

IT outsourcing blant norske virksomheter: Mixed-Method Approach

Norske virksomheters metodiske tilnærminger og avgjørende faktorer knyttet til IT outsourcing

HUY DUC NGUYEN PHAN

VEGARD AVEN SÆTRE

VEILEDER

Tom Roar Eikebrokk

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Informasjonssystemer

Master

Forord

Vi vet ikke alt. Men det betyr heller ikke at intet konsept og ingen idé eller teori er for hellig til å utfordres. Vi har kanskje en mulig anelse om de grunnleggende konseptene om outsourcing av informasjonsteknologiske aktiviteter. Men hvor skjørt er det? Den teknologiske dimensjonen er i rask utvikling som medfører endringer i kontinuitet. Takket være arbeidet som forskere har gjort innenfor feltet, har denne utredningen nyttet godt av denne kunnskapsdelingen. Tidligere forskning har belyst ulike områder knyttet til outsourcing av IT-aktiviteter. Gjennom denne studien utforsker vi området knyttet opp mot valg av tjenesteleverandører. Vi undersøker også hva som kan forklare tilfredshet i outsourcing. Formålet med studien er å gi en oversikt over dagens situasjon i Norge. For praksis håper vi at denne studien kan være nyttig som kilde til læring. I tillegg håper vi at studiet kan fungere som et grunnlag for å utvide forskningen i Norge. Dette er fordi det eksisterer lite forskning på disse områdene i det norske markedet.

Først og fremst, vil vi gjerne takke forskningsmiljøet innenfor IT outsourcing. Videre vil vi benytte anledningen til å takke alle involverte, spesielt våre informanter som har gitt oss et ordentlig kunnskapsløft og bidratt til vår forskning. Vi er heldige og takknemlige som har fått muligheten til å kunne studere så mange ulike virksomheter og deres praksis. De har vært åpne og imøtekommende til vår studie og dens problemstillinger.

Vi vil også takke våre medstudenter og universitetet for deres støtte både sosialt og faglig. Dette har spesielt vært viktig gjennom denne pandemien og de utfordringene det har medført.

Til slutt vil vi takke vår veileder og mentor professor Tom Roar Eikebrokk på instituttet for informasjonssystemer ved Universitetet i Agder. Tom har ikke bare fungert som en veileder, men også som en partner i prosessen, der med hans ydmykhet har tillatt oss å opptre selvgående med uvilkårlig mye arbeidsautonomi.

Vi ønsker Dem god leseglede, og håper innholdet kan bidra til å utvide eksisterende kunnskap.

Huy Duc Nguyen Phan

Vegard Aven Sætre



Kristiansand, 04.06.2021

Sammendrag

Outsourcing av IT er en omfattende prosess med mange trinn. Det finnes i dag mye litteratur om outsourcing generelt. Det eksisterer derimot lite forskning som tar utgangspunkt i det norske markedet. Bakgrunnen for denne studien har derfor vært å gjøre en grov kartlegging av outsourcing basert på norske forhold. Vi er spesielt interesserte i hvordan norske virksomheter selekterer tjenesteleverandører. I tillegg undersøker vi hva som kan forklare tilfredshet i outsourcing knyttet til det norske markedet. Våre forskningsspørsmål er følgende: «*Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandører og deres IT-aktiviteter?*»; og «*Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandører?*». Vi vil presisere at denne utredningen definerer metodiske tilnærminger som: virksomhetens egen praksis for valg av tjenesteleverandør(er).

Basert på en systematisk kombinerings av forskningsmetoder, kartlegger studien norsk praksis og finner forklaringer på hva som påvirker tilfredshet med outsourcing. Denne har bestått av to faser. I fase 1 ble det distribuert en kvantitativ spørreundersøkelse. Hensikten med denne var å kartlegge det norske markedet. Deretter ble det gjennomført analyser av de kvantitative dataene. I fase 2 gjennomførte vi dybdeintervjuer med et utvalg av spørreundersøkelsens respondenter. Dette ble gjort for å få forklaringer på funn fra fase 1. En slik metode er mer krevende, men gir bedre innblikk i konteksten ved å basere dybdeintervjuer i fase 2 på ulikheter som avdekkes gjennom en systematisk undersøkelse i studiens fase 1. Totalt gir dette et bedre innblikk ved at dybdeintervjuer baseres på avdekkede fakta fra spørreundersøkelsen. Det gir et godt grunnlag for bedre forklaringer enn ved bruk av enten kvantitativ eller kvalitativ metode hver for seg.

Våre hovedfunn viser at norske virksomheter er generelt svært fornøyde med sine outsourcing-praksiser. Funnene viser at norske virksomheter har ulike tilnærminger til valg av tjenesteleverandører. Noen er preget av lover og regler, mens andre lener seg mer mot egen erfaring. Det viser seg at virksomhetene tilpasser den metodiske tilnærmingen etter eget behov. Det er ingen spesifikk metode som fungerer for alle typer virksomheter, da dette avhenger av forretningskonteksten. Likhetsstrekkene ligger derimot i å ha en strategisk tilnærming til prosessen rundt valg av tjenesteleverandør.

