



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Offshoring og reshoring - en studie av endringer i strategiske drivere for perioden 1999-2012

Hans Kåre Skjerså Oppigård

Totalt antall sider inkludert forsiden: 99

Molde, 11/6-2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Ove Bjarnar

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 11/6-2012

Forord

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min ved Høgskolen i Molde, professor Ove Bjarnar; hvis uvurderlige innsikt i prosjektet, til tider, har overgått min egen.

”I believe that the differing analytical approaches and conclusions of the economists and the political scientists are actually complementary rather than contradictory”.

- Gilpin (2001: 33).

Sammendrag

Offshoring og reshoring er sentrale fenomener i moderne kapitalisme. Denne studien viser at disse fenomenene er dynamiske, og at driverne - over tid - kan endre tyngdepunkt. Denne dynamikken ser ut til å være vanskelig å fange opp, eller predikere, innenfor rammene av sentrale teorier, og studien indikerer et behov for teoriutvikling innen en tverrfaglig tilnærming.

Innholdsfortegnelse

1 Offshoring og reshoring i et samfunnsmessig og organisatorisk perspektiv	9
1.1 Offshoring og reshoring i en historisk kontekst	9
1.2 Samfunnsmessig betydning	12
1.3 Problemstilling med operasjonalisering	14
1.4 Studiens struktur	14
2 Påstander og antagelser	15
2.1 Om driverne bak antagelsene	18
2.2 Antagelser	19
3 Metodiske grep og opplegg for analyse	26
3.1 Datakilder, innsamlingsmetode og prosessering	26
3.2 Metodisk operasjonalisering	28
3.2.1 Dokumentundersøkelsens variabler og verdier	29
3.3 Styrker og svakheter ved undersøkingsopplegget	33
4 Resultater og drøfting av påstander og antagelser	37
4.1 Påstand 1: Offshoring er et minkende fenomen	37
4.2 Påstand 2: Reshoring er et økende fenomen	47
4.3 Påstand 3: Finanskrisen er en sterk driver for både reshoring og offshoring	52
4.4 Antagelse 1: Kunnskapsøkonomien er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring	53
4.5 Antagelse 2: Innovasjon, forskning og utvikling, er sterke drivere for både offshoring og reshoring	57
4.6 Antagelse 3: Relasjoner er svake drivere for både offshoring og reshoring	61
4.7 Antagelse 4: Teknologi og kvalitet er sterke drivere for både offshoring og kvalitet ...	62
4.8 Antagelse 5: Politiske årsaker, nye markeder er sterke drivere for både offshoring og reshoring	65
4.9 Antagelse 6: Produktivitetsfordeler, økonomisk arbitrasje er sterke drivere for både offshoring og reshoring	69
4.10 Antagelse 7: Smitteeffekten er en sterk driver for både offshoring og reshoring	74
4.11 Antagelse 8: Fleksibiliteten er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring	75
4.12 Antagelse 9: Kjernekompetansefokus er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring	77
4.13 Antagelse 10: Vern av intellektuell eiendom (IP) er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring	79
5 Oppsummering og konklusjon	80
5.1 Endringer innen offshoring og reshoring, basert på driverne	80
5.2 Samfunnsutviklingens betydning for driverne	84
5.3 Markedsutviklingens betydning for driverne	86
Kilder	88

Vedlegg

1: Utvalget av artikler som er brukt i dokumentundersøkelsen

Figurliste

Figur 1: Relasjoner mellom de forskjellige prosessene. Reshoring i denne teksten viser til en insourcing eller inshoring av en prosess som har vært offshoret.	9
Figur 2: Forskjellige drivere og hvilke perspektiver de kan forklares ut ifra	18
Figur 3: Denne figuren er gjengitt fra Mann et al. (2011), og viser de totale IT-outsourcingskostnadene for de fire næringene helsetjenester, telekommunikasjon, datasystemsdesign og bank/finans for perioden 1999-2007.	38

Figur 4: En grafisk representasjon av hvilke land som er representert i dokumentundersøkelsen.	44
Figur 5: Søylen representerer artikler, og om de hevder at det er en økning, minskning, eller at de ikke uttaler seg om det, over tid.....	44
Figur 6: Oversikt over datakilder som hevder at reshoring er enten økende eller minkende, fordelt over tid.	48
Figur 7: Figuren viser hvor mange artikler som hevder at offshoring og reshoring øker, fordelt over år.....	49
Figur 8: Artikler som oppgir kunnskapsøkonomien som en sterk driver for offshoring, fordelt over år.....	54
Figur 9: Artikler som hevder at innovasjon og FoU er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.....	57
Figur 10: Artikler som hevder at innovasjon og FoU er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.....	57
Figur 11: Artikler som hevder at teknologi og kvalitet er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.....	62
Figur 12: Artikler som hevder at teknologi og kvalitet er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.....	63
Figur 13: Artikler som hevder at politiske årsaker og nye markeder er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.	66
Figur 14: Artikler som hevder at produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.	69
Figur 15: Artikler som hevder at produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.	70
Figur 16: Artikler som hevder at fleksibiliteten er en sterk driver for offshoring, fordelt over år.....	76
Figur 17: Artikler som hevder at fleksibiliteten er en sterk driver for reshoring, fordelt over år.	76
Figur 18: Artikler som hevder at økt fokus på kjernekompetansen er en sterk driver for offshoring, fordelt over år.	77
Figur 19: Data fra tabell 10 vist grafisk; hvor mange artikler det er som hevder at de forskjellige driverne er viktige for en økning innen offshoring og reshoring, uavhengig av år.	80
Figur 20: Driverne for offshoring, vist ved absolute tall, og med ekstrapolering (estimat) som viser antatt vekst ut året.....	81
Figur 21: Driverne for reshoring, vist ved absolute tall, og med ekstrapolering (estimat) som viser antatt vekst ut året.....	82
Figur 22: Tyngdepunkt for driverne for offshoring, vist ved relative tall for hver enkelt driver.	83
Figur 23: Tyngdepunkt for driverne for reshoring, vist ved relative tall for hver enkelt driver.	84

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av antagelser.....	26
Tabell 2: Oversikt over artikkeltreff i Science Direct og ProQuest etter søkeord.	27
Tabell 3: Dokumentundersøkelsens variabler.	29
Tabell 4: Artikkelfordeling etter bransjer.....	38
Tabell 5: Oversikt over hvilke amerikanske bransjer som i første kvartal av 2004 hadde offshoret størst andel stillinger.	41

Tabell 6: Oversikt over de største mottakerne for deler av amerikansk offshoring, i første kvartal av 2004, rangert etter næring (Bronfenbrenner, Luce 2004).....	42
Tabell 7: Geografisk fordeling av artikler, samt oversikt over hvilke artikler som har hevdet at offshoring øker, minker eller ikke sier noe om endringer (NIL).....	43
Tabell 8: Data fra en tysk undersøkelse om hvordan respondentselskapene forholdt seg til offshoring i perioden 1980-2006 (data hentet fra Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011)).	46
Tabell 9: Oversikt over metriske data fra dokumentundersøkelsen over hvor mange selskaper som, i snitt, anser offshoringsprosessen for å være mislykket.	50
Tabell 10: Oppsummering av hvor mange artikler i studien det er som hevder at driverne er viktige for en økning innen offshoring og reshoring.....	80

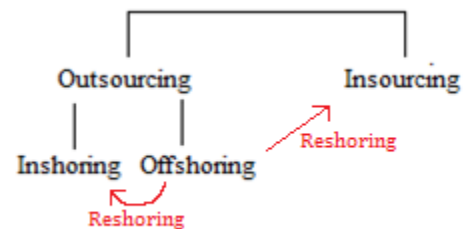
1 Offshoring og reshoring i et samfunnsmessig og organisatorisk perspektiv

1.1 Offshoring og reshoring i en historisk kontekst

Offshoring er en internasjonalisering - eksterntliggjøring¹ - av en prosess som tidligere ble foretatt internt i et firma (Marlowe, Sullivan, 2007). Om man setter offshoring² i et historisk perspektiv, så hadde det sin første store fremvekst i moderne tid på 1970-tallet (Marlowe, Sullivan, 2007). Da var det med outsourcing av lite teknologikrevende industriproduksjon fra vestlige land, Europa og USA, til lavkostland i sør-øst-Asia (tradisjonelt Kina) (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). Fordelene med dette var at varene kunne produseres billigere i lavkostlandene, på grunn av lavere produksjonskostnader (Levy, 2005). Derneft har det vært en relativt stabil vekst, før det akselererte på slutten av 1990-tallet til begynnelsen av 2000-tallet, i form av teknisk-administrativ offshoring (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011, Marlowe, Sullivan, 2007). Denne økningen stammet ifra utviklingen innen databehandling og internett, idet at dette muliggjorde offshoring av nye prosesser (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Offshoringen skjøt altså fart med outsourcing av IT-tjenester som drivkraft, og det var i størst grad til land som Mexico, Kina, India og andre lignende, asiatiske land (Taiwan, Sør-Korea, etc.); altså fortsatt tradisjonelle lavkostland (Bronfenbrenner, Luce, 2004).

Offshoring utover 2000-tallet har vært mulig på grunn av oppgraderinger i infrastrukturen i de tradisjonelle lavkostlandene, slik som for eksempel bredbåndsutbygging for dataoverføring og kommunikasjon, transportnett, energiutbygging, politisk stabilitet og øvrig støttestrukturer som helsevesen, rettsvesen og lignende (Knights, Jones, 2007 og Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011).

Reshoring er derimot prosessen hvor produksjonen av varen/tjenesten blir hentet tilbake til selskapets opphavsland, det vil si til nasjonale leverandører, jf. Figur 1 (Varadarajan, 2008). Reshoring er slik en form for reaksjon på at en offshoringsprosess



Figur 1: Relasjoner mellom de forskjellige prosessene. Reshoring i denne teksten viser til en insourcing eller inshoring av en prosess som har vært offshoret.

¹ Outsourcing – når en ytre entitet (firma, privatperson eller lignende) gjør en verdiskapende aktivitet (produksjon/leveranse av varer/tjenester) som før ble gjort innad i selskapet (Varadarajan, 2008). Forskjellen mot insourcing er at sistnevnte ofte er gjennom en underavdeling, en leverandør som er tett integrert med selskapet, eller et datterselskap i utlandet (Varadarajan, 2008).

² Som outsourcing, men med det premisset at leverandøren er lokalisert i et annet land enn innkjøperen (Varadarajan, 2008).

mislykkes, i en eller annen dimensjon (knyttet til strategiske drivere). Og når det hender er det, jf. Whitten, Chakrabarty og Wakefield (2010), tre mulige utfall; en forlengelse, eller reforhandling, av det eksisterende samarbeidet, bytte av leverandør eller reshoring. Historisk sett har det derfor alltid til en viss grad foregått reshoring, men det har vært relativt lite forsket på. Det blir også påpekt av Kaufmann og Carter (2006) at forskningen er mangelfull innen offshoring som fagfelt. For reshoring, som er prosessavhengig av offshoring, og som derfor antar et volum lik en andel av dette, er forskningen enda mer mangelfull (Bitner, Brown, 2006, Kinkel, Maloca, 2009). Dette har sammenheng med at det er relativt få selskaper som dokumenterer offshoringsfiaskoer, og det er enda færre som gjør den kunnskapen tilgjengelig (Hamel, Prahalad, 1989, Kinkel, Maloca, 2009, Liao, 2012). Som det blir drøftet i kapittel 4.2, så er reshoringmengden avhengig av offshoringmengden, og denne balansen finner vi nok derfor også igjen i forskerinteressen for de to prosessene.

De bakenforliggende årsakene – driverne – for offshoring og reshoring er mange, og varierer fra case til case. De tradisjonelt viktigste, og som har dominert offshoringsfagfeltet så langt, er helt klart fordelene med økonomisk arbitrasje (Vining, Globerman, 1999). Dette blir heretter omtalt som forskjellige aspekter ved *økonomisk arbitrasje*, som av Dedekam (2006) er løselig definert som å ”kjøpe et gode billig i ett marked og så selge det til en høyere pris i et annet marked”. Som drivkraft for selskaper har dette i stor grad vært svært viktig, for å sørge for avkastning til interessenter (som aksjeeiere). Dette har sammenheng med at lavere produksjonsutgifter gir, for de som har vanskelig kopierbare produkter, høyere provisjon pr. enhet, mens det for de som konkurrerer gir lavere utsalgspris uten at det går på bekostning av inntjeningssevnen (Clegg et al., 2011). Disse driverne vil i stor grad kunne forklare hvorfor offshorings- og reshoringsprosesser gjøres, samtidig som de vil beskrive viktige bakenforliggende årsaker. De fanges opp i empiriske studier, og jeg vil søke å avdekke de via en dokumentundersøkelse.

Jamfør Bronfenbrenner og Luce (2004) varierer offshoring og reshoring mellom næringer, og mellom land. Det betyr at disse prosessene er et betraktelig større fenomen innen visse bransjer, som IT-tjenesteytelser og industriell produksjon, samtidig som det er fremvoksende innen medisinsk behandling, spesielt innen kosmetisk kirurgi (Marlowe, Sullivan, 2007). Noen land mottar også større mengder offshoring enn andre, som India, Kina og andre tradisjonelle lavkostland i sør-øst-Asia (Bronfenbrenner, Luce, 2004, Marlowe, Sullivan, 2007). Det er forskjellige årsaker til at det er forskjell på næringer, som tilrettelegging for innovasjon gjennom kompetanse og nærhet til klynger, relasjoner, forskning og utvikling (FoU), teknologisk spredning, politiske årsaker og lignende. Og de

store variasjonene i vareproduksjon eller tjenestetilvirkning, som avstedkommer av de forskjellige bransjene, krever forskjellige tilnærminger for å kunne skape profitt over tid. Dette er da knyttet til teknologi- og kompetansekravet, hvor viktig det er å oppnå symbiotiske fordeler i tilknytning til leverandører (som gjerne kan være klyngeavhengig), hvor geografisk avhengig de forskjellige funksjonene er (ofte tilknyttet behovet for face-to-face-service med kunder), og lignende. Slik sett må selskapene legge forskjellige strategier, og endre disse underveis, avhengig av forskjellige faktorer, som teknologiske innovasjoner³, naturkatastrofer, politiske hendelser, etc., som påvirker de grunnleggende årsakene til at det er en diversifisering mellom næringene.

Dette fører til at selskaper må ta dette mellom de forskjellige utfordringene på alvor, for å kunne oppnå størst mulig verdiskaping, gjennom eventuelt å offshore hele, eller deler av, verdikjeden. De økonomiske forutsetningene for drift, sett i lys av resesjonene i 2008 og 2011, har også skapt strengere effektivitetskrav i markedet (Krugman, 2011). Slik sett er dette svært viktig. Og en slik effektivisering er ikke bare viktig i nuet, med tanke på verdensøkonomien og den globale konkurransen (eksemplifisert ved EU-regler om anbud), men også på sikt, med tanke på hva offshoring har å si for innovasjon og FoU. Det er også andre, mer akutte og uforutsigbare momenter som kan påvirke drivkreftene for offshoring og reshoring, som den globale⁴ finanskrisen, eller den økonomiske resesjonen, som manifesterte seg i 2008 (Krugman, 2011). Det året førte høy amerikansk nasjonalgjeld, og salg av kompliserte pakker av lån ifra selveiere med lav egenkapital, til en økonomisk resesjon, basert på at investeringsbanker gikk over ende, kredittilgangen skrumpet inn, og tilliten i markedet forsvant (Krugman, 2011). Dette førte til at det ble gitt færre lån, det ble dårligere marked for varer og tjenester, oppsigelser, nedgang i kjøpekraft, økt arbeidsledighet, og lavere lønn, i selvforsterkende sirkler (Krugman, 2011). Dette har den virkningen at det, med tanke på økonomisk arbitrasje, blir mindre forskjeller mellom de tradisjonelle høykost- og lavkostlandene (f.eks. USA kontra India). Dette vil, tilsynelatende, redusere noe av fordelene ved offshoring til lavkostland. Lavere etterspørsel fører også til at nytten i stordriftsfordeler for enkelte varegrupper blir mindre (Claes, 2010). Og dette har fått mye medieoppmerksomhet, og da ofte kontekstualisert oppimot reshoring (Prasso, 2011, Denning, 2011). Samtidig kan nok ikke markedsføringsverdien som ligger i å hevde at en vare er produsert nasjonalt, ”made in the US of A”, heller undervurderes (Ghemawat, 2011). Det er

³ Som utviklingen av smart-telefoner, og hvordan dette har endret mobiltelefonmarkedet; se del 4.5.

⁴ Global fordi investorer gjerne investerer utenlands for å sikre seg mot nedgang i eget, nasjonalt marked (Krugman, 2011). Det forklarer også hvordan den amerikanske boligboblen kunne føre til at banksystemet i Island kollapset på grunn av bankkrise i England og Nederland (Krugman, 2011).

blant annet dannet interesseorganisasjoner i senere tid, eksempelvis Reshoring Initiative, som spiller på dårlig skjult fremmedfrykt og patriotisme (Reshoring Initiative, 2012).

Grunnleggeren og daglig leder, Harry Moser, appellerer endog med utsagn som: "I ask you to support this effort [reshoring, red anm.], in the interest of your companies and of the quality of life of your children and grandchildren!" (Moser, 2012).

Slik sett er offshoring, og det nært beslektede fenomenet reshoring, svært viktige momenter i strategiske prosesser hos selskaper. Dette gjenspeiles i lønnsomheten til selskaper, og ergo til arbeidsplasser, eventuell klyngefremvekst, overlevelse for selskaper, utdanningsøymed (hvilke industrier som staten må utdanne til), skatteinntekter og andre samfunnsinstitusjonelle elementer. Slik sett kan ikke strategiske hensyn til offshoring/reshoring betraktes som isolerte fenomener, fordi de har stor betydning også for samfunnet.

1.2 Samfunnsmessig betydning

Den samfunnsmessige betydningen kommer av at det er relativt mange selskaper som er etablert ute (offshore), og som møter utfordringer knyttet til dette, innen felter som kulturforskjeller, arbeidsforskjeller, arbeidsprosesser, og lignende (Dahl-Jørgensen, Elvemo, 2000). At selskaper blir påvirket av dette, har store ringvirkninger, idet at det er mange mennesker knyttet til selskapene, som arbeidsgivere og deres familier, lokalsamfunnet rundt disse, og storsamfunnet for øvrig med tanke på skatt, utdanningsbehov og lignende støttefunksjoner. Mange interessenter har altså enten direkte, eller indirekte, med offshoring og reshoring å gjøre. For storsamfunnet er det hovedsakelig emnene utdanningsbehov, sysselsetting, og samfunnsutvikling (teknologisk diffusjon og infrastruktur) som er viktige.

Dersom man ser på for eksempel det nasjonale utdanningsbehovet, så vil dette flukte i takt med arbeidslivets behov for arbeidskraft (Berge, 2010). Dermed bør utdanningsinstitusjoner redusere, og øke, visse læringsplasser, med de konsekvenser dette vil få, med tanke på kunnskapsøkonomien, innovasjon, og muligheten for å gjenreise utdanningsområder senere. For kunnskapsøkonomien og innovasjon er utdanning et viktig moment, for å kunne erstatte de i arbeidsstyrken som pensjonerer seg, eller lignende. For å ta et tenkt tilfelle; dersom man har en klynge basert på informasjonsteknologi, og offshoring fører til at det nasjonale behovet for IT-utdanning synker radikalt, så vil færre utdanningssteder kunne forsvare å ha IT-studier. Dermed vil det, over tid, bli problematisk med rekruttering til klyngen. Og kanskje spesielt fordi klyngen, i kunnskapsøkonomisk forstand, gjerne søker høyt utdannede (minimum mastergrad) og erfarne mennesker, som det

da vil være en knapphet på. Spesielt det med erfaringsmangel, som fordrer at man har deltatt i tjenester på et relativt lavt, operativt nivå, er et tilbakevendende tema i kapittel 4.4 (antagelse om kunnskapsøkonomien).

Samtidig er det rimelig å anta at offshoring kan medføre arbeidsledighet, fordi stillinger legges ned nasjonalt, og opprettes internasjonalt. For helt spesielle yrker og stillinger, hvor det etterspørres spisskompetanse innen smale felter, og hvor landet som det blir offshoret til henger etter, så er også arbeidsmigrasjon en mulighet. Og svekkelsen av den intellektuelle kapitalen til et land på grunn av arbeidsmigrasjon, jamfør forskerflukten fra Nazi-Tyskland mot slutten av mellomkrigstiden, fører til svekkede muligheter for innovasjon og et svakere akademisk læringsmiljø med tanke på utdanningsøyemed (Siegmund-Schultze, 2009). Som matematikkprofessoren Reinhard Siegmund-Schultze (2009) har påpekt, så mistet Tyskland en generasjon med akademikere (spesielt matematikere), noe som muliggjorde institutter for anvendt matematikk ved Princeton, Brown, Stanford og andre prominente, amerikanske, universiteter. Denne migrasjonen kom av at mange av disse akademikerne hadde jødisk herkomst (Siegmund-Schultze, 2009). For, som Cochran, Hardy, Harpending (2006) har vist i en studie, så har jøder vunnet 27 % av alle amerikanske nobelpriser i det foregående århundret, til tross for at de bare utgjør 3 % av den amerikanske befolkningen. Dette danner også bakgrunn for amerikansk suksess innen blant annet romkappløpet, og tjener som et eksempel på den samfunnsmessige relevansen for dette temaet (Siegmund-Schultze, 2009).

Sett i et bredere perspektiv er også offshoring og reshoring viktige med tanke på hvordan det påvirker samfunnsutviklingen både i landet som det offshores fra, og landet som det offshores til. Landet som mottar offshoringen vil måtte utbedre infrastruktur (veier, jernbaner, strømmnett, bredbåndsutbygging og lignende), samtidig som det blir en økning i primære arbeidsstillinger (direkte ansatt i forbindelse med offshoringen), i tillegg til sekundære arbeidsstillinger (stillinger som serverer de primære, som samfunnsmessige støttefunksjoner) (Ghemawat, 2011). Motsetningen vil være i landet det offshores ifra, med tap av arbeidsplasser, både primært og sekundært.

Setter man alle disse momentene i sammenheng, er det klart at offshoring og reshoring vil kunne ha relativt viktige utviklingsmessig innflytelseskraft på flere samfunnsnivå, i alle involverte land, og ikke bare for selskapene isolert sett. Og ut over disse momentene er det også klart at en vellykket nasjonal økonomi, med vekst i BNP, henger sammen med levestandard (Landre, Normann, 2012).

1.3 Problemstilling med operasjonalisering

For å identifisere årsakene til offshoring og reshoring, samt forklare disse, så tas det utgangspunkt i en tilsynelatende enkel problemstilling:

”Hvordan er endringene innen offshoring og reshoring, og hva er driverne (strategisk og organisatorisk) for disse?”

For å se omfanget av oppgaven, så skilles de enkelte aspektene ut:

”Hvordan er endringene innen offshoring og reshoring (...)” dreier seg om utviklingen innen endringer i trenden med offshorings- og reshoringsprosessene. Da med tanke på om det er støtte i akademiske journaler, og tidsskrifter, for om det er en økning, eller minskning, i mengden med selskaper som utfører disse prosessene. Endringene kan defineres på flere forskjellige måter, som for eksempel hvordan den prosentvise andelen av komponenter til kjente merkevarer har endret seg, med tanke på om de produseres i opphavlandet, eller offshore i lavkostland. Det kan også måles i form av forhold mellom ansatte i lavkostlandet og i opphavlandet (med avgrensninger innen for eksempel produksjon). Men her vil endringene baseres på det som rent kvantitativt kommer frem i den forestående undersøkelsen, og som de forskjellige artikkelforfatterne trekker frem som trender i tiden.

Med ” (...) driverne (strategisk og organisatorisk) (...)”, menes hva, og hvilke forhold, som gjør at man får disse endringene innen offshorings- og reshoringsprosesser. Her vil da viktigheten av flere forskjellige bakenforliggende årsaker anskueliggjøres. Dette vil bli knyttet opp mot forskjellige strategiprosesser og organisatoriske grep i tilknytning til for eksempel verdikjeder, jf. Porter (Dahl-Jørgensen, Elvemo, 2000). Som poengtert av Chris Carter (2011), er det flere årsaker til at selskaper velger å offshore hele, eller deler av, verdikjeden. Dette er blant annet på grunn av klynger, finansielle endringer, innovasjon, relasjoner, teknologi, kunnskapsøkonomien, og andre variabler. De muliggjør, tilrettelegger og danner forutsetninger for transaksjoner, kommunikasjon og samarbeid på tvers av nasjonale grenser. Dette danner bakteppet for offshoring, og dermed den moderne globaliseringsprosessen. Disse forskjellige driverne, eller drivkreftene, danner basisen for påstandene som blir reist i neste del, og som blir drøftet i kapittel 4. Som det vil bli vist til i kapittel 4, så er strategiske perspektiver i endring, som følge av endringer i driverne for offshoring og reshoring, og det danner bakgrunn for det strategiske tilfanget i oppgaven.

1.4 Studiens struktur

Problemstillingen blir videre operasjonalisert ved tre påstander om offshoring, reshoring og finanskrisens rolle for disse prosessene, med utgangspunkt i et presseperspektiv. I det

påfølgende, kapittel 2, presenteres ti antagelser med det teoretiske opphavet for dem, og hvordan disse avledes fra sentrale teorier. Metodologien presenteres i kapittel 3, og drøftingen av funn for påstandene og antagelsene diskuteres i kapittel 4. Oppsummering og konklusjon følger i kapittel 5.

2 Påstander og antagelser

Loch, Chick og Huchzermeyer (2007) påpeker at det i den offentlige debatten som oftest er kostnadsreduksjoner, og økonomisk arbitrasje, som trekkes frem som den viktigste driveren, men det tegner et ukomplett bilde. Til tross for dette, så tar påstandene i stor grad utgangspunkt i media, i et presseperspektiv, hvor avisartikler om emnet gjerne kommer som følge av spesielle, nyhetsaktuelle hendelser. Det vil nemlig vise hvordan de forskjellige driverne er aktualisert, og hvordan de allmenne oppfatningene eventuelt bryter med den akademisk-teoretiske.

Påstand 1: Offshoring er et minkende fenomen.

Basert på presseperspektivet som har vært omtalt i del 1.2, så er det rimelig å si at (i alle fall amerikansk) media tegner et bilde hvor offshoringsprosesser på et globalt nivå har stagnert, og i flere tilfeller endog er i ferd med å snu (Prasso, 2011). Dette skal tilsynelatende ha sammenheng med at økonomisk resesjon fører til at de økonomiske fordelene ved offshoring går ned, og det hevdes også i de samme artiklene at reshoring er økende. Her er det naturlig å se på endringer innen årsaker til at selskaper driver og manipulerer produksjon mellom offshoring og reshoring. Dette kan være årsaker som endringer i lønnsforskjeller, eiendomsleie, transportkostnader⁵, og lignende. Dersom de går ned i hjemlandet på grunn av finanskrisen, mens de stiger i lavkostlandet på grunn av generell velferdsvekst, så reduseres, i sum, fordelene med offshoring.

Intuitivt sett kan man da tro at offshoring minker, siden reshoring er antatt å øke. Dog behøver ikke de to prosessene være avhengige, siden terminering av offshoringsprosesser generelt sett kan klassifiseres i tre utfall: reforhandling, bytte av leverandør og reshoring (Whitten, Chakrabarty, Wakefield, 2010). Dermed vil for eksempel ikke en økning i reshoringen bety noe annet enn at det kan bli færre leverandørskifter, eller at økningen er veldig liten, og ikke stor nok til å overgå offshoringsmengden. Nettopp færre leverandørskifter kan også ha sammenheng med transaksjonskostnader, hvor disse er summen

⁵ For eksempel i form av differensierte miljøavgifter mellom land.

av prosjektspesifikke investeringer for fokalselskap og leverandør, kostnaden - gebyret - for å terminere kontrakten, og en kombinasjon av psykiske og økonomiske faktorer innad i selskapsforholdet (Whitten, Wakefield, 2006). For øvrig er det vel verdt å minne om at det ikke er absolutte tall som er fokus i denne studien, men heller konsensusen om trendendringer innen offshoring og reshoring. Ut over dette kan vi for argumentets skyld anta at de samme politiske prosessene som det alluderes til i media om reshoring også kan påvirke offshoring. Det vil si, at det ikke bare er fokus på å få arbeidsstillinger tilbake, men også i større grad forsøke å avverge at de offshores i første omgang.

Slik sett kan det antas at graden av offshoring er minkende, basert på presseperspektivet.

Påstand 2: Reshoring er et økende fenomen.

Det kan fremstå som om reshoring har blitt et økende aktualisert tema, basert på en økning i artikler i ikke-akademiske nyhetsmagasiner, som hevder at offshoring er i ferd med å snu, og at reshoring er økende, jf. *Why Amazon Can't Make A Kindle In the USA* (Denning, 2011), og *Why we left our factories in China* (Prasso, 2011) (Economist, 2011, Denning, 2011, Mindful Money, 2012, Marsh, 2011). Også Paul Krugman, nobelprisvinner i økonomi, har referert til reshoringstrenden som "the new thing" (Krugman, 2011). Foruten medias dekning av enkeltsaker, er det også aktualisert politisk retorikk om temaet i forbindelse med presidentvalgkampene i både USA så vel som Frankrike (White House, 2012, Viscusi, Deen, 2012).

Når det gjelder medias dekning, så trekker de frem konkrete eksempler på selskaper som har hatt fordeler ved å avslutte offshoringsprosesser, og reshore disse (Prasso, 2011). Det blir trukket frem flere årsaker til hvorfor, og disse kommer vi tilbake til. Men kjernen i mediabildet er at det er relativt få artikler som tar for seg offshoring, og det er klart at reshoring er mer aktuelt, akkurat nå.

Hva gjelder den politiske retorikken knyttet til reshoring, så er den aktualisert igjen i de senere årene, og har nok en mulig sammenheng med at det er valgår i både Frankrike og USA (White House, 2012, Viscusi, Deen, 2012). I USA har det kommet til uttrykk ved at president Obama, i januar 2012, var vert for et forum om økning i reshoring, med spesielt fokus på hvordan man best kan tilrettelegge for at flere selskaper skal kunne gjennomføre en vellykket reshoringsprosess (White House, 2012). I Frankrike kom dette til uttrykk blant

annet ved at daværende kandidat, nå president, Francois Hollande⁶ lovte å bringe offshoret arbeid fra det siste tiåret tilbake til landet om han ble valgt til president (Viscusi, Deen, 2012). Den forrige presidenten gikk også langt i å antyde at produksjonsarbeid måtte beholdes i Frankrike, hvor arbeidsledigheten for øvrig har steget til ca. 10 % (Viscusi, Deen, 2012). Sarkozy involverte seg for øvrig i nasjonale oppkjøpsforhandlinger, nettopp for å beholde industriell produksjon nasjonalt (Viscusi, Deen, 2012). Politisk påvirkning på utflagging og flytting av arbeidsplasser finner vi også norske eksempler på, som da hovedaksjonæren Telenor solgte TV2 til danske Egmont, og hvor nærings- og handelsminister Giske da tok direkte kontakt med styrelederen i Telenor og gav uttrykk for at det ikke var ønskelig, politisk sett (Haugan et al., 2012).

Driverne for offshoring og reshoring har blitt hentet gjennom en eksplorativ studie av et knippe tilfeldige artikler i dokumentundersøkelsen. Gorla og Lau (2010) peker på at det er forskning som viser at problemer innen outsourcingprosjekter gjerne har opphav i dårlig service, mangel på initiativ og lojalitet fra leverandøren, ineffektivitet i produksjonen hos leverandøren, kulturforskjeller, forsinket levering av data, og treig implementering av forbedringsprosesser og feilmeldinger. Benaroch, Webster og Kazaz (2012) peker på at reshoring har bakgrunn i indirekte kostnader, det vil si feil og mangler, misfornøyde kunder, tap av omdømme, og kostnadene som kommer av å rette opp disse. Forskjellige problemer i et offshoringsprosjekt er, jf. Freytag, Clarke og Evald (2012) knyttet til forskjellige steg i prosessen: tempo, villighet og pågangsmot, kjernekompetanse, finansielle problemer, kostnadseffektivitet, forholdet til de andre aktørene, ressursbasen og kundebasen.

Påstand 3: Finanskrisen er en sterk driver for både reshoring og offshoring.

Det er klart at finanskrisen, eller resesjonen, i 2008, er en medvirkende faktor til økt arbeidsledighet i flere land, samtidig som dette kan sees som en kilde til redusert etterspørsel etter visse varer (Krugman, 2011). Dermed blir det relativt mindre lønnsgap med tanke på økonomisk arbitrasje, samtidig som storskalafordeler faller bort (Krugman, 2011). Basert på dette fremsettes påstanden om at finanskrisen er en viktig driver for endringer innen både offshoring og reshoring.

⁶ Fra sosialistpartiet, og endelig vinner av årets presidentvalg i Frankrike (Rasch, 2012).

Det kan også utledes antakelser om fenomener basert på et sett sentrale teorier innen strategi og andre fag. Disse danner et sentralt fundament for dokumentundersøkelsen, drøftingen og konklusjonen.

2.1 Om driverne bak antagelsene

De forskjellige antagelsene er basert på tre forskjellige perspektiver; et kulturelt, et administrativt, og et økonomiske (Ghemawat, 2011). Det kulturelle tar for seg kulturelle forskjeller - som normer og verdier - for nasjonene det offshores, eller reshores mellom. Det administrative ser på lovforskjeller i form av likheter og ulikheter, mens det økonomiske perspektivet ser på forskjeller primært mellom nasjonale finanssystemer (Ghemawat, 2011).

Den kulturelle dimensjonen gir opphav til hvordan tillit og kommunikasjonsproblemer kan gi samarbeidsutfordringer, og gir således opphav til relasjoner. Det forklarer også hvordan antagelser om andre selskapers motivasjon for offshoring og reshoring, og en søken etter bekreftelse, kan lede til en smitteeffekt. Den kulturelle er også opphav til den politiske dimensjonen i hvordan stater er suverene i å gi selskaper tilgang til nye markeder, som i samband med det administrative og økonomiske danner opphav til variabelen om politiske årsaker og nye markeder.



