



---

Universitetet  
i Stavanger

# **Backsourcing**

**– en kvalitativ utredning om årsaker til backsourcing av  
produksjon fra lavkostland**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
ved Universitetet i Stavanger**

**Av Lena Stråbø Olsen og Kjersti Strøm**

**Veileder: Ola Kvaløy**

**Våren 2015**



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
Økonomisk Analyse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei.  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Backsourcing – en kvalitativ utredning om årsaker til backsourcing av produksjon fra lavkostland

ENGELSK TITTEL:

Backsourcing – a qualitative study of reasons for backsourcing of manufacturing from low-cost countries

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Ola Kvaløy

225186

Lena Stråbø Olsen

.....

.....

223037

Kjersti Strøm

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2015

Underskrift administrasjon:.....

# Sammendrag

Outsourcing til lavkostland har de siste tiårene vært svært attraktivt for mange. Tilgang til billig arbeidskraft har vært en stor motivasjon, da dette kan gi store kostnadsbesparelser. De siste årene har derimot flere selskaper begynt å reversere sine outsourcingbeslutninger og flagget hjem, med andre ord backsourcet. Det kan dermed se ut til at trenden nå er i ferd med å snu.

I USA ser vi flere tilfeller av backsourcing, hvor amerikanske selskaper har tatt tidligere outsourcete aktiviteter hjem igjen. Fenomenet er fremdeles relativt nytt i Norge, men vi ser at også norske selskaper i økende grad velger å gjøre det samme. Formålet med oppgaven har derfor vært å kartlegge årsaker til at selskaper velger å flagge hjem produksjon fra lavkostland. Flere studier har vist at selskaper outsourcer for å oppnå kostnadsbesparelser, men at de også backsourcer av samme grunn. Vi ønsket derfor å undersøke om kostnadsbesparelsene ved offshoringen har vært overestimerte og om høyere kostnader enn forventet har medført at selskapene har valgt å backsourcete.

I oppgaven har vi valgt å benytte en kvalitativ metodetilnærming. Data ble samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer med fem ulike bedrifter, av ulik størrelse og innenfor ulike bransjer.

Resultatene fra utredningen viser at flere av selskapene opplevde høyere kostnader enn forventet, problemer med kvalitet og tap av kontroll. I tillegg hadde flere et ønske om nærhet til markedet. Generelt opplevde selskapene at forventningene ved offshoringen ikke ble innfridd, noe som skapte stor misnøye og negative erfaringer. Skjulte kostnader knyttet til oppfølging, kontroll o.l. medførte store uventede kostnader, noe som resulterte i at offshoringen ble mindre lønnsom enn forventet. I tillegg er kostnadsgapet mellom lavkostland og høykostland blitt mindre de siste årene, blant annet på grunn av økonomisk vekst i lavkostlandene og økt automatisering i høykostlandene. Dette gjør at man kan få samme vilkår hjemme som i land med lavere kostnadsnivå. Fordelene ved offshoring har dermed blitt svekket de siste årene og det er ikke lenger like attraktivt.

*Nøkkelord:* outsourcing, offshoring, backsourcing, misnøye, skjulte kostnader.

# Forord

Vi har skrevet denne masteroppgaven i anledning vårt avsluttende masterstudie innen økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger.

I utgangspunktet tenkte vi å skrive en oppgave om outsourcing, men da vi kom over fenomenet backsourcing syntes vi dette virket som et mer spennende tema. Backsourcing er et relativt nytt fenomen, og det er gjort lite studier på dette i Norge. Vi har sett flere eksempler på backsourcing i USA, men også i økende grad i Norge. Det er derfor et høyst aktuelt tema å undersøke nærmere.

Proessen har til tider vært krevende, men likevel spennende og svært lærerik. En stor utfordring var å finne aktuelle selskaper for oppgaven, men etter mye tid og arbeid fikk vi dette på plass. Vi er veldig fornøyd med egen innsats og sluttresultatet av oppgaven.

Vi ønsker å rette en spesielt stor takk til selskapene som tok seg tid til å stille opp og dele sine erfaringer og tanker med oss. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Ola Kvaløy, for gode råd og tips på veien.

Avslutningsvis vil vi takke professor Petter Gottschalk og førsteamanuensis Hans Solli-Sæther for oppklarende ord, samt prosjektleder for de store outsourcingprosjektene innen Staffs and Services i Statoil som gav oss innblikk i deres erfaringer ved outsourcing og tanker om backsourcing.

Stavanger, 12. juni 2015

---

Lena Stråbø Olsen

---

Kjersti Strøm

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	II
Forord .....	III
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Teori og tidligere empirisk forskning.....	4
2.1 Begrepsavklaring .....	4
2.1.1 Outsourcing.....	4
2.1.2 Backsourcing.....	6
2.2 Teoretisk bakgrunn .....	6
2.2.1 Økonomiske teorier.....	7
2.2.2 Strategiske teorier .....	9
2.2.3 Sosiologiske teorier.....	10
2.3 Offshoring.....	12
2.3.1 Hvorfor velger bedrifter å offshore? .....	12
2.3.2 Utfordringer ved offshoring .....	12
2.3.3 Hvilke land blir det oftest satt ut til?.....	13
2.4 Empirisk forskning om årsaker til backsourcing.....	15
2.4.1 Kontraktsproblemer .....	15
2.4.2 Muligheter ved interne organisasjonsendringer.....	17
2.4.3 Muligheter ved eksterne endringer .....	18
2.4.4 Skjulte kostnader, transaksjonskostnader og byttekostnader.....	18
2.4.5 Andre årsaker til backsourcing fra lavkostland.....	21
3 Metode.....	24
3.1 Forskningsdesign .....	24
3.2 Utvalg .....	25
3.3 Innsamling av data.....	26
3.4 Evaluering av undersøkelsen .....	27
3.4.1 Validitet.....	27
3.4.2 Reliabilitet.....	28

4	Data .....	30
4.1	AKVA group ASA .....	30
4.2	Biobe AS.....	33
4.3	Dolmøy Gjestebrygge AS.....	35
4.4	Gjerstad Products AS.....	38
4.5	Hunton Fiber AS.....	41
5	Analyse og drøfting.....	44
5.1	Hvorfor offshore? .....	44
5.2	Fra outsourcing til backsourcing .....	46
5.3	Kostnadsgapet er blitt mindre.....	51
5.4	Flagget ut igjen .....	52
6	Konklusjon .....	55
6.1	Viktige funn.....	55
6.2	Videre forskning .....	56
	Litteratur.....	58
	Vedlegg .....	62

## **Tabelliste**

Tabell 2.1:	Årsaker til backsourcing knyttet opp til grunnleggende teori.....	21
Tabell 3.1:	Oversikt over intervjuobjektene i utvalget .....	27
Tabell 5.1:	Oversikt over årsaker til outsourcing og backsourcing .....	54

## **Figurliste**

Figur 2.1:	Ekstrakostnader ved offshoring.....	20
------------	-------------------------------------	----

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Outsourcing har de siste årene blitt et kjent begrep for mange. Fenomenet oppstod i praksis på 1950-tallet, og har de siste årene økt i popularitet. Mange selskaper outsourcer for å skape konkurransefortrinn, og outsourcer da gjerne til lavkostland for å oppnå kostnadsbesparelser. Outsourcing til utland defineres som offshoring, og et sterkt kostnadsfokus har vist seg å være en viktig driver. Selskaper må hele tiden kutte kostnader for å være konkurransedyktige.

Til tross for at mange selskaper setter ut aktiviteter til lavkostland, ser vi nå at flere begynner å ta disse aktivitetene tilbake. Stadig flere velger å reversere sine tidligere outsourcingbeslutninger fordi forventningene i mange tilfeller ikke innfris. Selskaper begynner å innse at mange faktorer som tidligere er brukt for å rettferdiggjøre offshoring har endret seg dramatisk de siste årene. De potensielle kostnadsbesparelsene er ikke lenger like imponerende som de en gang var, og interessant nok har flere studier vist at selskaper backsourcer for å faktisk spare kostnader. Flere selskaper har dermed tatt valget om å flagge hjem til eget land, også kalt backsourcing.

Vi har sett mange eksempler på backsourcing i media, spesielt i USA, men også i økende grad her i Norge. Dibbern, Goles, Hirschheim & Jayatilaka (2004) mente at backsourcing kunne bli en trend. En av pionerene innen outsourcing, General Motors, gjennomførte i 2013 den kanskje største backsourcingen av IT noensinne, og bygger nå opp en intern IT-avdeling på 10.000 ansatte (Gottschalk, 2013, s. 47). Andre amerikanske selskaper som også har backsourcet er blant annet Apple, JP Morgan Chase og Xerox.

En studie utført av Deloitte Consulting rapporterte at 70 % av de selskapene som satte ut aktiviteter til eksterne leverandører hadde negative erfaringer med dette, og 25 % av dem tok tidligere outsourcete aktiviteter tilbake til organisasjonen. En annen studie, utført av Compass Consulting i 2006, undersøkte 70 amerikanske selskaper og fant at hele 96 % av selskapene ville ha vurdert backsourcing ved en utløpende outsourcingkontrakt (Veltri, Saunders & Kavan, 2008, s. 51).

I denne studien vil det fokuseres på selskaper som har flagget hjem produksjon fra lavkostland. Det foreligger en mangel på studier som omhandler backsourcing fra lavkostland til Norge, noe som gjør temaet svært aktuelt, men også utfordrende å studere. Ved å studere flere tilfeller av

outsourcing til lavkostland som har resultert i backsourcing, vil studien kunne tilby en forståelse av hvilke utfordringer som kan oppstå og viktigheten av grundig forarbeid. Studien kan derfor være til nytte for selskaper som vurderer å outsource aktiviteter til lavkostland.

## 1.2 Problemstilling

I denne studien ønsker vi å kartlegge selskapers motiv for å flagge produksjon hjem fra lavkostland. Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

*Hva er årsakene til at virksomheter flagger hjem aktiviteter fra lavkostland? Er kostnadsbesparelsene ved offshoring overestimerte?*

For å besvare problemstillingen, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hva var motivet for offshoringen?
2. Hva er årsakene til at bedrifter velger å backsource aktiviteter, og finnes det noen fellesnevnerer som går igjen?
3. Finnes det én utløsende faktor for backsourcingen?
4. Ble backsourcingen gjennomført på grunn av for høye kostnader? Har det oppstått skjulte kostnader?

Oppgaven vil ta for seg aktuelle temaer som outsourcing og backsourcing. For å bedre kunne forstå fenomenet backsourcing og hvordan det har oppstått, er det nødvendig å først se nærmere på outsourcing. Hensikten med studien er å undersøke årsaker til backsourcing, og i hvor stor grad de forventede kostnadsbesparelsene ved offshoring er overestimerte. Har det oppstått skjulte kostnader? Problemstillingen vil bli besvart gjennom semi-strukturerte intervjuer med fem ulike bedrifter fra ulike bransjer. Vi ønsker å undersøke hvorvidt det bedriftene legger til grunn for backsourcing, er i samsvar med eksisterende litteratur og tidligere empirisk forskning. Backsourcer virksomheter av samme grunn som de outsourcer?



### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av totalt 6 kapitler.

*Kapittel 1* inneholder bakgrunn for oppgaven og presentasjon av problemstilling.

I *kapittel 2* presenteres først relevante begreper for oppgaven. Det vil så redegjøres for ulike grunnleggende teorier som danner det teoretiske fundamentet, samt teori om offshoring og utfordringer som kan oppstå. Til slutt presenteres tidligere empirisk forskning om årsaker til back sourcing.

*Kapittel 3* beskriver oppgavens metodetilnærming, samt beskrivelse av utvalg og fremgangsmåte for datainnsamling. Videre foretas en evaluering av undersøkelsens validitet og reliabilitet.

*Kapittel 4* inneholder en presentasjon av innsamlet data og beskrivelse av casebedriftenes motiver for outsourcing og back sourcing. Studien baserer seg på informasjon fra totalt fem bedrifter, som legger grunnlag for videre analyse og drøfting.

I *kapittel 5* foreligger analyse og drøfting av funn. Funnene drøftes i lys av teori og tidligere empirisk forskning på området. Først diskuteres selskapenes motiver for outsourcingen, deretter årsaker til hvorfor selskapene har valgt å backsource. Videre presenteres en mulig forklaring til hvorfor offshoring er blitt mindre attraktivt for noen, samt hvorfor mange selskaper fremdeles velger å offshore.

I *kapittel 6* vil konklusjonen fremlegges med viktige funn, samt forslag til videre forskning.

## 2 Teori og tidligere empirisk forskning

I dette kapitlet vil vi først gjøre rede for ulike begreper som skal brukes videre i oppgaven. Vi skal deretter presentere ulike grunnleggende teorier som vil danne det teoretiske fundamentet for vår oppgave. Videre fremlegges motiver for offshoring og utfordringer som kan oppstå. Til slutt vil vi gjøre rede for tidligere empirisk forskning om årsaker til backsourcing.

### 2.1 Begrepsavklaring

På norsk brukes det mange ulike begreper om outsourcing, offshoring og backsourcing. I media ser vi bruk av både bortsetting, utsetting, utflagging, utkontraktering og utflytting om aktiviteter som outsources. For backsourcing brukes gjerne hjemhenting eller at selskaper “flagger hjem” sine aktiviteter. I denne oppgaven vil vi benytte oss av begrepene outsourcing, offshoring og backsourcing, og disse vil bli presentert nærmere nedenfor.

#### 2.1.1 Outsourcing

Outsourcing er et fenomen som i praksis oppstod på 1950-tallet, men det var ikke før på 1980-tallet at strategien ble levedyktig og for alvor tatt i bruk. Siden den tid har strategien utviklet seg fra å ha et sterkt kostnadsfokus mot å ha mer fokus på samarbeid, hvor kostnadsfokus er blitt en av flere beslutningsfaktorer (Hätönen & Eriksson, 2009, s. 142). I dag blir det outsourcet mest innen IT, økonomi, regnskap, lønn og personaltjenester.

Outsourcing refererer til den *“prosessen hvor aktiviteter som tidligere ble utført internt i organisasjonen er satt ut til en eller flere eksterne leverandører”* (Domberger, 1998, s. 12). Gottschalk (2013) definerer outsourcing som *“flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør, enten her i landet eller i utlandet”*.

Den første fasen i outsourcingens historie varte til slutten av 1980-tallet. På denne tiden ble outsourcing i hovedsak utført innenlands og selskaper outsourcet aktiviteter som ikke var en del av deres kjernevirksomhet for å kutte driftskostnader. Denne fasen ble kalt *the era of the Big Bang*, og navnet kommer av måten og intensiteten strategien vant popularitet på. Outsourcing ble det nye verktøyet for å gjøre organisasjoner mer økonomisk effektive.

Det var på begynnelsen av 1990-tallet at outsourcing for alvor skjøt fart. Positive erfaringer fra tidligere tilfeller ved outsourcing fikk andre selskaper til å hive seg på trenden. Dette satt i gang en ny æra i outsourcingens historie - også kalt *the era of the Bandwagon*. Kostnadseffektivitet var ikke lenger det eneste motivet for outsourcing, men selskaper begynte i tillegg å søke etter eksterne ferdigheter, kunnskap og kompetanse. Muligheter internasjonalt dukket mer og mer opp, og det ble fokus på å bygge sterke relasjoner til sine leverandører. Organisasjonene strakk seg utover sine grenser for å oppnå konkurransefortrinn gjennom outsourcing. Ideologien var å fokusere på kjernekompetanse og outsource resten.

Ved årtusenskiftet hadde outsourcingens popularitet ført til en situasjon der outsourcing som sådan ikke lenger var en konkurrerende faktor. Outsourcing var nå ikke unntaket, men heller en norm. Global tilgang til leverandører, lavere interaksjonskostnader, forbedret IT og kommunikasjon gav selskaper mulighet til å restrukturere sine virksomheter. Den globale ressurstilgangen ble tilgjengelig for alle virksomheter, uavhengig av industri, størrelse og geografisk lokasjon. Denne utviklingen har ledet til dagens outsourcingssituasjon - *the era of Barrierless Organizations* (Hätönen & Eriksson, 2009, s. 144).

Outsourcing blir i dag utført både nasjonalt og internasjonalt. Internasjonal outsourcing blir også kalt *offshoring* og kan defineres som “*flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør i et annet land*” (Gottschalk, 2013, s. 9). Med andre ord overføres aktiviteter på tvers av landegrensene, og dette kan gjøres enten gjennom outsourcing (ved hjelp av eksterne ressurser) eller gjennom utenlandske direkteinvesteringer (ved hjelp av interne ressurser) (Hätönen & Eriksson, 2009, s.143).

Hoff (2009) skiller mellom to former for outsourcing; operasjonell outsourcing og strategisk outsourcing. *Operasjonell outsourcing* har et kortsiktig eller mellomlangsigte perspektiv. Selskapet ønsker å outsource på grunn av egne kapasitetsbegrensninger eller fordi selskapet ikke klarer å produsere til den kostnad eller kvalitet som er ønsket. *Strategisk outsourcing* har et litt annet fokus, da den ønsker å bidra til strategisk måloppnåelse og er knyttet til et langsiktig perspektiv. Målet med strategisk outsourcing er å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Hoff, 2009, s. 108-110).

## 2.1.2 Backsourcing

Backsourcing er et begrep som først ble introdusert i 1998. Det har i flere tilfeller vist seg at outsourcingen ikke lever opp til det som er forventet og at en del bedrifter ender opp med å ta outsourcete aktiviteter tilbake til eget land eller internt til organisasjonen. Flere bedrifter i USA har tatt dette valget og vi ser nå også eksempler fra Norge hvor bedrifter flagger hjem aktiviteter fra lavkostland.

Backsourcing er en *“prosess hvor et selskap tar tilbake aktiva, aktiviteter og kompetanse som tidligere var en del av virksomheten, men som på et tidspunkt ble satt ut til en eller flere eksterne leverandører”* (Veltri et al., 2008, s. 51). Det hele handler om å reversere outsourcingen. Backsourcing innebærer ikke nødvendigvis at funksjoner blir tatt tilbake til den opprinnelige organisasjonen, men begrepet brukes generelt ved at selskaper flytter produksjonen fra et fjernt sted til et lokalt sted (Solli-Sæther & Gottschalk, 2015, s. 89). Backsourcing kan være et resultat av en utløpt, reforhandlet eller avsluttet outsourcingkontrakt.

Det skilles mellom to former for backsourcing. Den ene formen er reshoring, som defineres som *“flytting av arbeidsoppgaver tilbake til selskapets hjemland”* (Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni & Zanoni, 2014, s. 54). Den andre formen er insourcing, og defineres som *“arbeidsoppgaver som tidligere har vært utført av en ekstern leverandør, men som nå overtas av den interne organisasjonen. Dette kan være arbeidsoppgaver som aldri tidligere har vært utført internt i organisasjonen”* (Gottschalk, 2013, s. 9). Vi ønsker å skille mellom disse fordi selskapene i oppgaven har tatt hjem aktiviteter fra lavkostland til Norge, noen til en norsk ekstern leverandør (reshoring) og andre internt til organisasjonen (insourcing). I oppgaven vil backsourcing bli brukt som et samlebegrep for disse.