Kvalitet var en avgjørende faktor som kunne bestemme graden av virksomhetens tilfredshet. Våre funn viser at kvalitet verdsettes høyere enn kostnader. Det spiller faktisk ingen rolle om virksomheten oppnår kostnadsreduksjoner dersom leveransen er av dårlig kvalitet. Kvalitet assosieres med stabile tjenester, god oppetid, og god oppfølging. Disse forutsetningene ligger i leverandørens forståelse av kundebehovene. Om leverandøren forstår kunden kan leveransens kvalitet øke - gitt at kunden til gjengjeld er i stand til å kommunisere kravene på en god og tydelig måte. Denne kommunikasjonen gjenspeiles i kundens innkjøpskompetanse.

Funnene fra denne studien kan bidra både til fremtidig forskning, men også i praksis. Studien vil kunne danne et godt fundament som forskere kan benytte seg av. Først og fremst vil det være stor nytte i å gjenskape denne studien, men i et større omfang. Videre kan forskningsspørsmålene deles opp i mindre deler for å få et bedre bilde, men også dypere forklaringer. En outsourcing-metode er ikke en standardisert tilnærming som fungerer for alle. Derfor kan videre forskning se på en metodisk tilnærming knyttet opp mot spesifikke bransjer. I tillegg hadde det vært interessant å studere hvorvidt en slik tilnærming har noe å si i praksis. Til slutt har vi også sett at det er en stor forskjell på de ulike IT-aktivitetene som outsources. Det er ulik modenhet og de kan dermed også kreve en ulik tilnærming. Her vil videre forskning kunne bidra ved å se på metode opp mot de ulike IT-aktivitetene. Vi vil også fremheve at videre forskning kan se på de avgjørende faktorene som fremkommer av funnene i denne studien. Her anbefaler vi å se på de ulike faktorene separat.

For praksis er studien nyttig som kilde til refleksjon og læring. Det å benytte en metode for valg en tjenesteleverandør trenger ikke å være en omfattende og rigid prosess. Her må virksomheten se på egne behov og kompetanse for å tilpasse metoden til eget bruk. Noen vil ha nytte av en mer håndfast tilnærming, mens andre kan lene seg mer på kompetanse og erfaring. Hensikten er å få med seg alle de kritiske delene av leveransen for å forhindre komplikasjoner i fremtiden. Videre har denne studien samlet flere avgjørende faktorer for tilfredshet. Disse er hentet fra alle bransjer og vil kunne skape verdi i større eller mindre grad. Først og fremst må du ha innkjøperkompetanse for å passe på at du ikke gir fra deg eierskapet til egen drift. Man må ha kunnskap om det som skal outsources. Man trenger ikke være en ekspert på selve IT-aktiviteten, men man er ekspert på virksomhetsområdet. Det er også viktig med en åpen og god kommunikasjon mellom kunden og tjenesteleverandøren. Dette er avgjørende for at begge to har forstått omfanget og dermed også kan spille på samme lag gjennom hele samarbeidet. Her er det vesentlig at kunden gir tjenesteleverandøren en forståelse av egen virksomhet. Til slutt vil vi også peke på viktigheten av oppfølging. Leverandør oppfølginger kan gjennomføres i form av både formelle og uformelle møter med tjenesteleverandøren(e). Disse oppfølgingene vil kunne bidra til oppklaringer, forbedringer av kontrakter, innovasjon, og oppfostring av et fremtidig samarbeid.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Litteraturgjennomgang	3
2.1	Teorier	3
2.2	Definisjon av outsourcing	5
2.3	Definisjon av insourcing.....	6
2.4	Tilfredshet vs. Suksess	7
2.5	Andre begrensninger og avklaringer	8
2.6	Oversikt over definisjoner knyttet til outsourcing	8
2.7	Fenomenet «IT Outsourcing»	10
2.8	Outsourcing i Norge.....	10
3	Litteraturstudie	11
3.1	Tilnærminger i outsourcing	11
3.2	Det komplekse beslutningsparadigmet.....	12
3.2.1	Forretningsmessige motiver bak outsourcing.....	13
3.2.2	Økonomiske motiver bak outsourcing	15
3.2.3	Tekniske motiver bak outsourcing	17
3.3	Leverandørmodell og valg av outsourcing-leverandører	22
3.3.1	Kundens forhandlingsmakt	23
3.3.2	Vurdering av leverandørens kompetanse og ferdigheter	23
3.3.3	Leverandørkonfigurasjoner	25
3.3.4	Leverandørens virksomhetsområde	25
3.3.5	Ulike forretningskontekster	26
3.3.6	Request for Information (RFI) & Request for Proposal (RFP)	27
3.3.7	Budprosessen	28
3.3.8	Direkte forhandlinger	29
3.4	Funn i litteraturen.....	30
3.4.1	Tilfredshet og outsourcing-kontrakter	30
3.4.2	Tilfredshet i forholdet mellom kunde og leverandør	31
3.4.3	Andre funn knyttet til tilfredshet	32
4	Forskningstilnærming.....	34
4.1	Kombinert forskningsmetode.....	34
4.2	Filosofisk grunnlag	34
4.3	Forskningsdesign	35
4.4	Analyse med kombinert forskningsmetode	35

