

OUTSOURCING I TURBULENTE TIDER



HANS SOLLI-SÆTHER, postdoktor, Handelshøyskolen BI. Hans Solli-Sæther er cand. scient. fra Universitetet i Oslo og dr. oecon. fra Handelshøyskolen BI. Han har mange års praktisk erfaring med outsourcing og har publisert en rekke vitenskapelig artikler og bøker om dette tema. Han er for tiden postdoktor ved Handelshøyskolen BI & Semicolon-prosjektet og forsker nå på organisatorisk samhandling i offentlig sektor.

SAMMENDRAG

Outsourcing i norske bedrifter øker. Outsourcingsundersøkelsen 2009 viser at 54 % av bedriftene har outsourcet én eller flere funksjoner. I turbu-

lente tider er fokus første og fremst rettet mot kostnadsreduksjoner og effektivisering av forretningsprosesser.

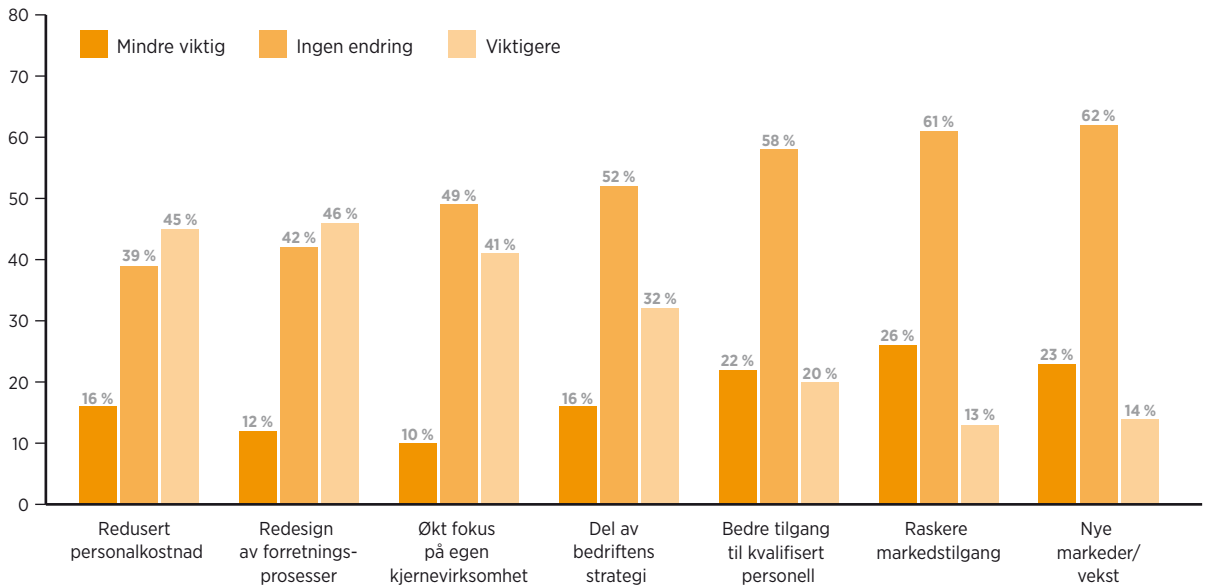
OUTSOURCING I TURBULENTE TIDER

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

I denne artikkelen diskuterer vi funn fra Outsourcingsundersøkelsen 2009. Målgruppen for undersøkelsen har vært toppledere og funksjonsledere i Norges 500 største bedrifter. 157 bedrifter har besvart undersøkelsen, og det gir en responsrate på 31,4 %. Undersøkelsen avdekker hvordan bedriftene tilpasser sine eksisterende outsourcingprosjekter, og hvordan de initierer nye. Undersøkelsen har særlig fokusert på følgende tre forhold:

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

Bedriftenes kortsiktige aktiviteter og tiltak for å motvirke effekten av den globale økonomiske nedturen har mange fasetter. I pressen kan vi lese at konjunkturere påvirker bedriftenes omsetning, lønnsomhet og sysselsetting (Haug, 2010). Det viser seg at bedriftene fokuserer mer på å redusere kostnader, gjøre seg mer synlig i sine eksisterende markeder og forbedre sin operasjonelle ytelse (Lewin et al., 2009). Når omsetningen flater ut eller avtar og marginene synker, må bedriftene finne ut hvordan de kan optimalisere kontaktstrøm og driftskapital. Reduksjon i arbeidsstyrken er et tiltak som må vurderes og utføres uten at det skaper operasjonell risiko for bedriftens forretningsprosesser. Nye initiativer, prosjekter og investeringer krever omfattende analyse og gransking, og mange av disse blir nedprioritert fordi ressurser allokeres til kjernevirksomheten. Ekspansjon til nye markeder eller utvikling av nye produkter og tjenester utsettes

FIGUR 1 Endring i strategiske drivere som følge av finanskrisen

dersom ikke avkastning på investering virker overbevisende. Det er behov for større innsikt i produksjonen slik at optimaliseringsbeslutninger kan fattes, og slik at risikoreduserende tiltak kan planlegges og iverksettes.

