

RAPPORT FRA OUTSOURCINGS- UNDERSØKELSEN 2007

BI

Hans Solli-Sæther & Petter Gottschalk, Handelshøyskolen BI
November 2007

«TILGANG TIL HØYT KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT
ER VIKTIGSTE DRIVER FOR OUTSOURCING»



INTRODUKSJON

Outsourcingsundersøkelsen 2007 er gjennomført av Handelshøyskolen BI med støtte fra Norges forskningsråd og Accenture. Formålet med studien er bedre å forstå hva som driver eller ikke driver bedrifter til outsourcing av *forretningsprosesser, IT* eller andre *kunnskapsbaserte funksjoner*, hvilken risiko bedriftene tar, hvilke funksjoner og hvor disse outsources, foretrukne tjenestemodeller, samt ledelsesmessige fordeler og ulemper ved denne forretningspraksisen.

Outsourcing beskriver ”en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte bedriftens [...] eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en tredjeparts leverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode” (Kern & Willcocks, 2002). Leverandøren kan være i hjemlandet eller utlandet. I det siste tilfellet vil det være mest korrekt å snakke om ”global outsourcing” eller ”offshoring”. Global outsourcing innebærer at et nasjonalt firma mottar tjenester fra et utenlandsk firma, enten datterselskap eller en uavhengig tjenesteleverandør.

Målgruppen for spørreundersøkelsen var landets 529 største bedrifter, alle med omsetning over 500 MNOK (2006). Av disse har 202 bedrifter besvart undersøkelsen, hvilket gir en responsrate på 38,1 %. Vi finner ulike bransjer representert i undersøkelsen som for eksempel finans, materialer, industri, forbruksvare, IT, telekommunikasjon, energi og helse. 85 % av bedriftene er børsnoterte selskaper eller privat eide selskaper, de resterende er offentlig eide selskaper.

Resultater fra undersøkelsen viser at:

- 83 % av bedriftene sier at tilgang til ressurser og kompetanse er den viktigste strategiske driver for outsourcing. Kostnadsreduksjoner er fortsatt en viktig driver og bedriftene oppnår i stor grad forventet besparelse som følge av outsourcing.
- 78 % av bedriftene angir at utilstrekkelig servicekvalitet er største risiko. Likevel oppnår bedriften avtalt tjenestekvalitet for 82 % av alle funksjoner outsourcet, nesten halvparten oppnår dette innen ett år.
- De vanligste funksjonsområder for outsourcing er informasjonssystemer og infrastruktur, finans/regnskap/inkasso, samt lønn- og personaltjenester. Samlet forventet vekst i 1 – 3 års perspektiv er 36 %.
- Bare 19 % av funksjonene er outsourcet til tjenesteleverandør i et annet land.

BESLUTNING OM OUTSOURCING

Undersøkelsen avdekket at 47 % av bedriftene allerede har outsourcet; at 6 % er i prosess og flytter funksjoner ut av bedriften; at 13 % av bedriftene diskuterer outsourcing, men har ennå ikke bestemt seg; at 15 % av bedriftene har hatt diskusjoner omkring outsourcing som har resultert i beslutning om ikke å gjøre dette i nærmeste fremtid; at 18 % av bedriftene ikke har hatt diskusjoner om outsourcing.



