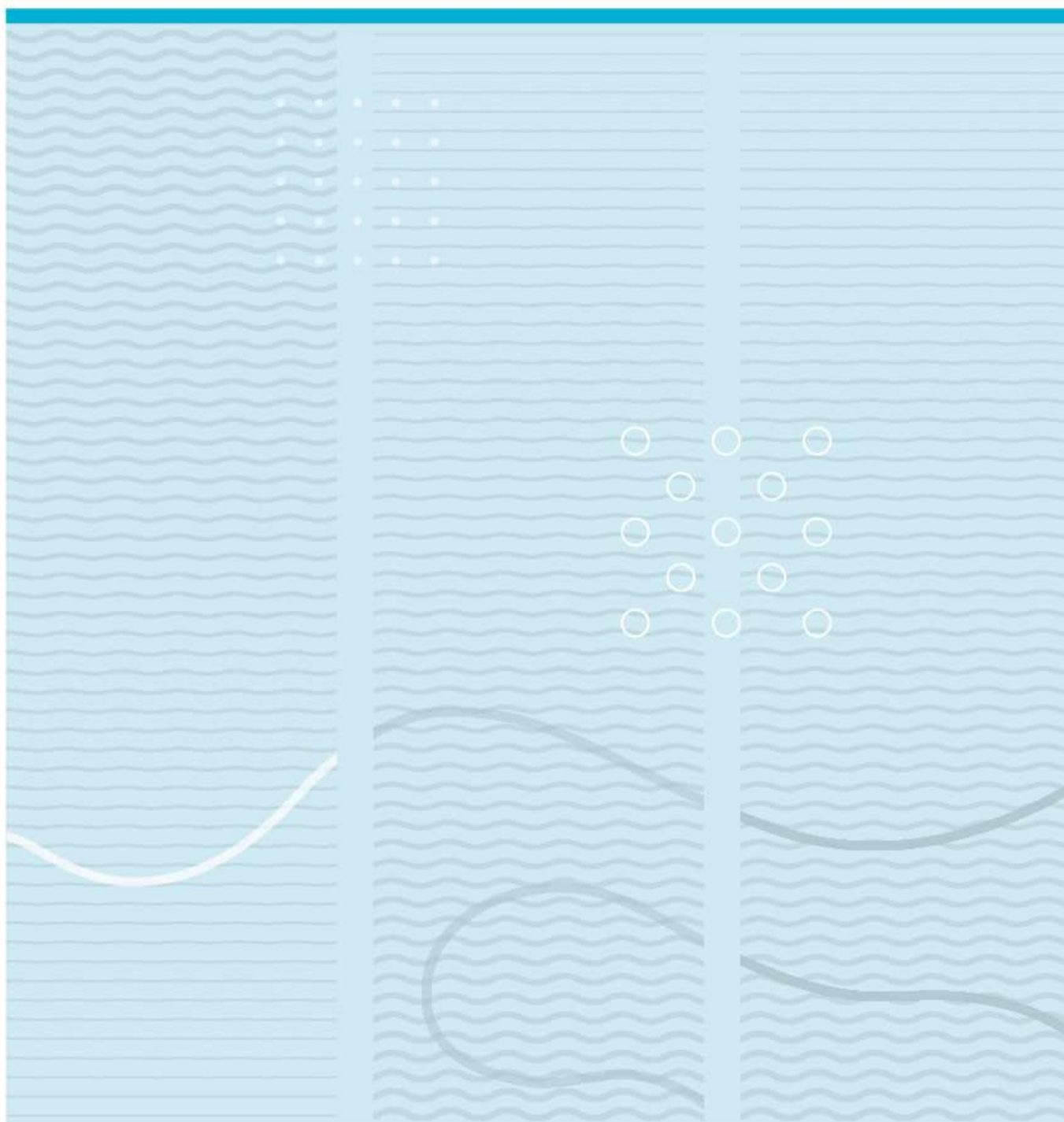


Lars Henning Pedersen

Thor Wang

Outsourcing under koronapandemien

En casestudie om koronapandemiens konsekvenser for outsourcede aktiviteter i norsk industri



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for Industriell økonomi
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Thor Wang, Lars Henning Pedersen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Outsourcing har utviklet seg fra å omhandle kun perifere aktiviteter som ikke direkte angår bedriftenes kjerneområde, til å omfatte selv de mest kritiske kjerneområder som f.eks. design, markedsføring og logistikk. 90-tallet og frem til nå har vært preget av en sterk utvikling i produkt- og tjenestemarkeder, samt en revolusjonerende utvikling i informasjons- og kommunikasjonsteknologi med global tilgang til leverandører og fallende interaksjonskostnader som resultat. Den 6. mars 2020 erklærte WHO koronaviruset som pandemi. Dette har vært gjenstand for rykter om at den norske industrien lider sterkt under konsekvensene fra pandemien. Denne studien setter dermed lys på hvilke konsekvenser koronapandemien faktisk har hatt for outsourcete aktiviteter hos bedrifter i norsk industri, og tar i tillegg stilling til deres holdning til fremtidig grad av outsourcing og industriens helse. Studien konkluderer med at koronapandemien har medført færre konsekvenser for outsourcete aktiviteter og norsk industri enn mediene hevder, men også at enkelte bedrifter har hatt problemer med å få inn utenlandske serviceingeniører for å utføre kompetansespesifikt vedlikehold og justeringer av maskiner. Problemer med vareleveranser og logistikk ser imidlertid ut til å være til stede, men i mindre grad enn man ville tro. Funnene viser dog på samme tid til mer proaktiv organisasjonsadferd som gjør at bedrifter innfører tiltak mot potensielle konsekvenser fra pandemien. Samtidig finner man reaktive bedrifter, hvis strategi er å «ri av stormen» og fortsette som før. Felles for både de proaktive og reaktive bedriftene virker å være relativt få koronarelaterte problemer med outsourcete aktiviteter. Det er lite som tyder på at outsourcing er en trend som er i ferd med å bli borte, og industrien virker å være bedre holdt enn hva media gjenspeiler. Funnene vitner dog om en viss avhengighet av eksterne leverandører, men resultatene i denne studien tilsier imidlertid ikke at industrien nødvendigvis blir straffet for dette.

Abstract

Outsourcing has evolved from dealing only with peripheral activities that do not directly concern the companies' core area, to include even the most critical ones, such as design, marketing and logistics. The 1990s and up to now have been characterized by a strong development in product and service markets, as well as a revolutionary development in information and communication technology, with global access to suppliers and falling interaction costs as a result. On March 6, 2020, the WHO declared the coronavirus a pandemic. This has been the subject of rumours that implies that the Norwegian industry is suffering greatly from the consequences of the coronavirus. This study sheds light on the consequences of the corona pandemic for outsourced activities in companies in the Norwegian industry, and takes a closer look on their attitude to the future degree of outsourcing, as well as the health of the industry. The study concludes that the corona pandemic has had fewer consequences for outsourced activities in the Norwegian industry than the media claim, but also that some companies have had problems getting foreign service engineers to perform competence-specific maintenance and adjustments of machines. Problems with goods deliveries and logistics, on the other hand, seem to be for the most part less than expected. At same time, however, the findings in this study point to more proactive organizational behavior than before that leads companies to introduce certain measures against potential consequences of the pandemic. Nevertheless, there are also reactive companies, whose strategy is to "ride out the storm" and continue as before. Common to both the proactive and reactive companies seem to be relatively few corona-related problems with outsourced activities. There is very little evidence that outsourcing is a trend that is disappearing, and the industry really seems to be better off than what the media reflects. The findings do point to a certain dependence on external suppliers, but the results of this study do not indicate that the industry is necessarily punished for this.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunnen for avhandlingen	1
2 Problemstilling	3
2.1 Forskningsspørsmål	3
2.2 Avhandlingens struktur og oppbygging.....	4
2.3 Begrensninger for forskningen	4
3 Begrepet outsourcing	5
4 Teori	6
4.1 Transaksjonskostnadsteori	6
4.1.1 To styringsmekanismer for transaksjoner	6
4.1.2 Atferdsmessige forutsetninger	7
4.1.3 Eiendeler, usikkerhet og frekvens	8
4.1.4 Kriterier for outsourcing-beslutninger	9
4.2 Ressurs-basert teori.....	9
4.2.1 Ressurs-basert teori og kjernekompetanseteori.....	10
4.2.2 Utvikling av outsourcing-strategi.....	11
4.3 Forholdet mellom transaksjonskostnadsteori og ressurs-basert teori i outsourcing	12
4.4 Kilder til risiko i forsyningskjeden	13
4.5 En søppeldunkmodell for organisasjonsbeslutninger	15
4.5.1 Organisasjoner er organiserte anarkier.....	15
4.5.2 De grunnleggende ideene om søppeldunkmodellen.....	15
4.6 Institusjonell morfisme	16
4.6.1 Mimetiske prosesser.....	17
5 Metoder	18
5.1 Litteratursøk.....	18
5.2 Samfunnsvitenskapelig metode	18
5.3 Utredning av forskningsdesign	19
5.4 Casestudie	20

5.4.1	Hva er oppgavens case?	21
5.5	Forskning og etikk	22
5.6	Utvalg	24
5.7	Datainnsamling	24
5.7.1	Forberedelser	24
5.7.2	Type intervju	25
5.7.3	Telefonintervju	25
5.7.4	Gjennomføringen av dybdeintervjuene	26
5.7.5	Spørreundersøkelsen	26
5.8	Analyse og presentasjon av dataene	27
5.9	Kvalitetssikring av funn	27
5.9.1	Reliabilitet	27
5.9.2	Validitet	28
5.10	Hypoteser	30
6	Resultater.....	31
6.1	Funn fra dybdeintervjuer	31
6.1.1	Begrepet outsourcing	31
6.1.2	Bransje.....	34
6.1.3	Bedriftenes forhold til outsourcing	35
6.1.4	Outsourcing under Korona	38
6.1.5	Outsource lokalt eller utenlands	44
6.1.6	Outsourcing i fremtiden.....	46
6.1.7	Om kontraktene	48
6.1.8	Oppsummering av funn fra dybdeintervjuer.....	49
6.2	Funn fra spørreundersøkelsen.....	54
6.2.1	Hvor mange bedrifter outsourcer?	54
6.2.2	Bransje og geografisk spredning.....	55
6.2.3	Korona og utfordringer	57
6.2.4	Outsourcing og risiko	58
6.2.5	Forebyggende tiltak	59
6.2.6	In sourcing.....	61
6.2.7	Fremtidig outsourcing.....	62

6.2.8	Kontrakter	63
6.2.9	Fjernoutsourcing.....	64
7	Diskusjon.....	65
7.1	Koronapandemiens påvirkning på outsourcing.....	65
7.2	Risikostyring	69
7.3	Forskjellige tankemønstre	70
7.4	Positive holdninger til outsourcing i fremtiden.....	71
7.5	Industrien er ikke så ille tilredt som media vil ha det til	72
8	Konklusjon	74
8.1	Problemstillingen	74
8.2	Forskningsspørsmål og hypoteser	75
8.3	Videre arbeid.....	77
9	Referanser.....	78
	Oversikt over tabeller og figurer	81
	Intervjuguide	82
	Meldeskjema.....	84

Forord

Denne masteravhandlingen er et selvstendig arbeid som har blitt utført gjennom siste del av utdanningsløpet for siviløkonomer ved Universitetet i Sørøst-Norge. Siden vi er spesialisert innen industriell økonomi, vurderte vi outsourcing som en interessant og naturlig retning for avhandlingen. En litteraturstudie på høsten 2020 hjalp oss med å lære mer om outsourcing som tema, og la dessuten grunnlag for det som skulle bli avhandlingen som markerer avslutningen på 5 år med studier innenfor økonomiske fag. Kunnskap ble tilegnet, og frøet for avhandlingen ble sådd: vi ville undersøke hvilke konsekvenser koronapandemien har hatt for outsourcing i den norske industrien. Lite forskning på området vekket en stor arbeidsmotivasjon, og ikke minst nysgjerrighet for videre forskning. Gjennom hardt arbeid har denne avhandlingen dermed gitt oss innsikt i f.eks. hvorfor bedrifter outsourcer, hvordan korona har påvirket risikoen med å outsource, hvilken holdning bedrifter har til outsourcing i fremtiden og – ikke minst – hvilke konsekvenser korona har hatt for outsourcing i den norske industrien. Med dette har studien også gitt oss mer innsikt i, og dessuten kunnskap om empirisk forskning. Forskningen har utvilsomt vært et hardt arbeid, men på samme tid utrolig lærerikt. Vi håper at denne avhandlingen kan være til interesse for leseren, og dessuten avdekke ny kunnskap om et område i en kontekst som det ikke er forsket særlig mye på. Vi vil videre benytte denne anledningen til å rette en veldig stor takk til vår veileder Søren Obed Madsen, som gjennom hele prosessen har bistått med gode tips, ideer og hjelp. Han har vært til stor støtte for oss. Det rettes også en takk til alle informantene som har tatt seg tid til å delta i undersøkelsen vår – både i intervjuer og spørreundersøkelsen. Avslutningsvis ønsker vi å takke familie og venner for deres hjelp med, og forståelse for arbeidet som har pågått over tid.

Kongsberg, 25. mai, 2021

Lars Henning Pedersen, Thor Wang

1 Innledning

Denne avhandlingens hovedhensikt er å undersøke om koronaviruset har hatt konsekvenser for norsk industri i forhold til outsourcing, og i så tilfelle hvorfor og hvordan. Studien tar også stilling til industriens motstandsdyktighet mot koronapandemien. For å forstå disse aspektene har vi forsøkt å sette oss inn i hvilken påvirkning på outsourcing bedriftene har opplevd i løpet av koronapandemien, og hvilke tanker og beslutninger de har stått ovenfor og eventuelt vedtatt. Vi dermed gått løs på denne utfordringen ved å anvende relevant teori, samt ved å intervjuer nøkkelpersoner i bedrifter som sitter på unik informasjon vedrørende deres oppfatning av situasjonen. I tillegg tas det i bruk en spørreundersøkelse for å underbygge resultatene. Ved å begrense utvalget fra norske bedrifter til norske industribedrifter, ser vi det som enklere å trekke logiske konklusjoner ut av dataene vi har samlet.

1.1 Bakgrunnen for avhandlingen

Outsourcing har etter hvert blitt en strategisk nøkkelfaktor hos bedrifter og forsyningskjeder (Kroes & Ghosh, 2009). Søken etter stadig høyere effektivitet og lavere kostnader har tvunget mange organisasjoner til å spesialisere seg innen spesifikke nøkkelområder i driften, og dette har resultert i at organisasjonene i stedet velger å outsource aktiviteter og tjenester som tidligere ble utført innenfor bedriftens egne vegger til eksterne leverandører. Siden den siste tiden har vært preget av en sterk utvikling i produkt- og tjenestemarkeder både lokalt og globalt, samt en revolusjonerende utvikling i informasjons- og kommunikasjonsteknologi, opplever organisasjoner nå at begrepet outsourcing har vokst til å omfatte stadig flere aktiviteter. Outsourcing har dermed utviklet seg fra å omhandle kun perifere aktiviteter som ikke direkte angår organisasjonens kjerneforretningsområde, til å omkranses selv de mest kritiske områder som f.eks. design, markedsføring, eller logistikk (McIvor, 2009). Kompleksiteten relatert til avgjørelsene om å outsource eller utføre internt har derfor økt parallelt med sentrale faktorer som teknologisk utvikling, større konkurransepress og spredning av kunnskap på tvers av organisasjoner og geografiske markeder (Holcomb & Hitt, 2006). Historisk sett har det vært tre viktige outsourcing-epoker opp gjennom tiden. Ifølge Corbett (2004), inntraff den første store bølgen på 80-tallet. Denne epoken blir ofte referert til som «The era of the Big Bang». I denne fasen outsourcet organisasjoner som sagt kun aktiviteter som ikke direkte påvirket kjerneforretningene, slik som vasking etc. Kostnadseffektivitet var det eneste motivet, og outsourcingen var i all hovedsak av lokal art. Det var ikke før tidlig på 90-tallet at organisasjoner

begynte å oppsøke ekstern kompetanse og kunnskap for å tilføre verdi til mer komplekse og strategiske aktiviteter i driften. Mer strategiske aktiviteter ble dermed satt bort, og organisasjonene utviklet tettere samarbeid med leverandørene sine. Denne epoken refereres til som «The era of the Bandwagon». Ved tusenårsskiftet, hadde outsourcing utviklet seg og økt så mye i popularitet at fenomenet som sådan var blitt en norm snarere enn et unntak. Global tilgang til leverandører, fallende interaksjonskostnader og revolusjonerende informasjons- og kommunikasjonsteknologi tilgjengeliggjorde muligheten til å restrukturere hele virksomheter. Globale ressurser var nå tilgjengelig for alle organisasjoner, på tross av bransje, geografisk beliggenhet eller organisasjoners størrelse. Det er i denne fasen verden befinner seg i nå, og blir ofte referert til som «The era of Barrierless Organizations» (Hattonen & Eriksson, 2009). Selv om det er tydelig at det finnes økonomiske og konkurransemessige fordeler ved denne trenden, foregår det samtidig en vedvarende diskusjon blant aktører og forskere vedrørende det faktum at mange organisasjoner outsourcer aktiviteter uten å analysere hvilke langtidseffekter disse avgjørelsene vil ha på konkurranseevnen deres (Kroes & Ghosh, 2009).

Den 6 april 2020 erklærte World Health Organization (WHO) koronavirusutbruddet som pandemi, og denne pandemien pågår fremdeles den dag i dag. Mange hevder at koronapandemien har ført til store tap av inntekter for bedrifter og arbeidstakere som et resultat av restriksjoner fra myndighetene for å «flate ut kurven» og å hindre ytterligere økning av smitte (Williams & Kayaoglu, 2020). Vi blir til daglig foret med utsagn som at «dette er første fase for at verden har ramlet sammen» og «industrien er i ferd med å gli inn i et større alvor enn vi trodde» (Sunde K. , 2020). Dette er påstander og spådommer som både norske og utenlandske medier sprer nesten daglig, og som dessuten skaper rykter som f.eks. at koronapandemien er første straff for at vi er altfor avhengig av hverandre. Slike påstander reiser en hel del spørsmål. Selv om pandemien unektelig har hatt store konsekvenser for enkelte bedrifter, så er det interessant å se om disse utsagnene faktisk er sanne og generaliserbare. Så hvordan går det egentlig med norsk industri? Blir vi nå straffet for vår egen grådighet og fordi vi rett og slett har outsourcet for mye? Ser man nå en norsk industri med snart knekket rygg fordi vi ikke klarer oss selv? Er koronapandemien blitt et blodrødt skille for «the era of barrierless organizations», hvor outsourcing heretter vil forvandles fra norm til unntak? Denne studien vil forsøke å svare på, og dessuten dykke dypere ned i disse spørsmålene.

2 Problemstilling

På bakgrunn av kapittelet ovenfor ser vi et behov for å avdekke om norske industribedrifter nå opplever konsekvenser som påvirker outsourcing-aktiviteter, og i så fall hva dette betyr i praksis. Vi har dermed kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke konsekvenser har den norske industrien opplevd i forhold til outsourcing som følge av koronapandemien?

2.1 Forskningsspørsmål

Som nevnt ovenfor vil denne avhandlingen utforske norske industribedrifters konsekvenser i forhold til outsourcing. Når vi forsket på dette oppdaget vi at flere spørsmål meldte seg. Det faller seg derfor naturlig at avhandlingen i tillegg prøver å besvare disse spørsmålene. Vi oppdaget nemlig gjennom både teori og intervjuer at det har vært en sterk trend å outsource aktiviteter siden 2000-tallet. Ved dette funnet fant vi det naturlig å undersøke i hvilken grad denne trenden har blitt påvirket av koronapandemien. Dermed har vi valgt å supplere avhandlingen med følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad vil norske industribedrifter fortsette å outsource aktiviteter i fremtiden?

Det er viktig for oss å påpeke at det vil være vanskelig å kunne besvare et slikt spørsmål med sikkerhet da dette er et fremtidig spørsmål, og at det derfor ikke finnes konkret data som kan besvare dette. Måten vi vil besvare dette spørsmålet på blir dermed via kvalifisert gjetting ved hjelp av funn fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen som ble utført i denne avhandlingen. Målet vårt blir derfor å se etter mønster og trender som best mulig kan gi et fornuftig svar.

I tillegg opplever vi at funnene i denne undersøkelsen også gir muligheter til å se på et større bilde av situasjonen. Mediene gir de fleste av oss grunn til å anta at norsk industri henger i en tynn tråd.

Som et supplement til problemstillingen ønsker vi dermed å utforske følgende forskningsspørsmål:

- Er norsk industri i dårlig fatning som følge av Koronapandemien?

Med dette forskningsspørsmålet håper vi å kunne ta stilling til den norske industriens motstandsdyktighet ovenfor Koronapandemien og hvor ille den har blitt påvirket. Vi ønsker å ta stilling til mediens dommedagsprofetier om at norsk industri nærmest er utdøende. Er dette egentlig sant?

2.2 Avhandlingens struktur og oppbygging

Avhandlingen er strukturert etter hovedkapitler og underkapitler. Ovenfor finnes en introduksjon av oppgaven, samt bakgrunnen for forskningen med problemstilling og forskningsspørsmål. Videre følger et teorikapittel hvor det presenteres eksisterende teori som passer studiens formål.

Etterfulgt av teorikapittelet finner man metodekapittelet som gjennomgår denne undersøkelsens metodiske valg, samt fremgangsmåte for forskningen. Deretter følger kapitler for funn hvor funnene fra både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen blir presentert. Funnene blir så diskutert i et diskusjonskapittel. Avslutningsvis i avhandlingen finner man en konklusjon for funnene som ble gjort.

2.3 Begrensninger for forskningen

I skrivende stund har koronapandemien pågått i mer enn ett år sammenhengende. Vi har sett at strenge, dog nødvendige restriksjoner i stadig endring har begrenset dagligdagse handlinger og gjøremål for hele samfunnet. For oss som forskere har dette vært et faktum snarere enn et unntak. Koronapandemien har hindret oss i å møte og intervju informantene våre, noe som har resultert i at alle intervjuene har måttet foregå enten gjennom telefonsamtaler eller via tjenester som Zoom. Dette har bydd på enkelte vanskeligheter. Vi blant annet sett utfordringer med å få kontakt med informanter. Enkelte har sagt seg villige til å la seg intervju, men har likevel i senere tid blitt umulig å få tak i. Veldig mange har vist seg å være vanskelig å oppdrive kontakt med, men vi har dog også fått kontakt med engasjerte, hjelpsomme og hyggelige informanter. Selv om intervjuene har vært av god kvalitet, kan vi likevel ikke overse at informantene under normale omstendigheter kunne ha blitt intervjuet fysisk og i en situasjon og et miljø som hadde vært mer naturlig, som f.eks. på deres arbeidsplass. Dessverre er det et faktum at slike ting i større eller mindre grad er med på å påvirke validitet og reliabilitet. Det har også vært vanskelig for oss som medstudenter og møtes fysisk, noe som har resultert i at majoriteten av arbeidet har foregått i digital forstand. Likevel har vi erfart at det finnes gode måter å jobbe rundt pandemien på, og at pandemien på mange måter ikke alltid har forhindret arbeidet vårt, men også i noen grad beriket det i den forstand at vi har lært oss å bruke andre verktøyer og arbeidsmetoder. Videre er det viktig å påpeke at vi har måttet forholde oss til gitte tidsrammer for forskningen. Likevel er vi fornøyd med vårt eget arbeid og resultatene vi har fått fra datainnsamlingen.

3 Begrepet outsourcing

Dette kapitlet vil presentere ulike forskeres oppfatning og definisjon av hva begrepet outsourcing egentlig innebærer. En avklaring av dette begrepet er å anse som nødvendig for å kunne ta stilling til oppgavens problemstilling. Avslutningsvis i kapitlet vil vi forsøke å gi en generell konklusjon av fenomenet. Det avgjørende spørsmålet i dette kapitlet blir altså: Hva er egentlig outsourcing?

Det har vært mange definisjoner av outsourcing gjennom tidene. Harrigan (1985), definerte outsourcing som en rekke «gjør selv eller kjøp»-beslutninger som utføres for å skaffe den nødvendige forsyningen av tjenester og/eller materialer for produksjon av organisasjonens varer og tjenester (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). I følge Gilley *et al.* (2004), er det derimot ikke tilstrekkelig å definere outsourcing kun som anskaffelsesaktiviteter. Outsourcing er altså ikke bare en kjøpsbeslutning, rett og slett av den enkle grunn at alle organisasjoner kjøper deler av virksomheten sin. Derimot kan outsourcing forklares ved erstatning av eksterne kjøp for interne aktiviteter. I så tilfelle kan man anse outsourcing som beslutningen om å avvikle intern produksjon/aktivitet, for så å igangsette anskaffelser fra utenforstående leverandører (Jiang, Belohlav, & Young, 2007). En annen nyere definisjon gjort av McCarthy og Anagnostou (2004), poengterer at outsourcing ikke bare består av å kjøpe produkter eller tjenester fra eksterne kilder. De argumenterer for at også ansvaret for forretningsfunksjoner og dessuten den tilknyttede kunnskapen overføres til den eksterne organisasjonen. Blumberg (1998), beskrev outsourcing rett frem som prosessen med å inngå kontrakter med en tredjepart for å håndtere deler av en organisasjons virksomhet (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006).

I korte trekk er altså de fleste forskere enige om at begrepet outsourcing omhandler å bruke tredjeparter for å anskaffe aktiviteter som ikke lenger skal utføres på egenhånd, slik at organisasjoner kan oppnå kostnadsbesparelser og konkurransemessige fortrinn. I tillegg innebærer det dessuten noen ganger å overlate både ansvar og kunnskap til motparten.

4 Teori

Dette kapittelet vil presentere teorier som kan brukes til å forklare vurderinger rundt outsourcing-beslutninger, nærmere bestemt transaksjonskostnadsteori (TCE), ressurs-basert teori (RBT), i noen grad kjernekompetanseteori, samt kilder til risikoer i forsyningskjeder. I tillegg presenteres søppeldunkmodellen som beslutningsteori og institusjonell morfisme som teori om organisasjonsadferd i usikre tider. Transaksjonskostnadsteorien tar utgangspunkt i å forutse hvilke aktiviteter og situasjoner som er best egnet for outsourcing ved å se mest på eksterne faktorer. Ressurs-basert teori og kjernekompetanseteori er teorier med samme formål, men tar hensyn også til mer interne faktorer. Kilder til risikoer i forsyningskjeder er en teori som strukturerer ulike typer risikoer i verdikjedene, og er derfor et godt supplement til TCE og RBT. Søppeldunkmodellen er en teori med formål å forklare hvordan organisasjoner bruker en samling av tilgjengelige problemer og løsninger når de tar beslutninger. Institusjonell morfisme forklarer organisasjonsadferd i usikre miljøer.

