

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Modenhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: tilbake til fremtiden?

Hans Solli-Sæther
Handelshøyskolen BI

Magma,19(2016)3:48-56

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

MODENHET I OUTSOURCING, OFFSHORING OG BACKSOURCING: TILBAKE TIL FREMTIDEN? ^R



HANS SOLLI-SÆTHER er professor ved NTNU i Ålesund. Han er dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI og cand.scient. fra Universitetet i Oslo. Hans forskningsinteresser ligger i skjæringspunktet mellom strategi, organisasjon og prosjektledelse med særlig vekt på temaer som outsourcing og offshoring.

SAMMENDRAG

Undersøkelser viser at mer enn 50 prosent av norske bedrifter har gjennomført eller planlegger outsourcing og offshoring. Da må de også være forberedt på at endringer i bedriftens interne eller eksterne omgivelser kan initiere backsourcing, det vil si at de må hente hjem tidligere outsourcet aktivitet. Dette kan by på problemer om ikke bedriftene er godt forberedt.

Hensikten med denne artikkelen er å skape et grunnlag for å forstå organisatorisk modenhet for outsourcing, offshoring og backsourcing samt vise hvilke karakteristika og dominerende problemer som følger de ulike nivåer av modenhet. Artikke-

len benytter en modenhetsmodell utviklet av Solli-Sæther og Gottschalk (2015) som illustreres med eksempler fra norske bedrifter innenfor ulike bransjer som programvare, maritim og møbel. Forskningen indikerer at bedriftene gjennomgår en stegvis utvikling, og viser særlig hvordan kostnader, ressurser og relasjonelle forhold er viktig for organiseringen av bedriftens forretningsprosesser. Modenhetsmodellen kan således representere et bilde av utviklingen som bedriftsledere kan bruke til å forstå på hvilket nivå bedriften befinner seg, identifisere kommende utfordringer, og dermed gi en ramme for fremtidig planlegging og utvikling.

INNLEDNING

Outsourcing har blitt en vanlig forretningspraksis i mange norske bedrifter. Et tidsaktuelt eksempel på dette er Statoil, som har gjennomført outsourcing av noen stab- og støttetjenester, og som vurderte ytterligere utflytting av administrative jobber til lavkostland (Ånestad 2015).

Outsourcing kan defineres som «en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte [...] eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en tredjepartsleverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode» (Kern og Willcocks 2002, s. 3). Strategiske drivere for outsourcing

kan være at bedriften ønsker å oppnå stordriftsfordeler i produksjonen, øke effektiviteten gjennom å benytte seg av en spesialisert leverandør, skaffe seg tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft, avvikle eller restrukturere ulønnsomme arbeidsprosesser.

Offshore outsourcing eller bare *offshoring* kan defineres som «å overlate forretningsprosesser til partnere i lavkostland som India, Kina eller Øst-Europa med hensikt å redusere kostnader uten nevneverdig kvalitetsforringelse» (Venkatraman 2004, s. 14). Etter kommunismens fall i 1989 startet de fleste landene i Øst-Europa den lange veien mot demokrati og markedsøkonomi (Knutsen 2009), og fra midten av 1990-tallet

fikk vi en kommersialisering og masseutbredelse av internett. Internasjonalisering og teknologiutvikling gjør det mulig å produsere varer og tjenester på tvers av landegrenser, og vestlige bedrifter har de siste tre tiår i stadig større grad fått tilgang til billig arbeidskraft fra Øst-Europa og Asia. I dag kan vi si at det finnes to hovedtyper jobb i det globale arbeidsmarkedet. Den første typen er produksjonsrelaterte arbeidsplasser i eksportnæringene, for eksempel innenfor sektorer som maritim og møbel. Den andre typen er kunnskapsintensive arbeidsplasser i servicenæringene, for eksempel innenfor sektorer som IT, bank og finans.