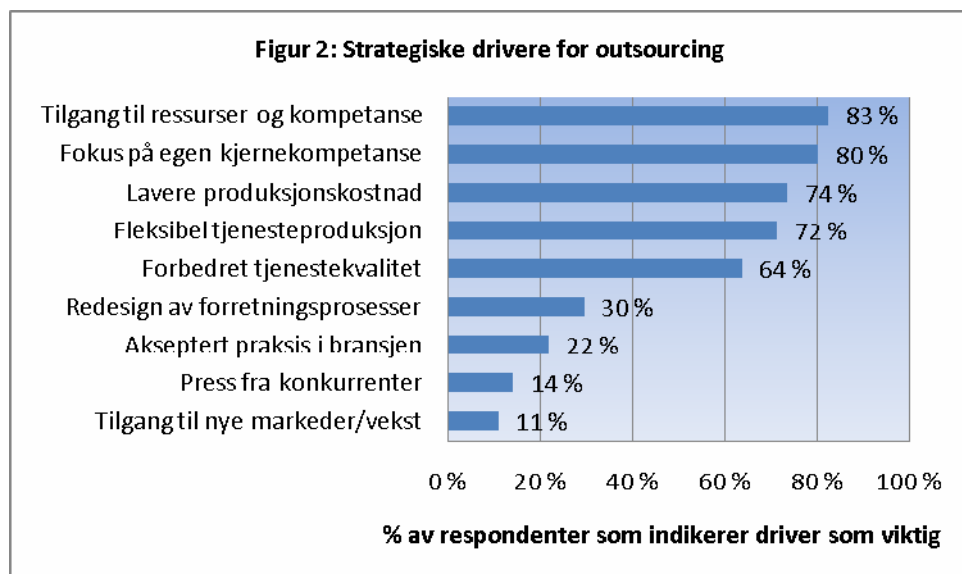
Resultater i figur 1 viser at mer enn halvparten av bedriftene i undersøkelsen har outsourcet én eller flere funksjoner, eller de er i prosess og flytter funksjoner ut av bedriften. Bare en tredjedel av bedriftene har ikke hatt slike diskusjoner eller har besluttet ikke å outsource kunnskapsbaserte funksjoner.

Undersøkelsen viser at det er ingen vesentlig forskjell mellom offentlig (46,6 %) og privat eide selskaper i graden av outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner. Offentlig eide selskaper er i denne undersøkelsen hovedsakelig energibedrifter og helseforetak. Private selskaper er børsnoterte selskaper og aksjeselskaper.

STRATEGISKE DRIVERE

Et viktig element ved denne undersøkelsen har vært å avdekke hvorfor norske bedrifter velger outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner. Tidligere undersøkelser har vist at krav om kostnadsreduksjoner har vært den viktigste driver (Lacity & Willcocks, 2000). Resultater fra Outsourcingsundersøkelsen 2007 er vist i figur 2 og vi ser at lavere produksjonskostnad fortsatt er angitt som en viktig driver.

Det er interessant å merke seg at tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft, ressurser og kompetanse, er angitt som den viktigste strategiske driver (83 %) blant bedriftene i undersøkelsen. Den nest viktigste driveren er fokus på egen kjernevirksomhet (80 %). Lavere produksjonskostnad (74 %) følger som nummer tre.



Direkte relatert til selve tjenesteproduksjonen finner vi ønsket om fleksibel tjenesteproduksjon (72 %) og forbedret tjenestekvalitet (64 %). Outsourcing som virkemiddel for redesign av intern forretningsprosesser, samt eksterne drivere som konkurransepress, industripraksis og tilgang til nye markeder, vektlegges i noen grad.

Det finnes en rekke teorier som gir ulike svar på hva som kan og bør outsources. Tre teorier beskrevet nedenfor gir hver for seg forklaring av topp-tre strategiske drivere for outsourcing – tilgang til ressurser og kompetanse, fokus på egen kjernevirksomhet og lavere produksjonskostnader.