4.1 Transaksjonskostnadsteori

De siste 25 årene har transaksjonskostnadsteori fungert som en ledende teori i forhold til forklaringsvenne rundt det komplekse temaet outsourcing (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). Teorien som først ble introdusert av Coase (1937) og senere utviklet videre av Williamson (1975), tar utgangspunkt i at det medfører kostnader når man benytter seg av et marked. Transaksjonskostnadsteori fordeler disse kostnadene i ulike grupper. Disse gruppene inkluderer operasjonelle driftskostnader og kontraktkostnader (Wang, 2002). Typisk oppstår dermed transaksjonskostnader av forhandling, overvåking, evaluering og håndheving av kontrakter. Teorien tar dermed utgangspunkt i at det overordnede målet til organisasjoner er å sikre maksimal effektivitet ved å minimere kostnader relatert til disse transaksjonene (Dasborough & Sue-Chan, 2002).

4.1.1 To styringsmekanismer for transaksjoner

Ifølge Williamson (1975), er ulike styringsmekanismer på et vis instrumenter for gjennomføring av transaksjoner. Som utgangspunkt deles disse inn i to grupper. Den første styringsmekanismen er basert på markedet, hvor organisasjoner er avhengig av eksterne leverandører. Denne formen for styringsmekanisme baserer seg dermed på faktorer som pris, konkurranse og utvikling av

kontrakter. Fra et kostnadmessig perspektiv er dette svært viktig for en organisasjon. Det må naturligvis være rom for profitt. Den andre typen styringsmekanisme er innenfor organisasjonen, og blir ofte referert til som byråkratiske eller hierarkiske styringsmekanismer. Denne typen mekanisme baserer seg på ansattes arbeidskraft og kapasitet, mens aktiviteten blir monitorert internt i organisasjonen (Dasborough & Sue-Chan, 2002). Det paradigmatisk spørsmålet ved transaksjonskostnadsteori blir dermed nemlig «make-or-buy»-avgjørelsen, der økonomisering og organisering av transaksjonskostnader står sentralt.

4.1.2 Atferdsmessige forutsetninger

Transaksjonskostnadsteorien bygger deretter på atferdsmessige forutsetninger, og forklarer dette ved å dele inn i to grupper:

- Avgrenset rasjonalitet
- Opportunisme

Ifølge Simons (1962), er de økonomiske aktørene tilsiktet rasjonelle, men kun i begrenset forstand. Når rasjonaliteten er kognitivt begrenset, vil aktørene oppleve usikkerhet fra flere kilder i forbindelse med transaksjonene. Det er for eksempel menneskelig å gjøre feil. Komplekse kontrakter har derfor ofte en tendens til å kunne bli til en viss grad ukomplette. Opportunisme, på en annen side, omhandler de økonomiske aktørenes tendens til å søke oppfyllelse av egeninteresse, som igjen åpner opp for svik og juks. Noen vil kanskje opptre opportunistisk på bekostning av motparten for å oppfylle egeninteresser. Siden komplekse kontrakter derfor, i tillegg til at de ofte blir ukomplette som et resultat av begrenset rasjonalitet, også er kostbart å utvikle, åpner opportunisme opp for ex post-problemer relatert til atferdsmessig usikkerhet i forhold til kontraktsforholdene (Wang, 2002). De atferdsmessige antagelsene i transaksjonskostnadsteori forutsetter dermed at hvis gitt muligheten, vil som sagt aktører fra naturens side oppføre seg på en måte som oppfyller deres egen selvinteresse før motpartens. Som følge av dette konkluderer transaksjonskostnadsteori med at interorganisatoriske utvekslinger som er preget av høy risiko for opportunisme fører til, og nødvendiggjør, betydelige ressursutgifter i forbindelse med kontrollering og overvåkning av den andre parten (Handley & Benton Jr., 2012). Derfor kan opportunisme i kombinasjon med begrenset rasjonalitet være en kilde til problematikk bundet til usikkerhet ved transaksjoner. En organisasjon må dermed, med utgangspunkt i disse atferdsmessige forutsetningene, organisere transaksjonene deres slik at den best kan beskytte seg mot begrenset

rasjonalitet og opportunisme. «Agency theory» er en annen teori som tar stilling til nettopp dette temaet (Vaxevanou & Konstantopooulos, 2014).

Det finnes likevel motveker til opportunisme som er viktig å merke seg. Ifølge Chiles og McGaskin (1996), finnes det (på tross av teoriens sterke fotfeste i outsourcing-teori) derfor deler av transaksjonskostnadsteorien som kan kritiseres. F.eks. er det andre sosiale faktorer som påvirker kostandene ved transaksjoner mellom aktører som ikke er godt nok dekket, og som i noen grad har blitt oversett av forskere. F.eks. har tilstedeværelse av pålitelighet og troverdighet, som refererer til de moralske plikter relatert til avtalene aktørene imellom, evne til å redusere opportunistisk oppførsel. Disse faktorene kan dermed redusere kostnader som oppstår ved å lete etter nye partnere, i tillegg til å redusere kostnader relatert til overvåkning og håndheving av kontrakter som et resultat av aktørenes tiltro til hverandre. Likevel er det som tidligere nevnt at dersom slike faktorer ikke ligger til stede, vil kostnadene ofte kun stige til å bli høyere (Dasborough & Sue-Chan, 2002).

4.1.3 Eiendeler, usikkerhet og frekvens

Videre beskriver transaksjonskostnadsteori transaksjoner ved å ta utgangspunkt i tre dimensjoner:

- Krav til transaksjonsspesifikke eiendeler som kreves for å støtte transaksjonen
- Graden og typen av usikkerhet rundt transaksjonen
- Frekvensen på transaksjonen.

Krav til transaksjonsspesifikke eiendeler referer til i hvilken grad en eiendel kan omplasseres til andre brukere og formål, uten å ofre produktiv verdi (Wang, 2002). Slike eiendeler kan omhandle blant annet eiendom, anlegg, utstyr og menneskelige ressurser. Det kan blant annet være nødvendig å overføre egen kunnskap til motparten for å lette læringsprosessen. Høyt krav til transaksjonsspesifikke eiendeler kan dermed resultere i høye kostnader og tap av kompetanse dersom motparten opptrer opportunistisk, eller som et resultat av preventive metoder for forhindring av dette (Mudambi & Tallman, 2010).

Grad og type usikkerhet er en annen viktig faktor som kan påvirke beslutninger. Eksempelvis kan miljømessige forandringer og usikkerhet medføre større kostnader og kompleksitet rundt utvikling og håndheving av kontrakter (Wang, 2002). Kilder til usikkerhet kan dermed være f.eks. variasjoner i kvantumstørrelser, ledetider, etterspørsel, transport, forskrifter, etc. (Brewer, Ashenbaum, & Carter, 2013). Svært høye usikkerhetsfaktorer kan potensielt bli motvekt til ytelsesfordelene outsourcing-beslutningen utgjør. Søk etter og forhandling med andre aktører øker bare disse

kostnadene ytterligere. Man har dessuten atferdsmessig usikkerhet, som ofte referer til eventuelle mangler av tiltro til og pålitelighet ved motparten (Mudambi & Tallman, 2010). Når uforutsette hendelser oppstår må dermed avtaler og kontrakter reforhandles for å tilpasses det endrede miljøet. Dette kan føre til forsinkelser, som igjen åpner opp for opportunistisk atferd hos enkelte grupper som vil utnytte uspesifiserte klausuler i kontraktene til egen fordel.

Den siste dimensjonen omhandler frekvensen på transaksjonen, som refererer til hvor ofte den forekommer. I tilfeller hvor transaksjonen forekommer sjeldent, vil det ikke nødvendigvis være hensiktsmessig for en organisasjon å etablere spesialiserte styringsmetoder fordi slike mekanismer ofte krever kostnader som binder seg til og øker ved etablering og vedlikehold av mekanismen. Derfor er det ofte sannsynlig at disse kostnadene potensielt kan være høyere enn eventuelle tap relatert til opportunisme (Wang, 2002).

4.1.4 Kriterier for outsourcing-beslutninger

Med hypotesen om at organisasjoner ønsker å minimere kostnader, forsøker dermed transaksjonskostnadsteori å forutse hvilke aktiviteter som bør utføres «in-house», og hvilke som bør outsources. Ifølge de teoretiske standpunktene som presenteres i transaksjonskostnadsteorien, kan det i korte trekk trekkes noen grunnleggende konklusjoner: Når kravet om transaksjonsspesifikke eiendeler er magert, usikkerheten er lav og transaksjonen forekommer relativt ofte, er det oftere lønnsomt å inngå outsourcing-forhold. Dersom det på en annen side er høye krav til eiendeler, samt større usikkerhet av miljø- eller atferdsmessig art, kan transaksjonskostnadene vise seg å bli høye. Disse kostnadene kan ofte binde seg til søk etter andre aktører, forhandling, inngåelse av kontrakter, overvåkning og håndheving av kontrakter og avtaler. Det bør i så tilfelle vurderes en «in-house»-strategi. Williamson (1979), argumenterer derfor logisk sett for at jo høyere transaksjonskostnader, desto større sannsynlighet er det for at det er mer lønnsomt å utføre aktiviteten selv (Jiang, Belohlav, & Young, 2007).

4.2 Ressurs-basert teori

Siden studiene relatert til outsourcing tradisjonelt sett har anvendt transaksjonskostnadsteori som forklaring til beslutninger rundt outsourcing, har det historisk sett vært fokusert mest på de økonomiske aspektene. Men å kun vurdere de økonomiske faktorene relatert til outsourcing vil være det samme som å overse andre aspekter ved organisasjonsatferd som kan ha stor påvirkningseffekt på beslutningene. De siste årene har det oppstått nye teorier som analyserer

outsourcing fra andre perspektiver. Den viktigste og mest brukte av disse er ressurs-basert teori (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). Ressurs-basert teori anser organisasjoner som en unik samling ressurser og kapabiliteter som, hvis anvendt riktig, kan skape et konkurransemessig fortrinn (McIvor, 2009).

Grant (1992) identifiserer fem ulike kategorier som ressurser og kapabiliteter kan grupperes innenfor. Disse inkluderer finansielle ressurser; fysiske ressurser; menneskelige ressurser; teknologiske ressurser; og renommé (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). Ifølge Barney (1991), må en slik ressurs eller kapabilitet møte fire kriterier for å oppnå konkurransemessig fortrinn:

- Ha høy verdi
- Ha en utpreget sjeldenhet
- Være vanskelig å imitere
- Bli organisert og anvendt korrekt av organisasjonen

Når man definerer disse kriteriene, tar man utgangspunkt i følgende regler; Ressurser og kapabiliteter er verdifulle dersom de bidrar til at organisasjoner kan utnytte muligheter og å håndtere trusler. Defineringen av sjeldenhet krever at antallet konkurrenter som besitter samme ressurs er sterkt begrenset. Det betyr at dersom et høyere antall konkurrenter sitter på en verdifull ressurs eller kapabilitet, kan denne ressursen eller kapabiliteten med stor sannsynlighet ikke anses som utslagsgivende for konkurransemessig fortrinn for organisasjonen. Ved imitering derimot, tas det hensyn til i hvilken grad det er oppnåelig for konkurrenter å imitere en verdifull og sjelden ressurs eller kapabilitet en organisasjon besitter. I praksis anvendes dette kriteriet til å vurdere bærekraftigheten eller varigheten ved konkurransefortrinnet. Til slutt argumenterer Barney (1991) for at organisasjonen som har tilgang på slike ressurser og kapabiliteter må være i stand til å anvende og utnytte dem. Blant annet betyr dette å optimalisere styringsmekanismer og metoder innad i organisasjonen (McIvor, 2009).

4.2.1 Ressurs-basert teori og kjernekompetanseteori

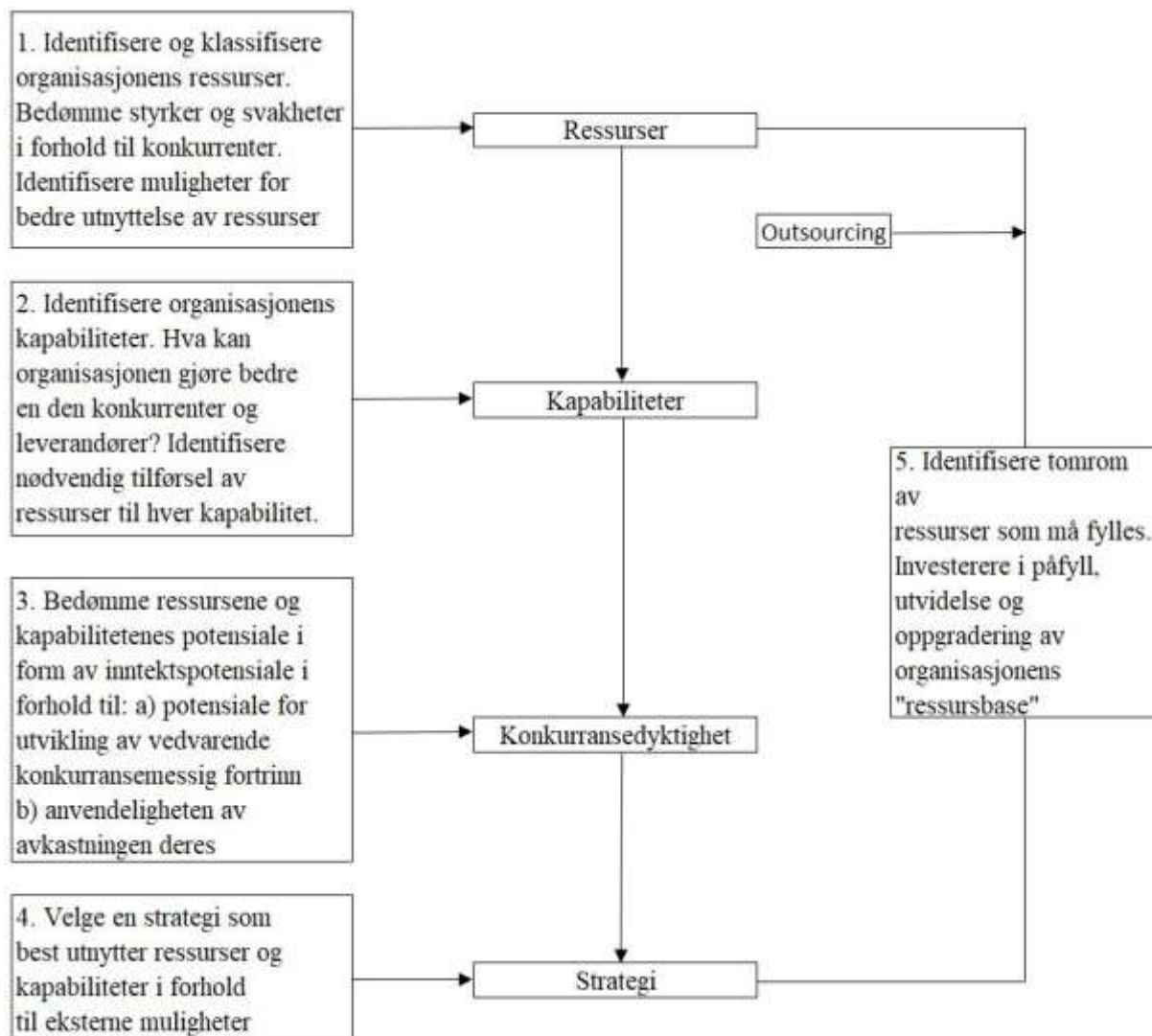
Ressurs-basert teori har dermed blitt brukt til å forklare organisasjoners strategi relatert til diversifisering (risikospredning) ved utnyttelse av ressurser gjennom kontrakter med andre leverandører i markedet, i stedet for å tøyse organisasjonens egen kapasitet og evne. Diversifisering- og internasjonaliseringsstrategier kan derfor betraktes som tilpasningsmekanismer som tar stilling til utnyttelse av bestemte ressurser eller kapabiliteter som organisasjonen besitter. Forskere som

støtter ressurs-basert teori støtter muligheten for at ressurser kan utnyttes gjennom kontrakter hos andre leverandører i markedet, og derfor kan dette perspektivet brukes til å forklare beslutninger rundt hvilke aktiviteter som bør outsources og hvilke som bør utføres in-house (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). Teorien anser ressurser som det første trinnet i verdikjeden, og som driveren av både kapabiliteter, kompetanse og til eventuelle konkurransemessige fortrinn (O'Regan & Kling, 2010). Derfor er også teorien om kjernekompetanse ofte anvendt sammen med ressurs-basert teori fordi den tar utgangspunkt i at en organisasjon bør investere i de aktiviteter som utgjør kjernekompetansen til organisasjonen, og outsource resten. Kjernekompetansen bør ifølge kjernekompetanseteorien være de aktiviteter som er nært beslektet til kundenes ønsker og behov. Med disse essensielle aktivitetene kan organisasjoner vedlikeholde deres beste kapabiliteter, samt skape en fleksibel plattform for fremtidige innovasjoner. Når en organisasjon tar stilling til beslutningsprosesser rundt outsourcing på en strategisk måte basert på ressurser og kapabiliteter, betyr det at den derfor må ha dyp forståelse for nettopp hva som er deres kjernekompetanse, i tillegg til hvilke kapabiliteter og ressurser den besitter. Dette kan oppnås ved anvendelse av ressurs-basert teori og kjernekompetanseteori (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006).

4.2.2 Utvikling av outsourcing-strategi

For å forklare outsourcing-strategier fra et ressurs-basert perspektiv, bør man også inkludere rammeverket introdusert av Grant (1991). I dette rammeverket tas det altså utgangspunkt i ressurser og kapabiliteter ved utvikling av outsourcing-strategi. Grant etablerte 5 stadier ved strategiformuleringen som han forbinder med strategi, konkurransemessig fortrinn, ressurser og kapabiliteter. Det siste av disse stadiene omhandler å identifisere mangelen av ressurser som bør investeres i for å utvide organisasjonens «ressursbase» og prestasjoner. Videre argumenterer Grant (1991) for at siden den tradisjonelle måten å skape ressurser på har vært å ta utgangspunkt i hvilke ressurser og kapabiliteter organisasjonen mangler, bør det derfor tas utgangspunkt i at organisasjoner må velge mellom å skape ressurser internt eller å innhente de eksternt. For å best utnytte kombinasjonen av ressursene og kapabilitetene deres, samt utvikle strategier som leder til konkurransemessige fortrinn, kan det være nødvendig å innhente komplementære ressurser fra eksterne kilder. Derfor må en organisasjon aldri begrense seg til å utnytte kun deres eget sett med ressurser og kapabiliteter. Når aktiviteter hos en organisasjon leverer under det som anses som forventet, kan outsourcing av disse aktivitetene være et godt alternativ for å gjenoppta ønsket prestasjoner. Outsourcing kan dermed være en god måte å innhente ressurser på som kan bidra til

bedre utnyttelse av egne ressurser og kapabiliteter, samt korte ned veien til konkurransemessige fortrinn (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006). Rammeverket er presentert i omarbeidet versjon i figur 1.



Figur 1: Ressurs-basert perspektiv til outsourcing-strategier (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006)

4.3 Forholdet mellom transaksjonskostnadsteori og ressurs-basert teori i outsourcing

Ved å kombinere transaksjonskostnadsteori og ressurs-basert teori (og kjernekompetanseteori), presenterte (McIvor, 2009) et rammeverk for hvordan disse teoriene kan brukes i kombinasjon for å forklare strategier og beslutninger relatert til outsourcing. Utgangspunktet er at transaksjonskostnadsteori har et mer eksternt fokus, mens ressurs-basert teori (og kjernekompetanseteori) fokuserer mer på interne faktorer i organisasjonen. I rammeverket (figur 2,

(omarbeidet versjon)) fokuserer transaksjonskostnadsteori på muligheten for opportuniste, mens ressurs-basert teori fokuserer på organisasjonens ressursposisjon vis-à-vis potensielle leverandører eller konkurrenter.

Ressurs posisjon	<i>Overlegen</i>	TCE: Outsource RBV: Utfør internt	TCE & RBV: Utfør internt
	<i>Svak</i>	TCE & RBV: Oursource	TCE: Utfør internt RBV: Outsource
	<i>Lav</i>	Potensiale for opportuniste	
			<i>Høy</i>

Figur 2: TCE-RBV Outsourcing-matrise (Brewer, Ashenbaum, & Carter, 2013)

Rammeverket foreslår at en organisasjon i en svak ressursposisjon eller med svake kapabiliteter, i tillegg til at muligheten for opportuniste er lav, vil helle mot outsourcing som det beste alternativet. I en stikk motsatt situasjon hvor organisasjonen befinner seg i en sterk ressursmessig posisjon, og faren for opportuniste er høy, vil det ifølge rammeverket være best å utføre aktiviteten selv. Det er også situasjoner hvor teoriene strides om hva som er best strategi, f.eks. dersom man befinner seg i en sterk ressursmessig posisjon, mens muligheten for opportuniste er lav. I dette tilfellet tilsier teorien om transaksjonskostnader at det er best å outsource, mens ressurs-basert teori konkluderer med at det er best å utføre aktiviteten selv (Brewer, Ashenbaum, & Carter, 2013).

4.4 Kilder til risiko i forsyningskjeden

Kilder til risiko i forsyningskjeden er enhver variabel som man ikke kan forutse med sikkerhet og i tillegg kan forstyrre forsyningskjeden. Mason-Jones og Towill (1998) la frem et forslag til fem kategorier av kilder til risiko i forsyningskjeden: miljørisiko, tilbud- og etterspørselsrisiko, prosessrisiko og kontrollrisiko. Man skiller mellom miljø, tilbud- og etterspørselsrisiko på den ene siden, og prosesser og kontrollmekanismer som en risikoforsterker eller absorbent på den andre. Miljørisikokilder omfatter enhver ekstern usikkerhet som oppstår fra forsyningskjeden som en forstyrrelse forårsaket av politiske (f.eks. oljekriser), naturlige (f.eks. virusutbrudd, naturkatastrofer) eller sosiale (f.eks. terrorisme) usikkerhetsmomenter.

Sammenlignet med eksterne miljørisikokilder, er tilbud- og etterspørselskilder interne risikokilder i

forsyningskjeden. Forsyningsrisiko er usikkerheten som er assosiert med leverandøraktiviteter og generelt leverandørforhold, som er definert som "transpirasjonen av signifikante og/eller skuffende feil på inngående varer og tjenester" (Zsidisin, Panelli, & Upton, 2000)

Liknende er etterspørselsrisiko, som er enhver risiko assosiert med utgående logistikkflyt og produktetterspørsel. Disse kan bli forårsaket av enten inngående forstyrrelser eller, f.eks. sesong, volatilitet av moter, adopsjoner av nye produkter eller produkter med kort livssyklus. Miljørisiko kan skape forsynings- eller etterspørselsrisiko for forsyningskjeden, som betyr at de tre kildene kan overlappe. For eksempel kan en brann fra et lynnedslag i en av leverandørens fabrikker skape en forsyningsrisiko for alle parter lengre nede i forsyningskjeden. Flere empiriske og konseptuelle studier utforsker forsynings- og/eller etterspørselsrisiko fra det dyadiske perspektivet av forholdet mellom leverandør/kunde. Fra et forsyningskjedeperspektiv så er tilbuds- og etterspørselsrisiko beskrevet som retningen av potensielle forstyrrelsers påvirkning (fra leverandører av råmaterialer til sluttbrukeren eller vice versa) og er ikke begrenset til et dyadisk forhold mellom to direkte relaterte leverandør- og kundeorganisasjoner.

Prosesser kan enten forsterke eller absorbere effekten av risiko i forsyningskjeden, og referer til designet og implementasjonen av prosessen innenfor og mellom bedriftene i forsyningskjeden. Robuste prosesser er laget gjennom å oppnå full forståelse av alle variablene, eks. i produksjon eller prognoser, flaskehals i forsyningskjeden, eller avhengigheten av IT systemer, og det kan være nødvendig å ha planlagte prosesser i tilfelle eller overflødig kapasitet hvor det er nødvendig. For eksempel, virkningen av en leverandør som går konkurs er enten forsterket eller absorbert av nivået av ledig kapasitet i forsyningskjeden.

Lignende, forsyningskjedens kontrollmekanismer som regler på ordrevolum, partistørrelser og varer på lager kan enten forsterke eller absorbere risikoeffekter. For eksempel, effekten av rask nedgang i etterspørsel blir forsterket ved lite fleksible regler angående ordrestørrelser. Det er foreslått her at denne karakteristikken av forsyningskjederisikokilder er at de er så sammensatte i hverandre i forsyningskjedestrukturen. Tilbuds- og etterspørselsrisikokilder er forsyningskjedespesifikke, og blir i stor grad påvirket av uavhengige parter i kjeden. Dessuten, etterspørsels- og forsyningsrisiko, som intern forsyningskjederisikokilde, innebærer at enhver bedrift kan være ansvarlig for å gjøre en best mulig jobb for å forhindre risiko i kjeden og også være en kilde til risiko i en og samme tid.

Ansvarsområdet til forsyningskjedeledelse som ledelsesjobb kan bli definert som «identifikasjonen og ledelsen av risiko for forsyningskjeden, gjennom en koordinert fremgangsmåte mellom

medlemmene i forsyningskjeden, for å redusere forsyningskjedens sårbarhet som en helhet» (Jüttner, 2005).

4.5 En søppeldunkmodell for organisasjonsbeslutninger

4.5.1 Organisasjoner er organiserte anarkier

Søppeldunkmodellen tar utgangspunkt i såkalt organiserte anarkier som kjennetegnes som organisasjoner eller beslutningssituasjoner karakterisert av tre ulike egenskaper; problematiske preferanser, uklar teknologi og mangfoldig deltakelse.

Ifølge (Cohen, March, & Olsen, 1972), er det i en organisasjon vanskelig å tilegne bestemte preferanser til beslutningssituasjoner som tilfredsstillende en konsistent standard av krav for beslutningsteorier. I stedet opererer organisasjonen på bakgrunn av en serie av inkonsistente og udefinerte preferanser. Dette kaller de problematiske preferanser og er dermed den første egenskapen. Den kan bedre beskrives som en løs samling av ideer heller enn en sammenhengende struktur; organisasjonen oppdager dermed preferanser gjennom handlinger mer enn det den gjør på bakgrunn av forhåndsbestemte preferanser. Den andre egenskapen er uklar teknologi. Selv om organisasjonen er i stand til å overleve, og til og med produsere, blir ikke organisasjonens egne prosesser nødvendigvis forstått av dens medlemmer. Den opererer dermed på basis av prøve- og feilprosesser, som gir læring gjennom tidligere erfaringer og pragmatiske oppfinnelser av nødvendighet. Den tredje egenskapen omhandler mangfoldig deltakelse. Det betyr at deltakere varierer i form av innsats og tid de vier til ulike domener i organisasjonen, samt at involveringen av deltakerne i seg selv også varierer. Som resultat av dette blir grensene uklare, utvalget av deltakere og beslutningstakere inkonsistent, og beslutningsprosessene blir dermed lunefulle.

4.5.2 De grunnleggende ideene om søppeldunkmodellen

Selv om organisasjoner ofte blir sett på som verktøyer for løsning av veldefinerte problemer eller strukturer hvor konflikter blir løst gjennom forhandling, representerer de også sine egne prosedyrer for hvordan deltakere ender opp med en egen tolkning av hva de gjør, og hva de har gjort i prosessen med å gjøre det. Fra dette synspunktet kan det tenkes at en organisasjon er en samling av valg som ser etter problemer, problemer og følelser som ser etter beslutningssituasjoner hvor de kan luftes, løsninger som ser etter problemer som de kan løse, samt beslutningstakere som ser etter arbeid. Et slikt syn fokuserer på måten utfallet av et valg endrer seg over tid. Dessuten setter

det, gjennom introduksjon av valg og problemer, søkelys på den strategiske effekten av timing, samt tidsmønsteret av tilgjengelig energi og dets innvirkning på organisasjonsstruktur.

