



Skandinaviske finansinstitusjoners offshoring

- Hvor gjennomtenkt er det?

Astrid Rønhovde Andersen og Kaia Karene Miland

Veileder: Øystein Fors

Masterutredning i økonomi og administrasjon,
Hovedprofil - Økonomisk styring (BUS)

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

I denne masterutredningen ser vi nærmere på skandinaviske finansinstitusjoners erfaring med offshoring til Baltikum. Oppgaven omhandler tilhørende utfordringer. Vi anvender kunnskap som er tilegnet gjennom vårt femårige studie og i tillegg ytterligere kunnskap som ble nødvendig for oppgavens tema.

Vi ønsker med dette å takke samtlige involverte i vår undersøkelse. En spesielt stor takk rettes til informantene fra de ulike finansinstitusjonene for deres tidsbruk og velvilje til å dele erfaringer. Dette settes stor pris på. En takk rettes også til Post Doctorial Alexander Madsen Sandvik ved Norges Handelshøyskole som har vært til hjelp i prosessen med metodeutforming. Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Øystein Foros for hans tilbakemeldinger underveis i skriveprosessen.

Norges Handelshøyskole, Bergen, 16. juni 2014

Astrid Rønhovde Andersen

Kaia Karensen Miland

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke hvor bevisste skandinaviske finansinstitusjoner er på kostnader og risiko som offshoring kan innebære. Undersøkelsen baseres på semi-strukturert intervju med fire representanter fra ledende skandinaviske finansinstitusjoner som praktiserer offshoring til Baltikum (hovedsakelig Litauen). Vi har valgt å anonymisere selskapene av hensyn til mulig gjenkjenning og informantenes identitet. Det tas utgangspunkt i økonomisk teori, generell teori om fenomenet offshoring og utvalgte rapporter om finansbransjens erfaringer. Oppgaven ser utelukkende på aktørens offshoredede enhet og ser dermed bort ifra virksomhet i Skandinavia.

Undersøkelsens resultat støtter vårt teoretiske grunnlag om bruk av fulleide enheter, offshoring av back office-prosesser samt utnyttelse av en lokasjons lønns- og utdanningsnivå. Dette er uavhengig av hvor langt aktørene har kommet i sin offshoring. Et selskap kan aldri være sikker på offshoringens utfall grunnet prosessens kompleksitet, men vi finner at deres eksisterende utgangspunkt i Baltikum gjorde de mer bevisste på potensielle utfordringer som kan oppstå. Videre finner vi at aktørene likevel har opplevd uforutsette kostnader underveis. Dette kan skyldes mangler ved deres analyser i forkant av offshoringen eller det faktum at ikke alt kan forutses. Utover dette viser den kulturelle likheten og geografiske nærheten til Baltikum at utfordringer tilknyttet ledelse kan bli redusert, men at dette igjen avhenger av ledelsens sammensetning. Kommunikasjon ut i organisasjonen har blitt vektlagt for å redusere den interne motstanden i hjemlandet.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	11
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	11
1.2 Teoretisk fundament	11
1.3 Beskrivelse av undersøkelsens tema	12
1.4 Undersøkelsens formål og problemstilling	12
1.5 Begrensninger	13
1.6 Oversikt over resten av oppgaven	13
2.0 Teori	15
2.1 Ulike sourcingsmønstre	15
2.1.1 Captive centers	17
2.1.2 Shared Service Centers.....	19
2.1.3 Hvorfor velge SSC	20
2.2 Transaksjonskostnadsteori	21
2.2.1 Ronald Coase.....	21
2.2.2 Oliver Williamson	22
2.3 Kjernekompetanseteori	25
2.3.1 Aktivitetsgrupper.....	26
2.3.2 Ressurs-særegenhet	26
2.3.3 Kjernekompetansens elementer	27
2.3.4 Prosessanalyse	27
2.4 Offshoring	28
2.4.1 Offshoringens fordeler og drivere	28
2.4.2 Offshoringens utfordringer.....	29
2.4.3 Offshoringens risiko	30
3.0 Bakgrunnsinformasjon for analyse	33
3.1 Finansbransjens offshoringsenheter	33
3.2 Finansbransjens faser under offshoring	34
3.3 Finansbransjens fordeler og drivere ved offshoring	35
3.4 Finansbransjens utfordringer ved offshoring	37
4.0 Metode	39
4.1 Beskrivelse av metode	39
4.2 Metodeutforming	39
4.2.1 Tematisering.....	40
4.2.2 Planlegging.....	40
4.2.3 Gjennomføring av intervju	40
4.2.4 Transkribering	41
4.2.5 Analysering	41
4.2.6 Verifisering.....	43
4.2.7 Rapportering.....	43
4.3 Metodedrøfting	44
5.0 Empiri	45
5.1 Del en	45
5.2 Del to	46
5.3 Del tre	48

6.0	Analyse og tolkning	53
6.1	Hvordan benyttes offshoring?	53
6.1.1	Aktørenes offshoringsenheter	53
6.1.2	Driverne bak aktørenes offshoring	54
6.1.3	Aktørenes sourcingsstrategi	56
6.1.4	Offshoringens prosesser	57
6.1.5	Offshoringens utvikling	60
6.1.6	Offshoringens faser	61
6.1.7	Underkonklusjon	62
6.2	Hva vektlegges ved valg av offshoringslokasjon?	62
6.2.1	Analysens omfang	62
6.2.2	Lokasjonsspesifikke drivere	64
6.2.3	Aktørenes eksisterende utgangspunkt for offshoring	66
6.2.4	Lokasjonens arbitrasjemuligheter	67
6.2.5	Lokasjonens problemområder	67
6.2.6	Underkonklusjon	67
6.3	Hvilke utfordringer står finansinstitusjonene overfor?	68
6.3.1	Kostnader	68
6.3.2	Risiko	73
6.3.3	Utfordringer	76
6.3.4	Underkonklusjon	79
7.0	Konklusjon	81
8.0	Undersøkelsens bidrag	83
8.1	Vårt bidrag	83
8.2	Refleksjon over oppgaven	83
8.3	Videre implikasjoner	85
9.0	Referanseliste	87
10.0	Appendiks	93
	Appendiks 1a - Intervjuguide, engelsk versjon	93
	Appendiks 1b - Intervjuguide, norsk versjon	97
	Appendiks 2 - Empirisk data	101
	Del en	101
	Del to	108
	Del tre	113
	Appendiks 3 - Godkjennelse fra NSD	127

Figurliste

Figur 1: Hierarki versus marked.....	16
Figur 2: Organisering av offshoret enhet.	18
Figur 3: Utflytting av prosesser.....	19
Figur 4: Utsetting av aktiviteter.....	26
Figur 5: Finansnæringens offshoringsfaser.	35
Figur 6: Undersøkelsens hovedmomenter.....	39
Figur 7: Metodens styrker og svakheter.....	44
Figur 8: Analysemodell.....	53
Figur 9: Lønnsforskjeller i Skandinavia og Baltikum.....	55
Figur 10: De baltiske landenes populasjon.....	65
Figur 11: Oppgavens styrker og svakheter.....	83

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi introdusere oppgavens tema, teoretiske fundament og avgrensninger. Hensikten er å gi leseren en bedre innsikt i hva oppgaven handler om.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Denne oppgaven er skrevet som en del av vår avslutning på masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Dette er et krav for enhver masterstudent ved skolen. Vi har begge interesse for fagområder innenfor styring og strategi og har derfor valgt et slikt utgangspunkt for vår oppgave. En av oss har et familiemedlem som jobber i en av de utvalgte finansinstitusjonene i Skandinavia. Hun gjorde oss oppmerksomme på selskapets suksess med offshoring av bedriftsprosesser og satte oss i kontakt med dem. Offshoring er mindre kjent enn outsourcing, som er det opprinnelige opphavet til fenomenet. For oss var dette et helt ukjent område og vi så dermed muligheten for et spennende prosjekt. Etter en samtale med selskapet og generell informasjonssøking om offshoring kom vi frem til at en sammenlignende oppgave for skandinaviske finansinstitusjoners beslutning om offshoring ville være svært interessant. Vi ønsker å belyse kostnader og risiko som en beslutning om offshoring av enkelte bedriftsprosesser kan medføre.

1.2 Teoretisk fundament

I denne oppgaven anvendes teoretisk litteratur som fundament. Gjennom undersøkelsen ønsker vi å avklare hvorvidt informantenes beslutning om offshoring innehar teoretisk grunnlag, med andre ord vil vi avklare om skandinavisk praksis samsvarer med den generelle forskningslitteraturen på temaet. Hensikten er å se om vi finner igjen like faktorer. Vi tar utgangspunkt i økonomisk teori. I undersøkelsen anvendes kvalitativ metode med utgangspunkt i bøkene *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* av Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) og *Det kvalitative forskningsintervju* av Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009).

1.3 Beskrivelse av undersøkelsens tema

Offshoring omhandler utsetting av enkelte bedriftsprosesser til et annet land, enten til et heleid datterselskap eller til en ekstern aktør i markedet (Kedia og Mukherjee, 2009, s. 250). Redusert kostnadsnivå er tradisjonelt hovedårsaken til at selskaper velger å sette deler av deres virksomhet over til lavkostland. Dette muliggjøres gjennom økende tilgang på globale kommunikasjonsnettverk (Stratman, 2008, s. 275). Vi stiller oss spørsmålet om aktørene på forhånd er bevisste på kostnads- og risikofaktorer som kan oppstå ved offshoring. Dette fordi slik reorganisering er en komplisert og usikker prosess som medfører en rekke ventede og uventede kostnader (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 534), samt at risikoen er situasjonsbestemt med hensyn til både bedriftskontekst og beslutningstakers vurdering (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 535). Til tross for at offshoring er et populært fenomen på verdensbasis og har blitt forsket en del på er ikke skandinavisk offshoring et utbredt forskningsområde.

1.4 Undersøkelsens formål og problemstilling

Vi ønsker med denne oppgaven å belyse hvor store kostnader og risiko en beslutning om offshoring faktisk innebærer da dette er en svært omfattende og tidkrevende prosess for et selskap å gjennomføre. Når en slik beslutning er fattet vil en eventuell tilbaketrekking (backshoring) være svært kostbar (Kinkel og Maloca, 2009, s. 156). Med bakgrunn i offshoringens utfordringer har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke kostnader og risiko er skandinaviske finansinstitusjoner bevisste på ved offshoring av bedriftsprosesser?

For å få en dypere analyse og mer oversiktlig tolkning har vi utarbeidet tre underspørsmål som skal hjelpe oss å besvare vår problemstilling. Disse er:

-Hvordan benyttes offshoring?

-Hva vektlegges ved valg av offshoringslokasjon?

-Hvilke utfordringer står finansinstitusjonene overfor?

1.5 Begrensninger

I denne undersøkelsen har vi begrenset oss til utelukkende å fokusere på skandinaviske finansinstitusjoner som praktiserer offshoring til heleide datterselskap i Baltikum. Vi har begrenset oss til fire finansinstitusjoner fra de tre skandinaviske landene (Norge, Sverige og Danmark). Dette er gjort for å snevre inn undersøkelsens omfang, samtidig som det gir oss mulighet til å gjøre en grundigere analyse av aktørene. Oppgavens fokusområde er de opprettede enhetene i Baltikum og vi ser dermed bort i fra finansinstitusjonenes virksomhet i sine respektive hjemland.

1.6 Oversikt over resten av oppgaven

Vi vil først ta for oss teori om ulik organisering av offshoring samt utvalgt økonomisk- og strategisk litteratur. Deretter vil vi gå nærmere inn på bransjens bruk av offshoring. Videre forklares metoden som har blitt anvendt i undersøkelsen, før primærresultater fremstilles i et eget empirikapittel. Resultatene analyseres og tolkes ved å sammenligne de ulike finansinstitusjonene, samt at deres erfaring knyttes til teori. Avslutningsvis ender oppgaven i en konklusjon der vår problemstilling besvares. I oppgaven vil vi bruke betegnelsene Finansinstitusjon, selskap og aktør om hverandre da vi ofte er avhengig av å referere til våre informanter. En variasjon vil da skape nyanse i språket.

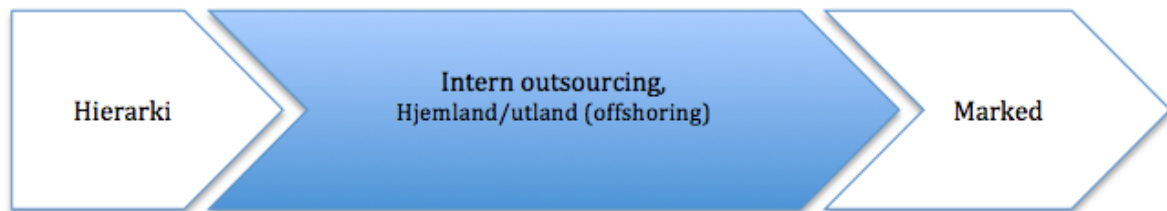
2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som blir anvendt i analysen. Vi forklarer offshoring som sourcingmønster og dens typiske organisering. Videre presenteres teoretisk litteratur før offshoring som fenomen utdypes. Det teoretiske grunnlaget for analysen er i hovedsak transaksjonskostnads- og kjernekompetanseteori. Førstnevnte går i korte trekk ut på å sammenligne kostnader mellom vertikal integrering av bedriftsaktiviteter og det å sette aktiviteter ut til aktører i markedet (Stratman, 2008, s. 277). I kjernekompetanseteori hevdes det at aktiviteter og prosesser som er særegne eller som anses som strategisk viktige skal holdes internt da disse kan være en del av selskapets kjernevirksomhet ved at de medfører konkurransemessige fortrinn (Arnold, 2000, s. 26-27). Videre i kapitlet vil teoriene utdypes..

2.1 Ulike sourcingmønstre

I dagens samfunn er voksende konkurranse fra verdensmarkedet en realitet og skyldes den økende globaliseringen verden står overfor (Nassimbeni, Sartor og Dus, 2011, s. 422). Utviklingen innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ført til selskapers splitting av aktiviteter i mindre segmenter for på sikt å kunne offshore disse (Jensen og Pedersen, 2011, s. 357). Sourcing defineres som prosessen med å finne leverandører av varer og tjenester (Business Dictionary, © 2014). Den såkalte ”make or buy”-diskusjonen tar for seg selskapers valg mellom vertikal integrering eller outsourcing (Arya, Mittendorf og Sappington, 2008, s. 1747). Vertikal integrasjon vil si at flere deler av produksjonsprosessen som normalt utføres av flere parter holdes internt i bedriften (Oxford Dictionaries, © 2014). Outsourcing vil si å sette produksjon av varer og tjenester ut til en leverandør i markedet (Oxford Dictionaries, © 2014). Det er enkelt å tenke seg at en ved valg av sourcingmønster velger det alternativet som er rimeligst slik at kostnadseffektivitet kan oppnås (Arya, Mittendorf og Sappington, 2008, s. 1747). Valget kan derimot være mer komplisert enn utelukkende å omhandle kostnader og må derfor tas på bakgrunn av en avveining mellom ulike faktorer. Eksempler kan være gevinsten ved kostnadsbesparelser og faren for tap av sensitiv informasjon eller svekket kvalitet på leveranser (Arya, Mittendorf og Sappington, 2008, s. 1747).

Ved å holde prosesser internt vil produksjon foregå innenfor hierarkiet mens utsetting innebærer outsourcing. Sistnevnte kan deles inn i intern- og ekstern outsourcing, hvor intern vil si at selskapet oppretter uavhengige profittsentre i stedet for hierarkiske avdelinger (Arnold, 2000, s. 24-25). Med profittsenter menes en avdeling som påvirker morselskapets finansielle resultat gjennom å selv ha kontroll over egne kostnader og del av totalinntekt (Oxford Dictionaries, © 2014). Prosessene kan dermed utføres i markedet, men samtidig være under morselskapets kontroll. Det er dette vi videre i oppgaven vil betegne som offshoring dersom prosessene utføres i et annet land enn hvor morselskapet er lokalisert. Ekstern outsourcing innebærer utelukkende bruk av uavhengige markedsaktører hvor selskapet kan velge å flytte prosesser ut til leverandører i eget eller annet land (Arnold, 2000, s. 24). Praktisering av sistnevnte omtales som ekstern offshoring.



Figur 1: Hierarki versus marked.

Figuren viser ytterpunktene av sourcingmønstre og illustrerer at offshoring vil være et midtpunkt mellom hierarki og marked. Illustrasjonen er utarbeidet med inspirasjon fra *Fig. 2. Structural alternatives of outsourcing* i Arnold (2000, s. 25).

Fenomenet offshoring oppstod på slutten av 1980-tallet da den teknologiske utviklingen gjorde det mulig å koordinere bedriftsprosesser selv over lange avstander. På denne måten kunne billig og kompetent arbeidskraft i lavkostland utnyttes ved å sette ut prosesser (Oshri, 2011, s. 28). En beslutning om å opprette et heleid datterselskap i stedet for å outsource til markedet bør baseres på stor- og samdriftsfordeler av humankapital og operasjonelle muligheter (Oshri, 2011, s. 26).

Øst-Europa har blitt et populært marked for offshoring, særlig etter at flere av regionens land entret EU på midten av 2000-tallet (Lewin og Peeters, 2006, s. 224). Det er antatt at Sentral- og Øst-Europa vil vokse frem som den mest attraktive offshoringslokasjonen for europeiske

multinasjonale selskap de neste fem årene (Oshri, 2011, s. 15). Et multinasjonalt selskap defineres som et selskap med virksomhet i flere land (Oxford Dictionaries, © 2014).

2.1.1 Captive centers

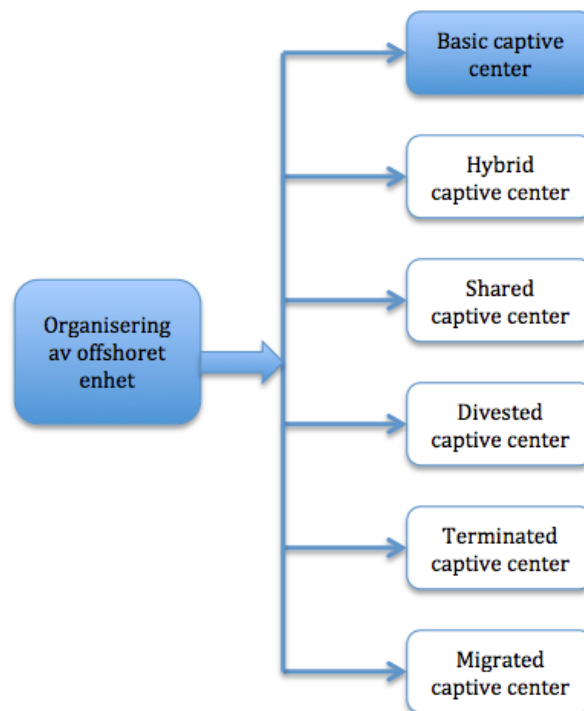
Mange ledere tror offshoring vil kreve outsourcing av prosesser til et annet selskap (Simeon Preston, sitert av Oshri, 2011, s. 31). Dette er en feiloppfattelse da offshoring som nevnt ikke nødvendigvis innebærer kjøp av tjenester i markedet. Selskaper kan etablere et fullleid datterselskap utenfor hjemlandet, noe som omtales som et captive center (Oshri, 2011, s. 32).

Studier viser at captive centers hovedsakelig anvendes i bank-, finans-, IT- og telesektoren. Hoveddriveren bak etableringen av slike captive centers er å kunne oppnå kostnadsbesparelser. Årsaker til å velge captive centers fremfor en tredjepart er at bedriftens ressurser, "know-how" og kjernekompetanse beholdes internt (Oshri, 2011, s. 33). Know-how defineres som praktisk kunnskap eller evne og kan videre lede til ekspertise (Oxford Dictionaries, © 2014). Dette gjelder særlig aktører som har lite erfaring med outsourcing da disse har et behov for å beholde kontroll over sin kjerneaktivitet for og redusere risikoen for tap av kunnskap og informasjon. Aktørene tenderer til å offshore flere prosesser etter å ha lyktes med sitt første prosjekt (Oshri, 2011, s. 33).

Når et selskap velger å opprette et captive center krever dette at de må bruke sine egne ressurser i tillegg til lokal ekspertise. Prosessen krever også at de har full forståelse for det nye markedet. Utvikling av arbeidsmarkedet, reguleringer i utenlandske investeringer og grad av politisk stabilitet påvirker hvorvidt en aktør velger å outsource til en tredjepart eller opprette et captive center. Andre faktorer som også påvirker etableringen er tilgang på engelskspråklig personell og arbeidsstyrke samt utdanningssystemet i den valgte lokasjonen. Studier viser at suksessfulle captive centers kan oppnå kostnadsbesparelser på inntil 70 prosent over fem til syv år. På den andre siden feiler omlag halvparten av de som forsøker å etablere slike offshoredede enheter. En noe større andel opplever vanskeligheter med å oppnå betydelige og målbare gevinster for morselskapet. Årsaker kan være at planlagte besparelser ofte er urealistiske og/eller at integrasjonen av et captive center feiler. Over 60 prosent av nyopprettede enheter viser seg å ha for høye operasjonelle kostnader, svært høy turnover for ansatte og et stigende lønnsnivå (Oshri, 2011, s. 31-36). Turnover defineres som arbeidsstokkens utskiftingsrate (Oxford Dictionaries, © 2014). Sammenlignet med ekstern

offshoring er intern offshoring mer utfordrende fordi aktørene står overfor et høyt press for å tilegne seg nødvendige ferdigheter, takle høy risiko, oppnå hurtig innpass i det nye markedet samt innfri gjeldende kapitalkrav (Oshri, 2011, s. 35-36).

Det eksisterer flere ulike varianter av captive centers, eksempelvis fulleide datterselskap som utelukkende utfører interne prosesser (Basic Captive Center), eller enheter som utfører tjenester for morselskapet og eksterne kunder (Shared Captive Center). Begge disse variantene, både samlet og isolert, kan betegnes som Shared Service Centers (SSC) (Oshri, 2011, s. 17-18). I denne oppgaven vil vi kun ta for oss Basic Captive Centers da dette er den eneste som er relevant for vår oppgave. Vi vil for enkelthets skyld referere til Basic Captive Center som SSC.



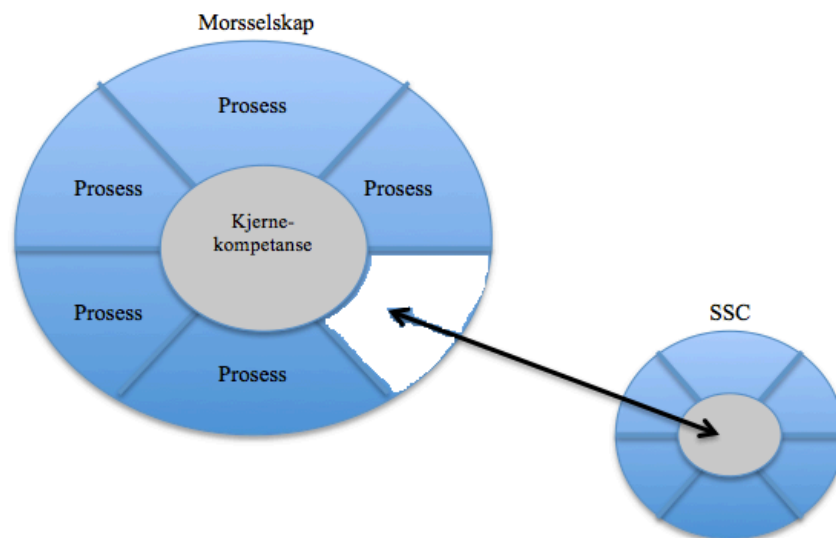
Figur 2: Organisering av offshoret enhet.

Figuren illustrerer de ulike organiseringsformene som eksisterer ved offshoring gjennom captive centers. Figuren er inspirert av *Figure 2.2 Main types of captive centers* i Oshri (2011, s. 38).

2.1.2 Shared Service Centers

Et Shared Service Center er en uavhengig enhet som blir ansett til å være en ”business within a business”. Enheten består av sammensatte servicefunksjoner som tidligere har vært fordelt utover i organisasjonen, men som nå har blitt sentralisert til en avdeling (Howcroft og Richardson, 2012, s. 112-113). Slik restrukturering innebærer store og langsiktige endringer av strategisk karakter, noe som medfører høy risiko og økt kompleksitetsnivå (Janssen og Joha, 2006, s.104). Enheten blir en intern serviceleverandør for organisasjonen (Howcroft og Richardson, 2012, s. 112) og jobber mot kostnadsbesparelser gjennom stordriftsfordeler og forbedret servicenivå for interne kunder i morselskapet (Schulz og Brenner, 2010, s. 215).

Servicefunksjonene består av back office-oppgaver som blir standardiserte for å gjøres sammenlignbare (Howcroft and Richardson, 2012, s. 112). Med back office-oppgaver menes oppgaver som bidrar til å drive selskapet fremover, slik som produktutvikling eller administrasjon (HR-, IT-, regnskaps- og finansprosesser og lignende). Slike oppgaver har fått denne betegnelsen da de ikke medfører direkte kontakt med kunder (Oshri, 2011, s. 16). Like oppgaver i de ulike avdelingene blir identifisert, standardisert og satt sammen til en enhet hvor det kun utføres back office-oppgaver. Tanken er at service som blir levert av en avdeling kan utvides til å serve flere avdelinger samtidig slik at selskapet på denne måten kan oppnå stordriftsfordeler. For store selskaper kan dette muliggjøre kostnadskutt ved optimalisering slik at de kan fokusere fullt ut på sitt hovedområde (Howcroft og Richardson, 2012, s. 112-113).



Figur 3: Utflytting av prosesser.

Figuren illustrerer hvordan ulike prosesser som ikke er en del av selskapets kjernekompetanse kan flyttes ut og driftes som selvstendige enheter. Den er inspirert av figuren på side 1 i Bergeron (2003).

2.1.3 Hvorfor velge SSC

Bruk av SSC skiller seg fra andre sentraliseringsmodeller (Ulbrich, 2003, referert i Janssen og Joha, 2006, s. 103). Slike modeller innebærer høyere grad av ledelsesk kontroll. Dette går i midlertidig på bekostning av kundeservice og tiden det vil ta å reagere da man ikke har tilstrekkelig informasjon om vesentlige forhold rundt interne kunders situasjon (Bergeron, 2003, referert i Janssen og Joha, 2006, s. 103). Et SSC kan derimot posisjoneres nærmere interne kunder som har et eierskap til servicen som leveres. I likhet med sentraliseringsmodeller kan også et SSC serve flere avdelinger.

Etableringen av SSC er svært populært for mange bransjer. I følge Janssen og Joha (2006, s. 104) kommer populariteten av en kombinasjon av fordelene med økt effektivitet og servicenivå. Dette er på grunn av en bedre forståelse av interne kunders behov og at selskaper slipper å gi opp kontrollen over deler av organisasjonen samt dens ekspertise (holdes fortsatt internt). Gjennom å samle like oppgaver kan selskaper oppnå stordriftsfordeler og effektivisering av drift (Howcroft og Richardson, 2012, s. 113). Forventningene til opprettelsen av SSC kan likevel være for høye og ofte urealistiske da det vil være vanskelig å oppnå alt man håper på. Årsaken er at ”best practice” for å oppnå ett mål ved SSC ikke samsvarer med metoden for å oppnå et annet (Ulbrich, 2003; Janssen og Wagenaar, 2004; Hircheim og Lacity, 2000, referert til i Janssen og Joha, 2006, s. 104).

Offshoring gjennom opprettelse av SCC i en utenlands lokasjon vil i noen grad innebære bruk av markedet da dette som kjent er en midtstilling av hierarki og fullstendig bruk av markedet. Av denne grunn vil selskaper oppleve ulike kostnader. Disse er knyttet til offshoringens behov for tid og innsats under planlegging, tilpasning og overvåking av oppgavers ferdigstillelse. Dette defineres samlet som transaksjonskostnader (Williamson, 1981, referert i Dibbern, Winkler og Heinzl, 2008, s. 338-339).

2.2 Transaksjonskostnadsteori

For å belyse noen av de negative sidene offshoring kan medføre presenteres transaksjonskostnadsteori. Med dette som utgangspunkt ønsker vi senere å analysere hvorvidt potensielle kostnader og risiko ved offshoring blir tatt hensyn til i forkant av beslutningen. Teorien sammenligner kostnader knyttet til organisering av økonomisk aktivitet i bedriftshierarki med kostnader tilknyttet outsourcing av aktiviteter til aktører i markedet (Stratman, 2008, s. 277). Whitten og Leidner (2006, s. 606) poengterer at transaksjonskostnadsteori har vært teoretisk basis for en rekke outsourcingstudier da den fokuserer på den økonomiske motivasjonen for å inngå eller forlate relasjoner mellom aktører. Da offshoring er en del av intern outsourcing anses teorien til også å være anvendelig for relasjoner innenfor samme aktør. Transaksjonskostnadsteori hevder at prosesser som settes ut vil medføre ekstra kostnader grunnet styring og koordinering, noe som kan føre til at kostnadsbesparelsene ved lokalisering i lavkostland utlignes (Stratman, 2008, s. 276).

2.2.1 Ronald Coase

Den britiske forfatteren og samfunnsøkonomen Ronald H. Coase skrev i 1937 den svært kjente artikkelen *The Nature of the Firm*. Med denne artikkelen ble han den første til å belyse transaksjonskostnaders betydning for bedrifter (Arnold, 2000, s. 25), noe som ble en del av årsaken til at Coase i 1991 mottok nobelprisen i økonomisk vitenskap fra Sveriges Riksbank (The Ronald Coase Institute, © 2000-2014). I artikkelen forsøkte Coase å gi en forklaring på hvorfor økonomisk aktivitet organiseres innenfor en bedrift i stedet for og utnytte kostnadseffektivitet gjennom å anvende spesialiserte markedsaktører (Madhok, 2002, s. 535). *“The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism”* (Coase, 1937, s. 390).

Coase tok for seg en bedrifts natur med hensyn til organisatorisk produksjonsstruktur og stilte spørsmål ved eksistensen av friksjonsløse markeder. Han hevdet at det eksisterer kostnader tilknyttet det å anvende ”markedsmekanismen”, hvor prisen på innsatsfaktorer påvirker tilbud og etterspørsel av varer og tjenester (Madhok, 2002, s. 535). *“The most obvious cost of “organizing” production through the price mechanism is that of discovering what the relevant prices are”* (Coase, 1937, s. 390). I følge Stratman synes det å eksistere

en generell enighet om at det å bruke spesialiserte aktører i markedet til og utføre enkelte aktiviteter vil være mer økonomisk effektivt enn om bedrifter selv skulle utført samtlige aktiviteter. I motsetning til dette ser det ut til at de fleste aktiviteter blir utført innenfor bedriftshierarkiet. I transaksjonskostnadsteori forklares dette med at kostnader knyttet til transaksjoner mellom bedrifter og markedsaktører i noen tilfeller kan bli for høye. Av denne grunn kan det likevel bli rimeligere å holde oppgaver internt i bedriften (Stratman, 2008, s. 277).

2.2.2 Oliver Williamson

Tanken om bedriftstransaksjoners kostnader ble senere videreutviklet av den britiske samfunnsøkonomen Oliver E. Williamson som på 1970-tallet utviklet transaksjonskostnadsteori med utgangspunkt i Coases argument (Dibbern, Winkler og Heinzl, 2008, s. 338). Han undersøkte bedriftsfaktorer som kan føre til økte transaksjonskostnader og definerte en transaksjon til å være noe som oppstår når en tjeneste utveksles gjennom et teknologisk atskilt grensesnitt (Williamson, 1981, referert i Stratman, 2008, s. 277).

Williamsons største bidrag har vært å gjøre transaksjonskostnadsteorien mer forståelig. Dette gjennom å gå mer i dybden på bedriften som en ledelsesstruktur samt gjennom å identifisere og sammenligne transaksjonskarakteristikk som har en viktig rolle i vurderingen av aktørene. Her tenkes det særlig på ressurs-særegenhet (Madhok, 2002, s. 535).