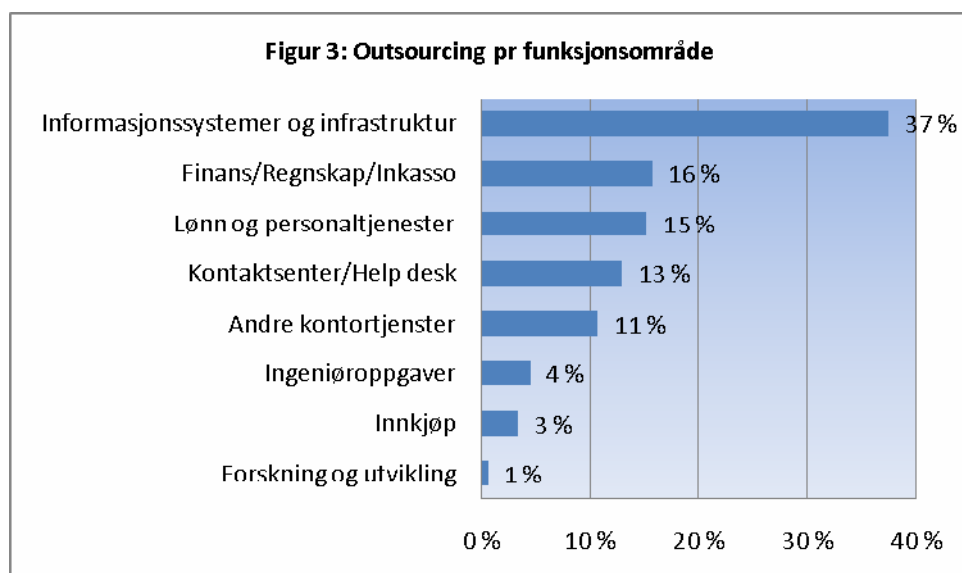
Ressursbasert teori sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som den ikke har tilstrekkelig med ressurser til å utføre selv. Profesjonelle leverandører kan sitte med ressurser og spisskompetanse på en rekke områder som en intern avdeling vanskelig kan gjøre alene. Dette fordi det ofte kan være vanskelig å få tak i eller beholde slike ressurspersoner. Tjenesteleverandører kan tilby et fagmiljø som er attraktivt for ressurser med spisskompetanse. For personell som overføres til en leverandør kan nye muligheter og karriereplaner åpne seg innenfor de områder som er leverandørens kjerneområde, men som bare var et støtteområde hos tjenestekjøper.

Kjernekompetanse teori sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som ikke er kjernevirksomhet, som ikke er kjernekompetanse, som ikke er kjerneaktivitet og som ikke er kjerneprosesser. Kjerne er det bedriften har som sin primæraktivitet i forhold til sine kunder og som vi finner i bedriftens verdikonfigurasjon. Ved outsourcing av for eksempel informasjonssystemer eller infrastruktur og tilbakekjøp av tjenester berøres også personell i større eller mindre grad. Konsekvenser er ofte at deler av personalet overføres til tjenesteleverandør, at arbeidsforholdet opphører, eller at personalet overføres til andre enheter internt i bedriften og med andre oppgaver. Fokus vil på denne måten kunne rettes mot bedriftens kjernevirksomhet og mot betjening av dens kunder. Alt som forstyrrer kjernevirksomheten, kan vurderes outsourcet. Det er imidlertid viktig at tjenestekjøper sitter igjen med ressurser og kritisk kompetanse for oppfølging av tjenesteleverandør og dennes leveranser.

Videre sier *klassisk økonomisk teori* sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som kan utføres rimeligere eksternt (i markedet). Kostnadsreduksjoner er ofte en hoveddriver for beslutning og gjennomføring av outsourcing. Det kan være store framtidige gevinster med tanke på reduserte produksjonskostnader forbundet med outsourcing. Ved å overlate tjenesteproduksjonen til en profesjonell leverandør kan stordriftsfordeler oppnås, dvs. reduserte produksjonskostnader og reduserte investeringskostnader i anlegg og utstyr. Ved å konkurranseutsette tjenesten vil også tjenestekjøper sikre seg at bedriften oppnår markedets beste priser.

FUNKSJONER

Spørreundersøkelsen inkluderer ni funksjonsområder: forskning og utvikling, lønn og personaltjenester, finans/regnskap/inkasso, innkjøp, informasjonssystemer og -teknologi, kontaktsenter, ingeniøroppgaver, produktdesign, andre kontortjenester. Totalt har 94 bedrifter i undersøkelsen outsourcet 179 funksjoner. Outsourcing pr funksjonsområde er vist i figur 3.



Av bedriftene i undersøkelsen har 75 % svart at de hadde outsourcet én eller flere *IT-tjenester*, men IT utgjør likevel bare 37 % av samlet antall funksjoner outsourcet.