For å forstå beslutningsprosessene i en organisasjon, kan man dermed se for seg en valgmulighet som en søppeldunk hvor ulike problemer og løsninger blir dumpet av deltakere mens de genereres. Blandingen av søppel (problemer og løsninger) i en enkelt dunke (valgmulighet) avhenger dermed av tilgjengelige dunker, etikettene festet til de alternative dunkene, hvilket søppel som produseres for øyeblikket, og på hastigheten som søppel samles opp og fjernes. Slik må teorien derfor ta stilling til relativt kompliserte samspill mellom generering av problemer i organisasjonen, innspill/deltakelse fra personell, produsering av løsninger, og mulighetene for valg.

Således tas det hensyn til fire ulike dimensjoner som bør beskrives nærmere: problemer, løsninger, deltakere og valgmuligheter. Alle dimensjonene er en funksjon av tid. Problemer er bekymringen til mennesker innenfor og utenfor organisasjonen ettersom tiden går. Problemene kan oppstå over spørsmål om familie; livsstil; frustrasjoner over arbeidet; fordeling av status; ideologier; jobber og penger, eller nåværende kriser som tolket av media eller naboen. Problemene har til felles at de krever oppmerksomhet. Løsninger derimot er noens produkt, men som et eksempel er en datamaskin likevel ikke en løsning kun ment for ett problem i f.eks. lønnsstyring. Datamaskinen kan heller sees på som en løsning og oppfinnelse som leter etter problemer. I dette tilfellet kunne den antakeligvis løse problemet med lønnsstyring, selv om den ikke eksisterer utelukkende for å løse dette problemet. Løsninger er dermed ikke nødvendigvis spesifikt utviklet til et bestemt problem. På tross av den vanlige oppfatningen om at man ikke kan finne svaret på noe før man har formulert spørsmålet godt, så vet man i organisasjoners problemløsning ofte ikke spørsmålet til noe før svaret er åpenlyst. Den tredje dimensjonen er deltakere. Deltakere kommer og går med tiden, fordi deltakernes oppmerksomhet kreves forskjellige steder til forskjellig tid. Deltakerne er dem som dumper problemer og løsninger i den siste fjerde og siste dimensjonen, nemlig valgmulighetene. Dette er anledninger hvor en organisasjon er forventet å produsere atferd som kan kalles en beslutning. Kontrakter signeres, folk ansettes, penger brukes etc. Med andre ord er beslutninger et produkt av et utvalg av problemer, løsninger og deltakere som produseres i den fjerde dimensjonen valgmuligheter (Cohen, March, & Olsen, 1972).

4.6 Institusjonell morfisme

Ifølge Hawley (1968), er institusjonell isomorfisme en prosess som tvinger en enhet i en populasjon til å etterligne andre enheter som står ovenfor tilsvarende omstendigheter.

4.6.1 Mimetiske prosesser

Mimetiske prosesser beskrives som imitasjon som drives av usikkerhet i et miljø. Dette innebærer at organisasjoner etterligner andre organisasjoner f.eks. når teknologien deres er uklar og dårlig forstått (Cohen, March, & Olsen, 1972), når mål og ambisjoner er tvetydige, eller når miljøet rundt organisasjonens spillerom skaper annen symbolsk usikkerhet. Fordelene ved en slik adferd er mange. Blant annet kan en slik strategi fremme trygghet ved å løse problemer kun ved hjelp av kun enkle søk og dermed lave kostander. Dermed kan etterligning ses på som en respons på usikkerhet. Organisasjonen som blir etterlignet er likevel ikke alltid klar over eller interessert i å bli kopiert, men fungerer likevel som en kilde til beslutninger hos organisasjoner som kopierer. Kopieringen kan være intensjonell, uvitende, indirekte gjennom utveksling av ansatte, eller gjennom tjenester som consulting. Institusjonell homogenitet stammer dermed (på tross av søk etter unike løsninger) fra at det er relativt lite variasjon å velge fra. Som resultat blir godt etablerte organisasjoner ofte kopiert av nyetablerte organisasjoner, og usikkerhet ender som en driver for homogenitet (Dimaggio & Powell, 1983).

5 Metoder

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilken forskningsmetode og hvilket forskningsdesign som ligger til grunn for utførelsen av denne masteravhandlingen. Vi har i denne studien valgt å benytte både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, og metodevalgene vil presenteres deretter. Vi vil derfor gå dypere inn på hvordan vi har gjennomført og strukturert forskningen som resultatene bygger på.

5.1 Litteratursøk

Som første punkt finner man i dette kapittelet to tabeller. Hver tabell viser en oversikt over de viktigste søkeordene som har blitt brukt i forbindelse med litteratursøkene i denne avhandlingen. Hver tabell representerer sin egen database.

Database: Wiley	Søkeord 1 (TS):	Søkeord 2 (TI):
Søk 1	Outsourcing	Transaction cost economics
Søk 2	Outsourcing	Resource based view

Tabell 1: Litteratursøk fra Wiley

Database: Google Scholar	Søkeord
Søk 3	The iron cage
Søk 4	A garbage can model of organizational choice
Søk 5	Supply chain risk management

Tabell 2: Litteratursøk fra Google Scholar

5.2 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan forskere skal gå frem for å avdekke informasjon om den sosiale virkeligheten, samt hvordan denne informasjonen analyseres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I studier av slike sosiale fenomener trenger vi både en innvendig forståelse av sosial handling, samt en utvendig forklaring av sosiale mønstre og prosesser. Dermed kan man se på samfunnsforskning som en form for rekonstruksjon av sosiale fakta og fenomen. En slik rekonstruksjon finner således sted når det er samsvar mellom ideene og rammene i tankene våre i

studien av et samfunnsfenomen, og vitenskapelige data som er samlet og analysert ved systematisk bruk av vitenskapelig metode (Bukve, 2016). Siden forskningen handler om å samle og analysere data, må man være oppmerksom på skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Ved kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener og dermed kartlegge utbredelse (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Kvantitativ metode er derfor deskriptiv. Hvis metoden derimot ikke umiddelbart produserer kvantitative data som kan brukes i statistikk, er det snakk om kvalitative data. Kvalitative data er således eksplorative og går i dybden innenfor et avgrenset empirisk felt hvor typiske eksempler er f.eks. intervjuer (Harboe, 2006). Alternativt kan man benytte seg av metodetriangulering hvor forskeren kombinerer data fra kvalitativ og kvantitativ metode. Ifølge Greene & Caracelli (1997), kan en slik metode forsvares ved at den kan bidra til mer robuste konklusjoner for forskningen (Clark & Ivankova, 2016). Denne studien benytter seg av metodetriangulering.

Videre må en metodisk tilnærming skille mellom induktiv og deduktiv forskning. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i å utlede fra det generelle til det konkrete, og dermed å finne ut om empirien bekrefter teorien eller ikke. En induktiv tilnærming derimot, vil utformes ved først å samle inn empiri, der hensikten er å generere generelle mønstre for deretter å omgjøre disse til generelle begreper og/eller teorier. På tross begrepene om deduktiv og induktiv tilnærming, argumenterer likevel mange forskere for at det ikke alltid er enkelt å oppfylle idealet om å smelte sammen teori og empiri på denne måten. Dette betyr dog ikke at en undersøkelse er mindreverdige, men at det viktigste er at problemstillingen besvares på best mulig måte (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Selv om det finnes generell teori om outsourcing og beslutnings- og risikoteori, er det likevel ikke forsket mye på hvilke konsekvenser korona har hatt på industribedrifter og outsourcing, samt hvilken fremtidig effekt dette eventuelt vil ha. Derfor beveger denne oppgaven seg i retning induktiv tilnærming, hvor vi håper at dataene vi samler inn kan bidra til å generere ny kunnskap på feltet, og – hvis mulig – (på bakgrunn av eksisterende teorier) skape ny teori. Likevel vil denne oppgaven bestå av data fra en begrenset periode, og vi må derfor, ifølge (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016), være svært forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid.

5.3 Utredning av forskningsdesign

Et forskningsdesign tar stilling til mange overveielser og valg. For å bestemme forskningsdesign må man dermed tidlig i undersøkelsesfasen ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan

undersøkelsen skal bli gjennomført. Følgelig omhandler forskningsdesignet «alt» som knytter seg til en undersøkelse. Når man ser på tidsaspektet ved forskningen, tas det stilling til om undersøkelsen gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, eller over tid. Ved førstnevnte tilfelle anvendes betegnelsen *tverrsnittsundersøkelser*, mens det ved undersøkelser som gjennomføres over en lengre tidsperiode anvendes begrepet *longitudinelle* undersøkelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Denne oppgaven faller under kategorien *enkelstående tverrsnittsundersøkelse* fordi dataene innhentes under ett bestemt tidspunkt og har en tids- og ressursbegrenset ramme vi må forholde oss til. Under optimale omstendigheter ville problemstillingen kunne blitt besvart bedre ved å anvende *gjentatte tverrsnittsundersøkelser* fordi at man kunne gjort rede for utviklingen mellom flere tidspunkter, men dette er altså ikke mulig i henhold til våre rammer.

Videre argumenterer (Yin, 2014) for at det finnes tre ulike kategorier for forskningsdesign; deskriptive (beskrivende), kausale (forklarende) og eksplorative (utforskende). Et deskriptivt design har til hensikt å beskrive et fenomen i dets virkelige kontekst. Kausale design har som formål å forklare hvordan eller hvorfor et fenomen har funnet sted. Det eksplorative designet derimot er et verktøy for å avdekke eller legge grunnlaget for forskningsspørsmålene i påfølgende undersøkelser som ikke nødvendigvis behøver å være casestudier. Et eksplorativt design er mest riktig for denne oppgavens tilfelle da vi skal utforske et emne som vi kjenner lite til fra før, og hvor det dessuten finnes begrenset tilgang på teori.

5.4 Casestudie

Det faller seg mest naturlig for vår oppgave at det overordnede designet på denne undersøkelsen faller under begrepet *casestudie*. Ifølge (Bukve, 2016), er det to konstituerende trekk ved en casestudie; nemlig at man studerer et fenomen i sin virkelige kontekst, og at grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er klare. Dette skiller casestudier fra f.eks. eksperimenter, der idealet er et opplegg som fordrer at fenomenet ikke blir påvirket av konteksten. I vårt tilfelle må vi derimot studere fenomenet som slik som det faktisk utspiller seg – som kontekstualiserte fenomener. Tabell 3 illustrerer hvordan (Yin, 2014) kategoriserer hvilke metoder som egnes best i ulike scenarioer.

Metode	Formen på forskningsspørsmålet (1)	Forutsetter kontroll over adferds- /handlingsforløpet (2)	Fokuserer på nåtidsaktuelle hendelser (3)
Ekspériment	Hvordan/hvorfor	Ja	Ja
Spørreundersøkelse	Hvem, hva, hvor, hvor mange og hvor mye	Nei	Ja
Arkivanalyse	Hvem, hva, hvor, hvor mange og hvor mye	Nei	Ja/Nei
Historie	Hvordan/hvorfor	Nei	Nei
Casestudie	Hvordan/hvorfor	Nei	Ja

Tabell 3: Relevante situasjoner for ulike metoder (Yin, 2014)

Det argumenteres for at en casestudie er den beste forskningsdesignet for denne studien, med utgangspunkt i tabell 3. For å underbygge dette, kan man se på hva som er formålet i med studien. Formålet med oppgaven er å kartlegge og tilegne kunnskap om *hvordan* koronapandemien har påvirket outsourcing i norsk industri og hvilke konsekvenser dette har hatt. I første omgang utelukker dette både spørreundersøkelser og arkivanalyser som overordnet metode. Vi som forskere har heller ingen kontroll over adferds-/handlingsforløpet, som igjen utelukker eksperiment som metode. Avslutningsvis elimineres historie som metode gjennom at de ikke fokuserer på nåtidsaktuelle hendelser. Siden denne oppgaven omhandler et svært moderne og dagsaktuelt tema, blir casestudie den metoden som er mest logisk for denne avhandlingen.

5.4.1 Hva er oppgavens case?

I følge (Yin, 2014), må en undersøkelse basere seg på at casen blir avgjort av det innledende forskningsspørsmålet. Som oppfølging til dette utsagnet argumenterer (Bukve, 2016) for at forskningsspørsmålet først må knyttes opp til det overordnede formålet eller kunnskapsmålet med et prosjekt.

Dermed vil naturligvis hovedcasen for vår studie omhandle å kartlegge koronas konsekvenser for outsourcing i norsk industri, mens de andre forskningsspørsmålene kommer i tillegg. Videre ligger det også i kortene at denne oppgaven er en flercasestudie fordi man ser en mulighet for å

sammenligne funnene flere bedrifter mellom. Ifølge (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Yin, 2014; Bukve, 2016), skapes det dessuten ofte mer robuste og overførbare funn ved en flercasestudie enn ved enkeltcasestudier. I tillegg åpner det også opp for muligheten for å oppdage variasjon mellom ulike typer av fenomenet som undersøkes. Det vil derimot være kun én analyseenhet fordi hver unike case/bedrift representerer bare en informant.

5.5 Forskning og etikk

Før innsamling av data var det viktig for oss å ivareta etiske prinsipper og regler. Etikk dreier seg ifølge (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016), om prinsipper, retningslinjer og regler for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Videre gjengir de et sammendrag forfattet av Per Nerdrum (1998), hvor det hevdes at det er særlig tre typer hensyn som forskere må forholde seg til; (1) *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*, (2) *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv*, og (3) *forskerens ansvar for å unngå skade*. I korte trekk legges det frem hva hvert enkelt hensyn legger til grunn. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi sier noe om at den som spørres om å delta, den som deltar, og den som har deltatt tidligere i en undersøkelse må ha mulighet til å bestemme over egen deltakelse. Dette betyr at vedkommende må gi et uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta, og skal dessuten kunne trekke seg når som helst og uten konsekvenser. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv omhandler at informanten må ha rett til å bestemme hvem han/hun slipper inn i livet sitt og hva slags informasjon som slippes ut. I tillegg må informanten selv kunne kontrollere hvorvidt informasjonen om dem deles, samt at forskeren ivaretar prinsippene om konfidensialitet slik at dataene ikke kan identifisere informant(e). Når det gjelder forskerens ansvar for å unngå skade, tas det ofte først og fremst utgangspunkt i medisinsk forskning, men prinsippet om at forskeren må vurdere om innsamling av data kan berøre følsomme og sårbare områder som kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen ligger til grunn i all samfunnsvitenskapelig forskning (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Disse tre ulike hensyn underbygger også Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) sine generelle forskningsetiske retningslinjer om *respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet*. Respekt påpeker at personer som deltar i forskning som informanter eller på annen måte skal behandles deretter. Gode konsekvenser omhandler forskerens ansvar om å etterstrebe at ens aktivitet medfører gode konsekvenser, samt at eventuelle uheldige konsekvenser er akseptable. Rettferdighet refererer til at ethvert forskningsprosjekt må være rettferdig utformet og utført, mens integritet belyser forskerens plikt til

å følge anerkjente normer, opptre ansvarlig, åpent og ærlig ovenfor kolleger og offentlighet (NESH, 2019).

Vi har under denne avhandlingen hatt et gjennomgående søkelys på å utøve god forskningsetikk. For å ivareta prinsippene, reglene og retningslinjene for forskning som nevnt ovenfor, har vi forholdt oss til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD, 2021). Hos NSD stilles det krav om å fylle ut et såkalt meldeskjema, hvor forskerne må fylle ut informasjon om blant annet prosjektets formål, prosjektansvarlige, datainnsamling, etc. Som vedlegg til denne avhandlingen kan leseren se meldeskjemaet, samt godkjenningen av dette. I praksis betydde dette at vi trengte et informert samtykke fra hver informant som vi mente kunne bidra med kunnskap til vår oppgave. Måten vi gjennomførte dette på var at vi hver gang vi fikk kontakt med en informant, på forhånd av intervjuet sendte ut en e-post med informasjon om prosjektet og dets formål mm. På den måten ble informantene før et eventuelt intervju både oppdatert om deres rettigheter og oppgavens formål, noe som igjen førte til bedre kunnskap og beslutningsgrunnlag for om de ville stille til intervju eller ikke. Videre har vi gjort et valg om å anonymisere alle informantene i undersøkelsen, og vi har derfor et ansvar om å opprettholde denne anonymiseringen til enhver tid. I tillegg vil vi påpeke at selv om vi har valgt å anonymisere informantene, betyr dette ikke at vi behandler sensitive data. Informantene er godt kjent med temaet i oppgaven, og ingen har gjort uttrykk for at de ikke har vært komfortable med det overordnede temaet i intervjuene.

5.6 Utvalg

I denne studien ønsket vi å undersøke om koronapandemien har hatt konsekvenser for norsk industri vedrørende outsourcing. Naturligvis ønsket vi dermed å intervju personer som hadde dette ansvaret, eller jobbet med noe relatert til outsourcing. Vi hadde allerede bestemt oss for at vi skulle se på industribedrifter da dette er relatert til vår studieretning og det passet bra som ramme til prosjektet. Et annet kriterium vi bestemte oss for var at bedriften skulle ha mer enn 10 ansatte, det gjorde vi for å sile ut de bedriftene som driver i veldig liten skala. Vi fant ut at det var rundt 2150 industribedrifter i Norge som traff våre kriterier, inkludert noen i olje og gass sektoren. Vi valgte å kontakte tilfeldige som virket interessante for oss og noen som vi hadde hørt om før fordi det gjorde det enklere for oss å sette oss inn i situasjonene dersom vi kunne litt om bedriftene fra før. Dette førte til at vi kom i kontakt med noen relativt store bedrifter. Vi sørget alltid for å bli satt i kontakt med personer som hadde innsikt i temaet vi skulle undersøke.

5.7 Datainnsamling

Ved datainnsamlingsmetode har man to valg, primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som blir samlet for å løse et spesifikt forskningsproblem. Når denne dataen er samlet og offentliggjort blir den til sekundærdata (Hox & Boeijs, 2005). Vi har valgt å innhente primærdata da det ikke finnes sekundærdata som nødvendigvis kan besvare problemstillingen. Vi har valgt å hente inn primærdataen i form av telefonintervjuer og spørreskjema. Telefonintervju gir den fordel av at man kan komme i kontakt med deltakere som vanligvis er vanskelig å få tak på grunn av tid (Cachie & Millward, 2011). I tillegg til dybdeintervjuene har vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse.

5.7.1 Forberedelser

På forhånd av datainnsamlingen var vi nødt til å kontakte de informantene som vi ønsket å intervju for å besvare problemstillingen i avhandlingen. Gjennom tilgang til kontaktinformasjon via et søk fra Proff Forvalt AS med visse kriterier (se utvalg), tok vi kontakt over telefon, eller i enkelte tilfeller over e-post. Erfaringsmessig var det derimot mest effektivt med telefon. Informantene ble tilsendt et skriv med formålet med studiet, i tillegg til kontaktinformasjon og rettigheter, jf. NSD. Vi utviklet også en intervjuguide som skulle fungere som mal for intervjuene.

5.7.2 Type intervju

Det finnes tre typer intervjuer man kan gjøre; strukturert, ustrukturert og semistrukturert. Valget av struktur, eller mangelen på struktur, er avhengig av forskningsspørsmålet og analysestrategien (Savin-Baden & Major, 2013). Strukturerte intervjuer har et ferdig sett med spørsmål og svar som den som blir intervjuet må svare på. Formatet er veldig likt selvadministrerte spørreskjemaer, men med den fordelen at intervjuobjektet kan få svar direkte fra intervjueren. Denne typen intervjuer passer dårlig for en induktiv fremgangsmåte fordi området for oppdagelse er satt til de temaene som er inkludert i intervju spørsmålene. På den andre siden finner man ustrukturerte intervjuer som utvikler seg gjennom intervju prosessen. Denne typen intervjuer begynner med åpne og brede spørsmål som er relatert til forskningsspørsmålet. Dataen gir en dyp og rikelig forståelse av intervjuobjektets opplevelse (Savin-Baden & Major, 2013).

Vi har valgt å bruke en blanding av disse to intervju metodene kalt semistrukturert intervju. Hovedgrunnen til det er at vi hadde allerede litt kunnskap om temaet før vi startet på masteroppgaven gjennom forprosjektet vi hadde i vår. En annen grunn er hvordan forskningsspørsmålet vårt er stilt slik at semistrukturerte intervjuer passer bedre i motsetning til et åpent eller strukturert intervju. Vi følte at det å kunne å ha en samtale med intervjuobjektene kunne være til vår fordel.

5.7.3 Telefonintervju

De mest sentrale fordelene ved telefonintervjuer som er beskrevet i litteraturen handler om bekvemmelighet og ikke metodisk styrke. For eksempel, Fenig et al. (1993) fant, som nevnt tidligere, ut at telefonintervjuer gir tilgang til deltakere som ellers er vanskelig å komme i kontakt med på grunn arbeidsforpliktelser. En annen studie fant ut også at deltakerne var mer mottakelig til å ta del i telefonintervju enn face-to-face-intervjuer på grunn av tidsklemmer. De så på telefonintervjuer som mindre krevende enn face-to-face-intervjuer, og tok opp mindre tid og krefter i forhold til deres hektiske hverdag (Cachie & Millward, 2011).

Gruppen vi ønsket å intervjuer er ledere av bedrifter eller ansatte som jobber med sourcing/outsourcing. Generelt sett er dette en gruppe mennesker med dårlig tid og det var derfor naturlig å ha telefonintervju med dem. Et annet poeng er at når denne masteroppgaven ble skrevet var det en pågående pandemi i Norge som hindret oss i å ha fysiske intervjuer.

En intervjuguide ble konstruert før intervjuene i seg selv ble gjennomført. Denne utarbeidet vi for å tilføre visse rammer til intervjuene våre for å forsikre oss om at vi fikk svar på det vi ville undersøke.

Intervjuguiden til denne avhandlingen ble delt opp i ulike temaer, inkludert stilling, bransje, outsourcing under og etter koronapandemien etc. Grunnen til at vi ikke konstruerte en intervjuguide med et veldig stort antall spørsmål var at vi heller ville prøve å få gode og utdypende svar på de spørsmålene som vi etter hvert anså som de viktigste for å besvare problemstillingen. Det ble derfor vår taktikk å bruke intervjuguiden mest som et rammeverk heller enn en strukturert guide slik at informantene kunne snakke mer fritt om de viktigste temaene. Et annet viktig moment er faren for at informantene «gikk lei» under intervjuene dersom vi krevde altfor mye, med korte og dårlige svar som resultat. Spørsmålene i intervjuguiden vår er dermed et relativt kompakt sett med spørsmål.

5.7.4 Gjennomføringen av dybdeintervjuene

Intervjuene i denne avhandlingen ble utført på vårparten i 2021 fra januar og frem til midten av mars måned. Som tidligere nevnt, ble alle intervjuer gjennomført digitalt på grunn av koronapandemien. Hvert intervju ble holdt på et tidspunkt som passet for informantene. Tidsbruken varierte fra informant til informant. Det korteste varte om lag 15 minutter, mens de lengste varte omtrent 40 minutter, alt avhengig av hvor mye informantene hadde på hjertet og hvor god tid de hadde. I retrospekt vurderer vi innholdet i intervjuene som mer viktig enn tidsbruken.

5.7.5 Spørreundersøkelsen

En spørreundersøkelse danner som tidligere nevnt deskriptiv statistikk over trender, meninger og atferd hos et utvalg av en bestemt populasjon. Fra denne statistikken kan forskeren generalisere eller trekke linjer mellom funnene fra populasjonen (Creswell, 2014). Som resultat av dybdeintervjuene ville vi forsterke og underbygge funnene ved å gjennomføre en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen belyser samme temaer som dybdeintervjuene, men tar i tillegg stilling til faktorer som geografi og flere bransjer. Disse spørsmålene stilte vi for å se om det finnes fellestrekk og trender, samt for å konkretisere og underbygge funnene ytterligere. I tillegg ble vi i stand til å nå ut til et større utvalg informanter gjennom flere metoder, noe som styrker avhandlingens validitet og reliabilitet. Det må imidlertid påpekes at svarandelen i undersøkelsen ikke er høy nok til å brukes rent vitenskapelig. Undersøkelsen blir dermed kun brukt som et verktøy for å underbygge funnene fra dybdeintervjuene. Siden denne avhandlingen legger stor vekt på personvern og anonymitet, ser vi dessuten på en spørreundersøkelse som et ypperlig supplement

til dybdeintervjuene for å styrke funnene fra undersøkelsen ytterligere uten at det går på bekostning av personvern. Vi vil derfor nok en gang påpeke at vi har hatt jevn kontakt med NSD før vi sendte ut spørreundersøkelsen. Det ble dermed klart at undersøkelsen kunne utføres så lenge det ikke ble samlet inn personopplysninger og sensitiv data, samt at resultatene ikke kunne spores tilbake til informantene på noe som helst vis. Undersøkelsen ble dermed utformet via USN sin avtale med UiO og deres verktøy for spørreundersøkelser kalt Nettskjema. Dermed kunne vi utforme spørreundersøkelsen på en måte hvor alle IP-adresser holdes skjult. I praksis betyr dette at undersøkelsen sikrer total anonymitet.

5.8 Analyse og presentasjon av dataene

Vi har i størst mulig grad valgt å sitere så mye direkte som mulig slik at vi ikke påvirker funnene. Når det kommer til anonymitet så har vi valgt å gjøre både selskap og informant anonymt. Dette er hovedsakelig for å beskytte identitetene til informantene, og fordi vi opplevde det som lettere å få kontakt med informanter med lovnader om anonymitet. Informantene viste seg dessuten mer villige til å dele informasjon med oss siden anonymitet blir verdsatt i presentasjonen av funnene. I tillegg ser vi ikke på det som hindrende for vår avhandling at denne informasjonen ikke er oppgitt. Som resultat omtales de ulike informantene som informant A, informant B etc. Tildeling av bokstav er helt tilfeldig.

For spørreundersøkelsen har vi lastet dataene over fra Excel-filer fra nettskjema, og inn i programmet SPSS til å utføre anonym deskriptiv statistikk.

5.9 Kvalitetssikring av funn

Kvalitetssikring er en kritisk del av all forskning fordi det styrker funnene som blir gjort i undersøkelsene, i tillegg til at resultatene blir mer representative for fenomenet som er under forskning. Derfor definerer man kvalitetssikring for metodetriangulering som de beslutninger og vurderinger forskerne tar når de planlegger kvalitetssikringen for funnene i studien (Clark & Ivankova, 2016).