Figur 2: Forskjellige drivere og hvilke perspektiver de kan forklares ut ifra.

Det administrative gir opphav til fokus på kjernekompetanse, hvor strukturen må bygges opp etter produktet, og hvordan søken etter kompetanse (og dens synergieffekter) gir opphav til kunnskapsøkonomien og innovasjon og kvalitet som driver.

Det økonomiske perspektivet danner bakgrunn for økonomisk arbitrasje, som blir muliggjort på grunn av finansielle forskjeller mellom land (Claes, 2010). Det gir også opphav, i grensen mot det administrative, til en variabel om risikohåndtering, som her blir omtalt som fleksibilitet. Finanskrisen er også en variabel som stammer fra det økonomiske, om hvordan reshoring og offshoring kan nyttes som økonomiske prosesser for å håndtere store markedsendringer.

Disse tre perspektivene, som sammen med geografisk distanse danner CAGE-rammeverket til Ghemawat (2011), peker på at ingen enkeltteori alene kan belyse helheten i

kreftene som påvirker et transaksjonsforhold mellom to selskaper, jf. Gilpin (2001). Og ut av disse forskjellige perspektivene springer et sett med ti antagelser, jf. Figur 2, og kapittel 2.2.

2.2 Antagelser

Antagelse 1: Kunnskapsøkonomien er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring.

Det er rimelig å anta at kunnskapsøkonomien, som omhandler fornying, taus og eksplisitt kunnskap og kompetanse som en ressurs, er viktig for offshoring. Jf. Arbo og Selstad (2004), så er den kunnskapsbaserte økonomien et resultat av at kunnskapsutbredning gjør at komparative fortrinn nå må skapes gjennom akkumulering av kunnskap. Slik sett er høyteknologi og vitenskapsbasert industri svært viktig for regional og nasjonal utvikling. Dette kan begrunnes med at spesifikk kunnskap gjerne har en tendens til å samle seg rundt selskaper som driver med tilgrensende, eller lignende, arbeid (Bjarnar, 2010A). Jf. Fonseca (2002), så er akademia delt i to med tanke på hva forutsetningene er for innovasjon. Det følger enten en individspesifikk og rasjonell utvikling, eller en strukturell og formativ utvikling, jf. Schumpeter (Fonseca, 2002). Det er Schumpeters syn, hvor strukturen tilrettelegger for innovasjon, som danner basis for å hevde at kunnskapsøkonomien, herunder klynger, fører til innovasjon. Naturligvis vil også den andre, individspesifikke forutsetningen, også kunne lede til innovasjon, noe som danner grunnlag for antagelse 2 (Fonseca, 2002). Og gjennom nærhet i klynger skapes slik altså grobunn for innovasjon. Og siden klyngene er stedsmessig bundet, må de med geografisk fjernhet offshore for å oppnå tilhørighet (Bjarnar, 2010A). Og det er relativt særegne, og spesifikke klynger, som fordrer at dersom man vil ha innpass i en spesiell bransje, eller næring, så er det ikke nødvendigvis enkel tilgang på dette noen andre steder enn i klyngene. Dette kan eksemplifiseres ved Hollywood for filmproduksjon, Silicon Valley for datateknologi og IT, og – lokalt – den maritime klyngen på Sunnmøre. Det antas at kunnskapsøkonomien slik er en sterk driver for offshoring, på grunn av den nødvendige nærheten.

På den andre siden er det rimelig å anta at denne viktigheten av nærhet til klynger og kompetente medarbeidere ikke er blir synlig først etter at en funksjon er offshoret. I tillegg er det, tradisjonelt sett, arbeidsintensive prosesser som blir offshoret (Marlowe, Sullivan, 2007). Det vil si at det kunnskapsintensive arbeidet har blitt beholdt innad i selskapet, og det er derfor rimelig å anta at det er et knapt, potensielt behov for reshoring av denne årsaken. Slik sett vil ikke kunnskapsøkonomien være en særlig aktualisert driver for reshoring, og fremstår derfor som en svak driver.

Antagelse 2: Innovasjon, forskning og utvikling, er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring.

Innovasjon er i dag anerkjent som et av målene ved økonomisk aktivitet, fordi det sikrer komparative fordeler globalt, for både selskaper og nasjoner (Fonseca, 2002). Forutsetningene for innovasjon er knyttet til kunnskapsøkonomien, men her antas det at innovasjon antar en dimensjon knyttet til enkeltprodusenter, og særegne forskningsinstitusjoner, og ikke til klynger som en gruppe med produsenter (Fonseca, 2002).

Slik er en av fordelene ved å offshore, at man får tilgang til de helt spesifikke ferdighetene som leverandøren har som kjernekompetanse, som følge av at de ikke driver med annet (Kotabe, 1990). Slik sett vil leverandørene understøtte selskapet. Og innovasjon hos de kommer gjerne ut av samarbeidet de har med samtlige kunder sett under ett, og som så blir spredt utover til alle kundene. Samtidig er det, jf. Verhoef (2005), også en driver idet at utviklingskostnader gjerne er høyere når det blir gjort onshore og insourcet. Slik kan dette være en sterk driver for offshoring.

På den andre siden er det rimelig å anta at innovasjon også er en driver for reshoring. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at selskaper har en del synergieffekter av å ha samlokalisert flere forskjellige sektorer, slik som økonomiavdeling, produksjonsavdeling og markedsføringsavdeling, som de ikke blir bevisste før disse sektorene blir brutt opp (Fonseca, 2002, Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009, Langeland, Vatne, 2009). Men samtidig er det utført forskning som viser at det er mulig å overføre kunnskap, teknologi og å outsource forskning og utvikling til leverandører, og slik unngå innovasjonstap grunnet outsourcing (Kotabe, 1990). Slik sett er det rimelig å anta at innovasjon og FoU er en svak driver for reshoring.

Antagelse 3: Relasjoner er svake drivere for både reshoring og offshoring.

Det er mye som tyder på at selve forholdet i seg selv, og kvaliteten på selve interaksjonen, mellom kjerneselskapet og andre interessenter kan være en driver. Dette skiller seg fra den strukturelle samarbeidsformen i antagelse 1 om kunnskapsøkonomien, ved at denne antagelsen ikke ser på det strukturelle i kommunikasjonen, men det substansielle.

Teoretisk sett er det relativt få forskere som har knyttet dette sammen med driverne for offshorings- og reshoringsprosessene. Og det er en gjennomgående tone om at det er mer interesse for å se på hvordan en dårlig relasjon heller får utslag, i form av noen av de andre driverne, som dårligere kvalitet, eller høyere utgifter i forbindelse med behov for mer oppfølging og kontrollvirksomhet. Slik sett er det liten grunn til å anta at relasjoner, sett i

form av å være en form for sosial kapital, er sterke drivere for hverken offshoring eller reshoring.

Antagelse 4: Teknologi og kvalitet er sterke drivere for både offshoring og reshoring.

De to egenskapene teknologi og kvalitet kan gjerne sees i sammenheng, idet at teknologi gjerne fører til kvalitetsmessige forbedringer (Heine, Grover, Malhotra, 2003). Som poengtert i artikkelen ”Why we left our factories in China”, så har gjerne offshoring sammenheng med at man ønsker tilgang til en spesiell form for teknologi som en leverandør kan tilby, samtidig som man reshorer fordi kvaliteten ikke står i stil til forventningene (Prasso, 2011). Det kan også sees i sammenheng med at egne teknologiske nyvinninger, som man av konkurransemessige hensyn ikke ønsker å distribuere til leverandøren, kan lede til reshoring (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007). Teknologisk nyvinning kan også føre til at produksjonen blir avleggs og følgelig overflødig (Rifkin, 2004). Av disse årsakene antas det at teknologi og kvalitet kan være sterke drivere for både offshoring og reshoring.

Antagelse 5: Politiske årsaker, nye markeder er en sterk driver for offshoring og en svak driver for reshoring.

Det er rimelig å anta at tilgangen til nye markeder er viktig, jf. makroøkonomisk teori om tilgang til kunder (Claes, 2010). Og dette henger sammen med politikk i den forstand at handelstariffer kan være store hinder for transnasjonale operasjoner (Claes, 2010). Dette kan eksemplifiseres ved at General Motors nå har hovedkvarter i Asia, hvor markedet for deres biler er i enorm vekst, og at Toyota bygde produksjonsfasiliteter i USA (Johnson, 2009, Toyota, 2012).

Sett i lys av internasjonal politisk økonomi, er det klart at en av de viktigste driverne bak dannelse og endring av økonomiske strukturer er politiske prosesser (Claes, 2010). I tillegg er det et en ubrytelig og tett avhengighet mellom det nasjonale og internasjonale markedet (Underhill, 2000). Hvis man ser på hvordan stater kan, eller bør, opptre, så er det gjerne en skillelinje mellom to leire; *realpolitik* og *globalisering* (Ghemawat, 2011). *Realpolitik* ble popularisert ved Henry Kissinger, og dreier seg om at nasjonalstater kun er interesserte i å fronte ens eget beste, og at man derfor ikke kan ha tillit til andre (Ghemawat, 2011). Dette er naturligvis en isolasjonistisk tilnærming, hvor alle internasjonale fora anses for å være uanselige, og er lite kompatibel med dagens moderne globalisering, siden den fronter strenge tollmurer og handelsbarrierer. Dette danner også basis for den andre siden, som har det perspektivet at alle handelsbarrierer må fjernes; dette for å promotere så fri

handel som overhodet mulig. Årsaken til dette mener de er å finne i at statens innvirkning er en av de utløsende årsakene til økonomiske resesjoner. Dette blir gjerne eksemplifisert ved at kongressen la press på de amerikanske storbankene Fannie Mae og Freddie Mac, for at de skulle innvilge lån til ressursvake lånetakere (Ghemawat, 2011). Det er naturligvis et bredt spekter av perspektiver langs denne linjen som de to leirene utgjør ytterpunktene av. Historisk sett er *Realpolitik*-leiren eldst, og den andre leiren er nok nå både størst, og mest voksende. Dette har nok nær sammenheng med hvordan offshorings- og globaliseringsutviklingen er; det faktum at denne er økende populariserer nok dette perspektivet. Dette danner utgangspunkt for at stater kan tilrettelegge for både reshoring og offshoring.

De nasjonale interessene kan uavhengig av dette spesifikt sies å ha sammenheng med sikkerhet og overlevelse (Claes, 2010). Gjennom tilrettelegging for økonomisk vekst, og tilhørende velferdsøkning, vil nasjoner kunne sikre indre politisk stabilitet (Claes, 2010). Dette er også viktig for ytre politisk stabilitet. Med tanke på at suverene stater ikke har noen overordnet leder⁷, og slik befinner seg i en form for anarki, så er makt basert på blant annet fordelingen av ressurser, og således økonomisk makt (Claes, 2010). Derfor er det gode incentiver for stater til å inneha, og utøve, makt over økonomiske markeder, for å kunne hevde seg.

Samtidig er det stater som gjennom makroøkonomiske grep som tariffen, skattelegging, reguleringer og lover som muliggjør tilgang til markeder, jf. telekommunikasjonen i India (Claes, 2010, Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). Og tilgangen til nye markeder muliggjør flere kunder, og vil slik sett kunne være en sterk driver for offshoring (gitt at de godtar forutsetningene i nasjonen de ønsker innpass i) (Liker, Choi, 2004).

Samtidig er det, basert på en stadig økende vekst av frihandelsavtaler, mye som tyder på at den globale økonomien stadig blir mer liberalistisk, og i liten grad stanser offshoringsprosesser (Claes, 2010). Slik vil politiske årsaker og nye markeder være en svak driver for reshoring.

Antagelse 6: Produktivitetsfordeler, økonomisk arbitrasje er sterke drivere for både offshoring og reshoring.

⁷ Det kan nok diskuteres hvor stor makt NGO'er i form av for eksempel FN har, men for å ta noen eksempler, så ble krigen i Irak startet uten støtte i sikkerhetsrådet, anrikingscentrifugene i Iran er ikke stanset, og Nord-Korea driver også med utvikling av atomvåpen (Djupedal, 2003, Falch-Nilsen, 2012, Nakamura, 2012).

Gjennom 1980- og 1990-tallet var det en kjensgjerning at svært mye av leketøy, og av billig plast, og som generelt sett hadde en lav produksjonsverdi, var ”Made in China” (O'Donnell, Fetterman, 2007). Dette har sammenheng med institusjonell økonomi, og har opphav i økonomiske levekårsforskjeller, som muliggjør billigere produksjon (Claes, 2010). De tradisjonelle lavkostlandene har lavere utgifter enn tilsvarende produksjonslokaliteter i de tradisjonelle fokalselskaperens opphavsland (Claes, 2010). Dette tar form av at produsenten, eller tjenesteyteren, i et lavkostland betaler mindre i lønn, eiendomsutgifter (leie, renovasjon, skatt), og lignende strukturelle utgifter (Claes, 2010). Færre utgifter gir større fortjeneste, og mer konkurransedyktige vilkår (Claes, 2010). Slik kan økonomisk arbitrasje være en sterk driver for offshoring.

Teoretisk sett kan den økonomiske driveren for reshoring være knyttet til teser om institusjonell økonomi. Jf. Claes (2010), så er det usikkerhet knyttet til tilgjengelig kunnskap i kontrakter og det er risikofylt å foreta spesifikke investeringer knyttet til en transaksjon (såkalt spesifisitet). Denne risikoen, at kunnskapen som er tilgjengelig ikke er utfyllende, kan ha utslag i at man ikke får innfridd den målte, økonomiske besparelsen (Claes, 2010). Dette vil således kunne lede til reshoring, nettopp fordi hensikten ved offshoringen falt bort. For å videreføre det som innledningsvis ble trukket frem som presseperspektivet, så ble der minkende lønnsforskjeller hevdet å være ett av de viktigste argumentene for reshoring, og også ifølge forumet som ble holdt i den amerikanske presidentboligen (Prasso, 2011, White House, 2012). Dette danner også opphav til at den økonomiske besparelsen synker, og slik antas dette å være en sterk driver for reshoring.

Antagelse 7: Smitteeffekten er en sterk driver for både offshoring og reshoring.

Det er en antagelse at det finnes en smitteeffekt, hvor mange små-til-middels store bedrifter følger de største aktørene, og at det dannes en form for *bransjestandard* når det gjelder offshoring. Som påpekt av Chang og Park (2005), er det en smitteeffekt mellom bedrifter, hvor de kopierer hverandre av to grunner som er knyttet til bunden rasjonalitet; enten for å søke bekreftelse, eller for å minimalisere risiko. Bekreftelsen oppnås ved å delta i de samme prosessene som andre selskaper, og minimalisering av risiko foretas også ved å *forutsette* at andre selskaper søker fordeler gjennom sine handlinger, og at dette kan kopieres. Kotabe og Mol (2009) peker også på at smitteeffekten kan ha en selvforsterkende effekt ved at en økning i aktivitet hos en leverandør kan gi utslag i storskalafordeler.

Dersom det er allmenngyldige grunner i en bransje for offshoring eller reshoring, så plukkes det opp av de andre driverne, som for eksempel teknologisk innovasjon. Slik sett tar denne antagelsen opp smitteeffekt av tvetydige og ikke empirisk kvantifiserbare årsaker. B

Basert på dette antas det at smitteeffekten er en sterk driver for både offshoring og reshoring.

Antagelse 8: Fleksibiliteten er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring.

Fleksibiliteten er knyttet til hvor effektivt og hurtig man kan endre produksjon, eller retningslinjer for en vare eller en tjenesteytelse. Dersom en prosess er offshoret, så er man prisgitt leverandøren når det gjelder leveringstid (som følge av eksempelvis produksjonskvalitet og effektivitet), i tillegg til at man får et produkt levert med korrekte spesifikasjoner (Weele, 2010). Slik sett dreier fleksibilitet seg om håndtering av risiko, som en konsekvens av hvordan offshoring er tett forbundet med dette. Men jf. Weele (2010) og Liker og Choi (2004), så er en viktig del av det offshoringsteoretiske arbeidet knyttet til å håndtere denne risikoen, som i utgangspunktet kan være relativt stor, og ha svært omseggripende utslag økonomisk sett.

Slik sett er fleksibilitet en sterk driver for reshoring, siden det reduserer risiko, og gir mer kontroll tilbake til selskapet; - samtidig som det av de samme årsakene vil være en svak driver for offshoring.

Antagelse 9: Kjernekompetansefokus er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring.

Prahalad og Hamel (1990), definerer kjernekompetanse som en aktivitet et selskap er i stand til å utføre, og som oppfyller tre kriterier: kan gi tilgang til flere forskjellige markeder, må gi et betydelig bidrag til verdiskapingen for kunden, og må være vanskelig kopierbar.

Kjernekompetansen må dyrkes, kjerneprodukter må få større markedsandeler, og det er også målet for sluttproduktet; så lenge det ikke går på bekostning av de to andre variablene (Prahalad, Hamel, 1990). På denne måten hevdes det at man kan frigjøre ressurser (Vining, Globberman, 1999). Å fokusere alle tilgjengelige ressurser på selskapets kjernekompetanse, gjøres ved å skille ut alle prosesser som ikke ansees som viktige (for innovasjon, produktet, etc.), og som dermed ikke er verdiskapende for kjerneproduktet (Prahalad, Hamel, 1990).

Dette blir av Raiborn, Butler og Massoud (2009) referert til som ”make or buy” – eller egentlig – ”do or buy”. Man kan også på denne måten oppnå en optimalisering av de

offshorede ressursene, ved å offshore de til spesialiserte leverandører (som har de som kjernekompetansefokus) (Balachandran et al., 2012). I tradisjonell forstand er dette på mange måter opphavet til IT-offshoringen for de siste to tiårene, hvor man har et funksjonelt differensiert samfunn, hvor man oppnår økt ytelse gjennom spesialisering (Raiborn, Butler, Massoud, 2009). Slik antas det at dette er en sterk driver for offshoring.

Samtidig er det rimelig å anta at dette er en svak driver for reshoring, i den forstand at det er lite sannsynlig å anta at et selskap outsourcer prosesser som er viktige for kjernekompetansen, og som de så må insource igjen. Unntak, for særdeles uoversiktlige prosesser, og ustrukturerte selskaper med utydelige skillelinjer mellom ansvar og prosessområder, kan nok finnes, men er i så fall sannsynligvis unntak.

Antagelse 10: Vern av intellektuell eiendom er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring.

Mange selskaper har sine komparative fordeler i spesielle egenskaper knyttet til ett enkelt, patentert og særegent produkt, som eksemplifisert ved for eksempel Coca Cola (26 % av verdien av selskapet), eller Red Bull (Red Bull, 2011, TREFIS, 2011). Ved å offshore hele, eller deler av verdikjeden så vil man nødvendigvis måtte gi ifra seg kunnskap om produksjonen. For å videreføre eksemplet med leskedrikker, så produserer de store brusprodusentene, som Coca Cola Co. og Pepsico smakssirup som de distribuerer til lokaliserte tapperier globalt. Det er klart at det da vil være en større utbredelse av kunnskap om produksjonsprosessen enn om hele produksjonen ble gjort internt. Slik sett øker adderingen av ledd, og leverandører, risikoen for at bedriftshemmeligheter kommer på avveie.

Også gjennom media har det blitt gjort antydninger til at selskaper ikke ønsker å gjennomføre offshoring av spesielt verdifulle patenter til andre kulturer hvor brudd på patentrettigheter ikke straffefølges i særlig stor grad (Ghemawat, 2011). Det alluderes også til at det er stor skepsis hos selskaper til å dele teknologien, og patentet, med leverandører nettopp på grunn av faren for industrispionasje og diffusjonen av åndsverket (Ghemawat, 2011). Slik antas det at vern av intellektuell eiendom er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring.

Alle antagelsene er oppsummert i Tabell 1, neste side.

Tabell 1: Oppsummering av antagelser.

#	Antagelse	Som driver for:	
		Offshoring	Reshoring
1	Kunnskapsøkonomien	sterk	svak
2	Innovasjon, FoU	sterk	svak
3	Relasjoner	svak	svak
4	Teknologi, kvalitet	sterk	sterk
5	Politiske årsaker	sterk	svak
6	Produktivitet, ØA	sterk	sterk
7	Smitteeffekten	sterk	sterk
8	Fleksibiliteten	svak	sterk
9	Kjernekompetansecfokus	sterk	svak
10	Intellektuell eiendom	svak	sterk

3 Metodiske grep og opplegg for analyse

Som referert til i del 1, så tuftes oppgaven på en dokumentundersøkelse av vitenskapelige artikler, for å avdekke hva forskerkonsensusen (og slik, de reelle) driverne er, bak endringer innen offshoring og reshoring.

I utgangspunktet er undersøkelsesopplegget ekstensivt⁸, komparativt og kvantitativt, og tar form som en dokumentundersøkelse med tidsstudieperspektiv (Hellevik, 2002).

3.1 Datakilder, innsamlingsmetode og prosessering

Dokumentundersøkelsen danner det empiriske grunnlaget for drøftingen i kapittel 4, og tar utgangspunkt i 65 vitenskapelige artikler. Disse akademiske artiklene er hentet fra to anerkjente tidsskriftsdatabaser; Science Direct og ProQuest. At det er akademiske artikler vil si at det er publikasjoner som er skrevet av akademikere for en akademisk målgruppe, som har peer-to-peer-reviews, og som har en akademisk misjon.

De to databasene er tilgjengelige for studenter via bibliotekstjenesten ved Høgskolen i Molde, og har således dannet omfanget for datakildene. ProQuest gir tilgang til mer enn bare journalartikler, men samtlige søk er foretatt innen kategoriene ”vitenskapelige tidsskrift” på begge databasene. Science Direct er en database for journaler som utgis av Elsevier Science-forlaget, og omfatter 1800 tidsskrifter, fra 1995 til dagens dato, og med et internasjonalt nedslagsfelt (Astrup, 2012). Denne begrensningen er uproblematisk, idet at søket vil

⁸ Mange enheter med få variabler.

avgrenses til perioden 1999 til 2012, for å se på artikler som er relativt nye. ProQuest inneholder journaler fra ProQuest Information and Learning Company, og har et internasjonalt nedslagsfelt, men er amerikansk orientert (Astrup, 2012). Den har artikler tilbake til 1988, men med den klare begrensningen at foregående års artikler ikke ligger tilgjengelig i databasen. Det internasjonale nedslagsfeltet, og hvilke land som det er funnet artikler fra, er illustrert i Figur 4 (side 44).

Søkeordene er illustrert i Tabell 2, og det var en forutsetning at artiklene skulle omtale begge konseptene for å bli tatt med i undersøkelsen. Med justering for overlappende artikkeltreff, og ignorering av artikler hvor for eksempel søkeordet bare har vært del av en artikkeltittel i referanselisten, så er det (relative) tallet på antall artikler i studien 65. For øvrig har begge databasenes søkelogaritmer innebygd trunkering, så andre endelsesvarianter omfattes også. Ut ifra databasene har det så blitt søkt etter forskjellige relevante artikler ved hjelp av disse uttrykkene. Det er flere synonymer for reshoring, som re-shoring, inshoring, backshoring og backsourcing. Av disse så tyder dokumentundersøkelsen på at det er størst konsensus for å bruke benevnelsen backsourcing, men på grunn av den ordmessige tilknytningen til offshoring så foretrekkes reshoring i denne teksten. Det var også to artikler som hevdet at henholdsvis turnback og repatriation var mer dekkende benevnelser, men disse har stor utbredelse, og betydning, innen medisinske, tekniske og sosio-økonomiske fagfelter, og dokumentundersøkelsen har vist at det er lite belegg for å bruke disse som synonymer (Chadee, Raman, 2009, Maelah et al., 2010).

Erfaringsmessig sett er det flere artikler som er skrevet om offshoring enn om reshoring. Samtidig viser det seg at disse artiklene alltid i en eller annen form omtaler offshoring, men ikke nødvendigvis omvendt. Derfor har det vist seg å være gunstigst å søke direkte etter artikler som tar for seg reshoring, og det var en forutsetning at artiklene skulle omtale begge konseptene for å bli tatt med i undersøkelsen.

Tabell 2: Oversikt over artikkeltreff i Science Direct og ProQuest etter søkeord.

Søkeord	Science Direct	ProQuest
reshoring	22	3
re-shoring	0	2
reshored	0	0
inshoring	2	19
inshored	2	0
backshoring	5	4

backshored	1	1
backsourcing	18	26
backsourced	5	5
SUM	55	60
Relativ SUM	> 65	<

Selve prosesseringen har foregått ved å hente ut verdier på 29 forskjellige variabler ifra artiklene.

Årsaken til at det er så mange variabler, er at en enkelt variabel kun kan ha én verdi knyttet til seg (av praktiske dataføringsårsaker) (Jacobsen, 2005). Slik sett vil hver verdi av typen ”årsak til reshoring” være listet som en egen variabel. De forskjellige dataene har blitt prosessert ved hjelp av databehandlingsverktøyet NSDStat.

Når det gjelder veksten i artikler publisert i disse databasene over tid, så har jeg funnet at denne for perioden 2000 – 2011 tilsvarer 5,1 %. En eventuell korrigerende av antall artikler pr. år, for å få relative tall, vil være så liten at den anses for å være neglisjerbar. Veksten er også relativt homogen, og antas å ha svært liten betydning. For øvrig ville bruken av relative tall hatt liten praktisk nytte, idet at det bare gir en litt flatere kurve. Det ville heller ikke ha forandret forholdet mellom de forskjellige driverne, og spiller slik liten rolle for drøftingen. Derfor anvendes absolutte tall.

I tillegg er det en tidsforsinkelse ved publisering av vitenskapelige artikler, på grunn av tiden det tar for peer-review, redigering og lignende, på cirka ett-to år. Slik sett blir ikke vurderingen av endringer et nøyaktig uttrykk med tanke på vurdering av sammenhengen med historiske hendelser. Dette antas dog å ha en lav betydning, idet at endringer for driverne er mer komplekse enn historiske enkelthendelser (mer om dette i kapittel 4.15).

Dokumentundersøkelsen tar også for seg artikler publisert i 2012, men studien ble avsluttet i april. På grunn av at bare en tredjedel av året er representert, så vil samtlige figurer som viser endringer for publikasjoner om driverne over tid få et fall på slutten. For å forhindre dette, så vil det ekstrapoleres forventede data for 2012 i disse figurene, jf. Figurene 20 og 21 i del 5.1. Ekstrapoleringen tar for øvrig utgangspunkt i at datagrunnlaget i svært liten grad er skrevet av studenter, og at det derfor ikke vil være noen utgivelsestopp på slutten av hverken vår- eller høstsemester, men at utgivelsesraten for hele året er relativt lik, og at det er utgivervirksomhet i 10 av 12 måneder.

3.2 Metodisk operasjonalisering

Herunder vil jeg se på de forskjellige variablene, kommentere hvorfor de er med, og sette både disse, og verdiene på dem, i kontekst. Samtidig blir de også differensiert, siden flere av variablene, som innovasjon/FoU, minner om andre, som kunnskapsøkonomien og fordelene ved tilstedeværelse i en klynge.

3.2.1 Dokumentundersøkelsens variabler og verdier

I denne delen blir de forskjellige variablene diskutert, og knyttet opp i mot påstandene fra kapittel 1.4, og variablene fra kapittel 2.1. For variablene som er tosidige, dvs. gyldige både som driver for offshoring og reshoring, v8-18 parallelt med v20-29, så kommenteres de sammen.

Tabell 3: Dokumentundersøkelsens variabler.

v1	<i>KONTEKST: Opphavsland?</i>
v2	<i>KONTEKST: Navn på redaksjonell forfatter</i>
v3	<i>KONTEKST: Antall forfattere</i>
v4	<i>KONTEKST: Oppdragsgiver / organisasjon?</i>
v5	<i>KONTEKST: Årstall</i>
v6	<i>KONTEKST: Hvilken næring tar artikkelen for seg?</i>
v7	<i>ENDRING: Minker eller øker reshoring?</i>
v8	<i>1 RESHORING: Kunnskapsøkonomiens betydning?</i>
v9	<i>2 RESHORING: Finanskrisens betydning?</i>
v10	<i>3 RESHORING: Innovasjon og FoUs betydning?</i>
v11	<i>4 RESHORING: Relasjoners betydning?</i>
v12	<i>5 RESHORING: Teknologi, kvalitet og teknologiske endringers betydning?</i>
v13	<i>6 RESHORING: Politiske årsakers betydning?</i>
v14	<i>7 RESHORING: Produktivitetsfordelers/økonomisk arbitrasjes betydning?</i>
v15	<i>8 RESHORING: Smitteeffektens betydning?</i>
v16	<i>9 RESHORING: Fleksibilitetens betydning?</i>
v17	<i>10 RESHORING: Økt fokus på kjernekompetanse?</i>
v18	<i>11 RESHORING: Vern av patentrettigheter?</i>
v19	<i>ENDRING: Minker eller øker offshoring?</i>
v20	<i>1 OFFSHORING: Kunnskapsøkonomiens betydning?</i>
v21	<i>2 OFFSHORING: Finanskrisens betydning?</i>
v22	<i>3 OFFSHORING: Innovasjon og FoUs betydning?</i>
v23	<i>4 OFFSHORING: Relasjoners betydning?</i>
v24	<i>5 OFFSHORING: Teknologi, kvalitet og teknologiske endringers betydning?</i>
v25	<i>6 OFFSHORING: Politiske årsakers betydning?</i>
v26	<i>7 OFFSHORING: Produktivitetsfordelers/økonomisk arbitrasjes betydning?</i>
v27	<i>8 OFFSHORING: Smitteeffektens betydning?</i>
v28	<i>9 OFFSHORING: Fleksibilitetens betydning?</i>
v29	<i>10 OFFSHORING: Økt fokus på kjernekompetanse?</i>

v1 *KONTEKST: Opphavsland?*

For å se på hvor geografisk bredt dokumentundersøkelsen favner, så er opphavsland en egen variabel. Dette var også for å se om det er forskjell i drivere mellom artikler utgitt fra forskjellige land, noe som ville vært mulig på grunn av at mange artikler har utgangspunkt i lokale casestudier. Dersom det er en internasjonal kollaborasjon så er det redaktørens land som er verdien.

Det viser seg for øvrig at det er i bransjer og næringer at endringene oppstår, og at det ikke henger så mye sammen med tradisjonelle landegrensener.

v2 *KONTEKST: Navn på redaksjonell forfatter*, v3 *KONTEKST: Antall forfattere* og v4 *KONTEKST: Oppdragsgiver / organisasjon?*

Alle disse tre variablene er knyttet til eventuelle skjevheter basert på at de samme figurerer i overtall. Antall forfattere er tatt med uten at det er noe som vil testes mot den variabelen i utgangspunktet; den er rent undersøkende.

v5 *KONTEKST: Årstall*

Årstall er en nødvendig, og viktig, variabel i forbindelse med endringer over tid.

v6 *KONTEKST: Hvilken næring tar artikkelen for seg?*

Hvilken næring artikkelen i hovedsak omtaler er interessant, fordi det er forskning som tyder på at endringer i offshoring/reshoring, og graden av disse, i utgangspunktet er svært bransjespesifikk; jf. Bronfenbrenner og Luce (2004). Her kunne verdiene i utgangspunktet ha strekt seg gjennom et svært stort, og spesifikt, spenn av næringer, men på grunn av at artiklene generelt omtaler flere innen en større gruppe med lignende aktiviteter, så har de blitt sammenstiplet i noen hovedkategorier: uspesifisert, landbruk/jordbruk, fiske/havbruk, IT-industrien, industri- og produksjon, vitenskap og teknologi, olje og gass, samt helseindustrien.

v7 *ENDRING: Minker eller øker reshoring?* Og v19 *ENDRING: Minker eller øker offshoring?*

Dernest kommer kjernen i dokumentundersøkelsen; hvorvidt det er økning eller minskning i graden av reshoring og offshoring. Dette knyttes så opp til variabler om *hvorfor* det er endringer, og omfatter variablene fra 9-18 og 20-29. Som nevnt, så er disse er gjort til variabler fordi de i seg selv har verdier. Verdiene på samtlige av disse er enten viktig eller null.

v8 og v20 Kunnskapsøkonomiens betydning?

Denne variabelen er knyttet til viktigheten av klynger, tilgang til spesiell kompetanse, og andre synergieffekter av å være i en klynge. Så dersom en artikkel trekker frem for eksempel innovasjon (variabel 10) som viktig, så er det konteksten som avgjør om det blir sortert under kunnskapsøkonomiens betydning, eller innovasjon og FoUs betydning. Dette kan også sies om flere av de andre variablene, og hvor konteksten, om det er på grunn av en klynge eller klynge-lignende forhold, eller om det er for tilgangen til en spesiell, unik, leverandør.

v9 og v21 Finanskrisens betydning?

Denne variabelen ser på om finanskrisen blir trukket frem som en driver for offshoring eller reshoring. Dette blir nærmere drøftet i kapittel 4.3, jf. kapittel 2.1.

v10 og v22 Innovasjon og FoUs betydning?

Se omtalen av variablene 8 og 20 for differensiering mot kunnskapsøkonomien. For øvrig er denne variabelen knyttet til avgrenset og spesifikk kompetanse, ekspertise og taus kunnskap. I reshoringssammenheng dreier det seg primært om å bringe kompetanse tilbake til selskapet.

v11 og v23 Relasjoners betydning?

Denne variabelen tar for seg samarbeid mellom svært få partnere, gjerne bare mellom to stykker, som driver, og hvor den ene parten søker å påvirke den andre til å offshore, eller reshore, uten nødvendigvis selv å være del av verdikjeden. Slik avviker denne fra klynger, representert ved variabelen om kunnskapsøkonomien. Samarbeid med andre selskaper, som fordrer offshoring eller reshoring.

v12 og v24 Teknologi, kvalitet og teknologiske endringers betydning?