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

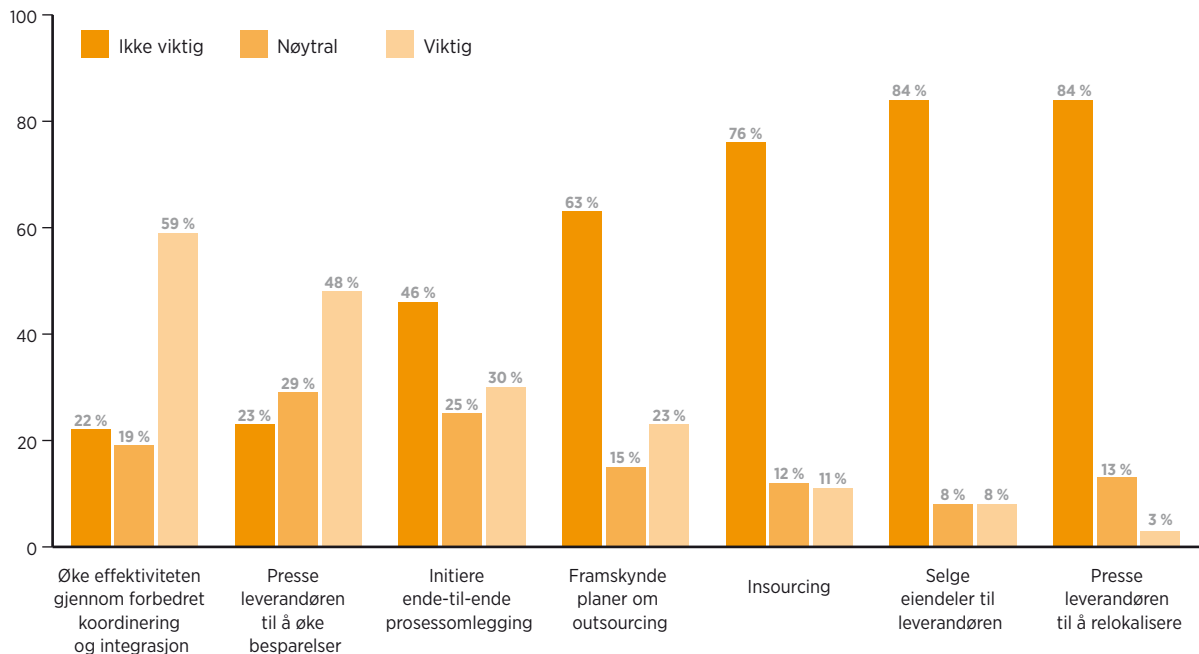
ØKT OPPMERKSOMHET PÅ KOSTNADSREDUKSJON

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

FÅ MER UT AV EKSISTERENDE OUTSOURCINGPROSJEKTER

Mens kostnadskutt har vært gjenstand for diskusjon både i media og i akademiske publikasjoner, har også økt oppmerksomhet på effektivitet i eksisterende kunde- og leverandørrelasjoner vært viktig for bedriftene. Responderende bedrifter identifiserer to hovedområder for effektivitetsforbedring. For det første gjelder dette økt oppmerksomhet på redesign av forretningsprosesser (se figur 1). Bedriftene i undersøkelsen indikerer at endring av forretningsprosesser blir viktigere i eksisterende og fremtidige outsourcingimplementeringer. Det innebærer blant annet å strømlinjeforme og optimalisere prosesser internt og på tvers av organisatoriske grenser. Her kreves engasjement og forpliktelse med hensyn til både ressursinnsats og tidsforbruk. For det andre gjelder det å forbedre bedriftens evne til å lede og styre outsourcingrelasjoner. Majoriteten av bedriftene planlegger eller har allerede iverksatt tiltak for å øke effektiviteten i relasjonen gjennom forbedret koordinering og integrasjon (se figur 2). Et eksempel på dette avdekket vi gjennom et oppfølgingsintervju der vi fikk vite at bedriften i 2009 opprettet en egen enhet kalt «sourcing & governance» med ansvar for styringsprosesser, tjenesteavtaler og oppfølging av tje-

FIGUR 2 Kortsiktige outsourcingrelaterte tiltak som følge av finanskrisen



nester og tjenesteleverandør. En styringsmodell for outsourcingrelasjonen bør rette søkelyset både mot kortsiktige utvekslinger av tjenester, penger, informasjon og personell og mot langsiktige samarbeidsrelasjoner. I tillegg til å etablere en styringsstruktur må det implementeres kontrollsystemer og ytelsesmålinger både for tjenesteleveranser og for partnerskapskvalitet (Solli-Sæther og Gottschalk, 2010).

OUTSOURCING SOM DEL AV BEDRIFTENS STRATEGI

Tidligere har mange outsourcingprosjekter blitt beskrevet som en bottom-up-prosess og opportunistisk prosess initiert og styrt av ledere med ansvar for spesifikke forretningsprosesser eller for en støttefunksjon. Etter hvert har det blitt vanligere at outsourcing inngår som en del av bedriftens strategi. Materialet fra undersøkelsen indikerer at toppledere etter hvert har begynt å fatte stor interesse for outsourcing. Resultater fra undersøkelsen viser at 52 % av respondentene sier at outsourcing inngår som en viktig del av bedriftens strategi. Som vi ser av eksemplene i tabell 1, inngår outsourcing, og etter hvert også offshoring eller tjenestekjøp i utlandet, som en del av bedriftens strategi.

PAUSE I KONKURRANSEN OM HØYT KVALIFISERT PERSONELL

Figur 1 viser at respondentene i undersøkelsen rapporterer «ingen endring» i bedriftens vekststrategi eller viktigheten av raskere markedstilgang. Det indikerer at bedrifter har en mer defensiv strategi som følge av finanskrisen. Litt overraskende har tilgang til høyt kvalifisert personell ikke blitt viktigere. I Outsourcingundersøkelsen 2007 ble tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft definert som den viktigste driveren for outsourcing (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). Et avtagende behov for talent kan forklares delvis ut fra den økonomiske nedturen og delvis ut fra at redusert sysselsetting gir bedriftene større valgmuligheter og enklere tilgang til personell.

TILTAK MED UMIDDELBAR EFFEKT HAR PRIORITET

Når bedriftene blir spurt om hvilke tiltak og planer som er iverksatt som følge av finanskrisen, er svaret entydig i retning av operasjonell lønnsomhet (se figur 2). Det innbefatter det man kaller «quick fix», som innebærer at bedriften ønsker å få mer ut av eksisterende prosjekter ved å forbedre koordinering og integrasjon

