

Backsourcing - en kvalitativ utredning om årsaker til
backsourcing og hvordan få til en suksessfull
backsourcingprosess

Backsourcing - A qualitative study of the causes of
backsourcing and how to achieve a successful
backsourcingprocess

Henrik Brøvig

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Handelshøyskolen ved UMB
Masteroppgave 30 stp. 2013



Sammendrag

Temaet i denne utredningen er backsourcing av aktiviteter. Backsourcing oppstår når et selskap henter en aktivitet tilbake til selskapet som før har outsourcet. Utredningen tar for seg seks ulike selskaper som har valgt å backsourcse forskjellige aktiviteter. Hensikt med denne utredningen er å finne ut hva som får selskaper til å backsourcse og hvordan de gjennomfører backsourcingprosessen. Utredningen gir en teoretisk oversikt der ulike sourcingbegrep drøftes, bakgrunnen for hvorfor selskaper velger å outsource og backsourcse, og hva som er viktig for selskapet å ha klargjort før og under backsourcingprosessen.

Dataene til utredningen har blitt samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer med ansatte som hadde ansvaret for backsourcingen hos de seks ulike selskaper.

Deretter har dataene som ble innsamlet blitt analysert og drøftet mot relevant teori og tidligere forskningspublikasjoner tilknyttet backsourcing.

Resultatene fra utredningen viser at outsourcingen av en aktivitet som selskapet gjorde kan være en av årsakene til backsourcing. Ellers finner utredningen klare spor av både økonomisk og teknisk misnøye hos selskapene med outsourcingprosjekter.

Utredningen har også kommet frem til at for å lykkes godt med backsourcingprosessen krever det god planlegging. Gjennom de ulike prosessene som selskapene gjennomførte, er det utarbeidet en generell framgangsmåte som kan hjelpe selskaper med å oppnå en vellykket backsourcingprosess.

Abstract

The topic of this study is backsourcing of activities from different companies.

Backsourcing occurs when a company obtains an activity back to the company as it already has outsourced. The results are collected from six different companies that have decided to backsource different activities. This study aims to conclude why some organizations decide to do backsourcing, as well as how they achieve the process of backsourcing. Not only does the report give a theoretical review of the ideas, but also the causative reasons for why companies decide to outsource and backsource, moreover what is important for the companies to have clarified before the backsource process is presented.

The case data was collected through semi-structured interviews with the employees whom were in charge of the backsourcing within each of the six companies.

Subsequently, the data was analyzed and discussed in relevance with associated theory and past research-publications released on backsourcing.

The results suggest that backsourcing often is an activity done in relations to outsourcing. Moreover, the report specifies an economical and technical dissatisfaction among the companies that do backsourcing.

Nevertheless, the study concludes that planning is a crucial factor in order to successfully complete backsourcing processes. The different methods performed by the companies involved in the research, have enabled the study to recognize a general procedure, which can help companies to accomplish the procedure of backsource with success.

Forord

Arbeidet med denne utredningen har vært krevende, men samtidig en lærerik og utfordrende avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen UMB.

Jeg har mange å takke for at utredningen har blitt til. Først og fremst vil jeg takke veilederen min, Kjell Gunnar Hoff, for gode innspill og kommentarer gjennom arbeidet med utredningen.

Videre vil jeg takke alle selskapene som har tatt seg tid til å stille opp med informasjon og innspill til utredningen. Uten dere hadde ikke utredningen blitt til.

Henrik Brøvig

Greverud/Ås, mai 2013

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
1.0 Innledning	8
1.1.0 Konkretisering av tema	8
2.0 Problemstilling	10
2.1.0 Grunn til valg av problemstilling	10
2.2.0 Problemstilling	11
2.2.1 Forskningsspørsmål	11
3.0 Redegjørelser for begreper	13
3.1.0 Outsourcing, og insourcing vs. backsourcing	13
3.1.1 Outsourcing	13
3.1.2 Forskjellige typer av outsourcing	14
3.1.3 Hva er grunnen til at selskap velger å outsource og hva kan det føre til ?	16
3.1.4 Klargjøring og definisjon av outsourcing.	18
3.2.0 Hva skiller insourcing fra outsourcing?	19
3.2.1 Backsourcing vs. insourcing	20
3.3.0 Hvorfor velger selskaper å backsourcse?	22
3.3.1 Mulige grunner for backsourcing?	24
3.3.2 Kontraktsproblemer	25
3.3.3 Nye muligheter internt	27
3.3.4 Nye muligheter eksternt	28
3.4.0 Hva er det viktig å tenke på når selskapet skal backsourcse?	29
4.0 Bakgrunnsinformasjon	33
4.1.0 "Starten" på outsourcing	33
4.1.1 Outsourcingfenomenet fester grep	35
5.0 Hvordan undersøkelsen skal gjennomføres	37
5.1.0 Valg av forskingsdesign	37
5.1.1 Hvorfor kvalitativt casedesign?	39
5.2.0 Innsamling av data	40
5.2.1 Fremgangsmåte	41
5.3.0 Vil resultatene være pålitelige og kunne generaliseres?	42
5.3.1 Reliabilitet	43
5.3.2 Validitet	44
6.0.0 Selskaper som har backsourcet	45
6.1.0 Løvenskiold	45
6.1.1 Hva ble outsourcet?	45
6.1.2 Outsourcing med mange utfordringer underveis	46
6.1.3 Grunnen til backsourcing	48
6.1.4 Backsourcingprosessen	50
6.1.5 Hva har Løvenskiold oppnådd med backsourcingen?	52
6.1.6 Suksessfaktorer for vellykket backsourcing	53
6.2.0 Skeidar Living	55
6.2.1 Hva ble outsourcet?	55
6.2.2 Grunnen til outsourcingen	56
6.2.3 Sammen med outsourcingen kom også...	56
6.2.4 Gjennomføringen av backsourcingen.	57
6.2.5 Hva har Skeidar oppnådd med backsourcingen?	59

6.2.6 Lærdom fra prosesser som Skeidar kunne gjort bedre	60
6.3.0 Andresen Bil	61
6.3.1 Hva har Andresen Bil outsourcet?	62
6.3.2 Hvorfor outsourcet Andresen Bil så mange aktiviteter?	62
6.3.3 Backsourcingen tar til. Hvilke kjerneaktiviteter mener Andresen Bil det er viktig å være gode på?	64
Lakktjenester	65
Ruteskift	66
Transport	66
Fordrings- og inkassotjenester	66
Telefontjenesten	67
6.3.4 Gjennomføringen av backsourcingen	69
6.3.5 Hva har Andresen Bil oppnådd med backsourcingen?	70
6.4.0 Selskap X	72
6.4.1 Hva ble outsourcet?	72
6.4.2 Hvorfor valgte selskapet å outsource?	72
6.4.3 Hva fikk selskapet til å backsourcse?	73
6.4.4 Hvordan ble backsourcingen gjennomført?	75
6.4.5 Hva har selskapet oppnådd med backsourcingen?	76
6.5.0 Storebrand	77
6.5.1 Hva ble outsourcet?	77
6.5.2 Hvorfor outsourcet selskapet Cash Management-aktiviteten?	78
6.5.3 Gjennomføringen av outsourcingprosessen.	78
6.5.4 Hva fikk Storebrand til å ta tilbake Cash Management-aktivitetene?	79
6.5.5 Gjennomføringen av backsourcingprosessen	81
6.5.6 Hva har Storebrand lært av backsourcingen?	83
6.5.7 Hva har selskapet oppnådd med backsourcingen?	83
6.6.0 Lantmännen	84
6.6.1 Hva outsourcet Lantmännen?	84
6.6.2 Hvorfor outsourcet Lantmännen lønningstjenestene?	84
6.6.3 Hvordan valgte Lantmännen å gjennomføre outsourcingen?	85
6.6.4 Hva fikk Lantmännen til å backsourcse lønningstjenesten igjen?	85
6.6.5 Hvordan gjennomførte selskapet backsourcingen?	86
6.6.6 Hva var årsaken til at backsourcingen ble suksessfull og hva tilførte det til selskapet?	89
6.6.7 Kunne noe vært gjort annerledes?	90
7.0.0 Drøfting/Analyse	91
7.1.0 Veien mot outsourcing kan lede til backsourcing	91
7.2.0 Misnøye, en årsak til backsourcing	93
7.3.0 Backsourcingprosessen	98
Vurdering av outsourcingaktiviteten og avtaleverket	98
Planlegging og forberedelser over hvordan backsourcingprosessen skulle gjennomføres	100
Overtagelse av aktiviteten fra outsourcingleverandøren	102
Videre arbeid internt	103
Avsluttende kommentarer	103
8.0.0 Konklusjon	105
Bibliografi	107
Vedlegg	112
Intervjuguide	112

1.0 Innledning

General Motors, Apple, General Electric og IBM har alle gjort det (Fishman 2012) (Carlson 2012) (Overby, CIO 2012). Men spørsmålet er hva disse amerikanske selskapene har gjort? Det disse selskapene har til felles er at de har valgt å backsource ulike aktiviteter som de tidligere hadde outsourcet. I dag hører man stadig om selskaper som velger å backsource aktiviteter igjen, og det er ikke bare amerikanske som gjør. Flere norske selskaper har også valgt en slik løsning. Hvorfor velger selskaper å backsource, og hva er grunnen til det når det samtidig er mange andre selskaper som velger å fortsette med outsourcing?

1.1.0 Konkretisering av tema

I overgangen mellom tiåret 1980 og 1990 var det mange selskaper som kunne presentere "suksesshistorier" etter å ha outsourcet. Mange selskaper håper at ved å outsource så ville de oppleve noe positivt, og etter hvert kunne det nesten karakteriseres som en trend. I ettertid har det vist seg at mange av outsourcingavtalene/samarbeidene ikke har vært like vellykket som selskapene først hadde håpet på (Whitten og Leidner, Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors 2006). En annen studie kom frem til at så mange som en av tre selskaper som hadde outsourcet valgte å avbryte outsourcingkontrakten (Lacity og Willcocks 2001). Avtalen mellom IBM og JP Morgan Chase & Co. (Casestudyinc 2005) (Lacity og Willcocks 2001) (Cox og Lonsdale 2000), der JP Morgan kansellerte avtalen ved at IBM skulle utføre IT-funksjonene for selskapet, er et eksempel. Outsourcingkontrakten hadde en verdi på \$ 5 milliarder med en løpetid på 7 år og skulle fremme innovasjon og kvalitet, redusere kostnader og utvikle bedre kunnskap blant IT-arbeidere hos JP Morgan. I alt ble 4000 IT-arbeidere flyttet fra JP til IBM. Men allerede

etter 2 år ble outsourcingavtalen kansellert, og aktiviteten ble backsourcet.

Kontraktbruddet skyldtes et oppkjøp Bank One foretok av JP Morgan Chase Co. Bank One mente at det hadde nok ressurser og kunnskap til å håndtere IT-funksjonene intern, samtidig som at det begrunnet at det var i beste hensikt i forhold til langsiktig vekst, suksess for selskapet og interessentene. Videre påpekte Bank One at det gav dem bedre konkurransefortrinn, samtidig som at innovasjonen og effektivisering av driften økte.

Dette skapte misnøye og forvirring blant IT-arbeidere som fulgte med på laget over til IBM og som nå ble hentet tilbake til JP Morgan da de samme argumentene ble brukt til å argumentere for å inngå outsourcingavtalen.

2.0 Problemstilling

2.1.0 Grunn til valg av problemstilling

Valg av aktuelt tema for utredningen kom gjennom kapitelet om outsourcing i boken "Strategisk økonomistyring" (Hoff, Bragelien, et al., Strategisk økonomistyring 2009). Først var det OUTsourcing som vakte mest oppsikt, men etter at jeg hadde søkt og lest diverse artikler så fattet jeg interesse for vinklingen mot INsourcing.

En av de første artikkelen jeg kom over, "*Goodbye Outsourcing, Hello Insourcing: A Trend Rises*" (Overby, CIO 2011), ble det nevnt at insourcing er en økende trend, og at man etter all sannsynlighet vil se en økning fra foregående år (2010). Grunnen til at man ser en slik økning kan i følge David Rutchik, partner med outsourcingkonsulent Pace Harmon, er at man fortsatt vil se en økning i antall outsourcinger, men at man samtidig vil se en klar økning av antall avtaler som ikke blir fullført. Eller som han sier i artikkelen til Overby: "*– is not the deals that are getting done. It's the deals getting undone*" (Overby, CIO 2011). Dette kan igjen bekreftes av intervjuet av Nils Molin, administrerende direktør i IDC i Norge og Sverige, i en artikkel i Computerworld. Der påpekte Molin "*at modenheten hos kundene har blitt god og at man nå innser at outsourcing ikke løser alle problemene, og at det finnes også en del eksempler på at virksomheter har tatt tilbake leveringene av it-tjeneste*" (Oreld 2012).

Insourcing har derfor blitt et mer aktuelt tema i næringslivet. Har tidligere outsourcingbeslutninger vist seg å være like vellykkete som selskapene hadde sett for seg, eller kunne de ha klart seg uten prosessen?

2.2.0 Problemstilling

I litteraturen er det skrevet mye om outsourcing-temaet, men nok så lite om backsourcing. Utredningen mener at backsourcing-temaet burde synliggjøres mer for næringslivet da flere artikler viser at selskaper begynner å backsourcse aktiviteter som en gang ble outsourcet. Den økende utviklingen i backsourcing må komme fra noe. Det må med andre ord være noe som har en utløsende effekt, men spørsmålet blir hva? Utviklingen kan skyldes flere faktorer, og derfor er utredningen interessert i å utforske og besvare hva grunnen til backsourcing kan være. Hva er det med backsourcing som får stadig flere selskaper til å benytte seg av løsningen?

Problemstillingen som utredningen vil prøve å besvare lyder dermed slik :

Hva er begrunnelsene til selskapene om å backsourcse ulike aktiviteter og hva må til for å få en vellykket backsourcing?

Med dette som utgangspunkt vil denne utredningen ta for seg aktuelle temaer blant utvalgte selskaper for å finne ut av hva får dem til å backsourcse en aktivitet. Er det noen sammenhenger mellom det de ulike selskapene legger til grunn for backsourcingen med det som litteraturen og tidligere artikler har kommet frem til?

2.2.1 Forskningsspørsmål

For å kunne besvare problemstillingen vil utredningen bli rettet mot følgende forskningsspørsmål:

- Hva er grunnen til at bedrifter velger å backsourcse aktiviteter, og finnes det noen fellesnevnerne som går igjen?
- Finnes det noe grenser, "tipping point", som er utløsende,

- Hvordan utfører bedriftene backsourcingprosessen eller hvordan har de tenkt å gjennomføre det?
- Kan det etableres noen generelle kriterier som gjør en backsourcing suksessfull?

Utredningen vil ta for seg ulike selskaper som tidligere har valgt å outsource, men som nå har valgt eller har tenkt til å backsource igjen, og besvare hva som fikk dem til å ta denne beslutningen. Når det fattes en beslutning om å backsource, må selskapene også ha tenkt på hvordan de skal få aktiviteten inn i bedriftene igjen. Er det noen likheter mellom hvordan de ulike selskapene gjennomfører denne prosessen på eller avhenger dette av hva som blir backsourcet? Og kan denne prosessen avgjøre om en backsourcing blir suksessfull?

3.0 Redegjørelser for begreper

Før utredningen går videre vil jeg definere hva ulike sourcing-begreper betyr og hva som egentlig skiller dem fra hverandre. Flere sourcing-begreper har lett for å bli tolket som det samme, og med en klar begrepsdefinering skal utredningen skille disse fra hverandre.

3.1.0 Outsourcing, og insourcing vs. backsourcing

3.1.1 Outsourcing

Outsourcing eller *make or buy* er engelske ord som ofte benyttes når det snakkes om å sette bort egne aktiviteter til andre selskap. I Norge brukes begge ordene om hverandre selv om det snakkes om å *kjøre eller produsere selv* eller *sette ut aktiviteter*. Hva selskaper velger å outsource kan være så mangt. Det kan være alt fra en liten enkel aktivitet som bilagsføring og til hele avdelinger som IT. Undersøkelsen "2012 Global Outsourcing and Insourcing Survey" av Deloitte, der alle ulike sektorer var representert, viser at det er informasjonsteknologi som står for mesteparten av det som outsources. Etter det følger økonomi/regnskapstjenester, jus og HR-aktiviteter. Videre kommer det fram at de som responderte på undersøkelsen ser for seg at outsourcingen vil øke i fremtiden, og økningen vil gjelde alle forretningsaktiviteter.

I boken *Strategisk økonomistyring* (Hoff, Bragelien, et al., Strategisk økonomistyring 2009) snakkes det om å skape vedvarende konkurransefortrinn gjennom de produktene og tjenestene bedriften tilbyr. Når det snakkes om produkter og tjenester som bedriften tilbyr er det viktig å klargjøre at det finnes forskjellige typer av outsourcing som vil påvirke konkurransefortrinnet. Hoff (Hoff, Bragelien, et al., Strategisk økonomistyring 2009) skiller mellom det som kalles *operasjonell* og *strategisk* outsourcing.

3.1.2 Forskjellige typer av outsourcing

Strategisk

For å beholde konkurransefortrinnet er selskapet nødt til å forstå sin egen verdikjede og at aktivitetene som utføres på de ulike nivåene understøtter strategiene som virksomheten har satt seg. Med nivåer menes de ulike aktivitetene av verdikjeden som tar del i verdiskapningen til en tjeneste eller et produkt, men det kan også være aktiviteter som ikke i seg selv er direkte verdiskapende. Viser det seg at noen av aktivitetene ikke støtter opp under de(n) valgte strategien(e) kan outsourcing være et alternativ. Dette kan være en årsak til at selskapene foretar endringer i aktivitetene som gjør at virksomheten tilpasser strategiene på en bedre måte.

Slik det fremkommer over har dette med *strategisk* outsourcing. Fokuset ligger på om aktiviteten er tilpasset bedriftens strategier, og om fokuset er langsiktig. Selskapet outsourcer ikke aktiviteter fordi det for eksempel ikke har nok kapasitet, men fordi aktiviteten kan utføres bedre av eksterne leverandører, samtidig som at det igjen understøtter strategiene til virksomheten i arbeidet med å skape vedvarende konkurransefortrinn. Outsourcingen kan dermed føre til at nye strategiske muligheter åpner seg som igjen kan styrke selskapets kjerneaktiviteter. For eksempel et strategisk samarbeid mellom partene.

Operasjonell

En gjennomgang av aktivitetene kan føre til at selskapet finner ut at det ikke har den rette kompetansen, kunnskapen eller de rette ressursene til å ha grunnlag for å utføre aktiviteten internt. Dette er et spørsmål om hvor operasjonell bedriften er og utgjør den andre outsourcingtypen, *operasjonell* outsourcing. *Operasjonell* outsourcing har et kortere tidsperspektivet enn den *strategiske*. Med det menes at selskapet ikke setter ut

aktiviteter som har strategisk betydning for selskapet, men heller i form av teknologiske eller kostnadmessige begrensninger. Dette kan være at selskapet rett og slett ikke har nok kapasitet, riktig kvalitet eller den riktige teknologien til å håndtere aktuelt volum som etterspørres. Dette kan for eksempel være selskaper som produserer sesongrelaterte produkter og som ikke klarer å levere alt. Selskapet må dermed sette/leie ut, kjøpe kapasitet, noe av produksjonen ut til en i det eksterne markedet slik at det kommer igjennom sesongen uten alt for store avviker i leveransene. Ved å se til det eksterne markedet og outsource aktiviteten kan selskapet fokusere mer på kjerneaktivitetene og opprettholde konkurransefortrinnene. Grunnen til outsourcing er at det eksisterer eksterne selskaper som kan utføre en aktivitet mer effektivt og produktivt enn det selskapet klarer selv. De kan ha spesialisert seg på noen få aktiviteter og drar nytte av det.

Retter vi oppmerksomheten tilbake til artikkelen *The historical development of outsourcing: the latest fad?* (Cox og Lonsdale 2000) kan det virke rart å sette bort aktiviteter til andre ettersom de påpekte at det å bli "store" innenfor et marked ikke var lønnsomt (Rumelt 1974). Men det er forskjell på det å være stor og det å være en stor og spesialisert bedrift innenfor en bransje der det har opparbeidet seg et solid konkurransefortrinn gjennom nøye evaluering og valg av aktiviteter i forhold til valgt strategi. Samtidig skal selskaper også være litt forsiktig med hva det velger å outsource. Et eksempel er IBM som ble nevnt tidligere i utredningen. På 1980-tallet outsourcet selskapet en rekke aktiviteter som stod for en betydelig del av komponentene som inngikk i en PC. outsourcingen gikk for fort og ukontrollert, og tilslutt mistet selskapet nesten all markedsandelen det hadde opparbeidet seg

3.1.3 Hva er grunnen til at selskap velger å outsource og hva kan det føre til ?

Det finnes mange argumenter som taler for at selskaper bør velge å outsource. Hoff (2009) legger åtte argumenter til grunn for at selskaper velger å outsource enkelte av sine aktiviteter.

1. Bedriftene ønsker et lavere kostnader både for aktiviteten og administreringen av den,
2. samtidig som at aktiviteten kan utføres bedre eksternt enn internt.
3. Jf. argument 1 får det også større kostnadsfleksibilitet ved at andre utfører støtteaktiviteter som endrer selskapets kostnadsstruktur. Igjen kan vi se sammenhenger mellom to argumenter.
4. Argument 4 som bygger videre på argument 3, ved at selskapene kan opparbeide seg kostnadsfleksibilitet og kapital ved å selge anleggsmidler for så å leie de tilbake.

Sammen med argument 1, ønske om et lavere kostnadsbildet, og argument 5, er de to store pådriverne for outsourcing. Investeringer i ny teknologi medfører store utfordringer for selskaper verden rundt. Stadig nye versjoner og nyvinninger gjør det vanskelig å holde tritt med de mest moderne løsningene, som igjen vil legge beslag på allerede knappe ressurser som kjemper om andre gjøremål.

5. Ved outsourcing vil derfor selskapet redusere risikoen ovenfor større teknologiske endringer i hvordan enkelte aktiviteter utføres eller endringer i kunders preferanser.
6. Leverandørene som utfører den outsourcete aktiviteten kan redusere "time to market" for et produkt. Ved at det har en leverandør som utfører og leverer

aktiviteten til selskapet som har outsourcet, endrer det fokuset vekk fra å være den som utfører aktiviteten til den som kjøper aktiviteten.

7. Dette fører til at virksomhetens prestasjonsnivå økes, ettersom det må utarbeide klare spesifikasjoner for hva aktivitet skal inneholde. Som en konsekvens av dette kan både kvalitet, leveringspunktighet og kostnader bli bedre enn om selskapet skulle ha utført aktiviteten selv.
8. Ved å sette ut aktiviteter til eksterne blir egne interne aktiviteter færre og selskapet kan fokusere og bruke mer av den frigjorte tiden på virksomhetens kjernekompetanser.

I tillegg til Hoffs argumenter, trekker Brown og Wilson (2005) inn andre argumenter. Virksomheten ønsker å tilegne seg nye ferdigheter, enten fordi det ikke har de riktige ferdighetene internt eller at det ikke har de riktige ferdighetene som trenges i fremtiden for å kunne utføre aktiviteten tilstrekkelig. Dette kan igjen være at ledelsen ikke er god nok til å lede aktivitetene internt. Ved å outsource aktivitetene kan selskapet få en ekstern ledelse som er vant med å lede slike aktiviteter, som igjen kan medfører bedre kvalitet og overholdelse av frister. Ledelsen får mer tid til å fokusere på strategiene og kjerneaktiviteten som kan føre til at prestasjonen til selskapet totalt sett forbedres (Brown og Wilson, Identifying Reasons To Outsource 2005).

Det siste argumentet til Brown og Wilson (2005), som igjen forsterkes av Hirschheim og Lacity (Outsourcing Center 1998), er at mange selskaper outsourcer fordi andre selskaper gjør det. Det de kaller for "jumping on the outsourcing bandwagon". Det at flere hoppet på denne vognen kan sees i sammenheng med studier som viste at aksjekursene til selskaper vanligvis steg etter at outsourcingen hadde blitt utført (Outsourcing Center 1998).

3.1.4 Klargjøring og definisjon av outsourcing.

I litteraturen får leserne forskjellige definisjoner av hva outsourcing er. I boken *"International outsourcing strategy and competitiveness"* beskriver Vincent Jacques outsourcing *"som et langsiktig, resultatorientert samarbeid mellom et selskap og en ekstern leverandør for aktiviteter som ellers hadde blitt utført internt hos selskapet"* (Jacques 2006).

Maurice F. Greaver gir en liknende forklaring. Ordet blir definert som *"en handling av å overføre noen av organisasjonens interne aktiviteter og beslutningsmyndigheter til eksterne leverandører, som er angitt i en kontrakt."* (Greaver 1999).

