



**Effektene av outsourcing:  
Hvordan bedrifters outsourcingstrategier påvirker  
firmaytelse**

Masteravhandling i strategi og kompetanseledelse

ved

Høgskolen i Sør-Øst Norge

Mai 2016

Lasse Refsdal

Høgskolen i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for strategi og økonomi  
Postboks 164 Sentrum  
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>  
© 2016 Lasse Refsdal

## **Sammendrag**

Denne studien er en systematisk replisering av studien til Gilley og Rasheed (2000), som undersøker hvordan outsourcingstrategier påvirker firmaytelse. Den originale modellen blir i denne avhandlingen videreutviklet med elementer fra Anand og Khanna (2000) for å inkludere erfaring som en moderatorvariabel.

Den originale og den utvidede forskningsmodellen blir så testet empirisk i et heterogent utvalg med industribedrifter i Norge. Dette gav resultater for at kjerne og perifer outsourcing påvirker bedrifter ulikt, og moderatorene firma strategi og erfaring påvirker har en interaksjon med hvordan outsourcing påvirker firmaytelse. Videre diskuteres de teoretiske og praktiske implikasjonene av resultatene, før begrensninger og forslag til videre forskning utledes.

Avslutningsvis blir konklusjonene av studien presentert.

# Innholdsliste

<b>1 INNLEDNING</b> .....	8
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	8
<b>1.2 Avhandlingens forskningsspørsmål</b> .....	10
<b>1.3 Organisering av avhandlingen</b> .....	11
<b>2 REPLISERT ARTIKKEL: DEFINISJON OG TEORIGRUNNLAG</b> .....	12
<b>2.1 Fordeler/ulempes ved outsourcing</b> .....	12
<b>2.2 Kjerne og perifer outsourcing</b> .....	13
<b>2.3 Kort gjennomgang av originalstudien</b> .....	15
<b>3 REPLISERINGEN: TEORETISK GRUNNLAG</b> .....	16
<b>3.1 Outsourcing</b> .....	16
<b>3.2 Porters five forces</b> .....	19
<b>3.3 Omgivelsesdynamikk</b> .....	21
<b>3.4 Utvidelse av studien</b> .....	22
<b>4 MODELL OG HYPOTESER</b> .....	24
<b>4.1 Outsourcing strategier</b> .....	24
<b>4.1.1 Perifer outsourcingintensitet</b> .....	25
<b>4.1.2 Kjerne outsourcingintensitet</b> .....	26
<b>4.2 Moderatorer</b> .....	27
<b>4.2.1 Firmastrategi</b> .....	27
<b>4.2.2 Omgivelsesdynamikk</b> .....	27
<b>5 METODE</b> .....	31
<b>5.1 Forskningsdesign</b> .....	31
<b>5.2 Empirisk setting</b> .....	32
<b>5.3 Nøkkelinformanter</b> .....	33
<b>5.4 Validitet</b> .....	35
<b>5.5 Målutvikling og måleinstrumenter</b> .....	38
<b>5.5.1 Outsourcing intensitet</b> .....	38
<b>5.5.2 Kjerne og perifer outsourcing</b> .....	40
<b>5.5.3 Firmaytelse</b> .....	40
<b>5.5.4 Omgivelsesdynamikk</b> .....	42
<b>5.5.5 Firma strategi</b> .....	43
<b>5.5.6 Outsourcings erfaring</b> .....	44
<b>5.5.7 Kontrollvariabler</b> .....	45
<b>5.6 Datainnsamling</b> .....	45
<b>6 ANALYSE OG RESULTATER</b> .....	46

<b>6.1 Databehandling</b> .....	46
<b>6.2 Deskriptiv statistikk</b> .....	47
<b>6.3 Målvalidering og indeksering av variabler</b> .....	48
<b>6.3.1 Outsourcingsintensitet</b> .....	48
<b>6.3.2 Firmaytelse</b> .....	50
<b>6.3.3 Firma strategi</b> .....	51
<b>6.3.4 Omgivelsesdynamikk</b> .....	51
<b>6.3.5 Outsourcingserfaring</b> .....	52
<b>6.3.6 Diskriminant validitetsanalyse</b> .....	52
<b>6.3.7 Uteliggertest</b> .....	53
<b>6.4 Analyse av forskningsmodellen og resultater</b> .....	54
<b>6.4.1 Analyse av direkteeffekter</b> .....	55
<b>6.4.2 Test av repliseringsmodellen og utvidet modell</b> .....	56
<b>Moderatoreffekter</b> .....	56
<b>6.4.3 Analyse av utvidet modell</b> .....	58
<b>6.5 Separate analyser av kjerne og perifer outsourcing</b> .....	60
<b>7 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER AV RESULTATER</b> .....	63
<b>7.1 Diskusjon av resultater</b> .....	63
<b>7.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner</b> .....	66
<b>7.3 Begrensninger og fremtidig forskning</b> .....	69
<b>7.4 Konklusjon</b> .....	71
<b>Kilder</b> .....	72
<b>Vedlegg</b> .....	76
<b>Vedlegg 1: Deskriptiv statistikk</b> .....	76
<b>Vedlegg: Spørreundersøkelse</b> .....	87

## Figurer

<i>Figur 3.2 Porter's five forces</i> .....	19
<i>Figur 3.4 Læringskurve</i> .....	22
<i>Figur 4.2 Gilly og Rasheeds (2000) forskningsmodell</i> .....	29
<i>Figur 4.3 Utvidet forskningsmodell</i> .....	31

## Tabeller

<i>Tabell 4.3 Oversikt over hypoteser</i> .....	31
<i>Tabell 5.5.1 Aktiviteter som blir presentert for informantene</i> .....	39
<i>Tabell 5.5.3 Indikatorer for firmaytelse</i> .....	41
<i>Tabell 5.5.4 Indikatorer for omgivelsesdynamikk</i> .....	42
<i>Tabell 5.5.5 Indikatorer for firma strategi</i> .....	43
<i>Tabell 6.1 Diskriminant validitetsanalyse for heterogent utvalg</i> .....	52
<i>Tabell 6.4.1 Analyse av direkteeffekter</i> .....	55
<i>Tabell 6.4.2 Regresjonsanalyse av repliseringsmodellen.</i> .....	57
<i>Tabell 6.4.3 Regresjonsanalyse av full utvidet modell</i> .....	58
<i>Tabell 6.4.4 Oversikt over hypoteser og resultater</i> .....	59
<i>Tabell 6.5.1 Analyse av kjerne outsourcing</i> .....	61
<i>Tabell 6.5.2 Analyse av perifer outsourcing</i> .....	61
<i>Tabell 6.5.3 Oversikt over hypoteser og resultater for delte analyser</i> .....	62

## **Førord**

Denne masteravhandlingen er et selvstendig arbeid som gjennomføres som siste del av siviløkonom utdanningen ved Høgskolen i Sør-Øst Norge. På grunn av en spesialisering innen strategi og kompetanseledelse ble et felt innenfor strategisk ledelse en naturlig retning for masteravhandlingen. I de siste årene har outsourcing vært et svært aktuelt tema for Norske bedrifter og dette ble derfor valgt som feltet å studere i avhandlingen.

Jeg vil videre rette en stor takk til Boge Gulbrandsen og Tove Bøe som har kommet med gode råd, kommentarer og tålmodighet. Videre vil jeg takke de andre som har bidratt i arbeidsprosessen; Kåre Sandvik som hjalp til med de statistiske analysene i undersøkelsen og bedriftsledere i hjembygda Vik som gav hjelp til med spørreundersøkelsen.

Hønefoss,

Mai 2016

Lasse Refsdal

# 1 INNLEDNING

I dette kapitlet presenteres først bakgrunnen for studien i avsnitt 1.1. I avsnitt 1.2 utledes forskningsspørsmålene (1.2) og i avsnitt 1.3 vises avhandlingens organisering.

## 1.1 Bakgrunn

Outsourcing er et fenomen der bedrifter erstatter eller velger å ikke internalisere aktiviteter eller oppgaver i bedriften, men isteden velger å kjøpe de fra eksterne leverandører.

Outsourcingsstrategier er gjerne en refleksjon av hvor mange aktiviteter et firma velger å kjøpe fra leverandører og hvor stor andel av aktivitetene som ønskes utført eksternt. Bedrifter kan også velge kun å komplementere interne aktiviteter med arbeidskraft fra leverandører.

Studier som undersøker outsourcing benytter gjerne ressurs basert teori (Barney 1991; 1997, Peteraf 1993) for å forklare fordelene outsourcing kan gi en bedrift: Ved outsourcing er det gjerne antatt at bedrifter mer effektivt kan fokusere finansielle og organisatoriske ressurser på interne kjerneaktiviteter. For å forstå kompleksiteten av hvordan bedrifter vurderer outsourcing kombineres ofte ressurs basert teori med markeds- (Porter 1985, Markides og Berg, 1988. Bettis et al 1992) og transaksjonsbaserte teorier (for eksempel Williamson, 1989) for å forklare usikkerhet, avhengighet og risiko som kan oppstå i outsourcingforhold.

Litteraturen om outsourcing kan videre grovt deles inn i studier som er opptatt av årsakene til outsourcing, og studier som fokuserer på ytelseeffektene av outsourcing (Holcomb og Hitt 2006). Fokuset for denne avhandlingen er effekter av outsourcing, og studien her er en replisering av Gilley og Rasheeds (2000) som undersøker hvordan firmaers outsourcingstrategier påvirker firmaytelse.



For å undersøke outsourcing sin påvirkning på bedrifter ble det søkt etter vitenskapelige artikler som omfatter dette temaet, og videre ble et valg om å replisere en aktuell artikkel tatt. Valget av artikkel å replisere ble gjort ved søk på «ISI: Web of Science». ISI rangerer artikler etter influensnivået til tidsskriftet den blir publisert i, og antall ganger artiklene er sitert i andre publiserte verk. Søkene ble foretatt med ordene outsourcing og «performance» og deretter sortert for «Business economics» og rangert etter mest sitert. Først ble et søk utført på temaet «Outsourcing» der Gilley og Rasheeds (2000) artikkel var rangert som den 6. mest siterte artikkelen om temaet. Artiklene som var mer sitert på dette temaet undersøkte ikke firmaytelse som et helhetlig begrep men fokuserte mer på kontrakter eller innovasjon. Derfor ble et søk på «Outsourcing» og «Performance» utført. Her var Gilley og Rasheeds (2000) studie den som var mest sitert (228 ganger) og var publisert i en journal med den høyeste rangeringen.

For å tilføre et bidrag ved en replisering bør små elementer ved originalstudien endres for å ikke få helt like resultater slik som utvalgsstørrelse, en mer standardisert prosedyre, eller forbedrede måleindikatorer for å styrke begrepsvaliditeten (Mitchell og Jolley, 2013).

Replisering av studier er også viktig for å unngå at konklusjoner og resultatene i originalstudien ikke kommer fra type-1 og type-2 feil eller vitenskapelige bedrag. Type-1 feil (også kalt falskt positive) oppstår når en usann hypotese valideres ved at en analyse viser en sammenheng mellom variabler som i virkeligheten ikke er relatert. Type-2 feil (også kalt falsk negative) oppstår når analysen ikke viser noen form for sammenheng selv om det i virkeligheten er det (Mitchell og Jolley, 2013).

Formålet med repliseringen av Gilley og Rasheeds (2000) er følgelig 1) å undersøke om den originale forskningsmodellen og hypotesene får støtte i en ny setting. Samt 2) videreutvikle og teste modellen til Gilley og Rasheed (2000) med en tilleggsvariabel utledet fra litteratur om organisatorisk læring og transaksjonskostnadsteori. Dermed vil to ulike modeller testes i denne avhandlingen, den originale repliserte modellen og den utvidede modellen.

## **1.2 Avhandlingens forskningsspørsmål**

Som i originalstudien til Gilley og Rasheed (2000) er formålet med undersøkelsen å studere effekten outsourcing har på firmaytelse. Selv om originalstudien ikke fikk støtte for alle hypotesene vil jeg i denne avhandlingen teste modellen i en ny setting for å eliminere eventuelle type-2 feil. Studien til Harrigan (1984) på vertikal integrasjon fikk støtte og det er på dette grunnlaget Gilley og Rasheed (2000) utviklet måleinstrumentene for firmaers outsourcingstrategier. Ved å utføre undersøkelsen i en ny setting kan dermed mulige nye sammenhenger avdekkes. Dermed blir forskningsspørsmål 1 for denne avhandlingen:

*F1: "Hvordan påvirker outsourcing strategier bedrifters firmaytelse?"*

Videre introduseres erfaring som en ny variabel i studien. Begrepet er hentet fra Anand og Khanna (2000) sin studie om samarbeid og kontraktsforhold mellom bedrifter. Det antas at outsourcingserfaring vil påvirke hvordan outsourcing av aktiviteter påvirker firmaytelsen. Ved å tilegne seg erfaring og bygge rutiner for å styre forhold til leverandører vil bedrifter potensielt kunne få et høyere utbytte av outsourcing og redusere de negative effektene. Dermed blir det neste forskningsspørsmålet:

*F2: «Hvordan vil introduksjonen av outsourcingserfaring som moderatorvariabel påvirke interaksjonen mellom outsourcing strategier og firmaytelse?»*

### **1.3 Organisering av avhandlingen**

Avhandlingen består av 7 kapitler. I kapittel 2 presenteres definisjoner og teorigrunnlag for outsourcing. Videre presenteres det teoretiske grunnlaget for originalstudien i kapittel 3.

I kapittel 4 fremlegges begreper og hypotesene i avhandlingen. Videre vil metode bli utledet i kapittel 5. Analyse og resultater fremlegges i kapittel 6. Avslutningsvis kommer diskusjon og implikasjoner av resultat i kapittel 7.

## **2 REPLISERT ARTIKKEL: DEFINISJON OG TEORIGRUNNLAG**

### **2.1 Fordeler/ulempes ved outsourcing**

Outsourcing kan ha positive effekter på firmaer som eksempelvis lavere kostnader og høyere kvalitet, fordi markedet kan levere mer kostnadseffektive alternativ enn det et firma kan oppnå internt (Bettis, et al., 1992; D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Kotabe, 1989; Lei & Hitt, 1995). Grunnen til fordelene av lavere kostnader er at firmaene kan fokusere mer finansielle og organisatoriske ressurser på sine kjernekompetanser. Dette kan føre til økt vekst, spesialisering og innovasjon knyttet til kjernekompetansen som kan gi firmaer konkurransefortrinn ovenfor konkurrenter. (Dess et al., 1995; Harrigan, 1985; Kotabe & Murray, 1990, Venkatraman, 1989)

Outsourcing kan gi bedrifter muligheten til å kjøpe varer eller tjenester som kan ha en høyere kvalitet eller er produsert mer kostnadseffektivt enn det firmaet har mulighet til selv.

Konkurranse blant leverandører er derfor til fordel for bedriften som outsourcer, fordi leverandørene konkurrerer både på pris, kvalitet og innovasjon (Quinn 1992).

Innovasjonene en bedrift får tilgang til ved å benytte seg av en leverandør gjør at de slipper å låse seg i en innovasjonsretning, og dermed blir mer fleksible ovenfor endringer i markedet da de kan bytte leverandør hvis eksisterende teknologi blir foreldet.

Firmaer som kjøper inn aktiviteter slipper også å dedikere ressurser til forskning og utviklingsprosjekter som innebærer risiko (Dess, et al., 1995. Gilley & Rasheed 2000).

Outsourcing kan også ha negative sider ved et strategisk valg (Bettis et al., 1992 og Kotabe, 1992). Når et firma velger å kjøpe varer og tjenester fra en leverandør risikerer de å gå glipp av muligheter som oppstår ved intern forskning og utvikling. Firmaet har da ikke lenger kontroll på innovasjonsprosessene, og kan potensielt ikke få tilgang til nyvinninger som kan gi konkurransefortrinn (Teece, 1987).

En annen fare er at eksterne leverandører kan få tilstrekkelig innsikt i kjernekompetansen til et firma, og dermed skaffe seg mer makt ovenfor kundefirmaet. Dette kan føre til at de kan ta høyere pris for sine varer eller tjenester dersom disse er viktige for firmaets kjerneproduksjon/serviceytelse. Leverandøren kan også velge å produsere produktet eller tjenesten selv, og dermed bli en erstattende konkurrent for firmaet (Prahalad & Hamel, 1990). Et annet problem ved å minimere kostnader via outsourcing er at det kan fremstå som mer besparende enn det i realiteten er. En av grunnene til mulig kostnadsreduksjon er å kjøpe en vare eller tjeneste fra et land med lavere lønnskostnader. Dette påvirkes av transaksjonskostnader og internasjonale faktorer som: nasjonalpolitikk, lønnsstariffer og endringer i valutamarkedet. Dette kan føre til en redusert nytteverdi av outsourcing over tid (Markides og Berg, 1988). Firmaer som sprer ressursene sine over store geografiske avstander kan få problemer med kommunikasjon/koordinering, fraktkostnader og andre effektivitetsbarrierer (Levy, 1995). En stor vektlegging på outsourcing vil ofte ikke være en konkurransedyktig strategi over lengre tid (Markides og Berg, 1988).