5.9.1 Reliabilitet

Et av de grunnleggende spørsmålene innen all forskning er dataenes pålitelighet. Ifølge (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016), betegnes dette som reliabilitet. Reliabilitet omhandler

dermed nøyaktigheten på forskningens data, hvilke data som brukes, måten de blir samlet inn på, samt hvordan de blir bearbeidet. Videre argumenterer (Bukve, 2016) for at en undersøkelse har høy reliabilitet når andre forskere gjennomfører samme undersøkelse på nytt og kommer frem til samme resultat. Det er så vidt vi vet ikke gjennomført andre undersøkelser som er fullstendig identiske, men vi har imidlertid funnet tilsvarende resultater i andre typer rapporter og undersøkelser, bl.a. fra Norsk Industri sine konferanser (Sunde K. , 2020), undersøkelser fra SSB (Vestre & SSB, 2019) og Menon Economics sin rapport (MenonEconomics, 2020). Vi ser imidlertid også enkelte avvik, som f.eks. at undersøkelsen fra SSB konkluderer med 12,1% outsourcing til utlandet, mens denne undersøkelsen hadde hele 39,4% som outsourcer. Et viktig skille på disse to undersøkelsene er imidlertid at SSB fokuserer kun på outsourcing til utlandet, mens denne studien har fokus på outsourcing generelt. Dette kan ha stor innvirkning på resultatene. Videre bør det tas i betraktning at resultatene kan være noe skjevfordelt som følge av formuleringen på spørreundersøkelsen. Det kan dermed tenkes at de som ikke outsourcer så på undersøkelsen som irrelevant for deres foretak og dermed valgte å avstå fra å svare. I praksis kan dette medføre at det i større grad er foretak som outsourcer som faktisk tar seg tid til å svare, og som igjen kan føre til en høyere svarandel av bedrifter som outsourcer.

Høy reliabilitet har vært et overliggende fokus i denne undersøkelsen fra starten av, og dette er blant annet grunnen til at vi ville gjennomføre en spørreundersøkelse som supplement til dybdeintervjuene. På denne måten har vi mulighet til å sikre høyere reliabilitet gjennom å sammenligne funnene fra dybdeintervjuene med funnene fra spørreundersøkelsen. For å være sikre på at vi i størst mulig grad ville nå ut til mennesker med rett kompetanse innenfor forskningstemaet, valgte vi å legge ved to ulike måter å besvare spørreskjemaet på. Dette gjorde vi fordi noen av mailene vi sendte invitasjon til er såkalt firmaposter som ikke nødvendigvis når frem til rett person. For å forberede oss på disse scenarioene, sørget vi for å legge ved en åpen lenke i mailene som førte til spørreskjemaet, og som kunne videre til de personene i bedriften som var mest egnet for å svare. På denne måten sikret vi så godt vi kunne at resultatene ikke ble forurenset av data som ikke er riktig. Videre sendte vi 3 påminnelser underveis slik at vi fikk så høy svarandel som mulig. Til slutt stengte vi skjemaet og importerte dataene inn i SPSS for analyse.

5.9.2 Validitet

Ifølge (Clark & Ivankova, 2016), er validitet definert som i hvilken grad gyldige konklusjoner og slutninger kan tas basert på testresultater eller andre funn fra undersøkelsene. Kan man trekke

gyldige konklusjoner for det som forskes på med de dataene som er blitt samlet inn? Man skiller mellom 3 ulike typer validitet, nemlig begrepsvaliditet, intern validitet og ytre (ekstern) validitet. Begrepsvaliditet omhandler det å identifisere korrekte operasjonelle mål for de konseptene som studeres. Det er 3 måter gjøre dette på (Yin, 2014):

- Bruke flere innsamlingsmetoder som bevis
- Etablere en kjede av bevis
- Få nøkkelinformant(er) til å se gjennom undersøkelsen

Siden denne avhandlingen har et eksplorativt design og dermed undersøker noe som er helt nytt, ser vi det som vanskelig å finne nøyaktig tilsvarende undersøkelser som gir svar på samme problemstilling, men vi har imidlertid, som tidligere nevnt, funnet enkelte lignende undersøkelser. Vi kan også styrke validiteten gjennom å bruke både kvalitativ og kvantitativ primærdata i undersøkelsen ved hjelp av dybdeintervjuer og spørreskjema. Dette styrker resultatene i undersøkelsen. Et spørsmål som vi imidlertid har stilt oss selv, er om undersøkelsen har sikret god nok informasjon fra både intervjuene og spørreundersøkelsen, og om vi har nådd ut til nok respondenter i spørreundersøkelsen. Nok en gang må vi også påpeke at svarandelen i spørreundersøkelsen ikke er stor nok til å anvendes rent vitenskapelig. Derfor er den ment som et verktøy for å underbygge funnene som ble gjort i dybdeintervjuene.

Ytre validitet dreier seg i hovedsak om generalisering fra utvalget i undersøkelsen og til den totale populasjonen. Man ser dermed på i hvilken grad dataene representerer populasjonen, men også i hvilken grad det er mulig å overføre resultatene fra forskningen til andre situasjoner og områder (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Ifølge (Yin, 2014) er det 2 måter å sikre god ekstern validitet:

- Bruke teori fra enkeltcasestudier
- Bruke replikasjon gjennom flercasestudier

I vårt tilfelle må vi se vår begrensning i forhold til tid og ressurser. I praksis er dette noe som i utgangspunktet kan svekke validiteten av funnene i denne undersøkelsen, men vi har ikke tid eller ressurser til å anvende replikasjon. I tillegg til dette har vi hatt problemer med å finne tilsvarende studier andre steder hvor de finnes relevant teori.

Intern validitet omhandler søken etter kausale forhold som kan påvirke resultatene. Det betyr at forskeren forsøker å forklare hvordan og hvorfor begivenhet x ledet til begivenhet y. I praksis kan den interne validiteten på en undersøkelse dermed svekkes hvis forskeren overser andre faktorer

som kan ha påvirkning på resultatet, f.eks. hvis en tredje faktor z i realiteten har påvirket y uten at forskeren har oppdaget det. Likevel argumenterer Yin for at denne logikken ikke er aktuell for deskriptive og eksplorative studier (Yin, 2014).

5.10 Hypoteser

Før funnene blir presentert vil vi fremlegge to hypoteser for studien. Dette kapitlet vil derfor i tillegg forklare bakgrunnen for disse hypotesene. Ifølge (Rosling, 2018), har mennesker en tendens til å oppfatte mer av det negative enn det positive, og hevder videre at denne adferden står bak den store misforståelsen om at «ting blir verre». Det må dog understrekes at det selvfølgelig inntreffer negative konsekvenser av en begivenhet som koronapandemien, men i hvilken grad? Kan Rosling's utsagn valideres i denne undersøkelsen, eller er outsourcing på vei bort, og den norske industrien i ferd med å knele? På bakgrunn av denne uklarheten vil vi dermed presentere to hypoteser for forskningen. Det er vår gjetning (og oppfatning) at den norske industrien nå lider sterkt under konsekvensene av koronapandemien. Vi vil derfor presentere følgende hypoteser for undersøkelsen:

H1: Den norske industrien har hatt store problemer med outsourcete aktiviteter under koronapandemien.

Som supplement til H1 kan det videre være naturlig å anta at dersom industrien har sett store og negative konsekvenser for outsourcing som følge av koronapandemien, er det også mulig at trenden for å outsource i fremtiden vil endre seg. Dermed vil vi også forsøke å bekrefte eller avkrefte følgende hypotese:

H2: Den norske industrien vil se en endring i den store outsourcing-trenden hvor det som følge av koronapandemien vil bli mer vanlig å insource flere aktiviteter igjen.

6 Resultater

Dette kapittelet vil presentere funnene som ble gjort i undersøkelsen. Som oppfriskning i avhandlingens formål refereres det derfor tilbake til den overordnede problemstillingen i studien:

Hvilke konsekvenser har den norske industrien opplevd i forhold til outsourcing som følge av koronapandemien?

6.1 Funn fra dybdeintervjuer

På tidligere stadier i denne avhandlingen, har det blitt belyst hva begrepet outsourcing egentlig betyr. I tillegg har det blitt presentert teorier som tar stilling til risikoer og utfordringer i forbindelse med outsourcing. Avhandlingen har dermed vært inne på teori om både TCE, RBT, kjernekompetanseteori, beslutningsteori, institusjonell morfisme og risikoer i næringskjeder. Med dette teoretiske grunnlaget som utgangspunkt, vil vi nå presentere funnene. Under dybdeintervjuene opplevde vi at spørsmålene som ble stilt ofte falt under bestemte temaer. Temaene omhandlet blant annet outsourcing som begrep, bransjer, risikoer, geografi, kontrakter og fremtidige planer i forhold til outsourcing. Funnene vil derfor bli presentert og strukturert løpende og etter tema. Siden alle informantene i denne avhandlingen er anonyme, blir informantene presentert gjennom en inndeling rangert fra A – E. Alle informantene er i en posisjon som tilsier at de både har kunnskap om outsourcing i deres bedrift, og at de er med på å ta beslutninger. Nedenfor finnes en tabell for hvordan informantene blir inndelt, samt hvordan de blir kategorisert etter industri.

Informant A	Næringsmiddelindustri - drikkevarer
Informant B	Industri – sportsartikler
Informant C	Mekanisk industri – fremdriftsanlegg
Informant D	Industri – droner
Informant E	Tekstilindustri – redningsutstyr

Tabell 4: Informantenes inndeling

6.1.1 Begrepet outsourcing

Som utgangspunkt for å besvare vår problemstilling var det helt nødvendig at vi som forskere satte oss inn i begrepet outsourcing. I tillegg til å ha et teoretisk innblikk i begrepet, følte vi oss nødt til å utforske nærmere hvordan de ulike informantene i undersøkelsen beskrev deres oppfatning om

outsourcing i deres bedrift. Dette ville vi gjøre for å få en så bred som mulig forståelse av outsourcing både i teori og praksis. Som introduksjon i intervjuene stilte vi derfor spørsmål om hva outsourcing betyr for informantene, samt hva de outsourcer. På den måten fikk vi et bedre innblikk i informantenes oppfatning av temaet, i tillegg til at det ble lettere å skille ut prosesser som kanskje ikke falt under begrepet outsourcing, samt eventuelle misforståelser. Den generelle oppfatningen hos informantene var at outsourcing omhandler å sette bort deler av bedriften til eksterne kilder. Informantene beskrev det på følgende vis:

«Å sette ut en spesifikk del av bedriften til eksterne som heller utfører det behovet vi har for en eller annen tjeneste.»

- Informant A

En annen informant ville definere det enklere:

«Å kjøpe produkter eller tjenester utenfor bedriften.»

- Informant B

Andre ville heller definere begrepet ved å legge frem deres egen erfaring med outsourcing i bedriften. Når det derfor kom til hvilke aktiviteter de ulike bedriftene outsourcer, innså vi fort at vi stod ovenfor forskjellige bedrifter og bransjespesifikke aktiviteter som ikke nødvendigvis hadde den samme tilnærmingen til outsourcing. Informantene utdyper:

«Outsourcing har egentlig skjedd helt siden vi startet her omtrent, men noen av de største revolusjonene her, var da vi gikk såkalt grossist. Vi satte bort transporten av varene til grossistene, så alt vi kjører nå er egentlig en tankbil som kjører rundt med øl til utesteder. Resten kommer grossistene og henter, og det var en ganske stor forandring. Etterpå har det bare ballet på seg egentlig. Vi prøver jo også å outsource litt støttefunksjoner. Det vil for eksempel si at vi ikke har noen egen IT-ansvarlig. Det har vi satt bort til noen som hjelper folk hvis de får problemer med PC'n sin.»

- Informant A

«Av tjenester så er det IT i hovedsak. Det er også fjernoutsourcet produksjon.»

- Informant B

«Outsourcing for oss er egentlig stort sett elektronikk-kretskort som vi setter inn i dronene våre. Men det vi outsourcer omhandler en investering og opplæring som krever mange år. Når vi var små så hadde vi planer om å outsource hele produksjonen, men produktene våre er såpass komplekse at vi måtte egentlig etter en tid insource det og bygge en egen produksjonsbedrift. Per dags dato er det ingen andre som er gode nok, så enkelt er det.»

- Informant D

«Tja, det er primært produksjon av deler av produktene våre.»

- Informant E

«Faren for kopiering har vært den utslagsgivende faktoren for bestemmelsen om at vi bygger opp egen kapasitet i Norge, og det vi trenger av ekstern kapasitet det kjøper vi av norske underleverandører. Vi bruker litt utenlandske leverandører også, men ikke i samme grad som vi i en periode så at kunne bli aktuelt.»

- Informant C

Som beskrevet ovenfor, er det generelt en noenlunde enighet om hva outsourcing i teorien omhandler. Dette ser vi om vi sammenligner teoretiske definisjoner med hvordan informantene beskriver begrepet – om enn i praktisk forstand. Selv om det finnes en generell enighet, ser man imidlertid en varierende bruk av outsourcing i praksis. Blant annet outsourcer bedriftene forskjellige aktiviteter, og i forskjellig omfang. Man ser at produksjon i stor grad er aktiviteter som er vanlig å outsource. Dette gjaldt spesielt informantene B og D. På en annen side fant vi at informant D også har sett en begrensning i forhold til det faktum at de har vært nødt til å insource deler av produksjonen deres igjen fordi det krever for stor kompetanse, der ingen andre er gode nok. I tillegg ser vi også eksempler på, blant annet hos informant C, at bedrifter insourcer produksjon av andre grunner som blant annet faren for kopiering. Dermed er det bedriftene som er representert av informant C og D som er de som outsourcer minst, mens de resterende bedriftene outsourcer i litt større grad. Likevel outsourcer alle. Videre kommer det frem at bedriftene også i stor grad outsourcer støttefunksjoner som f.eks. IT. I tillegg fant vi eksempler på outsourcing av andre tjenester som for eksempel at bedriften til informant A outsourcer transportfunksjoner. Allerede tidlig i funnene ble det dermed klart at outsourcing i teorien er et konsept som er relativt enkelt, mens det derimot i praksis kan innebære svært komplekse prosesser og vurderinger som er helt unike for hvert enkelt tilfelle. Dette vil bli undersøkt nærmere i kommende delkapitler, men først spurte vi informantene om de kunne kategorisere bedriften deres innenfor bransjer.

6.1.2 Bransje

For å lettere kunne analysere og kategorisere funnene hos informantene, spurte vi dem, som nevnt ovenfor, om de kunne fortelle oss hva de driver med og hvilken bransje eller industri deres bedrift faller under. Det fremkommer her at informantene stammer fra helt forskjellige bransjer, nærmere bestemt 5 forskjellige. Informantene forklarer:

«Vi er i maritim sektor. Vi leverer komplette fremdriftsanlegg og strømaggregat til båter og skip, så vi er innenfor mekanisk industri.»

- Informant C

«Vi er innenfor tekstilindustri og produserer redningsutstyr.»

- Informant E

«Vi er en industribedrift. Vi produserer produkter innenfor vintersport.»

- Informant B

«Vi er innenfor industri og produserer droner.»

- Informant D

«Tja, hvis du skal kategorisere etter produkt så blir det jo drikkevarer, også står vi i en spagat mellom dagligvarebransjen og serveringsbransjen.»

- Informant A

Informantene representerer relativt forskjellige bransjer. Alle faller naturligvis inn under den næringen som kategoriseres som industri. Med utgangspunkt i Brønnøysundregisterets standard for næringsgruppering (SSB, 2021), vet vi at dette er tilfellet. Videre ser vi at på tross av relativt store forskjeller i bransje, er informant A den som kanskje skiller seg mest ut fordi de er den eneste av bedriftene som produserer konsumvarer under kategorien «produksjon av drikkevarer». Resten av bedriftene faller inn under andre kategorier for industri, som «produksjon av elektrisk utstyr», «produksjon av maskiner og utstyr til generell bruk», «produksjon av tekstiler» og «produksjon av sportsartikler». Selv om informant B, C, D og E har mer til felles med hverandre enn det informant A har, ser vi likevel at alle er svært forskjellige bransjer, på tross av at det er samme næring.

6.1.3 Bedriftenes forhold til outsourcing

Som innledning til outsourcing som fenomen, ville vi først finne ut av hva slags forhold hver enkelt bedrift har til outsourcing. For å gjøre dette ville vi undersøke hvilke aspekter vellykket outsourcing for hver enkelt informant består av. Måten bedriftene oppfatter dette er imidlertid forskjellig, og dette ville vi finne ut av. Med denne innfallsvinkelen håpet vi på å få informantene til å reflektere mer over hva outsourcing faktisk betyr for deres bedrift, hva de vil oppnå med det, og forhåpentligvis også til å reflektere mer over eventuelle endringer eller risikoer som eventuelt kan forekomme. Vi håpet derfor at denne innfallsvinkelen skulle fungere som en «primer» for senere spørsmål. I tillegg til dette ville vi utforske *hvorfor* bedriftene outsourcer. I likhet med spørsmålet om vellykkethet, var også dette et spørsmål som vi håpet skulle inspirere til refleksjon over senere spørsmål.

6.1.3.1 Vellykket outsourcing

I dette delkapittelet utdyper informantene hva vellykket outsourcing innebærer for dem. De fleste er stort sett enige om hva vellykkethet i outsourcing betyr, men det ble likevel gjort enkelte funn som skilte noe ut. Informantene svarte:

«Det er jo at ting fungerer, og at vi får hjelp når vi trenger hjelp. Og at vår partner følger med på hva som skjer og holder oss oppdatert.»

- Informant B

«Hehe, det er noe som funker, nei da. Det er ikke så godt å si hvordan man skal definere det, men poenget er at vi må ha nære relasjoner og god kommunikasjon. Vi må gi veldig klare, konsise – kall det retningslinjer, oppdrag eller arbeidsoppgaver som er relativt enkle å kunne forholde seg til. Og det må være repetitivt, altså det må være likt, likt, likt. For ellers så opplever vi at det kan være vanskeligere å styre hvis det skal være kreativt. Da må vi heller gjøre det selv. Kontrakter er jo en ting, men arbeidsunderlag og på en måte grunnlaget for hvilke produkter og hvordan produktene skal lages må være veldig klart og relativt enkelt forståelig. Stor fordel med lite endringer f.eks.»

- Informant E

At «ting fungerer» ser ved første øyekast ut til å være kortversjonen av svaret for informant B og E. Det mer utdypende svaret er en noe mer kompleks blanding av ulike delområder som må fungere

sammen. Ifølge informant B handler det i bunn og grunn om å få hjelp når det behøves, samt å få jevnlige oppdateringer om hva som skjer til enhver tid. Dette samsvarer dessuten også med informant E som påpeker viktigheten av nære relasjoner og god kommunikasjon. Informanten forklarer også videre at kommunikasjonen må innebære klare og konsise retningslinjer. Det betyr enkelt forståelige instruksjoner, og fokus på så lite endringer som mulig.

«Vellykket er jo egentlig når kaka blir større for alle parter da. Det er ikke noe vits i å outsource noe hvis den ene parten taper på det. Da er det jo gjerne snakk om stordriftsfordeler da, som er det som til syvende og sist gir insentiver til begge parter for å bli med på avtalene da.»

- Informant A

«Nei, det er jo egentlig det at vi får levert noe med riktig kvalitet og pris.»

- Informant D

Informant A argumenterer for at vellykket outsourcing må innebære at «kaka blir større for alle parter», mens informant D forbinder det med riktig kvalitet og pris. Som kort sammendrag av hva vellykket outsourcing betyr i denne undersøkelsen, kan vi derfor si at vellykket outsourcing er et komplekst tema som er avhengig av flere ting. Informantene nevner pris, kvalitet, kommunikasjon og stordriftsfordeler. I tillegg virker det som om effektivitet, selvgåenhet og flyt kan være viktige begreper siden flere av informantene bruker setninger som «at ting fungerer».

6.1.3.2 Hvorfor outsource?

I dette delkapittelet snakker informantene om hvorfor de outsourcer. Det var flere ulike funn som kom frem. Likevel kan man se enkelte likheter hos de fleste av bedriftene.

«Det er hovedsakelig for å konsentrere oss om det vi kan best og det vi er mest konkurransedyktige på, og det har jo også en kostnadsside. Det handler også litt om å integrere seg litt bedre med kundene sine og spille på lag med dem.»

- Informant A

«Ja, det er jo egentlig tosidig. Det er for å få økt kapasitet, også er det for å få noe rimeligere produksjon av enkelte av produktene våre. Vi kunne jo bygd opp en svær avdeling i Norge selvfølgelig, men det har ikke vært så enkelt. Noe produseres helt ute, mens noe produseres

delvis ute som vi tar tilbake og ferdiggjør her hos oss. Så økt kapasitet er et viktig moment, også er det kostnader. Jeg kan i og for seg legge til noe nærhet til markeder da, siden produktene produseres ute og leveres direkte til kunder.»

- Informant E

Hos informant A og E er det tre ting til felles. Begge har fokus på at outsourcing er et verktøy for å konsentrere seg om det de kan best og for å få mer kapasitet, i tillegg til at det er en måte å redusere kostnader på. Videre poengterer begge at outsourcing kan hjelpe med å integrere seg bedre med kundene. Informant E utdyper dette videre med å påpeke at outsourcing i deres tilfelle er en viktig faktor for å oppnå nærhet til andre markeder slik at motpart kan levere direkte til kunden.

«Det som er situasjonen for vårt vedkommende, er at vi har hatt en relativt lang periode med ekspansjon. Vi benytter oss til en viss grad av ekstern maskinering, og vi har vurdert produksjon i Kina for å produsere både gir- og propellanlegg, men faren for kopiering ble utslagsgivende. Dette ble vi advart mot, slik at dersom vi skulle produsere i Kina, så ble vi anbefalt å ha produksjon på flere lokasjoner sånn at det ikke skulle være mulig å se sammenhengene mellom delene. Vi bruker fortsatt litt utenlandske leverandører, men ikke i samme grad som vi en gang vurderte.»

- Informant C

Informant C er den som klart skiller seg ut i dette delkapittelet. Informanten forklarer at selv om de bruker utenlandske leverandører, ble det i senere tid tatt en foreløpig avgjørelse om å sløyfe muligheten for outsourcing av produksjonen deres. Den gjennomslående grunnen falt på kopiering av produktene deres. Dermed forklarer informant C samtidig hvorfor de *ikke* outsourcer.

De andre informantene har andre forklaringer:

«Fordi at vi ikke har mulighet til å ha et miljø til å håndtere det selv.»

- Informant B

Informant B er den eneste som begrunner outsourcing-beslutningene med at de faktisk ikke har et miljø for å utføre disse aktivitetene selv.

«Det er en produksjonslinje som koster veldig mye penger og trenger veldig mye kompetanse, så det er egentlig helt vanlig å outsource elektronikk. Det er et såpass spesifikt fagområde at det er som regel ikke fornuftig å produsere det selv.»

- Informant D

Informant D skiller seg også til en viss grad ut med deres svar. Bedriften er i en situasjon hvor deler av produksjonen omhandler tilvirkning av produkter som krever høy kompetanse. Det betyr at produksjon av slike produkter krever mye tid og ressurser, som igjen antageligvis henger sammen med de høye kostandene.

Kort oppsummert ser vi at de viktigste punktene omhandler økonomiske aspekter, kapasitet og integrasjon i markedet. Begrensninger i form av økonomi og kapasitet var nevnt oftest. I tillegg blir det nevnt miljøer og kompetanse. Informant C var den eneste som nevnte hvorfor de har besluttet å *ikke* outsource deler av produksjonslinjen deres, nemlig på grunn av faren for kopiering.

6.1.4 Outsourcing under Korona

I dette kapittelet beveger vi oss inn i det som er kjernen i denne avhandlingen. Kapittelet vil ta stilling til risikobildet rundt outsourcing og korona. Vi ser her at informantene tar opp mange temaer. Selv om en viss enighet kan trekkes, ser man dog ulike syn og erfaringer.

6.1.4.1 Risikobildet rundt outsourcing under Koronapandemien

Det overordnede spørsmålet i dette delkapittelet omhandler risiko rundt outsourcing som følge av korona for de ulike bedriftene, og om det har vært noen påvirkning på risikobildet. I så fall, hva har skjedd? Målet blir dermed å svare på hva slags tanker informantene har gjort seg om outsourcing etter koronapandemien inntraff. Her ser vi at svarene faktisk er noe todelt. Enkelte opplever at risikoen har endret seg til verre, mens andre overhodet ikke har merket endring i risikobildet i det hele tatt. Informantene forklarer det slik:

«Ja, jeg tror hvert fall at vi har blitt mer bevisste på hva vi faktisk kan gjøre selv, og hva som er såpass kjerneproduksjon at vi faktisk bør gjøre det selv. Også har vi blitt mye mer bevisste på beredskapsplaner, det er det ikke noen tvil om i det hele tatt. Det med backup-planer hvis det skjer noe galt, det tror jeg alle bedrifter egentlig har møtt seg selv litt i døra på. Man vurderer i litt større grad backuper, og på en måte hvor selvberget vi skal være. Spesielt når man snakker om å outsource til utlandet og langt unna. Vi hadde nok uansett outsourcet IT-

tjenestene til et konsulentfirma her i byen. Er mer skeptisk til å outsource veldig spesialiserte tjenester hvor det tar tid å bygge opp kompetanse og det er få leverandører av det, så vi tenker nok risiko på de tingene på en litt annen måte nå. Styret vårt skulle faktisk vurdere risiko bare to uker før korona kom, og da var det faktisk én person i styret som nevnte pandemien. Da var det litt sånn «haha, skjer det da?», også gikk det to uker også er det liksom full lockdown. Vi var på Norges største utelivsmesse uka før det stengte ned, vi, med type 10000 mennesker fra serveringsbransjen på Gardermoen. Og da husker jeg at det var én stand som var ubemannet, og det synes jo vi var fryktelig rart. Også gikk det ei uke også ble alt liksom stengt. Så fort kan det gå. Men det med beredskapsplaner og på en måte backup hvis det skjer noe galt, det tror jeg egentlig alle bedrifter har møtt seg selv litt i døra på.

- Informant A

«Ja, vi er jo mer obs på risikoer hvert fall. Dette med nedstengninger er jo viktig. Vi har ikke blitt rammet av det, men vi ser at det er risikoer rundt det. Vi hadde liksom ikke tenkt på at dette skulle være en risiko før det skjedde. Det er stort sett ved outsourcing langt unna at det kan det være utfordrende med logistikk, og at man aldri helt veit hva som skjer.»

- Informant B

Informant A og B har til felles at de opplever en høyere beredskap og bevissthet rundt risiko som følge av koronapandemien. Informant A vektlegger backup-planer, og tilføyer dessuten at det er trolig at de fleste bedrifter har tatt stilling til dette. I tillegg fremheves det et mer skjerpet fokus på risiko forbundet med fjernoutsourcing og outsourcing av veldig spesialiserte aktiviteter. Informant B opplever at deres bedrift også har blitt mer bevisst rundt outsourcing og risiko, men trekker i likhet med informant A spesielt frem fjernoutsourcing som den viktigste endringen. Det trekkes også frem usikkerhet rundt ulike hendelsesforløp fordi det er vanskelig å følge med på hva som skjer når sourcekildene er langt unna. Dette er et interessant funn fordi det underbygger enkelte informanters tidligere uttalelser om viktigheten rundt tett dialog og god kommunikasjon.