## 2.2 Teoretisk bakgrunn

Det finnes ulike teorier som kan forklare outsourcing, og dermed gi svar på hva som kan og bør outsources. Teoriene kan grupperes i tre ulike kategorier: økonomiske, strategiske og sosiologiske. De *økonomiske* teoriene fokuserer på koordinering og styring av transaksjoner mellom de ulike partene. Sentrale teorier her er transaksjonskostnadsteori og agentteori. De *strategiske* teoriene fokuserer på hvordan et selskap utvikler og implementerer strategier for å oppnå et fastsatt mål. Disse teoriene inkluderer blant annet ressursbasert teori, kjernekompetanseteori og teori om dynamiske kapabiliteter. De *sosiologiske* teoriene har et helt

annet fokus. De ser bort fra det rasjonelle synspunktet, og fokuserer heller på forholdet som eksisterer mellom individer, grupper og organisasjoner. Sentrale teorier her er blant annet sosial utvekslingsteori, relasjonsteori og teorier om makt og politikk (Dibbern et al., 2004, s. 17).

## 2.2.1 Økonomiske teorier

### *Transaksjonskostnadsteori*

Transaksjonskostnadsteori er en av de mest anvendte teoriene når det gjelder outsourcing. Økonomen Ronald Coase skrev i 1937 den anerkjente artikkelen “The Nature of the Firm”. Han stilte spørsmål ved betydningen av bedrifters eksistens når man kan kjøpe varer og tjenester i markedet. Artikkelen gir en økonomisk forklaring på dette, og den viktigste grunnen til at bedrifter eksisterer er at det er kostnader forbundet ved bruk av markedet. Disse defineres som transaksjonskostnader. Man må undersøke markedets tilbud, forhandle og skrive kontrakter. Dette medbringer store kostnader, og det er dermed transaksjonskostnadene som styrer (Coase, 1937, s. 390-391). Teorien hevder at disse kostnadene kan reduseres dersom produksjonen foregår internt i bedriften. Når en bedrift blir større, vil kostnadene ved å organisere transaksjoner internt på et tidspunkt bli like store som transaksjonskostnadene i markedet. Det vil til slutt lønne seg å bruke markedet (Coase, 1937, s. 394).

Williamson (1985) videreutviklet teoriene og ideene fra Coase (1937), og var med på å forme en teori med fokus på egenskaper ved transaksjonskostnader. Ifølge Williamson er det tre dimensjoner som karakteriserer transaksjonskostnader, og disse er relasjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens (Williamson, 1979, s. 239). *Relasjonsspesifikke investeringer* blir ansett som den viktigste blant de tre dimensjonene (Williamson, 1985, s. 52). Dette kan være relasjonsspesifikke investeringer i fysisk kapital som bygninger og maskiner, eller humankapital som spesialisert opplæring og “learning-by-doing”. Verdien av denne kapitalen er liten i andre sammenhenger, og begge parter er dermed forpliktet til transaksjonen. En forsikring om at relasjonen vil vedvare er nødvendig for at partene skal ha insentiver til å gjøre slike investeringer (Williamson, 1979, s. 240-241). *Usikkerhet* er også med på å avgjøre hvor store transaksjonskostnadene blir. Man skiller mellom atferdsbasert usikkerhet og miljøbasert usikkerhet. Det vil alltid være en usikkerhet knyttet til leverandørens atferd, da det kan være vanskelig å evaluere dens handlinger. Atferdsbasert usikkerhet er spesielt stor ved høye relasjonsspesifikke investeringer, da det er økt fare for opportunistisk atferd i slike tilfeller. Behovet for kontroll og overvåking vil føre til økte transaksjonskostnader.

En konsekvens av miljøbasert usikkerhet er tilpasningsproblemer, hvor transaksjonskostnader oppstår ved justering og reforhandling av kontrakt. Dette kan løses gjennom hierarkisk styring. Miljøbasert usikkerhet kan også oppfordre bedrifter til å opprettholde fleksibiliteten outsourcing gir, noe som taler mot hierarkisk styring (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006, s. 520-521). Generelt vil økt usikkerhet medføre økte transaksjonskostnader. Den tredje dimensjonen er *frekvens*. Dette refererer til kjøperens aktivitet i markedet og sier noe om transaksjonens hyppighet. En transaksjon kan enten skje én gang, sporadisk eller være gjentakende (Williamson, 1979, s. 247). Man ser med andre ord på hvor ofte en transaksjon gjentar seg. Dersom frekvensen er høy, vil transaksjonskostnadene også være høye. Disse tre dimensjonene vil være med på å avgjøre om det lønner seg å bruke markedet fremfor produksjon internt i bedriften.

Transaksjonskostnadsteori bygger også på to grunnleggende atferdsforutsetninger, *begrenset rasjonalitet* og *opportunistisk atferd*. Basert på forutsetningen om begrenset rasjonalitet er det bare mulig å inngå ufullstendige kontrakter, da man ikke har tilstrekkelig informasjon om markedet. Det er også antatt at partene opptrer opportunistisk, det vil si at partene bevisst utnytter muligheter på bekostning av andre. Faren for opportunistisk oppførsel er videre antatt å være mindre sannsynlig i en bedrift enn i markedet, da det i en bedrift kan forebygges ved hjelp av hierarki (Dibbern et al., 2004, s. 19). I markedet vil en del av transaksjonskostnadene være forbundet med kontroll og oppfølging for å avdekke og forhindre opportunistisme (Gottschalk, 2013, s. 30).

### ***Agentteori***

Agentteori prøver å identifisere problemer som kan oppstå i en prinsipal-agent relasjon, og hvordan disse kan løses. Et agentforhold kan defineres som en kontrakt hvor en eller flere personer ("prinsipal") engasjerer en annen person ("agent") til å utføre en oppgave på deres vegne. Dette innebærer at prinsipalen må delegere beslutningsmyndighet til agenten. Dersom begge parter i agentforholdet ønsker å maksimere sin egen nytte, er det god grunn til å tro at agenten ikke alltid vil handle etter prinsipalens beste interesse. De to aktørene har ikke sammenfallende målsetninger, og agenten sitter på relevant informasjon som prinsipalen ikke har, såkalt asymmetrisk informasjon. I tillegg har de ulike oppfatninger av risiko og usikkerhet (Eisenhardt, 1989, s. 58).

For å unngå at agenten opptrer opportunistisk og handler i egeninteresse kan prinsipalen enten gi agenten insentiver eller overvåke agentens handlinger. Det er generelt umulig for prinsipalen å sikre at agenten vil ta optimale beslutninger fra hans ståsted uten at det vil medbringe kostnader (Jensen & Meckling, 1976, s. 5).

Ved outsourcing blir den som outsourcer omtalt som prinsipal, mens leverandøren blir ansett som agent. Dess bedre harmoni det er mellom prinsipal og agent, desto mer attraktivt er det med outsourcing (Gottschalk, 2013, s. 32).

## **2.2.2 Strategiske teorier**

### ***Ressursbasert teori***

Ressursbasert teori fokuserer på selskapets interne ressurser og kapabiliteter. Disse ressursene defineres som produksjonsfaktorer som er nødvendig for at selskapet skal utføre sine oppgaver (Dibbern et al., 2004, s. 19). Teorien ser på bedrifter som en samling av ressurser som kan skape konkurransefortrinn dersom det er heterogenitet og immobilitet av firmaets ressurser (Barney, 1991, s. 101). Ressursbasert teori dreier seg derfor om organisering av ressurser på en måte som kan skape konkurransefortrinn. Et selskap velger å outsource funksjoner som det ikke har tilstrekkelig med ressurser til å utføre selv. I slike tilfeller kan det brukes eksterne leverandører som har nødvendige ressurser i form av kompetanse, løsninger og effektivitet. Funksjonen som outsources er ofte leverandørens kjerneområde, men bare et støtteområde for kjøperen (Gottschalk, 2013, s. 28).

### ***Kjernekompetanseteori***

Selv om et selskap besitter den kompetansen og de ressurser som trengs for å utføre en oppgave, velger de likevel å outsource denne. En grunn til dette kan være at de ønsker å fokusere på sin kjernevirksomhet og kjernekompetanse, og velger derfor å sette ut aktiviteter som ikke er en del av kjernen. Et typisk eksempel på en aktivitet som ofte ikke blir ansett for å være en del av kjernevirksomheten er IT. Setter man ut aktiviteter som ikke er en del av kjernen, er det likevel viktig at selskapet har ressurser og kompetanse internt til å følge opp leverandøren og dens leveranser (Gottschalk, 2013, s. 28).

### ***Teori om dynamiske kapabiliteter***

Det grunnleggende spørsmålet innen strategisk ledelse er hvordan bedrifter oppnår og opprettholder konkurransefortrinn (Teece, Pisano & Shuen, 1997, s. 509). Vinnerne i det globale markedet har vært bedrifter som kan vise til god responstid og rask og fleksibel produktinnovasjon, kombinert med at ledelsen har evnen til å effektivt koordinere og reallokere intern og ekstern kompetanse (Teece et al., 1997, s. 515). Teece et al. (1997) definerer dynamiske kapabiliteter som selskapets evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse og ressurser for å møte raskt skiftende omgivelser. Dynamiske kapabiliteter således reflekterer en organisasjons evne til å oppnå nye og innovative former for konkurransefortrinn gitt deres markedsposisjon (Teece et al., 1997, s. 516).

### **2.2.3 Sosiologiske teorier**

#### ***Sosial utvekslingsteori***

Sosial utvekslingsteori ble utviklet av sosiolog George C. Homans (1958), og har sitt utspring fra økonomi, psykologi og sosiologi. Målet med teorien er å forstå relasjoner mellom aktører over tid, og i vår utredning ser vi på relasjonen mellom selskapet og dens leverandør. Det eksisterer en norm for gjengjeldelse, hvor partene føler seg forpliktet til å gi noe tilbake dersom de mottar en ytelse fra en annen part. Begge parter ønsker å finne en balanse mellom å gi og ta, da ingen av dem ønsker å føle seg underlegne (Homans, 1958, s. 606). Dette kan forklare hvorfor leverandøren ikke vil ty til opportunistisk atferd og i stedet velger en atferd som samsvarer med selskapets ønsker (Gottschalk, 2013, s. 31). Dess mer forpliktet aktørene er i et forhold, desto mer stabilt vil forholdet være.

Likevel forsøker aktørene i en relasjon å maksimere sine belønninger og minimere sine kostnader. Det er av felles interesse å sikre at det foreligger forpliktelse fra begge parter, men hver enkelt aktør ønsker likevel at den andre part skal forplikte seg i større grad. Den aktøren som er minst forpliktet i relasjonen vil kunne ha makt over den andre part og det gis dermed mulighet til å utforske andre alternativer (Blau, 1964, s. 315-316).



### ***Relasjonsteori***

Relasjonsteori fokuserer på samarbeid, samhandling, og sosial- og økonomisk utveksling som viktige faktorer i interorganisatoriske relasjoner. Klepper (1995) og Kern (1997) påpeker at ved roten av alle forhold eksisterer en form for utveksling. Partene i en slik utveksling er i gjensidig enighet om at utfallet av utvekslingen er bedre enn hva de kan oppnå gjennom andre former for utveksling, for eksempel med en annen partner. Partene ser viktigheten i forholdet og vier derfor ressurser til utvikling og vedlikehold (Dibbern et al., 2004, s. 20).

### ***Teorier om makt og politikk***

Disse teoriene forutsetter at makt, særegne interesser og politikk spiller en stor rolle i organisatoriske beslutninger. Ifølge dette perspektivet er organisasjoner politiske enheter og personer innad i organisasjonen har ulik grad av makt. Makt kan være med på å virkeliggjøre tiltak og sette ting ut i livet. Makt og politikk kan spille en viktig rolle i beslutninger om outsourcing (Dibbern et al., 2004, s. 20).

Richard M. Emerson introduserte på 1960-tallet en teori om makt- og avhengighetsrelasjoner. Ifølge Emerson er makt relatert til en relasjon og ikke en enkelt aktør i seg selv. Selskapet har makt dersom andre er avhengige av dem for å oppnå det de ønsker (Emerson, 1962, s. 32). Jeffrey Pfeffer adopterte på 1980-tallet Emersons ideer om at makt kommer av at en part kan tilby noe av verdi som få andre aktører har tilgang til, og som da fører til et avhengighetsforhold. Pfeffer fokuserte på det politiske perspektivet ved hjelp av de viktigste teoretiske tilnærmingene av makt og politikk (Leimeister, 2010, s. 28). Politikk blir i Pfeffers makt-politiske tilnærming definert som måten en aktør bruker makt og autoritet på for å påvirke selskapets mål, retning og andre viktige parametere i organisasjonen. Politikk er dermed læren om anvendelse av makt (Pfeffer, 1981, s. 7).

Generell maktteori gir verdifull innsikt for å forstå oppførselen mellom organisasjoner. Makt oppfattes her som "evnen til å fremkalle en endring i andres atferd, dvs. evnen til å forårsake noen til å gjøre noe han/hun ikke ville ha gjort ellers" (Leimeister, s. 28-29).

## 2.3 Offshoring

### 2.3.1 Hvorfor velger bedrifter å offshore?

I eksisterende litteratur trekkes det frem en rekke argumenter som begrunner selskapers beslutning om outsourcing til lavkostland. Noen av de viktigste driverne er:

- Kostnadsbesparelser (Quélin & Duhamel, 2003; Jensen & Pedersen, 2007)
- Tilgang til eksterne ressurser og kvalifisert kompetanse (Nachum & Zaheer, 2005; Larsen, Manning & Pedersen, 2013)
- Fleksibilitet (Qu, Pinsonneault & Oh, 2011)
- Motetrender (Bandwagon Behavior) (Cabral, Quélin & Maia, 2014)

Hoveddriveren er i mange tilfeller forventede kostnadsbesparelser i form av billigere arbeidskraft og produksjonskostnader (Larsen et al., 2013, s. 535). Det er viktig å holde seg konkurransedyktig på pris, og offshoring kan være en mulighet for å oppnå dette. En studie utført i 2011 viser til at selskaper blir mer fleksible og smidige ved å flytte ut sine forretningsprosesser. Dette gjør dem bedre i stand til å tilpasse seg konkurransen i utfordrende økonomiske omgivelser (Butcher, 2012).

### 2.3.2 Utfordringer ved offshoring

Ved offshoring vil utfordringene stort sett være de samme som ved outsourcing generelt, men det vil i tillegg oppstå utfordringer relatert til forhold som ikke er aktuelle når en setter ut til en ekstern leverandør i hjemlandet. Det er viktig å være klar over disse, da det kan ha stor betydning for om offshoringen blir vellykket eller ei. Nedenfor skal vi kort presentere noen av disse ekstra utfordringene som kan oppstå ved blant annet offshoring til lavkostland (Gottschalk, 2013, s. 26).

Det kan blant annet oppstå utfordringer knyttet til *kultur*, *språk* og *kommunikasjon*, hvor kulturelle forskjeller, språkbarrierer, misforståelser og manglende forståelse kan bidra til kommunikasjonsvansker. Den *geografisk avstanden* kan gjøre det vanskelig når problemer oppstår. Noen problemer kan ikke løses over telefon eller internett, men man må være fysisk

tilstede. Ulike *tidssoner* kan skape vanskeligheter ved for eksempel problemer som krever rask løsning, men også til daglig ved gjennomføring av konferansesamtaler og møter. På grunn av geografisk avstand og kulturelle ulikheter vil det også kunne være *mindre mulighet for kontroll*. Det kan være vanskelig å følge med på hva leverandøren gjør, og det kan være en fare for at leverandøren holder informasjon tilbake, eventuelt ikke tillater overvåking. Offshoring kan redusere muligheten for *kunnskapsoverføring*, både på grunn av geografisk avstand og eventuelle kommunikasjonsvansker som oppstår.

Det kan også være utfordrende dersom landet ikke har tilstrekkelig *infrastruktur*, slik som veier, flyplasser, shipping, jernbane, telekommunikasjon, strømforsyning osv. Det er viktig å forstå hvordan landet fungerer, og ha kunnskap om blant annet utdanningsnivå, politiske systemer, lovgivning, skattesystem, korrupsjon, reguleringer og normer.

En av de største utfordringene ved offshoring er at det kan være vanskelig å estimere kostnader. Det kan oppstå uventede kostnader knyttet til blant annet oppfølging, opplæring, koordinering og ledetid. Slike skjulte kostnader kan være avgjørende for om offshoringen blir vellykket.

### **2.3.3 Hvilke land blir det oftest satt ut til?**

Enkelte land er mer attraktive enn andre når det gjelder offshoring. Øst-Europa, Asia og andre lavkostregioner er blant de mest populære. Disse kjennetegnes som land med billig arbeidskraft og et generelt lavere kostnadsnivå enn Norge. Mange velger derfor å flagge ut til disse landene for å kunne oppnå kostnadsbesparelser og være mer konkurransedyktig i et presset marked. Vi vil nedenfor kort si noe om de aktuelle landene for vår oppgave.

#### ***Litauen***

Outsourcing til Litauen er attraktivt blant annet på grunn av politisk og økonomisk stabilitet, god infrastruktur og en velutdannet arbeidsstyrke (Clutch, 2011). Den økonomiske veksten i landet var frem til finanskrisen jevnt høy. Litauen opplevde da en negativ økonomisk vekst, men er i dag på vei oppover. Minstelønnen i Litauen er på ca. 2600 NOK per måned, og gjennomsnittslønnen er ca. 6500 NOK per måned (Utenriksdepartementet, 2015).

### ***Polen***

Polen er EUs sjetteste økonomi, og en av de mest dynamiske i Sentral-Europa. Til tross for den økonomiske krisen, var landet i stand til å opprettholde sin økonomiske stabilitet på grunn av kraftig svekkelse av landets valuta, zloty. Polen har god infrastruktur og en av de best utdannede befolkningene i Europa (Clutch, 2010). Ifølge Innovasjon Norge er den lovfestede minimumslønnen i Polen ca. 3800 NOK per måned, og gjennomsnittslønnen ligger på ca. 7000 NOK per måned.

### ***Kina***

Kina er i dag en av verdens mest fremvoksende økonomier, og har siden 2010 vært verdens nest største økonomi etter USA (Globalis, 2013). I 2008 gikk Kina forbi USA og ble verdens største industrinasjon, og i 2013 ble Kina verdens største handelsnasjon (Utenriksdepartementet, 2014).

I enkelte områder av Kina, har timelønnen mer enn doblet seg. Lønningene i Kina stiger på grunn av rivalisering i faktormarkedet, som oppstår når bedrifter konkurrerer om de samme ressursene. Billig arbeidskraft i Kina ble sett på som en utbredt ressurs for 10 til 15 år siden, men ettersom etterspørselen etter arbeidskraft steg, har arbeidstilbudet ikke klart å holde følge. Dette har ført til at lønningene i Kina stiger med 15 % - 20 % i året (Tate, Ellram, Schoenherr & Petersen, 2014, s. 383). Minstelønnen i Kina ligger i dag på ca. 2600 NOK per måned, sammenlignet med ca. 900 NOK per måned i 2006 (Trading Economics, 2015).

