



---

Universitetet  
i Stavanger

# **Backsourcing**

**– bevege seg fremover ved å gå bakover?**

**Masteroppgave  
Executive MBA ved  
Universitetet i Stavanger**

**Av Else Marit Reiestad og Margrethe Fisketjønn  
Veileder: Bjarte Ravndal**

**Våren 2018**



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
Executive Master of Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
Kontrakts og leverandørrelasjoner

TITTEL:

Backsourcing – bevege seg fremover ved å gå bakover?

ENGELSK TITTEL:

Backsourcing – moving forward by going backwards?

FORFATTERE

Studentnummer:

761673

.....

231790

.....

Navn:

Else Marit Reiestad

.....

Margrethe Fisketjønn

.....

VEILEDER:

Bjarte Ravndal

# Sammendrag

Backsourcing som tema debatteres ofte både i en politisk og økonomisk kontekst, og spesielt etter den globale finanskrisen de siste år hvor det har blitt et større fokus på å forsøke å beholde arbeidsplasser i sitt hjemmemarked. Outsourcing til lavkostland ble tidlig populært for selskaper som skulle redusere kostnader og frigjøre ressurser til andre oppgaver de mente var viktigere. IT tjenester ble en funksjon som var spesielt utsatt bl.a. ved at helpdesk ble satt ut til leverandører i Asia. Etter hvert som kravet til kostnadsbesparelser ble større økte også volumet av outsourcet aktivitet og selskapene ble mer og mer modige i hva de valgte å sette ut.

Nyhetsartikler som omhandler outsourcing fokuserer oftest på når ting går galt og etterlater et inntrykk av at selskaper feiler mye, og tar oftere tilbake outsourcet aktivitet, såkalt backsourcing, i stedet for å finne effektive kostnadsbesparende løsninger utenfor egen virksomhet. Formålet med studien har derfor vært å se nærmere på om selskaper er i ferd med å stoppe outsourcingen og har begynt å ta tilbake outsourcet aktivitet, eller om det kun er en overeksponering på når det går galt som etterlater et inntrykk av at en nå tilbakefører aktivitet i stor grad.

Kvalitativ metodetilnærming har blitt benyttet hvor data ble samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer med 6 personer som kommer fra ulike selskaper og representerer til dels ulike bransjer, og har sin erfaring fra selskaper av ulik størrelse og med ulik eierstruktur. Intervjuobjektene har svart ut i fra sitt erfaringsgrunnlag og representerer således ikke sin nåværende eller tidligere arbeidsgivers synspunkter.

Resultatene fra studien viser at det er mange grunner til at respondentene har valgt å backsource eller forbli i markedet og at det sjelden er kun en grunn som er avgjørende. Gjennom intervjuene ble det klart at driverne for hvorfor en valgte å outsource hadde mindre betydning for mulige backsourcingbeslutninger enn først antatt. Kostnader både var og er hovedfokus og det lå tydelige forventninger til at digitalisering, så som automatisering og robotisering, skulle bidra til ytterligere effektiviseringer i tiden som kommer.

*Nøkkelord:* outsourcing, backsourcing, isomorfisme, trend, transaksjonskostnad, ressursbasert tilnærming, lokasjonsspesifikke fordeler, modenhetsmodeller, utviklingsmodeller, læring, kompetanse, skala, tid

# Forord

Vi har skrevet masteroppgaven i forbindelse med avsluttende executive masterstudie innen Business Administration ved Universitetet i Stavanger.

Outsourcing har pågått i mange tiår, men backsourcing er et relativt nytt fenomen og det finnes begrenset med studier på dette område internasjonalt og relativt lite i Norge. Det er derfor et aktuelt tema å undersøke nærmere. Gjennom å se på hva som var utgangspunktet for outsourcingene og hvilke motiver som lå til grunn søkes det svar på om dette påvirker en backsourcingbeslutning og om det finnes en mulig trend å ta tilbake virksomhet til blant annet Norge. Prosessen har vært krevende, spennende og lærerik. Det var også svært gledelig at det ikke var vanskelig å få tak i relevante intervjuobjekter. Fokuset i arbeidet har vært rettet mot intervjuobjektene erfaringer og de konkrete situasjoner de har erfart i de selskap de jobber eller har jobbet. Alle intervjuobjektene har lang og mangefasettert bakgrunn hvor alle har vært sterkt delaktige i beslutninger knyttet til ulike sourcingalternativer.

Vi ønsker å takke de personer som tok seg tid til å stille opp og delte sine erfaringer og tanker med oss. De har ikke bare bidratt til at vi har kommet godt i mål med oppgaven, de har også inspirert oss til å se på andre og nye problemstillinger som dukket opp underveis. Vi vil også takke vår veileder, Bjarte Ravndal, for gode råd og tips på veien. Sist, men ikke minst vil vi takke våre familier for all støtte gjennom hele masterstudiet, men spesielt den siste tiden med oppgaveskriving. Uten heiarop og tålmodighet fra dere hjemme hadde dette ikke vært mulig. Utrolig takknemlig for at dette lot seg gjøre! Og til slutt et heiarop til hverandre og lykke til videre!

Stavanger, 2. mai 2018

---

Else Marit Reiestad

---

Margrethe Fisketjønn

# Innhold

Sammendrag .....	1
Forord .....	2
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Oppgavens struktur.....	10
2 Teori og tidligere empirisk forskning.....	12
2.1 Begrepsavklaring .....	12
2.1.1 Outsourcing.....	12
2.1.2 Backsourcing.....	13
2.2. Teoretisk rammeverk.....	14
2.3. Lokasjonsspesifikke fordeler .....	15
2.3.1 Bakgrunn.....	15
2.3.2. Tidligere forskning om lokasjonsspesifikke fordeler.....	18
2.3.3. Oppsummering av lokasjonsspesifikke fordeler .....	21
2.4 Transaksjonskostnader.....	22
2.4.1 Bakgrunn.....	22
2.4.2. Tidligere forskning på området transaksjonskostnader .....	25
2.4.3 Oppsummering om transaksjonskostnader .....	29
2.5. Ressursbasert tilnærming.....	30
2.5.1 Bakgrunn.....	30
2.5.2. Tidligere forskning innenfor ressursbasert tilnærming.....	33
2.5.3 Oppsummering av ressursbasert tilnærming.....	38

2.6	Utviklings- og modenhetsmodeller i sourcingrelasjoner .....	38
2.6.1	Bakgrunn .....	39
2.6.2	Tidligere forskning om utviklings- og modenhetsmodeller .....	39
2.6.3	Oppsummering av utviklings- og modenhetsmodeller .....	42
2.7	Import av trender .....	42
2.8	Teoretisk modell .....	44
3	Metode .....	47
3.1	Forskningsdesign og metode .....	47
3.2	Utvalg .....	48
3.2.1	Utvalgsriterier .....	48
3.2.2	Rekruttering av informanter .....	48
3.2.3	Utvalget .....	49
3.3	Innsamling av data .....	49
3.4	Evaluering av undersøkelsen .....	51
3.4.1	Reliabilitet .....	51
3.4.2	Validitet .....	52
4	Resultat og analyse .....	54
4.1	Bakgrunn .....	54
4.2	Drivere bak backsourcing .....	55
4.2.1	Skills (kompetanse) .....	56
4.2.2	Scale (skala) .....	58
4.2.3	Speed (tid) .....	61
4.3	Læring og modenhet i organisasjoner .....	62
4.3.1	Tidligere outsourcingbeslutninger og fremtidige planer .....	62
4.3.2	Norge i et internasjonalt lys .....	65

4.4 Backsourcingtrend? .....	66
5 Drøfting .....	70
5.1 Drivere bak backsourcing .....	70
5.1.2 Skill (kompetanse) .....	71
5.1.3 Scale (skala) .....	76
5.1.4 Speed (tid) .....	81
5.1.5 Oppsummering av drivere for backsourcing .....	84
5.2 Læring og modenhet i organisasjoner .....	85
5.3 Backsourcingtrend? .....	87
6 Konklusjon .....	89
6.1 Viktige funn .....	89
6.2 Anbefalinger .....	93
6.3 Videre forskning .....	93
6.4 Svakheter ved studien .....	94
Referanseliste .....	95
Vedlegg .....	101
Intervjuguide .....	101

## Tabell og figurliste

Tabell 1 - Teoretisk rammeverk .....	14
Tabell 2 - Oppsummering av lokasjonsspesifikke fordeler.....	21
Tabell 3 - Oppsummering av transaksjonskostnader .....	29
Tabell 4 - Oppsummering av ressursbasert teori.....	38
Tabell 5 - Oppsummering av utviklingsmodeller .....	42
Tabell 6 - Oversikt over intervjuobjektene i utvalget .....	51
Tabell 7 - Oppsummering av studiens funn .....	92
Tabell 8 - Oppsummering av studiens anbefaling.....	93
Figur 1 - Transaksjonskostnader .....	23
Figur 2 - Styrker/svakheter/muligheter/trussel analyse (Barney, 1991, p. 100).....	30
Figur 3 - VRIO analyse (Barney, 1991), bearbeidet forelesningsnotater Ravndal 2015 .....	31
Figur 4 – Modenhetsmodell (Solli - Sæther, 2016).....	40
Figur 5 - Oppsummering av teorigjennomgang .....	44
Figur 6 - Teoretisk rammeverk.....	45
Figur 7 - Rammeverk for analyse og drøftelse.....	46
Figur 8 - Videreutviklet modenhetsmodell .....	91



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Outsourcing er et kjent begrep for mange. Fenomenet oppstod så tidlig som på 1800-tallet, men materialiserte seg i den form vi kjenner det nå på 1950-tallet, men det var først på 1980-tallet og utover 1990-tallet det økte kraftig. Driveren til outsourcing har vært å skape konkurransefortrinn gjennom først og fremst kostnadsbesparelser. Å flytte tjenester ut av selskapene og kjøpe tilbake tjenester fra en spesialisert tredjepart eller fra eget serviceselskap, har vist seg lønnsomt i stedet for at alle selskaper selv skal bygge opp sine spesialistenheter internt. Etter hvert som presset på å finne ytterligere kostnadsbesparelser økte, kom trenden der en ikke bare flyttet tjenestene ut av selskapene, en flyttet de også langt bort, ofte kalt offshoring, for å få tilgang til billigere arbeidskraft. Valget for mange selskaper falt ofte på lavkostland i Asia og spesielt populært ble India. Selskapene valgte seg ulike modeller, noen etablerte egne datterselskaper, andre kjøpte tjenesten fra tredjepart. De siste 10-årene har en sett mer og mer av såkalt nearshoring der en velger å outsource til lavkostland som ligger nærmere til ens hjemmemarked. Begrunnelsen mange gir er at geografisk nærhet, og således også nærmere i tidssone, men også nærheten i forretningskulturen har vist seg å være noe enklere å forholde seg til. I tillegg hevdes det at en har fått bedre tilgang til kvalifisert arbeidskraft.

Samtidig som selskaper over hele verden brukte mer og mer outsourcing, startet også mange store selskaper å stille spørsmål ved om de faktisk hadde kostnadsbesparelser fra de beslutninger de hadde tatt. Noen rapporterte sågar om større utfordringer enn de hadde forutsett med det resultat at de hadde en kostnadsøkning. Til tross for at mange selskaper har hatt stor suksess og oppnådd betydelige kostnadsbesparelser gjennom outsourcing, kommer det stadig nye meldinger om at selskaper tar tilbake aktiviteter. Benaroch, Dai & Kauffman (2010, p. 10) drøfter i sin studie om backsourcing bør være en del av arbeidsomfanget til en outsourcingkontrakt, da det å endre tjenestested også kan i gitte situasjoner være av lønnsomhet ikke bare for kunden, men også for leverandøren. Kostnadsbesparelser oppgis også som grunner til backsourcing (Jørgensen, 2013). Videre viser undersøkelser gjengitt av Veltri et al (2008) at så mange som 70 % av de som har outsourcet er misfornøyd og at 25 % har reversert sine tidligere outsourcingbeslutninger. Veltri et al (2008) viser også til en undersøkelse som sier at kun 4 % av respondentene ikke ville ha vurdert en backsourcing ved kontraktens utløp. Whitten & Leider

(2006) utførte en studie som fant at blant amerikanske og canadiske selskaper har 34 % gjennomført backsourcing. Videre viser Whitten & Leidner (2006) til at produkt- og relasjonskvalitet ofte ble oppgitt som årsak til backsourcing, men at kostnaden ved å skifte leverandør og/eller re-lokalisering også påvirket beslutningen. En verdensøkonomi og marked preget av usikkerhet var andre begrunnelser som ble oppgitt for at selskapene gikk fra store langsiktige outsourcingkontrakter til mindre mer avgrensede avtaler. På denne måten var det enklere å skille ut de strategisk viktige aktiviteter og sørge for at disse ikke ble outsourcet, for således å minimere risikoen for å feile og herved redusere risikoen for potensielle tap. I de mest krevende situasjoner har selskaper rapportert om at de har valgt å ta tilbake tidligere outsourcet virksomhet for å ta igjen kontroll over egen aktivitet.

Når outsourcing ikke fungerer vises det oftest til tre hovedområder; 1) kontraktuelle problem, 2) organisatoriske endringer og 3) endringer i det eksterne miljø (Veltri et al., 2008). Dersom det viser seg at en har overestimert kostnadsbesparelsen og det påløper høyere uforutsette indirekte kostnader enn forventet, kan det føre til at selskaper opplever at kostnaden ved en outsourcing overstiger nytten. Hvis det i tillegg oppstår utfordringer knyttet til kvalitet og servicenivå, kan det oppleves som et gap i forventet leveranse.

Å outsource er å gi fra seg kontroll, og tapet av kontroll, og da spesielt om det viser seg å være knyttet til aktivitet av strategisk verdi, kan oppleves som krevende for mange organisasjoner. Tapet av kontroll kan også medføre at leverandøren får for stor tilgang til informasjon om kunden. I tillegg kan leverandøren ha manglende bransjekunnskap som den enkelte virksomhet opererer i til å forstå viktigheten av informasjonen de håndterer for kunden. Dette kan resultere i at leverandøren ikke klarer å yte adekvat service og kunden går glipp av viktig informasjon om egen virksomhet. Også hvordan et selskap organiserer seg påvirker hvordan outsourcing fungerer. Når en organisasjon endrer ledelse endres ofte også maktfordelingen seg. Studier har vist at endringer i et selskaps ledersjikt tar flere ganger så ofte initiativ til endring (Veltri et al., 2008). En ny CEO eller ny CIO vil ofte gå gjennom verdien av store outsourcingkontrakter og kan se på disse på en ny måte, for eksempel kan vurderingen av hva som er kjerneressurser være annerledes.

Verden er i stadig endring og med endringer i det eksterne markedet må selskaper også endres og mange organisasjoner som backsourcer rapporterer om strukturelle endringer før beslutninger tas. Disse kan komme fra oppkjøp, nedsalg eller endringer i politisk press og/eller fokus der f.eks.

samfunnet som en kollektiv stor eier stiller krav om at selskaper tar samfunnsansvar for eget hjemmemarked ved nedgangstider. Også endringer i den teknologiske utviklingen gir muligheter for selskaper gjennom automatisering og robotisering.

Det blir hevdet at flere velger å reversere sine tidligere outsourcingbeslutninger fordi forventningene til ytelse ofte ikke innfris. Gottschalk (2013) hevdet allerede i 2013 at det er oppstått en backsourcingtrend, men dette ble tilbakevist av Syed Akhtar (2013) som i en nyhetsartikkel i Stavanger Aftenblad viser til undersøkelser gjennomført av analyseselskapet Gartner som kom frem til at kun 7 % av selskapene som ble undersøkt hadde hentet hjem virksomhet. Gartners undersøkelse omfatter data fra 679 internasjonale selskaper. Gjennom studien søkes det å gi svar på om det nå, i 2018, kan sies å ha oppstått en backsourcingtrend og om det backsources i det omfang en kan få inntrykk av eller om fokuset på når ting går galt gjør at det overfokuseres på enkelttilfeller og at det etterlater et inntrykk av at backsourcing skjer i stor grad. Spørsmålet blir om det er etablert en trend eller om backsourcing kun kan ses på som en naturlig utvikling av en organisasjons læring og modning. I studien vil det derfor ses på årsaker til backsourcing og om det skjer i det omfang at det kan sies å være skapt en trend.

Som tidligere nevnt foreligger det få studier som omhandler backsourcing noe som gjør temaet aktuelt, men også utfordrende å studere. Outsourcingbeslutninger har tidligere ofte blitt beskrevet som en opportunistisk prosess der pådriverne er ledere av ulike støttefunksjoner og forretningsprosesser (Gottschalk, 2013). Nyere forskning har vist at outsourcing har blitt en betydningsfull del av selskapenes strategiarbeid og at fokuset fra toppledere er økende og at de i stadig større grad ønsker å se på mulighetene som er tilstede ved å bruke markedet (Gottschalk, 2013). Ved å se nærmere på hva beslutningstakere vektlegger ved beslutninger om backsourcing og få et innblikk i omfanget, vil studien kunne tilby en forståelse av hva som faktisk gjennomføres av backsourcing med tilhørende drivere. Å ta tilbake outsourcet aktivitet kan ha store konsekvenser for en organisasjon da den krever at organisasjonen er beredt til å håndtere endringen, de må kunne reintegrere kunnskap samt utvikle nye kapabiliteter og kompetanser, kanskje innenfor helt nye områder som f.eks. digitalisering. Denne studie kan derfor være nyttig for selskaper som vurderer en backsourcing da de vil få et innblikk i hva som har vært driverne til disse seks beslutningstakere, hvilke årsaker blir lagt til grunn, om det er en trend å backsource og i hvor stor utstrekning kan dette skyldes en naturlig læring og modning i organisasjonen.

## **1.2 Problemstilling**

I denne studien søkes det således å kartlegge hvilke faktorer det er som danner grunnlaget for beslutningen om backsourcing, i hvor stor utstrekning det skjer og er det nok til at det skapes en trend. Følgende problemstilling er valgt:

Hva er årsakene til backsourcing og i hvor stor grad kan det sies å være en trend?

Gjennom å se nærmere på hvordan fenomenet backsourcing oppstår, er det nødvendig å se nærmere på hva selskapene vektlegger når de revurderer sine outsourcingbeslutninger. Videre ses det nærmere på om selskaper backsourcer i den utstrekning det gis inntrykk av at de gjør gjennom bl.a. media, hvoretter det drøftes om det oppstår situasjoner som gjør at selskaper sammen skaper en trend. Problemstillingen vil bli besvart gjennom semistrukturerte intervjuer med seks ledere fra delvis ulike bransjer, som har bred erfaring fra ulike sourcingalternativer.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven består totalt av 6 kapitler.

Kapittel 1 inneholder bakgrunn for studien og presentasjon av problemstilling.

I kapittel 2 presenteres relevante begreper for oppgaven, det redegjøres for ulike grunnleggende teorier som danner det teoretiske fundamentet, samt teori om outsourcing og utfordringer som kan oppstå. Til slutt presenteres tidligere empirisk forskning om årsaker til backsourcing.

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

Kapittel 4 inneholder en presentasjon av innsamlet data og beskrivelse av respondentenes formål med outsourcing og backsourcing. Studien baserer seg på informasjon fra totalt seks respondenter som danner grunnlaget for videre analyse og drøfting.

I kapittel 5 foretas drøfting av funn. Funnene drøftes i lys av teori og tidligere empirisk forskning

på området. Først diskuteres erfaringene respondentene har gjort seg og årsaker til hvorfor en har valgt å backsource eller forbli i markedet. Videre presenteres en mulig forklaring til hvorfor noen selskaper velger å backsource og hvordan andre fremdeles mener markedet er mest attraktivt. Til slutt drøftes om det foreligger en backsourcingtrend blant norske selskaper.

I kapittel 6 vil konklusjonen fremlegges og viktige funn, samt forslag til videre forskning. Også studiens svakheter vil bli belyst.

## 2 Teori og tidligere empirisk forskning

I kapittelet redegjøres det først for ulike begreper som skal brukes i studien. Deretter presenteres ulike teorier som danner grunnlaget for det teoretiske rammeverk, hvoretter det fremlegges årsaker for back sourcing. Videre redegjøres det for tidligere empirisk forskning der det finnes, og om sammenhengen mellom årsak og modenhet og hvilken betydning en mulig modenhet har for at det skapes en trend.

### 2.1 Begrepsavklaring

På norsk brukes det mange ulike begreper rundt det å bruke markedet ved å sette ut aktivitet til tredjepart, etablering av egne serviceselskaper alene eller i felleskap med andre, såkalte joint ventures. Fra forskning ser vi at synonymt med begrepet outsourcing brukes ofte begreper som utflytting, utflagging og utkontraktering om outsourcing generelt og at en ved outsourcing ofte refererer til at det betyr flytting til lavkostland (Gottschalk, 2013, p. 9). Begrepene offshoring og nearshoring brukes sjeldnere. For back sourcing brukes ofte begreper som insourcing, hjemhenting eller at selskaper “flagger hjem” sine aktiviteter (Gottschalk, 2013, p. 9). I denne oppgaven vil vi benytte oss av begrepet outsourcing, og på generelt grunnlag skilles det da ikke om en setter virksomhet ut til tredjepart eller etablerer eget selskap langt borte eller nærere ens eget hjemmemarked med mindre det fremgår spesifikt. Videre brukes begrepet back sourcing og det inkluderer både reshoring og insourcing med mindre annet fremgår. Begrepsforklaring blir nærmere presentert i det følgende.

#### 2.1.1 Outsourcing

Outsourcing kan forklares som «prosessen hvor aktiviteter som tradisjonelt sett ble utført intern i organisasjonen er satt ut til en eller flere eksterne leverandører» (Domberger, 1998).

Outsourcing handler således om hvor en trekker grensen for hva som utføres internt i en organisasjon og hva som en setter ut eksternt. Outsourcing av varer og tjenester er ikke noe nytt fenomen og i privat sektor har dette pågått siden 1800-tallet i England (Domberger, 1998, p. 12). Etter en periode med minking, økte det igjen på 1980-tallet. Hovedfokuset i starten var å få billigere varer og tjenester, men etterhvert har dette endret seg og andre faktorer har også blitt vektlagt.

Begrepene outsourcing og offshoring blir ofte blandet. Outsourcing kan defineres som utkontrahering av aktivitet som har vært utført internt, men som overføres til en ekstern leverandør. Offshoring defineres ofte som utkontrahering av en aktivitet som har vært utført internt, men som nå er lagt til en organisasjon i et annet land. Den nye leverandøren som skal utføre aktiviteten kan være en del av samme selskap, såkalt captive offshoring eller av en ekstern leverandør, såkalt offshore outsourcing. Offshoring betyr således at en velger en destinasjon som ligger langt borte fra ens hjemmemarked, mens nearshoring brukes dersom en velger en destinasjon som ligger i geografisk nærhet til hjemmemarkedet. Onshore betyr at en velger å benytte leverandører i ens hjemmemarked. Samme motiv er ofte driverne bak alle former for outsourcing, men ønsket om å oppnå høyere kostnadsbesparelser antas å påvirke offshoring beslutninger i større grad. I studien vil det, når det ses på forholdet mellom aktivitet som utføres internt og eksternt, bli brukt begrepet outsourcing til å beskrive arbeid utført utenfor organisasjonen uavhengig av om det er utført av en ekstern leverandør eller under organisasjonens styringsstruktur, enten det er onshore, nearshore eller offshore.

### **2.1.2 Backsourcing**

Backsourcing er definert som når virksomheter tar tilbake aktiviteter, kompetanse eller aktiva (Veltri et al., 2008). Backsourcing kan defineres som «det å hente hjem tidligere outsourcede aktiviteter etter hvert som kontrakter utløper eller sies opp» (Bhagwatwar, Hackney, & Desouza, 2011, p. 165). Backsourcingbegrepet brukes således ofte når en beskriver at selskaper tar tilbake aktiviteter og det igjen underlegges intern kontroll, men det kan også bety at en henter aktivitet tilbake i en mer geografisk nærhet til selskapet. I studien vil det, når det refereres til backsourcing, ikke skilles mellom om en reintegrerer aktivitet eller om en kun flytter det nærmere hjemmemarkedet med mindre det spesifiseres. Utfordringen rundt backsourcing ligger dels i å sørge for at kostnadene holdes så lavt som mulig samtidig som en oppnår operasjonell effektivitet, sikrer tilgang på kompetanse og arbeidskraft samt klarer å implementere styringsstrukturer som en tidligere har kvittet seg med (Solli - Sæther, 2016). I det videre arbeidet brukes ordet aktivitet som et samlebegrep for både kompetanse, oppgaver, produksjon etc. Dersom et selskap velger å ta tilbake aktivitet internt kalles det å insource. Selskaper kan også reshore som defineres som flytting av aktivitet tilbake til ens hjemmemarked (Veltri et al., 2008).

## 2.2. Teoretisk rammeverk

Outsourcing i seg og hva selskaper kan og bør outsource kan forklares gjennom mange ulike teorier. Gjennom økonomisk teori kan en f.eks. ved å bruke transaksjonskostnadsteori forklare hva et selskap kan og bør outsource for å finne den optimale sammensetningen for selskapet. Ved bruk av strategisk teori kan det gi svar på hvordan et selskap best kan utnytte de konkurranse-fortrinn en har eller hvordan en skal oppnå sine målsetninger ved f.eks. bruk av ressursbasert tilnærming. I det videre arbeid vil det gjøres rede for det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for studiens empiriske data.

Valg av teori tar utgangspunkt i det forskningsspørsmål som er valgt. Gjennom teorirammeverket søkes det å forklare og forstå årsakene til backsourcing samt å se nærmere på om det er en trend blant norske selskaper å tilbakeføre aktivitet. Som tidligere nevnt er det gjennomført få studier rundt dette fenomen tidligere og det synes også å være manglende modeller i akademisk litteratur rundt temaet (Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni, & Zanoni, 2014, p. 54). I søket etter passende teorier tas det således utgangspunkt i beslutningene som lå til grunn for hvorfor en outsourcingbeslutning ble fattet. Dette er også anbefalt av Gray et al (2013, p. 30). Gjennom å se på teoriene rundt outsourcing og kombinere de med nyere studier rundt formålene en hadde, kan det bistå med å identifisere de faktorer som bidrar til å skape en mulig backsourcingtrend. Det teoretiske rammeverket er basert på følgende teorier; lokasjonsspesifikke fordeler, transaksjonskostteori, ressursbasert tilnærming og modenhets- og utviklingsmodeller. For å kunne besvare forskningsspørsmålet vil det bygges videre på ovennevnte teorier samt komplementerende faktorer.

Teorier	Lokasjonsspesifikke fordeler	Transaksjonskostteori	Ressursbasert tilnærming	Modenhets- og utviklings modeller
<b>Fundament</b>	Lokasjonsfordeler Institusjonelle forskjeller	Kostnadsreduksjon Kostnadsbesparelser	Interne og eksterne ressurser Kjernekompetanse	Organisatorisk modenhet
<b>Formål og drivere ved outsourcing/ backsourcing</b>	Tilgang til nye markeder. Raskere tilgang til marked. Oppnå fordeler grunnet institusjonelle forskjeller	Forbedre marginer/øke profitt Oppnå stordriftsfordeler	Fleksibilitet Tilgang til kvalifisert personell og ressurser Frigjøre kjerneressurser til strategiske oppgaver	Karakteristika og dominerende problemer basert på modenhet i organisasjonen
<b>Forholdet mellom forsknings-spørsmål og intervjuer</b>	Ved å bruke disse 4 teorier er målsetningen å se nærmere på utfordringer ved outsourcing og i hvor stor grad det backsources, årsakene til disse og om de muligens fremkommer etter hvert som organisasjonene modnes og utvikles.			

Tabell 1 - Teoretisk rammeverk



## **2.3. Lokasjonsspesifikke fordeler**

Lokasjonsspesifikke fordeler kan forklare hvorfor selskaper etablerer seg i visse geografiske områder. De lokasjonsspesifikke fordeler kan bidra til å forklare selskapers plasseringsbeslutning hvor billigere tilgang til råstoff, energipriser, markeder og andre faktorer er relatert til økonomisk aktivitet (J. H. Dunning, 2009).

### **2.3.1 Bakgrunn**

Dunning (1980; 2009, 2016a) har gjennom sitt arbeid forsøkt å forklare hvorfor selskaper internasjoniserer. O-L-I rammeverket som består av eierskap (**O**wnership), **L**okasjon og **I**nternasjonale fordeler (J. H. Dunning, 2016b) kan muligens brukes for å se nærmere på backsourcingtrender. Igjen er det viktig å understreke mangelen på et teoretisk rammeverk for backsourcing. Ved bruk av Doh (2005) vurderes fordelene ved O-L-I rammeverket som akseptabel motivasjon for outsourcing og antar at de sannsynligvis er anvendbare også i en backsourcingstrategi (Jonathan P. Doh, 2005, p. 698).

Hjemmemarkedets konkurranseevne er en sentral faktor når selskaper beslutter om plassering (Gottschalk, 2013). Gjennom å bruke lokasjonsspesifikke fordeler kan en se nærmere på hva f.eks. Norge mangler i konkurranseevne og hva som er driverne til bl.a. norske selskaper. Backsourcing som fenomen er definert av Gray et al (2013) som et lokasjonsvalg, noe som innebærer at lokasjonsspesifikke fordeler har betydning når en analyserer en mulig trend (Gray et al., 2013, p. 29). Casson (2013) hentyder at internasjonaliseringsteorier kan forklare reversering av outsourcing og skiller i all hovedsak eierskap fra valget av lokasjon (Casson, 2013, p. 12). Forskningslitteraturen relatert til kvalitetsproblemer knyttet til backsourcing kan tyde på at visse land er overrepresentert. Bl.a. viser en studie av tyske virksomheter at det desidert største landet som mottar outsourcet virksomhet er India, dette til tross for at tyske virksomheter kunne ha outsourcet til lavkost naboland som snakker tysk. I studien til Westner & Strahringer (2010a) kom det frem at nær halvparten av tyske virksomheter hadde valgt India som land. Det teoretiske rammeverket som er valgt for internasjonalisering er knyttet til transaksjonskostnader, ressursbasert tilnærming og lokasjon. Enhver lokasjonsspesifikk fordel kan ikke spesifiseres når det gjelder usikkerhet (Gray et al., 2013, p. 28), dette gjelder spesielt for transaksjonskostnader som vil bli diskutert videre i punkt 2.4.

Ulike land kan ha forskjell i variabler slik som produksjonskostnader og transportkostnader i tillegg til forskjeller i politiske risiker (John H. Dunning, 1980). Empirisk data for backsourcing og outsourcingstrategier knytter disse landspesifikke variabler til valg av lokasjon (Tate, 2014). Faktorer som Dunning (1980) refererer til angående internasjonal produksjon kan bli brukt til å analysere når det over tid viser seg at lave produksjonskostnader, lave skatter eller nærhet til marked har betydning når markedet forandrer seg.

Kina er et land hvor de landspesifikke forutsetningene forandres. Dette ses bl.a. på lønnskostnader som i perioden 2003-2010 doblet seg (Zhang, 2012, p. 31). Endringer i variabler kan således forklare mulige relokaliseringer eller backsourcinger av outsourcetet virksomhet. Kina er et av de land som har vært populære hvor produksjonsselskap har valgt å legge sin aktivitet bl.a. grunnet lave lønnskostnader, men en ser nå at kostnadene stiger med rekordfart (Zhang, 2012, p. 31). En av strategiene for å overvinne disse stigende kostnader er i henhold til Zhang (2012) at selskapene i økende grad automatiserer produksjonen for både å redusere lønnskostnadene, men også til viss del grunnet mangel på faglært arbeidskraft (Zhang, 2012, p. 33). Videre viser Zhang (2012) også til InterChina analysen hvor det fremgår at Kina vil miste konkurransefortrinn sammenlignet med land som f.eks. Tsjekia og Mexico i 2015-2020 (Zhang, 2012, p. 33). Zhang viser her til to selskaper i artikkelen som har backsourcetet virksomhet fra Kina til USA og hvor grunnen som oppgis er bedre kvalitet, nærhet til andre anlegg, fraktproblematikk og kostnader (Zhang, 2012, p. 32). Selskaper som har backsourcetet har ifølge Zhang (2012) i all hovedsak vært eksportvirksomheter med et relativt lite marked i Kina og hvor valget av Kina først og fremst var basert på de attraktive kostnadsfaktorer (Zhang, 2012, p. 32).

Professor J.H. Dunning lanserte i 1977 et teoretisk rammeverk som forsøkte å gi en komplett og systematisk forklaring på utenlandske investeringer (J. H. Dunning, 2016a). Den eklektiske paradigmehypotesen ser på et lands konkurransefortrinn og hvor disse avhenger av fire faktorer; økonomisk utvikling, strukturen på landets ytelse, politiske og økonomiske systemer, og omfanget og arten av markedssvikt i transaksjoner på tvers av grenser (J. H. Dunning, 2016a). Outsourcing av produksjon til utviklingsland kan forklares av det eklektiske paradigmet; teknologisk utvikling i industriens prosesser og reduisering av arbeidskraft kan være faktorer bak flytting av aktiviteter til hjemmemarkedet (J. H. Dunning, 2016a), her referert til som backsourcing.