4.5	Validitet.....	36
4.6	Etiske hensyn	38
5	Kvantitativ del av undersøkelsen	39
5.1	Kvantitativ datainnsamling	39
5.2	Kvantitativ analyse.....	45
5.3	Kvantitative resultater	45
5.4	Oppsummering av kvantitative resultater	54
6	Kvalitativ del av undersøkelsen	54
6.1	Kvalitativ datainnsamling	54
6.2	Kvalitativ analyse	56
6.3	Kvalitative resultater	57
6.3.1	Metodisk tilnærming til valg av leverandører	57
6.3.2	Avgjørende faktorer for tilfredshet.....	58
6.3.3	Vesentligheten av en metodisk tilnærming	60
6.3.4	Organisasjonsstørrelse	61
6.3.5	Privat sektor vs. offentlig sektor	65
6.3.6	IT-aktiviteter	67
7	Diskusjon	71
7.1	Avgjørende faktorer for tilfredshet	72
7.2	Metodisk tilnærming til valg av leverandører	73
7.3	Organisasjonsstørrelse	75
7.4	Sektor.....	76
7.5	IT-aktiviteter	78
7.6	Forholdet mellom kunde og tjenesteleverandør	79
8	Teoretiske implikasjoner	80
9	Praktiske implikasjoner	81
10	Begrensninger	83
11	Konklusjon	84
12	Referanser	86
13	Vedlegg.....	96
13.1	Spørreskjema	96
13.2	Intervjuguide.....	99
13.3	Samtykkeerklæring	101

Figurliste

Figur 3.1 Et typisk outsourcing-forløp	12
Figur 3.2 Outsourcing-kandidater	14
Figur 3.3 Leverandørtilbud vs. Interne ferdigheter	16
Figur 3.4 Valg av kontraktstype	19
Figur 3.5 Avklare virksomhetens innkjøpsmåte- og fokus	20
Figur 3.6 Outsourcingens livssyklus og kundens forhandlingsmakt	22
Figur 3.7 Leverandørens kompetanseområder	24
Figur 3.8 Generell framgangsmåte for kundens valg av leverandører	28
Figur 5.1 Antall distribusjoner og respondenter	40
Figur 5.2 Dashbordets fargeindikatorer	41
Figur 5.3 Spørreundersøkelsens introduksjonsdel	43
Figur 5.4 Spørreundersøkelsens hoveddel	44
Figur 5.5 Spørreundersøkelsens avslutning	45

Tabelloversikt

Tabell 2.1 Oversikt over outsourcing-teorier	4
Tabell 2.2 Dimensjoner i outsourcing	8
Tabell 2.3 Motiver til outsourcing (i prioritert rekkefølge)	10
Tabell 3.1 Forklaringer av outsourcing-kandidatene	14
Tabell 3.2 Forklaring av Figur 3.3	16
Tabell 3.3 Kontraktvalg basert på virksomhetens innkjøpsmåte- og fokus	21
Tabell 3.4 De tolv leverandørferdighetene	23
Tabell 3.5 Eksempler på kvalitative kriterier	26
Tabell 3.6 Litteraturfunn knyttet opp mot outsourcing-kontrakter	30
Tabell 3.7 Litteraturfunn knyttet opp mot kunde- og leverandørforhold	32
Tabell 3.8 Samling av andre funn i litteraturstudien	32
Tabell 3.9 Samling av andre funn i litteraturstudien	33
Tabell 4.1 Retningslinjer for kombinert metode	36
Tabell 5.1 Dashbord for spørreundersøkelsen	41
Tabell 5.2 Spørreundersøkelsens påstander	46
Tabell 5.3 Frekvensfordeling i form av skår av de ulike påstandene	47
Tabell 5.4 Snittverdier: ikke bruk av metode vs. bruk av metode	48
Tabell 5.5 Snittverdier: offentlig sektor vs. privat sektor	49
Tabell 5.6 Snittverdier: virksomhetsstørrelse - skille på 250 ansatte	50
Tabell 5.7 Snittverdier: ikke outsourcer ITS vs. de som outsourcer ITS	51
Tabell 5.8 Snittverdier: de som ikke outsourcer NKT vs. de som outsourcer NKT	52
Tabell 5.9 Snittverdier: de som ikke outsourcer SBS vs. de som outsourcer SBS	53