## 2.4 Empirisk forskning om årsaker til backsourcing

Det finnes ulike årsaker til hvorfor bedrifter velger å backsourc. Det må hele tiden foretas vurderinger om hvorvidt outsourcing er den mest optimale strategien for bedriften. Det er som oftest ikke bare én årsak til at selskaper velger å backsourc, men en kombinasjon av flere. Likevel kan det være én faktor som er viktigere enn andre, og som utløser en kjedereaksjon av årsaker (Wong, 2008, s. 106). De økonomiske, strategiske og sosiologiske teoriene som allerede er presentert kan ifølge Veltri et al. (2008) også være med på å forklare årsaker til at selskaper velger å backsourc.

Ifølge Veltri et al. (2008) kan hovedårsakene til avslutning av en outsourcingkontrakt deles i to. Den første årsaken er at det eksisterer problemer med kontrakten som ikke kan løses, mens den andre årsaken er at det kan ha oppstått nye muligheter for selskapet, enten internt eller eksternt. Transaksjonskostnader og skjulte kostnader kan også være en årsak til at selskaper velger å backsourc. I tillegg finnes det andre årsaker som oppstår spesielt ved offshoring.

### 2.4.1 Kontraktsproblemer

#### *Høyere kostnader enn forventet*

Kostnadsbesparelser er en av de viktigste driverne bak outsourcing. Eksterne leverandører kan oppnå kostnadsbesparelser for sine kunder på ulike måter. Ved å tilby standardiserte tjenester og produkter til flere kunder, kan leverandørene oppnå stordriftsfordeler. Et valg om outsourcing kan også være motivert av lavere lønns- og produksjonskostnader.

Kostnadsbesparelsene ved outsourcing er likevel ofte overestimerte. Det oppstår ofte uventede kostnader og svingninger i markedet som kan påvirke ulike økonomiske forhold. Når oppnådd effektivitet ikke lever opp til det som er forventet, velger mange selskaper å ta tilbake aktiviteter for å *faktisk* spare penger (Veltri et al., 2008, s. 53). Et eksempel på dette er Farmers Group som avsluttet sin 10-års kontrakt med IBM etter åtte år på grunn av at besparelsene ikke ble som forventet. Det som skjedde var imidlertid at kostnadene fortsatte å eskalere gjennom kontrakten.

I tillegg til de direkte kostnadene ved outsourcing, må det også brukes tid og dermed penger på å koordinere og følge opp leverandørens aktiviteter. Et selskap må kontinuerlig overvåke leverandøren for å begrense muligheten for opportuniste, og Veltri et al. (2008) knytter dette opp mot både transaksjonskostnadsteori og agentteori. Som en konsekvens vil de totale

kostnadene knyttet til kontrakten øke og disse er tidligere definert som transaksjonskostnader som oppstår ved bruk av markedet. For å kutte disse kostnadene relatert til overvåking og koordinering av aktiviteter, kan selskapet ta aktivitetene tilbake til eget land. Backsourcing kan dermed lokke selskaper med betydelige kostnadsfordeler (Veltri et al., 2008, s. 58).

### ***Kvalitet***

Kvalitet på produkt og relasjon er også ansett for å være kritiske faktorer i forbindelse med beslutning om backsourcing. Whitten & Leidner (2006) gjennomførte en undersøkelse av en rekke bedrifter i USA, og fant at selskapene som bestemte seg for å backsource opplevde lav kvalitet på blant annet produkt og relasjon.

#### *Produktkvalitet*

På grunn av opportuniste kan det hende at kvaliteten på produktet leverandøren leverer ikke blir som forventet. Leverandøren kan falle for fristelsen til å bruke dårligere råvarer eller mindre kvalifisert arbeidskraft for å selv spare penger. Som et resultat av dette kan kvaliteten reduseres. Ifølge transaksjonskostnadsteori kan man forebygge opportuniste ved blant annet å overvåke leverandøren. Dette vil øke kostnadene knyttet til overvåking og følgelig øke de totale transaksjonskostnadene. Ved et punkt vil selskapet oppleve disse som for høye og de vil dermed vurdere om de skal fortsette relasjonen eller ikke. Forskning har vist at ytelse, funksjoner, pålitelighet, holdbarhet, servicevennlighet, estetikk og opplevd kvalitet bidrar til oppfatningen av produktkvalitet generelt (Whitten & Leidner, 2006, s. 608).

#### *Relasjonskvalitet*

Tillit, forpliktelser, kommunikasjonskvalitet, kulturell likhet og gjensidig avhengighet har positiv påvirkning på relasjonskvaliteten mellom partene. Relasjonskvalitet har vist seg å være sterkt forbundet med relasjonens suksess. Fra et sosialt utvekslingsteoretisk perspektiv vil et selskap som opplever høy relasjonskvalitet, ha mindre sannsynlighet for å avslutte kontrakten. Er relasjonskvaliteten derimot lav og selskapet ikke får den gjenytelsen som er ønsket (ikke får de fordelene de mener å ha betalt for), vil selskapet gjerne vurdere å backsource (Whitten & Leidner, 2006, s. 608).

### ***Tap av kontroll***

Når et selskap mister kontrollen over en utflagget aktivitet vil dens mulighet til å handle være liten hvis noe går galt. For å unngå å miste kontrollen bør ikke selskapet outsource kritiske suksessfaktorer som er nødvendige for selskapets suksess. Det er derfor en regel om at man skal beholde kjernekompetanse internt i organisasjonen, og at aktiviteter som ikke er en del av kjernekompetansen kan outsources (Veltri et al., 2008, s. 59).

### ***Tilpasningsevne***

Selskaper kan være svært avhengige av sine leverandører. Kun leverandører som reagerer og tilpasser seg endrede kundebehov er i stand til å skape merverdi for sin kunde. Leverandører som ikke har kompetanse til å respondere på endringer vil kunne hindre kundens suksess, og dermed ikke gi det konkurransefortrinnet selskapet ønsker. Bedrifter velger gjerne å avslutte sine kontrakter med slike leverandører (Veltri et al., 2008, s. 60). Ifølge teorien om dynamiske kapabiliteter vil det svare seg for bedriften å reallokere sine ressurser og den kompetansen som trengs for å best mulig kunne respondere til skiftende omgivelser.

## **2.4.2 Muligheter ved interne organisasjonsendringer**

### ***Endringer i ledelsen***

Et skifte i ledelsen kan skape rom for nye ideer og endringer internt. En ny leder har egne erfaringer og ideer, som kan føre til at outsourcete aktiviteter får en større betydning enn tidligere eller at synet på outsourcingen endres. Dette kan trigge en eventuell beslutning om backsourcing, enten tilbake til eget land eller internt til organisasjonen (Veltri et al., 2008, s. 61). Veltri et al. (2008) ser dette i lys av teorier om makt og politikk, hvor en leder utøver makt gjennom sin posisjon i en organisasjon. Lederen har stor innvirkning på beslutninger som tas, og erfaringer og verdier påvirker lederens oppfatning av backsourcing og spiller en betydelig rolle ved slike beslutninger (Veltri, 2005, s. 149).

### ***Ny rolle***

En forretningsstrategi endrer seg sammen med skiftende omgivelser. Dette kan føre til reposisjonering og restrukturering av intern og ekstern kompetanse, og ulike funksjoner kan få endret betydning for virksomheten. Selskaper må tilpasse seg disse endringene, og det kan være naturlig å vurdere å ta disse aktivitetene tilbake til organisasjonen (Veltri et al., 2008, s. 61). Veltri et al. (2008) ser på denne i lys av teorien om dynamiske kapabiliteter.

### **2.4.3 Muligheter ved eksterne endringer**

#### ***Eksterne forretningsendringer***

Fusjon, salg av virksomhet eller oppkjøp er ulike eksterne forretningsendringer som kan ha betydning for en beslutning om backsourcing. Fusjon og oppkjøp øker størrelsen på selskapet, noe som skaper en mulighet for den nyopprettede enheten til å drive mer kostnadseffektivt. I noen tilfeller har det oppkjøpte selskapet for eksempel sin egen interne IT-avdeling som kan utnyttes for hele selskapet (Veltri et al., 2008, s. 62).

#### ***Eksterne endringer i omgivelsene***

For å dra nytte av eksterne endringer, må selskaper tilpasse seg sine omgivelser. Forandringer i omgivelsene skjer ofte svært langsomt, og på en diskret måte. Det er dermed viktig for selskapene å møte sine kunder for å forstå endringer som skjer i markedet og som kan påvirke deres produkt (Veltri et al., 2008, s. 68). Dette kan derfor relateres til teori om dynamiske kapabiliteter.

### **2.4.4 Skjulte kostnader, transaksjonskostnader og byttekostnader**

Outsourcing kan på den på positive siden skape kostnadsbesparelser, ressurstilgang og fleksibilitet, mens det på den negative siden kan oppstå uforutsette kostnader som transaksjonskostnader og skjulte kostnader (Gottschalk, 2013, s. 4). Disse overraskende kostnadene, i tillegg til byttekostnader, vil kunne ha stor innvirkning på avgjørelsen om backsourcing.

#### ***Skjulte kostnader og transaksjonskostnader***

Det foreligger en del risiko ved å inngå en outsourcingavtale, og skjulte kostnader er en slik risiko. Skjulte kostnader kan defineres som *“ukjente og uventede kostnader som oppstår ved implementering av strategiske beslutninger”* (Larsen et al., 2013, s. 533). Skjulte og uventede kostnader blir ofte oversett av selskapet, og oppstår som et avvik mellom forventede og faktiske kostnader (Gottschalk, 2013, s. 43-44).

Dibbern, Winkler & Heinzl (2008) identifiserte fire typer uventede ekstrakostnader som oppstår ved outsourcing til utlandet. Disse inkluderer kostnader knyttet til kravspesifikasjon og design, kunnskapsoverføring, kontroll og koordinering. De tre sistnevnte vil være i stort fokus i denne utredningen. Ved kunnskapsoverføring oppstår det kostnader knyttet til formidling av kunnskap

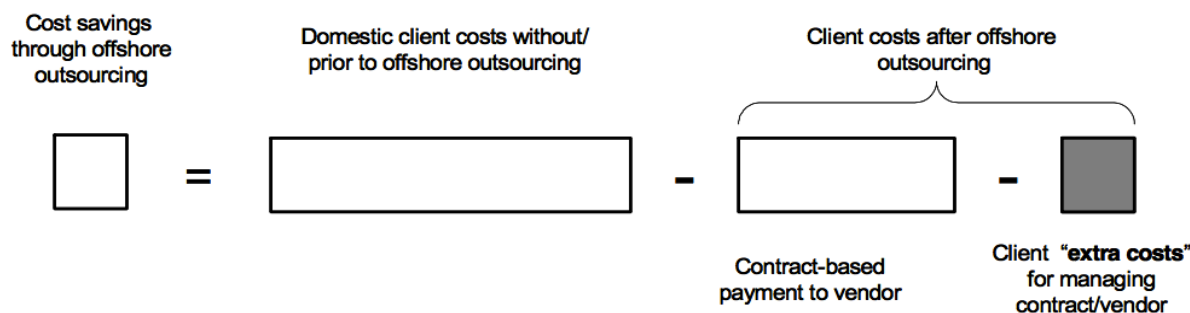


fra klient til leverandør, slik at den eksterne leverandøren får den kunnskapen som er nødvendig for å utføre jobben. Det oppstår også kostnader i forbindelse med kontroll, hvor klienten ønsker å sikre at leverandøren utfører jobben på en måte som er i tråd med dens mål. Koordineringskostnader oppstår når man skal organisere og koordinere et samlet sett av aktiviteter mellom klient og leverandør (Dibbern et al., 2008, s. 337). Både kunnskapsoverføring, kontroll og koordinering krever mye tid brukt av ledelsen, og dette er noe mange bedrifter ikke tenker over. Tidsbruken hos ledelsen blir ofte oversett, og tid er penger.

Offshoring har de siste årene økt i popularitet. I dag setter ikke bedrifter bare ut aktiviteter som er standardiserte, men de setter også ut produktutvikling og mer komplekse og kunnskapsbaserte aktiviteter. Beslutningstakere klarer ofte ikke å nøyaktig estimere kostnadene ved offshoring og blir dermed overrasket av skjulte kostnader. Mange selskaper har derfor begynt å innse at det å styre en stadig mer global organisasjon er vanskeligere og mer kostbart enn først antatt (Larsen et al., 2013, s. 533-534).

Transaksjonskostnader blir stort sett ansett som skjulte kostnader, da det kan være vanskelig å vite hva som inngår i disse kostnadene i tillegg til at det er vanskelig å estimere dem. Det finnes ulike typer transaksjonskostnader. *Søkekostnader* oppstår i forbindelse med søk etter egnede leverandører. *Informasjonskostnader* påløper fordi bedrifter trenger detaljert informasjon om blant annet produkter, priser og aktuelle leverandører. Det foreligger asymmetrisk informasjon i markedet, noe som medfører kostnader knyttet til å skaffe den aktuelle informasjonen. Det oppstår også kostnader ved forhandling om vilkår når kontrakten skal skrives, også kalt *forhandlingskostnader*. *Beslutningskostnader* oppstår idet bedriften skal bestemme seg for et kjøp. Etter at produktet eller tjenesten er levert vil det påløpe *evalueringskostnader*, hvor bedriften må undersøke om de faktisk har mottatt det de bestilte. Fremtidige hendelser er umulig å forutse, og kontrakter vil dermed alltid være ufullstendige til en viss grad. *Tvangskostnader* forekommer når partene er uenige om leveransen og de må gjennomgå prosessen på ny. Slike kostnader oppstår dersom partene må bruke ressurser på å endre eller reforhandle kontrakten (Domberger, 1998, s. 60-61).

Når et selskap skal vurdere kostnadene ved å outsource, ser de i mange tilfeller kun på produksjonskostnader, og glemmer viktigheten av transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader kan dermed spise opp besparelsen i produksjonskostnader, hvor det blir dyrere å bruke markedet enn først antatt (Gottschalk, 2013, s. 29).



Figur 2.1: Ekstrakostnader ved offshoring (Dibbern et al., 2008, s. 336)

### ***Byttekostnader***

Byttekostnader kan spille en viktig rolle når man vurderer å avslutte en outsourcingkontrakt. Disse kostnadene er forbundet med å enten bytte outsourcingpartner eller å ta outsourcete aktiviteter tilbake til organisasjonen. Det forventes at byttekostnader er negativt assosiert med beslutningen om å avslutte en outsourcingkontrakt. Forskning viser at ved høye byttekostnader, er selskaper mer villig til å fortsette relasjonen med sin nåværende outsourcingpartner, til tross for misnøye (Whitten & Leidner, 2006, s. 609). I tilfeller hvor byttekostnader ikke er tilstede, vil det foregå hyppigere skifte av leverandører.

Både transaksjonskostnadsteori og sosial utvekslingsteori setter lys på viktigheten av byttekostnader. Byttekostnader er endringen i transaksjonskostnader når et selskap bytter leverandør eller velger å ta aktivitetene tilbake internt (Whitten, Chakrabarty & Wakefield, 2010, s. 168). I sosial utvekslingsteori finnes det ulike faktorer som påvirker det som oppfattes som byttekostnader. Disse inkluderer blant annet i hvilken grad selskapet selv mener de kan gjenskape et bedre forhold med en annen leverandør og i hvilken grad selskapet mener at ressursene som tilbys av leverandøren er unike og vanskelige å gjenskape i markedet eller internt i sin egen organisasjon (Whitten & Leidner, 2006, s. 609).

### **Oppsummering**

De økonomiske, strategiske og sosiologiske teoriene som allerede er presentert i delkapittel 2.2 belyser hva som kan og bør outsources. De kan som nevnt ovenfor også forklare årsaker til at selskaper velger å backsource. Tabell 2.1 viser en oversikt over hvilke grunnleggende teorier som kan knyttes opp mot de ulike årsakene til backsourcing.

<b>Årsak til backsourcing</b>	<b>Teoretisk bakgrunn</b>
Høyere kostnader enn forventet (inkl. skjulte kostnader)	Transaksjonskostnadsteori Agentteori
Kvalitet	Transaksjonskostnadsteori Sosial utvekslingsteori
Tap av kontroll	Kjernekompetanseteori
Tilpasningsevne	Teori om dynamiske kapabiliteter
Endringer i ledelsen	Teorier om makt og politikk
Ny rolle	Teori om dynamiske kapabiliteter (ikke aktuell)
Eksterne forretningsendringer	Institusjonell teori (ikke aktuell)
Eksterne endringer i omgivelsene	Teori om dynamiske kapabiliteter
Byttekostnader	Transaksjonskostnadsteori Sosial utvekslingsteori

Tabell 2.1: Årsaker til backsourcing knyttet opp til grunnleggende teori

#### **2.4.5 Andre årsaker til backsourcing fra lavkostland**

I tillegg til årsakene som allerede er nevnt ovenfor, er det også ulike faktorer ved det å ha produksjon i lavkostland som kan drive selskaper til å flagge hjem. Noen av disse faktorene kan være:

##### ***Transportkostnader***

Drivstoffkostnader og tilhørende transportkostnader er en avgjørende faktor (Ellram, Tate & Petersen, 2013, s. 14). Stigende oljepriser har de siste årene presset transportkostnadene opp.

##### ***Energikostnader***

Energi utgjør en meget viktig produksjonskostnad (Tate, 2014, s. 67). De norske energikostnadene er lavere enn i mange andre deler av verden, noe som gjør det mer attraktivt å ha produksjonen hjemme. I tillegg har Norge rene energikilder som el-kraft, og de norske kraftprisene holdes stabilt lave.

### ***Stigende lønnskostnader***

Stigende lønnskostnader i lavkostland er en årsak til at flere bedrifter flagger produksjonen hjem igjen (Ellram et al., 2013, s. 14). Kostnadsfordelene ved offshoring, spesielt til Kina, kan gradvis svekkes på grunn av høy lønnsvekst i årene fremover (Kinkel, 2014, s. 63).

### ***Slow steaming***

Forsyningskjeden bremses opp på grunn av skipsfartens bruk av slow steaming, hvor marsjfarten reduseres for å spare drivstoff og for å minske CO<sub>2</sub>-utslipp (Ellram et al., 2013, s. 14). Dette fører til lengre leveringstid og svekker leveringssikkerheten. Store mengder arbeidskapital blir bundet opp i varelager som følge av dette, slik at selskapet skal bedre kunne betjene sine kunder (Tate, 2014, s. 67).

### ***Økt produktivitet i hjemlandet***

På grunn av økt automatisering og produktivitet i produksjonen hjemme, kan det være mer effektivt å produsere der (Ellram et al., 2013, s. 14). I tillegg vil synkende kostnader for robotikk gjøre at de jobbene som returnerer, ikke vil være de samme som faktisk forlot hjemlandet. Dette er jobber som blir sett på som arbeidskrevende, men som i hjemlandet blir mer automatisert (Tate, 2014, s. 67).