Innenfor gruppen av *administrative oppgaver* ser vi at lønn- og personaltjenester (16 %), finans/regnskap/inkasso (15 %) og andre kontortjenester (11 %) samlet utgjør en stor gruppe. Likevel er outsourcing av administrative oppgaver ikke særlig større enn outsourcing av IT-tjenester.

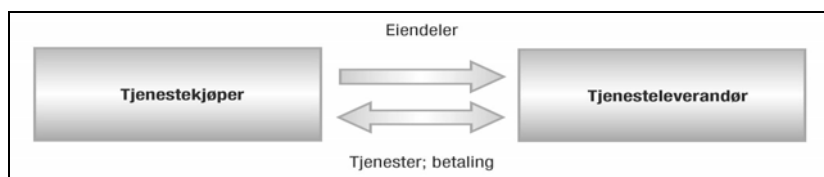
Aktiviteter knyttet opp mot *produktutvikling*, slik som forskning og utvikling (1 %) og ingeniørtjenester (4 %), har i dag svært liten grad av outsourcing. Ingen bedrifter i undersøkelsen har outsourcet produktdesign.

Andre kontortjenester (11 %) inkluderer funksjoner som fakturahåndtering, rengjøring, kantine, arkiv/lager, vakthold og reiseservice.

TJENESTEMODELL

Bedriftene i undersøkelsen ble spurt om deres outsourcing var basert på en ”eiet” eller ”tredjeparts” tjenestemodell. En eiet tjenestemodell innebærer at outsourcingssenteret er eid eller drevet av tjenestekjøper. En tredjeparts tjenestemodell innebærer en leveransemodell der tjenestekjøper ikke har eierinteresser i tjenesteleverandør. Bare 12 % av bedriftene i undersøkelsen eier selv selskapet de har outsourcet til og bare 3 % inngår i joint venture med tjenesteleverandøren. Det betyr at de fleste bedrifter har outsourcet til en lokal tjenesteleverandør (41 %) eller til en internasjonal tjenesteleverandør (32 %).

Figur 4: Standard tjenestemodell for outsourcing



Ved outsourcing vil aktiva i form av eiendeler eller ressurser overføres fra en bedrift til en annen, og dette danner grunnlaget for tilbakekjøp av tjenester og for betaling for leverte tjenester. En vanlig tjeneste leveransemodell er vist i figur 4 som en-til-en forhold mellom tjenestekjøper og tjenesteleverandør (Gottschalk & Solli-Sæther, 2004).

Det er verd å merke seg at flere av de store tjenesteleverandørene er i ferd med eller har allerede etablert en *global tjenestemodell*. Dette innebærer at tjenesteleverandøren er til stede i Norge samtidig som den etablerer leveransesenter i et lavkostland. På denne måten kan leverandøren skaffe til veie høyt kvalifisert arbeidskraft og samtidig oppnå lavere kostnader gjennom tjenesteproduksjon i lavkostland.

GEOGRAFISKE REGIONER

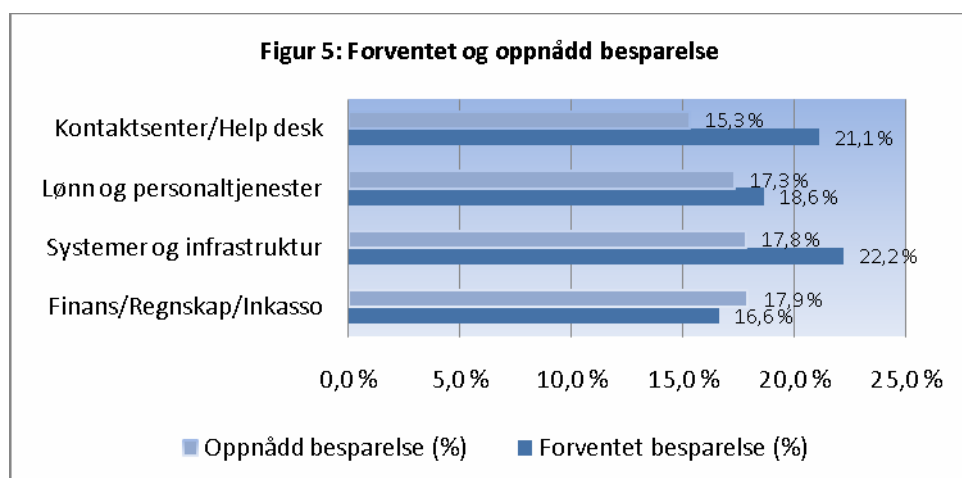
Undersøkelsen viser at det er mest vanlig med outsourcing til tjenesteleverandører etablert i Norge (81 %). Bare 19 % av funksjonene er outsourcet globalt til tjenesteleverandør i et annet land. Global outsourcing foregår i all hovedsak til land i Øst-Europa og Europa og i noen grad til India.