I tillegg til de tidligere nevnte farene kan de gjenværende aktivitetene få et effektivitetstap ved outsourcing siden de feilvurderes som fremtidige mål for å fases ut av firmaet (Bettis et al., 1992).

## **2.2 Kjerne og perifer outsourcing**

Det er antatt at outsourcing av kjerne eller perifere aktiviteter vil påvirke bedrifter ulikt, derfor skilles det mellom kjerne og perifer outsourcing (Gilley og Rasheed, 2000).

Ved *Kjerne-outsourcing* innhenter en organisasjon kjernekompetanse fra en leverandør istedenfor å integrere eller fortsette å holde aktiviteten internt.

Kjernekompetanse er den unike kompetansen et firma har tilegnet seg eller utviklet gjennom dets levetid, som er direkte relatert til produksjon av varer eller utførelsen av tjenester. Dette inkluderer ikke de aktivitetene i firmaet som ikke er direkte knyttet til hovedoppgaven som utføres. Eksempler på kjernekompetanse kan være maskineri, arbeidere, ekspertise eller teknologi (Hamel & Prahalad 1990, Prahalad 1993).

Ved å outsource kjerneaktiviteter kan det oppstå en negativ langsiktig effekt ved at forskning og utvikling på kjernekompetanse får lavere prioritet i firmaet. Leverandøren kan ha lavere motivasjon for å låse ressurser i firma spesifikk forskning og utvikling, og firmaet som kjøper aktiviteten ikke lenger besitter kompetansen selv.

Det oppstår også en risiko der leverandøren får økt makt i samarbeidsforholdet, fordi den får tilgang til informasjon om kjernekompetansen til et firma. Dermed øker risikoen for imitasjon fra leverandøren som kan substituere kundefirmaet med egenproduserte varer eller tjenester. Resursen blir også mindre sjelden ved outsourcing fordi flere firmaer kan benytte seg av samme leverandør, dette fører til at firmaets konkurransefordeler blir svekket. (Barney 1993; 1997. Porter, 1985). Ved outsourcing av kjernekompetanse øker leverandørens muligheter for å handle opportunistisk i forholdet vil kundefirmaet pådra seg høyere transaksjonskostnader for å hindre og beskytte seg selv mot slik atferd. (Williamson 1989).

Perifer kompetanse er ressurser eller kapabiliteter som ikke er direkte relaterte til hovedoppgaven til et firma; som regnskap, markedsføring, kundebehandling og IT (Hamel & Prahalad 1990). Perifer outsourcing har i motsetning til kjerne outsourcing en antatt positiv effekt på firmaytelse. Firmaer som har denne aktiviteten som kjernekompetanse kan potensielt utføre jobben mer effektivt og til lavere kostnad (Barney, 1991, 1997. Prahalad, 1993).

### **2.3 Kort gjennomgang av originalstudien**

Studien som repliseres (Gilley og Rasheed, 2000) i denne avhandlingen undersøkte hvordan outsourcing av kjerne og perifere aktiviteter påvirker firmaers ytelse. I tillegg ble mulige moderatoreffekter undersøkt; hvilken firma strategi bedriften har og hvor dynamiske miljøene bedriften befinner seg i er. Undersøkelsen deres studerte Amerikanske produksjonsbedrifter. Resultatene fra studien viste ingen direkte effekter av kjerne eller perifer outsourcing på firmaytelse. Studien fant derimot at både firma strategi og omgivelsene hadde en interaksjonseffekt på hvordan outsourcing påvirket firmaytelse.

### 3 REPLISERINGEN: TEORETISK GRUNNLAG

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for repliseringen fremlegges. Kapittel 3.1 omfatter definisjonen av outsourcing og ressursbasert teori som er grunnlaget for outsourcing teoriene i kapittel 2. Videre i kapittel 3.2 presenteres Porters (1985) «Five Forces» og omgivelsesdynamikk i kapittel 3.3. Avslutningsvis i 3.4 utledes teorien for utvidelsen av studien.

#### 3.1 Outsourcing

Outsourcing defineres av Gilley og Rasheed (2000) som: *«et strategisk valg om å ikke integrere en aktivitet, eller substitusjon av en aktivitet som tidligere var utført internt».*

I tillegg til sin definisjon av outsourcing har Gilley og Rasheed (2000) også påpekt at bedrifter som kjøper inn små mengder av en aktivitet ikke kan regnes som outsourcing. Fordi bedrifter har et behov for å supplementere sine aktiviteter i en viss grad. Derfor må bedrifter kunne ha mulighet til å integrere en aktivitet og kjøpe inn en vesentlig andel av aktiviteten for at det kan regnes som outsourcing.

Videre skilles det mellom to former for outsourcing, den første formen er «substitusjons outsourcing», som er valget om å benytte seg av leverandører til å utføre en aktivitet som tidligere var utført internt. Den andre formen for outsourcing oppstår når en bedrift velger å ikke integrere en aktivitet de har finansielle, organisatoriske og kunnskapsmessige ressurser til å utføre selv. Denne formen for outsourcing blir kalt «fraværende outsourcing».

Fraværende outsourcing omfatter ikke aktiviteter som et firma har vanskeligheter for å integrere.



### 3.1.1 Ressurs basert teori

Ressursbaserte teorier danner grunnlaget for outsourcings teoriene i originalstudien til Gilley og Rasheed (2000). Teoriene fokuserer på å avdekke viktige ressurser eller kompetanse som kan gi konkurransefordeler. Deretter må firmaer ta stilling til om de skal kjøpe eller utføre aktiviteter internt. Her anbefales det at ressurser eller aktiviteter som regnes som viktige for bedriften bør internaliseres og utvikles, mens mindre viktige aktiviteter kan være bedre å kjøpe inn (Barney, 1991,1997. Petraf, 1993).

Den ressurs baserte teorien til Barney (1991, 1997) og arbeidet til Petraf (1993) sitt primære mål er å identifisere og utvikle interne ressurser og kapabiliteter som gir varige konkurransefortrinn for bedrifter. Ressurs basert teori antar at ressurser er heterogene, som betyr at firmaer har tilgang til og kontrollerer ulike ressurser. Videre antas det at firmaer kombinerer ressurser, kapabiliteter og organiserer dette på sin egen unike måte. Bedrifter kan dermed ha unike ressurser som gir varige konkurransefortrinn selv om konkurrentene har tilgang til de samme råvarene. Barney (1991) utviklet VRIO rammeverket for å avdekke ressurser som kan gi en organisasjon varige konkurransefordeler: de 4 stegene I VRIO er: 1: En ressurs må være verdifull og kunne gi inntjening for et firma. 2: Ressursen må være sjelden, og dermed være vanskelig for konkurrenter å tilegne seg. Enten ved at det er kostbart eller vanskelig å skaffe seg. 3: Ressursen må være vanskelig å imitere eller erstatte. Dette kan komme av at ressursen er kompleks, at den er beskyttet av lovgivning (patentert), eller at det er uklart for andre hvordan ressursen gir konkurransefordeler for bedriften. 4. Ressursen må være godt organisert for at bedriften skal kunne utnytte de tre forrige stegene av VRIO og gi konkurransefordeler.

## **Ressursbaserte teorier og outsourcing**

Faren for imitasjon eller substitusjon av en viktig ressurs er et moment som beskrives i RBT. Denne faren øker ved outsourcing når en leverandør får tilgang til en ressurs og får innsikt i hvordan et firma kombinerer faktoren med andre råvarer for å skape et ferdig produkt. Dermed kan leverandøren eller konkurrenter redusere konkurransefordelene fra en ressurs gjennom imitasjon av viktige ressurser (Barney 1991, 1997). Men hvis et firma outsourcer en ressurs eller aktivitet som ikke gir konkurransefortrinn kan markedskrefter utnyttes for å få lavere kostnader og/eller høyere kvalitet.

Rodríguez og Robaina (2006) sier at det er også logisk at et firma som ikke har mulighet eller evner til å internalisere ressurser eller kapabiliteter som er viktige for å danne konkurransefortrinn, bør innhente disse gjennom outsourcing. Firmaer outsourcer ofte aktiviteter hvis leverandørene innehar overlegne kapabiliteter som er ønskelig for bedriften å få tilgang til. Firmaer tillater også en høyere kostnad i outsourcingforhold hvis de kan få nytte av forholdet til å utvikle ønskelige kapabiliteter selv. Dermed kan outsourcing være en mulighet til å få tilgang til en leverandørs kjernekompetanse, når firmaet ikke har evnene til å oppnå lik kvalitet eller kostnadseffektivitet (Argyres, 1996).

### 3.2 Porters five forces

Porters «five forces» ble utviklet etter en modell av markedskrefter som originalt ble til for at staten skulle kunne balansere markeder for å unngå monopoler. Porter (1985) valgte å snu denne modellen for å vise hvordan bedrifter kan avdekke og utnytte muligheter som oppstår i markeder. Modellen viser hvordan markedskrefter har innflytelse over firmaers ytelse.

*Figur 3.2 Porter's five forces*



En av antagelsene i Porters (1985) teori er at ressurser som er viktige for bedrifter kan kjøpes og er tilgjengelige for alle konkurrenter i et marked. Derfor vil markedskreftene forklare og påvirke ytelsen til et firma. Dette fører til at firmaer må utvikle markedsstrategier for å kunne sikre seg over konkurransefordeler. De to generiske strategiene som blir presentert er differensiering og kostnadsledelse (Porter, 1985).

Differensiering går ut på at firmaer skaper produkter som skiller seg ut fra konkurrenter, og er mer tilpasset til å tilfredsstille kundens behov. Kostnadsledelse går ut på å sikre seg mer effektiv produksjon og billigere råvarer for å gi kunden mer verdi for en lavere pris enn konkurrentene (Porter, 1985).

Gilley og Rasheed (2000) antar at firmaer som outsourcer aktiviteter vil påvirkes ulikt avhengig av hvilken generisk markedsstrategi de har. Hvis et firma har en kostnadslederstrategi og kan outsource aktiviteter slik at deres kostnader blir lavere enn konkurrentene vil bedriften kunne styrke sin konkurransevne. Et firma som benytter seg av en differensieringsstrategi vil kunne innhente ny teknologi og kompetanse gjennom outsourcing for å kunne produsere varer som er bedre tilpasset kundebehov. Det fører til at outsourcing påvirker bedriftene ulikt etter hvilken markedsstrategi som blir praktisert. Et firma med fokus på kostnadsreduksjon vil ønske dette gjennom outsourcing, mens en bedrift med differensieringsstrategi vil ønske innovasjon og kvalitet. For firmaer som har en differensieringsstrategi vil en kostnadsreduksjonen ikke gi de samme fordelene som hos kostnadsledere.

### 3.3 Omgivelsesdynamikk

Omgivelsesdynamikk er hvor raskt og hvor store endringer som forekommer i et marked med tanke på innovasjoner for produkt eller prosess teknologi, etterspørsel og tilgang til produksjonsfaktorer. Dette påvirker hvor lett et firma kan predikere endringer i omgivelsene og hvor raskt de må respondere når endringene skjer.

For bedrifter som befinner seg i dynamiske miljøer vil det være attraktivt å tilegne seg ny teknologi fra leverandører uten at en må investere tid og ressurser i forskning og utvikling (Quinn, 1992). I omgivelser som er svært dynamiske vil bedrifter stadig måtte tilpasse seg endringer, og der kan outsourcing være en løsning. Fordi bedrifter raskt kan få tilgang til en kostnadsreduksjon, høyere kvalitet eller ny kompetanse gjennom markedet. Dette vil også øke fleksibiliteten til en bedrift siden en kan bytte leverandører da behovene endrer seg i takt med omgivelsene (Dess et al., 1995). Disse fordelene ved å outsource perifere eller nær-kjerne aktiviteter fører til at de positive sidene ved et kunde og leverandørforhold vil bli økt for bedrifter i dynamiske omgivelser.

Bedrifter i stabile miljøer vil ikke kunne dra nytte av disse fordelene siden endringer skjer sjeldnere og er lettere å forutsi. Dermed vil ikke dette være et element av outsourcing som bedrifter i stabile omgivelser kan dra like stor nytte av. Firmaer i stabile omgivelser vil også ha en større vanskelighet med å hindre at konkurrenter og leverandører imiterer eller erstatter de verdifulle ressursene de besitter når firmaet velger outsourcing. Leverandører og konkurrenter vil da lettere se sammenhengen av ressursene og hvordan den gir konkurransefordeler til bedriften over tid i et stabilt miljø (Dierickx og Cool, 1989).

Outsourcing i stabile omgivelser vil dermed ikke nødvendigvis påvirke firmaytelsen til en bedrift på samme måte som for et firma i dynamiske omgivelser. I originalstudien antas det at firmaer i mer dynamiske miljøer kan ha en økt nytteverdi av outsourcing siden det kan føre til en økning i firmaers fleksibilitet ovenfor endringer (Gilley og Rasheed, 2000).

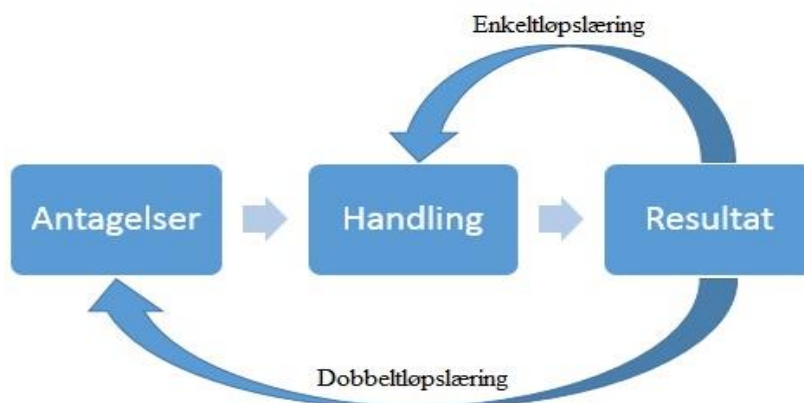
### 3.4 Utvidelse av studien

Studien til Gilley og Rasheed (2000) vil her bli utvidet slik at den inkluderer organisasjonslæring. Erfaring antas å påvirke transaksjonskostnader og nytteverdien en bedrift kan ha av outsourcing. Organisasjonslæring skjer når bedrifter effektivt samler og behandler informasjon som bidrar til å utnytte muligheter og løse problemer mer effektivt.

Læringsprosesser medfører at firmaer som har erfaring med outsourcing vil være bedre rustet til å redusere de negative effektene som medfølger av en slik strategi, og dermed styrke utbyttet av samarbeidet (Anand og Khanna, 2000). Målet med organisasjonslæring er å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene, handtere nye situasjoner som oppstår og øke organisasjonens effektivitet (Dodgson, 1993).

Argyris og Schön (1978) utviklet en modell for å forklare læring innad i organisasjoner som inneholder enkeltløp og dobbeltløps læring.

Figur 3.4 Læringskurve



I enkeltløps læringskurven vil en organisasjon finne en feil, korrigere den og fortsetter med sine tidligere antagelser om problemhandtering som før. Mens i dobbeltløpslæring vil organisasjonen vurdere og endre egne antagelser om løsningen av feil før problemer blir løst. Læring fører dermed til at organisasjonen endrer seg som følge av tidligere erfaringer som blir internalisert.

Ved erfaring med outsourcingforhold etableres og utvikles derfor interne retningslinjer og planer på hvordan bedriften skal handtere problemer som oppstår mellom kunde og leverandør. Fordelene ved kostnadsreduksjonen fra outsourcing av aktiviteter blir lavere ved transaksjonskostnader som påløpes. Dette påvirker hvor store de positive effektene av outsourcing blir på firmaytelse (Gilley og Rasheed, 2000). Den erfaringsbaserte kunnskapen som bedrifter tilegner seg over tid vil heller ikke være lett for konkurrenter å kunne kopiere fordi det kan kategoriseres som taus kunnskap. Kunnskapen som tilegnes er derfor en dynamisk kapabilitet som kan gi konkurransefordeler.

Transaksjonskostnader er antatt å påvirke effektiviteten til et kunde-leverandør forhold, disse kostnadene kommer av at et transaksjonsforhold mellom to firmaer må overvåkes og styres for å unngå opportunistisk adferd fra den andre parten (Williamson 1989). Det skilles i transaksjonskostnadsteorien mellom to ulike former for styring. Formell styring (overvåkning, kontrakter, advokater) er kilden til kostnadene og uformell styring (tillit, omdømme) reduserer behovet for formell styring. Ved å oppbygge seg rutiner og erfaringer ved outsourcing vil ledere mer effektivt kunne overvåke og styre forholdet mellom bedriften og leverandøren. Det kan gi en reduksjon av transaksjonskostnadene i outsourcingforhold og et høyere nettoutbytte for bedriftene.

## **4 MODELL OG HYPOTESER**

I kapittel 4 blir begrepene og tilhørende hypoteser lagt frem, videre vil modellen av den originale studien til Gilley og Rasheed (2000), og den utvidede modellen for denne avhandlingen presenteres.