1 Innledning

Hvorfor er det vanskelig å anskaffe eller kjøpe IT-aktiviteter i markedet? Et outsourcing-prosjekt med en kontrakt verdsatt til AU\$6 millioner endte til slutt på AU\$1.2 milliarder (KPMG, 2012). Hensikten med dette prosjektet var å migrere utdaterte systemer (lønn, HR, m.m.) til SAP. Målet var å levere høy kvalitet og kostnadseffektive funksjoner på tvers av virksomhetene, samt oppnå høyere standarder av tjenestefunksjoner til en lavere kostnad. IS-implementeringen var 18 måneder bak skjema med en estimert kostnad på ca. 300% over det tentative budsjettet. Året er 2007 og anbudsprosessen skjer i Queensland i Australia, der IBM er i førersetet foran Accenture, Logica og SAP. Det kommer senere frem at valget av tjenesteleverandøren var preget av opportuniste (lobbyvirksomhet) (Chesterman, 2013, p. 45). Det som ser ut til å være vanlige forretningsforhold ender dårlig. Prosjektet var preget av uklare roller og kravspesifikasjoner, komplekse systemmigreringer, ineffektiv prosjektledelse, dårlig kommunikasjon og koordinasjon, manglende systemtesting, utrulling av et uferdig system, og mangel på god oppfostring av kunde- og leverandørforholdet. «*Misforståelsen mellom IBM og staten om hvilket omfang som var nødvendig for midlertidig erstatning (av de eldre systemene) ble aldri (på en tilfredsstillende måte) forstått, adressert eller løst [...]»* (Chesterman, 2013, p. 215). I tillegg trer helseministeren av, ansatte leverer oppsigelser, og begge parter møter hverandre i retten ni år senere. Hendelsen har i ettertid fått mye oppmerksomhet. Den har blant annet blitt brukt som et case-eksempel på et mislykket tilfelle i tidligere forskning (f.eks. Eden & Sedera, 2014; Paterno & Zhao, 2018; Thite & Sandhu, 2014).

Tilfeller av svikt i IT-prosjekter er ikke uvanlig i praksis. Da Telenor i 2014 satte ut et prosjekt til India med et mål om å modernisere og forenkle fastnett-virksomheten på tale og bredbånd, måtte de innfinne seg i at de indiske tjenesteleverandørene Tata Consulting System (TCS) hadde innsyn i Telenor sine nett gjennom tilgang til kritiske drifts- og styringssystemer (Dagens Næringsliv, 2016). Lovverket som Telenor var underlagt, gjorde at TCS kunne se «for mye» informasjon. Telenor måtte til slutt sette bremsene på (E24, 2018). I ettertid trekker datidens Telenor Norge-sjef Berit Svendsen frem følgende forutsetninger for en vellykket tjenesteutsetting (E24, 2018): (1) fagekspertisen bør forbli i Norge; (2) all kundekontakt bør håndteres i Norge; (3) kvaliteten bør være like god eller bedre enn om oppgavene ble utført i Norge, og (4) alle grensesnitt bør så langt det er mulig gjenbrukes. Tilfeller der lovverk og reguleringer påvirker valgene av tjenesteleverandørene, er noe vi også har identifisert gjennom vår utredning.

Verden er i endring som følge av innovasjon og ny teknologi. Det er dermed ikke uvanlig at endringene som følge av dette ikke foregår på en sikker måte. Videre er det heller ikke uvanlig at noen virksomheter utfører dårlige analyser eller tar dårlige vurderinger. Når det gjelder outsourcing av informasjonsteknologi, ser denne masteroppgaven på valgene av tjenesteleverandørene. Som følge av det ovennevnte betyr det ikke at vi stiller tjenesteleverandørene til veggs, men at vi ser heller på tilfredsheten til kjøperne av deres

tjenester. Hvorvidt tilfredshet i disse iterasjonene preges av prosjektets mekanismer leder dermed an til våre følgende forskningsspørsmål:

(1) Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandører og deres IT-aktiviteter?

(2) Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør?

Dagens bilde av outsourcing ser helt annerledes ut enn hva det gjorde før i tiden. Trenden mot plattformer og økosystemer for IT-tjenester agerer på forskjellige måter i ulike deler av verdikjeden. Med den økende digitaliseringen av forretningsprosesser og fremskritt innen bruken av automatisering (inkludert avanserte maskinlæring-algoritmer), har begrepet robotikk som revolusjonerte industriell ingeniørvirksomhet kommet inn i en ny periode med forretningsmuligheter. Teknologiske fremskritt bidrar til nye forretningsmuligheter som igjen kan påvirke virksomhetenes forretningsprosesser. Noen må i stor grad omstille seg og investere i nye løsninger for å holde tritt med markedet. Andre har høy grad av modenhet til å kunne beherske de raske endringene. Under studieforløpet har vi lært om hvordan virksomheter skaper verdi gjennom IT/IS og har så langt tilegnet en felles forståelse på hvordan dette også appellerer til det menneskelige perspektivet. Selv om studiet har dekket spesifikke nivåer av IT-prosjekter og implementeringer, har det derimot ikke adressert outsourcing på et helhetlig nivå. Vår motivasjon er derfor å utvide vårt kunnskaps- og kompetanseområde innenfor outsourcing. Spesielt er vi nysgjerrige på norske virksomheters praksis i outsourcing og hva som forklarer tilfredshet rundt dette. Som følge av dette håper vi i tillegg at den tilegnede kunnskapen vil kunne bistå oss i næringslivet. Hvor vi ender etter masterstudiet er ukjent, men til gjengjeld vil vi kunne sitte igjen med god forståelse av outsourcing, virksomhetenes tilnærming og framgangsmåter, og hvordan vi i fremtiden kan anvende kunnskapen i næringslivet.