### ***Miljøkonsekvenser***

Økende fokus og bekymring for miljøet gjør at dette blir en stadig viktigere faktor å ta med i betraktning ved valg av produksjonssted (Ellram et al., 2013, s. 14).

### ***Valutaverdi***

Reell og forventet volatilitet i valutaverdien øker risikoen for å gjøre forretninger utenfor ens egen valuta (Tate et al., 2014, s. 384).

### ***Tyveri av intellektuell eiendom***

Det er i økende grad risiko for tyveri av intellektuell eiendom. Setter man ut produksjonen av et produkt som har unike fordeler i forhold til konkurrentenes, kan det være kritisk å ha produksjonen i et land med relativt slakke lover som omhandler tyveri av intellektuell eiendom. Lovene i eksempelvis USA og Norge er mye strengere (Tate, 2014, s. 67).

### ***Nærhet til markedet***

En kortere forsyningskjede forbundet med produksjon nær sluttkunde, vil gi raskere responstid og forbedret reaksjonsevne til endringer i etterspørsel. Den geografiske avstanden mellom produksjonssted og sluttkunde er nevnt som en vedvarende bekymring for flere selskaper (Tate

et al., 2014, s. 385). Noen produkter, hovedsakelig på grunn av produktstørrelse eller vekt, er ikke hensiktsmessig å produsere eller kjøpe langt unna kunden (Tate, 2014, s. 67).

### ***Produktutvikling***

Innovasjon og produktendringer kan være lettere å håndtere i en forkortet forsyningskjede. Fysiske og kulturelle forskjeller mellom kjøper og leverandør kan hindre produktutvikling (Tate, 2014, s. 67).

### ***Rivalisering i faktormarkedet***

Konkurransen i ressursmarkedet, eller rivalisering i faktormarkedet, fører til at flere selskaper flytter sin produksjon bort fra lavkostland. Det er en økende mangel på faglært arbeidskraft i Kina og arbeidsmarkedet er overbelastet. The Economist rapporterte nylig at all arbeidskraft av høy kvalitet har blitt oppbrukt, og mange selskaper har dermed vært nødt til å ansette personell med dårligere kvalifikasjoner. Som følge av dette har det oppstått kvalitetsproblemer. Selskaper må være bevisste på ressurstilgjengeligheten, selv på ikke-strategiske ressurser, når lokasjon skal velges. Konkurranse om ressurser er en viktig faktor som kan svekke fordelene ved offshoring (Tate et al., 2014, s. 383-384).

### **Oppsummering**

Mange av faktorene nevnt ovenfor endres over tid og påvirker et lands attraktivitet for offshoring. Ledere bør være klar over disse endringene for å kunne bevare selskapets konkurransevne (Ellram et al., 2013, s. 19). De stigende kostnadene for arbeidskraft i lavkostland, høye oljepriser, økte transportkostnader og en økende bevissthet om risikoen ved en global forsyningskjede har alle bidratt til å gjøre land som USA og Norge til mer attraktive steder for produksjon (Tate, 2014, s. 66). Mange av kostnadsfordelene ved å flytte aktiviteter til lavkostland som en gang eksisterte, begynner nå å avta mer og mer (Johnston, 2012, s. 28). Flere selskaper har økt sitt fokus på å utnytte styrkene og potensialet i sitt hjemland med høyere kostnadsnivå (Kinkel, 2014, s. 65). At produktet er merket med "Made in Norway" kan også være positivt og bli godt mottatt av mange forbrukere (Tate et al., 2014, s. 382). Flere bedrifter har flagget hjem sine tidligere offshoredede aktiviteter ettersom kostnadsfordelene ved å ha produksjonen i lavkostland er blitt svekket (Butcher, 2012).

## 3 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for valg av metodisk tilnærming, samt beskrivelse av utvalg og fremgangsmåte for datainnsamling. Videre diskuteres undersøkelsens validitet og reliabilitet.

### 3.1 Forskningsdesign

For å kunne besvare problemstillingen, er valg av metode viktig. Det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77).

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Ved bruk av kvalitative metoder samles og registreres data i form av tekst, lyd og bilde, i motsetning til kvantitativ metode hvor data innhentes og registreres i form av tall (Johannessen et al., 2011, s. 103). Hovedfokuset i denne oppgaven er som nevnt å finne årsaker til at bedrifter flagger hjem fra lavkostland. Valget falt dermed naturlig på en kvalitativ metodetilnærming, da dette gir oss mulighet til å innhente informasjon som ikke lar seg tallfeste. Dette vil gi en dypere forståelse og man vil lettere kunne se et helhetsbilde av fenomenet.

Det finnes ulike typer kvalitative forskningsdesign. Yin (2007) mener at caseundersøkelser egner seg best når man skal gi svar på spørsmål som “hva”, “hvorfor” og “hvordan”. Dette passer bra i vår oppgave, da vi ønsker å besvare spørsmålet om hva årsakene til *backsourcing* er. Kvalitativt casesdesign kjennetegnes ved å innhente store mengder informasjon fra noen få enheter over en begrenset tidsperiode. Dette skjer gjennom detaljert og omfattende datainnsamling om et avgrenset fenomen, i vårt tilfelle *backsourcing* (Johannessen et al., 2011, s. 90). Vi har valgt å benytte oss av et såkalt fler-case design, som innebærer at man studerer flere enn ett case. Dette anvendes med fordel dersom man ønsker å sammenligne casene mot hverandre, slik at man får et bedre og bredere grunnlag til å fastslå om en teori stemmer eller ikke. Empiriske data samlet inn gjennom fler-case design vil gjøre studien mer kraftfull enn om den kun var basert på ett case. Fenomenet som belyses i oppgaven er hentet fra praksis, noe som er vanlig for kvalitative casestudier.

I utredningen vil funnene bli tolket opp mot allerede eksisterende teori og empirisk forskning på området. Ved å gjøre dette kan man enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori (Johannessen et al., 2011, s. 90-91).

## 3.2 Utvalg

Formålet ved kvalitative metoder er som oftest å komme nært innpå målgruppen man ønsker å undersøke. Man forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2011, s. 108).

### *Utvalgskriterier*

I kvalitative undersøkelser har rekrutteringen av informanter et klart mål, også kalt strategisk utvelgelse. Man må først ta en beslutning om hvilken målgruppe som må delta, slik at nødvendig informasjon kan innhentes. I vårt tilfelle er målgruppen bedrifter som har flagget hjem produksjon fra lavkostland. Deretter må det velges bedrifter fra denne målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 110). Thagaard (2013) påpeker at man i et strategisk utvalg velger deltakere med egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 60). Det strategiske utvalget vil ikke være representativt, men derimot hensiktsmessig for å kunne besvare oppgaven (Johannessen et al., 2011, s. 110).

### *Rekruttering av informanter*

Det er få bedrifter i Norge som har gjennomført backsourcing og det finnes ingen oversikt over hvilke bedrifter som har gjort dette. Vi brukte først Proff Forvalt til å finne bedrifter i Stavanger og omegn som kunne være aktuelle for oppgaven. Vi ønsket i utgangspunktet å finne bedrifter i nærområdet, slik at vi lettere kunne gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Over hundre mail til ulike bedrifter ble sendt ut, men vi fikk lite respons. Til tross for et iherdig forsøk på å få tak i aktuelle bedrifter til oppgaven, måtte vi finne en ny strategi. Etter å ha sett litt rundt i media, fant vi noen tilfeller av bedrifter som hadde flagget hjem produksjon fra lavkostland. Vi valgte å ta kontakt med disse per telefon, og fikk avtalt møter med fem ulike bedrifter spredt utover hele landet. Det var vanskelig å få tak i bedrifter som tilfredsstilte våre krav om både outsourcing og backsourcing, og det viste seg å være en tidkrevende prosess.

### *Utvalget*

Utvalget for undersøkelsen omfatter fem bedrifter som alle har flagget hjem produksjon fra lavkostland. Bedriftene er av ulik størrelse og bransje, og er lokalisert i ulike deler av landet. Antall informanter var ikke planlagt på forhånd, da vi ønsket å se hvor mye informasjon vi trengte før vi nådde et metningspunkt. Når man ikke lenger får noen ny informasjon fra

intervjuene, vil det ikke være hensiktsmessig å intervju flere bedrifter og utvalget vil betraktes som tilstrekkelig stort (Johannessen et al., 2011, s. 108).

### 3.3 Innsamling av data

Intervju er den mest anvendte måten å innhente kvalitative data på, og vi har valgt å benytte denne metoden. Ved intervju har man mulighet til å få fyldige og detaljerte beskrivelser, som igjen gjør at man får en dypere forståelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 143).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. På den ene siden har man strukturert intervju, hvor spørsmålene er utarbeidet på forhånd og man har faste svaralternativer. På motsatt side er ustrukturert intervju, som er uformelt og har åpne spørsmål som tilpasses hver enkelt intervjusituasjon. I kvalitative intervjuer er den mest utbredte intervjuformen en krysning mellom disse ytterpunktene, også kalt *semi-strukturert intervju* eller *delvis strukturert intervju*. Denne form for intervju vil bli benyttet for innsamling av data.

Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. En *intervjuguide* er en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 145-147). Vi utarbeidet en intervjuguide med to hovedtemaer; outsourcing og backsourcing. Intervjuguiden fungerte som en veiviser, hvor spørsmålene ikke ble fulgt slavisk. Det ble gjennom hele intervjuet stilt oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av den informasjonen informantene gav. Intervjuguiden ble sendt til informantene en ukes tid før intervjuet skulle avholdes, noe som gav dem mulighet til å kunne forberede seg til møtet. Intervjuguiden ligger vedlagt som vedlegg 1.

Vi gjennomførte totalt fem intervjuer, hvor ett av intervjuene ble utført på informantens arbeidsplass, to intervjuer over videosamtale ved bruk av Skype, og de to resterende intervjuene per telefon. Informantene fikk selv velge tidspunkt for intervjuet. Varigheten på intervjuene varierte fra 30-90 minutter, og vi intervjuet nøkkelpersonell i hver bedrift. Nedenfor i tabell 3.1 er en oversikt over intervjuobjektene i utvalget.



<i>Bedrift</i>	<i>Dato for intervju</i>	<i>Informant</i>	<i>Intervjuform</i>
<i>AKVA group ASA</i>	18. mars 2015	Innkjøpssjef og controller	Bedriftsbesøk
<i>Biobe AS</i>	19. mars 2015	Daglig leder	Skype
<i>Dolmøy Gjestebrygge AS</i>	20. april 2015	Eier/Daglig leder	Telefon
<i>Gjerstad Products AS</i>	27. mars 2015	Daglig leder	Telefon
<i>Hunton Fiber AS</i>	24. mars 2015	Produksjonsdirektør	Skype

Tabell 3.1: Oversikt over intervjuobjektene i utvalget

Innledningsvis i intervjuet presenterte vi oss selv og tema for oppgaven. Bedriftene fikk tilbud om å være anonyme, noe ingen av dem syntes var nødvendig. På forespørsel om å ta intervjuene opp på lydbånd, var alle bedriftene positive og tillot dette. Vi opplyste om at bedriften hadde mulighet til å avbryte intervjuet når som helst og om at all data vil bli slettet når oppgaven er ferdig. Kun data som er gjengitt i oppgaven vil være tilgjengelig. Ved å tilby anonymitet og informere om dette vil etiske retningslinjer bli etterlevd, noe som er viktig for å skape integritet, gjensidig respekt og en god dialog. Etter intervjuene var gjennomført ble de først transkribert, deretter renskrevet og strukturert. Vi sendte så ut referat av intervjuene til bedriftene, slik at de kunne godkjenne og avdekke eventuelle misforståelser og feil.

### **3.4 Evaluering av undersøkelsen**

I kvalitativ metode er det viktig å vurdere kvaliteten på studiens innsamlet data. Dataene som innsamles skal kunne besvare oppgavens problemstilling og kvaliteten må derfor ses i sammenheng med denne. For å vurdere dataenes kvalitet og mulige forbedringer, må man se på dataenes validitet og reliabilitet. Nedenfor vurderes metoden som er anvendt i oppgaven og hvilke begrensninger den har hatt. Til tross for de begrensninger som belyses, anser vi oppgavens validitet og reliabilitet som god.

#### **3.4.1 Validitet**

Et sentralt spørsmål er hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet. Validitet sier noe om hvor gyldige dataene og resultatene er.

Begrepsvaliditet er den mest grunnleggende formen for validitet. Denne sier noe om i hvilken grad studien virkelig undersøker det den har til hensikt å undersøke. Man ser på relasjonen mellom fenomenet (backsourcing) som skal undersøkes og de konkrete dataene som er innsamlet. Begrepsvaliditeten er god dersom innsamlet data representerer det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 73-75). Det skilles også mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet har fokus på om resultatene er generaliserbare, med andre ord om de kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

Vi har utført intervjuer med relevante personer som har vært tett på prosessen. Det kan likevel foreligge en begrensning i svarene til intervjuobjektene og fare for feilaktig informasjon, da informantene kan holde informasjon tilbake. For at informantene skulle kunne forberede seg best mulig, ble intervjuguiden sendt til dem en uke i forveien. En begrensning kan likevel være at spørsmålene i intervjuguiden er for åpne, slik at intervjuobjektene snakket generelt og ikke spesifikt nok. Vi forsøkte derfor gjennom intervjuene å stille oppfølgingsspørsmål for å få en bedre innsikt i de ulike selskaperes situasjon. Svarene vi fikk var relativt konkrete og presise. Til tross for mulige begrensninger, vil de ulike grepene som er gjort være med på å styrke validiteten. Vi anser derfor validiteten i vår oppgave som god.

I kvalitative studier snakkes det om teoretisk generalisering, hvor resultatene ikke kan generaliseres til universet eller allmenn populasjon, men heller mot teori og empirisk forskning. Vi ser lignende resultater og mønstre blant selskapene vi har studert, samt mot tidligere studier av fenomenet.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Et annet sentralt spørsmål knytter seg til dataenes pålitelighet, også kalt reliabilitet. Reliabilitet innebærer nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan dataene bearbeides (Johannessen et al., 2011, s. 44).

For å kunne teste om innsamlet data er pålitelig, kan man gjennomføre en "test-retest", ved at man gjentar den samme undersøkelsen på samme gruppe på to ulike tidspunkt. En annen måte er at flere forskere undersøker samme fenomen. Dersom like resultater fremkommer, tyder dette på høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s. 44). Det finnes flere studier om årsaker til

backsourcing, og vi ser at mange av de samme resultatene går igjen - resultater som også samsvarer med det vi har funnet i vår utredning.

For å styrke reliabiliteten ble det brukt lydbånd under intervjuene, slik at vi kunne dokumentere alt som ble sagt. Faren for feiltolkninger ble dermed redusert. I tillegg ble det sendt ut referat til selskapene i ettertid, slik at de kunne avdekke eventuelle misforståelser og feil.

Ved detaljert beskrivelse av fremgangsmåten vi har benyttet, kan forskningsprosessen vurderes trinn for trinn. Dette vil gjøre forskningsprosessen transparent, og styrke reliabiliteten (Thagaard, 2013, s. 202). Andre forskere kan da lettere gjenskape hele studien og forhåpentligvis få de samme resultatene.

## 4 Data

I dette kapittelet presenteres de fem casebedriftene vi har intervjuet. Hvert case inneholder en beskrivelse av hvorfor selskapet valgte å outsource i utgangspunktet og til hvilket land. Deretter presenteres selskapets årsaker til backsourcing, samt utfordringer og erfaringer de har gjort seg.

### 4.1 AKVA group ASA

AKVA group ASA er et globalt selskap med hovedkontor på Bryne i Rogaland. De er den eneste leverandøren som er en komplett leverandør av tjenester og utstyr til oppdrettsbransjen, noe som gjør dem til den største aktøren blant sine konkurrenter. Selskapet ble stiftet i 1982, og har i dag totalt 726 ansatte fordelt verden over. Selskapet har kontorer i åtte land, inkludert Norge. Fjoråret var AKVA groups beste år noensinne med rekordomsetning og rekordresultat. Omsetningen i 2014 var på om lag 1,2 milliarder kroner, noe som utgjør en økning på 36 % fra året før. Det nordiske markedet står for 71 % av omsetningen, noe som gjør Norge til et viktig marked.

Selskapet er hovedsakelig delt inn i tre segmenter. Dette er merdbasert oppdrett, landbasert oppdrett og software til oppdrettsnæringen. I tillegg har de et siste segment som de kaller for farmingservices, som omfatter service ute på anleggene. Tradisjonelt selger AKVA group utstyr og tjenester, men nylig har selskapet lansert et konsept for utleie som muliggjør at kunden kan leie utstyr.

#### *Outsourcingen*

AKVA group outsourcet i 2007 produksjon av klammer til Kina. Disse klammerne blir brukt i merder ute på oppdrettsanleggene til havs. En merd er tradisjonelt en 15-30 meter dyp notpose som holdes utspent av et flytende rammeverk. Alle komponentene i en merd er viktige, men klammer er en av de virkelig store nøkkelkomponentene. Klammerets funksjon er å binde sammen flyterør slik at man ender opp med en flytekrage, som til slutt blir en komplett merd. Klammerne er presstøpt i plastikk, og er laget av HDPE (High-density polyethylene) plast.

Merdene i dag er 240 ganger større enn hva de var på 1980-tallet, og komponentene har følgelig også blitt større. Da AKVA group skulle begynne å levere større merder, trengte de også større klammere. Dette var en vesentlig endring i størrelsen på klammerne fra det de hadde produsert

før. I prinsippet kunne AKVA group ha sveiset produktet selv, men klammerne ville ikke vært like sterke og det ville blitt mye mer kostbart og mer timeintensivt for selskapet. I og med at AKVA group ikke hadde maskiner til å produsere dette internt, ble det besluttet at produksjonen skulle settes ut til en ekstern leverandør.

En utfordring var at produktene er svært store og at det er veldig få leverandører som har maskiner til å utføre jobben, noe som gjorde mulighetene for outsourcing begrenset. Da det dukket opp en leverandør i Kina som hadde muligheten til å produsere klammerne, var valget enkelt. Leverandøren ble valgt på grunn av kostnadsnivået i Kina, hvor prisen motiverte. Fra 2004 til 2007 var det i tillegg svært populært å sette ut funksjoner til Kina, både bevisst og ubevisst.

### ***Utfordringer***

AKVA group opplevde flere utfordringer ved produksjon hos den eksterne leverandøren i Kina. De måtte ha en del folk i Kina som drev med alt fra opplæring til kommunikasjon, verifikasjon og testing. Dette var nødvendig for at outsourcingen skulle fungere. I tillegg var det noen språklige utfordringer. Det kunne til tider være vanskelig å vite hvor mye den kinesiske leverandøren forstod, og det var en usikkerhet rundt hvor mye de faktisk oppriktig mente av det de sa eller om de bare sa det de trodde AKVA group ønsket å høre. Ved en anledning hadde AKVA group med seg en som kunne både kinesisk og engelsk i et møte, for å kunne være med å avdekke eventuelle problemer.