De andre informantene har andre tanker:

«Jeg vil si at risikoen er omtrent den samme. Det er jo alltid en kalkulert risiko ved å sette bort produksjon. Du gir fra deg informasjon, produksjonsunderlag og sånne ting som de er avhengig av å ha, og i den grad det er ting som du ikke vil skal havne på Youtube så er det alltid en risiko å sette det ut. Selv om man skriver kontrakter så vet man aldri like mye om hvordan det blir håndtert som om du håndterer det hjemme selv. Men denne risikoen er

vurdert og akseptert, og har egentlig ikke endret seg noe særlig på grunn av korona. Men det å bruke tiden på å reise og å vise seg frem ved å besøke sourcekildene som er viktig for å få et godt forhold, har definitivt vært mye vanskeligere å gjøre under korona. En av grunnene til at man klarer å komme seg igjennom en sånn periode er nettopp å bygge opp et tett forhold. Men i praksis så har vi veldig godt etablerte forhold til der vi har produksjon. Det som har vært litt utfordrende er å introdusere endringer som vi kunne ha tenkt oss underveis, men som vi da har vært litt tilbakeholdne på og har ført til at vi kanskje har gjort litt mer her hjemme enn vi ellers ville ha gjort. Normalt ville vi reist ned. »

- Informant E

Informant E påpeker at den generelle risikoen forbundet med outsourcing er den som har vært mest fremtredende. Utsagn om utveksling av informasjon, produksjonsunderlag, uvisshet og risikoen for opportunistisk adferd hos motparter kommer frem. Det blir også nevnt uvisshet ved kontrakter. Informanten argumenterer for at disse risikoene er forstått og kalkulerte, og dessuten uavhengig av koronapandemien.

«Nei, jeg føler ikke det. Det er alltid en viss risiko ved outsourcing med komponentsituasjoner og alt sånt. Det kan hende det har vært en litt høyere risiko, men ikke noe nevneverdig.»

- Informant D

For informant D og E ser fant vi at begge har en litt forskjellig oppfatning i forhold til informantene A og B. Både D og E påpeker at risikobildet er størst grad er uendret, selv om det alltid finnes risikoer forbundet med å outsource. Informant E utdyper dette ved å fremheve risikoen ved tap av informasjon, produksjonsunderlag og uvisshet i forhold til hvordan slik informasjon blir håndtert. Likevel påpekes det at dette er en kalkulert form for risiko som i utgangspunktet er uavhengig av koronapandemien. Samtidig bør det argumenteres for at også informant E har kjent på en viss økning i risiko fordi de har tatt beslutninger om å utsette lanseringer av nye og/eller oppdaterte produkter. Det som også skiller informantene D og E fra hverandre, er at E legger til at koronapandemien har forhindret bedriften i å besøke sourcekildene sine. Det tilføyes at bedriften i praksis har et svært godt forhold til der de har produksjon, men at dette likevel er svært viktig for å oppnå tett dialog og et godt forhold.

Kort oppsummert ser vi at koronapandemien har påvirket risiko i den forstand at bedrifter har blitt mer på vakt, og dessuten i enkelte tilfeller mer bevisste på hva som faktisk kan utføres på egenhånd. I flere tilfeller trekkes fjernoutsourcing frem som den mest utfordrende delen av

outsourcing under koronapandemien. Nok en gang ser man også en vektlegging på verdien av god kommunikasjon. Likevel er svarene noe todelt. Flere av informantene sier at koronapandemien i praksis ikke har hatt veldig stor påvirkning på deres risikooppfatning. De fremhever de «vanlige» risikoene som alltid er til stede, slik som tap av informasjon og kompetanse som er uavhengig av korona, men ingen betydelige risikoer forbundet med pandemien. Det trekkes dog i ett tilfelle frem at pandemien i noen grad har vært til hindring for nye oppdateringer og lanseringer.

6.1.4.2 Konsekvenser i praksis

Hovedhensikten i dette delkapittelet er å undersøke og eventuelt avdekke hvilke konkrete konsekvenser (hvis noen) bedriftene har opplevd som et direkte resultat av koronapandemien. Nok en gang opplever vi et noe todelt resultat, selv om hovedtendensen er ganske klar. Informantene forklarer sine opplevelser:

«Nei, vi har vært heldige. Vi har ikke hatt noen nedstengte lokaliteter. Kontraktene inneholder jo også dette Force Majeure - punktet som tar stilling til slike situasjoner. Så hvis vi ikke hadde klart å levere råvarer (i den grad vi er involvert), og ikke klarer det slik at de blir stående uten jobb så ville man kunne benytte seg av sånne punkter. Og motsatt, slik at hvis fabrikkene blir stengt ned av myndighetspålagte grunner, så ville det ikke kommet noe erstatningssøksmål fra oss i en slik situasjon som vi befinner oss i nå. Ellers tar noen ting litt mer tid. Det har jo vært noen utfordringer med frakt innimellom, men sånn i det store og hele så har det egentlig gått overraskende bra. Det har vært lavere etterspørsel, men det er jo et helt annet problem.»

- Informant E

«Teknikerne våre har jo hyrt inn noen som kan hydraulikk bedre enn det vi kan, og da vil jo de komme til oss for å gjøre det, men nå vil vi jo for det første ikke ha inn eksterne folk fordi det er smittefare da vi er en næringsmiddelbedrift. Og samtidig er det jo hinsides karanteneregler på at det tar liksom 14 dager med karantene bare å få inn og ut igjen en kar fra Italia som kan dette her, så da har det hendt at vi har måttet hatt kamera på hodet og stått og gjort reparasjonen selv, med instruksjoner på øret fra de i Italia som da ser det. Det føles jo litt som om teknikeren vår er en dykker da og at det står en på land og sier hva han skal gjøre. Og det er klart at det igjen kan jo føre til at neste gang vi skal gjøre en sånn reparasjon, så tenker vi «trenger vi egentlig å bestille noen inn til oss»? Nja, det er kanskje

ikke sikkert da. Men bortsett fra det så opplever vi jo at motparter klarer å levere. La oss si at vi f.eks. trenger en budbil da. Vi trengte en budbil i går fordi at vi hadde glemt å melde inn et nytt boks-produkt til teknisk sjekk hos de som lager panteautomatene. Så da ringte vi, og han sto her på døra 3 minutter etterpå. Det hadde ikke skjedd for et år siden da. Så det er nesten sånn at det er lettere å få bedre service nå fordi det er en del i tjenestebansjen som har litt mindre butikk om dagen, så det er nesten sånn at det har blitt lettere å få folk til å yte.»

- Informant A

«Nei, vi har vært veldig heldige. Alt har blitt overholdt.»

- Informant B

«Vi har ikke hatt noen problemer.»

- Informant D

«Det som har vært et av våre konkurransefortrinn og som er en av forklaringene på at vi har klart oss veldig bra, det er rett og slett av vi kan prioritere en dag også kan vi omprioritere neste dag. Fleksibiliteten i vår produksjon i forhold til de utfordringene vi hele tiden står i, den er gull verdt. Den fleksibiliteten klarer du ikke ha dersom du kjøper maskineringstjenester, for da er det utenfor vår kontroll stort sett. Vi har god økonomi så vi kan ha en del på lager, men det koster jo utrolig mye. Vi hadde i fjor en omsetningsøkning på nesten 10% i morselskapet vårt som fortsatte i koronaåret 2020, og som kommer til å fortsette i inneværende år som er 2021. Vi har aldri hatt en større ordresreserve enn den vi har nå»

- Informant C

Som oppsummering i dette delkapittelet kan det trekkes frem at den klare tendensen er at pandemien hittil ikke har hatt store konsekvenser for bedriftene relatert til outsourcete aktiviteter. De fleste trekker likevel frem at de føler seg heldige som har klart seg så bra. Dette vitner, som tidligere nevnt, om en noe høyere grad bevissthet og beredskap for risiko. Det eneste som i praksis påpekes er av informant E som sier at de har opplevd en treghet med logistikk, og nevnte dessuten i kapittelet over at de har skjøvet på enkelte lanseringer. Informant C begrunner deres evne til å utøve fleksibilitet som en av hovedårsakene til at de har klart seg bra. Det er dog en av bedriftene som skiller seg relativt kraftig ut. Informant A forklarer at fare for smitte og strenge karantenereregler har ført til at de ikke har fått utført service på enkelte av maskinene deres. Dette har ført til at teknikerne i bedriften har måttet utføre servicen/reparasjonene selv, med instruksjoner fra den outsourcete motparten. Det interessante funnet i denne sammenhengen er at bedriften som

direkte konsekvens av koronapandemien har reflektert over om det er nødvendig å outsource denne aktiviteten i fremtiden.

6.1.4.3 Tiltak og tilpasninger til Koronapandemien

Dette underkapittelet har som hovedformål å undersøke hva bedriftene har gjort/vil gjøre (hvis noe) for å tilpasse seg de utfordringene de har stått ovenfor som følge av koronapandemien. Det fremkommer her at en del av bedriftene faktisk har innført en del tiltak, dog i forskjellig omfang.

«Ja, vi har jo igangsatt noen prosjekter, ja. Vi flytter sourcekilder nærmere. Men på det vi har fjernoutsourcet så er det ikke så lett å få det lokalt. Men det spørs jo hva man definerer som lokalt da. Hvis man ser på sentral-Europa som lokalt så kan det hende det er muligheter.»

- Informant B

Informant B er kanskje den som har innført de mest drastiske tiltakene i undersøkelsen ved å vurdere flytting av sourcekilder nærmere.

«Ja, det er rett og slett å sikre mer lager og ha en tettere dialog med underleverandører, også er det jo selvfølgelig gjort en del tiltak på produksjonsbedriften også. Det har vært litt mer risiko med enkeltdele som er kjøpt inn på det vi produserer selv, så vi måtte bygge et litt større lager av ting og følge opp under korona. Men man må være på hele tiden og bruke sunn fornuft.»

- Informant D

«Ja, vi tar dette på alvor, og alt av besøk og slike ting blir avlyst hvis det behøves.»

- Informant A

«Ja, det har vi absolutt fordi vi har skjøvet på ting som vi ville introdusere. Det har egentlig ikke vært så sterk etterspørsel i markedet at vi har tapt altfor mye på å ikke introdusere disse endringene nå, så store økonomiske utfordringer har vi hittil klart å unngå. Det har også blitt gjort vurderinger på om noen samfunn ville bli stengt ned eller ikke. Men en del av dette ligger egentlig i den normale risikovurderingen, at man ikke legger alle eggene i en kurv. Et produkt som vi vil føle at vi er veldig avhengig av å få produsert og få på markedet, det vil vi til enhver tid ha back-up ved andre produksjonsanlegg på andre steder. Så hvis Kina stenger

ned og de ikke får lov å eksportere noe, eller det ikke er mulig å få råvarer inn eller noe sånt, så kan vi produsere tilsvarende produkt f.eks. i Estland.»

- Informant E

I sum ser vi i dette delkapittelet at bedriftene har hatt ganske ulike tilnærminger til hvordan de har tilpasset seg for å redusere risiko. Det mest drastiske tiltaket var sannsynligvis hos bedriften til informant B som vil flytte sourcekilder nærmere. Vi ser dog at det har blitt gjennomført andre strategier som f.eks. å sikre mer lager, ha tettere dialog med leverandør, avlysning av besøk etc. Vi fant også nok en gang et større fokus på backup-planer og redundans. Dessuten har bedriften til informant E i tillegg skjøvet på lanseringer og oppdateringer.

6.1.5 Outsource lokalt eller utenlands

I dette kapittelet ønsker vi å avdekke geografiske betydninger for outsourcing og eventuelt hvilke effekter koronapandemien har hatt på bedriftenes tilnærming til geografi når de outsourcer. Det kommer frem en ganske tydelig tendens hos informantene, men med enkelte unntak.

«Jo nærmere, jo bedre har vi vel lært ut av den situasjonen her. Det er kjipt når man egentlig trenger en kar fra India inn to ganger i året, også er man i den situasjonen som vi befinner oss i nå. Det funker dårlig.»

- Informant A

Det er naturlig å anta at informant A refererer til konsekvensene de allerede har opplevd i forbindelse med koronapandemien. Et interessant funn i denne sammenhengen er at informanten ser ut til kanskje å ha vurdert dette som direkte konsekvens av pandemien. Dermed legges det naturlig opp for spørsmål om fremtidige planer om outsourcing i neste kapittel.

«Hvis man hadde hatt det i Norge så er det klart at det hadde vært enklere å ha tilgang til å kunne besøke noen, men samtidig så kunne vi ikke alltid reist til alle steder i Norge heller. Så akkurat nå så er det egentlig vanskelig å vurdere fordi det kommer nye regler nesten annenhver dag med hva vi kan og ikke kan gjøre. Det er ikke sikkert det hadde vært så mye lettere å ha en annen fabrikk i Norge og sånn sett ikke egentlig noe verre å ha det lenger unna.»

- Informant E

Informant E er den informanten som skiller seg mest ut fordi den representerer en av de bedriftene som outsourcer utenlands, men som likevel ikke ser noen spesielt større fordel av å ha produksjon mer lokalt.

Informant D har et annet syn på saken:

«På den måten vi kjører outsourcing er volumene såpass små, og med de erfaringene vi har så kjører vi egentlig all outsourcing i Norge. Med de volumene vi har så har vi aldri sett noen grunn til å gå utenfor Norge.»

- Informant D

Selv om informant D foretrekker å ha produksjon lokalt i Norge, så kan det ikke nødvendigvis konkluderes med at dette er på grunn av koronapandemien. Det er sannsynlig at det er andre faktorer som også spiller en rolle i denne avgjørelsen, som f.eks. bransje og volum. Dette er naturlig å anta fordi informanten er blant de som har det mest avslappede forholdet til outsourcing, i tillegg til å være blant dem som har sett færrest konsekvenser i praksis.

«Lokalt uten tvil. Der man har muligheten.»

- Informant B

Informant B er den av informantene som har det mest kontante svaret. Dette er kanskje ikke tilfeldig da vi ser at informant B også var den som hadde vurdert å flytte sourcekildene sine så nærme som mulig. Informant B nevnte tidligere dessuten en økt risiko og uklarhet forbundet med fjernoutsourcing.

«Selvsagt så har det med pris å gjøre, men nå er det sånn at de maskinene som blir brukt til å produsere våre deler og komponenter, de er de samme enten det er i Norge eller i Kina. Så kostnadene på maskinen er den samme, og det vil si at selve operatørkostnaden er det eneste som det er forskjell på, og den utgjør egentlig en relativt liten del av samlet kostnad. Så for vårt vedkomne så vil vi mer enn gjerne outsource til lokale og norske selskaper. Dette er ikke spesielt avhengig av korona.»

- Informant C

Informant C argumenterer for – uavhengig av koronapandemien – at kostnadene på maskinering er de samme omtrent uansett hvor det blir utført. Dermed er det kun operatørkostnader som varierer.

Derfor er det mer logisk for dem å outsource lokalt. I tillegg uttrykte informanten tidligere at de var skeptiske til kopiering.

Som oppsummering kan man si at informantene i stor grad er enige om at det er best å outsource lokalt hvis det er mulig. For noen har dette vært en læring som følge av korona, mens for andre blir det begrunnet med andre aspekter som ikke nødvendigvis har noen sammenheng med koronapandemien. Den bedriften som skilte seg mest ut i dette kapittelet var informant E som ikke så på outsourcing utenlands som noe mer risikabelt.

6.1.6 Outsourcing i fremtiden

Mot slutten av intervjuene ville vi undersøke hvilke refleksjoner de ulike informantene har gjort seg om fremtidige strategier vedrørende outsourcing. Vi stilte derfor informantene spørsmål om i hvilken grad de tror de kommer til å outsource aktiviteter i fremtiden. Svarene varierte noe, men de fleste hadde gjort seg opp noen tanker om hvordan de tror strategiene vil utvikle seg.

«Vi kommer nok til å fortsette med samme mengde, og jeg tror det blir enda mer iver etter å gjøre det man kan best. Dette har jo vært en trend i mange år, så får man heller se på denne perioden som en slags fartshump i denne trenden, hvor vi må insource noen ting fordi det blir kronglete å outsource. Men som sagt så blir man litt mer nøye på gode avtaler osv. Man våkner opp en viss periode, men så glemmer man det kanskje litt bort igjen om en stund. Dessverre så kan det hende at det går et år eller to før det skjer noe nytt, også går man rett i fella igjen. Men sånn er det jo. Folk slutter og begynner i bedrifter osv, så det er ikke sikkert at langtidslæringen er grisebra liksom.»

- Informant A

«Hmm. Det er jo et ønske med mindre outsourcing, men vi kommer nok til å ligge på samme nivå.»

- Informant B

Informant A og B har til felles at de tror de vil outsource samme mengde i fremtiden. Informant B sier dog at de har et ønske om å outsource så lite de kan. Informant A forklarer situasjonen mer som en «fartshump i outsourcingtrenden», hvor man midlertidig opplever en del problemer og utfordringer som fører til at man insourcer mer. I fremtiden tror informantene derimot at læringen for veldig mange er kortvarig av ulike grunner.

«Jeg vil si samme mengde eller litt mer fordi vi ser at dette er en mulighet til å utvide produksjonskapasitet, og at det er et kostnadselement som er viktig i internasjonal konkurranse.»

- Informant E

«Vi vurderer jo hele tiden å outsource mest mulig. Det at vi har insourcet er egentlig mest på grunn av kompleksiteten på produktet vårt. Sånn som vi driver nå så er det ingen som er gode nok til å produsere alt vi driver med.»

- Informant D

Informantene D og E tar sikte på å outsource samme mengde eller mer, selv om informant D faktisk mener at bedriften vil forsøke å outsource mest mulig. Videre forklarer informanten at insourcingen som har skjedd i deres bedrift i stor grad avhenger av det faktisk ikke finnes andre bedrifter som har nok kompetanse til å produsere det de trenger. Dermed har de ikke hatt mulighet til å outsource. For informant E er det utvidelse av produksjonskapasitet og økonomi er hovedgrunner til at de vil outsource samme mengde eller mer.

«Vi ser for oss at dersom vår ekspansjon fortsetter så skal vi både bygge ut egen kapasitet, men vi skal kjøpe eksternt også en god del. Outsourcing er veldig aktuelt fortsatt, men vi ønsker i utgangspunktet å disponere vår egen kapasitet for å ha fleksibilitet. Den fleksibiliteten er gull verdt, og den kan du hjelpe kundene dine med.»

- Informant C

Informant C skiller seg litt ut fordi det vektlegges fleksibilitet. Det må dog tas til ettertanke at bedriften deres befinner seg i en bransje hvor selve tilvirkningskostnaden på maskineringen er den samme uansett hvor den utføres. Dette fører naturligvis til at bedriften har mer økonomisk frihet til å produsere selv eller lokalt slik at de blir mer fleksible.

Kort oppsummert ser man at de fleste tror at de kommer til å outsource en del også i fremtiden og ser ut til å ha en positiv holdning til dette. Det virker som om svaret er i noen grad bransjeavhengig, men også økonomisk. Kapasitet, kompleksitet og fleksibilitet er begreper som blir brukt i svarene.

6.1.7 Om kontraktene

Her spurte vi informantene om de ville inngått de samme kontraktene etter korona som før. Dette spørsmålet var mest ment som et verktøy for å få informantene til å reflektere over om det er noe de ville gjort annerledes hvis de hadde muligheten, og samtidig om pandemien har lært dem noe nytt om outsourcing. Svarene var ganske ensidige, og det var egentlig kun en informant som ville utdype mer om temaet.

«Ja, men vi ville nok oppdatert noen tekster med litt mer forbehold og balansert noen kontraktpunkter litt mer. Vi oppdaget jo at avtalene våre ikke var gode nok i forhold til uforutsette hendelser. Det er ikke det at vi ville kuttet avtalene, men vi ville kanskje lagt inn et ekstra punkt i forhold til «hva hvis følgende skjer», for jeg tror at det er sånn punkt veldig mange bedrifter tenker på som et standardpunkt som man aldri får bruk for. Men plutselig står du der da når det for eksempel ikke blir noe av arrangementet ditt eller noe sånt. Også er det sånn at det er de som har giddet å lese alt med liten skrift som er de som vinner.»

- Informant A

Informanten A påpeker at dersom de skulle opprettet kontraktene etter koronapandemien, så ville de oppdatert tekster og punkter. Likevel forklarer informanten, på lik linje med de andre informantene, at bedriften høyt sannsynlig ville inngått de samme avtalene på nytt, dog i oppdatert forstand.

De andre informantene har mye mer kontante svar og føler ikke at de har hatt noen spesielle behov for å endre på kontraktene sine:

«Ja, vi ville ha gjort akkurat det samme på nytt, ja.»

- Informant D

«Ja, det har ikke gitt oss noen endring i vår oppfattelse av verdensbildet, for å si det sånn.»

- Informant E

«Ja.»

- Informant B

«Ja, det hadde ikke endret seg. Det hadde blitt det samme, uavhengig av Korona.»

- Informant C

I korte trekk ser vi en tydelig tendens til at alle bedriftene ville inngått avtalene igjen. De aller fleste hadde veldig korte og kontante svar, og det var kun en informant som mente at koronapandemien har ført til at de ville oppdatert avtalene deres.

6.1.8 Oppsummering av funn fra dybdeintervjuer

I dette kapittelet har vi valgt å lage en matrise som gir en oversikt over de viktigste funnene som ble gjort i intervjuene.

Spørsmål	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E
Definisjon av begrepet outsourcing	- Å sette ut en spesifikk del av bedriften til eksterne som heller utfører det behovet vi har for en eller annen tjeneste.	- Å kjøpe produkter eller tjenester utenfor bedriften.	- Maskinering	- Elektronikk-kretskort til droner	- Produksjon av redningsutstyr
Hva bedriftene outsourcer	- Transport og IT	- IT og produksjon			
Næring	- Industri	- Industri	- Industri	- Industri	- Industri
Bransje	- Produksjon av drikkevarer	- Produksjon av sportsartikler	- Produksjon av maskiner og utstyr (fremdriftsanlegg)	- Produksjon av datamaskiner og elektroniske og optiske produkter	- Produksjon av tekstiler (redningsutstyr)
Vellykket outsourcing	At kaken blir større for alle parter	God hjelp og hyppige oppdateringer fra motpart	Fleksibilitet	Riktig kvalitet og riktig pris	Poenget er at vi må ha nære relasjoner og god kommunikasjon. Vi må gi veldig klare, konsise – kall det retningslinjer,

					oppdrag eller arbeidsoppgaver som er relativt enkle å kunne forholde seg til.
Hvorfor outsource?	Det er hovedsakelig for å konsentrere oss om det vi kan best og det vi er mest konkurransedyktige på, og det har jo også en kostnadsside. Det handler også litt om å integrere seg litt bedre med kundene sine og spille på lag med dem.	Fordi at vi ikke har mulighet til å ha et miljø til å håndtere det selv.	Vi benytter oss til en viss grad av ekstern maskinering, og vi har vurdert produksjon i Kina for å produsere både gir- og propellanlegg, men faren for kopiering ble utslagsgivende.	Det er en produksjonslinje som koster veldig mye penger og trenger veldig mye kompetanse, så det er egentlig helt vanlig å outsource elektronikk. Det er et såpass spesifikt fagområde at det er som regel ikke fornuftig å produsere det selv.	Det er for å få økt kapasitet, også er det for å få noe rimeligere produksjon av enkelte av produktene våre.
Endring av risikobildet ved outsourcing under Korona	Ja, jeg tror hvert fall at vi har blitt mer bevisste på hva vi faktisk kan gjøre selv, og hva som er såpass kjerneproduksjon at vi faktisk bør gjøre det selv. Også har vi blitt mye mer bevisste på	Ja, vi er jo mer obs på risikoer hvert fall. Vi hadde liksom ikke tenkt på at dette skulle være en risiko før det skjedde. Det er stort sett ved	Uendret.	Nei, jeg føler ikke det. Det er alltid en viss risiko ved outsourcing med komponentsituasjoner og alt sånt. Det kan hende det har vært en litt	Jeg vil si at risikoen er omtrent den samme. Det er jo alltid en kalkulert risiko ved å sette bort produksjon. Du gir fra deg informasjon,

	beredskapsplaner, det er det ikke noen tvil om i det hele tatt.	outsourcing langt unna at det kan det være utfordrende.		høyere risiko, men ikke noe nevneverdig.	produksjonsunderlag og sånne ting som de er avhengig av å ha. Men denne risikoen er vurdert og akseptert, og har egentlig ikke endret seg noe særlig som følge av Korona
Konsekvenser ved outsourcing som følge av Koronapandemien	Fikk ikke utført service på maskinene.	Nei, vi har vært veldig heldige. Alt har blitt overholdt.	Nei. Det som har vært et av våre konkurransefortrinn og som er en av forklaringene på at vi har klart oss veldig bra, det er rett og slett at vi kan prioritere en dag også kan vi omprioritere neste dag. Flexibiliteten i vår produksjon i forhold til de utfordringene vi hele tiden står i, den er gull verdt	Vi har ikke hatt noen problemer,	Nei, vi har vært heldige. Vi har ikke hatt noen nedstengte lokaliteter. Kontraktene inneholder jo også dette Force Majeure - punktet som tar stilling til slike situasjoner.
Tiltak og tilpasninger til Koronapandemien	Ja, vi tar dette på alvor, og alt av besøk og slike ting blir avlyst hvis det behøves.	Ja, vi har jo igangsatt noen prosjekter, ja. Vi flytter sourcekilder nærmere.	God fleksibilitet.	Ja, det er rett og slett å sikre mer lager og ha en tettere dialog med underleverandø	Ja, det har vi absolutt fordi vi har skjøvet på ting som vi ville

		Men på det vi har fjernoutsourcet så er det ikke så lett å få det lokalt.		rer, også er det jo selvfølgelig gjort en del tiltak på produksjonsbedriften også.	introdusere. Redundans.
Geografiske vurderinger som følge av Koronapandemien.	Jo nærmere, jo bedre har vi vel lært ut av den situasjonen her.	Lokalt uten tvil. Der man har muligheten.	For vårt vedkomne så vil vi mer enn gjerne outsource til lokale og norske selskaper. Dette er ikke spesielt avhengig av Korona.	På den måten vi kjører outsourcing er volumene såpass små, og med de erfaringene vi har så kjører vi all outsourcing i Norge.	Det er ikke sikkert det hadde vært så mye lettere å ha en annen fabrikk i Norge og sånn sett ikke egentlig noe verre å ha det lenger unna.
Mengde outsourcing etter Koronapandemien	Vi kommer nok til å fortsette med samme mengde, og jeg tror det blir enda mer iver etter å gjøre det man kan best. Dette har jo vært en trend i mange år, så får man heller se på denne perioden som en slags fartshump i denne trenden, hvor vi må insource noen ting fordi det blir kronglete å outsource.	Det er et ønske med mindre outsourcing, men det blir nok omtrent samme mengde.	Outsourcing er veldig aktuelt fortsatt, men vi ønsker i utgangspunktet å disponere vår egen kapasitet for å ha fleksibilitet.	Vi vurderer jo hele tiden å outsource mest mulig. Det at vi har insourcet er egentlig mest på grunn av kompleksiteten på produktet vårt.	Jeg vil si samme mengde eller litt mer fordi vi ser at dette er en mulighet til å utvide produksjonskapasitet, og at det er et kostnadselement som er viktig i internasjonal konkurranse.
Å inngå outsourcing-kontrakter	Ja, men vi ville nok oppdatert noen tekster med litt	Ja.	Ja, det hadde ikke endret seg. Det hadde blitt det	Ja, vi ville ha gjort akkurat	Ja, det har ikke gitt oss noen endring i vår

etter Koronapand emien	mer forbehold og balansert noen kontraktpunkter litt mer. Vi oppdaget jo at avtalene våre ikke var gode nok i forhold til uforutsette hendelser.		samme, uavhengig av Korona.	det samme på nytt, ja.	oppfattelse av verdensbildet, for å si det sånn.
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------

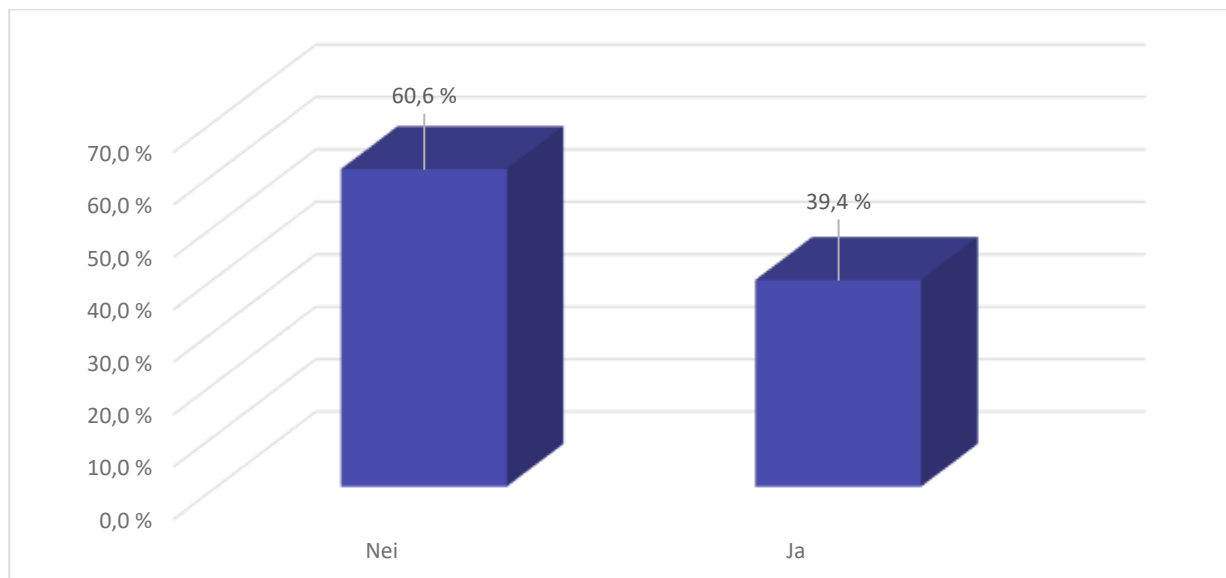
Tabell 5: Oversikt over funn fra intervjuer

6.2 Funn fra spørreundersøkelsen

Dette kapittelet inneholder funnene fra spørreundersøkelsen. Som tidligere nevnt er alle informantene fullstendig anonyme, og dataene vil presenteres som deskriptiv statistikk. Spørreundersøkelsen har utgangspunkt i samme spørsmål som dybdeintervjuene, men det har også blitt lagt til enkelte tilleggsspørsmål som resultat av at vi tilegnet oss mer kunnskap gjennom intervjuene. Vi valgte å benytte oss av et web-basert nettskjema fra UiO, som er en samarbeidspartner til USN. Denne plattformen tillot oss å kunne ha en fullstendig anonym spørreundersøkelse uten å søke om tillatelse fra NSD. Vi inviterte 2172 unike bedrifter til å svare på spørreundersøkelsen. E-post adressene ble hentet fra Proff Forvalt. Spørreundersøkelsen fokuserte vi på temaene: utfordringer, risiko, tiltak, kontrakter og fremtiden. Temaene er inspirert av informanter i intervjuene. Vi valgte også å ha med bransje og geografi for å undersøke årsakssammenhenger mellom disse faktorene og andre variabler.