Hvordan en velger produksjonssted vil i stor grad avhenge av forhold som direkte påvirker kostnader på faktorer som skatt, transport etc., men også markeder når kunnskap og produksjonsmetode er fordelt jevnt på et globalt marked (Teece, 1986, p. 25). Det kan antas at f.eks norske selskaper baserer sin virksomhet på disse faktorer og nærheten til innsatsfaktorer da disse vil påvirke selskapenes fordeler. Også transportkostnader, i den grad de er lave nok, støtter en outsourcingstrategi til lavkostland (Teece, 1986, pp. 25-27). En lokaliseringstrategi bør ikke alene danne grunnlaget basert på lokasjonsfaktorer (Teece, 1986, p. 28) og det vil derfor i det videre arbeidet også brukes flere ulike teorier.

Et lavkostland kan bli utfordret på sine lokasjonsspesifikke fordeler gjennom å bli utsatt for konkurrerende krefter (Tate, 2014, p. 3). Markedsrivalisering er en faktor som kan forklare usikkerheter selskaper har ved å konkurrere om samme ressurser på en gitt lokasjon (L. M. Ellram, Tate, & Feitzinger, 2013, p. 42). General Motors og Ford er to konkurrerende selskaper som bruker samme leverandør på flere lokasjoner (L. M. Ellram et al., 2013, p. 31). Dette kan innebære en usikkerhet knyttet til leverandørens opportunistiske oppførsel (se pkt. 2.4 om transaksjonskostnader). Resultatet av dette kan være at de lokasjonsspesifikke fordeler kan bli knappe på grunn av høy etterspørsel, f.eks. om flere konkurrerer om samme arbeidsstyrke. Utarmede fordeler kan således være en forklaring på hvorfor noen selskaper velger en re-lokasjons strategi. Dette kan forklare hvorfor flere selskaper har startet å relokere fra kyst-Kina til innlands-Kina for å få tak i ennå billigere arbeidskraft (Tate, 2014, p. 3). Det skal sies at innlands-Kina bør også bli sett på som et valg av lokasjon på grunn av lavere lønnskostnader generelt. Det hevdes at lønnskostnadene i innlands-Kina øker raskere enn i byene på kysten, 15-20 % respektive 10-15 % økning noe som antyder at innlands-Kina kun har en midlertidig kostnadsfordel (Zhang, 2012, p. 32).

Det er nærliggende å anta at faktorer som energipriser og lønnskostnader har betydning for de lokasjonsspesifikke fordeler. Dette støttes også av Tate et al (2014, pp. 3-4). F.eks. kan amerikanske ressurser ha et komparativt fortrinn sammenlignet med kinesiske f.eks. når det gjelder lønnskostnader. Teorien om komparativt fortrinn viser til at hvert land bør eksportere de produktene som landet har best forutsetninger for å produsere og importere andre produkter (Norman, 2010). Å således legge til grunn visse direkte produksjonskostnader som et argument for re-lokalisering kan fungere som en driver for f.eks. amerikanske selskaper, men på grunn av forskjellige miljøer er det ikke sikkert dette vil være driveren for et norsk selskap i like stor grad. Endring i de økonomiske forutsetninger i lavkostland kan således være en faktor som påvirker

en back sourcing. Andre faktorer kan være nærhet til teknologi eller marked. En må derfor se totaliteten i regionen og legge betydelig vekt på den når en vurderer en re-lokalisering strategi.

### **2.3.2. Tidligere forskning om lokasjonsspesifikke fordeler**

Mucchielli & Yu (2011) gjennomførte en studie hvor de så på årsakene til valg av produksjonssted for 537 europeiske og 457 amerikanske selskaper. Gjennom å bruke regresjonsanalyse, hvor en finner sammenheng mellom to eller flere forskjellige variabler, konkluderte de med at de bakenforliggende årsaker til valg av lokasjon lå først og fremst på produksjonskostnad, markedsstørrelse, geografisk lokasjon og agglomerasjonseffekter (Mucchielli & Yu, 2011, p. 431). Markedsstørrelse, som f.eks. Kina, påvirker positivt og blir en attraktiv faktor for selskaper. Dette så en spesielt hvor forbrukermarkedet representerte en stor provinsiell BNP per capita (Mucchielli & Yu, 2011, pp. 439, 443) og i tillegg også representerer en nærhet til markedet. Dette samsvarer også med Teece (1986) som argumenterer for fordelene med å plassere produksjon i det markedet en skal forsyne (Teece, 1986, p. 27). Studien fokuserer hovedsakelig på å forklare den industrielle agglomerasjon (lokasjonsvalg) foretatt av europeiske og amerikanske selskaper (Mucchielli & Yu, 2011, p. 450).

Dunning (2009) forklarer agglomerasjon som en samlokalisering og etablering av geografiske nettverk som selskaper gjør for å dra nytte av hverandre og at dette kan forklare hvorfor ulike selskaper ofte etablerer seg i samme område. Dette kan være klynger og nettverk og hvor produsenter bruker samme leverandør. Dette kan være formålet bak et lokaliseringvalg til et geografisk område som f.eks. tidligere nevnt hvor Ford og General Motors har lokalisert seg i samme region (L. M. Ellram et al., 2013, p. 31). Resultatene fra Mucchielli & Yu (2011) kan også knyttes til visse deler av eklektisk teori og teori om internasjonal produksjon av Dunning (1980; 2009). Produksjonskostnader og nærhet til markedet kan være avgjørende faktorer når en ser på back sourcing. For å evaluere faktoren nærhet til markedet som ofte er en fremtredende begrunnelse for re-lokalisering bør en se på til hvilke markeder de norske selskaper leverer. Mucchielli & Yu's studie (2011) har et datagrunnlag som er fra før den globale økonomiske krise og den må således brukes med noe forsiktighet. Den globale økonomiske krisen kan være et viktig moment for de seneste globale trender og bør hensynstas når en ser på fenomenet back sourcing for norske selskaper i dag.

Doh (2009) gjennomførte en studie som så på de bakenforliggende årsakene til selskapers beslutninger om outsourcing, og da spesielt relatert til tjenester som ble lagt til spesifikke geografiske områder. Studien samlet inn data fra 595 eksportorienterte tjenester som ble outsourcet innenfor bl.a. områdene IT tjenester og fellestjenester (J. P. Doh et al., 2009, p. 938). Selskapene var amerikanske og britiske, og outsourcingen ble foretatt mellom 2002-2005 til 45 land, både i og u-land (J. P. Doh et al., 2009, p. 926). Når lokasjon skulle velges var lønnsnivå, språk, utdanning og usikkerheter av betydning (J. P. Doh et al., 2009, p. 937). Menneskelige ressurser er i all hovedsak innsatsfaktoren når det gjelder tjenestebansjen da en er avhengig av arbeidskraft som leverer tjenester til f.eks. call-center. Lønnskostnader og politisk usikkerhet er områder hvor outsourcing av produksjon og tjenester har likeartede utfordringer, men undersøkelsen viser at det også finnes betydelige variabler. Når det er sagt, en outsourcet IT tjeneste kan være en betydelig del av et selskaps produksjon av et produkt og vil således være av stor viktighet.

Gupta et al (2010) hevder også at lokasjonsattraktivitet spiller en viktig rolle når det kommer til hvilke outsourcingbeslutninger som tas, men at det meste av litteraturen på dette området ofte kommer fra selskapsperspektivet. Forfatterne innarbeidet derfor en institusjonell teori og sosial utvekslingsteori når det gjelder et selskaps beslutning om outsourcing. Forfatterne fant også grunnlag for å hevde at institusjonell teori og sosial utveksling støtter opp under at det er en relasjon mellom outsourcing mengde/intensitet og vertslands karakteristika (lokasjonsattraktivitet). Det kan derfor hevdes at et lands attraktivitet er en viktig rolle når lokasjonsbeslutninger skal tas.

Ved å se på ulikheter i type selskap og sammenligne produksjon med tjeneste, så fant forfatterne at produksjonsbaserte selskaper har større innflytelse på plasseringens attraktivitet enn om det gjaldt tjeneste (Gupta et al., 2010, pp. 318-319). Det er ofte enkelt å fokusere på et lands karakteristika (lokasjonsattraktivitet), men det finnes også ulikheter innad i et land. Når en skal se på de underliggende faktorer for en mulig backsourcingtrend bør en også se på norske egenskaper, spesielt hvis en outsourcingavgjørelse er knyttet til et lands beliggenhet og attraktivitet. En beslutning om backsourcing til Norge kan da knyttes opp til Norges lokasjonsattraktivitet. En må heller ikke overse det institusjonelle miljøet i selskapenes hjemland, hvor Norge som hjemland ofte vil tilby politisk stabilitet og en stressfri enkelthet å gjøre forretning sammenlignet med outsourcing til et land i en annen kultur og geografi.

Helt fra starten av outsourcing har sosiale og politiske bekymringer vært reist. Dette skyldes bl.a. at arbeidsplasser har blitt ført ut av landet og det har knyttet seg en frykt til at dette vil resultere i økt arbeidsledighet i hjemlandet. En rekke undersøkelser har blitt gjort og en rekke drøftelser har blitt gjennomført hvor en har prøvd å se på hvordan outsourcing kan skade et innenlandsk arbeidsmarked. Resultatene fra undersøkelsene har vært motstridende og Brecher et al (2013) viser til at der er et behov for å formalisere drøftelsen inn i en modell. Forfatterens studie gir teoretisk støtte til motstand mot outsourcing. "This question is important because unless the opponents' logic can be unambiguously formalized in a model, economists will tend to remain sceptical and dismissive of the anti-offshoring position." Mye av litteraturen på området, inkludert arbeidet til Srinivasan et al (2004) har innlemmet den tradisjonelle antagelse om fulltidsansettelse, noe som ikke kan brukes til å evaluere det fullstendige resultat i følge forfatterne. For å forstå hvilke konsekvenser en outsourcing kan ha på innlandets velferd er det viktig å ta hensyn til arbeidsledighet (Brecher et al., 2013, pp. 1-2). Forfatterne utarbeidet derfor en utvidet modell som ble brukt til å analysere og hvor de konkluderte med at outsourcing reduserer nasjonal velferd og den samlede sysselsettingen i hjemlandet. Det ble også sett på om velferdstapet ble mindre hvis arbeidstagerne eier kapital og aksjen stiger som følge av en outsourcing, men forfatterne hevder at dette ikke synes å påvirke tapet. Analysene tyder således på at det offentlige har all grunn til å være bekymret over potensielle tap av arbeidsplasser som følge av outsourcing (Brecher et al., 2013, p. 10). Det er utfordrende å sette nøyaktige tall og prosent på velferdstapene som kan komme fra outsourcing og tap av arbeidsplasser og dette er en av begrunnelsene for å være forsiktig med denne type argumentasjon.

I noen regioner, bl.a. i USA, har det vist seg at backsourcing skjer i økende grad. Tate (2014), som er en fremtredende forsker på området og medforfatter til studier som Tate et al (2014) og Ellram et al (2008), sper på debatten. Forfatteren hevder at backsourcing har fått spesiell stor oppmerksomhet i USA etter at President Obama ble valgt til sin andre periode. President Obama inviterte til et forum for politikere og næringsliv i det Hvite Hus hvor fokuset var på det økende antall selskaper som foretok nye investeringer og også backsourcetet aktivitet (Tate, 2014, p. 1). I etterkant av forumet utstedte det Hvite Hus en rapport som dokumenterte det de mente var en trend mot outsourcing og de flagget flere insentiver for å oppmuntre amerikanske selskaper til å backsourcere.

Forfatteren understreker at backsourcing som fenomen ikke bare er veldig interessant, men har også stor påvirkning, ikke bare på den amerikanske økonomien, men også på verdensøkonomien

(Tate, 2014, pp. 1-3). Forskningen er gjort fra et amerikansk-sentrisk perspektiv og dette må en ha med seg i bruk av studien, men det er interessant å se om lignende faktorer også spiller en rolle i mulige backsourcingtrender sett fra et norsk perspektiv.

Tap av arbeidsplasser som referert til ovenfor (Brecher et al., 2013, p. 10) er interessant å se i sammenheng med Boston Consulting Group's (BCG, 2012) rapport som hevder at mellom 2,5 og 5 millioner nye jobber vil tilkomme i løpet av en tiårsperiode på grunn av backsourcing. Dette indikerer at hjemlandet vil dra nytte av en backsourcing til hjemlandet. Det viser også at institusjonelle faktorer kan være en av flere viktige deler i en backsourcingtrend. På den andre siden spår Google og McKinsey at jobber som kan karakteriseres som «kjedelige, farlige og forurensende» (på engelsk referert til som «Dull, Dirty and Dangerous») i fremtiden vil bli erstattet av maskiner (Schultz, 2018). Ifølge undersøkelsen «Shaping the future of work in Europe's 9 digital frontrunner countries» anslås det at omtrent 500.000 jobber vil forsvinne i Norge de nærmeste 10-15 år da jobbene ikke bare vil bli erstattet av maskiner, men også automatisering og kunstig intelligens. Men dette vil ikke influere sysselsettingen da jobbene vil bli erstattet av jobber som må drive maskinene samt annen vekst og produktivitetsøkning. McKinsey refererer til i rapporten at Norge er et av de land i verden som er best posisjonert for å fortsette den digitale reisen fordi en per i dag har kommet lenger enn mange andre land, men det er en kjensgjerning at Norge ligger et stykke unna der ting skjer og at kraftsentrene i verden vil være Vestkysten av USA og Kina. Det vil derfor kreve mye av Norge å fortsette å være en «frontrunner» på dette området.

### 2.3.3. Oppsummering av lokasjonsspesifikke fordeler

Økonomiske og strategiske faktorer	Formål og drivere	Forfattere
<b>Lokasjonsspesifikke fordeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluere valg av lokasjon</li> <li>• Evaluere norske konkurransefordeler</li> <li>• Sammenligne det globale markedets konkurranse</li> <li>• Internasjonalisering av virksomhet</li> </ul>	Dunning (1980, 1988, 1998) Teece (1986) Tate et al (2014) Bruton & Ahlstrom (2003) North (1990) Brecher et al (2013) Jones (2005) Gupta et al (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasjonsattraktivitet</li> <li>• Tilgjengelighet på kostnads-effektive ressurser</li> <li>• Produsere/levere fra der fordeler kan utnyttes</li> <li>• Sosiale og politiske bekymringer</li> </ul>		

Tabell 2 - Oppsummering av lokasjonsspesifikke fordeler

Lokasjonsspesifikke fordeler kan hjelpe en med å identifisere det opprinnelige formålet for outsourcing samt å bruke faktorene for å forklare mulige backsourcingtrender. Ved å vurdere lokasjonsspesifikke fordeler kan en forklare for nåværende og fremtidige beslutningstagere hva som kan påvirke, samt bidra til å analysere problemet. Tidligere forskning forklarer formålene bak outsourcingen og kan derfor bidra til å identifisere hva som påvirker strategien til selskapene og kan således bidra til å skape en dypere forståelse for om det finnes en trend å ta tilbake der målene ikke nås.

## **2.4 Transaksjonskostnader**

En av de mest benyttede teorier for å forklare kostnaden ved outsourcing er transaksjonskostnadsteori. I 1937 skrev økonomen Roald Coase artikkelen «The nature of the firm» (Coase, 1937). Transaksjonskostnadsøkonomi er et velkjent og troverdig rammeverk for å forklare kostnader ved forretningstransaksjoner. Selv om Coase (1937) grunnla den opprinnelige teori, har teorien blitt betydelig revidert og videreutviklet av bl.a. Williamson (1981; 1988). I tillegg til Williamson har forskere som Whitten og Leidner (2006) og Mudambi og Venzin (2010) trukket frem transaksjonskostnadsteori for å belyse outsourcingproblematikk og viser til hvordan usikkerhet påvirker kostnader.

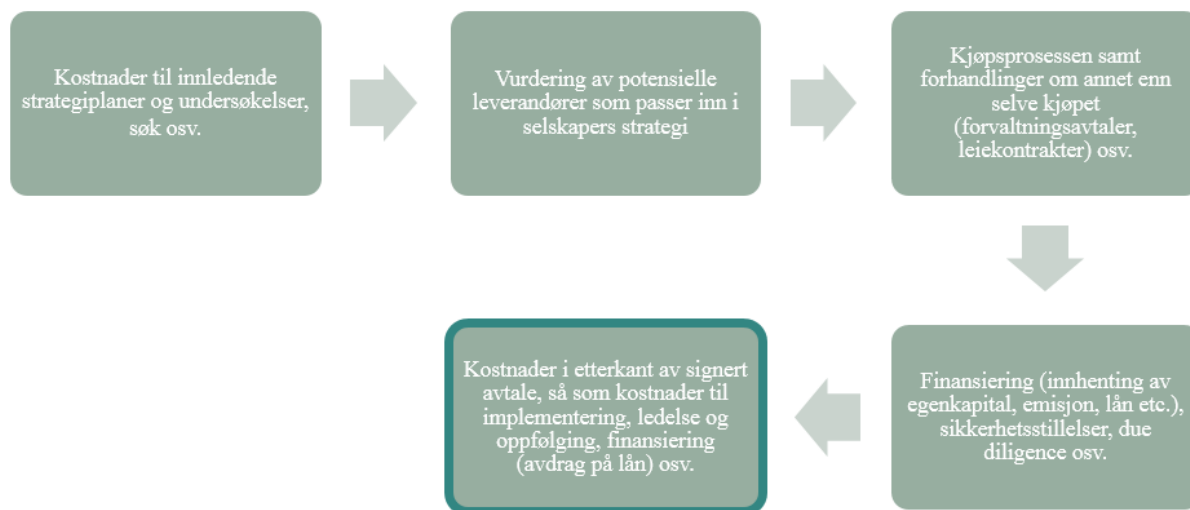
### **2.4.1 Bakgrunn**

I artikkelen hevder Coase (1937) at det er kostnader forbundet med å handle i markedet. Et selskap må undersøke tilbudet som finnes, fremforhandle og inngå kontrakt. Å bruke markedet medfører således kostnader – såkalte transaksjonskostnader. Williamson tok utgangspunkt i Coase's teori og ut ifra denne laget han en teori som har fokus på egenskaper ved transaksjonskostnadene (Oliver E. Williamson, Winter, & Coase, 1993). Transaksjonskostnad er således teori som blir brukt for å undersøke og analysere om selskaper har effektive styringsstrukturer (Anoop Madhok, 2002, p. 539) også referert til kostnader for å holde systemet igang (Rindfleisch & Heide, 1997). Teorien fokuserer på om økonomisk aktivitet i selskapet bør være vertikalt integrert (intern) eller ikke, og forklarer faktorer som trengs for å utføre disse aktivitetene for videre å vurdere fordelene og kostnadene (Williamson et al., 1993), (Broedner, Kinkel, & Lay, 2009b, p. 129). Teorien antar at høye transaksjonskostnader kan føre til vertikal integrasjon. Valget av styringsstruktur/modell bør gjøres for å maksimere ytelsen ved å minimere produksjons- og transaksjonskostnader (Poppo & Zenger, 1998, p. 854). Dette vil ofte være å oppnå stordriftsfordeler. Gjennom å bruke teorien fra et outsourcingperspektiv vil dette muligens



bidra til å forklare og støtte backsourcinginitiativ. Mislykket outsourcing kan bli forklart med transaksjonskostnader gjennom uventede og ukontrollerbare kostnader og disse mangler kan derfor bidra til å forklare hvorfor selskaper re-organiserer og muligens backsourcer.

Uten å gå inn i matematiske beregninger vil det søkes å forklare teorien og gi en grunnleggende forståelse av virkningen av transaksjonskostnader og hvordan de påvirker beslutninger.



Figur 1 - Transaksjonskostnader

Transaksjonskostnader + kjøpskostnad bør ikke være høyere en kostnad ved å produsere selv. Hvis så er tilfelle vil det foretrukne alternativet være å produsere selv (Qu & Brocklehurst, 2003). Hvis transaksjonskostnadene ble underestimert eller ikke inkludert i den strategiske beslutningen kan en anta at outsourcingstrategien feiler og en vil ha lavere profitt enn det som er antatt. Williamson (1988) hevder at empirisk forskning i utgangspunktet ikke forsøker å måle transaksjonskostnader til alternative beslutninger og tallfeste disse. Dette støtter bruken av organisatorisk praksis og strukturer av økonomiske aktiviteter og det fokuseres derfor på ikke kvantitative tiltak (Williamson, 1988).

Transaksjonskostnader kan deles mellom «ex ante» og «ex post». Ex ante kostnader kan defineres som de kostnader som en har fra en starter prosessen med å gå ut i markedet for å lete etter og velge en leverandør. Det inkluderer således også kostnader forbundet med å skrive og forhandle kontrakt. Ex post kan defineres som de kostnader som en har ved implementering av kontrakt og den videre oppfølgingen av denne. Rindfleisch & Heide (1997) hevder at teorien forutsetter at mennesket har begrenset rasjonalitet. Med begrenset rasjonalitet menes at

mennesker, til tross for intensjon om å gjøre rasjonelle avgjørelser, har begrensede kognitive evner til effektivt å evaluere alle mulige beslutningsalternativer de står overfor (Rindfleisch & Heide, 1997). I denne sammenheng kan en si at det ikke er mulig å identifisere alle potensielle omstendigheter (ex ante) involvert i en transaksjon og således heller ikke ex post kostnader.

Transaksjonskostnader kan defineres som indirekte produksjonskostnader. Direkte produksjonskostnader er målbare kostnader som arbeidskraft og materiale, mens indirekte kostnad er andre kostnader knyttet til prosessen med outsourcing. De direkte kostnader er ofte de viktigste faktorer selskaper fokuserer på for å redusere produksjonskostnad og de danner fundamentet for de strategiske outsourcingbeslutninger (Gray et al., 2013). Transaksjonskostnader sier noe om kostnadene ved beslutningen om å lage og/eller kjøpe, produsere selv eller outsource (såkalt «make or buy» beslutning) (L. Ellram et al., 2008). De indirekte kostnader kan også refereres til som «skjulte kostnader» som kan være kostnader som påvirker lønnsomheten av outsourcingen (Barthelemy & Adsit, 2003). Outsourcing er basert på prosesser der tilknyttede transaksjonskostnader synliggjøres og kan skape årsaker som igjen gir konsekvenser som uventede kostnader. Prosessen starter fra de tidligere stadier hvor en utreder mulige steder, kontraherer leverandører og fortsetter gjennom transaksjonens livsløp (Barthelemy & Adsit, 2003).

Videre forklarer Mandel (2007) transaksjonskostnader ved outsourcing som «kostnader knyttet til reise (flybillett etc.) og leders mulighet til å reise, kommunikasjon, språkutfordringer, tid brukt til forhandlinger, ukjent juridisk område, nytt politisk og forretningsmessig system etc. Disse kostnadene er gjennomgripende og allestedsnærværende». Det er interessant å vurdere om disse «skjulte» og indirekte kostnader kan forklare backsourcingstrategier. For å lykkes med outsourcing hevder Barthélemy (2003) at kompetanse er nødvendig for å unngå feil. Gray et al (2013) hevder at backsourcing avhenger av endringer i ledelsesmessige verddivurderinger av de reelle kostnader for den outsourcete aktivitet så som endringer i utenlandsk eller lokale kostnadsdrivere som lønn, valuta etc. Aktiviteter kan være plassert i utlandet uten at selskapet hadde nok kunnskap eller planla godt nok. Forfatternes diskusjon viste til utilstrekkelige kostnadsanalyser som førte til høyere indirekte kostnader og hvor backsourcing har forekommet basert på erfaring og læring. Å verdsette disse skjulte kostnader korrekt når en outsourcer er hva forfatterne betegner som organisatorisk læring (Gray et al., 2013).

Kommunikasjons og administrasjonskostnad kan være av betydelig størrelse og ved bruk av transaksjonskostnadsteori kan selskaper estimere og forklare verdien av disse før outsourcing (Roza, Van den Bosch, & Volberda, 2011). Kulturelle forskjeller og språkvansker ble fremhevet som viktige faktorer for backsourcing i en undersøkelse gjennomført av Svenskt Näringsliv (2013). Disse kostnader kan bli sett på som transaksjonskostnader eller indirekte kostnader. Det kan antas at ledelsesutfordringer og andre uventede kostnader som oppstår, der det f.eks. finnes barrierer i språk og kultur, påvirker backsourcingbeslutninger.

Hovedkostnadene som inngår i en outsourcingbeslutning er direkte produksjonskostnader i tillegg til lønnskostnad, leveringskostnad så som transport etc. Styringsmodell ved outsourcing bør avgjøres ved å sammenligne de ulike strategiske valg som foreligger og som innbefatter både produksjonskostnad og transaksjonskostnad (Poppo & Zenger, 1998). Hvis transaksjonskostnadene kan estimeres som lave når en sammenligner flere ulike outsourcingalternativer vil det anses å være en effektiv strategi. Det er derfor viktig å ta med de faktorer som kan forklare formålene bak outsourcingbeslutninger da de bidrar til å forklare og forstå backsourcingbeslutninger.

#### **2.4.2. Tidligere forskning på området transaksjonskostnader**

Broedner, Kinkel, & Lay (2009a) bruker data fra den tyske produksjonsindustrien og har i sin studie innhentet informasjon om produktivitet og effekten av outsourcing fra 492 selskaper (Broedner et al., 2009a, pp. 127-128). Resultat av analysen viser at det er en sterk negativ korrelasjon på faktoren arbeidsproduktivitet (labour productivity) noe som fører til økte utgifter og reduserte inntekter. Forfatterne hevder at selskapene i mange saker ikke tar transaksjonskostnader til reell vurdering når de utarbeider outsourcingstrategier noe som fører til dårlige beslutningsprosesser (Broedner et al., 2009a, p. 128). Det kan således antas at dårlige beslutningsprosesser kan føre til økte utgifter og således uforutsigbare kostnader som den opprinnelige strategien ikke tok høyde for. For eksempel; dersom en outsourcer produksjon for å få billigere lønnskostnader, men det tilkommer andre kostnader grunnet kulturelle forskjeller eller ledelsesutfordringer som en ikke hadde tatt med i beregningen og som leder til at besparelser uteblir eller blir sterkt redusert, kan dette forklare backsourcingstrategier. Ved outsourcing kreves det investering i produksjonsfasiliteter på nye lokasjoner, men det kan også kreve investering i menneskelige ressurser og dets ferdigheter og kunnskap som støtte til transaksjonen (Broedner et al., 2009b, p. 129).

Ellram et al (2008) utførte en studie av åtte organisasjoner for å vurdere hvordan selskapene håndterte kostnader og usikkerhet ved outsourcing. Studien legger til grunn transaksjonskostnader og ses fra et amerikansk perspektiv. Flere ulike bransjer er representert (L. Ellram et al., 2008, pp. 148-152) og den kan bidra til å gi en dypere forståelse på flere perspektiver når en ser på backsourcingtrender både for produksjon og tjenester. Ellram et al hevder fast at outsourcing kan påvirke et selskaps langsiktige konkurransesituasjon (L. Ellram et al., 2008, p. 148). Dette er i tråd med Tate (2014) som i sitt arbeid viser til at selskaper konsentrerer seg mindre om faktorer som kan påvirke ytelse på lang sikt (Tate, 2014). Det er derfor kritisk for selskaper å vurdere de langsiktige kostnadene i evalueringen av de oppfattede kostnadsbesparelsene en beslutning om outsourcing kan medføre (L. Ellram et al., 2008, pp. 148-149). Studien fant at den primære driveren for outsourcingbeslutninger var kostnadsreduksjoner (L. Ellram et al., 2008, p. 152). Når det gjaldt de menneskelige ressurser, var bekymringen liten når en så på risikoen for å miste kunnskap ved leverandørbytte, turnover av ansatte etc. da de fleste ikke oppfattet at f.eks. deling av patentert kunnskap var en risikofaktor for selskapenes konkurransevne eller strategi. Hovedfokuset var kostnader og risikoen for å miste ansatte og/eller behovet for opplæring av nye var ikke ansett for en kritisk kostnadsfaktor. Utfallet av det empiriske funnet viser at de menneskelige ressurser har en avhengighet (L. Ellram et al., 2008, pp. 153-154).

Transaksjonskostnader, som har en tendens til å ligge utenfor en outsourcingbeslutning, er evnen til å måle leverandørens ytelse og forventninger og hvor indirekte kostnader oppstår ved å håndtere usikkerheter. Selskapene som er med i studien uttaler ingen bekymring for stigende kostnadsnivå i lavkostområder da de ser at nye områder utvikler seg, ref. Kinas stigende lønnskostnader som igjen gir mulighet for å utforske andre regioner som utvikler seg og kan tilby fortsatt lave kostnader (L. Ellram et al., 2008, p. 159). Kostnadsreduksjonsfaktorer som den primære driveren for outsourcing vil her ikke støtte en backsourcing grunnet økte lønnskostnader da billigere alternativer finnes, men forskning kan bidra med faktorer for å håndtere kompleksitet og mitigering av risikoer ved outsourcet aktivitet og dets avhengighet av menneskelige ressurser.

Faktorer knyttet til ledelse av selskaper diskuteres i Kogut & Zander (1992). Deling og overføring av kunnskap mellom grupper og enkeltpersoner innenfor et selskap, så som kunnskap hos enkeltindivider, er høyt korrelert med et selskaps konkurransekraft når det gjelder menneskelige ressurser (Kogut & Zander, 1992, p. 383). Usikkerheter knyttet til outsourcing er relatert til de menneskelige ressurser og hvordan en kan knytte de til hvor gode styringsprinsipper

et selskap har og hvor godt en har organisert relasjonene mellom grupper og individer (Kogut & Zander, 1992, p. 384). Replikasjon og imitasjon av informasjon og teknologi kan være risikofaktorer ved outsourcing. Å se kunnskap om selskapet som menneskelig kapital er grunnleggende (Kogut & Zander, 1992, p. 385). Organisering av menneskelige ressurser anses derfor for kritisk for kunnskapsoverføringen innad i selskapet, men på den annen side viser ikke studien til Ellram et al (2008) signifikante risikoer knyttet til tap av menneskelige ressurser eller kunnskap ved outsourcing (L. Ellram et al., 2008, p. 153).

Outsourcing kan kreve ledelse fra andre lokasjoner eller en er avhengig av at noen leder på vegne av selskapet. Geografisk lokasjon hvor kultur og språk er forskjellig kan skape større kompleksitet i forhold til å huse aktiviteten internt eller i hjemlandet. Ukomplisert drift og effektivitet i styring kan være mer komplekst i utlandet og kan være en av årsakene til at selskaper vurderer hjemlandet og ser det som en mulig kostnadseffektivisering. Dette fordi de menneskelige ressursers ferdigheter og kompetanse muligens er høyere, noe som igjen kan resultere i lavere kostnad (Kogut & Zander, 1992, p. 386). Det er dog viktig å ha med seg at Kogut & Zander (1992) hevder at transaksjonskostnader er av sekundær betydning når en ser på hvem som er mest effektiv til å produsere en komponent (Kogut & Zander, 1992, p. 394).

Transaksjonskostnadsteori er basert på antagelsen om at leverandører og andre aktører i et marked oppfører seg opportunistisk, som betyr at de bevisst prøver å utnytte de muligheter de får på bekostning av andre (Gottschalk, 2013). Det er ikke slik at dette er regelen, men det finnes alltid sjanse for at noen av aktørene vil opptre opportunistisk og det er vanskelig å forutsi hvem en kan stole på og ikke. Williamson (1993) viser til at alle transaksjoner utføres under usikkerhet, noe som gjør at beslutningsproblemer kan oppstå. Da det er umulig eller veldig dyrt å forutse og ta høyde for alle mulige endringer eller hindringer må det gjøres tilpasninger underveis (Williamson et al., 1993).

Ellram et al, (2008) viser til at opportunisme kan øke transaksjonskostnaden når en leverandør ikke oppfylder sine forpliktelser i form av ytelse og/eller levering (L. Ellram et al., 2008, p. 151). Risikoen for opportunisme øker når kjøperen ikke kan spesifisere ordren til det fulle da det vanskeliggjør evalueringen av leveransen i etterkant (L. Ellram et al., 2008, p. 149). Dette kan påvirke ytelsens kvalitet, leveringstid og andre viktige faktorer som igjen leder til økt misnøye og høyere kostnad. Opportunisme kan også anses for å være høyere i utlandet da forskjellige kulturer og normer fra hjemlandet kan føre til ulike forventninger fra de to parter, spesielt om en

ikke klarer å hensynta de uformelle regler. Det er interessant å undersøke om dette er et problem, eller selskapene opplever det som et problem med utenlandske leverandører, og om det kan påvirke en outsourcingstrategi eller beslutninger om å ta tilbake virksomhet til Norge. Det er nærliggende å anta at opportuniste også kan oppstå i selskapenes strategier når det hovedsakelig er kostnadsreduksjon og effektivitetsfaktorer som er hoveddriverne. Når selskapene i det alt vesentlige kun er opptatt av egen vinning og utelater regional økonomisk utvikling i hjemlandet når arbeidsplasser overføres til utlandet, kan det argumenteres for at selskapene opptrer opportunistisk. Dette er imidlertid noe som bare kan spekuleres i og er ikke noe som det ses videre på i denne studie.