I kapittel 4.1 blir outsourcingintensitet presentert, dette danner de to uavhengige variablene som påvirker firmaytelse som er den avhengige variabelen i studien. Firmaytelse er innholdet i kapittel 4.2. Videre presenteres moderatorene firmastrategi 4.3 og omgivelsesdynamikk i 4.4. Kapittel 4.5 omhandler utvidelsen av studien til Gilley og Rasheed (2000) der begrepet outsourcingserfaring blir presentert.

### **4.1 Outsourcing strategier**

Outsourcingstrategier er antatt å ha påvirkning på firmaytelse gjennom å frigjøre interne ressurser som kan bedre bli nyttet til spesialisering og utvikling av kjernekompetanser og VRIO ressurser (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Quinn, 1992). Ressursene og kompetansen er det som gir bedrifter både bakgrunn og retning for vekst (Petraf, 1993).

Ved å utvikle egne strategier for outsourcing vil bedrifter dermed kunne skape kapabiliteter som kan gi konkurransefordeler. Outsourcingintensitet refererer til bedrifters innkjøpsstrategi av aktiviteter. Outsourcingdybde er hvor stor andel av aktivitetene som blir kjøpt eksternt, ofte vil bedrifter beholde en andel av aktiviteten internt for å kunne ha oversikt og kontroll. Eksempelvis vil et firma som outsourcer 6 av 10 aktiviteter men beholder 50% av aktivitetene internt ha en høyere outsourcingintensitet en et firma som kjøper 100% av 1 av 10 aktiviteter. Bredden av outsourcing er hvor mange aktiviteter som kjøpes inn i forhold til det totale antallet aktiviteter som bedriften er involvert i (Gilley og Rasheed, 2000). Dette danner grunnlaget for bedriftens outsourcingintensitet.



Denne måten å undersøke firmaers outsourcingstrategier er basert på en studie av Harrigan (1984), som benytter denne måten for å undersøke firmaers strategier for vertikal integrasjon.

#### **4.1.1 Perifer outsourcingintensitet**

Perifer outsourcing er antatt å ha positive effekter på firmaytelse slik som beskrevet i RBT (Barney, 1991) og av Petraf (1993). Ved å frigjøre økonomiske og organisatoriske midler gjennom perifer outsourcing, gir dette firmaer mulighet til å spesialisere seg på sine kjerneressurser og kompetanser, samt videreutvikle disse for å skape varige konkurransefordeler (Bettis et al. 1992; D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Kotabe, 1989; Lei & Hitt, 1995; Quinn, 1992). Firmaer vil også kunne øke kvaliteten og senke kostnadene for perifere aktiviteter gjennom å kjøpe dette eksternt (Dess et al, 1995).

Outsourcing av perifere aktiviteter kan gi bedrifter mulighetene til å raskt få tilgang til ny teknologi uten å investere i utvikling. Dette fører til økt fleksibilitet for firmaer ettersom de kan kjøpe nødvendige aktiviteter ved behov. (Quinn, 1992)

Dette gir oss hypotesen:

*H1: Perifer outsourcingintensitet har en positiv effekt på firmaytelse.*

#### **4.1.2 Kjerne outsourcingintensitet**

Tidligere teorier antar at outsourcing av kjerne eller nær kjerne aktiviteter er negativt for firmavertelse over tid (Barney 1991, 1997, Prahalad 1993).

Fordi forskning og utvikling av kjernekompetanser og ressurser kan erstattes med innkjøpte tjenester fra leverandører, kan innovasjon i bedriften stagnere, noe som kan føre til en lavere vekst i firmaet over tid til tross for kostnadsbesparelser (Kotabe, 1990, Teece, 1987).

Faren for imitasjon av spesialisert kompetanse og VRIO ressurser øker når firmaer outsourcer kjerneaktiviteter. Leverandørene får også mer makt ovenfor bedriften i en slik situasjon, det kan gi dem muligheten til å ta mer betalt for varer eller tjenester som bedriften må ha tilgang til (Barney, 1991. Bettis et al., 1992. Porter, 1985. Prahalad & Hamel, 1990. Quinn, 1992).

Derfor antas det at:

*H2: Kjerne outsourcingintensitet har en negativ effekt på firmavertelse.*

## **4.2 Moderatorer**

Moderatorer er faktorer som antas å påvirke sammenhengen mellom de ulike begrepene i en modell. I originalstudien foreslår Gilley og Rasheed (2000) to moderatorer som inkluderes i undersøkelsen, disse er firmastrategi og omgivelsesdynamikk. I tillegg til disse kommer utvidelsen av forskningsmodellen som inkluderer outsourcingserfaring som en moderator.

### **4.2.1 Firmastrategi**

Gilley og Rasheed (2000) forslår i sin artikkel at firmastrategier påvirker hvordan outsourcing påvirker firmaet. Dette er basert på Porter (1985) sin teori om markedsmekanismer som en bedrift må ta stilling til, og velge en passende markedsstrategi.

På grunn av ulikhetene mellom differensiering og kostnadslederstrategi som presenteres i Porters (1985) five forces antas det i hypotesen at outsourcing vil gi firmaer som har en kostnadsleder strategi et større utbytte enn de med en differensieringsstrategi.

*H3: Firmaers markedsstrategier påvirker forholdet mellom outsourcing og firmaytelse, slik at en kostnadsleder vil ha økt positive effekt av outsourcing og redusert negativ effekt.*

*H3a: Firmaers markedsstrategier påvirker forholdet mellom outsourcing og firmaytelse, slik at et firma med en differensieringsstrategi vil redusert positiv effekt av outsourcing og økt negativ effekt.*

### **4.2.2 Omgivelsesdynamikk**

Hvor dynamiske omgivelsene en bedrift befinner seg i kan ha en effekt på fordelene ved outsourcing. Som beskrevet i kapittel 3.3 omhandler begrepet hyppigheten og graden av endringer som eksisterer i miljøet til bedrifter.

Et dynamisk miljø vil ha større innovasjoner med høyere hyppighet som gjør det fordelaktig å outsource aktiviteter for å være mer fleksibel (Gilley og Rasheed, 2000).

Bedrifter i dynamiske omgivelser kan ha nytte av å kunne få rask tilgang til ny teknologi uten å måtte investere ressurser i det selv (Dess et al., 1995).

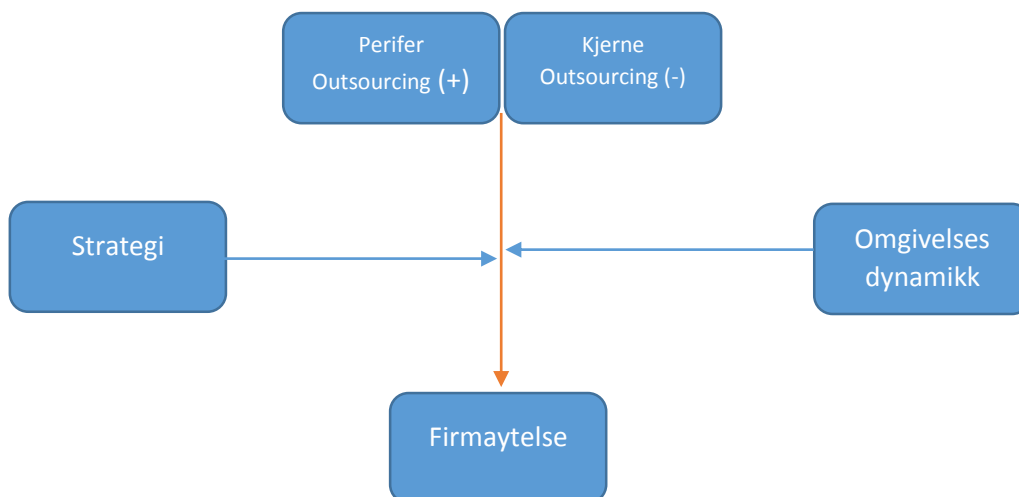
I stabile omgivelser reduseres fordelene ved outsourcing, siden tilgang til ny teknologi blir en mindre attraktiv faktor. Når innovasjon skjer med lavere frekvens og inkrementelt i stabile omgivelser vil bedrifter være mer utsatte for informasjonslekkasje om viktige ressurser og kompetanse gjennom outsourcing. Det kan føre til imitasjon fra konkurrenter og leverandører (Dierickx & Cool, 1989).

Ved at fordelene med fleksibilitet og rask tilgang til teknologi øker ved dynamiske omgivelser, blir da hypotesen:

*H4: Omgivelsesdynamikk modererer forholdet mellom kjerne outsourcing og firmaytelse slik at positive effekter øker i takt med økende grad av dynamikk i et firmas miljø.*

*H4a: Omgivelsesdynamikk modererer forholdet mellom perifer outsourcing og firmaytelse slik at positive effekter øker i takt med økende grad av dynamikk i et firmas miljø.*

Figur 4.2 Gilly og Rasheeds (2000) forskningsmodell



### 4.3 Utvidelse av studien: Outsourcingserfaring

Utvidelsen av originalstudien skjer ved at outsourcingserfaring introduseres som en moderatorvariabel.

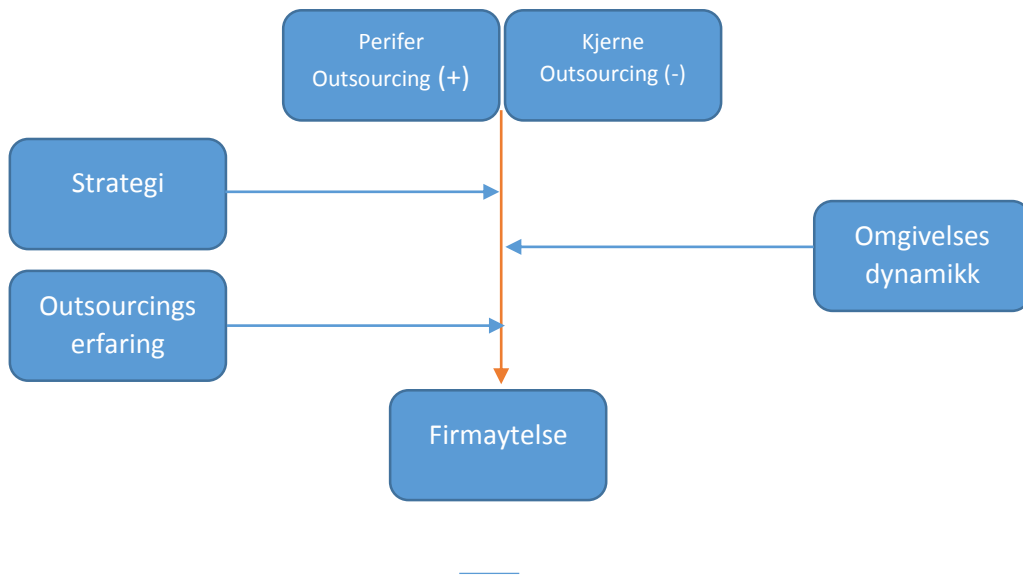
Ved å ha tidligere erfaring med å styre kontraktsforhold mellom et firma og en leverandør vil en være bedre rustet til å unngå unødige transaksjonskostnader. Dette kan gi bedrifter en større grad av sikkerhet mot motparten, ved at de allerede har mekanismer på plass for å avdekke opportunistisk adferd. Firmaer som ikke har erfaring med outsourcing vil måtte tilegne seg kunnskaper og bygge rutiner for å overkomme nye situasjoner som introduseres i slike forhold. I tillegg til å lettere styre samarbeidsforhold vil også det være lettere for bedrifter å tilegne seg ny kunnskap som kan gi konkurransefordeler Leiblein og Miller (2003). Anand og Khanna (2000) avdekket i sin studie at bedrifter med høyere grader av erfaring med samarbeid mellom firmaer kan hente ut større gevinst fra forholdet enn firmaer med lite eller ingen tidligere erfaring

Ved å kombinere organisatorisk læringsteorier og transaksjonskostnadsteori blir hypotesene:

*H5: Høyere grader av erfaring med outsourcing modererer forholdet mellom perifer outsourcingintensitet og firmaytelse, ved å øke de positive effektene fra forholdet og redusere de negative effektene.*

*H5a: Høyere grader av erfaring med outsourcing modererer forholdet mellom kjerne outsourcingintensitet og firmaytelse, ved å øke de positive effektene fra forholdet og redusere de negative effektene.*

Figur 4.3 Utvidet forskningsmodell



Her er en oppsummering av hypotesene i forskningsmodellen. For å gjøre hypotesene fra originalstudien enklere ble hypotese 3 og 4 delt i to, dermed blir hypotese 3 til 3 og 3a og hypotese 4 til 4 og 4a. Hypotese 5 og 5a er utvidelsen av den originale modellen.

Tabell 4.3 Oversikt over hypoteser

Hypotese	Effekt	Retning
H1	Kjerne Outsourcing → Firmaytelse	–
H2	Perifer Outsourcing → Firmaytelse	+
H3	Perifer OS*Diffstrategi → Firmaytelse	–
H3	Kjerne OS * Diffstrategi → Firmaytelse	–
H3a	Kjerne OS * Koststrat → Firmaytelse	+
H3a	Perifer OS * Koststrat → Firmaytelse	+
H4	Kjerne OS * Dynam → Firmaytelse	+
H4a	Perifer OS * Dynam → Firmaytelse	+
H5	Kjerne OS * OS Erfaring → Firmaytelse	+
H5a	Perifer Os * OS Erfaring → Firmaytelse	+

## **5 METODE**

I dette kapittelet blir forskningsdesign for denne studien presentert i 5.1. Deretter blir den empiriske settingen forklart i 5.2. Kapittel 5.3 diskuteres bruken av nøkkelinformanter før validitet beskrives i kapittel 5.4. Videre i kapittel 5.5 beskrives utformingen av måleinstrumenter, før prosedyren for datainnsamling beskrives i 5.6.

### **5.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign beskriver hvordan en studie er strukturert og er i seg selv bestemt av hva en ønsker å studere (Mitchell & Jolly, 2013).

Fordi denne avhandlingen er rettet mot å studere effektene av flere uavhengige variabler på en avhengig variabel er et deskriptivt forskningsdesign det mest passende. Deskriptive forskningsdesign kan struktureres på tre forskjellige måter: eksperiment, tverrsnitts design og panel-studie (Churchill & Iacobucci, 2005).

Eksperiment må holdes i kontrollerte omgivelser slik at alle variabler kan manipuleres for å undersøke et hendelsesforløp. Denne studien undersøker komplekse variabler og forskningsmodellen passer dårlig til et eksperiment, fordi omgivelsene under en elektronisk spørreundersøkelse er svært vanskelig å kontrollere. Panel-studier krever ressurser og tid, ettersom man ikke vet når effektene av de uavhengige variablene oppstår hos den avhengige variabelen. På grunn av tidsrommet som er tilgjengelig for denne studien er dette et dårlig alternativ. Derfor er en tverrsnittstudie det beste alternativet for denne undersøkelsen, der benytter en seg av en undersøkelse for å danne et stillbilde av et fenomen som viser hvordan variabler endrer seg og korrelerer (Mitchell & Jolly 2013).

I en tverrsnittstudie må tre kriterier oppfylles for å bevise kausalitet, disse er isolasjon, kovarians og retning (Bollen, 1989). *Isolasjon* betyr at en studie må kunne bevise at den uavhengige variabelen X må kunne forklare den avhengige variabelen Y, og en må kunne isolere interaksjonen slik at ingen andre variabler utenfor modellen forstyrrer dette. Dette kriteriet kan innfris ved at en tester en hypotese i en homogen setting, eksempelvis en bransje eller en skoleklasse. Det andre kriteriet er *kovarians*, der variasjon i en variabel må forårsake en endring i en annen variabel. Dette betyr at de uavhengige variablene må påvirke de avhengige på en slik måte at det er målbart og derfor korrelert. Det siste kriteriet *retning* krever at endringer i den uavhengige variabelen må skje før endringene i den avhengige variabelen oppstår (Bollen 1989).

Siden tverrsnitts studier måler både de uavhengige og avhengige variablene samtidig kan ikke kravet om retning oppfylles. Dette er et vanlig fenomen i kvantitative studier og kravet om retning anses å være oppfylt hvis modellen blir støttet. Kravet til retning i studier er det minst prioriterte sammenlignet med isolasjon og kovarians (Bollen 1989).

## **5.2 Empirisk setting**

Bidraget fra en systematisk replisering kommer fra å teste modellen i en ny setting og med nye variabler inkludert. Videre blir noen av måleinstrumentene fra originalstudien endret etter samtaler med bedriftsledere. Endringene har til hensikt å gjøre spørsmålene i undersøkelsen enklere for respondentene å forstå og dermed øke responsen.

Originalstudien ble testet i produksjonsbedrifter, mens her inkluderes også firmaer som driver serviceytelser. For å opprettholde modellens generaliserbarhet vil jeg teste modellen i et heterogent utvalg som blir industrisektoren i Norge.



Ved å teste modellen i en ny setting og med noen endringer til de tidligere måleindikatorene vil eventuelle funn som støtter hypotesene styrke modellens validitet (Mitchell og Jolley 2013).

### **Beskrivelse av empirisk setting**

Bedriftene som deltar i studien ble funnet på Forvalt.no som er en bedriftsdatabase på nett.