Ledelsesstruktur:

Williamson fikk i 2009 tildelt nobelprisen i økonomisk vitenskap for sitt bidrag til forståelsen av økonomisk ledelsesstruktur (Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 2009, s. 19). Hans arbeid fra 1985 introduserte tre ulike ledelsesstrukturer for økonomisk aktivitet. Disse er marked, hierarki og hybrid, og blir presentert i Arnold (2000, s. 24). Marked innebærer at aktører bruker markedet til å gjennomføre transaksjoner (outsourcing). Her vil prismekanismen råde, hvor prisen påvirker tilbud og etterspørsel av varer og tjenester. Leverandører må møte kunders krav for å kunne opprettholde mulighet for fremtidig handel. En slik ledelsesstruktur vil som beskrevet over medføre transaksjonskostnader. Hierarki er basert på sentralisert ledelse med egenproduksjon av varer og tjenester (vertikal integrasjon). I følge Arnold (2000, s. 25) kan

slik organisering også medføre kostnader dersom selskapet må utvikle og anvende et system for kontroll og koordinering av arbeidsstokkens produktivitet. Målet er derfor å avdekke den minst kostbare ledelsesstrukturen for å minimere kostnadene ved hver transaksjon. Dette medfører behov for en dypere forståelse av transaksjonens karakteristik (ressurs-særegenhet). En mellomting mellom disse ledelsesstrukturene kalles hybrid, hvor ulike grader av marked og hierarki vil eksistere (Arnold, 2000, s.24). Se Figur 1 for forklaring.

Ressurs-særegenhet:

Ressurs-særegenhet defineres som *“En eller flere attributter ved en ressurs som gjør den spesielt anvendelig for et bestemt formål. Ressursens særegenhet kan begrense hvor anvendelig den er for andre formål”* (ITIL-ordliste og forkortelser på norsk). Begrepet omhandler humankapital i form av spesialisert opplæring og know-how basert på erfaring, og fysiske eiendeler slik som nettverkets infrastruktur og informasjons- og kommunikasjonssystem (Stratman, 2008, s. 278). Av disse er ressurs-særegenhet relatert til humankapital ansett til å ha mest empirisk validitet med hensyn til transaksjonskostnader (Dibbern, Winkler og Heinzl, 2008, s. 339). Investering i ressurs-særegenhet vil medføre ”innlåsing” av ressurser og dermed risiko for at motparten handler ut ifra egne interesser (Klein et al., 1978, referert i Stratman, 2008, s. 278). Dette omtales som ”hold-up”-problemet og kan medføre økt kostnadsnivå grunnet manglende alternativ anvendelse (Jensen og Pedersen, 2012, s. 318).

I følge Williamson (1989 og 1991, referert i Arnold, 2000, s. 25) er ressurs-særegenheten det viktigste ved en transaksjon da høy grad av dette indikerer at produkter og tjenester er basert på bedriftens kjernekompetanse. Slike produkter og tjenester kan ikke brukes i andre transaksjoner uten store ekstrakostnader og bør derfor holdes internt i bedriften for å oppnå full kontroll. Outsourcing av dette vil kreve mye informasjon både før, under og etter handlingen, noe som fører til svært høye transaksjonskostnader. Det vil ikke være mulig å oppnå stordriftsfordeler for aktører i markedet da transaksjonene er kundespesifikke. Det kan være naturlig å opprette en intern outsourcingsenhet for slike transaksjoner. Oppgaver med lav ressurs-særegenhet kan derimot outsources eksternt da dette kun krever liten grad av informasjonsutveksling. Gjennom dette kan det utnyttes kostnadseffektive markedsaktører (Arnold, 2000, s. 25).

En sentral kostnad knyttet til transaksjoner i markedet vil være å komme frem til rett pris på ønsket tjeneste, slik som poengtert i sitatet fra Coase (1937). Dette vil kompliseres av bundet rasjonalitet og opportuniste hos markedssøkere (Stratman, 2008, s. 278). Disse kostnadene kommer eksempelvis fra aktiviteter som forhandlinger og søking etter- og evaluering av leverandører. Det faller dermed under det som betegnes som kontraktsmessige kostnader (Picot, 1991; Coase, 1937, referert i Arnold, 2000, s. 25).

Kontraktsmessige kostnader:

Behovet for kontrakter mellom markedsaktører fører til transaksjonskostnader (Stratman, 2008, s. 278).

Bundet rasjonalitet:

Klassisk økonomisk teori hevder at beslutningstakere handler rasjonelt for å maksimere egen nytte. Bundet rasjonalitet tar for seg det faktum at beslutningstakere kan inneha begrensninger i deres evne til å rasjonalisere og forstå markedssituasjonen, særlig under høy grad av usikkerhet i markedet. Denne usikkerheten fører til at en beregning av kostnader knyttet til en transaksjon vanskeliggjøres, og det eksisterer dermed en mulighet for at kostnadene kan variere fra tid til annen (Stratman, 2008, s. 278).

Ved utsetting av oppgaver til aktører i markedet kan parter som forhandler ha ulik oppfatning av gjeldende markedssituasjon, noe som kan lede til at en komplett ferdigstilling av kontraktsmessige forhold som kontrollerer transaksjonen ikke oppnås. Kontraktsområder kan da forlates åpne og forhandlingene kan gjenopptas i et senere møte dersom markedssituasjonen endrer seg (Stratman, 2008, s. 278). Ufullstendige kontrakter kan også skyldes det faktum at det vil være umulig å håndtere kompleksiteten i samtlige kontraktsmessige forhold (Williamson, 1981, referert i Dibbern, Winkler og Heinzl, 2008, s. 339). utfordringer knyttet til informasjonsinnhenting og ressurser tilknyttet reforhandlinger øker transaksjonskostnadene (Stratman, 2008, s. 278). Integrering av aktiviteter vil redusere behovet for kontrakter, noe som bidrar til reduserte transaksjonskostnader (slik som definert tidligere). Andre fordeler ved integrering er at det ikke er nødvendig å forholde seg til kortsiktige kontrakter som kan medføre risiko for videre drift dersom disse ikke fornyes. I tillegg unngås kostnader knyttet til jevnlig reforhandlinger eller bytte av markedsaktører (Coase, 1937, s. 391-392).

Opportunisme:

Problemet med ufullstendige kontrakter kompliseres ytterligere gjennom transaksjonskostnadsteoris antagelse om opportunisme (Stratman, 2008, s. 278). Opportunisme “*makes provision for self-interest seeking with guile*” (Williamson, 1981, s. 554). Aktører kan utnytte muligheter på bekostning av andre gjennom å fokusere på egen vinning. Dette kan påvirke i hvilken grad forpliktelser hensyntas gjennom handlinger. De kan eksempelvis bryte avtaler ved å jukse, lyge eller presentere misvisende fremstillinger av situasjoner. Dette fører til at aktører ønsker kontroll over hverandre og kontraktsmessige forhold, som igjen resulterer i økte transaksjonskostnader (Stratman, 2008, s. 278).

Type kostnader:

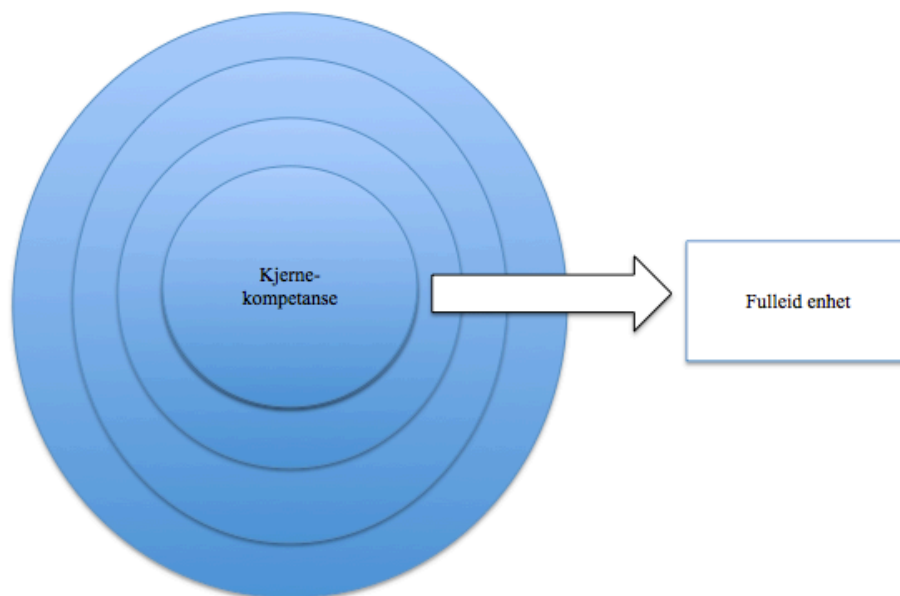
Kostnader ved transaksjoner kan grovt deles inn i to grupper. Den første er koordineringskostnader knyttet til innsamling og integrering av informasjon som bidrar i en beslutningsprosess. Den andre er transaksjonsrisiko hvor opportunisme kan medføre at kontrakter ikke overholdes (Clemmons et al. 1993, referert i Stratman, 2008, s. 278). I følge transaksjonskostnadsteori er dermed usikkerhet i markedet en sentral faktor da den fører til økt transaksjonsrisiko. Ved stor usikkerhet oppstår det tilfeldigheter som kan forstyrre omstendighetene. Dette medfører et større behov for sikkerhet, som igjen øker kostnadene ved koordinering (Argyres og Mayer, 2007, s. 1062). Videre er asymmetrisk informasjon også en sentral årsak til transaksjonsrisiko. Dette innebærer at aktørene i markedet besitter informasjon som vanskelig kan skaffes av den andre part. Investering i ressurs-særegenhet for å gjennomføre transaksjoner er en tredje årsak til økt risiko (Stratman, 2008, s. 278). Som presisert tidligere kan dette føre til ”hold-up”-problemet.

2.3 Kjernekompetanseteori

Hovedpoenget bak kjernekompetanseteori er at kun produkter og tjenester som anses som et selskaps kjernekompetanse skal produseres internt (Arnold, 2000, s. 25). Kjernekompetanseteori og transaksjonskostnadsteori utgjør sammen en generell modell for avgjørelser om sourcingmønstre da teoriene bidrar til å forklare hvilket mønster som vil være optimalt for aktørenes aktiviteter (Arnold, 2000, s. 26). Med utgangspunkt i disse teoriene ønsker vi å analysere hvorvidt skandinaviske finansinstitusjoner er bevisste på denne risikoen.

2.3.1 Aktivitetsgrupper

Et selskaps aktiviteter kan deles inn i fire ulike grupper; aktiviteter som tilhører selskapets kjerne, aktiviteter som er direkte linket til kjernen, støtteaktiviteter og generelle aktiviteter som enkelt kan utføres av andre internt eller eksternt (Arnold, 2000, s. 24). En lavere grad av intern produksjon innebærer en høyere viktighet av kjøp fra leverandører. Selskapets konkurransefortrinn vil da avgjøres av leverandørens evner (Arnold, 2000, s. 27).



Figur 4: Utsetting av aktiviteter.

Figuren viser at aktiviteter utenfor bedriftens kjerne kan settes ut til en fulleid enhet. Alternativt kan aktører velge å outsource slike aktiviteter til en tredjepart. Figuren er inspirert av *Fig. 1 Outsourcing model* i Arnold (2006, s. 24).

2.3.2 Ressurs-særegenhet

Hvorvidt prosessene karakteriseres som kjernekompetanse og dermed er strategisk viktige avhenger av deres ressurs-særegenhet. Hvis aktivitetene har høy særegenhet vil det normalt eksisterer høye markedstransaksjonskostnader for kommunikasjon og avtaler. Økonomisk sett gir det ingen mening å outsource slike aktiviteter. Det er derimot ikke alltid fordelaktig å outsource aktiviteter med lav særegenhet da disse kan være ekstremt viktige for selskapets evne til å overleve. Hvorvidt slike aktiviteter er strategisk viktige må aktøren avgjøre ved en vurdering av om disse er en del av kjernevirksomheten, med andre ord en sentral del av dens

konkurransefortrinn. Aktiviteter som ikke gir fortrinn gjennom utnyttelse av kjernekompetanse vil være mer vesentlig å outsource. Jo viktigere aktivitetene er for aktørens konkurransefortrinn, jo mer beveger de seg fra outsourcing til vertikal integrasjon (Arnold, 2000, s. 26 og 27).

2.3.3 Kjernekompetansens elementer

Prahalad og Hamel (1990) trekker frem tre elementer med kjernekompetanse. Disse er knyttet til nyttinghet, egenskaper og konkurransefortrinn. Kompetansen må medføre mulighet for å nå et bredt markedsspekter gjennom mulighet for anvendelse på flere områder. Fra kundens perspektiv må produktets egenskaper være svært relevant og føre til økt verdi for kunden da de kan differensiere mellom konkurrenter. Til slutt må kjernekompetanse bidra til konkurransefortrinn. Her må både ressurser og kunnskap om produktet være unike, samtidig som de må kunne beskyttes fra imiterende konkurrenter (Prahalad og Hamel, 1990, s. 84). Det kan være vanskelig å estimere hva som er kjernekompetanse og kostnader knyttet til tap av dette. Det er ikke gitt at dagens kjernekompetanse vil være den samme i fremtiden. Markedet og dets teknologi er under stadig endring og det er dermed viktig å reinvestere i prosesser for å beholde fortrinn (Prahalad og Hamel, 1990, s. 85).

2.3.4 Prosessanalyse

En unøyaktig analyse kan medføre store problemer ved beslutning om offshoring eller outsourcing av bedriftsprosesser. Den største feilen som kan gjøres ved valg av aktiviteter som skal flyttes ut er å velge kjerneaktiviteter og aktiviteter som er av høy verdi for selskapet. Effekten av en slik feilvurdering kan være tap av kjernekompetanse, som igjen kan føre til økt sikkerhetsrisiko. For å unngå dette anbefales det å skaffe seg dybdekunnskap om aktiviteter eller prosesser som potensielt kan settes vekk for å kunne forstå deres nivå av innsatsfaktor, output, ledetid, forventet prestasjon, verdi og lignende. Det vil være nyttig å sette sammen team for prosessanalyse, hvor teammedlemmene besitter komplementær kunnskap (Nassimbeni, Sartor og Dus, 2012, s. 415).

2.4 Offshoring

For å skape mer klarhet rundt fenomenet offshoring velger vi videre å gå i dybden på dette. Vi vil trekke frem positive og negative sider.

2.4.1 Offshoringens fordeler og drivere

Hoveddriveren bak offshoring anses til å være lave personalkostnader, noe som særlig kan utnyttes ved etablering i utviklingsland sammenlignet med industrialiserte land (Stratman, 2008, s. 275). Dette samsvarer også med hoveddriveren for å etablere fulleide enheter (kostnadsbesparelser), slik som presisert tidligere. Andre viktige drivere er tilgang på markeder og ny teknologi (Stratman, 2008, s. 275). Et studie utført av Offshoring Research Network (ORN) ved Duke University's Fuqua School of Business hevder at også økt konkurranse og forbedret servicekvalitet er sterke strategiske drivere. I tillegg fremkommer det at offshoring i noen tilfeller blir drevet av en voksende trend i industrien. ORN er et forskningsnettverk for samarbeidende universiteter, forskere og praktikere. Med et intervall på seks måneder følger ORN utviklingen av amerikanske selskapers offshoring av administrative og teknologiske funksjoner på tvers av bransjer, slik som IT-support, back office-oppgaver samt forskning og utvikling (Lewin og Peeters, 2006, s. 225-226).

Hvor attraktiv en lokasjon er for en aktør vil avhenge av prosessenes karakter og lokasjonsspesifikke forhold. Forskning viser at det eksisterer et klart skille mellom hvilke lokasjoner som er best egnet for offshoring av produksjon og tjenester. De viktigste lokasjonsspesifikke driverne for offshoring av tjenester er humankapitalens kvalitet (kompetanse og produktivitet), kulturell likhet og telekommunikasjonens infrastruktur (Bunyaratavej, Hahn og Doh, referert i Kedia og Mukherjee, 2009, s. 254-255). Artikkelen trekker også frem tre andre faktorer som påvirker lokasjonsbeslutningen; infrastruktur, landets risikofaktorer og ledelsesstruktur. Disse ble opprinnelig introdusert av Dunning (1988). Øvrige fordeler kan også være rimelige innsatsfaktorer i form av naturressurser, markedets størrelse og potensial, transportkostnader og fysisk avstand fra hjemmemarkedet (Kedia og Mukherjee, 2009, s. 254-255).

Aktører som offshorer drar nytte av arbitrasje (utnyttelse av forskjeller mellom to markeder) gjennom tidsforskjeller, lønns- og utdanningsnivå. Kostnadsreduksjon er som kjent den

sterkeste motivasjonsfaktoren for offshoring. Selskaper utnytter lavkostland og oppnår lønnsarbitrasje gjennom tilgang på billig og utdannet arbeidskraft. Dette skaper også en form for kunnskapsarbitrasje ved at mye verdi skapes gjennom utnyttelse av rimelig og høy kompetanse. Det er også mulig å utnytte tidsforskjeller ved offshoring ved at driften kan være operativ på andre tider av døgnet i den offshorede enheten sammenlignet med driften i selskapets hjemland. Dette gjelder forøvrig ved lokasjon av offshorede enheter på andre kontinenter enn morselskapet, hvor tidssoneforskjeller er merkbare (Kedia og Mukherjee, 2009, s. 255-256). Offshoringsstrategier basert på disse tre faktorene blir etter hvert mindre realiserbare da slike strategier er svært imiterbare og dermed ikke vil være en kilde til varige konkurransefortrinn. Den raske veksten i antall offshorede prosesser skaper et høyt press på lønnsnivået i utviklingsland, noe som gjør at gevinsten ved å anvende rimeligere arbeidskraft blir redusert. Av denne grunn kan det forventes at aktører i større grad vil utvikle strategier som også rettes mot verdiskaping, innovasjon og vekst for selskapet (Lewin og Peeters, 2006, s. 221).

2.4.2 Offshoringens utfordringer

På tross av lave lønnskostnader viser det seg at offshoring kan føre til at selskaper overskrider de opprinnelige kostnadene i hjemlandet. Språk-, kultur- og tidssoneforskjeller er problemer som kompliserer ledelse av offshoring (Stratman, 2008, s. 276). Tariffbarrierer, skattestruktur, politisk og lovmessig miljø, holdninger overfor utenlandske investeringer og konkurransestruktur i valgte lokasjon spiller også en rolle (Delios og Beamish, 1999; Dunning, 1988; Root, 1994, referert i Kedia og Mukherjee, 2009, s. 254). Hvor store utfordringer dette kan medføre avhenger av hvilke prosesser som settes ut. For prosesser som involverer kundekontakt (eksempelvis kundeservice via telefon og e-post) vil utfordringer i form av språkopplæring og kulturforståelse oppstå da språkkravene vil være høyere sammenlignet med back office-oppgaver og teknisk arbeid (Lewin og Peeters, 2006, s. 225).

Beslutningstakere kan feilestimere kostnader knyttet til offshoring av bedriftsprosesser. Dette kan igjen føre til at bedriften opplever uventede og skjulte kostnader under implementeringen av offshoring eller underveis i prosessen (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 534). Med bakgrunn i data fra ORN hevder Larsen, Manning og Pedersen (2013) at den økte kompleksiteten som følger av offshoring vil kunne medføre en rekke operasjonelle

utfordringer og kostnader. Disse kan delvis være ignorerte eller uforutsette når beslutningen om offshoring fattes. Skjulte kostnader oppstår som differansen mellom forventede og realiserte kostnader (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 534). Forskning viser at aktører med erfaring innen offshoring har større sannsynlighet for å forutse skjulte kostnader og vil dermed unngå estimeringsfeil (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 539). Eksempler er knyttet til opplæring, rapportering og planlegging, intern kommunikasjon mellom den opprinnelige og nye enheten samt ledelse av dette (Janssen og Joha, 2006, s. 112). Potensielle kostnader kan også fremkomme av nye avhengigheter som medfører økt behov for koordinering og beskyttelse av intellektuell kapital (Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 536).

Larsen, Manning og Pedersen (2013) presenterer tre tilnærminger til skjulte kostnader ved offshoring, og vi anser en av disse til å være gjeldene for vår undersøkelse. Denne fokuserer på skjulte kostnader knyttet til flytting og redesign av oppgaver og prosesser innenfor et verdigenererende system. Tilnærmingen omhandler med andre ord kostnader knyttet til rekonfigurering av et selskaps interne og eksterne verdikjede (Kumar, van Fenema og von Glinow, 2009; Levy, 1995; Srikanth og Puranam, 2011, referert i Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s.536). Offshoring blir ansett som en rekonfigureringsprosess av verdikjedens aktiviteter på tvers av lokasjoner uavhengig av om selskapet offshorer til en fullleid enhet eller til markedet (Contractor et al., 2010; Manning et al., 2008, referert i Larsen, Manning og Pedersen, 2013, s. 536).

2.4.3 Offshoringens risiko

I følge det tidligere nevnte ORN-studiet ser informantene på forventet servicekvalitet som den største risikofaktoren. Dette står i kontrast til at forbedret servicekvalitet også er en av de største driverne til offshoring. Det vil eksistere risiko for intern motstand dersom bedriftens kultur (ledelse og verdier) ikke passer med kulturen i offshoringslokasjonen. Kulturproblemer oppstår også på grunn av kompleksiteten ved å lære seg hvordan man skal lede og samarbeide med ansatte som har en annen bakgrunn. De kulturelle forskjellene tenderer til å skape mindre problemer ved implementering av IT-, finans- og regnskapsprosesser enn ved funksjoner som krever ansatte med mer “myke” evner. Med dette menes eksempelvis evne til interaksjon med mennesker via kundeservice eller teknisk

support. Tap av kontroll anses også som en betydelig risikofaktor da prosesser blir flyttet bort fra kjernevirksomheten. Selskaper som praktiserer offshoring kan miste eksisterende kunder dersom disse ikke er komfortable med selskapets strategi, eksempelvis grunnet en frykt for å bli personlig berørte (Lewin og Peeters, 2006, s. 226-227).

Av andre risikofaktorer kan ineffektivitet, korrupsjon, ustabilitet i infrastruktur og politisk klima også være gjeldende. I tillegg vil vi trekke frem faren for tap av ansatte i den offshoredede enheten. Dette vil medføre tap av bedriftsspesifikk kunnskap samt kostnader knyttet til søk og opplæring av nye ansatte. ORNs studie viser at de som allerede har offshoret bedriftsprosesser ser på dette som en større risikofaktor enn de som planlegger å offshore. Dette viser at uerfarne aktører underestimerer utfallet (Lewin og Peeters, 2006, s. 26-27).

Sikkerhetsrisiko:

Sikkerhetsrisiko er et mye omtalt tema i forbindelse med offshoring da koordinering gjennom moderne teknologi (telekommunikasjon, ERP-systemer og lignende) medfører en risiko for at sensitiv data blir tapt eller delt. Slik offshoringsrisiko kan analyseres med utgangspunkt i tre ulike dimensjoner; organisatorisk-, juridisk- og teknisk dimensjon. Den første tar for seg nødvendig ”policy”, prosedyrer og sikkerhetskrav i organisasjonen. Den neste omhandler organisasjonens lovgivende rammeverk og vil også være gjeldende for samarbeidsaktører. Den siste dimensjonen innebærer IT-infrastruktur og systemer for data- og kunnskapsbeskyttelse (Bojanc og Jerman-Blazic, 2008; Kennedy og Clark, 2006; Pai og Basu, 2007; Haugen og Roger Selin, 1999; Chang og Yeh, 2006, referert i Nassimbeni, Sartor og Dus, 2012, s. 406). Sikkerhetsrisiko har en sterk påvirkning på utfallet av offshoring. Tap av data og immaterielle eiendeler kan resultere i langvarige konsekvenser som har en negativ virkning på kunder, leverandører, investorer og samarbeidspartnere (Bojanc og Jerman-Blazic, 2008, referert i Nassimbeni, Sartor og Dus, 2012, s. 406).

Backshoring:

Vi har tidligere omtalt offshoringens behov for en analyse som utgangspunkt, både med hensyn til lokasjon og prosesser (Oshri, 2011, s. 33; Nassimbeni, Sartor og Dus, 2012, s. 415). Sett i sammenheng med offshoringens kompleksitet vil dette behovet underbygges (Janssen og Joha, 2006, s.104). Som kjent vil det være kritisk å unngå at kjerneprosesser settes ut da disse er selve fundamentet for virksomhetens drift. Likevel kan aktørene aldri

være helt sikre på at offshorede prosesser vil passe inn i den nye lokasjonen, noe som kan medføre ekstrakostnader (Nassimbeni, Sartor og Dus, 2012, s. 415). Det vil dermed alltid eksistere en risiko for at prosessene må backshores. En vanlig årsak for backshoring er overestimering av kostnadsbesparelser. Dette påvirkes av høy turnover, lønnsinflasjon, transportkostnader og generell usikkerhet (Manning et al., 2008; Sinha et al., 2011; Kinkel, 2012, referert i Canham og Hamilton, 2013, s. 279). Andre årsaker kan være redusert kvalitet og fleksibilitet, kostnader tilknyttet koordinering og kommunikasjon, manglende tilgang på kvalifisert arbeidskraft eller at forventet reduksjon i personalkostnader uteblir (Kinkel og Maloca, 2009, s. 159).

3.0 Bakgrunnsinformasjon for analyse

I dette kapitlet ønsker vi å belyse offshoringspraksis innenfor finansbransjen. Dette for å gå mer spesifikt inn på undersøkelsens tema. Videre i oppgaven vil vi referere til denne informasjonen som bransjeteori.

Vi tar utgangspunkt i tre forskningsrapporter. Den første er Deloittes rapport *Global Financial Services Offshoring: Scaling the Heights (Third Annual Global Offshore Survey)* som tar for seg en undersøkelse utført med bakgrunn i 62 finansinstitusjoner lokaliserte i 12 land. Videre anvendes Deloittes rapport *Global Financial Services Offshoring Report 2007: Optimizing offshore operations (Fourth Annual Global Offshore Survey)*. Denne baseres på en undersøkelse av 36 finansinstitusjoner i åtte land. Vi anvender begge disse rapportene da vi anser at de frembringer komplementær informasjon. Den siste rapporten er basert på funn fra et studie utført i 2009 som et samarbeid mellom ORN og The Conference Board, som igjen ble utført i forbindelse med ORNs *Provider Survey* fra 2009. Den valgte rapporten tar utgangspunkt i amerikanske aktører.

3.1 Finansbransjens offshoringsenheter

Offshoring er som kjent en fremvoksende trend også i finansbransjen. Her kan verdi skapes gjennom å flytte deler av prosesser ut til et annet land (Venzin, 2009, referert i Mudambi og Venzin, 2010, s. 1521), eksempelvis ved å offshore ansattes administrative oppgaver (back office-oppgaver) slik at de kan ha et økt fokus på mer verdigenererende oppgaver (The Conference Board og ORN, 2010, s. 3). Bransjen opplever pressede marginer, og dette har resultert i et behov for kostnadskutt og forbedring av operasjonell effektivitet (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s.5). Som presisert tidligere kan dette oppnås gjennom offshoring. I følge Deloittes rapport *Optimizing offshore operations* er denne bransjen ledende på området, og dens største aktører fungerer som en benchmark for andre sektorer. Siden starten av 2000-tallet har fenomenet offshoring vokst seg sterkere og omhandler nå tilnærmet alle funksjoner innenfor finansnæringen (Deloitte Research, 4th annual report, 2007, s. 3). Enkelte land går aktivt inn for å tiltrekke seg virksomheter, enten i form av aktørers etablering av fulleide SSC eller etablering av rene outsourcingssentre. Dette gjøres eksempelvis gjennom skattelette, moderne infrastruktur og investering i humankapital. Slike

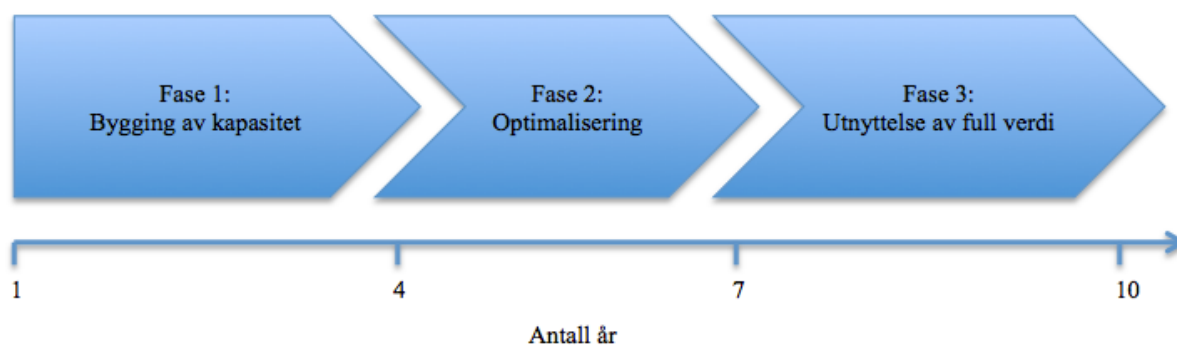
investeringer kan påvirke hvor finansinstitusjoner velger å lokalisere sin offshoring (The Conference Board og ORN, 2010, s. 5). Aktørene kan også sørge for en høyere grad av stordriftsfordeler ved å offshore til lokasjoner som har likhetstrekk med hjemlandet (Lihong og Delios, 2008, referert i Mudambi og Venzin, 2010, s. 1523).

Deloitte's rapport *Scaling the Heights* påpeker at det i 2003 ble gjennomført offshoring av bedriftsprosesser blant 26 prosent av alle finansinstitusjoner i verden. Dette tallet ble nesten tredoblet de neste par årene (70 prosent i 2005). Erfarne offshoringsenheter går ofte fra utsetting av enkeltprosesser over til hele funksjoner, gjerne gjennom å anvende en miks av både intern og ekstern offshoring. Dette synes å være en voksende trend for fremtiden (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 10). Fulleide SSC innbyr til større kostnadsbesparelser sammenlignet med outsourcing da man unngår en tredjepart som tar deler av gevinsten. Ved å holde prosessene internt kan besparelser på inntil 60 prosent oppnås. Servicekvaliteten og kostnadsbesparelser kan også enklere opprettholdes over tid. På den andre siden vil outsourcing innebære større fleksibilitet med hensyn til markedet gjennom raskere utflytting av prosesser da man slipper å etablere en egen enhet og dermed får mulighet til økt fokus på kjernevirksomheten. I tillegg kan man dra nytte av markedsaktørers spesialisering og dermed deres stordriftsfordeler. I rapporten hevdes det at en anvendelse av både SSC og outsourcing vil være det mest gunstige i mange tilfeller da dette innbyr til det beste fra begge modellene (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 11). Store aktører i ORNs studie fra 2009 valgte en fullleid sourcingmodell under etablering fordi den tillot intern lederkontroll, samt at det ble ansett som enklere å unngå organisatorisk motstand. Modellen gjør det også enklere å beholde og forfremme nøkkelpersonell. Deres studie viser at 25 prosent av respondentene som offshoret til fullleid enhet karakteriserte høy turnover blant ansatte som en vesentlig risikofaktor. Prosentandelen for de som praktiserte ekstern offshoring var betraktelig større, her med hensyn til nøkkelpersonell hos deres leverandører (The Conference Board og ORN, 2010, s. 2 og 3).