Videre kan vi se mulige forskjeller mellom større land som USA, sammenlignet med mindre land som Norge, med hensyn til press fra organisasjoner, politikere og samfunnet generelt. Det kan muligens være et element mot faktoren opportuniste hvor selskaper kan bli presset til å ta et sosialt ansvar og bevare og/eller skape arbeidsplasser i hjemlandet. Regjeringer kan gi gunstige incentiver i form av skatter eller andre fordeler, innføre straffetoll på visse varer osv. som kan virke mot en opportunistisk adferd fra selskapene. Juridiske problemer og politiske utfordringer må ikke ignoreres ved outsourcing da det kan lede til transaksjonskostnader som kan være høyere enn i hjemlandet. Mislykket outsourcing kan koste selskapet dyrt, både når det gjelder konsekvenser og korrigeringer ved f.eks. kvalitetsfeil, transportproblemer, geopolitisk og politisk risiko osv og kan være de underliggende faktorer bak et backsourcing-initiativ (L. Ellram et al., 2008).

Madhok (1995) gjennomførte en studie som så på opportuniste og tillit i joint ventures. Studien inkluderte fire respondenter fra fire forskjellige industrier i Canada. Intervjuene ble gjennomført med senior ledere, to fra store selskaper og to fra små selskaper. Tillit ble ansett av alle respondenter som kritisk i det gjensidige forhold. For å skape vellykkede relasjoner var kommunikasjon og interaksjon fremhevet som viktige prosesser for å få til effektiv koordinering. Kommunikasjon ble sett på som vitalt og interaksjonen bør være intens når problemer må løses. Dette innebærer ekstra kostnader, men en respondent så denne kostnaden også som positiv når den kunne utvikle og forbedre relasjonen i joint venture og hevdet at den ikke burde ensidig anses som en negativ kostnad hvis fordelaktige forbedringer var resultatet (Madhok 1995 s 61, 63-64).

Denne studie kan brukes til å analysere faktorer i kjøper-leverandøraksen da opportuniste kan øke kundens sårbarhet for opportunistisk adferd fra leverandøren (Madhok 1995 s 58). Alle respondenter understreket viktigheten av å skape et grunnlag for et vellykket forhold. De gjensidige bidrag, behov og interesse bør være komplementære mellom partene og valg av partnere og deres karakteristika er derfor essensielt for å etablere et suksessfullt partnerskap (Madhok 1995 s 62). Videre viste alle respondenter til at det var viktig å ha en kontrakt i bunn, men det var allikevel ansett for å være viktigere å etablere gode relasjoner og styrke de felles interessene i partnerskapet (Madhok 1995 s 69). Studien kan være nyttig å kjenne til dersom en bruker partnere på den outsourcete lokasjon for å etablere og/eller opprettholde en vellykket relasjon lokalt, spesielt om ens egen kultur og manglende kjennskap til formelle og uformelle normer kan hindre en i å etablere de rette relasjoner selv. Det må imidlertid understrekes at studien ser på joint venture relasjoner. Det kan således være et samarbeid som inkluderer konkurrenter. I denne studie ses det på opportunistiske adferd relatert til leverandør, ikke konkurrent. Dette antas å ha lavere risiko da forholdet er ansett for å ha fordeler for begge. Studien til Madhok (1995) inkluderer få respondenter og en må derfor være forsiktig med å generalisere for mye, men den kan gi en forståelse og bidra med et grunnlag for å skjønne mulige problemer som kan øke transaksjonskostnader.

### 2.4.3 Oppsummering om transaksjonskostnader

Økonomiske og strategiske faktorer	Formål og drivere	Forfattere
<b>Transaksjonskostnader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre marginer/øke profitt</li> </ul>	Williamsson (1988)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byttekostnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppnå stordriftsfordeler</li> </ul>	Poppo & Zenger (1998)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirekte kostnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluere «make or buy»</li> </ul>	Kogut & Zander (1992)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetskostnader</li> </ul>	alternativer	Broedner et al (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordineringskostnader</li> </ul>		Ellram et al (2008)
		Madhok (2009)

Tabell 3 - Oppsummering av transaksjonskostnader

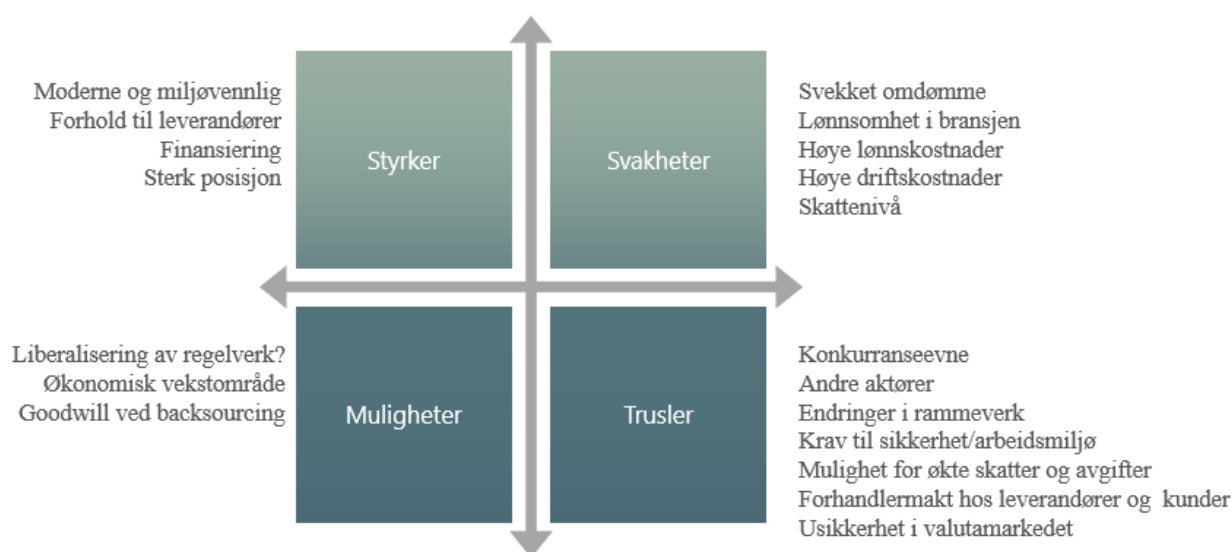
Transaksjonskostnadsteori kan bidra til å evaluere drivere som kan påvirke mulige relokaliseringer av outsourcete virksomhet, ikke bare for produksjon, men også tjenester. Transaksjonskostnader brukes i mange undersøkelser om outsourcing og da formålet med denne studie er å se på mulige backsourcingtrender er det nærliggende å anta at denne teorien kan gi viktig innsikt i de faktorer som kan bidra til å identifisere en trend. Indirekte kostnad som ledelsesproblem, kulturforskjeller, politiske og miljømessige faktorer er det som vurderes som mulige indikatorer som kan støtte backsourcingstrategier og således lede til en mulig trend.

## 2.5. Ressursbasert tilnærming

Ressursbasert teori er et verktøy selskaper kan bruke for å identifisere de strategisk viktige interne ressurser og kompetanser. Det grunnleggende prinsippet til teorien ligger i å kunne identifisere og utnytte ressursene en har tilgjengelig på en sånn måte at det skaper varige konkurransefortrinn (Mikkelsen & Laudal, 2014, p. 174). Ressursbasert teori dreier seg derfor også om hvordan en organiserer sine kapabiliteter for å skape konkurransefortrinn (Barney, 1991, p. 101). For å unngå forvirring vil det i denne studie når det refereres til selskapers ressurser, menes alle eiendeler, evner, organisasjonsprosesser, faste attributter, informasjon, kunnskap etc. som er kontrollert av selskapet og som gjør det mulig for selskapet å tenke på å implementere strategier som forbedrer effektivitet (Daft 1983, hentet fra Barney, 1991, p. 101).

### 2.5.1 Bakgrunn

Et stort forskningsområde innenfor strategisk ledelse er å forstå kilder til vedvarende konkurransefortrinn. Dette er et sentralt utgangspunkt for ressursbasert tilnærming (Resource Based View) som tar utgangspunkt i forståelsen av hvorfor noen selskaper lykkes bedre sammenlignet med sine konkurrenter. Gjennom å motvirke eksterne trusler og unngå interne svakheter, samtidig som selskapet skal implementere strategier som utnytter dens interne styrker, og respondere på eksterne muligheter, vil en sørge for at selskapene etablerer et bærekraftig konkurransefortrinn (Barney, 1991, p. 99). Noen av faktorene som kan påvirke en fortsatt outsourcing og mulig backsourcing-beslutning fremgår av modellen under.



Figur 2 - Styrker/svakheter/muligheter/trussel analyse (Barney, 1991, p. 100).



Ovennevnte modell støttes også av McIvor's (2009) forskning som viste at alle selskaper i studien hadde outsourcet grunnet endringer i både det eksterne og det interne miljø for å møte en økende etterspørsel fra interessenter (McIvor, 2009, p. 49). Barney (1991) undersøkte i sin studie sammenhengen mellom faste ressurser og varig konkurranseevne. Han illustrerte dette gjennom fire empiriske attributter en ressurs må ha for å kunne ha et varig konkurransefortrinn (VRIO) (Barney, 1991, pp. 15-106).

<b>Verdifull?</b>	<b>Sjelden?</b>	<b>Kostbar å etterligne?</b>	<b>Utnyttelse i org.</b>	<b>Konkurranse implikasjoner</b>	<b>Økonomisk profitt</b>	<b>Veien videre</b>
<b>Nei</b>			Nei	Ulempe	Under normal	Stoppe å gjøre eller outsource
<b>Ja</b>	Nei			Paritet	Normal	Kan outsource
<b>Ja</b>	Ja	Nei		Midlertidig	Over normal	Må dyrkes for å opprettholde fortrinn
<b>Ja</b>	Ja	Ja	Ja	Vedvarende	Over normal	Vokt vel! Verdifull ressurs

Figur 3 - VRIO analyse (Barney, 1991), bearbejdet forelesningsnotater Ravndal 2015

Det er interessant å undersøke om selskaper har oppnådd vedvarende konkurransefortrinn fra deres beslutninger om outsourcing, enten gjennom å styrke de interne prosesser eller ved å ta i bruk utenlandske muligheter. Videre er det interessant å se nærmere på om også de ressurser som en skal fokusere på og beskytte, og som gjør selskapet unikt (verdifull, sjelden, vanskelige å erstatte og godt utnyttet), var en del av outsourcingstrategien for igjen å kunne se om der er en mulig forbindelse til en backsourcingtrend eller ikke.

Selskapets ressurser må være verdifulle (Barney, 1991). En ressurs er ansett for å være verdifull hvis den bidrar til å opprettholde muligheter for selskapet til å utvikle strategier som forbedrer effektivitet og produktivitet gjennom å nøytralisere trusler og/eller utnytte mulighetene til selskapet. En tradisjonell styrke-svakhet-mulighet-trussel modell bistår med å skille og isolere trusler og muligheter fra hverandre ved å spesifisere hvilke attributter som anses å være en ressurs. For å skape vedvarende konkurransefortrinn foreslår den ressursbaserte modellen hva som skal vektlegges av egenskaper til disse ressursene for å bli konkurransedyktig. Barney (1991) viser til at en ressursbasert tilnærming vil bidra til at selskapet fokuserer på de korrekte aktiviteter (Barney, 1991, p. 106) (Gottschalk, 2013, p. 28). I en outsourcingssituasjon er dette av stor viktighet da det støtter selskapet i å fokusere på de rette kompetanser samt å frigjøre ressurser som igjen gjør det mulig for selskapet å fokusere på det de mener er strategisk viktig.

Ressursen må være sjelden blant potensielle og nåværende konkurrenter for å kunne tilby kunden noe unikt (Barney, 1991). Selv om ressursen i seg er verdifull, må den også være sjelden. Derfor krever noen strategier en bestemt blanding av menneskelig kapital, fysisk kapital og organisatorisk kapital i implementeringsprosesser. Denne sammensetningen av ressurser må være sjelden hvis ikke vil andre konkurrerende selskaper kopiere og strategien vil ikke lenger gi et konkurransefortrinn. Det er imidlertid vanskelig å fastslå hvor sjelden en ressurs må være (Barney, 1991, pp. 106-107). For norske selskaper kan outsourcingstrategier være en viktig del i å få tilgang til kvalifiserte/sjeldne kvalifikasjoner og ressurser utenfor Norge.

Videre må ressursene være vanskelige å imitere (Barney, 1991). Et konkurransefortrinn oppstår hvis ressursen er verdifull for organisasjonen og ikke lett kan replikeres av andre aktører, men det kan være vanskelig å beskrive og definere disse ressurser (Barney, 1991, pp. 107-109). I en outsourcingsituasjon blir det derfor viktig å identifisere den kunnskap og ekspertise som ikke skal outsources slik at ikke feil aktivitet forsvinner ut og selskapet mister sin fordel i markedet. Coca-Cola er et eksempel på dette; de utvikler sin hemmelige sirup internt. Gjennom å beholde den hemmelige oppskriften internt beskytter de sin kjernekompetanse noe som gjør at det er vanskelig for konkurrenter å kopiere. Ved å gjøre dette beholder Coca-Cola sitt konkurransefortrinn i markedet (Zhao & Calantone, 2003, p. 62).

Det siste kravet for at ressursen skal være en kilde til konkurransefortrinn er at den ikke er lett å erstatte (Barney, 1991). Dette betyr at ressursen ikke skal kunne erstattes av andre løsninger selv om ressursen er verdifull, sjelden og ikke lett replikerbar (Barney, 1991, pp. 111-112). Silverman (1999, pp. 1110-1112) oppsummerer at ressursbasert teori bør forstås som hvilke ressurser som et selskap bør kjøpe i et marked og hvilke ressurser en bør ha internt i selskapet.

Fra ovenstående diskusjon kan en se at ressursbasert teori ikke er begrenset til kun interne aspekter, men det anerkjenner også ressurser og kapabiliteter som ligger utenfor selskapet som kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Zhao & Calantone (2003) fremhever eksempler hvor de studerte selskaper som anerkjenner at de benyttet seg av ressurser og kapabiliteter utenfor egen organisasjon når de internt i selskapet ikke kunne utføre disse på en effektiv måte. Det vises til Apple som lot Sony designe strukturen ved utviklingen av PowerBook fordi Sony hadde spesialisert seg på miniaturisering. Gjennom dette samarbeidet fikk Apple en kort utviklingstid og tilgang til det best tenkelige design (Zhao & Calantone, 2003, p. 62).

Som nevnt i problemstillingen ønskes det i denne studie å forstå hvorfor selskaper backsourcer og under hvilke forhold. Den teoretiske diskusjonen ovenfor er derfor av interesse når en ser nærmere på hva som påvirker både formålene som ligger bak en outsourcingbeslutning, men også hva som er driverne for at backsourcingbeslutninger eventuelt tas. Usikkerheter knyttet til outsourcing kan potensielt forklare backsourcingbeslutninger. Ressursbasert teori er derfor en viktig del av studien da en forståelse av hva som er et selskaps kjernekompetanser kan ha avgjørende vekt på om selskaper velger å bruke markedet eller ikke. Likevel er det en kjensgjerning at beslutningen om å outsource ikke behøver ha samme grunn til å backsource da andre faktorer kan påvirke en tilbakeføringsstrategi.

### **2.5.2. Tidligere forskning innenfor ressursbasert tilnærming**

Strategiske beslutninger som nevnt ovenfor kan føre til overlegen ytelse, men en outsourcing strategi medfører også risikoer. Larsen et al (2013) viser til betydelige skjulte kostnader. Forfatterne viser at implementeringskostnader, som strategiske ressurser, er forsømt i de strategiske beslutningsprosesser. Dette kommer spesielt frem i situasjoner med oppgave- og relasjonsspesifikk usikkerhet, kompleksitet og transaksjonskostnader. Alle disse påvirker den samlede driftskostnaden for outsourcingen (Larsen et al., 2013, pp. 547-549).

En kompleksitetsvariabel som kan ha stor betydning, er når en beslutningstager kan være begrenset rasjonell (Larsen et al., 2013, p. 547). En kan her se til klassisk beslutningsteori der en ser på normativ teori for hvordan beslutninger bør tas for å maksimere nytteverdien, og deskriptiv teori for hvordan en faktisk tar beslutninger – gjerne sett sammen med teoriene rundt begrenset rasjonalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kaufmann & Kaufmann sier at et hvert menneske har begrenset rasjonalitet, også beslutningstagerne. Med det menes at mennesket har en begrensning i sin kapasitet til å behandle og bearbeide informasjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til i sin forskning at beslutningstakere kan gå i fellen ved å «forankre seg» i den første informasjonen de mottar. Dette støttes av Jakobsen & Torsvik (2002) som viser til at beslutningstakere ofte velger det alternativet som er «godt nok» uten fullt ut å vite om det er det beste. Dette kan skape både usikkerhet og uklarhet i beslutningene. I henhold til Larsen et al (2013) er det vanskelig å estimere de faktiske kostnadene til beslutningstagerne for strategisk outsourcing. På bakgrunn av at det er vanskelig å estimere disse skjulte kostnader fant også forfatterne ut at kostnadsestimeringsfeilene var høyere når en outsource til en tredjepart og ikke kun selv flyttet virksomheten ut i eget etablert selskap langt borte fra hjemmemarkedet, såkalt

captive offshoring (Larsen et al., 2013, p. 538). Disse funn er interessante å merke seg da de kan knyttes til styringsgraden som bør velges. Captive offshoring er blant annet å etablere joint venture eller ha fullt eierskap selv på en fjern lokasjon, mens en outsourcing offshoring er knyttet til eierskapsmodellen (Roza et al., 2011, pp. 318-319).

Tap av kontroll ble også fremhevet som en grunn til hvorfor amerikanske selskaper velger å flytte noen av sine aktiviteter hjem (Moser & Kelley, 2013). Roza et al (2011) viser i sin studie til at ressursstrategi var en av tre aktiviteter som var viktigst når det gjelder outsourcing. Selskaper har gjennom outsourcing mulighet til å få tilgang til kvalifisert personell, forbedre effektivitet samt å nå potensielle kunder i outsourcing-regionen. Dette gjør at selskaper kan fokusere mer på vekst og innovasjon. Forfatterne undersøkte også hvordan selskapers størrelse influerer outsourcing og fant at jo større selskaper jo lengre bort (farshoring) fra hjemlandet, mens selskaper på medium størrelse oftere bruker land nærmere ens hjemland (nearshoring) (Roza et al., 2011, pp. 320-321). Jo lengre bort fra ens hjemmemarked en flytter virksomhet jo større er sannsynligheten for at en vil treffe på større kulturforskjeller. Det faktum at mellomstore selskaper flytter til steder nærmere hjemmemarkedet indikerer mindre forskjeller i kultur. Informasjon om hvor norske selskaper har flyttet virksomhet og en diskusjon om kulturforskjeller vil forhåpentligvis gi innsikt og hjelp til analysen. Spesielt gjelder dette hvis de forbedret sin effektivitet, fikk tak i kvalifisert personell og nådde de ønskede kunder. En kritisk observasjon i studien utført av Roza et al (2011) er det faktum at data er samlet fra forskjellige land (UK, US, Tyskland, Nederland og Spania) og landenes ulikheter kommer derfor ikke til uttrykk. Det samme gjelder for landets størrelse og det som er karakteristisk for hvert hjemmemarked. Det antas at det kan finnes store forskjeller mellom et spansk og amerikansk marked. Forfatterne diskuterer ikke dette, men det synes viktig å hensynta når det gjelder backsourcing da det antas at å ha et stort hjemmemarked er gunstig.

McIvor (2009) hevder i sin studie at kompleksitet i outsourcing ikke kan forklares i sin helhet verken fra en ressursbasert eller transaksjonsbasert vinkling. Gjennom en studie der han integrerte både ressursbasert og transaksjonskostnadsteori utviklet han et utvidet rammeverk. Forfatteren gjennomførte en dybdestudie av tre selskaper innenfor tre ulike bransjer. Ifølge forfatteren er det viktig å se på ressursbasert teori når det gjelder outsourcing fordi «as superior performance achieved in organizational activities relative to competitors would explain why such activities are performed internally» (McIvor, 2009, p. 47). Avgjørelsen om outsourcing påvirkes således av selskapets evne til å utvikle kapabiliteter og opprettholde et konkurransefortrinn sett

i forhold til konkurrentenes kapabiliteter. Funnene indikerer at for å forstå forholdet mellom et selskaps prestasjon på operasjonelt nivå og outsourcing, er ressursbasert tilnærming en effektiv teori. I henhold til forfatterne så bør selskaper outsource aktiviteter som mangler nødvendige interne ressurser eller kapabiliteter, så fremt de ikke kan få noen fordel av å gjennomføre aktiviteten internt. Hvis så er tilfelle, anses det bedre å få tilgang til komplementære kapabiliteter fra eksterne leverandører (McIvor, 2009, p. 47).

Resultatet fra studien viser at selskaper forventer at leverandører skal levere en forbedret service samt kostnadsreduksjon. Likevel er forfatteren forsiktig med å være for bastant og understreker at mye forskning viser at leverandører mislykkes i å møte forventningene til kundene når det gjelder å levere på kostnad, kvalitet og service (McIvor, 2009, p. 47). Dette kan knyttes opp mot Tate et al (2014) som fant at dyktige medarbeidere var en viktig faktor når det gjaldt backsourcing (Tate, 2014, p. 3). Selskaper som er misfornøyd med kvaliteten på de outsourcete tjenester, produkter eller aktivitet kan ende opp med å backsourc for igjen å få den ønskede kvalitet. Økt kvalitet var også det svenske selskaper viste til i undersøkelsen utført av Svensk Näringsliv (2013, p. 15) når de begrunnet sine backsourcingbeslutninger. Det er således interessant i denne studie å se nærmere på om selskaper outsourcer aktiviteter fordi de mangler interne ressurser og/eller kapabiliteter og om disse aktiviteter møter forventningene på kost og kvalitet når de er outsourcet.

Ifølge McIvor (2009) er outsourcingavtaler ofte komplekse og trenger klare kommunikasjonskanaler, adekvate ressursallokeringer, kontrollmekanismer, sterkt lederskap, klare mål og god prosjektplanlegging (McIvor, 2009, pp. 61-62). Det er viktig å hensynta det lave antall respondenter i studien. En må derfor være forsiktig med å generalisere for mye, men i kombinasjon med den store undersøkelsen til Roza et al (2011) så kan studien tilby en dypere forståelse av fordeler og ulemper med ressursbasert tilnærming. McIvor's forskning er i tråd med Reeves et al (2010) som også viste det samme som transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori argumenterer for. I studien som omhandler distribusjon og logistikkjenester i bilindustrien, fant de at outsourcing tilhører et komplekst beslutningsmiljø som kan være vanskelig å administrere: «While some parts may require simple bulk shipments to vendor managed inventories, other parts may require complicated sequencing and just-in-time shipments from single manufacturing locations to multiple, geographically dispersed assembly locations» (Reeves et al., 2010, p. 467).

En viktig del i ressursbasert teori er fokus på kjernekompetanse i selskapene. Kjernekompetanseteori sier at ethvert selskap kan outsource funksjoner som ikke er kjernevirksomhet, som ikke er kjernekompetanse, som ikke er kjerneaktivitet, og som ikke tilhører kjerneprosesser. Hva som er kjerne kan forklares gjennom teorien om verdikonfigurasjon som beskriver selskapenes verdiskapning og der en viser hvordan de viktigste virksomhetsprosessene virker, både sammen og hver for seg, i den hensikt å skape verdi for virksomhetene selv og kundene (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008).

Zhao & Calantone (2003) fant at outsourcing gir selskaper tilgang til kapabiliteter og ressurser som er vanskelige eller umulig å utvikle internt i selskapet. Dette tillot at selskapet kunne fokusere på sentrale oppgaver, og hvordan de kunne styrke og beskytte disse kjernekompetanser, samtidig som de beviste sin unike og overlegne verdi til kunder og på den måten skapte et konkurransefortrinn (Zhao & Calantone, 2003, p. 63). Det ble gjennomført en studie basert på ledere fra seks amerikanske selskaper fra ulike bransjer hvor ressursbasert og transaksjonskostnadsteori ble lagt til grunn (Zhao & Calantone, 2003, pp. 54-55). Ifølge forfatterne er det flere risikoer med outsourcing. Tap av kjernekompetanse er en fare for selskapet hvis feil oppgaver outsources noe som kan påvirke konkurranseevnen i sterk grad (Zhao & Calantone, 2003, p. 64). Dette kan være en mulig årsak til backsourcing eller ikke, men det er ansett for å være et godt utgangspunkt for å se nærmere på utfordringene knyttet til farene. Just-in-time forsendelser og tidsplan-utfordringer er viktige problemstillinger da fleksibilitet er noe som ofte er avgjørende for selve outsourcingen og har vist seg å være en årsak til backsourcing blant amerikanske og tyske selskaper (Brandes, Lilliecreutz, & Brege, 1997). Dette støttes også av Boston Consulting Group (BCG 2012) som fant i sin undersøkelse at de viktigste fremtidige beslutningsårsaker når det kom til lokasjon var forsyningskjedens ledetid, arbeidskraftkompetanse, nærhet til kunder og produktkvalitet (BCG 2012).

Kinkel (2012) fant at de to viktigste årsaker for backsourcing blant nesten 1500 tyske produsenter var kvalitetsproblem og fleksibilitet så som evnen å levere på tid (Kinkel, 2012, pp. 705-706). Det er klart både fra McIvor (2009), Reeves et al (2010) og Zhao & Calantone (2003) funn at selv om det er flere mulige fordeler med outsourcing, så er det potensielle ulemper som også må tas i betraktning. Disse ulemper og skjulte kostnader som er funnet i tidligere undersøkelser kan være årsaker til backsourcing. Det er derfor ønskelig med en dypere forståelse av disse ulempene

for å se om de har en sammenheng med backsourcing eller ikke og kan de påvirkede selskapers holdning til å flytte hele eller deler av sin outsourcete virksomhet hjem igjen til hjemmemarkedet.

Brandes et al (1997) gjennomførte en undersøkelse hvor de fokuserte på prosess og resultatet av outsourcingbeslutninger. De baserte seg på data fra fem casestudier hvor fokuset lå på kjøper og leverandørrelasjoner. Resultatene viser at driverne bak outsourcing kan være en kombinasjon av et behov for et klarere fokus på kjernekompetanse og finansielle utfordringer. Selskapene hadde krav på høy produktivitet, logistisk fleksibilitet, høy problemløsningskapasitet, høy leveringspålitelighet og integrerte informasjonssystemer. Forfatterne fant at hvis årsaken bak outsourcing er basert på strategiske beslutninger om kjernekompetanse og kostnadseffektivitet er outsourcing ofte mer vellykket, men for at en skal lykkes er det behov for høy grad av forpliktelse både under og etter prosessen. Det ble også vist til at hvis den outsourcete enhet mangler kompetanse og den støtte som trengs, vil en lettere feile (Brandes et al., 1997, pp. 72-74). Forfatterne fremhever i sin konklusjon at det er for mange selskaper som tar outsourcingbeslutninger basert på ikke-strategiske årsaker (Brandes et al., 1997, p. 75).

Selskaper kan noen ganger haste inn i outsourcingbeslutninger av feil grunner. Dette kan lede til spenninger og føre til at resultater uteblir eller feil resultat. Fra ovennevnte studier kan en se at dess mer unike og sjeldne, ikke kopierbare ressursene er, jo mer verdifulle er de for selskapet, og desto større grunn til å beholde internt. Ikke-kjerneaktivitet bør outsources til en spesialist. For å opprettholde en konkurransefordel er det viktig at en ikke outsourcer de deler som anses for kjernekompetanse for selskapet, men det har vist seg at det er ikke alltid er lett å identifisere verdien fullt ut av de ulike aktivitetene i et selskaps verdikjede. Det er derfor interessant å se nærmere på om selskaper har outsourcete kjernekompetanse og i så fall hva resultatet ble av en slik outsourcing. Ved å se nærmere på dette kan det være med å forklare om det finnes en backsourcingtrend.

## 2.5.3 Oppsummering av ressursbasert tilnærming

Økonomiske og strategiske faktorer	Formål og drivere	Forfattere
<b>Ressursbasert tilnærming</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilgjengelighet til ressurser og kapabiliteter</li> <li>Utnyttelse av kapital</li> <li>Vedvarende konkurransefortrinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frigjøre ressurser til å jobbe med de strategiske beslutninger</li> <li>Tilgang til kvalifisert personell</li> <li>Tilgang på ressurser</li> </ul>	Barney (1991) McIvor (2009) Zhao Calantone (2003) Silverman (1990) Reeves et al (2010) Roza et al (2011)

Tabell 4 - Oppsummering av ressursbasert teori

En ressursbasert tilnærming kan bistå med å identifisere en mulig backsourcingtrend blant selskaper gjennom å forstå driverne som ligger bak outsourcingbeslutninger. Som vist ovenfor, er det mye forskning som viser at en ressursbasert tilnærming kan forklare flere faktorer ved outsourcing, men det er også viktig å vise til farer og utfordringer ved en slik tilnærming. Det kan være vanskelig å vite når en ressurs er verdifull, sjelden, vanskelig å kopiere og ikke erstattbar. I tillegg er det utfordrende å vite hvordan en skal utnytte de outsourcete kapabiliteter på riktig måte, håndtere en fysisk avstand, håndtere mulig tap av kvalitet og service, kommunikasjon etc. Dette kan alle, sammen eller hver for seg være grunner til at selskaper kan revurdere sine tidligere outsourcingbeslutninger og muligens flytter hele eller deler av en outsourcete virksomhet tilbake til hjemmemarkedet. Det er også selvfølgelig mulig at en backsourcingbeslutning ikke har noen sammenheng med de motiver og argumenter som ble brukt ved en outsourcing og dette vil også bli sett nærmere på.

## 2.6 Utviklings- og modenhetsmodeller i sourcingrelasjoner

Som tidligere nevnt viser undersøkelser at mer enn 50 % av selskaper har gjennomført eller planlegger å gjennomføre outsourcing (Veltri et al., 2008). Selskapene må da være forberedt på at endringer i både de interne og eksterne omgivelser kan initiere backsourcing (Solli - Sæther, 2016). Noen lykkes og noen mislykkes med sin outsourcing og gjennom sitt forskningsarbeid har Solli-Sæther & Gottschalk (2008) forsøkt å skape et grunnlag for å forstå hvordan modenhet og utvikling i organisasjoner påvirker den interne sourcingstrategien.



### **2.6.1 Bakgrunn**

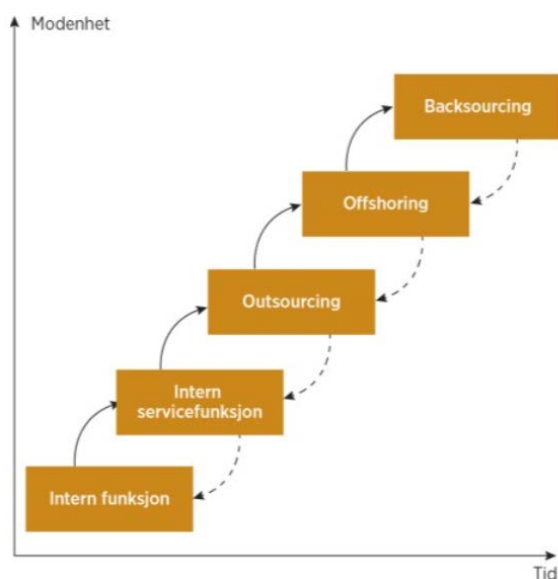
En beslutning om outsourcing eller backsourcing innebærer at selskapet må tenke på kostnader de har og gjeldende relasjoner med samarbeidspartnere, men de må også tenke nytt omkring bemanning, rekruttering, talent- og kompetanseutvikling, omdømme etc. Utvikling av modenhet- og utviklingsmodeller for outsourcing og backsourcing har foregått siden 1970-tallet og King & Teo (1997) beskriver flere fenomener i organisasjoners og produkters livssyklus som har ledet frem til en modell. En modell er en forenklet fremstilling av virkeligheten og har samme funksjon som en teori (Gottschalk, 2013). Modellen beskriver et mønster som er forutsigbart og viser ofte nivåer for hvordan en organisasjon vokser, utvikling i produkters salgsnivå eller utvikling i bruk av teknologi etc. Kanzanjian & Drazin (1989) hevder at der er en felles underliggende logikk i modenhetsmodeller. Karakteristika i en organisasjon forandrer seg for å gjøre de bedre rustet til å møte de oppgaver eller utfordringer som vekst utløser. Utfordringer, oppgaver og/eller omgivelser er ulik fra modell til modell, men det er ofte et fellestrekk ved modeller der de foreslår at nivåer vokser frem sekvensielt. Det betyr at et sett med utfordringer utløser fremveksten av neste nivå osv. som igjen skaper nye utfordringer som må løses.