Som følge av at vi finner lite forskning på outsourcing rettet spesifikt mot Norge som et avgrenset forskningsområde, vil vi derfor undersøke temaet grundigere. Forskningen gjennomføres i første omgang ved hjelp av en kvantitativ spørreundersøkelse etterfulgt av kvalitative dybdeintervjuer. Dette vil kunne bidra til identifisering av forskjeller i svar, korrelasjoner i ulike bransjer og sektorer, og hvordan disse opplever outsourcing. Med andre ord: vi ønsker å bygge en solid grunnmur som både kan forsterkes og forankres i den kvalitative tilnærmingen gjennom dybdeintervjuer. Til tross for at outsourcing ikke er noe nytt så finner vi allikevel nyere forskningslitteratur som avdekker andre tekniske og sosiale områder. Vi ønsker dermed å belyse dagens status ved å gjøre en grovkartlegging av tilfredshet i det norske markedet.

2 Litteraturgjennomgang

Dette kapitlet tar for seg sentrale begreper og konsepter i tråd med utredningens forskningsspørsmål. En systematisk litteraturgjennomgang har blitt gjennomført for å identifisere, evaluere og tolke tilgjengelig forskning i outsourcing. Dette gjennomføres for at litteraturstudiet skal holde høy kvalitet, unngå partiskhet og unøyaktig innhold. En metode med klare retningslinjer bør ligge til grunn før innsamling av relevant litteratur (Kitchenham, 2004). Måten vi velger å gjennomføre dette på er basert på Kitchenham (2004) sin metode og dets tre hovedfaser på hvordan en litteraturstudie kan gjennomføres: (1) planlegging, (2) gjennomføring, og (3) rapportering.

Nøkkelbegrepet vi har valgt å fokusere på er «ITO Success». Dette er et begrep som stadig dukker opp i tidligere forskning. Det omfatter hele livssyklusen i outsourcing. Vi har valgt å fokusere på ITO Success fordi det er tett knyttet til tilfredshet og utfallet av outsourcing. Av søket vi utførte i Scopus var det ingen forskning som hadde blitt utredet i Norge. Det nærmeste vi kommer av outsourcing-litteratur i Norge er eldre litteratur (f.eks. Solli-Sæther, 2016; Solli-Sæther & Gottschalk, 2008; Ågnes, 2019; Aase, 2005), samt markedsrapporter og analyser som har blitt gjennomført av store bedrifter (f.eks. EY, 2019). Vi startet med søkestrengen: («ITO success» OR «IT outsourc* success» OR «information technology outsourc* success»), noe som resulterte i totalt 75 treff på Scopus. Vi begrenset antall artikler med publikasjoner fra og med 2010 til og med 2020, noe som igjen resulterte i 55 treff. Vi begrenset søket ytterligere til forskningsområder innenfor Computer Science, Social Sciences, og Business, Management and Accounting, og havnet på 50 treff. Til slutt begrenset vi det resterende med dokumenttypene «Article» og «Conference paper» og endte opp på 42 treff. Av disse 42 treffene har vi samlet inn 14 artikler som vi finner relevant til vår forskning. I tillegg til de utvalgte artiklene har vi identifisert flere relevante artikler i referanselistene (også kalt «backward search»). Summen av både Scopus-søket og backward search utgjør 20 nøy og grundige gjennomgåtte artikler. Denne delen består av sentrale begreper og konsepter, dagens situasjon, og til slutt en sammenstilling av tidligere forskning og litteratur.

2.1 Teorier

Teoriene som anvendes i outsourcing er mange og tatt fra feltene økonomi, strategi og sosiologi. De økonomiske teoriene er blant annet Transaction Cost Theory (TCT) og Agency Theory. Fra det strategiske perspektivet finner vi Resource-Based View (RBV), Resource Dependency Theory, Game Theory, og Auction Theory. Teorier fra sosiologi inkluderer Social/Relational Exchange Theory (SET/RET), Social Capital Theory, Institutionalism, Power Theories, Innovation Diffusion, og Social Cognition.