Leverandøren flyttet lokalitet flere ganger, uten å informere om dette til AKVA group. De kunne reise ned og oppdage at leverandøren ikke befant seg der den var sist. Dette var muligens kulturelt betinget og med hensikt at leverandøren unnlot å fortelle dette, da de ikke ville gjøre AKVA group urolige.

### ***Backsourcing***

AKVA group flyttet produksjonen av klammer hjem til en ekstern leverandør i Norge i 2011. Før det ble bestemt at produksjonen skulle flagges hjem, ble det også vurdert om andre leverandører i Kina kunne være aktuelle. Alle muligheter ble vurdert, men de ønsket å være nærmest mulig sluttmarkedet.

Det var flere årsaker som ledet til backsourcing. Det oppstod blant annet utfordringer på leveringssiden. Dersom AKVA group ikke får produktet til avtalt tid, får de ikke levert merder.

De risikerer da å miste ordrer, og kan heller ikke forvente at de vil selge mer utstyr som er på merden. De er dermed veldig sårbare når det gjelder levering, og det vil oppstå følgeproblemer. Leveringssikkerhet var egentlig hele kimen til at AKVA group ville flytte tilbake til Norge. I tillegg var også ledetiden en stor utfordring. Merder er svært sesongbaserte produkter, og selv om det kommer bestillinger gjennom hele året, er våren og sommeren den største sesongen. Ved produksjon i Kina må det tas avgjørelser lang tid i forveien for å kunne møte etterspørselen, og beslutninger tas på forventning til markedet. Lagerhold kan derfor bli en utfordring, hvor selskapet enten sitter med for lite eller for mye på lager. Dersom produktet blir produsert i Norge, vil nærheten til markedet gjøre ting enklere og føre til helt andre ledetider enn man ellers ville hatt. AKVA group har da muligheten til å ha produksjonen mer ordrestyrt og vil kunne basere sine beslutninger på faktisk etterspørsel. Produksjonen blir mer fleksibel og lagerholdet forbedres.

En annen årsak til at selskapet flagget hjem var knyttet til videreutvikling av produkt. Kineserne fikk dette til å fungere, men med intensiv support fra AKVA group i perioder. Dette ble kostbart, men risikoen for å ikke kunne levere ville vært mye større. AKVA group ønsker å ha leverandører som gjør dem bedre. Det er da viktig å ha noen som sitter med kompetanse og teknologi, noe leverandøren i Kina hadde lite tilførsel av. Den nye leverandøren i Norge kan derimot bidra med dette, og produktene kan lettere videreutvikles og forbedres. De satser veldig på kompetanse og teknologi, og har en høy grad av automatisering i produksjon. Dette gjør at man får de rette økonomiske betingelsene.

AKVA group opplevde også noen avvikssaker i forbindelse med kvaliteten. Kvalitetskontroller avdekket disse avvikene i forkant, slik at klammere av dårlig kvalitet ble skrotet før de ble levert. Det oppstod også problemer med oppetid på maskin, og i perioder kunne det være strømransjeringer. Ved outsourcing til den kinesiske leverandøren oppstod det problemstillinger som de ikke hadde trengt å reflektere over i Norge.

Leverandøren i Kina var ikke så profesjonell som AKVA group ønsket, og det var ikke slik de ville fremstå. De ønsker de leverandørene som er best egnet til å gjøre jobben, uavhengig av hvor i verden de holder til. Leverandøren i Kina var en mindre bedrift, spesielt etter kinesisk målestokk. De var i den primitive kategorien og holdningene i bedriften passet ikke AKVA group. AKVA group valgte dermed å ikke fornye kontrakten ved dens utløp.

For AKVA group var det en suksesshistorie å flagge hjem. De produserer til tilnærmet lik pris og de har store gevinster på logistikk i forhold til nærhet til markedet, hvor de har en

leveringssikkerhet som er en helt annen enn før. Det er ikke perfekt i Norge, men det er mye bedre.

### ***Innspill og erfaringer***

Det var ingen suksesshistorie for AKVA group å produsere i Kina. Innkjøpssjef i AKVA group mener at det er mye bra ved outsourcing, men at det også er mange fallgruver. På de rette premisser og for det rette produkt kan det bli en suksess.

Selskapets erfaring er at leveringssikkerhet og ledetid kan være et problem. Ledetid fordi man ikke vet hva man skal ha langt i forveien. Beslutninger må tas hele tiden, og det kan være vanskelig å vite hvor mye man trenger – enten har man for lite eller for mye – ingen av delene er noe særlig hyggelig. Å tape ordrer på grunn av for lite produsert kan være veldig dramatisk. Det er komponenter, men det er også penger.

AKVA group kjøper fortsatt en del i Kina i dag, og det kommer de til å fortsette med i fremtiden om det er det rette produktet. Dette kan være produkter som har enkle sveisekonstruksjoner, har lav kompleksitet, høyt volum, er timeintensivt og er et produkt mange kan produsere. Produkter som det gjerne er lave marginer på og hard konkurranse.

## **4.2 Biobe AS**

Biobe AS er et familieeid selskap som holder til i Fredrikstad. Selskapet ble etablert i 1947, og har siden den gang utviklet seg til å bli en fremtredende leverandør av produkter i termo- og herdeplast. Selskapet består av ca. 45 ansatte, og de hadde i 2014 en omsetningen på ca. 68 millioner kroner. Mesteparten av selskapets omsetning, ca. 75 %, kommer fra oppdragsproduksjon. Det er deres kunder som eier formsettene og teknologien, og har alle rettigheter rundt produktene. Biobe selger en tjeneste ved å ha den nødvendige kompetansen og muligheten til å produsere det kunden ønsker. Selskapet har i tillegg egne produkter som utgjør 25 % av omsetningen.

### ***Outsourcingen***

Biobe satt i 2008 ut produksjonen av renseprodukter til Kina. Denne produksjonen var på oppdrag fra en veldig stor kunde i Norge. Det ble produsert deler til renseanlegg som brukes i kullkraftverk. Normalt sett var det kun kunden som eide former og rettigheter, men i dette

tilfellet eide også Biobe noen av formene. Selskapet hadde kjøpt former for egen regning for å øke kapasiteten.

Kunden var eid av et stort fransk konglomerat som besluttet å flytte sitt hovedkontor fra Oslo til Beijing i Kina. For å være med kunden videre, ble Biobe nødt for å etablere seg med en produksjonspartner der nede. Biobe hadde en partner i Kina fra før som de allerede kjøpte en del tjenester av, og som i tillegg hadde mulighet til å produsere disse renseproduktene. Selskapet fikk dermed en partner de hadde god kjennskap til.

Hovedårsaken til at Biobe outsourcet til Kina var fordi kunden deres flyttet dit, men det var også et kostnadselement til stede. Håpet var at de skulle kunne levere produktene til en lavere pris og være konkurransedyktige. Frykten for å miste en såpass stor kunde, som stod for omtrent 20 % av omsetningen, var stor. De fryktet at deres kunde ville velge en kinesisk leverandør fremfor dem selv dersom de ikke hadde flyttet produksjonen. Det ble derfor et naturlig valg for Biobe.

### ***Vellykket outsourcing, men..***

Outsourcingen var vellykket for selskapet. Biobe sparte ikke penger ved å flytte til Kina eller gjorde noe bedre økonomi av det, snarere tvert imot. Det viktigste var at de fikk beholde sin viktige kunde. Biobe fikk beholdt kundekontakten, og dette har bidratt til at de har mye produksjon hjemme i Fredrikstad i dag.

Produksjonskostnadene i Kina var ikke noe rimeligere enn å gjøre det hjemme i Norge, og det kostet Biobe mye mer administrasjon enn hva de hadde regnet med i utgangspunktet. De måtte reise ned for å følge opp produksjonen flere ganger årlig, og dette kostet. Biobe opplevde problemer med kvaliteten, og når det oppstod kvalitetsproblemer måtte en fra kontoret i Norge reise ned og gjerne være borte en uke. Produksjonen i Kina fungerte relativt greit, men det krevde mye av Biobe for at det skulle fungere slik de ønsket. For Biobe var geografisk avstand og språk noen av de største utfordringene ved å produsere i Kina. Siden Biobe selv produserer disse produktene, vet de alle utfordringer som kan oppstå ved produksjon av disse. De brukte derfor mye tid på å oversette dokumentasjon som prosedyrer, kvalitetssikringer osv. Disse ble oversatt fra norsk til engelsk, for så å igjen bli oversatt til kinesisk. Noe informasjon ble mistet på veien, og det kunne oppleves som hviskeleken.



### ***Backsourcingen***

Biobe flyttet produksjonen hjem til Fredrikstad i 2011. Kostnadene ved å produsere i Kina var høyere enn forventet, og i tillegg var det kvalitetsproblemer som måtte følges opp. Biobe måtte ta produksjonen hjem for å få mer kontroll på prosessen. Økonomibiten var den utløsende faktoren for backsourcingen. Det oppstod en del uventede kostnader ved outsourcing til Kina, blant annet ved oppfølging, kvalitetskontroll og tid brukt av ledelsen. Da de begynte å regne på forskjellene og så på marginalbetraktninger, viste det seg at det ville være mer lønnsomt å produsere internt. Biobe sto ut kontrakten de hadde med sin kinesiske samarbeidspartner.

Kundens flytting til Kina ble ikke like massivt gjennomført som den opprinnelige planen tilsa. I utgangspunktet skulle kundens Oslo-kontor legges ned innen ett år, og det var da viktig for Biobe å være med på flyttelasset. Dette skjedde derimot ikke med det samme, og det kunne heller se ut til at kontoret fortsatt ville bli i Oslo. Det ble dermed et lett og naturlig valg for Biobe å flytte hjem igjen.

Grunnen til at Biobe tok produksjonen inn i eget hus var fordi dette var en del av deres kjernekompetanse. De har en høy automatiseringsgrad, slik at lønnsandelen per produkt er relativt liten. Prosessen er veldig automatisert og har en høy oppetid, noe som gjør at det ikke nødvendigvis er dyrere å produsere dette i Norge kontra Kina.

### ***Dagens situasjon***

Biobe mener backsourcingen har vært vellykket, og er veldig fornøyd den dagens situasjon. Selskapet har aldri solgt så mye til den kunden som de gjør i dag, og i 2015 kommer omtrent 25 % av Biobes omsetning fra denne kunden.

Biobes fremtidige valg knyttet til outsourcing vil helt klart være påvirket av det de opplevde i dette tilfellet. De har fått en ny erfaring i forhold til hva det koster med administrasjon og styring ved outsourcing. På spørsmål om hvilke erfaringer de sitter igjen med, svarte daglig leder i Biobe følgende: "Gjør det ordentlig hjemme!"

## **4.3 Dolmøy Gjestebrygge AS**

Dolmøy Gjestebrygge AS holder til på Hitra i Sør-Trøndelag, hvor ekteparet Hoff kjøpte et eksisterende turistsenter i 2002 - midt i fiskens rike. Selskapet driver med utleie av

ferieleiligheter til fisketurismen, samt salg og utleie av fiskeutstyr. Hoveddriften er utleie av rorbuer, i tillegg til produksjon og salg av bruksbåter. På det meste har Dolmøy produsert 40-45 båter i året, mens de i år har en produksjon på rundt 20 båter. Dolmøy produserer båter på bestilling, og har derfor ikke særlig lager. Båtsalget utgjør den største andelen av den totale omsetningen, men det er turisme som er hovedvirksomheten til Dolmøy. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på ca. 13 millioner kroner.

### ***Outsourcingen***

Det hele startet på grunn av at ekteparet ikke fant noen båter i markedet som tilfredstilte kravene de hadde da de skulle kjøpe båter til turistsenteret. De begynte da å tegne båter, og fikk laget former til bruk i produksjon. Disse er Dolmøys egen eiendom. De outsourcet produksjon av båter til Polen i 2005. Det var aldri meningen at de skulle selge disse båtene til forbrukere, men det var i utgangspunktet kun ment til bruk på turistsenteret.

I denne oppgaven er det snakk om en spesifikk båtmodell, som har navnet Dolmøy 23. Det er en enkel båt som fyller de fleste behov for et godt båtliv på sjøen, ikke minst for de som elsker å fiske. Båten er blitt til gjennom ekteparet Hoff's behov for gode, stødige og rimelige speedsjarker til bruk i turistfiske. Ifølge Hoff er båten interessant for mange grupper båtbrukere og prisen er såpass gunstig at den kan bli en god erstatter for de mer vanlige landstedbåtene (Pedersen, 2008).

Valg av produksjonssted ble Polen på grunn av pris og kvalitet. En viktig faktor var å kunne produsere billigst mulig, og å holde kostnadene nede. Selv om transportkostnadene og andre kostnader var lagt inn i regnestykket, viste det seg likevel at det var billigere å produsere i Polen enn i Norge. Dolmøy har vært i Polen flere ganger siden de startet produksjon der nede i 2005 og kikket på mange fabrikker. De har hatt profesjonelle og store leverandører, og har god kjennskap til hva som har skjedd av utvikling i landet.

### ***Backsourcingen***

I 2008 var Dolmøy på en båtmesse i Oslo, hvor båten Dolmøy 23 ble kåret til båtmessens beste kjøp. Båten ble svært populær i Norge på grunn av pris og type båt, og de endte opp med et helt annet produksjonsantall enn det de i utgangspunktet hadde planer om i 2005. Den økte etterspørselen etter båtmessen, gjorde at Dolmøy ville prøve å flytte produksjonen til en ekstern leverandør i Norge. Dette til tross for at outsourcingen til Polen stort sett var vellykket. Kontrakten med leverandøren i Polen ble fullført før produksjon ble tatt tilbake til Norge.

Besparelsene ved å produsere i Polen var ikke lenger så gunstige som de en gang var, og Dolmøy fikk nå samme vilkår hjemme som i Polen. Når transportkostnadene ved produksjon i Polen ble hensyntatt, ble prisen nokså den samme ved å produsere i Norge. En annen årsak til at selskapet ønsket å flytte produksjonen hjem, var for å komme nærmere produksjonen og utviklingsprosessen.

Backsourcingen var imidlertid ikke vellykket. Leverandøren i Norge var i utgangspunktet konkurransedyktig mot de polske prisene, men det varte ikke lenge. Den norske leverandøren la hele tiden på, og klarte til slutt ikke å levere til prisen som var fastsatt. Produksjonen i Norge startet i 2009, men varte kun et knapt år.

### ***Flagget ut igjen***

Selv om Dolmøy ønsket å prøve å produsere hjemme i Norge, viste det seg likevel at dette ikke var den riktige løsningen for selskapet. Det var mer lønnsomt å produsere i Polen, dette til tross for økte transportkostnader. Kontrakten med den norske leverandøren måtte avsluttes før tiden, da de ikke kunne levere til gitte betingelser som pris og kvalitet. Produksjonen av båten ble dermed igjen satt ut til Polen. Dolmøy opplever at kvaliteten og prisen i Polen er bedre enn i Norge.

Den norske leverandøren klarte ikke å holde den fastsatte prisen, og måtte øke denne dersom de skulle fortsette å produsere for Dolmøy. De tjente ikke penger, og kunne ikke fortsette å produsere til samme pris. Da hadde ikke Dolmøy noe valg. Det ble bare dyrere og dyrere med den norske produsenten. I tillegg var ikke Dolmøy så fornøyd med kvaliteten, og det ble en del reklamasjoner etter hvert. Etter 2009 flyttet de produksjon tilbake til Polen og har vært der siden.

Det er viktig for Dolmøy å produsere billigst mulig, da de hele tiden er opptatt av å holde prisen på båten nede. De opplever ofte å få nye priser fra sine leverandører, og Dolmøy må derfor annethvert år ta en runde på forskjellige båtfabrikker i Polen for å få nye pristilbud. Dette skjedde for årets produksjon, hvor de flyttet til en annen fabrikk i Polen. Det at de eier formene selv, gjør at de lett kan bytte leverandør og de står fritt til å flytte dem hvor de vil. Dette gjør at de får mer kontroll over pris og lignende.

Dolmøy er veldig fornøyd med dagens situasjon, og det fungerer veldig bra i Polen. De besøker fabrikkene i Polen minst to ganger årlig for å gå gjennom eventuelle endringer og se hvordan leverandøren driver.

## 4.4 Gjerstad Products AS

Gjerstad Products AS er en bedrift som holder til i Gjerstad i Aust-Agder. Selskapet ble stiftet i 1964 og har i dag om lag 20 ansatte. Gjerstad ble grunnlagt av Kjetil Moe, da som Gjerstad mek. Verksted. Selskapet drives i dag av hans sønn, Tor Kjetilson Moe, som ble daglig leder for selskapet i 2004. Gjerstad Gruppen har en omsetning på ca. 160 millioner kroner, og leverer ca. 2500 produkter i året. Selskapet produserer et bredt utvalg av graveskuffer og tilbehør til gravemaskiner, hjullastere og andre anleggsmaskiner. De driver med utvikling, produksjon og salg av utstyr til anleggsmaskiner. Gjerstad selger i hovedsak produkter i Norge og Sverige, i tillegg til at de eksporterer litt til USA, Russland, Tyskland og Benelux-landene. Gjerstadskuffen er blitt et begrep på kvalitet, designet for varighet i solid utførelse og med perfekt passform.

### *Outsourcingen*

Produksjonen av mindre graveskuffer og HK-fester ble i 2001 satt ut til Litauen. Hoveddriveren bak outsourcingsbeslutningen var forventede kostnadsbesparelser, og dermed en forventning om at det skulle være mer lønnsomt å produsere der.

Aust-Agder fylkeskommune hadde et samarbeid med et antall bedrifter i Litauen for å prøve å utveksle kunnskap på tvers av landene. Politikerne ønsket å skape produksjon for norske bedrifter i Litauen, og det ble satt i gang et program som oppfordret til dette. Flere bedrifter på Sørlandet tok del i programmet, deriblant Gjerstad, og startet produksjon i Litauen. Dette var mye av grunnen til at Gjerstad valgte å flagge ut produksjonen dit. I og med at mange selskaper satte ut produksjonen, ble det naturlig å hive seg på denne trenden uten å ha tenkt så mye over ulike faktorer ved offshoring. Valget ble dermed ikke tatt med de forutsetningene som burde vært lagt til grunn når produksjon skal flyttes ut. Beslutningen var sterkt knyttet opp mot lønnsomhet, hvor det dreide seg mest om kostnadene ved å produsere hjemme kontra å produsere ute.

### *Forventninger og utfordringer ved outsourcingen*

Gjerstads forventning til outsourcingen var at den skulle gi den økonomiske effekten selskapet håpet på. De hadde samtidig en forventning om at leverdøren i Litauen skulle være like gode til å produsere som dem selv.