Peter Barrar og Roxane Gervais gir en litt annen definisjon der de sier at outsourcing er *"påliteligheten og tilgangen til eksterne ressurser på produksjonskomponenter og andre verdiskapende aktiviteter"* (Barrar og Gervais 2006).

I motsetning til definisjonene over som legger vekt på å ha tilgang til å kjøpe fra eksterne leverandører, legger Gilley og Rasheed seg på annen vinkling. De mener at outsourcing er noe mer enn bare en kjøpsbeslutning. Alle må gå til innkjøp av input fra det eksterne markedet, da ingen kan stå ferdig med 100% av egenproduksjon av det selskapet trenger. De definerer dermed outsourcing som et strategisk valg ved å avslå internaliseringer av en aktivitet. I følge dem kan outsourcing oppstå på to måter, enten ved bytting eller unnlattelse av en aktivitet. Ved *unnlattelse* vil et selskap aldri engasjere seg i en aktivitet selv om det har teknologien og ressursene til å utføre den internt, mens ved *bytting* så er det en *"markedsoverføring"* av interne aktiviteter mellom to eller flere selskap. Det vil si

at et selskap velger å slutte med utføringen av aktiviteten internt og overlater det heller til en ekstern leverandør (Barrar og Gervais 2006). Outsourcing blir dermed ikke bare et valg om selskapet skal outsource en aktivitet, men også et valg om det i det hele tatt burde utføre aktiviteten internt.

En annen definisjon er at outsourcing er "*delegering av en eller flere forretningsprosesser til en ekstern leverandør, som derav administrerer og utfører utvalgte prosesser basert på definerte og målbare prestasjonsmål*" (Patel og Aran 2005).

Fellestrekkene for alle definisjonene er at outsourcing går ut på å la eksterne leverandører stå for utførelsen av aktiviteter som et selskap ikke føler eller bør/kan utøve internt.

Nå som utredningen har gitt en oversikt over hva som er grunnen til at outsourcing har oppstått og hva begrepet betyr trengs det å få klargjort hva som er forskjellen mellom outsourcing og insourcing.

3.2.0 Hva skiller insourcing fra outsourcing?

For å besvare dette trengs det en forklaring på hva insourcing er og hva som skiller backsourcing fra insourcing. Rent intuitiv kan man tenke seg at disse ordene betyr det samme, nemlig det å tilbakeføre aktiviteter inn i bedriften igjen. Dette er for så vidt riktig, men det er forskjellige måter å gjøre dette på, og det er det som skiller ordene fra hverandre.

Ved inngåelse av en outsourcingkontrakt avtales det som regel en løpetid. Løpetiden avgjør hvor lenge det eksterne selskapet skal stå for levering av outsourcet aktivitet til selskapet. Enten vil det eksterne selskapet tilby levering av aktiviteten til selskapet ut kontraktstiden, ellers kan kontrakten kanselleres før tiden dersom det er kontraktfestet.

Kansellering av kontrakten vil dermed si at en av partene ikke føler at det får det som står at det skal ha i kontrakten av den andre parten.

Ved en slik situasjon, enten at kontrakten utløper eller at den blir kansellert, har selskapet som outsourcet aktiviteten tre valgmuligheter.

1. Selskapet kan tilby en ny kontrakt til eksisterende leverandør,
2. Selskapet kan tilby kontrakt til en helt ny ekstern leverandør, eller
3. Selskapet kan ta outsourcet aktivitet tilbake til bedriften.

Punkt 3 tar derfor for seg "backsourcing". Definisjonen av backsourcing vil derfor være å ta tilbake aktiviteter som en gang ble outsource til eksterne selskap. Selskapet tar dermed også inn kostnader og ansvar ved at det igjen vil utføre denne aktiviteten internt.

3.2.1 Backsourcing vs. insourcing

I litteraturen nevnes også begrepet "insourcing" en god del, noe som har fått ordet til å bli assosiert med backsourcing. Derfor har utredningen benyttet begge ordene frem til en klar "definisjonsforskjell" mellom dem er definert.

"IN" og "BACK" kan fort tolkes som å ta noe "INN" og "TILBAKE" til selskapet, og derav utføre det internt. Dette er riktig, men forskjellen og betydningen ligger nettopp i ordene "IN" og "BACK".

Etter å ha studert forskjellige artikler kommer utredningen frem til at det finnes mange ulike tolkning på hva insourcing er, og dermed varierende.

Papadopoulos definerer insourcing som *"oppgaven av å evaluere outsourcingvalg, men fortsette å bruke interne ressurser til å oppnå de samme målene som outsourcingen"*

(direkte oversatt) i boken *Information Systems Development: Towards a Service*

,
Provision Society (Papadopoulos 2009). Det som denne definisjonen sier er at insourcing er en prosess der selskapet vurderer de ulike mulighetene det har når det står ovenfor om det skal outsource eller ikke. Har selskapet de rette kunnskapene og ressursene, kontroll over kjerneaktivitetene som er nødvendig for at bedriften kan ha et konkurransefortrinn internt i bedriften, slik at det kan oppnå det samme som en eventuelt outsourcing ville ha medført? Selskapet prøver å finne muligheter for å løse aktiviteten internt fra begynnelsen av (IT Law Wiki 2010).

En annen definisjon er "*å utføre servicen/aktiviteten internt, gjennom å kjøpe inn ferdigheter som ikke per dags dato er tilgjengelig internt, på midlertidig basis*" (Oshri, Kotlarsky og Willcocks 2011). Dette er vanlig å se rundt om i bedrifter, de ansetter ikke personell for lengre perioder, men leier inn konsulenter eller annet personal for kortere perioder når det trengs. Oshri (2011) kaller dette for *bodyshopping*, en sourcingmodell som betyr at ansatte blir frigitt til klient etter etterspørsel. En mild form for vikarleverandører som Manpower og Adecco.

I en artikkel fra Marshall University (Sikula Sr., et al. 2010) blir insourcing definert som "*an organization uses especially internal labor and personnel, but other resources as well, to supply the operational needs of its enterprise. Insourcing is a management decision made to maintain control of critical production or competencies. Insourcing is the opposite of outsourcing which is the process of firms shifting work outside of its borders.*"

Definisjonene som til nå har blitt definert legger vekt på at insourcing har å gjøre med valg av aktiviteter som kan/blir utføres(/t) internt i bedriften uten at selskapet har outsourcet aktiviteten tidligere.

Den siste definisjonen på insourcing som utredningen vil ta for seg stammer fra en masteroppgave av Skott og Forss (2011). Den refererer til en bok skrevet av Van Weele (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, som sier at insourcing er en prosess/beslutning der selskapet velger å utvide driften av selskapet, skaffe bedre kontroll over visse aktiviteter, ved at det tar inn aktiviteter som eksterne selskap har tilbudt. Selskapet velger da selv å utføre aktiviteten enten ved å starte en ny avdeling eller kjøpe opp et selskap som driver med det (Skott og Forss 2011). Det denne definisjonen sier, og som skiller insourcing fra backsourcing, er at ved insourcing så tar selskapet inn aktiviteter som det ikke har outsourcet før. Selskapet kjøper opp eller starter en ny avdeling som vil utføre aktiviteten istedenfor markedet. Det kan f.eks være at det satses på å stå for transporten selv.

Ved å benytte den siste definisjonen som en beskrivelse på hva insourcing er kan det overføre det som ble nevnt i begynnelsen i undertittelen om "IN" og "BACK". Når vi snakker om å INsource innhenter selskapet en aktivitet som selskapet ikke har outsourcet før, mens ved BACKsourcing henter det en aktivitet tilbake som det før har outsourcet.

Utredningen vil derfor benytte seg av begrepet backsourcing i det videre arbeidet.

3.3.0 Hvorfor velger selskaper å backsource?

Outsourcing kan sammenliknes som et forhold der to parter møtes og blir enige om å danne et samarbeid? For noen vil dette samarbeidet fungere optimalt, eller tilnærmet, gå, mens for andre bringer fremtiden usikkerhet som kan slå sprekker i dette samarbeidet. Likevekten er ikke like sterk og motstridigheter gjør seg mer gjeldende. Forventningene blir ikke slik selskapene hadde forventet, eller som forventningen var før, og å gå hver sin vei blir neste steg. Selskaper går sammen for å danne et samarbeid,

altså oppstår outsourcing, men med tiden fungerer ikke dette samarbeidet optimalt. En av partene kan da velge å avbryte/trekke seg fra kontrakten som igjen kan føre til backsourcing.

Fra avsnitt 3.2.0 *Hva er det som skiller backsourcing fra outsourcing?* ble det presentert tre valg som et selskap kunne velge mellom etter at outsourcingkontrakten går ut eller blir kansellert av en av partene.

De to første valgene går ut på å fortsette outsourcingen av aktiviteten, mens punkt 3 er et resultat av at selskapet ikke velger å tilby ny kontrakt til eksisterende leverandør (punkt 1) og til en helt ny ekstern leverandør (punkt 2). Etter at selskapet har evaluert punkt 1 og 2, og finner det ikke hensiktsmessig å fortsette med outsourcingen kan selskapet dermed velge å backsource aktiviteten igjen. Spørsmålet blir da hvorfor selskapet velger å backsource. Hva sier litteraturen om hvorfor selskaper velger å backsource?

Tall fra perioden 1990 til 2008, viser at det har vært en markant økning i det globale outsourcingmarkedet. I denne 20 års perioden har "outsourcingindustrien" økt fra \$9 milliarder til \$256 milliarder. Med en slik markant økning kommer man ikke utenom at noen selskaper backsourcer. Dette fastslår også Dibbern som sier at backsourcing er en kommende trend ettersom mange har outsourcet og nye forretningsmuligheter oppstår, så trenger selskaper kanskje de outsourcetet aktivitetene internt. En undersøkelse utført av Deloitte Consulting (Landis, Mishra og Porrello 2005) kommer det frem til at hele 70 % av outsourcingsselskaper har hatt negative erfaringer/opplevelser med outsourcing. Utredningen fant også ut at 25 % av selskapene som hadde outsourcet en aktivitet valgte å ta den tilbake internt. Selskapene som valgte å backsource støttes opp av undersøkelsen til Fowler og Fox (2006) som tok for seg 70 selskaper i Nord Amerika.

Undersøkelsen kom frem til at bare 4 % av selskapene som hadde outsourcet en aktivitet ville ikke vurdere å backsource når gjeldende outsourcingkontrakt utgår. Dette er en veldig lav prosentandel, og som tyder på at mange selskaper ikke er fornøyd med det de har fått levert eller ikke analysert godt nok hva som egentlig kreves ved en outsourcing (Veltri, Saunders og Kavan, Information Systems Backsourcing: Correction Problems and Responding to Opportunities 2008).

3.3.1 Mulige grunner for backsourcing?

Videre påpeker Dibbern (Dibbern, et al. 2004) at en av hovedgrunnene til backsourcing er at selskaper opplever problemer med hvordan kontrakten er formulert. Jeff Kaplan, senior konsulent hos Cutter Consortium's Sourcing and Vendor Relationships Advisory Service, bekrefter dette ved at selskaper bør tenke på hvordan det skal backsource før det velger å outsource (Overby, Backsourcing Pain 2005). Problemene bunner i at selskapene ikke har satt klare nok mål eller krav med hva de forventer at leverandøren skal levere eller at han ikke klarer å levere det som er avtalefestet.

Veltri, Saunders og Kavan (2008) mener at grunnen til at selskaper velger å avbryte outsourcingkontrakten er at det oppstår problemer som ikke lar seg løse partene i mellom og at det oppstår nye muligheter i markedet (Veltri, Saunders og Kavan, Information Systems Backsourcing: Correction Problems and Responding to Opportunities 2008). Videre påpeker de at kostnadene har veldig mye å si. Et av argumentene for at selskaper outsourcet var at de så for seg at kostnadene ville gå ned. Forventet kostnadsreduksjon skal selskaper ikke ta for gitt. Outsourcing har også vist seg å kunne bety øke kostnader. I tillegg legges det mye fokus på hvor godt samarbeidet mellom partene er og kvaliteten på servicen og aktivitetene som utføres. Whitten og Leidner (2006) konkluderte også med dette etter at de hadde foretatt en undersøkelse

,'

som viste at selskaper som hadde backsourcet gjorde det fordi de opplevde dårligere service og kvalitet på aktiviteten enn det de hadde forventet, noe som også gjorde at selskapene vegret seg mot å finne nye partnere (Whitten og Leidner, Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors 2006).

Når selskapet begrunner hva som er årsakene til backourcing deler Veltri, Saunders og Kavan (2008) det opp i tre kategorier.

- Kontraktsproblemer
- Nye muligheter internt
- Nye muligheter eksternt

Årsakene som Veltri, Saunders og Kavan (2008) begrunner er driverne til backourcing støttes også av det Whitten og Leidner (2006) kom frem til. De fant ut at dårlig kvalitet på service, produkt/aktivitet, samarbeid og transaksjonskostnader var viktige drivere. McLaughlin og Peppard mente at kontraktsproblemer mellom partene, å nå spesifiserte mål, ønske om å få gjenvinne bedre kontroll over aktiviteten, og endringer i teknologi/ledelse/internt og eksternt i selskapet var viktige driver (McLaughlin og Peppard 2006).

3.3.2 Kontraktsproblemer

Høyere kostander enn forventet

Utrekninger av hva selskapet kommer til å spare ved å outsource har ifølge Veltri, Saunders og Kavan (2008) ofte en tendens til å blir overestimert, og når forventningene selskapene har lagt til grunn ikke oppfylles av kontrakten velger de å backsource. I utgangspunktet kan det se ut at forventningen oppfylles ettersom selskaper som outsourcer får i gjennomsnitt en kostnadsreduksjon på 15 % i løpet av de første 18

månedene, men etter hvert opplever de at kostnadene ligger over 30 % høyere enn om aktiviteten var utført internt (Fox og Fowler 2006). En av grunnen til det kan være at selskapet begynner å benytte seg av andre tjenester som leverandøren tilbyr og som ikke er med i outsourcingavtalen. Leverandøren som utfører aktiviteten bruker da mer tid til å koordinerer de ulike aktivitetene, og som igjen driver kostandene opp. Dette kan gjøre selskapet irritert når det får høyere faktura enn avtalt, men som det i realiteten har lagt opp til selv.

Dårlig kvalitet på service

Mange selskaper opplever erfaringer med at kvaliteten på servicen eller aktiviteten ikke er som forventet etter at det har benchmerket kravet mot det som blir levert.

Uoverensstemmelser mellom hva som forventes og hva selskapet egentlig får, er viktige faktorer når selskaper evaluerer samarbeidet. Veltri, Saunders og Kavan (2008) påpeker at uprofesjonalitet, dårlig evne til å tilpasse seg selskapet, og stadig forsinkelser er faktorer som skaper misnøye.

Tap av kontroll

For å oppnå konkurransefortrinn må selskap benytte seg av knappe og verdifulle ressurser som det har til disposisjon, samtidig som at disse må benyttes på en riktig måte slik at sluttbrukeren, kunden, opplever en fordel med produktet (Wernerfelt 2006). Mister selskapet kontroll over kjerneaktiviteter som er avgjørende for at selskapet skal være suksessfull, mister det også en del av virksomheten (Davis, et al. 2006). Det er derfor viktig for et selskap å skille mellom hva som er kjerneaktiviteter og hva som ikke er for deres drift. Mister det kontrollen, minsker det også muligheten til å utføre proaktive tiltak når ting først går dårlig. Det er derfor viktig å være og igangsette

proaktive tiltak som kan sørge for at selskapet kan gjenoppta kontrollen. Noe som det blir snakket mer om i avsnitt 3.4.0.

Leverandør klarer ikke å tilpasse seg endringer i markedet

Grunnen til at mange outsourcer er at selskapet selv ikke klarer eller ikke godt nok klarer å utføre aktiviteten selv, noe som gjør at det legger ansvaret over på at leverandøren leverer. Men ofte ser selskapet at selv ikke leverandøren klarer å tilpasse seg endringer som vil påvirke selskapet som outsourcet. En slik situasjon vil ikke skape merverdi for selskapet og det da vurdere backsourcing (Ross og Levina 2003). Dette kan være et resultat av at den som outsourcer har satt klare kostnadsreduksjonskrav til den som utfører outsourcingaktiviteten. Må de kutte kostnader for å møte kravene, må ressursbruken reduseres på andre områder, noe som kan gå ut over innovasjonsevnen, og dermed det det leverer til selskapet. Samtidig kan det være problemer ved at partene ikke forstår hverandre m.h.t hvordan det skal drive forretning i deres respektive bransjer, en slags mismatch.

3.3.3 Nye muligheter internt

Endringer i ledelsen

Nye sjefer som kommer inn til et selskap gjør ofte endringer i ledelsen og hvordan organisasjonen er strukturert. Nye personer betyr også nye tanker og ideer om hvordan driften av selskapet skal foregå, noe som kan bety at ledelsen velger å backsource aktiviteter. I en utredning av Tushman og Romanelli (1985) kom det frem at ved ansettelse av en ny leder er det tre ganger så stor sannsynlighet at personen vil gjennomføre en backsourcing enn om den forrige lederen fortsatt hadde hatt stillingen (Tushman og Romanelli 1985). Ledelsens kan ha dårlige erfaringer med tidligere

outsourcinger i løpet av deres karriere, noe som kan føre til at de fortsatt er skeptiske til å la andre selskap utføre og ha kontroll over visse aktiviteter

Samtidig er det viktig å påpeke at det ikke bare er negative forhold som gjør at selskaper velger å backsource aktiviteter (Veltri mfl. 2008). Selskaper kan dra nytte av outsourcingsamarbeid, men aktiviteten kan ha fått en ny strategisk betydning, som gjør at den kan bli ansett som strategisk viktig for driften og for å nå den videre satsning mot målene trengs den internt. Fra å være en støttefunksjon til å bli en kjerneaktivitet som skal føre driften videre, kan ønske om å få kontroll over aktiviteten være et sentral argument. Her kan utredningen også trekke paralleller til det Veltri mfl. (2008) kom frem til om endringer i ledelsen, som ser nytten av å utføre aktiviteten internt, teknologi eller at omgivelsenes selskapet arbeider i utvikler seg som gjør at det må ta tilbake aktiviteter for å ikke miste konkurransefortrinnet.

3.3.4 Nye muligheter eksternt

Endringer i virksomhetens bransje

Forretninger kan bli kjøpt opp, fusjonert eller oppdelt mellom andre eksterne parter som danner grunnlag for nye behov. Dette kan skape nye strukturer i organisasjonen, spesielt ved oppkjøp og fusjonering, som fører til nye muligheter til å effektivisere visse aktiviteter og gjøre de mer kostnadseffektive. Ny struktur og organisering kan dermed føre til at selskapet får bedre kompetanse eller nye ressurser som gjør at outsourcing ikke er nødvendig og kan dermed backsource (Veltri mfl. 2008).

Selskap som velger å backsource gjør det ikke bare på grunn av en utløsende faktor, ofte er det flere faktorene ovenfor som spiller inn og avgjør. Samtidig mener Veltri mfl. (2008) at en del selskaper ikke "liker" å backsource. Når de benytter seg av denne strategien kan det oppfattes som noe negativt for tidligere handlinger (Wong 2008).

3.4.0 Hva er det viktig å tenke på når selskapet skal backsource?

Når et selskap først har bestemt seg for å backsource en aktivitet er det visse rekkefølger som prosessen bør følge. Dette kan hindre at det ender opp i uheldige situasjoner.

For å skape en god prosess mellom partene er det viktig at den som utfører den outsourcete aktiviteten får vite om aktiviteten skal backsources før selve prosessen starter. Å bli informert om hvorfor et selskap velger å backsource kan skape bedre forståelse og samarbeid på hvordan partene skal/kan avslutte samarbeidet (Kaplan 2005). Om outsourcingkontrakten inneholder en beskrivelse av hva som skjer dersom den kanselleres før tiden, kan være til god hjelp. En viktig punkt er hvor lang tid oppsigelsestiden er, slik at selskapet kan tilrettelegge virksomheten til den nye hverdagen (Veltri mfl. 2008).

For å skape troverdighet angående backsourcingbeslutningen, både for den som utfører outsourcingen og for å redusere risikoen for å måtte betale store kompensasjoner, er det viktig å dokumentere og legge frem alle data for leverandørene som begrunner de valgene selskapet tar. Er alt veldokumentert, spesielt hvis det er snakk om dårlige opplevelser med service, har selskapet noe å vise til dersom leverandøren krever kompensasjon for å avslutte kontrakten eller om det blir dratt inn i et søksmål (Veltri mfl. 2008).

Deretter bør det utarbeides en plan på hvordan og når backsourcingen skal gjennomføres. Planen skal beskrive hvordan outsourcer skal få tilbake alle forretningsrelaterte eiendeler, samtidig hvordan nedtrappingen av outsourcingen skal foregå. I nedtrappingsplanen må selskapet forvente at leverandøren skal yte aktiviteter/service helt til det har full kontroll over aktiviteten internt igjen (Overby

2005). Uten et godt samarbeid under nedtrappingen, kan det bli en utfordring for selskapet som backsourcer å tilegne seg kunnskaper og ressurser som gikk tap/overført til leverandøren ved outsourcingen (Veltri mfl. 2008).

Det er derfor viktig å være åpne angående hva som kommer til å skje med de ansatte når kontrakten avsluttes, slik at beslutningen slipper å skape usikkerhet og gi grobunn for rykter som kan skape misnøye. Jo før selskapet klarer å redusere denne usikkerhet, ved å delegere ansvar og omdisponere ansatte, dess lettere tar de ansatte overgangen. Et eksempel på det er det som skjedde med de ansatte som ble overført fra JP Morgan til IBM for så å bli hentet tilbake da kontrakten med kansellert. Det skapte usikkerhet og misnøye blant de ansatte overfor ledelse. De ville ikke være kasteballer mellom to "systemer". Tankene gikk ut på om de fortsatt kom til å ha en jobb å gå til eller om de ikke lengre trengtes ettersom det allerede var nye ansatte hos JP Morgan (Cox og Lonsdale 2000).

Overby og Kaplan (2005) legger også til at selskapet bør utvikle retningslinjer for hvordan selskapet skal beskytte selskapsrelatert informasjon. Dette er et kritisk punkt. Er selskapet ikke nøye her kan sensitiv informasjon komme på avveie. Samtidig som selskapet integrerer aktiviteten som tilbakeføres inn igjen. Og tilslutt bør selskapet kommunisere backsourcingplanen, målet og hensikten til leverandør og ikke minst til hele selskapet slik at det dannes en gjensidig forståelse for valget som tas.

Har selskapet en klar strategi på hvordan backsourcingen skal utføres, hjelper dette selskapet med å få til en lettere overgang ved å bringe aktiviteten inn i selskapet igjen (Kaplan 2005).

'

"The best way to successfully backsource is to develop an outsourcing strategy, contracting, and management process that provides multiple opportunities for an enterprise to exit the relationship, and regain ownership and responsibility for its IT-operations. In other words, outsource with back sourcing in mind"

Jeff Kaplan

,

4.0 Bakgrunnsinformasjon

Et sentralt og grunnleggende element vil dermed være å forstå hvorfor backsourcing har blitt et sentralt tema. For å forstå det vil utredningen først se på hva som gjorde at outsourcing en gang var så aktuelt, og fikk mange bedrifter til å outsource.

Hovedformålet som alle selskap står ovenfor er at de skal overleve i den daglig konkurransen med sine konkurrenter. Det hjelper ikke bare å ha kortsiktig fokus. For å overleve må selskap ha et klart langsiktig fokus. Dette blir en oppgave som ledelsen må være opptatt av. En bedrifts eksistens avhenger dermed av de avgjørelser som fattes hos ledelsen, og gjerne da avgjørelser om hvilke aktiviteter som skal utføres innad i bedriften eller kjøpes fra det eksterne markedet. Det blir en "make or buy" avgjørelse. Denne problemstillingen har også tiltrukket seg stor oppmerksomheten fra mange, i litteraturen.

4.1.0 "Starten" på outsourcing

I artikkelen *The historical development of outsourcing: the latest fad?*, (Cox og Lonsdale 2000) kommer denne oppmerksomheten klart frem. Praktiseringen av outsourcing tas nesten for gitt. Videre kommer Cox & Lonsdale frem til at outsourcing ikke er den eneste muligheten som en bedrift kan benytte for lette presset for å komme unna en usunn økonomi. Thomas Peters, en amerikansk guru innen for ledelse, hevder at bedrifters fokusering på kjernevirksomheten var med på å skaffe outsourcing fotfeste rundt 1980 (Waterman og Peters 1982). Dette ble igjen forsterket av Gary Hamel og C.K. Prahalad (1990) ved at de vektla mer fokus på at kjernevirksomheten skulle inngå i forretningsstrategiene (Hamel og Prahalad 1990). Samtidig er det viktig å ikke glemme at outsourcing har funnet sted i mange bedrifter før 1980, men at det aktualisert da. For

å forstå hvorfor praksisen ble så aktuell må vi se tilbake på hva som skjedde etter andre verdenskrig.