Den viktigste antakelsen på tvers av de økonomiske teoriene er at outsourcing-beslutninger og kontraktsinngåelser baserer seg på å redusere kostnader (Lacity & Willcocks, 2009a). Den

viktigste antakelsen på tvers av de strategiske teoriene er at man bygger eller skaffer ressurser for å gjennomføre strategier som kan føre til suksess (Lacity & Willcocks, 2009a). Et felles fokus blant teoriene fra sosiologi er forholdet mellom de involverte personene, inkludert nivåer av tillit og makt, følelsen av gjensidig forpliktelse og sosiale normer (Lacity & Willcocks, 2009a).

Den mest anvendte teorien er TCT (Lacity & Willcocks, 2009a). Denne teorien brukes til å studere beslutninger om outsourcing av IT. Dette er fordi den belyser problemene som kan oppstå i kontrakter, og outsourcing er spesielt knyttet til dette. I Tabell 2.1 forklarer vi kort teorier som kan bidra til å belyse forskningsspørsmålene.

Tabell 2.1 Oversikt over outsourcing-teorier

Område	Teori	Kort forklaring
Økonomisk perspektiv: Outsourcing-beslutninger blir tatt for å minimere kostnader. Utover dette bør organisasjoner være oppmerksomme på risikoen for opportuniste fra tjenesteleverandør. De bør vurdere sannsynligheten av, og de økonomiske konsekvensene av slik oppførsel (Lacity & Willcocks, 2009a)	<i>Transaction Cost Theory (TCT)</i>	Består av to sentrale forutsetninger: (1) Bounded Rationality og (2) Opportunism Bounded rationality referer til «atferd som er ment rasjonell, men som til en viss grad er begrenset» (Bahli & Rivard, 2013). I outsourcing kan dette refereres til ufullstendige kontrakter. Ut ifra definisjonen av Opportunism kan dette kort forklares som partens egeninteresse. Det involverer en situasjon der en av partene villeder, lurer og forvirrer den andre parten (Bahli & Rivard, 2013). I outsourcing kan dette refereres til leverandørens egeninteresse, som utnytter kontrakten til sin egen fordel.
	<i>Agency Theory</i>	Tar utgangspunkt i to parter der: (1) Prinsipal (f.eks. eieren av en bedrift) delegerer arbeid til en (2) Agent (f.eks. ledere eller ansatte i den Prinsipales bedrift). Agency Theory forsøker å trekke frem problemer som kan oppstå i kontrakten. Dette er problemer som kan være et

		resultat av at Agenter opptrer opportunistisk (f.eks. interessekonflikter mellom Agent og Prinsipal (Guilding, Warnken, Ardill, & Fredline, 2005).
Strategisk perspektiv: Organisasjoner outsourcer av følgende grunner: (1) fokusere på kjernekompetanse; (2) mangel på intern kompetanse; (3) muligheter for omstilling; (4) få tilgang til teknologi og ekspertise (Christ, Mintchik, Chen, & Bierstaker, 2014)	<i>Recource-Based View (RBV)</i> <i>Recource Dependency Theory (RDT)</i>	RBV refererer til ressurser som kan bidra til konkurransefortrinn. Teorien antar at virksomhetens muligheter for konkurransefortrinn er basert på anskaffelse og distribusjon av knappe ressurser som er verdifulle, vanskelige å imitere og ikke-substituerbare (Schwarz, Jayatilaka, Hirschheim, & Goles, 2009) På lik linje med RBV, vil RDT også referere til ressurser, bare at disse ikke fokuserer på konkurransefortrinn, men heller noe organisasjonen må ha. En organisasjons avhengighet av eksterne ressurser bestemmes av ressursenes betydning for organisasjonen, antall potensielle leverandører og kostnadene ved å bytte leverandør (Lacity & Willcocks, 2009a).
Sosiologisk perspektiv: Tar for seg effekten av forholdet mellom virksomheter og/eller enkeltpersoner i outsourcing-beslutningene (Christ et al., 2014)	<i>Social/Relational Exchange Theory (SET/RET)</i>	Relasjoner mellom kunder og leverandører er basert på tillit utviklet over tid (til fordel for partnerskap). En kontrakt blir sett på som en mental tro og forventninger partene har om sine gjensidige forpliktelser (Lacity & Willcocks, 2009a).

2.2 Definisjon av outsourcing

Selve definisjonen av outsourcing er mye debattert i forskningslitteraturen. Det finnes ingen klar definisjon av outsourcing, men heller en konsensus av hva det omhandler. For eksempel har Leimeister (2010) kartlagt tjueseks definisjoner fra tidligere forskning. Store Norske Leksikon (SNL) definerer outsourcing som «Når et foretak setter deler av sin produksjon til underleverandører». Visma argumenterer med at outsourcing ikke må forveksles med å flytte produksjonen til et annet land og foreslår definisjonen: «når en virksomhet lar eksterne leverandører ta over arbeidsoppgaver som virksomheten tidligere har stått for». For å ta outsourcing av informasjonsteknologi/informasjonsystemer som et utgangspunkt vil for eksempel Loh and Venkatraman (1992) definere dette som «the significant

contribution by external vendors in the physical and/or human resources associated with the entire or specific components of the IT infrastructure in the user organization» (p.4).