Dokumentundersøkelsen har vist at teknologi og kvalitet henger tett sammen, idet at kvalitet viser seg å ha utspring i fra teknologien, og at kvalitetsforbedringer er en viktig driver for offshoring. Legg merke til at her er teknologien ikke nødvendigvis ny og innovativ, idet at innovativ teknologi er definert som en driver i form av variablene 10 og 22. I tillegg gjelder det at det må være teknologi som er spredt i en slik grad at det ikke bare er en enkeltklynge som har tilgang til den; for i så grad vil kunnskapsøkonomien, variablene 8 og 20, være driverne. Dersom teknologien er ment å effektivisere produksjonen så tolkes dette som en

driver for variablene 14 og 26. For reshoringøyemed er det manglende kvalitet (forbundet med dårlige teknologiske løsninger) som er driveren.

v13 og v25 Politiske årsakers betydning?

De politiske årsakene, som innpass i nye markeder, lover, reguleringer, politisk uro, handelsblokader inngår i disse variablene. For offshoring vil det primært være fjerning av handelsbarrierer og etablering av frihandelsavtaler. For reshoringen vil det være effekter som Liu Xiaobo og Nobels Fredspris. Slik sett kan det tenkes at dette kan føre til reshoring, i den forstand at tilgangen til det kinesiske markedet reduseres, for produksjon og forretninger som er lokalisert der.

v14 og v26 Produktivitetsfordelers/økonomisk arbitrasjes betydning?

Her inngår elementer som lønn, rente, kapitalmarkedsutvikling og kapitalkostnader (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Med produktivitetsfordeler trekkes også frem en effektivisering. Mens teknologien i variablene 12 og 14 er knyttet til selve sluttproduktet, så vil effektiviseringsteknologi omfattes av disse to variablene.

v15 og v27 Smitteeffektens betydning?

Denne variabelen ser på om selskaper følger hverandre, uten større begrunnelser enn at andre foretar seg offshorings- og reshoringsprosesser.

v16 og v28 Fleksibilitetens betydning?

Fleksibiliteten er knyttet til muligheten for å kunne endre et produkt, kvitte seg med produksjonsdeler, downsource, inneha mindre/mer ansvar, og kunne bestille færre, eller flere, komponenter uten selv å måtte ta risikoen, og kostnaden, ved å ekspandere eller krympe et produksjonsløp. Så når nye produkter blir innført, og etterspørselen etter de stiger, samtidig som etterspørselen etter andre produkter synker, så er kravet om fleksibilitet muligheten til å endre produksjonsprosessen uten å være kontraktsfestet til en leverandør som for eksempel mangler kompetansen selv (Gorla, Lau, 2010).

v17 og v29 Økt fokus på kjernekompetanse?

Dette omfatter selskaper som offshorer for å frigjøre ressurser til de kompetanseområdene som gir komparative fordeler. For reshoringens del betyr det at de enten har endret oppfatning av hva de definerer som prosesser som inngår som del av kjernekompetansen.

v18 Vern av patentrettigheter?

Vern av patentrettigheter, og unngå at noen up- eller downstream skal videreformidle patenter og løsninger, omfatter alle situasjoner hvor teknologi, prosesser eller annet, må beskyttes fra konkurrenter, og som er så alvorlig at det danner bakgrunn som en driver.

Ingen artikler har pekt på vern av patentrettigheter som en mulig driver for offshoring, så det er ikke lagt inn som variabel 30.

3.3 Styrker og svakheter ved undersøkingsopplegget

Det er et særtrekk med denne dokumentundersøkelsen, at man ikke direkte undersøker forskjellige selskaper, men heller hva artikkelforfatterne⁹ mener er i endring, og hvorfor. Bakgrunnen for artikkelforfatternes oppfatning behøver ikke bare basere seg utelukkende på empiriske undersøkelser, men kan også være farget av artikler, samtaler, casestudier og erfaringer fra arbeid de gjør for privat sektor, men som ikke blir publisert. Dette bakgrunns materialet kan også variere, både innen erfaringsbasert kunnskap om bransjen, så vel som det statistiske datagrunnlaget bak hver artikkel. Det er dog intet problem, gitt at det er konsensusen, eller opinionen, til artikkelforfatterne som denne studien søker å se etter. Dette kan naturligvis være en svakhet, men også en styrke, idet at denne studien er eksplorativ, og ikke har en forutinntatthet om hva som er de «korrekte» bakenforliggende årsakene til endringer innen offshoring/reshoring.

Det er også flere andre momenter ved undersøkingsopplegget det er hensiktsmessig å gjøre noen betraktninger rundt; artikkelvektning, konkurransemessige hensyn, generalisering, variabeldifferensiering, databasetilfang, geografisk omfang og spuriøse effekter (politiske interesser, bedriftshemmeligheter, forskersubjektivitet, vridning på grunn av at utvalget ikke er tilfeldig), og kulturell tolkningskontekst.

Artiklene er ikke vektet på noe vis, og det er tenkelig at det kunne ha vært gjort etter hvor omfattende det empiriske tilfanget, eller hvor ofte de er sitert¹⁰. Dog er det ikke hensikten med denne studien å se på artiklene opp mot hverandre, men heller se om det er en form for konsensus mellom dem. Samtidig har det blitt dannet et inntrykk av at mange av forfatterne sitter med relativt mye taus kunnskap som gjerne ikke kommer direkte frem gjennom tester som de ovennevnte.

⁹ Som stort sett er enten tilknyttet utdannings- eller forskningsinstitusjoner (akademikere).

¹⁰ High Citation Impact Factor (Hellevik, 2002).

Opprinnelig var det tiltenkt å ha et snevrere geografisk tilfang, og studere en enkelt klynge, for drivere og årsaker. Men dette ble forkastet fordi det, tradisjonelt sett, jf. Kinkel og Maloca (2009), er svært vanskelig å få tilgang til informasjon om både offshoring og reshoring som følge av konkurransemessige hensyn. Dette danner også en potensiell svakhet ved for så vidt alle undersøkelser knyttet til komparative fordeler, og gjør at man kan stille spørsmålstegn ved om driverne som blir avdekket er de reelle, og hvor vidt det er skjulte drivere som også er viktige.

Når det gjelder muligheten til å generalisere fra det begrensede utvalget av artikler, til en hel bransje, eller næring, så er nok dette ikke mulig. Det viser seg at graden av offshoring og reshoring varierer mellom næringer, IT-tjenesteyting og produksjon er i hovedsak utgangspunktet for artiklene. Men det er naturlig å anta at de næringene hvor offshoring/reshoring er mest relevant, altså opplever størst endringer, vil bli forsket mer på, enn de hvor det er "status quo".

Med variabeldifferensiering refereres det til hvor spesifikke hver enkelt variabel er i omfang, og i denne studien er dette relativt lavt. Dette har to årsaker; datagrunnlagets sprik og kontekstuell sammenheng. I datagrunnlaget har de forskjellige studiene funn hvor definisjonsdifferansen er relativt stor, samtidig som de er svært nærliggende. For i en kontekstuell sammenheng er det en klar årsakssammenheng mellom for eksempel teknologi og kvalitet, og slik sett er det både nærliggende og fordelaktig å bunte de sammen (Ghemawat, 2011).

Det er mange artikler som har utgangspunkt i USA og Tyskland, noe som kanskje har sammenheng med at disse er ledende økonomier på hvert sitt kontinent (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). Dermed produseres det mer om disse enn andre, som den kvantitative undersøkelsen faktisk viser, samtidig som de i stor grad, på grunn av sin størrelse, er tett sammenknyttet resten av de økonomiske sonene de er i, og slik sett kan sies å være representative for hva som er normen. Men det er klart at det kan være, jf. Hamel og Prahalad (1989), mange geografiske steder hvor særegne, lokale fenomener muliggjør at noen drivere er viktigere enn andre.

I tillegg er det risikoen for spuriøse effekter, som kan være fabrikasjon, tilbakeholdelse, eller annen manipulasjon av data for å forvrengte bildet av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Dette kan knyttes opp imot for eksempel politiske interesser¹¹,

¹¹ Et eksempel på dette kan være Nord-Koreas fornektelse av sultkatastrofen i landet; alt for å forherlige landets øverste politiske ledelse (Foster, 2011).

bedriftshemmeligheter, forskersubjektivitet, og vridning på grunn av at utvalget ikke er tilfeldig (Hellevik, 2002).

Politiske interesser kan klart skape endringer innen offshoring/reshoring, av flere årsaker (se kapittel 4.8). Men det er da reelle drivere, mens de politiske interessene som *er* spuriøse effekter tar form av å forvrengte inntrykket, og tegne et vrengebilde. Et eksempel kan være makthavere i land med lite internasjonal handel, og intern ressursknapphet, som søker å gi inntrykk av at de ikke har denne ressursknappheten. Et annet uttrykk, er hvordan forholdet mellom Norge og Kina surnet som følge av at den politiske dissidenten Liu Xiaobo fikk Nobels Fredspris i 2011 (Haugan, 2011). Det er aktører i næringslivet som hevder at dette i stor grad har redusert muligheten for handel mellom de to landene (Haugan, 2011). Et eksempel på at en spuriøs effekt også kan ta form av innblanding fra ikke-statlige organisasjoner¹², er Vikinglinje-saken i Finland (Bücker, Warneck, 2010: 22). Den dreier seg om at et fergeselskap skulle flagge ut til Estland for, blant annet, å senke lønnskostnadene; noe som ble torpedert av finske fagforeninger. Det kan også være historiske årsaker til at reshoring/offshoring ikke opererer som om det var et fritt marked. Det kan eksemplifiseres ved at forholdet mellom Japan og Kina fortsatt er anstrengt på grunn av Nankingmassakren, og det til tross for at Japan er Kinas viktigste handelspartner (Workman, 2011, Bowen, 2012). Et mer klassisk eksempel kan være direkte handelsblokader; eksemplifisert ved USA og Cuba. Denne blokaden, som har pågått siden 1960, har direkte utspring i USA sin støtte til den forrige regjeringen, påfølgende nasjonalisering av amerikanske eierskap i Cuba, og missilkrisen (Store Norske Leksikon, 2012). De politiske spuriøse effektene vil ikke bli tillagt stor vekt; kildematerialet stammer eksempelvis ikke fra de omtalte områdene¹³. Men man skal ikke undervurdere potensialet som ligger i dem; og for handel i seg selv er det en sterk driver; se kapittel 4.8.

Når det gjelder bedriftshemmeligheter, så er dette knyttet til hvordan de forskjellige driverne er ment å muliggjøre styrking av selskapenes komparative fordeler. Dette kan anta mange former, som eksemplifisert ved variablene teknologi, kvalitet, innovasjon og økonomisk arbitrasje. Det er svært rimelig å anta at dette er strategiske grep som selskaper ønsker å holde for seg selv, jf. det som er nevnt så langt om hvorfor det har vært forsket relativt lite på dette området. Som Kinkel og Maloca (2009) påpeker, så er det sjeldent at kunnskap om reshoring hos et selskap blir offentliggjort, og det hentes heller ikke inn statistikk om fenomenet i andre ordnede former enn casestudier. Denne formativt, tause

¹² Non-governmental organization; NGO.

¹³ Det hadde dog vært en interessant studie i seg selv.

kunnskapen er altså et hinder for å gjøre undersøkelser knyttet til dette emnet. Men på samme måte som ved generaliseringsproblematikken, så er det en generell metodisk svakhet, og ikke noe som vil bli håndtert i denne studien. Men i artiklene som danner datagrunnlaget for dokumentundersøkelsen, så er det anonymiserte grupper av selskaper, ofte på tvers av næringer, som danner grunnlaget. Disse har også ofte kunnskap høstet fra bransjeorganisasjoner, hvor det er rimelig å anta at det er en solid objektivitet i grunnforskningen.

Når det gjelder forskersubjektivitet, så har dokumentundersøkelsen også hentet inn informasjon om artikkelforfatterne, for å avdekke potensielle subjektive agendaer. Dog er det ingenting som tyder på at dette er et problem. Alle artiklene har forskjellige forfattere, med unntak av 3 stykker hvor Dwayne Whitten har redaktøransvar (Whitten, Leidner, 2006, Whitten, Wakefield, 2006, Whitten, Chakrabarty, Wakefield, 2010). Det er dog med forskjellige casestudier, og de trekker frem forskjellige argumenter for drivere. Slik sett forrykker ikke dette reliabiliteten i datagrunnlaget. 92,3 % av artiklene har opphav ifra universiteter eller høyskoler; 3,1 % ifra offentlige organer, og 4,6 % ifra vitenskapelige tidsskrifter (egen stab). Dermed er det ikke grunnlag til å anta at de er påvirket av interesseorganisasjoner eller lignende. Så reliabiliteten til datagrunnlaget antas å ha høy integritet. Det er heller ingenting som tyder på at det i datagrunnlaget inngår akademiske klynger som produserer store mengder artikler, og slik skaper en form for utilsiktet meningsmonopol. Det understøttes også av diversiteten artiklene til Whitten, hvor det heller ikke er antydninger til lock-in eller path-dependency (Whitten, Leidner, 2006, Whitten, Wakefield, 2006, Whitten, Chakrabarty, Wakefield, 2010).

Når det gjelder vridning av resultatene fordi utvalget ikke er tilfeldig, så kan det eksemplifiseres ved at det kun er én artikkel som tar for seg offshoring innen helsetjenester, enda Marlowe og Sullivan (2007) har påpekt at det er økende grad av medisinsk behandling, spesielt innen kosmetisk kirurgi, som blir gjort i lavkostland i sør-øst-Asia. Det har dog i liten grad blitt fanget opp av dokumentundersøkelsen. Det har nok sammenheng med at Science Direct- og ProQuest-abonnementene til Høgskolen i Molde i liten grad inneholder medisinske journaler. Det er mest sannsynlig at dette blir studert og beskrevet i slike journaler, og da i et perspektiv rettet mot kvalitet, teknikk og utførelse. Slik sett er det åpenbart at det kan være blindsoner i dokumentundersøkelsen for noen bransjer, eller næringer.

For øvrig er det en mulighet at resultatene kan være vridd på grunnlag av at de forskjellige selskapene, som opererer i forskjellige bransjer og kulturer, kan selv tolke

teknologi, og offshoring/reshoring på forskjellige, subjektive måter (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011).

Alle disse utfordringene kan skape et feilaktig resultat, men de premissene må godtas, for å i det hele tatt muliggjøre denne typen studie. Og så lenge det er samvittighetsfullt gjort, og med omtanke for at funnene må sees i lys av de initiale begrensningene, så danner det en god ramme.

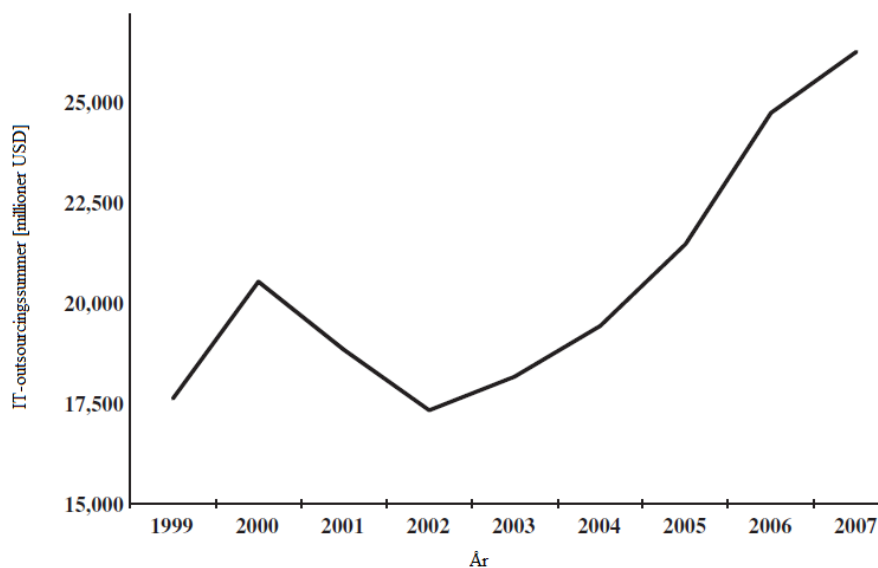
4 Resultater og drøfting av påstander og antagelser

4.1 Påstand 1: Offshoring er et minkende fenomen

Av de 65 artiklene i dokumentundersøkelsen, så har 62 av 65 (95,4 %) gitt uttrykk for at mengden med offshoring er økende. De resterende 3 artiklene har unnlatt å referere til eventuelle endringer, mens ingen har hevdet at det er synkende.

Dette støttes også av forskjellige, rent metriske undersøkelser. Blant annet så økte den indiske eksporten av IT-tjenester i perioden fra 1995 til 2002 med et volum på 675 % (totalt 13,5 milliarder USD) (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Tjenester står for øvrig for ca. 20 % av all global handel, og er ca. 13 % så intens som handelen av varer (Ghemawat, 2011). Innen IT-outsourcing så er det fire næringer som skiller seg ut som tunge brukere; helsetjenester, telekommunikasjon, datasystemsdesign, og bank/finans (Mann et al., 2011). Kostnadene deres for IT-outsourcing er grafisk fremstilt i Figur 3, og viser at disse har økt jevnt siden "IT-boblen" i 2002 (Mann et al., 2011). Global¹⁴ utenlandshandel, som prosent av brutto nasjonalprodukt (BNP), nådde en topp i 2008 på 29 %, før den falt til 23 % i 2009.

¹⁴ Som et apropos til globaliseringsdebatten, så har Ghemawat (2011) funnet at 1 % av all tradisjonell brevpost krysser nasjonale grenser, mens telefoni ligger rundt 2 %, og av all internettrafikk mellom 2006-2008 så gjaldt det for 17-18 %. 90 % av menneskeheten vil aldri forlate fødelandet (Ghemawat, 2011).



Figur 3: Denne figuren er gjengitt fra Mann et al. (2011), og viser de totale IT-outsourcingskostnadene for de fire næringene helsejenester, telekommunikasjon, datasytemsdesign og bank/finans for perioden 1999-2007.

Basert på resultatene ifra dokumentundersøkelsen, og reelle økonomiske tall, så er det klart at offshoring er økende. På den andre siden er det derimot flere faktorer som gjør at det i presseperspektivet fremstilles som om det er avtagende: bransjeforskjeller, politiske prosesser, selskapsstørrelse og enkeltsaker.

Tabell 4: Artikkelfordeling etter bransjer.

	NIL	Øker
USPESIFISERT	0	12
IT-industrien	3	36
Industri- og produksjon	0	13
Helseindustrien	0	1
SUM	3	62

Bransjeforskjeller kommer til uttrykk i Tabell 4, og disse viser klart at artiklene i dokumentundersøkelsen primært representerer to bransjer, nemlig IT-industrien og produksjonsindustrien.

Bronfenbrenner og Luce (2004) påviste i det første kvartalet i 2004 i USA, at 83 % av offshoringen var innen produksjonsindustrien. Dette har sammenheng med de organisatoriske utfordringene som er knyttet til det å offshore, og for noen bransjer, som var tidlige adoptanter, så har lang erfaring over flere tiår, slik som for leketøysindustrien, på mange måter sannsynligvis standardisert offshoringsprosessen. Kunnskapen og kompetansen om offshoring for disse bransjene blir spredt ved forskjellige studier, bøker, journaler, konsulentvirksomhet og lignende. På samme måte er det i andre bransjer lite som skrives om offshoringsprosesser, hvilke utfordringer og muligheter det skaper, noe som kan eksemplifiseres ved helseindustrien, som i dokumentundersøkelsen er

representert ved 1 artikkel¹⁵ (Levy, 2005). Dette er også poengtert av Hutzschenreuter og Ressler (2011), hvor de hevder at ikke alle bransjer og næringer ser på offshoring som en strategisk mulighet, og at de anser dette for å være et tegn på at offshoring ennå ikke har blitt en standardisert prosess. Forøvrig tar relativt få studier for seg hvordan en outsourcingprosess best kan gjennomføres, idet at de heller tar for seg hvordan man skal løse problemer som oppstår underveis (Freytag, Clarke, Evald, 2012).

Det har tradisjonelt sett vært innen produksjon og industri, og IT-tjenester at majoriteten av offshoringsprosesser har vært gjennomført (Hutzschenreuter, Ressler, 2011). Og innen IT-tjenestene inngår primært aktiviteter som human resources (HR), og regnskapsføring/bokføring (Raiborn, Butler, Massoud, 2009). Utover dette finner vi også noe offshoring av markedsføring (spesielt dersom det er knyttet til nye markeder offshore (Varadarajan, 2008). Å splitte opp selskapet, og offshore deler til de som har best kompetanse og kunnskap for å gjøre de, er definert av Dahl-Jørgensen og Elvemo (2000), som en vekststrategi for grenseløse bedrifter¹⁶.

Når det gjelder medias nyhetsdekning, så er det rimelig å anta at de er ute etter å fronte spektakulære fiaskoer, idet at dette har større effekt på kjøpere, og appellerer mer (Robinson, 2009). Forsøk på offshoring i bransjer hvor det er lite kompetanse om hvordan prosessen best bør utformes, hvilke problemer som er vanligst forekommende, og hvordan disse best bør løses, har ofte dårligere utfall enn i bransjer hvor det er mer vanlig (Hutzschenreuter, Ressler, 2011). Og dette får da svært mye oppmerksomhet i media, uten at det har allmenngyldig omfang. For øvrig har det også, spesielt på starten av 2000-tallet vært en gradvis overgang, ofte representert ved flyselskapenes bestillingsfunksjoner, til at kunden selv skaper en verdi for selskapet (Varadarajan, 2008, Ghemawat, 2011). Der det før var større servicesentre som tok hånd om kunder pr. telefon, så går kundene nå selv på internett og fyller ut relativt komplekse skjemaer. Og når teknologiske nyvinninger gjør en vare, eller som her, en tjeneste overflødig, så blir også offshoringsdelen avsluttet (Varadarajan, 2008).

Hva gjelder de politiske prosessene for å hindre offshoring, så er det ingen av artiklene i dokumentundersøkelsen som støtter dette som en sterk driver for redusert offshoring. Når retorikken, som påpekt for USA og Frankrike, dreier seg om å hindre offshoring av stillinger,

¹⁵ Men så er det heller ikke alle bransjer som fanges opp i like stor grad, basert på de to databasene som danner opphav for studien. For øvrig er det en økning i medisinsk behandling, spesielt innen kosmetisk kirurgi, i lavkostland i sør-øst-Asia, men også fortolkning av røntgenbilder forekommer ved offshoring (Marlowe, Sullivan, 2007, Levy, 2005).

¹⁶ Grenseløse bedrifter gjør nytte av allmenngyldige produksjonsprosesser som ikke krever spesiell kompetanse eller verktøy, som er løst fra tid og rom, og som derfor kan outsource disse til et bredt spekter med leverandører (Dahl-Jørgensen, Elvemo, 2000).

så er det altså lite som peker på at dette er i det hele tatt en aktuell problemstilling. På den andre siden så er det en reell politisk motstand, og mobilisering, i USA mot offshoring av jobber, i en form for proteksjonisme (Pierre, 2006). Dette har sammenheng med at det er en kulturell avstand mellom ledere og arbeidere, slik at sistnevnte føler seg utsatte, og ikke har det samme rettsvernet som andre land med tanke på arbeidsstillingsvern, heller (Pierre, 2006). Men Pierre (2006), peker på at i løpet av perioden 2000-2015, så anslås det at 3 millioner stillinger vil offshores fra USA, noe som, av de 130 millioner stillingene som er i USA, utgjør kun 0,2 prosent. Dette gjelder også da primært innen visse næringer, som beskrevet i avsnittet ovenfor, noe som også er gyldig for Europa. En studie gjort av Jensen, Kirkegaard og Laugesen (2009) viser at det er primært innen tre bransjer i EU at offshoring er aktuelt: industrien, finansielle tjenesteytelser og telekommunikasjonsbransjen. Nesten ingen andre bransjer blir berørt av offshoring (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009). Panko (2008), viser til tall fra 2004, om at av alle jobber som forsvinner årlig i USA, så kan 2,1 % tilskrives offshoring. Videre peker han på at snittlønnen steg som følge av dette, noe som følgelig betyr at det var lavtlønnede stillinger som ble offshoret. Panko (2008), viste også til en annen studie fra 2006 i Danmark, hvor det totale beregnede antallet nye, eller kuttete, stillinger som ble påvirket av offshoring og reshoring, var mindre enn 1 %. I perioden 2002-2005 skyldtes kun 4 % av det totale jobbtapet i Europa offshoring (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009). Tall fra 2008 viser at det hadde sunket til 2,8 % (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009). Det er med andre ord et særdeles lite antall i forhold til hvor mange som blir påvirket av andre faktorer, som konkurser og nyetablering av selskaper. En studie fra OECDs European Employment Outlook ifra 2007, viste at offshoringens påvirkning på arbeidsplasser i Europa var neglisjerbar (samtidig som det endog var antydninger til positiv effekt (ringvirkninger og synergieffekter, noe som gjenspeiles i studien til Jensen, Kirkegaard og Laugesen (2009)) (Panko, 2008). Et eksempel på dette er ved Volkswagen, som på midten av 2000-tallet gjorde store investeringer innen FoU i Kina, samtidig som de beholdt produksjon av visse, viktige komponenter i Tyskland (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007). Slik skapte offshoringen grunnlag for nasjonal arbeidsvekst, og i alle fall en sementering av eksisterende, tyske stillinger. For tyske studier viser også at selskaper som offshorer er bedre i stand til å beholde stillingene de har igjen, noe som indikerer at det er driftsmessige fordeler og komparative fordeler å hente gjennom prosessen (Ghemawat, 2011). Så til tross for en kollaps i grasrotstøtten for globalisering og offshoring, så er det lite trolig at interesseorganisasjoner er i stand til å mobilisere stor nok politisk påvirkningskraft til å gjøre allmenngyldige endringer

for å hindre offshoring (Ghemawat, 2011). På den annen side skal heller ikke verdien av dette undervurderes i enkelttilfeller, jf. Vikinglinje-saken (Lønnå, 2007).

Når det gjelder selskapsstørrelse, så peker Bronfenbrenner og Luce (2004), på at det, i USA i 2004, primært er store, multinasjonale og profitable selskaper som outsourcer. Dette har den følgen at når et selskap først bestemmer seg for at det ikke er strategisk riktig å offshore, som følge av en offshoringsvurdering, som for store selskaper ofte lekker ut, så gis det stor oppmerksomhet i media (All, 2009). Dette har sammenheng med at jo større selskapene og prosessene er, desto flere blir påvirket av den, og desto flere konsumenter av media vil da vise interesse for det. Slike større prosesser kan gjerne avstedige lange føljetonger i avisene, og, på tvers av mediaplattformer, gis en massiv dekning. På denne måten blir også dette en påvirkende faktor; idet at én enkelt prosess gis uforholdsmessig mye oppmerksomhet. Dette kan også knyttes til at jo større selskaper er, og jo flere interessenter de har, desto vanskeligere blir det å holde alle de strategiske årsakene for en eventuell offshoring tilbake fra offentligheten (All, 2009, Thibodeau, 2010).

Men hvis vi ser vekk ifra bildet som media danner, og heller fokuserer på hva som reelt sett er utviklingen, så er offshoring altså et mer omtalt fenomen innen noen bransjer, og også mest aktuelt mellom visse land. Ut ifra bearbeidede talldata hentet fra Bronfenbrenner og Luce (2004), så viser tabellen under hvilke bransjer som, i første kvartal 2004, offshoret mest ifra USA.

Tabell 5: Oversikt over hvilke amerikanske bransjer som i første kvartal av 2004 hadde offshoret størst andel stillinger.

Nr.	Næring	Jobber offshoret	
1	Informasjonsteknologi	7756	16 %
2	Bilindustrien	6490	13 %
3	Matprosessering	6265	13 %
4	Elektronikk og el. utstyr	5871	12 %
5	Husholdningsmaskiner	5371	11 %
6	Industriutstyr og -maskiner	3508	7 %
7	Husholdningsvarer	2956	6 %
8	Metallarbeid og -produksjon	2836	6 %
9	Kjemi og petroleum	2245	5 %
10	Uspesifisert	5119	11 %
	Totalt antall jobber	48417	100 %

Innen de forskjellige næringene er det også forskjeller i hvilke land som det blir offshoret til. Eksempelvis gikk all leketøysproduksjon, som var offshoret ifra USA, til Kina (Bronfenbrenner, Luce, 2004).

Bronfenbrenner og Luce (2004) har også gjort en studie om hvilke land de forskjellige næringene i størst grad offshorer til. Dette er presentert i Tabell 6 (under), og viser at dataprogrammeringen er primært fordelt mellom India (59 %) og land i Latin-Amerika (32 %), mens finans og forsikring (IT) av India (100 %), bilindustrien, produksjon av industriutstyr og industrimaskiner, husholdningsvarer, tre- og papirproduksjon og plast-, glass- og gummiproduksjon domineres av Mexico (henholdsvis 68 %, 53 %, 56 %, 50 % og 58 %), og sportsutstyr og leketøy domineres av Kina (100 %) (Bronfenbrenner, Luce, 2004). Også i et globalt perspektiv er Kina reseptor for en stor andel offshoring. I løpet av første kvartal 2004, var Kina mottaker for 33 % av all global offshoring (Marlowe, Sullivan, 2007). Differensieringen mellom land kan også eksemplifiseres ved fordelingen for USA, for første kvartal 2004: 27 % til Mexico, 23 % til Kina, 12 % til India, 15 % til resten av Asia og 14 % til resten av Latin-Amerika¹⁷ (Bronfenbrenner, Luce, 2004). Forøvrig er diffusjonen av outsourcing ikke uniformt fordelt, og det foregår i større grad ifra USA enn det gjør ifra Europa, og USA eksporterer ca. 20-25 % av varer og ytelser, mens resten går til det indre markedet (Franceschini et al., 2003, Berge, 2010).

Tabell 6: Oversikt over de største mottakerne for deler av amerikansk offshoring, i første kvartal av 2004, rangert etter næring (Bronfenbrenner, Luce 2004).

Næring	Kina	Mexico	India	Latin-Amerika	ANDRE	SUM
Dataprogrammering			59	32	9	100
Bilindustrien		68			32	100
Finans og forsikring			100			100
Industriutstyr og -maskiner		53			47	100
Husholdningsvarer		56			44	100
Tre- og papirproduksjon		50			50	100
Sportsutstyr	100				>>0	100
Leketøy	100				>>0	100
Plast-, glass- og gummiprod.		58			42	100

Dette viser at det er tydelige forskjeller i hvilke bransjer og land som mottar offshoring, og tyder på at når offshoring omtales som et økende fenomen, så er det bransje- og nasjonsspesifikt.

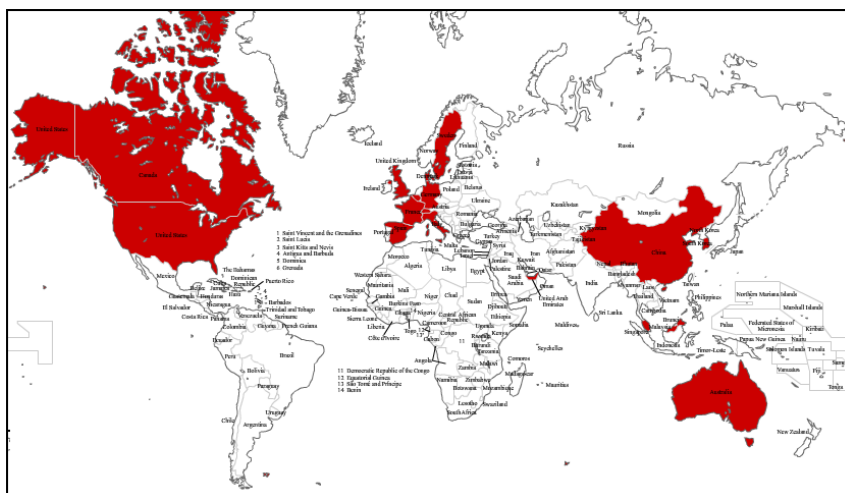
¹⁷ 2 % til Øst-Europa og 7 % til andre europeiske land, midt-østen, Canada eller Australia.

Denne nasjonsfordelingen av artiklene i studien er vist i Tabell 7, og Figur 4. Her ser vi at det er en overrepresentasjon av land som må anerkjennes som sendere, og mottakere, av offshoring. Det kan naturligvis ha sammenheng med at det er i disse landene at det er mest aktuelt og relevant for forsknings- og utdanningsinstitusjoner å forske på disse prosessene. I tillegg, som nevnt under samfunnsmessig relevans, så vil utdanningsinstitusjoner tilpasse sine tilbud etter behov ifra næringslivet, og dermed samles det akademisk kompetanse om nettopp offshoringsbransjer og offshoringsprosesser nettopp i disse landene. Og siden akademiske publikasjoner følger kompetansen, så er det bare naturlig at disse landene blir sterkt representert. Slik sett kan dette også gi et godt korresponderende bilde til hvilke land som det siste tiåret har vært sterkt representert innen disse globale vare- og tjenestestrømmingene.

Tabell 7: Geografisk fordeling av artikler, samt oversikt over hvilke artikler som har hevdet at offshoring øker, minker eller ikke sier noe om endringer (NIL).