3.2 Finansbransjens faser under offshoring

Bransjen går ofte gjennom tre faser i sin offshoring. Disse er bygging av kapasitet, optimalisering og utnyttelse av offshoringens fulle verdi. I fase en fokuserer finansinstitusjonene på forbedring av kvalitet og sikrer maksimal utnyttelse av besparelser

gjennom økonomiske arbitrasjer. De avklarer hvilke områder det skal satses på og om de skal bygge kapasitet gjennom fulleide SSC eller leverandører. Når offshoringsstrategien er ferdig utarbeidet er det viktig med enighet internt i organisasjonen. I neste fase optimaliseres avkastningen fra den offshoredede enheten. Dette kan oppnås gjennom fokusering på stor- og samdriftsfordeler samt effektivisering av de offshoredede prosessene (Deloitte Research, 4th annual report, 2007, s. 5). En optimalisering av offshoring innebærer også en klar strategi og visjon slik at de ansatte har et felles mål å jobbe mot. På denne måten oppnås en større effektivitet (Deloitte Research, 4th annual report, 2007, s. 6). I den siste fasen fokuseres det på utnyttelse av den samlede verdien som offshoring har medført. Erfaren ledelse og klare retningslinjer anses som kritiske suksessfaktorer (Deloitte Research, 4th annual report, 2007, s. 5).



Figur 5: Finansnæringens offshoringsfaser.

Figuren illustrerer de ulike fasene som finansinstitusjoner typisk gjennomgår i løpet av sin offshoring. Den er inspirert av *Figure 3: The offshoring journey* i Deloitte Research 4th annual report (2007, s. 5).

3.3 Finansbransjens fordeler og drivere ved offshoring

De største driverne bak offshoring i finansbransjen er kostnadsbesparelser og tilgang på rimelig og kompetent arbeidskraft (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 5). Offshoring av prosesser muliggjøres ved hjelp av digitalisering da finansnæringens prosesser er u håndgripelige og ikke krever fysiske ressurser. Slike aktiviteter blir standardiserte for utsetting til land med lavt lønnskostnadsnivå da de ikke anses som svært verdigenererende og derfor ikke vil være en del av kjernevirksomheten (Mudambi og Venzin, 2010, s. 1521-

1522). Det opprettes dermed kompetansesentre i lavkostland hvor det eksisterer et høyt kompetansenivå blant befolkningen.

I likhet med nivået på kostnadsbesparelser vil servicekvalitet variere, men i hovedsak vil nivået være overlegent sammenlignet med finansinstitusjoner i hjemmemarkedet (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 8). Mange små finansinstitusjoner velger å beholde bedriftsprosesser innenfor hjemlandet da de er redde for redusert kvalitetsnivå og fleksibilitet samt hvordan kunder vil reagere. De har ikke tro på at den ventede kostnadsbesparelsen vil være tilstrekkelig sett i sammenheng med offshoringens negative sider. Likevel opplever aktører som offshorer kvalitet og fleksibilitet som de største fordelene med offshoring. Det er enklere å tilpasse arbeidsstyrken i den offshoredede enheten etter endringer i markedet grunnet stor og kvalifisert arbeidsstokk og mindre rettigheter for de ansatte. Dette fører igjen til en raskere reaksjon på endringer i markedet og forbedret servicekvalitet. Av offshoringens totale investeringer var kun tolv prosent tilknyttet prosesser med kundekontakt (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 6-7).

De største faktorene som påvirker kostnader og kvalitet er tid og erfaring. De beste resultatene oppleves de første månedene, noe som skyldes godt forarbeid fra ledelsen og “nyhetens interesse”. Deretter er den typiske utviklingen at prestasjonsnivået synker, for så å ta seg opp igjen etter år to og tre ettersom aktøren får offshoringserfaring. Toppledelsen er en avgjørende faktor for videre suksess. Den kan være svært vanskelig å erstatte dersom de velger og forlate selskapet da dette kan resultere i tap av kjernekompetanse (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 8). Også i finansbransjen går utviklingen mot å offshore delprosesser for deretter gradvis og gå over til hele funksjoner for å oppnå stor- og samdriftsfordeler. Mange finansinstitusjoner utvikler seg derimot ikke fort nok til å oppnå full avkastning fra offshoringen eller til og holde tritt med markedslederne. Dermed blir besparelsene mindre enn antatt (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 13). Vi ser at disse punktene kan utgjøre en risiko for offshoringens suksess. Mange offshoringenheter jobber mot å bli et Center of Excellence (Mudambi og Venzin, 2010, s. 1522-1523). Dette innebærer å gå fra standardiserte og enkle aktiviteter over til fokus på flere funksjoner, for deretter å ende opp med kunnskapsgenerering og fokus på innovasjon (CEO of Baltic Operations, Finansinstitusjon 2).

3.4 Finansbransjens utfordringer ved offshoring

Deloitte's rapport (*Scaling the Heights*) trekker frem fire suksessfaktorer for offshoring; kompleksitet, overenstemmelse, kultur og kostnader. For finansinstitusjoner anses kompleksitet som den største utfordringen ved offshoring og ledelse av denne vil være avgjørende for å lykkes. Ledelse kan eksempelvis omhandle kontinuerlig fokus på effektivisering eller forenkling av prosesser ved eliminering av unødvendige steg og innføring av enkle rapporteringsmekanismer. Årsaker til økt kompleksitet ved offshoring er blant annet økning i organisasjonens omfang, fysisk avstand, språk- og kulturforskjeller. I Deloitte's undersøkelse fremkom det at tre av fire finansinstitusjoner anvendte en såkalt "løft og flytt"-metode for offshoringsprosessen. Her føres eksisterende systemer og prosesser fra hjemmemarkedet videre til den offshorede enheten, og ved forsøk på å utvide offshoringsenheten kan problemer oppstå dersom man utelukkende anvender denne metoden (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 15).

Overenstemmelse er den neste suksessfaktoren. Den går ut på at det må være likheter mellom enheten i hjemlandet og offshoringslokasjonen og innebærer at forhåndsregler må overholdes. Utfordringer aktører står overfor er etikk, privatliv, datasikkerhet og overholdelse av regelverk. Disse blir større når en aktør opererer i flere land og må tilpasse seg ulike språk, kulturer og rettssystem. På grunn av dette blir etikk relatert til mennesker karakterisert som den største utfordringen av finansinstitusjoner som praktiserer offshoring. De ser på lønn, jobberfaring og kvalifikasjoner som mindre krevende. Det er nødvendig med en stabil ledelse som har godt tilsyn til enheten for å håndtere problemer tilknyttet etiske forhold. Uten dette vil risikoen rundt offshoring være større samtidig som aktøren går glipp av fordeler. Etersom selskaper utvikler sin offshoring er det nødvendig å integrere prosessene med prosesser i den opprinnelige enheten, da dette gjør det enklere å overvåke og samkjøre disse med hverandre. På lang sikt er det også nødvendig å etablere globale etiske retningslinjer som overskrider kulturer og landegrenser. Det vil være nødvendig med en betydelig økonomisk satsing for å oppnå disse målene, og ledere må fokusere på å ha riktig balanse mellom kortsiktig inntjening og langsiktig verdi (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 16).

Mange av utfordringene knyttet til kompleksitet og overenstemmelse er relatert til kultur og mennesker. Det er viktig at finansinstitusjoner oppretter en bedriftskultur som strekker seg

over landegrensener og egen arbeidsstyrke ved utflytting av prosesser. For å oppnå en vellykket offshoring er det også viktig med fokus på ledelse. Mange prioriterer dette i begynnelsen av prosjektet, men det tenderer til og svekkes over tid. Selskaper som har fullt fokus på ledelse oppretter en standardordning med rotasjon og utskifting i ledelsen. Dette for å sikre en miks av erfarne og uerfarne talent (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s.16).

Kostnader er den siste suksessfaktoren og som nevnt er kostnadsbesparelser en av hoveddriverne bak offshoring også innenfor finansbransjen. Det er i midlertidig viktig å påpeke at et blindt fokus på kortsiktige besparelser vil føre til langsiktig feiling. Gjennom å reinvestere deler av den kortsiktige gevinsten inn i vedvarende investeringer kan finansinstitusjoner og andre selskaper balansere investorenes behov mot selskapets langsiktige strategiske utvikling. Ved å gjøre dette kan det skapes en bærekraftig utvikling gjennom effektivitet, stor- og samdriftsfordeler (Deloitte Research, 3rd annual report, 2007, s. 17).

4.0 Metode

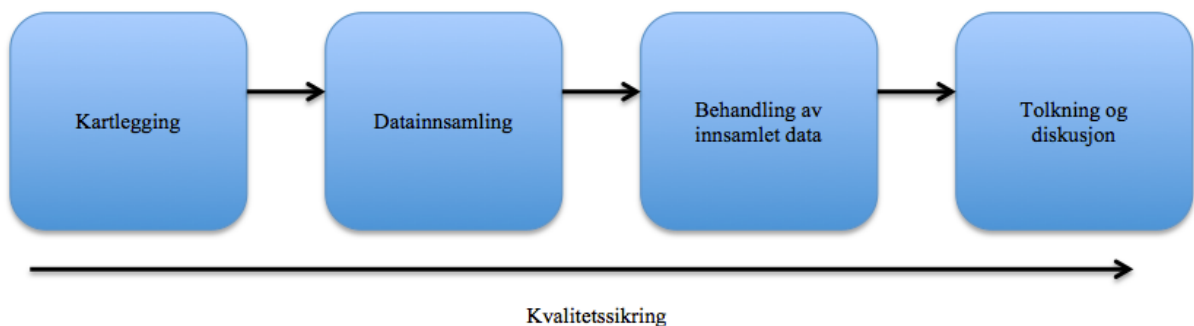
I dette kapitlet beskrives undersøkelsens anvendte metode. Det presenteres hvorfor gjeldende metode ble valgt, hvordan den er utformet, samt at dens sterke og svake sider blir drøftet.

4.1 Beskrivelse av metode

I undersøkelsen ble det anvendt en deduktiv tilnærming. Dette innebærer å gå fra teori til empiri, med andre ord fra det generelle til det konkrete. Ved hjelp av empirisk data testes teori om fenomenet offshoring (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 53).

En undersøkelse kan gjennomføres ved bruk av kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode kjennetegnes ved at den utføres på et stort antall enheter innenfor et avgrenset område. Her innhentes store mengder data med relativt liten dybde. Kvalitativ metode kjennetegnes derimot av fyldige beskrivelser og vil anvendes når en vil begrense undersøkelsen til å omfatte få enheter. Den er særlig anvendelig for å finne opplysninger om fenomener som det eksisterer lite kunnskap om (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 36 og 37). Vi har benyttet den sistnevnte metoden da fenomenet offshoring er relativt lite forsket på i skandinavisk sammenheng. Intervju ble valgt som tilnæringsmetode for innhenting av data.

4.2 Metodeutforming



Figur 6: Undersøkelsens hovedmomenter.

Figuren illustrerer undersøkelsens sentrale områder. Vi har hele veien fokusert på kvalitetssikring gjennom å sørge for å ha et pålitelig teoretisk grunnlag, utarbeide problemstilling og intervjuguide i henhold til viktige momenter fra teorien, sikre korrekt empirisk grunnlag samt presentere undersøkelsen på en leservennlig måte.

En kvalitativ intervjuundersøkelse har syv faser. Ved å holde seg til disse følges en lineær utvikling gjennom å gå fra det opprinnelige utgangspunktet til det endelige sluttresultatet. Som uerfarne forskere er det lett å møte på forvirrende problemer underveis, og en slik guide hjalp oss til å holde den opprinnelige planen (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 119).

4.2.1 Tematisering

Da vi har valgt å anvende en deduktiv metode startet vi planleggingen av undersøkelsen med å finne det teoretiske fundamentet for oppgaven. Deretter ble det utformet en problemstilling med utgangspunkt i teoretiske funn (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 121).

4.2.2 Planlegging

I undersøkelsens forarbeid ble det avklart hvordan vi ønsket å gjennomføre prosessen (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 118). Utvalget fikk en naturlig avgrensning grunnet få finansinstitusjoner av sammenlignbar størrelse i Skandinavia som praktiserer offshoring. I tillegg mente vi at fire representanter ville være tilstrekkelig da det ga oss mulighet til å gå i dybden og dermed komme nærmere inn på ønsket målgruppe (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 105-106). Rekruttering ble foretatt gjennom forespørsler sendt per e-post. Vi plukket ut godt etablerte skandinaviske finansinstitusjoner som selv har ytret positiv erfaring med offshoring til Baltikum. Utvalget betegnes som homogent da det eksisterer liten variasjon mellom informantene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 110 og 111).

4.2.3 Gjennomføring av intervju

All kontakt med informantene i forkant av intervjuene forgikk per e-post. Vi presenterte oss selv, oppgaven og intervjuets intensjon. Dette for å gi informantene et inntrykk av oss som samt prosessen rundt vår oppgave for dermed å legge til rette for en trygg atmosfære under selve intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 141).

Ved bruk av intervju som tilnæringsmetode kan grad av struktur variere. Vi benyttet semi-strukturert intervju hvor det følges en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men med mulighet for variasjon i spørsmålenes rekkefølge. Av denne grunn fulgte intervjuene dialogens naturlige flyt. Intervjuguiden bestod av tema og spørsmål som undersøkelsen skulle belyse. Den sørget for at dialogen omhandlet de samme spørsmålene for alle informantene slik at svarene kunne bli sammenlignbare. Åpne spørsmål hjalp til med å oppnå utfyllende informasjon og dybde (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 143-145). Vi hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis for og få mer presise svar. Dette ledet til en enklere tekstbehandling og mer korrekt besvarelse av vår problemstilling (Kvale og Brinkmann, 2009, s.151) Intervjuene ble gjennomført per telefon.

4.2.4 Transkribering

De neste fasene i undersøkelsen omhandlet arbeidet etter intervjuene, hvor kunnskap som ble produsert under intervjuene ble bearbeidet. Transkriberingen innebar å gå fra muntlige intervjusamtaler til skriftlig tekst gjennom og gjengi intervjusamtalen ved hjelp av lydopptak. Dette for å gjøre intervjuene tilgjengelig for analyse da transkriberingene utgjør oppgavens base for empirisk data (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 186). Intervjusamtalene ble gjengitt ordrett og sendt til informantene for godkjenning. Denne godkjenningen indikerer en viss validitet i empirien da informasjonen vi sitter igjen med er gyldig med tanke på informantenes uttalelser (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 194). For å sikre reliabilitet i transkriberingene (definert som pålitelighet av Kvale og Brinkmann, 2009, s. 192-193) har begge gjennomgått lydopptakene og hverandres transkriberinger for å undersøke grad av overenstemmelse.

For å overholde etiske retningslinjer ble informantens identitet skjult underveis i transkriberingen. I etterkant av undersøkelsen ble taleopptak og e-post korrespondanse slettet.

4.2.5 Analysering

Analysen tar for seg betydningen av det som fremkom under intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 204). Det ble gjennomført kategorisering, meningsfortetting og meningsfortolkning. Dette for å organisere intervjutekstene, konsentrere meningsinnholdet i

former som ble mulig å presentere relativt kortfattet samt kunne hente frem implisitte meninger i det som ble sagt (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 208).

Før tekstbehandlingen ble transkriberingene nøye gjennomlest, noe som ga et godt overblikk over informantenes uttalelser. Deretter ble spørsmålene fra intervjuguiden gruppert inn i kategoriene; offshoringens oppbygging, lokasjonsspesifikke forhold og utfordringer, hvor sistnevnte også omfatter kostnader og risiko. Kategoriene ble valgt på bakgrunn av oppgavens underspørsmål for enklere å kunne besvare disse. I arbeidet med å gå fra omfattende transkriberingsdokumenter til et utgangspunkt for analysen ble informantenes uttalelser omstrukturert slik at de fremkom under spørsmålet hvor temaet ble dekket. Dette da informantene ofte frembragte sentral informasjon som egentlig tilhørte andre spørsmål. Aktørens svar ble satt sammen under de ulike spørsmålene, men med et klart skille på hvem som uttalte hva. Det som ble ansett til å være irrelevant informasjon ble fjernet.

Videre ble det utført meningsfortetting. Dette innebar en forkortelse av informantenes uttalelser, og resultatet av dette er presentert i empirikapittelet. Det opprinnelige utgangspunktet for analysen ble for omfattende til å kunne presenteres i sin helhet. Den umiddelbare meningen i informantenes uttalelser ble dermed gjengitt med få ord (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 212). Under dette arbeidet forsøkte vi å formidle informantenes selvforståelse gjennom og kortfattet formulere den intervjuedes mening slik den ble oppfattet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 221).

I analysen introduseres momenter fra intervjusamtalene. Enkelte av disse underbygges av sitater fra informantene i tilfeller hvor utsagn var særlig beskrivende. Analysen avklarer likheter og forskjeller mellom informantenes svar og underbygger dette med teori. Den underliggende meningen i informantenes uttalelser tolkes for å avdekke betydningen i det som ikke ble direkte sagt (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 214). Her blir kritisk forståelse basert på allmenn sunn fornuft samt teoretisk forståelse gjennom vårt valgte teoretiske rammeverk anvendt (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 221-222).

4.2.6 Verifisering

Med hensyn til undersøkelsens reliabilitet ble åpne spørsmål anvendt under våre intervju. På denne måten ble ikke informantenes svar påvirket, slik som ledende spørsmål kunne ha gjort. I tillegg gikk vi som nevnt gjennom hverandres transkriberinger for å sikre pålitelighet i vår empiriske data (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250).

Under intervjuene fremkom mange likhetstrekk mellom aktørene, noe vi mener gir undersøkelsen validitet da det i kvalitativ forskningsmetode skal gjennomføres intervju på nye informanter helt frem til svarene begynner å gjenta seg. Vårt utvalg blir i teorien ansett som for lite for en slik metode, men dette ble ikke opplevd som et problem (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 106). Vi mener at gjentakelse også er knyttet til reliabilitet da like uttalelser fra flere informanter øker sannsynligheten for pålitelighet. Som presisert over ble den empiriske dataen godkjent av informantene, noe som også indikerer validitet.

4.2.7 Rapportering

Denne masterutredningen er sluttresultatet av vår undersøkelse. Oppgaven omhandler det vi anser til å være verdt å formidle fra undersøkelsens hovedmålsetning, metode og resultat (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 277).

Gjennom en forskningsprosess er det viktig å holde seg til det etiske ansvaret som forskere innehar (Bourdieu, referert i Kvale og Brinkmann, 2009, s. 275). Dette ble overholdt gjennom e-postkorrespondanse med informantene, hvor det ble avklart hva intervjuene skulle benyttes til og hvordan intervjudata skulle publiseres. Vi fikk samtykke til å gjennomføre prosessen. Aktørene er anonymisert gjennom hele oppgaven, noe som beskytter deres identitet og hjemland (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 275).

4.3 Metodedrøfting

I følgende modell presenteres styrker og svakheter ved vår valgte metode.

Styrker:	Svakheter:
<ul style="list-style-type: none">• Dybdeintervju• Overordnet intervjuguide• Reliabilitet i empirisk data	<ul style="list-style-type: none">• Ikke generaliserbar• Personavhengig• Insentiver til å skjule informasjon

Figur 7: Metodens styrker og svakheter.

Vårt valg om å gjennomføre dybdeintervju anses som en styrke da dette ga mulighet for detaljerte og utfyllende svar, samt at det tillot oppfølgingsspørsmål for klarering. Dette har trolig ført til en bedre oppgave sammenlignet med bruk av spørreundersøkelse, slik som opprinnelig tenkt. Gjennom å anvende en overordnet intervjuguide sørget vi som nevnt for at like tema ble omtalt under alle intervjuene. Dette gjorde resultatene sammenlignbare. Bruk av åpne spørsmål og kvalitetssikring av hverandres transkriberinger sørget for metodens reliabilitet, noe som også er en klar styrke.

En svakhet ved kvalitativ metode er at den ikke gir mulighet for generalisering av resultat da for få informanter deltar i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 181). Dette var spesielt gjeldende for oss da vårt utvalg kun bestod av fire informanter. En annen negativ side er at vi kun intervjuet én representant fra hver aktør, noe som betyr at all informasjon vi mottok kan ha vært avhengig av dens individuelle oppfatning. Det ideelle ville vært å sammenstille flere personer fra samme aktør for og avdekke nyanser i samme selskap. Hvorvidt den valgte metoden faktisk undersøkte det den var ment til å gjøre kan vi ikke være sikre på da informantene har insentiver til å skjule negative aspekter og fremme de positive. Informantene kan eksempelvis ha vært redde for å stille selskapet i et dårlig lys og at det kunne fremkomme av oppgaven at deres offshoring er ulønnsom og dermed var en dårlig idé i utgangspunktet. Oppgaven er anonymisert, men Skandinavias begrensning på aktører i finansbransjen som offshorer til Baltikum kan medføre en frykt for å bli gjenkjent (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250-251).

5.0 Empiri

I dette kapittelet presenteres intervjuenes resultat på en ufortolket måte. Dette innebærer gjengivelse av informantenes svar. Vi har intervjuet en leder fra hvert av selskapene, hvor samtlige har en sterk tilknytning til deres offshoringsprosjekt.

For å gjøre oppgaven leservennlig presenteres kun de delene av resultatet som er vesentlige for å besvare vår problemstilling. Resterende data er vedlagt i Appendiks 2.

5.1 Del en

Hva er deres strategiske drivere for offshoring?

Alle våre aktører hadde et ønske om redusert kostnadsnivå som hoveddriver. Andre drivere som fremkom var økt servicekvalitet, forbedret kompetanse og mulighet for endring av virksomhet.

Hvordan gjennomføres offshoringen?

Finansinstitusjon 1 har etablert et Cross-Border Processing Center i Litauen (2011). Aktør 2 opprettet et SSC i samme lokasjon (2007), mens selskap 3 etablerte seg både i Latvia (2005) og Litauen (2009). Aktør 4 opprettet det de anser som en forlengelse av sin back office-avdeling. Også denne ble lokalisert i Litauen (2012).

Utviklet dere en klar sourcingstrategi på forhånd?

Nr. 1 - Aktøren mener de hadde en sourcingstrategi på forhånd da den offshoredede enheten er et pilotprosjekt. Etter etablering ble en mer tydelig strategi utarbeidet basert på deres erfaringer.

Nr. 2 - Selskapet startet offshoringen med et pilotprosjekt. Det ble ikke utformet en klar strategi på forhånd. De anser det som kortsiktig kun å fokusere på kostnader og påpekte at den største gevinsten vil oppnås gjennom gode beslutninger og forbedring av prosesser. Enheten i Litauen har nå ansvar for hele prosesser.

Nr. 3 og 4 - Finansinstitusjonene hadde en overordnet strategi på forhånd og disse har utviklet seg underveis i prosessen.

Hvilke prosesser er en del av deres offshoring?

Nr. 1 - Oppgavene som blir offshoret er i hovedsak standardiserte, men krever kompetanse og forståelse for bransjen. Disse blir i liten grad videreutviklet.

Nr. 2 - Selskapet offshorer oppgaver som krever god faglig innsikt i hjemmemarkedets regelverk og tekniske løsninger. Disse er primært service- og produksjonsoppgaver og oppgaver som ikke kan automatiseres på kort sikt. Kundekontakt skal i hovedsak holdes i hjemlandet.

Nr. 3 - Aktøren offshorer back office-prosesser. Det blir utført både deler av en større prosess og ende-til-ende-prosesser.

Nr. 4 - Selskapet offshorer finans-, HR-, banktjeneste- og back office-oppgaver, men ikke prosesser som krever kundekontakt, lokal språkkompetanse eller kunnskap om lokalmarkedet. De fokuserer på automatisering og effektivisering av prosesser.

5.2 Del to

Hvor omfattende var analysen i forkant av offshoringsbeslutningen?

Nr. 1 - Selskapet utførte en kostnads- og risikoanalyse internt. Det ble også utført en detaljert prosesskartlegging hvor de analyserte hvilke som var flyttbare, sammenslåing og overføring. Risikoanalysen omhandlet operasjonell risiko samt risiko for personell og systemer.

Nr. 2 - Finansinstitusjonen gjennomførte en kostnads-, profitt-, og risikovurdering. De tok stilling til lokasjonsspesifikke forhold og de gjorde en vurdering av det å arbeide på tvers av ulike kulturer. Aktøren hadde noe ekstern hjelp gjennom et samarbeid med et annet selskap.

Nr. 3 - Aktøren utførte en kostnadsanalyse hvor det ble kartlagt hvilke kostnader som var relatert til etablering og drift av offshoringsenheten samt dens tilhørende risiko. Dette ble hovedsakelig utført internt, men med noe hjelp fra eksterne kilder.

Nr. 4 - Selskapet kartla først hvilke prosesser som kunne offshores for deretter å vurdere risikomomenter tilknyttet flytting av oppgaver, kundenes opplevelse samt økning i kompleksitets- og kostnadsnivå. De anvendte eksterne konsulenter for deler av analysen.

Hvordan ble lokasjonen valgt?

Nr. 1 - Landets kostnadsnivå var avgjørende. Selskapet var allerede etablert i Baltikum og forholdene lå til rette. De hadde et tett samarbeid med en person fra deres bankvirksomhet.

Nr. 2 - Aktøren leste seg opp på offshoring, og det var tilfeldigheter som gjorde at Litauen ble valgt. De startet et samarbeid med et selskap som allerede hadde utført en grundig analyse.

Nr. 3 - Selskapet gjorde en intern vurdering ved valg av lokasjon. De hadde allerede bankvirksomhet i begge landene, noe som ble sterkt vektlagt.

Nr. 4 - Aktøren gjorde en vurdering av ulike lokasjoner, også hvor de allerede hadde bankvirksomhet. Her ble kostnader, mulighet for stordriftsfordeler og utgangspunkt vurdert.

Hvorfor ble denne lokasjonen valgt?

Nr. 1 - På grunn av lavt kostnadsnivå opplevde deres eksisterende banker i Baltikum et større resultat til tross for lavere inntjening. Offshoring dit kunne medføre positive faktorer slik som innretting etter selskapets strategiske målsetning. Litauens arbeidsstokk ble ansett til å være lojal og til å ha et ønske om å bidra. Lokasjonens gode infrastruktur ble også vektlagt.

Nr. 2 - Primærdriverne var tilgang på arbeidskraft og lavt kostnadsnivå. En tredje årsak var geografisk nærhet. I tillegg ble blant annet likhetstrekk med den skandinaviske kulturen, infrastruktur, raskt nettverk, vilje og evne til å lære språk og høyt utdanningsnivå vektlagt.

Nr. 3 - Lokasjonene ble i hovedsak valgt på grunn av landenes størrelse og markedssituasjon.

Nr. 4 - Den avgjørende faktoren for Litauen var ikke kostnadsnivået da andre potensielle lokasjoner hadde et lavere nivå. Landet ble valgt på grunn av små kulturelle ulikheter og at støttefunksjoner var tilgjengelig. I tillegg var geografisk avstand fra hjemlandet kort.

Har dere opplevd problemer med offshoringslokasjonen?

Aktør 1, 2 og 3 har jevnt over ikke opplevd problemer med deres offshoringslokasjon/-er, men enkelte utfordringer har oppstått. Selskap 4 opplevde et problem tilknyttet det å finne ledige kontorlokaler, samt at det tok lengre tid å ansatte folk med spesifikke ferdigheter.

Er hjemlandet representert i toppledelsen, og har den vært uendret siden begynnelsen?

Finansinstitusjon 1 har utelukkende en lokal ledelse. Aktør 2 og 3 har en ledelse bestående av personer fra både hjemlandet og offshoringslokasjonen. Ledelsen til selskap 4 sin offshoringsenhet sitter i hjemlandet. Alle har opplevd utskifting i enhetenes styreorgan.

5.3 Del tre

Hvilke kostnader fremkom av analysen?

Nr. 1 - Aktørens analyse omhandlet kun personal-, system- og overheadkostnader. Kostnadsnivået for de to sistnevnte ble estimert til å være på samme nivå som tidligere grunnet videreføring av eksisterende system. Det ble forventet at personalkostnadene først ville stige på grunn av dobbel bemanning, for deretter å synke drastisk.

Nr. 2 - Finansinstitusjonen forutså kun reduserte lønnskostnader, men etter erfaring fremkom enkelte transaksjonskostnader. De utførte så transaksjonsanalyse hvor det fremkom kostnader knyttet til etablering. Skjulte kostnader ble avklart i tilknytning til faglig og driftsmessig påfyll.

Nr. 3 - Analysen kom frem til etableringskostnader, slik som kommunikasjon, manglende infrastruktur og valg av IT-utstyr. Det fremkom også kostnader tilknyttet bruk av langsiktige kontrakter, men at de samtidig skulle kunne være fleksibel med hensyn til utvidelse.

Nr. 4 - Det var primært personalkostnader som fremkom. Andre kostnader var tilknyttet kapasitet, leie av lokaler og IT. Med hensyn til investeringer fremkom kostnader for opplæring, fordoblede personalkostnader i etableringsfasen samt sluttpakker til ansatte.

Kan dere gi eksempler på uforutsette kostnader som oppstod underveis i prosessen?

Nr. 1 - Informanten mener at selskapet ikke har opplevd skjulte kostnader. Det nærmeste var knyttet til aktørens behov for å tvinge gjennom en treårig prosess på under ett år. Det oppstod derfor uventede kostnader det første året, men nivået ble til gjengjeld lavere de påfølgende.

Nr. 2 - Aktøren oppdaget transaksjonskostnader først etter å ha offshoret enkelte prosesser. De har også erfart et opplæringsbehov for moderne kommunikasjonsutstyr i hjemlandet.

Nr. 3 - Informanten mener selskapet ikke har opplevd skjulte kostnader.

Nr. 4 - Aktøren har opplevd skjulte kostnader tilknyttet reise og kontekstopplæring.

Hva er den største kostnadsfaktoren ved offshoring?

Nr. 1 - Den største kostnadsfaktoren for aktøren anses til å være påvirkningskostnader. Av positive utfall har offshoringen hatt størst effekt på personalkostnadene, mens den største negative effekten har vært tilknyttet dobling av personal for enkelte oppgaver.

Nr. 2 - Selskapet anser den doble bemanningen under språk- og prosessopplæring som den største kostnadsfaktoren.

Nr. 3 - Aktørens største kostnader er tilknyttet IT, infrastruktur, strategisk endring, tilfeldigheter og prosedyrer.

Nr. 4 - Finansinstitusjonen anser reduserte lønnskostnader til å ha vært den største positive kostnadsfaktoren. Den negative vurderes til å være dobbel bemanning og sluttpakker. Jevnt over har også klar kommunikasjon for å skape aksept rundt offshoringen medført kostnader.

Ser dere på kostnadene som høyere eller lavere enn forventet?

Aktør 1 og 3 ligger på det forventede kostnadsnivået. Finansinstitusjon 2 ligger på et kostnadsnivå som er høyere enn den opprinnelige analysen da denne ikke inkluderte transaksjonskostnader. Med hensyn til transaksjonsanalysen som i ettertid ble gjennomført ligger de på et lavere nivå enn forventet da lønnsveksten og turnoveren har vært mindre enn estimert. Selskap 4 ligger på et kostnadsnivå som er mindre enn forventet.

Hvilke risikofaktorer ble avklart i analysen?

Nr. 1 - Aktøren forutså risiko tilknyttet det å utføre prosesser i et annet land. Turnover ble også ansett som et potensielt risikoområde.

Nr. 2 - Selskapet forutså risiko for intern motstand og høy turnover, hvor sistnevnte var tilknyttet landets korte oppsigelsestid. De så også en risiko med å operere i et land med et lovverk som er ulikt fra hjemmemarkedet, samt med hensyn til Litauens plassering på korrupsjons- og kriminalitetsstatistikker.

Nr. 3 - Aktøren forutså sikkerhetsrisiko, lokasjonsspesifikk risiko og risiko tilknyttet de ansatte i form av turnover, lønnsvekst og mangel på kompetanse. I tillegg så de et risikomoment i det å ha nøkkelfunksjoner i et annet marked.

Nr. 4 - Selskapet anså tilgang på kompetanse, opplæring av nyansatte og intern motstand som potensielle risikoområder.

Har dere fått et annet syn på risiko etter erfaring med offshoring?

Nr. 1 - Aktøren rekrutterer hovedsakelig unge mennesker og ser dermed en potensiell risiko for høy turnover i fremtiden dersom disse opplever andre behov i livet.