Leimeister (2010) har i informasjonssystem-sammenheng definert dette som «handing over to one or more third party vendors (i.e., legally independent) the provision of some or all of an organization's IS functions such as, e.g., IT assets, activities, people, processes, or services for a contractually agreed monetary fee and period of time» (p.20). Definisjonene bærer allikevel to likhetstrekk: (1) funksjonene/tjenestene/aktivitetene som hele eller deler av virksomheten, hvor disse (2) flyttes/overleveres til en tredjepart. Felles for alle er beslutningen om «make-versus-buy» som refererer til hvorvidt virksomheten skal kjøpe eller utvikle dette internt (Loh & Venkatraman, 1992).

Vi har valgt å anvende Barthélemy (2003) sin definisjon av outsourcing: «turning over all or part of an organizational activity to an outside vendor» (p.87). Vår definisjon av IT outsourcing blir dermed «når virksomheten overleverer hele eller deler av IT-aktivitetene til en tredjepart». I sin enkle forfatning bevarer definisjonen et bredt mulighetspekter. I noen tilfeller kan det hende at ordet «ITO» dukker opp. Dette er et akronym for «Information Technology Outsourcing», og vil derfor brukes synonymt med «outsourcing». Samtidig er det viktig å påpeke at vi bruker begrepene «outsourcing», «tjenesteutsetting», «utkontraktering, og «sette ut tjenester» om hverandre.

2.3 Definisjon av insourcing

I Norge har insourcing blitt definert forskjellig. I tillegg skiller disse seg fra definisjonene vi finner i forskningslitteraturen. For eksempel har Wikipedia definert dette som: «når en organisasjon overtar virksomhet som de tidligere har kjøpt fra andre». Visma definerer insourcing som: «når en oppgave som er blitt outsourcet kan sørge for at virksomheten kjøper opp underleverandøren». Felles for disse er at noe som har blitt kjøpt av en tredjepart hentes tilbake til virksomheten. Dette er to definisjoner som delvis havner utenfor det forskningslitteraturen egentlig viser til. Skal vi følge litteraturen, så kan vi antyde at den norske definisjonen referer i større grad til definisjonen av «backsourcing». Interessant nok finner vi at flere forskere har forsøkt å definere insourcing ved å kontrastere den med outsourcing. Men siden definisjonene av outsourcing varierer, har disse (på lik linje med vår valgte definisjon for masterutredningen) bare begrenset bruken for å avklare outsourcing i artiklene deres (Leimeister, 2010). King (2008) gir en mer forskningstilnærmet definisjon av insourcing: «... the enterprise performs the function internally, thereby incurring all of the relevant fixed administrative costs in addition to the variable costs of the activity» (p.72). I denne utredningen har vi valgt å bruke Hirschheim and Lacity (2000) sin definisjon: «the practice of evaluating the outsourcing option, but confirming the continued use of internal IT resources to achieve the same objectives of outsourcing» (p.100). Felles for disse to definisjonene inkluderer det underliggende konseptet om at virksomheten utfører arbeidet

internt framfor å henvende seg til en tredjepart. Vi definerer insourcing som: «når virksomheten henter interne ressurser framfor å gå ut til en tredjepart».

2.4 Tilfredshet vs. Suksess

Suksess i en outsourcing-sammenheng er definert som «tilfredshet med fordelene ved outsourcing som en organisasjon oppnår av å implementere en outsourcing-strategi» (Grover, Cheon, & Teng, 1996, p. 98). I tillegg kan det også bli sett på som nivået av egnethet mellom utfallet av outsourcing og kundens krav (Lee & Kim, 1999; Wang, Sasanipoor, & Wang, 2018). Tilfredshet kan også måles ut ifra hvor godt forholdet mellom kunden og leverandøren er (Qi & Chau, 2012b, 2015). Tilsvarende kan tilfredshet referere til hvor fornøyde de respektive partene er med samarbeidet og veien mot måloppnåelse (Perrin & Pervan, 2005). Forholdet mellom kunde og leverandør betegnes som «ITO-relationship».

Med en omfattende litteraturstudie har Liang, Wang, Xue, and Cui (2016) resonnerert til at ITO-suksess er et resultat av den helhetlige styringsledelsen av ITO, der summen av ITO-relationships og ITO-activities (aktivitetene knyttet til prosjektforløpet) resulterer i ITO-suksess. De presenterer det på en slik måte: $ITO\ relationships + ITO\ activities = ITO\ success$.

ITO-suksess har ofte blitt konseptualisert i henhold til nivået på tilfredshet med de økonomiske, strategiske og teknologiske fordelene som kommer fra outsourcing av deler av eller hele firmaets IT-aktiviteter (Grover et al., 1996; Qi & Chau, 2012b, 2015). Karimi-Alagheband and Rivard (2020) mener at definisjonen av ITO-suksess ikke nødvendigvis involverer fordelene ved ITO som følge av andelen IT-aktiviteter som flyttes, men også andre mulige faktorer ved ITO. Derfor redefinerer de også begrepet som: «i hvilken grad en organisasjon oppnår sine forhåndsdefinerte og/eller nye mål gjennom sine ITO-avtaler» (Karimi-Alagheband & Rivard, 2020, p. 6).