I henhold til Gottschalk (2013) kan en outsourcingrelasjon deles inn i tre stadier; (1) Kostnadsstadiet der fokuset legges på økonomisk gevinst og det å ha kontroll på styringsstruktur, styringsmekanismer og transaksjonskostnader. (2) Ressursstadiet hvor fokus legges på tilgang til ressurs, kjernekompetanse og fornyelse. (3) Partnerstadiet hvor fokus legges på økonomisk byttehandel og omsyn til interessenter. Gjennom forskning har Gottschalk (2013) vist at det de aller fleste selskaper er mest opptatt av er å spare kostnader gjennom sine outsourcingrelasjoner og at 57 % av respondentene svarer at de er i et kostnadsstadie, 36 % er i ressursstadiet, og kun 7 % er i partnerstadiet.

### **2.6.2 Tidligere forskning om utviklings- og modenhetsmodeller**

Gjennom forskning har Gottschalk & Solli-Sæther (2006) utviklet en konseptuell og teoretisk modell, som senere har blitt empirisk testet (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008) for å forklare og argumentere for at det finnes en naturlig og sekvensiell modell fra intern organisering, via outsourcing og til backsourcing. Noen vil anse backsourcing for å rykke tilbake til start, men dette tilbakevises av Solli-Sæthers (2016). Det argumenteres i modellen for at det etterhvert som tiden går vil eksempelvis en tjeneste forandre seg, det samme gjelder kunnskapsnivået i selskapet og relasjonene mellom partene i en outsourcing, og som følge av dette revurderes beslutninger.

Solli-Sæther (2016) hevder i sin forskning at det ikke handler om å rykke tilbake til start, men om å ta steget til noe som er forandret og forbedret.



Figur 4 – Modenhetsmodell (Solli - Sæther, 2016)

Gjennom outsourcingrelasjoner utvikler og lærer selskaper underveis (Solli - Sæther, 2016) og Gottschalk (2013) hevder at når det gjelder f.eks. IT tjenester så stopper det muligens ikke med backsourcing, men fortsetter til skyløsninger. Et selskaps modenhetsnivå vil variere fra selskap til selskap og en gjør seg ulike erfaringer og det antas at selskaper som har outsourcet vil være på et modnere nivå enn de som ikke har denne erfaringen (Gottschalk, 2013), men en organisasjon som har backsourcet er ikke med automatikk på et høyere modenhetsnivå en de selskaper som ikke velger backsourcing da læring ikke er korrelert med å reintegrere virksomhet (Gottschalk, 2013).

Backsourcing er ikke uten risiko (Law, 2016). Risikoer defineres ofte i allmentale som negative virkninger ved en gitt handling, herunder potensielle skade og/eller tap. Når en ser på backsourcing beskriver Law (2016) de ulike avhengigheter som knytter seg til slike handlinger og håndtering av risiko. Ifølge Law (2016) må det skilles på proaktiv backsourcing som er en planlagt tilbakeføring og en backsourcing som skjer raskt, gjerne på bakgrunn av en hendelse eller krise. Kriser kjennetegnes ved at en må ta beslutninger raskt (Pearson & Clair, 1998). Det finnes derfor begrenset med tid til å evaluere data, og i en situasjon hvor outsourcing ikke fungerer viser Law (2016) til at en re-integrering ved bruk av de kapabiliteter en har sannsynligvis vil føre til en lavere «bytte-kost» og spart tid sammenlignet med en prosess å finne ny leverandør. Som en følge av at det oppstår kriser som leder til backsourcing viser Law (2016)

til at en får bruke alle tilgjengelige midler og også til stor del får godkjent avvik fra eksisterende organisatoriske regler og retningslinjer. I det gitte tilfellet ble backsourcingen sett på som en suksess da en umiddelbart fikk kontroll over ressursen og hurtig kunne imøtekomme forretningsens behov på en adekvat måte. Det er nærliggende å anta at når beslutningstagerne kommer frem til at drastiske virkemidler må settes inn vil det meste fremstå som bedre enn det det var så lenge en gjeninntar kontroll.

Når det gjelder proaktive (overveide) backsourcingbeslutninger viser Law (2016) til at det er mulig å lykkes også med disse dersom en er villig til å etablere sekvensielle prosesser og avvike noe fra tidligere praksis. Ved å ta i bruk avvik samt å sørge for at en har læring fra tidligere backsourcinger som er gjort på bakgrunn av eksempelvis en krise, vil en redusere risikoen for en mislykket reversering. Det er således nærliggende å anta at risikoer knyttet til backsourcing først og fremst relaterer seg til hvordan et selskap velger å organisere sine kapabiliteter og hvor gode beslutningstagerne i organisasjoner er til å få tilgang til de ressurser som behøves. Når en ser på økonomisk risiko knytter de seg først og fremst til monetære tap og da relatert til økte kostnader ved backsourcing eller at en må betale for en tjeneste en ikke får, altså mangel på tjeneste.

I følge Veltri et al (2008) viser mange selskaper til at årsaken til backsourcing er skjulte kostnader eller mangel på kostnadsbesparelser, og i enkelttilfeller økte kostnader. Forskning har vist at backsourcing ikke er ukomplisert og at selskaper kan pådra seg vesentlige kostnader også ved en backsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008). Her kan en også se en personlig risiko for en beslutningstager. Hvis beslutningstageren er eier av selskapet vil det være en personlig risiko i dette, men i de fleste tilfeller vil en anta at en ikke er personlig berørt av beslutningen utover et mulig tap i omdømme. Dette vil da påvirke hvilken motivasjon til handling en har mer enn selve risiko.

## 2.6.3 Oppsummering av utviklings- og modenhetsmodeller

Økonomiske og strategiske faktorer	Formål og drivere	Forfattere
<b>Fordeler og aspekter ved modenhetsmodeller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Læring</li> <li>Identifisere fremtidige utfordringer og muligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekvensielle i forutsigbare mønster</li> <li>Organisatorisk transformasjon</li> <li>Fremtidig planlegging og utvikling</li> </ul>	Kanzanjin et al (1989) King & Teo (1997) Gottschalk & Solli-Sæter (2006, 2008, 2015) Gottschalk (2013) Solli-Sæter (2016) Law (2016) Veltri et al (2008)

Tabell 5 - Oppsummering av utviklingsmodeller

Bruken av utvikling- og modenhetsmodeller ses oftere og oftere i undersøkelser om outsourcing. Siden formålet med denne studie er å se på mulige backsourcingtrender er det nærliggende å anta at denne teorien kan bidra til å gi viktig innsikt i de faktorer som kan bidra til å identifisere en mulig trend. Transaksjonskostnader og ressursbasert tilnærming sammen med lokasjonsspesifikke fordeler er alle faktorer som påvirker og motiverer. Ved å se på utviklings- og modenhetsmodeller antas det at det vil skape en dypere forståelse for om det er en mulig backsourcingtrend eller om den backsourcingen som foregår kun er en naturlig utvikling av hvordan selskaper endrer seg i takt med læring, teknologisk utvikling etc.

## 2.7 Import av trender

Når fokus i det følgende rettes mot mulige trender på utviklingen innenfor backsourcing, er det naturlig å ta utgangspunkt i forståelse av fenomenet isomorfisme. Begrepet brukes i teori til å forklare og forstå hvordan beslutningsprosesser og organisasjonsløsninger påvirkes av hva som skjer bl.a. internasjonalt. Det finnes en oppfatning innenfor ny-institusjonell teori om at virksomheter som opererer innenfor samme felt over tid preges av at de velger samme løsninger, en såkalt strukturell samling. Gjennom å velge samme organisasjonsstruktur, styringssystem og prosedyrer utvikler en de samme strukturelle egenskaper. Resultatet blir etter hvert at en blir mer og mer ensartet da en er påvirket av hverandres oppfatninger, modeller og normer. Til slutt ender en opp med at en har utviklet en felles norm og problemforståelse (Berger & Luckmann, 1967). Gjennom å bruke teorien knyttet til de institusjonaliserte mytene som ofte relaterer seg til f.eks. organisasjonsstruktur, kan det bidra til å forklare det en kan se som moter innenfor utvikling av organisasjoner. Isomorfisme kan derfor brukes til å forklare der en ser en økt likhet innenfor et område at mange organisasjoner følger en motebølge, altså følger trenden.

I henhold til DiMaggio & Powell (1983) finnes det tre varianter av institusjonell isomorfisk endring; 1) tvangspreget, 2) mimetisk og 3) normativ isomorfisme. Dersom organisasjoner utsettes for press, overtalelse eller oppfatter at de får en tydelig invitasjon fra omgivelsene kan det sies å foreligge tvangspreget isomorfisme. Noen organisasjoner hermer etter sine omgivelser for å bedre kunne håndtere usikkerhet og tvetydighet, gjerne knyttet til teknologiske utviklinger, etablering av strategisk retning etc. Dette kalles mimetisk isomorfi. Når faglige nettverk sprer profesjonsnormer, kalles det normativt press.

Teoriene rundt isomorfisme i ny-institusjonell teori legger ofte vekt på de legitimerende sidene. Organisasjoner som ikke kan vise til at de når sine målsetninger og den profitt som er forventet søker andre måter å finne støtte fra sine eiere og kunder. Dersom en mister fortjeneste, produktivitet går ned og en taper markedsandeler, må en finne andre måter å demonstrere at en har livets rett. Alternativet kan da være å vise at en har tidsriktige strukturer og prosesser. Vi kan da høre om at selskaper jobber med sin «delivery model». Gjennom å etablere nye strategier, styringsstrukturer og normer kan en gi inntrykk av at en er progressive og således moderne og evner å tilpasse seg og finne tidsriktige løsninger (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014).

Disse teoretiske prosesser antas å ha en viss påvirkning også på norske selskaper. Ved globalisering sier det seg selv at det oppstår en økt interaksjon over landegrenser. Norske selskaper eksponeres for andres virkelighetsoppfatninger og det legges til rette for at felles normer kan oppstå. Det etableres således en institusjonalisert myte. Økt interaksjon fører til et økt ønske om å forklare sine strukturer til de partnere en har utenfor landegrensene da en er gjensidig avhengig av hverandre. Gjennom den økte interaksjon øker også eksponeringen for internasjonale trender, noe som igjen kan bety at utvikling og spredningen av nye strukturelle normer kommer raskere. Her er backsourcing et godt eksempel. Det kan hevdes at mange organisasjoner som foretar backsourcing representerer en «styringsideologi» som har flere felles kjennetegn med det ny-institusjonalister vil kalle institusjonaliserte myter.

Individer påvirkes av mange ulike faktorer, hvilke organisatoriske modeller de jobber i, situasjonsavhengige trekk, hva andre gjør og ikke minst personlige forhold. Dette er interessante temaer å ha med seg videre når det i denne studie skal ses nærmere på om det er en mulig backsourcingtrend. Gjennom å ha med seg kunnskap om isomorfisme i det videre arbeid, uten at

teorien er hovedfundamentet i studien, antas det at det vil ytterligere forsterke analysearbeidet og bidra til å kaste lys over hvilke faktorer som danner grunnlaget for beslutningen om backsourcing, samt hva som påvirker og motiverer beslutningen.

## 2.8 Teoretisk modell

Teorigjennomgangen viser at det finnes mange aspekter som påvirker både en outsourcingbeslutning, men også hva som potensielt kan påvirke et selskap til å forbli i markedet til tross for at en opplever en ikke tilfredsstillende situasjon.

De fire hovedteorier, med tilhørende forskning, som er presentert ovenfor kan summeres opp følgende:



Figur 5 - Oppsummering av teorigjennomgang

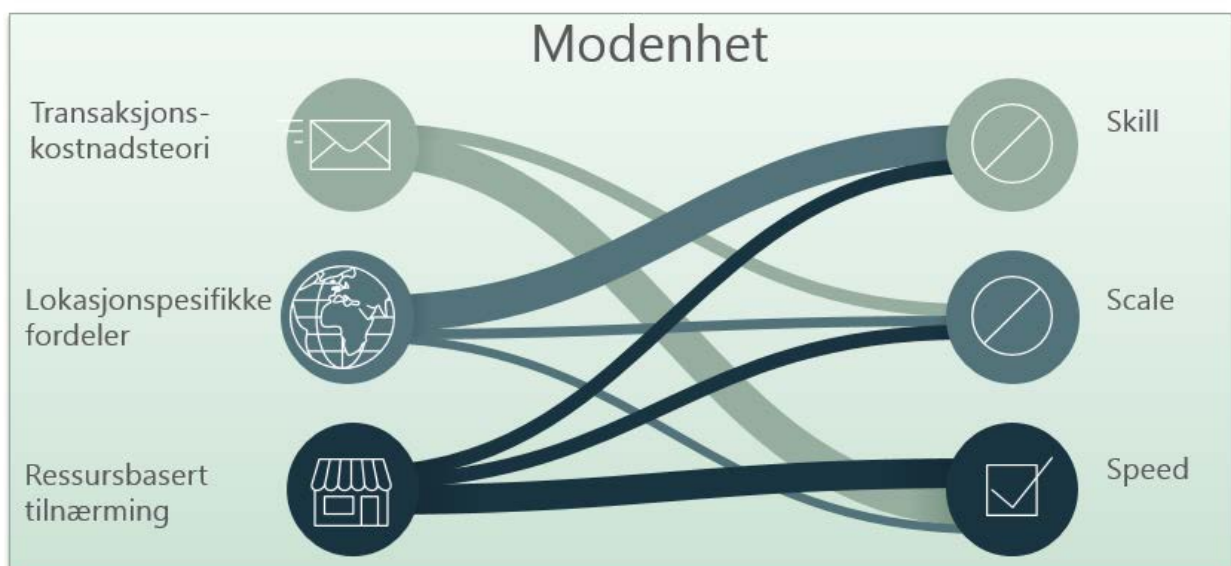
Gjennom å se på fire hovedteorier som alle kan, hver for seg eller sammen, være med å forklare en mulig backsourcing presenteres det i det følgende en modell som kombinerer tre av de fire teorier. Faktorene som ligger til grunn i de ulike teorier deles inn ut i fra hva formål og drivere som bakgrunnen for å bruke markedet. Den fjerde teorien, utviklingsmodell og modenhet, danner i nærværende studie et bakteppe for de øvrige tre teorier. Risikoene en kan oppleve ved outsourcing kan bidra til å få en dypere forståelse for hvorfor en velger å fortsette å bruke, eller ikke bruke, et marked, mens formålet med outsourcingen vil bidra til å analysere utfallet og drivere for en mulig reversering. Dette knytter seg i sterk grad til de kapabiliteter som finnes i markedet og de kapabiliteter en selv besitter eller bør besitte. Her antas det at kravet til hurtighet i et marked vil være sterkt bidragene samt hvilke utviklinger en ser kommer som vil sterkt prege

hastigheten. Som tidligere vist til er primærdriveren ved outsourcing kostnadsoptimalisering og styrking av konkurranseevnen.

Det legges i det videre arbeidet til grunn at dette fremdeles er primærfokuset for en beslutning om å bruke markedet også når en skal se på en mulig reversering. Kostnadseffektivitet og profitt anses derfor som et fundament og danner således basisen for ønsket om å oppnå stordriftsfordeler. Rammeverket er ment å veilede gjennom drøftelsen og vil i stor grad ta for seg hvilke drivere respondentene så for seg og hvordan de påvirker de til eventuelt å forbli i markedet.

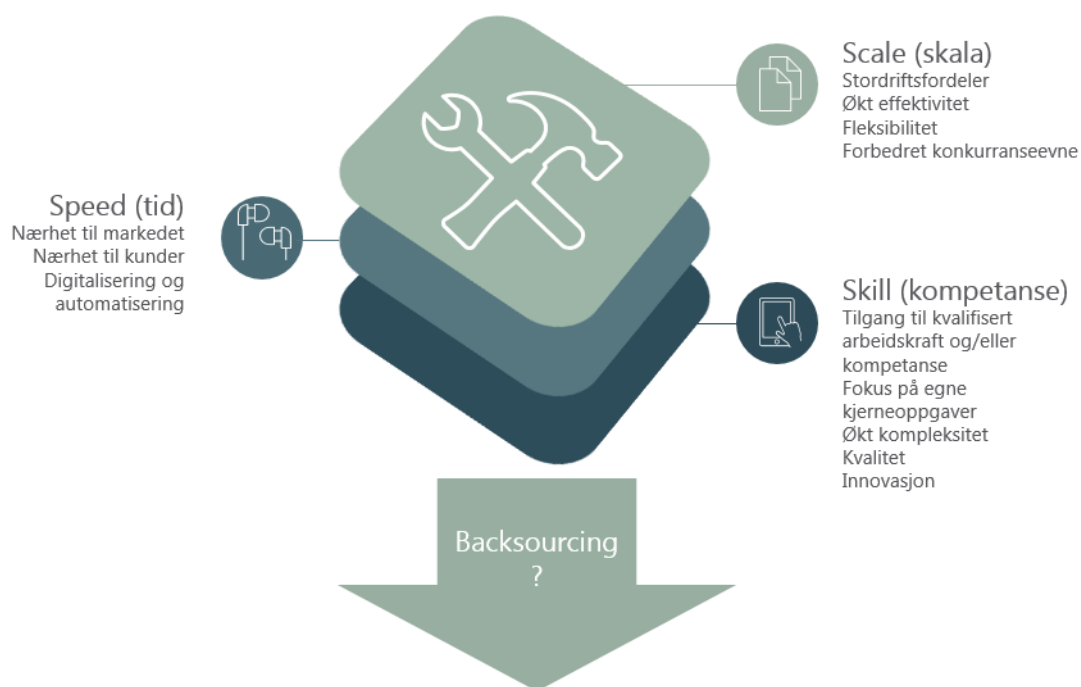
Datagrunnlaget vil analyseres og drøftes opp i mot modellen der en både ser på enkeltelementer som drivere for en backsourcing, men ser også på hvordan de ulike drivere samvirker.

Modellen som er valgt for det videre arbeid består således av tre hoveddrivere; kompetanse (skill), skala (scale) og tid (speed). Gjennom å analysere og drøfte disse i kombinasjon med hverandre antas det at de kan forklare og gi en økt forståelse for de underliggende faktorer og bidra til å belyse årsakene til backsourcing samt bidra til å identifisere om det har oppstått en backsourcingtrend.



Figur 6 - Teoretisk rammeverk

Figuren nedenfor illustrerer den valgte modell av det teoretiske rammeverk og detaljert ut med faktorer som fremkommer i de ulike teorier og tidligere studier som potensielle drivere. Dette anses å gi det verktøyet som er nødvendig for å analysere og drøfte og derigjennom skape en dypere forståelse for problemstillingen som er valgt.



Figur 7 - Rammeverk for analyse og drøftelse



## 3 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse problemstillingen: *Hva er årsakene til backsourcing og i hvor stor grad kan det sies å være en trend?* Kapitlet presenterer først forskningsdesign og den forskningsmetode som er valgt for oppgaven. Deretter redegjøres det for hvilken type data som er samlet inn og fremgangsmåte som er brukt til datainnsamlingen for undersøkelsen. Tilslutt vurderes undersøkelsens reliabilitet og validitet.

### 3.1 Forskningsdesign og metode

For å være i stand til å besvare problemstillingen er valget av metode viktig. En må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra begynnelse til slutt (Johannessen, 2011, p. 77). Forskningsdesignet er den overordnede plan som beskriver fremgangsmåten for å gi svar på problemstillingen. Ifølge de Vaus (De Vaus, 2009, p. 9) er funksjonen til et forskningsdesign «å sikre at evidensset en har skaffet seg for å svare på den initielle spørsmålsstillingen er så entydig som mulig». De fleste studier kan videre deles inn i tre forskjellige kategorier: eksplorativt design, deskriptiv design og kausalt design (Ghauri, 2010). I denne oppgaven brukes deskriptivt design da den prøver å beskrive hva ledere mener er årsaken til backsourcing og om i hvor stor grad det kan sies å være en trend. Videre er deskriptivt design virkningsfullt for å svare på spørsmål så som hvem, hva og hvordan. Således støtter deskriptivt design også opp om problemstillingen i oppgaven med «hva» og «hvordan» spørsmål (Ghauri, 2010).

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I kvalitativ metode samles og registreres data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall (Johannessen, 2011, p. 103). Det er også to grunnleggende forskjellige måter å samle inn egne kvalitative data på, og det er gjennom observasjon, der dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informanten sier i samtale med forskeren.

Fokuset i denne oppgaven er å se på årsakene til backsourcing og i hvor stor grad kan det sies å være en trend. For å studere dette fenomenet vil kvalitativ metodetilnærming gi mulighet til å samle informasjon som ikke lar seg tallfeste.

Robert K. Yin mener at caseundersøkelser egner seg best til å besvare spørsmål som «hvorfor» og «hvordan» som igjen kan lede til antagelser som det videre arbeid kan bygge på (Johannessen, 2011, p. 90). Kvalitativt casesdesign kjennetegnes ved å innhente store mengder informasjon fra noen få enheter over en begrenset tidsperiode. Dette skjer gjennom detaljert og omfattende innsamling av fakta om et begrenset tema, i dette tilfelle beslutningen om backsourcing (Johannessen, 2011). Videre anvendes flercasesdesign som medfører at en studerer flere enn et case, her gjennom dybdeintervju av ledere i ulike selskap. Dataene som samles inn, tolkes opp mot allerede eksisterende teori og empirisk forskning på området. Ved å gjøre dette kan en enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori (Johannessen, 2011, p. 91).

## **3.2 Utvalg**

Kjennetegnet ved kvalitative metoder er som regel å komme så tett som mulig på den målgruppe en ønsker å undersøke gjennom å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen, 2011, p. 108).

### **3.2.1 Utvalgskriterier**

Ved rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har en et klart mål, noe som i metodelitteraturen kalles strategisk utvelgelse av informanter. Utvalget vil ikke bli representativt, men hensiktsmessig i forhold til problemstillingen en skal se nærmere på (Johannessen, 2011, p. 110). For å besvare problemstillingen i denne studien er målgruppen for kvalitative intervjuer: «Ledere fra næringslivet med bred bakgrunn og som representerer flere bransjer og selskapsstørrelser».

### **3.2.2 Rekruttering av informanter**

Backsourcing som fenomen er relativt nytt og erfaringsgrunnlaget til mange ledere er begrenset, men gjennom eget nettverk er seks kandidater identifisert som antas å ha erfaring innenfor området. Det var viktig å få på plass en gruppe som både hadde gjennomført outsourcing i de selskaper de har vært ansatt og deltatt i backsourcing eller vært ansatt i selskaper som har vært

mottager av outsourcet virksomhet for å få belyst ulike sider. De aktuelle kandidater ble kontaktet per mail og telefon, og samtlige identifiserte kandidater takket umiddelbart ja. Det ble lagt som en forutsetning at de skulle svare ut i fra sitt personlige erfaringsgrunnlag og ikke hva som var deres nåværende eller tidligere arbeidsgivers offisielle ståsted. Det er også gitt lovnad om ikke å identifisere hver enkelt kandidat og synspunkt. Dette antas å gjøre det enklere for kandidatene å snakke friere.

### **3.2.3 Utvalget**

Utvalget for undersøkelsen omfatter seks ledere som alle har deltatt i prosesser som har omhandlet outsourcing og backsourcing. Lederne har erfaring fra ulike selskaper og bransjer og er lokalisert både i ulike deler av landet og i utlandet. Antall respondenter var planlagt på forhånd da det ble antatt at erfaringsgrunnlaget var så sammensatt at en ikke hadde behov for mer informasjon enn det disse ville gi. Dersom det hadde vist seg at dette ikke var nok, kunne en ha kontaktet flere kandidater som ville være aktuelle.

## **3.3 Innsamling av data**

Den mest benyttede måte å samle inn kvalitative data er ved hjelp av intervju. Ved hjelp av kvalitative intervju får en mulighet til å få fyldige og detaljerte beskrivelser av de problemstillinger som drøftes som igjen kan føre til en dypere forståelse (Johannessen, 2011, p. 143).

Kvalitative intervju kan bli kategorisert som strukturert, semistrukturert eller ustrukturert (Johannessen, 2011, p. 145). I den ene ende har en strukturerte intervju der en på forhånd har bestemt både spørsmål og tema. I den andre ende finner en ustrukturerte intervju som er uformelt og har åpne spørsmål rundt et tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon (Johannessen, 2011, p. 145).

Den mest utbredte formen for kvalitative intervju er semistrukturerte intervju, som også benevnes som intervju basert på intervjuguide (Johannessen, 2011, p. 147). Målet med intervjuene var å få en dypere forståelse for respondentenes persepsjon rundt backsourcing og en mulig backsourcingtrend, og de underliggende faktorer som «hva», «hvorfor» eller «hvorfor ikke». For å gjøre dette, ble det utviklet en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, 2011, p. 453). Det finnes

flere aspekt å ta i betraktning når en skal designe spørsmål til intervjuet. Intervjuguiden inneholdt spørsmål som skulle dekket, men med rom for fleksibilitet slik at spørsmål, temaer og rekkefølge kunne varieres. Da intervjuobjektene hadde forskjellig erfaring med backsourcing, kunne spørsmålene endres alt etter hvilken erfaring de hadde. Dette var et viktig aspekt til å gi intervjuobjektet rom til å forklare mer i detalj for å få en dypere forståelse. Det anbefales at intervju spørsmålene er korte og enkle (Johannessen, 2011, p. 152) med et forståelig spørsmål som rettes respondenten, og å ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på bane (Johannessen, 2011, p. 147). I tillegg så støttet intervjuguiden forskerne i å dekke alle aspekt som en ønsker skal undersøkes uten å bli for restriktive i å følge en spesifikk rekkefølge.

Intervjuguiden ble organisert slik at den reflekterte de enkelte tema som var intensjonen å behandle med bakgrunn fra problemstilling og teoretisk rammeverk. På den måten ble spørsmålene konstruert basert på teoriene som laget fundamentet for motivet bak outsourcing. Teoriene ble nøye gjennomgått for å se hvilke spørsmål som egnet seg best å stille respondentene. Derfor ble det laget et utkast til intervju spørsmålene i detalj, hvor spørsmålenes meningsinnhold ble vurdert samt stil, uttrykk og formuleringer kontrollerte nøye. Dette førte til reformulering av enkelte av spørsmålene.

Det ble også besluttet at intervjuene skulle innledes med generelle spørsmål om respondentens posisjon og bakgrunn for å få både respondenten og intervjuerne til å føle seg komfortabel i intervjusituasjonen. Det ble også spurt enkelte bakgrunnsspørsmål som når selskapet startet å engasjere seg i outsourcing og backsourcingaktiviteter som ledet opp til problemstillingen. Videre ble det stilt spørsmål om motivet for outsourcing for å få en dypere forståelse for tidligere strategiske avgjørelser. Deretter gikk en videre inn i mer detaljer, slik som potensielle risikoer og konsekvenser ved outsourcing, og hvilket syn respondenten har til backsourcing.

For å holde en viss struktur ble intervjuguiden delt inn i 3 ulike områder. Dette sikret at alle deler ble dekket i intervjuet i tillegg til at det også støttet intervjuerne å se en sammenheng mellom empiriske funn, analyse og konklusjon. På den måten ble temaene som ble dekket i intervjuguiden først gjennomført på samme måte som det teoretiske rammeverket. Først ressursbasert syn, transaksjonskostnader og de lokasjonsspesifikke fordeler, før en avsluttet med utviklings- og modenhetsmodeller. Disse ble senere satt sammen til de tre hoveddriverne; kompetanse (skill), skala (scale) og tid (speed).

Respondent	Dato for intervju	Intervjuform
Respondent 1	7. februar 2018	Møte
Respondent 2	20.februar 2018	Skype
Respondent 3	21.februar 2018	Skype
Respondent 4	19.februar 2018	Møte
Respondent 5	19.februar 2018	Møte
Respondent 6	22.februar 2018	Møte

Tabell 6 - Oversikt over intervjuobjektene i utvalget

### 3.4 Evaluering av undersøkelsen

I kvalitativ metode er det viktig å vurdere kvaliteten på de innsamlede data som er gjort i studien (Johannessen, 2011, p. 243). Disse skal kunne besvare oppgavens problemstilling og kvaliteten og må derfor sees i sammenheng med denne. For å vurdere dataens kvalitet må en se på dataenes validitet og reliabilitet. I avsnittene under vurderes metoden som er anvendt i oppgaven og hvilke begrensninger den har hatt. Selv om det finnes begrensinger, anses oppgavens validitet og reliabilitet som god.

#### 3.4.1 Reliabilitet

I all forskning er det grunnleggende spørsmål om dataenes pålitelighet, som betegnes som reliabilitet (Johannessen, 2011, p. 44). Reliabilitet omhandler hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og på hvilken måte de bearbeides (Johannessen, 2011, p. 44). Siden dette er en kvalitativ undersøkelse finnes det ingen standardisert metode å måle reliabilitet på. Innen kvantitativ metode finnes det forskjellige måter å teste dataenes reliabilitet på, slik som «test-retest reliabilitet» og «inter-reliabilitet» (Johannessen, 2011, p. 243). Slike krav er innen kvalitativ forskning lite hensiktsmessige. For det første er det samtalen som styrer datainnsamlingen, ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. For det andre vil observasjonene som gjøres være avhengige av sammenhengen de er gjort i og være verdiladet. Og for det tredje vil forskeren ha unik erfaringsbakgrunn og andre kan derfor ikke tolke på samme måte (Johannessen, 2011, p. 243). En detaljert og klar beskrivelse av fremgangsmåte i forskningsprosessen, kan hjelpe til å styrke reliabiliteten (Johannessen, 2011, p. 244).

### 3.4.2 Validitet

Med validitet menes hvor godt eller hvor relevante dataene er, som representerer det fenomenet som skal undersøkes. (Johannessen, 2011, p. 73). Den mest grunnleggende form for validitet er begrepsvaliditet, denne sier noe om i hvilken grad studien undersøker det som den har som hensikt å undersøke (Johannessen, 2011, p. 244). Her ser en på relasjonen mellom fenomenet (årsakene til backsourcing) og dataene som er innsamlet. En kan si at begrepsvaliditeten er god dersom innsamlet data representerer det generelle fenomenet (Johannessen et al. 2011, s 73-75). I kvalitative undersøkelser handler det om hvor godt forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en rett måte (Johannessen, 2011, p. 244). Postholm (2010) viser til at begrunnelsen for validitet i kvalitative studier skal også inneholde opplysninger om de metoder som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Johannessen, 2011, p. 244).

I denne type undersøkelser må en være bevisst på intervjueffekten (Johannessen, 2011, p. 151). Denne innebærer at intervjueren påvirker informanten og dennes svar gjennom bare å være tilstede, dette kan være både bevisst eller ubevisst. All informasjon siles også gjennom forskeren og vil på den måte være mer eller mindre subjektive (Johannessen, 2011, p. 245). Andre metodefeil kan være utvalgsskjevhet. En kan ha en systematisk skjevhet i utvalget av respondenter, slik at enkelte kan være underrepresentert, og andre utelatt (Johannessen, 2011, p. 245). En må også i et kvalitativt intervju ta hensyn til hukommelsesskjevhet. Hukommelsen blir alltid utsatt for påvirkning og på den måte aldri helt korrekt (Johannessen, 2011, p. 246). Også kognitiv skjevhet er en faktor å ta hensyn til. Det kan gi utslag på forskjellige måter, bl.a. en tendens til å tolke eller bedømme fenomener med sin egen, kulturelle referanseramme (Johannessen, 2011, p. 246).

I en kvalitativ studie er det viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, 2011, p. 249). Dette skal sikres gjennom bekreftbarhet. Forskeren må hele tiden legge vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen slik at leseren kan følge og vurdere disse. Også gjennom å vurdere om tolkningene støttes av annen litteratur eller informantene i undersøkelsen kan bekreftbarheten styrkes (Johannessen, 2011, p. 249).

Respondentene kan også ha glemt enkelte hendelser og erfaringer, og andre kan være forsterket. Det kan også hende at en har endret oppfatning etterhvert som tiden går, og på den måte kan erfaringen bli endret fra slik den var i utgangspunktet. Det er også mulig at respondenten kan ha en annen oppfatning av spørsmålet han ble stilt enn det som var intervjuerens hensikt.

Siden intervjuene er tatt opp, er det som ble sagt dokumentert. I tillegg har det blitt utarbeidet en fremgangsmåte for tolkningen, noe som kan styrke validiteten. Samtidig kan den som tolker legge til eller trekke fra meninger, noe som kan svekke validiteten.

Intervjuene ble planlagt og gjennomført i løpet av to uker, og alle ble gjennomført på omtrent samme måte, der den samme person stilte spørsmål hver gang, og den andre observerte og gjorde notater. Intervjuene ble tatt opp på bånd, og etterpå transkribert for å gjøre det enklere å sjekke informasjonen i etterkant. Å transkribere kan forklares som det å overføre tale ordrett fra lydfiler til tekst. Når intervjuene blir transkribert blir det lettere å få oversikt og struktureringen i seg selv er starten på analysen (Kvale, 2009, pp. 187-188).