Nr. 2 - Aktørens syn på hva som er mest risikabelt har endret seg underveis, men de samme risikoparametrene har blitt brukt hele veien. De vurderer risikoen som lavere enn antatt, særlig for oppsigelser.

Nr. 3 - Aktørens risikobilde er uendret siden analysen.

Nr. 4 - Finansinstitusjonens risikomomenter har vært lik forventningen eller mindre gjeldende. I utviklingen mot mer avanserte prosesser blir det å skaffe de rette talentene ansett som mer kritisk. Med slike prosesser følger en operasjonell risiko for redusert kvalitetsnivå.

Hvordan ble sikkerhetsrisiko vurdert på forhånd?

Alle aktørene anvender like sikkerhetskrav for sensitiv informasjon som i sine hjemland, noe som innebærer en videreføring av deres eksisterende system.

Ble risiko for backshoring vurdert i analysen, og hva er deres erfaring med dette?

Finansinstitusjon 2 og 3 inkluderte risiko for backshoring i sine analyser. Dette for å ha en plan om noe feilet eller endret seg underveis i prosessen. Aktør 4 anså ikke backshoring som en risiko, men mer som en løsning om offshoring i utgangspunktet ikke var en god idé. Alle aktørene har vært i gjennom en backshoringsprosess. For selskap 2 og 3 ble dette nødvendig grunnet intern motstand og fordi prosessene var for komplekse for offshoring. Aktør 4 opplevde økt kompleksitetsnivå og behov for innsats, og dermed redusert effektivitet.

Hva karakteriserer dere som kritiske suksessfaktorer?

Nr. 1 - Aktøren anser godt forarbeid med gode beskrivelser av offshoredede prosesser, respekt for lovverk og det å hensynta menneskeaspektet under oppsigelser som kritisk.

Nr. 2 - Forankring på begge sider, god dialog og enighet om målbildet ble karakterisert som kritisk. De anser også en grundig analyse, overføringsmal og respekt for kulturforskjeller som svært viktig.

Nr. 3 - Selskapet anser kontroll av offshoredede kompetanse- og kunnskapsområder som en kritisk suksessfaktor. De ser det også som kritisk at deres SSC er en del av den totale virksomheten og at enhetene dermed samarbeider om prosesser og kultur.

Nr. 4 - Aktøren anser det som svært viktig at kvalitet og redusert kostnadsnivå opprettholdes. Sistnevnte sikres gjennom enhetens lavkostnadsperspektiv og flytting av oppgaver én-til-én.

Hva ble sett på som den største utfordringen i forkant av offshoringen?

Nr. 1 - Selskapet forutså en utfordring tilknyttet gjennomførelse av kundekontakt på engelsk da dette kunne føre til svekket kundeopplevelse. En annen utfordring var koordinering mellom selskapets drift i hjemlandet og den offshorede enheten.

Nr. 2 - Aktøren forutså en utfordring med å planlegge og koordinere den offshorede enheten. De utarbeidet en overføringsmal på forhånd og det ble ansett som kritisk at denne ble fulgt. I tillegg ble potensielle feilvurderinger antatt til å medføre utfordringer.

Nr. 3 - Den største utfordringen ble vurdert til å være aksept fra aksjonærer og ansatte i hjemlandet.

Nr. 4 - Intern aksept ble forutsett som den største utfordringen ved offshoring. I tillegg anså de flytting av prosesser samt det at overflødig personal ble ansvarlig for nyansattes opplæring som en utfordring.

Hvilke utfordringer fremkom underveis i prosessen?

Nr. 1 - Selskapet opplevde en utfordring med emosjonelle reaksjoner tilknyttet oppsigelser da naturlig avgang ikke ble mulig grunnet fremskyndelse. I tillegg oppstod en utfordring på grunn av "hull" i prosesser. Dette gjorde det vanskelig for ansatte å forstå sammenhengen.

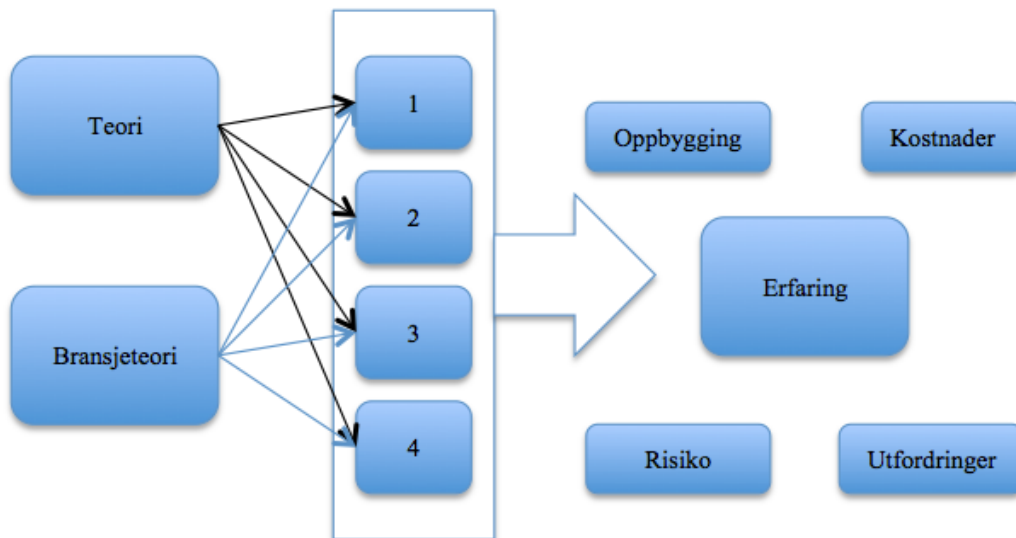
Nr. 2 - Aktøren opplevde en utfordring knyttet til landenes ulike kultur for lederstil. I tillegg oppstod en utfordring tilknyttet ansatte som mistet jobbene sine da de ble ansvarlige for å lære opp nyansatte.

Nr. 3 - Etablering av aktørens offshoringsenheter har gått tregere enn forventet. Kulturelle utfordringer har også oppstått. Motstand fra aksjonærer og manglende vilje fra hjemlandet til å prate engelsk har vært mer utfordrende enn ventet. De opplevde også en stor utfordring med å oppnå aksept og samsvar i selskapet med hensyn til kultur, prosedyrer og kunnskap.

Nr. 4 - Da den litauiske bankvirksomheten ikke var kjent med å måle prestasjoner etter SLA oppstod det en utfordring i tilknytning til utvikling av et felles system. Aktøren opplevde også en utfordring knyttet til videreføringen av selskapets system for tilgang til kunders kontoer da de ikke visste hvordan dette var teknisk bygget opp.

6.0 Analyse og tolkning

I dette kapitlet presenteres tolkningen av undersøkelsens empiri. Informantenes svar analyseres ved å sammenligne likheter og forskjeller. Dette underbygges ved å trekke inn teori hvor vi søker og bekrefte sentrale momenter samt analysere hvorfor noe skiller seg ut.



Figur 8: Analysemodell.

Figuren illustrerer analysens hovedtrekk. Aktørenes erfaring (både samlet og isolert) blir sett på med hensyn til deres oppbygging, kostnader, risiko og utfordringer. Dette ses i sammenheng med relevant teori. Underspørsmålene besvares etter hvert som temaene blir presentert, og svaret på problemstillingen fremstilles i vår konklusjon.

6.1 Hvordan benyttes offshoring?

Dette er som kjent vårt første underspørsmål. Her forsøker vi å besvare hva som er aktørenes drivere for offshoring, hvordan de er organisert samt hvordan prosessene overføres.

6.1.1 Aktørenes offshoringsenheter

Alle våre informanter har etablert fulleide offshoringsenheter i Litauen. I tillegg har Finansinstitusjon 3 også en enhet i Latvia. Fulleide enheter er spesielt gjeldende i finansbransjen hvor bruk av det eksterne markedet begrenses gjennom offentlige

reguleringer (Frost og Sullivan, 2007, referert i Kedia og Mukherjee, 2009, s. 258). Enhetene utfører utelukkende interne oppgaver og tjenester.

I teorien hevdes det at ulike lokasjonsspesifikke faktorer påvirker hvorvidt det etableres egne enheter eller om aktører tar i bruk markedet. Vi tolker disse faktorene til å ha vært medvirkende for våre aktørers etablering da de fremkom som positive elementer under spørsmål vedrørende valg av lokasjon. Dette kommer vi tilbake til i analysens Del to. I følge teorien bør en beslutning om å opprette fulleide datterselskap baseres på stor- og samdriftsfordeler av humankapital og operasjonelle muligheter. Dette gjenspeiler seg i aktørenes drivere for offshoring. Ved å holde prosesser internt hevdes det at det i finansbransjen er mulig og oppnå kostnadsbesparelser på inntil 60 prosent da det unngås at en tredjepart tar deler av gevinsten. Vi mener dette er en annen viktig årsak til at aktørene velger en slik sourcingsmodell, i tillegg til at intern offshoring fører til at ressurser og “know-how” forblir i virksomheten.

Enheter utfører servicefunksjoner som tidligere har vært fordelt utover i organisasjonen. Disse omfatter i stor grad sentralisering av back office-oppgaver, men for aktør 1 er dette en sentralisering av prosesser med kundekontakt. Vi kommer tilbake til dette videre i analysen. Informantene fra aktør 2 og 3 presiserte at selskapene omtaler deres enheter som SSC og at de blir ansett som integrerte deler av selskapene. Når dette sammenstilles med det faktum at enhetene har egen ledelse og på den måten kan anses som noe uavhengige tolker vi dette til å samsvare med teoriens beskrivelse av en “business within a business”. De to resterende omtaler ikke sine enheter som SSC. Finansinstitusjon 1 kaller enheten for et Cross-Border Processing Center og aktør 4 anser det som en forlengelse av selskapets back office-avdeling. Da disse fungerer som interne serviceleverandører for sine morselskap tolker vi de likevel til å være SSC.

6.1.2 Driverne bak aktørenes offshoring

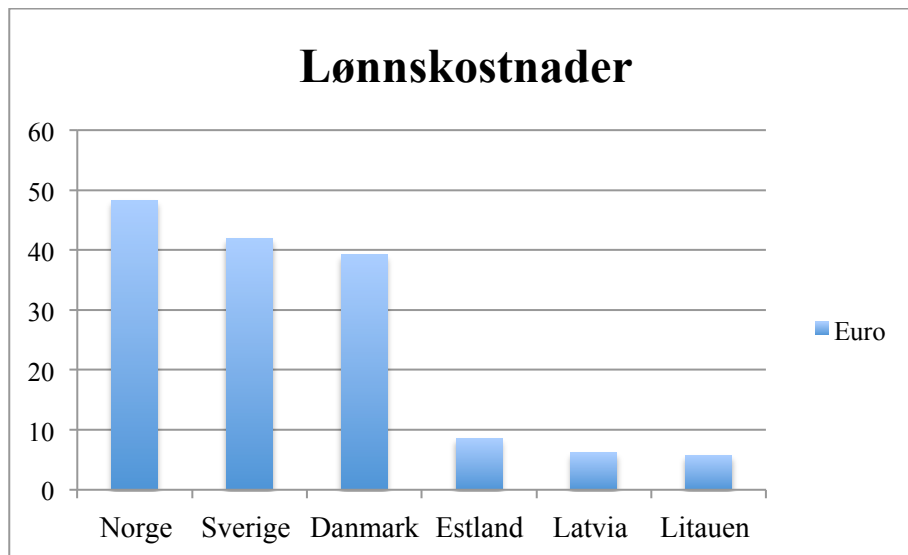
I følge bransjeteorien er det to hoveddrivere bak offshoring; kostnadsbesparelser og tilgang på rimelig og kompetent arbeidskraft. Med hensyn til den sistnevnte ser vi at denne både faller inn under kostnadsbesparelser og utgjør en egen driver i seg selv. Vi finner kostnadsbesparelser gjeldende for samtlige av våre aktører. I forkant av offshoringen stilte

informanten til Finansinstitusjon 1 seg undrende til hvorfor selskapet gjennomførte prosesser i hjemlandet når det eksisterte klare muligheter for kostnadsbesparelser ved offshoring:

“Why do we keep up this huge factory which is costing so much in our home country if we could put it into a different country and have the costs there?”

(Head of Securities Services).

Dette er et poeng da kostnadsbesparelser som kjent kan realiseres gjennom optimalisering av drift og stordriftsfordeler, eksempelvis ved å offshore like bedriftsprosesser som ikke anses som kjerneaktiviteter til lavkostland. Her kan besparelser oppnås gjennom reduserte lønnskostnader.



Figur 9: Lønnsforskjeller i Skandinavia og Baltikum.

Figuren illustrerer de enorme lønnskostnadsforskjellene som eksisterer mellom landene i Skandinavia og Baltikum, uavhengig av sektor. Tallene er fra 2012 og viser lønnskostnader per time i euro (The Baltic Course, © 1996 – 2010). Figuren underbygger hvor store kostnadsbesparelser som kan oppnås gjennom offshoring til denne regionen. Vi velger å karakterisere landene i Baltikum som lavkostland på grunn av deres lave lønnskostnadsnivå. Besparelsene vil være spesielt store i finansbransjen da vi anser lønnskostnadene til å være den største kostnadsfaktoren, her sett bort i fra kapitalkostnader. En sammenligning av Litauen og Norge viser at lønnsnivået i sistnevnte er over åtte ganger høyere (sett bort i fra øvrige personalkostnader).

Bransjens andre hoveddriver finner vi særlig gjeldende for Finansinstitusjon 2, men også i noen grad for nummer 1. Aktør 2 presiserte at tilgang på kompetanse og arbeidskraft var en driver, noe som indikerer at de kan ha opplevd knapphet på dette i Skandinavia. Aktør 1 ønsket å etablere et kompetansesenter i Baltikum for å skape synergier for selskapets baltiske bankvirksomhet. Dette forklarer at det først og fremst var kompetanse de var ute etter, men indikerer ingen knapphet i Skandinavia da lokalisering i hjemmemarkedet ikke ville vært aktuelt.

Forbedret servicekvalitet ble også nevnt som en årsak av Finansinstitusjon 1, og i ettertid har aktøren opplevd økt tilfredshet hos kunder i hjemlandet som et resultat av offshoring. Vi finner samsvar med påpekelsen i teorien om dette, i tillegg til at det bekrefter momentet i bransjeteorien om at nivået på servicekvaliteten vil være høyere i den offshorede enheten sammenlignet med enheten i hjemlandet. Finansinstitusjon 3 nevnte muligheten for å endre virksomheten i fremtiden som en årsak til offshoring da dette ble ansett som enklere under utflytting av prosesser. Dette stemmer overens med aktør 2 sin erfaring hvor ineffektivitet ble oppdaget ved at de under offshoring fikk gjennomgått prosessene på nytt:

“Gjennom overføring av oppgaver har vi oppdaget at flere arbeidsprosesser er relativt godt bemannet, at vi tidvis jobber veldig tungvint og burde ha automatisert deler av prosessen på et langt tidligere tidspunkt. Dette oppdages fordi man beskriver eksisterende rutiner til bruk under opplæring. Når oppgaver settes ut får man anledning til å gjennomgå arbeidsprosessene på nytt” (CEO of Baltic Operations).

For Finansinstitusjon 4 ble aldersnivået på Nordens arbeidsstokk nevnt som en mulig årsak til offshoringen da selskapet har et krav om en ung arbeidsstokk, men grunnet informantens manglende sikkerhet rundt dette vil vi ikke analysere det nærmere. Driveren vil i så fall ikke være kostnadsstyrt.

6.1.3 Aktørenes sourcingsstrategi

Alle aktørene svarte ulikt på spørsmål om sourcingstrategi, og deres grad av “prøving og feiling” har variert. Finansinstitusjon 1, 3 og 4 poengterte at de hadde en strategi på forhånd, men at denne ikke var ferdigstilt da de så behovet for utvikling underveis i prosessen. Aktør

1 har i stor grad prøvd seg frem da offshoringenheten er et pilotprosjekt for fremtidig utflytting. Mangelen på en detaljert plan underbygges av Finansinstitusjon 4 sitt utsagn:

“It wasn’t a very detailed assessment on what processes could be moved. It was more like we thought 900 people could be moved, should it be done internally, externally and where should it be done?” (Head of Business Process Offshoring).

Selskap 2 forklarte at de ikke hadde en klar sourcingstrategi på forhånd. De satset også på et pilotprosjekt som etter hvert har bidratt til å utvikle deres nåværende strategi.

Ved endringer underveis har aktørene en langsiktig strategisk utvikling ved å reinvestere offshoringens gevinst i videreutvikling av selskapets offshoring. I følge Deloitte's tredje årlige rapport kan dette på sikt føre til en bærekraftig utvikling gjennom effektivitet, stor- og samdriftsfordeler. Utflytting av oppgaver vil for aktørene innebære omfattende restrukturering med store og langsiktige endringer, noe som indikerer at strategien ikke kan være endelig fastsatt på forhånd. Vi mener derfor det er viktig å være åpen for endring frem til en overordnet plan for prosessen er utviklet. Sistnevnte finner vi igjen hos selskap 2 som nå gjennomfører offshoring etter en grundig utarbeidet overføringsmal tilpasset deres virksomhet. Basert på observasjon av andre aktører mener de at selskaper som ikke følger malen vil feile. Vi vil komme tilbake til dette under analyse av backshoring som risikomoment.

6.1.4 Offshoringens prosesser

Tre av aktørene utfører det som kalles back office-oppgaver i sine offshorede enheter da de setter ut prosesser som ikke krever direkte kontakt med kunder eller kulturforståelse. Basert på teorien anser vi ikke finansbransjens back office-oppgaver som kjernekompetanse da de i hovedsak omhandler administrative prosesser som ikke er av strategisk karakter. Med andre ord vil ikke høy grad av ressurs-særegenhet eksistere, og dermed ser vi at faren for høye transaksjonskostnader reduseres betraktelig. Slike kostnader kommer vi tilbake til i analysens Del tre. Vi vurderer derimot oppgavene til å være direkte linket til kjernekompetansen eller til å være støtteaktiviteter da prosessene krever høy grad av bedriftsspesifikk kunnskap (eksempelvis overholdelse av forsikringspolicy). Dette betyr at prosessene ikke enkelt kan utføres av eksterne parter. Se Figur 4 for illustrasjon.

Vi ble overrasket over Finansinstitusjon 1 som offshorer oppgaver med behov for kundekontakt. Disse oppgavene er noe annerledes enn de øvrige enhetenes offshoring, men av hensyn til selskapets anonymitet kan vi ikke utdype dette i detalj. Vi har valgt å inkludere aktøren i oppgaven da andre momenter er klart sammenlignbare. Finansinstitusjon 2 har også noe grad av kundekontakt i sin offshoringsenhet, men her er kontakten primært tilknyttet saksbehandling. Førstelinje kundeservice vil sjeldent forekomme. Vi anser en årsak til at aktør 3 og 4 ikke offshorer oppgaver som krever kundekontakt til å være at disse vurderes som en del av kjernekompetansen. Det å kunne snakke sitt eget morsmål i kontakt med finansinstitusjoner kan føre til økt verdi for kundene og kan dermed være en egenskap ved prosessene som gjør de strategisk viktige for aktørene. Selskapene kan på denne måten opprettholde full kontroll over kundekontakten og dermed sikre dens kvalitet.

”We do not offshore processes that require interaction with customers, local language or high knowledge” (Head of Business Process Offshoring i Finansinstitusjon 4).

Offshoring av slike prosesser til et annet land vil normalt kreve omfattende språk-, prosess- og kontekstopplæring for å kunne oppnå lik kvalitet. Dette blir svært kostbart i tillegg til at det alltid vil eksistere en risiko for feiling (i hjemlandet har selskaper unik kunnskap som gir konkurransefortrinn). Som presisert i teorien vil stordriftsfordeler være vanskelig å oppnå i utlandet da prosessene er kundespesifikke og dermed ikke vil være standardiserbare. Hjemmemarkedets kunnskap om kultur, språk og marked kan også anvendes på flere ulike områder for samme kunde, slik som bank, forsikring og pensjon. Ved å holde slike prosesser hjemme unngår aktørene at ekstrakostnader oppstår i tilknytning til en transaksjon.

Som presisert over er prosessene for Finansinstitusjon 1 noe annerledes enn for de øvrige, og vi anser derfor at lønnskostnadsbesparelsene ved utsetting må være svært store da de velger å offshore kundekontakt. Slike oppgaver vil kreve språkkompetanse og forståelse av kulturelle forhold. Finansinstitusjon 2 har kun skandinaviske kunder, og deres prosesser krever at de ansatte har god faglig innsikt i hjemmemarkedets regelverk. Av denne grunn anser vi det som sannsynlig at skandinavisk språk er rådende både for intern kommunikasjon og prosedyrer. Vi tolker dermed selskapets seks måneders språkopplæring til å være en nødvendighet for at de ansatte skal kunne utføre enhetens oppgaver samt gjennomføre kundekontakt på et skandinavisk språk. Da Finansinstitusjon 1 er et multinasjonalt selskap anser vi det som naturlig at engelsk er det foretrukne forretningsspråket slik at det meste av

intern kommunikasjon kan foregå på samme språk. Når det kommer til kommunikasjonen ut mot kunder anser vi også terskelen for å bruke engelsk som lavere da enheten utelukkende betjener bedriftskunder. Dette fordi vi vurderer sannsynligheten for at bedriftskunder bruker engelsk som språk til å være større sammenlignet med privatkunder. Vi mener derfor at dette kan være årsaken til at Finansinstitusjon 1 ikke tilbyr intern språkopplæring i stor grad. Finansinstitusjon 3 og 4 tilbyr frivillige språkkurs for sine ansatte. Her anser vi årsaken til å være mangel på kundekontakt samt at de er multinasjonale selskap. Sjeldenheten i bruk av kundekontakt blant våre aktører gjenspeiler seg i Deloittes tredje årlige rapport hvor kun tolv prosent av offshoringens investeringer omhandlet slike prosesser.

Kompetanse og opplæring:

Finansinstitusjon 1 sikrer høyt kvalifisert arbeidskraft ved kun å rekruttere ansatte med universitetsgrad. Da alle aktørene anser kvalifisert arbeidskraft som nødvendig for gjennomførelse av deres offshoredede prosesser vurderer vi dette til å være gjeldende også for de øvrige. Vi anser kvalifisert arbeidskraft som et behov på grunn av den økte kompleksiteten selskaper opplever ved utsetting. De vil være avhengige av personer som kan utføre prosesser på en korrekt og effektiv måte da behov for koordinering og overvåking vil medfører store ekstrakostnader. Dette vil redusere gevinsten ved offshoring. I tillegg vil god opplæring være vesentlig.

“Dette er ikke oppgaver som hvem som helst kan utføre da de krever kvalifisert arbeidskraft som gjennomgår omfattende opplæring” (CEO of Baltic Operations i Finansinstitusjon 2).

Vi ser en klar motsetning med hensyn til hvordan aktør 1 og 2 har organisert sin opplæring. Finansinstitusjon 1 gjennomførte dette på morselskapets hovedkontor slik at nyansatte kunne lære direkte fra erfarne ansatte. På denne måten fikk de i tillegg en grundig innføring i prosessenes kontekst. Vi tolker dette til å ha sikret samsvar mellom morselskapet og den offshoredede enheten, noe de selv vurderer som svært viktig. Aktør 2 gjennomførte derimot all opplæring i offshoringslokasjonen. Dette for å unngå at negative følelser fra ansatte som ble overflødige ville påvirke opplæringsprosessen. Ansatte i hjemlandet innehadde kun en ”support”-funksjon. Her tolkes det at opplæring i Litauen har gjort det enklere å respektere kulturforskjeller mellom landene i denne prosessen da hjemlandets kultur ikke har vært dominerende. Informanten anser det som viktig å respektere kulturforskjeller.

6.1.5 Offshoringens utvikling

Alle våre aktører mener deres offshoringserfaring er suksessfull. De svarer også positivt på spørsmål om fremtidsplaner relatert til offshoring. Vi tolker dette til å ha en sammenheng. I finansbransjen er det en tendens til å bevege seg fra offshoring av enkeltprosesser over til hele funksjoner. Dette samsvarer med den generelle teorien om offshoring som påpeker at aktører tenderer til å offshore flere prosesser etter og ha lyktes med sitt første prosjekt. En slik utvikling er gjeldende hos to av våre aktører da det utføres både del- og ende-til-ende-prosesser:

“Når man begynner med deloppgaver og etter hvert får ansvaret for hele prosesser ligger den strategiske gevinsten i at man kan forbedre driften ved å ha fokus på ende-til-ende-prosesser” (CEO of Baltic Operations i Finansinstitusjon 2).

Finansinstitusjon 2 jobber aktivt for å bli et Center of Excellence, noe bransjeteorien trekker frem som et voksende fenomen. Her ligger som kjent fokuset på kunnskapsgenerering og innovasjon gjennom å fokusere på flere funksjoner. De mener dette er en nødvendighet for å beholde sine ansatte:

“Vi mener det er viktig og ikke bli værende på et nivå med standardiserte rutineoppgaver da man opplever en risiko for høy turnover på grunn av at de ansatte blir lei jobbene sine”
(CEO of Baltic Operations).

Finansinstitusjon 1 fokuserer derimot ikke på videreutvikling av prosesser. Bransjeteorien poengterer videreutvikling som kritisk for å oppnå full avkastning. Her anser vi en mulig årsak til å være at enheten kun er en pilot og fungerer som en test for et fremtidig offshoringsprosjekt. Dette underbygges av at selskapets fremtidsplaner i hovedsak omhandler det kommende prosjektet og ikke videre flytting av dagens prosessområder. Samtidig uttaler informanten at tjenester aldri blir ferdigutviklet og at det alltid vil eksistere behov for utvikling og gjennomgang. Disse argumentene om videreutvikling er motstridende og det vil dermed ikke være mulig for oss å trekke noen slutning på hva Finansinstitusjon 1 faktisk praktiserer. Aktør 3 og 4 står i en midtstilling mellom de andre aktørenes ytterpunkter da de beveger seg mot en videreutvikling av prosesser, men ikke har Center of Excellence som en klar målsetning.

Aktørene synes ikke å følge trenden med også å anvende ekstern offshoring etter at de har opparbeidet seg erfaring. Vi tolker at dette i hovedsak skyldes at Finansinstitusjon 1 og 4 fortsatt er ferske på området, samt at aktør 2 som har lang erfaring offshorer prosesser som kan kreve noe kundekontakt. De vil derfor trolig holde dette internt for å sikre kvalitet. I tillegg var det ingen av aktørene som bragte dette på banen under spørsmålet om fremtidsplaner, noe som indikerer at dette ikke vil være en del av deres praksis de neste årene. Hva som vil skje på lang sikt kan vi ikke uttale oss om.

6.1.6 Offshoringens faser

Finansbransjens offshoringsprosess kan som kjent deles inn i ulike faser avhengig av nivået på offshoringens nyttegrad. Vi tolker Finansinstitusjon 1 til å falle inn under Fase 1 da selskapet er forholdsvis fersk på området. Av våre aktørers offshoringsenheter er dette den minste i antall årsverk, men antallet vil øke drastisk de neste årene da enheten kun er en pilot. Vi tolker aktøren til å ha avklart hvilke områder de skal satse på da de har besluttet å offshore store deler av IT-avdelingen til den fulleide enheten i Vilnius. Pilotprosjektet har dermed ledet ut i en klar offshoringsstrategi som det er intern enighet om.

Videre vurderer vi Finansinstitusjon 3 og 4 til å være i Fase 2 da de begge har en klar strategi og et kostnadsfokus for å optimalisere deres avkastning. Alle aktørene har kostnadsbesparelser som primærdriver for offshoring, men Finansinstitusjon 4 skiller seg ut når det kommer til etterlevelse av dette ved at de utelukkende overfører prosesser en-til-en:

“We make sure that we maintain reduced costs through a low-cost perspective in Lithuania by transferring activities one-to-one. There is not an increase in the number of people required” (Head of Business Process Offshoring).

I tillegg retter begge aktørene seg mot effektivisering gjennom videreutvikling av prosesser. I forkant av offshoringen var begge aktørene bevisste på at de ønsket stor- og samdriftsfordeler. Av denne grunn utgjorde skalafordeler en vesentlig del av deres analyser. Samdriftsfordeler under konsolidering ble ansett som enklere å oppnå ved flytting. Aktør 3 har fulgt utviklingen som er mest vanlig i finansbransjen da de etter fem års virke befinner seg i Fase 2. Selskap 4 har derimot utviklet seg raskere enn normalen da de etter kun ett og et

halvt års praksis befinner seg i Fase 2 (se Figur 5). En mulig årsak til dette kan være deres mangel på egne begrensninger for hva som kan offshores.

Av aktørene er det Finansinstitusjon 2 som har lengst offshoringserfaring. Vi anser selskapet til å operere i Fase 3 da de aktivt jobber mot å bli et Center of Excellence. Ledergruppen består både av personer med erfaring fra selskapets hovedkontor og den offshorede enheten. Her anvendes det en kombinasjon av rotasjon og kortsiktige-/langsiktige kontrakter, noe vi mener bidrar til en erfaren ledelse med nytenking og oppdatert kunnskap. De langsiktige kontraktene anvendes for å sikre god kjennskap til organisasjonen, kulturen og menneskene samt kunne skape et nettverk i offshoringslokasjonen. Slik vi ser det vil en rotasjon i ledergruppen også motivere til utvikling gjennom fremtidsmuligheter for de ansatte i Litauen. Aktøren sikrer klare retningslinjer for hvordan de offshorede prosessene skal utføres ved at rutiner blir skrevet ned underveis i offshoringsprosessen.

6.1.7 Underkonklusjon

Jevnt over finner vi at finansinstitusjonene har like strategiske drivere for offshoring uavhengig av bransje. Bransjens trend om å offshore prosesser til fulleid enhet følges også. Vi konkluderer med at alle aktørene har et SSC da enhetene fungerer som interne serviceleverandører for deres morselskap og består av sentraliserte prosesser (hovedsakelig back office-oppgaver). Vi finner ingenting som tyder på at kjernekompetanse er offshoret. Mellom aktørene eksisterer det stor variasjon i hvor langt enhetene er kommet, og vi ser en klar sammenheng mellom aktørens antall år med offshoringspraksis og enhetenes utvikling.

6.2 Hva vektlegges ved valg av offshoringslokasjon?

Det neste underspørsmålet omhandler forhold ved offshoringslokasjonen, herunder lokasjonsspesifikke analyser, drivere og problemområder.

6.2.1 Analysens omfang

Som presisert i teorien vil offshoring medføre mer kompleksitet, særlig med hensyn til ledelse grunnet økning i organisasjonens omfang, fysisk avstand, språk- og kulturforskjeller.

På grunn av dette anser vi det som kritisk å gjennomføre en grundig lokasjonsanalyse før en beslutning fattes. Dette finner vi igjen i aktør 2 sitt utsagn:

“Det ble gjort mange avveininger når det kom til hvor vi skulle offshore, og vi kom frem til at Litauen var et land vi anså det som lurt å starte opp i” (CEO of Baltic Operations).

En svak analyse kan føre til store problemer rundt offshoringsprosessen, særlig dersom feile prosesser offshores da kjernekompetanse risikeres tapt. Av intervjuene fremkom det at samtlige av våre aktører gjennomførte en grundig analyse i forkant av beslutningen, særlig Finansinstitusjon 1 og 2. Aktørens analyser ble i hovedsak utført internt, men selskap 3 og 4 tok også i bruk eksterne konsulenter i noen grad. Det synes her viktig å poengtere ulikheten mellom hvem som ga uttrykk for og ha gjennomført de mest omfattende analysene og hvem som tok i bruk eksterne konsulenter. Vi tolker at en årsak til dette kan være at de sistnevnte ikke har samme eierskap til analysen da de ikke utførte denne helt på egenhånd og at de dermed ikke har samme mulighet til å frembringe detaljer.