Etter andre verdenskrig var det mye fokus på hvordan ledelsen skulle planlegge produksjonen og organisere bedriftene. Som en konsekvens av krigen lå mange bedrifter og land i ruiner og da "landene" skulle bygge opp samfunnet igjen ble en sentral strategi mer gjeldende ovenfor andre. Ved opprettelse og gjenoppbygging av samfunnet ble mange selskaper oppfordret til å satse på strategier som sørget for at de ble store, noe som medførte at selskapene ble introdusert for ulike strategier som skulle/kunne bygge dem store og sterke.

Ved å tilpasse seg strategier som ga bedriftene gunstige konkurransebetingelser, skulle flere mål nås. Å organisere bedriften slik at det opparbeidet seg skalafordeler, var et klart motiv. Får selskapet opp produksjonsvolumene uten at det mister kontroll over de faste kostnadene vil det få flere enheter å fordele de faste kostnadene på. Videre ble det også påpekt at det å fusjonere med konkurrentene også var med på å skape denne tilstanden, horisontal integrasjon, samtidig som selskapet fikk større markedsandeler og makt over forbrukerne. I perioden var en anbefaling også å ha flere ben å stå på, noe som gjorde at mange selskaper utvidet produktspektret sitt ved å kjøpe opp andre selskaper i andre bransjer. Ved å kunne tilby produkter til ulike markeder hadde selskapet alltid noe å falle tilbake på skulle en bransje, forretningsdivisjon, bli ulønnsom, samtidig foretaket opparbeidet seg et sterkt merkevarenavn gjennom ulike markeder. Dette er et godt eksempel på det Orkla holdt på med helt frem til i dag, da det har endret strategi (Om Orkla 2012).

Den siste strategien som var sentral på denne tiden var å integrere vertikalt, slik at selskapene fikk bedre kontroll over nødvendige innsatsfaktorer som de trengte i den daglige driften.

Alle disse fire strategiene: skalafordeler, horisontal - og vertikal integrasjon, og konglomerat viser et klart tegn på at selskap skulle bygge alt inn i selve driften og ha mest mulig kontroll over det selskapet drev med.

Selv om disse strategiene, og sammensetningen av dem, ble anbefalt av flere konsulenter, viste en akademisk studie (Rumelt 1974) at selskapene ikke burde ha fulgt disse strategiene. Det studien kom frem til var at mange av selskapene ikke oppnådde de ønskede resultatene, og i tillegg underpresterte mange av dem i forhold til markedet.

4.1.1 Outsourcingfenomenet fester grep

Sånn sett kan den økonomiske krisen som utartet seg på 1980-tallet og finanskrisen som inntraff rundt 2007 ha vært en medvirkende årsak til at bedrifter begynte å outsource aktiviteter. Det å forsøke og håndtere en vanskelig økonomi gjorde at flere så muligheten til å redusere kostnader ved å outsource aktiviteter herunder outsource dem til andre land ("offshoring") og få billigere arbeidskraft til å gjøre aktivitetene for seg. Selskapene hadde vanskeligheter med å øke prisene, og måtte i stedet ha sterkt fokus på å redusere kostnadene (Williams 2012).

Tankegangen nå var at selskapene bare skulle fokusere på noen få aktiviteter, kjerneaktivitetene. De trengte dermed ikke å være vertikalt integrert og selvforsynt, og outsourcing ble et aktuelt tema for mange. Williams (2012) siterte videre i artikkelen at "- We've been told to outsource everything, including ourselves. But now, back sourcing appears to be gaining ground." Det Williams sier om at selskaper

,
outsourcer seg selv stemmer faktisk med virkelighet. Senest i januar 2013 kunne leserne av www.nettavisen.no lese om en ansatt som hadde outsourcet sin egen jobb, for så å late som han jobbet, mens det var en kineser som gjorde arbeidet hans! Han fikk selv all rosen for arbeidet, selv om han ikke gjorde noe og hevet millionlønn. Det skal sies at selskapet fikk noe å tenke over da de så at hans VPN var i Kina, mens han selv satt på kontoret (Solberg 2013).

5.0 Hvordan undersøkelsen skal gjennomføres

5.1.0 Valg av forskingsdesign

Valg av forskingsdesign har mye å si for hvordan utførelsen av undersøkelsen, som skal prøve å besvare forskningsspørsmålene, gjennomføres. Til alle spørsmål finnes det som regel et eller flere svar, men problemet er at det ofte ikke er nok tid og ressurser til å drive forskningen til utredningen er ferdig. Tidsdimensjonen blir dermed et kriterium for hvordan undersøkelsen kan gjennomføres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)(s 74).

Gjennomføringstiden blir dermed også helt sentral for denne utredningen.

Tidsdimensjonen som ligger til grunn gjør at for å få de svarene utredningen trenger innen tidsfristen på problemstillingen og forskningsspørsmålene blir undersøkelsesdesign veldig avgjørende. For å oppnå svarene utredningen ønsker å få besvart, med de begrensingene som ligger til grunn, finnes det en rekke forskjellige designmuligheter som kan benyttes. Vi har tverrsnitt-, longitudinelle-, kohort-, eksperimenter, kvantitative- og kvalitative undersøkelser. Hvilket av disse designmulighetene som passer å benyttes blir dermed et sentralt spørsmål. Nedenfor blir de ulike presentert nærmere.

Ved *tverrsnittsundersøkelser* blir undersøkelsen gjennomført på ett tidspunkt, noe som bare gir data for det som skjer der og da. Å bruke disse dataene til å konkludere om noe som skjer fremover i tid egner seg dermed ikke (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). *Longitudinelle undersøkelser* er det motsatte. Der samles data inn langsgående, samme undersøkelse kan altså gjennomføres med visse mellomrom for å se om dataene endrer seg over tid. Metoden er derfor bedre egnet til å finne frem til endringer over tid.

Denne utredningen vil benytte seg av kvalitative design. Dette er en tilnærming som gir mer detaljert og nyansert informasjon slik at utredningen får en mer fylldig beskrivelse av temaet som det er interessant å få mer informasjon om. Innenfor denne tilnærmingen finnes det fire forskningsdesign som er vanlig å benytte (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Hvilket av disse fire metodene som egner seg best vil avhenge av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Fenomenologi: er en tilnærming der forskeren prøver å beskrive og utforske et fenomen, gjennom det mennesker beskriver og erfaringer man har hatt ovenfor fenomenet. Målet for forskeren er å forstå meningen med fenomenet, skildret gjennom andres øyner (s.80).

Grounded theory: her ønsker forskeren å finne frem til nye teori med hjelp av data (s. 82).

Etnografisk design: her prøver forskeren å gi en beskrivelse eller tolkning av et system, sosial gruppe eller en kultur. Forskerne går da ut i felten og blir en del av det personen studerer og observerer (s. 83).

Casedesign: dette er en metode der forskeren studerer ett eller noen få caser over tid slik at personen får et detaljert og omfattende datamateriell. Med caser menes det som er studieobjektet. Det kan være alt fra et individ til en aktivitet eller en bedrift.

Tilnærmingen som ser best ut til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene er å gjennomføre et kvalitativt casedesign. Utredningen kunne også ha benyttet seg av

en fenomenologisk tilnærming, ettersom utredningen skal prøve å beskrive og utforske et fenomen, back sourcing, gjennom det bedriften har erfart med strategien (s.84).

5.1.1 Hvorfor kvalitativt casedesign?

I en kvantitativ undersøkelse ønsker man å si noe om en populasjon, der populasjon omtales som for eksempel en gruppe mennesker/segment eller alle innbyggerne i en nasjon. Å be alle om å delta i undersøkelsen vil være svært dyr og krevende, så å si umulig. Istedenfor å spørre alle lager utredningen et utvalg som skal være representativt og tilsvare sammensetningen for hele populasjonen. For å få et representativ utvalg bør utvalget trekkes tilfeldig slik at alle deler av populasjonen blir "representert" (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004)(s. 233-235) Siden det ikke finnes noen liste over hvilke bedrifter som har backsourcet blir det vanskelig. For å finne bedrifter som er villige til å delta i undersøkelsen må det opprettes kontakt med ulike bedrifter slik at et passende antall stiller opp. Utvelgelsen blir dermed basert på "førstemann til mølla"-prinsippet, og de som ønsker å være med.

Denne utredningen vil finne ut av hva som gjør at bedrifter velger å backsource og finnes det noen gode prosesser for å gjennomføre det. For å besvare trengs det å utføre en detaljert og omfattende datainnsamling, noe som et casedesign bygger opp til. I motsetning til kvantitative legger kvalitative undersøkelser opp til resultater i form av ord. Robert K. Yin har kommet frem til at caseundersøkelser egner seg best til å besvare spørsmål som "hvorfor" og "hvordan", som igjen leder til antagelser som videre arbeid kan bygge videre på. Dataene som innsamles, og deretter tolkes, stilles opp mot allerede eksisterende teori slik at det kan se om teorien stemmer i praksis. Er det overensstemmelse, kan utredningen konkludere med at eksisterende teori fortsatt gjelder, hvis ikke kan eksisterende teori videreutvikles eller forkastes og utvikle en helt

ny teori (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) (s. 85). Dette er noe utredningen også kommer til å gjøre.

Litteraturen og diverse artikler har gitt innblikk i hva andre forfattere og forskere har kommet fram til innenfor samme området. Stemmer dette med de funnene som utredningen kommer frem til, og kan utredningen dermed bekrefte allerede eksisterende teori? Eller bygger utredningen opp til å forkaste og utvikle nye teorier? Utredningen angriper dermed problemstillingen på en deduktiv måte. Det vil si at den går fra teori til empiri, altså fra eksisterende kunnskap og sjekker om dataene fra innsamlingene kan gjøres gjeldende ovenfor det som allerede eksisterer. Samtidig kan det gå motsatt vei, fra empiri til teori, skulle resultatene gi andre svar. Da blir det en induktiv måte å fremstille det på.

5.2.0 Innsamling av data

Ved innsamling av data legger casestudieteorien seg på ulike metoder for å skaffe data. Datainnsamlingene kan foregår enten ved å studere et enkelt case der utredningen ser på en enhet, et enkelt case med flere analyseenheter eller flere-case med en eller flere analyseenheter. Det er den siste metoden som utredningen kommer til å benytte.

Metoden går ut på at utredningen kontrollerer data som kommer fra en kilde opp mot data fra andre kilder, og sjekker om det er noen samsvar mellom dem. Utredningen vil samle data fra ulike bedrifter og gjennom analysen vil utredningen se om det er noe samsvar mellom det bedriftene har opplevd ved backsourcingen. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) (s. 85). Ved å se på flere ulike bedrifter vil utredningen også bli mer kraftfull, slik at dataene fra de forskjellige innsamlingene kan bekrefte eller avkrefte det andre sa eller eksisterende teori.

Innsamlingen av data og valg av bedrifter vil derfor gjennomføres ved at det intervjues +/- 8 bedrifter fra ulike bransjer som hver har en omsetning på over 500 millioner kr. Grunnen til at utredningen velger å se på bedrifter som har en omsetning på over 500 millioner er for at disse kan ha outsourcet/backsourcet aktiviteter som er viss størrelse og betydning for selskapet.

5.2.1 Fremgangsmåte

For å få tak i de riktige dataene og alle detaljene utredningen trenger, er det vanlig å gjennomføre åpne intervjuer med en eller flere bedrifter. Hvor mange bedrifter utredningen skal intervjuer avhenger av dataene som innsamles. Hovedprinsippet er at det skal samles inn data til det nåes et metningspunkt. Det vil si at innsamling av data skal stoppes når nye innsamlinger ikke gir mer informasjon (Forskningsetiske Komiteer 2010). Grunnen til at intervjuer egner seg er at den som intervjuer selv ikke har muligheten til å observere de hendelsene eller fenomener som studeres, siden de er vanskelige å kartlegge og det er gjerne data som ikke er like tilgjengelig (Sander 2004). Ved et intervju vil utredningen få frem en beskrivelse av hverdagsverden til informanten, som brukes til å fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Kvale 1997), (Johannessen, Kristoffersen og Tuftte 2004) (s. 141). Manson (2000) legger også til at menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem dersom de får være med på å bestemme hva som diskuteres i intervjuet, samtidig som det gir større frihet til å uttrykke seg enn ved et ferdigstrukturert spørreskjema.

Hvordan intervjuet gjennomføres avhenger av graden av hvor strukturert intervjuet er lagt opp til, og strukturen på intervjuet kan varierer fra å være fullt- til ustrukturert. *Et ustrukturert* intervju er en veldig løs og åpen dialog. Her snakkes det om noen temaer uten at det slavisk følger/stilles spørsmål i rekkefølgen de er satt opp. Ofte er det bare

satt opp noen stikkord rundt temaer som forskeren ønsker å gå igjennom. I *fullt* eller *strukturert* intervju er spørsmålene og temaene allerede ferdig utformet og intervjuet tar for seg alle spørsmålene og temaene i en bestemt rekkefølge. Disse to metodene kan være vanskelig å benytte til å få de detaljerte svarene utredningen er på jakt etter. Strukturert blir nesten som å spørre ut en person der intervjuer benytter seg av et spørreskjema der spørsmålene og svaralternativene er ferdig "utfylt" og hukes av, mens ustrukturert kan fort føre til mange svar som egentlig ikke er relevante.

En blanding av de to metodene der det gjennomføres et semi-strukturert intervju er mer egnet. Ved denne metoden lages det en intervjuguide som danner utgangspunktet for intervjuet, og som inneholder temaer og spørsmål utredningen ønsker svar på. Det fine med denne metoden er at det på forhånd er definert hva utredningen er på jakt etter, mens rekkefølgen på spørsmålene som stilles trenger ikke å komme slik som det står i guiden. De er mer ment til å være en rød tråd slik at intervjuer kan dra intervjuet inn på rett spor igjen skulle samtalen vri seg unna det aktuelle temaet. Intervjuet blir ikke en ren utspørring, men mer som en samtale ved at intervjuet kan hoppe frem og tilbake mellom de ulike temaene.

5.3.0 Vil resultatene være pålitelige og kunne generaliseres?

Dette er et vanskelig spørsmål å svare på. Fra tidligere har jeg nevnt at tidsbruken er en knapp faktor, og dermed begrenses også antallet jeg rekker å intervju. Med den tiden som er tilgjengelig, vil antallet intervjuer gi nok informasjon/data og dermed nå metningspunktet før utredningen må si stopp? Eller må innsamlede dataene bare tas for gitt og gjøre det beste ut av situasjonen?

For å svare på dette må vi se på reliabiliteten og validitet.

5.3.1 Reliabilitet

Et sentralt spørsmål for all forskning er om dataene som samles inn er pålitelige. Med reliabiliteter menes om vi kan stole på de dataene som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides. For å teste hvor pålitelige dataene er kan to ulike metoder gjennomføres. Det første metoden heter "test-retest reliabilitet" og går ut på å gjennomføre samme undersøkelse på samme gruppe, men på ulike tidspunkter. Den andre metoden kalles "inter-rater-reliabilitet" og går ut på at flere forskere undersøker samme fenomen. Dataene vil ha høy reliabilitet/pålitelighet dersom flere av forskerne kommer frem til samme resultat eller om resultatet blir det samme ved undersøkelser som gjentas etter en vis tid (Johannessen, Kristoffersen og Tufta 2004) (s. 46).

Men vil dataene i denne utredningen oppnå høy reliabilitet? Først og fremst håper jeg på det. Intervjuguide inneholder temaer og spørsmål som utredningen ønsker å få så fylldige og detaljerte svar på som mulig. Det skulle derfor ikke være noe problem for en forsker å utføre en "test-retest-reliabilitet" når personen først har guiden tilgjengelig. Et problemet som kan svekke reliabiliteten er personen som blir re-intervjuet. Skulle personen som først ble intervjuet ikke stille opp, men en helt annen person med samme kjennskap til "hendelsen" stille opp kan re-intervjuet få to ulike vinklinger på svarene, som igjen gir andre data og sluttresultater. Videre vil dagsformen og humøret kunne være med på å avgjøre hva personen gir av data, samt om det har gått lang tid siden "hendelsen" fant sted og forrige intervju. På den tiden kan noe ha blitt glemt, kanskje husker ikke den som blir intervjuet hvordan selskapet for eksempel har utført "handlingen" som det blir intervjuet om.

For å løse, eller i alle fall styrke reliabiliteten, er det en fordel å gi en beskrivelse som er detaljert og klar av fremgangsmåten i forskningsprosessen. Ved å gjøre dette kan andre

forskere forhåpentligvis kunne "gjenskape" hele prosjektet og få de samme "resultatene" (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) (s.228).

5.3.2 Validitet

Validitet deles gjerne opp i det som kalles begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet sier noe om de dataene som er et resultat av undersøkelsen virkelig representerer fenomenet som blir undersøkt. Dermed vil en undersøkelse som presenterer virkeligheten slik den er, være mer valid (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) (s. 228). For å gjøre undersøkelsen valid tilbød jeg de ulike selskapene å lese igjennom referatet fra møtene slik at de kunne godkjenne eller eventuelt komme med innspill og korrigeringer til teksten.

Den andre metoden, ekstern validitet, tar for seg om resultatene fra en undersøkelse kan overføres og benyttes i andre sammenhenger. Det blir et spørsmål om resultatene kan generaliseres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004) (s.229). I utredningen kan det kanskje være en svakhet. Tiden gjør at jeg ikke kan foreta intervjuer i mange bedrifter, så resultatet og konklusjonen bygger på få datakilder, noe som gjør at generaliseringen ovenfor andre kan svekkes. Samtidig er backsourcing et stadig mer aktuelt tema, så utredningen vil kunne være til nytte for bedrifter som tenker å backsource.

6.0.0 Selskaper som har backsourcet

6.1.0 Løvenskiold

”Det er vel få bedrifter som sier at IT blir mindre strategisk, og derfor er det viktigere å sitte i nærheten av det som skjer”

Det over 350 år gamle Løvenskiold-Vækerø-konsernet er en stor aktør innenfor områdene eiendom, skogbruk, jordbruk og handel. Av disse næringene er Løvenskiold Handel med 1400 av konsernets 1500 arbeidsplasser den største, og har en omsetning på ca. 5 milliarder kr årlig. Her finner vi butikker som Maxbo, Malia, Teknikk, og Løvenskiold Logistikk. Maxbo-kjeden er kanskje den mest kjente. Den består av ca. 70 butikker, hvor av Løvenskiold Handel eier 35 varehus, mens de resterende 35 er med på en franchiseordning (Om Løvenskiold - Konsern u.d.) (www.lovenskiold.no - Forside - Handel - Løvenskiold Handel 2013).

6.1.1 Hva ble outsourcet?

Løvenskiold Handel valgte på 1990-tallet å outsource IT-avdelingen, for så å backsource avdelingen igjen i mai 2008. I løpet av denne perioden har Løvenskiold samarbeidet med mange ulike outsourcingleverandører av ulike årsaker.

Ved outsourcingen ble IT-avdelingen til Løvenskiold outsourcet til et svenske selskap. Dette selskapet fikk i oppgave å drifte en IT-løsning som kun var tilpasset og utviklet Løvenskiolds bruksområder. Løsningen var dermed ikke utviklet slik at det svenske selskapet kunne utnytte stordriftsfordeler ved å tilby løsningen til andre eksterne selskaper. Den var tilpasset for å ta hånd om alt fra skogdrift til eiendoms-, trelast-, og handelsvirksomhet som Løvenskiold stod for. Samarbeidet og outsourcingen viste seg å

ikke bli en suksess, da det ble en svært kostbar løsning for det svenske selskapet å kun drifte en løsning som var egnet for Løvenskiold.

Dette var selve starten på de ulike outsourcingavtalene Løvenskiold skulle komme til å inngå. Det å drive utvikling og drifte en helt egen Løvenskiold-løsning som kun var beregnet for Løvenskiold ble altfor dyrt og krevende for den eksterne leverandøren.

6.1.2 Outsourcing med mange utfordringer underveis

Outsourcingen av driften av IT-løsningen som det svenske selskapet skulle stå for ble veldig dyrt, og det svenske selskapet tapte masse penger. Til slutt gikk det konkurs.

Selskapet ble da kjøpt opp av selskap B¹, som er en ganske stor aktør i dag. Dette selskapet tok over outsourcingen og ble Løvenskiolds nye outsourcingleverandør.

Samarbeidet mellom disse to var ikke et strategisk valg fra Løvenskiolds side, men heller en direkte konsekvens av at det svenske selskapet som hadde stått for driften av IT-løsningen hadde gått konkurs.

Løvenskiold hadde til nå, som nevnt, brukt et system som bare var beregnet for dem selv, noe som selskap B ikke ville være med på å drifte og videreutvikle over en lengre periode. Selskap B ville kun bære risikoen for driften av Løvenskiolds etablerte løsninger i ett år. På denne tiden måtte Løvenskiold granske markedet og innføre nye løsninger som selskap B var villig til å drifte skulle det fortsatt være interessert.

Løvenskiold endte opp med to nye løsninger. Den ene kom via et selskapsoppkjøp på logistikksiden, mens løsningen for butikkdatasystemet ble innført etter en gjennomgang av tilgjengelige systemer i markedet.

¹ Anonymiseres – valgt å kalle outsourcingleverandøren for "selskap B" ettersom de ikke har blitt spurt om å delta i utredningen. Navn på selskap ble oppgitt under intervju.

Etter tre års samarbeid med selskap B ble samarbeidet avsluttet. Hovedproblemet var at det oppstod en god del ustabilitet rundt driften av IT-avdelingen. Løvenskiold valgte da å bytte outsourcingleverandør for å se om det bedret situasjonen.

Selskap C² ble valgt i 2005, og fikk en tre-årig avtale for å stå for driften av hovedbutikkssystemet. Det samme selskapet hadde store IT-avtaler med den norske staten, men fikk etter hvert problemer da det ikke opptrådte redelig. Myndighetene kuttet/kansellerte dermed alle avtaler/samarbeid det hadde med selskap C, noe som medførte at hele ledergruppen i selskap C forsvant. Videre vurderte morselskapet til selskap C om selskapet skulle fortsette å tilby outsourcing/drifte IT-systemer for andre eksterne selskaper. Altså om det skulle legge ned eller videreselge avdelingen (selskap C). Etter mye intern diskusjon innad i morselskapet til selskap C ble det derimot bestemt at selskap C skulle slutte å stå for outsourcing. Selskap C ble videresolgt, med Løvenskiold som kunde på lasset, og Løvenskiold fikk da enda en ny outsourcingleverandør å forholde seg til.

For Løvenskiold kom dette brått på. Først hadde det avsluttet et samarbeid med en leverandør som leverte ustabil drift av IT-løsningen, til nå å bli solgt til en annen leverandør på grunn av at selskap C ikke lenger egnet seg selv til å drive med outsourcing. Det at også ledergruppen i selskap C forsvant og at det dermed dukket opp nye ledere ved hvert møte selskapene hadde seg i mellom, gjorde Løvenskiold litt usikre på hvilken vei det skulle gå videre. Spørsmålene som opptok Løvenskiold var om selskap C skulle legges ned som en konsekvens av situasjonen det havnet i med myndighetene eller selskapet skulle bli lagt ut for solgt? Hva skulle Løvenskiold da gjøre?

² Anonymiseres

Etter mye frem og tilbake ble selskap C solgt til selskap D ett år før kontakten til Løvenskiold gikk ut. Løvenskiold ble med over og håpet at driftsstabiliteten og servicedesken skulle bli bedre. For å godta at outsourcingdriften ble videresolgt fra selskap C til selskap D³, krevde Løvenskiold i gjengjeld å få inn noen forandringer i avtalen ettersom kontrakten det hadde var med selskap C. Løvenskiold krevde at det på 3 måneders varsling kunne selv bestemme antall varehus som skulle være med i avtalen. Et slikt punkt la opp til at Løvenskiold hele tiden kunne vurdere om det ville fortsette samarbeidet eller trekke seg ut av avtalen skulle eventuelle problemer oppstå.