Gjerstad har drevet med denne type virksomhet i over 50 år, og har derfor et annet utgangspunkt enn deres leverandører. Når man skal flytte ut produksjon, så har leverandørene normalt sett ikke de samme forutsetningene for å gjøre jobben på samme måte som selskapet selv er vant til å gjøre det på. Mye av informasjonen sitter i hodene til de ansatte som har drevet med produksjon i Norge i mange år, og en utfordring for Gjerstad var at all informasjon ikke fulgte med over landegrensene. Dette er en utfordring man gjerne ikke tenker så mye på, og tar litt for gitt. Daglig leder i Gjerstad tror åpenbart at mange selskaper går på en stor blemme ved at de tar for gitt at andre skal gjøre jobben like godt som dem selv. Det ender med at selskapene får dårlig kvalitet i retur som de ikke er fornøyd med. Gjerstad opplevde i tillegg problemer med språk og logistikk, samt utfordringer i forbindelse med samarbeid.

Outsourcingen var ikke vellykket. Alle kostnadene var ikke tatt med i regnestykket, og det var ikke lønnsomt for Gjerstad å produsere i Litauen. De kunne ha satt seg grundigere inn i hvordan den litauiske leverandøren jobbet og hvordan de kunne gjort leverandøren gode på jobben de skulle gjøre.

### ***Backsourcingen***

Det var mange årsaker til at den nye lederen som kom inn i 2004, tok produksjonen tilbake samme år. Selskapet møtte på flere problemer som de ikke hadde sett for seg i forkant, og valgte derfor å terminere outsourcingkontrakten før dens utløp. Produksjonen ble tatt tilbake internt til organisasjonen.

Gjerstad valgte å backsource fordi det ikke var lønnsomt å produsere i Litauen, da det oppstod uventede kostnader de ikke hadde regnet med. I tillegg klarte ikke leverandøren å levere tilstrekkelig kvalitet, noe som gjorde at det ble et behov for mye oppfølging av produksjonen hos leverandøren. Daglig leder opplever at det lett kan oppstå uventede kostnader og oppsummerer dette slik: “Det er langt større kostnader ved å produsere ute, enn å bare kjøpe produktet”.

Det oppstod også problemer i forbindelse med leveringstid. Leverandøren i Litauen hadde mange baller i luften, og Gjerstad var kanskje ikke den mest prioriterte kunden. Dette resulterte i ustabile leveringstider, noe som ikke kunne aksepteres. Gjerstad er avhengig av presis og kort leveringstid for å kunne gi sine kunder det samme. Etter at Litauen ble medlem av EU har landet opplevd stor økonomisk vekst og Gjerstad opplevde prisøkning flere ganger de bestilte (Aadland, 2005).

Det var ikke nødvendigvis mer lønnsomt å produsere i Norge, men Gjerstad tok produksjonen tilbake fordi det ikke fungerte ute. Den utløsende faktoren for backsourcingen var at det oppstod for mye trøbbel. De ble nødt for å flytte hjem for å få kontroll på produksjonen, for så å eventuelt sette den ut igjen på et senere tidspunkt. Gjerstad valgte å ta produksjonen tilbake internt til organisasjonen fordi de hadde kompetansen, menneskene, kapasiteten og utstyret til å produsere selv. De ønsket å utnytte sine egne ressurser når de først skulle ta den tilbake til Norge og norsk kostnadsnivå. Selskapet avsluttet sitt forhold med den litauiske leverandøren på en ryddig måte, og Gjerstad var svært fornøyd med backsourcingen.

### ***Flagget ut igjen***

Produksjonen av mindre graveskuffer og HK-fester ble igjen flagget ut til en ny leverandør i Litauen i 2008/2009, etter 5-6 år med produksjon hjemme i Gjerstad. Selskapet har ingen intensjon om å ta dette tilbake igjen. Per i dag er absolutt all produksjon flyttet ut, enten lokalt på Sørlandet eller til utlandet. Gjerstad har i dag produksjon i Asia, Latvia, Litauen og Norge.

Årsaken til at de igjen flyttet ut produksjonen av mindre graveskuffer og HK-fester, var fordi økonomien tilsa det. Tradisjonelt sett driver selskapet mye med produksjon på Sørlandet, men som følge av kostnadsnivået i Norge og mangel på dyktige fagarbeidere innenfor spesielle områder, så har det vært vanskelig for dem å drive produksjonen der. Gjerstad hadde ikke de rette forutsetningene til å drive en slik produksjon hjemme.

Da de var klare for å flagge ut igjen, hadde de en bedre organisasjon rundt oppfølging. Gjerstad valgte en leverandør som hadde mer kompetanse, og sørget for at den var bedre rustete til å produsere for dem. Produksjonen ute fungerer veldig bra i dag, men det kan alltid bli bedre. Gjerstad jobber hver dag med å gjøre ting på en enda mer effektiv og kostnadseffektiv måte. Det handler om å henge på.

### ***Erfaringer og lærdom***

Da Gjerstad valgte å flagge ut produksjon på starten av 2000-tallet, var dette en relativt ny praksis. De færreste hadde tilstrekkelig kunnskap om det å produsere ute, og mange betegnet det som et sjansespill. Gjerstads vurdering i ettertid er åpenbart at det burde vært gjort større og flere analyser før de flyttet ut, både i forhold til kvalitet, leverandørens soliditet, pris og logistikk. Daglig leder i Gjerstad tror at mange temaer er i større fokus i dag enn hva de var den gangen. Sammenligner man de to tilfellene av outsourcing i 2001 og 2008/2009, ser man betydelige forskjeller i fremgangsmetoden som er benyttet for å komme dit de ønsker.

Synet på outsourcing er blitt endret. Gjerstad har tatt lærdom av sine erfaringer med outsourcing, og har dratt nytte av dette ved outsourcing av produksjon i senere tid. De forstår viktigheten av mer grundig forarbeid før en slik beslutning tas. For at Gjerstad skal kunne få tilbake den kvaliteten og det produktet de ønsker, er det i tillegg viktig å forstå hvordan de kan hjelpe sine leverandører til å bli gode.

Gjerstad sitter igjen med en erfaring om at det å outsource er en veldig krevende, vanskelig og ressurskrevende oppgave. Daglig leder mener veldig mange ser for lett på det. Når det er for godt til å være sant, så er det sjelden sant. Han tror det er mange som brenner seg på dette.

## **4.5 Hunton Fiber AS**

Hunton Fiber AS er en byggevareleverandør med produkter som er basert på tre og trefiber. Selskapet ble stiftet i 1889, og hadde i fjor 125-års jubileum. Hovedkontoret ligger i Gjøvik kommune, hvor de også har en stor fabrikk og produksjonen er lokalisert. De har også et salgskontor i Asker og er i tillegg representert i Finland, Sverige og Danmark. Selskapet består av totalt 122 ansatte, og deres omsetning i 2014 var 336 millioner kroner. Totalt 75 % av det de selger, produseres i eget hus.

Hunton er i dag markedsledende på trefiberbaserte byggløsninger, og er blant Europas beste innenfor miljøvennlige og energieffektive byggløsninger basert tre og trefiber. Deres hovedprodukt er Hunton Vindtettplater og Hunton Undertak. Huntons primærmarked er Norden, og totalt eksporteres 40 % av deres produksjon til utlandet.

### ***Outsourcingen***

Hunton satt i 2010 ut produksjonen av trefiberbasert blåseisolasjon og plateisolasjon til Polen. Hunton Trefiberisolasjon er byggisolasjon laget av naturlig trefiber, og har de samme gode isolerende egenskapene som mineralull. Isolasjonsproduktet blir produsert av bærekraftig skogbruk og er 100 % gjenvinnbart. Det naturlige materialet bidrar til et sunt inn klima.

Valg av produksjonssted var basert på økonomiske forhold og det praktiske aspektet. Polen er et lavkostland, og Hunton hadde allerede en samarbeidspartner der nede som hadde denne type produksjon. Det ble derfor et praktisk og naturlig valg av både land og leverandør. Da dette var et nytt produkt for Hunton, ville de først prøve produktet på markedet før de eventuelt investerte stort i produksjon av dette selv. Volumet var lavt og en full investering kunne kostet selskapet

100 millioner kroner, uten at de hadde vært sikre på å oppnå suksess. Det ble derfor en god løsning å sette produksjonen til en ekstern leverandør for å få en forsiktig inngang til markedet. Hadde leverandøren vært i et land med et høyere kostnadsnivå, så hadde Hunton gjerne tenkt seg mer om.

Leverandøren nede i Polen er et større selskap med fabrikker rundt om i Europa. Etter tidligere samarbeid visste Hunton at denne leverandøren var svært dyktig, og kunne levere den kompetanse og produkt som var ønsket til gode priser. Dette var en stor mulighet for Hunton, som da kunne legge til flere produkter i sin portefølje. Hunton ønsker å tilby markedet trefiberisolasjon, da de mener denne er mer miljøvennlig enn konkurrentenes produkter.

### ***Vellykket outsourcing***

Hunton mener at outsourcingen har vært vellykket. De tjener penger på produksjon i Polen og volumet øker, men ikke like raskt som de hadde håpet. Selskapet opplever at mange er nysgjerrige på produktet og de merker at konkurrentene har blitt litt nervøse.

Hunton har også andre produkter som er satt ut til samme leverandør i Polen. Et av disse produktene er i-bjelke, og denne har de ingen intensjon om å ta hjem, da dette fungerer utmerket. Hunton har også produksjon av armerte gipsplater, kalt Fermacell, satt ut til Tyskland.

### ***Backsourcingen***

Hunton produserer fortsatt trefiberbasert isolasjon i Polen, men i 2014 ble det besluttet at selskapet skal bygge egen fabrikk i Norge. De planlegger nå hvor den nye fabrikk skal ligge, og ser for seg at produksjonen vil være i gang i løpet av neste år. Prosessen er tidkrevende, og det er mange valg som skal tas.

Produktet er blitt mer populært på det norske markedet i løpet av årene, og volumet har økt. I dag er volumet relativt lite, men Hunton tar sikte på at dette vil øke ytterligere ved å ta produksjonen tilbake til Norge.

Det viser seg at isolasjon er veldig transportømfintlig, noe som gjør transporten fra Polen til Norge svært kostbar. Isolasjon er volumiøse produkter, og dette medfører at verdien på et lass blir nokså liten og transportkostnaden ganske høy. De høye transportkostnadene sammenlignet med produktverdi gjør at Hunton ikke klarer å levere produktet til konkurransedyktig pris, og volumet er derfor lite i dag.



Isolasjon er et energikrevende produkt i produksjon. Hunton ønsker å markedsføre produktet som miljøvennlig, men dette blir vanskelig når produksjonen foregår i Polen. Det blir mye CO<sub>2</sub>-utslipp i forbindelse med transport, i tillegg til at Polen bruker energikilder som kull. Argumentet om et norsk og miljøvennlig produkt vil da være lett å gjennomskue, og dette er noe konkurrentene kan bruke mot dem. Energikildene i Norge er mye renere, hvor det brukes el-kraft. Kraftprisene i Norge er veldig lave og selskapet forventer at disse vil holde seg lave i lang tid fremover.

Ved å flytte produksjonen tilbake til Norge vil de kunne unngå høye transportkostnader og store CO<sub>2</sub>-utslipp, og kan i tillegg utnytte seg av billigere og renere energikilder. Det vil gi store miljøfordeler ved å produsere lokalt, og gjøre miljøfotavtrykket svært lite. Dette gjør at Hunton kan gå troverdig frem i media og si at dette er et helnorsk miljøvennlig produkt med et veldig lite fotavtrykk i forhold til sine konkurrenter.

Hunton er i tillegg veldig operative, dyktige og effektive på Gjøvik, og de mener selv at de kan gjøre det minst like bra på egenhånd. De har nødvendig kompetanse til å utføre jobben, i tillegg er prosessene de allerede har på Gjøvik mye de samme for produksjon av isolasjon. Ved å flytte produksjonen hjem får de også mer kontroll over det som skjer.

Det eneste som taler imot å ta produksjonen hjem til Norge er lønnskostnadene. Produktene krever en del mannskap i produksjon, men faktorene nevnt ovenfor veier likevel opp for dette. Det blir mer troverdig for selskapet å gjøre det selv, da de skal markedsføre tre og trefiber, miljø og norsk skog. Trefiberisolasjon er et stort satsningsområde for Hunton, og passer dem midt i blinken da de har produkter basert på tre og trefiber.

### ***Innspill***

Selskapet driver å benchmarker seg med lignende produsenter i Europa, og møtes en gang i året. De er da ganske åpne om priser på de største innsatsfaktorene og lignende, og da ser de at Norge har latterlig lave energipriser sammenlignet med andre land. Siden kraftprisene i Norge er såpass lave, tror produksjonsdirektør i Hunton at trenden vil være at flere med energiintensiv produksjon vil flytte hjem.

## 5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet analyseres dataene som ble presentert i kapittel 4, og disse drøftes mot eksisterende teori og tidligere empirisk forskning av fenomenet. Først drøftes årsaker til hvorfor selskapene valgte å outsource. Videre diskuteres hvorfor selskapene har valgt å flagge hjem produksjonen til Norge, og hva som gjør Norge til et attraktivt produksjonssted i dag. Avslutningsvis drøftes det hva som fikk to av selskapene til å flagge ut igjen. En oversikt over de ulike årsakene til outsourcing og backsourcing er oppsummert i tabell 5.1.

### 5.1 Hvorfor offshore?

Ved årtusenskiftet ble den globale ressurstilgangen tilgjengelig for alle selskap. Gjerstad var det første selskapet i vårt utvalg som satt ut produksjon til et lavkostland. Dette skjedde i 2001, og det var på denne tiden en ny praksis hvor folk flest hadde lite kunnskap om offshoring. Resten av utvalget valgte å offshore utover 2000-tallet.

Vi skiller som nevnt mellom operasjonell og strategisk outsourcing. Outsourcingen til AKVA group, Biobe, Gjerstad og Hunton synes å være av operasjonell karakter. AKVA group hadde ikke mulighet til å produsere til tilfredsstillende pris og kvalitet i eget hus. Biobe ønsket å beholde sin viktige kunde, og måtte derfor flyttet med for å være konkurransedyktig på pris. Gjerstad outsourcet fordi det skulle være mer lønnsomt enn produksjon hjemme. Outsourcingen var en midlertidig løsning for Hunton da de ønsket å teste hvordan produktet ville bli mottatt i markedet. I tillegg hadde de ikke kapasiteten og ressursene som trengtes for å starte en slik produksjon. Outsourcingen til Dolmøy synes derimot å være av en mer strategisk karakter. Dolmøys outsourcing er strategisk fordi selskapet ønsker å benytte seg av eksterne kompetanse for produksjon av båter. De vil fokusere på fisketurisme, som er deres kjernevirksomhet. Strategisk outsourcing skaper mindre insentiv for backsourcing sammenlignet med outsourcing av operasjonell karakter. Outsourcingen er da en del av en mer langsiktig strategi, og selskapene outsourcer aktiviteter som ikke anses å være en del av kjerneaktivitetene til bedriften.

Både Quélin & Duhamel (2003) og Jensen & Pedersen (2007) har funnet at forventede kostnadsbesparelser er en av hoveddriverne til at selskaper velger å offshore. Andre populære drivere som også blir gjengitt i litteraturen er tilgang til eksterne ressurser og kvalifisert

kompetanse, fleksibilitet og motetrender. Vi finner mange likhetstrekk ved vårt utvalg, både i henhold til teori og mellom de ulike bedriftene.

Alle selskapene i vårt utvalg hadde en forventning om kostnadsbesparelser ved offshoring, hvor pris var en stor motivasjon. Lavkostlandene har et helt annet kostnadsnivå enn Norge, og selskapene kan dra nytte av billig arbeidskraft da lønnskostnadene i disse landene er betraktelig lavere enn i Norge. For AKVA group, Dolmøy og Gjerstad ble beslutningen tatt på bakgrunn av at de totale kostnadene ved produksjon i utlandet ville være lavere. For å overleve i markedet er det viktig å være konkurransedyktig, og outsourcing til lavkostland kan gjøre dette mulig. Biobe så seg nødt til å flytte produksjonen til Kina, da de fryktet kunden ville velge en kinesisk leverandør i stedet for dem. Ved å ha produksjon i Kina ble de mer konkurransedyktige på pris. Hunton ville prøve et nytt produkt på markedet, og kostnadmessig var produksjon i Polen en god løsning for å kunne teste hvordan produktet ville bli mottatt av forbrukerne. Transaksjonskostnadsteori støtter selskapenes valg om bruk av markedet, da selskapene så på dette som mer lønnsomt enn produksjon internt.

Tilgang til eksterne ressurser og kvalifisert kompetanse er ifølge Larsen et al. (2013) og Nachum & Zaheer (2005) en viktig årsak til offshoring. Dette kan relateres til ressursbasert teori, hvor selskaper velger leverandører som har de nødvendige ressursene og den kompetansen som trengs for å utføre jobben. Dette skjer gjerne fordi selskapet ikke har tilgang til dette selv. Nachum & Zaheer (2005) indikerer at offshoring kan være drevet av et behov for tilgang til ressurser som ikke finnes i hjemlandet eller som kun er tilgjengelig til en høyere kostnad enn hva som kan oppnås i lavkostland. Dette var aktuelt for to av våre bedrifter, AKVA group og Dolmøy. Ingen av selskapene hadde mulighet til å produsere internt, og de måtte derfor finne en ekstern leverandør til å produsere for dem. Det kan ha vært aktuelle leverandører i Norge, men til en høyere kostnad enn alternativer utenlands. På grunn av pris falt derfor valget på eksterne leverandører i Kina og Polen. Hunton kunne derimot ha produsert selv, da de har kompetansen på huset, men måtte i tilfelle ha investert i fabrikk dersom dette skulle vært mulig. Det ble derfor enklere for dem å utnytte ressurser og kompetanse som var tilgjengelig i Polen. Tilgang til eksterne ressurser og kvalifisert kompetanse var ikke en driver for Biobe og Gjerstad, da de hadde dette på huset.

Hunton valgte å outsource da de skulle teste et nytt produkt på markedet, slik at de kunne være mer fleksible i forhold til hvordan mottakelsen av produktet ville bli. Alternativt måtte de ha investert stort selv, noe som kunne ha slått feil. De valgte dermed å utsette den interne

investeringen og ta mindre risiko. Qu et al. (2010) argumenterer for at fleksibilitet er en viktig driver for offshoring.

Etter flere suksesshistorier om offshoring, ble det også for andre selskaper naturlig å hive seg på trenden og sette ut funksjoner selv. Dette ble gjort uten særlige analyser og vurderinger i forkant, og potensielle konsekvenser ble oversett. To av selskapene i vår oppgave hev seg på denne trenden. Da vi spurte innkjøpssjef i AKVA group om hvorfor valget falt på Kina svarte han følgende: “Det var veldig hot for å si det rett ut”. Mange snakket om offshoring til Kina på denne tiden og dette så også attraktivt ut for AKVA group. Gjerstad foretok ikke nok analyser før beslutningen ble tatt, men de hadde likevel en forventning om at det skulle være lønnsomt. De stilte lite spørsmål ved offshoring da de blant annet ble oppfordret til dette og mange hev seg på. Å hive seg på trenden fordi det er populært kan ha ført til at outsourcingene ikke har vært suksessfulle. Ved å ikke foreta nødvendige og gode analyser, vil sannsynligheten for å feile være større og det vil dermed være større sjanse for at selskapet flagger hjem.