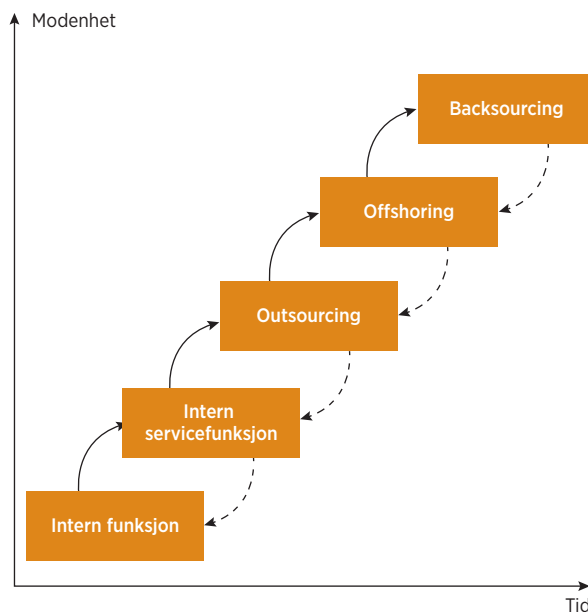
Undersøkelser gjennomført av Handelshøyskolen BI viser at mer enn 50 prosent av de største bedriftene i Norge har outsourcet eller offshoret én eller flere støttetjenester (Solli-Sæther 2010). Langt fra alle bedrifter lykkes. Typiske problemer som bedriftene opplever, er høyere produksjonskostnader enn forventet, uventede transaksjonskostnader, lavere kvalitet enn forventet, kunnskapsgap mellom kunde og leverandør samt mangel på kontroll over ressurser og funksjoner. Som et resultat av manglede suksess velger noen bedrifter å ta tjenesten tilbake. *Backsourcing* kan defineres som «det å hente hjem tidligere outsourcete aktiviteter etter hvert som kontrakter utløper eller sies opp» (Bhagwatwar mfl. 2011, s. 165). En amerikansk undersøkelse utført i 2008 viser at så mange som 70 prosent av amerikanske bedrifter har negative erfaringer med offshoring av IT, og at 25 prosent av disse bedriftene har tatt tjenesten tilbake (Veltri mfl. 2008).

En beslutning om outsourcing, offshoring eller backsourcing innebærer at bedriften må tenke på kostnader og sine relasjoner med samarbeidspartner, men den må også tenke nytt omkring rekruttering, bemanning, omdømme, talent- og kompetanseutvikling.

TEORETISK BAKGRUNN

Modenhetsmodeller har blitt brukt i organisasjons- og ledelsesforskning siden 70-tallet. Ifølge King og Teo (1997) kan slike modeller beskrive en rekke fenomener som for eksempel organisasjoners og produkters livssyklus eller biologisk vekst. Disse modellene antar forutsigbare mønster, gjerne kalt nivåer for organisasjoners vekst, salgsnivå av produkter eller anvendelse av teknologi. Disse nivåene kan kjennetegnes ved at de er: (1) sekvensielle av natur, (2) fremstår i en hierarkisk

FIGUR 1 Modenhetsmodell for outsourcing, offshoring og backsourcing.



progresjon som ikke er lett reverserbar, og (3) inneholder en rekke organisatoriske aktiviteter og strukturer.

Kanzanjian og Drazin (1989) hevder at modenhetsmodeller implisitt eller eksplisitt deler en felles underliggende logikk. Organisasjoner gjennomgår forandringer i sine karakteristika som gjør dem i stand til å møte de oppgaver eller problemer som vekst utløser. Problemene, oppgavene eller omgivelsene varierer fra modell til modell, men de aller fleste modeller foreslår at nivåer vokser frem i en veldefinert sekvens, slik at løsningen av ett sett med problemer leder til fremveksten av et nytt sett med problemer som organisasjonen må håndtere. Referansemål brukes ofte for å indikere karakteristika for hvert nivå.

Utvikling av modenhetsmodellen for outsourcing, offshoring og backsourcing har foregått over tid og er basert på en målrettet forskningsprosess som først innebar utvikling av en konseptuell og teoretisk modell (Gottschalk og Solli-Sæther 2006), dernest empirisk testing av modellen (Solli-Sæther og Gottschalk 2008), og senere en revidert modell (Solli-Sæther og Gottschalk 2015). Den reviderte modenhetsmodellen vist i figur 1 identifiserer fem nivåer – intern funksjon, intern servicefunksjon, outsourcing, offshoring og backsourcing – som er forklart nedenfor.