6.2.1 Hvor mange bedrifter outsourcer?

Av de 2172 bedriftene som fikk invitasjon til å delta på spørreundersøkelsen fikk vi svar av 104. Dette gir oss en svarprosent på 4,8%. Formålet med dette spørsmålet var å finne ut av hvor mange bedrifter som outsourcer.

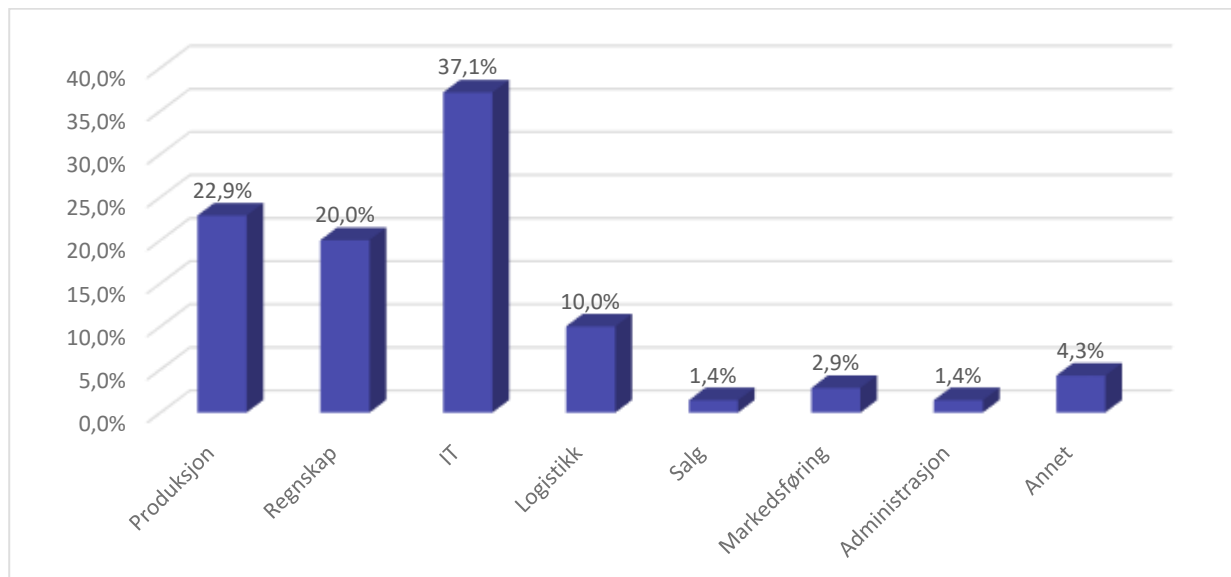


Figur 3: Andelen av bedrifter som outsourcer

Vi forsøkte å gjøre dette spørsmålet obligatorisk. Det vil si at hvis respondenten svarte "nei" ville spørreundersøkelsen være ferdig. Dette fikk vi ikke til i praksis og måtte derfor manuelt fjerne respondenter som svarte *nei*. Figur 3 viser andelen av bedriftene som outsourcer.

6.2.1.1 Hva som blir outsourcet mest

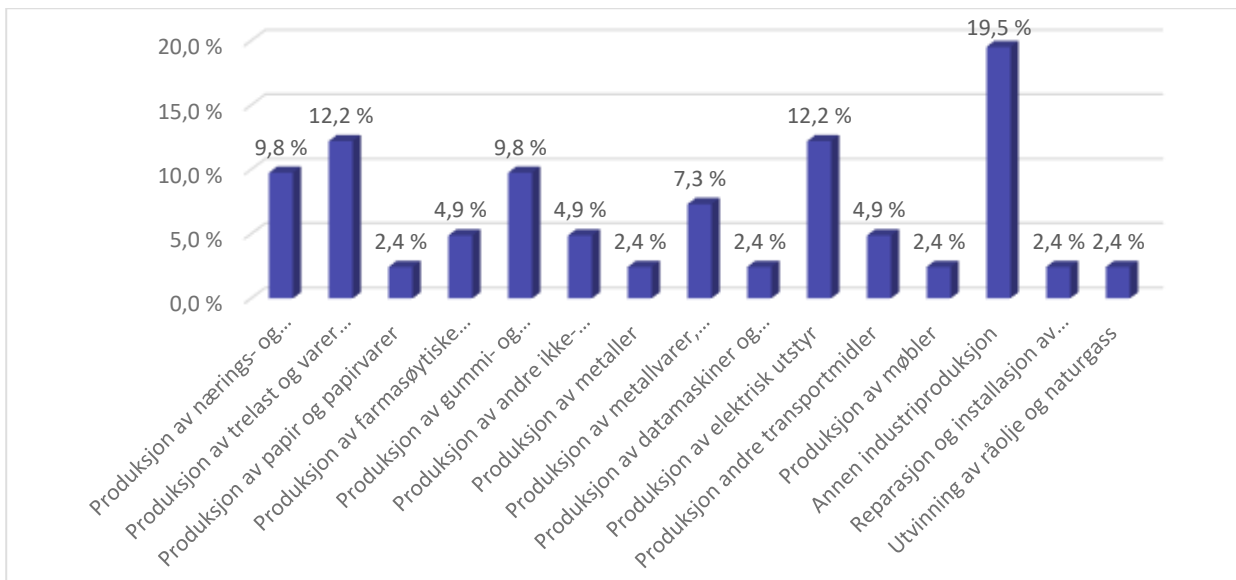
Blant de 104 respondentene så svarer 41 at de outsourcer og 63 at de ikke gjør det. Av de 41 som outsourcer ser man i figur 4 at det er produksjon, (22,9%), regnskap (20,0%) og IT (37,1%) som hovedsakelig blir outsourcet.



Figur 4: Hvilken funksjon blir oftest outsourcet

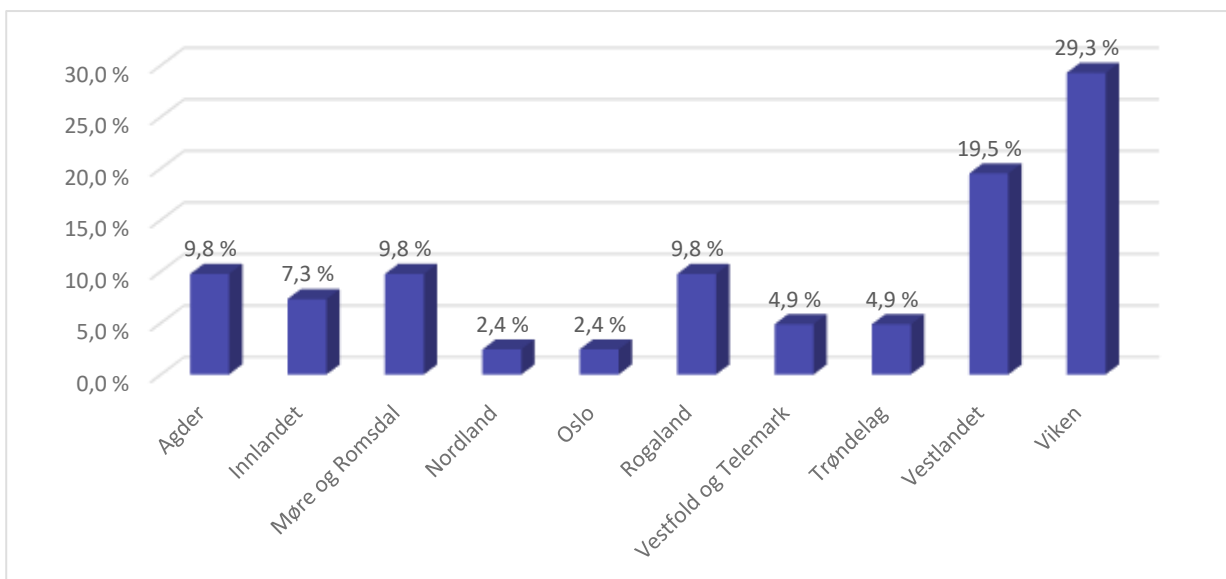
6.2.2 Bransje og geografisk spredning

De ulike bransjene ble hentet fra næringskodene til Brønnøysundregisteret. Figur 5 viser at produksjon av elektrisk utstyr, produksjon av gummi- og plastprodukter, produksjon av trelast og varer av tre og produksjon av nærings- og nytelsesmidler er best representert. Annen industriproduksjon har overvekt av svar. Dette kan skyldes respondenten ikke kan næringskoden til bedriften. Under utvalget av respondentene valgte vi å bruke EUs standard NACE. NACE danner grunnlaget for koding av enheter etter viktigste aktivitet i SSB bedrifts- og foretaksregister.



Figur 5: Bedrifter kategorisert etter næringskode

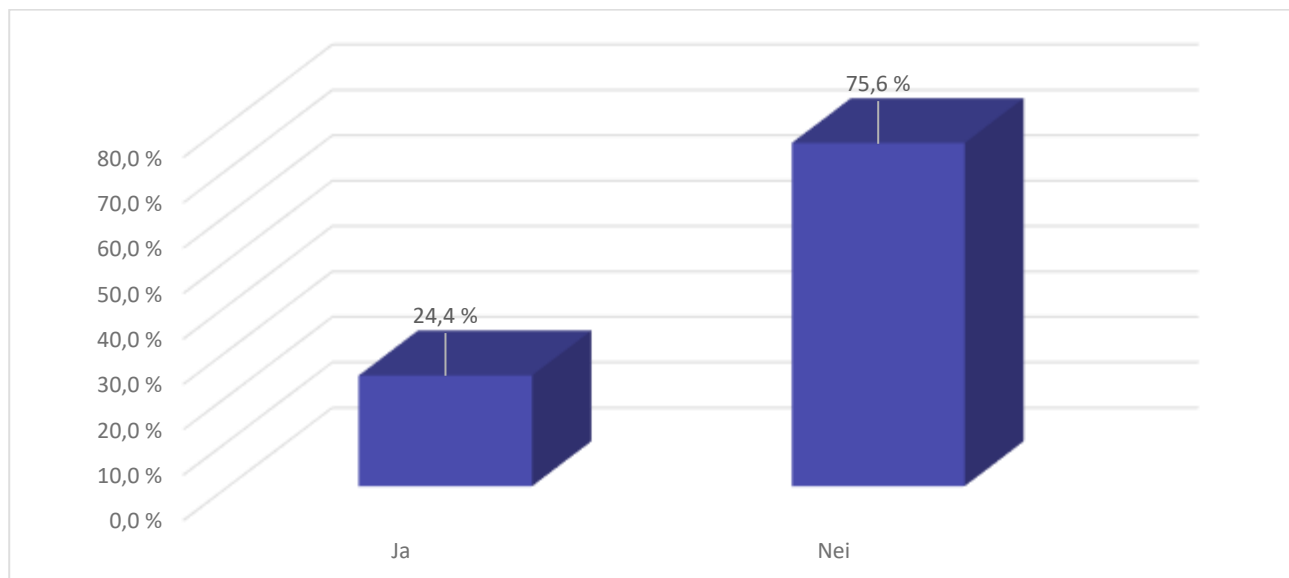
Vi ønsket å ha med et spørsmål om hvilke fylker bedriftene ligger i for å kunne undersøke om det finnes sammenhenger mellom geografisk spredning og forskningsspørsmålet. I tilfelle bedriftene var lokalisert flere steder i Norge ble de anvist om å krysse av for det fylket som passet best.



Figur 6: Geografisk spredning av respondenter

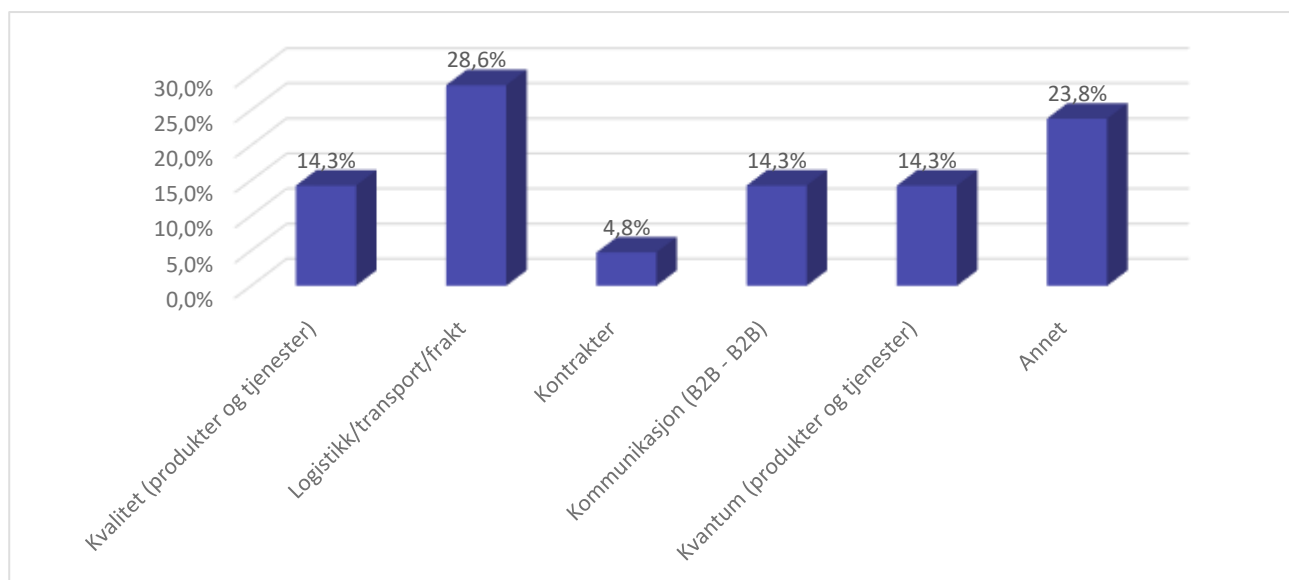
Den geografiske spredningen av respondentene kan sees i figur 6 ovenfor. Viken er overrepresentert, men er også det fylket med størst befolkning i Norge. Resten av fylkene følger en relativt nær normalfordeling med unntak av Oslo, som har lav svarandel i forhold til befolkning.

6.2.3 Korona og utfordringer



Figur 7: Har dere opplevd utfordringer vedrørende outsourcete aktiviteter som følge av korona?

Av de 41 respondentene så er det 24,4% som har hatt problemer og 75,6% som ikke har hatt problemer. Det vil si at omtrent 1 av 4 respondenter svarer at de har hatt utfordringer vedrørende outsourcete aktiviteter som følge av koronapandemien. De som svarte *ja* fikk ett oppfølgingsspørsmål.



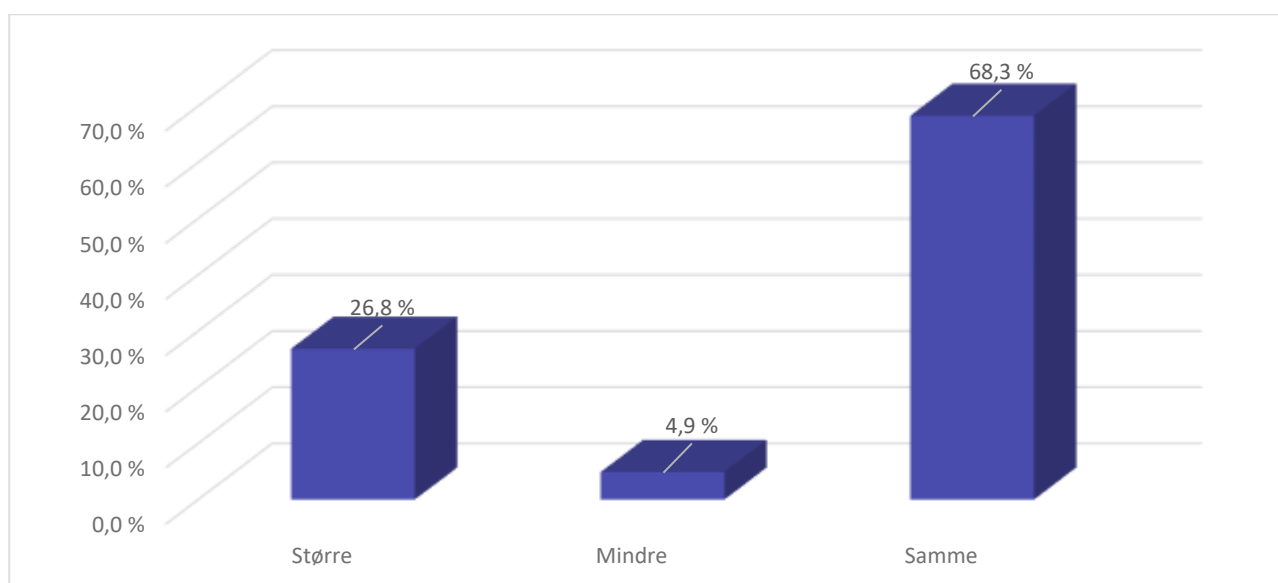
Figur 8: Hvilke aktiviteter har vært utfordrende

De 24,4% utgjør 10 respondenter. Vi ønsket å spørre disse respondentene om hvilke områder de har hatt problemer med for å se om det kunne være et enkelt område som skilte seg ut eller om de

hadde problemer jevnt over. De som har hatt problemer har i gjennomsnitt opplevd utfordringer med to aktiviteter hver. Logistikk/transport/frakt er den aktiviteten som respondentene opplever som mest problematisk og kontrakter er den aktiviteten som viser seg å være minst problematisk.

6.2.4 Outsourcing og risiko

Dette spørsmålet hadde som formål å avdekke respondentens risikooppfatning av koronapandemien og hvordan dette har påvirket deres syn på allerede outsourcete aktiviteter og aktiviteter som er under vurdering til å bli outsourcet.

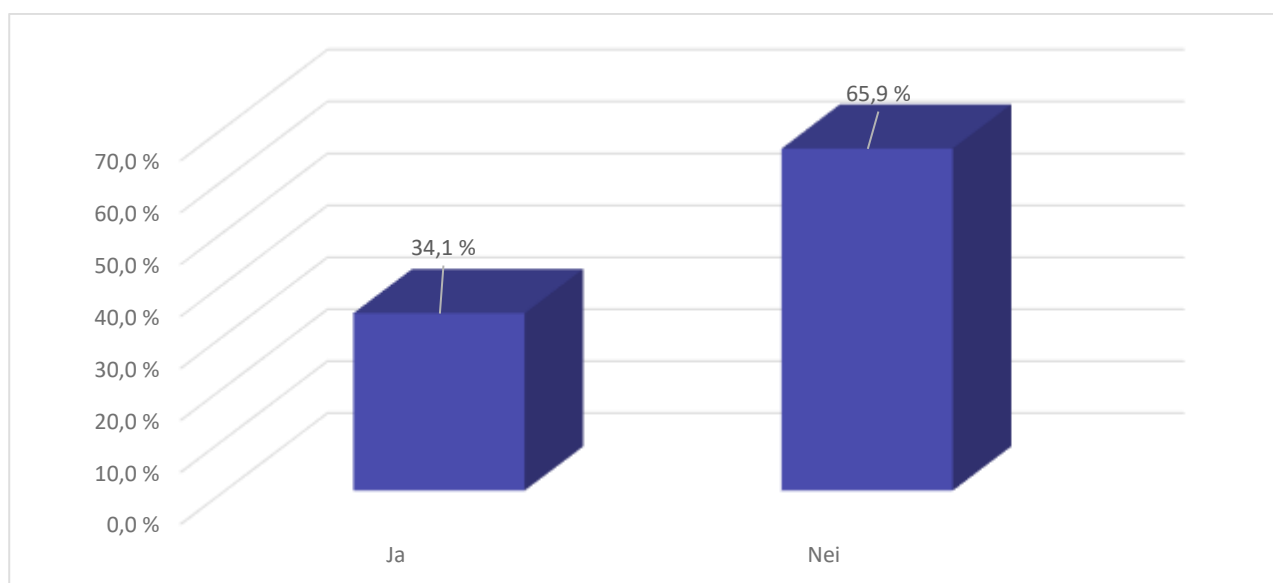


Figur 9: Vurderer din bedrift risikoen ved å outsource som større, mindre eller samme som følge av Korona?

Som man kan se i figur 9 så svarer 68,3 % av respondentene at det er *samme* risiko ved å outsource nå som før korona. 26,8% synes risikoen har blitt *større* og 4,9% mener den har blitt *mindre*.

6.2.5 Forebyggende tiltak

Det neste spørsmålet i spørreundersøkelsen handler om tiltak/tilpasninger i forhold til outsourcing som følge av korona pandemien. Formålet her var ikke å finne ut om bedrifter har fulgt nasjonale tiltak når det kommer til smittespredning eller gjort interne tiltak som endring av skift/turnus eller håndspritstasjoner, men heller risikohåndteringstiltak i forhold til outsourcing. Dette kan være tiltak som midlertidig større varelager for å motvirke frakt/logistikk- problemer. For å fjerne tvil om hva vi spurte om så prøvde vi å formulere dette spørsmålet på en slik måte at denne misforståelsen ikke skulle skje.

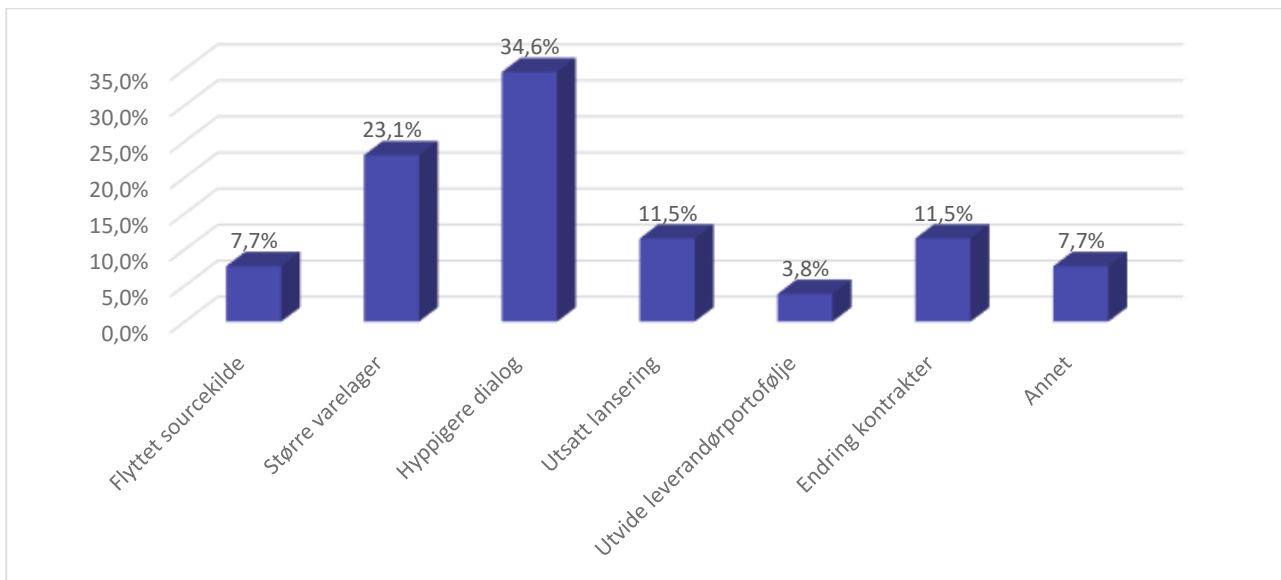


Figur 10: Har din bedrift innført forebyggende tiltak/tilpasninger i forhold til outsourcing, som følge av koronapandemien?

Rundt 2/3 av respondentene svarte *nei*, vi har ikke gjort noen tiltak og 1/3 av respondentene svarer *ja*, vi har gjort tiltak. De som svarte *ja*, fikk videre spørsmål om hvilke tiltak de hadde gjort og de som svarte *nei*, ble sendt videre til neste spørsmål.