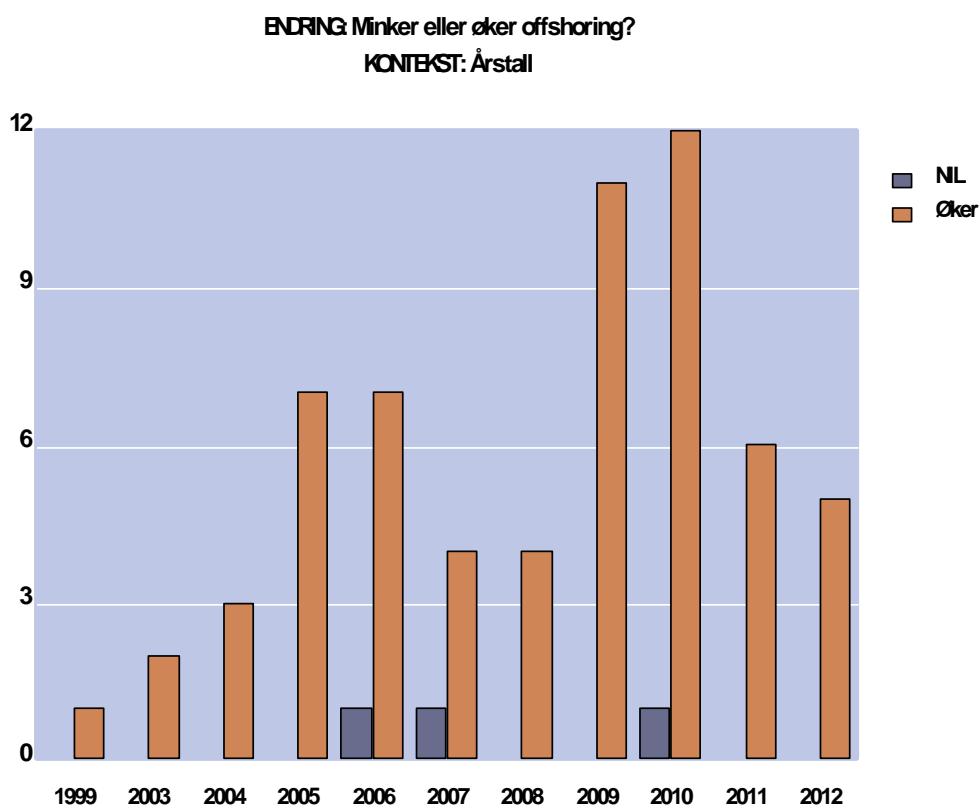
Opphavsland	NIL	Øker	Sum
USA	3	24	27
England	0	5	5
Tyskland	0	5	5
Italia	0	4	4
Danmark	0	4	4
Australia	0	3	3
Frankrike	0	2	2
Sveits	0	2	2
Nederland	0	2	2
Canada	0	2	2
Sør-Korea	0	1	1
Singapore	0	1	1
Nord-Irland	0	1	1
Sverige	0	1	1
Kina	0	1	1
Spania	0	1	1
Skottland	0	1	1
Forente Arabiske Emirater	0	1	1
Malaysia	0	1	1
SUM	3	62	65

Denne tabellen er også representert grafisk i figur 4 på neste side.



Figur 4: En grafisk representasjon av hvilke land som er representert i dokumentundersøkelsen.

Hvis vi ser på resultatene for utgivelsen av artikler om reshoring og offshoring over tid, se



Figur 5: Søylene representerer artikler, og om de hevder at det er en økning, minskning, eller at de ikke uttaler seg om det, over tid.

Figur 5, så er det én artikkel i 1999, og ingen i perioden 2000-2002, før det stiger frem til 2005-2006 hvor det er en topp, før det synker for årene 2007-2008, og brått stiger igjen for 2009-2010, før det er en nedgang igjen rundt 2011. Det er mulig å trekke noen store linjer om hva årsaken til dette kan være. Frafallet for årene 2000-2002 kan ha sammenheng med at dette var tidspunktet for IT-boblen, hvor svært mange IT-baserte selskaper viste seg å være

særdeles overpriset sett i forhold til de reelle verdiene de satt på (innovative prosesser, patenter og lignende) (Gwebu, Wang, Wang, 2010, Mann et al., 2011, Marlowe, Sullivan, 2007). For perioden 2007-2008, så er det fristende å tilskrive dette til finanskrisen, og si at selskaper da ikke ønsket risikoen som er forbundet med å initiere nye offshoringsprosjekter i økonomisk usikre tider. En svak nedgang kan også merkes for året 2011, hvor det på nytt var en liten global, økonomisk nedgang. Men å si noe generelt om årsaken til frekvensen på publikasjon av artikler om dette temaet, og knytte det til slike hendelser i verdensøkonomien er problematisk av flere årsaker. Som nevnt tidligere, se 3.1 Datakilder, innsamlingsmetode og prosesseringså er det en generell vekst i artikkelpublikasjoner, de publiseres med 1-2 års forsinkelse fra oppstarten av det empiriske arbeidet, og for året 2011 mangler artikler fra den ene databasen, samt at år 2012 åpenbart ikke er ferdig. Levy (2005) omtaler også offshoring som et fenomen som går i bølger, avhengig av hvilke felter i verdikjeden som teknologi tillater blir offshoret, og ikke bare av nytten ifra økonomisk arbitrasje. Derfor kan det være endringer i forutsetningene for hvilke deler av forskjellige deler av selskaper som kan offshores. I tillegg er det flere av variablene som blir diskutert senere som også kan påvirkes av dette, som politiske årsaker og tilgangen til nye markeder (se påstand 4.8). Og som drøftingen av de andre variablene vil vise, så er dette tidvis ganske store svingninger, og følgelig viktige drivere. På den andre siden er det klart at det er en nedgang basert på at det er andre temaer som er mer aktuelle, og sågar mer interessante, å studere, og som dermed går på bekostning av andre temaer, som for eksempel offshoring. Dette kommer jeg tilbake til i drøftingen om reshoring, se kapittel 4.2. Det er med andre ord ikke noe grunnlag for å si at offshoring minker; tvert imot så viser flere forskjellige studier at det kun er en økende trend.

Når det gjelder de strategiske sidene ved å offshore, så er det svært aktualisert. En studie gjort i 2006, av 500 multinasjonale ledere, avdekket at en tredjedel anså outsourcing for å være et kritisk, og formende, element i fremtidens globale økonomi (Atesci et al., 2010). Årsaken er helt klart å finne i mulighetene som offshoring skaper, basert på risikovurderinger. Idet at elementene som outsources har gått fra perifere støttefunksjoner, til viktigere og mer kritiske funksjoner, som produktutvikling, så har det antatt en mer risikodreven strategisk rolle (Freytag, Clarke, Evald, 2012). Og Gewalt, Wüllenweber og Weitzel (2006) gjorde en studie som bekreftet at det er en positiv sammenheng mellom risikoen i et offshoringsprosjekt, og sannsynligheten for at det blir gjennomført. Samtidig er det mange andre aspekter ved offshoring som det er interessant å belyse.

Markedsfaktorer som Clegg et al. (2011) mener er de viktigste er fri tilgang til ressurser og markeder, frihet til å integrere produksjon med andre operasjoner på tvers av

landegrenser, koordinering og kontroll av alle aspekter i et selskap, maksimering av aksjonærverdi, minimalisering av skattekrav ved å etablere hovedkvarter i skatteparadis¹⁸, og få færre lovreguleringer i markedene de opererer i. Jf. Clegg et al. (2011) er det oftest selskaper med kunnskapsressurser, informasjonsintensiv industri, internasjonalt erfarne og unge ledere og de som er eid av fond som oftest går for en internasjonal diversifisering.

McIvor (2008), mener at selskaper kan ha mye å hente ved å outsource, men at dette skjer for ofte i isolerte hendelser, uten at det er noen overhengende, strategisk plan med det. Slik er fokuset for mye på det som er lett målbart, de økonomiske konsekvensene, mens betydningen for andre drivere, som kjernekompetansen og synergieffekter for innovasjon, ikke er tungtveiende nok.

Data hentet fra Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011):

Tabell 8: Data fra en tysk undersøkelse om hvordan respondentselskapene forholdt seg til offshoring i perioden 1980-2006 (data hentet fra Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011)).

Tyskland		Denne tabellen viser fordelingen mellom tyske selskap som var med i undersøkelsen deres, og hvordan de forholdt seg til offshoring mellom 1980 og 2006. Bronfenbrenner og Luce (2004) oppgir også at av 42 ledende telekommunikasjonsselskap, så var det 32 % som hadde begynt offshoringsprosesser, 2 % hadde planer om det, 7 % hadde begynt å evaluere muligheten for det, mens 20 % hadde bestemt seg for ikke å offshore (39 % valgte å ikke svare).
Offshoret	35 %	
Vurderer det	14 %	
Har ikke vurdert	42 %	
Vurdert og avfeid	9 %	

Franceschini et al. (2003) hevder at de to sterkeste driverne for offshoring er kostnadseffektivitet og reorganisering av produksjonen. Dette mener jeg må sees som en forlengelse av hverandre, idet at ingen foretar offshoring med det argumentet at produksjonen skal reorganiseres. Dette er jo en endring, og ikke et argument for endring i seg selv. Reorganisering av produksjon foretas som en følge av at noe er utilfredsstillende, og det kan variere mellom kvalitet, kostnad, fleksibilitet og kontroll over produksjonen, og også ha sammenheng med hvordan det er tilrettelagt for innovasjon. Slik sett kan, og vil, nesten alle årsakene til offshoring føre til en reorganisering av produksjonen. Slik har klassifiseringen sett seg nødt å sette forskjellige artikler i mer presise båser enn forfatterne selv har gjort det.

Det pekes også på at å offshore HR-tjenester også er risikabelt, idet at dette kan påvirke kvaliteten på nytilsatte, sikkerhet knyttet til personlige opplysninger og at man utilsiktet setter bort elementer som i utgangspunktet var rutinepregede, men som hadde en

¹⁸ Dutch Antilles, Cayman Islands, etc.

innovasjonssynergieffekt med andre grupperinger i organisasjonen (Raiborn, Butler, Massoud, 2009).

Som jeg var inne på tidligere, så kan den teknologiske utviklingen settes i sammenheng med kompleksiteten i organisasjonsstrukturer. Den muliggjør nemlig at organisasjonsstrukturene blir mer komplekse. Mens man før, under de mer rasjonelt rettede – og evolusjonære – strategiske perspektivene gjerne hadde organisasjoner som var vertikalt integrerte, det vil si at de internt tok hånd om hele verdiskapingen, fra råvareuthenting gjennom produksjon til ferdig produkt, salg og service, slik Hank Rearden i *Atlas Shrugged* foretok vertikal integrering for å få kontroll over hele produksjonsprosessen for sine stålstøperier, så er dette ikke lenger vanlig (Rand, 2007 og Clegg et al., 2011). Som ressursbaserte (RBV¹⁹) strategier viser til, så er det nå vanligere at man beholder kjernekompetansen, og outsourcer andre funksjoner (Clegg et al., 2011). I tillegg har de siste tiårene sett en klar transformering ifra tradisjonelle, introverte organisasjonsstrukturer, til verdensomspennende samarbeidsnettverk (Clegg et al., 2011). Dette kan sees i sammenheng med kunnskapsøkonomien, og at selskaper nå gjerne investerer i klynger, for på denne måten å knytte til seg helt spesifikk kompetanse (Clegg et al., 2011). Dette kan gjøres i alle ledd i verdikjeden, og kan tas så langt som selskapet Red Bull har gjort. Red Bull er gjerne synonymt med leskedrikken, men er egentlig en merkevareparaply som flere forskjellige produkter selges under (Red Bull, 2011).

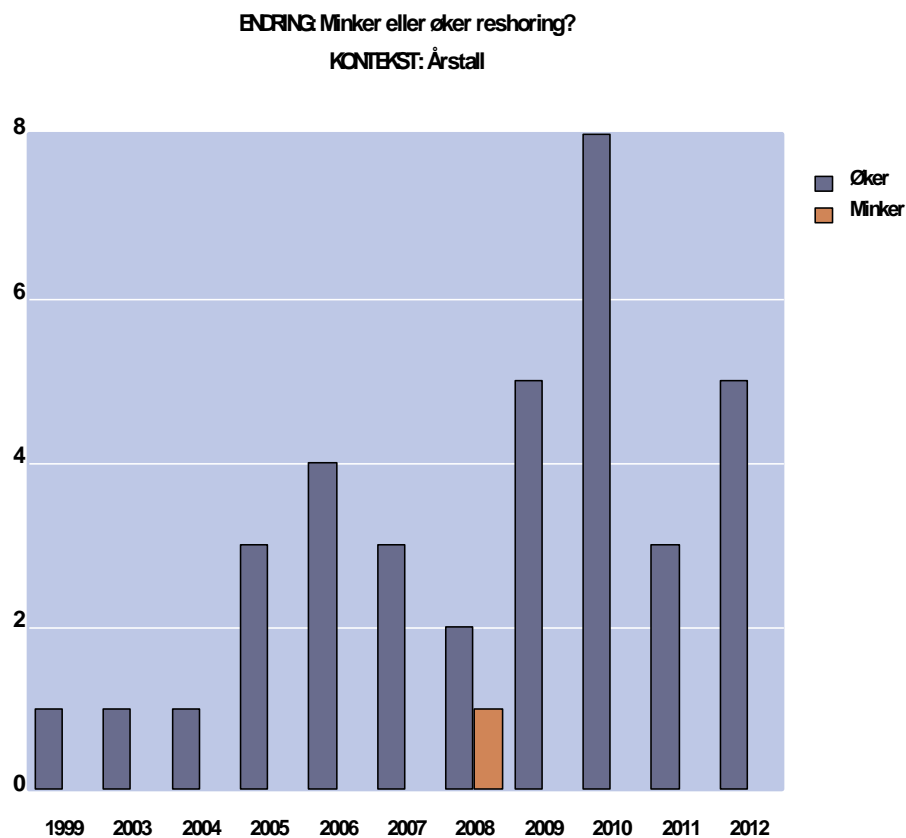
Det er mye som er outsourcet, som ikke nå lenger blir diskutert og omtalt som outsourcing, fordi de har vart så lenge, og er så tatt for gitt at det har gått i glemselen. Jamfør Varadarajan (2008), som ser på outsourcing som begynnelsen på en prosess som fører til sourcing, så gjelder dette for eksempel markedsføring, og logistikk mellom selskaper og kunder. Om ikke nødvendigvis i selve utskipingsfasen av nyproduserte produkter, så i alle fall for reklamasjoner og retur av defekte produkter, samt reparasjon av disse (Varadarajan, 2008).

4.2 Påstand 2: Reshoring er et økende fenomen

I dokumentundersøkelsen er det, av 65 artikler, 36 som hevder at det øker, 1 som hevder at det minker, og 28 som omtaler reshoring uten å ta et standpunkt i forhold til endring. Av de som tar et standpunkt er det en svært anselig andel på 97,3 % som hevder at det øker, og 2,7 % som hever at det minker. Antall artikler og årstall for når de ble publisert, er illustrert i

Figur 6.

¹⁹ Resource based view (Clegg et al., 2011).



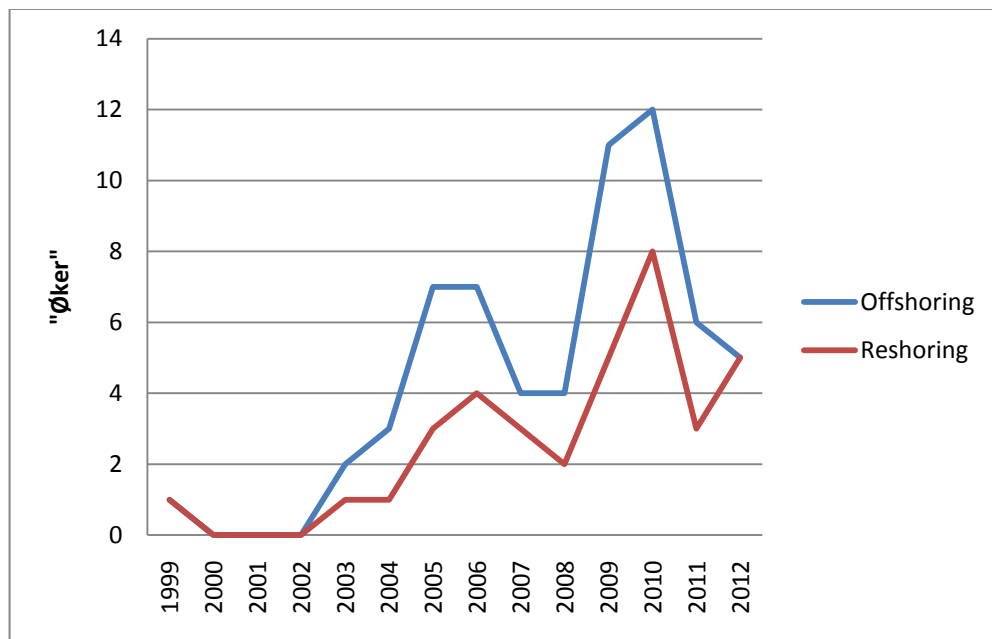
Figur 6: Oversikt over datakilder som hevder at reshoring er enten økende eller minkende, fordelt over tid.

Artikkelen til Lacity, Willcocks og Rottman (2008), er den eneste som hevder at backsourcing, til tross for medieoppmerksomhet knyttet til noen velprofilerte prosesser, ikke er et økende fenomen. De hevder, basert på sine studier, at offshoredede operasjoner vil, i første omgang, bli forlenget med den allerede eksisterende leverandøren, og at de i neste omgang vil bytte leverandør. Årsaken til dette kommer av at de har funn som viser at switching costs er rimeligere for disse mulighetene enn for å backsource (Lacity, Willcocks, Rottman, 2008). I tillegg har utviklingen i offshoring av IT-tjenester ført til en utdanningsnedgang²⁰ i markedene som offshorer disse, og slik blir det en reduksjon i relevant arbeidskraft frem til det punktet hvor reshoring vurderes (Lacity, Willcocks, Rottman, 2008).

Når det gjelder sammenhengen mellom offshoring og reshoring, så matcher utviklingene hverandre, jf. Figur 7. Ifølge Hervik (2009), er det fire strategier for selskaper som ser behovet for å endre strategi på grunn av markeds- eller konkurransemessige utfordringer: "vent og se", omstilling (og nyskaping), etablering (nyetablering) og avvikling (nedbygging). Da er det for så vidt rimelig å anta at dersom disse er forholdsmessig fordelt, så vil en økning i offshoring nødvendigvis også gi en økning i disse fire strategiene, og slik også

²⁰ Det er en 45 % nedgang i uteksaminering av IT-grader på høyskoler og universiteter i USA i 2004 kontra toppen på begynnelsen av 2000-tallet (Lacity, Willcocks, Rottman, 2008).

reshoring. Slik er det en sammenheng mellom disse to prosessene, som vist i Figur 7. Dette blir også demonstrert i neste avsnitt, hvor det kommer frem at en relativt konstant andel av offshoringsprosesser ender i reshoring. Og dersom offshoringsmengden øker, vil også reshoringmengden øke relativt til dette. Det som for øvrig er svært interessant, er at den eldste kilden i dokumentundersøkelsen, Vining og Globberman (1999), påpeker alle andre funn som eventualiteter, og også finner tegn på at mengden med reshoring er økende. Slik sett er det rimelig å anta at ettersom mengden med offshoring øker, jf. Figur 7, og en viss prosent av disse vil reshores, så vil også mengden med reshoring øke.



Figur 7: Figuren viser hvor mange artikler som hevder at offshoring og reshoring øker, fordelt over år.

Det er også flere metriske undersøkelser som understøtter påstanden om at reshoring er et økende fenomen, og disse er stilisert i Tabell 9. En studie av Dun & Bradstreet viste at 20 % av outsourcingavtaler ble kansellert etter 2 år, og 50 % innen 4 år (Freytag, Clarke, Evald, 2012). En studie gjort av konsultasjonsselskapet Diamond Cluster International i 2003, viste at 78 % av outsourcete avtaler ble kansellert før utløpstiden (Quélin, Duhamel, 2003). Whitten, Chakrabarty og Wakefield (2010) peker på at opptil 50 % av outsourcingprosjekter blir prematurt avbrutt for enten å bytte leverandør, eller å reshore. En studie fra 2005 viste at 70 % av selskaper som hadde outsourcete var misfornøyd med utfallet, og av de spurte så gjennomførte 25 % inhousing (Atesci et al., 2010). Cullen, Seddon, Willcocks (2005) viser til at 20-25 % av outsourcingprosjekter blir insourcete. Brown (2010), peker på en studie om endringer innen offshoring og reshoring hos amerikanske selskaper, og hvor 20 % oppgav at de hadde foretatt reshoring i 2010. Tallet for 2009 var 28 %. En studie av Jensen, Kirkegaard og

Laugesen (2009), viste at i løpet av perioden 2002-2005 så gjennomførte 30 % av danske firmaer reshoring. Basert på disse dataene, er det rimelig å anta at reshoring er reelt økende.

Tabell 9: Oversikt over metriske data fra dokumentundersøkelsen over hvor mange selskaper som, i snitt, anser offshoringsprosessen for å være mislykket.

Kilde	År	Generelt
Atesci et al.	2005	25 %
Brown	2010	20 %
Brown	2009	28 %
Cullen, Seddon, Willcocks	2005	20-25 %
Dun & Bradstreet	2012	50 %
Jensen, Kirkegaard, Laugesen	2009	30 %
Quélin, Duhamel	2003	78 %
Gjennomsnitt		36 %

Når det gjelder presseperspektivet, som ble kommentert i kapittel 1.5, så gjaldt det politisk støtte for reshoring for å øke jobber nasjonalt. Det gis et inntrykk i dokumentundersøkelsen av at dette har en viss empirisk fundamentering, idet at flere artikler gir signaler om at reshoring faktisk gir en viss mengde stillinger, relativt sett, oppimot hvor mange stillinger som offshores. En studie av Jensen, Kirkegaard og Laugesen (2009) viser at det i perioden 2002-2005 ble generert flere jobber i Danmark som følge av reshoring enn det ble eksportert som følge av offshoring. Dette har sammenheng med de forskjellige driverne, som teknologi og kvalitet, innovasjon, etc. (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009). Det kan også ha sammenheng med at det har vært en tendens til at selskaper har tatt mindre risiko med tanke på offshoring, og beholdt produksjon onshore, i stedet for å offshore (Economist, 2011). I tillegg var det en offshorings-topp rundt 2001, i forbindelse med IT-boblen, og rett etter denne, så falt offshoringsmengden, innen IT, ganske kraftig (Bronfenbrenner, Luce, 2004). Og som det blir diskutert i kapittel 4.4, så er det noen viktige incentiver knyttet til kunnskapsøkonomien for hvorfor det er aktuelt å reshore lite kompetansekrevende IT-stillinger. Bielski (2007) viser for øvrig til at det er flere myter om offshoring og reshoring i media, som at leverandøren er autonom og leverer høy kvalitet uten oppfølging; at man automatisk kan spare mye på storskalafordeler uten omsyn til hvilket produkt det gjelder (idet at leverandørene selv bruker dette som markedsføringsmomenter, uavhengig av empirisk støtte). Slik sett er det ikke funnet støtte i dokumentundersøkelsen for at det som presseperspektivet viser til som drivere for reshoring, er reelle. Riktig nok har nasjoner en klar innvirkning på offshoring og reshoring, jf.

kapittel 4.8, men som vi skal se, så er det i liten grad en driver for reshoring (som jo kan tolkes som et merkantilistisk – eller proteksjonistisk – uttrykk om det drives frem av stater) (Claes, Hveem, Tranøy, 2007). Og dette har sammenheng med at det er flere andre drivere som nok ser ut til å være viktigere enn enkeltnasjoners politiske påvirkningskraft, jf. Viscusi, og Deen (2012). Så de politiske utspillene bærer preg av å være valgkamputspill, og er i liten grad tillagt støtte som en sterk driver i dokumentundersøkelsen.

Dokumentundersøkelsen har vist at antagelsene i denne studien driver selskaper til å foreta reshoring. Disse driverne fungerer som bakenforliggende årsaker til reshoring, ved at de enten tar form av et problem som ikke - eller vanskelig - kan løses, eller at de åpner nye muligheter (og slik gjør offshoringsprosessen overflødig) (Freytag, Clarke, Evald, 2012). Dette blir gjennomgått i drøftingen av hver enkelt antagelse, og vil forklare hvorfor reshoring gjennomføres. Men innledningsvis er det en klar fordel ved at verdikjeden blir mindre kompleks, og til en viss grad mindre konjunkturfølsom med tanke på internasjonale geopolitiske hendelser (Claes, 2010, Economist, 2011).

Når det gjelder det økonomiske forholdet mellom å fortsette en offshoringsprosess, og å reshore funksjoner, så er det avdekket flere funn på dette. Whitten, Chakrabarty og Wakefield (2010) fant at dersom switching-kostnader er høye, så foretrekker selskaper å fortsette med outsourcingoperasjoner fremfor å reshore. Dette gjaldt generelt, altså uavhengig av innbyrdes forhold mellom kostnadstypene. En studie fra 2004, estimerte at en backsourcingsoperasjon ville koste 2-15 % av kostnadene som ett år med outsourcing ville hatt (Whitten, Leidner, 2006). Whitten, Chakrabarty og Wakefield (2010) fant at dersom man fortsetter et outsourcingforhold som er suboptimalt, så har man høyere switching costs enn om man backsourcer. Og de som bytter leverandør vil få varierende switching-kostnader, som fra høye til lave, var henholdsvis opplæring, nyansetting, og IT-operasjoner (erstatningsprogrammer, omprogrammering og lignende). Nettopp dette påvirker sannsynligheten for reshoring. Og jf. en studie av Deloitte Consulting, så reshoret bare 25 % av misfornøyde selskaper operasjoner som ble definert som mislykket (Freytag, Clarke, Evald, 2012). Noe av årsaken til at tilbakeføringskostnadene blir så høye, kan være å spore i dårlig planlegging for den eventualiteten (Overby, 2005). Benaroch, Webster, Kazaz (2012), fant at inkluderingen av planer for fremtidig reshoring ikke påvirker sannsynligheten for outsourcing. De fant også at selskaper ikke prioriterer å planlegge backsourcingsmuligheter for varer/tjenester som har flyktig, eller varierende, etterspørsel. Også Atesci et al. (2010), peker på at, til tross for at mange selskaper danner nødplaner for outsourcingprosjekter som går skeis, så er det svært få som holder de oppdatert, eller setter de ut i live. De peker også på

at de fleste organisasjoner vil mislykkes i å kjenne igjen signalene på at en krise er nært forestående, noe som er tett knyttet til at de mangler måleverktøy for disse.

Basert på enkeltsaker og casestudier, så er det klart at det er flere eksempler på selskaper som reshorer innen forskjellige bransjer, som Sauder (møbler), Caterpillar (industrikjøretøy), NCR, Wham-O (frisbees og rockeringer) (Economist, 2011). Dette har naturligvis sammenheng med den ovenfornevnte koblingen mellom offshoring og reshoring, hvor reshoring følger offshoringen. Dokumentundersøkelsen har ikke påvist forskjeller mellom bransjene. Men, som Figur 7, side 49 viser, så har dokumentundersøkelsen påvist en korrelasjon mellom offshoring og reshoring. Studien til Jensen, Kirkegaard og Laugesen (2009), om reshoring i Danmark, påviste at det var en fordeling mellom bransjer innen reshoring. De fant at fordelingen av reshoringsoperasjoner var fordelt med 35 % innen industri og produksjon, 58 % innen IT-tjenester, og 26 % innen FoU-aktiviteter (flere selskaper hadde overlappende tilfang) (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009). Dette har sin forklaring i at dokumentundersøkelsen har tatt for seg om hvor vidt det er endringer i bransjer, og ikke søkt å finne ut hvordan fordelingen er innad i bransjer.

Quélin og Duhamel (2003), fant at de to største risikoene ved outsourcing var hvor vidt leverandøren var i stand til å levere høy nok kvalitet, og risikoen for at selskapet ville bli for knyttet til leverandøren.

4.3 Påstand 3: Finanskrisen er en sterk driver for både reshoring og offshoring

Ingen artikler i dokumentundersøkelsen har vist til finanskrisen som en konkret driver for hverken reshoring eller offshoring. Årsaken til dette er å spore i at finanskrisen er en driver bak driverne, og at den tar form av den økonomiske sfæren fra Figur 2, side 18. Dette vil jeg konkretisere ved å peke på hvordan finanskrisen materialiserte seg i et konkret eksempel.

Selskapet Sleek Audio, en produsent av øreplugger, foretok reshoring av produksjonsprosesser (Prasso, 2011). Ved produksjonsetableringen i 2007 kontraherte de produksjonen ifra Kina på grunn av økonomisk arbitrasje, men opplevde flere klassiske problemer knyttet til offshoringen: lav kvalitet, mye nødvendig reisevirksomhet, kommunikasjonsproblemer, transportforsinkelser og økende kostnader i Kina (Prasso, 2011). De trekker frem spesielt bedre kontroll med kvaliteten og redusert transporttid som de viktigste fordelene (Prasso, 2011). Reshoringen har ført til økte produksjonskostnader for Sleek Audio på ca. 15-20 %, men samtidig har de økt verdien, eller kvaliteten, på produktet

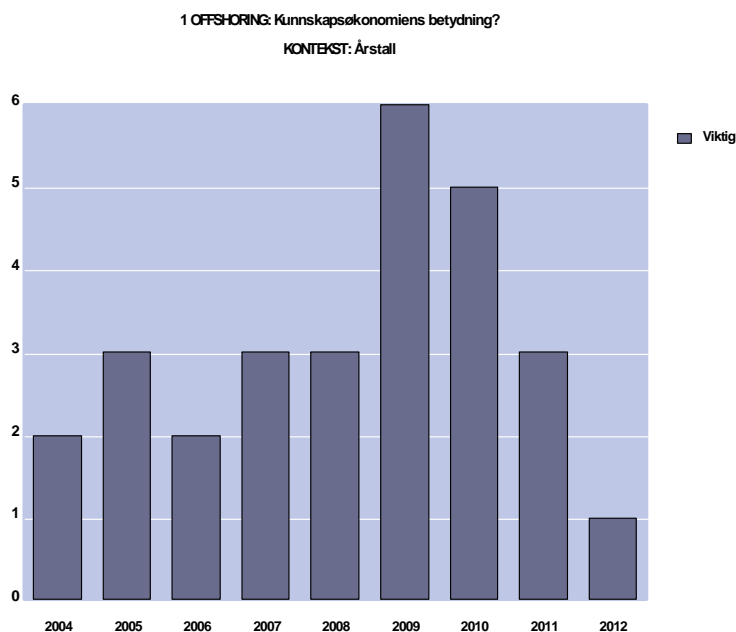
ved å forandre materialene og designet (Prasso, 2011). Dette er underbygd ved at de vant en pris for innovasjon fra CEA (Consumer Electronics Association) (Prasso, 2011). Dermed mener de selv at dette forsvarer en prisøkning overfor kunden (Prasso, 2011). Under produktutviklingen i 2005 fikk de tilbud fra amerikanske produsenter om å produsere en spesifikk komponent for 20 USD, mens den samme komponenten kostet 2 USD hos en kinesisk leverandør. Noen år etter resesjonen, i 2011, så tok den billigste amerikanske leverandøren nå 8 USD (Prasso, 2011). Ifølge erfaringene til ledelsen i Sleek Audio har dette bakgrunn i at resesjonen i 2008, og dens følger, har gjort at leverandørene må konkurrere mer på pris og varemengde (Prasso, 2011). Kostnadsproblematikken i forhold til offshoring hadde også sammenheng med at små- og medium-store selskaper (SMEs²¹) vanligvis får sine produksjonssykluser innimellom de større kundene, i den grad at det kan gå på bekostning av kvaliteten på oppsettet til produksjonen (Prasso, 2011). Dette var særskilt problematisk i forhold til at kvaliteten var svært høy så lenge det var en utsending fra Sleek Audio fysisk til stede på fabrikken, mens den sank når det ikke var slik (Prasso, 2011).

Finanskrisen gav på denne måten utslag i flere drivere for reshoring: økonomisk arbitrasje, kvalitet og fleksibilitet. Slik sett har finanskrisen en sterk betydning; noe som blir mer problematisert i oppsummeringen og konklusjonen, på side 80.

4.4 Antagelse 1: Kunnskapsøkonomien er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring

I dokumentundersøkelsen har 28 av 62 artikler, 45,2 %, oppgitt kunnskapsøkonomien som en sterk driver for offshoring. Dette er fremstilt grafisk i figur 8, på neste side.

²¹ Small and medium enterprises (Clegg et al., 2011).



Figur 8: Artikler som oppgir kunnskapsøkonomien som en sterk driver for offshoring, fordelt over år.

Én artikkel i 2005, to i 2009 og to i 2010 har oppgitt kunnskapsøkonomien som en sterk driver for reshoring, det vil si 5 artikler av 36 altså 13,9 %.

Årsakene til at kunnskapsøkonomien er viktig for offshoring og reshoring, er å spore i klynger, og tilgangen til kompetanse og kunnskap, kultivering av egne ansatte, og en form for smitteeffekt²² for klynger. For øvrig er det verdt å kommentere den geografiske fordelingen av kunnskapsøkonomien som driver.

Ved tilgangen til kompetanse og kunnskap, så siktes det til at klynger, på grunn av den relativt homogene massen med selskaper som de består av, trekker til seg et høyt antall stillinger innen det samme feltet. Jf. definisjonen av en klynge, som en gruppe bedrifter tilknyttet samme verdiskapende aktivitet, så gir de institusjonell nærhet til hverandre, som tar form av å være kunnskapsbasert, kognitiv og sosial (vennskap) (Berge, 2010). På den måten kan de referere arbeid til hverandre, trekke veksler på hverandres kompetanse, oppnå stordriftsfordeler ved å være små, og oppnå effekten av horisontal integrasjon uten å være integrert (Berge, 2010). Slik tillater det en post-fordistisk masseproduksjon gjennom fleksibel spesialisering. Og på grunn av fordeler ved klynger, som innovasjon og nettverksfordeler, så er det relativt attraktivt, slik at det tiltrekker seg dyktige og kompetente arbeidere. I globaliseringsdebatten vektlegges også viktigheten av andre stedbundne, lokale, ressurser også, gjerne i form av lokale råvareresurser (Dahl-Jørgensen, Elvemo, 2000). Det kan gjøres et skille mellom den tause, og den eksplisitte, kunnskapen (Arbo, Selstad, 2004). Mens den tause kunnskapen er innbakt i en lokal forankring, så kan den eksplisitte, og kodifiserte,

²² Se forøvrig del 4.10 om smitteeffekten som driver.

kunnskapen flyttes i tid og rom. Slik sett danner dette også bakgrunn for tanken om globalisering; hvor det lokale har en helt klar ankerrolle, og hvor det lokale danner utgangspunkt for de komparative fordelene, som da må tas globalt (Arbo, Selstad, 2004). Og i en globaliseringskontekst er det forøvrig paradoksal at oppgaver skal frigjøres fra tid og rom, samtidig som det er nettopp ”rom” som i utgangspunktet har muliggjort verdiskapingen i første omgang. Verhoef (2005) peker også på at en årsak til at kunnskapsøkonomien fungerer som en driver for offshoring, er at det er for få IT-utviklere lokalt, og at de mangler kompetansen. Dette har også Benaroch, Webster og Kazaz (2012) gjort funn på, hvor sannsynligheten for outsourcing øker for kompetansekrevende prosesser, og motsatt for ikke-kompetansekrevende prosesser. Dette har sammenheng med at det er dyrere å backsource kompetansekrevende prosesser, men samtidig er mengden med kompetansekrevende prosesser fortsatt i et relativt lite omfang til de klassiske offshoringslandene, for som Knights og Jones (2007) påpeker, så er kun 0,2 % av jobbene i India innen høyteknologisektoren. Så det er en relativt liten gruppe som offshoringsselskapene må forsøke å kapre ansatte i. På en andre siden er det også en studie av Balachandran et al. (2012), som viser at jo større kompetanse som er i en del av et selskap, desto mindre er sannsynligheten for at den delen blir outsourcet. Dette tegner også et bilde av hvor mangfoldige og komplekse de forskjellige prosessene kan være, og hvor vanskelig det er å generalisere.