- **Nivå 1 – Intern funksjon:** Dette er den tradisjonelle organiseringen hvor bedriften styrer og håndterer en intern funksjon. Dette nivået kjennetegnes ved at fokus er rettet mot effektivitet i bedriftsinterne prosesser, tilgang til kvalifiserte arbeidskraft og vedlikehold av bedriftsinterne relasjoner (for eksempel forholdet mellom linje og stab).
- **Nivå 2 – Intern servicefunksjon:** En intern servicefunksjon leverer produkter eller tjenester til linjeorganisasjonen, gjerne basert på dokumenterte avtaler. På dette nivået er fortsatt intern effektivitet og tilgang til arbeidskraft viktig, men den vesentlige forskjellen fra forrige nivå er at relasjonen mellom servicefunksjonen og linjeorganisasjonen nå er mer formell, gjerne med avtalt pris og servicenivå for leveransen.
- **Nivå 3 – Outsourcing:** På dette nivået er det etablert et kommersielt kontraktsforhold mellom kunde og leverandør. Kunden må ha et budsjett for anskaffelse, og det må etableres en omforent styringsstruktur for utveksling av produkter og tjenester, informasjon og penger. Ved outsourcing endres forholdet mellom partene på flere måter: juridisk endring ved at transaksjoner går fra å være uformelle til å bli formelle, endring av personlige relasjoner fra leder og medarbeider til kunde og leverandør, og endring av kontrollmekanismer fra atferdskontroll til leveransekontroll. Endringen kan oppleves dramatisk fordi den skjer over natten idet kontrakten blir signert.
- **Nivå 4 – Offshoring:** På dette nivået flyttes arbeid eller aktiviteter utenlands til lavkostland, typisk er dette motivert ut fra å redusere bedriftens kostnader. Fokus mellom partene er i stor grad rettet mot å redusere produksjonskostnad, sikre tilgang til kvalifiserte arbeidskraft, men også å etablere et godt partnerskap. Utfordringen ligger i at kunde og leverandør er geografisk adskilt, har forskjellig språk, kultur og tidssoner, og har asymmetrisk kunnskap og økonomisk makt.
- **Nivå 5 – Backsourcing:** På dette nivået hentes de aktiviteter som tidligere har vært omfattet av offshoring, tilbake til hjemlandet. Backsourcing er et begrep som ikke nødvendigvis innebærer at aktiviteter tas tilbake og underlegges intern kontroll, men begrepet brukes gjerne mer generelt om det å hente aktiviteter hjem for produksjon i geografisk nærhet. Utfordringen ligger dels i å sørge for kost-

nadsminimering og operasjonell effektivitet, sikre tilgjengelighet av kompetanse og arbeidskraft, men også å reetablere en intern styringsstruktur.

De fem nivåene i modenhetsmodellen er konseptualisert slik at de er signifikant forskjellige fra hverandre. Det er ingen overlapping i innhold mellom nivåene, og intet nivå oppfattes som en underkategori av et annet. Beskrivelsen av hvert nivå kan overføres til en empirisk situasjon siden beskrivelsen er hentet fra etablert forretningspraksis.

RAMMEVERK FOR ANALYSE

Modenhetsmodellen kan anvendes som et analytisk rammeverk for å forstå intern organisering, outsourcing, offshoring og backsourcing. Hvert modenhetsnivå har sine dominerende problemstillinger som må løses for å kunne nå neste nivå. For å styrke vår forståelse kan vi benytte ulike teoretiske perspektiver som adresserer bedriftens ytelse, for eksempel kan fokus være på høye økonomiske fordeler, lave transaksjonskostnader, effektive kontrakter, god utnyttelse av ressurser eller effektiv arbeidsdeling. Tabell 1 viser tre referansemål – kostnader, ressurser og partnerskap – som kan brukes for å bestemme modenhetsnivå.

Det første området for benchmarking er *kostnader* – dette handler om at ulike modenhetsnivå har ulike utfordringer når det gjelder kostnadsfordeler og operasjonell effektivitet. Nyklassisk økonomisk teori betrakter enhver bedrift som en produksjonsfunksjon, der bedriftens motivasjon er drevet av ønsket om profitmaksimering (Williamson 1981). Dermed vil bedriften rettferdiggjøre sin sourcing basert på mulighetene for å oppnå kostnadsbesparelser. Bedriften vil velge (offshore) outsourcing der markedet er billigere eller bedre enn den selv. Transaksjonskostnader er kostnader forbundet med bruk av markedet som koordineringsmekanisme, inkludert kontraktsmessige og operasjonelle kostnader. Ved outsourcing avveies transaksjonskostnader mot leverandørens stordriftsfordeler, ekspertise og reduksjon i interne koordineringskostnader (Henisz og Williamson 1999). Ifølge transaksjonskostnadsteori vil bedriften fatte sine sourcing-beslutninger med det til hensikt å minimere summen av produksjons- og transaksjonskostnader.

Typisk starter dette med at ledelsen i bedriften er bekymret for kostnadsnivået hos den interne funksjo-

TABELL 1 Rammeverk for analyse av modenhetsnivå.