Det vil være vesentlig å inkludere offshoringens prosesser i analysen da det er begrenset hva slags prosesser som faktisk kan offshores og hvor de vil fungere. Det fremkom tydelig at dette var en viktig del i tre av våre aktørers analyse, noe som kan illustreres gjennom følgende utsagn:

“Before we offshored we basically spent a couple of weeks to understand the processes. We mapped it all out and then discussed which processes we should move to Lithuania”

(Head of Business Process Offshoring i Finansinstitusjon 4).

På bakgrunn av svaret til Finansinstitusjon 3 på spørsmål om analysens omfang velger vi å anta at de ikke inkluderte prosesser i analysen. Som presisert over kan likevel informanten mangle informasjon om detaljer rundt denne grunnet ekstern hjelp. Aktørens korte tidsramme for intervjuet kan være en annen årsak til at dette ikke ble inkludert i intervjusamtalen. Vi kan med andre ord ikke med sikkerhet trekke noen slutning vedrørende dette.

6.2.2 Lokasjonsspesifikke drivere

Når det kommer til aktørenes valg av offshoringslokasjon ligger både Litauen og Latvia i geografisk nærhet til Skandinavia, noe teorien trekker frem som en medvirkende faktor. Aktørenes valg stemmer overens med påpekelsen i faglitteraturen om at Øst-Europa er et populært offshoringsmarked. Dens antakelse om at området vil bli en av de mest attraktive offshoringslokasjonene for europeiske multinasjonale selskap innen 2016 synes allerede å stemme da vi ser at to av våre fire aktører har etablert seg her etter at denne antakelsen ble foretatt.

I teorien påpekes det at hvilken lokasjon som velges vil være avhengig både av prosessens karakter og lokasjonsspesifikke forhold. Blant annet blir humankapitalens kvalitet, kulturell likhet og telekommunikasjonens infrastruktur trukket frem som de viktigste lokasjonsspesifikke driverne for offshoring av tjenester. Disse finner vi gjeldende i vårt utvalg. I tillegg går også mange av teoriens øvrige lokasjonsspesifikke drivere igjen hos våre aktører. Vi vil i det følgende trekke frem hva som i hovedsak utgjorde aktørenes beslutningsgrunnlag.

Lokasjonskarakteristika:

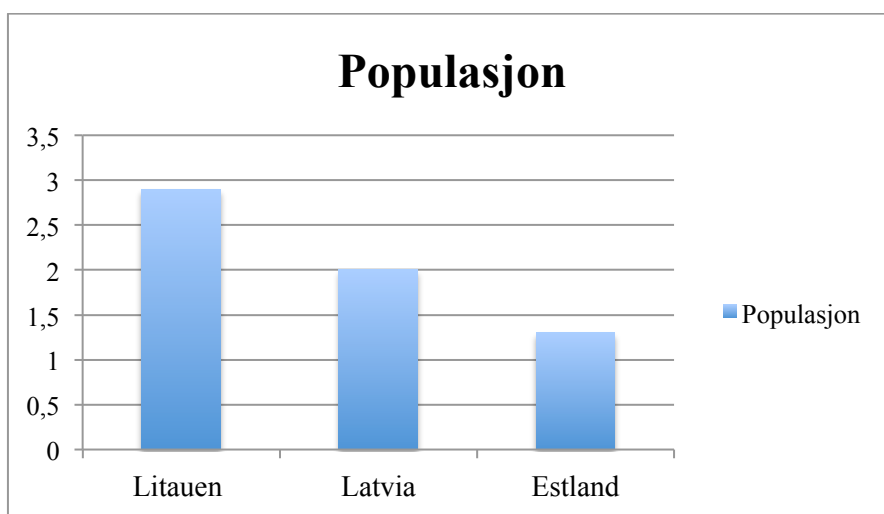
I forkant av offshoringen ble ulike lokasjoner grundig vurdert og alle aktørene anså Baltikum som et gunstig alternativ. For Finansinstitusjon 1 og 2 ble Litauens lave kostnadsnivå en viktig faktor, noe vi mener innbyr til konkurransefortrinn da det legger til rette for billigere produksjon av tjenester. Aktør 1 presiserte likevel at de ikke ønsket å fokusere for mye på kostnadsnivå som årsak av hensyn til ansatte i hjemlandet som ville bli overflødige. De stilte seg kritiske til om dette ville være den rette bakgrunnen for offshoring:

“Do people need to get punished because they are born and live in a country with higher labor costs?” (Head of Securities Services).

Vi finner det faktum at de ikke ønsket å fokusere for mye på kostnadsbesparelser til og være noe motstridende med deres primærdriver (kostnadsbesparelser), men det var også andre drivere som var viktige i beslutningsfasen. Aktør 2 presiserte at Litauen har et lavere kostnadsnivå enn nabolandet Latvia, noe de mener var en medvirkende årsak til valget. Av Figur 9 ser vi at lønnskostnadsforskjellene er minimale, og vi anser derfor ikke besparelsene

til å være store ved å offshore til Litauen kontra Latvia. Deres argument er dermed ikke gjeldende. Til tross for felles primærdriver valgte ikke aktør 4 Litauen på grunn av landets lave kostnadsnivå da det var andre potensielle lokasjoner som hadde et enda lavere nivå. Finansinstitusjon 3 nevnte ikke landets lave kostnadsnivå som en lokasjonsspesifikk driver, men av hensyn til selskapets hoveddriver tolker vi at dette var en medvirkende faktor. Det samme vil da gjelde for aktør 4.

Vi ble overrasket over at kun Finansinstitusjon 2 nevnte kompetansenivået på Litauens arbeidsstokk som en avgjørende faktor da bransjen anser dette som svært viktig. I tillegg begrunnet informanten lokasjonsvalget med befolkningens gode vilje og evne til å tilegne seg ny språkkunnskap. Dette støttes av det faktum at over halvparten av befolkningen snakker to fremmedspråk (Invest Lithuania, © 2014). Vi tolker det likevel slik at aktør 1 vektla forhold ved de ansatte da de presiserte arbeidsstokkens myke egenskaper, slik som lojalitet og entusiasme. I Litauen har 93 prosent av befolkningen enten videregående skole eller høyere utdanning (Invest Lithuania, © 2014), noe som gjør etablering attraktivt. I følge teorien vil kompetent arbeidskraft føre til at det blir enklere å tilpasse arbeidsstokken etter endringer i markedet, noe vi mener er fordelaktig for deres markedsposisjonering. Aktør 3 presiserte at Estlands kompetansenivå ble ansett som høyere under deres analyse, men at Latvia og Litauen ble valgt som offshoringslokasjoner grunnet landenes større populasjon og mindre konkurransetetthet sammenlignet med Estland. Under vises populasjonen i de ulike baltiske landene 1. januar 2014.



Figur 10: De baltiske landenes populasjon.

Figuren illustrerer befolkingsforskjellen i Baltikum, hvor populasjonen er målt i millioner innbyggere (Official Statistics Portal, © 2013; Latvijas Statistika, © 2014; Statistics Estonia, © 2014). Det fremkommer tydelig at Litauen og Latvia ligger på et mye høyere nivå enn Estland, noe som underbygger aktør 3 sitt argument for valgt av lokasjoner.

To av aktørenes analyser avdekket også tilgjengeligheten på god infrastruktur i Litauen. I følge Finansinstitusjon 2 har landet tatt grep for å tiltrekke seg utenlandske selskaper, noe som kan være årsaken til den gode tilgangen. Slike investeringer kan i følge teorien gjøres i form av skattelette, moderne infrastruktur og investering i humankapital. Litauen har blant annet den fjerde laveste bedriftsskatten i EU og verdens andre raskeste bredbånd (Invest Lithuania, © 2014).

6.2.3 Aktørenes eksisterende utgangspunkt for offshoring

Alle finansinstitusjonene hadde et utgangspunkt å basere offshoringsprosessen på, noe de selv mener har gjort overflyttingen enklere:

“I think one of our major factors was the local presence. We already had subsidiaries in the two countries” (Head of Baltic Operations and IT i Finansinstitusjon 3).

Finansinstitusjon 2 skilte seg fra de øvrige ved at de under etableringen av offshoringsenheten samarbeidet med et annet selskap som var etablert i Litauen. De andre selskapene hadde derimot eksisterende bankvirksomhet i Baltikum. Et slikt utgangspunkt var dermed en viktig og medvirkende årsak for aktørenes valg av lokasjon. Når det kommer til hvorfor Finansinstitusjon 1 valgte Litauen fremfor de andre baltiske landene ble en lokal ressursperson i den litauiske bankvirksomheten utslagsgivende. Dette stemmer overens med vår teori om at det under opprettelse av en fullleid enhet i utlandet både må anvendes lokal ekspertise og egne ressurser. Finansinstitusjon 4 la særlig vekt på at deres utgangspunkt kunne fungere som en støttefunksjon, samt at de hadde erfart små kulturelle ulikheter mellom Baltikum og Skandinavia. Når det gjelder det sistnevnte anser vi dette som gjeldende også for de andre aktørene da de sannsynligvis ikke ville etablert en enhet i Litauen om kulturelle utfordringer ble ansett som store

6.2.4 Lokasjonens arbitrasjemuligheter

I finansbransjen oppretter mange selskaper kompetansesentre i lokasjoner med høyt kompetansenivå og lavt lønnsnivå. Ved å offshore til Baltikum drar aktørene nytte av lønns- og kunnskapsarbitrasje gjennom utnyttelse av billig og kompetent arbeidskraft. Se Figur 9 for lønnskostnadsforskjeller. Aktørene har en geografisk nærhet til offshoringslokasjonen og drar derfor ikke nytte av tidsforskjeller, slik som ved offshoring fra Skandinavia til Asia. I teorien hevdes det at utnyttelse av disse faktorene ikke fører til varige konkurransefortrinn da det er enkelt å imitere. Utviklingen går derfor i retning av innovasjon og verdiskaping. Vi finner dette særlig gjeldende for Finansinstitusjon 2 som hadde kostnadsbesparelser, kompetent arbeidskraft og geografisk nærhet som sine viktigste strategiske drivere for offshoring, samt at de nå jobber aktivt mot å bli et Center of Excellence.

6.2.5 Lokasjonens problemområder

Jevnt over har ingen av aktørene opplevd store problemer med den valgte lokasjonen, men noen utfordringer har oppstått underveis. For Finansinstitusjon 2 har Litauens posisjon på kriminalitets- og korrupsjonsstatistikker blitt sett på som et stadig tilbakevendende tema, men dette har ikke blitt opplevd som et problem på grunn av deres svært gode styringsmekanismer og kontrollsystemer. Finansinstitusjon 4 har opplevd problemer med å finne ledige kontorlokaler. I tillegg poengterte informanten at de har opplevd en liten utfordring med å finne rett kompetanse:

“If you really push there may be some cases where we found it hard to find specific skills.

That is something that has taken a few more weeks than expected”

(Head of Business Process Offshoring).

6.2.6 Underkonklusjon

Vi konkluderer med at en gjennomgang av potensielle offshoringsprosesser er viktig for å unngå at kjerneaktiviteter offshores, men også for å kunne avgjøre om disse vil passe inn i potensielle offshoringslokasjoner. Med hensyn til aktørenes hoveddriver for offshoring finner vi også denne gjeldende ved valg av lokasjon, samt at tilgang på kompetent

arbeidskraft, infrastruktur, geografisk nærhet og kulturell likhet er rådende. Aktørenes eksisterende utgangspunkt var også en sterkt medvirkende faktor.

6.3 Hvilke utfordringer står finansinstitusjonene overfor?

Dette er vårt tredje og siste underspørsmål. Her avdekkes utfordringer som aktørene står overfor, inkludert kostnads- og risikoområder.

6.3.1 Kostnader

Analysens kostnader:

Det første steget i en analyse vil for samtlige være innhenting av nødvendig informasjon. Dette er en særdeles nødvendig del under overflyttingen av prosesser og kan derfor ikke forbigås. I følge teorien leder informasjonsinnhenting til koordineringskostnader i form av tid og ressurser og kan dermed karakteriseres som transaksjonskostnader.

Vi anser det som naturlig å dele kostnader ved offshoring inn i to grupper; kostnader tilknyttet engangsutgifter ved etablering av en offshoret enhet og driften av denne. Som nevnt tidligere utførte alle aktørene en grundig analyse i forkant av etableringen, men ulike kostnadsgrupper ble vektlagt av de ulike aktørene. Analysen til Finansinstitusjon 1, 2 og 4 kom hovedsakelig frem til driftskostnader tilknyttet personal, slik som lønns- og overheadkostnader. Aktør 1 og 4 vurderte også etableringskostnader, men da kun med hensyn til kostnader direkte tilknyttet de ansatte. Eksempler på dette er fordoblede personalkostnader i en overlappingsperiode, hvor aktørene under opplæring hadde ansatte i begge lokasjonene. Sluttpakker til personer som ble oppsagt i hjemlandet fremkom også i analysen. Finansinstitusjon 3 kom derimot utelukkende frem til etableringskostnader, slik som valg av IT-utstyr, infrastruktur og lokasjon.

Skjulte kostnader ved offshoring:

I teorien legges det frem at erfaring påvirker offshoringens kostnader og kvalitet i en positiv retning, blant annet ved at aktører med offshoringserfaring har større sannsynlighet for å unngå skjulte kostnader. Dette finner vi gjeldende hos Finansinstitusjon 2 som først etter å

ha offshoret enkelte prosesser oppdaget transaksjonskostnader tilknyttet etablering av den offshorede enheten:

“Vi begynte offshoringen med en mindre gruppe, gjorde erfaringer underveis og oppdaget at transaksjonskostnader dukket opp. Dette var et element som burde vært en stor del av det første caset” (CEO of Baltic Operations).

Det ble deretter gjort en transaksjonsanalyse som avklarte kostnadsområder slik som opplæring, support fra hjemlandet samt oppbygging av ny enhet og nedleggelse av den avgivende. På grunn av de uforutsette kostnadene ble deres etableringskostnader høyere enn forventet. Med tiden har derimot driftskostnadene blitt lavere da turnoveren og lønnsveksten har vært mindre enn de tidligere antok. I teorien hevdes det som kjent at lønnskostnadene vil stige som resultat av et økt antall aktører i offshoringslokasjonen. Vi ser derimot at dette ikke har vært gjeldende til tross for at Litauen er en populær offshoringslokasjon. I tillegg opplevde selskapet skjulte kostnader i tilknytning til opplæring i moderne kommunikasjonsutstyr for de ansatte i Skandinavia. Det ble presisert at arbeidsstokken i Litauen er flinke på dette området, noe vi mener er et resultat av å ha en yngre arbeidsstokk. Dette indikerer at arbeidsstokken i hjemlandet er mer moden da opplæring var et behov.

Finansinstitusjon 1 hevder at selskapet ikke har opplevd skjulte kostnader tilknyttet offshoring, men til tross for dette fremkom det et eksempel i løpet av intervjuet. De gjorde en feilvurdering av IT-systemet i den offshorede enheten og antok at en videreføring av eksisterende systemer ville være mulig, noe som viste seg å være vanskelig. Det oppstod dermed høye kostnader tilknyttet support. Dette kan karakteriseres som en skjult kostnad for selskapet. Finansinstitusjon 4 opplevde skjulte kostnader i form av at reise- og opplæringskostnadene ble høyere enn antatt, blant annet fordi det for enkelte prosesser oppstod et behov for kontekstopplæring i hjemlandet. De skjulte kostnadsområdene samsvarer med påpekelsen i teorien om at kostnader tilknyttet rekonfigurering av et selskaps interne og eksterne verdikjede. Finansinstitusjon 3 hevder at de ikke har opplevd noen skjulte kostnader i tilknytning til offshoring. Vi stiller spørsmål til hvorvidt dette er reelt grunnet offshoringens kompleksitet og det faktum at det er vanskelig å forutse hva som konkret vil skje i fremtiden.

Største kostnadsfaktor ved offshoring:

Tre av aktørene peker på etableringskostnader som offshoringens største negative kostnadsfaktor. Av disse skiller Finansinstitusjon 3 seg ut da informanten trekker frem fysiske investeringer, slik som IT-utstyr og infrastruktur. De to resterende ytret at perioden med dobling av personal ble ansett som den mest kostnadskrevende. Finansinstitusjon 1 peker på behovet for å opprette en ny enhet i hjemlandet som den største negative kostnadsfaktoren da dette medførte økte driftskostnader. Vi tolker dette til å bli ansett som mer kostbart enn perioder med dobbel bemanning da det medførte en vedvarende økning i kostnadsnivået kontra én stor engangskostnad. Den nye enheten ble først og fremst nødvendig for å serve kunder i hjemlandet som ikke ville kommunisere på engelsk, men også for å gi support til den offshorede enheten.

Av store positive effekter på selskapenes kostnadsnivå oppnår aktørene gevinster gjennom lønnsarbitrasje. Dette blir kun påpekt av Finansinstitusjon 1 og 4, men vi anser det som gjeldende for samtlige da vi mener lønnskostnader utgjør en av de største kostnadsfaktoren i finansbransjen. Bransjens oppgaver er uhåndgripelige og vil dermed ikke kreve kostbare fysiske ressurser slik som produksjonsmaskiner.

Kostnadsnivå ved offshoring

Det er kun Finansinstitusjon 2 som har hatt et høyere kostnadsnivå ved offshoring enn hva som ble estimert. Årsaken til dette er de overnevnte transaksjonskostnadene som oppstod underveis i prosessen. Til motsetning har Finansinstitusjon 4 opplevd kostnadsbesparelser på 65 prosent, noe som er 15 prosent mer enn opprinnelig anslått og som innebærer at selskapet har større besparelser enn de beste aktørene i bransjen. Dette er på tross av at de opplevde uventede kostnader, noe som illustrerer hvor store besparelser offshoring kan medføre. Det er likevel vesentlig å påpeke at det er muligheter for at denne besparelsen ikke vil være vedvarende da nivået i bransjen oppleves som svingende de første årene. Aktøren har kun ett og et halvt års erfaring med offshoring. De to resterende aktørene opplever kostnadsbesparelser i tråd med deres opprinnelige analyse. Vi vet i midlertidig ikke hva denne prosentandelen er. For Finansinstitusjon 3 stemmer dette overens med deres poengtering av at de ikke har opplevd skjulte kostnader. På den andre siden strider dette imot aktør 1 som har opplevd ekstrakostnader tilknyttet IT-systemer. Det er her verdt å nevne at andre kostnadsgrupper kan ha vært lavere enn antatt for aktør 1 slik at de likevel havnet på

samme kostnadsnivå totalt. Aktøren presiserte eksempelvis at totale personalkostnader etter opplæringsperioden ble betraktelig mindre enn det de opprinnelig hadde vært i Skandinavia:

“Those double costs that we got from Lithuanian people working four to six months with the home country’s employees were for a short time major costs. Then they dropped down after the training was done, and at that time the costs were three to four times lower than what they used to be” (Head of Securities Services).

Vi anser en medvirkende årsak til at kostnadsbesparelsene er som forventet eller høyere til å være likhetstrekk mellom aktørenes hjemland og offshoringslokasjon da dette innbyr til stordriftsfordeler ved offshoring. I bransjeteorien hevdes det at et blindt fokus på kostnadsbesparelser under offshoring vil føre til at aktører feiler. Dette finner vi igjen i holdningen til aktør 2, hvor informanten uttalte det følgende:

”Vi vet at mange aktører som gjennomfører en kostnadsanalyse har et mål om å kutte mest mulig kostnader. Dette kan resultere i at kostnader undervurderes og at det må foretas investeringer etter hvert for å kunne opprettholde ønsket nivå på driften. Kostnadseffektivitet handler ikke bare om å overføre aktiviteter, men også om at det er et behov for påfyll av virksomhet og faglig opplæring. Vi anser disse punktene til å medføre skjulte kostnader”
(CEO of Baltic Operations).

Aktørens holdning står i motsetning til Finansinstitusjon 4 som har et lavkostnadsperspektiv. Årsaken til at selskap 4 hittil ikke har feilet kan være deres få år med erfaring, eller deres opprettholdelse av kvaliteten gjennom kontinuerlig kursing. Lavkostnadsperspektivet underbygger deres bruk av lokal ledelse i offshoringsenheten, hvor målet kan være å oppnå ytterligere besparelser (skandinaviske arbeidstakere vil kreve en høyere lønn enn lokal arbeidskraft). Selskap 1 har også en lokal ledelse. Til motsetning ser vi at aktør 2 og 3 har en ledergruppe bestående av personer fra både hjemlandet og offshoringslokasjonen. Informanten til aktør 2 har en sterk personlig mening om at dette er vesentlig for å sikre at selskapets overordnede bedriftskultur videreføres:

“Ønsket om å spare penger kan bli for sterkt slik at man kun anvender lokal arbeidskraft i alle posisjoner. Jeg mener det er avgjørende å ha nøkkelpersoner fra hjemlandet representert i ledelsen. Det er ikke slik at det ikke kan være vellykket med lokal ledelse, men det er en risiko for at kultur- og forretningsforståelsen i hjemlandet forvitrer”

(CEO of Baltic Operations).

For aktør 3 sitt vedkommende ble en god kulturforståelse gjennom integrering av offshoret enhet ansett som en kritisk suksessfaktor, noe som underbygger selskap 2 sitt utsagn.

Transaksjonskostnader:

Aktørenes overflytting foregår internt i selskapet, noe som eliminerer behovet for kontrakter med eksterne parter. Dette betyr at kostnader tilknyttet kontraktsinngåelse, reforhandlinger og ufullstendige kontrakter bortfaller, som igjen reduserer offshoringens transaksjonskostnader. Gjennom å offshore til egne SSC holder aktørene prosesser internt samtidig som de ikke benytter seg av ren internalisering da offshoring er en midtstilling mellom bruk av hierarki og marked. Dette betyr at enkelte transaksjonskostnader knyttet til det å bruke markedet vil bortfalle, slik som eksempelvis faren for bundet rasjonalitet eller opportuniste ved asymmetrisk informasjon (transaksjonsrisiko) og bruk av kontrakter. Fordelen med å anvende markedet, slik som utnyttelse av spesialiserte markedsaktører og økt fokus på kjernevirksomhet, vil ikke risikeres tapt da vi anser finansbransjen til å havne på siden av diskusjonen rundt dette. Vi antar at industribransjen i større grad vil oppleve fordeler med å bruke markedet da finansbransjen krever bedriftsspesifikk kunnskap ved håndtering av prosesser, i tillegg til å kreve overholdelse av hjemlandets lovverk (eksempelvis for pensjon). Dette underbygges av at mange aktører i bransjen holder sine prosesser internt grunnet offentlige reguleringer. Kvaliteten på tjenestene kan bevares da aktørene utnytter kompetent arbeidskraft. De ansatte kan enkelt formes til å bli spesialisert på prosesser da det i hovedsak rekrutteres unge og høyt utdannede personer.

Dersom aktørene hadde benyttet seg av eksterne tjenesteleverandører ville tilgangen på arbeidskraft vært den samme. Slik vi ser det ville de eneste kostnadsbesparelsene som de kunne oppnådd vært tilknyttet etablering, ledelse og koordinering. Sistnevnte innebærer kostnader tilknyttet innsamling og integrering av informasjon. Dette vil oppstå under de omfattende analysene som aktørene må foreta i forkant av en offshoringsprosess. Samtidig ville sikkerhetsrisikoen økt gjennom faren for tap av sensitiv informasjon og

bedriftsspesifikk kunnskap. I følge teorien må det gjøres en avveining av slike fordeler og ulemper med egenproduksjon versus outsourcing. Vi tolker her at risikoen ved å bruke markedet er høyere enn de potensielle kostnadsbesparelsene ved outsourcing og anser det derfor som fordelaktig å praktisere offshoring. Årsaken til dette er økt kontroll og eierskap over egne prosesser, samt at det å holde prosesser internt kan skape trygghetsfølelse hos aktørenes kunder da det er særdeles sensitiv informasjon som håndteres. Dette kan igjen føre til økt lojalitet fra deres side. I følge teorien kan tap av sensitiv informasjon medføre langvarige konsekvenser av negativ karakter for aktørenes interessenter og dermed aktørene selv.

6.3.2 Risiko

Analysens risiko:

Opprettelse av et SSC krever restrukturering av selskapet. Dette medfører langsiktige og organisatoriske endringer, som igjen innebærer økt risiko- og kompleksitetsnivå. I forkant av offshoringen forutså alle aktørene en risiko tilknyttet ansatte i ulik grad. For Finansinstitusjon 1, 2 og 3 omhandlet dette blant annet risiko for høy turnover. Dette finner vi i noen grad til å samsvare med ORNs studie fra 2009 hvor 25 prosent av respondentene karakteriserte høy turnover som en vesentlig risikofaktor ved offshoring til fulleid enhet. Våre informanters svarprosent er betraktelig større, men dette skyldes trolig differansen i undersøkelsenes utvalgsstørrelse. En årsak til høy turnover som et potensielt risikoområde ble av den ene aktøren ansett til å være den svært korte oppsigelsestiden i Litauen sammenlignet med Skandinavia. I Litauen har ansatte mulighet til å forlate jobbene sine med 14 dagers varsel, mens i Skandinavia kan arbeidsgivere beholde ansatte minst dobbelt så lenge. For ansettelse i mer enn fem år er oppsigelsestiden to til seks måneder (Regjeringen, Helse- og omsorgsdepartementet, © 2014; Statistics Estonia, © 2014; Svensk arbetsrätt, © 2010). Grunnet lik bransje og geografisk område mellom aktørene tolker vi årsaken til å være den samme for de andre.

Aktør 4 anså en risiko tilknyttet ansatte med hensyn til opplæring og oppsigelser av personer i hjemlandet. Her kan aktøren blant annet ha vært redd for negativ rykteflom ved at arbeidsplasser ble flyttet til lavkostland, noe som kunne gjøre selskapet skadelidende i media. Finansinstitusjon 2 trakk badwill i egen organisasjon frem som den største og

viktigste risikofaktoren som ble ansett i forkant. Vi velger å analysere dette under utfordringer da vi ser på det som et gjennomgående element. I tillegg anså de tap av rennommé og omdømme som en del av analysen, noe som underbygger at også de kan ha vært redde for negativ rykteflom. I teorien hevdes det at korrupsjon og politisk klima kan være risikofaktorer. Dette samsvarer med områder som Finansinstitusjon 1, 2 og 3 forutså ved å utføre prosesser i et annet land.

Faktiske risikoområder:

Finansinstitusjon 1 og 2 påpeker at de ikke har opplevd turnover i stor grad. Aktør 1 mener en årsak til dette er at enhetens oppgaver anses som både utfordrende og tilfredsstillende for de ansatte:

”Turnover was a potential risk, but we have experienced a low turnover because the activities are perceived as prestige and no one is really leaving”

(Head of Securities Services).

For aktør 2 tolker vi en mulig årsak til å være at de vektlegger investering i sine ansatte. Aktør 3 kommenterte ikke deres opplevelse av turnover, men på bakgrunn av at også de investerer i sine ansatte tolker vi at turnover ikke har vært et problem for dem. Den lave turnoveren fører til at bedriftsspesifikk kunnskap blir værende i selskapet, og i tillegg unngår aktørene høye kostnader tilknyttet søk og opplæring av nye ansatte.

Finansinstitusjon 2 og 4 hevder at deres risikonivå anses som mindre enn opprinnelig estimert. Dette vurderes som positivt for enhetenes utvikling. I følge aktør 3 har deres risikobilde vært uendret i offshoringsprosessen og det ble ikke trukket frem noen klare risikomomenter for fremtiden. Dette, i tillegg til at de har et kostnadsnivå lik forventningen, indikerer at aktøren har foretatt gode estimat. En annen årsak kan være informantens tilbakeholdelse av informasjon. Med hensyn til fremtidig risiko ser aktør 1 en operasjonell risiko for redusert kvalitetsnivå dersom mer komplekse oppgaver offshores, noe vi finner gjeldende for aktøren. Informanten påpekte at det derfor blir mer kritisk å finne den rette kompetansen. Vi anser at kompetansen kan bli vanskeligere å finne i fremtiden da aktør 4 allerede har opplevd små problemer med dette.

Sikkerhetsrisiko:

Alle aktørene tar i bruk like sikkerhetsprosedyrer i den offshorede enheten som i hjemlandet. Vi finner igjen de tre dimensjonene til sikkerhetsrisiko i våre aktørers praksis. Den organisatoriske dimensjonen er gjeldende for samtlige da de tar ”back-up” av alle prosedyrer og informasjon som flyttes. Den juridiske dimensjonen ved sikkerhetsrisiko gjelder for samtlige ved at hjemlandenes lovverk må overholdes. For multinasjonale selskap vil dette omhandle håndtering av kundesensitiv informasjon etter de ulike hjemlands lover og regler. Finansinstitusjon 2 presiserte at deres offshoringsenhet sikrer etterlevelse av lovverk ved at de overholder hjemlandets personopplysningslov. Med hensyn til den tekniske dimensjonen finner vi også denne gjeldene ved at alle tjenester som blir utført i finansbransjen omhandler kundesensitiv informasjon. Sikkerheten i moderne teknologisk utstyr må derfor være høy.

Backshoring:

Behovet for backshoring ble vurdert av tre av aktørene. Informantene presiserte at backshoring ble sett på som en plan hvis noe uforutsett oppstod eller feilet underveis. Aktører kan som kjent aldri være sikre på om prosesser vil passe inn i den offshorede lokasjonen. Risikomomentet for backshoring vil dermed alltid eksistere, men kan reduseres ved gjennomførelse av en grundig lokasjonsspesifikk analyse i forkant. Dette gjenspeiler seg i Finansinstitusjon 2 som påpekte viktigheten å ha en plan for overføring av prosesser:

“Vi ser at bedrifter som ikke følger den etablerte overføringsmalen ofte feiler og må reversere prosessen” (CEO of Baltic Operations).

En analyse vil i tillegg føre til at aktørene blir mer bevisste på de negative sidene ved backshoring og dermed kan være mer forberedt på hva som kan gjøres om overflyttingen feiler underveis. Ved å offshore til selveid enhet er det større sannsynlighet for å unngå risiko ved relasjonsspesifikke investeringer (slik som opportuniste og “Hold-up”-problemet). Et risikoelement vil likevel være gjeldende dersom backshoring blir aktuelt og enheten er etablert spesifikt for de backshorede prosessene (ikke kan anvendes til andre formål i selskapet). I så fall vil dette omhandle store økonomiske tap. Aktørene utfører som nevnt en omfattende analyse for hvilke prosesser som offshores. Dette kan hjelpe de med å unngå at prosesser som er strategisk viktig settes ut, noe som reduserer muligheten for at backshoring blir nødvendig.

Alle selskapene har i ulik grad opplevd behov for backshoring. I teorien avklares ulike årsaker slik som manglende tilgang på kvalifisert arbeidskraft og redusert kvalitet. Mange prosesser krever spesiell kompetanse og nærhet til lokalk markedet, noe uerfarne ansatte i den offshoredede enheten ikke besitter. Aktørene mener backshoring var et resultat av kompleksiteten tilknyttet det å flytte prosesser. Dette underbygges av det følgende sitatet:

“We realized that offshoring was making the task more complex than before, and it contained more risk and demanded more performance. More work had to be put into the processes and this was not efficient at all. This increased the chance of getting things wrong” (Head of Business Process Offshoring i Finansinstitusjon 4).

I tillegg opplevde aktør 2 og 3 intern motstand i hjemlandets virksomhet som en medvirkende faktor for backshoring. Vi mener dette kan påvirke de overflyttede prosessene ved at de ansatte aktivt kan motarbeide offshoringen, i tillegg til at elementet med negativt miljø og rennømmé kan oppstå. En årsak til at Finansinstitusjon 2 i utgangspunktet satte ut for komplekse prosesser kan være fordi de følte seg presset av ledelsen til å kutte kostnader. Dette kan ha ført til at vurderingen av prosesser ikke ble like omfattende som den i teorien burde være og at for krevende prosesser ble offshoret.