Når selskaper oppgir kunnskapsøkonomien som driver for reshoring, så henger det sammen med kultivering av egne ansatte. Erfaringsmessig oppleves det slik at det arbeidet som har vært offshoret har vist seg å være dannende, og er med på å gi verdifull erfaring for de ansatte som selskapet vil ha onshore til å gjøre for eksempel FoU (Shamis et al., 2005). Jf. Verhoef (2005) så kan reshoring av stillinger være en motreaksjon på at det er for få kompetente IT-utviklere lokalt. Viktigheten av egne, kompetente ansatte, og synergieffekter det kan gi, kan beskrives ved et eksempel fra Loch, Chick og Huchzermeier (2007). De fant at en produksjonsmaskin hos en produsent, hadde blitt forbedret så mye, over en femårsperiode, at de ikke lenger var villige til å la den opprinnelige leverandøren utføre vedlikehold på den. Maskinen, som opprinnelig kostet over en million euro, hadde fått slike inkrementell forbedringer at den nå hadde en høyere, reell verdi enn da den var ny.

Når det gjelder smitteeffekt for klynger, så påpeker Majocchi og Presutti (2009) at utenlandske selskaper har tendenser til å legge sin FDI²³-aktivitet til klynger med andre utenlandske selskaper. Og denne tendensen er sterkere enn tendensen til å lokalisere FDI-

²³ Foreign Direct Investment (Majocchi, Prusetti, 2009).

aktivitet i klynger som ikke gjør det. Dette betyr at en klynge alene er en sterk driver for lokalisering i en klynge, men klyngene som allerede har utenlandske selskap etablert, blir foretrukket. Dette brukes for øvrig av Majocchi og Presutti (2009) som et argument for at det forekommer en smitteeffekt innen offshoring (mer om dette i delkapittel 4.10). Det som uansett aktualiserer klynger, er at for å få ta del i den lokalt forankrede, og tause kunnskapen, så må man være tilhører i klyngen. Det er for øvrig klart at FDI knyttet til kunnskapsøkonomien er relativt stor, i den forstand at gjennomsnittet av investeringer i verden over de siste årene tilsvarer ca. 10 % for FDI, og dermed 90 % for nasjonale investeringer (Ghemawat, 2011). Nå er naturligvis ikke alle disse direkte knyttet til kompetansesøk alene, men også til andre, svært nærliggende og sammenknyttede drivere, som teknologi og kvalitet (Ghemawat, 2011). Det utgjør uansett en nærliggende, og stor kapitalbevegelse.

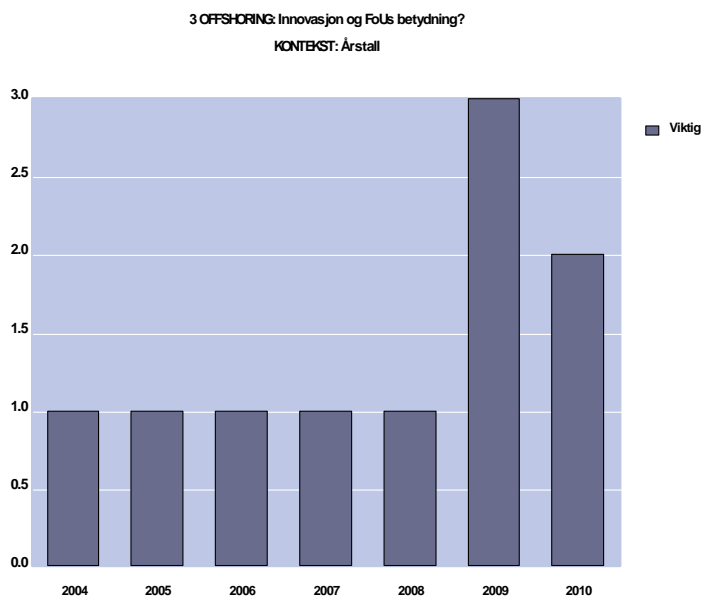
For øvrig gis det inntrykk av at offshoring for kunnskapsøkonomien er en universell driver. For eksempel, så viser Panko (2008) til at selskaper i underutviklede land kjøper IT-tjenester fra USA, og at i perioden 1995-2002 så økte eksporten av disse fra 2,4 – 5,4 milliarder, mens importen steg fra 0,03 – 1,2 milliarder²⁴. Han viser også til at når det gjelder IT-tjenesteytelser, så kjøper Storbritannia fire ganger så mye ifra Tyskland som fra India. Eksempler på klynger, jf. Loch, Chick og Huchzermeier (2007), viser også en global spredning, med Taiwan som innovasjonssenter for laptop'er på 90-tallet, Korea som senter for flatskjermer (med unntak av Sony og Phillips); og med Japan og Korea som innovasjonsledere innen elektronikk på 80- og 90-tallet. Slik anslår de også at Kina, India og andre nye tigerøkonomier vil være innovasjonssenter de neste tjue årene (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007).

Tradisjonelt sett har offshoring kun vært relativt begrenset i industrielle klynger, fordi disse er sammenvevd av institusjoner, relasjoner, leverandører og en felles arbeidsstokk (Levy, 2005). Tendensen nå, jf. Levy (2005) er derimot at det brytes opp, og at bare kjernen blir igjen i klyngene, det vil si administrasjonen, og noe av kjerneaktivitetene. Slik sett vil klyngene fremstå mer som nav i globale hjul. Et eksempel Levy (2005) hadde på dette var at til tross for Hollywood-klyngens posisjon som klynge for filmindustrien, så gjøres tegneserieanimasjonsarbeidet i India.

²⁴ Importen hadde nesten 18 ganger vekstøkningen til eksporten.

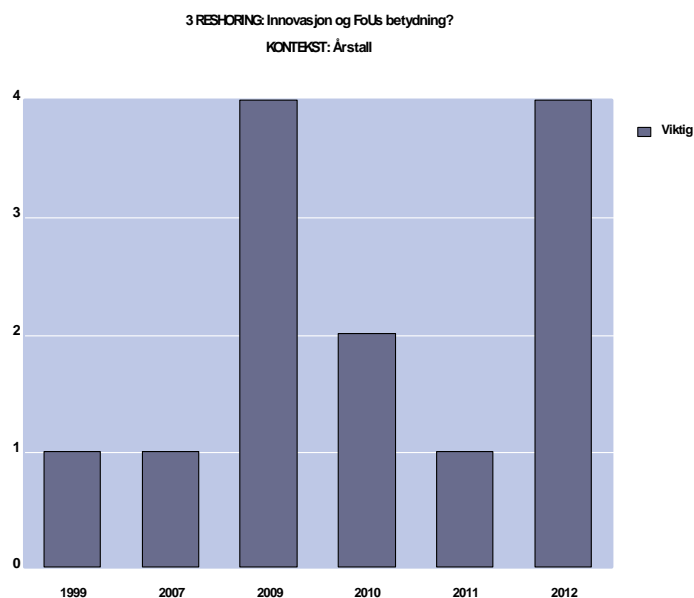
4.5 Antagelse 2: Innovasjon, forskning og utvikling, er sterke drivere for både offshoring og reshoring

I dokumentundersøkelsen har 10 av 62 artikler oppgitt innovasjon, FoU som en sterk driver for offshoring, altså 16,1 %.



Figur 9: Artikler som hevder at innovasjon og FoU er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.

I dokumentundersøkelsen har 13 av 36 artikler oppgitt innovasjon, FoU som en sterk driver for reshoring, altså 36,1 %.



Figur 10: Artikler som hevder at innovasjon og FoU er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.

Forklaringen på dette henger sammen med flere momenter, som nasjonale kjennetegn, samarbeid med leverandører, diffusjon og lignende.

Ghemawat (2011) hevder at det fremstår som om vestlige selskaper forsøker å lykkes i Kina på grunn av aggregatressurser: FoU og markedsføring. Dette samtidig som Kina bruker store ressurser på å konsolidere (anskaffe) teknologi. Og Kina forsøker, på grunn av sin eksplosive vekst, å bli verdenssenter for teknologikrevende produkter (Ghemawat, 2011). Dette er også mulig da import, og innkommende FDI, legger til rette for innovasjon og imitering (Ghemawat, 2011). Og dette er på grunn av behovet for nye, lokalt relevante produkter og lokale (effektive) handelssystemer, og ”Informed creativity” fra lokale arbeidere, som er nødvendig for å lykkes i det lokale markedet (Ghemawat, 2011).

De tre landene som bruker mest på FoU er USA, Japan og Kina og de tre utgjør alene 1/3 av all global FoU (Ghemawat, 2011). Basert på FoU-kostnader er det kun USA som er mer avhengig av indre teknologiske nyvinninger enn de ytre (Ghemawat, 2011). Selektiv de-automatisering forteller om endringer innen innovasjon og kunnskapsflyt (Ghemawat, 2011). Ifølge Ghemawat (2011) er det en økende trend at de-automatisert arbeid blir tilbakeført til land med relativt høye kostnader, fordi dette gir økt fleksibilitet uten å kompromittere kvaliteten, eller påliteligheten. Diffusjon av innovasjon, og at innovasjoner kan komme fra nesten hvor som helst i organisasjoner. Tradisjonelt sett har multinasjonale selskaper organisert etter prinsippet om at innovasjon skal komme hjemmefra (Ghemawat, 2011). En studie utført på G7-land viste at investeringen av 1 dollar i utenlands FoU var verdt 74 cent av nasjonal FoU for avstander under 2000 km (det vil si innad i Nord-Amerika og Europa), 37 cent på avstander mellom 2000 km og 7500 km (mellom Nord-Amerika og Europa), og 5 cent på større avstander (mellom Japan og de andre delene i ”Triaden”²⁵) (Ghemawat, 2011). Studien viser at handel, språk og FDI er de viktigste driverne for teknologispredning.

En studie på OECD-land viste at jo lettere det er å handle med et land, og jo bedre utdanningsinstitusjonene der er, desto større er produktiviteten av nasjonal FoU, og sjansen for tilgang til internasjonal FoU (såkalt *spillovers*-effekt).

Det er utført forskning som viser at det er mulig å overføre kunnskap, teknologi og å outsource forskning og utvikling til leverandører, og slik unngå innovasjonstap grunnet outsourcing (Kotabe, 1990). Slik sett vil leverandørene understøtte selskapet.

Når man starter et samarbeid med underleverandører som man gir, og tar, forventninger til, og lovnader om fremtidige inntekter, slik at de kan investere i utstyr og kompetanse for å bli en så god underleverandør som mulig, så åpner dette for flere synergieffekter. En studie av Johnsen (2009), viser til empirisk forskning med den

²⁵ Triaden består av Nord-Amerika, Vest-Europa og Japan (Ghemawat, 2011).

konklusjonen at det er to fremvoksende trender; at leverandørforbindelser deltar i utvikling og tilpasning av produkter, og at hele verdikjeden involverer seg i produktinnovasjon.

Samarbeid skaper grobunn for innovasjon innen produkt- og tjenesteutvikling, samtidig som man kan lettere integrere produktene og høste erfaringer hos hverandre (Clegg et al., 2011). I tillegg kan man lettere få innpass i hverandres markeder, fordi man da slipper de initiale kostnadene i form av markedsanalyser, reklame, og lignende kostnader som inngår i å bevege seg inn i et nytt marked (Clegg et al., 2011).

Når det gjelder reshoring, er årsaken i stor grad knyttet til samarbeidet med leverandører.

For øvrig er det også knyttet begreper som organisasjonskultur, visjon og innovasjon til samarbeidet mellom forskjellige grupper innad i et selskap. Ved å kutte de forskjellige delene fra hverandre, slik at potensialet for tverrfaglige diskusjoner oppstår, så kan det skade innovasjonspotensialet (Raiborn, Butler, Massoud, 2009).

Å beholde kompetanse slik at man har muligheten til å backsource er krevende, idet at de må ha karrieremuligheter, relevant arbeid, lønnsutsikter og sikkerhet for å være motivert (Overby, 2005, Benaroch, Webster, Kazaz, 2012). Men dette kan være nøkkelen til prosessforbedringer og innovasjon (Benaroch, Webster, Kazaz, 2012). Som Prahalad og Hamel (1990) påpeker, så er kjernekompetanse knyttet til forskjellige lag i organisasjonen, og er gjerne knyttet til enkeltindivider som er i stand til å heve blikket og se muligheter for integrasjon av egen ekspertise med arbeidsområdene, og fagfeltene, til andre i organisasjonen.

Qu, Oh og Pinsonneault (2010) fant at insourcing av IT-baserte forretningsprosesser IEBP²⁶ fører til høyere frekvens på innovasjoner enn outsourcing av de samme prosessene. Slik sett er det gunstig for et selskaps ytelse å insource IT-baserte forretningsprosesser.

Innovasjon må også sees i sammenheng med strategiske prosesser, jf. Clegg et al. (2011). Innovasjon fungerer som pådriver fordi produktforbedringer og effektivisering kan gi økt fortjeneste, ofte på bekostning av konkurrenter, jf. industrianalysen til Porter (Clegg et al., 2011).

For å trekke paralleller til et eksempel innen mobiltelefonmarkedet, så har ikke Nokia fulgt med på den teknologiske utviklingen innen smarttefonteknologien. Dette kan nok sees i sammenheng med teorien om *forstyrrende teknologier*, som sier at nisjeprodukter kan vokse seg store, men når den tid kommer, er det ofte for sent å investere i dem (Clegg et al., 2011). Apple har vært fremst med teknologien, noe som også tilsier at de har sikret seg patent på den

²⁶ IT-enabled business processes (Qu, Oh, Pinsonneault, 2010).

del løsninger. Slik sett søker de for øvrig å være vanskelig kopierbare, jf. VRIN-strategien til Barney, og har lyktes (Clegg et al., 2011). Dette kan eksemplifiseres med at de i oktober fikk igjennom patent på hvordan man skal låse opp smarttelefoner (USPTO, 2011). Dermed måtte alle Android²⁷-baserte smarttelefoner (det vil i praksis si alle konkurrentene) endre måten man slår av tastelåsen/skjermlåsen på, ved å bytte ifra en *glidebryter* til en sirkel som man dytter på med fingeren. Det har i praksis lite å si, men med tanke på at Apple på denne måten ønsker å differensiere produktet sitt, noe som er viktig med tanke på merkevarebygging, og ønsket om å fremstå som eksklusiv, så er det særdeles viktig (Clegg et al., 2011). Nokia har også mistet markedsandeler og verdi det siste året (Bakken, 2011). Dette kan sies å ha sammenheng med to fenomener. Mobiltelefonmarkedet kan omtales som todelt (Baljko, 2011). På den ene siden er det tradisjonelle lavkostland som etterspør store mengder billige telefoner, som i deler av Asia, Sør-Amerika og Afrika (Baljko, 2011). Kontinent med tradisjonelt høyere BNP, som Vest-Europa, Nord-Amerika og deler av Asia, etterspør smarttelefoner (Baljko, 2011). Nokia taper i denne sammenhengen markedsandeler, og derav kursverdi, av to grunner. For det første så selges det svært mange billige etterligninger av telefonene deres i de tradisjonelle lavkostlandene (Millward, 2011). For det andre så har ikke Nokia sine smarttelefoner den samme appellen som produkt sammenlignet med markedslederen innen smarttelefoner; Apple (Kim, 2011). Dermed kan de sies å være utkonkurrert. Og dette har sammenheng med at de ikke har hatt det samme innovasjonspregede fokuset som konkurrenten Apple. Det fremstår som om de heller har hatt en RBV-aktig tilnærming, hvor de har søkt å fortsette med det de allerede mestret, som var den typen telefoner de produserte utover 90-tallet, og som ikke har hatt den prosessorkraften, eller de funksjonene som dette tillater, som smarttelefoner har. Dette blir også problematisert av Schumpeter ved at selskaper må gjennomføre *kreativ destruksjon* for å kunne innovere og omforme seg selv (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009). Og dette kan kun skje gjennom at man søker å bryte ned hva selskapet er, og hva det gjør. Med andre ord må selskapet delta ikke bare i *single-loop learning* ("hvordan kan vi lage bedre 90-talls-telefoner?"), men *double loop learning* ("er 90-talls-telefoner telefonene vi skal lage?") (Clegg et al., 2011). Og evnen til å innovere er således svært viktig for ikke å bli utkonkurrert.

²⁷ Android er et windows-basert operativsystem utviklet av The Android Open Source Project (ledet av Google), som er fritt tilgjengelig for alle utviklere som ønsker å bruke det som operativsystem på sine smarttelefoner (AOSP, 2011).

Når det her er snakk om utkonkurrering, så gjelder det fremtidig vekst og endringer i markedsandeler. Mens Nokia pr. 2009 hadde en markedsandel på 41 % mot Apples 15 %, så er dette nå i kraftig endring i Apples favør (Balachandran et al., 2012 og Kim, 2011).

4.6 Antagelse 3: Relasjoner er svake drivere for både offshoring og reshoring

I dokumentundersøkelsen har 1 av 62 artikler oppgitt relasjoner som en sterk driver for offshoring, altså 1,6 %. Denne ene artikkelen er fra 2009.

I dokumentundersøkelsen har 2 av 36 artikler oppgitt relasjoner som en sterk driver for reshoring, altså 5,6 %. Disse er begge fra 2012.

Slik sett er kvaliteten på relasjonen i seg selv en svak driver for både offshoring og reshoring. Årsaken til dette er sannsynligvis fordi en dårlig relasjon kan ha utslag i lite imøtekommenhet og samarbeidsvilje i forhold til å håndtere utfordringer knyttet til blant annet effektivitet og kvalitet (Kaufmann, Kaufmann, 2008). Slik sett kan en dårlig relasjon, mangel på tillit jf. Balachandran et al. (2012) gi utslag i å bli tolket som en av de andre driverne, jf. Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011). Freytag, Clarke og Evald (2012) viser også til situasjoner hvor manglende prosjektspesifikasjoner, kulturelle forskjeller og problemer med kunnskapsdiffusjon har ført til reshoring. Og som nevnt, så vil dette fanges opp av de andre driverne. Dette støttes av Whitten og Leidner (2006). De fant at switching costs, servicekvalitet, produktkvalitet og kvaliteten på forholdet til leverandøren, var de viktigste driverne til reshoring. Men for bytte av leverandør var ikke service- eller produktkvaliteten signifikant. Det vil si at de som foretok leverandørbytte hadde høy kvalitet på begge, men hadde lav kvalitet på relasjonen til leverandøren, men også lave switching kostnader (Whitten, Leidner, 2006). Slik sett er det klart at relasjonen er en svak driver, ikke bare basert på dokumentundersøkelsen, men også fordi det forutsetter lave switching costs, jf. Whitten og Wakefield (2006).

Med tanke på at relasjoner har vært påvist som en driver kun mot slutten av tidsperioden som studien tar for seg (2009 og 2012), så kan det ha sammenheng med at det er et gradvis skifte på gang med tanke på hvordan man integrerer leverandører. Mens det før var vertikal og horisontal integrasjon gjennom oppkjøp og ratifiserte, formelle allianser, så har det i senere tid vært en gradvis dreining mot mer transparente allianser (Rønhovde, 2010, Clegg et al., 2011). Og med mindre formalisering blir kvaliteten på relasjonen i seg selv viktigere, siden man ikke nødvendigvis har tilgang til tvangsmidler (gebyrer, og lignende), som incentiv dersom det oppstår problemer i samarbeidet (Kaufmann, Kaufmann, 2008, Clegg et al., 2011).

Når det gjelder konkrete eksempler, så omtaler Atesci et al. (2010), en casestudie fra India, hvor en leverandør begynte å interagere direkte med kundene til kjøperen. Slik skadet leverandøren omdømmet til kjøperen, samtidig som det sterkt forrykket maktbalansen i forholdet, noe som ledet til reshoring.

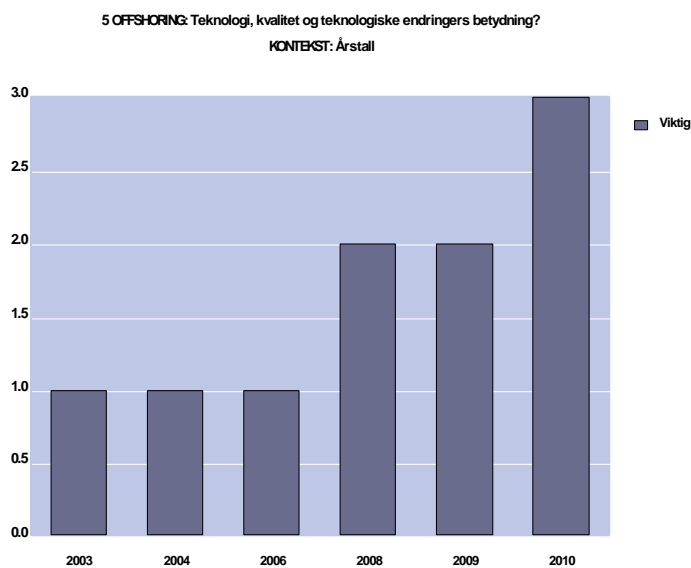
Slik sett er det klart at relasjoner i seg selv sannsynligvis er viktige, men at utfallet som skapes av problemer, gjerne fanges opp som andre drivere. Dette henger også sammen med kapittel

Det kan også utledes antakelser om fenomener basert på et sett sentrale teorier innen strategi og andre fag. Disse danner et sentralt fundament for dokumentundersøkelsen, drøftingen og konklusjonen.

2.1 Om driverne bak , side 18.

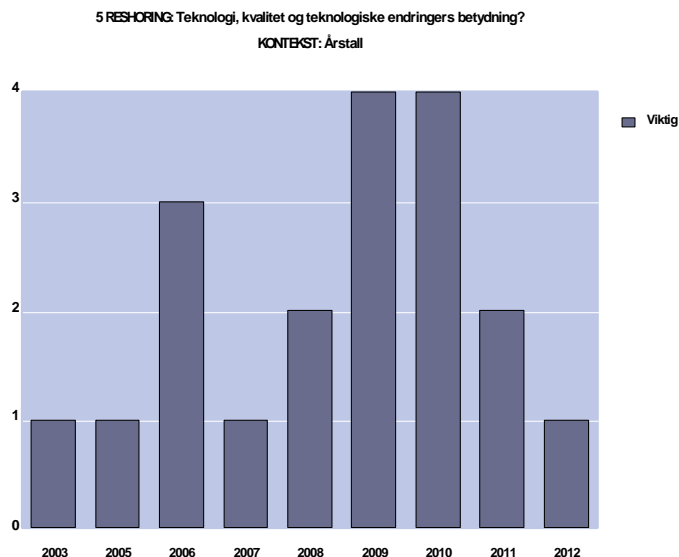
4.7 Antagelse 4: Teknologi og kvalitet er sterke drivere for både offshoring og kvalitet

I dokumentundersøkelsen har 10 av 62 artikler oppgitt teknologi og kvalitet som sterke drivere for offshoring, altså 16,1 %.



Figur 11: Artikler som hevder at teknologi og kvalitet er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.

I dokumentundersøkelsen har 19 av 36 artikler oppgitt teknologi og kvalitet som sterke drivere for reshoring, altså 52,8 %.



Figur 12: Artikler som hevder at teknologi og kvalitet er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.

Dokumentundersøkelsen viser at det er tendenser til at selskaper i liten grad offshorer for å få tilgang til teknologi og høyere kvalitet. Som driver for offshoring er det forventninger om høyere kvalitet, at teknologien muliggjør offshoringen av prosesser som er de drivende elementene, og også fordelingen av FoU og innovasjon etter et indre eller ytre satsningsområde.

Jf. tesen om kjernekompetanse, så har selskaper forventninger om at kvaliteten, på det produktet som leveres fra en leverandør, vil være høyere enn om de insourcer det. Nettopp fordi det blir innkjøpt fra en leverandør som har det som sin kjernekompetanse, i tillegg til at de (ofte) leverer til mange nok kjøpere til at de kan oppnå storskalafordeler (Quélin, Duhamel, 2003, Raiborn, Butler, Massoud, 2009). Samtidig må kunnskapsøkonomien også sees i sammenheng med kvalitet, på grunn av sosio-demografiske drivkrefter, jf. Jahns, Hartmann og Bals (2006). De peker på at noen av effektene av kunnskapsøkonomien er en arbeidergruppe med mer utdanning, og som slik leverer høyere kvalitet. Samtidig fører større populasjoner til skarpere konkurranse om få ledige stillinger, og dermed høyere kvalitet (Jahns, Hartmann, Bals, 2006).

De teknologiske fremskrittene som er viktig med tanke på at geografiske distanser som hinder blir mindre, er bredbånd og dataoverføring. Dette muliggjør offshoring av alle typer databehandling (lønnsfunksjoner, analyser, etc.) (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Teknologi muliggjør for eksempel offshoring ved databehandling ved at det nå er universiteter som har gjesteforelesninger som formidles ved levende bilder over internett (Levy, 2005). Et annet eksempel på at teknologien muliggjør offshoring, er når kunder selv gjør for eksempel bestillingsarbeid for flyreiser, i stedet for å kontakte et calling center (Varadarajan, 2008).

Slik fungerer teknologien som en driver, og muliggjør at flere komponenter outsources (McIvor, 2008).

Jf. kapittel 4.5 så gir indre innovasjon størst avkastning, og slik er det rimelig å anta at ny teknologi, og kvalitetsforbedringer av dette, i størst grad vil foregå internt; altså nasjonalt. Og dette kan teknologi og kvalitet knyttes til, idet at dette også kan føre til reshoring av prosesser som således kan gjøres bedre onshore (Ghemawat, 2011). Teknologi muliggjør også automatisering av prosesser som tidligere var årsaken til offshoring for å få tilgang til lavtlønnede arbeidere, og slik er teknologiske innovasjoner en driver for reshoring (Jensen, Kirkegaard, Laugesen, 2009).

Når det gjelder reshoringsaspektet, så er det klart at det også reshores på grunn av dårlig kvalitet. Quélin og Duhamel (2003), fant at de to største risikoene ved outsourcing var hvor vidt leverandøren var i stand til å levere høy nok kvalitet, og risikoen for at selskapet ville bli for knyttet til leverandøren. Disse utfordringene knyttet til kvaliteten på produktet, og hvor kopierbart produktet er, kan eksemplifiseres ved at varehandel er knyttet til produktspesifikasjoner, tekniske tegninger og tjenesteytelser. Mens de to førstnevnte gjerne er mer overførbart transnasjonalt på grunn av internasjonale standarder for tekniske faguttrykk, så har tjenesteytelsene en språkmessig del som er kulturelt betinget (Quélin, Duhamel, 2003). Her kan det vises til telefonsentre i India, som utfører teknisk støtte for amerikanske selskap, i stor grad muliggjort fordi India var en engelsk koloni frem til 1947, og hvor ca. 10 prosent av innbyggerne behersker engelsk som andre- eller tredjespråk (Quélin, Duhamel, 2003, Hinduism Today, 2010, CIA, 2012, Times News Network, 2012). Og slik har dette en klar sammenheng med bakgrunnen for driverne, som presentert i del

Det kan også utledes antakelser om fenomener basert på et sett sentrale teorier innen strategi og andre fag. Disse danner et sentralt fundament for dokumentundersøkelsen, drøftingen og konklusjonen.

2.1 Om driverne bak . Samtidig skal det tilføyes at ikke alle kvalitetsmessige mangler har opphav i feil gjort hos leverandøren alene. O'Donnell og Fetterman (2007) peker på studier som har vist at de fleste tilbakekallingene av leketøy i USA fra 1990-tallet og til 2007 hadde opphav i designfeil hos fokalselskapet, og ikke i feil gjort av leverandøren.

Det er også store utfordringer, og potensielt store kostnader dersom kvaliteten ikke er god nok. Li og Choi (2009) peker på en studie fra 2005 som viser at 60 % av alle selskaper som outsourcer kan miste et ”signifikant” antall kunder til konkurrenter på grunn av kvalitetsendringer. Det er mange eksempler på dette, som tilbakekallingen av Mini Cooper-biler, som kunne antenne på grunn av dårlig kvalitet på deler fra én enkelt underleverandør

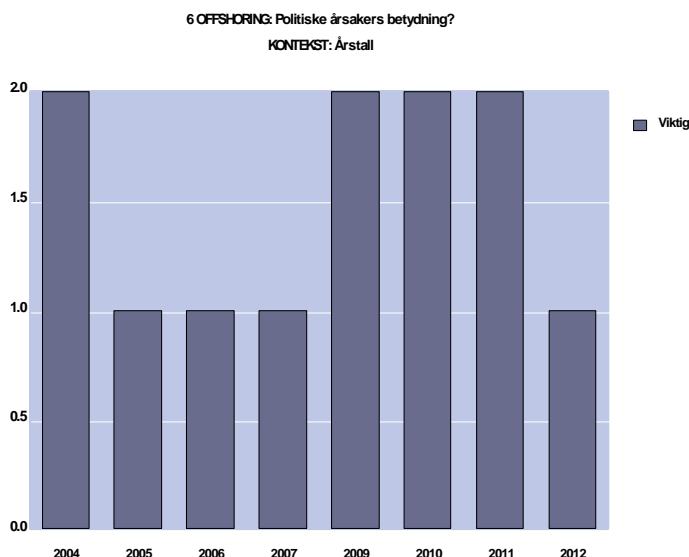
(Hattrem, 2012). På grunn av dårligere tjenestekvalitet, så flyttet både Dell og Lehman Brothers sine servicesentre tilbake til USA, fra India (Ren, Zhou, 2008). Et uspesifisert forsikringsfirma reshoret bokføringsavdelingen sin fra India etter at leverandøren der hadde brukt klientlistene fra forsikringsfirmaet i markedsføringsdemonstrasjoner (noe som var et brudd på personvernet) (Gingrande, 2005). Det vil også være unntak, og som Gorla og Lau (2010) påpeker, så er det forskning som viser at 33 % av selskaper som outsourcer IT-funksjoner er fornøyd med kvaliteten, mot hele 70-80 % hos selskaper som outsourcer innen andre næringer.

Også selve offshoringsstrukturen kan gi en ulempe, i form av at en desintegreert, og geografisk oppstykket verdikjede, kan gi, jf. Doh (2005), en erosjon av identiteten og kulturen mellom de ansatte og sluttproduktet. Følgelig kan ofte kvaliteten synke, samtidig som selskaper uforvarende kan outsource kjerneaktiviteter, uten at de var bevisst viktigheten av dem. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at Dell i 2003 måtte reshore noe av kundesentrene fra India og tilbake til USA på grunn av låger kvalitet på tjenesteytingen (Doh, 2005). Og for Dell var dette en svært viktig tjeneste overfor kundene, fordi de har få andre tjenestekanaler, som butikkansatte, on-site servicesenter og lignende (Doh, 2005).

Det er også bransjer hvor offshoring er tvingende nødvendig på grunn av at vertikal integrasjon ikke er mulig, og hvor leverandørantallet er knapt. Dette kan eksemplifiseres ved flybransjen, og andre kunnskaps- og ressursintensive bransjer, som atomindustrien (Clegg et al., 2011).

4.8 Antagelse 5: Politiske årsaker, nye markeder er sterke drivere for både offshoring og reshoring

I dokumentundersøkelsen har 12 av 62 artikler oppgitt politiske årsaker og nye markeder som sterke drivere for offshoring, altså 19,4 %.



Figur 13: Artikler som hevder at politiske årsaker og nye markeder er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.

I dokumentundersøkelsen har 1 av 36 artikler oppgitt politiske årsaker og nye markeder som sterke drivere for reshoring, altså 2,8 %, og denne er fra 2008.

Årsaken til at dette er en driver for offshoring, er ved å få tilgang til nye markeder, redusere fremføringstiden til markeder, og nytte nye markeder som kuvøse for erfaringer.

Å få tilgang til lukkede markeder blir påpekt som et viktig moment for offshoring, ved å bruke for eksempel lokale leverandører som brekkstang (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007, Kinkel, Maloca, 2009). Dette blir stadig mer aktualisert, fordi informasjons- og lovkoordineringen blir enklere, idet at lovene ligner stadig mer på sine vestlige ekvivalenter (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Disse Nasjonale reguleringer ansvarlig for fleksibiliteten i arbeidsmarkedet: skatt, åpningstidsrestriksjoner, arealrestriksjoner, prisreguleringer og andre lovreguleringer som skal hindre konkurranse, og som hindrer effektiviseringsfordeler til å nå ut til sluttbrukerne (Loch, Chick og Huchzermeier, 2007). Sterke arbeidsmiljøbestemmelser og høye avgifter skaper en terskel for å ansette folk, slik at det satses på automatisering og vikarer (Loch, Chick og Huchzermeier, 2007). Europeiske ledere står overfor utfordringer innen fiendtlige reguleringer, vernede produkt- og arbeidsmarked, og mektige fagforeninger (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007). Barrierer mot handel, jf. Ghemawat (2011), er: språk, administrasjon (lover, reguleringer), religion, verdier/normer, tiden det tar å få utstedt lokale handelspapirer. Hofsteders firedimensjonale skjema.