## **5.2 Fra outsourcing til backsourcing**

Mange selskaper opplever at de ikke får det de forventer ved outsourcing av produksjon til lavkostland. En viktig begrunnelse for at amerikanske selskaper vurderer å ta tilbake utlaggede aktiviteter, er at forventede kostnadsbesparelser i stedet har resultert i kostnadsøkninger (Hoff, 2009, s. 107). Dette skaper negative opplevelser og misnøye, noe som kan være en utløsende faktor til backsourcing. Utredningen viser at flere av bedriftene ikke var fornøyd med outsourcingen, og at det var ulike forhold som ikke innfridde forventningene de hadde. Det var ikke bare én årsak som fikk dem til å backsource, men en kombinasjon av flere.

Selv om ikke alle selskapene i utredningen hadde kostnadsbesparelser som hovedårsak til offshoringen, mente alle at de ville kunne spare ved å flagge ut. Dette ble derimot ikke tilfellet. At kostnadsbesparelsene ikke ble som forventet kan skyldes at mange begår estimeringsfeil, noe også Veltri et al. (2008) har sett en tendens til. I vår utredning var det spesielt Gjerstad som nevnte utfordringer med dette. Selskapet overestimerte kostnadsbesparelsene og utelot viktige kostnader fra regnestykket. Disse kostnadene kan være skjulte og uventede kostnader knyttet til oppfølging og kontroll, i tillegg til at det har blitt dyrere å produsere i mange av lavkostlandene på grunn av økonomisk vekst de siste årene. Dette har blant annet resultert i stigende lønnskostnader, og følgelig økte produksjonskostnader. Offshoringen ble dermed ikke

like lønnsom som forventet. Kostnadsbesparelser er dermed ikke bare en årsak til at selskaper velger å offshore, men det kan også drive selskaper hjem igjen.

Flere av selskapene i vårt utvalg opplevde også utfordringer på kvalitetssiden. Dårlig produktkvalitet kan gi ringvirkninger både når det gjelder omdømme, leveringssikkerhet og kostnader knyttet til oppfølging. For AKVA group ble leveringssikkerheten svekket på grunn av at kvaliteten ikke levde opp til forventningene og produktet måtte skrotes og produseres på ny. For Biobe og Gjerstad førte kvalitetsproblemer til mye oppfølging og tid brukt av ledelsen. Redusert produktkvalitet kan være et resultat av opportunistisk atferd hos leverandøren, da leverandøren kan velge å bruke dårligere råvarer, mindre kvalifisert arbeidskraft eller ikke utføre arbeidet ordentlig. Både transaksjonskostnadsteori og agentteori ser på faren for slik atferd. Kontroll og overvåking er tiltak som kan være med på å forebygge opportunistisme, men det fører helt klart til økte transaksjonskostnader.

Faren for at en leverandør velger å opptre opportunistisk er større dersom relasjonskvaliteten mellom partene oppleves som lav. Lav relasjonskvalitet kan ifølge sosial utvekslingsteori oppstå når selskapet ikke opplever å få tilbake det de forventer, og selskapet vil dermed kunne føle misnøye overfor sin leverandør. Lav relasjonskvalitet kan også oppstå ved blant annet kulturelle ulikheter og utfordringer med tillit og kommunikasjon. Når tilliten mellom partene er liten, vil det foreligge en atferdsmessig usikkerhet som skaper et behov for overvåking. Det er tilnærmet umulig for selskaper å sikre at leverandøren gjør det de ønsker uten at det medbringer kostnader. Ifølge Whitten & Leidner (2006) kan lav relasjonskvalitet få selskaper til å vurdere backsourcing. Både AKVA group, Biobe og Gjerstad hadde problemer med språk og kultur, noe som førte til at relasjonen ikke ble slik de hadde håpet. I tillegg ble det nødvendig for samtlige selskaper å bruke tid og ressurser på å bistå sine leverandører ved utfordringer med produksjonen. Ifølge Earl (1996) blir tidsbruken hos ledelsen ofte oversett, og for disse selskapene ble det nødvendig med mye mer administrasjon enn først antatt. Selskapene som opplever dette vil gjerne, ifølge relasjonsteori, kunne få det bedre hos en annen leverandør eller i eget hus. Dolmøy og Hunton så derimot ut til å høy relasjonskvalitet med sine leverandører i Polen. Hunton hadde en samarbeidspartner fra før som de var svært fornøyd med. Dolmøy og Hunton opplevde dermed ikke kontraktsproblemer i samme grad som de tre andre selskapene.

Det at flere av selskapene i vårt utvalg har brukt tid og penger på kontroll og oppfølging kan være fordi selskapene ønsker å minimere risikoen for opportunistisk atferd. Vi har sett at dette kan gi bedriftene et større insentiv til å flytte produksjonen hjem igjen, da de uventede

kostnadene knyttet til oppfølging og kontroll blir for høye. Dette støttes også opp av Veltri et al. (2008), som påpeker at backsourcing kan gi betydelige kostnadsfordeler. Ifølge transaksjonskostnadsteori er det kostbart å bruke markedet, og disse kostnadene kan reduseres ved backsourcing. Ved å bytte til en ekstern leverandør i Norge, vil man kunne redusere kostnader knyttet til oppfølging og kontroll. Den geografiske avstanden blir mindre og problemer med kultur og språk vil ikke være til stede i samme grad. Ved å ta produksjonen tilbake internt, vil man unngå transaksjonskostnader forbundet med bruk av markedet.

Når man outsourcer til en ekstern leverandør kan en konsekvens være at man mister kontroll over ulike forhold. Dette kan være spesielt kritisk når man skal sette ut deler av sin kjernevirksomhet til et annet land, som er tilfellet for de fleste selskapene i denne utredningen. Ifølge kjernekompetanseteori bør ikke selskaper sette ut aktiviteter som er kritiske for selskapets suksess. Dersom et selskap derimot setter ut slike aktiviteter, kan det være nødvendig for selskapet å investere mye i oppfølging og kontroll for å få outsourcingen til å fungere. Å miste kontroll over en kjerneaktivitet, som for eksempel produksjonen, kan være kritisk for hele virksomheten. Støttefunksjoner vil gjerne ikke være like kritiske å sette ut, da de har mindre innflytelse på den overordnede virksomheten i bedriften. To av selskapene, Biobe og Gjerstad, hadde et ønske om å ta produksjonen hjem for å få mer kontroll over prosessen. Gjerstad er meget avhengig av kort leveringstid, men opplevde at de ble nedprioritert av sin leverandør og fikk dermed ikke produktene levert til rett tid. Selskapet opplevde dermed stor misnøye med sin leverandør og den tapte kontrollen var en av flere årsaker til at selskapet valgte å flagge hjem. Tap av kontroll er en årsak til backsourcing som også Veltri et al. (2008) belyser.

Ovenfor drøftet vi ulike årsaker til backsourcing som kan betegnes som kontraktsproblemer. I utredningen fant vi også andre årsaker til at selskapene valgte å flagge hjem. Nærhet til markedet var en viktig årsak til backsourcing for AKVA group. Selskapet håpet på en raskere responstid og forbedret reaksjonsevne som følge av en kortere forsyningskjede. For AKVA group var leveringssikkerhet den utløsende faktoren for backsourcingen. Den geografiske avstanden skapte store problemer med ledetid og utfordringer forbundet med bestillinger på forventet etterspørsel. Lange ledetider kan ha sitt opphav i skipsfartens bruk av slow steaming, som bremser opp forsyningskjeden. For AKVA group ble store verdier bundet opp i lagerhold, noe Johnston (2012) mener mange selskaper undervurderer. Ved produksjon i Norge er dette blitt forbedret ved at bestillingene nå er mer ordrestyrt. Tate (2014) påpeker at noen produkter, på grunn av produktstørrelse eller vekt, ikke vil være hensiktsmessig å produsere langt unna

kunden. Dette er gjeldende for både AKVA group og Hunton som har meget transportømfintlige produkter.

Høye transportkostnader gjør at Hunton ikke klarer å levere produktet til konkurransedyktige priser i Norge. Stigende oljepris har de siste årene ført til at transportkostnadene har økt, og dette har svekket kostnadsfordelene ved offshoring. Ved å ta produksjonen hjem vil de unngå store transportkostnader og dermed kunne konkurrere på pris. Produksjon av trefiberbasert isolasjon er også veldig energikrevende, og ved å flytte produksjonen hjem vil Hunton kunne utnytte seg av lave energipriser.

AKVA group opplevde utfordringer i forbindelse med videreutvikling av produkt. Det oppstod en del uventede kostnader knyttet til intensiv support i forbindelse med dette. Den kinesiske leverandøren hadde lite tilførsel av kompetanse og teknologi, og det var gjerne vanskelig for leverandøren å tilpasse seg utviklingen i markedet. AKVA group ønsket å skifte til en leverandør som kunne bidra med dette, og valgte derfor å backsource. Tate (2014) belyser at fysiske og kulturelle forskjeller mellom selskapet og deres leverandør kan hindre produktinnovasjon, noe som kan ha vært tilfellet for AKVA group.

For to av selskapene oppstod det også utfordringer ved kunnskapsoverføring. Gjerstad tok for gitt at den eksterne leverandøren skulle gjøre jobben like godt som dem selv, men mye av kunnskapen og kompetansen knyttet til produksjon ble ikke overført til leverandøren i Litauen. Biobe opplevde at mye informasjon ble tapt på veien i forbindelse med oversettelse av dokumentasjon. Dette skapte et behov for oppfølging, og medførte dermed uventede kostnader for begge selskapene. Dibbern et al. (2008) identifiserte kunnskapsoverføring som en av fire ekstrakostnader som kan oppstå ved offshoring.

Utredningen viser at det ikke bare er kontraktsproblemer og andre utfordringer ved offshoring som motiverer selskaper til å flagge hjem. Det kan også dukke opp interne og eksterne muligheter som er med på å påvirke beslutningen om å backsource. Veltri et al. (2008) argumenterer for at et skifte i ledelsen skaper rom for nye ideer og endringer internt, og dermed kan trigge en beslutning om backsourcing. Dette ser vi igjen i vår utredning, hvor Gjerstad var den eneste blant selskapene vi undersøkte som opplevde endringer i ledelsen. Etter mye trøbbel var det viktig å få tilbake kontrollen, og den nye lederen valgte dermed å flytte produksjon hjem. Han brukte sin posisjon og makt til å påvirke selskapets retning, og her kan vi se klare trekk til teorier om makt og politikk. Den nye lederen så at outsourcingen ikke fungerte og hadde dermed et ønske om å gjennomføre en endring slik at selskapets situasjonen ble bedret.

Hunton opplevde endringer i eksterne omgivelser som gjorde at produksjon i Norge ble mer attraktivt. Ellram et al. (2013) påpeker at økende fokus og bekymring for miljøet stadig blir en viktigere faktor ved valg av produksjonssted. Samfunnet er blitt mer opptatt av miljøkonsekvenser og når Hunton skal markedsføre et miljøvennlig produkt er det viktig at miljøfotavtrykket er lite. Ved produksjon i Norge unngår Hunton store CO2-utslipp både i forbindelse med transport og på grunn av renere energikilder. Ifølge teori om dynamiske kapabiliteter er det viktig å møte skiftende omgivelser for å opprettholde selskapets konkurransefortrinn. Hunton valgte dermed å flytte produksjonen hjem til Norge for å tilpasse seg endringer i forbindelse med endrede holdninger til miljø og viktigheten av miljøvennlighet.

Både AKVA group og Biobe nevnte at høy grad av automatisering hjemme gjør at de kan produsere til tilnærmet lik kostnad som i lavkostland. Dette belyser også Ellram et al. (2013) som argumenterer for at økt produktivitet i hjemlandet gjør det effektivt å produsere der.

Dolmøy opplevde ikke noen problemer ved outsourcingen til Polen, og ettersom de fikk samme vilkår i Norge, ønsket de å flytte produksjonen hjem. De hadde også et ønske om å komme nærmere produksjonen og utviklingsprosessen. Dolmøy eide selv formsettene som ble benyttet i produksjon av båtene, og hadde dermed ikke gjort store transaksjonsspesifikke investeringer i forbindelse med fysisk kapital. Skifte av leverandør var dermed enkelt for Dolmøy, da byttekostnadene var svært lave. I tilfeller hvor byttekostnader ikke er tilstede, vil det foregå hyppigere skifte av leverandører. Dolmøy er ifølge sosial utvekslingsteori ikke avhengig av sine leverandører, og transaksjonskostnadene forbundet med bytte av leverandør er dermed lave. Dolmøy er svært fleksible og har muligheten til å skifte leverandør ofte. Dette har de også gjort, da de hele tiden er på jakt etter den leverandøren som kan produsere billigst mulig med den kvaliteten som er ønsket.

Alle i utredningen, utenom Gjerstad, stod ut kontrakten med sin leverandør. Selskapet var nødt for å terminere kontrakten, da de opplevde mye trøbbel i forbindelse med offshoringen. Gjerstad var gjerne det selskapet som opplevde størst misnøye ved outsourcingen, og følte dermed at det var nødvendig å avslutte kontrakten før dens utløp. De hev seg på outsourcingstrenden uten å gjøre store analyser og vurderinger i forkant. Daglig leder i Gjerstad oppsummerer deres erfaringer slik: "Det er langt større kostnader ved å produsere ute, enn å bare kjøpe produktet".



### 5.3 Kostnadsgapet er blitt mindre

I utredningen har vi sett at høyere kostnader enn forventet har vært en av hovedårsakene til at flere av bedriftene har valgt å flagge hjem. Det er interessant å se at kostnadsbesparelser har vært en årsak til offshoring, men også delvis for backsourcing. Dette er også noe som har vist seg i andre studier, og støttes blant annet av Veltri et al. (2008).

Kostnadsgapet mellom høykostland og lavkostland er blitt mindre, og har ført til at kostnadsfordelene ved offshoring har blitt svekket. Det er ikke lenger like gunstig og attraktivt å produsere i lavkostland som det en gang var. Det er spesielt kostnadsgapet mellom Norge og Kina som har blitt mindre. Flere selskaper har derfor valgt å flagge hjem. Spørsmålet er om det også vil bli en motetrend å flagge hjem, slik som det ble ved outsourcing da “alle” satt ut funksjoner til lavkostland.

Forskjellene mellom lavkostland og høykostland har blant annet blitt mindre de siste årene på grunn av at produksjonen hjemme er blitt mer automatisert, samtidig som kostnadsnivået i lavkostland har økt på grunn av økonomisk vekst i disse landene. I Norge har man en høy lønnskostnad, men automatisering av produksjon gir en lavere lønnsandel per produkt. Lønnskostnaden vil dermed utgjøre en mindre andel av de totale produksjonskostnadene, og det vil gjøre det mer attraktivt å produsere hjemme. AKVA group tok produksjonen hjem fordi den nye leverandøren i Norge hadde høy automatiseringsgrad, og de fikk dermed de rette økonomiske betingelsene. På grunn av automatisering og mulighet for høy oppetid på maskin, ble det for Biobe ikke dyrere å produsere i Norge kontra Kina. Kostnadsnivået i lavkostland har økt, blant annet på grunn av stigende lønnskostnader som har gjort produksjonen dyrere. Økte transportkostnader har også hatt negativ innvirkning på produksjon utenlands. Disse faktorene gjør at selskaper får samme vilkår hjemme som ute. Det har blitt dyrere å produsere i lavkostland og billigere å produsere hjemme.

Konkurransefortrinnet ved å sette ut produksjonen til lavkostland har dermed i løpet av det siste tiåret endret seg dramatisk. Ifølge Harold L. Sirkin, senior partner i Boston Consulting Group, tar mange selskaper beslutninger på bakgrunn av et utdatert syn på offshoring. De ser fortsatt på Nord-Amerika og Vest-Europa som høykostregioner og Latin-Amerika, Øst-Europa, og det meste av Asia, spesielt Kina, som lavkostregioner. I realiteten er det nå høykostland og lavkostland i nesten hver region i verden (BCG, 2014).

Det er for tiden langt mindre å spare på å flytte produksjonen til lavkostland sammenlignet med tidligere år. Dette har bidratt til oppblomstringen av backsourcing. Teknologit utviklingen har åpnet dørene for industriell aktivitet i høykostland, deriblant Norge. En fremtid preget av innovativ produksjonsutvikling, som roboter og 3D-printere, vil kunne skape muligheter for industri i land med høyt kostnadsnivå. Vil flere benytte seg av norsk industri i fremtiden?

## 5.4 Flagget ut igjen

Selv om backsourcing forekommer, er offshoring fremdeles veldig attraktivt. Mange selskaper setter fortsatt ut funksjoner til lavkostland, og i de fleste tilfeller fungerer dette bra. Det er ulike faktorer som er avgjørende for om offshoringen blir vellykket, og det er blant annet viktig at nødvendige analyser og vurderinger gjøres i forkant. De siste årene har vi sett en tendens til at selskaper setter ut støttefunksjoner som IT, personaltjenester, regnskap og lønn til lavkostland.

Til tross for at kostnadsgapet er blitt mindre, er det for mange fremdeles lønnsomt å offshore til lavkostland. Dette er også noe vi ser i vår utredning, da to av selskapene har valgt å flagge ut den samme produksjonen de tok hjem noen få år tidligere. For Dolmøy sin del viste det seg å fremdeles være billigere å produsere i Polen, til tross for økte transportkostnader. Den norske leverandøren økte prisen flere ganger, og de kunne til slutt ikke fortsette samarbeidet. Kvalitet var også en faktor som fikk dem til å sette ut produksjonen igjen, da de ikke var fornøyd med denne hjemme og fikk en del reklamasjoner i ettertid. Gjerstad har i dag all sin produksjon ute. Kostnadsnivået i Norge ble for høyt, og de hadde ikke de rette forutsetningene for å produsere selv. Selskapet var ikke fornøyd med den tidligere leverandøren de hadde i Litauen, men da de satt ut produksjonen på ny valgte de en leverandør som var bedre rustet til å gjøre jobben. De lærte mye fra den første outsourcingen, og hadde nå mer kunnskap om prosessen og visste hva som skulle til for at outsourcingen skulle fungere. Begge selskapene er svært fornøyd med dagens situasjon, og har ingen planer om å ta produksjonen tilbake igjen.

Et annet selskap som også er fornøyd med outsourcing til lavkostland er Statoil, Norges største olje- og gasselskap. Selskapet har outsourcet mye de siste årene, og har i dag rundt 600 leverandører. I hovedsak har de satt ut aktiviteter innen IT, HR, Facility Management og administrasjon til India. Vi har vært så heldige og fått noen uttalelser fra en ansatt i Statoil som har vært prosjektleder på de store outsourcingprosjektene innen Staffs & Services. Han har solid erfaring innen outsourcing.

Statoil opplever i det store og hele god kvalitet og veldig konkurransedyktige priser i India, da prisnivået er et helt annet enn i Norge. Det er ikke kun kostnadsbesparelser som motiverer, men også muligheten for fleksibilitet. Leverandørene har en helt annen dynamikk til å justere kapasiteten etter behov.