6.1.3 Grunnen til backsourcing

I 2006 gjennomførte Løvenskiold en medarbeiderundersøkelse hvor hver medarbeider svarte på hvilke effektivitetsbarrierer som påvirket hverdagen deres mest. Resultatet av undersøkelsen viste at IT-systemet var den største effektivitetsbarrieren. I bunn og grunn skyldte brukerne på systemene som angikk dem. De var ikke fornøyde med den IT-støtten de fikk fra outsourcingleverandøren. Hovedproblemet var at leverandøren/servicedesken ikke kjente Løvenskiold som kunde eller viste hvilken bransje Løvenskiold opererte i. Som et eksempel "viste ikke" selskap C hva eller hvem Løvenskiold var, eller hvilke systemer de benyttet. Hadde Løvenskiolds kunder, varehusene Maxbo, problemer kontaktet de servicedesken til selskap C. Meningen var at servicedesken skulle løse problemer som oppstod med IT-systemene. Ofte klarte ikke servicedesken å svare eller løse problemene. Dette opplevde kundene som svært uprofesjonelt. Spesielt med tanke på at servicedesken er den viktigste kanalen som førstelinjehjelp mot kundene. De viste heller ikke mye om Løvenskiolds rutiner eller systemer. En annen grunn kunne være at selskap C hadde høy turnover blant de ansatte.

³ Anonymiseres

Selskap C hadde en veldig turbulent periode på grunn av all diskusjonen med myndighetene oppimot hva det skulle gjøre. Skulle det legge ned outsourcingdriften eller videreselge den? For Løvenskiold var det ganske klart at noe måtte gjøres for å forbedre støtten og supporten på IT, som igjen ble forsterket av medarbeiderundersøkelsen.

Løvenskiold valgte derfor å måle hvor mange dager i hver måned som tre eller flere varehus opplevde problemer med IT-driften. Det vil si hvor ofte at varehusene har problemer med å kjøre transaksjoner gjennom kassepunktene. Målingene viste at tallene var svært kritiske. Tallene viste at det var åtte dager per måned eller mer at tre eller flere varehus hadde problemer med å kjøre transaksjoner gjennom kassepunktene. Selskap C gjennomførte et omfattende prosjekt der mye infrastruktur ble byttet ut og det ble tilført mye ressurser for å stabilisere leveransene. Leveransene ble bedre, men etter hvert økte ustabiliteten igjen. Løvenskiold mente at de kunne klare det bedre selv, så noe måtte det gjøre for å få bukt på ustabiliteten. Problemene hos driftspartneren gikk rett på bunnlinjen til Løvenskiold. Kunder fikk ikke betalt i tid eller i kassene og brukerne var misfornøyde.

Punktet med antall varehus Løvenskiold hadde på avtalen var også et sentralt tema da tankene rundt backsourcing av tjenestene ble aktualisert. Løvenskiold eier per dags dato halvparten av varehusene sine selv, 35 stykker, mens resterende drives som franchiseforetak. Hovedtanken var at alle varehusene skulle benytte samme IT-løsning, noe som betydde at 35 resterende varehus skulle innføres i løsningen. Dette ville medføre store kostnader skulle outsourcingleverandøren fortsatt stå for driften, da avtalen priset hver PC, kassepunkt og unike bruker som hadde egen identitet i hvert varehus likt. Løvenskiold fant dermed ut at kostnaden ville øke lineært med antall

varehus. Jo flere varehus det la til i avtalen, jo høyere ville kostnaden for dem bli. Outsourcingavtalen var ikke lagt opp slik at det ble gitt rabatter etter hvor mange varehus som ble koblet til løsningen. Stordriftsfordelene ved å koble til flere varehus gikk rett til outsourcingleverandøren.

Dette ville ifølge Løvenskiold bli en veldig kostbar løsning. Selskapet begynte så å se på om det selv kunne drifte IT med egne ressurser, altså ved å backsource.

6.1.4 Backsourcingprosessen

I 2006 ble det utarbeidet et businesscase som skulle hjelpe selskapet med å lykkes med å backsource IT-driften. Allerede da, ca. to år før tjenesten var backsourcet, var selskapet ikke fornøyd med den eksterne utførelsen av tjenesten. Hovedoppgaven var å gjøre businesscaset realistisk, altså beskrive hva Løvenskiold trodde måtte til for å sikre bedre IT-drift. I dette arbeidet ble det brukt mye tid på å kostnadsberegninger som kom frem til at servicedeksen kunne utføres internt med egne ressurser. Beregningen ble brukt for å ha noe mer håndfast enn at det bare byttes leverandør for å muligens forbedre situasjonen. Med businesscaset kom Løvenskiold frem til at ved backsourcing ville det ha likt kostnadsnivå som om IT-driften fortsatt skulle være outsourcet ved 35 varehus. Ved å innfase de resterende 35 varehusene inn i løsningen, ville det derimot oppleve store stordriftsfordeler og få en mye flatere kostnadsutvikling i forhold til outsourcingleverandøren.

Hva Løvenskiold ville spare på å backsource IT-driften var et sentralt tema.

Løvenskiolds oppfatning var at kostandene økte "lineært". Et detaljert regnestykket viste at med egne ressurser ville det spare +/- 7 millioner årlig ved å backsource, og det tilsvarte 70 % av kostnaden det hadde nå. Tok de inn de 35 resterende varehusene viste det totale regnestykket at det kunne utføre IT-driften til 62 % av dagens kostander.

Dette forutsatte at resterende varehus kunne integreres til halvpris i forhold til daværende kostnader ved å koble på et varehus til på grunn av stordriftsfordeler.

Ledelsen i Løvenskiold fikk innblikk i caset og var enige i at det ville lønne seg, men for dem var den største risikoen hvordan Løvenskiold skulle få tak i rett kompetanse.

Hvordan skulle Løvenskiold klare å rekrutterer personell som kunne bygge opp IT-avdelingen og få dem til å bli i et lite IT-miljø. De fant ressurser både internt og eksternt. Internt rekrutterte selskapet ansatte som jobbet i varehusene med relevant IT-utdanning, mens eksternt ble det rekrutterte et "team" som hadde jobbet sammen i et annet selskap. Disse kjente hverandre god fra før, og viste hvilke kvaliteter hver og en stod for. For Løvenskiold var det å etablere en avdeling internt en måte å sikre nærheten til brukerne, slik at brukerne følte at de har større på deres side av bordet skulle de trenge hjelp.

Et annen viktig punkt for Løvenskiold var å bedre driftsstabiliteten. Det å sikre/ha stabilitet i løsningen var ikke bare viktig for brukerne, men også for bunnlinjen til selskapet.

Med businesscaset som grunnlag ble backsourcingbeslutningen tatt i 2007. Det ble da utarbeidet en detaljert plan over av hva som skulle gjøres og når dette skulle gjennomføres. Planen inneholdt hva som skulle gjøres på teknologisiden og hvilke konsekvenser backsourcingen ville få for brukerne. Videre informerte Løvenskiold at det ikke ville forlenge avtalen med selskap D etter at eksisterende kontrakt selv gikk ut.

Ved årsskiftet 2007-2008 begynte Løvenskiold å ta i mot telefonsamtaler istedenfor å sende dem til selskap D. Dette var en del av prosessen som sikret at Løvenskiold tok mer og mer kontroll over driften, samtidig som det ble en jevn overgangen for brukerne og

IT-avdelingen selv. Kunne ikke den nyetablerte IT-avdelingen løse problemene som oppstod, hadde den fortsatt den eksterne driftspartner tilgjengelig som den kunne videresende problemet til.

Da kontrakten med selskap D gikk ut i mai 2008, og Løvenskiold selv stod for driften, valgte det å lage en analyse som fulgte følge opp om businesscaset som ble utformet i 2006 stemte med virkeligheten etter backsourcingen. Analysen viste at selskapet ikke hadde redusert kostnadene, men fått mer ut av hver krone det benyttet. I 2005 og 2009 brukte selskapet like mye ressurser på IT-driften, men med samme ressurser drifter Løvenskiold 50 % flere varehus før.

6.1.5 Hva har Løvenskiold oppnådd med backsourcingen?

For Løvenskiold har backsourcingen vært en suksesshistorie, både rent *økonomisk* og som *brukeropplevelse*. Faktisk så bra at selskapet mener at det aldri mer kommer til å outsource tjenester som står nær brukerne. Grunnen til det er at selskapet ikke vil miste kontroll over aktiviteter som står kundene nært. En IT-avdeling må være tilgjengelig for brukerne skulle de trenge hjelp til å få løst et problem omgående.

Etter backsourcingen har nye målinger av effektivitetsbarrierer vist at IT-driften har begynt å komme ned på samme nivå som andre barrierer medarbeidere mener preger hverdagen, men den er fortsatt på topp. Fra Løvenskiold backsourcet har selskapet holdt på med å forbedre IT-systemet, mens planen videre tar for seg arbeidet med å fornye og gjøre systemene mer tidsriktige. Gjøre dem smartere og gi dem høyere grensesnitt.

Kvaliteten på driften av IT-løsningen har økt betraktelig. Før kunne det oppleve at det var driftsproblemer hos tre eller flere varehus mer enn åtte ganger i løpet av en måned, mens nå opplever det driftsproblemer kun ved innfasing av nye prosjekter. Driften har

,
stabilisert seg. Indikatorene som i følge Løvenskiold best beskriver at selskapet har fått til noe fornuftig er at den nye IT-avdelingen har fått en organisasjonen det er stolt av.

Den lille interne IT-avdelingen som ble igjen ved outsourcingen på 1990-tallet måtte i løpet av outsourcingperioden fronte en ekstern leverandør som ikke levde opp til forventningene, mens nå fronter avdelingen aktiviteter som brukerne setter pris på.

IT-avdelingen har også fått mer *kontroll*. Servicedesken står for flere oppgaver nå, oppgaver som Løvenskiold tidligere ikke turte å outsource til eksterne partnere. Mer kontroll over IT-driften gjør at Løvenskiold også har begynt benytte IT mer strategisk mot kundene enn det selskapet kunne ha gjort hadde den fortsatt vært outsourcet.

Kostandene ved å backsource og drifte IT internt ligger totalt sett på samme nivå som før, men nå har selskapet 50 % flere varehus inne på samme løsning. De store kronebesparelsene ved å backsource vil først komme når flere varehus og franchiseforetakene går inn på IT-løsningen.

Dokumentasjon og planlegging stod for mange økonomiske aspekter på IT, men like viktig er det for Løvenskiold at beslutningen om backsourcingen viser at brukerne får en helt annen støtte enn før. Dette medfører en mer effektiv hverdag. De kan ringe brukerstøtte for å få løst problemet med en gang, istedenfor å bare ta i mot en henvendelse, som ligger på vent til neste dag.

6.1.6 Suksessfaktorer for vellykket backsourcing

Løvenskiold brukte mye tid og ressurser på å argumentere på hvorfor det burde backsource. Valget ble ikke bare tatt for å gjøre noe, men med detaljerte skriv og beregninger av alternativene. Videre var det avgjørende at selskapet fikk inn et eksternt team som kjente hverandre godt fra et tidligere arbeidsforhold. IT-avdelingen tok selv

mye ansvar for å bygge opp en servicedesk/driftsorganisasjon som ville fungere. Dette og intern rekruttering gav dem den rette kompetansen på drift og servicedesken. Noe som har vist seg å være en av nøklene til suksessen.

Den gode planleggingen og de rette kompetansene gjorde at Løvenskiold slapp unna noen store uforutsette overraskelser. Store deler av organisasjonen var skeptiske til om det hadde tatt på seg for store utfordringer ved å backsource IT-driften. Erfarne personell, som kjente markedet god og hadde gjort liknende før, sørget for at prosjektet gikk ganske strømlinjeformet

Løvenskiolds suksess oppsummeres slik:

- God og detaljert planlegging
- Riktig kompetanseinnhenting, både ekstern og internt.
- Indre drivkraft – utfordringene kan løses bedre internt.

”Alt avhengig av situasjonen så ville IT-direktøren ha gjort det samme igjen, men ville vært kritisk på å få vite hvilke personer som selskapet hadde med seg. Usikkerheten er aller størst til menneskene. Teknikken er veldig lett å kopiere. Bygge datarom og kjøpe utstyr er veldig enkelt, men det å sette det sammen og få det til å fungere, samt utarbeide gode rutiner og ikke minst få en teamfølelse som er positivt som får folk til å gjøre jobben med et smil er ikke enkelt”

IT-direktør, Løvenskiold Hande

l

6.2.0 Skeidar Living

"Jeg tror det er en generell mening ute i næringslivsbransjer at selskaper sparer mye penger på outsourcing på noen områder. Skeidars erfaring er at outsourcingen medførte økte kostnader for selskapet. Hadde selskapet istedenfor fått lov til å benytte disse ressursene internt til å bygge opp kompetanse rundt prosjektledelse og servicedesk kunne det ha spart selskapet for mye tid og merarbeid. For det oppstod et veldig kompetansegap da backsourcingen ble et faktum."

Skeidar er en landsomfattende møbel- og interiørkjede som ble etablert i 1912 av Adolf Andresen i Ski. Året 1984 åpnet selskapet det første møbelvarehuset i Ski som senere skulle bli starten på Skeidarkjeden. Derfra har selskapet åpnet 38 varehus til, slik at antall Skeidarvarehus i Norge er 39. Varehusene strekker seg fra Tromsø i nord til Kristiansand i sør. Som et av Norges største privateide selskap innenfor møbler og interiør, omsatte selskapet for nesten 2 milliarder kr i 2011. Samme år fusjonerte Skeidar og Living⁴ og ble organisert som SkeidarLiving Group AS. Selskapets fellesfunksjoner vil bli sentralisert, mens de "ulike" selskapskonseptene skal utvikles videre. Living vil fortsette å være en moderne storbykjede, mens Skeider vil være en landsomfattende møbel og interiørkjede. SkeidarLiving Group AS vil etter fusjonen bestå av 50 varehus, og ha en brutto vareomsetning på ca. 3 milliarder kr. (Skeidar - Om selskapet - Selskapsinformasjon 2013)

6.2.1 Hva ble outsourcet?

I 2011 valgte Skeidar å outsource store deler av IT-avdelingen til et eksternt IT-selskap som også tilbyde konsulent tjenester. Dette selskapet skulle tilføre Skeidar med

⁴ Living er en møbel- og interiørbutikk som bare har butikker i de store byene. Butikkene finnes i Oslo, Bergen, Kristiansand, Trondheim, Haugesund og Stavanger. Selskapet karakteriserer seg selv som en storbykjede der det alltid er tidlige ute med nye impulser, tilpasset urbane kunder (Living - Om Living u.d.).

konsulenter på ganske mange ulike områder, alt fra prosjektledelse og til det som hadde med servicedesk-/helpdeskfunksjoner. Servicedesken som før hadde blitt utført internt hos Skeidar ble flyttet til outsourcingleverandørens lokaler i Fredrikstad.

6.2.2 Grunnen til outsourcingen

Skeidar valgte å outsource disse funksjonene av flere ulike grunner. Først og fremst ble det ansatt en ny IT-direktør, som hadde mange prosjekter og tanker om videre utvikling for selskapet. For å kunne gjennomføre prosjektene internt, manglet selskapet fagfolk som kunne lede prosjektene. Selskapets kompetansemangel var i grunn pådriveren for outsourcingprosessen.

6.2.3 Sammen med outsourcingen kom også...

I outsourcingprosessen ble veldig mange interne prosjekter outsourcet. Samtidig ble hele prosjektledelsen outsourcet og satt bort til eksterne konsulenter. Outsourcingen av prosjektledelsen medførte at selskapet mistet *kontrollen* over prosjektene, enda selskapet fortsatt var delaktig i prosjektgruppene. Prosjektledelsen var ekstern, mens prosjektarbeidet ble utført av ansatte i Skeidar. IT-leverandørene mente at dette var en uvanlig situasjon da de ikke hadde noe direkte kontakt med Skeidar, men med en tredjepart. Så spørsmålet for leverandørene var hvordan de skulle forholde seg. Skulle de forholde seg til Skeidar eller til den eksterne prosjektledelsen? Ved at leverandørene forholdt seg til eksterne konsulenter istedenfor til Skeidar, opplevde Skeidar at outsourcing medførte det verken hadde *eierskapsfølelse* til prosjektene eller til sine leverandører. Videre reagerte leverandørene på at den eksterne prosjektledelsen fikk "kontroll" over prosjektene. De følte at den eksterne prosjektledelsen drev kostnadene til Skeidar, samtidig som at Skeidar hele tiden passet og maste på outsourcingleverandørene om å holde kostnadsbudsjettet. Noe som også var bestyrt av

de eksterne. Leverandørene var veldig på at mye av disse ressursene som ble brukt på eksterne kunne bli brukt på prosjektene og til utvikling istedenfor.

Som for alle butikker er også servicedesken en viktig bit hos Skeidar. Tjenesten er et lavterskeltilbud hvor brukerne, varehusene, kan ringe skulle de trenge hjelp til å løse problemer med butikkdata eller liknende. Det at denne tjenesten ble outsourcet førte til en liten "krise" hos Skeidar. Det oppstod ofte småproblemer som måtte løses der og da, som for eksempel problemer med butikkdataen som hindret at kundene fikk betalt. Det hjalp derfor ikke bare å opprette et saksnummer som ble lagt i en bunke/kø når kassen ikke fungerer. I en slik situasjon er det avgjørende at problemet løses hurtig.

For Skeidar har outsourcingen vært en strategisk beslutning som ikke har levd opp til forventningene. Kostnaden ble mye større enn det selskapet hadde forespeilt, samt at selskapet mistet interne eierskap over mange prosjekter. Når alle prosjekter drives av eksterne aktører, sitter ledelsen uten kontroll og styring av prosessene, som igjen førte til dårlig rapportering inn til ledelsen. Det var ikke Skeidar-ansatte som stod for rapporteringen, men eksterne prosjektledere som ikke hadde den samme nærheten til Skeidar. Når det utføres på den måten forsvinner mye av informasjon bort ved at det ikke selv har nærhet til prosjektet og kan stå for en tettere oppfølging. I tillegg gikk noen av prosjektene så dårlig at Skeidar måtte avslutte dem. De var så lite forankret i organisasjonen at de mislyktes.

6.2.4 Gjennomføringen av backsourcingen.

Slik Skeidar opplevde outsourcing var det helt naturlig å backsource prosjektledelse og servicedesk til i selskapet igjen. Selskapet hadde outsourcet så mye at det ville være helt naturlig at noe av det måtte tilbakeføres til selskapet. Mangel på kontroll, eierskap, og høyere kostnader enn forventet hadde ført til en kort og ikke minst dyrekjøpt erfaring.

I desember 2012 valgte selskapet å backsource disse aktivitetene igjen. I den forbindelse valgte selskapet å avslutte en del prosjekter før de var gjennomført, mens andre ble satt på vent. Grunnen til det, som nevnt i del 6.2.3, var at prosjektene hadde vært så lite forankret i organisasjonen at de mislyktes. For de prosjektene som selskapet valgte å fortsette med, ble det laget en organisasjon internt som skulle føre disse videre.

For å gjennomføre backsourcingen ble det opprettet en intern styringsgruppe, ledet av administrerende direktør, der også Skeidar-ansatte, med høyest rang under ekstern prosjektleder, som hadde deltatt i de ulike prosjektene var delaktige. Denne prosessen ble betraktet som et eget tilbakeføringsprosjekt. I denne prosessen fikk hvert prosjekt, som selskapet hadde, i oppgave å lage en eierskapsmatrise. Et dokument som skulle inneholde hva som skulle til for å kunne overta "eierskapet" til prosjektet igjen, og hva som stod igjen før prosjektet var fullført. Selskapet følte at det ikke hadde den kontrollen som det ønsket å ha over de ulike prosjektene, de lå utenfor selskapets "rekkevidde". Deretter ble det utført en del internkostnadskalkyler på hva det ville koste å ta prosjektene tilbake og hva det ville koste å fullføre dem i egen regi. Det ble med andre ord laget kostnadsestimater som skulle vise hva de ulike prosjektene trengte av ressurser for å kunne fullføres.

Deretter ble det besluttet å si opp kontraktene som et ledd i å fase ut den eksterne aktøren. Kontrakten ble ikke brutt over natten, men Skeidar valgte å bruke den gjenværende tiden til å overta mer og mer av styringen og kontrollen. Det at selskapet valgte å overta mer styring og kontroll, samtidig som outsourcingkontrakten fortsatte å løpe, gjorde insourcingen til en fordyrende prosess. Ikke bare hadde selskapet kostnader knyttet til eksterne aktører, men det at selskapet kjørte backsourcingprosessen parallelt førte til store kostnadsoverskridelser i forhold til

budsjettet. Blant annet ble det ansatt nytt personell som i tillegg måtte ha opplæring. Dermed ble det en periode der flere kom på lønningsposen.

backsourcingen av servicedesken ble mer "brutal" enn i forhold til hvordan selskapet backsourcet prosjektledelsen. Prosjektene ble insourcet litt etter litt, mens servicedesken ble tilbakeført direkte. Den ble insourcet over natten, og der uten at det hadde blitt laget noen planer for hvordan det skulle gjennomføres. Så over natten ble den eksterne servicedesken erstattet med interne krefter. Dette medførte at Skeidar umiddelbart fikk et stort kompetansegap. Kompetansen som den eksterne servicedesken hadde opparbeidet seg ved å serve brukerne forsvant over natten, den ble altså ikke overført til Skeidars stab gjennom en overføringsprosess. Det at Skeidar ikke hadde noen konkrete planer for hvordan servicedesken skulle insource, sliter det med litt ennå. Per dags dato, mars 2013, bruker selskapet fortsatt tid på å bygge opp den intern servicedesken slik at den kan erstatte de tjenestene som den eksterne aktøren leverte før.

Årsaken til at servicedesken også ble innfaset var tiden den eksterne aktøren brukte på å løse problemene som brukerne kom med, samt at de manglet kunnskap om Skeidars interne driftshverdag, og selvfølgelig kostnadene.

Skeidar regnet seg fram til at merkostnadene ved outsourcing lå på rundt 15 millioner kroner årlig i forhold til å gjøre dette selv. Og det var bare på ett prosjekt.

6.2.5 Hva har Skeidar oppnådd med backsourcingen?

backsourcingen har ført til at Skeidar har klart å redusere kostnadene betraktelig, og fått mer eierskap og kontroll over egne utviklingsprosjekter. Servicenivået på leveransene har gått noe opp, men det avhenger av hvem som er brukerne. Varehusene opplever

servicedesken mye bedre enn før, mens andre brukere, personal i konsernet, mener det mangler hurtighet i svarene, men de får i alle fall riktig svar.

6.2.6 Lærdom fra prosesser som Skeidar kunne gjort bedre

Kunne Skeidar ha gjennomført overlappingsfasen eller tiden fra da det sa opp kontrakten til insourcingen var avsluttet på nytt, ville det ha gjennomført denne prosessen raskere. Årsaken til det var at konsulentene hos den eksterne aktøren trakk seg mer og mer tilbake fra prosjektene i oppsigelsestiden. Dette medførte at mange prosjekter ikke hadde en klar eier. Som en konsekvens av dette hadde de ulike prosjektgjennomføringene en ganske liten fremgang i nesten 2 måneder. En annen av årsakene til dette var at Skeidar ikke hadde klart å sette en klar dato på når det skulle ta tilbake eget eierskap. Selskapet var ikke tydelige nok ovenfor leverandøren, samtidig som det manglet struktur på det som skulle gjøres.

Videre ble det gitt altfor lite informasjon til resten av organisasjonen om måten insourcingen ble gjennomført på. Et sentralt spørsmål for varehusene var hvem de skulle forholde seg til i overgangsperioden. Skulle varehusene ha kontakt med leverandøren, prosjektleder, eller var fortsatt konsulenten hos Skeidar eller ikke? Kommunikasjonen angående hvem de skulle kontakte var for utydelig. Fortsatt er det varehus som tror at Skeidar driver med outsourcing.

Ved backsourcingen av servicedesken kunne Skeidar også ha vært mer aktive i å rekruttere personell. Mye av den "intern" kompetansen som den eksterne outsourcingleverandøren hadde opparbeidet forsvant da samarbeidet sluttet. På en måte måtte Skeidar begynne med blanke ark for servicedesken, da alt måtte bygges opp fra bunnen av. Så mye av den intellektuelle kompetansen som prosjektledere og andre ansatte ved den eksterne servicedesken hadde opparbeidet om utviklingstanker, rutiner

og lignende forsvant raskt ved backsourcingen. Skeidar hadde sett for seg at det ville bli sånn da det backsourcet, men startet ikke noe prosesser for å sikre at kompetansen ble igjen internt.

Skeidars lærdom om backsourcingen kan oppsummeres som følgende:

- Bedre planlegging av gjennomføring av backsourcingen av servicedesken.
- Informere organisasjonen tydeligere om gjennomføringen.
- Starte forbyggende arbeid for å sikre at kompetanse blir igjen internt.