En annen evaluering, ekstern validitet ser på om resultatene fra en undersøkelse kan overføres og benyttes i andre sammenhenger. Dette blir et spørsmål om resultatene kan generaliseres (Johannessen, 2011, p. 367). Opplysninger som forskere samler inn, må systematiseres og analyseres. På den måten kan en ta opplysninger ut av den helheten den tilhører, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen. Da kan det utvikles teorier, begreper som gjør at en kan belyse det temaet en analyserer (Johannessen, 2011, p. 248).

I studien er der seks respondenter og resultatet bygger derfor på et relativt lavt antall kilder. Disse er valgt ut i fra eksisterende nettverk, noe som kan bidra til en skjevfordeling i utvalget. Det kan også gi utslag i at resultatet kan bli ensidig, og ikke representere fenomenet på et bredere erfaringsgrunnlag i tillegg til at generaliseringen kan være svekket. Samtidig har respondentene lang erfaring innen området, og har vært involvert i flere out- og backsourcingprosesser og har dannet seg verdifulle erfaringer innen områdene. Da resultatet og konklusjonen bygger på få datakilder, gjør dette at generaliseringen overfor andre kan svekkes. Samtidig er backsourcing et aktuelt tema, så utredningen kan være til nytte for selskaper som vurderer å backsource.

## 4 Resultat og analyse

I dette kapittelet presenteres empiriske funn fra de seks lederne som er intervjuet. Hvert intervju inneholder en beskrivelse av hvilke prosesser lederne har vært delaktige i. Deretter presenteres respondentenes synspunkter basert på det teoretiske rammeverket som består av elementene kompetanse (skills), skala (scale) og tid (speed) samt fremtidige planer og respondentenes mening om trender i backsourcing samt modenhet og læring i organisasjoner. Respondentenes synspunkter er deres egne og representerer ikke arbeidsgiverens syn på temaene.

### 4.1 Bakgrunn

Hver av respondentene tilhører ulike selskaper, innenfor delvis ulike bransjer og med ulikt erfaringsgrunnlag. Alle er norske, men de innehar en mangefasettert og internasjonal erfaring. Alle respondentene har akademisk utdanning på minst masternivå. Flere har doble masterutdannelse eller videreutdanning innenfor nye fagområder fra internasjonalt anerkjente universitet. Svarene respondentene har gitt i intervju vil bli gjengitt i seksjoner der respondentenes felles syn samt ulikheter vil bli presentert og der det vil bli forsøkt gitt eksempler.

Respondent 1 tilhører i dag et internasjonalt børsnotert selskap innenfor energisektoren med over 20.000 ansatte i mer en 30 land der vedkommende er en del av konsernkontroller divisjonen og jobber tett med selskapets øverste ledelse. Vedkommende har erfaring fra mange ulike finans og kontrollposisjoner i selskapet og har senest ledet et sourcingprosjekt med fokus på forenkling og forbedring av interne prosesser. Vedkommende har selv ikke besluttet om outsourcing og/eller backsourcing, men ved å sitte i en rådgivende stilling til de som skal beslutte. Vedkommende observerer tett hva som påvirker beslutningstagerne og hva som vektlegges mest, og har således god innsikt i utvikling innenfor feltet.

Respondent 2 tilhører i dag et internasjonalt børsnotert selskap innenfor energisektoren der vedkommende er en del av toppledelsen. Selskapet har virksomhet i omkring 90 land og har over 90.000 ansatte. Vedkommende har tidligere erfaring fra både andre internasjonale og nordiske børsnoterte selskaper der vedkommende har vært en del av konsernledelsen. Vedkommende har deltatt i etablering av shared service selskaper både i hjemmemarkedet, men også i lavkostland, både gjennom egen etablering, joint ventures og tredjepartsamarbeid. Vedkommende har også deltatt i etablering og gjennomføring av ulike backsourcing og re-lokaliseringstrategier.



Respondent 3 tilhører et børsnotert nordisk selskap i meget sterk vekst som bygger seg opp innenfor B2B (business to business) gjennom bruk av nettverk, agentur og samarbeidsløsninger. Vedkommende er CFO i selskapet. Vedkommende har tidligere erfaring fra både andre internasjonale og nordiske børsnoterte selskaper der vedkommende har vært en del av konsernledelsen. Gjennom sitt arbeid har vedkommende deltatt i etablering av shared service selskaper både i hjemmemarkedet og i lavkostland, både gjennom egen etablering, joint ventures og tredjepartsamarbeid.

Respondent 4 tilhører et internasjonalt oljeserviceselskap som leverer ingeniørtjenester, fabrikasjon, teknologiprodukter, vedlikehold, spesialisttjenester og totalløsninger til oljeindustrien. Vedkommende har hatt flere lederstillinger innen området Vedlikehold og Modifikasjoner og har i dag stillingen som VP Controlling i selskapet. Vedkommende har erfaringer fra etablering av engineeringsselskap i flere land i Asia.

Respondent 5 tilhører et ledende børsnotert leverandørselskap som leverer tjenester innen konsulentvirksomhet, informasjonsteknologi og forretningsprosesser. Vedkommende er i dag Director HR operation and support, og har lang erfaring fra flere større norske selskaper, der respondenten har hatt ansvar for både HR og økonomitjenester. Vedkommende har også lang erfaring fra outsourcing av oppgaver til både norske og utenlandske selskap.

Respondent 6 tilhører et internasjonalt børsnotert selskap der vedkommende leder tjenesteområdet Sourcing Advisory. Respondenten har kompetanse innenfor planlegging og gjennomføring av strategiske sourcingprosjekter. Dette inkluderer utvikling av sourcingstrategier og leveransemodeller, planlegging og gjennomføring av anskaffelsesprosesser, leverandørutvelgelse, kontraktsforhandlinger og operasjonalisering. Vedkommende har erfaring fra flere internasjonale selskaper og kjenner IT leverandørmarkedet godt.

## **4.2 Drivere bak backsourcing**

Respondentene ble stilt spørsmål knyttet til det teoretiske rammeverket og den valgte modell som består av områdene kompetanse (skills), skala (scale) og tid (speed). Respondentene ble bedt om å gi eksempler og beskrivelser hvor viktig de anså at de ulike delene var for de outsourcingbeslutninger de enten selv har bidratt til eller observert at andre har tatt.

### 4.2.1 Skills (kompetanse)

Å få tilgang til kvalifisert arbeidskraft og kompetanse ble av alle respondenter sett på som viktig for en outsourcingbeslutning og samtlige respondenter uttrykte viktigheten av å utnytte sine selskaps ressurser på best mulig måte. Dette gjaldt både de menneskelige ressurser og de finansielle. Driverne bak en outsourcingbeslutning kunne være tilgang på kostnadseffektiv arbeidskraft og spesialister, men også utvikling av kompetansesentre for å oppnå stordriftsfordeler. Den internasjonale finanskrisen og nedgangen i oljeprisen medførte et sterkere fokus på kostnader i de fleste selskap.

Respondent 3 og 4 viser til at det har vært ulike begrunnelser for hvorfor en har valgt å outsource. En periode var det kostnad som var driveren, en annen periode mangel på kompetanse i hjemmemarkedet. Når konsulentmarkedet steg kraftig på 2000-tallet var en måte å holde igjen kostnadsutviklingen på å gå utenfor landegrensene for å finne kompetent, men billigere ressurser. Resultatet ble at en måtte relativt langt bort fra hjemmemarkedet og etablerte «center of excellence» i Asia. Respondent 5 viste til at hovedbegrunnelsen for outsourcing var en forventning om kostnadsbesparelser i tillegg til å samle kompetanse på et sted. Gjennom etablering av et eget selskap i Asia som skulle betjene flere selskap hjemme, oppnådde en lavere kostnader på grunn av stordriftsfordeler samtidig som kvaliteten økte. De mest komplekse oppgaver samt de oppgaver som krevde gode norskkunnskaper ble ansett å være av strategisk viktig karakter og beholdt internt i selskapet. Respondent 2 hadde en lignende historie og viste til viktigheten av å skille det strategiske arbeidet fra det transaksjonelle. Dette var bakgrunnen for en omfattende omorganisering i 2005 der en etablerte en egen intern organisasjon for transaksjonelle oppgaver og enkelte forretningsområder beholdt de strategiske oppgavene. Dette ga ingen direkte kostnadsbesparelser, men gjennom prosessforbedring og oppskalering oppnådde en å utnytte sine ressurser og kompetanse optimalt. Gjennom arbeidet ble også en fremtidig outsourcing av enkelte tjenester modnet frem og en har nå outsourcet deler av arbeidsomfanget til tredjepart. I tillegg til dette har resterende prosesser blitt forenklet noe som har gitt betydelige kostnadsbesparelser.

Respondent 6 forklarer at i begynnelsen var ikke alle like bevisst på at en måtte beholde kjernekompetansen selv, men oppfatter at dette har endret seg betraktelig. Tidligere så en at et kundesenter som skulle ha åpningstid på 16-20 timer i døgnet var kostbart og ved å legge dette til et mer kostnadseffektivt land kunne en oppnå store besparelser. Dette viste seg for flere å være feil beslutning da konsekvensen var at en mistet verdifull data fra sluttbrukeren som var ansett å

være av strategisk viktighet. Dette støttes av respondent 1 som er av den oppfatning at det meste kan settes ut, men at det vil være billigere å ha ressursene internt. Hvis en setter ut spesialtjenester så er erfaringen at de mangler bakenforliggende informasjon noe som vil gi lavere kvalitet i rådene som gis. Ved å beholde noen få med dyp kompetanse der det kreves grunnleggende forretningsforståelse eller kontinuitet eller en kombinasjon av fag og kontinuitet er dette ansett å gi en økt verdi. I stedet for å outsource til tredjepart har respondent 2 valgt å etablere egne selskaper som betjener de interne kundene. Med denne etableringen så har en over tid kunnet flytte over mer og mer kompliserte oppgaver og tjenester, men likevel beholde kompetansen innad i selskapet med de fordeler det gir. Det er den enkelte funksjon som selv leder utviklingen i hub'en.

Respondent 1 viser også til erfaringen der bytte av leverandør ble betraktelig dyrere enn antatt. Transisjonsfasen krevde opplæring av nytt personell, og kostnaden ved dette ble underestimert. I tillegg mener respondent 1 at det kan være en fordel å bruke leverandør med et større kontor i hjemmemarkedet da det kan bidra til lavere transaksjonskostnader ved at en vil ha mulighet til tettere oppfølging og i mange tilfeller også være hovedkunden og leverandøren ville gitt større fokus på leveranser til selskapet. Respondent 6 har også erfaring med at en må ta høyde for ekstra ledelseskostnader når en outsourcer. Respondenten er videre av den formening at en kan ofte ha for store forventninger til kvaliteten på det som skal leveres i forhold til det som er avtalt.

Etter hvert som kompetanse og ferdighetsnivået øker på den lokasjonen en velger så kan flere og flere spesialkompetanser outsources. Respondent 3 viser til en etablering av servicesenter i Baltikum hvor en startet med repetitive og standardiserte oppgaver. Da etableringen ble gjennomført rett etter den globale finanskrisen var arbeidsmarkedet av en slik art at en fikk lett tilgang til meget kompetent personell til lav kostnad. Dette gjorde at en etter kort tid kom opp på et kompetansenivå hvor servicesenteret selv tok initiativ til prosessforbedringer og nye oppgaver de kunne overta. Denne positive erfaringen fremheves også av respondent 5 og 6 som begge har outsourcet virksomhet til Baltikum og opplevde at kompetansenivået etter kort tid var høyt.

Respondent 2 anser at turnover er en utfordring når en outsourser til lavkostland, og har erfart at denne er høyere ute enn i egen organisasjon. Mekanismer for å håndtere dette har blitt lagt inn i forretnings- og kontraktmodellen for å minimere gnisninger i kontraktsrelasjonen. Dette medfører at en må være noe avventende med å legge for komplisert tjenesteyting til lokasjonene til en vet at en har stor nok skala slik at en sikrer lønnsomhet. Verken respondent 3 eller

respondent 5 har negative erfaringer rundt turnover. Respondent 2 og respondent 5 har erfart at dersom en gir de ansatte utfordrende og varierte oppgaver blir de lenger i stillingen. I tillegg har en respondent god erfaring med å forfremme ansatte og gi dem lederansvar på lokasjonen. Dette støttes også av respondent 3.

#### **4.2.2 Scale (skala)**

Da driverne for de fleste outsourcinger starter med formålet om kostnadsreduksjon og tilgang til kostnadseffektiv kompetanse har lokasjon hatt avgjørende betydning for alle respondenter. Respondent 2 uttrykte at hvis utgangspunktet er at en ikke skal fortsette som i dag med en intern fragmentert modell, så vil det være kostnader forbundet med ulike utfordringer om en velger outsourcing nært eller langt borte eller en etablerer egne hub'er.

Ved valg av lokasjon var det helt sentralt i beslutningen at ansatte ble behandlet likt i det valgte landet som i Norge. Det blir inngått ansettelsesvilkår på lokale betingelser, men det blir samtidig fulgt opp at ansatte blir behandlet ordentlig. Respondent 1 peker på at dersom en inngår et tredjepartssamarbeid i andre land, inkorporeres risikoreduerende tiltak i kontrakter, slik som krav om at det ikke skal foregå barnearbeid. Dette kan følges opp gjennom bl.a. inspeksjoner og uanmeldte besøk hos leverandøren. Inngåelse og oppfølging av kontrakt med norske leverandører blir sett på som mindre krevende enn tredjepartssamarbeid i andre land.

For samtlige respondenter var lønnskostnad det element som ble vektlagt mest. Respondent 1 viste til at en hadde sett at forholdet for lønnskostnader for enkelte profesjoner, for interne ressurser kontra eksterne var i forhold 4:1. Dette gjaldt bl.a. for spesialisttjenester innen ingeniørfeltet, men også operatører. Selv om underestimering i tilbudsprosesser er velkjent, så kommer likevel Asia bedre ut kostnadmessig, og det har vært vanskelig for norske leverandører å konkurrere på pris. Respondent 3 viste til at ikke bare lønn, men også generelle arbeidsbetingelser har vært driver for etablering av kundesenter i Baltikum. Sammenlignet med Norge er det både regulatorisk og kostnadmessig mindre krevende å inngå avtaler om skiftordninger i dette området. Derfor ble det etablert et kundesenter med åpningstider på ettermiddag/kveld for privatkunder da regelverket for blant annet forskjøvet arbeidstid er mer fleksibelt.

Flere av respondentene har erfaring med å begynne outsourcing først i hjemmemarkedet for så senere å relokalisere til Øst-Europa eller Asia. Valg av lokasjon henger for samtlige respondenter

sammen med drifts- og lønnskostnader, men for noen også med tilgangen på kvalifisert arbeidskraft. Språkkunnskaper som tidligere ble ansett som svært viktig er nå av mindre viktighet da engelskkunnskapene øker over hele verden. Respondent 2 fremhever at det er en endring i vurderingene hvor en outsourcer til og at en gjennom de siste 15 år har lært mye om ikke bare å finne rett lokasjon, men også rett oppgave for rett lokasjon. Gjennom etablering av hub'er i Asia og Øst-Europa, og hvor en er i en prosess om å finne en egnet lokasjon i midt-vesten USA, har respondent 2 søkt å etablere en global modell med 24/7 dekning som er viktig for selskaper med et globalt fotavtrykk.

For produksjon så viste respondent 2 til at lønnskostnad hadde vært driveren for valg av lokasjon, men at en hadde opplevd bl.a. økte lønnskostnader samt utfordringer med kompetansen på noen av lokasjonene. Noe av virksomheten ble da relokalisert fra Kina til Vietnam, men en valgte å ta det mest kompliserte og som krevde høy grad av engineering til Øst- og Sør-Europa. Det ble vist til at en her måtte se valg av lokasjon sammen med industrisegment der en i noen områder av Kina og Taiwan har opparbeidet meget høy kompetanse innenfor spesifikke områder, men at de ikke kan levere samme kvalitet på alle industrisegmenter selv om de er gode på noen.

Respondent 4 og 5 har begge vært involvert i etablering av egne selskaper i lavkostland, og har god erfaring med kvaliteten av arbeidet som blir utført. Respondent 5 viser til at en vil bruke mer timer på ledelse av arbeidet dersom det en har en splittet prosess mellom to lokasjoner, men at dette er en kostnad en må ta høyde for. Men respondent 5 er av den oppfatning at dette er enklere siden de er organisert slik at de har en leder som er lokalisert i Norge, og på den måten ikke må gå gjennom et kommersielt ledd for å løse utfordringer dersom noe skulle oppstå. Lederen har mulighet til å instruere den ansatte og således styre arbeidet direkte. Både respondent 4 og 5 viser til at opplæring i etableringsfasen er viktig, dette har vist seg å være en god investering. Begge har erfart at ved å ha ansatte fra outsourcinglokasjonen i Norge for en periode på opplæring, har dette gitt avkastning i form av enklere samarbeid og høyere kvalitet i ettertid. Deler av denne opplæring og reisekostnaden ble tatt med i business caset, men har blitt høyere enn først antatt. En har også hatt ansatte fra Norge som har arbeidet på outsourcinglokasjonen i perioder opp mot et år, noe som har gjort at kvalitet på arbeidet og forståelsen av oppgavene har blitt vesentlig bedre

Respondent 4 mener at det kan være utfordrende å holde ansatte på annen lokasjon fullt sysselsatt i perioder der aktiviteten svinger da det er enklere å administrere ansatte som sitter i nærheten

enn på annen lokasjon. Dette kan føre til høyere kostnader enn beregnet da en ikke får full kapasitetsutnyttelse og dårligere effektivitet enn forutsatt. Ved en outsourcing vil det påløpe transaksjonskostnader enten en velger å organisere dette i eget selskap eller kjøpe tjenesten eksternt. Respondentene i studien har ulike erfaringer, men felles for alle er at de har opplevd at transaksjonskostnadene ikke alltid er like enkle å beregne når en utarbeider et business case. Også underveis kan det oppstå transaksjonskostnader en ikke hadde forutsett.

Respondent 2 viser til at det er mange utfordringer uavhengig om en velger å etablere eget selskap eller å inngå kontraktssamarbeid med en tredjepart. Likevel er respondent 2 av den oppfatning at det å etablere en hub på en lokasjon der en allerede har en tilstedeværelse vil forenkle etableringsprosessen. Respondent 2 viser også til at dersom en tar utgangspunkt i eksisterende virksomhet og legger til funksjoner vil en slippe de utfordringer som kan oppstå dersom en har manglende kunnskap om kultur og ledelse på lokasjonen.

Respondent 3 viser videre til at dersom en etablerer seg på en annen lokasjon vil ledelses- og administrasjonskostnadene være de samme uansett avstand. I de tilfeller en etablerer et kontraktbasert samarbeid, innebærer det en del kontrollaktiviteter som medfører kostnader ifølge respondent 3. Det henvises til at ikke alle disse oppfølgingskostnadene ble tatt med i business caset og således påførte det selskapene ekstra uforutsette kostnader. Dette støttes også av respondent 1 som viser til at de ansatte i selskapet som outsourcer ofte ikke kjenner detaljene i kontrakten godt nok og at derfor kan en undervurdere kostnadene som påløper. Respondent 1 er av den oppfatning at leverandøren som regel kjenner kontrakten bedre enn brukerne i selskapet. Dette kan medføre høyere transaksjonskostnader fordi det brukes mye tid på å sette seg inn i kontrakten etterhvert som det oppstår utfordringer. Risikoen er at en betaler leverandøren for tilleggstenester for leveranser som er inkludert i avtalen.

For noen av respondentene har det oppstått høye uforutsette kostnader ved outsourcinglokasjonen. Respondent 5 har erfart økte kostnader i forbindelse av innføring av kveldsskift der drift av air condition kom som en uventet, men ikke ubetydelig kostnad. De fleste respondentene forteller om bedre samarbeid med outsourcinglokasjonen siden de tekniske kommunikasjonsløsninger har blitt betydelig forbedret de siste år. Dette gjør at det er enklere å ha telefon- og videokonferanse med outsourcinglokasjonen, noe som har merkbart forbedret kvaliteten på samarbeidet. Respondent 4 valgte i starten av outsourcingen å ha et team lokalt til å følge opp lavkostlokasjonen. Dette var kostnadskrevende, så en valgte heller å la teamet komme

til Norge på opplæring. Respondenten mener videre at en ofte undervurderer oppgavene en setter lokasjonen til å utføre da kompetansenivået som oftest er høyt.

### **4.2.3 Speed (tid)**

Respondent 2 viser til at nærhet til kunden ikke er av strategisk viktighet for repetitive og standardiserte tjenesteoppgaver og må balanseres mot det å være kostnadseffektiv og samtidig tilgjengelig. Dette støttes av respondent 3 som var av den oppfatning at det er få som i dag outsourcer til naboland med litt lavere lønninger på grunn av nærhet til hjemmemarkedet og at alt som er to timers kjøring unna kan like gjerne legges til Asia. Dette siden at oppfølgingsmetodikken, med formelle og strukturerte prosesser, er den samme om avstanden er slik at en ikke raskt kan møtes. Respondent 5 var bekymret for valg av lokasjon i starten, siden det var uro og politisk ustabilitet i landet de valgte å outsource til. Men så langt har det vist seg å være uproblematisk.

Digitalisering, herunder automatisering og robotisering fremholdes av samtlige respondenter å være av særdeles viktig betydning både for valg av lokasjon, men også om en outsourcing er kostnadseffektiv. Samtlige respondenter har erfaringer med at automatisering fører til at produksjon og tjenesteyting kan gjøres billigere. Respondent 3 har erfaring med outsourcing av fakturabehandling og der en valgte å automatisere prosessen som i dag ble gjort av 14 årsverk og hvor det etter endt automatisering kun var behov for 0,5 årsverk til å følge opp prosessen. Dette samstemmer med erfaringen til respondent 1 som er i en prosess som innebærer å automatisere deler av sin outsourcete aktivitet. Det er dog en bekymring knyttet til eierskap av algoritmer da en ønsker å automatisere på egen IT plattform for å sikre at en ikke kommer i en «lock-in» situasjon med leverandøren. Resultatet av dette kan være at en må vente til kontraktsutløp med å gjennomføre automatisering. Ifølge respondent 6 er det backsourcet mest innenfor områdene utvikling og innovasjon da disse i større utstrekning enn tidligere nå ses på som strategiske oppgaver.

Andre faktorer som har vært utfordrende er kommunikasjon og kultur ifølge respondent 6. Han henviser til at det er viktig å ta hensyn til dette i hele endringsledelsesprosessen og at en må ha sterkt fokus på dette helt fra starten i en outsourcing. En må forstå både dynamikk og kultur. Også respondent 5 viser til at outsourcing krever kulturjobbing. Det er en kjennsgjerning at ulike forretningskulturer påvirker samhandling og det er forskjell å jobbe med eksempelvis en asiat kontra en nordmann. En må derfor lære seg hvordan de forskjellige kulturer opererer. Dette

krever mer av ledelsesdimensjonen siden en må forstå hvordan ansatte i andre kulturer responderer, en kan ikke anta at det er på samme måte som hjemme.

Respondent 5 har også opplevd at det har vært utfordrende å jobbe med ansatte i forskjellige tidssoner. Dette har i enkelte tilfeller blitt løst ved at det har blitt innført skiftordning. Samtidig viser respondent 5 til at det også har gitt en uforutsett fordel i form av økt fleksibilitet siden en dekker større deler av døgnet. Dersom noe skulle skje og en trenger tilgang til personell data, har en personell tilgjengelig hele døgnet.

Respondent 1 trekker frem at nordmenn forstår det norske regelverk bedre og oppfattes som mindre formalistiske enn ansatte ved andre lokasjoner. Det tar tid å opparbeide forståelse for prosesser og dersom disse krever avvik er det veldig tid- og ressurskrevende. Det kan også være utfordrende å opparbeide en relasjon ved tredjepartssamarbeid siden en ofte kan oppleve å møte på forskjellige ansatte hver gang en kontakter dem.

Respondent 3 mener at en har undervurdert graden av rigiditet ved å binde seg til en klart definert tjenesteleveranse, det kan være krevende å gjøre endringer til dette. Andre effekter outsourcing har hatt på organisasjonen er ifølge respondent 4 at det har en oppdragende effekt på den virksomheten som er igjen i selskapet. Outsourcinglokasjonen stiller krav til hvordan kvaliteten på input skal være, noe som kan oppleves byråkratisk i starten for den enkelte. Men dersom det gjøres korrekt første gang, unngås ekstrakostnader som kan påløpe dersom det må gjøres korreksjoner.

### **4.3 Læring og modenhet i organisasjoner**

Respondentene har gjennom omfattende outsourcingaktiviteter gjort seg mange og nyttige erfaringer. Det synes som om driverne fremdeles ligger først og fremst i en kostnadsdimensjon og da vil kostnaden for arbeidskraft være avgjørende, men også å oppnå tilstrekkelig skala. Kompleksiteten øker og kravene til kompetanse må følge utviklingen i kompleksitet. I tillegg kommer hurtigheten som forventes. Disse faktorer synes å påvirke både valg av lokasjon, men også jurisdiksjon.

#### **4.3.1 Tidligere outsourcingbeslutninger og fremtidige planer**

Samtlige respondenter har erfaringer med backsourcing i større eller mindre grad. Respondent 6 viser til erfaring innenfor Business Process Outsourcing (BPO) der forutsetningene var feil i



utgangspunktet. En valgte ikke å outsource til India som en hadde erfaringer fra, men ett nytt land i Asia med den konsekvens at en måtte bygge opp en ny måte å følge dette opp på og en oppnådde ikke den kvalitet for å ha et lønnsomt case. Flere initiativ ble igangsatt for å oppnå økt effektivitet, men til slutt valgte en å flytte aktiviteten tilbake. Denne type utfordringer støttes også av respondent 3, men her understreker respondenten at å flytte tilbake outsourcing som ikke er gjort riktig betyr ikke at den er blitt gjennomført feil. Det kan også skyldes at det ikke var riktig å outsource i utgangspunktet eller at det er endringer i det interne eller eksterne miljø som gjør at det nå er mest hensiktsmessig å flytte aktiviteten tilbake i selskapet. Problemene kan være knyttet til lokasjon og hvor en ikke får en kostnadsgevinst eller en har undervurdert kundeleverandørforholdet og hva det innebærer av kostnader. Det ble referert til av flere respondenter at de kontrollprosedyrer som må på plass ved outsourcing ofte er mistenkelig lik om en outsourcer til en verdi av MNOK 10 eller MNOK 1.000. Erfaringen fra respondent 3 var at ved små prosesser var kontrollmekanismer valgt bort fordi outsourcingen ikke var stor nok til å bære kostnaden ved dette. Resultatet blir da at når det oppstår tjeneste-leveranseproblem responderer en med å stramme inn for senere å oppdage at en har skapt et byråkrati som i seg selv er dyrere enn den tjeneste en outsourcet i utgangspunktet. Respondentene mente derfor at valg av lokasjon sammen med skala kan derfor være av stor betydning for å hente ut størst kostnadseffektivitet.

Respondent 2 referer til at når konsulentmarkedet steg kraftig fra 2010-tallet så ble mottrekket å forsøke å gjøre mer internt fremfor å bruke markedet. Gjennom å se over egen organiseringen, og etablere kompetansesenter i lavkost-land samt øke andel ansatte og støttepersonell, klarte en å dekke mer av oppgavene internt. Hvor konsulenter tidligere stod for 50 % av leveransene er dette nå redusert til 30 %. Tanken bak er at en kan levere like god, om ikke bedre kvalitet internt og til en lavere kostnad enn det en får ved å bruke markedet da de interne ressurser kan ha bedre forretningsforståelse samt at de har en lavere timerate. I tillegg utvidet en tjenestetilbudet i en allerede eksisterende hub i lavkostland for å få utført kvalitativt godt kvalifisert arbeid til en lav kostnad. Også økt bruk av støttepersonell muliggjorde at funksjonens kjernekompetanse kunne fokusere mer på verdiskapende oppgaver og overlate enklere og rutinepregede oppgaver til andre.

Det vises videre til at ved outsourcing av enklere, repetitive oppgaver vil fortsatt fokus ligge på tilgang til kostnadseffektiv arbeidskraft. For spesialiserte funksjoner vil juridiksjonens seriøsitet og regulatoriske krav knyttet til f.eks. Global Data Protection Regulation (GDPR) være avgjørende. Gjennom regulatoriske krav der myndigheter regulerer i større og større utstrekning

utenfor eget geografisk område kan valg av lokasjon skape ytterligere transaksjonskostnader. Dette støttes også av respondent 2 og 6. Respondent 1 har erfaringer knyttet til utfordringer med datasikring ved outsourcing og fremhever det som et viktig moment for valg av lokasjon fremover. Gjennom erfaringer har en sett at kvalitet har også en pris og at en fremover vil vektlegge det mer da den teknologiske utviklingen har satt mange selskaper i sårbare situasjoner rent sikringsmessig. Respondent 3 viser til at også leverandørtillit vil ha innvirkning på valg av lokasjon. Med leverandører med globalt fotavtrykk vil valg av lokasjon bety mindre da en skyver mer ansvar over på leverandøren enn om en velger en mindre regional eller lokal aktør. Da vil en selv i større utstrekning måtte bære risikoen.

Også forståelsen av kvalitetskrav kan ha betydning for valg av lokasjon. Ved produksjon har respondent 1 opplevd utfordringer knyttet til å videreformidle behovene for visse kvaliteter og gir eksempel at det kan være vanskelig for en ingeniør i Asia å forstå hva orkan i Nordsjøen krever av kvalitet til stål og sveising. Denne type problemstillinger sammenholdt med at leverandørmarkedet har justert seg de senere år og blitt mer konkurransedyktige har ledet til at flere og flere kontrakter har blitt tildelt lokale selskaper. Selv om kontraktene tildeles lokalt ser en økt bruk av underleverandører fra bl.a Asia og Øst-Europa. For respondent 1 som kunde reduseres ens egne transaksjonskostnader, men kostnadene øker hos leverandøren.

Gjennom å ta med seg positive uforutsette fordeler ved outsourcing inn i erfaringsgrunnlaget har de fleste respondenter funnet andre områder og måter en kan bruke markedet på. Respondent 4 har erfart at en ofte undervurderer kunnskapen hos leverandøren og at de er kapable å gjøre mer komplekse ting enn de per i dag får. Gjennom å ta team til Norge i en oppstartfase, i stedet for at en reiser ut til leverandøren, så har en erfart at de er meget kompetente og fort bidrar positivt. Erfaringen er at det som av den enkelte bruker kan oppleves som byråkratisk i starten leder til økt effektivitet og produktivitet for selskapet på sikt da stramme prosesser er disiplinierende på organisasjonen. Dette sammen med en teknologisk utvikling har ført til at en gjennom å få på plass mer «self-service» løsninger med få muligheter til å gjøre feil kan en effektivere bort kvalitetskontroller.

Dette stemmer overens med respondent 3 som mener at nærheten til kunden har en økt betydning fremover. Fordi vi beveger oss raskere er det viktig å ha noen som kan etablere IT integrasjoner

og interface på 30 min en noen som kan levere billigere om 10 dager. Dette henger også sammen med ifølge respondent 4 at kompleksitet gjør at flere profesjoner må jobbe tett sammen og da vil muligheten til samhandling avhenge av lokasjon.

#### **4.3.2 Norge i et internasjonalt lys**

At Skandinavia har konkurransemessige fortrinn er respondentene enige om, men der er noe sprik knyttet til hva som anses som fremtredende styrker.

Skandinavisk ledelseskultur har vist seg å være utfordrende i outsourcingprosesser i henhold til respondent 3. Å etablere en tydelig kunde-leverandørrelasjon med god oppfølging der leverandører har sin hovedtyngde i et land som har en annen kulturell tilnærming til ledelse enn norske kan skape gnisninger. Respondent 3 mener at skandinavere er «outliers» ledelsesmessig. Måten «orders and requests» formidles er uvanlig internasjonalt og blir ofte misforstått. I en streng kunde-leverandørrelasjon kan dette føre til økte transaksjonskostnader da en må agere mer og annerledes enn det instinktet tilsier. Det ble gitt eksempel fra et stort internasjonalt konsulentfirma som har et større innslag av lokale på outsourcingavtaler mot norske kunder enn de har mot andre kunder i vestlige land. Dette fordi den norske oppdragsgiveren trenger norske «tolker». Dette øker transaksjonskostnadene og kan således påvirke effekten av å bruke markedet. Dette støttes av respondent 6 som har erfart at den norske modellen som fungerer i Norge ikke alltid fungerer andre steder. Dette går både på kulturforståelse og evnen til å tilpasse seg et annerledes marked.