Det er flere som har kritisert outsourcingplanene til Statoil. En av Norges fremste eksperter innen outsourcing, Petter Gottschalk, har tidligere uttalt seg angående Statoils utflaggingsplan. Han mente at det var 50 % sjanse for at selskapet ville flagge hjem enkelte funksjoner innen fem år. Han mente at det var mer sannsynlig at Statoil ville tape penger enn at det ville være lønnsomt (Helgesen, 2013). Prosjektlederen i Statoil som vi pratet med på telefon, avkreftet uttalelsene fra Gottschalk. Det har ikke oppstått mer transaksjonskostnader enn forventet, og Statoil har klart å holde seg til sitt budsjett. De har heller ingen intensjon om å ta noen av sine outsourcete funksjoner tilbake til Norge. Selv om det er i tankene, må det være svært tungtveiende grunner for at backsourcing skal være aktuelt.

Oppsummert ser vi at selskapene omtalt i dette avsnittet er svært fornøyd med å ha aktiviteter utenlands, hvor kostnadsnivå og pris, kvalitet og fleksibilitet blir nevnt som attraktive faktorer ved offshoring. Offshoring kan dermed gi store gevinster dersom det gjøres riktig.

<b>Bedrift</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Backsourcing</b>	<b>Utløsende faktor</b>
<b>AKVA group ASA</b>	Tilgang til ekstern kompetanse og ressurser  Forventede kostnadsbesparelser  Motetrend	Nærhet til markedet  Kvalitet  Høyere kostnader enn forventet (inkl. skjulte kostnader)	Leveringssikkerhet
<b>Biobe AS</b>	Beholde kunde  Forventede kostnadsbesparelser	Høyere kostnader enn forventet (inkl. skjulte kostnader)  Kvalitet  Tap av kontroll	Økonomibiten
<b>Dolmøy Gjestebrygge AS</b>	Tilgang til ekstern kompetanse og ressurser  Forventede kostnadsbesparelser	Økt etterspørsel i Norge  Samme vilkår  Komme nærmere utviklingsprosessen	Økt etterspørsel i Norge
<b>Gjerstad Products AS</b>	Forventede kostnadsbesparelser  Motetrend	Høyere kostnader enn forventet (inkl. skjulte kostnader)  Kvalitet  Tap av kontroll  Endring i ledelsen (ny daglig leder)	Mye trøbbel  Ikke lønnsomt
<b>Hunton Fiber AS</b>	Introdusere et nytt produkt på markedet  Fleksibilitet  Forventede kostnadsbesparelser	Forventet økt volum/etterspørsel  Miljøfotavtrykk (miljøvennlig produkt)  Transportkostnader	Øke volum  Miljøvennlig produkt (mer troverdig)

Tabell 5.1: Oversikt over årsaker til outsourcing og backsourcing

## 6 Konklusjon

Vi har sett nærmere på selskaper som har flagget hjem produksjon fra lavkostland, i håp om å kartlegge årsaker til hvorfor de har gjort nettopp dette. Har kostnadene blitt høyere enn forventet og dermed resultert i backsourcing? Vi har sett at mange av funnene i vår utredning samsvarer med teori og tidligere empirisk forskning. Utredningen gav derfor noen forventede resultater, men også noen overraskende. Nedenfor skal vi presentere viktig funn, samt forslag til videre forskning.

### 6.1 Viktige funn

Selskapene i vårt utvalg valgte i hovedsak å outsource for å oppnå kostnadsbesparelser og for å få tilgang til eksterne ressurser og kvalifisert kompetanse. Flere av selskapene opplevde derimot stor misnøye med sin outsourcingsleverandør og offshoring generelt, da forventningene ikke ble innfridd. Denne misnøyen oppstod som følge av blant annet høyere kostnader enn forventet, kvalitetsproblemer og tap av kontroll. Disse medbrakte store skjulte og uventede kostnader i form av oppfølging og kontroll. Misnøye viste seg å være en utløsende faktor for beslutning om backsourcing for flere av selskapene, da misnøyen ble for stor til å kunne aksepteres.

Det synes også å være viktig med nærhet til markedet, da geografisk avstand, kulturell ulikhet og språkforskjeller kan by på utfordringer ved produksjon ute. Utfordringer med produktutvikling og kunnskapsoverføring hadde også påvirkning på avgjørelsen om backsourcing.

Backsourcing forekommer ikke bare fordi det oppstår misnøye, men det kan også være fordi det oppstår muligheter internt eller eksternt. Interne endringer i form av en ny leder kan trigge en eventuell beslutning om backsourcing, da den nye lederen har egne ideer og erfaringer. Endringer i omgivelsene kan gjøre det mer fordelaktig å ta produksjonen hjem. Det trenger derfor ikke nødvendigvis å være noen problemer med leverandør eller offshoringen generelt, men at det heller foreligger et ønske om produksjon i Norge.

Det var derimot litt overraskende at to av selskapene hadde valgt å flagge ut den samme produksjonen igjen noen år senere. Vi så her at det igjen var forventede kostnadsbesparelser som var motivet for å outsource. Selskapene hadde med andre ord ikke endret syn på

outsourcing til lavkostland, men de hadde gjort seg noen erfaringer rikere. Når du vet hvilke analyser som bør ligge til grunn og gjør nødvendig forarbeid, vil offshoring kunne være svært attraktivt. Offshoring er fremdeles attraktivt for mange selv om vi ser en trend mot backsourcing.

I utredningen kan det se ut til at selskapene har overestimert kostnadsbesparelsene ved offshoringen, da de opplevde høyere kostnader enn forventet. Mange studier har sett en tendens til dette, da kostnader som oppleves som skjulte ikke tas med i beregningen. Dette har ført til at flere av selskapene vi undersøkte valgte å flagge hjem. I tillegg er kostnadsgapet blitt mindre som følge av økt produktivitet hjemme og økonomisk vekst i lavkostlandene. Fordelene ved offshoring er blitt svekket, noe som har gjort produksjon hjemme mer attraktivt.

Som nevnt innledningsvis har flere studier funnet at selskaper har backsourcet av samme grunn som de outsourcet. Selv om selskapene i vårt utvalg ikke nødvendigvis flagget hjem for å spare penger, så backsourcet de blant annet fordi det ble for dyrt ute og at det derfor heller totalt sett vil være mer lønnsomt med produksjon hjemme. Selskapene har mulighet til å få nokså samme vilkår hjemme i Norge, og de unngår mye bry og arbeid med administrering av utenlandsoperasjoner.

Kort oppsummert kan årsaker til backsourcing sammenfattes som

- Høyere kostnader enn forventet
- Kvalitetsproblemer
- Tap av kontroll
- Nærhet til markedet
- Økt produktivitet hjemme

## **6.2 Videre forskning**

Det vil alltid være behov for mer forskning, spesielt om backsourcing som er et relativt nytt fenomen. Det foreligger en mangel på studier om norske bedrifter som har backsourcet, og det kan derfor være mange mulige innfallsvinkler til videre forskning om dette temaet.

Et forslag til videre forskning kan være å gjøre den samme studien, men med et bredere utvalg av respondenter over en lenger tidsperiode. Man vil da ha mulighet til å gå dypere til verks, og

se nærmere på ulike former for dokumentasjon. Dette kan inkludere analyser og vurderinger gjort i forkant av en outsourcingbeslutning, samt hvordan kontrakten er blitt utformet.

Det kunne også vært interessant å sammenligne offshoring til lavkostland (f.eks. Kina) med offshoring til høykostland (f.eks. Tyskland), og undersøkt om de samme utfordringene og skjulte kostnadene oppstår. Er det andre årsaker til backsourcing fra høykostland sammenlignet med lavkostland?

At kostnadsgapet mellom lavkostland og høykostland er blitt mindre, kan også være interessant å studere nærmere. For eksempel kunne det vært interessant å sett på hvilke konsekvenser dette har for industrien i eksempelvis Kina og Norge. Hva vil skje med samfunnet og industrien i de ulike delene av verden når globaliseringen snur?

# Litteratur

Aadland, C. (2005, 10.03). Flyttet hjem igjen. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra <http://www.tu.no/nyheter/produksjon/2005/03/10/flyttet-hjem-igjen>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons

Boston Consulting Group. (2014). *Study Reveals Striking Shifts in Global Manufacturing Costs over the Past Decade*. Hentet 21.05.2015, fra <https://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-159505>

Butcher, D. (2012). Offshoring vs. Reshoring: The Business Perspective. Hentet 13.04.15, fra <http://news.thomasnet.com/imt/2012/07/10/offshoring-vs-reshoring-the-business-perspective>

Cabral, S., Quélin, B. & Maia, W. (2014). Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. *Long Range Planning*. 47, 365-378.

Clutch. (2011). *Outsourcing to Lithuania*. Hentet 27.04.15, fra <https://clutch.co/outsourcing-location/lithuania>

Clutch. (2010). *Outsourcing to Poland*. Hentet 27.04.15, fra <https://clutch.co/outsourcing-location/poland>

Clutch. (2010). *Outsourcing to China*. Hentet 27.04.15, fra <https://clutch.co/outsourcing-location/china>

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. New Series. 4(16), 386-405.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *Database for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.

Dibbern, J., Winkler, J. & Heinzl, A. (2008). Explaining Variations in Client Extra Costs between Software Projects Offshored to India. *MIS Quarterly*, 32(2), 333-366.

Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. New York: Oxford University Press Inc.

Earl, M. J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3), 26-32.



- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ellram, L. M., Tate, W.L. & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, s. 54-59.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. & Kumar, N. (2006). Make, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.
- Globalis. (2013). *Kina*. Hentet 27.04.15, fra <http://www.globalis.no/Land/Kina>
- Gottschalk, P. (2013). *Outsourcing - hva viser forskning om mål og resultat? Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet*. Hentet fra <https://www.finansforbundet.no/Documents/Rapporter/Outsourcing%2029%2010%202013.pdf>
- Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). 30 + Years of Research and Practice of Outsourcing - Exploring the Past and Anticipating the Future. *Journal of International Management*, 15, 142-155.
- Helgesen, O. K. (2013, 02.08). Statoil og utflagging - 50 prosent sjanse for at Statoil flagger hjem igjen innen fem år. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra <http://www.tu.no/petroleum/2013/08/02/-50-prosent-sjans-for-at-statoil-flagger-hjem-igjen-innen-fem-ar>
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *Chicago Journals*, 63(6), 597-606.
- Innovasjon Norge. *Råd og tips til deg som vurderer Polen*. Hentet 27.04.15, fra <http://www.innovasjon Norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Polen/Dette-bor-du-vite-om-Polen2/Rad-og-tips/#.VT4Bs63tmko>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Jensen, P. Ø. & Pedersen, T. (2007). Whether and What to Offshore?. *Department of Strategic Management and Globalization. Copenhagen Business School.*
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnston, D. (2012). The Shift to Reshoring. *Supply and Demand Chain Executive, 13(3), 28-30.*
- Kinkel, S. (2014). Future and Impact of Backshoring - Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practices. *Journal of Purchasing & Supply Management, 20, 63-65.*
- Larsen, M. M., Manning, S. & Pedersen, T. (2013). Undercovering the Hidden Costs of Offshoring: The Interplay of Complexity, Organizational Design, and Experience. *Strategic Management Journal, 34, 533-552.*
- Leimeister, S. (2010). *IT Outsourcing Governance: Client Types and Their Management Strategies.* Weisbaden: Gabler Verlag.
- Nachum, L. & Zaheer, S. (2005). The Persistence of Distance? The Impact of Technology on MNE Motivations for Foreign Investment. *Strategic Management Journal, 26, 747-767.*
- Pedersen, F. (2008, 07.11). Båtsuksess flagger hjem. *Båtliv.* Hentet fra <http://www.batliv.com/wip4/detail.epl?id=327186>
- Pfeffer, J. (1982). *Power in Organizations.* Marshfield, MA: Pitman
- Qu, W. G., Pinsonneault, A. & Oh, W. (2011). Influence of Industry Characteristics on Information Technology Outsourcing. *Journal of Management Information Systems, 27(4), 99-127.*
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal, 21(5), 647-661.*
- Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2015). Stages-of-Growth in Outsourcing, Offshoring and Backsourcing: Back to the Future?. *Journal of Computer Information Systems, 55(2), 88-94.*
- Tate, W. L. (2014). Offshoring and Reshoring: U.S. Insights and Research Challenges. *Journal of Purchasing & Supply Management, 20, 66-68.*
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T. & Petersen, K. J. (2014). Global Competitive Conditions Driving the Manufacturing Location Decision. *Business Horizons, 57, 381-390.*

- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trading Economics. (2015). *Kina - minstelønn*. Hentet 02.06.15, fra <http://no.tradingeconomics.com/china/minimum-wages>
- Utenriksdepartementet. (2015). *landssider.no: Økonomi*. Hentet 27.04.15, fra <http://www.landssider.no/land/litauen/fakta/okonomi/#contentinfoanchor>
- Utenriksdepartementet. (2014). *landssider.no: Økonomi*. Hentet 27.04.15, fra <http://www.landssider.no/land/kina/fakta/okonomi/#contentinfoanchor>
- Veltri, N. (2005). *Antecedents of Information Systems Backsourcing*. (Doktorgradsavhandling), Department of Management Information Systems, University of Central Florida, Florida.
- Veltri, N. F., Saunders, C. S. & Kavan, C. B. (2008). Information Systems Backsourcing: Correcting Problems and Responding to Opportunities. *California Management Review*, 51(1), 50-76.
- Whitten, D., Chakrabarty, S. & Wakefield, R. (2010). The Strategic Choice to Continue Outsourcing, Switch Vendors, or Backsource: Do Switching Costs Matter?. *Information & Management*, 47, 167-175.
- Whitten, D. & Leidner, D. (2006). Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences*, 37(4), 605-621.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press
- Wong, S. F. (2008). Drivers of IT Backsourcing Decision. *Communications of the IBIMA*, 2, 102-108.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Vi studerer økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger, og går nå siste året av siviløkonomutdanningen. I den anledning skriver vi en masteroppgave som tar for seg bedrifter som har valgt å ta tilbake outsourcete aktiviteter, med andre ord “backsourcing”.

Det vi ønsker å oppnå med masteroppgaven er å kartlegge årsaker til hvorfor bedrifter velger å “backsource” aktiviteter fra lavkostland, og i hvilken grad overestimerte kostnadsbesparelser kan være en ledende årsak til dette.

Intervjuet vil være delt i to deler. Første del vil ha fokus på outsourcing hvor vi ønsker å se på hvilke funksjoner som har blitt outsourcet og hva som ble lagt til grunn for en slik beslutning. Hvorfor valgte bedriften å outsource i utgangspunktet, og hvilke forventninger hadde bedriften i forbindelse med dette? Del to vil fokusere på backsourcing, og se på hva som fikk bedriften til å flagge hjem og hvilke erfaringer bedriften sitter igjen med. Ble kostnadene høyere enn forventet?

Info til orientering:

- Det vil være mulighet for å være anonym i oppgaven. Ønsker dere å være dette?
- Kan vi ta intervjuet opp på lydbånd?
- Vil du godkjenne det du har sagt ved å lese gjennom intervjuet i etterkant?
- Dere har mulighet til å avbryte intervjuet når som helst.
- Når vi er ferdig med oppgaven vil all data bli slettet. Kun data som blir gjengitt i oppgaven vil være tilgjengelig.

## **Innledende spørsmål**

Hvem er dere og hva driver dere med?

Når ble selskapet stiftet/opprettet?

Kan du fortelle litt om selskapet? Størrelse, ansatte, omsetning m.m.

## **Del 1: Outsourcing/Offshoring**

Hvilken aktivitet ble outsourcet? Hva går denne aktiviteten ut på?

Når ble aktiviteten satt ut? Til hvilket land ble den satt ut?

Hvorfor valgte dere nettopp dette landet?

Hvorfor valgte dere å outsource denne aktiviteten?

- Kostnadsbesparelser (f.eks. forventning om lavere lønnskostnader og produksjonskostnader)
- Fleksibilitet
- Mer fokus på kjerneaktiviteter
- Tilgang til ekstern kompetanse
- Trend
- Annet

Hvilke vurderinger og analyser la dere til grunn for outsourcingbeslutningen? (Risikovurderinger, nytte-kostnadsanalyser, utfordringer ved offshoring m.m.)

Ved en outsourcingbeslutning sammenligner man gjerne kostnadene ved å gjøre det internt vs. eksternt (kjøpe av markedet). Hvor mye arbeid la dere i dette?

- Regnet dere differansekostnadene mellom de to alternativene?

Hvilke forventninger hadde dere til outsourcingen? Hva så selskapet for seg som et resultat av outsourcingen?

Vil dere si at outsourcingen var vellykket? Kunne noe blitt gjort annerledes slik at dere i dag kunne ha fortsatt med outsourcingen?

Vil fremtidige valg vedrørende outsourcing bli påvirket av det selskapet har erfart i denne situasjonen? Er synet på outsourcing blitt endret?

Dersom dere har valgt å flagge ut aktiviteter igjen, hvorfor tok dere dette valget? Har dette vært vellykket?

## **Del 2: Backsourcing**

Hva fikk dere til å vurdere backsourcing av aktiviteten?

- Kostnadene ble høyere enn forventet
- Kvalitetsproblemer (produkt-, service- og relasjonskvalitet)
- Ønske om mer kontroll
- Manglende kompetanse
- Annet

Hvorfor valgte dere å backsource?

- Kontrakten gikk ut
- Misnøye med leverandør (kvalitet, kompetanse, pris m.m.)
- Interne organisasjonsendringer (ny ledelse, aktiviteten fikk en ny rolle for virksomheten m.m.)
- Eksterne endringer i omgivelsene (fusjon, oppkjøp m.m.)
- Aktiviteten blir nå sett på som en kjerneaktivitet
- Spare kostnader
- Annet

Hva var den utløsende faktoren for beslutningen?

Når ble beslutningen om backsourcing tatt? Når ble backsourcingen gjennomført?

- Ble beslutningen tatt før eller etter at kontrakten var utgått?

Hvilke utfordringer oppsto ved outsourcing til dette landet?

- Språk
- Kulturelle forskjeller
- Geografisk avstand
- Infrastruktur
- Tidsforskjeller
- Kunnskap om land
- Vanskeligere å estimere kostnader
- Politisk ustabilitet, korrupsjon m.m.
- Overvåking
- Annet

Dersom dere valgte å bytte til en ekstern leverandør i Norge kontra å ta aktivitetene back in-house, hvorfor gjorde dere dette? Eventuelt, hvorfor valgte dere å ta aktivitetene back in-house?

Oppsto det uventede kostnader dere trodde var en del av kontrakten? (skjulte kostnader)

Tok dere byttekostnader med i betraktning da dere besluttet å backsource?

Mener dere at backsourcingen har vært vellykket? Har forventningene til backsourcingen innfridd?

Hvilke erfaringer sitter dere igjen med?

Har dere noen innspill dere ønsker å komme med som vi ikke allerede har snakket om?

Tusen takk for at vi fikk intervjuere dere!