Telekommunikasjonsbransjen i India ble åpnet for konkurranse i 1991, jf. Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011). Ikke bare gav det tilgang til et nytt marked for interessenter, men det muliggjorde bygging av egne satelittlinkstasjoner, slik at selskaper kunne omgå den mangelfulle lokale infrastrukturen. Slik sett kunne staten oppnå

synergieffekter også innen infrastruktur, selv om fri handel og økonomisk vekst gjennom komparative fordeler, jf, Ricardo, var det reelle målet (Claes, 2010, Clegg et al., 2011, Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). Og infrastruktur er viktig. Det er beregnet at om alle veier i Vest-Afrika blir asfaltert, så vil det tredoble den lokale handelen (Ghemawat, 2011). Dette kommer av at sub-Sahariske land har fire ganger så høye transportkostnader innenlands som kystland i det samme området (Ghemawat, 2011).

At det åpnes for friere handel kan eksemplifiseres ved at lover om skatt, arbeid og konkurranse i de senere år i stor grad har vært under revisjon i tradisjonelle lavkostland (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Også handelsbarrierer, tariffen og kvoter blir bygd ned og fjernet, gjennom internasjonale NGO'er som WTO, MERCOSUR, NAFTA, ASEAN og EU (Jahns, Hartmann, Bals, 2006, Krugman, 2011). Samtidig kan lover også brukes som et middel for å sysselsette lokale selskaper, idet at det finnes *lokal* kinesisk lovgivningen om at så mye som 85 % av ressurser i industriell produksjon må ha et lokalt opphav (Eberhardt et al., 2004). Verhoef (2005) hevder også at lokal lovgivning i forhold til arbeidsrettigheter kan være en årsak til offshoring, idet at fagorganisasjoner, og lovgivning knyttet til arbeiderrettigheter, tradisjonelt sett står sterkere i vestlige land. Dette kommer til uttrykk når for eksempel IT-tjenesteytelser som softwareprogrammering er ferdigstilt, og programmeringsstillingene blir overflødige (Verhoef, 2005). Dette underbygges også av at ca. 8 % av arbeiderne i privat sektor i USA er organisert, men hele 29 % av offshoredede stillinger kommer ifra denne sektoren (Bronfenbrenner, Luce, 2004). Og de har også påvist en systematikk i at arbeidere som er organisert, får sine stillinger offshoret til arbeidere som er uorganisert.

Handelsbarrierer har fra slutten av 90-tallet og til midten av det forrige tiåret hatt en signifikant, jevn nedbygging (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Nasjonsspesifikke årsaker til outsourcing kan være at de senker barrierene for å kunne drive outsourcing dit. Det kan eksemplifiseres ved India, som, ifølge Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011), har frihandel på valutaen; har senket tariffene med 70 %, og har lover som gir tilgang til å eie 100 % av datterselskaper. Det er også andre eksempler på at nasjonale interesser kan påvirke markeder. En føderal, amerikansk kontrakt om å bygge 179 fly som kan tanke militære jagere i luften ble lagt ut på anbud i 2008 (Varadarajan, 2008). Det var to fraksjoner som knivtet om kontrakten; Northrop Grumman/Airbus (ved EADS) og Boeing. Både Boeing og Northrop Grumman har base i USA, mens Airbus (ved EADS) har base i Europa. Hadde det ikke vært for at Airbus samarbeidet med Northrop Grumman, i en slik grad at 60 % av tankerne ville bli produsert i USA, som la grunnlaget for 25 000 stillinger der, så er det tvilsomt om de ville fått

kontrakten (Varadarajan, 2008). Også dersom det er handelsbarrierer, så kan man søke å omgå disse, og kostnader tilknyttet importforhold, ved å innlede et samarbeid med lokale leverandører (Clegg et al., 2011). Et eksempel på dette kan være hvordan Toyota etablerte et nettverk med lokale fabrikker i USA for å omgå importavgifter som nok var ment å hegne om nasjonale bilprodusentkrefter (Weidenbaum, James, 1993). Samtidig er det også eksempler på hvordan de ikke kan omgås, som for en canadisk godteriprodusent. Det kan eksemplifiseres ved merkingen på *jelly beans*, hvor ekvivalenten for det Canadas mattilsyn krever skrivemåten "5 mg", mens den amerikanske ekvivalenten krever "5mg", altså uten mellomrom mellom siffer og bokstaver i næringsverdibeskrivelsen (Ghemawat, 2011). Og dette fjerner åpenbart stordriftsfordeler på logistikksiden for produsenten, med separate produksjonsserier, lagring og lignende. Derfor lønner det seg ikke for dem å begynne og produsere for det amerikanske markedet. I tillegg fremstod det, for produsenten, som om det hadde gått politisk prestisje i hvilket av landene som eventuelt skal endre merkekravene for å muliggjøre slik handel. Det er også eksempler på hvordan tilsiktede handelshindringer blir til, samtidig som de i et helhetlig bilde ikke er fortjenestemessig i et politisk-økonomisk perspektiv. I 2009 ble det innført en tariff i USA for å demme opp for bildekkimport fra Kina (Ghemawat, 2011). Kostnaden var på ca. 140 000 USD pr. jobb spart pr. år, i tillegg til omdømmeskader for USA, og eventuelle negative motsvar fra Kina (Ghemawat, 2011). Andre, tidligere studier, gir et snitt på 170 000 USD for å spare en jobb, samtidig som det er bransjeavhengig; shipping 415 000 USD, og sukker 600 000 USD (Ghemawat, 2011).

Majocchi og Presutti (2009) peker på at FDI blir drevet av at selskaper ønsker tilgang til nye markeder, i tillegg til kompetanse og ressurser. I likhet med Jensen, Kirkegaard, Laugesen (2009) og PwC (2004) om synergieffekter av økonomisk arbitrasje, så peker Majocchi og Presutti (2009) på at det har vært en tendens til at selskaper offshorer for tilgang til nye markeder, og at de underveis oppdager andre synergieffekter, som således blir like viktige, om ikke viktigere. I tillegg kan slike nye markeder tjene som laboratorier, og være del av en differensieringsstrategi for å legge til lokale, særegne tjenester til produktet, og fokusere på andre kundesegment (Loch, Chick, Huchzermeier, 2007, Ghemawat, 2011).

Andre politiske grep for å sikre eksport, er slik som Kina undervurderer sin egen valuta, slik at det er rimeligere (Brown, 2010, Krugman, 2011). En studie fra IMF²⁸ gjort i 2009, viste at reelt sett, så var 1 USD var verdt 3,8 renminbi, mens det i samme periode ble handlet for 6,8 renminbi pr. 1 USD (Brown, 2010). Dette har ført til en svekkelse av dollaren

²⁸ International Monetary Fund; det internasjonale valutafondet.

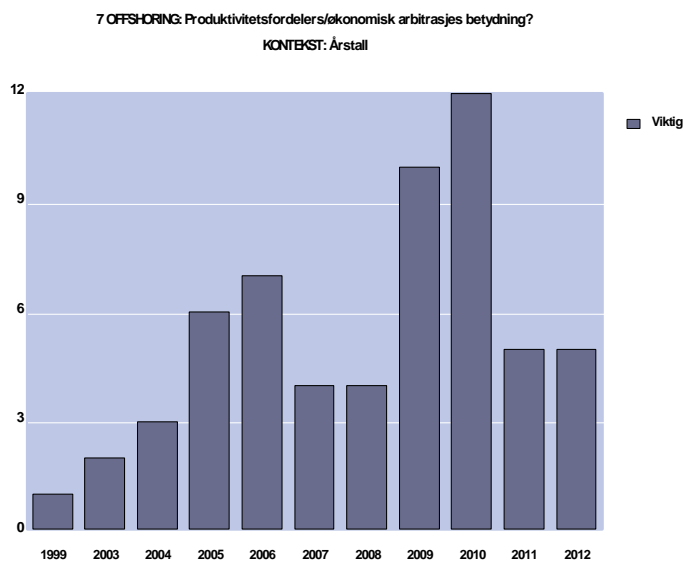
som internasjonal kapital, samtidig som det viser et av flere politiske grep som stater kan foreta for å påvirke markeder (Brown, 2010, Ghemawat, 2011, Krugman, 2011).

Det er også flere som påpeker at fremføringstiden til markeder er en viktig driver for offshoring, og det må sees i sammenheng med fremvoksende markeder (emerging markets) i de tradisjonelle lavkostlandene (Jahns, Hartmann, Bals, 2006, Raiborn, Butler, Massoud, 2009, Economist, 2011, Ghemawat, 2011).

Basert på dette er det klart at transnasjonale samarbeid gir tilgang til allianser, nettverk og klynger som gir mulighet til å kombinere ressurser og kompetanse sammen, mye rimeligere, enklere, raskere og med mindre risiko enn tradisjonelle strategiske grep i velavgrensede, og modne, bransjer (Clegg et al. 2011). Samtidig er nasjoners handlinger nært knyttet til selskapers handlingsrom.

4.9 Antagelse 6: Produktivitetsfordeler, økonomisk arbitrasje er sterke drivere for både offshoring og reshoring

I dokumentundersøkelsen har 59 av 62 artikler oppgitt produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje som sterke drivere for offshoring, altså 95,2 %.



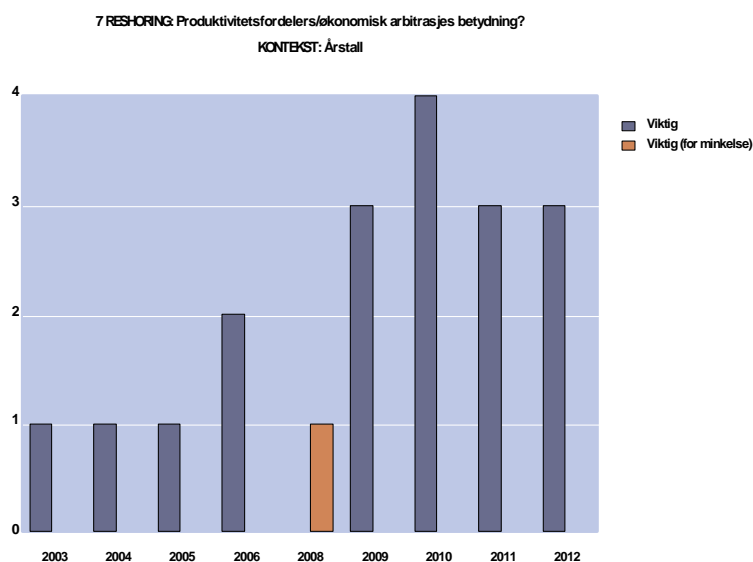
Figur 14: Artikler som hevder at produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje er sterke drivere for offshoring, fordelt over år.

I en studie fra 2006 kom det frem at så mange som 56 % av respondentene som deltok i offshoring, gjorde det kun på grunn av økonomisk arbitrasje (Schiele, Horn, Vos, 2010).

Empirisk støtte for teorier om økonomiske fordeler ved outsourcing forekommer også i flere artikler, spesielt fra slutten av 1990-tallet til begynnelsen av 2000-tallet. En undersøkelse gjort av Daveri og Jona-Lasinio (2008) viser at det er produksjonsmessige

fordeler med outsourcing i Italiensk industri (påvist konkret og spesifikt for varer i det midtre segmentet av verdikjeden). Girma og Görg har påvist, i en casestudie i England, at det er positiv korrelasjon mellom outsourcing og produktivitet. Dette speiles i en undersøkelse om Irland, med tall fra 1990-1995, av Görg, Hanley og Strobl (2008), som påviste at outsourcing av vare- og tjenesteyting i elektronikkindustrien var gunstig. Undersøkelser gjort av Amiti og Wei (2009), viser at outsourcing av tjenester utgjør ca. 10 % av veksten i arbeidsproduktiviteten i USA fra 1992-2000. Når det kommer til brutto nasjonalinntekt i løpende priser, har Mann (2003), funnet at outsourcing i IT-industrien utgjør en årlig vekst på 0,3 % (basert på tall fra 1995-2002). Prisen for medisinske inngrep i sør-øst-Asia har en kostnad som i snitt er på 20 % av kostnaden i USA (Marlowe, Sullivan, 2007).

I dokumentundersøkelsen har 18 av 36 artikler oppgitt produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje som sterke drivere for reshoring, altså 50,0 %. Én artikkel har også oppgitt at produktivitetsfordeler er en viktig årsak til at reshoring minker.



Figur 15: Artikler som hevder at produktivitetsfordeler og økonomisk arbitrasje er sterke drivere for reshoring, fordelt over år.

I utgangspunktet har offshoring for økonomisk arbitrasje muligheten til å gi kostnadslederskaps potensial (Jahns, Hartmann, Bals, 2006). Dette kommer av stordriftsfordeler, ved økt volum og lavere kostnader (Ghemawat, 2011). Det er en fremvoksende trend at den ledende strategien for å senke produksjonskostnader, og styrke kjernekompetansen, er å outsource (i praksis offshore), til lavkostland (Freytag, Clarke, Evald, 2012).

I en studie fra 2003 ble det estimert at ved å flytte produksjonsutgifter offshore, så sparte man 58 % av produksjonsutgiftene, på grunn av blant annet lavere lønns- og opplæringskostnader (Levy, 2005, Raiborn, Butler, Massoud, 2009). Erber og Sayed-Ahmed

(2005) anslår at man kan redusere kostnader opptil 40 % ved å offshore IT-tjenester. Lavere lønninger er mulig på grunn av lavere levekostnader; mat, husleie, transportkostnader (pendling) (Liao, 2012).

Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011), peker på at behovet for avanse har økt de siste tiårene, som følge av flere faktorer. Dette er aksjeboblen på 1990-tallet, press for å være skodd til år 2000-"kræsjen", nedgang i amerikansk økonomi som følge av World Trade Center-terrorismen i 2001, og resesjonen i 2008 (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011).

Grunnene til at økonomisk arbitrasje også kan være en driver for reshoring, er knyttet til skjulte kostnader og feilaktige forventninger, byttekostnader (switching costs),

Fordelen med forskjellige lønnsnivåer vil reduseres på sikt, fordi lønnsveksten i for eksempel Kina er høy; med en økning på 69 % mellom 2005 og 2010 (Economist, 2011). En studie fra Boston Consulting Group (BCG) anslår at de tungtveiende fordelene som er med økonomisk arbitrasje vil være sterkt redusert allerede i 2015, noe som har sammenheng med at lønnsveksten i Kina er anslått til å ligge rundt 17 % årlig (tall fra 2011), mens den generelle lønnsveksten i USA har vært rundt 2,5 % (tall fra 2010) (Farrell, 2010, Economist, 2011). Dette gjelder dog primært for USA, mens andre, rikere, land vil ha større lønnsforskjeller over lenger tid, noe som må sees i sammenheng med verdien av valutaen mot for eksempel yuan (Economist, 2011). For øvrig vil softwareindustrien i India beholde sine økonomiske konkurransemessige fordeler lenger, fordi de, i tillegg til lønnsvekst, også har en tilnærmet korresponderende produktivitetsvekst (Economist, 2011).

Det er mange som har påvist at skjulte kostnader og feilaktige forventninger er en driver for reshoring (Kinkel, Maloca, 2009). Brown (2010), peker på casestudier hvor selskaper har reshoret produksjon som følge av økninger i olje-, transport-, råmateriale- og lønnskostnader (i Kina). Skjulte kostnader kan også komme av uventede koordineringsaktiviteter, som med høye kostnader kan lede til reshoring (Schneider et al., 2011). 1/3 av respondentene i en undersøkelse om outsourcing innen IT i 2006 svarte at oppfølgingsarbeidet var større enn forventet (Aberdeen Group, 2006).

Gwebu, Wang, Wang (2010) fant gjennom en empirisk studie av IT-outsourcing fra 1989 til 2005, at nytten er varierende. Logistikkjeden fra leverandører og inn til selskapene blir forbedret, i tillegg til støtteaktiviteter rettet mot disse. På den andre siden var det ikke mulig å observere noen forbedringer for resten av logistikkjeden, og konsekvent negative resultater for effektivitet. Slik sett fant de ikke noe bevis for at selskapene som helhet fikk noen ytelsesforbedring. Erber og Sayed-Ahmed (2005) viser til at kulturelle forskjeller i IT-sektoren kan, over en toårsperiode, gi så mye som 20 % redusert effektivitet, noe som igjen

kan føre til at totalkostnadene øker med 20 %. De peker på at dette henger sammen med feiltolkninger og misforståelser, og at de ekstra kostnadene gjerne henger sammen med den reelle effektivitetsnedgangen, i tillegg til mer direkte, fysisk kontakt for å kunne løse problemene. De peker også på at høy turnover av prosjekter hos leverandører i IT-bransjen kan føre til et effektivitetstap på 35 % i India, noe som i seg selv vil avstedkomme mellom 3-27 % produktivitetstap i starten.

Lacity, Willcocks og Rottman (2008), anslår at rundt 70 % av offshoringsprosesser lykkes, i den forstand at de oppnår de resultater som de initialt ønsket (som for eksempel kostnadsreduksjoner). Brown (2010), viser til en studie fra 2009, som viste at, av amerikanske selskaper som hadde offshoret, så opplevde 49 % at investeringen ikke gav ønsket avkastning, mens 44 % opplevde at det ikke var noen forskjell. En studie av multinasjonale selskaper i 2004, viste at 31 % fikk liten til ingen økonomisk gevinst av outsourcingen, 9 % gikk i null, mens 4 % fikk et økonomisk tap (men fikk andre synergieffekter) (PwC, 2004). Gwebu, Wang og Wang (2010) peker på at det er empiriske resultater som viser at 25-50 % av IT-outsourcingsprosjekter mislykkes i å levere forhåndskalkulerte innsparinger. Erber og Sayed-Ahmed (2005) anslår at skjulte kostnader kan være i størrelsesordenen 15,2 % - 57 % av offshoreprosjektets totale kostnad. I en studie fra 1998 om 61 outsourcingprosjekter fra USA/Storbritannia, så oppnådde 56 % forventet utgiftsreduksjon, 23 % mislykkes, og 16 % var ikke i stand til å beregne det (Gwebu, Wang, Wang, 2010).

At offshoringsprosesser har relativt store sjanser for ikke å oppnå forventede besparelser er ingen hemmelighet. Verhoef (2005) viser gjennom casestudier at investorer ikke ser på IT-outsourcing som verdiskapende, og slike operasjoner har en negativ effekt på aksjekursen.

Qu, Oh og Pinsonneault (2010) fant at insourcing av IT-tjenester fører til forbedring av IT-baserte forretningsprosesser (IEBP²⁹), noe som leder til økt lønnsomhet. Slik sett er det gunstig for et selskaps ytelse å insource IT-baserte forretningsprosesser.

Et fenomen er at man også kan oppnå en økonomisk arbitrasje gjennom reshoring. En empirisk undersøkelse gjort av Liao (2012), viser at støttetjenester som blir inshoret, vokser raskere i områder med spredt bebyggelse, som følge av lavere levekostnader, og dermed billigere arbeidskraft, der.

²⁹ IT-enabled business processes (Qu, Oh, Pinsonneault, 2010).

Når man så foretar reshoring, så må man ta de fornevnte byttekostnadene (switching costs) som dette innebærer. Switching costs kommer fra kontraktsbaserte termineringskostnader, flyttekostnader, etc. (Goo et al., 2007).

Generelt sett er outsourcing ikke kostnadsbesparende, noe som henger sammen med at switching costs er høye (Quélin, Duhamel, 2003).

Transaksjonskostnader kan deles inn i flere momenter: oppsøking og kontrahering med leverandøren, kvalitetsoppfølging, adaptasjonskostnader, bondingkostnader og oppløsningskostnader (Goo et al., 2007). Å finne leverandører, kontraheringskostnader, kommunikasjonsinvesteringer, reisevirksomhet, kvalitetsmåling, kvalitetsforsikringer og sikkerhetsrutiner kan komme på 3-5 % av den initiale avtalekostnaden (O'Sullivan, 2008).

Akse med produksjonskostnader og transaksjonskostnader; når man søker å være effektiv på det ene, så kan det gå på bekostning av det andre (Daniel, Kodwani, Datta, 2009).

Det er flere eksempler på økonomisk arbitrasje, hvor produksjon flyttes offshore til Kina eller Mexico, for å produsere varer som skal tilbakeføres og selges på eget, nasjonalt marked (Bronfenbrenner, Luce, 2004). Dette gjøres av selskaper som Whirlpool (kjøkkenutstyr), Werner Co. (stiger), Carrier Corp. (luftkondisjonering), Remington Products Company (barbermaskiner), Union Tools Inc. (hageverktøy) og Levis (bukser) (Bronfenbrenner, Luce, 2004).

Som Solem (2003) påpeker, så er det en økende trend at selskaper effektiviserer driften, basert på verdikjedeprinsipper, for å fokusere på kjernekompetansen. Dette henger sammen med kjernekompetansen, siden denne i seg selv har en signifikant konkurransefordel, og slik sett kan effektivisering og produktivitetsfordeler sees i sammenheng med påstand 12 om kjernekompetansefokus. Strategien bak begge disse påstandene er knyttet til verdikjeden.

En studie gjort på begynnelsen av 2000-tallet viste at det, for IT-prosjekter, var et gjennomsnitt på 8-9 måneder for å fullføre en backsourcingsoperasjon (Quélin, Duhamel, 2003). Det er, ifølge (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler (2011), mer kostbart å reshore enn det er å bære de uforutsette kostnadene i et offshoringsprosjekt.

Tradisjonelt sett har økonomisk teori vist til at amerikanske arbeidere er mer effektive enn de i lavkostland, og slik forklart lønnsforskjeller (Levy, 2005). Men sett ifra et organisasjonsteoretisk perspektiv er heller forklaringen, jf. Levy (2005), at amerikanske bedrifter har vært spesielt dyktige til å jobbe effektivt på et mer overordnet selskapsnivå, og hatt spesielt verdifulle merkevarenavn å lene seg på, i tillegg til å ha gode markedsbarrierer overfor konkurrenter. Det betyr også at elementer nede i hierarkiet skal kunne offshores uten at det nødvendigvis skal kunne påvirke effektivitetskulturen i resten av organisasjonen for

øvrig. Dette kan også sees i lys av hvordan for eksempel Coca Cola drifter sine internasjonale produksjonsgrener, med lokal produksjon og distribusjon basert på hovedkontorets kultur for effektivitets- og kvalitetskrav (Oxfam, CCC, SABMiller, 2012).

4.10 Antagelse 7: Smitteeffekten er en sterk driver for både offshoring og reshoring

I dokumentundersøkelsen har 6 av 62 artikler oppgitt smitteeffekten som en sterk driver for offshoring, altså 9,7 %. Det er én artikkel fra 2007, tre fra 2009, og to fra 2011.

I dokumentundersøkelsen har ingen artikler oppgitt smitteeffekten som en sterk driver for reshoring.

Majocchi og Presutti (2009) peker på at utenlandske selskaper har tendenser til å legge sin FDI³⁰-aktivitet til klynger med andre utenlandske selskaper. Og denne tendensen er sterkere enn tendensen til å lokalisere FDI-aktivitet i klynger som ikke gjør det. Dette kan eksemplifiseres ved at det finnes internasjonale klynger i Kina, parallelt med egne, lokale, klynger, som i bilindustrien (Majocchi, Presutti, 2009). Dette betyr at en klynge alene er en sterk driver for lokalisering i en klynge, men klyngene som allerede har utenlandske selskap etablert, blir foretrukket. Dette brukes av Majocchi og Presutti (2009) som et argument for at det forekommer en smitteeffekt innen offshoring, hvor FDI kan anta en selvforsterkende effekt (smitteeffekt). Samtidig har Rønhovde (2010) påpekt at det er en økende trend i å overføre FoU utenlands. Denne gradvise endringen representerer et skifte fra 1990 og frem til 2003, og er et markant trekk ved globalisering. Det som da aktualiserer klynger, er at for å få ta del i den lokalt forankrede, og tause kunnskapen, så må man være tilhører i klyngen.

Når selskaper er usikre på hvilken offshoringstrategi de skal velge, så kopierer de organisasjonsstrukturene og -prosessene til tidligere adopterer (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). I tidlige faser av innovasjon, produksjon og teknologi, er det svært vanlig at forskjellige selskaper forsøker å kopiere hverandre, og dette kan være en grunn for at smitteeffekten er så markant (Hutzschenreuter, Lewin, Ressler, 2011). Det er en form for antagelser som kan medvirke til dette, ved at når andre selskaper foretar offshoring for spesifikke verdikjedeledd, så indikerer det at de "vet noe", som det er fordelaktig å ta del i (Chang, Park, 2005). Samtidig er det fordeler ved en slik atferd, jf. Hutzschenreuter, Lewin, Ressler (2011) og Chang, Park (2005), men de har også påvist at dette er en effekt selv når det ikke er reelle grunner til å anta at det gir fordeler. Dette gjenspeiler også dokumentundersøkelsen, idet at å kopiere offshoringstrategien til andre selskaper for å få

³⁰ Foreign Direct Investment (Majocchi, Prusetti, 2009).

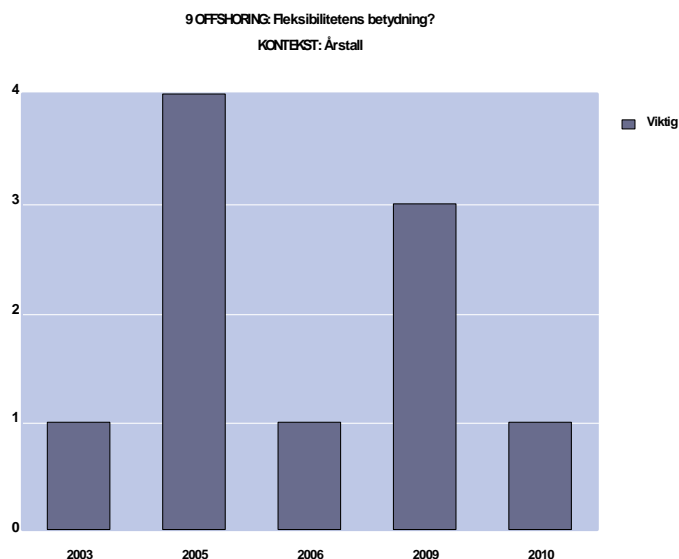
tilgang til for eksempel teknologi eller kompetanse, vil fanges opp av andre variabler (henholdsvis nr. 4 og nr. 1). Gwebu, Wang og Wang (2010) og Mann et al. (2011), fant begge at det ikke er mulig å se bort ifra smitteeffekten av store selskapers annonseringer om at de skal outsource IT-tjenester overfor SMEs. I tillegg fant de at allerede eksisterende outsourcete prosjekter og massemedia også er krefter som driver outsourcing. Dog er interne påvirkninger, og kopiering av andre, viktigere faktorer for outsourcing av IT enn ekstern påvirkning og media (Mann et al., 2011). Ghemawat (2011) peker også på en smitteeffekt for utenlandskapital (FDI); et land blir ”hot”, og det oppstår en form for ”bonanza”.

Når det er sagt, så henger outsourcing sammen med risikovurderinger, og disse er kulturelt avhengige, og derfor hevder Hutzschenreuter, Lewin og Ressler (2011), at selskaper innad i homogene kulturelle grupper (land), kan ha et generalisert forhold til outsourcing.

Det er ganske overraskende at selskaper lar seg påvirke av en smitteeffekt, som jo tilsier at det er et selskap i bransjen som er toneangivende for hvordan andre skal forholde seg til offshoring og reshoring. Som Hamel og Prahalad (1989) har påpekt, så er dette konkurransemessig selvmord, siden selskaper ikke, heller ikke innenfor én bransje, er homogene, og har svært forskjellige forutsetninger (arbeidere, patenter, verdikjeder, etc.) for hvilke prosesser som eventuelt burde offshores, og reshores. De hevder også at nettopp dette, å bryte med de store aktørenes verdensanskuelse kan være en metode for å skaffe seg konkurransemessige fordeler, ved å utvikle kontrasterende produkter (Hamel, Prahalad, 1989).

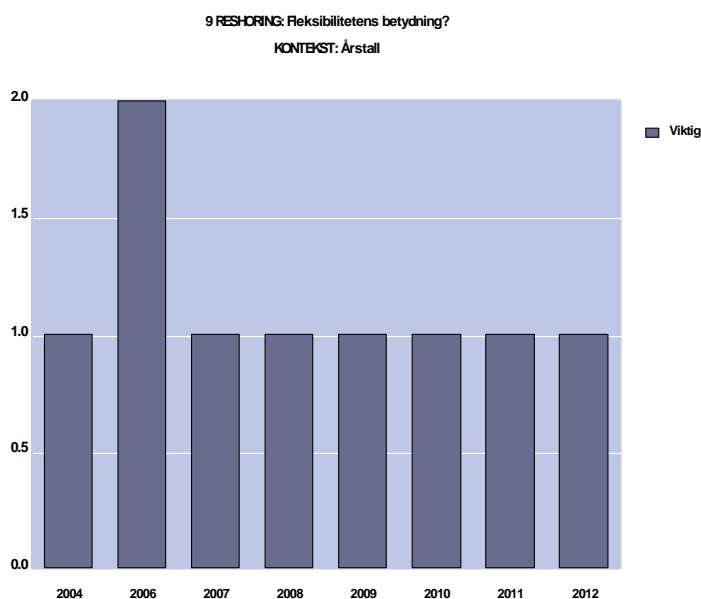
4.11 Antagelse 8: Flexibiliteten er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring

I dokumentundersøkelsen har 10 av 62 artikler oppgitt fleksibilitet som en sterk driver for offshoring, altså 16,1 %.



Figur 16: Artikler som hevder at fleksibiliteten er en sterk driver for offshoring, fordelt over år.

I dokumentundersøkelsen har 9 av 36 artikler oppgitt fleksibilitet som en sterk driver for reshoring, altså 25,0 %.



Figur 17: Artikler som hevder at fleksibiliteten er en sterk driver for reshoring, fordelt over år.

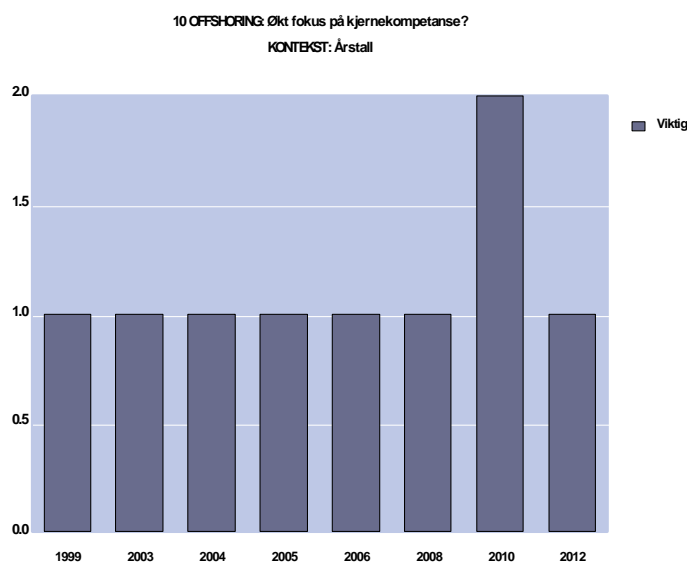
Fleksibilitet er en grunn til reshoring som noen få artikler nevner, men som ingen mener er særskilt viktig, og en driver i seg selv, som for eksempel Qu, Oh og Pinsonneault (2010).

For offshoring, så peker Qu, Oh og Pinsonneault (2010) på at det gir økt fleksibilitet ved at man kan påta seg mer arbeidsmengder når det er arbeidstopper. Et eksempel på en slik topp, for IT-tjenesteyting, kan være ved sesongbetont utregning av avgifter til staten. Samtidig kan man i kontrakten sørge for at man betaler basert på kvaliteten på det som leveres, og slik unngå utgifter knyttet til eventuelle produksjonsavvik/uhell (Raiborn, Butler, Massoud, 2009).

Balachandran et al.(2012) fant at reshoring og insourcing gir økt fleksibilitet, altså økt kontroll over prosessene som hadde vært offshoret. Dette tar form av at fokalselskapet da slipper minimumsbestillinger, behøver ikke låse seg kontraktmessig til produksjon av en spesiell komponent, eller produkt, for flere år av gangen, og kan raskere gjøre endringer på komponentene (materialegenskaper, dimensjoner, utforming og lignende) (Balachandran et al., 2012). Generelt sett blir mindre produksjonsserier for mindre partier klemmt mellom større partier, eller når det er en åpning i produksjonsseriene (Balachandran et al., 2012). Dette gir relativt lengre produksjons- og fremføringstid enn de store produksjonsseriene, som da generelt sett gis prioritet (Balachandran et al., 2012).

4.12 Antagelse 9: Kjernekompetansecfokus er en sterk driver for offshoring, og en svak driver for reshoring

I dokumentundersøkelsen har 9 av 62 artikler oppgitt kjernekompetansecfokus som en sterk driver for offshoring, altså 14,5 %.



Figur 18: Artikler som hevder at økt fokus på kjernekompetansen er en sterk driver for offshoring, fordelt over år.

I dokumentundersøkelsen har ingen artikler oppgitt kjernekompetansecfokus som en sterk driver for reshoring.