For å sikre tilstrekkelig respons på undersøkelsen vil den holdes i et heterogent utvalg på 3587 bedrifter i industrisektoren.

Bedriftene ble valgt ut fra de følgende kriteriene:

- Bedrifter under kategorien «Industribedrifter» databasen til Forvalt.
- Moms og skatteregistrert i Brønnøysundregisteret
- Over 10 ansatte.

Kravet til over 10 ansatte i industrisektoren var for å eliminere småbruk og mindre bedrifter som ikke benytter seg av outsourcing.

Dessverre var ikke alle bedrifter oppført med epostadresser i registeret og spørreskjema ble derfor sendt ut til 2357 bedrifter i industrisektoren.

### **5.3 Nøkkelinformanter**

Ut ifra problemstillingen egner det seg å benytte daglig leder eller administrerende direktør som nøkkelinformanter. Ledere sitter med kunnskap om forskjellige outsourcingforhold og relevante data om bedriften, det kan derfor sies at de besitter en form for dybdekunnskap om sin bedrift. En av hovedgrunnene til å benytte seg av nøkkelinformanter er for å unngå «espoused theories», uttrykte teorier, eller såkalte søndagsteorier (Sørebø, 2015). Her ønskes «theories in use» (det som faktisk skjer), og av den grunn brukes ledere som nøkkelinformanter fremfor tilfeldige ansatte i en bedrift.

Nøkkelinformanter skiller seg fra respondenter ved at nøkkelinformantene ikke evaluerer sin egen atferd men retter blikket utover mot organisasjonen.

Det kan for eksempel være at de ser på atferdsmønstre innad i organisasjonen (Sørebo, 2015).

En nøkkelinformant observerer og ser de faktiske hendelsene og har en intensjon eller forventning om hvordan man tror organisasjonen vil lykkes i fremtiden. I motsetning kan man si at en respondent evaluerer sin egen atferd, sine egne meninger og følelser (Seidler 1974, Kumar. et al, 1993).

I følge Kumar et al., (1993) er det riktig å bruke nøkkelinformanter når temaet som undersøkes er av den art at den komplette informasjonen eller dybdeinformasjonen ikke kan innhentes eller nås ved undersøkelser gjort på et representativt grunnlag.

John og Reeve (1982) benyttet seg av mail survey for å undersøke reliabilitet og validitet ved bruk av nøkkelinformanter i dyadiske nettverk/forhold. De tok utgangspunkt i Campells (1955) to karakteristika for nøkkelinformanter. For det første må nøkkelinformantene inneha roller i organisasjonen som tilsier at de har den kunnskapen om emnet som undersøkes, og at de har evnen og villighet til å kommunisere med forskeren.

Ulemper eller fallgruver ved bruk av nøkkelinformanter er blant annet informant bias og tilfeldige feil. Rollen man har i organisasjonen kan også påvirke synet en har. I tillegg kan informantenes hukommelse og unøyaktighet ved gjengivelse av tidligere hendelser påvirke informasjonen man henter ut (Kumar et al., 1993). I dette tilfellet kan det være at ledere vil gi et bedre inntrykk av sin bedrift og sitt arbeid enn hva som er realiteten (de vil "pynte på eget selvbilde"). For eksempel kan det være at de ikke oppgir at outsourcingsforhold senker lønnsomheten eller innovasjoner fordi det vil gi et negativt inntrykk av firmaet og deres prestasjoner. Dette kan være en mulig feilkilde. Det kan være at de har lite oversikt og mindre

kunnskap om begrepene enn hva de ga uttrykk for, og dermed svarer på spørsmålene med feil utgangspunkt.

Andre utfordringer knyttet til bruken av nøkkelinformanter kan være at det er enklere å evaluere seg selv, kontra intensjon. Ledere kan komme til å evaluere egen atferd fremfor hva som skjer i organisasjonen og hvor de er på vei.

#### **5.4 Validitet**

Validitet er vurderingen av hvor godt indikatorer måler det begrepet forskeren ønsker å måle, og hvor godt dette forklarer den teoretiske modellen i studien. Eller i hvilken grad resultatene er sanne og kan knyttes til teori. Når en forklarer hvordan en sikrer validitet i utviklingen av indikatorer i en kvantitativ undersøkelse, er det naturlig å først forklare og definere begrepet «validitet».

Begrepet kan skilles mellom intern og ekstern validitet, *Intern validitet* reflekterer hvor godt en kan knytte empiri opp mot teori, *Ekstern validitet* måler hvor generaliserbare resultatene av en studie er.

Det er nærmest umulig å oppnå en ideell grad av intern og ekstern validitet, dette er fordi:

- 1) Det tar lang tid å samle inn og analysere data.
- 2) Intern validitet krever måling av mange variabler og innebærer svært kompleks informasjon som må analyseres. Ved fokus på ekstern validitet kreves mange respondenter for å danne et representativt utvalg for en populasjon.

(Jacobsen 2005)

Intern validitet oppnås hvis studien avgrenses til et område med færre informanter, men undersøkelsen innehar mange variabler en ønsker å måle. Den avgrensede populasjonen en undersøker gjør det mulig å innhente mer nyansert data uten fra få enheter. Ved undersøkelse av latente variabler i en undersøkelse kan vi teste deler av den interne validiteten ved å foreta faktoranalyser for å undersøke hvor godt et «item» måler variabelen det skal. En faktoranalyse vil også vise om instrumentene i undersøkelsen måler flere begreper og dermed krysslader på flere variabler.

Ekstern validitet oppnås ved å utforme en bred studie der en ikke avgrenser i samme grad og fokuserer på oppnå en svarprosent som danner et representativt utvalg, dette gjør at resultatene blir generaliserbare. Generaliserbare resultater i kvantitative analyser betyr at en undersøker et fenomen i en populasjon ved å ta utgangspunkt i et representativt utvalg.

Resultatet for en studie med en responsrate på eksempelvis 20% av bedriftene i en bransje kan antas å være representativt for den bransjen som helhet. For å oppnå ekstern validitet er det også viktig at forskeren gir tydelige forklaringer på resultatene, argumenterer for deres troverdighet og diskuterer implikasjonene de har. Dette gjør det lettere for andre å generalisere funnene og forstå hvordan de oppstår/påvirkes.

## Validitet ved bruk av nøkkelinformanter

De to hovedproblemene med bruk av data fra nøkkelinformanter i henhold til validitet er:

1. Systematiske feil: kommer av at spørsmålene i undersøkelsen ikke er gode til å forklare variablene de skal representere, og fører til at informanten gir feil svar på spørsmålene.
2. Tilfeldige feil oppstår når det er tilfeldige uoverensstemmelser mellom utvalget og populasjonen en ønsker å generalisere.

(Churchill, 1979. Homburg et. al, 2012. Jacobsen, 2011)

I en undersøkelse der vi studerer latente variabler kan vi teste for systematiske feil ved å foreta faktoranalyser for å undersøke hvor godt en indikator forklarer varians i variabelen den skal måle. Korrelasjonsanalyser vil også vise om måleinstrumentene i undersøkelsen måler flere begreper og dermed krysslader på flere variabler (Homburg et al., 2012). Tilfeldige feil kan kalkuleres ved å måle standardavviket. Resultatene vil vise graden av tilfeldige feil og en kan vurdere nødvendigheten av triangulering i analysen. Triangulering gjøres ved at forskeren benytter seg av flere datasett, flere metoder for forskning, flere teorier som forklarer samme fenomen og flere forskere til å analysere data. Ved å benytte seg av triangulering kan en forsker øke validiteten av studien ved å avdekke systematiske og tilfeldige feil i undersøkelsen (Homburg et al., 2012).

Den mest brukte måten å sikre validitet er derimot å benytte seg av måleinstrumenter som har blitt brukt av andre i tidligere empiriske studier av god kvalitet. Dermed slipper man å formulere noe selv som kan være dårligere enn det som allerede er blitt testet og brukt med solide resultater.

Det kan også være hensiktsmessig å supplere, det vil si legge til indikatorer dersom det er nødvendig/relevant for studien (Sørebø, 2015).

I originalstudien fikk ikke direkteeffektene av outsourcing støtte, og problemer ved indikatorene for de uavhengige variablene ble påpekt. Et søk på «Google Scholar» og «ISI: Web of Science» etter andre måleinstrumenter som kunne passe gav ingen alternativer for måling av kjerne og perifer outsourcing i samme studie. Derfor vil indikatorene for outsourcing fra Gilley og Rasheed (2000) blir brukt i denne undersøkelsen, med noen små endringer.

## **5.5 Målutvikling og måleinstrumenter**

I dette kapittelet 5.5 legges måleinstrumentene frem slik som i den original studien til Gilley og Rasheed (2000), med noen modifikasjoner før utvidelse av studien blir presentert.

### **5.5.1 Outsourcing intensitet**

Outsourcing intensitet er et begrep som er ment å måle bedrifters outsourcingstrategier.

Denne variabelen blir regnet ut ved å multiplisere en bedrifts bredde og dybde av outsourcing (Gilley & Rasheed 2000).

For å avdekke bredden av outsourcing blir respondentene gitt en liste med aktiviteter der de velger de som kjøpes inn fra leverandør. Bredden kan da regnes ut ved å ta antallet aktiviteter valgt av respondenten som blir delt på det totale antallet aktiviteter på listen, dette gir oss da en indikator på hvor bred outsourcingporteføljen til en bedrift er.

Tabell 5.5.1 Aktiviteter som blir presentert for informantene

Aktiviteter som blir presentert for informantene	
Regnskap	Reperasjoner
Markedsføring	Innkjøp
Montering	Forskning og utvikling
Kundeservice	Salg
IT systemer	Frakt
Produksjon/Serviceytelser	Opplæring
Lønn	Lager

Her lukes også de respondentene som ikke outsourcer noen aktiviteter ut av undersøkelsen ved at de får valget «Ingen av disse».

Deretter vil respondenter bli bedt om å indikere hvor mye av aktivitetene som blir utført av eksterne leverandører, på en skala fra 1-100%: [1-24%], [25-49%], [50-74%], [75-99%], [100%]. Dette vil da gi oss outsourcingdybden til et firma ved å vise hvor mye av aktivitetene de kjøper inn fra eksterne aktører (Gilley and Rasheed, 2000).

Definisjonen av outsourcing som ble presentert i kapittel 3 sier at aktiviteter der mindre enn 25% blir kjøpt av eksterne ikke er outsourcing. Videre sier definisjonen at aktiviteter som ikke er innenfor firmaets evner til å anskaffe seg heller ikke er outsourcing (Gilley & Rasheed, 2000), deretter blir respondenten spurt om: «Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?» og svarer på en 5-punkts skala fra 1 [Vi må bruke svært mye tid og ressurser] til 5 [Vi må bruke lite tid og ressurser].

### **5.5.2 Kjerne og perifer outsourcing**

Kjerne og perifer outsourcing som tidligere diskutert i kapittel 2 og 3 bestemmer hvordan outsourcing påvirker firmaytelsen. Outsourcing av kjerneaktiviteter er antatt å ha en negativ effekt og perifere en positiv effekt.

For å avdekke hvilke hvor strategisk viktige aktivitetene er blir respondenten bedt om å rangere dem på en 5-punktsskala fra 1 [Ikke viktig] til [Svært viktig]. Deretter blir medianen for aktiviteten utregnet og svar over medianen blir regnet som kjerneaktiviteter og under blir perifere aktiviteter (Gilley & Rasheed, 2000), dermed blir delingen mellom dem basert på svarene gitt av respondenten. I originalstudien ble denne variabelen regnet ut fra to spørsmål som undersøkte hvor viktig aktiviteten var for vekst i bedriften og økt salgsvolum, her ble dette endret til et spørsmål som spør etter strategisk viktighet.

### **5.5.3 Firmaytelse**

Ved måling av firmaytelsen i denne studien vil det bli benyttet subjektive data fra respondentene. Bakgrunnen for dette er at respondenter vil være anonyme og skal derfor ikke måtte levere nøyaktige finansielle data og forskningsdata som kan koble dem tilbake til bedriften. Bruken av subjektive data til måling av firmaytelse har vist seg å være troverdige sammenlignet med regnskapsdokumenter (Dess and Robinson, 1984).

Respondentene vil bli spurt om å evaluere sin bedrift opp mot påstander som blir gitt på en 5-punkts Likert skala. Grunnen til denne endringen fra originalstudien kom fra testing av spørreundersøkelsen på to administrerende direktører og samtale med veiledere, som fant det vanskelig å sammenligne sitt firma opp mot andre i bransjen på lønnsomhet ved total kapital og innovasjon.

Kontrollvariabelen der tidligere firmaytelse (5år tilbake) ble vurdert og så fjernet fra denne studien på grunn av tilbakemeldinger fra bedriftsledere.



Årsaken var at det var forvirrende med de samme spørsmålene to ganger og vanskelig å finne data fra tilbake i tiden, dermed svarte de bare på det samme på begge ytelsesseksjonene.

Derfor ble undersøkelsen endret til disse påstandene.

Tabell 5.5.3 Indikatorer for firmaytelse

Variabel: Firmaytelse
Items:
Vi har generelt god avkastning på total kapital
Vi har gode salgsmarginer
Vi har generelt gode økonomiske resultater
Vi har pågående forsknings- og utviklingsprosjekter
Våre produktinnovasjoner er på et høyt nivå
Våre prosessinnovasjoner er på et høyt nivå
Vi har vekst i antall ansatte
Våre ansatte er godt tilfredse med vår organisasjon
Vi har svært gode kunderelasjoner
Vi har svært gode leverandørrelasjoner

Og respondenten svarer på en 5-punkts Likert skala fra: [Helt Uenig] til [Helt Enig].

Siden firmaytelse er et komplekst begrep er indikatorene her inndelt slik: 1-3 viser [1]: finansiell ytelse, 4-6 måler [2]: innovasjonsytelse og 7-10 måler [3]: relasjonsytelse.

### 5.5.4 Omgivelsesdynamikk

Omgivelsesdynamikk vil bli målt som i studien til Gilley & Rasheed (2000) ved å bruke en 7-punkts Likert skala fra [Helt uenig] til [Helt enig].

*Tabell 5.5.4 Indikatorer for omgivelsesdynamikk*

Variabel: Omgivelsesdynamikk
Items:  Vi har behov for å forandre markedsførings-praksis Produkter eller tjenester i bransjen har endret seg svært lite de siste 5 årene Det er lett å forutsi konkurrentenes handlinger Det er lett å forutsi kunders behov Teknologien knyttet til våre produkter eller tjenester endrer seg sakte Det er lett å forutsi teknologiske endringer Forbrukernes etterspørsel er i vår bransje stabil

### 5.5.5 Firma strategi

I studien til Gilley & Rasheed (2000) deles firmastrategi inn i 3 faktorer:

innovasjonsdifferensiering, markedsdifferensiering og kostnadsledelse.

Deres faktoranalyse viste at variablene bare ladet på to begrep som var differensieringsstrategi og kostnadslederstrategi. Gilley og Rasheed (2000) argumenterer likevel for delingen av differensieringsbegrepet for å matche de 3 begrepene nevnt ovenfor.

Tabell 5.5.5 Indikatorer for firma strategi

Variabel: Firma strategi
Vi tilpasser produktene eller tjenestene våre etter kunders behov
Våre produkter eller tjenester skiller seg ut fra våre konkurrenter
Vi har omfattende produktinnovasjoner
Vi forbedrer stadig produktene våre
Våre produkter eller tjenester har høy pris i dette markedet
Vi driver omfattende markedsføring av våre produkter eller tjenester
Vi benytter oss i stor grad av markedssegmentering
Vi har stort fokus på kostnadseffektivisering
Vi standardiserer produkter eller tjenester for å senke kostnader
Vi gir ofte rabatter eller har salg på produktene eller tjenestene våre
Vi analyserer produksjon eller tjenesteytelser for å finne og minimere unødvendige kostnader
Vi minimerer markedsføring for å senke kostnader

Påstanden «Vi forlenger produksjonsforløpet for å senke kostnader» ble i samråd med veiledere kuttet på grunn av uklarhet i spørsmålet.

### **5.5.6 Outsourcings erfaring**

Outsourcingserfaring som ble introdusert i kapittel 3.4 baserer seg på teorier om organisatorisk læring og transaksjonskostnader.

Gjentatt eksponering fra relasjoner mellom bedrifter fører til en økning i firmaets repertoar av erfaringer som øker evner til å handtere uforutsette hendelser og styring av kontraktsforhold mellom firmaer (Anand og Khanna, 2000).

Måleinstrumentet for outsourcingserfaring er hentet fra en studie av Leiblein og Miller (2003) som måles som: «Nummeret av unike outsourcingforhold over de siste 5 årene».

Ved å bruke denne studien som basis blir spørsmålet i denne undersøkelsen:

«Hvor mange unike outsourcingforhold har dere hatt de siste 3 årene? (En aktivitet kan være outsourcet til flere enn en leverandør)»

Tidsperioden er redusert fra 5 til 3 år på bakgrunn av de samme responsene som ble gitt ovenfor kontrollvariabelen tidligere firmaytelse som ble fjernet.