6.3.0 Andresen Bil

Andresen Bil, også tidligere kjent som Follo Bil, er en veletablert bilforhandler i Follo og Indre Østfold som fører merkene Peugeot og Mercedes-Benz. I disse områdene har selskapet to salgslokaler, ett i Ski og ett i Askim, samt et klargjøringsverksted utenfor Ski sentrum. Selskapet ble grunnlagt av Bjørn Andresen i 1952 under navnet "Andresen Sveise og rep. Verksted". Bjørn Andresen drev primært kun som biloppretter og produksjon av metallprodukter, men bilforhandlervirksomheten ble fort etablert da kundene begynte å etterspørre salg av biler. På disse 60 årene vokste selskapet fra å være en enmannsbedrift til å bli en virksomhet med omsetning på nesten 250 millioner kr i 2011 (E24 - Andresen Bil Hovedkontor u.d.). Andresen Bil driftes nå av 3. generasjon Andresen, og har 60 ansatte i selskapet. Bedriften tilbyr salg av nye og brukte biler, service, deler og tilbehør (Andresen Bil - Om Andresen Bil u.d.).

"Skal selskapet være en aktør på markedet som skal være med i markedet for å konkurrere for å bli god, bør selskapet backsourcete aktiviteter som bør være en del av selskapets kjerneverdier"

Økonomisjef – Andresen Bil

6.3.1 Hva har Andresen Bil outsourcet?

Andresen Bil outsourcet opprinnelig ikke bare en aktivitet, men flere. Dette var aktiviteter som skiftning av ruteglass, transport og lakktjenester på "produksjonssiden" og støtteaktivitetene, fordringer og inkasso- og telefontjenester på "driftssiden".

- Ruteskift er en typisk bilskadeaktivitet der bilruten enten må skiftes på grunn av en ulykke eller at den har blitt skadet, av for eksempel steinsprut.
- Transport hos Andresen går ut på å flytte biler mellom ulike forretningslokaler. Det er normalt nybiler som må klargjøres, både kosmetisk og teknisk, etter at de har ankommet landet og skal videre til kunder eller salgslokale.
- Fordrings- og inkassotjenester er en støtteaktivitet til økonomiavdelingen som skyldes at Andresen Bil ofte gir kreditt til kundene.
- Telefontjenester har med administrering av sentralbord og telefonhenvendelser fra kunder.
- Lakktjenester går ut på å lakkere biler.

Mange av disse aktivitetene var aktiviteter som tidligere ikke ble karakterisert for å være "kjerneaktiviteter", men aktiviteter som var komplementære med hverandre.

6.3.2 Hvorfor outsourcet Andresen Bil så mange aktiviteter?

Outsourcingen av de nevnte aktivitetene hos Andresen Bil kjennetegnes generelt med at det var *mangel på kompetanse* og liten *kapasitet* internt i virksomheten til å håndtere merarbeidet som disse aktivitetene forårsaket.

Ruteskift ble outsourcet fra Andresen Bil med den tankegangen "at det sikkert er greit å gjøre det slik", samtidig som det ville frigi kapasitet til å kunne fokusere på andre aktiviteter. Utførelsen kunne i ny og ned bli utført av ansatte hos Andresen Bil, men for å

sikre kvalitet i arbeidet valgte selskapet å outsource aktiviteten. Det var bedre å sikre at det ble utført av eksterne med kompetanse på området. Ruteskift er en aktivitet som ikke bare handler om å ha utstyr til å kunne utføre aktiviteten, men også det å være god med lim og få ruten til å sitte ordentlig.

Transport eller intern transport gjaldt for det meste biler, men også henting av bildeler, og ble outsource som en stegvis prosess der eksterne leverandør(er) tok mer og mer over. Før stod Andresen Bil selv for henting av biler og deler fra ulike utleveringssteder, men for å *redusere risikoen* ved at sykdom og lignende blant ansatte kunne det eksterne mer over. Samtidig gav dette stordriftsfordeler og billigere transportløsninger.

Av de tingene som ble outsource var kanskje fordrings- og inkassotjenester den aktiviteten som hadde størst betydning i negativ forstand for selskapet. Her kommer også mangel på *kompetanse* og *erfaring* igjen som en av hovedgrunnene. I bilbransjen er det vanlig å gi kundene salg på kreditt. Tar selskapet ikke kontantbetaling med en gang, samtidig som skulle det vise seg at kunden har dårlig kredittvurdering, kan selskap lide store økonomiske tap. Andresen Bil hadde som sagt lite kompetanse på dette området, samt hvordan det skulle forholde seg til jussen ved eventuelle "krangler" med kunden og hvordan det skulle følge opp sakene videre. Spørsmålet ble da hvordan selskapet skulle få inn utestående fordringer. Løsningen var å outsource inkassotjenesten til inkassoselskaper.

Ved å ha sentralbordet/tefontjenesten internt opplevde Andresen Bil at mange samtaler aldri ble besvart, de gikk rett og slett igjennom. Ofte var det "ingen" som hadde anledning til ta i mot samtalen. Selskapet hadde med andre ord ikke nok *kapasitet* til å håndtere alle samtalene som kom, og dermed ble sentralbordet outsource. Argumentet for outsourcingen, foruten *mangel på intern kapasitet*, var at den eksterne parten var

gode på det å ta i mot samtaler, samt at det hadde kapasiteten til å besvare alle. Andresen Bil var ikke gode nok til å "håndtere" kundene sine på en tilfredsstillende måte. Tjenesten fungerte slik at kunder som ringte til Andresen Bil kom til et eksternt sentralbord som igjen tok i mot henvendelser og "guidet" kunden til personen som søktes hos Andresen Bil. Fikk ikke kunden tak i rett person hos Andresen Bil, eller ikke kom igjennom, tok den eksterne parten i mot en beskjed. Dermed hadde Andresen Bil mulighet til å ringe kunden opp igjen.

Lakktjenesten hadde Andresen Bil ikke noe godt svar på hvorfor man outsourcet, det bare ble sånn.

6.3.3 Backsourcingen tar til. Hvilke kjerneaktiviteter mener Andresen Bil det er viktig å være gode på?

"Ofte er det veldig fristende å kjøpe inn ulike aktiviteter fra det. Et godt argument for det er at selskapet da får eksterne som er ekspert på aktiviteter som selskapet søker.

Aktiviteter som det ikke er veldig langt fra det selskapet selv driver med, kan ofte være lurt å ha internt"

Økonomisjef – Andresen Bil

Det var denne tankegangen som tilslutt fikk gjennomslag hos Andresen Bil. Fra å ha outsourcet mange aktiviteter som ikke ble sett på som å være sentrale nok for virksomheten, men som er relevante for selskapet, ble mange av disse aktivitetene ansett som kjerneaktiviteter for virksomheten igjen. Ved at selskapet ikke hadde nok kompetanse internt, til å håndtere aktivitetene for å kunne utvide "sortiment" av tjenester som er med på å dyrke primæraktiviteten til verkstedproduksjonen, ble

backsourcingen iverksatt. Da selskapet først hadde valgt å ha noen aktiviteter internt, følte det også at det var best å ha "mest" mulig liknende aktiviteter internt også.

Lakktjenester

Lakktjenesten hadde vært outsourcet til mange forskjellige leverandører før Andresen Bil valgte å backsource aktiviteten. Selskapet hadde ikke problemer med leverandørene, men *kvaliteten* på tjenestene kunne være *varierende* avhengig av leverandør. Hensikten med å outsource tjenesten var at det medførte mindre administrering, noe som spilte en rolle da selskapet manglet kapasitet til å kunne håndtere alt. Problemet var at det gikk utover kontrollen, noe selskapet håpet at de kunne gjenvinne ved backsourcingen, og dermed heve kvaliteten på arbeidet.

Den siste leverandøren som utførte outsourcingen av lakktjenesten leide lokaler hos Andresen Bil. Med denne ordningen fikk Andresen Bil også leieinntekter som viste at det var *profitt/marginer å hente* til egen bedrift ved å backsource tjenesten. Prisene som outsourcingleverandøren tok for å utføre lakktjenestene var "stive" nok til at det ideelt sett for Andresen Bil kunne flytte aktiviteter med høye marginer inn internt.

Backsourcet selskapet tjenesten kunne det også utføre lakkeringer for andre, m.a.o. være outsourcingleverandør for andre selskaper. Dersom selskapet outsourcer en aktivitet og det er en primæraktivitet som ligger tett opptil det selskapet driver med, kan det være lettere for kunder å velge en forhandler som tilbyr alle tjenestene på et sted. Dette kunne "skade" Andresen Bil, ettersom det var avhengig av eksterne selskaper og derfor ble valget med å backsource lettere.

Spørsmålet som Andresen Bil da stilte seg var hvilke aktiviteter som ville være viktig for selskapet å være gode på. Fantet det aktiviteter som ville være av strategiskart for selskapet. Det å reparere en bil kan også gi mange tilleggsoppdrag som lakkering,

skadeoppretting og ruteskift. Er selskapet god på én aktivitet så burde det også være god på nærliggende komplementære aktiviteter.

Ruteskift

Ruteskift ble da også backsourcet ved at selskapet skaffet kompetanse og lærte opp ansatte til å utføre tjenesten internt. Selskapet slapp da mange transaksjonskostnader som transport av bil, administrering, bestilling, betaling og lignende opp mot leverandøren. Tjenesten ble nå mer oversiktlig og lettere å kontrollere.

Transport

Transporten, eller intern transporten, ble backsourcet som en outsourcing-backsourcing kombinasjon, som baserte seg på om at det fantes *ledig kapasitet* innad i selskapet, samtidig som det var et kostnadsspørsmål. Tidligere var det mangel på kapasitet i selskapet, noe som gjorde at aktiviteten ble outsourcet. Etter at det dukket opp ledig kapasitet blant de ansatte, valgte Andresen Bil å gå for en kombinasjonsløsning. Ved ledig kapasitet internt skulle Andresen Bil selv stå for intern transport mellom de ulike salgslokalene, hvis ikke skulle eksterne utføre den. Argumentet var at så lenge det fantes ledig kapasitet blant de ansatte med fastlønn, kunne det benytte denne kapasiteten til å frakte biler til de ulike lokalene. Før var det et eksternt transportselskap som leverte de nye bilene til de ulike salgslokalene til Andresen Bil, noe som betyde at kjørgjøring av biler, kosmetisk og teknisk, ble utført i de ulike butikkene. Disse aktivitetene ble nå samlokalisert på et sted og selskapet fikk utnyttet fordelene med å ha aktiviteten på en sted. Selskapet fikk dermed et større fagmiljø og bedre eierskap til aktiviteten.

Fordrings- og inkassotjenester

Av de tjenestene som har blitt backsourcet hos Andresen Bil har fordrings- og inkassotjenester vært den aktiviteten som har hatt størst betydning for selskapet.

Fordrings- og inkassotjenester ble outsourcet fordi selskapet hadde dårlig kompetanse på dette fagområdet internt, men valgte å backsourcet da selskapet ønsket å få inn fordringene raskere. Etter selskapets egne subjektive oppfatning, hadde inkassoselskapene egne incentiver i å la fordringene stå utstående lengst mulig fordi det ville gi disse selskapene mer inntekter i form av renter og gebyrer. Andresen Bil ”gikk lei inkassoselskapene inkassopraksis”. Videre ville Andresen Bil også ha mest mulig smidighet rundt prosessen. Inkassoselskapene praksis var ikke gode for Andresen Bil eller kundenes del. Det selskapet ville var å ha mer kontroll.

3. generasjons Andresen brakte med seg ny *kompetanse* inn i selskapet. Ved å lære seg lovverket rundt kredittgiving og inkasso, ble det klart at selskapet hadde gode muligheter til å drive inn fordringer selv på en rask og smidig måte. Inkassoselskapene er bare en utenomrettslig løsning, mens Lovverket benytter seg av lover og regler som kan håndtere parters stridigheter på en effektiv måte. Med mer kompetanse og ledig kapasitet internt, samt at selskapet burde kunne noe om inkasso da det først tilbyr kreditt, valgte det å avslutte samarbeidet med inkassoselskapene.

Telefontjenesten

Tjenesten har blitt delvis backsourcet igjen etter at selskapet har ansett tjenesten for å være en *kjerneaktivitet*. Det er kundene som Andresen Bil lever av, og da mener selskapet at det er viktig at det ikke er andre selskaper som svarer kundene dine. Ved å la andre enn ditt eget selskap besvare samtaler fra egne kunder, har ikke selskapet den samme kontakten og nærheten som det ønsker ovenfor selskapets egne kunder.

Grunnen til backsourcingen skyldtes ikke bare at Andresen Bil ønsket mer kontakt med kundene, men også fordi den eksterne leverandøren skulle utføre en omlegging av egen virksomhet. Andresen Bil måtte foreta et valg om det enten skulle finne en ny ekstern

outsourcingleverandør som kunne fronte sentralbordet eller satse på "ny teknologi" og backsource med bakgrunn i den.

Valget ble å satse på backsourcing med "ny teknologi" der sentralbordet ble en tasteløsning der kunden selv må taste seg til riktig del av organisasjonen. Det var viktig for Andresen Bil at kunden ble "møtt" av en kompetent selger som kunne ta telefonen uten at den hadde vært innom sentralbordet. Sentralbordets oppgave handler bare om å styre kunden videre. Ved at kunden selv tastet seg "innover" i organisasjonen var noe selskapet mente at den moderne kunde vil godta og håndtere.

Selv om Andresen Bil valgte å backsource tjenesten, kuttet det ikke alt samarbeid med den eksterne leverandøren. Hos Andresen Bil var det fortsatt et spørsmål som gjaldt kapasiteten. Det er ikke alle ansatte som har tid eller kan svare på alt, og dermed blir det noen telefoner som ikke blir besvart. Kapasiteten hos de ulike avdelingene er kanskje ikke tilstrekkelig nok. Skulle ikke kunden få kontakt med Andresen Bil, har selskapet en backup-løsning. Da ville den eksterne leverandøren ta i mot samtalen, men mot et vederlag på kr 10-20 per telefon. Ved stor pågang og lite ledig kapasitet hos Andresen Bil, stepper den eksterne leverandøren inn ved å besvare telefonene som ikke blir fanget opp. Altså en løsning både basert på backsourcing og outsourcing.

En slik løsning er imidlertid ikke lønnsom for Andresen Bil. Det er unødvendig at kunder som ringer ikke får kontakt faller igjennom da det ofte er samme kunde som ringer.

Selskapet jobber derfor med å legge flere av organisasjonens medarbeidere inn i tasteløsningen, slik at kundene kommer i kontakt med andre deler av organisasjonen.

Det underliggende problemet, som nevnt tidligere, er mangelen på kvalitet og kapasitet på antall ansatte som kan håndtere kundene, men det er bedre at en som holder til på "backoffice" svarer kunden enn at kunden ikke får svar i hele tatt.

6.3.4 Gjennomføringen av backsourcingen

Backsourcingen av fordringer og inkassotjenesten var en "rolig" prosess der gjennomføringen ikke involverer store deler av organisasjonen. Mesteparten av arbeidet med å backsource tjenesten ble gjort av økonomisjefen, som var uenig i inkassostrategien. Økonomisjefen brukte derfor god tid til å sette seg inn i lovverket, undersøke hvordan andre selskaper hadde implementert liknende løsninger, samt studerte nettsidene til politiet for å tilegne seg mest mulig kunnskap om hvordan selskapet kunne utføre denne tjenesten selv iht. lovverket. Tilnærmingen av kunnskapen var som et eget studie.

Samarbeidet med inkassoselskapene ble ikke avsluttet direkte på dagen. De fikk flere nye innkrevingsoppdrag, men skulle gjøre seg ferdig med de fordringene de allerede hadde fått i oppdrag. Det ble dermed en utfasingsprosess hvor Andresen Bil fikk mer kontroll over egne fordringer med tiden.

I backsourcingprosessen av telefontjenesten var det flere fra Andresen Bil og leverandøren som deltok. Siden det var en omlegging internt hos leverandøren fikk Andresen Bil bruke litt tid på å finne frem til en annen telefonløsning. Tjenesten berører mange ansatte hos Andresen Bil, og det ble dermed viktig for selskapet å ta hensyn til innspill om hvordan innholdet og oppsette på løsningen skulle være fra disse. I et selskap der det har vært mangel på endringskapasitet, både i evne og forståelse, er det viktig at alle blir hørt. Samtidig kom styret med visse føringer på hvordan tjenesten burde utføres. Styret mente når det er x-antall ansatte på jobb så burde noen av disse ha tid til å svare en telefonhenvendelse, selv om det ikke er den ansattes fagområdet. På den måten kunne selskapet redusere kostnadene ved at ubesvarte samtaler gikk igjennom til de eksterne leverandøren.

Backsourcingen av lakktjenesten var en lang prosess for Andresen Bil. Prosessen med å backsource hadde selskapet tenkt på i mange år, men lange kontrakter med outsourcingleverandør forhindret at det kunne backsources tidligere. Samarbeidet mellom dem fungerte også ganske bra. Men da kontrakten gikk ut, tok Andresen Bil beslutningen å backsource tjenesten. Selskapet tok tilbake tjenesten som lå i nabobygget og ansatte tre av leverandørens fem ansette. For å få ansatt disse valgte Andresen Bil å dele litt av den økonomiske fordelene det fikk ved å backsource tjenesten med disse personen. Lakktjenesten hadde høye marginer, noe som da ble "overført" til de ansatte i form av høyere lønn. Backsourcingen viser en effektiviserende effekt på tjenesten, ved at det kun er 3 personer som gjør samme mengde arbeid mot fem før.

Proessen med backsourcingen av lakktjenesten gjorde det også lettere for Andresen Bil å backsource transporten av nybiler i forbindelse med klargjøring. Ved backsourcingen av lakktjenesten fikk Andresen Bil med seg en transporttrailer som den eksterne leverandøren hadde benyttet til å transportere lakkerte biler i. Prosessen ga positive synergieffekter.

6.3.5 Hva har Andresen Bil oppnådd med backsourcingen?

Backsourcingen hos Andresen Bil er for "ny" til at selskapet kan vurdere om selve backsourcingen har vært suksessfull. Det selskapet derimot har opplevd er at utestående fordringer har blitt historisk lave, sett over en 5-10 års perspektiv. Selskapet får inn mye mer penger enn det selskapet mener inkassoselskapene ville ha klart, samtidig som det har hatt mer fokus på hvem som får kreditt. Det at selskapet har mer fokus på hvilke kunder som får handle på kreditt, noe som kan være en viktig årsak til de lave fordringene. Avslutningen av samarbeidet med inkassoselskapene medførte også at

Andresen Bil sparte kostnader ved at det slapp å gi en andel av fordringene til inkassoselskapene.

Telefontjenesten har etter backsourcingen hatt varierende resultater. Stabiliteten var bedre da den eksterne leverandøren stod for aktiviteten. Nå er det Andresen Bil som selv tar i mot de fleste henvendelsene på telefon, men det er ikke alle samtalene det klarer å ta. Dermed blir stabiliteten rundt løsningen ikke 100 %. Det selskapet har opplevd som positivt, er mer "nærhet" til kundene enn da aktiviteten var outsourcet. Virkeligheten kommer mer frem, og selskapet har fått et annet fokus. Selskapet "tør" nå å fronte sine egne kunder.

Videre "overvant" selskapet problemet med mangelen på endringskapasitet som mange av de ansatte hadde. Det var mange endringer og nye ting som skjedde fort, men som gikk overraskende bra gitt de forutsetningen som lå til grunn.

For ruteskift, lakktjenester, klargjøring og internt transport har backsourcingen ført til at Andresen Bil har fått flere aktiviteter som forsterker hverandre og gjør selskapet mer komplett enn det det var før. Med andre ord så har selskapet styrket kjernevirksomheten med backsourcing.

6.4.0 Selskap X⁵

Selskap X er et privateid skipsbyggingskonsern som bygger avanserte offshoreskip og spesialfartøy. Virksomheten ble etablert på 1930-tallet og tok vedlikeholds- og ombyggingsarbeid for fiskeflåten. I 1961 bygde selskapet den første båten fra bunn av, og med årene tok verftet på seg større og større oppdrag. På slutten av 1980-tallet fusjonerte selskapet med Kværner. Kværner eide selskap X frem til det ville trekke seg ut av skipsbyggingsindustrien. Da valgte deler av den opprinnelige eier/familien som tilhørte selskap X å kjøpe det tilbake, og siden da har virksomheten utviklet seg ytterligere. I 2011 hadde selskap X en omsetning på nesten 2,3 milliarder kr, og har en arbeidsstokk på litt under 500 ansatte. Dette gjør selskapet til et av Norges største verft.

6.4.1 Hva ble outsourcet?

Fra midten av 1990-tallet og utover valgte selskap X å outsource stålproduksjonen til byggingen av skipsskrog og store andeler av utrustninger til denne prosessen til eksterne parter, både i Norge og i land ikke altfor langt vekk fra Norge. Polen var et land som fikk mange oppdrag.

6.4.2 Hvorfor valgte selskapet å outsource?

Hovedmotivet for selskapet med outsourcingen var kostnadsbesparelser. Det var aldri i tvil om at prosessen var økonomisk nødvendig. Prisnivået i Øst-Europa var veldig lavt, og skulle selskapet overleve på kort sikt, var det helt nødvendig å outsource til land der det kunne dra nytte av det lave prisnivået. Hadde ikke selskapet valgt en slik løsningen ville selskapet med stor sannsynlighet ikke ha eksistert i dag.

⁵ Selskap X har bedt om å få være anonym i denne utredningen.

6.4.3 Hva fikk selskapet til å backsource?

Før skipsindustrien opplevde skipsbyggingboomen på midten av 2000-tallet hadde det vært et stort press på underleverandørene som leverte skrog til selskapet. De slet med å levere riktig kvalitet og hadde stadig forsinkelser. Dette kunne ikke selskapet tolerere. Det ønskes mer *kontroll*, bedre *kvalitet* og *levering* til rett tid.

Skipsbyggingboomen førte til at verftene rundt om i verden utvidet kapasiteten betraktelig for å møte den økende etterspørselen etter skip (Stensvold, Teknisk Ukeblad - Industri - Innovasjonsevne, kvalitet og levering til rett tid 2012). I samme periode fikk selskap X en kontrakt som gav det i oppdrag å bygge ti så å si like ankerhåndteringsfartøy til en og samme kunde. Denne kontrakten gav selskapet en ny giv. Ved at det fikk i oppdrag i å bygge ti like skip kunne selskapet utnytte "læringskurven"⁶ og dermed bygge hvert skip "raskere" enn det forrige. Med "læringskurven" i bakhånd var det en av faktorene som var med på å få selskapet til å gjennomføre backsourcingen.

Allerede i 2004 ble første beslutning om å backsource tatt. Kostnadsbildet hadde endret seg i forhold til da selskapet valgte å outsource på 1990-tallet. Fra 1990-tallet og til 2004 hadde prisnivået ute i verden steget dramatisk. Selv om prisene på innsatsfaktorer og materialer er nesten de samme i verden, prisene på råvarene styres av det internasjonale markedet, var det lønnsnivået som opptok selskapet. Lønnsnivået i lavkostland hadde begynt å stige, som igjen fikk byggekostnadene til å stige. Et annet spørsmål gjaldt logistikkostnadene. Det fantes sikkert andre produsenter som kunne bygge skrogene billigere enn og for selskap X, men å frakte deler/moduler som blir

⁶ Læringskurven ut på at ansatte blir dyktigere til å utføre sine arbeidsoperasjoner jo flere enheter de har bearbeidet. Selskapet kan forvente en nedgang i kostnader per enhet med økende antall enheter produsert (Hoff 2009)

produsert i Asia eller Øst-Europa til Norge kan lett utvannet kostnadsfordelen ved å produsere i lavkostland enn i Norge. Selskapet mente at det å bygge et skrog gir "ingen" stor verdiskapning. Mesteparten av verdiskapningen lå i de kompliserte modulene, og dermed ble det en kjerneaktivitet for selskapet å bygge disse internt.

Videre hadde ny teknologi, og kostnader forbundet med den nye teknologien, gjort det mulig for selskapet å automatisere produksjonen her til lands. Med den automatiserte produksjonen, samt kontrakten med å bygge ti like skip, kunne selskapet legge mer til rette for modul- og industriell produksjonstenkning.

Løsningen for selskapet ble å bygge skipene i moduler. De mest kompliserte modulene, som maskinrommoduler, blir bygget effektivt av selskapet selv, mens de enklere kan bli outsourcet til underleverandører i Norge eller til land ikke alt for langt vekk fra Norge. Dermed minsker selskapet trangen etter å kjøpe hele skrog ute i verden. Ved at det produserer de mest kompliserte modulene selv, og lar underleverandørene stå for de mindre kompliserte, reduserer og sprer selskapet risikoen ved å la flere stå for produksjonen av ulike moduler enn om en ekstern skulle produsere hele skroget. Et annen argument selskapet hadde for å bygge de mest kompliserte modulene selv, var at de inneholdt så å si bare norskprodusert utstyr. Hvorfor skulle selskapet sende utstyr ut av Norge, som blir montert i en modul og deretter sendes modulene med utstyret ferdig montert tilbake for bedding i Norge? Når alt dette utstyret/teknologien utvikles i Norge hvorfor kan ikke selskapet selv utvikle modulene der det skal benyttes?