REFE- RANSEMÅL \ NIVÅ	INTERN FUNKSJON	INTERN SERVICE- FUNKSJON	OUTSOURCING	OFFSHORING	BACKSOURCING
KOSTNADER	Kostnads- bekymringer	Etablering av basis- linje for servicenivå og kostnader	Høyere produksjons- kostnader enn forventet	Uforutsette transaksjons- kostnader	Kostnads-minimering og operasjonell effektivitet
RESSURSER	Tilgang til dyktige ressurser	Profesjonalisering av servicefunk- sjonen	Tap av kontroll over ressurser og service- funksjoner	Kunnskapsgap mellom kunde og leverandør	Tilgjengelighet av interne ressurser
PARTNERSKAP	Problemer i forholdet mellom funksjon og linjen	Dokumenterte avtaler mellom servicefunksjon og linjen	Kontraktsforhold mellom klient og leverandør	Forskjeller mellom partene når det gjelder geografi, tidssoner, språk og kulturer	Reetablering av intern styringsstruktur

nen. Etablering av en intern servicefunksjon vil gjøre det enklere å etablere en baseline for både servicenivå og kostnader, og bedriften benytter gjerne intern pricing for et gitt servicenivå. For ytterligere å oppnå stor-driftsfordeler kan produkt eller tjeneste outsources til en profesjonell leverandør. Kostnader ved outsourcing kan vise seg å være høyere enn forventet, fordi uforutsette transaksjonskostnader driver totalkostnaden opp. Ved offshoring til lavkostland kan enhetsprisen reduseres ytterligere på grunn av tilgang til billig arbeidskraft, men også her kan uforutsette transaksjonskostnader bli betydelige, for eksempel oppfølging, reise- og kontrollkostnader. Gjennom backsourcing tar bedriften tilbake kontrollen og forsøker å oppnå kostnadsminimering og operasjonell effektivitet ved at produksjon eller tjeneste hentes tilbake.

Det andre området for benchmarking er *ressurser* – dette handler om at de ulike modenhetsnivå har ulike utfordringer når det gjelder å integrere og utnytte kompetanse hos interne eller eksterne ressurser. Det sentrale i ressursbasert teori er at den unike organiseringen av bedriftens ressurser er den virkelige kilden til konkurransefortrinn (Barney 2001). For å kunne utvikle konkurransefortrinn kan det være nødvendig å komplettere bedriftens egne ressurser med ressurser fra ekstern leverandør. Verdipotensialet i (offshore) outsourcing handler derfor om å få tilgang til leverandørens ressurser. Bedriftens ressurser omfatter ikke bare fysiske eiendeler, slik som produksjonsutstyr og eiendom, men også de ansattes kompetanse. Dersom bedriften mister kontrollen over kritiske ressurser eller den ikke klarer å utnytte eller integrere leverandørens

ressurser, er ikke bedriften lenger i stand til å utnytte verdipotensialet. Behovet for å gjenvinne kontrollen over (offshore) outsourcete aktiviteter er en viktig årsak til backsourcing (Veltri mfl. 2008).

Typisk starter dette med at bedriften har behov for å få tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft. Bedriften forsøker å oppnå profesjonalisering av egne ressurser gjennom etablering av en intern servicefunksjon. Gjennom outsourcing kan bedriften potensielt få tilgang til ressurser i «norgesklasse», men det ligger fortsatt en utfordring i å integrere og utnytte leverandørens ressurser med bedriftens egne ressurser. Offshoring kan potensielt gi tilgang til ressurser i «verdensklasse». Samtidig ligger det en betydelig utfordring i at kunnskap og erfaring skal integreres og utnyttes på tvers av landegrensler. Dersom bedriften mister kontroll over ressursene, kan det være vanskelig å akselerere innovasjon og nyskaping. Gjennom backsourcing tar bedriften tilbake kontroll over ressursene, men nå ligger utfordringen i å reintegrere kunnskap som har vært utenfor bedriften.

Det tredje området for benchmarking er *partnerskap* – dette handler om at partnerskapet har ulike utfordringer på ulike modenhetsnivå. Outsourcing-kontrakten er et juridisk bindende, institusjonelt rammeverk der partenes rettigheter, plikter og ansvar er kodifisert, og der underliggende mål, retningslinjer og strategier er spesifisert. Kontrakten har som formål å legge til rette for utveksling mellom partene og hindre opportuniste. Kontraktsteori oppfordrer til detaljerte og presise kontrakter basert på symmetrisk informasjon. I situasjoner preget av høy usikkerhet, endringer og skiftende behov vil dette føre til komplekse kontrakter. Ifølge Poppo og

TABELL 2 Tre eksempler fra norsk næringsliv.