De mest nylige erfaringene er de som er mest sannsynlige å være nyttige for firmaer per i dag i forhold til eldre eller utdaterte erfaringer (Ananad og Khanna, 2000).

### **5.5.7 Kontrollvariabler**

Kontrollvariabler inkluderes i studien for å undersøke om sammenhenger mellom de ulike variablene kommer fra en variabel som er utenfor modellen. For å teste dette vil kontrollvariabler bli introdusert for å teste om disse variablene påvirker sammenhengen mellom de andre variablene i undersøkelsen.

Antall ansatte – indikator på bedriftsstørrelse.

Lokalisering – grovt inndelt i regioner som: [Nord-Norge], [Midt-Norge], [Vestlandet], [Sørlandet], [Østlandet]

Vekstfase – [Nyetablert], [Startfase], [Tidlig vekstfase] [Ekspansjonsfase], [Godt etablert] basert på Scott & Bruce (1987) sin teori om ulike vekstfaser for bedrifter.

Markedssituasjon - [Markedsvekst], [Stabilt marked], [Nedgang i markedet]

### **5.6 Datainnsamling**

Undersøkelsen ble sendt ut til daglige ledere eller administrerende direktører som er nøkkelinformantene i denne studien. Valget av disse personene som nøkkelinformanter er at de påvirker og har kunnskap om bedriftenes valg av leverandører og relevant informasjon om firmaet. Alle firmaer i studien fikk tilsendt en elektronisk spørreundersøkelse som ble besvart av en nøkkelinformant som representerte sin bedrift. Spørreundersøkelsen ble sendt via e-post til bedriftene i studien. Undersøkelsen ble sendt ut og data ble innsamlet ved bruk av programmet MiPro Research Studio 6.

Undersøkelsen ble sendt ut til 2357 bedrifter som var listet under «Industri» i registeret til Forvalt.no. Påminnelse om undersøkelsen ble sendt ut to ganger med 7 dagers mellomrom. Responsen på undersøkelsen gav 196 svar på hele undersøkelsen som er en svarprosent på 8,3%.

## **6 ANALYSE OG RESULTATER**

For å sikre at dataene i undersøkelsen kan benyttes videre i analysen blir datamateriell kontrollert og seleksjonsprosessen blir beskrevet i kapittel 6.1. Deretter vil deskriptiv statistikk for begge datasett bli diskutert i kapittel 6.2. Målvalidering og konstruksjon av indekser blir så presentert i kapittel 6.3. Testing av hypotesene med tilhørende resultater vil bli vist i kapittel 6.4.

Innsamling av data ble gjort ved bruk av MiPro Research Studio 6. Faktoranalyser og regresjonsanalyser blir utført ved å benytte analyseverktøyet IBM SPSS v23.

### **6.1 Databehandling**

I det datasettet var det originalt 199 responser som ble sendt inn, 11 av disse var ufullstendige responser som ble forkastet videre i analysen.

Deretter ble dataene sortert etter hvilke bedrifter som praktiserer outsourcing etter definisjonen til Gilley og Rasheed (2000), slik som beskrevet i kapittel 5.1.

Svar fra bedriftene som ikke kjøper inn en høyere andel av aktiviteter en 25% og eller ikke har mulighet til å integrere disse aktivitetene blir derfor ikke inkludert videre i analysen. Dette fører til ekskluderingen av 26 bedrifter i det heterogene utvalget som ikke praktiserer outsourcing etter definisjonen som blir gitt. Dermed blir 162 av de resterende responsene i det heterogene utvalget med videre i analysen. Deretter ser jeg på datasettet for å avdekke om noen responser har ekstremverdier, her ble 4 responser fjernet i det heterogene datasettet etter at de hadde svart at de hadde over 100 unike outsourcingforhold. Dette fører til at responsene som blir med videre utgjør 158 som gir en svarprosent på 6,7%.

## 6.2 Deskriptiv statistikk

Når en benytter seg av regresjonsanalyse og faktoranalyser på et datasett er det viktig at variablene er normalfordelte (Berry, 1993). Dette testes ved å måle skjevheten (skewness) og spisshet (kurtosis) for hver variabel som inkluderes i modellen.

Skjevhet viser hvor symmetriske dataene er og svært høye eller svært lave verdier antyder en vridning til høyre eller venstre for fordelingskurven. Ved en god normalfordeling av dataene vil indikatoren for skjevhet være tilnærmet lik 0. Kaplan (1990) sier at ved en skjevhet over 1 bør en være varsom med å inkludere eller trekke konklusjoner utfra resultatene. Men Kline (2011) argumenterer for at data med verdier under 3 ikke kan anses å ha ekstrem skjevhet, og en bør derfor ikke være varsom med mindre dataene overstiger dette.

Kurtosis viser hvor spiss kurven til normalfordelingen er, kurven bør ikke være hverken for spiss eller for bred. Ved en høy positiv verdi av kurtosis vil kurven være for spiss og ved en negativ verdi vil kurven være for lav. Kaplan (1990) argumenterer for at verdier som overstiger 1 bør behandles varsomt, mens Kline (2011) argumenterer for at verdier over 8 må anses som ekstreme. Skjevhet og spisshet (kurtosis) blir testet ved å analysere deskriptiv statistikk for variablene som inkluderes i testingen av modellen.

Resultatene som viser deskriptiv statistikk for alle indikatorene er inkludert i vedlegg 1, her viser det seg at målingen av perifer outsourcingintensitet skårer dårlig. En forklaring på dette kan være at antallet respondenter som har valgt hvilke aktiviteter som de kjøper eksternt varierer, og det ikke kommer frem tilstrekkelig variasjon i responsen fra det lave antallet respondenter som har valgt enkelte aktiviteter.

Resultatene fra deskriptiv statistikk viser at variablene outsourcingintensitet og unike outsourcingforhold har svært dårlige verdier for skjevhet og kurtosis. De resterende variablene har en skjevhet og spisshet som er innenfor marginene til Kaplan (1990).

### **6.3 Målvalidering og indeksering av variabler**

For å kunne indeksere indikatorene sammen til et begrep som blir benyttet videre i analysen må en undersøke om måleinstrumentene er tilstrekkelig valide for å forklare begrepene. Dette blir gjort ved å benytte seg av faktoranalyse for å kunne rydde opp i datamaterialet, vise korrelasjonsmønstre og redusere antallet indikatorer en må behandle (Mitchell & Jolley 2013).

I dette delkapittelet vil validiteten til indikatorene som inngår i de 5 ulike begrepene i studien testes med faktoranalyser. Indikatorer som lader under 0,3 blir ekskludert fra begrepet og faktorer som lader under 0,5 vurderes men behandles med varsomhet. Faktoranalyse blir utført ved å bruke en «Direct Oblimin» rotasjon og parvis ekskludering av caser.

Videre utføres en reliabilitetsanalyse ved bruk av Cronbach's Alfa som mål, dette gir mulighet for å vurdere hvorvidt indekseringen av et begrep er internt konsistent og derfor måler det en ønsker å måle. Cronbach's Alfa bør i analysen ikke være under 0,7 for et begrep, og helst være over 0,8 for å inkluderes (Mitchell og Jolley 2013).

#### **6.3.1 Outsourcingsintensitet**

For å måle outsourcingsintensitet blir alle responser først sortert etter definisjonen som blir gitt i studien til Gilley og Rasheed (2000), som er nevnt tidligere i kapittel 5.5.1. Kravene tilsier at aktiviteter som ikke har en høyere andel utført av eksterne en 25% og ikke er mulig for bedriften å tilegne seg blir forkastet fordi de ikke kan defineres som outsourcing. Her ble aktiviteten kundeservice ekskludert grunnet manglende responser i datasettet.

Etter dette blir dataene sortert etter hvor strategisk viktig de er for bedriften. Gjennomsnittet for alle aktivitetene fra 3,58 til 4,5 i datasettet, dermed blir grensen for hva som kan regnes



som kjerne outsourcing satt til 5 og perifer outsourcing er da 1-4. Der respondenten har svart at aktiviteten er «noe viktig» eller «svært viktig» ( $X > 4$  på skalaen fra 1-5) dette vil bli vurdert som kjerneaktiviteter som blir kjøpt inn, de resterende responsene blir sortert som perifere aktiviteter ( $X \leq 4$ ).

Kalkuleringen av outsourcings bredde og dybde vil skje separat for kjerne og perifere aktiviteter. Bredde blir kalkulert ved å ta antall kjerne eller perifere aktiviteter som blir innkjøpt som deles på antallet aktiviteter oppgitt, som i det heterogene datasettet blir 13 ettersom 1 aktivitet blir eliminert (eks Kjerne bredde =  $3 \text{ kjerneaktiviteter} / 13 = 0,23$ ).

Outsourcingsdybde kalkuleres ved å ta andelen av aktivitetene som er kjøpt inn blir summert, disse deles så på andelen aktiviteter bedriften outsourcer for å finne gjennomsnittlig andel som bedriften kjøper inn. Eksempelvis:

Andeler av kjerneaktiviteter i en bedrift som blir kjøpt inn:  $3+4+2=9$  . Antall kjerneaktiviteter innkjøpt: 3. Kjerne outsourcingdybde for en bedrift =  $9 / 3 = 3$  (50%)

Videre blir dybde og bredde multiplisert med hverandre og så med antallet aktiviteter for å gi kjerne og perifer outsourcingintensitet.  $K\_Bredde * K\_Dybde = K\_Intensitet$ .

(Gilley og Rasheed, 2000)

### 6.3.2 Firmaytelse

Siden firmaytelse er et svært komplekst begrep å måle er det delt inn i 3 ulike faktorer:

Finansiell ytelse, innovasjonsytelse og relasjonsytelse. Dette medfører at faktoranalysen vil vise at indikatorene lader på tre ulike begreper.

I analysen av det heterogene datasettet hadde indikator 1, 2 og 3 en ladning på mellom 0,756 og 0,985 på begrepet finansiell ytelse som er over den anbefalte marginen på 0,5. Videre viser en reliabilitetsanalyse av begrepet å ha en Cronbach's Alfa på 0,854 som er over den anbefalte marginen for å inkluderes.

Videre ladet item 4 0,430 på innovasjonsytelse og item 7 og 8 ladet over 0,700. Item 4 blir vurdert tatt med i begrepet selv om det lader under 0,5 siden begrepet har kun 2 andre indikatorer. For dette begrepet ble C-alfa 0,624 i reliabilitetsanalysen. Den lave verdien kommer av inkluderingen av indikator 4 i begrepet som kun lader på 0,430, da item 4 blir ekskludert får begrepet en alfa på 0,826 som er over det anbefalte.

Item 5 og 6 som var antatt å lade på relasjonsytelse hadde ingen faktorladning over 0,3 og ble derfor ekskludert, item 9 og 10 ladet over 0,700 og blir inkludert. For dette begrepet ble alfa verdien 0,768.

### 6.3.3 Firma strategi

Begrepet firma strategi måles i denne undersøkelsen av to variabler, differensieringsstrategi og kostnadsledelse. I faktoranalysen av indikatorene viste det seg at det oppsto 4 ulike faktorer fra indikatorene, her ladet indikator 1 -0,813 på et begrep som ingen av de andre ladet på, denne blir derfor ekskludert. Indikator 10 og 12 viste ingen ladning på noen av begrepene og blir heller ikke med videre.

Begrepet differensieringsstrategi er i originalstudien delt inn i to ulike faktorer:

*markedsstrategi* og *innovasjonsstrategi*. Her lader indikator 2, 3, 4, og 5 fra 0,544 til 0,826 på innovasjonsstrategi og indikator 6 og 7 lader 0,832 og 0,444 på markedsstrategi. Gilley og Rasheed (2000) argumenterer i sin artikkel for å inkludere begge begrepene i differensieringsstrategi. Indikatorene for kostnadsledelsesstrategi er nr 8, 9 og 11 som lader fra 0,692 til 0,427.

Relabilitetsanalysene viser at indikatorene for begrepet innovasjonsstrategi får en Cronbach's  $\alpha$  på 0,790. Markedsstrategi får en  $\alpha$  verdi på 0,674 som er under det som anbefales. Analyse for kostnadslederstrategi viser en  $\alpha$  på 0,631 som også er svært lavt.

### 6.3.4 Omgivelsesdynamikk

Faktoranalysen av indikatorene for omgivelsesdynamikk viser at indikatorene 1, 4 og 7 bør ekskluderes fra variabelen. Indikator 1 og 7 lader med over 0,7 på et annet begrep, og item 4 lader over 0,3 på to ulike begreper, dermed blir disse ekskludert.

Indikatorene 2, 3, 5 og 6 lader alle over 0,702 på samme faktor og vil derfor indekseres til begrepet omgivelsesdynamikk.

Deretter ble en relabilitetstest av begrepet utført som gav en Cronbach's  $\alpha$  på 0,783 som er innenfor minimumskravet på 0,7.

### 6.3.5 Outsourcingserfaring

Siden outsourcingserfaring kun måles med en indikator i denne undersøkelsen vil ikke noen faktoranalyse eller reliabilitetsanalyse kunne utføres.

### 6.3.6 Diskriminant validitetsanalyse

For å sikre den videre analysen vil de sammenslåtte indeksene nå testes i en korrelasjonsmatrise for å avdekke eventuell multikollinearitet.

Multikollinearitet oppstår når begrepene måler de samme indeksene og derfor overlapper.

Ved å utføre en korrelasjonsanalyse av indeksene kan en vurdere faren for dette ved å se om de har en høy grad av korrelasjon. Begrepene bør ikke ha en korrelasjon på over 0,6 i små datasamlinger ifølge Hair et. al (1998).

Tabell 6.1 – Diskriminant validitetsanalyse for heterogent utvalg

Korrelasjon	Kostnadslederstrat	Omgivelsesdynamikk	Unike outsourcingsforhold	K_Intensitet	P_Intensitet	Firma_Ytelse
Differensieringsstrategi	,178*	-0,14	0,054	0,078	0,013	,393**
Kostnadslederstrat		0,038	-0,044	0,128	-0,106	,355**
Omgivelsesdynamikk			0,062	0,079	-0,022	0,015
Unike outsourcingforhold				0,117	,242**	0,034
K_Intensitet					-,352**	0,156
P_Intensitet						-,237**

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Resultatene av analysen viser at flere begreper har lav korrelasjon, dette kommer av at spørsmålene som måler begrepene, måler noe av det samme.

Eksempelvis er det en korrelasjon mellom firmaytelse og differensieringsstrategi, dette stammer sannsynligvis fra at begrepet firmaytelse og differensieringsstrategi begge har innovasjon som en fellesnevner i spørsmålene. For å undersøke om korrelasjonen øker ved å

skalere firmaytelse opp til en 7 punksskala som strategi er målt med ble en ny korrelasjonsanalyse utført med oppjusterte begreper (firmaytelse og outsourcingsintensitet).

Resultatene av korrelasjonsanalysen viser at det ikke er en risiko for multikollinearitet mellom begrepene etter kravet om  $< 0,6$  korrelasjon og alle begrepene blir derfor med videre i analysen.

### **6.3.7 Uteliggertest**

For å unngå type 1 og type 2 feil i analysen utføres en uteliggertest for å avdekke om noen respondenter har en ekstremverdi på en respons eller har et unormalt sett med responser. Dette gjøres ved å utføre en regresjonsanalyse av alle variablene med «case-diagnostics» i SPSS.

Responser som får et standardisert feilavvik på over 3,3 eller under -3,3 må anses som uteliggere og derfor vurderes eliminert for videre analyse.

Testen avdekket 3 uteliggere i det datasettet som hadde ekstremverdier på variabelen «Unike Outsourcingsforhold», disse ble derfor justert fordi de hadde verdier på 100, 150 og 900 som var langt over de resterende som hadde besvart undersøkelsen. Siden alle andre responser hadde en verdi på 20 eller mindre fikk dermed disse 3 besvarelsene sine verdier justert til 30 på denne variabelen.

## 6.4 Analyse av forskningsmodellen og resultater

I dette kapittelet vil en test av forskningsmodellen uten moderatorer utføres i kapittel 5.4.1 og resultatene av denne vist før hele modellen til Gilley og Rasheed (2000) testes i kapittel 5.4.2. Etter dette vil den utvidede repliseringsmodellen analyseres i kapittel 5.4.3.

Modellen blir testet ved en linjær regresjonsanalyse som er et statistisk verktøy som viser om endringer i den avhengige variabelen (Y) kan forklares ved endringene i den uavhengige variabelen. Modellens forklaringskraft reflekteres i  $R^2$  som beskriver hvor stor påvirkningskraft i % de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen. I denne avhandlingen vil også justert  $R^2$  bli presentert, grunnen til dette er at datasettene er forholdsvis små og dermed kan vise en høyere ujustert forklaringskraft enn det som kan anses som riktig. Målingen av perifer outsourcing har svakheter som nevnt i kapittel 6.2 og resultatene av analysene må derfor behandles varsomt med tanke på konklusjoner.