For å bygge kompliserte skip internt, valgte selskapet å backsource prosesser som er viktige for kvalitet og kunnskap, mens andre aktiviteter forble outsourcet. Skulle selskapet kunne det var det viktige å ha ansatte med totalkompetanse på skipsbygging internt. Da selskapet fikk totalkompetanse ble det mer naturlig at det klargjorde

moduler med norsk teknologiskutstyr internt. Med totalkompetanse internt, samt bedre kontroll over de ulike produksjonsprosessene, utløste det et "effektivitetshjul" som driver selskapet fremover. Bedre kvalitet i produksjonen gir mindre feil, noe som er med på å forhindre forsinkelser i byggeprosessen. Og med færre, eller ingen, forsinkelser klarer selskapet å ferdigstille skipene raskere, som igjen fører til kostnadsbesparelser og et lavere timeforbruk .

6.4.4 Hvordan ble backsourcingen gjennomført?

Inspirasjonen som baserte produksjonen etter modul- og industrielle produksjonstenkning fikk selskapet av Ekornes. Selskapet hadde etter innblikk i Ekorneskonsernet fått sett hvordan det hadde automatisert sin egen produksjon med roboter. Ekornes har i mange år vært en automatiseringsforkjemper og benytter 100 roboter i sin produksjon. Selskap X mente at det kunne være mye å lære der med tanke på skipsbygging (Stensvold, Teknisk Ukeblad - Industri - "Skipsbygging ligger i ryggraden" 2011). Det mente at det kunne produsere de mest kompliserte modulene internt ved å automatisere og bruke roboter i produksjonen. Regnestykker viste at selv med investeringer på til sammen 100 millioner kr i nye bygninger, roboter og infrastruktur ville det lønne seg å backsource. Lønnskostnaden, som nevnt tidligere, øker i lavkostlandene og fraktkostnadene for å frakte modulene pynter ikke på regnestykket. Med disse kostnadene innberegnet ville det ikke lønt seg for selskapet å sette opp sveiseroboter og produsere i Polen. Selskapet gikk dermed til anskaffelse av 7 roboter som skulle benyttes internt, og i 2012 investerte de i 7 til. En av begrunnelsene for å automatisere internt var at en sveiserobot brukte langt mindre innsatsfaktorer enn en menneskelig sveiser. Hele 80 % mindre innsatsfaktorer, samt at det gir bedre kvalitet og utfører sveisingen raskere. Selskapet utførte også en studie der en sveiseaktivitet tok

42 min å utføre manuelt, mens en robot kunne gjøre det på under 4 minutter. Ved å investere i sveiseroboter kunne dermed selskapet spare 240 årsverk.

6.4.5 Hva har selskapet oppnådd med backsourcingen?

Med økt fokus på totalkompetanse innenfor skipsbygging har selskapet sikret seg kompetanse innenfor ulike teknologier etter et oppkjøp av en teknologibedrift i Norge. Oppkjøpet sikret at selskapet kan utvide sin strategiske satsing med teknologifokusering innenfor elektronikk, kommunikasjonsløsninger og automasjon.

Før var kundene mer opptatt av hva det kostet å bygge et skip, men i dag er prioriteringene blitt annerledes for kundene. De er ikke ute etter å bygge der det blir billigst, men der de får "norsk" kvalitet og leveringssikkerhet. Det at flere rederier vil bygge ved kvalitetsverft rundt om i verden merkes nå ved at "dårlige" verft må stenge, ettersom tilbudet er større enn etterspørselen etter skipsbygging i dagens marked, samt at det er kapitalmangel for rederiene (Stensvold 2012).

Det at rederier ønsker mer kvalitet og leveringssikkerhet har medført at selskap X i 2012 hadde fått en ordrebok på levering av skip verdt 4 milliarder kr, samt at det er i samtaler med flere rederier om mulige kontrakter. Selskapets motiver for backsourcingen, bedre kvalitet og ønske om mer kontroll, gav det muligheten til å investere i framtiden ved å backsource kompliserte byggeprosesser. Det har vært med på å posisjonere selskapet i et aktiv marked med tøff konkurranse gjennom modernisering av virksomheten på alle plan.

6.5.0 Storebrand

Storebrands historie strekker seg tilbake til 1767 da Christian 7. innførte lov om tvungen brannforsikring for hus i de norske byene. Dette var en ordning som sa at alle brannskadeerstatninger skulle deles mellom huseierne som omfattes av ordningen. Opp gjennom årene skiftet selskapet navn mange ganger, og det var først i 1878 at Storebrand-navnet benyttet offentlig. Videre har selskapet stått for flere fusjoner, blant annet med Norden og UNI.

Selskapet tilbyr forsikringer, pensjon, bank og kapitalforvaltning og er i dag en ledende aktør for langsikt sparing og forsikring i det nordiske markedet. I 2011 hadde selskapet en omsetning på 1,3 milliarder kroner og 2221 ansatte. Hovedkontoret ligger på Lysaker. (Fakta om Storebrand u.d.).

6.5.1 Hva ble outsourcet?

Storebrand hadde frem til året 1999 tilbudt skadeforsikring til sine kunder som en del av virksomheten, men valgte å skille ut skadeforsikringsdelen ved å danne et nytt selskap samme år. Selskapet som skulle stå for skadeforsikringsdelen fikk navnet If. Ved utskillingen av skadeforsikringsdelen, og opprettelsen av If, ble det etablert et nytt driftsselskap som skulle betjene Storebrand og den norske delen av skadeforsikringsselskapet If⁷ med ulike administrative funksjoner som husdrift og regnskap. Driftsselskapet fikk navnet Norden Bedriftsservice AS.

I den forbindelse valgte Storebrand å outsource Cash Management-aktiviteten til Norden Bedriftsservice AS. Det var ikke formålstjenlig at både Storebrand og If skulle utføre samme aktivitet, og dermed håpet selskapene at de skulle oppnå synergieffekter.

⁷ If ble til etter en sammenslåing av skadeforsikringsaktivitetene til Storebrand, Skandia og finske Pohjola. Målet var å etablere et ledende nordisk skadeforsikringskonsern (Storebrand u.d.).

Cash Management er en aktivitet som omhandler behandling av inn- og utbetalinger, selskapets integrasjon mot sine bankforbindelser og likviditetsstyring. Majoriteten av betalingene blir maskinelt mottatt og registrert, eller maskinelt utbetalt basert på skade/erstatningsbehandling. De som ikke inneholder KID-nummer, eller annen strukturert informasjon, må manuelt identifiseres og bokføres. I tillegg kreves det noe manuelt arbeid for å sikre at det til enhver tid er tilstrekkelig med kontakter på bankkonto, likviditetsstyring. Dette overvåkes og utføres i en Cash Management-avdeling.

6.5.2 Hvorfor outsourcet selskapet Cash Management-aktiviteten?

Som nevnt outsourcet Storebrand Cash Management-aktiviteten som en følge av at selskapet ville samkjøre aktiviteten med det nyopprettete skadeforsikringsselskapet If. Det var ingen hensikt i at begge selskapene skulle drive med samme aktivitet da Storebrand på den tiden også eide deler av If⁸. Det var bedre at et "nøytralt" selskap kunne betjene to selskaper med de samme aktivitetene, samtidig som at det gav økonomiske fordeler. Aktivitetene kunne settes ut til spesialister som hadde spesialisert seg på disse fagområdene. Dette ga Storebrand og If anledning til å fokusere mer på deres respektive kjerneaktiviteter.

6.5.3 Gjennomføringen av outsourcingprosessen.

Outsourcingen av Cash Management-aktiviteten var en del av et større strategisk beslutning for selskapet. Prosessen var preget av å være et ganske topp tungt prosjekt, samt at den var godt forankret i konsernet. Både tidligere økonomisjef og konsernledelsen forøvrig var svært delaktige i beslutningene som ble fattet.

⁸ Storebrand solgt seg ut av If etter noen få år. I 2006 dannet selskapet et nytt skadeforsikringsselskap, slik at det igjen kunne tilby skadeforsikringer (Wikipedia u.d.).

Prosesen var som nevnt drevet av et større strategisk valg. Selskapet opplevde endringer i markedet som tilsa at skade- og pensjon-/livsforsikring burde utgjøre to helt forskjellige virksomheter. Altså at Storebrand ikke burde tilby skadeforsikrings- og pensjonsprodukter gjennom samme selskap. Spørsmålet som da dukket opp var hvordan selskapet skulle løse dette. Skadeforsikringen ble, som nevnt, skilt ut, og If ble opprettet. Begge disse selskapene trengte mye av de samme aktivitetene, noe som førte til at det ble opprettet et underprosjekt ledet av tidligere økonomidirektør.

Underprosjektet jobbet da med å etablere Norden Bedriftsservice AS som skulle utføre driftsaktiviteter som ikke var direkte knyttet til forsikring eller pensjon. Som et ledd til en smidigere oppstart ble en del tidligere ansatte ved Storebrand ansatt i det nyetablerte selskapet som også var outsourcingleverandøren.

6.5.4 Hva fikk Storebrand til å ta tilbake Cash Management-aktivitetene?

Da Storebrand opprettet If og outsourcet aktiviteter til Norden Bedriftsservice var målet at det ville oppnå kostnadsbesparelser, synergieffekter og få et miljø bestående av spesialister. I ettertid viste det seg at selskapet outsourcet litt for mange aktiviteter.

Backsourcingen til Storebrand kunne dermed plasseres i to kategorier. For det først var det et operasjonelt perspektiv og for det andre et økonomisk spørsmål.

Sett fra et operasjonelt perspektiv hadde ikke Storebrand gjennomført en god nok bestillerfunksjon ved outsourcing. Det vil si at selskapet ikke hadde satt klare nok krav om hva outsourcingleverandøren skulle levere. Dette gjorde at selskapet *mistet noe av kontrollen* over outsourcingen. For eksempel ble ikke de outsourcete aktivitetene slik selskapet hadde håpet. Outsourcingleverandøren hadde ansatt tidligere Storebrandsansatte som allerede kjente Storebrand, både selskapets rutiner og generelle virksomhet. Med tidligere ansatte hos outsourcingleverandøren hadde

Storebrand forhåpninger om at det ville gi dem eierskap til outsourcingaktivitetene som de utførte. Slik ble det ikke.

Kommunikasjonen mellom aktørene var ikke god nok. Cash Management-aktiviteten ble liggende for langt unna kundeservice og oppgjørsavdelingen hos Storebrand, avdelinger som benyttet seg av aktiviteten. Samarbeidet med de interne avdelingene og den eksterne leverandørene/aktiviteten ble dermed ikke optimal.

Videre var et også et kostnadsspørsmål. Kunne outsourcingen fortsatt forsvares økonomisk?

Da outsourcingen fant sted holdt outsourcingleverandøren til i Oslo. Prisene var basert på norske timelønnskostnader og kunne forsvares. Men nye eierne hos outsourcingleverandøren flyttet selskapet og tjenestene fra Oslo til Litauen. Der var timelønnskostnadene langt rimeligere. Prisene for tjenestene ble justert nedover, men det viste seg at dette ikke ble reflektert i stor nok grad. Dette reagerte Storebrand på da prisene det selskapet betalte ikke reflekterte langt lavere timelønnskostnadene fullt ut. Storebrand var ikke villig til å betale overpris for tjenesten og stod ovenfor to valg. Skulle det fortsette å kjøpe inn aktiviteter fra norske leverandører som fakturerer på norske priser eller backsource til eget selskap i Litauen. Storebrand valgte til slutt å opprette en egen avdeling i Litauen som det backsourcet Cash Management og andre funksjoner for konsernet til. I tillegg ble beslutningen begrunnet i økt kontroll og oversikt, samt bedre forhold for teknisk- og prosessutvikling.

Beslutningen om å backsource aktiviteten ble tatt i siste halvdel av 2012.

6.5.5 Gjennomføringen av backsourcingprosessen

Beslutningen om at selskapet skulle backsourc Cash Management ble tatt mot slutten av 2012, men selve analysearbeidet startet tidligere samme år. I analysearbeidet ble det benyttet en ekstern konsulent som kartla alle tjenestene selskapet benyttet og hva det burde koste. Fordelen Storebrand så med å la en ekstern konsulent utføre dette arbeidet var at en person med "friske" øyne og som ikke kjente bedriften innad, kunne gjøre sin egen uavhengig vurdering om det lønte seg å backsourc eller ikke. Det ble da utformet et businesscase som ble presentert for økonomisjefen. Det inneholdt ulike økonomiske analyser som viste at selskapet ville spare et betydelig beløp hvert år ved å backsourc, samt at det ville gi selskapet kontroll og eierskap til aktiviteten.

Deretter ble det opprettet et større prosjekt, bestående av både eksterne og internt personer, som skulle komme med anbefalinger på hvordan backsourcingen skulle gjennomføres, med hvilke personer og planer for rekruttering av personell.

Backsourcingen av Cash Management-aktiviteten fikk mye oppmerksomhet fra ledelsen i organisasjonen. Prosjektet var forankret hos ledelsen, samt de hadde eierfølelse til det. Prosjektet ble deretter delt opp i tre ulike faser med beslutningsfaser mellom hver. Hadde ikke selskapet kommet frem til at det burde backsourc ved en fase, ville det stoppe videre arbeid med å backsourc aktiviteten. Ved hver fase var det altså en "go - no go" som måtte tas.

Allerede før Storebrand hadde begynt prosessen med å backsourc Cash Management hadde det backsourcet ett årsverk som skulle arbeide med likviditetsstyring. Årsaken til det var behovet for å få aktivitetene nærmere selskapet, bedre informasjonsflyt og kontroll, samt at finanskrisen også påvirket beslutningen. Da aktiviteten ble outsourcet på 2000-tallet var det økonomiskvekst i store deler av verden som også Storebrand tok

del av. I tillegg er likviditetsstyring tett knyttet til andre Cash Management-oppgaver og det var en del av miljøet som ble outsourcet.

Men da finanskrisen tok til ønsket Storebrand mer kontroll over sin egen likviditetsstyring, noe som fikk selskap til, som nevnt tidligere, å backsource et årsverk med likviditetsstyring. Selv om denne aktiviteten opprinnelig hadde blitt outsourcet og inngikk som en del av avtalen, kunne Storebrand backsource aktiviteter som hadde blitt kritiske for selskapet igjen uten at det terminerte avtalen. Og det uten økonomisk kompensasjon til outsourcingleverandøren.

Da den endelige beslutningen om å backsource ble tatt mot slutten av 2012, informerte selskapet outsourcingleverandøren om at det ikke ville fortsette samarbeidet. Dermed ønsket Storebrand å rekruttere tidligere ansatte som allerede kunne arbeidsoppgavene og kjente selskapet og "rutinene" fra før. Ved kontraktavslutningen ville outsourcingleverandøren ha et overskudd på ansatte. Kunne noen av disse ansatte søke seg over til Storebrand igjen? Dette ble diskutert med outsourcingleverandøren, men grunnet eierskifte og strategiendringer hos outsourcingleverandøren i prosessen kom selskapene ikke til en full enighet om en slik overføring av ansatte. Dette ga Storebrand et lite tilbakeslag i backsourcingprosessen. Storebrand endte derfor med å måtte gjøre nesten hele rekrutteringen på nytt.

Dette tilbakeslaget gjorde backsourcingprosessen forsinket i forhold til gevinstrealiseringen og mer krevende enn planlagt. Storebrand hadde planlagt med kort tid til opplæring og gjennomføring da det var sikre på at ansatte med kompetanse ville komme fra leverandøren. "Tilbakeslaget" ble løst ved at noen oppgaver ble midlertidig flyttet til andre avdelinger i selskapet, ansettelse av nytt personal, og anskaffelse av eksterne konsulenter slik at overleveringen og oppstart av aktiviteten internt ville bli

optimal. Men selskapet skulle ønske at det hadde planlagt dette bedre, men hadde selskapet fått personene som det hadde planlagt med ville det ikke ha havnet i denne situasjonen.

6.5.6 Hva har Storebrand lært av backsourcingen?

Storebrand skulle ha ønsket at det hadde utformet skriftlige og ikke muntlige kontrakter angående ansatte som ville begynne hos dem ved backsourcingen. Hadde selskapet hatt skriftlige avtaler med en gang, kunne det ha sluppet å gjøre dobbeltarbeid og bruke masse ekstra ressurser på å rekruttere nytt personell til aktiviteten som det trodde det hadde avtale på.

Hadde selskapet vist at ingen av de ansatte ble med, ville det ha startet planleggingen av backsourcingen mye før. Da kunne det ha hatt ressurser og tid tilgjengelig, og dermed bedre tid til å planlegge opplæring tidligere, slik at det var sikre på at kompetansen var på plass før overtagelsen og oppstarten internt.

6.5.7 Hva har selskapet oppnådd med backsourcingen?

Selskapet har ikke gjennomført hele backsourcingen av Cash Management-aktiviteten ennå, men det forventer å utførte hele aktiviteten selv fra juli 2013. Ved å utføre aktiviteten internt har selskapet satt seg som mål at produktiviteten ikke skal falle, og at businesscasen som ble fremlagt ved beslutningen om å backsource gjenspeiler virkeligheten.

Storebrand setter strenge krav til seg selv, og mener det er helt rimelig. Selskapet selger pensjon, som i seg selv er utbetalinger av riktig krone sum til riktig tid. Kundene betaler inn penger til selskapet i over 40 år som de forventer å få utbetalt ved en forsikringshendelse eller ved oppstart på pensjonstilværelsen, og da er det viktig at

selskapet etterlever dette. Klarer det ikke å utbetale pengene hvorfor skal selskapet da tilby pensjonsprodukter. Klarer selskapet å overholde/øke kontrollen over inn- og utbetalinger ved overtagelsen vet selskapet det har hatt suksess med backsourcingen.

6.6.0 Lantmännen

Lantmännen er et stor internasjonalt bakerikonsern som eies av 35000 svenske bønder. Dette gjør selskapet til et av Nord-Europas største selskap med hensyn til aktiviteter innen mat, landbruk og energi, og har en årlig inntekt på rundt 8 milliarder kr og sysselsetter 3700 personer i 18 land. Som et bakerikonsern leverer selskapet alt fra frosne og ferske bakervarer både til detaljhandel og storhusholdning. De aller mest kjente bakervarene er Hatting, Korvbrödbagarn og Schulstad (Lantmännen Unibake u.d.).

Hovedkontoret til konsernet ligger i Horsens i Danmark, mens i denne utredningen har Lantmännen Unibake Norway A/S bidratt. Den norske avdelingen holder til på Langhus, 20 minutter sør for Oslo, og er Norges største leverandør og produsent av pølse- og hamburgerbrød (Lantmännen Unibake u.d.). Avdelingen hadde i 2011 en driftsinntekt på over 500 millioner kroner og sysselsatte litt over 120 personer (E24 Bedrift u.d.).

6.6.1 Hva outsourcet Lantmännen?

Lantmännen valgte i 2006 å outsourcet lønningstjenesten for den norske delene av Lantmännenkonsernet.

6.6.2 Hvorfor outsourcet Lantmännen lønningstjenestene?

Grunnen til at Lantmännen outsourcet lønnstjenesten var at det var *mangel på kompetanse* internt. Samtidig følte selskapet at det heller ikke var noe behov til å opparbeide seg kompetanse slik at det kunne utføre aktiviteten selv. Grunnen til det var

at selskapet var en liten drift med litt under 100 ansatte på den tiden og ved å outsource så reduserte det noe av sårbarheten til så utføre aktiviteten selv.

6.6.3 Hvordan valgte Lantmännen å gjennomføre outsourcingen?

Personen som representerte selskapet, og som hadde ansvaret for backsourcingen, kunne ikke uttale seg om hvordan Lantmännen gjennomførte outsourcingen da denne personen ikke var ansatt ved outsourcingtidspunktet. Personen kunne derfor ikke uttale seg om hvordan prosessen var utført, og om det var innhentet tilbud over ulike leverandører.

6.6.4 Hva fikk Lantmännen til å backsource lønningstjenesten igjen?

Hovedgrunnen til at selskapet valgte å backsource lønningstjenesten var opprettelse av en HR-avdeling i 2012 som mente at selskapet burde utføre lønningstjenesten selv internt. Selskapet hadde ikke hatt nok forståelse over hva tjenesten gikk ut, noe som HR-avdelingen mente det burde ha.

Ved å utføre tjenesten internt ville selskapet oppleve *mer kontroll*, samt å ha *eierfølelse på kvaliteten* til tjenesten. Videre ble backsourcingen begrunnet med ressursforbruket som selskapet brukte ovenfor outsourcingleverandøren, det faglige ved å kunne utføre tjenesten selv, samt at det ville være mer *lønnsomt* å gjøre tjenesten internt.

Ved outsourcingen av lønningstjenesten kunne ikke Lantmännen overlate alt "ansvar" til den eksterne outsourcingleverandøren. For at outsourcingleverandøren skulle kunne utføre aktiviteten var det nødvendig å ha en kontaktperson hos Lantmännen. Med andre ord, Lantmännen måtte stille med et mellomledd. Mellomleddets oppgave var å gi outsourcingleverandøren informasjon som hadde betydning slik at lønnen kunne kjøres. Dette kunne være informasjon over inn- og utstemplinger, overtid, ferier og lignende,

samt kontrollere at tjenesten som outsourcingleverandøren utførte stemte med det som var rapportert inn. Personen drev altså en form av kontroll av kontrollen, noe som Lantmännen oppfattet som *sløsing av ressurser*. Selskapet betalte for leveransen av outsourcing, samtidig som at de allikevel måtte ha noen ressurser internt for at leveransen skulle fungere. Å kutte ut leverandøren og istedenfor ha lønningstjenesten internt ville spare selskapet for mye kostnader. Lantmännen kom frem til at det kunne spare rundt 500 000 kr hver år ved å utføre tjenesten internt.

På den faglige siden opplevde selskapet at det var dårlig tilgang på å få utlevert rapporter fra leverandøren. Lantmännen opplevde at det manglet forståelse internt på hva de skulle etterspørre av rapporter og hva de skulle inneholde. Selskapet kunne spørre outsourcingleverandøren om å få utarbeidet rapporter, men da kunne det ofte få rapporter med annet innhold enn det selskapet trodde det skulle inneholde. Videre måtte Lantmännen betale for merarbeidet det påførte leverandøren, og jo mer selskapet ba av om fra leverandører, dess dyrere ble det. For å redusere kostnadene begynte selskapet å se etter andre muligheter der det kunne finne liknende rapporter. Selskapet begynte dermed å utarbeide egne Excel-skjemaer med ulikt innhold for å kompensere for prisene de måtte betale leverandøren. Dette var skjemaer som selskapet "utviklet" selv og som ble foretatt manuelt. En slik prosess medførte mye merarbeid og tid knyttet til å vedlikeholde skjemaene med riktig input.

Videre ble disse skjemaene mer strategisk viktig med tanke på KPIer som selskapet benyttet.

6.6.5 Hvordan gjennomførte selskapet backsourcingen?

Backsourcingen startet i 2012, etter at HR-avdelingen ble opprettet. Avdelingen begynte da å sondere markedet for ulike systemvalg som den nyopprettete lønningsavdelingen

kunne benytte. Valgte falt til slutt på et system som søsterselskapene allerede benyttet. Årsaken til at Lantmännen valgte det samme systemet kunne ses på som et strategisk valg. Ved at alle selskapene brukte samme system, ville det gjøre det lettere å koble sammen systemene dersom det skulle bli aktuelt i fremtiden.

Deretter startet selskapet arbeidet med å lage en prosjektplan over hvordan backsourcingen skulle gjennomføres. Planen inneholdte delmål, eller steg, som fastslo når selskapet skulle ha gjennomført de ulike "modulene" før det kunne begynne på neste.

I første del, etter at selskapet hadde valgt leverandør av systemet for kjøring av lønn, av innfasingen av lønningstjenesten jobbet selskapet med å få systemet til "å snakke med" de andre systemene som det allerede benyttet. Dette var systemer som tok for seg oppfølging av ferie, fravær, stempling, regnskap og Altinn. Arbeidet krevde mye arbeid, og det meste ble gjort internt. Fra leverandøren av det nye lønnssystemet mottok selskapet under ti timer med ekstern hjelp, mer trengte det ikke. Ellers steppet den interne IT-avdelingen inn. En av hovedgrunnene var at selskapet hadde valgt et standardssystem som var lett å implementere og ta i bruk.

Videre ble det i desember 2012 ansatt en person som hadde kompetanse til å "drive" lønningstjenesten. Selskapet hadde fra før et "mellomledd" som fulgte opp den gamle outsourcingleverandøren, men denne personen hadde ikke eller ønsket å tilegne seg kompetanse for å kunne kjøre lønn. Den nyansatte kom inn i selskapet sent i planleggingen. En konsekvens av dette var at mye var allerede gjort og bestemt, og dermed fikk ikke personen vært med å "planlegge" sin egen stilling. Dette, og at personen kom sent inn i selskapet inn i prosessen, gjorde at de siste tre månedene før selskapet skulle utføre tjenesten selv, ble hektiske.