6.3.3 Utfordringer

Finansinstitusjoner står som kjent overfor fire nøkkelementer for å oppnå suksess; kompleksitet, overensstemmelse, kultur og kostnader. Med disse følger utfordringer som vil være vesentlig å håndtere for og ha mulighet til å oppnå en vellykket offshoring.

Kompleksitet:

Offshoringens kompleksitet er som kjent den største utfordringen i finansbransjen og det vil derfor være kritisk å fokusere på ledelse for å kunne lykkes. Litauens korte oppsigelsestid (lovmessig miljø) er et eksempel som kompliserer ledelse av offshoredede enheter. Dette ble som kjent vurdert mer som en risiko enn utfordring av aktørene, men vi anser det til å være en faktor da ansatte kan forlate organisasjonen med kort forvarsel. For å oppnå suksess mener Finansinstitusjon 1 og 2 at det er kritisk å utarbeide en grundig analyse, skrive ned prosesser samt oppnå enighet om målbildet mellom morselskapet og den offshoredede enheten. Å utelukkende anvende en “løft-og-flytt”-metode vil som kjent kunne medføre problemer

for offshoringen da morselskapets systemer og prosesser ikke alltid vil passe inn i den nye lokasjonen. Finansinstitusjon 4 opplevde en utfordring med å bruke denne metoden da mottagende enhet ikke var kjent med å måle prestasjoner etter det eksisterende systemet i hjemlandet. I tillegg medførte metoden en utfordring tilknyttet de ansattes autorisasjon for tilgang til sensitiv informasjon. Prosessen med å utbedre dette ble svært tidkrevende. Aktør 1 så en utfordring med hensyn til språkforskjeller da de offshored prosessene ville innebære kundekontakt. Løsningen ble å opprette en egen enhet i hjemlandet som skulle håndtere situasjoner hvor språk ville bli en barriere. Dette reduserte risikoen for tap av kunder dersom de ikke var komfortable med selskapets strategi.

Finansinstitusjon 3 anså integrering av den offshored enheten som kritisk. Dette for å samarbeide om prosesser og få en bedre kulturforståelse. Sammen med Finansinstitusjon 4 forutså de en utfordring med intern motstand tilknyttet flytting av prosesser fra hjemlandet:

“The biggest challenge was buy-in. Getting acceptance from the colleagues and shareholders in the home country. This is normal when you are moving something somewhere” (Head of Baltic Operations and IT).

Aktør 3 har erfart at prosessen med å etablere en offshoringsenhet har gått tregere enn forventet og vi stiller spørsmål ved om dette kan skyldes mer intern motstand enn forventet. Motstanden kommer fra aksjonærer og ansatte, og den er blant annet tilknyttet språkbarrierer i hjemlandet der ansatte ikke var villige til å prate engelsk internt. Språkbarrierer i selskapet indikerer at enheten ble vanskelig å lede. Finansinstitusjon 4 har til motsetning ikke opplevd noen utfordring med intern motstand da de har hatt stort fokus på kommunikasjon ut i organisasjonen på et tidlig stadium i offshoringsprosessen. Vi tolker en årsak til at intern motstand generelt ikke har vært en stor utfordring for aktørene til å kunne være mangelen på store kulturelle ulikheter mellom lokasjonene. Dette fordi det i teorien påpekes at kulturelle ulikheter kan medføre økt usikkerhet.

Finansinstitusjon 1 anså det å ta hensyn til menneskeaspektet i formidlingen av oppsigelser som en kritisk suksessfaktor. Dette fordi alle ansatte berøres ved nedskalering. Vi finner dette til å samsvare med den øvrige bransjens erfaring om at etikk relatert til mennesker blir en stor utfordring under offshoring. Finanskrisens uventede inntog førte til at selskapet var nødt til å fremskynde offshoringsprosessen, og den planlagte naturlige avgangen for ansatte

ble ikke mulig. Dette resulterte i en utfordring med misnøye og emosjonelle reaksjoner fra de ansatte. I tillegg opplevde aktøren en utfordring tilknyttet intern uenighet om hvor store deler av prosesser som skulle settes ut. Ansatte i Litauen hadde problemer med å forstå prosessenes kontekst da de kun utførte deler av disse. Dette til tross for at opplæringen forgikk i hjemlandet og at de lærte av erfarne ansatte, noe som indikerer at kontekstopplæringen ikke innehadde ønsket kvalitet. Med tid og erfaring har selskapet offshoret mer fullstendige prosesser, noe de mener bevitner tillit til offshoringsenheten. Dette gjenspeiles i teorien som påpeker at tid og erfaring påvirker kostnads- og kvalitetsnivået i positiv retning.

Overensstemmelse:

Det er kun Finansinstitusjon 1 som har overensstemmelse som kritisk suksessfaktor, her i form av respekt for lokasjonens lovverk. I teorien hevdes det at det må være samsvar mellom morselskapet og enheten i den offshorede lokasjonen med hensyn til etikk, privatliv, datasikkerhet og overholdelse av regelverk. Vi anser slik overensstemmelse som nødvendig for å operere i et annet land. For aktør 3 anser vi dette til å bli en større utfordring enn for de øvrige da de har etablert seg i to land og derfor må forholde seg til to separate lovverk, kulturer og rettssystem i tillegg til det som eksisterer i selskapets hjemland. Utfordringen med to offshoringslokasjoner kan i midlertidig bli redusert av likheter mellom landene i Baltikum.

Kultur:

Sammensetningen av ledelsen anses som kritisk for offshoringens suksess. Ved utsetting av prosesser er det i følge teorien viktig å sikre en felles bedriftskultur gjennom videreføring av den eksisterende kulturen i hjemlandet. Det eksisterer risiko for intern motstand dersom bedriftens kultur ikke passer med kulturen i offshoringslokasjonen. Finansinstitusjon 2 minimerer denne risikoen ved å være representert som en del av toppledelsen i den offshorede enheten. De legger stor vekt på ledelse av denne:

“Det er viktig å forstå og respektere kulturforskjeller, spesielt med tanke på hvordan opplæring og kommunikasjon skal foregå” (CEO of Baltic Operations).

Selskapet har i midlertidig opplevd en utfordring i tilknytning til det å kombinere landenes ulike kulturer for ledelse. I Litauen er den maskuline lederstilen utbredt, mens det er mer

vanlig med en feminin lederstil i Skandinavia. Den maskuline lederstilen innebærer egenskaper som hierarkisk autoritet, høy lederkontroll og analytisk problemløsning. Her vil ikke følelser spille inn. Feminin lederstil karakteriseres av samarbeidsvillighet, lavere grad av lederkontroll og problemløsning basert på empati. Her blir rasjonalitet rådende (Eagly og Johnson, 1990, s. 233). Vi anser videreføring av kultur til å ha vært en større utfordring for aktør 1 og 4 som utelukkende har lokal ledelse i sine offshorede enheter. Likevel kan utfordringen ha blitt minimert ved at kulturelle ulikheter gjerne skaper mindre problemer ved implementering av administrative oppgaver sammenlignet med oppgaver som krever interaksjon med mennesker.

Kostnader:

Det siste nøkkelementet for suksess er kostnader. Som kjent er kostnadsreduksjon den største driveren bak offshoring. Finansinstitusjon 4 ser det som kritisk at redusert kostnadsnivå opprettholdes, samt at kvalitetsnivået bevares. Dette oppnår de ved å ha et lavkostnadsperspektiv i den offshorede enheten og gjennom å sikre at antall årsverk ikke vil øke som en følge av utflytting av oppgaver. Ved å ha kontinuerlig kursing opprettholdes kvaliteten, noe som indikerer at selskapet investerer i langsiktig strategisk utvikling.

6.3.4 Underkonklusjon

Vi konkluderer med at kostnadene tilknyttet etablering ikke var tilstrekkelig gjennomtenkt da det oppstod skjulte kostnader underveis i overflyttingen. På den andre siden vil ikke alt kunne forutses grunnet offshoringens kompleksitet. Generelt anser vi ikke risiko til å ha medført store utfordringer for aktørenes offshoring da risikobildet jevnt over har vært mindre eller lik forventningen. Det har dermed ikke vært behov for backshoring i stor grad. Utfordringer av mindre skala har likevel oppstått. Disse utfordringene har medført tid og ressurser til utbedring, noe som igjen har medført kostnader. Til tross for små kulturforskjeller mellom landene vil det eksistere utfordringer i tilknytning til ledelse av enhetene.

7.0 Konklusjon

Basert på analysen ser vi at det er ulikheter mellom aktørene med hensyn til kostnader, risiko og utfordringer. Vi stiller spørsmålet om disse faktorene burde vært like da de opererer innenfor felles bransje, har likt geografisk område som hjemmemarked og offshorer til lik lokasjon. Det er som kjent ingen ”best practice” med hensyn til hvordan en fullleid enhet skal opprettes. Aktørene har anvendt ulike fremgangsmåter for analyse, noe som har resultert i ulike utgangspunkt for offshoring. Dette, i tillegg til hvilke prosesser som offshores, ser vi til å være årsaken til at ulike resultater fremkommer.

I teorien påpekes det at offshoringens trend kan være en medvirkende årsak til aktørenes beslutning. Basert på deres beskrivelser av analysene som ble utført i forkant av offshoringen og det faktum at driverne synes svært reelle, konkluderer vi med at dette ikke var tilfellet. Vi ser at offshoringens kompleksitet har medført uventede kostnader og utfordringer, særlig med hensyn til ledelse. På grunn av kompleksiteten vil det derfor ikke være mulig å forutse alle potensielle utfall. Manglende sikkerhet rundt dette har resultert i at samtlige av aktørene har backshoret prosesser som i utgangspunktet ble analysert til å passe inn i offshoringslokasjonen. Det er likevel vesentlig å påpeke at dette ikke har vært et stort problem. Vi mener offshoringens kompleksitetsnivået har blitt redusert gjennom Baltikums geografiske nærhet og den kulturelle likheten med Skandinavia.

Som en følge av sin offshoring har finansinstitusjonene opplevd en enorm kostnadsreduksjon. Dette skyldes de store lønnskostnadsbesparelsene som oppleves ved utflytting av prosesser til Baltikum. Aktørene setter ut prosesser til fullleide enheter, noe som eliminerer behovet for kontrakter. Dette reduserer potensielle transaksjonskostnader betraktelig ved at kontraktsmessige kostnader bortfaller. Koordineringskostnader er likevel gjeldende, her i tilknytning til aktørenes analyser. På den andre siden ble slike kostnader mindre på grunn av deres eksisterende utgangspunkt i offshoringslokasjonen. Finansinstitusjonene hadde allerede nødvendig informasjon om kulturelle forhold. Det har også oppstått skjulte kostnader underveis, særlig for den ene aktøren som først i etterkant av offshoringen oppdaget betydelige skjulte kostnader ved etablering. Til tross for slike kostnadsmomenter har selskapenes offshoring havnet på et kostnadsnivå som er lavere eller likt forventningene. Vi mener derfor at offshoringens transaksjonskostnader ikke har utlignet

kostnadsbesparelsene på grunn av intern utflytting. Driftsmessige besparelser anses på sikt til å være større enn de uventede kostnadene og de vil dermed dekke engangsinvesteringene. Med andre ord vil deres offshoring i det lange løp være lønnsom.

Vi ser ikke at offshoringen har medført utfordringer eller risiko som har vært avgjørende for enhetenes suksess da risikobildet jevnt over har vært mindre eller lik forventningene. I forkant av etableringen var aktørene bevisste på risikoen tilknyttet det å utføre prosesser i et annet land. De opplevde at ledelse ble komplisert på grunn av ulike ledelseskulturer og økt koordineringsbehov, noe som bekrefter deres antakelse. I tillegg ble det forutsett en utfordring med intern motstand som et resultat av nedbemanning i hjemlandet. Også dette har inntruffet, men utfordringen ble noe redusert gjennom aktørenes kommunikasjon ut i organisasjonene. Til tross for inntrufne utfordringer og risikoelementer konkluderer vi med at disse ikke har vært store nok til å resultere i en mislykket offshoringsprosess. Vi konkludere vi med at aktørenes offshoring har vært lønnsom.

8.0 Undersøkelsens bidrag

I dette kapittelet belyses først undersøkelsens bidrag, før det videre reflekteres over oppgavens styrker og svakheter. Til slutt kommer vi med forslag til fremtidig forskning.

8.1 Vårt bidrag

I vår undersøkelse har vi hatt fokus på problemer som selskaper kan møte på underveis i offshoringsprosessen. Vi har belyst hvilke kostnader, risiko og utfordringer som kan eksistere for skandinaviske finansinstitusjoner. Dette har vi sett i sammenheng med relevant teori, og vi ser at både bransjeteori og generell teori om offshoring i stor grad samsvarer med våre aktørers opplevelse. Vi har bekreftet at mange av momentene blir gjeldende uavhengig av selskapenes geografiske utgangspunkt. Dette da vår bransjeteori i hovedsak omhandler amerikanske finansinstitusjoners erfaring.

Vi mener våre funn i større grad kan gjøre andre skandinaviske finansinstitusjoner oppmerksomme på fordeler og ulemper ved offshoring slik at de kan få en mer smidig offshoringsprosess. Gevinsten med å opprette en fulleid enhet blir særlig belyst, og vi ser at dette medfører reduserte transaksjonskostnader.

8.2 Refleksjon over oppgaven

I det følgende evalueres oppgaven som helhet ved å gå nærmere inn på dens styrker og svakheter.

Styrker:	Svakheter:
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikring av litteratur• Ny innsikt• Skandinavisk utvalg• Informantenes lederrolle• Informantenes stasjonering	<ul style="list-style-type: none">• Begrenset bransjeteori• Uklar definering av risiko/utfordring• Ulik prosessoverføring• Tilbaketrukken informasjon• Pålitelighet under intervju

Figur 11: Oppgavens styrker og svakheter.

Den teoretiske litteraturen kommer hovedsakelig fra publiseringskanaler rangert som nivå to i Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenestes (NSD) *Database for statistikk om høgre utdanning*. NSD anvender to rangeringsnivå hvorav nivå to er det beste. Dette viser at teorien er kvalitetssikret. Det anses som en styrke at oppgaven har bidratt med ny innsikt for skandinaviske finansinstitusjoner da det ikke eksisterer lignende forskning på dette geografiske området. Offshoringsteorien blir i stor grad bekreftet gjeldende også for skandinavisk offshoring til Baltikum. Det faktum at undersøkelsens utvalg inkluderer hele Skandinavia, samt at alle aktørene er bransjeledere i dette geografiske området, anser vi også som en styrke for oppgaven. Samtlige av informantene har en lignende hierarkisk posisjon og lederrolle i sine respektive selskap. Sannsynligheten for at disse har gitt reelle svar anses som stor grunnet deres erfaring og tilgang på nødvendig informasjon. En siste styrke for oppgaven anses til å være at informantene samlet kommer fra både hovedkontor og offshoret enhet. På denne måten ble ledererfaringer fra begge sider dekket.

En potensiell svakhet ved oppgaven er dens begrensede bakgrunnsinformasjon om offshoring i finansbransjen. Her anvendes utelukkende erfaringer fra amerikanske finansinstitusjoner. Årsaken til denne mangelen er tilgjengeligheten på informasjon. Oppgavens andre svakhet er unnlattelse av en klar definisjon på hva som skiller begrepene risiko og utfordringer fra hverandre. Basert på intervjuene syntest det som om informantene hadde ulik oppfattelse av hva som lå i begrepene. Av denne grunn ble et konkret skille vanskelig å sette under analysen. I rekrutteringen av informantene ble det ikke sikret at aktørenes offshoringsenheter var sammenlignbare, noe som resulterte i at den ene enheten skiller seg fra de øvrige. Denne ulikheten fremkom dessverre ikke under rekrutteringen og vi ble dermed ikke oppmerksomme på dette før under selve intervjuet. Ideelt burde alle aktørene i utvalget vært fullstendig sammenlignbare. Videre har vår sikring av oppgavens validitet (godkjennelse av transkribering) ført til at den ene aktøren har trukket tilbake deler av informasjonen som fremkom under intervjuet. Dette kunne vært gode momenter for analyse. I tillegg stiller vi spørsmål ved en annen aktørs pålitelighet da intervjusamtalen var preget av en stressende stemning. Aktøren var mindre villig til å dele detaljert informasjon sammenlignet med de øvrige. Dette kan skyldes aktørens korte tidsramme for intervjuet, eller det kan anses som en potensiell feilkilde.

8.3 Videre implikasjoner

Denne undersøkelsen blir offentliggjort via skolens bibliotek og utvalget er anonymisert da oppgaven avslører finansinstitusjonenes erfaring og strategiske valg.

På grunn av offshoringens kompleksitet og vår valgte metode forutså vi en mulighet for å avdekke skjulte kostnader. Dette har i midlertidig ikke vært en vesentlig del av våre funn. Av denne grunn anser vi dette til å være et tema det bør fokuseres mer på i fremtiden, eksempelvis gjennom dybdefokus på én enkelt aktør.

Et annet forslag til fremtidig forskning er å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å ha mulighet til å generalisere og dermed gjøre resultatet mer anvendbart. En slik studie gir ikke lik mulighet til å gå i dybden på utvalget, men kan i større grad avdekke mer reelle funn tilknyttet kostnader. Skjulte kostnader kan også enklere avsløres da upersonlig spørreundersøkelse kan øke sannsynligheten for at respondentene avgir korrekt informasjon. Da utvalget normalt ikke kan gjenkjennes vil også rekrutteringen av respondenter trolig bli enklere. En annen fordel kan være at et spørreskjema med svaralternativer kan minne respondentene på momenter som ellers kan være vanskelig og spontant huske på under personlige intervju med åpne spørsmål.

9.0 Referanseliste

Artikler:

- Argyres, N. & Mayer, K. J. (2007) Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. *Academy of Management Review*, 32 (4), October, pp. 1060-1077.
- Arnold, U. (2000) New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), March, pp. 23-29.
- Arya, A., Mittendorf, B. & Sappington, D. E. M. (2008) The Make-or-Buy Decision in the Presence of a Rival: Strategic Outsourcing to a Common Supplier. *Management Science*, 54 (10), October, pp. 1747-1758.
- Bagdanskis, T. & Fodorová, E. (2011) Termination of Employment Contracts in Lithuania and Slovakia. *Journal on Legal and Economic Issues of Central Europe*, 4, pp. 44-51.
- Canham, S. & Hamilton, R. T. (2013) SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6 (3), pp. 277-291.
- Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16) November, pp. 386-405.
- Dibbern, J., Winkler, J. & Heinzl, A. (2008) Explaining Variations in Client Extra Costs between Software Projects Offshored to India. *Management Information Systems (MIS) Quarterly*, 32 (2), June, pp. 333-366.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990) Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), January, pp. 233-256.
- Howcroft, D. & Richardson, H. (2012) The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 6 (1), February, pp. 111-127.
- Janssen, M. & Joha, A. (2006) Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26 (2), April, pp. 102-115.
- Jensen, P. D. Ø. & Pedersen, T. (2011) The Economic Geography of Offshoring: The Fit between Activities and Local Context. *Journal of Management Studies*, 48 (2), March, pp. 352-372.
- Jensen, P. D. Ø. & Pedersen, T. (2012) Offshoring and international competitiveness: antecedents of offshoring advanced tasks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), March, pp. 313-328.

- Kedia, B. L. & Mukherjee, D. (2009) Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44 (3), July, pp. 250-261.
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (3), September, pp. 154-165.
- Larsen, M. M., Manning, S. & Pedersen, T. (2013) Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34 (5), May, pp. 533-552.
- Lewin A. Y. & Peeters, C. (2006) Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation. *Long Range Planning*, 39 (3), June, pp. 221-239.
- Madhok, A. (2002) Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23 (6), June, pp. 535-550.
- Mudambi, R. & Venzin, M. (2010) The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47 (8), pp. 1510-1533.
- Nassimbeni, G., Sartor, M. & Dus, D. (2012) Security risks in service offshoring and outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 112, (3), pp. 405-440.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), May-June, pp. 79-91.
- Schulz, V. & Brenner, W. (2010) Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3), pp. 210-219.
- Stratman, J. K. (2008) Facilitating offshoring with enterprise technologies: reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26 (2), March, pp. 275-287.
- Whitten, D. & Leidner, D. (2006) Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences*, 37 (4), November, pp. 605-621.
- Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), November, pp. 548-577.

Avhandling:

- Kahlin, J. & Piechal, L. (2005) *Motiv till utlandsetableringar - Svenska företag i Polen*. Akademisk avhandling, Södertörns Högskola.

Rinde, R. & Larsen, M. A. (2011) *Drivere til vertikal integrasjon: forklaringer fra transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori og agentteori*. Akademisk avhandling, Høgskolen i Buskerud.

Bøker:

Bergeron, B. (2003) *Essentials of the Shared Services*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag as.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Oshri, I. (2011) *Evolving captive center models*. Cambridge, Massachusetts, London, The MIT Press.

Internettlenker:

Arbeidstilsynet (© 2014) *Oppsigelsestid* [Internett], Arbeidstilsynet. Tilgjengelig fra: <<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78229#5>> [Lest 6. juni 2014].

Business Dictionary (© 2014) *Sourcing* [Internett], Business Dictionary. Tilgjengelig fra: <<http://www.businessdictionary.com/definition/sourcing.html>> [Lest 19. mars 2014].

Invest Lithuania (© 2014) *Film - A country as ambitious as you are. Lithuania* [Internett], Invest Lithuania. Tilgjengelig fra: <<http://www.investlithuania.com>> [Lest 13. mai 2014].

Latvijas Statistika (© 2014) *Population – Key Indicators* [Internett], Latvijas Statistika. Tilgjengelig fra: <<http://www.csb.gov.lv/en/statistikas-temas/population-key-indicators-30624.html>> [Lest 6. juni 2014].

Official Statistics Portal (© Statistics Lithuania, 2013) *Population at the beginning of the month* [Internett], Tilgjengelig fra: <<http://osp.stat.gov.lt/en/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=42487f73-3d85-47b5-9bd5-4d1a64ebf4a1>> [Lest 6. juni 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Know-how* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/know-how>> [Lest 25. mai 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Lean* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/lean?q=lean>> [Lest 25. april 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Multinational* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/multinational?q=multinational>> [Lest 5. mai 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Outsource* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/outsource?q=outsource>> [Lest 7. juni 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Profit Centre* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/profit-centre>> [Lest 17. mars 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Turnover* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/turnover?q=turnover>> [Lest 30. april 2014].

Oxford Dictionaries (© 2014) *Vertical Integration* [Internett], Oxford Dictionaries. Tilgjengelig fra: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/vertical-integration?q=vertical+integration>> [Lest 22. mai 2014].

Regjeringen, Helse- og omsorgsdepartementet (© 2014) *Helseopplysninger i arbeidslivet, 6.2 Danmark* [Internett], Regjeringen. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2001/nou-2001-4/7/2.html?id=363614>> [Lest 6. juni 2014].

Statistics Estonia (© 2014) *The decrease in the population number has slowed down* [Internett], Statistics Estonia. Tilgjengelig fra: <<http://www.stat.ee/72509>> [Lest 6. juni 2014].

Store Norske Leksikon (© 2014) *Overhead* [Internett], Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <<http://snl.no/overhead>> [Lest 9. april 2014].

Svensk arbetsrätt (© 2010) *Oppsägning* [Internett], Svensk arbetsrätt. Tilgjengelig fra: <<http://www.svenskarbetsratt.se/Uppsagning.html>> [Lest 6. juni 2014].

The Baltic Course (© 1996 – 2010) *Differences in labour costs among the EU states are great* [Internett], The Baltic Course, Tilgjengelig fra: <<http://www.baltic-course.com/eng/analytics/?doc=73256>> [Lest 6. juni 2014].

The Ronald Coase Institute (© 2000-2014) *About Ronald Coase* [Internett], The Ronald Coase Institute. Tilgjengelig fra: <<http://www.coase.org/aboutronaldcoase.htm>> [Lest 10. februar 2014].

Rapporter:

Deloitte Research (2007) *Global Financial Services Offshoring Report 2007: Optimizing offshore operations (Fourth Annual Global Offshore Survey)*.

Deloitte Research (2007) *Global Financial Services Offshoring: Scaling the Heights (Third Annual Global Offshore Survey)*.

Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences (2009)
Economic governance.

The Conference Board & Duke Offshoring Research Network (2010) *Financial Services Offshoring: Moving Toward Fewer Captives and Global Cost Competitiveness*.
March.

Andre:

ITIL-ordliste og forkortelser på norsk (1. oktober 2012) *Ressurs-særegenhet*, Axelos limited (2011).

10.0 Appendiks

Appendiks 1a - Intervjuguide, engelsk versjon

Introductions

Thank you for participating in our interview. This will be of great help to our master thesis. As mentioned earlier, the topic of our research is offshoring of business processes practiced by Scandinavian financial institutions. We want to examine related costs, risks and challenges for different companies, and elaboration in your answers will be appreciated.

Your answers will be kept completely confidential since we will refer to all participants as “Company 1”, “Company 2” and so on. When using quotations, we would like to refer to your position in the company, but it will not be possible to trace these back to you (i.e. “Project Manager”, Company 2). During our interview, we would like to record your answers to make the process of transcribing data easier for us. We hope you are OK with this, and the record will be deleted immediately after the transcription.

To secure validity in our research we would like to send you our transcription of the interview so that you are able to make corrections or add additional information that might be important. We will delete all e-mail contact with your company when the interview process is finished.

Feel free to contact us if you have any questions regarding the interview or our thesis.

Questions

1) How is the process of offshoring carried out in your company?

Example: Wholly owned Shared Service Center (SSC), SSC shared with third party or offshoring to an external trader.

-Did your company develop a clear sourcing strategy in advance of offshoring?

2) What is the main reason behind your company's decision to offshore?

3) Which processes are parts of your company's offshoring strategy?

Example: The ones that are not going to be automated in a short-term perspective.

Not dependent on close proximity to customer and/or market.

-Do your employees learn a Scandinavian language?

4) What does your company characterize as critical success factors for offshoring?

-Do you view your offshoring as successful?

5) Which countries do your company offshore to?

-How did you choose your location?

Example: Internal analysis, external consultants or based on external research/experience.

-Why did you choose this particular country?

-Have you experienced any problems with your location?

-Is the home country represented in the subsidiary's top management, and has this management been the same the whole time?

6) Can you describe the extent of your company's analysis in advance of offshoring?

Example: Cost analysis, risk analysis, profit from offshoring

-Was the analysis performed internally, by external consultants or based on external research/experience.

7) Could you describe which costs this analysis revealed?

-What is seen as the biggest cost factor?

-Is the cost level of offshoring perceived bigger than expected?

8) Which risk factors did the analysis reveal?

-Do you view risk factors differently today?

-How are security risks taken into account?

9) How was backshoring as a potential risk factor assessed in the analysis?

-If backshoring has been a factor, what was the reason?

-If backshoring, can you describe which processes?

-If backshoring, what has this led to?

10) What was viewed as your company's biggest challenge in advance of offshoring?

-Which challenges has appeared during the processes?

-Have you experienced challenges with further development of the processes that are being offshored?

11) Could you give examples of unforeseen costs that appeared during your offshoring?

-Which risks have such unforeseen costs led to for your company?

12) How does your company secure a sufficient quality level at the offshored unit?

-Do you use service level agreements (SLA) to reduce the risk of diminishing quality? Example: Time, lack of knowledge, support, secure cultural fit.

13) Can you tell us about your company's future plans regarding offshoring?

14) We have reached the end of our interview. Do you want to add anything?

Appendiks 1b - Intervjuguide, norsk versjon

Introduksjon

Takk for at du deltar i vårt intervju. Dette vil være til stor hjelp for vår masterutredning. Som nevnt tidligere vil temaet for undersøkelsen omhandle skandinaviske finansinstitusjoners offshoring av bedriftsprosesser. Vi ønsker å undersøke relaterte kostnader, risiko og utfordringer til ulike selskap, og vi setter derfor pris på utdypende svar.

Dine svar vil bli anonymisert ved at vi refererer til alle deltakerne som ”Finansinstitusjon 1”, ”Finansinstitusjon 2”, og så videre. Ved bruk av sitat ønsker vi å referere til din stilling i selskapet, men gjenkjennelse vil ikke være mulig (eksempelvis Project Manager i Finansinstitusjon 2). Under intervjuet ønsker vi å ta lydopptak av dine svar, da dette vil gjøre transkribering av dataene mye enklere. Vi håper du er komfortabel med dette. Lydopptaket vil bli slettet etter at transkriberingen er utført.

For å sikre validitet i vår undersøkelse ønsker vi å sende deg transkriberingen av intervjuet slik at du får muligheten til å korrigere eller legge til informasjon som kan være viktig. I etterkant av intervjuprosessen vil vi slette all e-post korrespondanse med ditt selskap

Vi ber deg ta kontakt hvis du har spørsmål angående intervjuet eller vår masterutredningen.

Spørsmål

1) Hvordan gjennomfører deres selskaps offshoring?

Eksempel: Fulleid Shared Service Center (SSC), SSC med en tredjepart eller offshoring til en ekstern leverandør.

-Utviklet dere en klar sourcingsstrategi på forhånd?

2) Hva er deres strategiske drivere for offshoring?

3) Hvilke prosesser er en del av deres offshoring?

Eksempel: De som ikke kan automatiseres på kort sikt eller ikke er avhengige av nærhet til kunder og/eller marked.

-Gjennomgår deres ansatte skandinavisk språkopplæring?

4) Hva karakteriserer deres selskap som kritiske suksessfaktorer?

-Ser dere på offshoringen som suksessfull?

5) Hva er deres offshoringslokasjon/-er?

-Hvordan ble lokasjonen valgt?

Eksempel: Gjennom intern analyse, ved bruk av eksterne konsulenter eller basert på ekstern forskning/erfaring.

-Hvorfor ble denne lokasjonen valgt?

-Har dere opplevd problemer med offshoringslokasjonen?

-Er hjemlandet representert i toppledelsen, og har ledelsen vært uendret siden begynnelsen?

6) Hvor omfattende var analysen i forkant av offshoringsbeslutningen?

Eksempel: Kostnads-, risiko- og profittanalyse.

-Ble analysen utført internt, ved bruk av eksterne konsulenter eller basert på ekstern forskning/erfaring?

7) Hvilke kostnader fremkom av analysen?

- Hva er den største kostnadsfaktoren ved offshoring?

- Ser dere på kostnadene som høyere eller lavere enn forventet?

8) Hvilke risikofaktorer ble avklart i analysen?

-Har dere fått et annet syn på risiko etter erfaring med offshoring?

-Hvordan ble sikkerhetsrisiko vurdert på forhånd?

9) Ble risiko for backshoring vurdert i analysen?

-Hvis backshoring har forekommet, hva var årsaken?

-Hvis backshoring har forekommet, kan du beskrive prosessen?

-Hvis backshoring har forekommet, hva har dette ledet til?

10) Hva ble sett på som den største utfordringen i forkant av offshoringen?

-Hvilke utfordringer fremkom underveis i prosessen?

-Har dere opplevd utfordringer med videreutvikling av prosessene som blir offshoret?

11) Kan dere gi eksempler på uforutsette kostnader som oppstod underveis i prosessen?

-Hvilken risiko har slike uforutsette kostnader ledet til?

12) Hvordan sikrer selskapet kvaliteten i den offshorede enheten?

-Tar dere i bruk ”service level agreements” (SLA) for å redusere risikoen for svekket kvalitet?

Eksempel: Tid, mangel på kunnskap, support, sikrer kulturell overensstemmelse.

13) Kan du fortelle om selskapets fremtidsplaner med hensyn til offshoring?

14) Vi har nå kommet til slutten av intervjuet. Er det noe du vil legge til?

Appendiks 2 - Empirisk data

I dette vedlegget presenteres vår undersøkelses resultat på en ufortolket måte. Vi oppsummerer våre intervjuer transkriberinger da disse i sin helhet var for omfattende til og legges ved. Intervjuguiden har her blitt delt opp i tre deler. Først tar vi for oss offshoringens oppbygging, deretter lokasjonsspesifikke forhold, og til slutt utfordringer som også inkluderer kostnader og risiko. På denne måten presenterer vi oppgavens datagrunnlag i samsvar med rekkefølgen på våre underspørsmål.