6.2.5.1 Type tiltak

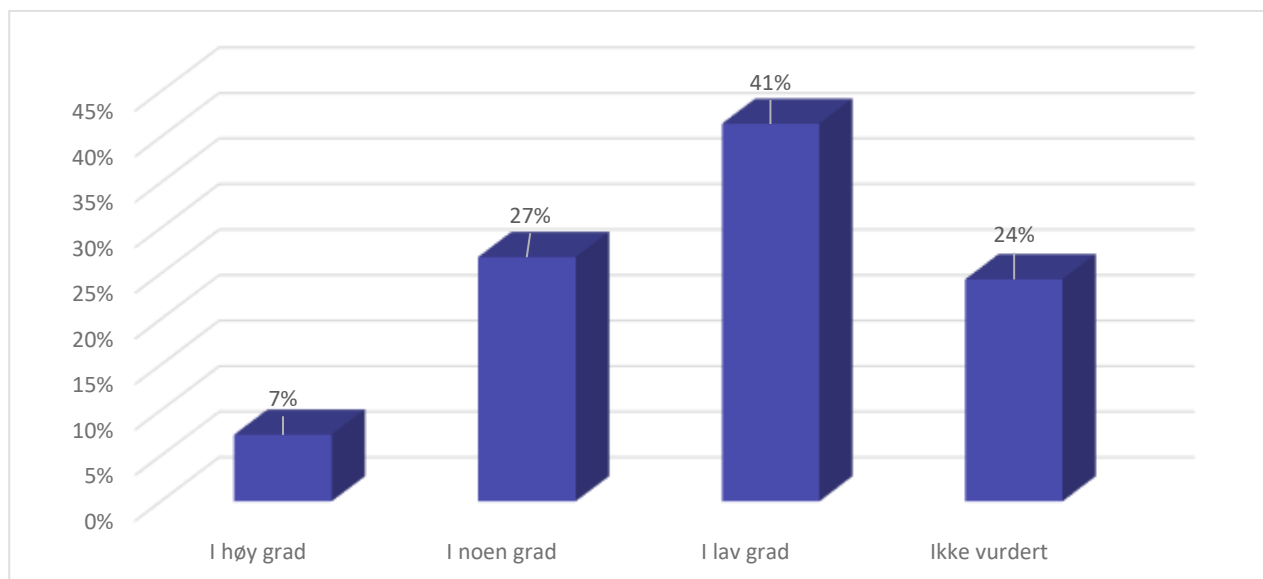
Oppfølgingsspørsmålet til det foregående spørsmålet var et flervalgsspørsmål slik at de som har hatt flere problemer kan svare på flere alternativer. *Større varelager* og *hyppigere dialog med kunder/leverandører* var helt klart de mest vanlige tiltakene med henholdsvis 23,1% og 34,6%.



Figur 11: Hvilke forbyggende tiltak/tilpasninger har dere gjort?

6.2.6 Insourcing

Formålet med dette spørsmålet var å finne ut hvor avhengige bedriftene var til outsourcing, om de hadde ressurser til å ta tilbake aktiviteten eller deler av aktiviteten de nå outsourcer.

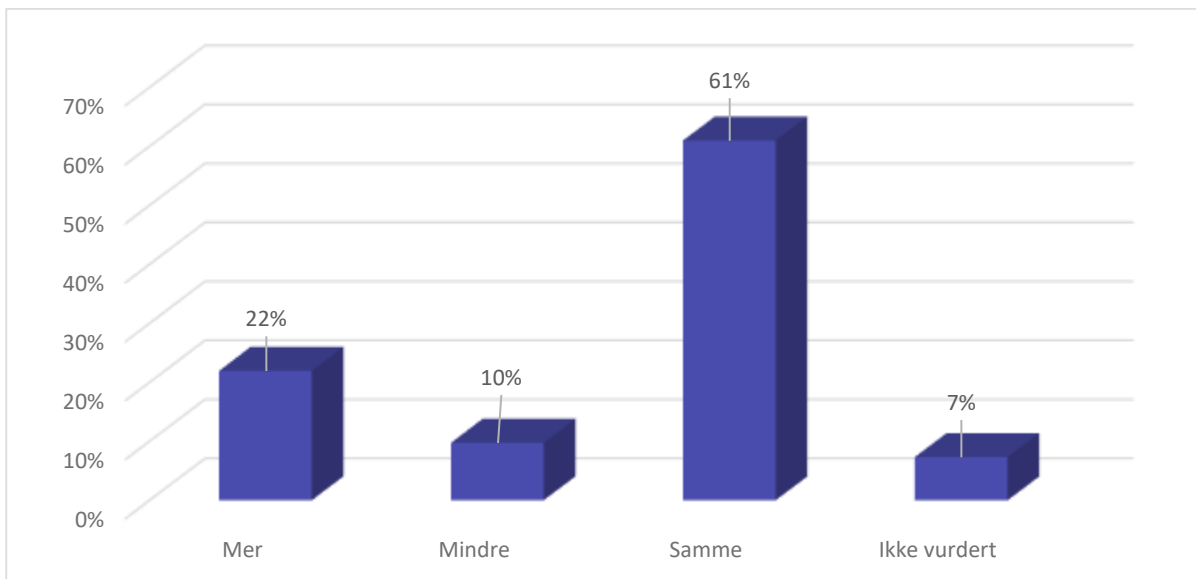


Figur 12: Insourcing

Figur 12 viser hvor avhengige respondentene er av outsourcing. 41,5% svarer at de *I lav grad* har muligheten til å insource, 26,8% svarer *i noen grad*, og 7,2% svarer *i høy grad*. Det er også en andel på 24,4% som svarer *ikke vurdert*.

6.2.7 Fremtidig outsourcing

Med dette spørsmålet ønsket vi å finne ut hva bedriftene tenkte om fremtiden relatert til outsourcing.

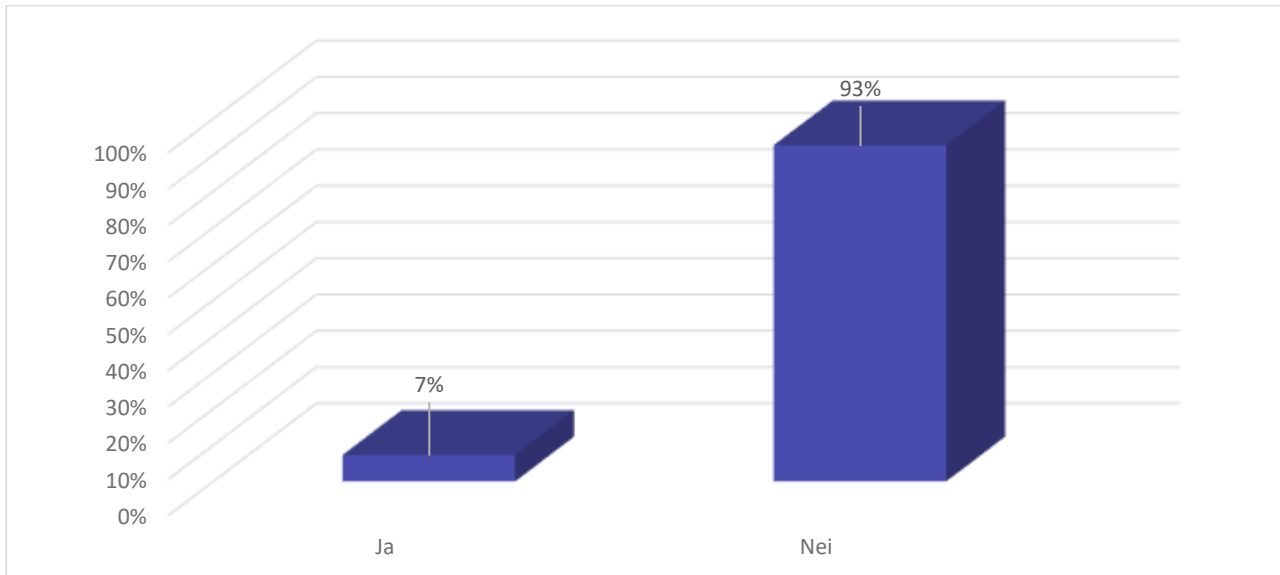


Figur 13: Respondentens tanker om fremtiden

På dette spørsmålet fant vi ut at 61,0% av respondentene har planer om å outsource *samme* mengde i fremtiden. Bare 9,8% har tenkt til å outsource *mindre*, mens 22,0% har tenkt til å outsource *mer*. 7,3% har *ikke vurdert* det.

6.2.8 Kontrakter

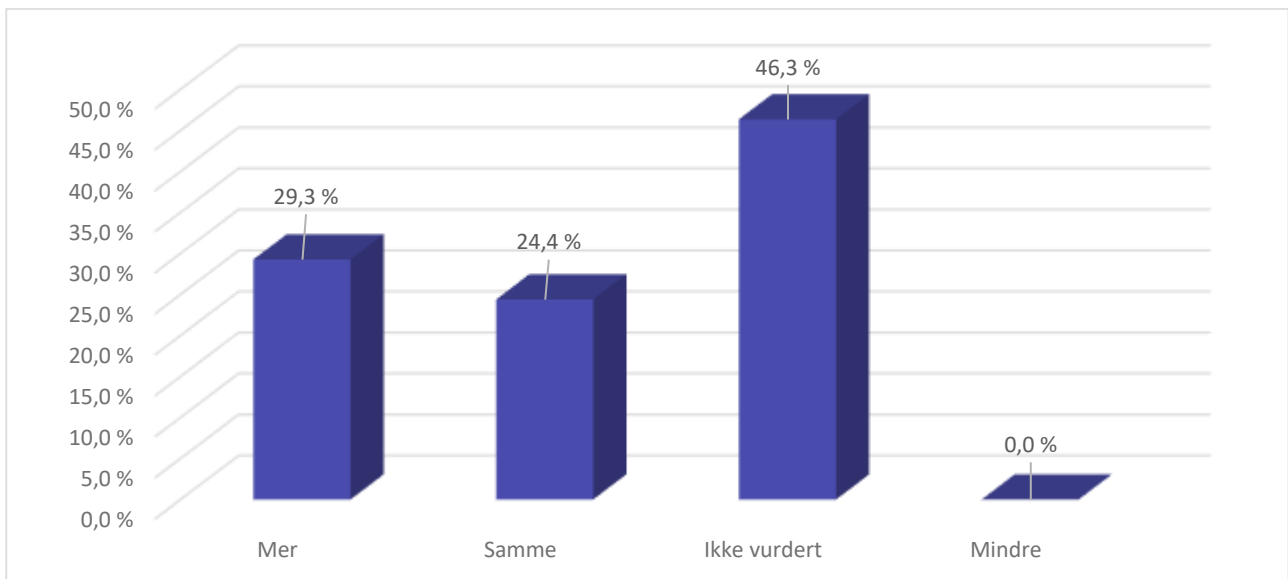
Formålet med dette spørsmålet var å finne ut av hvordan koronapandemien har påvirket kontrakter for bedriftene. Spørsmålet var derfor om bedriftene hadde opprettet, avsluttet eller revidert kontrakter som følge av koronapandemien. Her svarer 92,7% *nei* og 7,3% *ja*.



Figur 14: Endringer i kontrakter

6.2.9 Fjernoutsourcing

Dette spørsmålet hadde som formål å finne ut av hvor risikabelt fjernoutsourcing er for bedriftene under korona. Respondentene hadde fire svaralternativer.



Figur 15: Fjernoutsourcing

46,3% av respondentene hadde *ikke vurdert* denne risikoen, 29,3% syntes fjernoutsourcing var *mer* risikabelt og 24,4% syntes risikoen var *samme*. Det var ingen respondenter som svarte at fjernoutsourcing var *mindre* risikabelt under korona.

7 Diskusjon

Dette kapittelet vil trekke frem og analysere de viktigste funnene i studien både fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen. Kapittelet blir inndelt i underkapitler rangert etter viktige temaer som stikker seg ut og som åpner for analyse.

7.1 Koronapandemiens påvirkning på outsourcing

Først og fremst ser vi at ganske mange bedrifter i den norske industrien outsourcer. Faktisk hele 39,4% av alle som deltok i spørreundersøkelsen. Det må likevel sies at disse resultatene viser seg å være noe høye i forhold til andre undersøkelser. I en undersøkelse fra (Vestre & SSB, 2019), konkluderer SSB med at 12,1% av foretak i norsk industri outsourcer til utlandet. Denne differansen kan skyldes flere ting. Det kan tenkes at formuleringen på spørreundersøkelsen i vår studie er formulert på en måte som gjør at det i større grad er de som faktisk outsourcer som tar seg tid til å svare på undersøkelsen. Med andre ord kan det hende at de som ikke outsourcer oftere vurderte undersøkelsen som irrelevant for deres foretak, og dermed valgte å avstå fra å svare. Et annet viktig moment som bør nevnes er at undersøkelsen fra SSB tar utgangspunkt kun i outsourcing til utlandet, mens denne studien ser på outsourcing generelt. Dette kan også ha relativt stor innvirkning på resultatene. Fra et teoretisk standpunkt derimot, ser vi at det er informantenes gjennomgående utsagn om oppnåelse av høyere kapasitet, kostnadsreduksjon, konsentrasjon om kjernedrift, fleksibilitet og integrasjon med marked som ofte ligger til grunn for denne avgjørelsen. Dette samsvarer godt både med undersøkelsen fra SSB, men også med teoriene om ressurs-basert teori og kjernekompetanseteori. Funnene i denne studien tyder imidlertid ikke nødvendigvis på store endringer i outsourcing-aktivitet som følge av koronapandemien hos de som allerede outsourcer. Tvert imot er det en tankevekker at man tilsynelatende ser en trend som tilsier at de fleste outsourcete aktiviteter faktisk går som før. Det må likevel gjøres klart at det også er mange bedrifter i norsk industri som *ikke* outsourcer, men dette stammer antakeligvis ikke fra konsekvenser av koronapandemien. I spørreundersøkelsen svarer nemlig 60,6% at de ikke outsourcer, men dette spørsmålet var formulert på en måte som ikke satte rammer for tid. Det er dermed mest sannsynlig at disse bedriftene *aldri* har outsourcete. Det finnes ikke godt nok grunnlag i denne studien for å si noe om akkurat *hvorfor* denne andelen ikke outsourcer, men dette er heller ikke formålet. Fokuset i denne studien vil heller ligge på de som faktisk outsourcer. Mye blant funnene tyder likevel på at det er mange andre grunner enn bare koronapandemien som fører til at

bedrifter velger å avstå fra outsourcing. De som har sløffet avgjørelser om å outsource i dybdeintervjuene, hevder tvert imot i at disse avgjørelsene for det meste er uavhengig av koronapandemien. Fra et teoretisk ståsted er disse utsagnene altså godt i tråd med generelle risikoer som blir skildret i detalj i transaksjonskostnadsteori (TCE), hvor det blant annet vises til aspekter som opportunistisk adferd. Hos informant C viste dette seg å være utslagsgivende da de sløffet avgjørelsen om å outsource enkelte aktiviteter i driften som følge av frykt for kopiering hos motpart. Informanten hevder imidlertid ikke at koronapandemien var med som beslutningsgrunnlag for dette. Informant E nevner også lignende risikoer som overføring av kunnskap og produksjonsunderlag, men legger samtidig til at disse risikoene er forstått og kalkulert, og dessuten uavhengig av pandemien. Så hvordan tar egentlig bedriftene disse beslutningene? Svaret er nok både sammensatt og komplekst, men som enda et teoretisk supplement, kan man bruke søppeldunkmodellen til å forsøke å forstå beslutningsgrunnlaget for disse avgjørelsene. Søppeldunkmodellen tar for seg valgmuligheter, problemer, løsninger og deltakere. I dette tilfellet kan man se på tidspunktet hvor avgjørelsen hos informant C om å insource fant sted som den tilgjengelige valgmuligheten. Beslutningen derimot, ble til som et produkt av en blanding av tilgjengelige problemer og løsninger som har oppstått over tid hos deltakere innad i organisasjonen. Som et eksempel verdsatte informant C fleksibilitet svært høyt og har sannsynligvis på et punkt følt at de ikke har nok fleksibilitet til å levere like effektivt som de ønsket. Dette er et problem. Det kan være flere problemer og løsninger for forskjellige ting som er generert og samlet opp over tid som er tilgjengelig i «søppeldunken» på tidspunktet. Beslutningen ble derfor tatt først når deltakerne i organisasjonen åpnet opp «søppeldunken» for å se hvilke problemer og løsninger som finnes. Når deltakerne mente at de har satt sammen den løsningen som passet best til det bestemte problemet, tok de beslutningen. I søppeldunken til informant C lå nemlig problemet fleksibilitet, samt løsningen å bygge ut egen kapasitet. I realiteten er det ikke sikkert at deltakerne har tenkt på det på denne måten, men søppeldunkmodellen kan likevel være en fornuftig forklaring og illustrasjon på hvordan beslutningene har foregått i praksis. I teorien kunne problemene og løsningene i søppeldunken likegodt vært relatert til koronapandemien, men faktum i denne studien er at søppeldunkene hos bedrifter i den norske industrien ser ut til å være mer eller mindre fri for korona – både hos informant C og hos de fleste andre. Og hvis søppeldunkene ikke inneholder noen koronarelaterte problemer, nei da får man løse noen andre tilgjengelige problemer. Fra dette perspektivet ser dermed koronapandemien faktisk ut til å ha mindre påvirkning på outsourcing enn antatt. Enkelte av informantene hevder faktisk til og med at det nesten er lettere å få god service nå

enn for et år siden. Et aspekt som dog er viktig å ha med i vurderingen er at de aktivitetene som i all hovedsak blir outsourcet mest inkluderer IT, produksjon, regnskap og logistikk, hvorav den aller største andelen var IT. Det er naturlig å tenke seg at IT er et område som står seg mer motstandsdyktig mot pandemien enn mer fysiske tjenester som produksjon og logistikk. Det kan derfor hende at den generelle statistikken blir noe påvirket av at outsourcing av IT går så knirkefritt. På en annen side er det også noen ganger til dels fysiske gjøremål i forbindelse med IT-tjenester, som f.eks. vedlikehold av servere, etc., men dog i mindre forstand enn andre aktiviteter. Det kan være ulike grunner til hvorfor det er vanlig å outsource IT, men en av grunnene til at flere bedrifter har gjort denne vurderingen i senere tid kan ha med utviklingen av lagringstjenester å gjøre. Skytjenester har f.eks. ofte blitt erstatning for mer tradisjonell lagring, hvor det som før var en investering i regnskapet nå har gått over til å bli en driftskostnad som følge av at bedrifter leier skytjenestene. Likevel ser vi, på tross av lite problemer med outsourcete IT-funksjoner, at de fleste bedrifter er fornøyd med hvordan forsyningskjeder har klart å levere produkter og tjenester under koronapandemien, og det meldes om svært få problemer også i dybdeintervjuene hva angår outsourcing. Dette fenomenet kan også sees i spørreundersøkelsen hvor bare 1 av 4 respondenter rapporterte om problemer, selv om omfanget av disse respondentenes problemer er vanskelig å si noe om. Enkelte av informantene tilføyer dessuten at de føler seg trygge med Force Majeur – klausulen i kontraktene deres, og i spørreundersøkelsen svarte 92,7% av respondentene at de ikke har hatt noen problemer med kontraktene. Det må dog nevnes at informant A sin bedrift i ettertid har følt et behov for å oppdatere enkelte tekster i kontraktene deres som følge av koronapandemien. Dette kan også være et godt eksempel på transaksjonskostnadsteori (TCE) i praksis, men nærmere bestemt underpunktene om begrenset rasjonalitet og potensielt opportunistisk adferd. Dette forklares ved at når rasjonaliteten er kognitivt begrenset, kan usikkerhet oppleves fra flere hold. Menneskelige feil er f.eks. helt vanlig, og dette er faktisk en av grunnene til at komplekse kontrakter har en tendens til å forbli til en viss grad ukomplette – ikke ulikt det informant A vitner om. Dermed kan det oppstå uspesifiserte klausuler i kontraktene som kan virke både for og mot interessene til partene i kontraktene, spesielt i usikre tider som den vi er inne i nå. Kanskje er det nettopp dette informant A peker til. I tillegg til dette, viste den samme bedriften seg å ha sett problematiske følger som resultat av innreiseforbud og nedstengninger. Deres avhengighet av utenlandske serviceteknikere viste seg å bli problematisk da de trengte vedlikehold på maskinene deres her i Norge. Smittevernstiltak har ført til at disse serviceingeniørene må sitte i karantene på vei inn i Norge, men også på vei ut av landet når de skal

hjem. Dette er også et funn som underbygges av direktør i Norsk Industri (Sunde K. E., 2020) og (MenonEconomics, 2020). Hva slags konsekvenser dette kan ha for fremtidig drift og verdiskapning for disse bedriftene er vanskelig å si så mye om. Det er imidlertid mulig å tenke seg at det potensielt kan føre til alt fra forsinkede ledetider i form av flaskehalsar eller annen redusert form for kapasitet, til i verste fall fullstendig stans i produksjon. Trenden i funnene fra spørreundersøkelsen, og spesielt dybdeintervjuene, viser derimot likevel til at det globale industrielle systemet i stor grad ser ut til å fungere godt og har klart å innstille seg, samt at produksjon og logistikkflyt har blitt opprettholdt relativt bra. Dette er funn som viser seg å være overførbare til andre undersøkelser, bl.a. rapporten fra (MenonEconomics, 2020), som i sin tid konkluderte med at selv om det er enkelte bedrifter som har opplevd problemer i forbindelse med leveranser fra utlandet, er dette problemet likevel ikke stort. Nesten ett år senere virker ikke denne konklusjonen å ha endret seg i negativ retning. Det bør dog nevnes at selv om faktisk hele $\frac{3}{4}$ av respondentene i spørreundersøkelsen, samt de fleste informanter i dybdeintervjuene vitner om problemfrie forhold til koronapandemien, er problemer med logistikk og leveranser likevel blant de mest fremtredende hos de som faktisk har opplevd problemer. Logistiske utfordringer har dermed absolutt vært til stede, men i mindre grad enn antatt. I dybdeintervjuene var det kun informant B som nevnte slike problemer. Det som dog er interessant er at enkelte funn kan tyde på en viss avhengighet til eksterne leverandører, både fra Norge og utlandet. I spørreundersøkelsen stilte vi respondentene spørsmål om i hvilken grad de har mulighet til å insource aktivitetene som per dags dato blir outsourcet, hvorav kun 7,2% svarte at de i stor grad kan insource. 28,8% svarte at de i noen grad kan insource, mens hele 41,5% svarte at de ville ha vanskeligheter med dette. Dette kan være et resultat av forskjellige faktorer som høy konkurranse, prispress, kapasitetsvurderinger, kvalitet og kompetanse. En avhengighet til eksterne leverandører og outsourcing vitner imidlertid ikke nødvendigvis om en industri som er i dårlig fatning, men kanskje heller om et globalt nettverk som trenger å samarbeide for å fungere. Når det derimot kommer til geografi og problemer med outsourcing, så fant vi det vanskelig å finne tydelige mønstre. Dette var av forskjellige grunner, som f.eks. at spørreundersøkelsen var utformet på en måte som gjorde det vanskelig å teste signifikans mellom variabler. En annen grunn var at svarandelen er for lav til å kunne trekke rent vitenskapelige konklusjoner fra spørreundersøkelsen alene. Likevel ser vi en overvekt av bedrifter fra Viken og Vestlandet, men dette er unektelig fordi det bor flest folk i dette området. Samme problem oppstod når vi undersøkte bransje. Vi ser imidlertid en overvekt av bedrifter fra henholdsvis produksjon av trelast og varer av tre, kork, strå og flettematerialer, produksjon av elektrisk utstyr, og produksjon av nærings- og nytelsesmidler,

men det er også her utfordrende å si noe spesifikt om hvilke av disse bransjene som har sett flest konsekvenser fra pandemien. Det som imidlertid går an å si noe om, er at dybdeintervjuene viser til at industribedrifter med komplekse maskiner som krever vedlikehold etc., herunder bedrifter f.eks. under bransjen produksjon av nærings- og nytelsesmidler har opplevd problemer som følge av koronapandemien.

7.2 Risikostyring

Risikostyring og årvåkenhet ser derimot ut til å være en fremtredende trend blant funnene i intervjuene. Selv om vare- og tjenesteflyt ser ut til å fungere relativt godt under koronapandemien, ser man likevel en endring i risikooppfatning og risikostyring. Alle informantene fra dybdeintervjuene bekrefter dette i større eller mindre grad fordi de fleste har innført preventive tiltak, dog i forskjellig grad. Her skiller imidlertid intervjuene litt fra spørreundersøkelsen, hvor kun 1 av 3 respondenter forteller at de har gjort preventive tiltak som følge av koronapandemien. Dette kan skyldes en litt annen tolkning og/eller formulering av spørsmålet, men de fleste av informantene fra dybdeintervjuene uttrykte stor enighet rundt tiltak, og disse stemte dessuten godt overens med de tiltakene som kom høyest ut i spørreundersøkelsen. Det var først og fremst andelen som skilte funnene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene fra hverandre. Fra et teoretisk ståsted har informantenes utsagn veldig mye til felles med teorien om miljørisikokilder og forsyningsrisiko. Det vi i så fall ser er at koronapandemien (miljørisiko) i enkelte tilfeller kan skape forsynings- og/eller etterspørselsrisikoer for forsyningskjedene, som i praksis har ført til at f.eks. informantene A og B i denne studien opplever høyere beredskap og bevissthet rundt risikoaspekter ved deres outsourcing. Dermed føler de at de må innføre preventive tiltak. Informant B trekker frem logistiske utfordringer rundt fjernoutsourcing, og hevder videre at de vil forsøke å flytte sourcekilder nærmere. Koronapandemien kan dermed i enkelte tilfeller ha vært skaper av forsyningsrisikoer fordi smittevern og sykdom har ført til nedstengninger hos fabrikker, som igjen altså kan ha ført til at bedrifter opplever høyere risiko rundt outsourcete aktiviteter. Dette kan være en av grunnene til at det ser ut til at mange bedrifter er mer på vakt nå enn tidligere. Fra spørreundersøkelsen kan vi se at de respondentene som har gjort tiltak først og fremst har økt varelageret og/eller hatt hyppigere dialog med kunder og leverandører. Det som dog er interessant er at på tross av funnene om tiltak fra dybdeintervjuene, ser man likevel er noe todelt syn på risiko med outsourcing. Som tidligere nevnt, kommer det dermed frem gode eksempler på transaksjonskostnadsteori (TCE) i praksis, der informantene peker mot generelle risikoer ved

outsourcing som overføring av kunnskap, fare for kopiering, opportunistisk adferd og kvalitetsaspekter. Disse risikoene er likevel som regel uavhengig av koronapandemien.