FORVENTET OG OPPNÅDD BESPARELSE

En viktig driver for outsourcing er, som vi har sett i figur 2, å oppnå lavere produksjonskostnader. Forut gjennomføring av outsourcing forventer norske bedrifter i gjennomsnitt alle funksjoner å spare 20,8 % av baseline kostnader. Bedrifter i undersøkelsen oppnår i gjennomsnitt alle funksjoner 17,6 % besparelse.

Kostnadsbesparelser varierer med funksjon implementert som vist i figur 5. Outsourcing av Finans/regnskap/inkasso rapporterer høyest gjennomsnittlig kostnadsbesparelse på 17,9 % i forhold til baseline kost. Informasjonssystemer og infrastruktur rapporterer om besparelser på 17,8 % i forhold til baseline kostnad, mens lønn- og personaltjenester rapporterer om gjennom-

snittlig besparelse på 17,3 % av baseline kostnad. For outsourcing av kontaktsenter er gjennomsnittlig besparelser 15,3 %. Bare Finans/regnskap/inkasso oppnår høyere besparelse enn forventet.

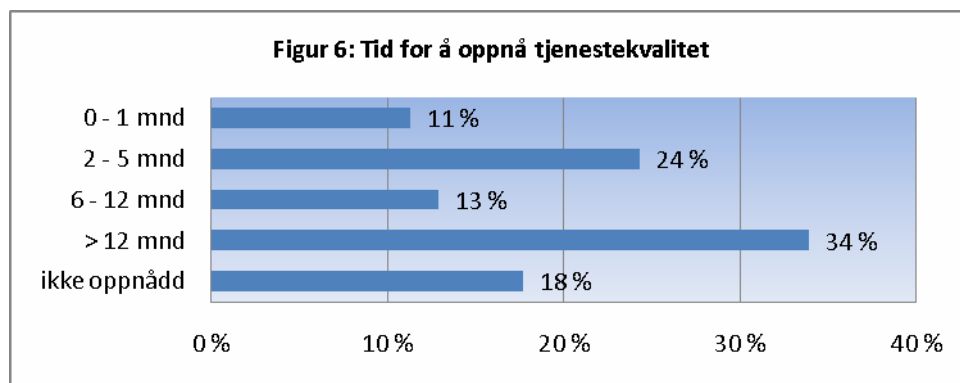


Tilbakekjøp av tjenester som bedriftene har outsourcet kostet i 2004 i gjennomsnitt 16,9 MNOK pr funksjon, mens tilbakekjøp av tjenester i 2005 i gjennomsnitt kostet 18,3 MNOK pr funksjon. For 2006 viser undersøkelsen at tilbakekjøp av tjenester kostet 19,9 MNOK pr funksjon. Vi ser dermed en gjennomsnittlig økning i tjenestekjøpers outsourcingkostnader fra 2005 til 2006 på 8,7 %. Imidlertid hadde virksomhetene en sterkere vekst i omsetning (15,3 %), noe som betyr at outsourcingkostnadene som prosent av omsetningen har sunket.