Det er i snitt ca. én artikkel som hevder at fokus på kjernekompetansen er en driver for offshoring hvert år det er en artikkel som hevder at offshoringen øker. Det betyr altså at fokus på kjernekompetansen er en relativt konstant driver. Dette har nok sammenheng med de strategiske aspektene, som henger sammen med selve tesen om kjernekompetansec,

Det er totalt 62 artikler som hevder at offshoring er økende, og av disse er det 9 (14,5 %) som mener at kjernekompetansecfokus er en viktig driver. Slik sett vil

kjernekompetansefokus kunne ansees for å være en svak driver for offshoring. Men samtidig er det nok slik at informasjon om grep for å styrke kjernekompetansen er konkurransemessig volatil, og at det derfor kan være vanskelig å avdekke nøyaktig hvor sterkt det egentlig er som driver for offshoring. For av konkurransemessige hensyn kan ikke selskaper avsløre hvilken strategi de har for kjernekompetansedyrking og vekst forøvrig, siden det nødvendigvis vil gå på bekostning av konkurrentene, i en kamp om markedsandeler. Hvis man for eksempel offshorer for å styrke kjernekompetansen gjennom samarbeid med kompetansemessig spesielle leverandører, så vil det være svært betimelig å holde dette skjult for konkurrentene. Sett i lys av SWOT³¹ vil jo de søke alle potensielle muligheter i markedet for å posisjonere seg sterkere, og å avdekke trusler er således nyttig. Det er klart at de delene av produksjonen som blir offshoret, må være de som ikke berører kjernekompetansen (Prahalad, Hamel, 1990, Balachandran et al., 2012). Samtidig som man kan fokusere på kjernekompetansen og frigjøre ressurser til andre operasjonelle sfærer (Vining, Globberman, 1999, Verhoef, 2005, Raiborn, Butler, Massoud, 2009). Slik er det et viktig skille mellom støttefunksjoner (som kan outsources), og kjernekompetansen, som kan gi konkurransefordeler, og som dermed ikke bør outsources (Quélin, Duhamel, 2003). Men når det gjelder frigjøring av ressurser, så dreier dette seg i liten grad om rene driftsfordeler, og heller om at man ikke behøver å sette av fremtidige kostnader til for eksempel FoU mot funksjonen som man offshorer. For dokumentundersøkelsen viser at arbeidstimer og kostnader forbundet til oppfølging og kontroll i stor grad, jf. kapittel 4.9 Antagelse 6: Produktivitetsfordeler, økonomisk arbitrasje er sterke drivere for både offshoring og reshoring tilsvarende kostnadene ved å ha støttefunksjonene insourcet, noe som Vining og Globberman også selv påpeker. Det er heller ingen andre i studien som hevder at rene, øyeblikkelige driftsbesparelser i seg selv er en drivkraft for offshoring for å fjerne prosesser som ikke tilhører kjernekompetansen.

En oppsplitting av selskapet etter forskjellige produktsegmenter kan også være en nyttig øvelse, som påpekt av Prahalad og Hamel (1990), fordi det muliggjør at selskapet kan fjerne de delene av organisasjonen som ikke er viktig for kjernekompetansen eller kjerneproduktet. Slike deler vil jo ikke være de som skaper mest profitt, og som Prahalad og Hamel (1990) har påpekt, så kan dette gjøre selskapet mye mer lønnsomt, samtidig som det øker konkurranseevnen ved spesialisering, som det da også blir frigjort ressurser til.

³¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats; et strategisk perspektiv for å bedømme egne styrker og svakheter sett opp i mot muligheter og trusler i markedet (Clegg et al., 2011).

Ingen artikler oppgir at kjernekompetansecfokus er en driver for reshoring. Når man ser på hvordan økt fokus på kjernekompetanse er en driver for offshoring, så er det ganske naturlig, idet at selskaper på mange måter ville ha mistet sin kjernekompetanse ved å offshore denne. Således er det nok fra slike selskaper tiltenkt å dyrke andre prosesser, og heller satse på å utvikle disse til kjernekompetanse. En mulighet er naturligvis også at et selskap som offshorer sin kjernekompetanse, og dermed kvitter seg med kompetansespesifikke arbeidere, ikke har noen reell mulighet til å reshore de funksjonene (Loch, Chick og Huchzermeier, 2007). Og at de derfor må finne andre satsningsområder for å bygge opp andre kjernekompetanser, eller går over ende. Slik sett er dette en svak driver for reshoring.

McIvor viser til en kjernekompetansetilnærming som den beste strategien for outsourcing, og at denne har grodd ut av RBV-perspektivet. Det er noen funn som tyder på at selskaper vurderer både kapabilitetsevnen og også andre faktorer som varespesifisitet og opportuniste (McIvor, 2008).

4.13 Antagelse 10: Vern av intellektuell eiendom (IP) er en svak driver for offshoring, og en sterk driver for reshoring

I dokumentundersøkelsen har ingen artikler oppgitt vern av intellektuell eiendom³² som driver for offshoring.

I dokumentundersøkelsen har 1 av 36 artikler oppgitt vern av intellektuell eiendom som en sterk driver for reshoring, altså 2,8 %. Denne artikkelen var fra 2012.

De fleste land får teknologi til 90 % av sin produktivitetsvekst fra utlandet. For små, underutviklede land er det nærmere 100 %, jf. Ghemawat, 2011. Ghemawat (2011) påpeker at 95 % av alle patentsøknader i verden blir gjort i OECD³³-land, og kun 15 % av disse patentene er eid av land som ligger utenfor OECD (Ghemawat, 2011).

I en studie gjort av Eberhardt et al. (2004), fant de at ingen av selskapene i undersøkelsen hadde bevis for at leverandører hadde gitt patentbeskyttede arbeidstegninger, løsninger og lignende til tredjeparter, men det var en målbar skepsis og mistanke om det.

Som ledd i en massiv satsning på FoU for utenlandske selskaper, så har Kina i de senere årene vist stadig økende respekt for internasjonal lovgivning med tanke på å verne om patenter, jf. Loch, Chick, Huchzermeier (2007). De peker på at dette vil spesielt skyte fart når den teknologiske avstanden mellom Europa, USA og Kina har blitt mindre.

³² Intellectual Property (IP).

³³ Organization for Economic Co-operation and Development.

Basert på dette er det klart at man i utgangspunktet kan anta at vern av intellektuell eiendom er viktig

5 Oppsummering og konklusjon

5.1 Endringer innen offshoring og reshoring, basert på driverne

Hvordan kan alt dette så relateres til hvordan endringene er innen offshoring og reshoring, og hva driverne er? Basert på dokumentundersøkelsen er det klart at offshoring, og reshoring, er fenomener som det utgis stadig flere artikler om. Og av disse, så er det henholdsvis 95,4 % og 97,3 % støtte for at forekomsten av prosessene er økende. Det reelle, empiriske materialet som danner grunnlag for datakildene samstemmer med dette funnet. I tabellen under er de forskjellige driverne oppsummert, og viser prosentvis fordeling av hvor mange artikler det er som har støttet de som sterke drivere for prosessene. Dette er også illustrert i Figur 19.

Tabell 10: Oppsummering av hvor mange artikler i studien det er som hevder at driverne er viktige for en økning innen offshoring og reshoring.

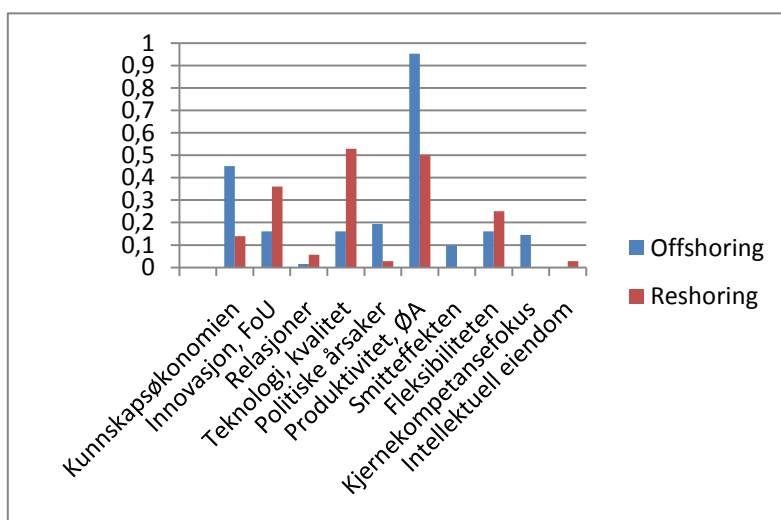
#	Antagelse	Som driver for:	
		Offshoring	Reshoring
1	Kunnskapsøkonomien	45,2 %	13,9 %
2	Innovasjon, FoU	16,1 %	36,1 %
3	Relasjoner	1,6 %	5,6 %
4	Teknologi, kvalitet	16,1 %	52,8 %
5	Politiske årsaker	19,4 %	2,8 %
6	Produktivitet, ØA	95,2 %	50,0 %
7	Smitteeffekten	9,7 %	0,0 %
8	Fleksibiliteten	16,1 %	25,0 %
9	Kjernekompetansfokus	14,5 %	0,0 %
10	Intellektuell eiendom (IP)	0,0 %	2,8 %

Jamfør Hellevik (2002) og Tufte (2011), så er det hensiktsmessig å ekstrapolere data for den delen av 2012 som ikke har funnet sted, for ikke å gi et grafisk feil inntrykk av utviklingen. Ekstrapoleringen for offshoringen har tatt

utgangspunkt i at det utgis artikler for 10 måneder i året, hvor januar til april utgjør 4 av disse.

Dette gir $10/4 = 2,5$ ganger antallet artikler som allerede er utgitt om offshoring, det vil si $8 * 2,5 = 20$ artikler, jf. Figur 20.

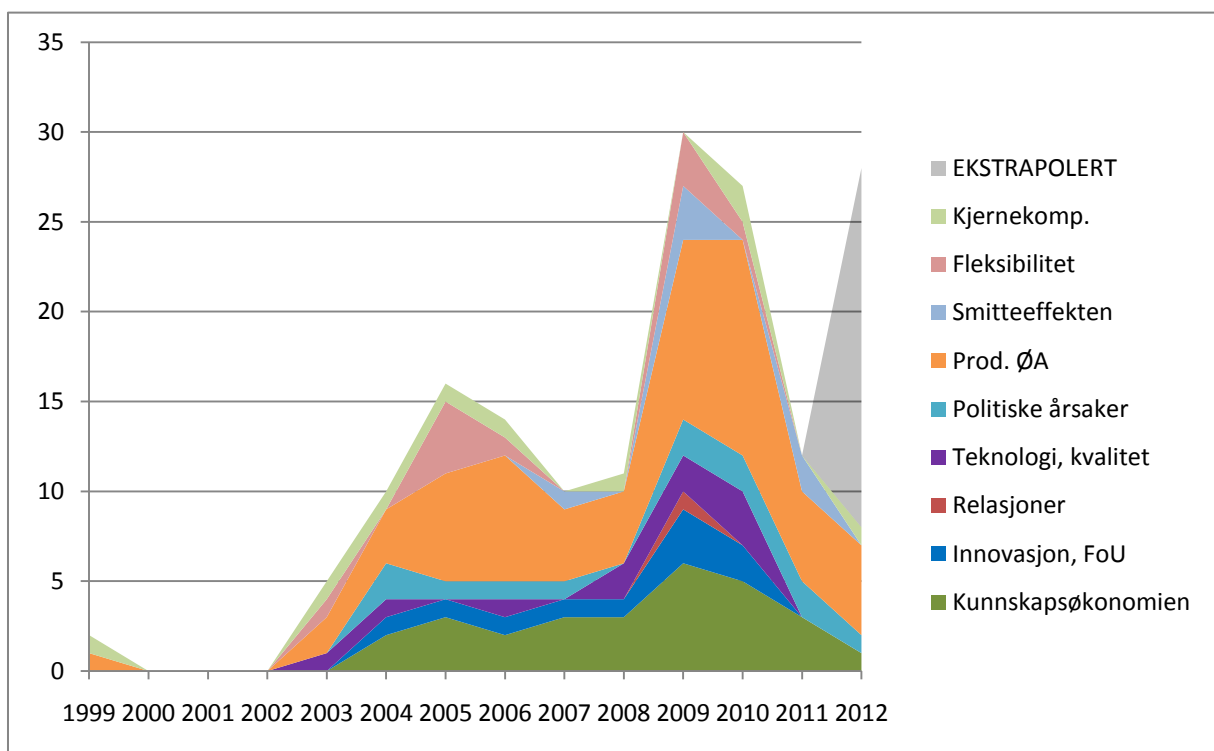
Ekstrapoleringen av reshoringartikler for resten av 2012 tar utgangspunkt i forholdet



Figur 19: Data fra tabell 10 vist grafisk; hvor mange artikler det er som hevder at de forskjellige driverne er viktige for en økning innen offshoring og reshoring, uavhengig av år.

mellom antallet artikler om offshoring og reshoring hvert år.

Dette forholdet har vært relativt jevnt helt ifra begynnelsen av studiens periode, og hvor det alltid har vært minst flere artikler utgitt om offshoring enn reshoring, i størrelsesforholdet 0,5. Unntaket er for perioden januar - april 2012, hvor dette er 1,5. Dette tyder på at det så langt er utgitt langt færre artikler om offshoring enn hva som har vært vanlig de siste 13 årene, at det har blitt utgitt flere om reshoring, eller en kombinasjon av begge. Denne ekstrapoleringen er *ikke* gjort for Figurene 22 og 23, som viser relative tyngdepunkt. Hvis vi så tar utgangspunkt i den tilsynelatende jevne utviklingen, hvor det er lite avvik, og estimerer artikler som en lineær utvikling ut ifra perioden 2008 til 2011, så gir det et forhold på 0,6877, dvs. 14 artikler. Derfor er det ekstrapolert inn totalt 2 ekstra i grafen for reshoring, det vil si i Figur 21 (andre regresjonsestimater returnerer lignende forholdstall).

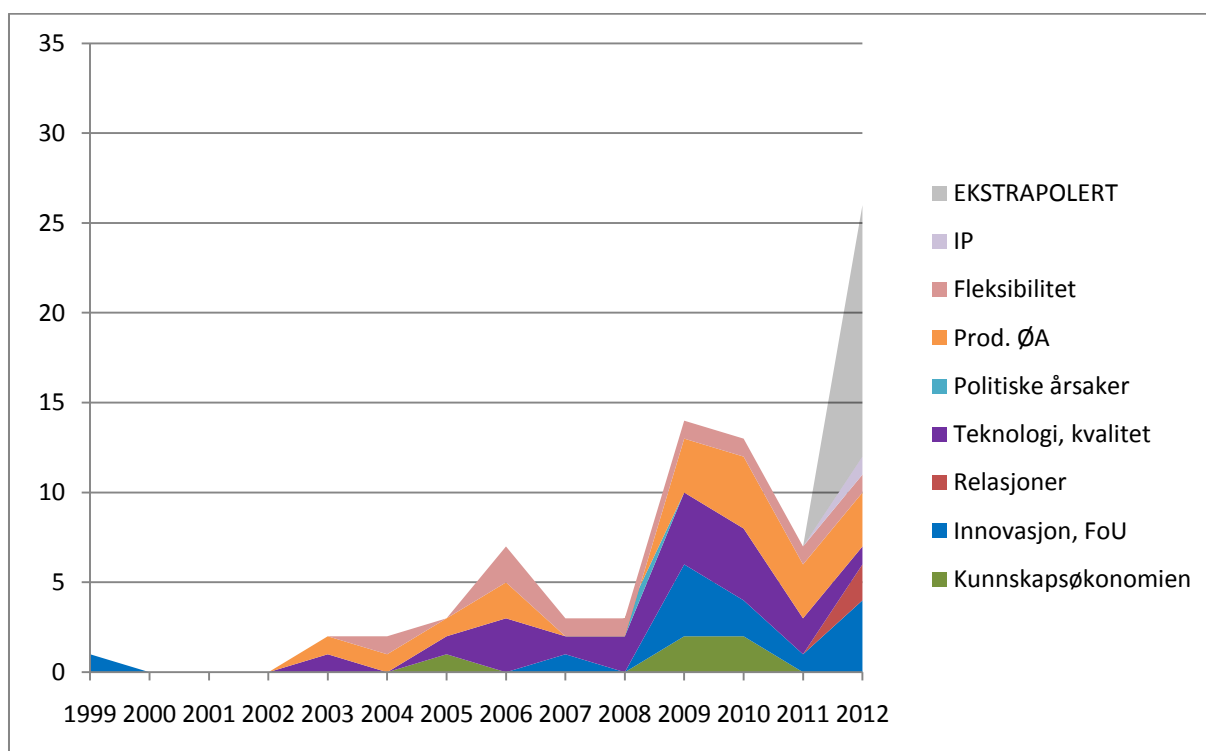


Figur 20: Driverne for offshoring, vist ved absolutte tall, og med ekstrapolering (estimat) som viser antatt vekst ut året.

Hvis vi ser på utviklingen for drivere over tid for offshoring, representert i figuren over, så er det mulig å identifisere flere trender. Blant annet så kommer det tydelig frem at utgivelser om offshoringsprosessen har vokst i etterkant av IT-boblen, i tillegg til etter finanskrisen i 2008. Ved å se på hvordan artiklene om hver enkelt driver for offshoring er fordelt over tid, jf. Figur 22, fremgår også dette. I denne figuren er det nyttet relative tall, som viser hvilke år det har kommet flest artikler om hver enkelt driver for offshoring (utviklingen

gjenspeiler seg også for reshoringen). Det er spesielt fra 2003 og utover at offshoring vokser som emne, og nedgangen i 2012 har slik sett tre mulige forklaringer. Det ene er at dokumentundersøkelsen er utført på våren, det andre er at 2011 har blitt omtalt som et nedgangså i seg selv, og det tredje at mengden med artikler om temaet har vært såpass voksende og stor, at de som er tilbøyelige til å undersøke fenomenet må bruke tid til å danne empiri for nye publikasjoner (Krugman, 2011).

Når det gjelder størrelsesforhold, så er de to klart største driverne økonomisk arbitrasje og kunnskapsøkonomien, med henholdsvis 95, 2 % og 45,2 %.



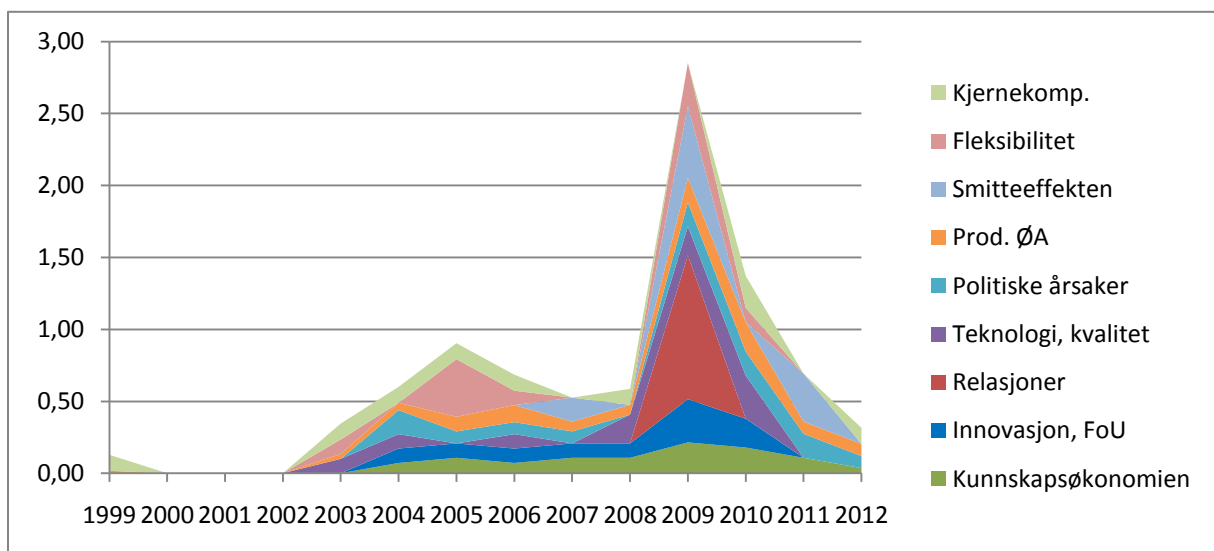
Figur 21: Driverne for reshoring, vist ved absolutte tall, og med ekstrapolering (estimat) som viser antatt vekst ut året.

Hvis vi ser på reshoring, representert i Figur 21, så er det en tydelig korrelasjon mellom artikler om offshoring og om reshoring. Dette henger nok sammen med den direkte korrelasjonen mellom de i form av ensidig avhengighet for reshoring av offshoring. Det er også flere trender som kommer frem. Foruten å ha vekst i publikasjoner etter IT-boblen og finanskrisen, slik som offshoringsutviklingen, så er det også en markant stigning også i 2012, til tross for at hele året ikke er medregnet. Det er også flere utviklingstrender for de viktigste driverne; innovasjon øker, teknologi og kvalitet har tradisjonelt sett vært sterk, men minker, økonomisk arbitrasje øker, og fleksibilitet, samt kunnskapsøkonomien, har en generelt markant tilstedeværelse. At det fremstår som om det er fremvekst av drivere i vekstperiodene, som rundt 2008 (politiske årsaker) og 2012 (intellektuell eiendom) og tillit i relasjoner. Dette

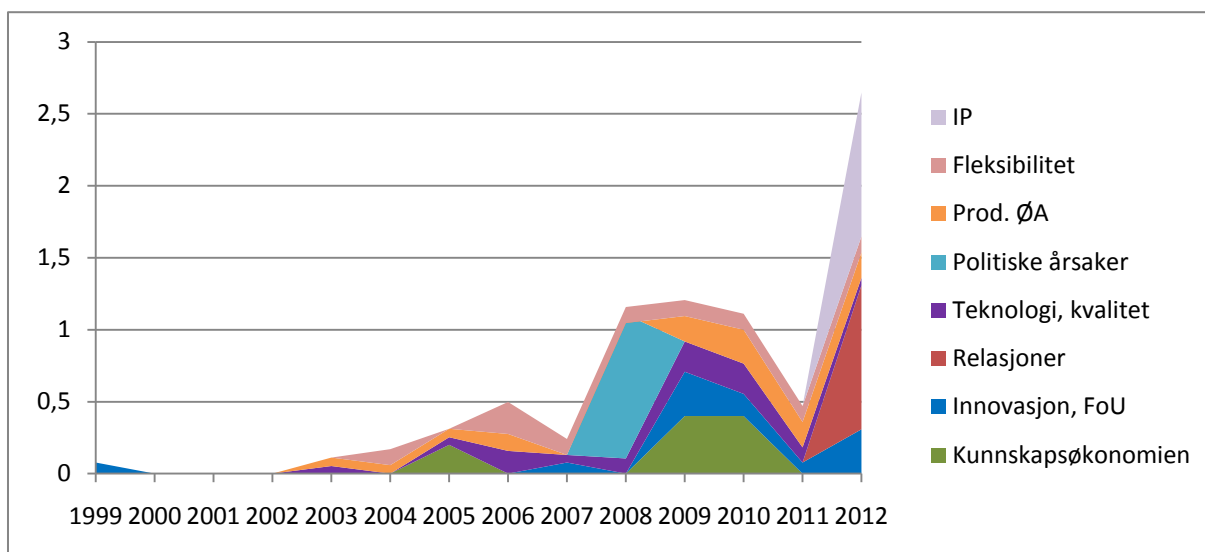
antas å ha to viktige årsaker. Sett i lys av retningslinjer for antagelser av vitenskapelige artikler, så må de tilføye noe nytt til den faglige debatten, noe som naturlig nok kan begrense mengden med artikler som blir antatt om ett og samme emne. Samtidig er det en voldsom fluks om de stereotypiske sterke driverne, og slik sett er det rimelig å anta at dette kan lede til at det blir forsket på andre, kanskje underrepresenterte drivere, for å avdekke mangfold, og synliggjøre flere fasetter i årsakene.

Hvis man ser tilbake på de forskjellige artiklene fra nyhetstidsskrifter, så er det tydelig hvor lite korrelasjon det er mellom dem og funnene fra vitenskapelige tidsskrifter. Det er klart at i presseperspektivet om offshoring, så blir politiske årsaker i for stor grad tillagt vekt.

Endringene for driverne innen offshoring og reshoring gir inntrykk av å ha skiftet tyngdepunkt over undersøkelsesperioden, jf. Figurene 22 og 23. I disse figurene er det brukt relative tall for driverne, og det er mulig å se noen tendenser som da blir tydeligere enn for den absolutte fremstillingen, hva endringer angår.



Figur 22: Tyngdepunkt for driverne for offshoring, vist ved relative tall for hver enkelt driver.



Figur 23: Tyngdepunkt for driverne for reshoring, vist ved relative tall for hver enkelt driver.

Når det gjelder endringene i tyngdepunkt, så har Jensen, Kirkegaard, Laugesen (2009) påpekt studier som viser at selskaper initialt offshorer av økonomiske årsaker, og at andre synergieffekter først oppdages underveis i samarbeidet. Dersom man gjør den antagelsen at dette har overføringsverdi også til reshoringsprosessen, så kan det forklare hvorfor en økning i økonomisk arbitrasje fra 2008 og fremover til 2011 munner ut i et bredt spekter av forskjellige drivere i 2012. Og at disse erfaringene fra reshoringen først da har blitt fanget opp av relevante studier.

Det er klart at press, endringer og nye utfordringer ifra både markedet og samfunnet gjør at strategiske perspektiv, strategier og dermed forståelsen for strategiske drivere, er i konstant endring (Clegg et al., 2011). Dette impliserer at driverne flukter i takt med disse perspektivene, at de er dynamiske, i stadig forandring og at de sannsynligvis ikke er så gjennomsiktede som et rent teoretisk utgangspunkt skulle tilsi. Som Cummings og Daellenbach poengterer, så vender strategiprosessene seg også gradvis fra ledelsesøkonomisk vinkling, til empirisksosial vinkling som et resultat av dette (Clegg et al., 2011).

5.2 Samfunnsutviklingens betydning for driverne

Samfunnsutviklingen har kanskje spesielt innen tre forskjellige kontekster lagt premisser for driverne; gjennom generell velferdsvekst, lovgivning og teknologisk utvikling (Clegg et al., 2011).

Den generelle velferdsveksten fører til bedre levekår, noe som igjen har en effekt med tanke på hvordan ansatte forholder seg til forholdet mellom arbeid og fritid (ILM, Ashridge, 2011, Clegg, Kornberger og Pitsis 2009, og Wall Street Journal, 2008). Mens tidligere

generasjoner prioriterte arbeid fremfor fritid, og implisitt i dette hadde et annet eierforhold til jobben, hvor ansiennitet og det å være i det samme selskapet over svært lang tid var helt vanlig, så er dette i endring; nå er det mer vanlig med hyppigere jobbskifte, og lojaliteten til arbeidsplassen, eller arbeidsgiveren, har blitt svakere (ILM, Ashridge, 2011, og Wall Street Journal, 2008). Dette har den effekten at arbeidsplassen må yte mer i form av incentiver for å kunne rekruttere og beholde de dyktigste medarbeiderne. Disse incentivene tar gjerne form som påvirkningsevne, utfordringer, muligheten til å bygge på kompetansen, lønn, fleksibel arbeidstid og lignende (ILM, Ashridge, 2011). Av disse er det da spesielt evnen til å påvirke forhold på arbeidsplassen som er relevant. Dette kan sees i lys av at man kan være tjent med et strategisk perspektiv som revolusjonsperspektivet til Gary Hamel, hvor man har en vertikalt integrert strategiprosess, hvor ansatte på alle nivåer kan delta (Clegg et al., 2011). Dette kan også sees i sammenheng med at det er mye taus kunnskap, hos alle nivå under toppledelsen (Clegg et al., 2011). For en entreprenørbedrift vil dette for eksempel være håndverkerne, mens det hos et helseforetak er helsepersonalet som jobber i direkte kontakt med brukerne. Således kan man se slik på det at driverne ikke bare endrer seg med utgangspunkt i at samfunnet utvikler seg, men at det kan være mye å tjene på mer ”moderne” strategiske tilnærminger til dem. Ikke fordi de er mer ”moderne”, men fordi disse tar hensyn til endringer i samfunnet, og markedet, som rasjonelle teorier som tradisjonelt sett ikke har vært så markante som studien viser at de er.

Lovgivningen kan knyttes til både markeds- og samfunnsutvikling, idet at de regulerer hvordan selskaper kan opptre. Dette inkluderer både konkurransemessige hensyn, som monopolreguleringer og arbeidsmiljømessige reguleringer, samt så vel nasjonal som internasjonal lovgivning, med tanke på for eksempel EU/EØS. Monopolreguleringer kan knyttes til tidlige teorier, som Porters industrianalyse, mens arbeidsmiljømessige reguleringer kan knyttes til for eksempel BPR, hvor man i dag har et sterkere rettsvern knyttet til for eksempel det å beholde en stilling. Samtidig kan lovgivning sees i sammenheng med lobbyvirksomhet fra arbeidsorganisasjoner, som takket være politiske tilknytninger, gjerne har en ikke-neglisjerbar påvirkningskraft. Et eksempel på dette kan være Vikinglinje-saken i Finland, hvor selskapet ønsket å outsource driften av en ferjelinje til Estland, men ble stanset av finske fagorganisasjoner (Lønnå, 2007). Et annet eksempel på lovgivningens rolle er lovgitte krav om å source ut arbeid i Kina. Denne tvungne outsourcingen har en historisk bakgrunn. De siste tjue årene har Kina gått fra å være en lukket planøkonomi, til å bli en relativt ekspansiv og privatisert markedsøkonomi (Nassimbeni, Sartor, 2007). Og for å lette

overgangen for statlige, monopolistiske selskaper, så krever kinesisk administrasjon tvungen sourcing for visse «strategiske» industrier (Nassimbeni, Sartor, 2007).

Den teknologiske utviklingen er spesielt interessant om den knyttes til globaliseringsprosesser. Nyvinninger innen data- og telesystemer har virkelig realisert mulighetene til å danne verdikjeder på tvers av landegrensener og kontinenter. Som logistikkverktøy har det langt på vei realisert mulighetene for en virkelig global verdikjede. Utviklingen har også muliggjort at man kan bearbeide enorme informasjonsmengder. Som analyseverktøy for økonomiske kalkyler har det altså revolusjonert muligheten for eksterne, og interne, analyser i strategiske prosesser. Dette må sees i sammenheng med at innhenting og bearbeidingen av data kan foregå i større skala, og hyppigere enn tidligere. Det tillater at analyser kan gjøres med høyere frekvens, og slik sett kan man lettere avdekke, og adaptere, ønskede endringer i strategier.

5.3 Markedsutviklingens betydning for driverne

Markedsutviklingen er kanskje mer interessant enn samfunnsutvikling i sammenheng med driverne. Mens samfunnet gjerne gir strukturelle begrensninger for handlingsrommet, så kan markedet sees på som en arena hvor selskaper selv kan være premissleverandører. Dette kan eksemplifiseres ved for eksempel Nokias rolle på slutten av 1990-tallet med tanke på at de kunne, mer eller mindre, på egen hånd definere hele mobiltelefonbransjen (ICMR, 2005). En videreføring av dette er hvordan Apple for slutten av 2000-tallet³⁴ egenhendig kunne definere hele smarttelefonbransjen (Baljko, 2011). Årsaken til dette er å spore innen endringer i organisasjonsstrukturer, allianser, partnerskap og innovasjon.

Ledende selskaper innen outsourcing har satt bort kjerneprosesser som design, ingeniørarbeid, produksjon og markedsføring (McIvor, 2008). Spesialiserte underleverandører kan tilby spisskompetanse, særskilt utstyr, systemer og prosesser som er spesialtilpasset og oppnå skalaøkonomi. Ronan McIvor (2008) mener at mange selskaper mislykkes i å omfavne outsourcingstrategier som er omfattende og generelle, og som unngår å havne i fallgropen hvor outsourcing blir foretatt på et lavt ledelsesnivå i organisasjonen, slik at det aldri blir effektivt, og drar nytte av det store effektivitetsforbedringspotensialet som ligger i outsourcing. Videre sier han at ofte er økonomisk arbitrasje så høyt verdsatt at det kan gå på bekostning av hva som er selskapets kjerneaktivitet, og som er bestemmende for langtidskonkurransesevnen.

³⁴ iPhone ble lansert i 2007 (Balachandran et al., 2012).

Ser man tilbake til staters inngripen og interesser ved de to leirene *realpolitik* og *globalisering*, så er det klart at elementer som kan forklares ved begge perspektivene er gjeldende.

Basert på all denne informasjonen, er det klart at offshoring og reshoring er stadig aktuelle prosesser, idet at de styres av drivere som igjen styres av dynamiske drivere som markeds- og samfunnsutvikling. Følgelig vil også driverne endre tyngdepunkt over tid, og de må avdekkes gjennom flere forskjellige, men komplementære teorier, jf. sitatet av Gilpin (2001) i forordet.

Kilder

- Aakvaag, Gunnar C. (2008): *Moderne sosiologisk teori*; Abstrakt forlag; Oslo.
- Aberdeen Group (2006): *The business value of IT outsourcing benchmark report: Managing expectations – and the providers*; nettsted: <http://callcenterinfo.tmcnet.com/research/aberdeen-it-outsourcing.pdf>; hentet 6/4-2012.
- All, Ann (2009): *IBM's "Stealth" Layoffs Show Need for More Transparency*; IT Business Edge, nettsted: <http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/all/ibms-stealth-layoffs-show-need-for-more-transparency/?cs=30949>; hentet 9/6-2012.
- Amiti, M, S. J. Wei (2009): *Service offshoring and productivity: Evidence from the US*; The World Economy, 32 (2), side 203-220.
- Arbo, Peter (2004): *Kan innovasjon planlegges?*, sakset fra *Innovasjonspolitikken scenografi* (Arbo, Peter og Hallgeir Gammelsæter), Tapir akademisk forlag, Trondheim.
- Arbo, Peter, Tor Selstad (2004): *Kunnskapssamfunnets institusjoner og transformasjoner*; sakset fra Arbo og Gammelsæter (red): *Innovasjonspolitikken scenografi – Nye perspektiver på næringsutvikling*; side 25-50; Tapir akademisk forlag, Trondheim.
- Astrup, Ingrid (2012): *Databaser*; nettsted: <http://himolde.no/index.cfm/pageID/1086>; hentet 14/5-2012.
- Atesci, Kayhan, Akshay Bhagwatwar, Trupti Deo, Kevin C. Desouza, Peter Baloh (2010): *Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers*; International Journal of Information Management, 30, side 277-282.
- Balachandran, Kashi R., Hsiao-Wen Wang, Shu-Hsing Li, Taychang Wang (2012): *In-house capability and supply chain decisions*; Omega, nettsted: dx.doi.org/10.1016/j.omega.2012.01.003 (krever autorisering); hentet 14/4-2012.
- Benaroch, Michel, Scott Webster, Burak Kazaz (2012): *Impact of sourcing flexibility on the outsourcing of services under demand uncertainty*; European Journal of Operational Research, 219, side 272-283.
- Berge, Dag Magne (2010): *Innovasjon i Nettverk*; forelesning i ADM610 Innovasjon og Teknologi; kursansvarlig Lars Rønhovde, Høgskolen i Molde.
- Bielski, Lauren (2006): *Outsourcing success – It's all in the Governance*; American Bankers Association, 98/7, side 38-42
- Bitner, Mary Jo, Stephen W. Brown (2006): *The evolution and discovery of services science in business schools*; Communications of the ACM, 49/7, side 73-78.
- Bjarnar, Ove (2010A): *Globalisering, innovasjonskonkurranse og omstillinger i organisasjoner*; forelesning i ADM700: Globale endringer og organisasjonar, Høgskolen i Molde.
- Bjarnar, Ove (2010B): *Kunnskapssamfunnet, kunnskapsøkonomi og kunnskapsmakt*; forelesning i ADM700: Globale endringer og organisasjonar, Høgskolen i Molde.
- Bowen, James (2012): *Japanese war crimes*; The Pacific War Historical Society, nettsted: <http://www.pacificwar.org.au/WarCrimeIntro.html>, hentet 9/6-2012.
- Bronfenbrenner, Kate, Stephanie Luce (2004): *Offshoring: The Evolving Profile of Corporate Global Restructuring*; Cornell University Faculty Publications; nettsted: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=cbpubs>; hentet 3/2-2012.
- Brown, Alan S. (2010): *Manufacturing at the crossroads*; Mechanical Engineering, 132/6, side 30-34.
- Bücker, Andreas, Wiebke Warneck (2010): *Viking – Laval – Rüffert: Consequences and policy perspectives*; European Trade Union Institute; Brussel, Belgia.
- Carter, Chris (2011): *Organisations and Strategy: Theory and Practice*; forelesning i ADM900; Høgskolen i Molde.