7.3 Forskjellige tankemønstre

Funnene viser til forskjellige tankemønstre og håndteringer av situasjonen. På den ene siden ser man bedrifter som viser seg å være svært årvåkne og bevisste på risikoer rundt outsourcete aktiviteter. Dette er de mest vurderende bedriftene, og dessuten de samme som har innført de mest drastiske tiltakene og som jobber proaktivt for å unngå risikofylte scenarioer. Dette gjør de ved å innføre ulike beredskapsplaner, flytte sourcekilder nærmere, ha tett dialog med forsyningskjeden, etc. På den andre siden finner man bedrifter som har en mer avslappet holdning til situasjonen, og som ikke har prioritert like store tiltak som de mest proaktive bedriftene. Dette er bedrifter som er mer reaktive, og informantene fra disse bedriftene hevder at risikoen med å outsource i bunn og grunn ikke har endret seg i større grad som følge av koronapandemien. De viser heller til tidligere nevnte risikoer, ref. TCE. Dermed ser man et tankesett som tilsier at pandemien egentlig ikke påvirker dem så mye, og at den bare er et forbigående fenomen som må gå sin gang. Det som på en annen side ser ut til å være felles for de fleste bedrifter fra både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen, er viktigheten av tett dialog og gode relasjoner til partnere, som er en forutsetning for å forhindre usikkerhet og konflikter rundt ansvar. Dette er også et funn som vitner om årvåkenhet, og er dessuten også anbefalinger som (NorskIndustri, 2020) påpeker som viktig under koronapandemien, hvor de videre hevder at alle bør se etter løsninger som kan begrense de negative konsekvensene uten å velte disse kostnadene over på motparten i kontraktsforholdet. Funnene om et i stor grad todelt tankemønster vedrørende risikosyn og risikotiltak legger utvilsomt opp til enkelte ubesvarte spørsmål. Hvorfor ser man relativt tydelige skiller i organisasjonsadferd vedrørende outsourcing og koronapandemien? Kan institusjonell morfisme og mimetiske prosesser ha noe med dette å gjøre? Kanskje er det usikkerheten koronapandemien har ført med seg som gjør at bedrifter imiterer hverandre. Fordelene med dette er at metodene blir mer utprøvde, og dessuten kan redusere kostnader fordi bedriftene slipper å gjøre kompliserte søk etter informasjon og løsninger. Dette kan være en av forklaringene til at vi ser todelte syn på situasjonen og sterke trender for handlingsforløp hos bedrifter i norsk industri, eller retttere sagt; institusjonell morfisme og mimetiske prosesser kan være forklaringen på hvorfor vi ser tydelige skiller på risikostyring som følge av koronapandemien, og dessuten noe av grunnen til at de fleste som har innført preventive tiltak i stor grad har innført de samme tiltakene.

7.4 Positive holdninger til outsourcing i fremtiden

Ut fra både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen, er det mye som tyder på at outsourcing er et fenomen som er kommet for å bli – i alle fall inntil videre. Informant A forklarer deres bedrifts syn på outsourcing i fremtiden ved å sammenligne koronapandemien med en fartshump i veien, hvor humpen i seg selv representerer koronapandemien. Informanten utdyper og hevder videre at deres syn på pandemien er at den dermed blir skaper av en periode der bedrifter muligens opplever outsourcing som mer «krunglete» enn vanlig. Likevel er informanten ikke i tvil om at fartshumpen kun er midlertidig og at en enda større iver etter å outsource vil oppstå som et resultat av midlertidige begrensninger. På en annen side ser man utsagn, blant annet fra informant B, om at noen bedrifter har et ønske om å outsource mindre i fremtiden. Det som er interessant er at informanten likevel vitner om forventninger om samme mengde outsourcing som før også i fremtiden. Det kan dermed se ut til at fordelene med å outsource i mange tilfeller er så store at de rett og slett utkonkurrerer eventuelle risikoer som koronapandemien har medført. På samme tid må det også tas i betraktning at en del bedrifter også ser ut til å være relativt avhengig av å outsource til andre, og i noen tilfeller at aktiviteten som outsources er vanskelig og/eller økonomisk uforsvarlig å utføre selv. Vi ser blant annet utsagn hos informant D som bekrefter dette, hvor det vektlegges at kretskortene de outsourcer er en så dyr produksjonslinje som krever såpass mye kunnskap og spesifisering at det rett og slett ikke er fornuftig å produsere selv. Dette kommer også tydelig frem i spørreundersøkelsen hvor de aller fleste svarer at de i lav grad har mulighet til å insource. Dette er på mange måter et funn som underbygger mediernes ryktespredning om at vi er veldig avhengig av hverandre, men det bekrefter likevel ikke påstandene om at industrien indirekte lider som konsekvens. Tvert imot så er det mye som tyder annerledes. Bedriftenes iver etter å outsource kommer nemlig også tydelig frem i spørreundersøkelsen der godt over halvparten svarer at de vil outsource samme mengde aktiviteter i fremtiden. I tillegg ser vi at nesten 1 av 4 vil forsøke å outsource enda mer, noe som vitner om generelt positive holdninger til outsourcing etter koronapandemien. Vi ser også i dybdeintervjuene utsagn om at samtlige av bedriftene ville inngått de samme avtalene/kontraktene igjen etter korona hvis de hadde muligheten, mens imidlertid kun en av bedriftene sa at de ville endret noen punkter i kontraktene deres. Fra spørreundersøkelsen ser vi også klare tendenser på at kontraktene har vært solide og bydd på svært få problemer. Hele 92,7% svarer at kontraktene deres har forblitt uendret hittil. I dybdeintervjuene kommer det frem at bedriften til informant C er den som har det mest tilbakeholdne forholdet til outsourcing, men dette er utelukkende av koronauavhengige grunner som vektlegging av fleksibilitet og effektivitet

som de har god erfaring med over tid. Det paradoksale spørsmålet man sitter igjen med blir derfor kanskje: har egentlig den norske industrien blitt straffet så hardt av koronapandemien som vi tror? Kanskje...ikke?

7.5 Industrien er ikke så ille tilredt som media vil ha det til

Overraskende nok, så ser vi tydelige trender som kanskje ikke nødvendigvis representerer det bildet som ofte blir presentert i media. Tvert imot ser vi i stor grad upåvirket outsourcing-aktivitet, solide kontraktsforhold, positive holdninger til fremtidig outsourcing, og generelt vesentlig færre konsekvenser for outsourcing og norsk industri fra koronapandemien enn man kanskje i utgangspunktet ville tro. Men hvorfor er det egentlig sånn? Hva er det som får oss til å tro at hele den norske industrien er i ferd med å trekke sitt siste åndedrag? I metodekapittelet refereres det til (Rosling, 2018) og hans teori om at mennesker har en tendens til å tro at «ting blir verre». Det som er et interessant funn i denne undersøkelsen er at dette utsagnet med høy sannsynlighet kan valideres, eller rettere sagt; den norske industrien er ikke nødvendigvis så ille tilredt som vi tror. Likevel er det lett å anta at dette er tilfellet. En av informantene i intervjuene hevder imidlertid tvert imot at de aldri har hatt større ordreserver enn nå. Andre informanter melder at de overhodet ikke har hatt noen problemer med outsourcing, og at de dessuten ikke føler noen vesentlig større risiko med outsourcing nå enn tidligere. I tillegg er det som tidligere nevnt et tankekors at de fleste hevder å ville outsource samme mengde eller *mer* i fremtiden. Så hvorfor tror vi at industrien er i ferd med å gå under? Ifølge (Rosling, 2018) er det lettere å være oppmerksom på at det skjer negative ting, eller sagt på en annen måte; det er vanskeligere å vite om alle de bra tingene og de utallige forbedringene som aldri blir rapportert. Disse tingene er vanskelig å oppfatte og å rapportere fordi de er saktegående, fragmenterte eller for små til å noen gang kvalifisere seg som nyheter. I tillegg er det tre andre aspekter som spiller inn. Den første er faren for å glemme hvordan fortiden *egentlig* var, noe som dermed blir et produkt av menneskets tendens til å pynte på eller romantisere situasjoner som egentlig var verre enn man husker. Dette stiller nåtid i dårlig lys. Det neste er vår tendens til selektiv rapportering, som medfører at de mest negative begivenhetene får størst plass i mediebildet. Tenk bare på alle de faretruende overskriftene og annet «clickbait» som er hverdagskost i tilnærmet alle dagens mediekanaler. Selv om media svært ofte er skyldig i å hamre den siste spikeren i dommedagskista ordentlig godt på plass, er det likevel siste aspekt som setter kronen på verket og sørger for å begrave hele sulamitten: menneskets evne til å skape en *følelse* av negativitet i stedet for å faktisk tenke over og vurdere situasjoner (Rosling,

2018). Eksempelvis har de fleste mennesker forståelig nok negative følelser i forbindelse med koronapandemiens jerngrep på samfunnet. Riktignok er det mange ringvirkninger av koronapandemien som ikke nødvendigvis har vært positive, men likevel påvirker faktisk ikke de negative konsekvensene av koronapandemien *alt*. Kan det dermed være at det faktisk går litt bedre enn vi tror? Industrien lever jo fortsatt. Den outsourcer til og med.

8 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvilke konsekvenser koronapandemien har hatt for outsourcing i norsk industri. For å belyse dette har vi samlet inn primærdata gjennom dybdeintervjuer og i en spørreundersøkelse. Dette kapitlet vil dermed forsøke å besvare problemstillingen i oppgaven, de tilhørende forskningsspørsmålene, samt bekrefte eller avkrefte hypotesene.

8.1 Problemstillingen

Som oppfriskning i studiens formål velger vi igjen å presentere problemstillingen for å gi konklusjonene kontekst. Denne studiens problemstilling går som følger:

Hvilke konsekvenser har den norske industrien opplevd i forhold til outsourcing som følge av koronapandemien?

Gjennom dybdeintervjuene fant vi at noen industribedrifter har hatt vanskeligheter med å hente inn serviceteknikere med spesialkompetanse. Hvilke konsekvenser dette kan få i praksis er vanskelig å spå, men enkelte industribedrifter kan stå ovenfor potensielle utfall som f.eks. forsinkede ledetider i form av flaskehals, eller i verste fall fullstendig stans i produksjon og verdiskapning. I tillegg fant vi i dybdeintervjuene ett enkelt tilfelle hvor bedriften opplevde en følelse av at noen av kontraktene deres hadde mangelfulle tekster som følge av koronapandemien, mens resten av informantene imidlertid var fornøyde. I sum ser vi i stor grad en positiv trend som vitner om svært få eller ingen problemer med outsourcing – hvert fall ikke som følge av korona. Det vitnes i noen grad om enkelte logistiske problemer og litt høyere risiko angående leveranser av innkjøpte varer, men likevel for det meste smertefri handel. Dette funnet forsterkes ytterligere i spørreundersøkelsen hvor hele 75,6% hevder å ikke ha hatt problemer med outsourcing under koronapandemien. Man ser hos respondentene i dybdeintervjuene en tilsvarende enighet om at risikoen med å outsource har blitt lite påvirket under pandemien. Dette er dessuten et funn som underbygges i noen grad i spørreundersøkelsen, hvor hele 68,3% av respondentene hevder å ha et uendret syn på risiko med outsourcing som følge av koronapandemien. Det som imidlertid ser ut til å være en direkte konsekvens av pandemien, er at mange industribedrifter nå opplever en større følelse av å være bevisste og årvåkne, og dessuten mer vurderende enn tidligere. Dette har ført til at enkelte bedrifter innfører preventive tiltak mot pandemiens *potensielle* konsekvenser, som f.eks. ved å sørge for et større varelager, skyve på lanseringer, eller til og med å flytte sourcekilder

nærmere. Likevel ser det ut til at disse konsekvensene noen ganger er *potensielle* og ikke nødvendigvis *reelle*. Det må derfor påpekes at funnene er noe todelt fordi mange bedrifter har et nesten fullstendig problemfritt forhold til koronapandemien og er under den oppfatning at pandemien kun er et forbigående fenomen, og at de vil ri av stormen. Hele 65,9% av respondentene i spørreundersøkelsen svarer derfor at de *ikke* har innført tiltak i forbindelse med outsourcing, noe som også vitner om trygghet. I sum er dette muligens i noen grad paradoksale funn fordi de er stikk i strid med hva man kanskje ville tro som følge av medienes dommedagsprofetier og endeløse ekkokamre, men funnene viser altså tvert imot til ganske få konsekvenser for outsourcing som følge av koronapandemien – mye færre enn man skulle tro.

8.2 Forskningsspørsmål og hypoteser

Dette underkapittelet har som formål å besvare underspørsmålene og hypotesene til studiens problemstilling og overordnede tema. Det faller seg mest naturlig å presentere hypotesene og forskningsspørsmålene parvis fordi de viser en viss relevans i forhold til hverandre.

- Er norsk industri i dårlig fatning som følge av koronapandemien?
- H1: Den norske industrien har hatt store problemer med outsourcete aktiviteter under koronapandemien.

Dette er en hypotese som det har vært interessant å ta stilling til fordi den på mange måter har vært et opphav og en motivasjon for store deler av denne studien, og ikke minst det tilhørende forskningsspørsmålet. I dybdeintervjuene vitnes det som tidligere nevnt om lite problematikk i forbindelse med outsourcing under koronapandemien. Selv om denne studien må være forsiktig med å trekke endelige konklusjoner for tilstanden til en hel industri, peker funnene likevel mot et operativt globalt logistisk system som er sterkt, og dessuten om leverandørkjeder som er i stand til å tilpasse seg situasjonen de befinner seg i. Flere av informantene hevder at de føler seg heldige som ikke har hatt noen nevneverdige problemer som følge av pandemien. Funnene tilsier derimot at «heldig» ikke nødvendigvis er rett terminologi. De bedriftene som karakteriserer seg selv som «heldige» ser heller ut til å være normen, snarere enn unntaket. Altså er man kanskje ikke «heldig» hvis man ikke har hatt problemer med outsourcing under koronapandemien, men heller gjennomsnittlig. Dette kan vi anta fordi kun et fåtall av informantene faktisk hevder å ha hatt problemer med outsourcing i koronaperioden. I tillegg ser man utsagn som «*vi har aldri hatt en*

større ordresreserve enn nå», «vi har ikke hatt noen problemer» og «det har ikke gitt oss noen endring i vår oppfattelse av verdensbildet, for å si det sånn». Likevel viser funnene samtidig til en viss avhengighet av eksterne leverandører hos ganske mange av bedriftene som outsourcer. Dette vitner ikke nødvendigvis om en svak industri, men heller om et globalt nettverk som trenger å samarbeide for å fungere godt. Heldigvis tyder funnene i denne studien på at dette globale nettverket fungerer ganske mye bedre enn mange tror. Dette blir bekreftet både gjennom spørsmål om problemer under korona, syn på risiko, risikotiltak og kontrakter hvor faktisk hele 92,7% hevder å ha problemfrie kontraktsforhold under korona. Samtlige av informantene i dybdeintervjuene hevder dessuten å ha fått leveranser av varer og tjenester etter avtale, med ganske få logistiske problemer. Den informanten som hadde flest problemer vitnet på tross av dette om stort sett overholdte avtaler, og til og med bedre service enn vanlig. Funnet om problemfrie kontrakter kan også tyde på lite usikkerhet i forhold til fordeling av ansvar, og dermed igjen om få problemer i praksis. I tillegg er et viktig funn i denne studien at det virker som om ting i koronasammenheng ofte har rykte på seg for å være verre enn de i virkeligheten er. I praksis betyr dette at skrekkeeksemplene gjerne får størst plass i mediebildet, som igjen er med på å skape en noe forfalsket oppfatning av et nyoppstått og blodrødt industrielt skille hvor norske industribedrifter lider en sakte død. Dette er imidlertid ifølge funnene i denne studien ikke tilfellet. I lys av resultatene i denne studien blir det tvert imot mest naturlig å avkrefte H1 og å konkludere med en tilsynelatende fortsatt frisk industri som ser ut til å være laget av noe som ligner mer på syrefast stål heller enn papir.

- I hvilken grad vil Norske industribedrifter fortsette å outsource aktiviteter i fremtiden?
- H2: Den norske industrien vil se en endring i den store outsourcing-trenden hvor det som følge av koronapandemien vil bli mer vanlig å insource flere aktiviteter igjen.

Det er mange grunner til at H2 blir satt sterkt på prøve i denne undersøkelsen. Først og fremst ser vi i stor grad et generelt lite endret syn på risiko ved outsourcing, men på samme tid en noe større skepsis mot fjernoutsourcing. Likevel tyder dataene på at denne skepsisen i svært få tilfeller veier tungt nok til å påvirke outsourcing-beslutninger. Dette kan vi anta fordi hele 61% av respondentene i spørreundersøkelsen hevder å ville outsource samme mengde aktiviteter i fremtiden, mens 22% faktisk planlegger å outsource *mer*. Kun 9,8% av respondentene vil redusere fremtidig mengde outsourcing, mens resten ikke har tatt stilling til saken. Disse funnene underbygger dessuten

resultatene fra dybdeintervjuene hvor samtlige informanter vitner om utsikter til samme mengde outsourcing eller *mer* i fremtiden. Dermed tyder statistikk fra spørreundersøkelsen, samt informantenes utsagn om problemfrie outsourcing-aktiviteter på at kun et fåtall i denne studien har gode grunner til å bremse deres bruk av eksterne leverandører som følge av koronapandemien. Av respondentene i spørreundersøkelsen kom det nemlig frem at hele 75,6% *ikke* har opplevd koronaspesifikke problemer med outsourcing. De beslutningene som ble tatt om å insource, blant annet hos informant C og D i dybdeintervjuene, stammet fra andre årsaker som f.eks. fleksibilitet og kompleksitet hvorav begge informantene påpekte at dette var uavhengig av koronapandemien. Det er dermed svært lite som tyder på at industrien står ovenfor et skille hvor det blir mer vanlig å insource aktiviteter igjen som følge av koronapandemien. Tvert imot er det naturlig å anta at det vil bli minst like store fordeler med, og dessuten iver etter å outsource i fremtiden. Avslutningsvis vil derfor denne studien avkrefte H2 og dermed konkludere med en stor sannsynlighet for samme eller større mengde fremtidig outsourcing hos norsk industri.

8.3 Videre arbeid

Denne oppgaven ble laget med bruk av intervjuer og spørreskjema. Spørreskjemaet ble sendt ut via nettskjema plattformen til UiO. På grunn av en lav svarprosent vil ikke resultatene nødvendigvis være generaliserbare og må tolkes deretter. Videre forskning på området er derfor nødvendig. I denne avhandlingen har hovedfokuset vært på outsourcing og hvordan korona har påvirket den norske industrien. Det ville imidlertid vært interessant hvis noen andre hadde gjort flere lignende tversnittstudier både under og etter korona for å styrke reliabiliteten og validiteten. Videre ville det også vært spennende om noen andre hadde gjort gjentatte tversnittstudier om et lignende forskningstema, som for eksempel logistikk innenfor den norske industrien og sammenlignet resultatene.

9 Referanser

- Brewer, B. L., Ashenbaum, B., & Carter, J. R. (2013). Understanding the supply chain cascade: when does procurement follow manufacturing out the door? *Journal of supply chain management* , 90-103.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre* . Universitetsforlaget .
- Cachie, M., & Millward, L. (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, pp. 265-277.
- Clark, V. L., & Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field* . Sage .
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice . *Administrative Science Quarterly* , 1-26.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design* . Sage .
- Dasborough, M., & Sue-Chan, C. (2002). The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 307-319.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields . *American Sociological Association* , 151-152.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 49-70.
- Handley, S. M., & Benton Jr., W. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management* , 55-68.
- Harboe, T. (2006). *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*.
- Hattonen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 142-155.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2006). Toward a model of strategic outsourcing . *Journal of Operations Management* , 464-481.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, pp. 593-599.

- Jiang, B., Belohlav, J. A., & Young, S. T. (2007). Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan. *Journal of Operations Management*, 885-900.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). Hvordan undersøkelser gjennomføres - forskningsdesign . In *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (pp. 69-93). Abstrakt forlag.
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: understanding the business requirements from a practitioners perspective. *The international journal of logistics management* .
- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2009). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management* , 124-143.
- McIvor, R. (2009). How the transactioncost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* , 45-63.
- MenonEconomics. (2020). *Covid-19-situasjonens konsekvenser for industribedrifter, varehandelen og reiselivsnæringen*. Menon-publikasjon.
- Mudambi, S. M., & Tallman, S. (2010). Make, buy or ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances. *Journal of Management Studies* , 1434-1451.
- NESH. (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer* . Retrieved from De nasjonale forskningsetiske komiteene : <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- NorskIndustri. (2020, 03 03). *Koronaviruset og kontrakter - er man beskyttet av force majeure?* Retrieved from Norsk Industri: <https://www.norskindustri.no/dette-jobber-vi-med/arbeidsliv/koronaviruset-rad-til-bedrifter/koronaviruset-og-kontrakter---er-man-beskyttet-av-force-majeure/>
- NSD. (2021). *Personverntjenester* . Retrieved from Norsk senter for forskningsdata : <https://www.nsd.no/personverntjenester>
- O'Regan, N., & Kling, G. (2010). Technology outsourcing in manufacturing small- and medium-sized firms: another competitive resource? *R&D Management* , 92-95.
- Rosling, H. (2018). *Factfulness* . Sceptre.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. London: Routledge.

- SSB. (2021). *Standard for næringsgruppering (SN)*. Retrieved from Statistisk sentralbyrå:
<https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/6>
- Sunde, K. (2020). Slik påvirker coronaviruset norsk industri. Dagbladet.
- Sunde, K. E. (2020, 05 07). *Hvordan har koronaen påvirket norsk industri?* Retrieved from Norsk Industri : <https://www.norskindustri.no/dette-jobber-vi-med/arbeidsliv/koronaviruset-rad-til-bedrifter/hvordan-har-koronaen-pavirket-norsk-industri/>
- Vaxevanou, A., & Konstantopooulos, N. (2014). Models referring to outsourcing theory . *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175, 572-578.
- Vestre, T. L., & SSB. (2019, April 11). *1 av 16 norske foretak outsourcet til utlandet*. Retrieved from SSB: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/1-av-16-norske-foretak-outsourcet-til-utlandet>
- Wang, E. T. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory. *Blackwell Science Ltd*, 153-181.
- Williams, C. C., & Kayaoglu, A. (2020). The coronavirus pandemic and Europe's undeclared economy: impacts and a policy proposal. *South east journal of Economics and Business* , 80.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. Sage .
- Zsidisin, G., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study . *Supply chain management* .

Oversikt over tabeller og figurer

Figurliste

Figur 1: Ressurs-basert perspektiv til outsourcing-strategier (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006).....	12
Figur 2: TCE-RBV Outsourcing-matrise (Brewer, Ashenbaum, & Carter, 2013).....	13
Figur 3: Andelen av bedrifter som outsourcer.....	54
Figur 4: Hvilken funksjon blir oftest outsourcet	55
Figur 5: Bedrifter kategorisert etter næringskode	56
Figur 6: Geografisk spredning av respondenter	56
Figur 7: Har dere opplevd utfordringer vedrørende outsourcete aktiviteter som følge av korona?	57
Figur 8: Hvilke aktiviteter har vært utfordrende	57
Figur 9: Vurderer din bedrift risikoen ved å outsource som større, mindre eller samme som følge av Korona?.....	58
Figur 10: Har din bedrift innført forebyggende tiltak/tilpasninger i forhold til outsourcing, som følge av koronapandemien?.....	59
Figur 11: Hvilke forebyggende tiltak/tilpasninger har dere gjort?	60
Figur 12: Insourcing	61
Figur 13: Respondentens tanker om fremtiden	62
Figur 14: Endringer i kontrakter	63
Figur 15: Fjernoutsourcing	64

Tabelliste

Tabell 1: Litteratursøk fra Wiley.....	18
Tabell 2: Litteratursøk fra Google Scholar	18
Tabell 3: Relevante situasjoner for ulike metoder (Yin, 2014)	21
Tabell 4: Informantenes inndeling	31
Tabell 5: Oversikt over funn fra intervjuer.....	53

Intervjuguide

Kort om intervjuet:

- Formålet med intervjuet er å undersøke eventuelle konsekvenser for outsourcing hos norske industribedrifter som følge av koronapandemien.
- Intervjuet blir også brukt som inspirasjon til et spørreskjema som blir sendt ut ved senere anledning.
- Alle informanter skal bli tilsendt et skriv med informasjon i henhold til retningslinjer fra NSD.
- Intervjuet blir tatt opp slik at vi kan analysere funnene. Opptakene slettes etter de har oppfylt formålet.

Tema 1 – Beskrivelse av organisasjonen (10 min)

1. Hvilken rolle har du i bedriften?
2. Hvilken bransje hører bedriften til?
3. Hvilke typer oppgaver løser din avdeling/bedrift?

Tema 2 – Definisjon av outsourcing, samt organisasjonens vurdering av dette (10 min)

1. Hva er outsourcing for deg/dere?
2. Har dere outsourcet/flyttet deler av deres produksjon/tjenester utenfor egen bedrift?
 - a. Hvilke tjenester outsourcer du/dere?
3. Hvorfor outsourcer du/dere disse tjenestene?
4. Hva er vellykket outsourcing for dere?
5. Har dere mulighet til å insource alle/deler av aktivitetene dere per dags dato outsourcer?
 - a. Har dere vurdert dette som følge av Korona?
6. Hvilke tips ville du/dere gitt noen andre i samme bransje som vurderer å outsource?

Tema 3 – Risiko ved outsourcing før og etter Korona (20 min)

1. Hvilke risikoer innebærer outsourcing for dere?
 - a. Har dette risikobildet endret seg som følge av Korona?
2. Har dere måttet ta stilling til nye problemer og løsninger som følge av Korona?
3. Vurderer dere risikoen med å outsource som større, mindre eller samme som følge av Korona?
4. Har du/dere innført forebyggende risikotiltak i forhold til outsourcing som følge av Korona?

Hva da?

5. Synes du/dere det er tryggest å outsource lokalt eller internasjonalt som følge av Korona?
6. Har motparten klart å overholde outsourcing-kontraktene deres under Koronapandemien?
7. Har organisasjonen endret (revidert, opprettet eller avsluttet) outsourcing-kontrakter som følge av Korona?
 - a. Hvordan?
 - b. Hvorfor?
8. Noen andre spesielle erfaringer dere har gjort dere som følge av Korona?
9. Ville dere inngått de samme kontraktene dere per dags dato har inngått på nytt etter Korona?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
10. Vurderer dere det som strategisk å outsource mer/mindre/samme mengde aktiviteter i fremtiden?
 - a. Hvorfor?

Vi har ikke flere spørsmål. Er det noe du/dere ønsker å ta opp som vi har glemt eller som du/dere synes vi bør vite?

Meldeskjema

”Outsourcing under en pandemi”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan Korona har påvirket bedrifters risikovurdering i forhold til outsourcing. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å finne ut om hvordan en pandemi påvirker industri/produksjonsbedrifters risikovurdering i forhold til outsourcing. Dette er en master oppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket basert på kriteriene om at det skal være en produksjonsbedrift med 10 ansatte eller mer. Søket stammer fra Proff forvalt AS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at det gjennomføres et intervju. Det vil ta deg mellom 10 – 40 minutter, avhengig av hvor dypt spørsmålene blir besvart. Intervjuet inneholder spørsmål om outsourcing-kontrakter, risikoer forbundet med outsourcing, og fremtidsrettet innstilling til outsourcing. Svarene analyseres gjennom opptak av telefonsamtale/videosamtale.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til opplysningene som blir gitt under intervjuet er:
 - Lars Henning Pedersen og Thor Wang (studentene)
 - Søren Obed Madsen (veileder)
- Opplysninger lagres på kryptert skytjeneste med passord.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 mai 2021. Personopplysninger og opptak blir slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Sørøst-Norge ved Søren Obed Madsen

- Du kan også kontakte vårt personvernombud på e-post adressen: personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Søren Obed Madsen
(Forsker/veileder)

Lars Henning Pedersen og Thor E. Wang
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Outsourcing under en pandemi*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)