Men hva så med outsourcingleverandøren? Hvordan forholdt Lantmännen seg til den og til den nye leverandøren av systemet?

Mot slutten av januar var det nye lønningssystemet operativt. Selskapet hadde dermed litt over en måned på seg til å utprøve systemet, samt å innhente informasjon/data som outsourcingleverandøren satt på og som selskapet trengte å mate inn i det nye systemet internt. Data som Lantmännen følte det hadde en eierskap til var ikke lett å få utlevert. Dette var filer som inneholdt data om selskapets biler og lignende. Lantmännen fikk ikke utlevert alle filene som det hadde håpet, og dermed måtte mye data mates inn i systemet manuelt. Noe som det hadde håpet at det kunne unngått.

Det nye leverandøren lovet å ha systemet fullt operativt i mars, slik at selskapet kunne kjøre sine egne lønninger fra da. Men i perioden januar-mars ønsket det at begge systemene kjørte parallelt slik at det kunne "kjøres" lønn i to systemer og dermed se om at outputene fra det nye systemet stemte, samt at selskapet kunne få en "riktig" årsavslutning. Det nye systemet ble da kjørt uten at det ble utført lønnsutbetalinger de to første månedene av året, da kjørte outsourcingleverandøren lønnen.

Etter å ha fått systemet i gang, ble samarbeidet med outsourcingleverandøren kuttet etter lønnskjøring i februar. Lantmännen hadde i forveien sagt opp kontrakten med leverandøren uten at det medførte noen konsekvenser for Lantmännen. For Lantmännen følte det litt rart, fordi etter at oppsigelsen var levert hørte det ikke noe mer fra leverandøren. Bare en bekreftelse på at oppsigelsen var mottatt.

6.6.6 Hva var årsaken til at backsourcingen ble suksessfull og hva tilførte det til selskapet?

Resultatet av backsourcingen har vært bra for selskapet. Selskapet brukte mye penger på å outsource tjenesten, men utregninger viser at det sparer minst 500 000 kr hvert år ved å utføre tjenesten selv. Selve backsourcingprosessen gikk uten alt for store problemer. Det dukker opp noen små problemer underveis, men en av de tingene som selskapet mener har vært en av grunnen til at prosessen har vært vellykket, er at det har vært flinke til å snu seg dersom noe uavklart oppstod, samt at personene som deltok sparret på hverandre i tøffe perioder.

Videre har de som jobbet med prosessen vært flinke til å ta og gi input til/fra hverandre og fra egne kunder internt. De har klart å gjøre dem fornøyde, og dermed har det ikke blitt så mye støy rundt prosessen. De ansatte merket heller ikke at det hadde foregått en backsourcing. Det at selskapet valgte å benytte et standardsystem var til stor hjelp.

Ved å backsource fikk selskapet mer eierskap ved å utføre tjenesten selv. Det står nå nærmere leveransen, noe som gir dem mer innsikt i aktuelle temaer som oppstår rundt lønn. Selv om selskapet ikke utførte tjenesten før kunne det fortsatt få spørsmål som omhandlet lønn og som det ikke kunne svare fullt ut på. Men etter at det backsourcet har selskapet fått opparbeidet seg bedre kvalitet og kompetanse rundt temaet.

Nye og gode gjennomarbeidet prosesser, bedre arbeidsrutiner, og bedre kompetanse og kvalitet i forhold til generelle arbeidslovkrav er eksempler på at eierskapet til tjenesten og dermed kvaliteten har økt for selskapet etter backsourcingen. Dette har profesjonalisert bedriften, gjort den mer ryddig.

6.6.7 Kunne noe vært gjort annerledes?

Hadde selskapet hatt muligheten til å gjennomføre backsourcingen på nytt ville det ha benyttet det nye systemet med en gang fra januar, og ikke kjørt to systemer samtidig frem til mars. Det ble mye "småplukk" ved å kjøre begge systemene parallelt.

Videre ser selskapet at det kunne ha planlagt prosessen bedre, spesielt timingen da backsourcingen fant sted. De involverte partene hadde håpet at økonomiavdelingen skulle bidra mer enn det den gjorde, og ønsket at det hadde ansett det som viktig tidlig. På grunn av at den var midt oppe i årsoppgjøret prioriterte avdelingen ikke lønnsarbeidet. En konsekvens var da at avdelingen fikk tilgang til systemet, ville den gjøre noen endringer. Disse endringene kunne ha vært unngått dersom økonomiavdelingen hadde tatt del i backsourcingprosessen, og hadde spart selskapet for små tilbakesteg underveis.

Kort oppsummert så har backsourcingen vært en bra opplevelse for Lantmännen.

Selskapet har spart en god del penger på å backsource tjenesten, samt at det å ha intern kompetanse og kjennskap på lønn er noe som anses viktig. Det selskapet kan nå er gi riktig svar på spørsmål om lønn. Prosessen har gitt selskapet mer kontroll, og ikke minst mer eierfølelse, som igjen har vært med på å profesjonalisere selskapet og gjort den mer ryddig.

7.0.0 Drøfting/Analyse

I den foregående delen, 6.6.0, tok utredningen for seg empirien. Her dannet seks forskjellige selskaper dataene som ble innsamlet til utredningen. Disse dataene vil i denne delen danne grunnlaget for drøftingen av problemstillingen og forskningsspørsmålene før en konklusjon fattes.

I drøftingen vil utredningen gå i dybden og se på funnene i dataene. Drøftingen blir delt opp i ulike nivåer. Første underpunkt vil se på hva som fikk de ulike selskapene til å outsource, for så og ta for seg hva som gjorde at backsourcingen ble valgt som en løsning. Til slutt vil det ses etter om det finnes noen likheter mellom de ulike backsourcingprosessene selskapene i de undersøkte selskapene.

Med dette som bakgrunn vil konklusjonen til utredningen fattes.

7.1.0 Veien mot outsourcing kan lede til backsourcing

Før utredningen tar for seg hva mulige årsaker kan være for at selskapet velger å backsource, vil den først foreta en kort drøfting og se på om hva som fikk de undersøkte selskapene til å outsource. Og kan svaret på hvorfor selskapene valgte å backsource ligge i outsourcingbeslutningen?

I 3.1.1. *Outsourcing* og 3.1.2 *Forskjellige typer av outsourcing* skilte Hoff (2009) mellom *strategisk* og *operasjonell outsourcing*. Brown og Wilsons (Brown og Wilson, *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities* 2005). utvider med en tredje type, *endrings-outsourcing*. Kan disse forskjellige typene av outsourcing ha påvirket selskapenes backsourcingbeslutning? Svaret blir da om selskapene ser outsourcingen i et kortsiktig eller langsiktig perspektiv. I Brown og

Wilson's teori, lik Hoffs (2009), er en strategisk outsourcing ment å være en langsiktig løsning, mens endrings- og taktisk (operasjonell) outsourcing var midlertidige løsninger.

I Skeidars, Selskap Xs og Lantmännens tilfeller synes outsourcingen å være av taktisk karakter. Men her kan Andresen Bils outsourcingbeslutning også trekkes inn. Både Andresen Bil, Skeidar og Lantmännen valgte delvis å outsource fordi selskapene ikke hadde mulighet til å løse "problemene" de hadde internt. De håper at ved å benytte seg av ekstern kompetanse og kunnskap kunne outsourcing skape konkurransekraftig drift. Med tiden har disse selskapene opparbeidet seg kompetanse og kunnskap internt, som har blitt en av drivkreftene til hvorfor aktivitetene har blitt backsourcet igjen. For Selskap X var outsourcingen av det taktisk og strategisk. Selskapet opplevde endringer i markedet og måtte "fornye" virksomheten skulle det henge med i utviklingen, og ikke minst for å overleve økonomisk.

I outsourcingbeslutningen til Løvenskiold, Andresen Bil og Storebrand kan karakteriseres som strategiske. Forskjellen mellom outsourcingbeslutningene til disse selskapene i forhold til selskapene med taktisk outsourcing, er at med strategisk outsourcing forsvinner deler av drivkraften til å backsource. Selskapene som valgte strategisk outsourcing outsourcet blant annet aktiviteter som ikke ble ansett for å være kjerneaktiviteter. Dermed kunne selskapene relokere fokus til kjerneaktivitetene innad i selskapet og arbeide målrettet mot de strategiske målene. Dette kunne skaffe selskapene langsiktige fordeler. Dette gjaldt spesielt for Andresen Bil og Storebrand. Ved at selskapene valgte en strategi som skulle sikre de langsiktige fordeler, blir spørsmålet om outsourcingen gir mindre drivkraft til å backsource aktiviteten igjen da en beslutningen om strategisk outsourcing ofte vil få langtrekkende konsekvenser (Hoff 2009). Dette kan

diskuteres, men som utredningen viser velger selskaper med denne innfallsvinkelen likevel å backsource.

Baserte på de ulike typene av outsourcing skulle en tro at det var Skeidar, Lantmännen, Andresen Bil, og Selskap X som hadde størst sannsynlighet for å backsource. Alt avhenger ikke bare om outsourcingen er en operasjonell, "kortsiktig", beslutning, men også om det er andre drivere som vel som det kan påvirke out- og back-sourcingbeslutningen for selskaper som valgte en strategisk, "langsiktig", beslutning.

I neste del vil jeg drøfte hva dataene sier konkret om hvorfor de ulike selskapene valgte å backsource.

7.2.0 Misnøye, en årsak til back sourcing

Når et selskap velger å outsource kan det medføre negative opplevelser som kan skape ulike typer av misnøye. Denne misnøyen kan dermed være en utløsende årsak til at selskaper velger å backsource. Spørsmålet blir da om motivet med back sourcingen kan skyldes negative opplevelser som outsourcingen kan medbringe.

Utredningen viser at flere av selskapene ikke har fått det de har forventet av outsourcingleverandørene. Dette har ført til negative opplevelser med outsourcingen. De negative opplevelsene kan sammenstilles som opplevd misnøye, og Van Weele (2009) skiller misnøye i økonomisk- og teknisk-misnøye. Økonomisk misnøye ser for eksempel forventende kostnadsbesparelser som uteblir, og teknisk misnøye relatertes til om outsourcingleverandørene leverer det som forventes av dem.

I utredningen avdekkes det misnøye hos flere av selskapene. Hos Løvenskiold, Skeidar, og til dels Selskap X, kan utredningen se klare spor av teknisk-misnøye. Leverandørene

leverte ikke til forventningene, som førte til misnøye blant selskapene. Spesielt Løvenskiold opplevde dette flere ganger under outsourcingperioden.

Videre viser dataene at Storebrand, Selskap X og Løvenskiold forventet kostnadsbesparelser ved å outsource, noe som Hoffs (2009) første argument for hvorfor selskaper outsourcer tilsier. Kostnadsbesparelsene svarte derimot ikke til forventningene og selskapene opplevde dermed økonomisk misnøye. Uteblivende kostnadsbesparelser som selskaper har som et motiv for å backsource, bekreftes også av Veltri, Saunders og Kavan (2008) ved at forventet kostnadsreduksjon ved outsourcing ikke skal tas for gitt. Selv om ikke alle selskapene hadde kostnadsbesparelser som hovedmotiv for outsourcingen, viser utredningen at alle selskapene mener at de kan oppnå kostnadsbesparelser på å utføre aktivitetene selv internt.

Grunnen til at de fleste selskapene har kostnadsbesparelser som motiv for out- og backsourcingen, kan skyldes selskapenes kalkyleestimer for outsourcingen. Veltri, Saunders og Kavan (2008) har sett en tendens til at selskaper ofte overestimerer kostnadsbesparelsene ved å outsource, som igjen blir lagt til grunn som motiv for backsourcingen.

For Andresen Bil og Lantmännen ser utredningen klare spor av at selskapene etterspør tjenester som ikke inngår i kontrakten, som i følge Fox og Fowler (2006) fører til høyere outsourcingkostnader. Merarbeid og aktiviteter som ikke er spesifisert i kontrakten, men som likevel kan forekomme, er noe selskaper burde tenkte på når det skal fortas estimer for outsourcingen. Estimerer ikke selskapene med skjulte kostnadene vil neppe forventningene om kostnadsbesparelsene oppfylles og misnøye vil oppstå. Det er

,
som van Weele (2009) påpeker svært ofte skjulte kostnader som ikke tas med i kostnadsestimaterne.

Økonomisk og teknisk misnøye fra leverandørens side kan i følge Veltri mfl. (2008) også betraktes som et kontraktsproblem. De mener at kontraktsproblemer er en av tre årsaker til at selskap velger å backsource. Ovenfor ble "høyere kostnader enn forventet" som en del av kontraktsproblemene drøftet. Er ikke evnen eller samspillet mellom partene på plass for å kunne levere det som forventes, kan det føre til dårlig service. Dårlig kvalitet på service var ifølge Whitten og Leidner (2006) et av problemene som kunne skyldes kontraktformuleringen. Løvenskiold opplevde ikke bare dårlig service med én leverandør, men med flere. Det samme kan sies å ha påvirket Selskap X, Skeidar, Storebrand, Lantmännen og til dels Andresen Bil. Stadig forsinkelser i leveringer (Selskap X), dårlig evne til å tilpasse seg selskapet/skaffe seg kunnskap om selskapets bransje (Løvenskiold), hvilket selskapet skal de ansatte forholde seg til/kommunisere (Skeidar, Storebrand) og kvaliteten på det som leveres kan alle påvirkes av mangelfull kontraktformulering og følgelig være drivere til back sourcing. Kvaliteten på aktivitetene som leveres til de ulike selskapene varierer mye, og uoverensstemmelsene som dermed oppstår kan påvirke samarbeidet negativt. Spørsmålet blir da hvilken part som klarer å dokumentere uoverensstemmelsene og stå for sin sak (Veltri mfl. 2008).

Utredningen viser også at det ikke bare er misnøye med outsourcingleverandørene som er årsakene til at selskapene backsourcer, men at det også dukker opp nye muligheter internt og eksternt (Veltri mfl. 2008). Tushman og Romanelli (1985) fant ut at ønske om å backsource kunne komme med nye ledere som ønsket å gjennomføre endringer. I Lantmännens og Andresen Bils tilfelle støtter konklusjonen i denne studien. Hos

Skeidars viste dataene det motsatte. Her sørget den nye lederen for at aktiviteter ble outsourcet.

Utredningen viser samtidig at det ikke bare trenger å være en ny ledelse som setter i gang backsourcingprosess, men også nyansatte i selskapet med ny kompetanse og kunnskap. Muligheter som før ikke fantes internt, kan dermed brukes til å backsource aktiviteter internt igjen.

Mer kunnskap og kompetanse kan også føre til et ønske om mer kontroll. I outsourcingteorien påpekes det at selskaper kan lett miste kontrollen over aktivitetene ved outsourcing (Axelrod 2004). Utredningen støtter dette. Å få tilbake kontrollen over aktiviteten har dermed vært et motiv for backsourcingen. Skeidar ville ha mer kontroll og eierskap til prosjektene og servicedesken, Storebrand trodde at det skulle ha bedre kontroll over aktiviteten ved at det fantes tidligere Storebrandansatte hos outsourcingleverandøren, Selskap X ønsket bedre kontroll over produksjonen, og Lantmännen så for seg bedre kontroll over kvaliteten på lønningstjenesten ved å utføre aktiviteten selv. Andresen Bil følte at den "mistet" litt av virksomheten gjennom outsourcingen. Dette støttes også av Davis et al. (2006) som sier at mister selskapet kontroll over kjerneaktiviteter, mister det også en del av virksomheten.

Det kan også være eksterne endringer i markedet som kan være motivet for backsourcing (Veltri mfl. 2008). Fra dataene i utredningen har et av Selskap Xs motiver for å backsource vært endringer som kan relateres til bransjen selskapet opererer i. Automatiseringen av aktiviteter og prosesser, samt ny teknologi og bedre strukturering ga selskapet muligheten til å backsource. Dette støttes også av det McLaughlin og Peppard (2006) mente var aktuelle drivere.

Men som Veltri mfl. (2008) kom frem til er det ikke bare negative forhold som gjør at selskaper velger å backsource. I følge Heikkilä og Cordon (Cordon og Heikkilä 2002) skal ikke kjerneaktiviteter outsources da det anses å gi et selskap langsiktige fordeler. Men hva så om outsourcete aktiviteter viser seg å bli strategisk viktig for selskapet skal det nå langsiktige sine mål? Dette skjedde i Andresen Bils tilfelle. Selskapet hadde outsourcete for mange aktiviteter som viste seg å være/bli kjerneaktiviteter. Ved å ikke backsource disse aktivitetene var Andresen Bil redd for at selskapet skulle "falle" av og miste kunder til andre konkurrenter i markedet.

I Lantmännens tilfellet kan utredningen også trekke linjer til at backsourcingen hadde et strategisk motiv. Lønningstjenesten kunne skape tverrfunksjonelle fordeler av strategisk art internt. Ved å velge samme systemer som resten av selskapene i konsernet, kunne det i fremtiden lettere koble seg på samme system.. Løvenskiold begrunnet også backsourcingen med at IT hadde blitt mer strategisk. Bruk av IT-applikasjoner har de siste 10 årene utviklet seg markant og for selskapet har IT-løsninger blitt en del av virksomhetens strategiske aktiviteter.

Utredningen viser at beslutningene om backsourcingen skiller seg fra beslutningene om outsourcingen ved at selskapene har hatt en mer strategisk begrunnelse på hvorfor de backsourcete. Mens outsourcingen ble sett på som en kortsiktig løsning, kan backsourcingen bli sett på som en langsiktig løsning, en løsning som skal drive frem konkurransekraften hos selskapene, jfr. Andresen Bil og Selskap X. Med outsourcingen i minnet, forbereder selskapene seg bedre for å ikke gjøre "sourcingfeil" når de backsourcer. Hvordan de ulike selskapene har løst dette kommer i neste avsnitt.

Utredningen viser dermed at det ikke bare er økte kostnader som er motivet for
backsourcing. Kontraktsproblemer, indre og ytre virksomhetsendringer spiller vel så
stor rolle for hvorfor selskaper backsourcer.

7.3.0 Backsourcingprosessen

Selv om ingen av de seks selskapene som deltok i utredningen følger helt den samme
prosessen, men prosessen kan den "grovt" grupperes i følgende fire trinn:

- Vurdering av outsourcingaktiviteten og avtaleverket
- Planlegging og forberedelser over hvordan backsourcingprosessen skulle gjennomføres
- Overtagelse av aktiviteten fra outsourcingleverandør
- Videre arbeid internt

Vurdering av outsourcingaktiviteten og avtaleverket

En vurdering av outsourcingaktiviteten er et vesentlig trinn i backsourcingprosessen.
Det må forgå kontinuerlig gjennom outsourcingkontraktens løpetid. Med en vurdering
av outsourcingen vil selskapet skaffe seg kunnskap om hvordan outsourcingen går i
forhold til outsourcingkontrakten. Har selskapet den kontrollen som den ønsker å ha, og
leverer outsourcingleverandøren som avtalt i henhold til kontrakten, er sentrale
punkter som må følges opp. En kontinuerlig vurdering gir selskapet, som har outsourcet,
anledning til å vurdere om det ønsker å backsource som en reell mulighet. Dette er et av
de tre valgene, fra avsnitt 3.2.0, som selskapet har når forventningen til outsourcingen
ikke oppfylles.

Utredningen viser at Løvenskiold, Storebrand, Lantmännen og Selskap X brukte tid og
ressurser på vurdering av outsourcingaktivitetene før de besluttet å backsource, mens

Lantmännens og Selskap Xs vurdering ikke var like omfattende som Løvenskiolds. Løvenskiold vurderte også hvilke muligheter det hadde utenom å backsource flere ganger.

Selv om et selskap opplever at outsourcingen ikke står til forventningene, er det ikke backourcing som nødvendigvis er det første og beste svaret. Partene kan også prøve å omformulere outsourcingkontrakten slik at den samsvarer mer mellom det som kreves og leveres dem imellom. Hvor lett, og hva kreves det for å avslutte et outsourcingsamarbeid, er det også viktig for selskapene å være klar over. Fungerer ikke outsourcingen, og selskapene omformulere kontrakten, er det lurt å legge inn korte oppsigelsestider skulle problemene i samarbeidet igjen oppstå. Løvenskiold og Storebrand hadde forhandlet seg frem til slike avtaler i kontrakten. Isteden for å måtte stå kontraktstiden ut, kunne selskapet avbryte kontrakten på x måneders varsel og backsource dersom det var ønskelig.

Avtaleverket blir dermed et sentral punkt når backourcing blir et reelt alternativ for et selskap. Hva sier kontrakten om avslutning av kontrakten og hva må gjøres for å avslutte samarbeidet? Det blir som Kaplan nevnte viktig å outsource med backourcing i baktankene. Legger selskapet opp til at det kanskje kommer til å backsource en gang i fremtiden må outsourcingkontrakten ha dette med som et punkt. Det som utredningen viser er at selskapene gjerne har +/- seks måneder til karantenetid etter at de velger å bryte avtalen. På denne tiden vil kontrakten og avtaleverket avklare hva og hvordan samarbeidet skal opphøre. Hvordan selskapene velger å planlegge backourcingen kommer i neste trinn.

Om vurderingen bør gjennomføres internt eller eksternt har sine fordeler og ulemper. Storebrand valgte å benytte seg av ekstern konsulent. Ved å la en ekstern konsulent

gjennomføre en nøytral og uavhengig vurdering, kan skjulte "agendaer" som det interne ikke ser oppdages. En ulempe med eksterne kan være at de har lite kjennskap til aktivitetene og evalueringene kan dermed bli overfladiske. En intern ansatt vil dermed ha bedre oversikt enn en ekstern. (Rønningen og Bergersen 2000)

En vurdering av outsourcingen, og om det er riktig for selskapet å backsource, må i tillegg synliggjøres av motiver, kalkyler og estimater over kostnader forbundet med backsourcingen. I hvilket trinn dette foregår varierer, men å lage reelle businesscase som Storebrand og Løvenskiold gjorde kan føre til at det blir lettere å få med "hele" organisasjonen på prosessen.

Velger selskapet å backsource må vurderingen av outsourcingen også klargjøre hvordan misnøyen kan/skal løses internt, og om aktiviteten kan brukes til å skape synergieffekter. Hos Andresen Bil og Løvenskiold opplevde de synergieffekter ved at selskapene klarte å nyttiggjøre aktiviteten på flere ulike måter internt, transport og netthandel. Backsourcingen av lakktjenesten fikk Andresen Bil til å stå for transporten selv, mens Løvenskiold brukte IT-driften til å utvikle netthandel. Løvenskiold mente også i flere år før backsourcingen at det kunne utføre IT-driften bedre internt ved å ha en servicedesk nærmere brukernes sine.

Planlegging og forberedelser over hvordan backsourcingprosessen skulle gjennomføres

Dette trinnet handler om å legge en plan, en strategi, på hvordan selskapet skal gjennomføre backsourcingen, samt å gjøre selskapet klar på utføre aktiviteten igjen. Det kan også være en fordel for selskapet å sette seg "mål", slik Løvenskiold og Storebrand gjorde med businesscasene, som kan brukes til å evaluere backsourcingen etter overtagelsen. God planleggings- og forberedelsesarbeid er avgjørende for hvor suksessfull backsourcingen blir. Utredningen viser dette klart.

For å gjøre selskapet klart til å utføre aktiviteten igjen må selskapet identifisere alle tjenestene/aktivitetene som outsourcingleverandøren har levert til selskapet. Deretter må selskapet spørre seg selv om hva det trenger og må gjøre for å kunne overta og drifte aktiviteten internt. Hvilke endringer vil backsourcingen medføre, og hvilke ressurser trenger selskapene internt for å kunne utføre arbeidsoppgavene backsourcingen medfører? Lantmännen (markedssonderinger), Skeidar (eierskapsmatriser), Løvenskiold (konsekvensplaner/businesscase) og Storebrand (businesscase) lagde alle ulike former for gjennomføringsplaner som inneholdt dette. Mens Selskap X ("bedriftsbesøk") og Andresen Bil (studieprosjekt) benyttet seg av andre tilvenninger.

I gjennomføringsplanene ser utredningen at det kan være interessant å spørre seg hvorfor det er kun noe selskaper som har "stoppunkter" som må oppfylles underveis for å kunne fortsette med backsourcingen. Uten "stoppunkter"/"go – no go" underveis, som Lantmännen og Storebrand hadde, kan feil valg og dårlig dømmekraft vise seg å bli svært kostbart for selskapene dersom det trekkes paralleller til selskapenes tidligere outsourcingbeslutninger. Uten slike "punkter" kan det virke som selskapene vil backsource uansett hva som dukker opp av situasjoner.