ORGANISASJON	SITUASJON/PROBLEMSTILLING	LØSNING	RESULTAT/NYTTE
MØBEL	Komponentproduksjon av stoler i Kina – lite miljøvennlig, lang leveringstid, høy transportkostnad	Backsourcing av komponentproduksjon til norsk underleverandør	Redusert ressursforbruk og kostnader med 20 %
MARITIM	Skrogbygging i Øst-Europa – fare for nedbygging av kompetanse på stålproduksjon	Backsourcing av stålproduksjon, investering i moderne sveiseroboter og nye produksjonslinjer og -metoder	Sikrer nærhet mellom innovasjon og produksjon, utvikler teknologisk industrikompetanse
PROGRAMVARE	Systemutvikling i Bangladesh – forsinkelse, lav kvalitet på programkode	Backsourcing av systemutvikling	Reduksjon av risiko, reduksjon i vedlikeholdskostnad, forbedret kvalitet på programkode

Zenger (2002) er kontrakten alene utilstrekkelig som styringsinstrument, og de argumenterer for at partene også må bygge en relasjonell styringsstruktur basert på tillit og langsiktighet. Agentteori er opptatt av å løse to problemer som kan oppstå i et prinsipal-agent-forhold (Eisenhardt 1985). Det første problemet oppstår når prinsipal og agent har forskjellige ønsker eller mål, og det er vanskelig eller dyrt for prinsipal å kontrollere hva agenten faktisk gjør. Det andre problemet er risikodeling og oppstår når prinsipal og agent har ulike risikopreferanser. I (offshore) outsourcing kalles gjerne partene kunde og leverandør. Hvis det er avvik i prioriteringer, risikovilje og kunnskapsnivå, oppstår agentproblemer. Vesentlige og varige problemer med kontrakten eller i relasjonen mellom partene kan påvirke kunden til å fatte beslutning om backsourcing.

Samarbeidsproblemer mellom bedriftens interne enheter kan oppstå som følge av forskjellig profesjonskultur. Ved etablering av intern servicefunksjon etableres en avtale og en styringsstruktur som regulerer servicekvalitet og pris. Ved outsourcing etableres en formell kontrakt mellom kunde og leverandør som har til formål å regulere utveksling, og som samtidig skal forhindre opportunistisk atferd mellom de to partene. Ved offshoring må partene i tillegg håndtere geografisk avstand, kulturforskjeller, språkforskjeller og tidszoner. Mange bedrifter finner dette vanskelig og velger backsourcing, som innebærer å hente hjem tidligere outsourcete aktiviteter. Utfordringen blir da å reetablere hjemlig produksjon, skaffe arbeidskraft med riktig kompetanse og reetablere intern styringsstruktur.

TRE EKSEMPEL FRA NORSK NÆRINGS LIV

Rammeverket for analyse av modenhet illustreres i tabell 2 ved hjelp av eksempler fra norsk næringsliv.

Tre bedrifter er valgt og beskrevet slik at de viser stegvis utvikling og dominerende problemer for hvert nivå. Nærstudier i bedriftene er utført av forskeren selv eller i samarbeid med andre forskere.

En norsk møbelbedrift er blant Skandinavias ledende leverandører av stoler, sittegrupper og bord til kontraktmarkedet. Bedriften flyttet i 2010 støping og produksjon av understellet til en bestemt type stoler fra Norge til Kina. Typiske kunder for denne stolen er offentlige miljø som har møterom, venterom, konsertsaler, konferanserom og kantiner. Etter noen år besluttet bedriften å avslutte avtalen med sin kinesiske partner og flyttet produksjonen tilbake til en leverandør i Norge (Tomasgård 2015). Dette kan ses på som en variant av backsourcing. Møbelbedriften har flyttet produksjonen tilbake til hjemlandet, men har ikke tatt produksjonen under intern kontroll. Driverne bak denne endringen ligger både i miljøtilpasning, kostnadsreduksjon og logistikkutfordringer (Eikås og Otterdal Nilsen 2015). En forutsetning for å oppnå kostnadsfordeler var store kvanta, lave fraktpriser samt gode og stabile ledetider. Salgsprognosen slo ikke til, og dermed ble fraktprisen per stol svært høy. Oppfølging av den kinesiske leverandøren med bruk av mellommann drev prisen opp. Produsenten var også opptatt av å ha en *ren virksomhet* hvor fokus på miljø stod sterkt. Det viste seg å være en stor miljøgevinst i å flytte produksjonen tilbake til Norge, både med tanke på transport, produksjonsmetode og nærhet til kunden.

Betrakter vi møbelprodusenten i lys av modenhetsmodellen, ser vi at beslutningen om backsourcing indikerer at bedriften tar steget fra nivå 4 til nivå 5. Uforutsette transaksjonskostnader, slik som høye kontrollkostnader og transportkostnader, var kanskje den viktigste årsaken til backsourcing. Møbelprodusen-

tens strategiske kjerne, som er sentrert rundt design, montering og leveringsdyktighet, ble utfordret av lange ledetider, noe som også medvirket til beslutningen. Partnerskapet var basert på tillit, og det var ingen spesielle problemer eller konflikter i relasjonen, men vi kan hevde at etiske hensyn medvirket til beslutningen.