For å forklare påvirkningen hver variabel har på firmaytelse presenteres standardisert  $\beta$  verdi, grunnen til at en benytter dette målet er at SPSS standardiserer alle verdier for variablene slik at 5-punksskalaene som blir brukt i målingen av outsourcing og firmaytelse blir justert til å fungere med en 7-punkts Likert skala som benyttes i måling av strategi og omgivelsesdynamikk. For å være sikker på at dette ikke påvirker resultatene vil det allikevel bli utført en regresjonsanalyse av den utvidede modellen der outsourcing og firmaytelse blir matematisk oppjustert til en 7 punksskala ved bruk av formelen:

$$X_2 = 1,5 * X - 0,5$$

Der  $X_2$  er den oppjusterte variabelen.

Resultatene av denne oppjusteringen viste ingen signifikant endring i resultatene.

### 6.4.1 Analyse av direkteeffekter

For å undersøke om hypotese 1 og 2 får støtte vil jeg i dette kapittelet foreta en foreløpig testing av modellen uten moderatorene.

En linjer regresjonsanalyse av modellen uten moderatoreffektene viser at kjerne og perifer outsourcingintensitet forklarer får en  $R^2$  på 0,103 som tilsier at de uavhengige variablene forklarer 10,3% av variasjonen i firmaytelsen. Men justert  $R^2$  ligger kun på 0,092 som er mer sannsynlig å reflektere virkeligheten, fordi datasettet kun inneholder 158 responser. F-verdien til modellen er på 8,934. F-verdien reflekterer hvor statistisk signifikant modellen er, ved F verdier som nærmer seg 1 vil risikoen for at resultatene kommer fra vilkårlige sammenhenger øke.

Tabell 6.4.1 Analyse av direkteeffekter

Uavhengig variabel	Avhengig variabel							
	Firmaytelse		Finansiell ytelse		Innovasjonsytelse		Relasjonsytelse	
	R2	J-R2	R2	J-R2	R2	J-R2	R2	J-R2
	0,062**	0,05**	0,044**	0,032**	0,068**	0,056**	0,009	-0,0018
	Beta		Beta		Beta		Beta	
Kjerne Outsourcingsintensitet	0,082		0,006		0,19**		-	
Perifer Outsourcingsintensitet	-0,208**		-0,208**		-0,123		-	

Konfidensintervall

\*\*\*  $P < 0,01$

\*\*  $P < 0,05$

\*  $p < 0,10$

Den foreløpige testen av modellen viser at outsourcingintensitet har en svært lav påvirkningskraft på firmaytelsen uten moderatoreffektene. Hverken *hypotese 1* eller *hypotese 2* får støtte så langt i analysen. Perifer outsourcingintensitet har en svak negativ påvirkning på firmaytelse, dette resultatet er det motsatte av det som er antatt i *hypotese 2*.

Resultatene fra perifer outsourcing kan bør behandles varsomt på grunn av stor skjevhet og spisshet i datasettet.

Kjerne outsourcingintensitet oppfyller ikke kravet til hypotese 1 siden det er antatt en negativ effekt på firmaytelse. Her viser analysen at påvirkningen fra outsourcing av kjerneaktiviteter på innovasjonsytelse har en svak positiv effekt.

#### **6.4.2 Test av repliseringsmodellen og utvidet modell**

I dette delkapittelet vil først metoden for å lage moderatorer bli avklart før repliseringsmodellen blir testet.

##### **Moderatoreffekter**

I tillegg til de uavhengige variablene og den avhengige variabelen som ble testet i forrige kapittel inneholder repliseringsmodellen og utvidelsen totalt 8 interaksjonseffekter som skal testes. De 4 moderatorene er antatt å ha en påvirkning på forholdet mellom de kjerne og perifer outsourcing og firmaytelse.

For å kunne teste moderatoreffektene må de slås sammen med de uavhengige variablene, dette blir gjort etter formelen til Aguinis (1995) for å unngå multikollinearitet.

Formelen for å lage moderatorer:

$$X'Z' = (X - \bar{X})*(Z - \bar{Z})$$

Der:

$X'Z'$  er moderatoren

$X$  = Variabel 1

$\bar{X}$  = Gjennomsnittet av variabel 1

$Z$  = Variabel 2

$\bar{Z}$  = Gjennomsnitt av variabel 2

Ved hjelp av denne formelen er de 8 moderatorene regnet ut og vil bli testet i neste avsnitt.



## Analyse av repliseringsmodell

Resultatene av regresjonsanalysen for modellen til Gilley og Rasheed (2000) viser at modellen har en forklaringskraft på  $R^2 = 0,137$  som tilsier at de uavhengige variablene forklarer 13,7% av endringene i firmaytelse. Den justerte forklaringskraften blir lavere på  $R^2 = 9\%$ , grunnen til dette er mest sannsynlig at datasettet kun inneholder 158 responser som ikke kan regnes som et stort datasett. Modellens F-verdi ble 2,944.

Tabell 6.4.2 Regresjonsanalyse av repliseringsmodellen.

Uavhengig variabel:	Avhengig variabel: Firmaytelse	
	Standardisert $\beta$	
P_Int	-0,260***	
K_Int	0,097	
K_Int*Diffstrat	0,128	
P_Int*Diffstrat	0,069	
K_int*Koststrat	0,075	
P_Int*Koststrat	-0,074	
P_Int*OmDyn	0,053	
K_Int*OmDyn	0,005	
*** $p < 0,01$ (Two tailed) ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$	$R^2$ 0,137***	Justert $R^2$ 0,090***

I denne analysen viser resultatene som i den foreløpige analysen at hverken H1 eller H2 får støtte, fordi kjerne outsourcing har ingen signifikant påvirkning på firmaytelse og perifer outsourcing har en signifikant negativ effekt, der hypotese 2 antar at effekten skulle vært positiv.

Ingen av moderatorhypotesene får støtte i denne analysen. Den lave F verdien til analysen kombinert med få signifikante resultat viser at modellen har svært svak forklaringskraft.

### 6.4.3 Analyse av utvidet modell

I dette kapittelet vil en regresjonsanalyse av den utvidede modellen bli utført og resultatene presentert. Deretter vil en oversikt over hypotesene bli gitt.

Diskusjon rundt resultatene av analysen og konklusjoner vil bli fremlagt i kapittel 7.

Resultatene fra den utvidede modellen gir en forklaringskraft på  $R^2 = 15,9\%$  og en justert forklaringskraft på  $R^2 = 10,2\%$ . Dette er en svak økning fra den originale modellen.

Modellens F-verdi ble 2,777 som er en nedgang fra 2,944 for repliseringsmodellen.

Tabell 6.4.3 Regresjonsanalyse av full utvidet modell

	Avhengig variabel: Firmaytelse		Avhengig variabel: Fiansiell ytelse		Avhengig variabel: Innovasjonsytelse		Avhengig variabel: Relasjonsytelse	
Uavhengig variabel:	Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$	
P_Int	-0,297***		-0,130		0,03		-0,290***	
K_Int	0,056		0,240**		0,238**		-0,077	
K_Int*Diffstrat	0,104		0,04		0,026		0,78	
P_Int*Diffstrat	0,047		0,076		0,026		0,109	
K_int*Koststrat	0,07		0,127		0,097		0,046	
P_Int*Koststrat	-0,087		-0,057		-0,059		0,007	
P_Int*OmDyn	0,001		0,034		-0,004		-0,055	
K_Int*OmDyn	0,061		0,025		-0,09		0,055	
P_Int*Erfaring	0,194*		0,153		0,059		0,084	
K_Int*Erfaring	0,181*		0,124		0,121		0,05	
*** $P < 0,01$ (Two tailed)	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert
** $P < 0,05$	0,159***	0,102***	0,152***	0,094***	0,085	0,023	0,085	0,023
* $P < 0,1$	F=2,777	df=10	F=2,634	df=10	F=1,363	df=10	F=1,362	df=10

Resultatene fra analysen viser at ingen av de originale hypotesene får støtte i modellen.

Videre får H5 og H5a svak støtte for at erfaring med outsourcing har en positiv effekt på forholdet mellom kjerne outsourcing og firmaytelse H5:  $\beta = 0,194$  ( $P < 0,1$ ) og H5a:  $\beta = 0,181$  ( $P < 0,1$ ). Dette medfører at kun 2 av 6 hypoteser som ble testet i studien får støtte. Hypotese H1 og H2 viser en reversering i forhold til det som var antatt i hypotesene.

Gilley og Rasheed (2000) fikk i sin studie støtte for H3, da perifer outsourcing og differensieringsstrategi ga positive resultater som er det motsatte av det som er resultatene i denne studien.

Tabell 6.4.4 Oversikt over hypoteser og resultater

Hypotese	Effekt	Retning	Støtte	$\beta$	T
H1	Kjerne Outsourcing → Firmaytelse	–	Nei	0,052	0,599
H2	Perifer Outsourcing → Firmaytelse	+	Nei	–0,283 **	–3,185
H3	Kjerne OS * Koststrat → Firmaytelse	+	Nei	0,63	0,720
H3	Perifer OS * Koststrat → Firmaytelse	+	Nei	–0,199 **	–2,291
H3a	Perifer OS*Diffstrategi → Firmaytelse	–	Nei	–0,108	–1,18
H3a	Kjerne OS * Diffstrategi → Firmaytelse	–	Nei.	0,01	0,107
H4	Kjerne OS * Dynam → Firmaytelse	+	Nei	0,079	0,911
H4a	Perifer OS * Dynam → Firmaytelse	+	Nei	0,168 **	1,891
H5	Kjerne OS * OS Erfaring → Firmaytelse	+	Ja	0,146*	1,659
H5a	Perifer OS * OS Erfaring → Firmaytelse	+	Ja	0,194*	1,866

\*\*\*  $P < 0,01$  (Two tailed) \*\* $P < 0,05$  \* $P < 0,1$

## 6.5 Separate analyser av kjerne og perifer outsourcing

Fordi variablene for kjerne og perifer outsourcing er i samme datasett vil noen respondenter ha svart at deres bedrift kun outsourcer kjerne eller perifere aktiviteter. Dette fører til at noen responser vil ha en verdi på 0 i de uavhengige variablene kjerne eller perifer outsourcing.

Eksempelvis:

Kjerne intensitet	Perifer intensitet
x	0
x	0
0	x
x	x
0	x

Dette kan være et problem som fører til de svake F verdiene og dårlige resultatene i de forrige analysene. Derfor undersøkes det i dette delkapittelet om en separat testing av de to uavhengige variablene gir et annet resultat.

For å teste de to begrepene separat ble datasettet delt i to, slik at et datasett inneholdt kun variabelen for kjerne eller perifer outsourcing med de tilhørende moderatorene og de avhengige variablene. Deretter ble responser som var lik 0 for den uavhengige variabelen utelatt fra analysen. Alle responsene i studien blir inkludert i en eller begge analysene fordi alle driver enten kjerne eller perifer outsourcing eller begge deler.

Problemet ved denne analysen er at den originale forskningsmodellen ikke blir testet i sin helhet, det vil si at her analyseres en separat modell for kjerne og perifer outsourcing med tilhørende moderatorer.

Videre presenteres resultatene for de to separate regresjonsanalysene.

### 6.5.1 Analyse av kjerne outsourcing

	Avhengig variabel: Firmaytelse		Avhengig variabel: Fiansiell ytelse		Avhengig variabel: Innovasjonsytelse		Avhengig variabel: Relasjonsytelse	
	Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$	
K_Int	0,041		0,238*		0,076		0,001	
K_Int*Diffstrat	0,356***		0,338***		0,358***		0,240**	
K_int*Koststrat	0,260***		0,249***		0,206**		0,167*	
K_Int*OmDyn	0,163*		0,005		-0,092		0,272***	
K_Int*Erfaring	-0,015		0,014		0,109		0,12	
*** $P < 0,01$ (Two tailed)	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert
** $P < 0,05$	0,256***	0,221***	0,280***	0,247***	0,294***	0,261***	0,163***	0,124***
* $P < 0,1$	F=7,362	df=5	F = 8,332	df=5	F=8,914	df=5	F=4,163	df=5

Datasettet som inneholdt kun responser for kjerneoutsourcing hadde N = 112

I resultatene for regresjonsanalysen av kjerne outsourcing støttes hypotese H3 og det gis delvis støtte for H4, da relasjonsytelse blir positivt påvirket av outsourcing i dynamiske miljøer. Kjerne outsourcing kombinert med en differensieringsstrategi viser her en positiv effekt på firmaytelse som er motsatt av hypotese 3a. Videre får testene mye høyere F-verdier enn i forrige kapittel, som tilsier at resultatene mer sannsynlig reflekterer virkeligheten fremfor tilfeldige sammenhenger.

### 6.5.2 Analyse av perifer outsourcing

	Avhengig variabel: Firmaytelse		Avhengig variabel: Fiansiell ytelse		Avhengig variabel: Innovasjonsytelse		Avhengig variabel: Relasjonsytelse	
	Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$		Standardisert $\beta$	
P_Int	-0,063		-0,105		-0,076		-0,212**	
P_Int*Diffstrat	0,346***		0,466***		0,455***		0,260**	
P_int*Koststrat	0,215**		0,284***		0,258***		0,236**	
P_Int*OmDyn	0,22		0,057		-0,073		0,032	
P_Int*Erfaring	0,193*		0,302***		0,212**		0,216**	
*** $P < 0,01$ (Two tailed)	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert	$R^2$	$R^2$ Justert
** $P < 0,05$	0,184***	0,138***	0,354***	0,318***	0,307***	0,268***	0,168***	0,122***
* $P < 0,1$	F=4,051	df=5	F = 9,861	df=5	F=7,966	df=5	F=3,643	df=5

Datasettet for perifer outsourcing hadde en respons på N = 95

I analysen av perifer outsourcing får hypotese H3 og H5a støtte, og som i det tidligere kapitlet får H2 ikke støtte og viser en signifikant negativ effekt på relasjonsytelse. Bedrifter som har en differensieringsstrategi viser også en motstridende effekt enn det som er antatt i hypotese 3a også i denne testen. Analysenes F-verdier er i likhet med analysen av kjerne outsourcing mye høyere enn i det forrige kapittel.

Tabell 6.5.3 Oversikt over hypoteser og resultater for delte analyser

Hypotese	Effekt	Retning	Støtte	$\beta$	T
H1	Kjerne Outsourcing → Firmaytelse	–	Nei	0,041	0,475
H2	Perifer Outsourcing → Firmaytelse	+	Nei	–0,063	–0,606
H3	Kjerne OS * Koststrat → Firmaytelse	+	Ja	0,260 ***	2,952
H3	Perifer OS * Koststrat → Firmaytelse	+	Ja	0,215 **	2,214
H3a	Perifer OS*Diffstrategi → Firmaytelse	–	Nei	0,346 ***	3,556
H3a	Kjerne OS * Diffstrategi → Firmaytelse	–	Nei.	0,356 ***	3,734
H4	Kjerne OS * Dynam → Firmaytelse	+	Ja	0,163 *	1,802
H4a	Perifer OS * Dynam → Firmaytelse	+	Nei	0,022	0,828
H5	Kjerne OS * OS Erfaring → Firmaytelse	+	Nei	–0,015	–0,161
H5a	Perifer OS * OS Erfaring → Firmaytelse	+	Ja	0,193 *	1,864

\*\*\*  $P < 0,01$  (Two tailed) \*\* $P < 0,05$  \* $P < 0,1$

## **7 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER AV RESULTATER**

Dette kapittelet består av 4 delkapittel der en diskusjon om resultatene vil bli presentert i kapittel 7.1. Praktiske og teoretiske implikasjoner vil bli vurdert i kapittel 7.2. I delkapittelet 7.3 vil begrensninger for studien og forslag for videre forskning bli lagt frem. Kapittel 7.4 vil inneholde konklusjonen av avhandlingen.

### **7.1 Diskusjon av resultater**

Testing av direkteeffektene viste en signifikant negativ ladning for perifer outsourcing, dette er det motsatte av hypotese 2 og RBT som ligger til grunn for antagelsen. Dette resultatet kan komme som en følge av at flere bedrifter som har outsourcet perifere aktiviteter ikke drar nytte av de antatte fordelene som diskutert i kapittel 2.1. Hypotese 1 får heller ikke støtte da det her er antatt at outsourcing av kjerneaktiviteter påvirker firmaytelsen negativt, resultatene viser at direkteeffekten av denne formen for outsourcing ikke har noen påvirkning på finansiell ytelse og relasjonsytelse i den første testen. Derimot har kjerneoutsourcing en positiv effekt på innovasjon som er motsatt av det som er antatt i artiklene til Bettis et al., (1992) og Kotabe, (1992). Introduksjon av kontrollvariabler i denne testen viste ingen signifikant endring i resultatene eller modellens forklaringskraft.

Ved testingen av den utvidede repliseringsmodellen oppstår det problemer med datasettet som fører til resultater som ikke har god forklaringskraft justert  $R^2 = 0,102$  ( $P < 0,01$ ) med firmaytelse som avhengig variabel og F-verdiene for modellene er svært lave (fra 2,777 ned til 1,362). I denne analysen ble kun hypotese H5 og H5a støttet ved  $P < 0,1$  som tilsier at mengden erfaring bedrifter har, påvirker forholdet mellom outsourcingstrategiene og firmaytelsen.