Del en

Hva er deres strategiske drivere for offshoring?

Nr. 1 - Informanten var svært delaktig i selskapets beslutning om offshoring. I 2011 gikk vedkommende i gjennom selskapets resultat og ble bekymret for nivået på inntekter og kostnader. Offshoring ble besluttet som et tiltak for å kutte kostnader: *“Why do we keep up this huge factory which is costing so much in our home country if we could put it into a different country and have the costs there?”* (Head of Securities Services). Andre årsaker til offshoring var økt servicekvalitet og forbedret kompetanse i selskapets baltiske bankvirksomhet. Vedkommende ønsket å etablere et kompetansesenter i Litauen likt det de har i sitt hjemland. Bakgrunnen for dette var et ønske om å koordinere de ulike bankene ved å samle de inn mot en felles målsetning om økt salg og markedsandel for på sikt å kunne forbedre selskapets profittnivå. Kompetansesenteret var ment å skape synergier i form av samarbeid på tvers av baltiske virksomheter.

Nr. 2 - I begynnelsen var det primært kostnader som var årsaken, men også tilgang på kompetanse og arbeidskraft da det i noen tilfeller ikke har vært enkelt å finne personell i hjemmemarkedet. Geografisk nærhet ble også vektlagt. Selskapet har omstrukturert primærvirksomheten i lokalmarkedet for å spare kostnader. De fokuserer mer på kundevennlig betjening med bruk av digitale løsninger og produktutvikling. Høy kompetanse og prosessforståelse fører til utvikling av kundevennlige prosesser. Beslutningen om å utvide sin internasjonale virksomhet var strategisk og ble også fattet for å få tilgang på andre arbeidsmarkeder.

Nr. 3 - Årsaken til deres offshoring er hovedsakelig kostnader. Informanten presiserte også at om selskapet ønsker å endre sin virksomhet er det enklere å gjøre dette under flytting, for eksempel om ønsket er å konsolidere prosesser ved å forbedre eller slå de sammen.

Nr. 4 - Kostnader var hovedårsaken bak offshoring. Informanten tror også at aldersnivået på Nordens arbeidsstokk var en årsaken da selskapet hadde et krav om en yngre arbeidsstyrke, men dette kunne han ikke si med sikkerhet da han ikke var delaktig på dette tidspunktet.

Hvordan gjennomføres offshoringen?

Nr. 1 - Selskapet etablerte et såkalt Cross-Border Processing Center i Baltikum i slutten av 2011. Denne er en ”security service”-organisasjon som jobber mot institusjonelle klienter. Aktørens offshoredede enheten består av noe mellom 20 og 30 ansatte.

Nr. 2 - Selskapet etablerte et SSC i 2007. Dette er et fulleid datterselskap med 300 ansatte. Virksomheten er organisert i fem avdelinger med fire til ti team per avdeling inndelt etter oppgave og omfang. Enheten ønsker minst mulig byråkrati og har derfor organisert seg med en flat struktur. Gjennom få nivå kan de oppnå maksimal fleksibilitet, dynamikk og samarbeid. Informanten presiserte at en under offshoring får gjennomgått virksomheten på en annen måte enn ellers: *“Gjennom overføring av oppgaver har vi oppdaget at flere arbeidsprosesser er relativt godt bemannet, at vi tidvis jobber veldig tungvint og burde ha automatisert deler av prosessen på et langt tidligere tidspunkt. Dette oppdages fordi man beskriver eksisterende rutiner til bruk under opplæring. Når oppgaver settes ut får man anledning til å gjennomgå arbeidsprosessene på nytt”* (CEO of Baltic Operations). Den offshoredede enheten er ansvarlig for å ta imot og utføre oppgaver på en god og effektiv måte i samsvar med kravene som avgivende enhet setter. Informanten presiserte at de er proffe på å ta imot oppgaver på grunn av overføringsmalen som er utarbeidet. I tillegg vektlegger de bygging av team, rekruttering og oppfølging av prestasjon. Det er ikke enheten selv som i utgangspunktet finner oppgavene, men de kan bidra i karleggingen av disse.

Nr. 3 - Selskapet har etablert fulleide datterselskap i sine valgte lokasjoner. Disse ble etablert i 2005 og 2009, og har samlet omlag 800 ansatte. Informanten påpekte at enheten er en integrert del av selskapet som i praksis fungerer som en forlengelse.

Nr. 4 - Finansinstitusjonen har flyttet to enheter utenlands. Den første er outsourcing av IT-tjenester til India og den andre er offshoring til Baltikum. Vår informant er ansvarlig for den operasjonelle delen i Baltikum. Enheten ble etablert i Litauen i 2012 og omtales internt som en forlengelse av back office-avdelingen.

Utviklet dere en klar sourcingstrategi på forhånd?

Nr. 1 - Selskapets offshoringsprosess var selvutviklet og de fulgte derfor ingen profesjonell mal. I ettertid ser de likevel at deres valg i stor grad stemmer overens med vanlig praksis. Aktøren mener selv de hadde en sourcingstrategi da den offshorede enheten var ment som et pilotprosjekt. Utflyttingen er derfor en testkjøring for den kommende offshoringsenheten (prosjekt i annen organisasjon i selskapet). Etter etablering ble en klar sourcingstrategi utarbeidet basert på pilotprosjektets erfaringer.

Nr. 2 - Under etableringen i Litauen gjennomførte selskapet et pilotprosjekt. De manglet da en klar strategi for hva sourcingen skulle innebære. De startet med å flytte bankprosesser, noe som informanten hevdet er mer komplekse aktiviteter å starte med enn hva som er normalt. Vedkommende mente at manuelle og enkle rutineoppgaver som ikke krever nærhet til lokalk markedet vil være mer vanlig å starte med. På grunn av den sterke konkurransesituasjonen i markedet anser aktøren det å innrette virksomheten på en god måte som sentralt. Det ble påpekt at konsernledelsen presset på for kostnadskutting, noe som krevde at de måtte finne prosesser å sette utenlands. Informanten mener fokuset bør ligge på hvilke forretningsområder som kan lykkes, hvor mye som skal settes ut og hva målet med dette er. Det anses som kortsiktig å kun fokusere på kostnadskutting, og vedkommende mener det største utbytte oppnås gjennom å ta en god beslutning samt kunne forbedre prosesser. Videre mener informanten at det er viktig å se på offshoring som en interaktiv prosess og et område som stadig effektiviseres. Deres offshoringsstrategi har økt i takt med størrelsen i Vilnius, og i dag fremstår den som tydelig og omforent i både avgivende og mottakende enhet. Aktøren anser en klar strategi som helt avgjørende for å ha et felles mål bilde, struktur på overføring og kommunikasjon slik at alle vet hva de skal gjøre. Selskapet har hatt en naturlig utvikling og vært en innovatør da de kom tidlig i gang med offshoringen. Forarbeidet deres var grundig med et omfattende beslutningsunderlag og et "business case", men kun deler av organisasjonen var informert da den første offshoringen ble ansett som pilot. Det påpekes at det å offshore fragmenterte oppgaver skaper liten forståelse hos de ansatte på hvordan ting henger sammen. Dette vil være mindre effektivt,

kreve mye kontroll og de blir sittende med dobbel bemanning i stedet for å definere prosesser i forkant og skrive ned oppgavens rutiner. Informanten uttalte det følgende: *“Når man begynner med deloppgaver og etter hvert får ansvaret for hele prosesser ligger den strategiske gevinsten i at man kan forbedre driften ved å ha fokus på ende-til-ende-prosesser”* (CEO of Baltic Operations).

Nr. 3 - Informanten understreker at en strategi er noe som alltid er under endring. Da de begynte med sin offshoringsprosess hadde de en strategi, men den har utviklet seg etter hvert. Selskapets eksisterende bankvirksomhet hjalp de med å overholde lover og regler.

Nr. 4 - Selskapet hadde en overordnet plan på hva de kunne forvente. *“It wasn’t a very detailed assessment on what processes could be moved. It was more like we thought 900 people could be moved, should it be done internally, externally and where should it be done?”* (Head of Business Process Offshoring).

Hvilke prosesser er en del av deres offshoring?

Nr. 1 - Oppgaver som offshores er i hovedsak standardiserte, men vil i sin natur kreve personell med kompetanse og forståelse for den spesifikke bransjen. Selskapet rekrutterer derfor utelukkende personer med universitetsutdanning. Eksempler kan være å forstå klienters virksomhet for å kunne overholde regler med hensyn til hvitvasking av penger. Oppgavene blir i liten grad videreutviklet. Det skyldes i så fall endringer av EUs reguleringer.

Nr. 2 - Aktøren offshorer back office-oppgaver. Pensjonsproduktene som offshores krever god faglig innsikt i hjemmemarkedets regelverk og tekniske løsninger. Deres ansatte må kunne mye om dette. *“Dette er ikke oppgaver som hvem som helst kan utføre da de krever kvalifisert arbeidskraft som gjennomgår omfattende opplæring”* (CEO of Baltic Operations). Det er primært service- og produksjonsoppgaver og oppgaver som ikke kan automatiseres på kort sikt som blir offshoret da målet er at prosesser skal automatiseres over tid. Det vil likevel alltid være noen manuelle prosesser i fremtiden. Mange av prosessene trenger ikke umiddelbar nærhet til kunde eller marked og kan offshores, men de har valgt å være tydelig på at kundeservice og telefonkontakt i hovedsak skal være i hjemlandet, noe som er veldig ulikt i forhold til hva de tenkte til å begynne med. Ansatte i Litauen har kontakt med kunder

i forbindelse med saksbehandling, men første telefonkontakt med kunde vil sjeldent forekomme.

Nr. 3 - Aktøren offshorer back office-prosesser til Baltikum. Den offshorede enheten utfører både ende-til-ende-prosesser og deler av en større prosess. Sistnevnte gjelder for prosesser som krever kundekontakt, hvor prosessen vil ferdigstilles i hjemlandet.

Nr. 4 - Informanten presiserte at det ville være enklere å trekke frem hva som ikke er en del av deres offshoring: *"We do not offshore processes that require interaction with customers, local language or high knowledge"* (Head of Business Process Offshoring). I praksis gjennomfører de finans-, HR-, banktjeneste- og back office-oppgaver for alle selskapets virksomheter i Skandinavia, Finland og Irland. De har et pågående fokus på både automatisering og lean virksomhet (defineres som effektivisering og eliminering av sløsing, Oxford Dictionaries, © 2014). Hva de velger av disse vil være avhengig av prosessene.

Gjennomgår deres ansatte skandinavisk språkopplæring?

Nr. 1 - Selskapet tilbyr enkelte språkkurs. Disse er ikke obligatoriske og har ikke til hensikt å lede til et andrespråk for arbeidstakerne, men til å gjøre dem i stand til å forstå enkel kommunikasjon samt kunne lese finansielle meldinger fra selskapets hjemland.

Nr. 2 - Alle nyansatte gjennomgår et seks måneders språkkurs.

Nr. 3 - De ansatte i selskapet får muligheten til å lære hjemlandets språk, men det er ikke et utbredt krav for alle. Språkkunnskapen er kun nødvendig for enkelte prosesser.

Nr. 4 - Selskapet tilbyr frivillige språkkurs, men kun til deler av organisasjonen (omlag 10-30 prosent).

Hvordan sikres kvaliteten i den offshorede enheten?

Nr. 1 - Kvaliteten på personalet ble sikret ved at opplæringen foregikk i selskapets hjemland. Etter rekrutteringen i Litauen var ferdig ble de nyansatte flyttet til selskapets hjemland for en periode på fire til seks måneder. Dette for å kunne jobbe side ved side med de som tidligere utførte disse oppgavene. Etter endt opplæringen flyttet de tilbake til Litauen for å starte i sitt arbeid. Overgangen gikk ganske smertefritt i og med at like systemer ble brukt ved begge

lokasjonene. For å sikre kvaliteten på arbeid som utføres ble rettslige overensstemmelser og Service Level Agreements (SLA) utarbeidet i forkant av offshoringen. Selskapet vurderer også egen prestasjon i forhold til Key Performance Indicators (KPI), hvor kostnader, risiko og kvalitet på tjenesteleveranser måles.

Nr. 2 - Informanten hevder at det under nedskalering av en kunnskapsbedrift vil være viktig å beholde kjernekompetanse. Av denne grunn vil kunnskap gå fremfor ansiennitet i deres selskap. De legger stor vekt på opplæring av nyansatte. Deres erfaring er at opplæringen bør skje i offshoringslokasjonen. Dette da de nyansatte vil sitte i det miljøet som de skal være en del av. Informanten påpekte at opplæring på et morselskaps hovedkontor ofte kan innebære interaksjon med de som vil bli overflødige og som derfor vil miste jobbene. Det risikeres da at en negativ stemning følger med oppgavene som offshores da prosessen sannsynligvis ikke vil være særlig populær. Selskapet har romslige budsjett til opplæring og reiser til og fra den offshorede enheten. Informanten presiserte at enheten er opptatt av å unngå overforbruk og at de fokuserer på effektivisering slik at de igjen kan lære noe videre til konsernet. Selskapet har et omfattende avtaleverk mellom enhetene i hjemlandet og i Litauen, som blant annet inkluderer SLA med krav som går begge veier. Den offshorede enheten står overfor krav til Skandinavia om hvilke leveranser de skal ha, og enheten setter også selv krav til hva som skal til for å levere i henhold til dette. I tillegg har de en tjenestebeskrivelse samt at det er vedtatt at offshoringenheten skal følge hjemlandets lover og regler (eksempelvis personopplysningsloven).

Nr. 3 - Den offshorede enheten benytter like standarder som morselskapet da de ser på deres SSC som en lokasjon (integrert del av selskapet) og ikke en separat enhet. Informanten meddelte at kvalitetsnivået ved offshoring er som forventet.

Nr. 4 - Selskapets eksisterende SLA og prosedyrer er videreført til den offshorede enheten.

Ser dere på offshoringen som suksessfull?

Nr. 1 - Selskapet anser offshoringen som suksessfull. De gjennomfører en årlig undersøkelse for kundetilfredshet og har opplevd en økning hos klienter i hjemlandet. Aktøren var i utgangspunktet forberedt på at det skulle gå motsatt vei.

Nr. 2 - Finansinstitusjonen ser på sin offshoring som suksessfull, og mener deres størrelse i Baltikum er et godt svar på dette. De begynte med et fåtall medarbeidere og er nå omkring 300 ansatte.

Nr. 3 - Aktøren mener deres offshoring er en suksess.

Nr. 4 - Selskapet ser på offshoringsprosessen som suksessfull. Denne har pågått i ett og et halvt år og ting går tilsynelatende bra.

Har dere noen fremtidsplaner?

Nr. 1 - Selskapets IT-avdeling er i ferd med å outsource store deler av deres aktivitet. Ellers er den planlagte offshoringsenheten det største fremtidige prosjektet innenfor selskapet. "Security service"-enheten i Litauen vil være den mottagende enheten for dette, men de vil være en egen organisasjon. Den kommende offshoringsenheten skal betjene klienter innenfor detaljhandel og vil medføre en gradvis flytting av 250 arbeidsplasser, med 20-25 flyttet det første året. Målet er at organisasjonen på sikt skal kunne serve flere av selskapets markeder (virksomheter i øvrige land). Selskapet har også outsourcet aktiviteter innenfor "security service" mellom hjemlandet og Luxemburg, men da i mindre skala. Denne enheten skal vokse de neste årene og det er da snakk om å flytte enhetens fond-administrasjon til Tallinn da Tallinn har god erfaring på dette området. Selskapet diskuterer også fremtidsmuligheter med hensyn til kontantstyring.

Nr. 2 - Aktøren ønsker å konsolidere og videreutvikle den virksomheten som allerede er opprettet, og jobber aktivt mot å bli et Center of Excellence. Informanten forklarte dette som prosessen med å gå fra standardiserte og enkle aktiviteter over til å ha fokus på flere funksjoner, for deretter å ende opp med kunnskapsgenerering og fokus på innovasjon. I samarbeid med virksomheten i hjemlandet gjør de en grundig jobb internt, hvor de går inn i hver enkelt gruppe og ser på dens strategiske målbildet og hvilke handlingsplaner som er laget for å nå dette. *"Vi mener det er viktig og ikke bli værende på et nivå med standardiserte rutineoppgaver da man opplever en risiko for høy turnover på grunn av at de ansatte blir lei jobbene sine"* (CEO of Baltic Operations). I tillegg har selskapet hatt et pilotprosjekt gående siden 2012 for en fremtidig IT-virksomhet.

Nr. 3 - Som en del av selskapets strategi har de fremtidsplaner med hensyn til offshoring. Informanten ønsket ikke å utdype disse, men forklarte at de ser på ulike prosesser og fokuserer på en gradvis kompetansebygging. De har satt egne begrensninger på hvor mye som skal offshores.

Nr. 4 - I etterkant av den første utenlandsetableringen har selskapet også bygget en rettslig avdeling i Litauen, og de planlegger videre å flytte prosesser fra den operasjonelle avdelingen. De ønsker å offshore omlag 300 mennesker i løpet av 2014. De har ingen egne begrensninger på hvor mye de ønsker å offshore, men blir naturlig begrenset på grunn av språk, prosessers kompleksitetsnivå og manglende kunnskap på enkelte områder. Videre jobber de fokusert med kostnader og kompetanseutvikling.

Del to

Hvor omfattende var analysen i forkant av offshoringsbeslutningen?

Nr. 1 - Analysen ble utført internt i selskapet. Informanten forklarte at selskapet gjennomførte både en kostnads- og risikoanalyse i forkant av offshoringen. De foretok en detaljert kartlegging av hvilke prosesser som tilhørte de ulike aktivitetene de ønsket å flytte, og analyserte hvilke prosesser som var flyttbare og hvilke som måtte beholdes i hjemlandet. For selve overflyttingen ble det også analysert hvorvidt aktiviteter kunne slås sammen og hvordan overføringen til nytt personell skulle gjennomføres. En ABC-kalkyle ble gjennomført, hvor selskapet utførte intervjuer med personer i hjemlandet for å kartlegge aktivitetens tidsbruk per måned/dag. Dette ga dem innblikk i hvor stor den baltiske enheten måtte være. Risikoanalysen omhandlet operasjonell risiko og risiko for selskapets personell og systemer. De så også på hvordan de kunne begrense denne risikoen. Selskapets IT-avdeling ble involvert i forberedelsesprosessen for å se om IT-systemer fra hjemlandet kunne videreføres til offshoringslokasjonen. Fjerntilgang måtte opprettes da systemene ville være tilknyttet hjemlandets servere.

Nr. 2 - Finansinstitusjonen hadde noe ekstern hjelp gjennom et samarbeid med et annet selskap. Aktøren leste en del rundt temaet offshoring og gjorde en grundig analyse i forkant. De foretok en vurdering av kostnader og profitt samt en risikovurdering hvor de gjennomgikk det som ble ansett som de største og viktigste risikofaktorene for etablering av

en offshoringsenhet. Virksomhetens risiko for tap av renommé og omdømme ble analysert samt hvorvidt selskapet som konsern kunne bli skadelidende i media ved at de flyttet deler av virksomheten til et lavkostland. De tok stilling til den økonomiske og politiske situasjonen i landet, om nødvendig infrastruktur var tilrettelagt for bygging av virksomhet samt hvordan de på best mulig måte kunne bygge opp virksomheten. Selskapet så også på hvilken risiko et samarbeid på tvers av kulturer ville innebære. Det ble utført "business case" for de ulike områdene som har blitt offshoret, men et samlet case for hele selskapet ble ikke utført. Banken ble først offshoret og så fulgte andre områder etter på prosjektbasis.

Nr. 3 - Selskapet utførte en kostnadsanalyse hvor det ble kartlagt hvilke kostnader som var relatert til etablering av enhetene samt påløpende kostnader i hjemlandet og i Baltikum. Videre ble det gjort en risikoanalyse av all type risiko. Dette ble hovedsakelig utført internt, men med noe input fra eksterne kilder.

Nr. 4 - *"Before we offshored we basically spent a couple of weeks to understand the processes. We mapped it all out and then discussed which processes we should move to Lithuania"* (Head of Business Process Offshoring). De evaluerte også momenter slik som kostnad/nytte-forhold, risiko ved flytting, risiko for tap av penger, hvorvidt kundenes opplevelse ville bli påvirket eller om flytting ville gjøre prosessene mer komplekse. Dette for å avklare om offshoring ville være en god idé. Selskapet brukte eksterne konsulenter for deler av analysen.

Hva er deres offshoringslokasjon/er?

Nr. 1 - Vilnius, Litauen.

Nr. 2 - Vilnius, Litauen.

Nr. 3 - Litauen og Latvia

Nr. 4 - Litauen.

Hvordan ble lokasjonen valgt?

Nr. 1 - Informanten påpekte at deres analyser var mindre sofistikerte enn hva en skulle tro. Vilnius ble valgt grunnet et tett og godt samarbeid med en person i selskapets litauiske

bankvirksomhet. Aktøren var allerede etablert med bankvirksomheter og kompetanse i de tre baltiske landene, og forholdene lå til rette for etablering i alle tre, men personen i Litauen ble ansett til å kunne bidra til selskapets totale drift på en måte som ble sterkt verdsatt.

Nr. 2 - Aktøren leste en del rundt temaet offshoring og gjorde en grundig analyse i forkant, men det var litt tilfeldig at de havnet i Litauen. De startet et samarbeid med et selskap som var behjelpelig i etableringen. Dette selskapet hadde i forkant gjennomført en geopolitisk analyse og var allerede etablert i Litauen. Aktøren vurderte også lokalisering i Østen, eksempelvis India, men opplevde avstanden som for lang. *“Det ble gjort mange avveininger når det kom til hvor vi skulle offshore, og vi kom frem til at Litauen var et land vi anså det som lurt å starte opp i”* (CEO of Baltic Operations).

Nr. 3 - *“I think one of our major factors was the local presence. We already had subsidiaries in the two countries”* (Head of Baltic Operations and IT). På grunn av disse datterselskapene kunne aktøren starte med en viss base.

Nr. 4 - Finansinstitusjonen gjennomførte en evaluering av flere lokasjoner, inkludert mange lokasjoner hvor de allerede var etablerte med bankvirksomhet. De vurderte enkelte nøkkeltrekk slik som hvilke kostnader en etablering ville medføre, hvilken skala de kunne forvente å etablere seg i samt hvilket utgangspunkt de måtte starte fra. Ingen eksterne konsulenter ble anvendt.

Hvorfor ble denne lokasjonen valgt?

Nr. 1 - Profittnivået på selskapets drift i hjemlandet var svært dårlig. Til tross for lavere inntjening i deres eksisterende banker i Baltikum opplevde de et større bidrag til resultatet. Dette skyldtes regionens lave kostnadsnivå, noe som i hovedsak ble avgjørende for lokasjonsvalget. De ønsket i midlertidig ikke å fokusere mye på dette da temaet er svært kontroversielt. *“Do people need to get punished because they are born and live in a country with higher labor costs?”* (Head of Securities Services). Offshoring til Baltikum kunne i tillegg medføre positive faktorer slik som innretning etter selskapets strategiske målsetning og visjon gjennom å øke antallet tilgjengelige arbeidsplasser. Selskapet ønsker å kunne bidra til samfunnsutvikling i de landene hvor de opererer. Ytterligere en sentral årsak var at arbeidsstokken i Litauen ble ansett til å være svært entusiastisk, lojal og til å ha et sterkt

ønske om å bidra. Lokasjonens infrastruktur, tilgjengelighet, transporttilbud, hotellkapasitet og lignende ble også vektlagt da de ikke ønsket å miste flere dager til reise.

Nr. 2 - Det lå primært to faktorer til grunn for aktørens valgte lokasjon; tilgang på arbeidskraft og kostnadsnivå. En tredje sentral faktor var geografisk nærhet til Skandinavia. I tillegg ble tilfeldigheter, samarbeidet med det andre selskapet, likhetstrekk med den skandinaviske kulturen, historisk tilknytning mellom landene, politisk stabilitet, god infrastruktur, svært raskt nettverk, befolkningens vilje og evne til å lære språk, små tidssoneforskjeller, EU-medlemskap, stabilt finansielt klima og generelt høyt utdanningsnivå vektlagt. Litauen er også den største økonomien blant de baltiske landene og har et generelt høyt utdanningsnivå, samt at landet har foretatt store investeringer for å tiltrekke seg utenlandske bedrifter. Det ble påpekt at landet har en stabil valuta. Kostnadsnivået ble også ansett som gunstig sammenlignet med Latvia, hvor det er dyrere, men informanten mente det var viktig å poengtere at Euroen vil komme til Litauen 01.01.15.

Nr. 3 - Selskapet var allerede etablert i Estland, Litauen og Latvia, og de to sistnevnte ble i hovedsak valgt på grunn av landenes størrelse. Informanten mente at Estland hadde litt bedre humankapital enn de andre landene i Baltikum, men poengterte at landets populasjon er mindre samt at det var flere aktører som på etableringstidspunktet allerede var lokaliserte der.

Nr. 4 - Det var ikke kostnadsnivået som var den avgjørende faktoren for Litauen da det fantes andre potensielle lokasjoner med lavere nivå. Årsaken var at selskapet allerede var representert i landet (støttefunksjoner var tilgjengelig) og at de selv hadde erfart at kulturelle ulikheter var små. I tillegg var landets geografiske avstand fra Skandinavia liten sammenlignet med enkelte andre lokasjoner.

Har dere opplevd problemer med offshoringslokasjonen?

Nr. 1 - Aktøren har egentlig ikke opplevd problemer med lokasjonen, sett bort i fra konkurransen til Lithuania National Airlines rett etter at de etablerte enheten i Litauen.

Nr. 2 - Selskapet har jevnt over opplevd positive ting med lokasjonen. Det at Litauen ligger høyt på statistikk over kriminalitet og korrupsjon har likevel vært et stadig tilbakevendende

tema. Det poengteres at de av denne grunn har tatt forhåndsregler, slik som innføring av jevnlig rapportering og gode styringsmekanismer/kontrollsystemer.

Nr. 3 - Informanten mener at det ikke har oppstått noen problemer med de valgte lokasjonene, men at det har vært utfordringer gjennom prosessen.

Nr. 4 - Aktøren har opplevd et problem med tilgjengeligheten på ledige kontorlokaler. *“If you really push there may be some cases where we found it hard to find specific skills. That is something that has taken a few more weeks than expected”* (Head of Business Process Offshoring).

Er hjemlandet representert i toppledelsen, og har den vært uendret siden begynnelsen?

Nr. 1 - Offshoringsenheten startet med én person som ledet hele enheten selv, men grunnet sterk vekst (særlig med hensyn til det kommende offshoringsprosjektet) har vedkommende opprettet team/grupper og avdelinger under seg i hierarkiet. Enheten har utelukkende en lokal ledelse. Den er organisert som et datterselskap og er en egen rettslig enhet, men rapporterer likevel til morselskapets ledelse i hjemlandet.

Nr. 2 - I begynnelsen av sin offshoringsprosess hadde selskapet kun personer fra hjemlandet i toppledelsen, men etter hvert som offshoringen utviklet seg har det også kommet lokale til. Dette mener informanten er et tegn på modenhet i organisasjonen og tillit fra hjemlandet om at de kan styre på en god måte. I dag har selskapets ledelse en naturlig utveksling (rotasjon) og den består av både personer med langsiktige og kortsiktige kontrakter. De ønsker at flere i konsernet skal få erfaring med virksomheten i Baltikum da det er verdifull kunnskap å ta med hjem til hovedkontoret. I tillegg utvikler organisasjonen seg raskt og det anses derfor som hensiktsmessig å gjennomføre et bytte. Tidligere anvendte de ettårskontrakter, men fant senere ut at dette var for kort tid å bli kjent med organisasjonen og dens oppgaver. De mener det er viktig å bli kjent med kulturen, menneskene samt kunne skape et nettverk. *“Ønsket om å spare penger kan bli for sterkt slik at man kun anvender lokal arbeidskraft i alle posisjoner. Jeg mener det er avgjørende å ha nøkkelpersoner fra hjemlandet representert i ledelsen. Det er ikke slik at det ikke kan være vellykket med lokal ledelse, men det er en risiko for at kultur- og forretningsforståelsen i hjemlandet forvitrer”* (CEO of Baltic Operations).

Nr. 3 - Hjemlandet er representert i toppledelsen til de offshorede enhetene. Dette fordi de er viktige og voksende interne enheter, og at selskapet må sikre at de jobber i samsvar med resten av virksomheten. Informanten anså dette til å være den normale organiseringsformen. Ledelsen er endret flere ganger, men da gjennom naturlig utskifting i form av forfremmelse og avgang. De har ikke opplevd noen radikale omstruktureringer.

Nr. 4 - Den offshorede enhetens toppledelse har ikke vært uendret siden etableringen. De startet med én person fra den eksisterende bankvirksomheten, hvor vedkommende innehadde en støtterolle. I løpet av 2013 ble personen erstattet. Toppledelsen sitter i hjemlandet, men én person i Litauen har et overordnet ansvar for enheten og rapporterer til morselskapet. Offshoringsenheten har et høyt kompetansenivå.

Del tre

Hvilke kostnader fremkom av analysen?

Nr. 1 - Selskapet separerte kostnader tilknyttet nye investeringer fra driftskostnader. Analysen omhandlet kun personal-, system- og overheadkostnader (sistnevnte defineres som felleskostnader av Store Norske Leksikon, © 2014). Overheadkostnadene ble budsjettert som mindre da selskapet allerede hadde avdelinger for HR, regnskap og rettslige aspekter i Litauen. Personalkostnadene ble budsjettert som mindre grunnet Litauens lave kostnadsnivå, men med et høyt nivå i startfasen grunnet dobling av personell under opplæringen. *“Those double costs that we got from Lithuanian people working four to six months with the home country’s employees were for a short time major costs. Then they dropped down after the training was done, and at that time the costs were three to four times lower than what they used to be”* (Head of Securities Services). Systemkostnadene ble antatt til å være uendret grunnet videreføring av eksisterende systemer. Dette viste seg å være en feilantakelse da IT-avdelingen måtte legge ned mye arbeid i å opprette den nødvendige fjerntilgangen til systemene, noe som resulterte i en del ekstrakostnader.

Nr. 2 - Det var primært lønnskostnader som fremkom av analysen. *“Vi begynte offshoringen med en mindre gruppe, gjorde erfaringer underveis og oppdaget at transaksjonskostnader dukket opp. Dette var et element som burde vært en stor del av det første caset”* (CEO of Baltic Operations). Det ble da gjennomført en transaksjonsanalyse hvor det fremkom høye

kostnader. Disse omhandlet kostnader tilknyttet flytting av oppgaver; opplæring av personell, oppbygging av avdelinger som skal ledes, IT-utstyr som kreves, support fra erfarne ansatte i hjemlandet, oppfølging av aktiviteter i etterkant og nedleggelse av avgivende enhet. Offshoring krever dobbel bemanning for en periode. Analysen avdekket også betydelige kostnader til reise, både i form av tid og penger. ”Vi vet at mange aktører som gjennomfører en kostnadsanalyse har et mål om å kutte mest mulig kostnader. Dette kan resultere i at kostnader undervurderes og at det må foretas investeringer etter hvert for å kunne opprettholde ønsket nivå på driften. Kostnadseffektivitet handler ikke bare om å overføre aktiviteter, men også om at det er et behov for påfyll av virksomhet og faglig opplæring. Vi anser disse punktene til å medføre skjulte kostnader” (CEO of Baltic Operations).

Nr. 3 - Selskapets analyse kom frem til etableringskostnader. Disse omhandler kommunikasjon, manglende/dårlig infrastruktur, valg av IT-utstyr og lokasjon, bruk av langtidskontrakter, men samtidig kunne være fleksible for å ha mulighet til å utvide virksomheten.