Når en derimot beveger seg gradvis mot automatisering og standardisering av repetitive oppgaver så behøver en færre folk med høyere kompetanse. En non-hierarkisk ledelseskultur kan derfor, i følge respondent 3, være bedre på å løse problemer da vi har en kultur for å kunne stille spørsmål og utfordre hverandre uavhengig av om det er ens leder en stiller kritisk spørsmål til. Elementer fra norsk arbeidsliv kan således være nyttige i en transformasjon. Dette støttes av respondent 5 som mener at vår evne til å tenke kritisk og stille spørsmål ved rasjonale i oppgaver eller prosedyrer gjør at vi klarer å skrelle bort mindre verdiskapende aktivitet raskere. Respondent 3 mener at vi kulturelt sett burde vært lengre fremme i teknologisk innovasjon enn vi er gitt de kvaliteter vi har. Respondent 1 har en noe annen tilnærming og mener at Norge er ansett for å være god på bruk av teknologi – både å forstå og implementere for senere å ta ut effektene. Dette anses for å være nødvendig om Norge skal klare å rettferdiggjøre det høye lønnsnivået. Kun på denne måten vil en være mer effektive og kreative og skape merverdi. Dette støttes også av

respondent 4 som mener at den mangfoldige kompetanse Norge har gjør at en kan ta på seg store og komplekse oppgaver som ikke alle andre kan gjøre. Respondent 2 refererer til at norske selskaper har historisk sett vært gode på å effektivisere og rasjonalisere og således klart seg godt i en nordisk kontekst. Får en i tillegg skala og har et tilstrekkelig fotavtrykk vil en kunne lykkes også globalt selv med et høyere kostnadsnivå.

I henhold til respondent 1 påvirkes en også av utenforliggende faktorer som politikk og omdømme. Norske ledere tar på alvor sine ledelsesoppgaver og den «makt» en har over andre mennesker. Målsetningen er alltid at en skal klare å gjøre ting bedre og billigere og at dette skal oppnås med virkemidler uten at noen mister jobben. Det er et samfunnsansvar som naturlig tas av norske ledere og arbeidslivets spilleregler følges. Dialogen med fagforeninger fremholdes av respondent 5 som viktig. Påvirkning fra samfunnet generelt og politikere spesielt, synes ikke å være fremtredende selv om det ikke er et ukjent fenomen. Respondent 4 har opplevd direkte påvirkning gjennom at norske stat har direkteinvestert for å beholde arbeidsplasser i Norge samt justert i skattebetingelser. Dette ble sett på mer som en tilrettelegging og justering i rammebetingelser mer enn påvirkning.

#### **4.4 Backsourcingtrend?**

Respondent 3 viser til flere eksempler på outsourcingbeslutninger tatt i årene 1999-2003 hvor respondenten slår tvil om business caset og tviler på om samme beslutning ville bli tatt i dag. Dette baserer respondenten på at læringen har vært formidabel de siste 15 år. Gjennom 2000-tallet har det blitt en økt forståelse rundt at ulike måter å jobbe på og at «culture matter» og at en vil ha særegne utfordringer ved å outsource tidskritiske oppgaver til tidsfleksible kulturer. India fremholdes som et eksempel på en tidsfleksibel kultur. Utfordringer knyttet til tidskritiske oppgaver og valg av lokasjon støttes også av respondentene 4 og 6. Videre viser respondent 3 til at valg av lokasjon i dag vil avhenge mer av hva man outsourcer enn om en outsourcer.

Standardisering og modning av prosjekter ble satt på dagsorden i forbindelse med nedgangen i oljeprisen. Respondent 4 mener det ledet til at arbeidsomfanget var mer modent ved oppstart noe som igjen førte til mindre justeringer underveis og at en kunne gjennomføre prosjekter billigere enn det en gjorde for kort tid siden. Dette samstemte med svarene fra respondent 1 som viste til at læring mellom enheter hadde ført til store forbedringer innenfor standardisering og betydelige kostnadsbesparelser. Spesielt gjaldt dette innenfor prosessoptimalisering. Prosessforbedring synes å stå høyt på alle respondentenes agendaer og å gjøre ting mer effektivt både på tid og kost

er en driver. Flere uttrykker at bruken av markedet som har vært de siste 20 år har i mange tilfeller vært et «leap of faith» og det har vært bevisste, usikre valg en har tatt. Respondent 2 viser til at en visste ved inngåelse av store outsourcingkontrakter at det fantes mange usikre og ukjente kostnader forbundet med å bruke markedet, men at det uansett ville være lønnsomt. Den organisatoriske læring som har kommet fra dette, samt at markedet har modnet gjør at de valg selskapene gjør i dag er i henhold til respondent 3 mer modne. De har prøvd og feilet, justert og prøvd igjen. Dette samstemmer også med svaret fra respondent 2 som viser til at outsourcing blir mer og mer sofistikert og en vil fremover se mer av «tailor made» løsninger. Ulike behov krever ulike løsninger og en må forstå drivkreftene og ha kontroll på prosessene. Respondent 2 mener der er mange dyrekjøpte erfaringer, og ikke alle har hatt suksess, men en viktig læring har vært at det tar tid før ting begynner å virke etter forutsetningene og at en må ha et langsiktig perspektiv.

På spørsmål om det finnes en generell backsourcingtrend i verden så svarer flere av respondentene at de mener at USA står for deler av denne trend da de politisk oppfordres til å øke antall arbeidsplasser i hjemmemarkedet samt at de innenfor noen segmenter frykter straffetoll om de ikke gjør det, men at hovedårsaken til backsourcing er fordi markedet krever det. Aluminium- og stålproduksjon blir vist til av flere som en industri som både er i en relokaliserings- og backsourcing trend. Respondent 2 viser til relokalisering fra Østen til Øst-Europa grunnet mangel på tilgangen på kompetanse som kan håndtere kompleksitet samt at automatisering ved fabrikker i Europa har ført til at de kan produsere til lavere kost enn fabrikk i Asia, hvorpå sistnevnte ble nedlagt. Dette ga også kortere transportlinjer til markedet. Respondent 3 gir lignende eksempel om det amerikanske stålmarkedet. Rask produksjon av spesialkomponenter kan gjøres mer effektivt i USA der bestilling kan gjøres en dag og leveransen er på vei neste dag. Det vil fortsatt være billigere å produsere denne komponenten i Asia, men da vil en ikke klare å levere på så kort tid. Resultatet blir at en flytter tidskritisk produksjon til regioner i USA som har lave nok kostnader og tilrettelagte rammebetingelser for at en kan produsere med profitt.

Samtlige respondenter svarer at de ikke ser en trend av backsourcing til Norge, kun en justering av det arbeidsomfang som outsources eller en terminering av outsourcing der robotisering og automatisering overtar. Respondent 3 viser til at i motsetning til USA som er et meget stort marked er Norge et lite marked og det er vanskelig å få den skala som skal til for at backsourcing vil være lønnsomt. Justeringen som gjøres knyttes av respondent 2, 3, 4 og 6 til at en gjennom prøving og feiling har blitt flinkere til å identifisere sine kjerneressurser. Dette resulterer ofte i

at en endrer i styringsmekanismer og organisering samt tar tilbake noe mer styring gjennom at f.eks. lederrollene blir egne ansatte for å sikre seg både kontroll og kompetanse innenfor de ulike funksjoner. Respondent 6 viser også til eksempel der outsourcet virksomhet til tredjepart i India ble ansett for å være backsourcing da de flyttet flere hundre ansatte over i eget lokalt selskap. Ingenting ble tilbakeført til hjemmemarkedet og det var således mer en justering i styringsstruktur enn en backsourcing.

Respondent 5 mener at å outsource til lavkostland vil for noen selskaper være et skritt på veien frem til en finner en automatisk løsning og at behovet for outsourcing til lavkostland vil bli lavere etter hvert som de teknologiske løsningene kommer. Dette samstemmer med svarene fra respondent 3 og 6. Mest mulig bruk av ny teknologi slik som å automatisere og robotisere oppgaver, øke bruk av skytjenester o.l. synes å være prioritert til alle respondentene. Gjennom læring har flere respondenter erfaringer, eller har utstrakt kunnskap om andres erfaringer ved å bruke markedet også for andre oppgaver enn transaksjonelle. Det refereres til etablering av «center of excellence» i Øst-Europa for flere funksjonsoppgaver, flytting av jurister som håndterer skadeoppgjør til Malaysia og lignende.

Respondent 3 og 6 viser her til viktigheten av transformasjon før transisjon. Det er mange kunder som har lempet over problemer på tredjepart og regnet med at leverandøren skal fikse prosessen. Det kan også i henhold til respondent 6 oppstå utfordringer der en splitter prosesser på ulike leverandører og således skaper for mange grensesnitt og mister helhetstenkningen, slik som ved fakturahåndtering der en leverandør skanner og sender til kunden, en annen håndterer innbetaling og en bokfører. Læringen er at en må selv ta grepene og gjennomføre prosessforbedringer før en outsourcer og se prosessene i sammenheng. Respondentene 2, 3, 5 og 6 viser til at gjennom å ha klart definerte prosesser hvor en tydelig vet hva som skal gjøres av leverandør og hva kunden selv skal gjøre så muliggjør det også at andre mer verdiskapende oppgaver kan outsources. Respondentene viser til at kunnskapsnivået øker over hele verden og gjennom å tilby en karrierevei hos leverandøren vil en redusere turnover og således få lokale medarbeidere som utgjør kontinuitet og derigjennom økt kvalitet.

Selv om store investeringer er gjort for å få en kontrakt til å fungere, mener flere av respondentene at en må være mer kynisk på når en sier stopp. Respondent 2 viser til erfaringer der en har lagt ned hub'er som ikke fungerer. Hvis det skjer lite i hub'en så ender en opp med en kostnad i hub'en i tillegg til at en har kostnaden av å gjøre det selv. Dette er også erfaringen til

respondent 3 som viser til at det vil alltid være residualkost samt kostnader som kun forblir i Excel. Dette samstemmer også med respondent 4 som viser til at datagrunnlaget ofte ikke er godt nok samt at en ofte styres av konsernets overordnede behov. Dette kan i henhold til respondent 4 være spesielt utfordrende for konsern med et globalt fotavtrykk eller der datterselskaper opererer innenfor mange ulike bransjer og noen datterselskaper kan slite med å se fordelene av outsourcingen.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet drøftes dataene som ble presentert i kapittel 4 opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere empirisk forskning. Formålet med studien er å se på hva som er årsakene til backsourcing og om det har ledet til en backsourcingtrend. Dette søkes besvart gjennom en drøfting av datagrunnlaget fra intervjuene.

Først drøftes de ulike driverne i den valgte modellen opp mot kompetanse (skill), skala (scale) og tid (speed) og hvilken årsakssammenheng de har. Avslutningsvis drøftes om det finnes en mulig backsourcingtrend og hvordan de ulike driverne samt organisatorisk læring og modning påvirker.

### 5.1 Drivere bak backsourcing

En mangelfull analyse kan føre til store problemer rundt outsourcingprosessen, særlig dersom feil prosesser settes ut av virksomheten da bl.a. kjernekompetansene kan gå tapt. I intervjuene fremkommer det at samtlige respondenter har et bevisst forhold til utfordringer som kan oppstå f.eks. ved valg av feil lokasjon eller ved at feil oppgaver settes ut. Respondenten var samstemt at det var begrensning i hva slags prosesser det var hensiktsmessig å outsource og på hvilke lokasjoner de vil fungere på.

Ulike teorier gir ulike svar på hva som kan og bør outsources, men økonomisk teori tilsier at alle selskaper bør outsource funksjoner som kan utføres mer kostnadseffektivt eksternt (i markedet). Det er ofte store fremtidige gevinster med tanke på reduserte kostnader forbundet med outsourcing, og ved å overlate produksjonen av varer og eller tjenester til en leverandør kan en oppnå stordriftsfordeler, det vil si både reduserte produksjons- og investeringskostnader. Også ved konkurranseutsetting av tjenester vil tjenestekjøper sikre seg at selskapet oppnår markedets beste priser. Reduksjon av kostnader er derfor ofte hoveddriveren for beslutninger om outsourcing. Dette støttes også av Ellram et al (2008, p. 152).

Selv om direkte effekter på bunnlinjen er en viktig driver for outsourcingbeslutninger er det andre drivere som kan være årsaker til å forbli i markedet. En kan således si at kostnadsreduksjoner er implisitt i diskusjoner om outsourcing, men det synes kun å være én av flere drivere når en vurderer om en skal fortsette å bruke markedet eller backsource. Det ligger i sakens natur at hvis en ønsker å ta virksomhet tilbake inn i selskapet, og dette medfører økte kostnader, er det andre drivere som anses for viktigere enn å holde kostnadene nede.



### 5.1.2 Skill (kompetanse)

Ved å bruke markedet vil en få tilgang til ressurser og kapabiliteter som kan bidra til å skape konkurransefortrinn. En av respondentene oppgav tilgang til kompetanse som en viktig årsak til at en valgte å outsource aktiviteter. I en periode preget av høy etterspørsel og mangel på ingeniørkapasitet i hjemmemarkedet, viser en av respondentene til at selskapet valgte å etablere egen hub i lavkostland. Bakgrunnen for at ledelsen valgte denne strategi var for å få tilgang til mer kapasitet i form av kvalifisert arbeidskraft og kompetanse. Dette samsvarer med McIvor's (2009) forskning som viser til at selskaper i studien hadde outsourcet grunnet endringer i både det eksterne og det interne miljø for å møte økende etterspørsel fra interessenter. I tillegg ga det en mulighet til å motvirke kostnadsutviklingen i hjemmemarkedet i en periode med stor lønnsvekst. Gjennom å motvirke de eksterne trusler og unngå interne svakheter, samtidig som selskapene implementerte strategier som utnyttet både ens interne styrker og responderte på eksterne muligheter har samtlige respondenter vist til at de har etablert bærekraftige konkurransefortrinn.

Gjennom å bruke markedet kommer også utfordringer. Her viser en av respondentene til at etter etablering av ingeniørkapasitet på lavkostdestinasjon ble det utfordrende å utnytte kapasiteten fullt ut og oppnå den effektivitetsgevinst som var forventet i perioder med lavere aktivitet. Respondenten argumenterer for at det er enklere å fylle dagen med oppgaver til en person som sitter på samme lokasjon enn en som sitter i et annet land, noe som kan skyldes nærhet og kommunikasjon. En annen utfordring var å få størst mulig nytte av den høye kompetanse som ansatte ved lavkostlokasjonen var i besittelse av. Ofte beholdt en de mest komplekse oppgaver ved hjemmelokasjonen, mens de resterende ble gitt til lavkostlandet. Konsekvensen var at en ikke klarte å utnytte alle kapabiliteter en hadde da mange av oppgavene som ble gitt til lavkostlandet var de overkvalifiserte for. Når en ikke klarer å utnytte kompetansen optimalt og oppgavene er for enkle for den kompetansen en har ansatt/leid inn, kan det også medføre høy turnover.

Å ha tilgang på kompetanse er viktig, men det har vist seg utfordrende å holde på de gode kapabiliteter, spesielt i perioder med lavere aktivitet. Respondentene viste til bekymringer med at ingeniører har «omskolert» seg til å jobbe i andre sektorer etter nedgang i energisektoren og at dette kan skape utfordringer når aktivitetsnivået tar seg opp igjen. Dette kan også ses sammen med at ingeniørtjenester outsources til lavkostland da leverandørene hele tiden må søke å finne

billigere måter å levere prosjektene på. Konsekvensen av dette kan være at når aktivitetsnivået tar seg opp igjen vil det være lite kapasitet i hjemmemarkedet på grunn av tap til andre næringer. Samtidig kan kapasiteten som er bygget opp ute være høyt etterspurt, noe som igjen kan lede til høy turnover da ingeniørene på lavkostlokasjonen kan raskt flytte seg mellom ulike lokale leverandører for å forbedre sine betingelser. Dette kan lede til kvalitetsutfordringer og en må her vurdere om det kan være verdt å betale en kvalitetspris gjennom å ha noe overkapasitet for å unngå å havne i situasjoner der en har en ustabil og til dels mangelfull arbeidsstyrke å spille på.

Respondentene er enige om at organisering av menneskelige ressurser og kunnskapsoverføring internt i et selskap ofte er kritiske for at et selskap skal kunne utnytte sine kapabiliteter. Dette støttes også av Ellram et al (2008). Respondentene viste til at en ved etablering av outsourcingkontrakt i Baltikum var leverandøren flink til å identifisere oppgaver de kunne overta fra kunden. Det ble en betydelig overføring av aktivitet og således også kunnskap til leverandøren. Da kunnskapsoverføring internt er ansett for å være kritisk kunne en sett på dette som en risiko og med tap av kjernekompetanse, men undersøkelsen til Ellram et al (2008 s. 153) viser ingen signifikante risikoer knyttet til tap av hverken menneskelige ressurser eller kunnskap ved outsourcing. Dette samsvarer godt med erfaringene til respondentene som kun hadde positive erfaringer med at leverandører overtok mer og mer komplekse oppgaver og tilegnet seg viktig kunnskap om selskapene.

En av respondentene viser til at ved etablering av hub i lavkostland overførtes transaksjonelle oppgaver til lokasjonen, men at de mest komplekse oppgaver, i tillegg til de oppgaver som krevde gode norskkunnskaper, ble ansett å være av strategisk viktig karakter og ble således beholdt i selskapet. Ved å samle kompetanse på et sted opplevde en høy grad av spesialisering, og derigjennom økt kompetanse. Gjennom den valgte modellen oppnådde en lavere kostnader på grunn av stordriftsfordeler samtidig som kvaliteten på leveransene økte i tillegg til økt kapasitet. Dette må derfor også ses sammen med punkt 5.1.3 om skala.

En studie gjort av Whitten og Leidner (2006) viste at produkt- og relasjonskvalitet ofte ble oppgitt som årsak til backsourcing. En respondent viser til at ved en etablering av et partnerselskap ble all IT- og bygningsforvaltningskompetanse flyttet over til det nyetablerte selskapet. Resultatet var at organisasjonen som gjennomførte prosjektene satt igjen uten slik kompetanse. For selskapet var det viktig å ta tilbake noe av denne kompetansen, både for å følge opp kvalitet og pris samt påse at selve avtalen ble fulgt av leverandøren. Outsourcingavtaler kan

være komplekse og trenger derfor klare kommunikasjonskanaler, adekvate ressursallokeringer, kontrollmekanismer, sterkt lederskap, klare mål og prosjektplanlegging. Når selskapet mistet nødvendig kunnskap for å koordinere tjenestene mellom leverandør og kunde ble resultatet at en valgte å backsource den delen som ble ansett å være av strategisk betydning for å gjeninnnta kontroll og øke styring over ressurser og tjenester.

Videre viser Whitten og Leidner (2006) til at kostnaden ved å skifte leverandør eller flytte lokasjon påvirker en beslutning om backsourcing. Dette samstemmer med det en av respondentene viste til gjennom eksempelet der selv om en ikke var fornøyd med produktkvaliteten, valgte en likevel ikke å backsource eller skifte leverandør, men å bli i relasjonen nettopp på grunn av kostnadene en endring ville medføre. I et annet tilfelle der et større selskap foretok et bytte av revisor, medførte skiftet til betydelig høyere transaksjonskostnader enn beregnet. Leverandøren var internasjonalt stor og hadde regionshovedkontoret sitt i en annen del av landet. De hadde mange andre store kunder og den manglende lokale tilstedeværelsen medførte en følelse av ikke lenger å være hovedkunden. Selskapet opplevde at det ble en mer krevende prosess da en hadde undervurdert den kompetanse den forrige leverandør hadde opparbeidet seg og det var tidkrevende å få den nye revisor opp på samme nivå. I tillegg var flere personer involvert og måten den nye revisor la opp arbeidet på, fremstod for selskapet som mer ukoordinert da de i tillegg til å bruke ressurser fra flere lokasjoner i Norge, i betydelig grad også hentet inn ressurser og kompetanse fra kontorer på kontinentet. De forventningene organisasjonen hadde ble ikke innfridd i oppstarten, men en har likevel valgt å bli værende i den inngåtte avtale og har lagt ned betydelige kostnader for å få avtalen til å fungere bedre.

Flere av respondentene viser til at en i mange tilfeller har for høy forventning til kvalitet på produktet eller tjenesten som blir outsourcet. Selv om leveransen har den avtalte kvalitet, kan mottaker være misfornøyd fordi dennes forventning ikke innfris. Dette er også en av årsakene som Veltri et al (2008) oppgir som grunn for at selskaper backsourcer. Det å kjenne til detaljene i avtalen mellom kunde og leverandør er essensielt, noe flere respondenter nevner som et forbedringspotensiale i flere selskaper. Det viser seg ofte at mottakerne av produktene eller tjeneste kan ha forskjellig forventningsnivå selv om den leverte kvalitet er som avtalt. Det vises til av flere at manglende internkommunikasjon, men også det å kjenne vilkårene i avtalen ofte er en utfordring litt lengre ut i organisasjonen. Flere respondenter vist til forskjellen i hvor godt selskapenes ansatte kjente til innholdet i kontraktene og det ble her gitt eksempler at

kontraktørene kjente avtalene bedre enn selskapene da det ikke var nødvendigvis brukerne av kontrakten som hadde inngått avtalen fra selskapets side. Dette var spesielt en utfordring i store selskaper der brukerne av avtalen ofte satt langt fra de som fremforhandlet avtalen både teknisk og kommersielt. Flere ga eksempler der de refererte til leverandørene som «lever av kontrakten», mens hos kunden var kontrakten bare en av mange leveranser internt og eksternt.

En respondent viste til eksempler der leveransen ikke hadde den forventede kvalitet, og en valgte å sette igang forbedringstiltak. Grunnen til at leveransen ikke ble som forventet var at selskapet hadde undervurdert behovet for opplæring. Tiltak som ble satt igang innebar blant annet at ansatte ved lavkostlokasjon tilbrakte lengre perioder i Norge der de fikk den opplæring som var nødvendig. En valgte også å ha ansatte fra hovedkontoret ved lavkostlokasjonen i lengre perioder for å sikre best mulig opplæring og erfaringsoverføring for å oppnå den ønskede kompetanse og kvalitet. Denne tilnærming støttes av Bartélemy (2003) som i sin forskning viser til at kompetanse er nødvendig for å unngå feil. Selv om en erfarte økning i transaksjonskostnader, og de ble noe høyere enn det en hadde forutsett, ble disse sett på som en investering i fremtidig forbedret kvalitet og var ikke begrunnelse nok for å velge å backsource.

Det ble videre vist til eksempler i forbindelse med omstrukturering av et selskap i USA hvor lønns- og personaloppgaver for morselskapet ble værende igjen hos det som etter omstruktureringen ble en tredjepartsleverandør. Respondenten viste til at strategisk viktige personaloppgaver, for eksempel velferdsordninger og personforsikringer ble backsourcet etter en totalvurdering av sammensetningen. Gjennom å se på disse oppgaver av strategisk art er det mest formålstjenlig at selskapene kontrollerer disse selv da det kan oppstå interessekonflikter mellom morselskapet og leverandør etter utskillelsen. Tjenestene kunne strengt tatt ha blitt utført av en ny tredjepartsleverandør, men det hadde forutsatt at morselskapet hadde ressurser til å følge opp leveransene selv. En valgte derfor å backsource disse oppgavene med tilhørende ressurser og leverandøren beholdt kun aktiviteter av mer administrative art. Dette kan ses i sammenheng med det Veltri (2008) refererer til som kjernekompetanse og som er oppgaver selskapet bør beholde selv dersom de er kritiske for at en skal lykkes. Gjennom at selskapet har full kontroll over oppgavene kan de også agere raskere om ting ikke går som planlagt.

Eksempelet ovenfor kan også ses sammen med studier som har vist at endringer i et selskaps ledelse tar flere ganger så ofte initiativ til endring (Veltri et al., 2008). En ny CEO eller ny CIO vil ofte gå gjennom verdien av store outsourcingkontrakter og kan se på disse på en ny måte,

f.eks. kan vurderingen av hva som er kjernekompetanse være annerledes. Flere av respondentene viser til at ved endring i ledelsen ble det besluttet å gå igjennom organisering av bl.a. hvordan forretningsområdenes aktiviteter var strukturert og hvilke kontrakter som var viktigst. En respondent viste til et eksempel der det etter grundige analyser ble besluttet å avslutte en kontrakt med en ekstern leverandør etter et lederbytte. En valgte i stedet å opprette en egen avdeling lokalisert i lavkostland der selskapet allerede hadde tilstedeværelse, i tillegg til at en ansatte flere spesialister sentralt for å følge opp lavkostlandleveransene. Grunnen var at oppgavene ble sett på som strategisk viktige av den nye lederen, og en valgte således å ta tilbake og utvikle kompetansen internt i selskapet. Gjennom dette valget oppnådde en både en forbedret kostnadseffektivitet da de ansatte var billigere enn om en kjøpte tjenesten, men også kvaliteten økte da nærheten til forretningen økte og således forståelsen for forretningsens behov. Dette må også ses i sammenheng med pkt. 5.1.4 og tid da responstid ofte er en viktig del av det å kunne agere på forretningsbehov.

Videre ble det vist til at et skifte i strategi som var etterfulgt av et lederskifte resulterte i at flere ledere i forskjellige forretningsområder flyttet til eksisterende lavkostlokasjoner. Gjennom å gjøre dette understreket viktigheten av å utnytte den ekspertise som lokasjonen hadde. På tidspunktet da disse ble etablert, startet en i første omgang med transaksjonelle oppgaver. Etterhvert ønsket en å utvide dette til mer komplekse oppgaver da lokasjonen bestod av høyt utdannet personell med god kompetanse som det var lønnsomt å utnytte bedre. Gjennom å ha en mer synlig tilstedeværelse av ledelse på lokasjonen, og ledere med en link og nettverk til hjemmemarkedet samt de ansatte som var sentralt, fikk en økt utnyttelsen av de ressurser en hadde på lokasjonen og således en forbedret utnyttelsesgrad.

Det synes å være sammenfallende erfaringer blant samtlige respondenter at en gjennom å være tettere på ressursene, uavhengig av lokasjon og da spesielt i en oppstartfase, får en til bedre utnyttelse av ressursene. Gjennom å etablere tette linker mellom mor og datterselskaper, eller mellom leverandør og kunde, øker en interaksjon og forståelsen for de behov som en skal levere på. Der er ulike nivåer av nærhet og forpliktelser som er nødvendige, og samarbeid og konkurranse kan ofte betraktes som to motpoler i en streben etter å oppnå best mulig resultat. Det synes tydelig gjennom de svar respondentene gir at der oppgavene er av mer transaksjonell karakter er behovet for langsiktige relasjoner mindre og en har også en lavere grad av avhengighet til leverandøren og en investerer således mindre i relasjonen. Der kompleksiteten øker og antallet potensielle leverandører er lavere har en hatt behov for å gå inn i mer langsiktige

relasjoner med større avhengigheter. Det synes tydelig at respondentene også her har investert betydelig i å få disse relasjoner til å fungere der det har vært utfordringer, men at det også er et kontinuerlig arbeid og søken etter å finne mer og nye måter å drive mer kostnadseffektivt på.

Kompetanse kan bli sett på som ferskvare og tilgang på informasjon og således også kunnskap er sterkt økende over alt i hele verden. Dette er respondentene bevisste og ser betydelig potensiale i å utnytte den økte kompetansen som kommer raskere og raskere også på mange lavkostlokasjoner. Den økte kompetanse betyr at mer komplekse oppgaver kan utføres på disse lokasjoner, men det krever da også en tettere oppfølging av relasjonen. Da kostnadseffektivitet er primærdriveren synes det tydelig at få av respondentene, om noen, vil backsource store oppgaver på bakgrunn av manglende kompetanse fremover om det finnes rimeligere alternativer i markedet. Dersom en har utfordringer med leveransene synes valget å være at en investerer enda mer i relasjonen og at de økte kostnader forbundet med det sjelden vipper respondentene over i en backsourcing.

### **5.1.3 Scale (skala)**

I studien til Doh (2009, p. 937) ser en at lønnsnivå er en av de avgjørende faktorer for valg av lokasjon, men at også språk og utdannelsesnivå har betydning. Respondentene hadde et meget høyt kostnadsfokus ved outsourcingtidspunktet der fokus lå først og fremst på å redusere kostnader og en valgte lokasjon basert på der en kunne spare mye, men ikke nødvendigvis mest. Skala må her ses i sammenheng med kompetanse. Det ble understreket fra respondentene at f.eks. lokale arbeidsvilkår var av betydning og at det også influerte valget. En forholdt seg til lokalt regelverk, men selskapenes egne etiske standarder ble innarbeidet i kontraktene der det eksempelvis ble understreket at barnarbeid var forbudt, det ble satt minimumskrav til HMS osv. Gjennom bruk av markedet søkte respondentene ikke bare å redusere kostnadene, men også å øke effektivitet og fleksibilitet i tjenesteproduksjon samt forbedre tjenestekvalitet. En var da avhengig av at en både fikk tilgang til rett kompetanse og at språkkunnskapene var tilfredsstillende. Gupta et al (2010) hevder at vertslandets egenskaper spiller en viktig rolle ved valg av lokasjon. Dette ser vi også hos respondentene som viser til at vertslandets attraktivitet ble avgjørende for valg ved f.eks. outsourcing til Baltikum. Flere av respondentene viser til vellykkede etableringer i dette området, spesielt i tiden etter finanskrisen. Regionen hadde høy arbeidsledighet blant høyt kvalifiserte og det ble således enklere å få medarbeidere som var meget kompetente i tillegg til å være gode i språk. Noen lærte seg også norsk på relativt kort tid for å kunne betjene både ansatte hos den norske kunden samt call-center som hadde innringere

som kunne ha dårlig engelskkunnskap. Leverandøren tok også initiativ til prosessforbedringer og foreslo oppgaver de kunne overta for kunden. Den høye kompetansen hos leverandøren var således med på å gi merverdi hos kunden.

Outsourcing som virkemiddel for å redesigne interne prosesser, samt eksterne drivere som konkurransepress, industripraksis og tilgang til nye markeder blir vektlagt, men respondentene har her noe ulikt utgangspunkt. Om prosessforbedringer bør skje internt før en outsourcer eller om en her overlater til leverandøren å redesigne synes å variere. Flere av respondentene mener at mange av utfordringene ved å bruke markedet og som kan føre til at en velger å ta aktiviteter tilbake, er at en valgte en «ship and fix» løsning der en outsourcet en oppgave som ikke var strukturert nok og der det i kontraktsforløpet oppstod uenighet om ikke bare hva som skulle gjøres, men også hvordan. Flere respondenter mener derfor at en «fix and ship» løsning er best for å unngå problemer i kontraktsforholdet. Gjennom å strukturere oppgaven som skal outsources antas det således at det er enklere for både kunden og leverandøren å enes om ikke bare oppgaven i seg, men også kvalitet og oppfølging. Eksempelet fra Baltikum viser derimot at dersom kompetansen er høy nok hos leverandøren vil denne være godt egnet til å se prosessforbedringer.

Hvis en som kunde i stor utstrekning skal gjøre prosessforbedringer selv vil en muligens ikke klare å nyttiggjøre seg de prosesser som andre kunder hos leverandøren har etablert og derigjennom mister tilgang til verdifulle stordriftsfordeler. Det kan synes som om det går et skille dersom en velger en leverandør med en lavere grad av kompetanse. Dersom kompetansen er lav vil leverandøren levere på det arbeidsomfang og etter den prosess som er satt av kunden. Velger en å outsource en uryddig prosess til en lav-kompetanse leverandør vil leverandøren ikke ha den nødvendige kompetanse til å redesigne og en vil fortsette med en lite god prosess noe som kan lede til misnøye hos kunden da en har en forventning om en forbedring de ikke får. Dersom en velger å outsource til en leverandør med høyere grad av kompetanse vil en kunne oppnå større grad av prosessforbedringer. Det fordrer at det er klart definert hva leverandøren skal levere på og til hvilken tid, men en lar det være opp til leverandøren hvordan det skal leveres så lenge kvalitetskravene er oppfylt. Gjennom denne tilnærmingen kan en nyttiggjøre seg lærdom fra leverandørens erfaringer slik at ikke hver kunde etablerer hver sine prosesser. Dette vil gi kunden mulighet til å få stordriftsfordeler og kostdeling med andre kunder. Standardiserte prosesser er også ansett å øke effektiviteten hos kunden selv og respondentene viser til flere eksempler der leverandørens prosesser har hatt oppdragende effekt på organisasjonen og de aktiviteter som er igjen i selskapene. Det øker ikke bare effektiviteten rundt de oppgavene som er outsourcet, men

sørger også for at en har kontinuerlige prosessforbedringer på det som er gjenværende i organisasjonene da en må forholde seg til endringer som skjer i det eksterne markedet.

Dette kan også ses sammen med samlokaliseringstanken som flere av respondentene viser til. Dunning (2009) viser til i sin forskning at å etablere seg i geografiske nettverk gjør at ulike selskaper kan dra nytte av hverandre. Respondentene har både lagt stålproduksjon til stålintensive områder i Kina, produsert rigger ved verft i Sør-Korea og outsourcet støttefunksjoner til India, Malaysia og Baltikum – alle områder som er ansett for å ha agglomerasjonsimpulser. Resultatene fra forskning viser til viktigheten av nærhet til markedet og at en bør produsere så nært kunden som mulig. Flere av respondentene er globale aktører, men har i mange tilfeller valgt å bruke et marked som ligger langt fra det markedet der de har sin hovedtyngde, men gjennom å etablere seg i samme områder som andre aktører så får de tilgang til unik kompetanse da arbeidsmarkedet i noen byer i f.eks. India er arbeidstagers marked for noen profesjoner.