Mange bedrifter glemmer eller overser viktige og betydelige kostnader ved outsourcing. Det kan dreie seg om søkekostnader og forvaltningskostnader. Søkekostnader er kostnadene forbundet med å samle informasjon for å identifisere og vurdere egnede leverandører. Her oppstår også kontraktskostnader, som kan inkludere advokathonorarer. Forvaltningskostnader oppstår når kontrakt er inngått. Kostnadene er knyttet til å følge med på at leverandøren faktisk leverer etter avtale, forhandle med leverandøren om tiltak ved avvik, aksjonere mot leverandøren når kontrakten ikke overholdes, og forhandle med leverandøren om endringer i kontrakten.

TJENESTEKVALITET

Undersøkelsen viser at 82 % av tjenester outsourcet oppnår avtalt tjenestekvalitet. Nesten halvparten (48 %) av alle funksjoner outsourcet oppnår dette innen ett år og 34 % av implementeringene brukte mer enn ett år på å oppnå avtalt tjenestekvalitet. Bare 18 % rapporterte at de aldri hadde oppnådd avtalt tjenestekvalitet. Undersøkelsen indikerer at tjenestekjøper og tjenesteleverandør opplever færre problemer med leveransen ettersom tiden går.



HÅNDBLING AV ANSATTE

For de ansatte berørt av outsourcing fikk gjennomsnittlig 31 % nye jobb hos tjenestekjøper, mens 39 % ble overført til tjenesteleverandør. De resterende forlot bedriften frivillig, gikk av med pensjon eller de ble sagt opp. Gjennomsnitt antall stillinger som ble redusert pr outsourcet funksjon er 17,2.

FORVENTET VEKST

De neste 1 – 3 år forventes samlet vekst i outsourcing alle funksjoner med 36 %. Vekst er her målt som forventet antall nye funksjoner dividerte med antall eksisterende funksjoner totalt og innenfor et gitt område, se figur 7.

For området informasjonssystemer og infrastruktur forventes en vekst i antall implementeringer på 28 %. For finans/regnskap/inkasso (39 %) og for lønn- og personaltjenester (44 %) forventes veksten å være større enn innenfor IT-området. For kontaktsenter forventes en vekst på 26 %. Ingeniørtjenester er bare i liten grad outsourcet i dag, men her forventes en betydelig vekst (75 %) i kommende 3-års periode.

Figur 7: Forventet vekst i outsourcing utvalgte funksjoner

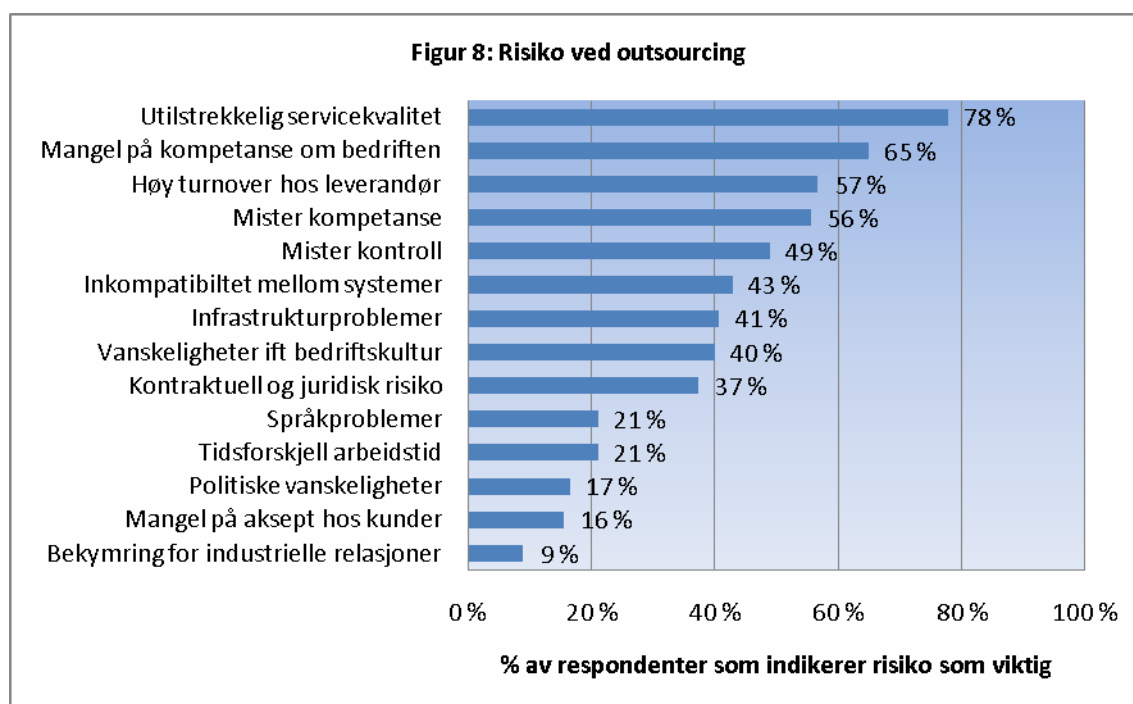
<i>Funksjoner</i>	<i>% av bedrifter som har outsourcet funksjonen</i>	<i>Forventet vekst i # implementeringer</i>
Systemer og infrastruktur	75 %	28 %
Finans/Regnskap/Inkasso	32 %	39 %
Lønn- og personaltjenester	30 %	44 %
Kontaktsenter	26 %	26 %
Andre kontorfunksjoner	11 %	21 %