TABELL 1 Eksempel på outsourcing i turbulente tider

ORGANISASJON	SITUASJON	LØSNING	RESULTAT/ NYTTE
Energiselskap	Bedriften ekspanderer gjennom oppkjøp og organisk vekst i utlandet. Lønn og regnskap er lokale støttefunksjoner som krever høy kompetanse, og som syntes vanskelig og dyrt å skulle bygge opp lokalt eller sentralt for alle landene.	Lønns- og regnskapstjenester kjøpes lokalt i hvert enkelt land, med unntak av Skandinavia der regnskap gjøres samlet sentralt. Det etableres en 1 : 1-relasjon med lokal tjenesteleverandør.	Bedriften får raskere tilgang til nødvendig kompetanse og slipper å sette seg inn i det lokale regelverket.
Finansinstitusjon	Bedriften har i lang tid hatt en strategi for outsourcing av informasjonsteknologiske produksjonssystemer. dag er markedet preget av en dominerende tjenesteleverandør. Bedriften er ikke fornøyd med tjenestekvalitet og prisnivå.	Bedriften vurderer alternative tjenesteleverandører, den ene er utenlandsk.	Bedriften forventer redusert avhengighet og større konkurranse på pris/ytelse.
Industribedrift, industriell tjenesteyting	Finanskrisen har ikke hatt direkte innvirkning på bedriftens strategi for outsourcing. Bedriftens kunder har imidlertid blitt påvirket av finanskrisen, og press fra kunder har ført til intern effektivisering. Bedriftens kunder legger flere tjenester ut på anbud, noe som betyr at bedriftens arbeidsstyrke er dynamisk.	Skalerbarhet i støttefunksjoner er nøkkelen til å håndtere store endringer i arbeidsstyrke. For å oppnå dette har bedriften valgt outsourcing av bl.a. IT-drift, facility management og reisetjenester. Bedriften vurderer også outsourcing av lønn og regnskap.	Foruten skalerbarhet har bedriften oppnådd kostnadsbesparelser gjennom redusert administrasjon.
Logistikkbedrift	Bedriften har i flere år hatt en strategi for tjenestekjøp bl.a. innenfor IT, lønn og regnskap. Den generelle konkurransesituasjonen har ført til at bedriften i større grad retter oppmerksomheten mot kostnader, noe som har blitt forsterket gjennom finanskrisen.	Benchmarking viste at bedriften hadde betydelig høyere IT-kostnader enn konkurrentene. Ny strategi for outsourcing krever at bedriften alltid skal vurdere offshoring ved ny konkurranseutsetting.	Bedriften har redusert eksterne personalkostnader og samtidig sikret tilgang til høyt kvalifisert personell.
Rederi	Finanskrisen har medført press fra flere kanter. Finanssyndikater stiller strengere krav til egenkapital for nybygg. Sjømannsorganisasjoner og myndigheter krever bedre arbeidsforhold. Samtidig krever bedriftens kunder lavere rater på eksisterende og nye kontrakter.	Bedriften har gjennomført benchmarking av bemanningskostnader mot sammenlignbare rederi. Den har kjørt anbudsprosess der bemanningsforvaltning har blitt outsoruset til en internasjonal tjenesteleverandør.	Bedriften har redusert intern personalkostnad, og operasjonell kostnad har blitt betydelig redusert.

av prosesser samt å forbedre oppfølging og måling av eksisterende ytelser. Videre ser vi at mange bedrifter presser leverandøren slik at de kan oppnå bedre betingelser og større effekt av eksisterende avtaler. Noen bedrifter anfører at de har reforhandlet pris/ytelse på løpende avtaler i 2009. Enkelte bedrifter ønsker å fremskynde prosessforbedring og nye outsourcingprosjekter.

Erfarne tjenestekjøpere tilstreber altså effektivisering og optimalisering av sitt tjenestekjøp – det være seg drift og utvikling av informasjonssystemer, regnskap, lønn og personal. Dette arbeidet inkluderer gjennomgang av interne rutiner, stab, kostnader ved tjenestekjøp og serviceytelser så vel som evaluering av eksisterende outsourcingrelasjon for forbedret ytelse. Bedriftens søkelys på kontantstrøm medfører at den konsentrerer seg om kortsiktige tiltak, som i tillegg vil forbedre tjenestenivå på mellomlang sikt. Spesielle

områder for undersøkelser som kan påvirke kortsiktig kontantstrøm, kan for eksempel være (Lewin et al., 2009):

- benchmarking av outsourcingkontrakter mot markedsstandarder
- gjennomgang av tjenesteleverandørens faktura med hensyn til nøyaktighet og hensiktsmessig behandling av rabatt og kreditt
- vurdering av tjenesteleverandørens ytelser for å sikre ytelser innenfor etablerte parametere
- evaluering av tjenesteleverandør og lokasjon for å bestemme om annen leverandør eller servicesenter kan være fordelaktig