I forberedelsesarbeidet handler det å realisere gjennomføringsplanene og gjøre selskapet klart til overtagelsen. Det å realisere planene kan være mer krevende enn selskapet tror, og tidsavsetningen har i utredningen vist seg for noen å bli snever. Skeidar, Storebrand og Løvenskiold trengte kompetanse for å kunne ta tilbake aktivitetene. Å rekruttere personer med riktig kompetanse og kunnskap stod sentral, men det er ikke alltid like lett. Selskap X måtte investere i anleggsmidler som krevde mye ressurser, mens Lantmännen og Løvenskiolds arbeidet med å få i gang IT-systemene.

Videre er kommunikasjon mellom outsourcingleverandør og selskap viktig (Kaplan 2005). Ikke bare kommunikasjon angående avslutningen/oppsigelsen av samarbeidet, men også kommunikasjon til brukerne. Ved å informere brukerne kan delegering av ansvar og omorganisering av ansatte foregå lettere (Cox og Lonsdale 2000).

Overtagelse av aktiviteten fra outsourcingleverandøren

Selskapene i utredningen har benyttet ulike metoder for hvordan overtagelsen av aktiviteten har foregått. Hos Løvenskiold, delvis Andresen Bil og Skeidar ble overtagelsen av aktiviteten tatt stegvis. En slik overtagelse kaller Overby (2005) for en nedtrappingsplan. Under en nedtrappingsplan tar selskapene mer og mer kontroll over aktiviteten, slik at når kontrakten/samarbeidet opphører, er selskapet allerede godt i gang med aktiviteten internt. Denne metoden har også en ulempe. Å ha to parallelle tjenester gående over tid er veldig ressurskrevende. De sikrer imidlertid at deler av overtagelsen og aktiviteten fungerer internt før backsourcingen er fullført.

Uten et godt samarbeid med outsourcingleverandør under nedtrappingen kan det bli en utfordring for selskapet som backsourcer å tilegne seg kunnskaper og ressurser som gikk tap/overført til leverandøren ved outsourcingen (Veltri mfl. 2008). Storebrand regnet med at de hadde fått til en avtale med outsourcingleverandøren som gav dem lov til å forsøke og hente tidligere Storebrandsansatte tilbake.

Hos Lantmännen og Skeidar (servicedeksen) ble overtagelsen mer direkte. Selskapene kuttet kontakten med outsourcingleverandøren over natten. Selskapene måtte koble seg av outsourcingleverandørens system og koble inn sitt eget. Lantmännen valgte dermed å bruke både sitt nye system, samtidig som outsourcingleverandørene fortsatte å kjøre lønn til kontrakten gikk.

Om en overtagelse kan karakteriseres som vellykket får selskapet ikke svar på før det har begynt å bruke aktiviteten for fullt en stund og sammenliknet outputen med det outsourcingleverandøren leverte.

Videre arbeid internt

Backsourcingen slutter ikke når aktiviteten har kommet internt igjen. Sagt enkelt er det da arbeidet med aktiviteten starter. Det selskapene nå står ovenfor er å utføre aktiviteten bedre enn det outsourcingleverandøren gjorde. Et av Løvenskiolds motiv med backsourcingen var å optimaliser driften og oppnå store kostnadsbesparelser ved å få alle varehusene til å bruke samme IT-løsning. Selskaper det bruker businesscaset flittig til å sammenligne tallene.

Videre arbeid går dermed ut på å effektivisere aktivitetene og få ut deres fulle potensiale.

Det er det Andresen Bil, Skeidar, Storebrand og Selskap X nå arbeider med. Skeidar fortsetter å bygge opp og effektivisere servicedesken, mens Storebrand, som ikke har gjennomført overtagelsen ennå, vil øke kontrollen over inn- og utbetalinger. Selskap X økte investeringene for å øke produktiviteten. Når aktiviteten først er på plass kan selskapene først begynne å bruke aktiviteten som et "middel" til å nå de langsiktige målene. Det er også i denne delen av prosessen av backsourcingen må forsvares.

Stemmer antagelsene som dannet grunnlaget for backsourcingen med virkeligheten?

Businesscasene som Løvenskiold og Storebrand la som grunnlag for backsourcingen vil nå bli testet mot virkeligheten og se om backsourcingen har ført til ønsket resultat.

Avsluttende kommentarer

Utførelsen av backsourcingprosessen bør utføres som et prosjekt, for så bli en del av virksomheten når aktiviteten har kommet tilbake. Gjennom et prosjekt har selskapet anledning til å sette sammen en gruppe med mennesker med ulik kompetanse, som

,
arbeider med å backsource aktiviteten i en definert og planlagt fase. Flere av selskapene valgte å opprette såkalte "tilbakeføringsprosjektgrupper" slik at det ble lettere å holde kontroll på prosessen. Storebrand har lagt opp prosessen som et prosjekt, som avsluttes når backsourcingen er fullført. Da tar Storebrand som selskap over prosjektet og faser det inn sammen med de andre avdelingene i selskapet. Skeidar opprettet en intern styringsgruppe som fikk i oppdrag å lede "tilbakeføringsprosjektet", mens Andresen Bil gjennomføre deler av backsourcingen som et "studie"-prosjekt. Hvordan selskapene legger opp utførelsen av backsourcingen varierer på størrelsen av aktiviteten (Andresen Bil vs. Storebrand), men med en prosjektgruppe er det lettere å kontrollere hvilken vei prosjektet tar, samt å delegere ansvar til medlemmer av gruppen.

8.0.0 Konklusjon

Utredningen viser at motivene som får selskaper til å backsource kan være de samme motivene som fikk selskaper til å outsource aktiviteten. Blant motivene for backsourcing jeg at misnøye knyttet til forventingene til outsourcingleverandøren står sentralt.

Utredningen finner klare spor av både økonomisk og teknisk misnøye hos alle selskapene som har bidratt med data. Økonomisk misnøye kan betraktes som et av hovedmotivene for backsourcingen. Selskaper som outsourcer har en tendens til å overestimere kostnadsbesparelsene ved å outsource og de tenker ikke nok på at skjulte kostander kan påløpe. For mye outsourcing kan føre til at et selskap blir avhengig av tilleggstenester som outsourcingleverandøren tilbyr, men som ikke inngår i avtalen. Dette er med på drive kostandene.

Når det teknisk misnøye, viser utredningen at store deler av selskapene har dårlige erfaringer eller forventninger som ikke innfris i forhold til det som er avtalt og skal leveres. Når forventingene ikke oppfylles blir det dermed også et spørsmål om kontroll. Outsourcing fører til at selskapet mister kontroll over aktiviteten. I selskaper der aktiviteten har strategisk betydning, viser utredningen at ønske om kontroll er spesielt viktig. Ønske om mer kontroll kan også medføre at aktiviteten som backsources har endret strategisk karakter for selskapet. Fra å ha vært en støtteaktivitet kan den nå blitt en kjerneaktivitet, som selskaper nå ønsker å utføre selv.

Videre viser utredningen at backsourcing kan skyldes at selskapet har endret sitt syn på aktiviteten. Aktiviteten trenger ikke bare å bli ansett som en kjerneaktivitet, men kan være med på å skape verdi for selskapet på andre måter, ved at aktiviteten utfyller andre interne aktiviteter. Outsourcingen kan ha bli foretatt fordi aktiviteten ble ansett som et problem eller at selskapet ikke hadde kompetanse eller kunnskap til å håndtere

aktiviteten internt, for så å bli backsourcet ved at kompetanse og kunnskap har blitt tilegnet.

Et ønske om få tilbake kontrollen over aktiviteten kan også begrunnes med at selskapet ønsker mer nærhet og eierfølelse til aktiviteten ved å ha den internt.

Kort oppsummert kan motivene til backsource sammenfattes som ønske om

- Lavere kostnader
- Mer kontroll og nærhet til aktiviteten
- Ny kunnskap og kompetanse internt
- Aktiviteten kan ha endret betydning for selskapet og blitt strategisk eller annen måte viktig for driften
- Forventninger som ikke innfris

Hvordan et selskap velger å gjennomføre backsourcingprosessen finnes det ikke noe fasit på, men dersom selskapet følger de fire trinnene som er foreslått i utredningen, kan det lette arbeidet. De fire trinnene er: Vurdering av outsourcingaktiviteten og avtaleverket, planlegging og forberedelser over hvordan backsourcingprosessen skulle gjennomføres, overtagelse av aktiviteten fra outsourcingleverandør, og videre arbeid internt.

Etter at overtagelsen er fullført starter arbeidet med å forbedre aktiviteten og sammenlikne virkeligheten med hva som ble lagt til grunn da backsourcingen ble vurdert og vedtatt.

Bibliografi

Andresen Bil - Om Andresen Bil. <http://www.andresenbil.no/om-andresen-bil> (funnet Mars 24, 2013).

Axelrod, Warren C. *Outsourcing information security*. Artech House, 2004.

Barrar, Peter, og Roxane Gervais. *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower Publishing, Ltd, 2006.

Brown, Douglas, og Scott Wilson. «Identifying Reasons To Outsource.» I *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, 37. John Wiley & Sons, 2005.

—. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey: Wiley, 2005.

Carlson, Jeff. *Jeff Carlson*. 16 Desember 2012. <http://jeffcarlson.com/2012/12/16/the-insourcing-boom-and-apples-influence/> (funnet april 8, 2013).

Casestudyinc. 5 Oktober 2005. <http://www.casestudyinc.com/back sourcing-jpmorgan-and-ibm-outsourcing> (funnet Februar 25, 2013).

Cordon, Carlos, og Jussi Heikkilä. «Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?» *Briefings in Entrepreneurial Finance* (John Wiley & Sons, Ltd) Volum 11, nr. 4 (Juni/July 2002): 183-193.

Cox, Andrew, og Chris Lonsdale. «The historical development of outsourcing: the latest fad?» I *Industrial Management & Data Systems*, 444-450. Birmingham: MCB University Press, 2000.

Davis, Gordon B., Phillip Ein-Dor, William R. King, og Torkzadeh Reza. *IT Offshoring: History, Prospects and Challenges*. Journal of the Association for Information Systems, 2006.

Dibbern, Jens, Tim Goles, Rudy Hirscheim, og Bandula Jayatilaka. «Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature.» (ACM SIGMIS Database), nr. Volum 35 Issue 4 (2004): 6-102.

E24 - Andresen Bil Hovedkontor. Proff® Norge. <http://e24.no/bedrift/911749963/andresen-bil-hovedkontor/ski> (funnet Mars 26, 2013).

E24 Bedrift. <http://e24.no/bedrift/989135082/lantmannen-unibake-norway-as/ski> (funnet April 8, 2013).

Fakta om Storebrand.

<http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/hovedsidefaktaomstorebrand.html> (funnet April 15, 2013).

Fishman, Charles. *The Atlantic*. 28 November 2012.

http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/?single_page=true (funnet april 8, 2013).

- Forskningsetiske Komiteer. *Forskningsetiske Komiteer*. 15 Januar 2010. <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/> (funnet Januar 31, 2013).
- Fox, Geraldine, og Bill Fowler. *Bringing IT Back Home: Repatriation Emerges as a Viable Sourcing Option*. Compass Report, 2006.
- Greaver, Maurice F. «Strategic Outsourcing.» I *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, av Maurice F Greaver, 3-14. New York: AMACOM: A division of American Management Association., 1999.
- Hamel, Gary, og C. K. Prahalad. *The Core Competence of the Corporation*. Artikkel, Harvard Business School, Harvard Business Review, 1990.
- Hoff, Kjell Gunnar, Iver Bragelien, Per Aksel Holving, R. Øystein Strøm, og Erik Vea. I *Strategisk økonomistyring*, av Kjell Gunnar Hoff, 100-136. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.
- Hoff, Kjell Gunnar, Iver Bragelien, Per Aksel Holving, Øystein R. Strøm, og Erik Vea. «Strategiske kostnadsdrivere.» I *Strategisk økonomistyring*, av Kjell Gunnar Hoff, 51. Oslo: Universitetsforlaget, 2009.
- Investopedia*. <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp#axzz2ILEirCFV> (funnet Januar 18, 2013).
- IT Law Wiki*. 5 Oktober 2010. <http://itlaw.wikia.com/wiki/Talk:Backsourcing> (funnet Januar 23, 2013).
- Jacques, Vincent. *International outsourcing strategy and competitiveness: Study on Current Outsourcing Trends: IT, Business Processes, Contact Centers...*. Publibook, 2006.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, og Per Arne Tuft. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 2. Oslo: Abstrakt Forlag, 2004.
- Kaplan, Jeff. *CSO Security and Risk*. 20 Juni 2005. <http://www.csoonline.com/article/220437/backsourcing-why-when-and-how-to-do-it> (funnet Januar 25, 2013).
- . *Cutter Consortium*. 25 Juni 2005. <http://www.cutter.com/research/2005/edge050621.html> (funnet Januar 25, 2013).
- Lacity, Mary, og Leslie Willcocks. *Global information technology outsourcing: In search of business advantage*. Reseach Note, West Sussex, England: Wiley, 2001.
- Landis, Kenneth M., Somnath Mishra, og Kenneth Porrello. *Calling a Change in the Outsourcing Market: The Realities for the World's Largest Organizations*. US: Deloitte Development LLC, 2005.
- Lantmännen Unibake*. <http://www.lantmannen-unibake.com/no/Norway/Om-oss1/Introduksjon-av-Lantmannen-Unibake/> (funnet April 8, 2013).
- Lantmännen Unibake*. <http://www.lantmannen-unibake.com/no/Norway/Om-oss1/Om-Lantmannen-Unibake-Norge/> (funnet April 08, 2013).

Living - Om Living.

http://www.living.no/newsread/document.aspx?nodeid=5234&node_id=5234 (funnet Mars 29, 2013).

McLaughlin, Des, og Joe Peppard. «IT Backsourcing: From 'Make or Buy' to 'Bringing it Back In-House'.» Rapport, 2006.

Nguyen, Long. *Outsourcing - en kvalitativ studie av beslutningsgrunnlag og suksessfaktorer ved utsetting av vikartjenester.* Masteroppgave, Institutt for Økonomi og Ressursforvaltning, Universitetet For Miljø- og Biovitenskap, Ås: UMB, Våren 2011.

Om Løvenskiold - Konsern. <http://www.lovenskiold.no/Konsern/> (funnet Mai 5, 2013).

Mageli, Håkon, red. *Om Orkla.* 15 Januar 2012. <http://www.orkla.no/Om-Orkla> (funnet Januar 15, 2012).

Oreld, Michael. *Computerworld.* 13 Juni 2012.

<http://www.idg.no/computerworld/seminar/article247424.ece> (funnet Januar 17, 2013).

Oshri, Ilan, Julia Kotlarsky, og Leslie P. Willcocks. «Sourcing models and sourcing decisions: what and when to outsource or offshore.» I *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, 25. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.

Outsourcing Center. 1 September 1998. <http://www.outsourcing-center.com/1998-09-backsourcing-an-emerging-trend-article-38943.html> (funnet Januar 23, 2013).

Overby, Stephanie. «Backsourcing Pain.» *Backsourcing Best Practices* (cio.com), September 2005: 68.

—. *CIO.* 17 Februar 2011.

http://www.cio.com/article/665686/Goodbye_Outsourcing_Hello_Insourcing_A_Trend_Rises (funnet Januar 17, 2013).

—. *CIO.* 5 Oktober 2012.

http://www.cio.com/article/718053/GM_Bets_on_Insourcing_Brings_Back_10_000_IT_Jobs (funnet April 8, 2013).

Papadopoulos, George A. *Information Systems Development: Towards a Service Provision Society.* Springer, 2009.

Patel, Alpesh B., og Hemendra Aran. *Outsourcing Success: The Business Imperative.* New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2005.

Rønningen, Grete Eide, og Rita Bergersen. *Forebygging.no - Start - Metode - Forebygging Hva og Hvordan Valuering av Forebyggende og Helsefremmende Tiltak - Hvem skal evaluere? Ekstern eller intern evaluering.* 2000.

<http://www.forebygging.no/en/Metode/Forebygging--hva-og-hvordan/Evaluering-av-forebyggende-og-helsefremmende-tiltak/Hvem-skal-evaluere-Ekstern-eller-intern-evaluering/> (funnet 5 12, 2013).

Ross, Jeanne W., og Natalia Levina. «From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing.» 331-364. *MIS Quarterly*, 2003.

Rumelt, Richard. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard University Press, 1974.

Sander, Kjetil. *Kunnskapscenteret*. 23 August 2004.

<http://www.kunnskapscenteret.com/articles/2563/1/Kvalitative-metoder/Kvalitative-metoder.html> (funnet Januar 29, 2013).

Sikula Sr., Andrew, Chong W. Kim, Charles K. Braun, og John Sikula. «Insourcing: Reversing American Outsourcing in the New World Economy.» (Marshall University) *SuperVision* 71, nr. 8 (2010): 3-9.

Skeidar - Om selskapet - Selskapsinformasjon. 2013. <http://www.skeidar.no/om-skeidar/selskapsinformasjon/> (funnet Mars 14, 2013).

Skott, Simon, og Gustav Forss. *Borta bra men hemma bäst?* Masteroppgave, Sverige: Linköpings Universitet, 2011, 22.

Solberg, Stig Martin. *Tiårest frekkeste ansatt*. 18 Januar 2013.

<http://www.na24.no/article3551396.ece> (funnet Januar 18, 2013).

Stensvold, Tore. *Teknisk Ukeblad - Industri - "Skipsbygging ligger i ryggraden"*. 30 Desember 2011. <http://www.tu.no/industri/2011/12/30/-skipsbygging-ligger-i-ryggraden> (funnet April 1, 2013).

—. *Teknisk Ukeblad - Industri - Innovasjonsevne, kvalitet og levering til rett tid*. 6 November 2012. <http://www.tu.no/industri/2012/11/06/-innovasjonsevne-kvalitet-og-levering-til-rett-tid> (funnet April 1, 2013).

Tushman, Michael L., og Elaine Romanelli. «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation.» 171-222. *Research in Organizational Behavior*, 1985.

van Weele, J. Arjan. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning EMEA, 2009.

Veltri, Natasha F., Carol S. Saunders, og Bruce Kavan. *Information Systems Backsourcing: Correction Problems and Responding to Opportunities*. Artikkel, Berkeley: California Management Review, 2008, VOL. 51, NO. 1.

Veltri, Natasha F., Carol S. Saunders, og Bruce Kavan. *Information Systems Backsourcing: Correction Problems and Responding to Opportunities*. Artikkel, Berkeley: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 2008, VOL. 51, NO. 1.

Waterman, Robert H., og Thomas J. Peters. *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.

Wernerfelt, Birger. «A Resource-based View of the Firm.» 171-180. *Strategic Management Journal*, 2006.

Whitten, Dwayne, og Dorothy Leidner. «Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors.» (Decision Sciences Institute), nr. Volume 37 Number 4 (November 2006): 605-621.

Whitten, Dwayne, og Dorothy Leidner. «Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors.» I *Decision Sciences*, 605-621. John Wiley & Sons, 2006.

Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing> (funnet Januar 18, 2013).

Williams, Andy. *Back to reality*. 9 August 2012.

<http://www.supplymanagement.com/analysis/features/back-to-reality/> (funnet Januar 18, 2013).

Wong, Siew Fan. «Drivers of IT Backsourcing Decision.» *Communications of the IBIMA*, 2008: 102-108.

www.lovenskiold.no - Forside - Handel - Løvenskiold Handel. 5 Mai 2013.

<http://www.lovenskiold.no/Handel/Om-Lovenskiold-Handel/>.

Vedlegg

Intervjuguide

Jeg studerer økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen UMB, og holder nå på med siste året av siviløkonomutdanningen. I den anledningen holder jeg å skrive en masteroppgave som tar for seg bedrifter som har valgt å "backsource" aktiviteter.

Det jeg ønsker å oppnå med masteroppgaven er hva som får bedrifter å "backsource" igjen, dvs. begrunnelser som bedriften har for "backsourcingen".

Får å få svar på dette trenger man å vite hvorfor man valgte å outsource. Regnet man med at outsourcingen ville bring bedriften videre mot målene, hvilke forventninger hadde man. Ble forventningene annerledes, noe som førte til backsourcingbeslutningen?

Intervjuet kommer til å ta for seg to områder. I første del vil outsourcing bli tatt for seg, mens i den andre delen kommer backsourcing å være sentralt.

I del 1 ønsker jeg at vi snakker om hva som har blitt outsourcet samt outsourcingprosessen. I den 2. og siste delen kommer vi mer inn på backsourcing, og spørsmål som: -hva fikk bedriften til å tenke på backsourcing, -hvordan dette ble gjennomført, anså bedriften noen som kritisk for at prosessen skulle bli vellykket. Og sitter man igjen med noen lærdommer etter out- og backsourcingen?

Før vi begynner intervjuet:

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn.
- Når utredningen er ferdig vil alle data bli slettet, og bare det som blir gjengitt i utredningen vil være tilgjengelig.

- Etter intervjuet vil jeg skrive ned det som har blitt sagt og du får mulighet til å lese igjennom referatet fra møtet.
- Ønsker du at intervjuet skal behandles konfidensielt?

Del 1: Outsourcingen

Hva var det som ble outsourcet, og hva går denne aktiviteten ut på?

Når skjedde dette?

Hva var motivet for outsourcingbeslutningen?

- Kostandsbesparinger
- Fleksibilitet
- Ønske om høyere kvalitet
- Mer fokus på kjerneaktiviteter
- Strategisk eller taktisk beslutning

Hva så selskapet for seg som et resultat av outsourcingen?

- Kortsiktige fordeler
- Langsiktige fordeler

Hvordan ble outsourcingen gjennomført?

- Hvordan så prosessen ut.
- Hvilke avdelinger var innblandet og hvordan ble de endelige beslutningene tatt.

Når man skal outsource står det gjerne mellom kostandene ved å gjøre det internt og eksternt. Hvor mye la dere i dette arbeidet?

- Regnet dere ut differansekostandene mellom alternativene?

- Argumentert dere valget som ble tatt ved å vise til disse kostnadene?
- Eller var det bare en generell strategisk vurdering?

Vil du si at outsourcingen har vært vellykket eller mislykket, dersom man velger å se bort i fra at man har backsourcet?

- Var motivet for outsourcingen like sentral etter som før outsourcingen, eller endret det seg?
- Fikk bedriften noe positivt ut av det?
- Kunne outsourcingprosessen ha blitt gjort annerledes slik at man per dags dato hadde fortsatt med outsourcingen?

Vil fremtidige valg angående outsourcing av aktiviteter bli påvirket av det selskapet opplevde ved denne outsourcingen? Har erfaringen som dette har gitt endret synet?

Del 2: Backsourcing

Hva fikk dere til å tenke på å backsourcete aktiviteten?

- Manglende kvalitet
- Ønske om mer kontroll
- Kostnadene ble høyere enn forventet
- Annet

Hvorfor valgte dere tilslutt å backsourcete?

- Kontrakten gikk ut, ville ikke forlenge – Grunn
- Misnøye med leverandør
- Eksterne eller interne endringer (markedet, teknologi, ny ledelse, nye ideer)

- Aktiviteten blir nå sett på som en kjerneaktivitet, trengs internt for at strategiene til bedriften skal kunne gjennomføres.
- Outsourcingen var en feil beslutning

Når ble beslutningen om å backsource tatt?

- Hvordan ble leverandør informert – hvordan ble beslutningen mottatt?
- Ble beslutningen tatt før eller etter av kontrakten gikk ut? FØR – følte dere at grunnen var god nok til å gå ut av kontrakten uten problemer?

Hvordan ble backsourcingen gjennomført?

- Hvordan så prosessen ut?
- Fikk dere noe ekstern hjelp, noen "retningslinjer/maler" å følge?
- Hvilke avdelinger var innblandet og hvordan ble de endelige beslutningen tatt.

Hva vil du si har vært viktig for at backsourcingen skal bli/har vært suksessfull?

- Noen kritiske faktorer som spiller en sentral rolle?
- Eksempler

Har backsourcingen vært vellykket?

- Hva har backsourcingen tilført bedriften
- Har årsakene til backsourcingen blitt oppfylt
- Er det noe som kunne ha bli gjort annerledes

Hvilke eventuelle feil gjorde dere under backsourcingprosessen?

- Kunne disse ha vært unngått?

Hvilke lærdommer har dere fått av backsourcingprosessen?

- Hadde disse vært til hjelp dersom dere kunne ha gjort backsourcingen på nytt?
- Hva ville dere i så fall gjort annerledes.

Er du noe annet du vil si om temaet som vi ikke har snakket om og som kan være av interesse?

Og til slutt, kan navnet på selskapet brukes i utredningen eller vil du at den skal være anonym?

Vil du godkjenne det du har sagt ved å lese igjennom referatet fra møtet?

- Email adresse: _____

Tusen takk for at jeg fikk intervju deg/bedriften.