Ser vi på implementering av nye funksjoner, så vil forventet vekst i outsourcing hovedsakelig komme de tjenesteleverandører til gode som er til stede i Norge. Ca 26 % av nye funksjoner vurderes for offshoring. Undersøkelsen indikerer således en vekst i offshoring, men vi kan si at offshoring av kunnskapsbaserte funksjoner fortsatt er i en tidlig fase i Norge.

RISIKO

Outsourcing av forretningsprosesser, IT og kunnskapsbaserte funksjoner innebærer også et behov for risikostyring. Av figur 8 ser vi at topp-tre risiko alle berører tjenesteleverandørens evne til å håndtere tjenestekjøper. Særlig oppfattes utilstrekkelig servicekvalitet hos tjenesteleverandør (78 %) som viktig. Andre eksterne risiko er leverandørens mangel på kompetanse om tjenestekjøper (65 %) og høy turnover hos tjenesteleverandør (57 %). Disse må likevel ses i sammenheng med foregående avsnitt om tjenestekvalitet der 82 % av alle funksjonelle implementering oppnår avtalt tjenestekvalitet.

Noen relasjonelle forhold fremheves, for eksempel evne til å håndtere forskjellig bedriftskultur mellom tjenestekjøper og tjenesteleverandør, inkompatibilitet mellom systemer, infrastrukturproblemer, samt kontraktuell og juridisk risiko som berører begge parter.



Barthélemy (2003) undersøkte nærmere hundre bedrifter i Europa og USA som hadde out-sourcet og fant følgende sju trusler forbundet med tjenesteutsetting: 1) outsourcing av feil aktiviteter, 2) valg av feil leverandør, 3) dårlig kontrakt, 4) personalproblemer, 5) dårlig kontroll, 6) skjulte kostnader og 7) låst inne. Barthélemy fant at to av truslene er verre enn de andre, i den forstand at disse to truslene er avgjørende for om bedriften vil oppleve suksess eller fiasko ved tjenesteutsetting. De to truslene er dårlig kontrakt og dårlig kontroll. I denne undersøkelse er dette angitt som risiko for at tjenestekjøper mister kontroll (49 %) og som kontraktuell og juridisk risiko (37 %).