Eksempel på bedrifter som har tatt en kritisk gjennomgang av sine outsourcingrelasjoner, vises i tabell 1. To av bedriftene har gjennomført benchmarking av tjenes-

teavtaler og vurderer alternative tjenesteleverandører. En annen bedrift har gjennomført leverandørrevisjon og samtidig benyttet anledningen til å presse leverandøren til å redusere tjenestepreisen. En bedrift in-sourcet fordi leverandøren feilet, hvilket reflekterer behovet for å oppnå økt effektivitet og lavere kostnad som er nødvendig for å konkurrere.

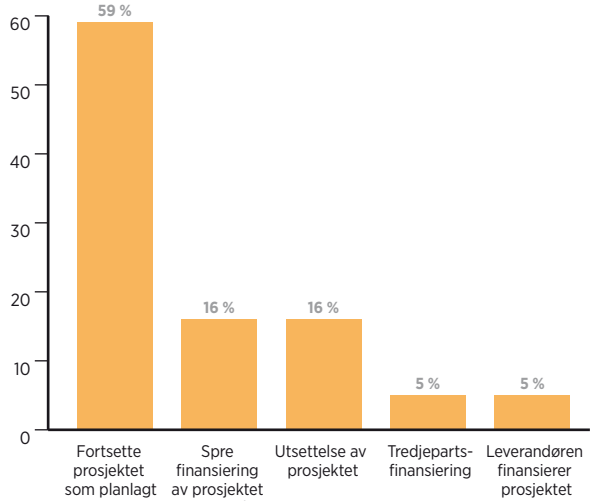
ER OFFSHORING EN TREND?

Outsourcingsundersøkelsen 2007 avdekket at 19 % av tjenesteleverandørene befant seg utenfor landets grenser. Årets undersøkelse viser at dette tallet har økt til 25,6 %. Det er verd å merke seg at flere av de store tjenesteleverandørene er i ferd med å etablere eller har allerede etablert en global tjenestemodell. Det innebærer at tjenesteleverandøren er til stede i Norge samtidig som den etablerer leveransesenter i et lavkostland. På denne måten kan leverandøren skaffe til veie høyt kvalifisert arbeidskraft og samtidig oppnå lavere kostnader gjennom tjenesteproduksjon i lavkostland. En av bedriftene vi intervjuet, har i samarbeid med sin tjenesteleverandør iverksatt et prøveprosjekt der drift og forvaltning flyttes til lavkostland. Målet er å redusere tjenestekostnad og samtidig sikre tilgang til høyt kvalifisert personell.

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

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

FIGUR 3 Finansiering av outsourcingprosjekter



KONKLUSJON

Undersøkelsen viser at norske bedrifter fortsetter å implementere sine outsourcingstrategier til tross for finanskrisen. Reduserte personalkostnader er den viktigste driveren for outsourcing under de rådende økonomiske forhold, og det er et stort antall bedrifter som anfører at økt effektivitet i eksisterende relasjoner har blitt viktigere. Det impliserer at tjenesteleverandører ikke bare må fokusere på pris som faktor, de må også sørge for rask tilbakebetaling og høy tjenestekvalitet. Samtidig ser vi at tid, kostnad og effektivitetspress øker behovet for at bedriftens strategi inkluderer outsourcing. Som et resultat av finanskrisen ser vi at bedrifter etterspør ressurser til ledelse og styring av sine outsourcingstrategier så vel som forpliktende samarbeid fra tjenesteleverandørens side. **M**

REFERANSER

- Haug, A.K. (2010, 13. januar 2010). DN's konjunkturbarometer. *Dagens Næringsliv*, s. 4–5.
- Lewin, A.Y., S. Massini, N. Perm-Ajchariyawong og J. Walker (2009). Getting Serious About Offshoring in a Struggling Economy. *Shared Services News*, February, 19–23.
- Solli-Sæther, H. og P. Gottschalk (2007). *Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen 2007* (National Survey). Oslo: Norwegian School of Management.
- Solli-Sæther, H. og P. Gottschalk (2010). *Managing IT Outsourcing Performance*. Hershey, PA: IGI Global.