- Chang, Sea-Jin, Sekeun Park (2005): *Types of firms generating network externalities and MNCs' co-location decisions*; Strategic Management Journal, 26, 7, side 595-615.
- Churchill Centre, and Museum at the Churchill War Rooms – London (2012): *Statesmanship*; nettsted: <http://www.winstonchurchill.org/learn/myths/churchill-trivia/541-statesmanship>; hentet 14/4-2012.
- CIA (Central Intelligence Agency) (2012): *The World Factbook – South Asia: India*; nettsted: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html; hentet 1/6-2012.
- Claes, Dag Harald (2010): *Perspektiver på globalisering, politikk og økonomi*; forelesning i ADM700: Globale endringer og organisasjoner, Høgskolen i Molde.
- Claes, Dag Harald, Helge Hveem, Bent Sofus Tranøy (2007): *Økonomisk globalisering og politisk styring*; Universitetsforlaget, Oslo.
- Cochran, Gregory, Jason Hardy, Henry C. Harpending (2006): *Natural History of Ashkenazi Intelligence*; Journal of Biosocial Science, 38, side 659-693.
- Cullen, Sara, Peter B. Seddon, Leslie P. Willcocks: *IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements*; Journal of Strategic Information Systems, 14, side 357-387.
- Dahl-Jørgensen, Carla, Johan Elvemo (2000): *Bedrifter uten grenser – betingelser for utvikling i globaliserte landskap*; sakset ifra Rolfsen, Monica et.al. (2000): *Trendenes Tyranni*; Fagbokforlaget; Bergen.
- Daniel, Elizabeth, Devendra Kodwani, Sanjukta Datta (2009): *The impact of ICT-enabled offshoring announcements on share prices*; Journal of Enterprise Information Management, 22/3, side 241-256.
- Daveri, F., Jona-Lasinio (2008): *Off-shoring and productivity growth in the Italian manufacturing industries*. Arbeidsutkast # 2288, CESifo, Tyskland.
- Dedekam, Anders jr. (2006): *Samfunnsøkonomisk oppslagsbok*; nettsted: <http://home.himolde.no/~dedekam/Samfunnsokonomi/Ordliste%20i%20samfunnsokonomi.htm>; hentet 5/3-2012.
- Denning, Steve (2011): *Why Amazon Can't Make A Kindle In the USA*; Forbes, nettside: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/08/17/why-amazon-cant-make-a-kindle-in-the-usa/>; hentet 15/2-2012.
- Djupedal, Øystein (2003): *Krigen i Irak - et sjansespill*; kronikk, nettsted: <http://arkiv.sv.no/partiet/stortingsgruppen/finans/kronikker/dbaFile16149.html>; hentet 9/6-2012.
- Eberhardt, Markus, Julie McLaren, Andrew Millington, Barry Wilkinson (2004): *Multiple Forces in Component Localisation in China*; European Management Journal, vol. 22, issue 3, sider 290-303.
- Economist, The (2004): *You're hired*; 18/9-2004; The Economist, New York, USA.
- Economist, The (2011): *Moving back to America - the dwindling allure of building factories offshore*; 12/5-2011; The Economist, New York, USA.
- Eisenhardt, Kathleen M., Jeffrey A. Martin (2000): *Dynamic capabilities: what are they?*; Strategic Management Journal, vol. 21, spesialutgave, side 1105-1121.
- Ellram, Lisa M. (1990): *The supplier selection decision in strategic partnerships*; Journal of Purchasing and Materials Management, høst, side 8-14.
- Erber, Georg, Aida Sayed-Ahmed (2005): *Offshore Outsourcing – A Global Shift in the Present IT Industry*; Intereconomics, 40/2, side 100-112.
- Falch-Nilsen, Kirsti (2012): *Atomenergi-sjef positiv etter møter*; NrK, nettsted: http://m.nrk.no/m/artikkel.jsp?art_id=18147784; hentet 9/6-2012.
- Farrel, Diana (2005): *Offshoring – value creation through economic change*; Journal of Management Studies; vol. 42, nummer 3, side 675-683.

- Farrell, Chris (2010): *U.S. Wage Growth: The Downward Spiral*; Bloomberg Business Week, nettsted: http://www.businessweek.com/investor/content/feb2010/pi2010025_902249.htm; hentet 10/6-2012.
- Fonseca, José (2002): *Complexity and innovation in organizations*; Routledge, NY, USA.
- Foster, Peter (2011): *North Korea faces famine: "Tell the world we are starving"*; The Telegraph, nettsted: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/northkorea/8641946/North-Korea-faces-famine-Tell-the-world-we-are-starving.html>, hentet 9/6-2012.
- Franceschini, F., M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto (2003): *Outsourcing: guidelines for a structured approach*; Benchmarking, 10/3, side 246-260.
- Freytag, Per V., Ann H. Clarke, Majbritt R. Evald (2012): *Reconsidering outsourcing solutions*; European Management Journal, 30, side 99-110.
- Gammelsæter, Hallgeir (2001): *Innovasjon i organisasjoner*; sakset fra artikkelsamling i Innovasjon og Teknologi; kursansvarlig Lars Rønhovde, Høgskolen i Molde.
- Gewald, Heiko, Kim Wüllenweber, Tim Weitzel (2006): *The influence of perceived risks on banking managers' intention to outsource business processes – a study of the German banking and finance industry-*; nettsted: <http://www.wiwi.de/publikationen/TheInfluenceofPerceivedRiskson1762.pdf>; hentet 19/4-2012.
- Ghemawat, Pankaj (2011): *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*; Harvard Business Review Press; Boston, USA.
- Gilpin, (2001): *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order*; Princeton University Press, New Jersey, USA.
- Gingrande, Arthur (2005): *Outsourcing Data Entry: An Overview – An IMERGE Consulting Report*; nettsted: <http://www.docstoc.com/docs/73146755/Outsource-Business-Card-Data-Entry>; hentet 6/4-2012.
- Girma, Sourafel, Holger Görg (2004): *Outsourcing, foreign ownership and productivity: Evidence from UK establishment level data*; Review of International Economics (12), side 817-832.
- Goo, Jahyun, Rajiv Kishore, Kichan Nam, H. Raghav Rao, Yongil Song (2007): *An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships*; Decision Support Systems, 42, side 2107-2125.
- Görg, Holger, Aoife Hanley, Eric Strobl (2008): *Productivity effects of international outsourcing: Evidence from plant-level data*; Canadian Journal of Economics, 41, side 670-688.
- Gwebu, Kholekile L., Jing Wang, Li Wang (2010): *Does IT outsourcing deliver economic value to firms?*; Journal of Strategic Information Systems, 19, side 109-123.
- Hamel, Gary, Coimbatore Krishnarao Prahalad (1989): *Strategic Intent*; Harvard Business Review, mai-juni, side 63-76.
- Hattrem, Hanne (2012): *Tilbakekaller 420.000 biler for brannfare*; VG, nettsted: <http://www.vg.no/bil-og-motor/artikkel.php?artid=10075863>; hentet 9/6-2012.
- Haugan, Bjørn (2011): *Det dumme Norge har gjort*; VG, nettsted: <http://e24.no/makro-og-politikk/kinesisk-toppleder-om-nobelprisen-det-dumme-norge-har-gjort/20129008>; hentet 3/6-2012.
- Haugan, Bjørn, Andreas Fosse, Jo Andre Aakvik, Johann D. Sundberg, Terje Normann (2012): *Norvik fikk sparken*; nettsted: <http://e24.no/naeringsliv/norvik-fikk-sparken/20208409>, hentet 2/5-2012.
- Heine, Michelle Lane, Varun Grover, Manoj K. Malhotra (2003): *The relationship between technology and performance: a meta-analysis of technology models*; Omega, 31, 3, side 189-204.

- Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*; Universitetsforlaget; Oslo.
- Hervik, Arild (2009): *Den maritime næringen og finanskrisen*; foredragsnotat; Møreforskning Molde AS.
- Hinduism Today (2010): *India as Colony: 1850 to 1947*; Hinduism Today, mai-juni-juli, 2010, Hawaii, USA.
- Hoffman, Michael E.S. (2010): *Job Losses and Perceptions of Globalization*; Journal of World Trade, 44/5, side 967-983.
- Hutzschenreuter, Thomas, Arie Y. Lewin, Wolfgang Ressler (2011): *The growth of white-collar offshoring: Germany and the US from 1980 to 2006*; European Management Journal, 29, side 245-259.
- Isaksen, Arne, Asbjørn Karlsen, Bjørnar Sæther (2008): *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv*; Fagbokforlaget; Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Høyskoleforlaget; Kristiansand.
- Jahns, Christopher, Evi Hartmann, Lydia Bals (2006): *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept*; Journal of Purchasing & Supply Management, 12, side 218-231.
- Jensen, Peter D. Ørberg, Jacob Funk Kirkegaard, Nicolai Søndergaard Laugesen (2009): *Beyond job losses – The net effects of offshoring and inshoring on employment in the Danish economy*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 2/2, side 123-144.
- Johnsen, Thomas E. (2009): *Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future*; Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 15, issue 3, sider 187-197.
- Johnson, Drew (2009): *GM to setup Asian headquarters in Shanghai*; nettsted: <http://www.leftlanenews.com/gm-to-setup-asian-headquarters-in-shanghai.html>; hentet 8/6-2012.
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann (2008): *Psykologi i organisasjon og ledelse*; Fagbokforlaget, Bergen.
- Kaufmann, Lutz, Craig R. Carter (2006): *International supply relationships and non-financial performance – a comparison of US and German practices*; Journal of Operations Management, 24/5, side 653-675.
- Kinkel, Steffen; Spomenka Maloca (2009): *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective*; Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Karlsruhe, Tyskland.
- Knights, David, Beverley Jones (2007): *Outsourcing (the) economy to India: utopian and dystopian discourses of offshoring*; International Journal of Sociology and Social Policy, 27, 11/12, side 433-446.
- Kotabe, Masaaki (1990): *The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms – an empirical investigation*; Journal of International Business Studies, 1990, issue 21, side 623-638.
- Kotabe, Masaaki, Michael J. Mol (2009): *Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect*; Journal of Purchasing & Supply Management, 15, side 205-213.
- Krugman, Paul (2009): *Finanskriser og depresjonsøkonomi – og hva kan gjøres med finanskrisen*; Hegnar Media; Oslo.
- Krugman, Paul (2011): *Re-Shoring*; nettsted: <http://krugman.blogs.nytimes.com/2011/10/08/re-shoring/>, hentet 14/3-2012.
- Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks, Joseph W. Rottman (2008): *Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 1/1, side 13-34.

- Landre, Even, Terje Normann (2012): - *Vi må ned i levestandard*; nettside: <http://e24.no/boers-og-finans/vi-maa-ned-i-levestandard/20174640>; hentet 5/4-2012.
- Langeland, Ove, Eirik Vatne (2009): *Kunnskapsøkonomi, innovasjon og regional utvikling*; PLAN, 1/2010, side 4-9.
- Levy, David L. (2005): *Offshoring in the new global political economy*; Journal of Management Studies, vol. 42, issue 3, side 685-693.
- Liao, Wen-Chi (2012): *Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality*; Journal of Urban Economics, # 72, side 1-16.
- Liker, Jeffrey K., Thomas Y. Choi (2004): *Building deep supplier-relationships*; Harvard Business Review, nettsted: ftp://ftpserv.uncc.edu/coba/mbad/cooper/mbad6208_Spring10/class05%28current%29/deeper_supplier_relationships.pdf; hentet 3/6-2012.
- Loch, Christoph H., Stephen Chick, Arnd Huchzermeier (2007): *Can European Manufacturing Companies Compete?: Industrial Competitiveness, Employment and Growth in Europe*; European Management Journal, vol. 25, issue 4, August 2007, sider 251-265.
- Majocchi, Antonio, Manuela Presutti (2009): *Industrial clusters, entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution*; International Business Review, 18, side 76-88.
- Mann, Arti, Robert J. Kauffman, Kunsoo Han, Barrie R. Nault (2011): *Are there contagion effects in information technology and business process outsourcing?*; Decision Support Systems, 51, side 864-874.
- Mann, Catherine L. (2003): *Globalization of IT services and white collar jobs: The next wave of productivity growth*; International Economics Policy Briefs, 3-11, Institute of International Economics.
- March, James G. (1999): *The pursuit of organizational intelligence*; sakset fra artikkelsamling i Innovasjon og Teknologi, redaktør Lars Rønhoed, Høgskolen i Molde.
- Marlowe, Joseph, Paul Sullivan (2007): *Medical Tourism: The Ultimate Outsourcing*; Aon Consulting Forum; nettside: [https://infolinx.aon.com/InfoLinx/RTS/Rtsdbln.nsf/0455ef6bb6300d3185256a40005a1065/e3a8903cf47ff9558625744100552704/\\$FILE/mar07_forum_lead_article.pdf](https://infolinx.aon.com/InfoLinx/RTS/Rtsdbln.nsf/0455ef6bb6300d3185256a40005a1065/e3a8903cf47ff9558625744100552704/$FILE/mar07_forum_lead_article.pdf); hentet 2/3-2012.
- McIvor, Ronan (2008): *What is the right outsourcing strategy for your process?*; European Management Journal, vol. 26, issue 1, side 24-34.
- Mindful Money (2012): *Reverse Globalisation: manufacturing comes home*; nettsted: <http://www.mindfulmoney.co.uk/11616/investing-strategy/reverse-globalisation-manufacturing-comes-home.html>, hentet 1/5-2012.
- Moser, Harry (2012): *Strengthen U.S. Manufacturing and Lower Your Costs! Re-Shore!*; nettsted: <http://reshoringmfg.com/strengthen-u-s-manufacturing-and-lower-your-costs-re-shore/>; hentet 9/5-2012.
- Nakamura, David (2012): *Obama advarer Nord-Korea*; Aftenposten, nettsted: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Obama-advarer-Nord-Korea-6792807.html#.T9VcusX4LEs>; hentet 10/6-2012.
- Nassimbeni, Guido, Marco Sartor (2007): *Sourcing in China: a typology*; International Journal of Production Economics, vol. 107, issue 2, side 333-349.
- O'Donnell, Jayne, Mindy Fetterman (2007): *When it comes to toys, buying American is tough*; USA Today, nettsted: http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2007-10-04-toy-fear_N.htm; hentet 3/6-2012.
- O'Sullivan, Kate (2008): *Spreading its wings*; CFO Europe Magazine; nettsted: <http://www.cfo.com/article.cfm/10833954?f=related>; hentet 6/4-2012.

- Overby, Stephanie (2005): *Backsourcing pain: JPMorgan Chase's decision to first outsource IT and then bring it back in-house stands as a cautionary tale for any CIO considering an outsourcing megadeal*; CIO Magazine; nettsted: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/SPICT2/Tutorial03/SPICT1-Outsourcing-Failure.pdf>; hentet 6/4-2012.
- Oxfam America, The Coca Cola Company, SABMiller (2012): *Exploring the links between international business and poverty reduction*; nettsted: http://www.thecocacolacompany.com/citizenship/pdf/poverty_footprint_report.pdf; hentet 9/6-2012.
- Panko, Raymond R. (2008): *IT employment prospects: beyond the dotcom bubble*; European Journal of Information Systems, 17, side 182-197.
- Pierre, Martin (2006): *The rise of services "offshoring" and its policy implications in North America*; Canadian Foreign Policy, 12/3.
- Prasso, Sheridan (2011): *Why we left our factories in China*; Fortune Magazine, nettside: <http://finance.fortune.cnn.com/2011/06/29/why-we-left-our-factories-in-china/>, hentet 14/2-2012.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, Gary Hamel (1990): *The core competence of the corporation*; Harvard Business Review, 68/3, side 79-91.
- PricewaterhouseCoopers/PwC (2004): *Less Than Half of Large U.S. and European Companies Say Outsourcing is Cost Effective, PricewaterhouseCoopers Finds*; PwC; nettsted: <http://www.barometersurveys.com/vwAllNewsByDocID/DE6B6BE74FFF63AE85256F39006EDA7A/index.html>; hentet 6/4-2012.
- Quélin, Bertrand, Francois Duhamel (2003): *Bringing together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*; European Management Journal, 21 side 647-661.
- Raiborn, Cecily A., Janet B. Butler, Marc F. Massoud (2009): *Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly*; Business Horizons, 52, side 347-356.
- Rasch, Jonas Sverrisson (2012): *Hollande ny president i Frankrike*; Dagbladet, nettsted: <http://www.dagbladet.no/2012/05/06/nyheter/utenriks/frankrike/21471648/>; hentet 9/6-2012.
- Ren, Justin, Yong-Pin Zhou (2008): *Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality*; Management Science, 52, side 369-383.
- Reshoring Initiative (2012): *Why Reshore*; nettsted: www.reshorenw.org/; hentet 9/5-2012.
- Rifkin, Jeremy (2004): *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*; Tarcher, Los Angeles, USA.
- Robinson, Justin (2009): *Tiger Woods scandal once again shows mass media's failings as a watchdog*; nettsted: <http://www.examiner.com/article/tiger-woods-scandal-once-again-shows-mass-media-s-failings-as-a-watchdog>; hentet 3/5-2012.
- Rønhovde, Lars (2010): *Globalisering – kunnskapsfunn, kunnskapsøkonomi, kunnskapsmakt*; forelesning i ADM700: Globale endringer og organisasjoner, Høgskolen i Molde.
- Schiele, Holger, Philipp Horn, Bart Vos (2010): *Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers – Relative importance and trade-offs*; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41/3, side 315-336.
- Schneider, Christian O., Philipp Bremen, Paul Schönsleben, Robert Alard (2011): *Transaction cost economics in global sourcing: Assessing regional differences and implications for performance*; International Journal of Production Economics, tilgjengelig på internett (ennå ikke på trykk).

- Shamis, Gary S., Cathryn M. Green, Susan M. Sorensen, Donald L. Kyle (2005): *Outsourcing, Offshoring, Nearshoring: What to Do?*; Journal of Accountancy, 199/6, side 57-61.
- Siegmund-Schultze, Reinhard (2009): *Mathematicians Fleeing from Nazi Germany: Individual Fates and Global Impact*; The University Press Group Ltd., West Sussex, England.
- Solem, Olav (2003): *Forsyningsledelse: bakgrunn, framvekst og utfordringer*; Magma, 6/5, side 19-30.
- Store Norske Leksikon (2012): *Cubakrisen*; nettsted: snl.no/Cubakrisen; hentet 3/6-2012.
- Tang, Ou, Siti Nurmaya Musa (2011): *Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management*; Int. J. Production Economics, 133, side 25-34.
- Testa, Bridget (2007): *Tales of Backshoring*; nettside <http://www.workforce.com/article/20071220/NEWS02/312209985#>; (krever tilgang); hentet 26/3-2012.
- Thibodeau, Patrick (2010): *IBM stops disclosing U.S. headcount data*; InfoWorld, nettsted: <http://www.infoworld.com/t/outsourcingoffshoring/ibm-stops-disclosing-us-headcount-data-466>; hentet 9/6-2012.
- Times News Network (2012): *Indiaspeak: English is our 2nd language*; nettsted: http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2010-03-14/india/28117934_1_second-language-speakers-urdu; hentet 10/6-2012.
- Toyota (2012): *Toyota motor engineering & manufacturing North America, inc (TEMA)*; nettside http://www.toyota.com/about/our_business/engineering_and_manufacturing/tema/; hentet 8/6-2012.
- TRACE International (2012): *TRACE International*; nettsted: https://secure.traceinternational.org/Trace/About_Trace/Trace_International.html; hentet 16/2-2012.
- TREFIS (2011): *The 4 Most Important Products for Coca Cola*; nettsted: <http://www.trefis.com/stock/ko/articles/46018/the-4-most-important-products-for-coca-cola/2011-03-25>; hentet 9/6-2012.
- Tufte, Edward R. (2011): *The Visual Display of Quantitative Information*; Graphics Press, Connecticut, USA.
- Underhill, Geoffrey (2000): *State, market and global political economy: genealogy of an (inter-?) discipline*; International Affairs, 76, 4, side 791-810.
- Varadarajan, Rajan (2008): *Outsourcing: Think more expansively*; Journal of Business Research, volume 62, issue 11, side 1165-1172.
- Verhoef, Chris (2005): *Quantitive aspects of outsourcing deals*; Science of Computer Programming, 56, side 275-313.
- Vining, Aidan, Steven Globberman (1999): *A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision*; European Management Journal, 17, side 645-654.
- Viscusi, Gregory, Mark Deen (2012): *France Unemployment Near 10 %*; nettsted: <http://www.businessweek.com/news/2012-04-26/france-unemployment-near-10-percent-fueled-by-laws-election-omits-jobs#p1>; hentet 1/5-2012.
- Weele, Arjan van (2010): *Purchasing and Supply Chain Management*; Cengage Learning EMEA, Hampshire, Storbritannia.
- Weidenbaum, Murray L., Harvey S. James, jr. (1993): *Confronting foreign competition by overcoming trade barriers*; USA Today, nettsted: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_n2580_v122/ai_13266599/; hentet 9/6-2012.
- White House, Office of the Press Secretary (2012): *President Obama Hosts "Insourcing American Jobs" Forum at the White House*; nettsted: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/01/07/president-obama-hosts-insourcing-american-jobs-forum-white-house>; hentet 1/5-2012.

Whitten, Dwayne, Subrata Chakrabarty, Robin Wakefield (2010): *The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?*; Information and Management, 47, side 165-175.

Whitten, Dwayne, Dorothy Leidner (2006): *RESEARCH NOTE: Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors*; Decision Sciences, 37/4.

Whitten, Dwayne, Robin L. Wakefield (2006): *Measuring switching costs in IT outsourcing services*; Journal of Strategic Information Systems, 15, side 219-248.

Workman, Daniel (2011): *Top Japanese Trade Partners In 2010*; International Trade, nettsted: <http://suite101.com/article/top-japanese-trade-partners-in-2010-a363316>, hentet 9/6-2012.

Vedlegg 1: Utvalget av artikler som er brukt i dokumentundersøkelsen

Atesci, Kayhan, Akshay Bhagwatwar, Trupti Deo, Kevin C. Desouza, Peter Baloh (2010): *Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers*; International Journal of Information Management, 30, side 277-282.

Balachandran, Kashi R., Hsiao-Wen Wang, Shu-Hsing Li, Taychang Wang (2012): *In-house capability and supply chain decisions*; Omega, nettsted: dx.doi.org/10.1016/j.omega.2012.01.003 (krever autorisering); hentet 14/4-2012.

Bauer, Peter, Norbert Walter, Randolph Rodenstock (2005): *Flucht aus Deutschland? Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung*; Ifo Schnelldienst, 58/13, side 3-12.

Beaumont, Nicholas, Amrik Sohal (2004): *Outsourcing in Australia*; International Journal of Operations & Production Management, 24/7, side 688-700.

Benaroch, Michel, Scott Webster, Burak Kazaz (2012): *Impact of sourcing flexibility on the outsourcing of services under demand uncertainty*; European Journal of Operational Research, 219, side 272-283.

Bidanda, Bopaya, Ozlem Arisoy, Larry J. Shuman (2006): *Offshoring manufacturing: Implications for engineering jobs and education: A survey and case study*; Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 22, 576-587.

Bielski, Lauren (2006): *Outsourcing success – It's all in the Governance*; American Bankers Association, 98/7, side 38-42.

Brown, Alan S. (2010): *Manufacturing at the crossroads*; Mechanical Engineering, 132/6, side 30-34.

Chadee, Doren, Revti Raman (2009): *International outsourcing of information technology services: review and future directions*; International Marketing Review, 26, 4/5, side 411-438.

Cullen, Sara, Peter B. Seddon, Leslie P. Willcocks: *IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements*; Journal of Strategic Information Systems, 14, side 357-387.

Daniel, Elizabeth, Devendra Kodwani, Sanjukta Datta (2009): *The impact of ICT-enabled offshoring announcements on share prices*; Journal of Enterprise Information Management, 22/3, side 241-256.

Dedrick, Jason, Erran Carmel, Kenneth L. Kraemer (2011): *A dynamic model of offshore software development*; Journal of Information Technology, 26, side 1-15.

Dekkers, Rob (2011): *Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing*; International Journal of Operations & Production Management, 31.9, side 935-965.

Doh, Jonathan P. (2005): *Offshore outsourcing – implications for international business and strategic management theory and practice*; Journal of Management Studies, 42 (3), side 695-704.

Eberhardt, Markus, Julie McLaren, Andrew Millington, Barry Wilkinson (2004): *Multiple Forces in Component Localisation in China*; European Management Journal, vol. 22, issue 3, sider 290-303.

Erber, Georg, Aida Sayed-Ahmed (2005): *Offshore Outsourcing – A Global Shift in the Present IT Industry*; Intereconomics, 40/2, side 100-112.

Franceschini, F., M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto (2003): *Outsourcing: guidelines for a structured approach*; Benchmarking, 10/3, side 246-260.

Freytag, Per V., Ann H. Clarke, Majbritt R. Evald (2012): *Reconsidering outsourcing solutions*; European Management Journal, 30, side 99-110.

Gewald, Heiko, Kim Wüllenweber, Tim Weitzel (2006): *The influence of perceived risks on banking managers' intention to outsource business processes – a study of the German banking and finance industry-*; nettsted: <http://www.wiiv.de/publikationen/TheInfluenceofPerceivedRiskson1762.pdf>; hentet 19/4-2012.

Goo, Jahyun, Rajiv Kishore, Kichan Nam, H. Raghav Rao, Yongil Song (2007): *An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships*; Decision Support Systems, 42, side 2107-2125.

Gorla, Narasimhaiah, Mei Bik Lau (2010): *Will negative experiences impact future IT outsourcing?*; The Journal of Computer Information Systems, 50/3, side 91-101.

Gwebu, Kholekile L., Jing Wang, Li Wang (2010): *Does IT outsourcing deliver economic value to firms?*; Journal of Strategic Information Systems, 19, side 109-123.

Hall, James A., Stephen L. Liedtka (2007): *The Sarbanes-Oxley Act: Implications for Large-Sale IT Outsourcing*; Communications of the ACM, 50/3, side 95-100.

Hirschheim, Rudolf, Andrew Schwarz, Peter Todd (2006): *A marketing maturity model for IT: Building a customer-centric IT organization*; IBM Systems Journal, 45/1, side 181-199.

Hoffman, Michael E.S. (2010): *Job Losses and Perceptions of Globalization*; Journal of World Trade, 44/5, side 967-983.

Hutzschenreuter, Thomas, Arie Y. Lewin, Wolfgang Ressler (2011): *The growth of white-collar offshoring: Germany and the US from 1980 to 2006*; European Management Journal, 29, side 245-259.

Jahns, Christopher, Evi Hartmann, Lydia Bals (2006): *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept*; Journal of Purchasing and Supply Management, 2006, issue 12, side 218-231.

Jensen, Peter D. Ørberg, Jacob Funk Kirkegaard, Nicolai Søndergaard Laugesen (2009): *Beyond job losses – The net effects of offshoring and inshoring on employment in the Danish economy*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 2/2, side 123-144.

Jørgensen, Claus (2010): *Offshore supplier relations: knowledge integration among small businesses*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 3/3, side 192-210.

Kinkel, Steffen; Spomenka Maloca (2009): *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective*; Fraunhofer Institute for Systems and innovation Research (ISI), Karlsruhe, Tyskland.

Knights, David, Beverley Jones (2007): *Outsourcing (the) economy to India: utopian and dystopian discourses of offshoring*; International Journal of Sociology and Social Policy, 27, 11/12, side 433-446.

Kotabe, Masaaki, Michael J. Mol (2009): *Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect*; Journal of Purchasing & Supply Management, 15, side 205-213.

Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks, Joseph W. Rottman (2008): *Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 1/1, side 13-34.

Levy, David L. (2005): *Offshoring in the New Global Political Economy*; Journal of Management Studies, 42 (3), side 685-693.

Li, Mei, Thomas Y. Choi (2009): *Triads in services outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer*; Journal of Supply Chain Management, 45/3, side 27-39.

Liao, Wen-Chi (2012): *Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality*; Journal of Urban Economics, # 72, side 1-16.

Lin, Songhua, Alyson C. Ma (2011): *Outsourcing and productivity: Evidence from Korean data*; Journal of Asian Economics volum 23, nr. 1, februar 2012, side 39-49.

Loch, Christoph H., Stephen Chick, Arnd Huchzermeier (2007): *Can European Manufacturing Companies Compete?: Industrial Competitiveness, Employment and Growth in Europe*; European Management Journal, vol. 25, issue 4, August 2007, sider 251-265.

Lu, Yuqian, René Morissette (2010): *Offshorability and wages in the service sector*; Perspectives on Labour and Income, 22/4, side 5-17.

Macinati, Manuela S., Suzanne Young (2009): *International perspectives on back sourcing in health: Is it just a merry-go-round?*; Health Care Management Review, 34/4, side 372.

Maelah, Ruhanita, Aini Aman, Noradiva Hamzah, Rozita Amiruddin, Sofiah Md Auzair (2010): *Accounting outsourcing turnback: process and issues*; Strategic Outsourcing: An International Journal, 3/3, side 226-245.

Majocchi, Antonio, Manuela Presutti (2009): *Industrial clusters, entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution*; International Business Review, 18, side 76-88.

Mann, Arti, Robert J. Kauffman, Kunsoo Han, Barrie R. Nault (2011): *Are there contagion effects in information technology and business process outsourcing?*; Decision Support Systems, 51, side 864-874.

Mclvor, Ronan (2008): *What is the right outsourcing strategy for your process?*; European Management Journal, vol. 26, issue 1, side 24-34.

Nassimbeni, Guido (2006): *International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms*; International Journal of Production Economics, vol. 103, issue 2, sider 694-706.

Panko, Raymond R. (2008): *IT employment prospects: beyond the dotcom bubble*; European Journal of Information Systems, 17, side 182-197.

Peppard, Joe (2007): *The conundrum of IT management*; European Journal of Information Systems, 16, side 336-345.

Pierre, Martin (2006): *The rise of services "offshoring" and its policy implications in North America*; Canadian Foreign Policy, 12/3.

Qu, Wen Guang, Wonseok Oh, Alain Pinsonneault (2010): *The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective*; Journal of Strategic Information Systems, 19, side 96-108.

Quélin, Bertrand, Francois Duhamel (2003): *Bringing together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*; European Management Journal, 21 side 647-661.

- Raiborn, Cecily A., Janet B. Butler, Marc F. Massoud (2009): *Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly*; Business Horizons, 52, side 347-356.
- Schiele, Holger, Philipp Horn, Bart Vos (2010): *Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers – Relative importance and trade-offs*; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41/3, side 315-336.
- Schneider, Christian O., Philipp Bremen, Paul Schönsleben, Robert Alard (2011): *Transaction cost economics in global sourcing: Assessing regional differences and implications for performance*; Int. J. Production Economics, nettsted: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.02.025> (krever autorisering); hentet 16/4-2012.
- Shamis, Gary S., Cathryn M. Green, Susan M. Sorensen, Donald L. Kyle (2005): *Outsourcing, Offshoring, Nearshoring: What to Do?*; Journal of Accountancy, 199/6, side 57-61.
- Slepniov, Dimitrij, Brian Vejrum Waehrens, Claus Jørgensen (2010): *Global operations networks in motion: Managing configurations and capabilities*; Operations Management Research, 2010, 3, side 107-116.
- Tang, Ou, Siti Nurmaya Musa (2011): *Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management*; Int. J. Production Economics, 133, side 25-34.
- Varadarajan, Rajan (2008): *Outsourcing: Think more expansively*; Journal of Business Research, volume 62, issue 11, side 1165-1172.
- Verdu, Antonio J., José María Gómez-Gras, Jesús Martínez-Mateo (2012): *Value creation through production offshore-inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective*; International Business Review, 21, side 342-356.
- Verhoef, Chris (2005): *Quantitative aspects of outsourcing deals*; Science of Computer Programming, 56, side 275-313.
- Vining, Aidan, Steven Globerman (1999): *A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision*; European Management Journal, 17, side 645-654.
- Wagner, Stephan M., Nikrouz Neshat (2009): *Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory*; Int. J. Production Economics, #126 (2010), side 121-129.
- Weeks, Michael R. (2009): *Sourcing practices and innovation: Evidence from the auto industry on the sourcing relationship as a dynamic capability*; Innovation: Management, Policy & Practice, 11/3, side 304-326.
- Whitten, Dwayne, Dorothy Leidner (2006): *RESEARCH NOTE: Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors*; Decision Sciences, 37/4.
- Whitten, Dwayne, Robin L. Wakefield (2006): *Measuring switching costs in IT outsourcing services*; Journal of Strategic Information Systems, 15, side 219-248.
- Whitten, Dwayne, Subrata Chakrabarty, Robin Wakefield (2010): *The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?*; Information and Management, 47, side 165-175.