Nr. 4 - Det var primært personalkostnader som fremkom av selskapets analyse. De analyserte kostnadene med å ha en ansatt i Litauen sammenlignet med å ha personen i hjemlandet. Andre kostnader var tilknyttet kapasitet, leie av lokaler og IT. Med hensyn til investeringer fremkom også kostnader for opplæring av arbeidstakere og fordoblede personalkostnader i etableringsfasens overlappingsperiode. Sluttpakker til personer som ble oppsagte ble også inkludert som et moment.

Kan dere gi eksempler på uforutsette kostnader som oppstod underveis i prosessen?

Nr. 1 - Selskapet har ikke opplevd uforutsette kostnader underveis i offshoringsprosessen. Det eneste som ble nevnt var behovet for å tvinge gjennom en treårig prosess på under ett år. Dette medførte noe større kostnader det første året, men disse ble igjen unngått de to påfølgende årene. Oppstartskostnadene og kostnader tilknyttet dobbel bemanning under opplæringen var uansett budsjettet under det første året av offshoringen.

Nr. 2 - Informanten mener de har undervurdert hvor raskt det kan hentes ut gevinster. De gjennomgår en interaktiv prosess hvor de opparbeider seg erfaringer underveis og forbedrer overføringen med tiden. Resultatet av dette har vært en god overføringsmal. Det har også

vært et opplæringsbehov for ansatte i Skandinavia for å anvende moderne kommunikasjonsutstyr fullt ut. I Baltikum er folk flinke på dette. Kommunikasjonsnett fungerer bra, men på grunn av den lange avstanden opplever de også forsinkelser ved forsendelse av informasjon. Dette har for øvrig ikke vært noe stort problem. Informanten presiserte at mange aktører har som mål å kutte kostnader. Selskapet mener at det å fokusere utelukkende på dette vil være kortsiktig da den store gevinsten ligger i å ta en god beslutning og i forbedring av prosesser. Det anses som viktig å ha god oversikt over prosessene før overføringen finner sted slik at det ikke oppleves store skjulte kostnader tilknyttet oppfølging og korrigerings.

Nr. 3 - Informanten mener de ikke har opplevd noen uventede kostnader i løpet av offshoringsprosessen. Kostnader tilknyttet turnover blant ansatte og investeringer i nyansatte var forventet. Reisetid har ikke medført uventede kostnader grunnet Baltikums geografiske nærhet til Skandinavia.

Nr. 4 - Reisekostnadene ble høyere enn opprinnelig antatt for selskapet. I tillegg har de opplevd uventede kostnader i forbindelse med opplæring av prosessers kontekst. Her besøkte de ansatte aktørens bankfilialer for å observere hvordan prosesser henger sammen. Support fra ansatte i selskapets hjemland blir ikke sett på som en uventet kostnad da det alltid vil være kostnader og utfordringer tilknyttet opplæringsprosesser.

Hva er den største kostnadsfaktoren ved offshoring?

Nr. 1 - Denne anses til å være påvirkningskostnader. Av positive utfall har personalkostnader hatt en veldig bra effekt på prosjektet. Av negative utfall har doubling av personal for enkelte oppgaver medført økte kostnader. Til tross for flytting av klientservice-aktiviteter har de måttet beholde en liten avdeling i hjemlandet som håndterer prosesser for kunder som ikke ønsker å kommunisere på engelsk. Ekstrakostnader i form av kompetansedeling har oppstått grunnet sikkerhetstiltak for oppbevaring av data og gjennomførelse av aktiviteter ved andre kontorer i unntakssituasjoner.

Nr. 2 - Selskapet mener den største kostnadsfaktoren er knyttet til det å fatte en beslutning om offshoring og samtidig vite at en ikke får arbeidskraft operativ før etter 12 måneder grunnet språk-, fag- og prosessopplæring. Først etter en viss tid er årsverket produktivt. I denne perioden må det være ansatte i hjemlandet som utfører oppgavene og bidrar med

overføring etterpå. Selskapet har ikke opplevd store kostnader tilknyttet oppsigelser av ansatte i hjemlandet da de i hovedsak har hatt en naturlig avgang, noe som innebærer at de som tidligere utførte oppgavene som ble offshoret har vært nær pensjonsalder. De forsøker også å omskolere ansatte som blir overflødige for å bruke deres kompetanse på andre områder i konsernet.

Nr. 3 - For aktøren er de største kostnadene knyttet til IT, infrastruktur, endring i strategi, tilfeldigheter og prosedyrer. I tillegg anser de kostnader tilknyttet HR, ansettelsesprosessen og intern turnover som høye.

Nr. 4 - Av positive faktorer knyttet til kostnadsnivå ser selskapet på lønnsarbitrasje og kapasitetsdifferansen som de største fordelene. Av de negative kostnadsfaktorene ser de på den doble bemanningen og enkelte lands krav til sluttpakker som de største kostnadene ved offshoring. Eksempelvis må selskapet i en av deres lokasjoner betale sluttpakker tilsvarende to årslønner. Generelt er også klar kommunikasjon en kostnad, her i form av både tid og ressurser. Det er nødvendig med kommunikasjon på tidligst mulig tidspunkt helt ned til organisasjonens laveste nivå for å kunne skape aksept for offshoring. Det er også vesentlig at denne kommunikasjonen er ærlig.

Ser dere på kostnadene som høyere eller lavere enn forventet?

Nr. 1 - Kostnadene vurderes til å ligge på det forventede nivået, hverken høyere eller lavere. Årsaken er det grundige forarbeidet.

Nr. 2 - Totalkostnadene blir sett på som noe høyere enn forventet fordi selskapet opprinnelig kun så på rene lønnskostnader. Transaksjonskostnadene ble ikke medberegnet. Over lengre tid har kostnadene blitt lavere enn forventet fordi de antok at lønnskostnaden i Litauen skulle vokse mer enn den faktisk har gjort. I tillegg har turnoveren vært lavere enn de antok til å begynne med.

Nr. 3 - Informanten mener selskapet ligger på et kostnadsnivå som er likt med det de forutså.

Nr. 4 - Kostnadsnivået ved offshoringen ansees som lavere enn forventet. De har overgått den opprinnelige analysen da det ble estimert en kostnadsreduksjon på 50 prosent, mens de i

virkeligheten opplever besparelser rundt 65 prosent. Det ble presisert at de budsjetterte med gode sikkerhetsmarginer.

Hvilke risikofaktorer ble avklart i analysen?

Nr. 1 - Informanten mener det er viktig å gjennomføre en grundig risikoanalyse slik at alle risikomomenter som er kjent på forhånd kan beskrives og formidles ut i virksomheten. Selskapet så et risikoelement i å utføre prosesser i et annet land. De mente dette medførte en risiko for selskapets drift dersom enheten ikke ble kontrollert på en tilstrekkelig måte. I et forsøk på å redusere denne risikoen ble det etablert en egen organisasjon som sørger for at den offshorede enheten følger opp SLA, i tillegg til at informanten jevnlig besøker den offshorede enheten for å informere om resultat, nye forretningsplaner og fokusområder. Turnover blant ansatte ble også vurdert som en potensiell risiko, men dette har ikke vært et problem da aktivitetene oppleves som prestisjeaktiviteter blant de ansatte. Enhetens ansatte sees på som svært entusiastiske og lojale, noe som reduserer risikoen for høy turnover. *"Turnover was a potential risk, but we have experienced a low turnover because the activities are perceived as prestige and no one is really leaving"* (Head of Securities Services). Enheten har vokst med hensyn til antall årsverk. I utgangspunktet var de åtte ansatte og nå har de et team på over 20. Forhold tilknyttet Litauen som lokasjon ble ikke ansatt som noen risiko grunnet selskapets eksisterende virksomhet i landet.

Nr. 2 - Den største og viktigste risikoen som ble påpekt i det opprinnelige "business caset" var det som ble betegnet som badwill i egen organisasjon. Dette fordi aktøren reduserte antall årsverk i hjemlandet og oppbemannet i Baltikum. Det ble da lagt mye vekt på god kommunikasjon med de tillitsvalgte for å kunne redusere risikoen mest mulig. Turnover ble sett på som en risiko da Litauen har en oppsigelsestid på 14 arbeidsdager. Dette har ikke vært en stor risiko i praksis da de har klart å holde på sine ansatte. I 2013 hadde selskapet en turnover på 10 prosent, noe som i følge informanten er en lavere andel enn for andre aktører i Litauen. Informanten argumenterte for dette med at de skaper interessante arbeidsplasser, motiverer og tilrettelegger utvikling. Konkurransen om de ansatte er større nå enn for åtte år siden og de ønsker å sikre de ansattes rettigheter ved å innføre goder som verdsettes. I Vilnius er arbeidsledigheten lavere enn andre steder i landet og for å få tak i de flinkeste personene er det pengene som råder. Selskapet legger vekt på å investere i sine ansatte over lang tid. De må ta lovverket som gitt og sette i gang tiltak som gjør at risikoen ikke inntreffer eller at konsekvensene blir så lave som mulig. Dette har også vært viktig i forhold til tilliten

fra organisasjonen til å overføre oppgaver. På grunn av at de har opprettholdt en stabilitet har de valgt å overføre langt mer komplekse oppgaver hvor de er avhengig av nøkkelpersoner. Generelt ser de også en potensiell risiko i at de opererer i et land med et lovverk som er ulikt fra hjemmemarkedet. Den politiske risikoen ble vurdert på forhånd og de opplever dette som et stadig tilbakevendende tema, men de har tatt gode forhåndsregler.

Nr. 3 - Analysen forutså politisk risiko og risiko ved det å ha nøkkelfunksjoner i et annet marked, risiko tilknyttet landet og sikkerhetsrisiko. I tillegg ble risiko tilknyttet de ansatte vurdert, noe som kan omhandle turnover, høyere lønninger enn forventet og mangel på kvalifisert arbeidskraft.

Nr. 4 - Selskapet var bekymret for ansettelsen og opplæringen av ansatte i Litauen og for prosessen rundt oppsigelser i hjemlandet. De anså også intern motstand til å være et risikomoment, og forutså emosjonelle reaksjoner i form av misnøye og klaging. Dette har ikke oppstått.

Har dere fått et annet syn på risiko etter erfaring med offshoring?

Nr. 1 - Aktøren ser en potensiell risiko for økt turnover i fremtiden da de hovedsakelig rekrutterer unge mennesker som på sikt kan oppleve et annet behov i livet, eksempelvis å få barn. Selskapet må sikre at et godt nivå på kompetanse til en hver tid er tilgjengelig. Av denne grunn fokuserer de på "back-up" av alle offshoredede funksjoner slik at om en ansatt forlater vil det alltid være personer som kan gjennomføre oppgaven frem til en ny blir rekruttert.

Nr. 2 - Selskapet vurderer risiko løpende og i praksis har det vist seg at den er lavere enn hva de hadde tenkt, spesielt knyttet til oppsigelser. Like risikoparametere har blitt vurdert hele veien, men hva som har blitt sett på som mest risikabelt har endret seg underveis.

Nr. 3 - Informanten mener de ser omtrent likt på risiko i dag som før og under analysen.

Nr. 4 - Vår informant var ikke involvert i den opprinnelige prosessen, men anser risikomomentene til å være som forventet eller mindre gjeldende. Basert på deres erfaring med offshoring og utvikling mot mer avanserte prosesser blir det å skaffe de rette talentene ansett som mer kritisk. Med mer komplekse oppgaver eksisterer det en operasjonell risiko

for redusert kvalitetsnivå. Kulturelle ulikheter har ikke vist seg å være noen risikofaktor da disse er svært små.

Hvordan ble sikkerhetsrisiko vurdert på forhånd?

Nr. 1 - Selskapet har ”back-up”-fasiliteter og personell dersom krig, naturkatastrofer, pandemi eller lignende forårsaker at offshoret enhet ikke kan utføre sine aktiviteter på normalt vis. Offshoringen har ikke medført ekstra systemrisiko i og med at systemene i Litauen er en videreføring av hjemlandets system (fjerntilgang). Risikoen for nedetid er dermed uendret.

Nr. 2 - I selskapets datasystem er sikkerheten veldig høy. Dette fordi det er særdeles sensitiv informasjon som blir behandlet. Da det er de ansatte i Litauen som må hente ut nødvendig informasjon fra systemene følger selskapet en praksis som er lik med den som følges ellers i konsernet ved at ikke alle får tilgang til informasjonen. I tillegg er all data kryptert. De bruker også kun stasjonære PCer for å ha mer kontroll på systemet og hvor det blir brukt.

Nr. 3 - Selskapet bruker like prosedyrer i de offshorede enhetene som i hjemlandet.

Nr. 4 - Selskapet jobber i stor grad med konfidensiell data. Av denne grunn ble en vurdering av sikkerheten til de ansatte og bygninger i den offshorede lokasjonen inkludert i analysen. Selskapet anvender like kriterier og prosedyrer for sikkerhet som de bruker i hjemlandet og øvrige lokasjoner. Disse blir revidert og kontrollert for å sikre overholdelse. Når det kommer til lokasjonsspesifikk sikkerhetsrisiko, slik som under krig, sikrer selskapet seg ved hjelp av ”back-up” av alt som flyttes.

Ble risiko for backshoring vurdert i analysen?

Nr. 1 - Dette ble ikke inkludert i intervjuet.

Nr. 2 - Informanten sier de tok backshoring med i betraktning ved offshoring. På denne måten ville de ha en plan hvis noe skulle feile eller endre seg underveis i offshoringsprosessen.

Nr. 3 - Selskapet inkluderte muligheten for backshoring i analysen for alle typer prosesser som ble offshoret. De mener en bør ha et valg hvis tilfeldigheter oppstår eller om noe går galt. I tillegg mener de at lokasjonsspesifikk kunnskap er avgjørende for å redusere risikoen.

Nr. 4 - Backshoring ble ikke inkludert i selskapets risikoanalyse i forkant av offshoringen da tilbaketrekking ikke vurderes som en risiko. De vurderer det mer som en løsning på et problem dersom det viser seg at offshoring av enkelte prosesser ikke var en god idé i utgangspunktet.

Hva er deres erfaring med backshoring?

Nr. 1 - Selskapet har opplevd ett tilfelle hvor de flyttet aktiviteter til Riga, men i ettertid valgte å flytte disse tilbake til hjemlandet. Informanten var ikke kjent med detaljene rundt denne hendelsen. Den offshorede enheten i Litauen har ikke opplevd behov for backshoring.

Nr. 2 - Finansinstitusjonen har satt tilbake noen prosesser som ble flyttet tidlig i offshoringsfasen. Dette ble gjort på grunn av kompleksitet og intern motstand. Prosessene var pensjon- og spareprodukter som var veldig spesifikke i sin natur og som krevde mye kompetanse og nærhet til lokalmarkedet. Produktene var døende, men ville fortsatt eksistere i systemet. Det ble ansett som vanskelig å opprettholde disse over tid i Litauen da det er få som jobber med prosessene, noe som gjør dem sårbare med hensyn til opplæring av nye ressurser. Aktøren fant ut at det var fornuftig å backshore da det fremdeles fantes kompetanse i hjemlandet.

Nr. 3 - Selskapet har ikke opplevd backshoring av betydelig størrelse, men har satt tilbake enkelte mindre aktiviteter. Dette ble gjort fordi selskapet opplevde noe intern motstand og fordi aktivitetene var for komplekse.

Nr. 4 - Selskapet har backshoret en back office-prosess. Backshoringen var ikke veldig omfattende da prosessen kun omhandlet én eller to personer. *“We realized that offshoring was making the task more complex than before, and it contained more risk and demanded more performance. More work had to be put into the processes and this was not efficient at all. This increased the chance of getting things wrong”* (Head of Business Process Offshoring).

Hva karakteriserer dere som kritiske suksessfaktorer?

Nr. 1 - Svært godt forarbeid, stor respekt for lovverk og svært gode beskrivelser av prosesser som flyttes. Menneskeaspektet må også hensyn tas da samtlige berøres ved oppsigelser, selv de som får beholde jobben.

Nr. 2 - Forankring på begge sider, god dialog samt enighet om målbildet og hvordan dette skal nås. De anser det også som viktig å ha en grundig analyse av offshoringen og en grundig mal for hvordan de flytter oppgaver. Malen er tydelig på hvordan analyser gjennomføres, risiko vurderes, rekruttering foregår og oppgaver overføres for å kunne oppnå en effektiv drift. De mener det må gjøres vurderinger av prosessenes omfang, risiko og hvor lang tid det tar å bygge opp kompetanse i Vilnius. Informanten anser det også som kritisk at overføringsmalen som er laget og tilpasset virksomheten følges: *“Vi ser at bedrifter som ikke følger den etablerte overføringsmalen ofte feiler og må reversere prosessen”* (CEO of Baltic Operations). I tillegg anses det som viktig å hensynta kulturforskjeller: *“Det er viktig å forstå og respektere kulturforskjeller, spesielt med tanke på hvordan opplæring og kommunikasjon skal foregå”* (CEO of Baltic Operations), samt å velge ut nøkkelpersoner som følger opp prosesser. Selskapet ønsker at alt skal være kundefokusert og at de sammen jobber mot ett integrert selskap.

Nr. 3 - Aktøren anser det som kritisk at kompetanse- og kunnskapsområder som offshores kontrolleres. De sikrer også at de har kunnskap tilgjengelig i begge lokasjoner dersom noe uventet skulle oppstå. Informanten mener at da de tar i bruk SSC vil det være kritisk at de offshoredede enhetene opererer som en del av den totale virksomheten, og dermed at organisasjonen som helhet samarbeider om prosesser og kultur for å få en bedre kulturforståelse.

Nr. 4 - *“We make sure that we maintain reduced costs through a low-cost perspective in Lithuania by transferring activities one-to-one. There is not an increase in the number of people required”* (Head of Business Process Offshoring). Det er også kritisk å opprettholde kvaliteten i løpet av prosessen for å kunne sikre kvalitet i leveransen. Dette gjøres gjennom trening/kursing.

Hva ble sett på som den største utfordring i forkant av offshoringen?

Nr. 1 - Selskapets klientorganisasjon ble bekymret for språkproblematikken ved utflytting av aktiviteter til Litauen grunnet mangel på språkkompetanse fra hjemlandet i offshoringslokasjonen. Direkte kontakt med klienter ville foregått på engelsk, noe som ble sett på som en risiko for svekket kundeopplevelse. Informanten påpekte at promotering av selskapet som en lokal tjenesteleverandør med hjemlandets kultur og forståelse av kunders situasjon, her gjennom nære relasjoner, ble ansett som vanskelig dersom kundekontakt skulle foregå på engelsk. De gjennomførte individuelle intervjuer med alle klientene, hvor de ble informerte om hvordan offshoringen ville påvirke den enkelte. Kun én av klientene hadde sterke motsetninger for kommunikasjon på engelsk. Løsningen for selskapet ble dermed å etablere et team for klientservice bestående av fem til syv ansatte fra den opprinnelige enheten. Teamet fungerer som et bindeledd mellom klient og offshoret enhet, hvor kommunikasjonen foregår på hjemlandets språk ut til klienten, og på engelsk til enheten i Litauen dersom støtte/tilleggsinformasjon fra dem blir nødvendig. Et annet moment som ble ansett som en utfordring i forkant av offshoring var koordineringen mellom selskapets drift i hjemlandet og offshoret enhet, med andre ord det å sørge for at begge opererer som en del av den totale virksomheten. Ved offshoring eksisterer det dermed et behov for oversikt og kontroll. Kulturforskjeller mellom landene ble ikke ansett som noen utfordring grunnet selskapets eksisterende virksomhet i Litauen. De var allerede kjent med landets bedriftskultur og fant arbeidsstokkens dedikering og bedriftsfokus svært attraktiv.

Nr. 2 - Informanten mener den største utfordringen er koordinering og planlegging av hvor mange mennesker de trenger, hvilken kunnskap disse skal ha og hvor de skal jobbe. Det er viktig at virksomheten i hjemland og utlandet jobber sammen, i tillegg til at de følger overføringsmalen som er satt. En feilvurdering av tidsbruken til ulike elementer i prosesser og dårlig planlegging kan føre til store utfordringer med å få til en vellykket overføring.

Nr. 3 - *“The biggest challenge was buy-in. Getting acceptance from the colleagues and shareholders in the home country. This is normal when you are moving something somewhere”* (Head of Baltic Operations and IT).

Nr. 4 - Intern aksept og syn på offshoring som en god idé ble ansett som den største utfordringen. Dette viste seg derimot å ikke bli noen stor utfordring grunnet avdelingslederens ansvarstaking for å skape aksept innenfor sine respektive avdelinger. En annen utfordring

som ble forutsett var tilknyttet situasjonen hvor overflødig personal i avgivende enhet ble ansvarlig for opplæringen av nyansatte i den offshoredede enheten. Dette ble naturlig nok ingen populær situasjon for de berørte i hjemlandet. Andre utfordringer som ble forutsett var det å flytte prosesser med elementer av lokal kunnskap, og flytting av veldig små prosesser som ville kreve mye opplæring på individuelt nivå.

Hvilke utfordringer fremkom underveis i prosessen?

Nr. 1 - På grunn av Finanskrisens uventede inntog opplevde selskapet, og informanten personlig, en utfordring knyttet til oppsigelser av ansatte i hjemlandet. Egentlig skulle offshoringen gjennomføres gradvis over en treårs periode, men grunnet krisens utfall ble selskapet nødt å kutte kostnader på omlag 10 millioner kroner pr år. Dette medførte et behov for reduksjon i personalkostnader da det er en av finansinstitusjoners største kostnadsfaktorer. Opprinnelig var intensjonen naturlig avgang i form av pensjoneringer hvor ingen ansatte skulle bli tvunget til å forlate, men finanskrisen førte til et behov for oppsigelser på et mye tidligere tidspunkt. Offshoringsprosessen ble gjennomført i løpet av kun tre måneder og selskapet opplevde en stor og uventet utfordring med misnøye og emosjonelle reaksjoner blant de ansatte. Informanten personlig opplevde oppsigelsesprosessen som svært ubehagelig da dette var personer med lang erfaring fra selskapet og som presterte på et svært høyt nivå. De øvrige ansatte opplevde dette som en tung tid og sympatiserte med de som ble oppsagt. Stemningen var for en lang periode preget av sorg og negative holdninger. Selskapet opplevde da en utfordring med å holde moralen oppe samt holde på de ansattes motivasjon for arbeidet (få de til å fokusere på salg også etter oppsigelser av kollegaer). Informanten understreker at det ikke var mange som ble rammet av oppsigelser grunnet aktivt søk etter andre stillinger i den øvrige organisasjonen og at de som til slutt ble rammet ble tilbudt generøse sluttpakker. En annen utfordring var uenigheter om hvor mye av prosesser som skulle offshores. Offshoret enhet ville motta hele prosesser, mens avgivende enhet ville beholde store deler da disse ble ansett som kritiske. Dette resulterte i en del hull i prosessene, som igjen gjorde det vanskelig for ansatte i Litauen å forstå sammenhengen. Flere fullstendige prosesser har blitt flyttet etter hvert som kompetansen til personalet i Litauen har blitt bekreftet.

Nr. 2 - Informanten poengterte at Litauens arbeidskultur er disiplinert og utførende. Lederstilen karakteriseres som maskulin, autoritær og avstandsorientert. En arbeidstaker i Litauen opplever til å ønske konkrete oppgavebeskrivelser og tydelig informasjon om

hvordan og når oppgaven skal leveres, mens Skandinavia har en mer teamorientert, demokratisk og inkluderende tilnærming til både arbeid og ledelse. Av denne grunn opplever selskapet at skandinaviske ledere som kommer til Baltikum må være mer tydelig når de gir oppgaver. Totalt blir kulturforskjellene mellom hjemlandet og Litauen sett på som mindre enn antatt. Derimot oppstod en utfordring for ansatte i Skandinavia som måtte lære opp de som ville ta over jobbene deres fordi de i utgangspunktet var imot omorganiseringen. Virksomheten er midlertidig avhengig av støtte fra hjemlandet og å holde på det rette personellet der.

Nr. 3 - Selskapet har opplevd at prosessen med å etablere enhetene har vært mer langsom enn forventet. Videre sier informanten at det er noe annet å drive med bankvirksomhet sammenlignet med å ha et SSC, da det sistnevnte har vært en læringsprosess for hele organisasjonen. De har også opplevd noen kulturelle utfordringer, men informanten mener at dette alltid vil eksistere. Jevnt over opplevde aktøren utfordringer som er lik det de forventet, og dermed oppstod ingen store overraskelser. Likevel ble noen utfordringer større enn ventet og andre mindre. Utfordringene som ble større var hovedsakelig tilknyttet motstand fra aksjonærer og språkbarrierer fra hjemlandet med hensyn til ansattes villighet til å prate engelsk internt i selskapet. Det å få de ansatte i offshoringslokasjonen til å arbeide i samsvar med bedriftens kultur, prosedyrer og kunnskap ble også opplevd som en utfordring.

Nr. 4 - Informanten snakket om to situasjoner. Den første var knyttet til utviklingen av SLA da organisasjonen som selskapet samarbeidet med i den offshorede lokasjonen ikke var kjent med å måle prestasjoner etter et slikt system. Dette medførte at opplæringen av kvalitetsmåling ble tidkrevende. Den andre utfordringen var teknisk rettet og omhandlet det å gi de ansatte i den offshorede enheten autorisasjon for tilgang til filer og kunders kontoer. Selskapet ønsket opprinnelig å redusere risiko ved å videreføre eksisterende system fra hjemlandet, men det manglet tilstrekkelig kunnskap om dette. Ingen visste helt hvordan autorisasjonene var teknisk bygget opp, og dette medførte mye ekstra jobb.

Har dere opplevd utfordringer med videreutvikling?

Nr. 1 - Prosessene er i stor grad automatiserte, men mer kan gjøres på denne fronten. Informanten mener at prosessene aldri vil bli endelige da de er i en kontinuerlig prosess. Krevende relasjoner medfører at de alltid vil være under utvikling og gjennomgang.

Nr. 2 - Informanten mener det er en utfordring for alle selskaper å videreutvikle prosesser og ansatte. Hvordan en motiverer, lærer opp og legger til rette for utvikling i organisasjonen er også viktig for den organisatoriske utviklingsmuligheten. Videre mener informanten at utfordringen de står overfor med videreutvikling kanskje er enda større i den offshorede enheten enn i andre deler av konsernet fordi de ansatte lærer raskt og ønsker at prosesser skal flyttes raskere enn hva den avgivende enheten legger opp til. Dette grunnet en bedriftskultur med unge, utålmodige og ambisiøse mennesker. De la vekt på at unge mennesker ikke har tålmodighet til å skaffe seg dybdekunnskap som er nødvendig over lengre tid for å kunne gi de mer interessante oppgaver. På den andre siden mener selskapet det lønner seg å ha unge og uerfarne ansatte da de bidrar til nytenking og enklere kan formes.

Nr. 3 - Selskapet ser på videreutvikling som en gradvis prosess etter hvert som modenheten i offshoringsenheten øker.

Nr. 4 - Selskapets offshoringsenhet har kun eksistert i ett og et halvt år, og dermed har ikke dette vært et tema for dem foreløpig.

Appendiks 3 - Godkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Offshoring - hvilken risiko og kostnader er skandinaviske finansinstitusjoner bevisste på?	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Norges Handelshøyskole	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Institutt for foretaksøkonomi	
Institutt		
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Øystein	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Foros	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	Professor, dr oecon	
Arbeidssted	Norges Handelshøyskole	
Adresse (arb.sted)	Helleveien 30	
Postnr/sted (arb.sted)	5045 BERGEN	
Telefon/mobil (arb.sted)	55959716 / 91750707	
E-post	oystein.foros@nhh.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Astrid Rønhovde	
Etternavn	Andersen	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	C/O Eirik R. Andersen, Damsgårdlien 56	
Postnr/sted (privatadresse)	5161 LAKSEVÅG	
Telefon/mobil	97095725 /	
E-post	astrid.r.andersen@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		

Formål	<p>Forskningsspørsmål: Offshoring - hvilken risiko og kostnader er skandinaviske finansinstitusjoner bevisste på?</p> <p>Vi ønsker gjennom intervju pr tlf/Skype å redgjøre for hvilken risiko og kostnader utvalgte skandinaviske finansinstitusjoner er bevisste på i forkant av en beslutning om offshoring av enkelte bedriftsprosesser. Ønsker å forsøke å avklare om prosessen innebærer skjulte kostnader eller risiko (ignorert eller vanskelig å forutse i forkant). Er beslutningen velfundert eller et resultat av en voksende trend? Vårt mål er å belyse totale kostnader og risikobilde ved offshoring.</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.</p> <p>Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> ● Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		
Utvalget	Informanter fra 3-4 skandinaviske finansinstitusjoner. Informantene er sentrale personer i selskapenes offshoringsprosjekt. To av informantene er stasjonert i offshoret enhet, mens 1-2 er stasjonert i Skandinavia.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Utvalget ble rekruttert via e-post forespørsler direkte til selskapene. Informanten har i stor grad selskapene selv valgt. Vi la likevel inn et ønske i e-postforespørselen om at informanten helst skulle være en sentral person i offshoringsprosjektet av hensyn til at vedkommende må være kapabel til å besvare våre spørsmål.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Førstegangskontakt er allerede foretatt gjennom e-postutveksling direkte mellom informantene og forskningsgruppen. Kontakt på intervjudagen vil opprettes ved at informantene vil ringe forskningsgruppen, enten på tlf. eller Skype.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	3-4. Tre har på tidspunktet akseptert forespørsel og sagt seg villige til å stille til intervju via tlf/Skype. Den fjerde har sagt seg villig til intervju, men detaljer er ikke avklart ennå.	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ○ Nei ●	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		

Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar	Intervju pr tlf/Skype da informantene er lokalisert i geografisk avstand fra oss som forskningsgruppe. Intervjuguide vil benyttes, og denne gjøres kjent for informantene i forkant av intervjuet. Lydopptak vil anvendes for å behjelpe prosessen med transkribering. Både lydopptak og e-poster vil slettes ved prosjektslutt for å anonymisere våre informanter.	
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Foreløpig Intervjuguide vedlagt	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.
Spesifiser hvilke		
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc. Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Hvis ja, hvilke?	Stillingstittel uten henvisning til konkret selskap eller selskapets nasjonalitet. Kjønn vil kunne være en faktor i lydopptak, men opptaket vil slettes etter transkribering og da vil ikke kjønn kunne fremkomme.	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		

10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg. Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/ koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?		NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil. Les mer om behandling av lyd og bilde.

Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskintilgangen er beskyttet med brukernavn og passord, datamaskinen oppbevares hjemme i privat hjem (følger eier), lydopptak foregår ved hjelp av datamaskin eller privat mobiltelefon. Lydfil kan oppbevares på samme maskin som notater/transkribering av intervju. Sikkerhetskopi av notater/lydopptak oppbevares på medforskers private datamaskin som også er beskyttet med brukernavn og passord, samt på privat dropbox-mappe. Tilgang til sistnevnte kun med brukernavn og passord. Mobiltelefonen krever også pinkode og passord for tilgang.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Bærbar datamaskin, privat mobiltelefon.	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?	Internett gjennom Skype. Indirekte personopplysninger lagres i privat dropbox-mappe for prosjektgruppen. Tilgang krever passord/brukernavn.	

Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her

12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser

Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes
Kommentar		Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		

13. Prosjektperiode

Prosjektperiode	Prosjektstart:20.01.2014	Prosjektstart
-----------------	--------------------------	---------------

	Prosjektslutt:20.06.2014	Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Selskapene vil omtales som "selskap 1", "selskap 2" osv. Selskapets nasjonalitet vil ikke fremkomme. Informantens kjønn vil ikke fremkomme. Informantens geografiske lokasjon vil ikke fremkomme. Informantens stilling vil fremkomme. Lydoptak og e-poster vil slettes.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte. Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Prosjektet krever ingen finansiering. Masteroppgave uten ekstra kostnader ut over normal studiehverdag.	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	