Kompetanse er viktig, men stabilitet i arbeidsstyrken er også noe flere respondenter kommer tilbake til. Respondentene gir eksempler på at turnover ofte er høy og det skyldes at kompetent personell skifter mellom de store lokale aktører. Dette skaper noen ganger lengre responstid da nye medarbeidere må læres opp, men i det store og hele anses det ikke som et problem da det gjør at en også selv får tilgang til kompetanse en ellers ikke ville hatt. Dette samstemmer med studien til Ellram et al (2008, p. 152) som viser at bekymringen ved outsourcing for å miste menneskelige ressurser og kunnskap var av mindre betydning og det er nærliggende å kunne bruke dette analogt når det gjelder ressurser hos leverandøren. Den primære driveren har hele tiden vært å finne kostnadseffektive løsninger. Respondentene er klar over på outsourcingtidspunktet at leverandøren sannsynligvis har høyere turnover en det en har i egen organisasjon og dette legges inn i modellen for oppfølging der en anser at det kan skape gnisninger i kontraktsrelasjonen.

Flere av respondentene viser også til at de etter hvert som kompetansenivået øker i regionen generelt, og hos leverandøren spesielt, kan en legge flere og flere mer komplekse arbeidsoppgaver til leverandøren. Dette gjør at en tilbyr de lokalt ansatte en karrierevei, noe som har gitt positiv effekt på turnover. Kunnskap hos enkeltindivider er i følge Kogut & Zander (1992, pp. 383-385) høyt korrelert med konkurransekraft og det er således naturlig å se på kunnskap som menneskelig kapital. Det synes derfor å være nødvendig å skille turnover hos



leverandører som utfører transaksjonelle oppgaver og de som påtar seg aktiviteter av mer kompleks karakter. Organisering av menneskelige ressurser i den sammenheng anses for kritisk for kunnskapsoverføring internt i et selskap. Det er nærliggende å anta at de outsourcingsselskaper som bidrar til å skape gode relasjoner mellom grupper og individer, tilbyr en karrierevei for sine ansatte samt har gode styringsprinsipper er de som klarer å stabilisere seg på en akseptabel gjennomtrekk av ansatte og derigjennom bidrar til forbedret konkurranseevne for sine kunder da de klarer å levere mer effektivt.

Dette kan videre ses i sammenheng med risikoen for at de lokale fordeler er utarmet (Tate, 2014, p. 3). Respondentene har flyttet produksjon fra Kina til Vietnam da en ikke fikk tak på nok kompetent arbeidskraft og flere av respondentene har valgt å etablere seg i Malaysia for noe som tidligere naturlig ville blitt lagt til India. Gjennom å etablere seg på nye lokasjoner får en bedre tilgang til kompetanse og en unngår i stor grad markedsrivalisering. Respondentene valgte også å flytte noe aktivitet tilbake til Europa, men da fordi en samtidig kunne effektivisere gjennom automasjon eller fordi en behøvde å kutte i ledetid. Det er nærliggende å anta at en ville relokalisert til en region med lavere kostnadsnivå enn Europa dersom ikke andre drivere ble vurdert som viktigere. Forutsetningen for dette var at automasjon ikke var mulig og at markedet ikke krevde hurtigere levering

Bruk av markedet er av flere respondenter referert til i noen tilfeller å være en form for forsikringspremie. I usikre tider og når det er stor variasjon i arbeidsmengde kjøper en seg fleksibilitet. Kostnaden ved å bruke markedet kan være høyere enn ved å ha interne ressurser, men en unngår overtallighet eller permitteringer dersom aktivitetsnivået går ned. Fleksibilitet er således ofte å se som en av hovedbegrunnelsene for å outsource (Brandes et al., 1997), men også for å backsource. Dersom en mister kontroll over ressurser som er ansett for å være kjernekompetanse eller en opplever opportunistisk antas det at, i det en ikke har behov for denne type av forsikringspremie, vil søke å reintegrere aktiviteten.

Transaksjonskostnadsteori er basert på en oppfatning om at markedet agerer opportunistisk og benytter de muligheter de har på bekostning av andre. Denne erfaringen viser en av respondentene til. Respondenten har erfart en stor kostnadsvekst i det eksterne markedet for advokattjenester. Undersøkelser gjort av bransjeorganisasjonen General Counsel Roundtable (2007) viste at mellom 1997 og 2007 økte amerikanske advokatfirmaer ratene sine med opp i mot 80 % og prisstigningen fortsatte også etter 2007. Nyere forskning har vist at amerikanske

advokatfirmaer har fortsatt å presse opp prisene raskere enn ordinær inflasjon på omtrent 1,7 % skulle tilsi (Triedman, 2016). Disse artiklene relaterer seg til det amerikanske marked, men det er ingenting som tilsier at de ikke også gjelder det europeiske advokatmarkedet da markedet for dette segmentet i stor utstrekning er globalt. Som en motvekt til at markedet agerte opportunistisk foretok respondenten en betydelig backsourcing og bygget opp kompetanse internt i selskapet – både i egen organisasjon, men også i egen hub på lavkostlokasjon.

Ellram et al (2008, p. 149) viser til at der en ikke klarer å spesifisere oppdraget godt nok øker faren for opportunisme. Risikoen for opportunisme øker også når det er vanskelig å evaluere ytelsen/leveransen i etterkant. For intellektuelle tjenester, som respondenten har erfaring med, er det ofte vanskelig å spesifisere oppdraget i forkant da oppdragene ofte utvikler seg underveis etter hvert som en kommer dypere ned i materien og en ender opp med et mye bredere arbeidsomfang på oppdraget enn først antatt. Det er også sjelden to streker under svaret når en kjøper intellektuelle tjenester, og når faktura kommer så bli det en skjønnsmessig vurdering om kvalitet på arbeidet som er levert anses å ha korrelasjon med antall timer som er brukt og om hvilket nivå av ressurser har jobbet på oppdraget er det rette.

Madhok's (1995) studie undersøkte opportunisme i joint ventures og fant at for å få til et velfungerende samarbeid var det essensielt, ikke bare å ha en kontrakt i bunn, men også at det var etablert gode relasjoner for å styrke felles interesser. Madhok's analyse kan også brukes til å se på kjøper-leverandøraksen for intellektuelle tjenester. For å redusere sårbarheten for opportunisme anses det således viktig at det er stor grad av tillit i relasjonen. Den kostnadsveksten som har vært i det eksterne advokatmarkedet kan tyde på at det har vært mange ulike elementer som har drevet prisnivået opp, både høy etterspørsel etter tjenestene, men også for lite spesifisering av oppdrag og etterprøvelse av ytelsene kan ha påvirket at kostnadene har fått lov å utvikle seg. Det er også nærliggende å anta at selskapene har vært utsatt for andre eksterne påvirkninger som større grad av lovregulering, og nye rettsområder som har ført til at en har måttet bruke det eksterne markedet i større grad enn tidligere. Dette antas å ha påvirket etterspørselen i stor grad noe som har gjort at det har blitt leverandørens marked.

Også den økte globalisering antas å ha hatt påvirkning da en er avhengig av kunnskap om lokal lovgivning når en går inn i nye markeder og denne kompetanse tar tid å bygge opp internt. En vil da ikke ha de nødvendige interne kapabiliteter, og har derfor hatt behov for å bruke det eksterne markedet for å kvalitetssikre arbeidet. Dette vil ytterligere legge press på etterspørselen

som driver opp prisene. Brudd på lovkrav kan ha store konsekvenser og kan være katastrofale for selskaper og å få eksterne råd kan være å anse som en forsikringspremie og kvalitetssikring av interne råd. Det synes imidlertid nærliggende å anta at med en større grad av spesifisering av oppdrag får en mulighet til å evaluere ytelsen i større utstrekning. Sammenholdt med høy grad av relasjonsbygging og muligens partnerskapsmodeller der en knytter seg nærmere til noen få leverandører vil en kunne redusere sårbarheten for opportuniste fra markedet fremover gjennom økt grad av tillit. Å ta tilbake aktivitet som en motvekt til opportuniste hos de eksterne leverandører kan være en hensiktsmessig tilnærming om det foreligger en vekststrategi eller en strategi som ikke sannsynligvis vil føre til overtallighet internt i selskapet. Dersom fremtiden er noe usikker kan det antas at det å betale en noe høyere markedsrate kan være klokt i påvente av en avklaring av hvor ting bærer hen slik at en har den nødvendige fleksibilitet om en har lavere aktivitet i vente.

#### **5.1.4 Speed (tid)**

Kan automatisering og robotisering bidra til å redde norske arbeidsplasser når selskaper kan hente tilbake outsoucet virksomhet fra lavkostland? Spørsmålet synes å være betimelig. Det vil i følge respondentene ikke bety at en henter hjem like mange arbeidsplasser som en tidligere hadde i hjemmemarkedet, men at selskaper i det norske markedet har større sjanse for å være konkurransedyktige, på tross av å være et høykostland, fordi arbeidskraften utvikler seg i takt med teknologien og samfunnsutviklingen forøvrig. Dette forutsetter høy grad av innovasjon og at det ikke oppstår kunnskapsgap.

En økt digitalisering, så som automatisering og robotisering, innebærer en endring i selskapet, men gir også mulige effekter i annen næring da dette kan bidra til både fremvekst av nye næringer, samt hurtigere utvikling i eksisterende næringer. En ser stadig økende bruk av teknologi på tvers av næringer og der sykehus tar i bruk avansert teknologi fra oljeindustrien gjennom f.eks. organisasjonen Pumps & Pipes (2018). Gjennom å kombinere dagens kunnskap med ny kunnskap, samt på tvers av næringer, forandres kunnskapsbasen noe som flere respondenter mener er en forutsetning for at norsk konkurransekraft skal opprettholdes i et sterkt konkurranseutsatt marked. Samtlige respondenter viser til Norges evne til å være effektive og teknologidrevne som er forutsetning for å overleve som høykostland. Dette samstemmer med

rapporter «Shaping the future of work in Europe's 9 digital frontrunner countries» (Schultz, 2018) som hevder at mange jobber vil forsvinne i Norge, men at andre vil tilkomme da vi tar i bruk robotisering og automatisering for å fjerne de jobber som anses for å være «dull, dirty and dangerous» og skaper nye aktiviteter som leder til fortsatt vekst og ytterligere verdiskapning.

I henhold til KPMG var 2017 året da robotisering med full kraft ble ansett for å være det beste alternativ og de viser til at selskaper som ikke evner å tilpasse seg en ny virkelighet og adoptere nye teknologier vil bli akterutseilt (KPMG, 2017). KPMG (2017) viser videre til at fokuset synes å skifte fra å se hva en kan få ut av forbedringer av interne prosesser til mer fokus på hva som må til for å få outsourcing til å fungere (KPMG, 2017, p. 6). Dette kan muligens forstås som at en anser at en har nådd et metningspunkt for hva som kan outsources. Rapporten viser til områdene endringsledelse og data/analyse som det som nordiske selskaper fokuserer mest på (KPMG, 2017, p. 7). Dette samsvarer med både det respondentene svarer og det flere analytikere viser til skal til for å lykkes med digitalisering. Teknologien må ses på som et verktøy for å nå målet fremfor målet i seg selv (Hærnes, 2016).

Nærheten til markedet anses ikke av respondentene å være av strategisk viktighet for repetitive og standardiserte oppgaver. Å flytte produksjon til lavkostland kan være en av flere måter å redusere kostnader på, men respondentene viser til at det er også kostnader ved å bruke markedet, men de synes ikke å være driverne for backsourcing i seg. Respondentene viser til at leverandørene ofte møter stadig mer krevende kunder og at det stiller høyere krav til koordinering av verdikjeder og/eller produksjonsmiljøer da det kan lede til ekstra kostnader dersom det ikke finnes god nok kompetanse hos leverandøren. Å ta i bruk ny teknologi er en måte å gjøre ting mer effektivt og raskere, og der en i stedet for å ha årsverk til å følge opp en kontrakt kan ha tilnærmet samme årsverk for å følge opp teknologi. Økt automasjon og robotisering kan således være en forutsetning for å produsere i et høykostland.

Respondentene viser til et stadig økende krav til å levere på kort varsel som en utfordring med å bruke et marked som skiller seg klart fra ens hjemmemarked i kultur, men også geografisk. Det økte kravet til å levere raskere og effektivisere verdikjeder gjør at automasjon og robotisering drives frem. Ved å ha kortere verdikjede muliggjør det at en kan endre sent i prosesser. Denne økte fleksibilitet gjør at selskaper kan tilpasse seg markedet i større grad. Å tilfredsstille kunden er målet med styring av en verdikjede da en bi-effekt er at en får økt kontroll over verdiskapningen og således større mulighet til å imøtekomme kundens behov. Når en ser på

verdikjede har den to tidsbetydninger; 1) relatert til hvor raskt kunden kan betjenes og 2) hvor lang tid det tar for varer og tjenester til å flyte gjennom kjeden. Samtlige respondenter viser til en verden i sterk endring, der tid anses for viktigere og viktigere, der en behøver raskere svar og hvor stiller større forventninger til forenkling og prosessforbedring.

I svarene fra respondentene kommer det frem eksempler der automasjon har ført til flytting av produksjon til Europa fordi en kunne gjøre det like billig med ny teknologi her sammenlignet med Asia. Det ble også gitt eksempler på flytting av stålproduksjon fra Asia til USA. Det hevdes at dette er igangsatt av sittende amerikanske President, men initiativet startet allerede under foregående Presidents 2. periode (Tate, 2014, pp. 1-3). Våren 2018 har den amerikanske regjeringen innført importtoll på stål og aluminium (NTB, 2018), men da detaljene i hvordan den skal implementeres ikke er kjent, er det usikkert hvordan og hvem den treffer. Flere respondenter mener selskaper som muligens kan treffes av tollene allerede har rigget for dette og har etablert produksjon i USA. Som eksempel gis at en av Apples underleverandører allerede er etablert i USA's midt-vest, da dette både er et lavkostområde, har gode rammevilkår samt ligger strategisk til for å kunne betjene kunder på hele kontinentet raskt. Dette gjelder også for stålprodusenter som produserer spesialkomponenter. At handelsbarrierer påvirker backsourcing støttes også av Dunning (2016a). Den store massive produksjonen av stål som kan planlegges lang tid i forveien vil sannsynligvis på tross av toll fremdeles være billigere å produsere i lavkost Asia da kunden har mulighet til å bestille dette i god tid kan leveringstid på flere måneder planlegges inn. Dette viser at nærheten til markedet på noen områder er mer tidsavhengig enn kostavhengig.

Som vist ovenfor erfarte en av respondentene at advokathonorarer økte utover 2000-tallet noe som resulterte i at en valgte å backsource. Respondenten brukte økning i eksterne kostnader som årsak for å ta tilbake mer tjenester internt gjennom å ansette flere i egen organisasjon, men også nærheten til kunden ble vektlagt. Dette samsvarer med Teece (1986, p. 27) som hevder at det er fordelene med å produsere i markeder en skal forsyne som i dette tilfellet vil være tjenester til interne klienter. Ikke bare opplevde respondenten at tjenesten ble billigere, men også kvaliteten økte da nærheten til kunden ga den interne ressurs bedre kjennskap til forretningens behov og kunne også hensynta konsernets strategier i større utstrekning. Å ha ressursene internt kan således være en kvalitetspris det er hensiktsmessig å betale hvis det leder til at en får både raskere og bedre ytelse. Det bør her skilles på produksjon av varer og tjenester. Produksjon av varer er avhengig av logistikk og ledetid vil således ha mye å si for hva som anses for å være nærhet til markedet. Ser en derimot på tjenesteleveranser viser flere respondenter til at skillet mellom

nærhet til markedet er om ressursen er i geografisk umiddelbar nærhet eller om den er 2 timers kjøretur unna. Det ble hevdet fra respondent at i det en må forflytte seg mer en 2 timer unna er ressursen ikke å anse for å være nære nok til at det har effekt da en må etablere de samme styringsmekanismer rundt en kontrakt som om leverandøren var på et annet kontinent. En ser her at verdien av tempo har økt.

### **5.1.5 Oppsummering av drivere for backsourcing**

Der er en utstrakt oppfatning at ledere velger outsourcing utelukkende for å oppnå effektivitet og kostnadsbesparelser. Men ledere initierer outsourcing og velger å forbli i markedet av mange ulike årsaker, ikke bare for å oppnå kostnadsfordeler, men det vektlegges av samtlige respondenter at kostnader har vært den absolutt viktigste driveren. Når en så har valgt å bruke markedet så oppstår det mange utfordringen knyttet til at det er vanskelig å innfri alle forventninger og selskapene må således gjøre noen prioriteringer på et eller flere områder. Forbedret kvalitet kan f.eks. medføre høyere kostnad. Det er således viktig med forventningsstyring og at ulike interessenter internt i selskapene avstemmer og foretar prioriteringer basert på hva som er viktigst å oppnå. Å sørge for at alle i organisasjonen har samme forståelse er viktig og at interne maktkamper og silotenking unngås. Dersom en ikke klarer å sterkt forankre i organisasjonen kan en oppleve at det oppstår utfordringer før en har startet. Intern kommunikasjon og det å kjenne detaljene i kontraktene er noe som flere respondenter viser til er et område med stort forbedringspotensiale, spesielt om en har en leverandør som «lever av kontrakten» da leverandøren kjenner den bedre og det oppstår gnisninger i relasjonen når kundens ansatte ikke har samme informasjon og forståelse.

Kompetanse, skala og tid har stor påvirkning på hvor vellykket en outsourcing er, hvor godt den fungerer i det daglige og ikke minst hva er det som gjør at noen velger å ta tilbake virksomhet. Basert på svarene fra respondentene ser en at årsakene til backsourcing er sammensatte og sjelden basert på en grunn. Dette samsvarer med Veltri et al (2008) som viser til at så mange som 70 % av de som har outsourcet er misfornøyde, men at kun 25 % har reversert beslutningene. Det kan være på grunn av manglende kompetanse eller fleksibilitet hos leverandøren eller at en mangler egne kapabiliteter. I tillegg krever også markedet raskere respons. Verden er i endring, spesielt innenfor digitalisering der det pågår en økende automatisering og robotisering, noe som medfører at organisasjoner også må endre seg. Som vist til ovenfor fører ikke en mislykket outsourcing automatisk til backsourcing. Det understrekes også av flere respondenter at selv om en i dag opplever misnøye med outsourcingen så betyr ikke det at beslutningen om outsourcing

var feil og at svaret er *back sourcing*. En ser her at drivere som kompetanse, skala og tid samvirker. Det synes her som om respondentene har ulik grad av erfaring med valg av styringsstruktur og at det kan forklare hvor godt de har fått *outsourcet* virksomhet til å fungere.

De fleste respondenter har brukt *tredjepartssamarbeid* i stor utstrekning, men to av respondentene har også lang erfaring med bruk av egen etablering i lavkostland og i *hub'er*, således en vertikal integrasjon, men i egne datterselskaper. I flere tilfeller av *outsourcing* har det påløpt uventede og ukontrollerbare transaksjonskostnader som en ikke tok inn i beregningen ved både intern og ekstern organisering. Dette er en kjent problemstilling og støttes av forskning gjennomført av Rindfleisch & Heide (1997) som mener at en av forutsetningene for transaksjonskostnadsteori er at mennesket har begrenset rasjonalitet. Selv om Jacobsen og Torsvik (2002) referer til at beslutningstakere velger det alternativet som først viser seg å oppnå de målene de har satt seg og beskriver det som «godt nok», bør en også her ta med i betraktning at kunnskap alltid er i utvikling og når verden er i endring må en søkte å finne nye måter å løse utfordringer på. Dette krevde at selskapene våget å ta et «*leap of faith*» da ofte, nesten uansett utfall, så var det stor sannsynlighet for at det var billigere enn det en da gjorde.

Selv om at økte og uventede transaksjonskostnader kan føre til en *back sourcing*, kan det heller se ut som det har blitt satt igang mitigerende tiltak som å redusere disse eller ta inn disse i kalkulasjonen. Respondentene viste til at selskaper både var og er villige til å godta økte transaksjonskostnader når det gir tilgang til økt kompetanse og dermed bedre kvalitet i leveransen. Som eksempel nevnes at selskapene har hatt egne ansatte i lange perioder ute for å sikre god opplæring og unngå *back sourcing*. Denne tilnærming støttes også av Bartélemy (2003) som sier at kompetanse er nødvendig for å unngå feil. Det har også blitt vist til eksempler der en har valgt å bli værende i relasjonen siden et skifte i strategi vil medføre en betydelig økning av transisjonskostnader.

## **5.2 Læring og modenhet i organisasjoner**

Hærnes (2016) viser til at digitalisering betyr endring og at for å lykkes med endring må ledere evne å sette digitalisering inn i en strategisk kontekst. Her vil sannsynligheten for å feile være stor så det er derfor viktig å ha en aksept for å feile samt ikke minst en god prosess for å lære av både egne og andres feil da alternativet vil være å sitte stille og vente på å bli foreldet og utkonkurrert. Dette samsvarer med læringen som Solli-Sæther (2016) viser til i sin forskning som vil bidra til å modne en organisasjon og etter hvert som organisasjonen modnes vil den

klargjøres for endring. Respondentene viste også til at outsourcing som ble gjort for 10-15 år siden var i stor grad «leap of faith» og at en visste at en hadde for lite kunnskap, men at en måtte våge. Når estimatene har vært feil og en har pådratt seg høyere kostnader enn det som var intensjonen, viser respondentene til at backsourcing har forekommet basert på erfaring og læring, men at det bærer preg av justeringer. Gjennom å verdsette de skjulte kostnader korrekt neste gang en outsourcer mener Gray et al (2013) at en har oppnådd organisatorisk læring. Det synes nærliggende å anta at når så få av de som er misfornøyde med outsourcing allikevel ikke velger å backsource tyder det på at der har vært aksept for å feile og lære, justere og fortsette å bruke markedet da alternativet med å organisere ressursene selv er ansett for et dårligere alternativ, selv om en ikke er fornøyd. Gjennom denne prøving og feiling vokser det frem en modenhet som flere av respondentene referer til. Disse utviklingstrekk kommer ofte i et sekvensielt mønster.

Det kan synes som digitaliseringen som nå blåser som en vind, bærer preg av det samme «leap of faith» som outsourcingen tidligere gjorde da alternativet til ikke å våge å digitalisere er å bli utkonkurrert av de som tar i bruk ny teknologi og nye måter å jobbe på. Denne nødvendighet for å utvikle seg i takt med samfunnet for øvrig er ofte å anse som modning som kommer fra prøving og feiling, men det er ikke slik at de som aldri har prøvd ikke har modnet da det vil implisere at en ikke klarer å lære fra andres feil.

Det at alle på 80-tallet skulle outsource og at alle nå skal digitalisere kan muligens ses som isomorfi. Der er stor usikkerhet blant mange selskaper knyttet til den teknologiske utviklingen og hvilke strategier som er de riktige for å få mest mulig ut av den digitaliseringen som pågår for fullt. Dette kan åpne opp for mimetisk isomorfi der selskaper hermer hverandre, og ofte hermer de større selskaper, da de er ansett for å ha den beste kompetansen. En kan her tenke seg at dersom det største selskapet i Norge velger en ny teknologisk løsning vil det påvirke mange andre mindre selskaper til å foreta de samme valg. En kan også se konturene av at det eksisterer normativ isomorfisme. Det er ofte få og store konsulent- og revisjonshus som er rådgiverne til de store selskapene og de samme rådgir ofte på samme tema innenfor samme bransje. Det gjør at det blir en faglig spredning gjennom nettverk på flere nivåer med det resultat at det dannes profesjonsnormer. Det kommer nokså klart frem gjennom intervjuene at samtlige respondenter synes å være av den samme oppfatning rundt hvilke forventninger en har til digitalisering.



### 5.3 Backsourcingtrend?

Den teknologiske utviklingen fører til at behovet for outsourcing reduseres og leder til at en fremover trenger færre personer med høyere kompetanse. Når en da har outsourcet for kostnad og ikke for kompetanse, så er ikke business caset gyldig lenger. IT kostnader er ofte den funksjon som det har vært mest å hente på ved å outsource da dette har vært en stor kostnadsdriver. De siste 4-6 år har en sett en oppblomstring av såkalte «single purpose» systemer (WikiBooks, 2018) som kun gjør en ting, men i tillegg gjør den det veldig enkelt og er satt opp slik at alle andre systemer som er «single purpose» kan kommunisere med den. Det gjør at store deler av det som tidligere ble gjort av store enheter med programmerere nå erstattes ved en eller to som tar i bruk hylleware med åpne programmeringsgrensesnitt (API'er). Systemendringen fører til at fundamentet forsvinner og behovet for outsourcing opphører da det ikke er tid til å vente på utarbeidelse av en kravspesifikasjon og beskrivelse av behov som det igjen kunne ta flere måneder å få programmert. Kravet til hurtighet erstattes av en transaksjonskostnad relatert til «delayed response».

Hovedgrunnene til backsourcing er ofte en kombinasjon av flere ting. De er relatert til lav kvalitet på relasjon, lav kvalitet på servicenivå hos leverandør og ikke kostnadsreduksjon som forventet. Også digitalisering/automatisering gjør at en kan utføre aktivitet billigere selv og med det temposkiftet som er så er nærheten til kunden blitt en kritisk faktor og verdien av tempo har derfor økt. Dette støttes også av rapporten til BCG (2012) som viser til at ledetid og nærhet til kunden var noen av de viktigste fremtidige beslutningsårsaker.

Selv om lønnskostnadene er lavere i noen av de land en tradisjonelt outsourcer repetitive oppgaver til, vil transaksjonskostnadene aldri være null. Dette er utfordrende for land som har satset på billig arbeidskraft da computeren alltid vil være billigere.

Samtlige respondenter gir uttrykk for at Norge ligger langt fremme teknologisk og flere respondenter mener at ledelseskulturen i Norge er fordelaktig fremover når innovasjon og nytenkning er viktige drivkrefter i samfunnet. Respondentene knytter dette til kulturen i Norge og hvordan det er lov å tenke nytt og annerledes og ikke bare følge ordre. Det kan synes som om det er noe mer nyansert enn så. Mitchalache et al (2012) viser i sin forskning som er gjort blant nederlandske selskaper som har outsourcet funksjoner som produksjon, forskning, utvikling og ingeniørarbeid at de styrket graden av innovasjon og at virksomhetene fikk tilgang på både ferdigheter og evner de ikke fikk hjemme. Dette kom i tillegg til kostnadsbesparelser.

Mitchalache et al (2012) knytter graden av å lykkes med innovasjon mer opp til lederattributter og sammensetningen av attributter i en ledelse og i hvor stor grad en har kunnskap igjen i et selskap til å ta i mot innovasjon som kommer utenfra. Det antas således at outsourcing kan forbedre innovasjon gjennom at en kan kapitalisere på stedspesifikke fordeler. Ved å få tilgang på unike ferdigheter og kompetanser kan en både forsterke og utfylle selskapets egen ressursbase. Denne forbedrede ressursforvaltningsmulighet anses å styrke evnen til innovasjon. Hovedutfordringen synes her å ligge i om det finnes overlapping med eksisterende kunnskap i selskapene. Det kan synes som om over-outsourcing, der selskapene ikke har nok kunnskap igjen, er den største risikoen for å lykkes med innovasjon. Denne tilnærmingen støttes også av Roza et al. (2011) som viser til at i tillegg til kostnadsreduksjon og ressurstillgang, er innovasjon og entreprenørskap grunner til at en faktisk bør outsource. Det er nærliggende å se dette i sammenheng med læringen som har vært de siste 15 år og den justering i arbeidsomfang som respondentene viser til. Organisering av menneskelige ressurser anses for kritisk for kunnskapsoverføring innad i et selskap, men på den annen side viser ikke studier signifikante risikoer knyttet til tap av kunnskap ved outsourcing. Ved innovasjon kan ressurser kombineres på nye måter, for å skape nye produkter og nye arbeidsformer. Ved å sørge for at en har nok kompetanse igjen i selskapene til å ta i bruk kunnskap utenfra kan en således nyttiggjøre seg den innovasjon som foregår utenfor ens egen organisasjon i større utstrekning.

Isomorfisme kan brukes til å forklare hvorfor digitalisering kan få et preg av å være en motebølge, dvs. en trend. Isomorfi og modning kan ses på å være sammenvevd, der etteraping av hva andre gjør også er en del av en modning der en lærer fra andre gjennom å få kjennskap til nye profesjonsnormer, samt at dette er et ukjent terreng, og det er da lettere å gjøre som andre gjør. Det at det skapes en institusjonalisert myte rundt «styringsideologi» synes således ikke bare å ha negative effekter da økt interaksjon og eksponering også øker læring mellom organisasjoner og digitalisering i dag bærer preg av kollektiv læring – et «leap of faith» man tar sammen.

## 6 Konklusjon

I studien er det sett nærmere på hva som vektlegges av ledere når en ser over sine outsourcingbeslutninger og hvilke drivere som vektlegges mest når en skal se på mulige backsourcinger. Videre er det forsøkt kartlagt i hvor stor utstrekning backsourcing foregår, samt om det skjer i så stor utstrekning at det kan kalles en trend. Det ser ut som mange av funnene i studien er i samsvar med hva teori og forskning sier om temaene. Flesteparten av funnene er derfor som forventet. At robotisering og automatisering er et viktig tema for alle virksomheter i dag var underforstått, men det har blitt mer vektlagt enn først antatt da samtlige respondenter har digitalisering som et viktig strategisk mål.

### 6.1 Viktige funn

Målene for en outsourcing vil være situasjonsbestemt, så også backsourcingbeslutninger. Situasjonene er kjennetegnet av sterke sider og svake sider, muligheter og trusler. Avhengig av situasjonen vil virksomheter velge forskjellige backsourcingstrategier. Dette er i tråd med McIvor (2008) som viste til at situasjonen ble vurdert i forhold til konkurransekraft og ressurstilgang. Konkurransekraft vil ofte dreie seg om å redusere kostnadene, mens ressurstilgang gjerne dreier seg om muligheter for å utføre arbeidsoppgaver og tjenesteproduksjon på en bedre måte. Dette er i tråd med hva respondentene i studien svarer. De har vært involvert i outsourcingprosesser der begrunnelsen først og fremst har vært å oppnå kostnadsbesparelser.

De fleste kunne fortelle om varierende resultat og hadde også erfart at det kan oppstå betydelige transaksjonskostnader i tillegg til skjulte kostnader. Flere forteller også om misnøye med kvaliteten på leveransen og tap av kontroll, men har i stor utstrekning valgt å forbli i markedet fordi dette var mer kostnadseffektivt enn å backsource. I enkelte tilfeller ble det gjort mindre justeringer i avtalens arbeidsomfang der en backsourcet en mindre del av aktiviteten. Noen av disse aktiviteter var kjerneoppgaver og/eller krevde kjernekompetanse som en ikke hadde greidd å identifisere ved outsourcingtidspunktet, mens andre som ikke ble betraktet som kjerneoppgaver ble også reversert da de hadde stor påvirkning på kvaliteten i leveransen.

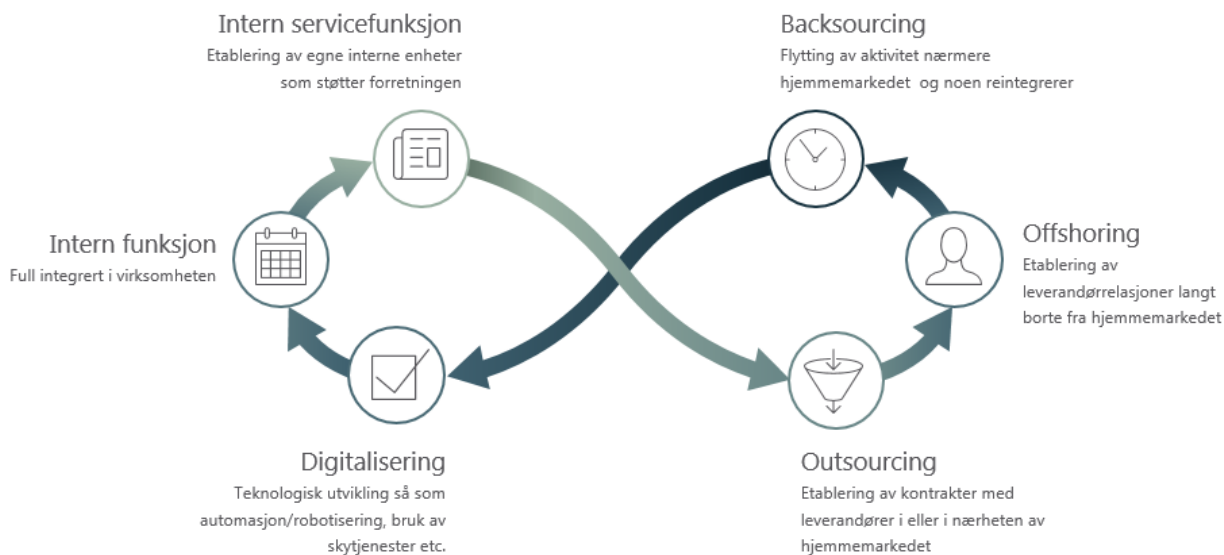
Respondentene anser ikke nærhet til markedet for å være av strategisk viktighet for repetitive og standardiserte oppgaver. Å flytte produksjon til lavkostland kan være en av flere måter å redusere kostnader på, men respondentene viser også til at det er kostnader ved å bruke markedet, men

det synes ikke å være hovedgrunnen til back sourcing. Videre har respondentene ulik erfaring med hvor godt de har truffet på estimater og således har de erfart varierende resultatoppnåelse som kan synes å avhenge av i hvor stor grad en har outsourcingekspertise, erfaring og relasjonsorientering. Muligens kan virksomheten forsinkes ved at ting tar lenger tid som følge av at det oppstår flere ledd. På den annen side kan det synes som de mer rigide prosesser som må på plass for å få effektivitet i transaksjonen har en positiv påvirkning på organisasjonen som helhet da det krever også en prosessforbedring i hjemmeorganisasjonen. En oppnår således en noe oppdragende effekt ved å standardisere.