Et skipsverft på Vestlandet har i lengre tid drevet outsourcing og offshoring av skrogbygging og har flere partnere både i Norge og Øst-Europa. For noen år siden valgte bedriften å gjøre en bevisst endring av sin sourcing, basert på erkjennelsen av at bedriftens strategiske kjerne innbefatter kompetanse om stålproduksjon. Gjennom investering i moderne sveiseroboter og nye produksjonslinjer kunne bedriften gjennomføre back sourcing. Skipsverftet produserer nå, på eget verft, de mest komplekse moduler, mens enklere moduler fortsatt blir bygget hos partnere både nasjonalt og i lavkostland. En av de viktigste driverne for endringen var å utvikle teknologisk industrikompetanse som er kritisk for den langsiktige konkurranseevnen (Nujen mfl. 2015). Høy kompetanse, bruk av moderne teknologi og modulbygging gir bedriften konkurransefortrinn gjennom effektiv og fleksibel produksjon. Dette bidrar også til økt innovasjonskraft og gir større forhandlingsmakt overfor leverandører.

Anvender vi modenhetsmodellen, ser vi at skipsverftet har en utvikling fra intern produksjon, via outsourcing (nivå 3) og offshoring (nivå 4), til back sourcing (nivå 5). Fokus på kostnader har drevet frem utviklingen mot en stadig billigere, mer effektiv og fleksibel produksjon. Bedriften har imidlertid innsett at tilgang til og kontroll over ressurser og kompetanse er vesentlig for å lykkes. Etter flere år med outsourcing og offshoring innså skipsverftet at kompetanse om stålproduksjon var en del av bedriftens strategiske kjerne, og dette var grunnlaget for beslutningen om back sourcing. Den strategiske kjernen utgjør de ressursene, den kompetansen og de relasjonene som bedriften har kontroll over, og som gir vedvarende konkurransefortrinn. Kunnskaps- og informasjonsdeling bygger tillit og gir gjensidig forretningsforståelse mellom partene, men likevel slik at modulbygging også fungerer som en beskyttelse mot kopiering.

Et norsk programvarehus er en ledende leverandør av såkalt *åpen kildekode* med anerkjente kunder innenfor sosiale medier og aviser. Programvarehuset valgte i 2011 å flytte deler av sin systemutvikling til en leverandør i Bangladesh. Programvarehuset hadde til hensikt å redu-

sere utviklingskostnaden, sikre tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft og samtidig bidra til lokal samfunnsbygging. Bedriften hadde ingen tidligere erfaring med offshoring. Utviklingsprosjektet ble flere måneder forsinket, kvaliteten på programvaren var dårlig, og den etablerte styringsstrukturen fungerte dårlig. Programvarehuset tok systemutviklingen tilbake under intern kontroll, og prosjektet ble påført ekstrakostnader for omskriving av kildekode (Solli-Sæther og Karlsen 2014). Resultatet av back sourcingen var reduksjon av risiko, høyere kvalitet på kildekode og lavere vedlikeholdskostnad.

Uten særlig erfaring med outsourcing besluttet programvarehuset at de skulle kjøpe systemutviklingstjenester fra leverandør i lavkostland. Bedriften tok steget fra nivå 1 og direkte til nivå 4. Dette viste seg å være problematisk. Forventninger om lave produksjonskostnader og høy kvalitet på utviklingsjobben ble ikke innfridd. Dette kan delvis forklares ut fra mangelfull partnerskapskvalitet. Intensjonene var gode, krav og behov var spesifisert i kontrakt, men det viste seg tidkrevende å bygge tillit, og bedriften måtte balansere tillit med nødvendige kontrollmekanismer. Manglende forretningsforståelse gjorde at utviklingsarbeidet ble krevende, og leverandørens forpliktelse til kvalitet i programvareutviklingen avtok.

Mange norske bedrifter, både små og store, eksperimenterer med nye vekst- og forretningsmodeller. Når arbeid kan utføres utenlands til riktig tid, med høy kvalitet og lavere kostnader, vitner dette om intensivert global konkurranse. Så lenge den globale markedsdynamikken driver bedriftene til å finne kostnadseffektive løsninger i andre land, vil offshoring forbli et levedyktig alternativ på den strategiske agenda. I eksemplet innledningsvis frykter Statoils ansatte for selskapets planer om å flytte arbeidsplasser til lavkostland. I Polen kunne oljeselskapet få skattefritak, investeringsstøtte og betalt per ansatt for å etablere et lavkostsenter (Skarsaune 2015), men valgte senere å stoppe planene om etablering av lavkostsenter i Øst – Europa (Kongsnes mfl, 2016). Flytting av arbeidsoppgaver til et lavkostsenter kan også foregå innenfor bedriftens kontroll dersom den oppretter et internt servicesenter (nivå 2).