TRENDER GLOBAL OUTSOURCING

Produksjonsindustri har praktisert offshoring av tjenesteproduksjon i flere tiår. I den senere tid har også offshoring av kunnskapsbaserte funksjoner økt i omfang. Tradisjonelt kan vi si at offshoring har vært drevet fram av ønsket om kostnadsreduksjoner. Men lavere produksjons-

kostnad er alene ikke nok til å kunne gi varige konkurransefortrinn for tjenestekjøper. Fremvekst av offshoring vil presse opp lønnskostnader i lavkostland noe som vil redusere gevinsten hos tjenestekjøper. Offshoring må derfor ikke utelukkende fokusere på kostnadsreduksjoner, men må skape verdi for tjenestekjøper gjennom for eksempel å muliggjøre innovasjon og vekst. Vi ser derfor at lavkostland i stadig større grad ekspanderer innenfor kompetansekrevede funksjoner, ingeniørtjenester, IT-tjenester og lignende som krever høyere utdanning. Lewin & Peeters (2006) peker på fem trender innenfor offshoring som vist i figur 9.

Figur 9: Trender offshoring (Lewin & Peeters, 2006)

Standardisering av organisatoriske prosesser	Økt omfang av offshoring øker kvaliteten og bredden i tjenestespekteret, hvilket leder til standardisering av organisatoriske prosesser.
Globalisering av menneskelig tjenesteproduksjon	Avanserte IKT-løsninger muliggjør tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft globalt. Kunnskapsbaserte tjenester kan kjøpes til beste økonomiske betingelser.
Hybride organisasjonsformer	Deling av databaser, systemer og forretningskunnskap med økende et antall eksterne tjenesteleverandører resulterer i at stadig flere eksterne organisasjoner blir sømløst integrert med tjenestekjøper.
Transformasjon av tjenesteleverandører	Offshore tjenesteleverandører beveger seg oppover i verdikjeden og konkurrerer med etablerte nasjonale og internasjonale leverandører.
Nye forretningsmodeller	Med tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft til lav kostnad, vil bedriftene eksperimentere med nye vekst- og forretningsmodeller.

Omfanget av offshoring fra Norge er i dag relativt begrenset. Bedriftene i undersøkelsen svarer at bare 19 % av funksjoner er outsourcet til utlandet. Det er dog en forventning om begrenset vekst i offshoring blant norske bedriftsledere. Dette underbygges av at tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft er den viktigste strategiske driver for outsourcing. Arbeidskraft kan hentes hos lokale eller internasjonale tjenesteleverandører etablert i Norge, eller direkte hos offshore tjenesteleverandører i lavkostland. Vi ser også at både norske og internasjonale tjenesteleverandører etablerer seg med leveransesenter i lavkostland.

OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

Målgruppen for spørreundersøkelsen var ledere i Norges største bedrifter. Henvendelse ble adressert til økonomidirektøren og/eller IT-direktøren. Fordelingen viser at 43,1 % av respondentene har stilling som CFO, økonomidirektør eller tilsvarende og at 42,5 % har stilling som CIO, IT-direktør eller tilsvarende. Andre respondenter har tittel som for eksempel CEO, COO, personalsjef, business developer, sourcing spesialist og prosjektleder.

Figur 10 beskriver kortfattet undersøkelsens metode.

Figur 10: Metode for undersøkelsen

September 2007	Lansering av spørreundersøkelsen.
Målgruppe	Toppledere og funksjonsledere i Norges 529 største bedrifter. Outsourcing av forretningsprosesser, IT og kunnskapsbasert funksjoner.
Prosesen	Online survey i Conformat med personlig login og passord. Oppfølging pr e-post og telefon.
Respons	202 bedrifter har besvart undersøkelsen (38,1 % responsrate). 94 bedrifter som har outsourcet 179 funksjoner.
Demografi	85 % av bedriftene er private selskaper, resterende er offentlige selskaper. Gjennomsnittlig omsetning: 5200 mnok. Gjennomsnittlig overskudd: 483 mnok. Gjennomsnittlig antall ansatte er 963.
Desember 2007	Rapportering, debriefing med deltakende bedrifter.

REFERANSER

Barthélemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87-100.

Gottschalk, P., & Solli-Sæther, H. A. (2004). *Outsourcing av IT: Strategi og styring ved tjenestetilsetting*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kern, T., & Willcocks, L. P. (2002). Exploring relationship in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2000). Survey of IT Outsourcing Experiences in US and UK Organizations. *Journal of Global Information Management*, 8(2), 5-23.

Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39(3), 221-239.