Basert på studien kan det se ut som at en har en forventning om høyere kvalitet på leveransen enn avtalt og at det er en manglende forventningsavklaring internt som forårsaker noe av misnøyen. Videre var automatisering og robotisering det tema som alle respondentene oftest kom tilbake til i intervjuet og understreket viktigheten av. Selv om flere av respondentene var helt i startgropen på dette området, var det her det var størst forventninger til hvor back sourcing anses å gi nye muligheter for kostnadseffektivisering. Flere av respondentene viser til at transaksjonelle oppgaver blir erstattet ved hjelp av automatisering og robotisering, men at dette nødvendigvis ikke betyr en styrking sett fra et norsk arbeidsmarkeds ståsted. Selv om det i mange sammenhenger ligger en forventning om at digitalisering vil gjøre det mulig å terminere en outsourcingkontrakt er kunnskapsutviklingen i verden generelt så stor at de som tidligere har jobbet med transaksjonelle oppgaver fremover kan jobbe med mer kompliserte oppgaver noe respondentene hadde flere eksempler på. Det kan således stilles spørsmål ved om at Norges lokasjonsfordel med en generelt høykompetent befolkning kun har en midlertidig fordel da verden for øvrig også utvikler seg og hever sin kompetanse og kan levere til lavere kostnad enn i Norge.

Det synes å pågå en kontinuerlig justering i arbeidsomfang på når og hva en bruker markedet til. Respondentene oppgir at både de og organisasjonene de har vært tilknyttet, har gjennomgått betydelig læring og modning på hva som egner seg eller ikke å outsource og hvor betydelige transaksjonskostnader og skjulte kostnader potensielt kan påløpe. Dette stemmer overens med Solli-Sæthers' (2016) utvikling av modenhetsmodell. En utvikling av Solli-Sæthers modell synes nærliggende ved å hekte på et nivå til som omhandler digitalisering (se figur 5) hvor automatisering og robotisering er bærebjelkene i det sekvensielle steg. I følge en nylig utgitt rapport av OECD (2018) hevdes det at Norge har lite å frykte fra automatisering da det er få arbeidsplasser i Norge i dag som ikke krever kognitive eller sosiale egenskaper. Det betyr at skal

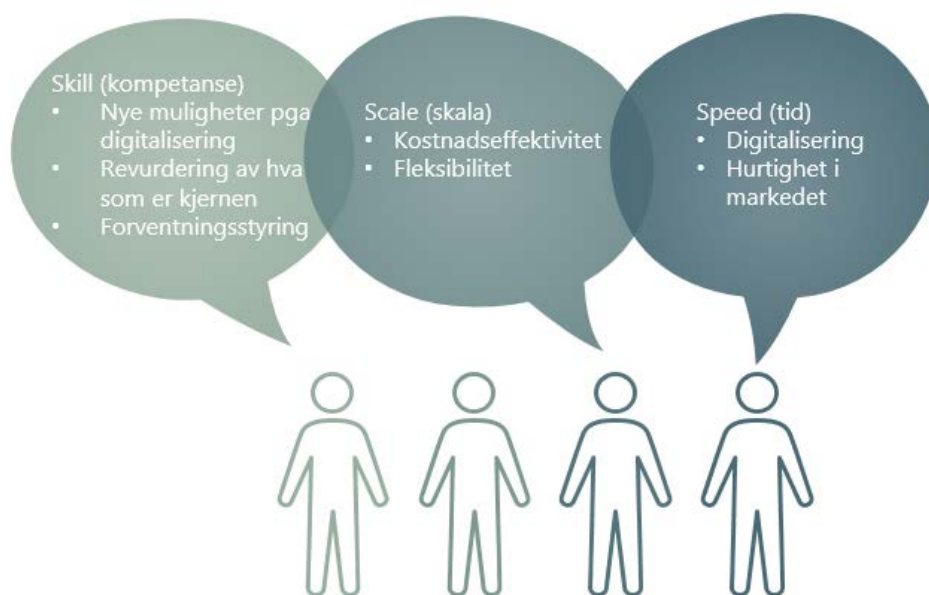
Norge ta fullt ut nytte av den nye teknologi som blir tilgjengelig innen automatisering og robotisering fremover må en se hen til de aktiviteter som vi tidligere har outsourcet. Dette støtter opp om å legge inn ett sekvensielt steg i en utviklingsmodell for digitalisering.



Figur 8 - Videreutviklet modenhetsmodell

Den kontinuerlige og sekvensielle modning synes å være evigvarende og kommer således som en naturlig utvikling av læring, utvikling av felles organisasjonsstrukturer og prosedyrer gjennom spredning av eksempelvis profesjonsnormer (isomorfi) samt tilgang på ny teknologi med tilhørende arbeidsprosesser. I motsetning til modellen fra Solli-Sæther så er det valgt å fremstille modenhetsmodellen som en evighetsmodell og løsrive den således noe fra tidsperspektivet. Utviklingen i dagens samfunn skjer så hurtig, samt at det kan finnes mange aktiviteter parallelt i en organisasjon og hvor modning kommer fra erfaringer i disse parallelle aktiviteter, og er således ikke i så sterk grad relatert til tid. Det synes nærliggende å anta at det foreligger en sekvensiell utvikling av modenhet blant de svar respondentene har gitt i nærværende studie.

Basert på analysen av innsamlet data kan en oppsummere følgende årsaker til backsourcing:



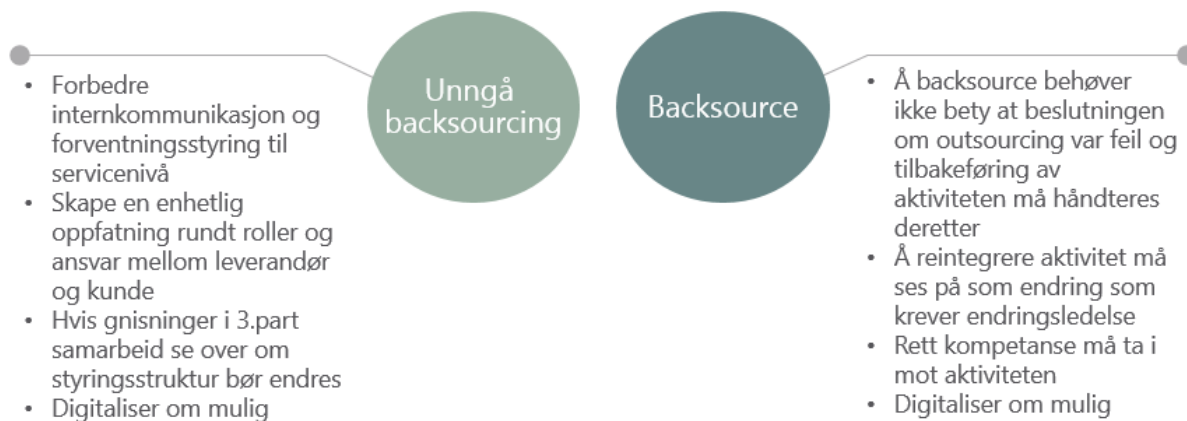
Tabell 7 - Oppsummering av studiens funn

Basert på utvalget i studien er inntrykket at backsourcing til Norge ikke foregår i stor skala og der det vises til backsourcing bør det anses som mindre justeringer i arbeidsomfang. Det kan derfor, med bakgrunn i det begrensede utvalg av respondenter som foreligger i nærværende studie, ikke påstås å være en backsourcingstrend i Norge. Forventningen fremover ser dog ut til å være at det vil komme en økning i backsourcing på grunn av digitalisering. Respondentene synes å ha store forventninger til hva automasjon og robotisering skal lede til og viser til at den endring som pågår nå er formidabel. Det ligger således en stor antakelse i at denne utviklingen vil innebære at det vil bli relativt mye billigere å produsere hjemme enn ute og at selskaper derfor velger å ta hjem aktivitet. For Norge, som høykostland, vil det bety at en lokasjonsulempe kan snus til en lokasjonsfordel hvis arbeidsintensivt arbeid erstattes av høyt kvalifisert arbeidskraft med den rette kompetanse samt at oppgaver som anses å være «kjedelige, farlige og forurensende» (på engelsk referert til som «Dull, Dirty and Dangerous») i fremtiden vil bli erstattet av maskiner.

Det er en kjensgjerning at misnøye i kunde/leverandørrelasjonen ofte leder til relativt store transaksjonskostnader. Selv om det er misnøye er kostnadsfordelene så store at en velger å forbli i markedet selv om det påløper betraktelige transaksjonskostnader og skjulte kostnader. Denne tilnærming støttes også av respondentene som viser til at kostnadseffektivitet er primærdriveren for å ta i bruk markedet, men også å forbli i markedet.

## 6.2 Anbefalinger

Ut fra studien kan det gis noen anbefalinger til hvordan en skal kunne fortsette å bruke markedet mer effektivt, samt å unngå en backsourcingprosess evt. hvordan backsourcing kan gjøres så smertefritt som mulig;



Tabell 8 - Oppsummering av studiens anbefaling

## 6.3 Videre forskning

Arbeidet med oppgaven har gitt verdifull kunnskap om emnet backsourcing og om det finnes en mulig trend, men det har også gjort at nye og interessante problemstillinger har kommet opp som en bør se nærmere på. Det ene området det kan være nyttig å ta et dypdykk i er å se på to selskaper innenfor samme industri og hvor de har valgt ulike styringsstrukturer for outsourcing. Gjennom å se nærmere på hvordan en klarer å oppnå stordriftsfordeler, kompetanseoverføring og innovasjon kan en få nyttig innsikt i hvilken styringsstruktur som er best egnet fremover med de muligheter digitalisering legger til rette for.

Det vil også være interessant å se nærmere på hvordan en av respondentene lyktes med å backsourc spesialistkompetanse som en motvekt til en stadig økende rate i det eksterne markedet da en har re-integrert kompetanse både sentralt, men også ved å sette opp «center of excellence» i lavkostland innenfor egen styringsstruktur.

Videre viser flere av respondentene til utfordringer knyttet til ny lovgivning rundt personopplysninger, General Data Protection Regulation (GDPR), som trer i kraft i mai 2018. Lovgivningen regulerer utenfor egen jurisdiksjon, dvs. en pålegges krav fra sitt hjemland som påvirker hva de blant annet kan lagre av opplysninger i andre land, og konsekvensen kan bli at selskaper med aktivitet i Europa må backsource til Europa for å etterleve de nye lovkrav til hvordan personopplysninger skal håndteres for virksomhetene. Hvilke konsekvenser dette kan ha på backourcing fremover er et interessant tema å se nærmere på.

#### **6.4 Svakheter ved studien**

Troverdighet i forskning er essensielt og det er viktig at det er pålitelighet i de fakta som gjengis. Gjennom intervjusituasjoner med respondenter som er hentet fra ens eget nettverk, der det var høy grad av dialog, kan det oppstå situasjoner der en ikke klarer å notere alle fakta. For at det skulle være minst mulig rom for feiltolkninger ble alle intervjuer tatt opp på bånd og transkribert. Dette ga mulighet for å gjennomgå respondentenes svar i detalj flere ganger og en kunne også ta kontakt med respondentene og be om utdypninger der det var tvil om hvordan svaret skulle forstås.

Det er også søkt å gi en nøyaktig gjengivelse og representasjon av respondentene for å sikre autentisitet i studien. Den valgte metode øker risikoen for at en ikke gjengir respondentenes tanker og refleksjoner på en autentisk måte. For å mitigere dette og for å skape en dypere forståelse for hendelser, erfaringer og meninger er det derfor tatt med eksempler og noen få sitater. Dette antas å ha redusert forfatterens mulighet for feiltolkninger.

En annen svakhet med studien er at respondentene ikke bare er rekruttert fra eget nettverk, de er også få og er begrenset til et relativt lite geografisk område, de har delvis overlappende bransjeerfaring, er alle norske og i omtrent samme alderskategori samt 5 av 6 respondenter er menn. Det kan derfor muligens være for høy grad av sammenfallende utdannings- og erfaringsgrunnlag som gjør at en ikke får tilstrekkelig dybde eller bredde i studien. Resultatene presenteres også anonymt noe som gjør at andre ikke kan ettergå troverdigheten i fakta, men dette bør ikke påvirke overførbarheten i studien da anonymitet kun er valgt ut i fra etiske betraktninger samt for å løsrive respondentene fra deres respektive arbeidsgivere. Det at respondentene kan svare fritt antas å øke troverdigheten i de svar som er gitt da de ikke kan spores tilbake til eventuelle strategier arbeidsgiveren har. Selv om studien har klare svakheter anses troverdighetsaspektet for oppfylt.



# Referanseliste

- Akhtar, S. (2013). Få bedrifter henter hjem utflaggede tjenester. Retrieved from <https://www.aftenbladet.no/aenergi/i/gRxjk/Fa-bedrifter-henter-hjem-utflaggede-tjenester>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99. doi:10.1177/014920639101700108
- Barthelemy, J., & Adsit, D. (2003). The seven deadly sins of outsourcing; Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-100.
- Benaroch, M., Dai, Q., & Kauffman, R. J. (2010). Should we go our own way? Backsourcing flexibility in IT services contracts. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 317-358. doi:10.2753/MIS0742-1222260411
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Bhagwatwar, A., Hackney, R., & Desouza, K. C. (2011). Considerations for Information Systems “ Backsourcing”: A Framework for Knowledge Re-integration. *Information Systems Management*, 28(2), 165-173. doi:10.1080/10580530.2011.562132
- Brandes, H., Lilliecreutz, J., & Brege, S. (1997). Outsourcing - Success or failure? Findings from five case studies. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3(2), 63-75.
- Brecher, R. A., Chen, Z., & Yu, Z. (2013). The Trouble with Offshoring: Static and Dynamic Losses in the Presence of Unemployment. *World Economy*, 36(1), 1-11. doi:10.1111/twec.12015
- Broedner, P., Kinkel, S., & Lay, G. (2009a). Productivity effects of outsourcing New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions. *Int. J. Oper. Prod. Manage.*, 29(1-2), 127-150. doi:10.1108/01443570910932020
- Broedner, P., Kinkel, S., & Lay, G. (2009b). Productivity effects of outsourcing: New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(2), 127-150. doi:10.1108/01443570910932020
- Casson, M. (2013). Economic Analysis of International Supply Chains: An Internalization Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 8-13. doi:10.1111/jscm.12009
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- De Vaus, D. A. (2009). *Research design in social research* (2nd ed. ed.). London: Sage.

- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doh, J. P. (2005). Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695-704. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00515.x
- Doh, J. P., Bunyaratavej, K., & Hahn, E. (2009). Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities. *J. Int. Bus. Stud.*, 40(6), 926-943. doi:10.1057/jibs.2008.89
- Domberger, S. (1998). *Contracting Organization : A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production. *International Executive*, 22(3), 1-3. doi:10.1002/tie.5060220301
- Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: A neglected factor. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 5-19. doi:10.1057/jibs.2008.74
- Dunning, J. H. (2016a). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*.
- Dunning, J. H. (2016b). *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*.
- Ellram, L., Tate, W., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *J. Oper. Manag.*, 26(2), 148-163. doi:10.1016/j.jom.2007.02.008
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Feitzinger, E. G. (2013). Factor-Market Rivalry and Competition for Supply Chain Resources. *Journal of Supply Chain Management*, 49(1), 29-46. doi:10.1111/jscm.12001
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *J. Purch. Supply Manag.*, 20(1), 54-59. doi:10.1016/j.pursup.2014.01.004
- Ghuri, P. N. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gottschalk. (2013). Outsourcing - hva viser forskning om mål og mening? Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet. Retrieved from <https://www.finansforbundet.no/wp->

<content/uploads/2017/01/Flytting-av-oppgaver-til-utlandet.pdf>

- Gottschalk, P., & Solli-Sæther, H. (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2), 200-212. doi:10.1108/02635570610649853
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33. doi:10.1111/jscm.12012
- Group, B. C. (2012). *The BCG Global Manufacturing Cost-Competitiveness index*. Retrieved from <https://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>
- Gupta, S., Bhattacharya, T., Agrawal, S., Xu, H., & Garg, M. (2010). Offshoring dynamics: implications for India as an attractive offshore location. 3, 307 - 322. doi:10.1504/IJICBM.2010.032390
- Hærnes, C. (2016). Digitalisering handler minst av alt om teknologi. *E24*. Retrieved from <https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-digitalisering-handler-minst-av-alt-om-teknologi/23760380>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Jørgensen. (2013). Problemer med offshoring av it?(23), 4. Retrieved from
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kazanjian, R., & Drazin, R. (1989). An Empirical Test Of A Stage Of Growth Progression Model. *Management Science*, 35(12), 1489. doi:10.1287/mnsc.35.12.1489
- King, W. R., & Teo, T. S. H. (1997). Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: Validating a Stage Hypothesis. *Decision Sciences*, 28(2), 279-308. doi:10.1111/j.1540-5915.1997.tb01312.x
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696-720. doi:10.1108/01443571211230934
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). KNOWLEDGE OF THE FIRM, COMBINATIVE CAPABILITIES, AND THE REPLICATION OF TECHNOLOGY. *Organ Sci.*, 3(3), 383-397. doi:10.1287/orsc.3.3.383

- KPMG. (2017). *Nordic Shared Services and Outsourcing Pulse Survey*. Retrieved from <http://www.kpmg-institutes.com/institutes/shared-services-outsourcing-institute.html>
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5), 533-552. doi:10.1002/smj.2023
- Law, F. (2016). Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in. *European Management Journal*, <xocs:firstpage xmlns:xocs=""/>. doi:10.1016/j.emj.2017.05.004
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74. doi:10.1016/0956-5221(94)00029-H
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550. doi:10.1002/smj.247
- Mandel, M. (2007). The real cost of offshoring. *Business Week*(4039), 29-34.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *J. Oper. Manag.*, 27(1), 45-63. doi:10.1016/j.jom.2008.03.004
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498. doi:10.1002/smj.1983
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Moser, H., & Kelley, M. (2013) *The Reshoring Trend is Good for U.S. Engineers and America/Interviewer: A. Robinson*. Cerasis.
- Mucchielli, J. L., & Yu, P. (2011). MNC's location choice and agglomeration: A comparison between US and European affiliates in China. *Asia Pacific Business Review*, 17(4), 431-453. doi:10.1080/13602381.2011.546627
- Mudambi, R., & Venzin, M. (2010). The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510-1533. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x
- Norman, V. D. (2010). *En liten, åpen økonomi* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Norway, P. a. P. (2018). Pumps and Pipes Norway. Retrieved from <http://www.pumpsandpipes.no/home>

- NTB. (2018). Trump trosser advarsler og innfører toll på stål og aluminium. Retrieved from <http://www.rbnett.no/ntb/utenriks/2018/03/08/Trump-trosser-advarsler-og-innf%C3%B8rer-toll-p%C3%A5-st%C3%A5l-og-aluminium-16240712.ece>
- Näringsliv, S. (2013). Återvändarna - Det ekonomiske läget juni 2013. Retrieved from [https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/atervandarna-det-ekonomiska-laget-juni-2013\\_571070.html](https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/atervandarna-det-ekonomiska-laget-juni-2013_571070.html)
- OECD (Producer). (2018). OECD: Arbeidsfolk i Norge er minst truet av roboter. *Forskning.no*. Retrieved from <https://forskning.no/samfunn-arbeid-okonomi/2018/04/oecd-norge-er-minst-truet-av-roboter>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-877. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:9<853::AID-SMJ977>3.0.CO;2-B
- Qu, Z., & Brocklehurst, M. (2003). What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection. *Journal of Information Technology*, 18(1), 53-67. doi:10.1080/0268396031000077459
- Reeves, K., Caliskan, F., & Ozcan, O. (2010). Outsourcing distribution and logistics services within the automotive supplier industry. *Transp. Res. Pt. e-Logist. Transp. Rev.*, 46(3), 459-468. doi:10.1016/j.tre.2009.10.001
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54. doi:10.2307/1252085
- Roundtable, G. C. (2007). *Federal Reserve Bank of St. Louis*. Retrieved from
- Roza, M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314-323. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.02.002
- Schultz, J. (2018). Google og McKinsey spår at kjedelige, farlige og forurensende jobber forsvinner. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from [https://www.dn.no/nyheter/2018/01/14/2056/Arbeidsliv/google-og-mckinsey-spar-at-kjedelige-farlige-og-forurensende-jobber-forsvinner?\\_l](https://www.dn.no/nyheter/2018/01/14/2056/Arbeidsliv/google-og-mckinsey-spar-at-kjedelige-farlige-og-forurensende-jobber-forsvinner?_l)
- Silverman, B. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, 45(8), 1109-1124. doi:10.1287/mnsc.45.8.1109

- Solli - Sæther, H. (2016). Modenhhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: tilbake til fremtiden?
- Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2008). Maturity in IT outsourcing relationships: an exploratory study of client companies. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 635-649. doi:10.1108/02635570810876769
- Srinivasan, T. N. (2004). The Muddles over Outsourcing. *The Journal of Economic Perspectives*, 18(4), 93-114. doi:10.1257/0895330042632753
- Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*. doi:10.1016/j.pursup.2014.01.007
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(1), 21-45. doi:10.1016/0167-2681(86)90020-X
- Triedman, J. (2016). Demand Is Down. Why Are Billing Rates On the Rise? *The American Lawyer*.
- 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. doi:10.2307/41166468
- Whitten, D., & Leidner, D. (2006). Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences*, 37(4), 605-621. doi:10.1111/j.1540-5414.2006.00140.x
- WikiBooks. (Ed.) (2018).
- Williamson, O. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537.
- Williamson, O. E. (1988). Technology and transaction cost economics. A reply. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 10(3), 355-363. doi:10.1016/0167-2681(88)90055-8
- Williamson, O. E., Winter, S. G., & Coase, R. H. (1993). *The Nature of the firm : origins, evolution, and development*. New York: Oxford University Press.
- Zhang, S. (2012). China's rising costs. *China Business Review*, 39(3).
- Zhao, Y., & Calantone, R. J. (2003). The Trend Toward Outsourcing in New Product development: Case Studies in Six Firms. 7, 51.

# Vedlegg

## Intervjuguide

Vi studerer økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger, og i forbindelse med masteroppgaven så ser vi på problematikken rundt det å ta tilbake virksomhet som selskapene har satt ut, såkalt *back sourcing*. Vi ønsker å se på hvilke vurderinger og tanker ledere gjør seg rundt de beslutninger de selv har vært med på å ta, eller har observert at andre har tatt og hva de tror skal til for å lykkes enten å beholde ting *outsourcet* eller å ta ting tilbake. Vi ønsker også å se dette i sammenheng med organisatorisk utvikling og modenhet i organisasjonen. Vi har derfor valgt å kalle oppgaven «*Backsourcing – moving forward by going backwards – is backsourcing the new trend?* » Det vi ønsker å oppnå med masteroppgaven er å kartlegge årsaker til hvorfor selskaper velger å *backsource* aktiviteter, og om de samme argumentene for å *outsource* også er de som brukes ved å *backsource*, eventuelt i hvilken grad organisasjonene har endret seg siden *outsourcingen* og hvordan dette muligens påvirker de beslutninger en tar om *backsourcing*.

Intervjuet vil være delt i tre deler. Første del vil ha fokus på *outsourcing* hvor vi ønsker å se på motivene bak *outsourcing*. Del to vil fokusere på den nåværende situasjon og hva du i dag mener må til for å møte de forventninger en har. Del tre vil ta for seg hvor du tror veien videre vil gå.

Til orientering:

- Vi kommer ikke til å referere til nåværende eller tidligere arbeidsgivere hvor du har din erfaring fra. Du vil også bli anonymisert i oppgaven.
- Kan vi ta intervjuet opp på lydbånd?
- Ønsker du å godkjenne det du har sagt ved å lese gjennom intervjuet i etterkant?
- Du har mulighet til å avbryte intervjuet når som helst.
- Kun data som blir gjengitt i oppgaven vil være tilgjengelig. All annen data vil bli slettet.

Tusen takk for at vi fikk intervju deg!

## INTERVJUGUIDE

<b>Fase 1: Rammesetting</b>	<b>1. Løst prat (5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uformell prat</li> </ul>
	<b>2. Informasjon (5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)</li> <li>• Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet</li> <li>• Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål</li> <li>• Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak</li> <li>• Start opptak</li> </ul>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<b>3. Overgangsspørsmål: (5 min)</b> Ta utgangspunkt i deltakernes erfaring med sourcing og klargjøre litt rundt begrepsbruken.
<b>Fase 3: Fokusering</b>	<b>4. Nøkkelspørsmål: (40-50 min)</b> Spørsmål og diskusjon rundt tre hovedtemaer
<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b>	<b>5. Oppsummering (ca. 10 min)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppsummere funn</li> <li>• Har jeg forstått deg riktig?</li> <li>• Er det noe du vil legge til?</li> </ul>

*Hva er din erfaringer med...?*

*Hva forstår du med...?*

*Hva synes du om...?*

*Hva er det første som slår deg når du hører/ser/leser...?*

*Hva ville du vektlegge dersom...?*

*Hva er det som fanger interessen din?*

*Hva var det som fikk deg til å reagere positivt/negativt...?*

*Hvordan vurderer du...?*

*Hvordan ville du ha gått fram...?*

*Når/i hvilke tilfeller synes du...?*

*Hvilket av disse forslagene synes du er best/dårligst...?*



## **Formålene med outsourcing:**

1) Kan du beskrive viktigheten av de faktorer under når du var med å fatte en beslutning om outsourcing:

i. **Ressursbasert tilnærming**

Kan du gi en detaljert beskrivelse av hvilke ressursbaserte faktorer som var fokuset når beslutningen ble fattet?

- i) På hvilken måte ble ressurstilgangen så som finansiell kapital (investeringer, lån, soliditet) og fysisk kapital (bygninger, råvarer, maskiner logistikk etc.) vurdert?
- ii) På hvilken måte ble den humane kapital (know-how, spesialkompetanse, medarbeidertilfredshet etc.) vurdert?
- iii) Hvor stor vekt ble det lagt på å identifisere kjerneressurser/kompetanse (VRIO)?
- iv) Hvor viktig var muligheten til å fokusere mer på kjernekompetanse fremover?
- v) Andre faktorer du mener som var viktige?

ii. **Lokasjonsspesifikke fordeler**

Var der noen lokasjonsspesifikke fordeler på beslutningstidspunktet som du mener var avgjørende? (*Kost/nytte, Lønn, materialkostnad, driftskostnader, skatt, nærhet til markedet osv.*)

- i) Hvordan vurderte du kostnadsnivået (lønn, material, driftskostnader, logistikkost)?
- ii) Var det noen skattefordeler som ble vurdert som viktige?
- iii) På hvilken måte ble nærhet til markedet vurdert?
- iv) Andre faktorer du mener som var viktige?

iii. **Transaksjonskostnader**

Var der noen spesifikke indirekte kostnader som ble vurdert? (*Management, risiko ved lokasjon langt borte, 3-parts samarbeid eller egen etablering, kulturelle kostnader osv.*)

- i) Hvordan vurderte du admin og ledelseskostnadene ved outsourcingtidspunktet?
- ii) På hvilken måte ble avstanden til lokasjonen vurdert kostnadsmessig?
- iii) Hvordan ble mulige kulturelle utfordringer vurdert?
- iv) Hvordan gikk dere frem for å velge organisasjonsmodell/styringsstruktur (tredjeparts samarbeid kontra egen etablering) på lokasjon?

- v) Hvordan vurderte dere mulig opportuniste når styringsstruktur ble valgt?
- vi) Hvilke risikoer ble vurdert rundt mulig tap av kunnskap og meneskelige ressurser pga outsourcing?
- vii) Andre faktorer du mener som var viktige?

iv. **Politiske og sosiale faktorer**

Kan du gi noen eksempler som ble vurdert når beslutningen ble tatt?

*Institusjonelle ulikheter, utfordringer knyttet til regelverk/jurisdiksjon, politiske faktorer osv.)*

- i) Hvordan har valg av styringssystem påvirker samarbeidet?
- ii) Hvordan ble regelverk/jurisdiksjon sett på og hvordan jobbet dere med å redusere eventuelle risikoer?
- iii) Hvordan ble de politiske faktorer og landets styresett vurdert?  
(Forutsigbarhet, beskyttelse av teknologi osv.)

2) Har du opplevd utfordringer med å outsource langt fra hjemmemarkedet?

i. Har noen av disse utfordringene vært knyttet til

- (1) Språk og kommunikasjon
- (2) Ledelse og organisering
- (3) Leverandørens kvalitet og forventninger til leveranser
- (4) Kontroll
- (5) Kompleksitet
- (6) Kunnskap – både intern og IP beskyttelse
- (7) Opportuniste  
Hvis ja – er der mindre av det i Norge enn andre steder?
- (8) Politiske eller sosiale risikoer
- (9) Andre problemer?

3) Har de indirekte kostnader vært omtrent som kalkulert når beslutningen om å outsource ble tatt? (Kostnader ved å finne en leverandør, reisekostnader, forhandlinger, kulturelle forskjeller, drift og vedlikehold av avtalen osv.)

Oppstod det generelt uventede kostnader som dere forventet var en del av kontrakten?

Har det dukket opp andre uforutsette fordeler eller ulemper?

- 4) Har du erfart forskjeller når det gjelder de uforutsette kostnader relatert til lokasjon eller om du har valgt tredjeparts samarbeid eller etablert deg selv?
- 5) Har noen av de nevnte problemene/utfordringene hatt en innvirkning på dine fremtidige strategier når du skal se på lokasjon av aktivitet?

### **Nåværende situasjon:**

6) Hvilke er de viktigste faktorer som påvirker en beslutning om valg av lokasjon i dag?

7) Har du deltatt i beslutninger om å flytte aktivitet hjem igjen?

i. Hvis JA:

Hvilken type aktivitet ble flyttet hjem?

Hvorfor? (planlagt eller basert på en hendelse)

Kan du si noe om beslutningsprosessen? (tid, plan, kostnadskalkuleringer)

Mener dere at denne backsourcingen er vellykket? Hvorfor/hvorfor ikke?

ii. Hvis NEI:

Er der planer om å flytte hjem aktivitet?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke faktorer påvirker?

Ut i fra din erfaring – hvilke faktorer mener du bør påvirke?

8) Har du deltatt i evalueringer eller observert/kjenner til slike situasjoner der en har evaluert for mulig backsourcing men endt opp med å fortsette med outsourcing?

Hva var avgjørende og gjorde du noen tiltak?

9) Sett fra et norsk perspektiv; hva tror du Norge har eller mangler når du sammenligner med andre land der du har virksomhet?

10) Har du erfart at norske myndigheter prøver å influere? (politisk, sosialt, fagforeninger, CSR)

i. Har det påvirket deg eller endret noe i dine strategier?

- ii. Hvis JA: Hvilke/hvordan?
- iii. Hvis NEI: Tror du at vi vil se en økende påvirkning i fremtiden?

### **Fremtiden:**

- 11) Hva er din oppfatning rundt dette med trender og valg av lokasjon?
- 12) Anser du at der er en backsourcing trend generelt i verden? (f.eks. USA)
- 13) Ser du et potensiale i å backsource til Norge?
- 14) Hva er din oppfatning av den globale krisen som har vært og hvordan den har påvirket valg av lokasjon?
- 15) Tror du selskaper vektlegger ting annerledes nå etter krisen enn før? (f.eks. behov for kontroll)
- 16) Når du ser på egen organisasjon – ser du endringer i organisasjonen som kan påvirke fremtidige outsourcing eller backsourcing beslutninger? (kunnskapsnivå, behov for kontroll, risikovillighet, digitalisering osv.)
- 17) Når du ser tilbake – hvordan vil du beskrive presisjonen i vurderingene?
  - i) Hva ville du gjort annerledes?
  - ii) Hva vil du vektlegge som den største læringen fra de prosesser du har deltatt i?
  - iii) Hvordan ville du ha gått frem neste gang?
- 18) Hva tror du har vært den største lærdommen de siste 20 år når det gjelder sourcing?