TILBAKE TIL START ELLER ET STEG FREMVER?

Modenhetsmodellen indikerer en sekvensiell vekst fra intern organisering (nivå 1 og 2), via outsourcing (nivå 3)

og offshoring (nivå 4), og til backsourcing (nivå 5). Denne sekvensielle utviklingen syntes å være fulgt både for møbelbedriften og skipsverftet. Andre utviklingsløp kan også være mulig, for eksempel kan bedriften hoppe over et steg (eller ta et steg tilbake), slik som i tilfellet med programvarehuset som gikk direkte fra nivå 1 til nivå 4.

Ved å se nærmere på de dominerende problemstillingene for hvert modenhetsnivå indikeres et mønster for bedriftens primære oppmerksomhet. Den underliggende logikken i modellen bygger på at en organisasjon gjennomgår en transformasjon i sine karakteristika som gjør dem i stand til løse nye oppgaver eller problemer som veksten utløser. I denne modellen ser vi at fasene fremkommer i en veldefinert sekvens, fremstilt slik at løsning på ett sett problemer leder til fremveksten av et nytt sett problemer som bedriften må løse.

Tre referansemål som er indikert i tabell 1 – kostnader, ressurser og partnerskap – kan således fungere som et rammeverk for analyse av organisasjoners modenhet for sourcing. Kostnadsbetraktninger er viktig ved alle beslutninger, og dette bekreftes gjennom nærstudier fra norsk næringsliv. Likeledes ser vi fra alle tre eksempler at ressursituasjonen, slik som tilgang til arbeidskraft, profesjonalisering, kontroll over ressurser, og kompetanse, er en vesentlig variabel for beslutninger. Sist, men ikke minst, vil partnerskapskvalitet være avgjørende for å lykkes. Eksemplene fra norsk næringsliv indikerer at tillit, forretningsforståelse, risikodeling, konfliktunngåelse og forpliktelse bidrar til gode relasjoner mellom partene.

Enkelte hevder at backsourcing innebærer å rykke tilbake til start, men den foreslåtte modenhetsmodellen argumenterer for at det finnes en vekst fra intern organisering, via outsourcing og offshoring, til backsourcing.

Etter som tiden går, vil produkter og tjenester forandre seg, det samme gjelder arbeidskraftens kunnskapsnivå og relasjoner mellom partene, og som følge av dette må beslutninger kanskje revurderes. Det handler altså ikke om å rykke tilbake til start, men snarere om å ta steget til noe som er forandret og forbedret.

KONKLUSJON

Anvendelsen av modenhetsmodellen for outsourcing, offshoring og backsourcing har lært oss at beslutning om sourcing initierer omfattende organisatoriske endringsprosesser. Beste praksis viser at norske bedrifter: 1) har høyt fokus på produktivitet, automatisering og nye produksjonsformer, 2) utvikler og integrerer ressurser og kompetanse som understøtter den strategiske kjernen, og 3) legger vekt på utvikling av partnerskapet. På denne måten kan endringsprosessen bidra til å gi bedriften økt konkurransekraft.

For bedriftsledere representerer modenhetsmodellen et bilde av utviklingen, der bedriftens modenhetsnivå kan forstås både i form av historien og fremtiden. Bedrifter kan bruke modellen til å identifisere på hvilket nivå de befinner seg. Den kan hjelpe ledere til å identifisere kommende utfordringer, og dermed gi en ramme for fremtidig planlegging og utvikling. Områder for benchmarking kan indikere problemområder som fortjener spesiell oppmerksomhet.

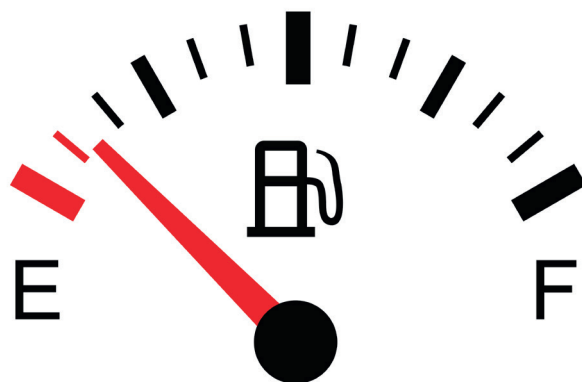
For forskere kan modenhetsmodeller ha potensial til å skape ny kunnskap og innsikt i organisatoriske fenomener. Slike modeller representerer verktøy for teoribygging som konseptualiserer utvikling over tid. Denne modenhetsmodellen for outsourcing, offshoring og backsourcing representerer en teori som kan bli utforsket og empirisk validert. **M**