De svært dårlige resultatene i analysene kan komme av problemene i datasettet som nevnt i kapittel 6.5, siden variablene og moderatorene har verdier som er lik 0 vil regresjonsanalysene få problemer. Disse problemene oppstår fordi en linjær regresjonsanalyse er en matematisk utregning som kan fremstilles slik:

$$f(x) = \sum_{i=0}^n a_i x^i = a_0 + a_1 x + \dots + a_n x^n$$

der  $a_0$  og  $a_1$  må være større en 0 for å

kunne gi en linjær kurve. Hvis verdiene i datasettet er lik 0 klarer ikke regresjonsanalysen å danne en linjer funksjon av modellen. I originalstudien til Gilley og Rasheed (2000) oppstår ikke disse problemene og det må derfor ha vært en forskjell mellom enten datainnsamling, spørsmål som ble stilt eller databehandlingen. De beskriver ikke at de har testet kjerne og perifer outsourcing separat slik som i denne avhandlingen men har likevel unngått problemene som oppsto i datasettet her.

Datasettet ble delt og kjerne og perifer outsourcing ble testet separat for å forsøke å unngå denne feilen, dette gav resultatene som ble fremstilt i kapittel 6.5. Disse resultatene gir støtte for hypotese 3 som tilsier at outsourcing kan gi fordeler som overskrider de negative effektene når bedriften har en kostnadslederstrategi ( $\beta = .215, P < 0,05$ ) for kjerneaktiviteter og perifere aktiviteter ( $\beta = .260, P < 0,01$ ). Hypotese 4 får støtte for at kjerneoutsourcing i dynamiske omgivelser gir en positiv effekt på firmaytelse ( $\beta = .163, P < 0,1$ ). Kjerneoutsourcing viser også en direkte positiv effekt på finansiell ytelse ( $\beta .238, P < 0,1$ ) som ikke oppsto i testingen av direkteeffektene innledningsvis. Videre får hypotese 5a støtte for at høyere grad av erfaring gir mulighet for økt positiv effekt av perifer outsourcing og en reduksjon av de negative effektene ( $\beta = .193, P < 0,1$ ).

Et problem ved de separate analysene er at kun effektene av en uavhengig variabel testes om gangen, dette fører til at interaksjonen mellom kjerne og perifer outsourcing og firmaytelse ikke testes i disse analysene.



Dermed må konklusjoner som baseres på resultatene av de separate analysene medregne at begge variablene og deres tilhørende moderatorer ikke er tilstede i modellen.

Resultatene av de separate testene er like originalstudien i den forstand at det også her vises at firmastrategier påvirker effekten outsourcing har på firmaytelse, men i denne undersøkelsen kommer det frem at perifer outsourcing i dynamiske omgivelser ikke får noen støtte slik som i originalstudien til Gilley og Rasheed (2000). De separate analysene viser resultater som tilsier at en kostnadslederstrategi påvirker hvordan både perifer og kjerneoutsourcing påvirker firmaytelse slik at effekten blir positiv slik som antatt i hypotese 3, denne antagelsen fikk ikke støtte i originalstudien.

En av grunnene til den negative effekten perifer outsourcing har på firmaytelse kan komme av at bedriftene i undersøkelsen har valgt å kjøpe aktiviteter fra en leverandører som ikke kan utføre aktivitetene til lavere pris eller ved tilsvarende kvalitet som er forventet. Dermed forsvinner de antatte positive effektene av outsourcing og det gir kun en negativ påvirkning på firmaets ytelse. (Denne negative effekten oppstår ikke i bedrifter med en høyere grad av erfaring med perifer outsourcing). Dette kan tolkes som at bedrifter som har en lav grad av erfaring er utsatt for mer negative effekter ved outsourcing som de med en høyere grad av erfaring unngår eller motvirker ved å få høyere positive effekter av forholdet.

## 7.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

### Teoretiske implikasjoner

Funnene i analysene viser at outsourcing ikke har de direkte effektene som var antatt i hypotesene. Perifer outsourcing har en signifikant negativ effekt på finansiell ytelse i alle analysene utført og kjerne outsourcing hadde en signifikant positiv effekt på innovasjon i analysen av direkteeffektene. Den separate analysen viste en positiv effekt fra kjerne outsourcing på finansiell ytelse. Dette er som tidligere nevnt motsatt av det som er antatt i hypotesene i originalstudien og de ressursbaserte teoriene til Barney (1991,1997) og Petraf (1993). Disse antar at å kjøpe inn perifere aktiviteter kan gi positive effekter på firmaytelse siden det frigjør ressurser som bedrifter kan nytte til å utvikle kjernevirksomheten med internt. Videre støttes ikke antagelsen om outsourcing av kjerneaktiviteter kan føre til et tap av effektivitet og innovasjon, fordi bedriften ikke lenger har full kontroll over aktiviteten og styrer innovasjonsforløpet (Teece, 1987).

Analysene av moderatoreffektene viser at den fulle testen av modellen ikke gir støtte til andre hypoteser enn H5 og H5a som tilsier at erfaring påvirker hvordan outsourcing påvirker firmaytelse. Men de separate analysene gir resultater som støtter H3, H4 og H5a.

I de separate analysene får H5a støtte men ikke H5, gjennom en korrelasjonsanalyse i det samlede datasettet som viser at erfaring er korrelert med både bredden av bedrifters outsourcing portefølje (.178  $P < 0,05$  for kjerne og .286  $P < 0,01$  for perifere aktiviteter) og andelene av aktivitetene som kjøpes inn (-.191  $P < 0,05$  for kjerneaktiviteter og -.322  $P < 0,05$  for perifere aktiviteter). Ut fra dette kan en se at erfaring har en høyere interaksjon med outsourcing av perifere aktiviteter enn med kjerneaktiviteter, som støtter resultatene i de separate analysene og H5a.

Mengden erfaring ser ut til å påvirke mengden av aktiviteter som outsources av et firma og hvor mye av aktiviteten som firmaer velger å kjøpe inn, slik at ved høyere erfaring vil bedrifter outsource flere aktiviteter men beholde en høyere andel av aktivitetene internt. Dette kan tyde på at firmaer med høy grad av erfaring benytter outsourcing til å supplementære aktiviteter som delvis holdes internt istedenfor å kjøpe alt. Dermed beholder de noe kontroll over aktivitetene og kan derfor styre forholdet i en retning som gir høyere positivt utbytte og/eller færre ulemper ved perifer outsourcing,

### **Praktiske implikasjoner**

Formålet denne studien er å undersøke hvordan outsourcing påvirker firmaytelse for å kunne gi et bedre innblikk i hvordan bedrifter bør vurdere outsourcing som et alternativ til internalisering. Det bør her anmerkes at undersøkelsen av outsourcing og firmaytelse skjer på et firma nivå og derfor kan det være tilfelle at undersøkelser av individuelle outsourcingforhold vil vise andre resultater enn det som kommer frem i denne undersøkelsen.

### *Outsourcing*

Ut fra resultatene av analysene som er diskutert i kapittel 7.1 og 7.2 har outsourcing av kjerneaktiviteter en positiv direkte effekt på innovasjon. Denne effekten kan komme av at firmaer som kjøper inn aktiviteter kan få rask tilgang til ny teknologi gjennom sine leverandører uten å måtte låse seg til egne utviklingsprosjekter som samsvarer med antagelsen til Dess, et al. (1995).

Videre viser analysene at outsourcing av perifere aktiviteter har en negativ effekt på finansiell ytelse, dette kan komme av at innkjøp av aktiviteter fra leverandører ikke nødvendigvis gir tilstrekkelige kostnadsbesparelser eller økning i kvalitet. Dette kan komme av indirekte transaksjonskostnader som reduserer kostnadsfordelene og feilvurderinger ved valg av leverandører eller hvilke aktiviteter som bør outsources.

### *Markedsstrategier og outsourcing*

I de første analysene oppsto det ingen signifikant interaksjon fra firmastrategier på outsourcingens påvirkning på firmaytelse. I de delte analysene viste det seg derimot at både differensieringsstrategier og kostnadsleder strategier hadde positive effekter på forholdet mellom outsourcing og firmaytelse. Differensieringsstrategi hadde en noe sterkere positiv interaksjon. Siden de siste resultatene samsvarer til en viss grad med Gilley og Rasheeds (2000) funn der begge strategier hadde en positiv interaksjon kan det derfor ikke konkluderes med at outsourcing får en negativ effekt på firmaytelse basert på strategivalg.

### *Erfaring*

Mengden av erfaring med outsourcingforhold et firma besitter påvirker hvor effektive bedrifters outsourcingstrategier er. Bedrifter med mer erfaring velger å outsource flere aktiviteter men velger også å beholde en større andel av aktivitetene internt enn de med lav grad av erfaring. Derfor bør bedrifter som planlegger å outsource vurdere i hvor stor grad aktiviteten skal utføres av leverandøren og hvor mye som skal holdes internt for å få et størst mulig utbytte av et outsourcingforhold. Det er ikke nødvendigvis best at hele aktiviteten utføres eksternt siden bedriften kan gå glipp av potensielle muligheter og unngå mulige problemer ved å ha mer kontroll over aktiviteten. Erfarne bedrifter får et høyere utbytte av å outsource aktiviteter siden de velger de rette aktivitetene og den rette andelen å kjøpe inn.

### 7.3 Begrensninger og fremtidig forskning

Undersøkelsen i denne avhandlingen har en rekke metodiske begrensninger, effektene av outsourcing blir her målt i nåtid og den langsiktige effekten av dette fanges ikke opp. Derfor bør fremtidige studier på området utføres ved et longitudinelt format der effektene av outsourcing kan studeres over et lengre tidsrom, gjennom en studie som sammenligner tilstanden før og etter outsourcing blir implementert. Videre er størrelsen på studien for liten til å kunne trekke noen generaliserbare konklusjoner som kan nyttes i andre settinger.

Måleinstrumentene for outsourcing ble hentet fra artikkelen til Gilley og Rasheed (2000), problemer oppsto når kjerne og perifere aktiviteter skulle skilles, og bredde og dybde konstrueres for hver variabel. Når dette skillet ble utført gav det en rekke responser som kun hadde svart at de outsourset aktiviteter i en av de to kategoriene. Det førte til at disse responsene fikk manglende verdier på den andre kategorien. Siden moderatorene ble utregnet ved formelen til Aguinis (1995) økte problemet ved at alle moderatorvariabler fikk verdiene sine påvirket, *eksempel*: kjerne outsourcing = 0, minus gjennomsnittet av kjerneoutsourcing som ga den samme negative verdien for alle responsene som ikke hadde outsourcet kjerneaktiviteter. Hvordan de unngikk dette problemet i originalstudien er ikke nevnt, bare at de fikk problemer med å predikere interaksjon mellom variablene og moderatorene etter skillet. Et søk på «Google scholar» og «ISI: Web of science» fant ingen gode artikler med måleinstrumenter som skiller mellom kjerne og perifere aktiviteter i outsourcingstudier som inneholdt begge variablene. Dette medførte at det ble vanskelig å konstruere nye eller modifiserte måleinstrumenter som ikke hadde fått støtte i tidligere studier, og dermed ble de originale målene benyttet. Derfor ble datasettet delt og kjerne og perifer outsourcing testet hver for seg slik at manglende responser for hver uavhengig variabel kunne ekskluderes for å undersøke om dette kunne eliminere noen av problemene i datasettet.

En annen begrensning i undersøkelsen er at respondenten ble bedt om å rapportere bedriftens firmaytelse, strategi og omgivelser som er subjektive data. Responsene som er gitt vil derfor ikke alltid reflektere virkeligheten. Videre skal respondenten også bedømme aktivitetenes strategiske signifikans som skiller kjerne og perifere aktiviteter og hvor vanskelig det ville vert for bedriften å integrere aktiviteten. Dette medfører at respondenter kan ha over eller undervurdert den reelle strategiske viktigheten og vanskelighetene ved integrering for en aktivitet. En fremtidig studie vil kunne bidra ved å undersøke en homogen bransje med tilstrekkelig størrelse der den strategiske viktigheten av aktiviteter kan bedømmes på et bransjenivå for å øke validiteten til den teoretiske modellen.

Problemene med å undersøke sammenhengen mellom outsourcing og firmaytelse viser seg å være et gjengående problem i outsourcinglitteraturen. Lahiri (2015) viser i sin review artikkel om outsourcing til dette problemet med en rekke sitater som eksempelvis: «*Prior research is equivocal about the performance implications of outsourcing*» (Weigelt, 2009). og «. . . *there appears to be some ambiguity concerning the connection between outsourcing implementation and the expected performance improvements*» (Brewer *et al.* 2013).

Det bør derfor i fremtiden fokuseres på å utvikle eller videreutvikle måleinstrumenter som tilstrekkelig klarer å måle kjerne, perifer outsourcing og outsourcingserfaring slik at dette lar seg teste mot firmaytelse i en empirisk studie. Videre bør det også benyttes studier som bruker kvalitative metoder for å avdekke et mulig skille mellom de teoretiske forventningene til RBT om effektene av outsourcing på firmaytelse.

## 7.4 Konklusjon

Innledningsvis i 1.2 ble to forskningsspørsmål presentert videre i dette kapittelet vil konklusjonene fra studien presenteres ut fra disse.

*F1: "Hvordan påvirker outsourcing strategier bedrifters firmaytelse?"*

Undersøkelsen viste at perifer outsourcing hadde en signifikant negativ direkteeffekt på finansiell ytelse som er det motsatte av det som ble antatt i hypotese 2 og kjerne outsourcing hadde en positiv direkteeffekt på innovasjon som også var motsatt av hypotese 1. Videre i analysen av den utvidede modellen fikk ingen av de originale moderatorene påvist noen innvirkning på forholdet mellom outsourcing og firmaytelse. Dette endret seg derimot når analysen av kjerne og perifer outsourcing ble utført separat, da viste resultatene at firmaers strategier hadde en signifikant positiv interaksjon på forholdet mellom outsourcing av kjerne og perifere aktiviteter og firmaytelse. Omgivelsesdynamikk fikk også påvist en interaksjon mellom kjerneoutsourcing og firmaytelse.

*F2: «Hvordan vil introduksjonen av outsourcingserfaring som moderatorvariabel påvirke interaksjonen mellom outsourcing strategier og firmaytelse?»*

I den første testen av modellen fikk outsourcingserfaring påvist en positiv interaksjon mellom outsourcing og firmaytelse, men i de separate testene ble kun interaksjonen mellom perifer outsourcing og firmaytelse påvist. Dermed konkluderes det med at firmaer som har en høyere grad av erfaring kan ha et høyere nettoutbytte av outsourcing enn firmaer som har mindre erfaring.

## Kilder

Anand, Bharat N. & Khanna, Tarun, (2000) DO FIRMS LEARN TO CREATE VALUE? THE CASE OF ALLIANCES, *Strategic management journal* 21: 295-315

Aguinis, Herman. (1995). Statistical Power with Moderated Multiple Regression in Management Research. *Journal of Management December vol. 21 no. 6 1141-1158*

Argyres, Nicholas, (1996) Evidence of firm capabilities in vertical integration decisions  
*Strategic management journal, vol 17*

Argyris Ch. & Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, *Addison-Wesley, Reading, MA.*

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.

Barney, J.B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. *New York: Addison-Wesley.*

Bettis, R., Bradley, S., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7–22.

Berry, W. D. (1993): Understanding regression assumptions. *Sage Publications Inc. Kaplan*

Bollen, Kenneth A. (1989) «A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models» *Sociological Methods Research vol. 17 no. 3 303-316*

Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. *New York: John Wiley & Sons, Inc.*

Brewer, B., Ashenbaum, B. and Ogden, J.A. (2013). Connecting strategy-linked outsourcing approaches and expected performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43, pp. 176–204.

Churchill, G.A. & Iacobucci, D. (2005). Marketing research: Methodological foundations, 9th ed., *Mason, OH: Thomson Learning.*

D'Aveni, R., & Ravenscraft, D. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1167–1206.

Dess, G.G., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1990). Industry effects and strategic management research. *Journal of Management*

Dess, G.G., Rasheed, A., McLaughlin, K., & Priem, R. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9 (3): 7–20.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1511.



- Dodgson, Mark. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures." *Organization Studies* 14.3
- Espino-Rodríguez T. F. & Padrón-Robaina V. (2006) A review of outsourcing from the resource-based view of the firm *International Journal of Management Reviews*.
- Gilley, K. Matthew & Rasheed, Abdul. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*
- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis, (5th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harrigan, K.R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*
- Harrigan, K.R. (1985). Exit barriers and vertical integration. *Academy of Management Journal*, 28(3): 686–697.
- Holcomb, Tim R & Hitt, Michael A, (2007) Toward a Model of Strategic Outsourcing  
JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT
- Homburg, Christian. Klarmann, Martin. Reimann, Martin & Schilke, Oliver (2012)  
*Journal of Marketing Research* Vol. XLIX, 594–608.
- Jacobsen, D. I. (2011). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. *Kristiansand: Høyskoleforlaget*.
- John, G. & Reve, T. (1982). The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 517-524.
- Kumar, N., Stern, L.W. & Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1633–1651.
- Kline, R. B. (2011): Principles and practice of structural equation modeling (3rd edition). *The Guilford Press, New York*
- Kotabe, M. (1989). "Hollowing-out" of U.S. multinationals and their global competitiveness: An intrafirm perspective. *Journal of Business Research*, 19: 1–15.
- Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 3: 623–638.
- Kotabe, M., & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 3: 383–408.
- Kotabe, M. (1992). *Global sourcing strategy: R&D, manufacturing, and marketing interfaces*. New York: Quorum.