REFERANSER

- Barney, J.B. (2001). Is the resourced-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Bhagwatwar, A., R. Hackney & K.C. Desouza (2011). Considerations for information systems «backsourcing»: A framework for knowledge re-integration. *Information Systems Management*, 28(2), 165–173.
- Eikås, S. & V. Nielsen Otterdal (2015). *Endring av sourcing-strategier for organisasjoner med maritim virksomhet på Sunnmøre – En kvantitativ forskningsstudie*. Masteroppgave, Høgskolen i Ålesund.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- Gottschalk, P. & H. Solli-Sæther (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2), 200–212.
- Henisz, W.J. & O.E. Williamson (1999). Comparative economic organization – Within and between countries. *Business and Politics*, 1(3), 261–277.
- Kazanjian, R.K. & R. Drazin (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35(12), 1489–1503.



DET ER MANGE FORDELER VED Å VÆRE ØKONOM



- Kern, T. & L.P. Willcocks (2002). Exploring relationship in information technology outsourcing: The interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3–19.
- King, W.R. & T.S.H. Teo (1997). Integration between business planning and information systems planning: Validating a stage hypothesis. *Decision Science*, 28(2), 279–308.
- Knutsen, T. (2009). *The democratisation of Eastern Europe 1989–2004. A closer look at how Latvia, Poland, Slovakia, Hungary and Bulgaria have handled the challenges of economic development, good governance, nationalism and xenophobia*. Doktoravhandling, Universitetet i Bergen.
- Kongsnes, E., Seglem, E., Øvrebekk Lewis, H. & Skarsaune E. (2016). Tommel opp for at Statoil snudde. *Stavanger Aftenblad*, 13. mars, s. 22.
- Nujen, B.B., L.L. Halse & H. Solli-Sæther (2015). Backsourcing and knowledge re-integration: A case study. I: S. Umeda, M. Nakano, H. Mizuyama, H. Hibino, K. Kiritsis & G. von Cieminski (red.), *Advances in Production Management Systems: Innovative Production Management Towards Sustainable Growth* (s. 191–198). Switzerland: Springer International Publishing.
- Poppo, L. & T. Zenger (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Skarsaune, E. (2015). Frykter at tusen Statoil-stillinger flyttes til Polen. *Stavanger Aftenblad* 25. november, s. 28–29.
- Solli-Sæther, H. (2010). Outsourcing i turbulente tider. *Magma*, 13(2), 50–54.
- Solli-Sæther, H. & P. Gottschalk (2008). Maturity in IT outsourcing relationships: An exploratory study of client companies. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 635–649.
- Solli-Sæther, H. & P. Gottschalk (2015). Stages-of-growth in outsourcing, offshoring and backsourcing: Back to the future? *Journal of Computer Information Systems*, 55(2), 88–94.
- Solli-Sæther, H., & J.T. Karlsen (2014). Enablers and barriers of knowledge sharing for offshore outsourced ISD project: A case study. *International Journal of Information Technology Project Management*, 5(2), 45–61.
- Tomasgård, A.-M. (2015). Lagar mindre i Kina. *Sunnmørsposten* 16. april, s. 10.
- Veltri, N.F., C.S. Saunders & C.B. Kavan (2008). Information systems backsourcing: Correcting problems and responding to opportunities. *California Management Review*, 51(1), 50–76.
- Venkatraman, N.V. (2004). Offshoring without guilt. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 14–16.
- Williamson, O.E. (1981). The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537–1568.
- Ånestad, M. (2015). Statoil-jobber til lavkostland. *Dagens Næringsliv*, 14. oktober, s. 14–15.

Econa har avtale med Esso MasterCard.
Noe som betyr at du får fordeler andre bare kan drømme om:

- 40 ø/l i drivstoffrabatt hos Esso
- 20 % rabatt på bilvask hos Esso
- 20 % rabatt på leiebil hos Europcar
- 20 øre per liter på fyringsolje
- Ingen årsavgift eller gebyr ved kjøp
- Valgfri PIN-kode



Søk om kort online med din BankID, så får du kortet rett i postkassen! Onlineskjemaet finner du på essomastercard.no/econa

Effektiv rente ved kreditt på kr 15.000 er 31,13 %.
Kredittkostnad kr 1.947.

essomastercard.no
Drivstoffrabatt og mye, mye mer