- Kotabe, Masaaki & Murray, Janet Y, (1996) Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms *Journal of International Business Studies Vol. 21, No. 3 (3rd Qtr., 1990), pp. 383-408*
- Lahiri, Somnath (2015). Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–35*
- Lei, D., & Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management,*
- Leiblein, M.J. & Miller, D.J. (2003). An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal, 24*
- Levy, D.L. (1995). International sourcing and supply chain stability. *Journal of International Business Studies,*
- Markides, C., & Berg, N. (1988). Manufacturing offshore is bad business. *Harvard Business Review*
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*
- Mitchell, Mark L og Jolley, Janina M, (2013) Research Design Explained *Cengage Learning International Offices. ISBN: 978-1-133-49074-6*
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry.* New York: Free Press.
- Quinn, J.B., Doorley, T.L., & Paquette, P.C. (1990). Technology in services: Rethinking strategic focus. *Sloan Management Review*
- Scott, B.R., and R. Bruce. (1987). Five stages of growth in small business, *Long Range Planning, vol. 20 (3), pp. 45-52*
- Seidler, John (1974), On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis. *American Sociological Review Vol. 39, No. 6 (Dec., 1974), pp. 816-831*
- Sørebø, Ø. (2015). Forelesning i Forskningsdesign og Datastrategi (19.11.2015) ved Høyskolen i Buskerud og Vestfold.

Teece, D. (1987). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. In B. Guile & H. Brooks (Eds.), *Technology and global industry* Washington: National Academy Press.

Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, **30**, pp. 595–616.

Willard, G., & Savara, A. (1988). Patterns of entry: Pathways to new markets. *California Management Review*,

Williamson, Oliver E, (1989) Transaction cost economics *Handbook of Industrial Organization, Volume I*

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Deskriptiv statistikk

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Regnskap	76	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Markedsføring	18	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Montering	27	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Kundeservice	3	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) IT systemer	122	0	1,00	.	.	.	.

Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Produksjon eller serviceytelser	36	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Lønn	48	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Reparasjoner	63	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Innkjøp	13	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Forskning og utvikling	23	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Salg	14	0	1,00	.	.	.	.
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma) Frakt	132	0	1,00	.	.	.	.

Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma)	26	0	1,00	.	.	.	.
Opplæring							
Her er en liste over aktiviteter som dere potensielt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma)	16	0	1,00	.	.	.	.
Lager							
Hvor mange unike outsourcingforhold har dere hatt de siste 3 årene? (En aktivitet er kan være outsourcet til flere enn en leverandør)	183	20	4,11	2,016	,180	5,058	,357
Antall outsourcingforhold							
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?	76	4	3,64	-,888	,276	-,454	,545
Regnskap							
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?	18	3	2,17	,280	,536	-,337	1,038
Markedsføring							
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?	27	4	2,33	,388	,448	-1,326	,872
Montering							
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?	3	3	2,00	1,732	1,225	.	.
Kundeservice							

Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? IT systemer	122	4	3,34	-,602	,219	-,781	,435
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Produksjon eller serviceytelser	36	4	1,97	1,162	,393	,233	,768
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Lønn	48	4	3,88	-1,097	,343	,221	,674
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Reparasjoner	63	4	2,51	,371	,302	-,553	,595
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Innkjøp	13	4	2,23	1,041	,616	-,674	1,191
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Forskning og utvikling	23	4	2,17	,731	,481	-,784	,935
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Salg	14	4	2,64	,016	,597	-,759	1,154

Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Frakt	132	4	4,04	-1,251	,211	,969	,419
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Opplæring	26	3	2,54	-,105	,456	-1,277	,887
Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører? Lager	16	3	1,81	,820	,564	-,823	1,091
Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Regnskap	76	4	2,61	,364	,276	-1,028	,545
Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Markedsføring	18	3	2,83	-,140	,536	-,910	1,038
Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Montering	27	4	2,67	,566	,448	-,623	,872
Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Kundeservice	3	2	3,00	,000	1,225	.	.
Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? IT systemer	122	4	2,39	,808	,219	-,099	,435



Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?	36	4	2,81	-,112	,393	-1,030	,768
Produksjon eller Serviceytelser							
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Lønn	48	4	3,00	-,065	,343	-1,056	,674
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?	63	4	2,65	,438	,302	-,443	,595
Reparasjoner							
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Innkjøp	13	4	2,54	,646	,616	1,577	1,191
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Forskning og utvikling	23	4	2,65	,763	,481	-,372	,935
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Salg	14	4	2,64	,546	,597	-,474	1,154
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Frakt	132	4	2,36	,605	,211	-,859	,419
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?	26	3	3,15	,686	,456	-,416	,887
Opplæring							
Hvor mye tid og ressurser må allokere for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften? Lager	16	4	3,87	-,882	,564	,037	1,091

Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Regnskap	76	4	4,30	-1,477	,276	1,109	,545
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Markedsføring	18	3	4,11	-,912	,536	1,043	1,038
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Montering	27	3	4,07	-,724	,448	-,400	,872
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Kundeservice	3	1	4,33	1,732	1,225	.	.
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? IT systemer	122	4	4,30	-1,555	,219	1,731	,435
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Produksjon eller Serviceytelser	36	4	4,28	-1,585	,393	2,682	,768
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Lønn	48	4	4,06	-1,123	,343	,527	,674
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Reparasjoner	63	4	3,98	-1,051	,302	,173	,595
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Innkjøp	13	3	4,23	-1,274	,616	1,524	1,191
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Forskning og utvikling	23	2	4,43	-,916	,481	-,414	,935
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Salg	14	4	4,57	-2,803	,597	7,679	1,154
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Frakt	132	4	4,11	-1,319	,211	,722	,419
Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Opplæring	26	2	4,19	-,166	,456	-,403	,887

Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift? Lager	16	4	3,37	-,118	,564	-1,555	1,091
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har generelt god avkastning på total kapital	183	4	3,69	-,760	,180	-,010	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har gode salgsmarginer	183	4	3,43	-,691	,180	-,467	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har generelt gode økonomiske resultater	183	4	3,56	-,743	,180	-,454	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har pågående forsknings- og utviklingsprosjekter	183	4	2,85	,041	,180	-1,561	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har vekst i antall ansatte	183	4	2,44	,155	,180	-1,607	,357

Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Våre ansatte er godt tilfredse med vår organisasjon	183	4	4,05	-,677	,180	,340	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Våre produktinnovasjoner er på et høyt nivå	183	4	3,52	-,211	,180	-,434	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Våre prosessinnovasjoner er på et høyt nivå	183	4	3,46	-,193	,180	-,691	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har svært gode kunderelasjoner	183	3	4,47	-1,070	,180	1,159	,357
Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med) Vi har svært gode leverandørrelasjoner	183	3	4,33	-,625	,180	-,200	,357
Vurder følgende påstander Vi har behov for å forandre markedsførings-praksis	183	6	4,23	-,474	,180	,057	,357

Vurder følgende påstander								
Produkter eller tjenester i bransjen har endret seg svært lite de siste 5 årene	183	6	4,36	-,356	,180	-,864	,357	
Vurder følgende påstander								
Det er lett å forutsi konkurrentenes handlinger	183	5	4,29	-,826	,180	,284	,357	
Vurder følgende påstander								
Det er lett å forutsi kunders behov	183	6	4,61	-,684	,180	,446	,357	
Vurder følgende påstander								
Teknologien knyttet til våre produkter eller tjenester endrer seg sakte	183	6	4,74	-,838	,180	,499	,357	
Vurder følgende påstander								
Det er lett å forutsi teknologiske endringer	183	6	4,25	-,381	,180	-,315	,357	
Vurder følgende påstander								
Forbrukernes etterspørsel er i vår bransje stabil	183	6	4,30	-,521	,180	-,298	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi tilpasser produktene eller tjenestene våre etter kunders behov	183	6	5,81	-1,390	,180	3,655	,357	
Vurder følgende påstander								
Våre produkter eller tjenester skiller seg ut fra våre konkurrenter	183	6	4,87	-,747	,180	,665	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi har omfattende produktinnovasjoner	183	6	4,22	-,587	,180	-,146	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi forbedrer stadig produktene våre	183	6	5,01	-1,218	,180	2,382	,357	
Vurder følgende påstander								
Våre produkter eller tjenester har høy pris i dette markedet	183	6	4,31	-,222	,180	-,010	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi driver omfattende markedsføring av våre produkter eller tjenester	183	6	3,88	-,283	,180	-,533	,357	

Vurder følgende påstander								
Vi benytter oss i stor grad av markedssegmentering	183	5	4,12	-,529	,180	-,138	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi har stort fokus på kostnadseffektivisering	183	4	5,46	-,494	,180	,250	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi standardiserer produkter eller tjenester for å senke kostnader	183	6	4,87	-,522	,180	,551	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi gir ofte rabatter eller har salg på produktene eller tjenestene våre	183	6	3,61	-,181	,180	-,904	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi analyserer produksjon eller tjenesteytelser for å finne og minimere unødvendige kostnader	183	6	5,11	-,737	,180	1,366	,357	
Vurder følgende påstander								
Vi minimerer markedsføring for å senke kostnader	183	6	4,05	,139	,180	-,430	,357	
Hvor mange ansatte har dere?	183	495	48,19	3,694	,180	16,618	,357	
I hvilken region er dere basert?	183	4	3,79	-,495	,180	-1,194	,357	
I hvilken av disse fasene er bedriften i?	183	4	4,83	-3,940	,180	17,425	,357	
Hvilken markedssituasjon er dere i?	183	2	2,13	-,185	,180	-,936	,357	
Valid N (listwise)	0							

## Vedlegg: Spørreundersøkelse

Information	
<p>Hei og velkommen til denne undersøkelsen</p> <p>Vi skal her kartlegge outsourcing hos bedrifter og forhold som er vesentlige for dette.</p> <p>Undersøkelsen tar ca. 5 -10 minutter, og vi håper du tar deg til til å svare</p> <p>Vennlig hilsen</p> <p>Lasse Refsdal, masterstudent ved <span style="float: right;">Høgskolen i Sør-Øst Norge</span></p>	

Aktiviteter	Her er en liste over aktiviteter som dere potenselt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma)
♦ range:*	
♦ rot:a	
Regnskap	<input type="checkbox"/> 1
Markedsføring	<input type="checkbox"/> 2
Montering	<input type="checkbox"/> 3
Kundeservice	<input type="checkbox"/> 4
IT systemer	<input type="checkbox"/> 5
Produksjon eller serviceytelser	<input type="checkbox"/> 6
Lønn	<input type="checkbox"/> 7
Reparasjoner	<input type="checkbox"/> 8
Innkjøp	<input type="checkbox"/> 9
Forskning og utvikling	<input type="checkbox"/> 10

Aktiviteter	Her er en liste over aktiviteter som dere poteniselt kjøper av et annet firma (kryss av for de som gjelder for ditt firma)	
Salg	<input type="checkbox"/>	11
Frakt	<input type="checkbox"/>	12
Opplæring	<input type="checkbox"/>	13
Lager	<input type="checkbox"/>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ skip:exit</li> <li>◆ exclusive:yes</li> <li>◆ rot:n</li> </ul> Ingen av disse	<input type="radio"/>	15

Label9_1	Hvor mange unike outsourcingsforhold har dere hatt de siste 3 årene? (En aktivitet kan være outsourcet til flere enn en leverandør)	
◆ range:* Antall outsourcingsforhold <span style="float: right;"> <input type="text" value=""/> <input type="text" value=""/> <input type="text" value=""/> 1         </span>		

tilfreds	Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?					
◆ filter:\Aktiviteter.a=%						
◆ range:*						
	1-24%	25-49%	50-74%	75-99%	100%	
	1	2	3	4	5	
Regnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Montering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Kundeservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
IT systemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5



<b>tilfreds</b>	Av de aktivitetene som du krysset av på tidligere, vennligst indiker i hvor stor grad aktiviteten blir utført av eksterne aktører?					
Produksjon eller serviceytelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Reparasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Innkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Forskning og utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Frakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Opplæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Lager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14

<b>ress1</b>	Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?					
♦ filter:\Aktiviteter.a=%						
♦ range:*						
	Vi må bruke svært mye tid og ressurser	Vi må bruke mye tid og ressurser	Både og	Vi må bruke noe tid og ressurser	Vi må bruke lite tid og ressurser	
	1	2	3	4	5	
♦ rot:r						
Regnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Montering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Kundeservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
IT systemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

ress1	Hvor mye tid og ressurser må allokeres for at aktiviteten skulle bli utført internt i bedriften?					
Produksjon eller Serviceytelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Reparasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Innkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Forskning og utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Frakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Opplæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Lager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14

tilfreds_2	Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift?					
♦ filter:\Aktiviteter.a=%						
♦ range:*						
	Ikke viktig	Lite viktig	Både og	Noe viktig	Svært viktig	
	1	2	3	4	5	
♦ rot:r						
Regnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Markedsføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Montering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Kundeservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
IT systemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Produksjon eller Serviceytelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

tilfreds_2	Hvor strategisk viktig er følgende aktiviteter for din bedrift?					
Lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Reparasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Innkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Forskning og utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Frakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Opplæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Lager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14

Pref1	Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med)					
♦ range:*						
	I mindre grad	I noe mindre grad	Passelig, vet ikke	I noen grad	I stor grad	
	1	2	3	4	5	
Vi har generelt god avkastning på total kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi har gode salgsmarginer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi har generelt gode økonomiske resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi har pågående forsknings- og utviklingsprosjekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Vi har vekst i antall ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Våre ansatte er godt tilfredse med vår organisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

pref2		Kan du evaluere ditt firma over det siste året mot påstandene som blir gitt? (Gjerne i forhold til konkurrenter der du har noe å sammenligne med)					
♦ range:*		Helt uenig	Noe uenig	Hverken uenig eller enig	Noe enig	Helt enig	
		1	2	3	4	5	
Våre produktinnovasjoner er på et høyt nivå		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Våre prosessinnovasjoner er på et høyt nivå		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi har svært gode kunderelasjoner		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi har svært gode leverandørrelasjoner		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Label7		Vurder følgende påstander							
♦ range:*		Helt uenig	Svært uenig	Noe uenig	Hverken uenig eller enig	Noe enig	Svært enig	Helt enig	
		1	2	3	4	5	6	7	
Vi har behov for å forandre markedsføringspraksis		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Produkter eller tjenester i bransjen har endret seg svært lite de siste 5 årene		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Det er lett å forutsi konkurrentenes handlinger		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Det er lett å forutsi kunders behov		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Teknologien knyttet til våre produkter		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Label7	Vurder følgende påstander								
eller tjenester endrer seg sakte									
Det er lett å forutsi teknologiske endringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Forbrukernes etterspørsel er i vår bransje stabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

Strategi	Vurder følgende påstander								
♦ range:*									
	Helt uenig	Svært uenig	Noe uenig	Hverken uenig eller enig	Noe enig	Svært enig	Helt enig		
	1	2	3	4	5	6	7		
Vi tilpasser produktene eller tjenestene våre etter kundens behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Våre produkter eller tjenester skiller seg ut fra våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi har omfattende produktinnovasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi forbedrer stadig produktene våre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Våre produkter eller tjenester har høy pris i dette markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Vi driver omfattende markedsføring av våre produkter eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

Strategi	Vurder følgende påstander								
Vi benytter oss i stor grad av markedssegmentering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Vi har stort fokus på kostnadseffektivisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Vi standardiserer produkter eller tjenester for å senke kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Vi gir ofte rabatter eller har salg på produktene eller tjenestene våre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Vi analyserer produksjon eller tjenesteytelser for å finne og minimere unødvendige kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Vi minimerer markedsføring for å senke kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12

Label10_2	Hvor mange ansatte har dere?
♦ range:*	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1	

Label13_2	I hvilken region er dere basert?
♦ range:*	
Nord-Norge	<input type="radio"/> 1
Midt-Norge	<input type="radio"/> 2
Vestlandet	<input type="radio"/> 3

Label13_2	I hvilken region er dere basert?
Sørlandet	<input type="radio"/> 4
Østlandet	<input type="radio"/> 5

Label14_2	I hvilken av disse fasene er bedriften i?
♦ range:*	
Nyetablert	<input type="radio"/> 1
Startfasen	<input type="radio"/> 2
Tidlig vekstfase	<input type="radio"/> 3
Ekspansjonsfasen	<input type="radio"/> 4
Godt etablert	<input type="radio"/> 5

Label15_2	Hvilken markedssituasjon er dere i?
♦ range:*	
Markedet vårt vokser	<input type="radio"/> 1
Markedet er stabilt	<input type="radio"/> 2
Det er nedgang i markedet	<input type="radio"/> 3