Grover et al. (1996) foreslår at kilden til tilfredshet ligger i følgende fordeler: 1) økonomiske, 2) teknologiske, og 3) strategiske. Med tiden har litteraturen tatt Grover et al. (1996) som et utgangspunkt til videre forskning (f.eks. Goo & Nam, 2007; Karimi-Alagheband & Rivard, 2020; Lee & Kim, 1999; Qi & Chau, 2012b; Wang et al., 2018). Utover disse vil også mange artikler bruke suksess, utfall, fordeler og ytelse om hverandre. Framfor alt finner vi to gjengangere i vår litteraturstudie: 1) ITO-relationships og dets påvirkning på suksess der det ofte undersøkes hvorvidt relasjonsattributtene (tillit, forpliktelse, kommunikasjon, felles forståelse, m.m.) gir fordeler og påvirker prosessene knyttet til ITO; og 2) kontraktsdimensjonen (ITO-contracts) som er med på å definere hvordan disse bygges videre inn i forløpet.

ITO-suksess er ansett som den viktigste avhengige variabelen i forskningsfeltet (Liang et al., 2016). ITO-suksess har blitt et bredt tema i forskningslitteraturen og bærer preg av ulike syn på hva ITO-suksess er og hvordan man kan måle dette. Årsaken til dette ligger i at faktorene mot suksessoppnåelse avhenger sterkt av hvordan forskerne definerer «utfall» eller

«suksess» (Dibbern, Goles, Hirschheim, & Jayatilaka, 2004). Dibbern et al. (2004) skiller mellom tre typer utfall/suksess: 1) tilfredshet, 2) realisering av forventninger, og 3) ytelse (p.69). Kort fortalt kan tilfredshet måles ut ifra «magefølelsen» til de det gjelder eller hvor fornøyde de involverte generelt er (f.eks. produktkvalitet, brukertilfredshet, informasjonskvalitet, samarbeidet mellom kunde og leverandør), realisering av forventninger måles mer spesifikt mot forhåndsdefinerte kriterier og faktiske resultater (f.eks. type kontrakt, anvendelse av antatt ekspertise, risikotiltak osv.), og ytelse måler organisasjonsadferd (f.eks. arbeidsprosesser, holdninger, ansattes ytelse osv.).

I denne utredningen knyttes tilfredshet synonymt med suksess på bakgrunn av at førstnevnte er allment akseptert som et måleinstrument for sistnevnte (Leimeister, 2010), og fordi det tillater aktuelle respondenter (fra kvalitativ datainnsamling) å svare basert på kriteriene som er mest relevante for dem. Vår utredning definerer tilfredshet som «når outsourcingen av IT-aktiviteten har oppfylt forventningene til virksomheten».

2.5 Andre begrensninger og avklaringer

I denne utredningen brukes informasjonsteknologi synonymt med informasjonssystemer. Vi samler også ordene aktiviteter, tjenester og funksjoner, i denne oppgaven vil dette betegnes så enkelt som aktiviteter. Dermed bruker vi outsourcing av IT-aktiviteter. Vi tar også i bruk ordet virksomhet istedenfor bedrift og selskap. Ordet organisasjon vil brukes synonymt med virksomhet.

Begrepene «metode», «metodisk tilnærming», og «outsourcing-metode» blir hyppig brukt gjennom hele utredningen. Vi vil presisere at dette refererer til virksomheters egen praksis for valg av tjenesteleverandører. Grunnen til at vi presiserer dette er fordi kildene i denne studien bruker disse om hverandre.

2.6 Oversikt over definisjoner knyttet til outsourcing

Hensikten med Tabell 2.2 er å gi en kort forklaring på de ulike dimensjonene av outsourcing.

Tabell 2.2 Dimensjoner i outsourcing

Begrep	Forklaring
Sourcing (Jayatilaka, 2006, p. 106)	Refererer til en innført ordning for anskaffelse av IT-aktiviteter og for styring av nødvendige ressurser og aktiviteter som kreves for å produsere aktivitetene

Outsourcing <i>(Barthélemy, 2003, p. 87)</i>	Når virksomheten overfører hele eller deler av en organisasjonsaktivitet til en ekstern leverandør
Insourcing <i>(Hirschheim & Lacity, 2000, p. 100)</i>	Når virksomheten evaluerer outsourcing-alternativet, men bekrefter fortsatt bruk av interne IT-ressurser for å oppnå de samme målene som outsourcing.
Backsourcing <i>(Cullen & Willcocks, 2003, p. 32)</i>	Når virksomheten henter tilbake deler av IT-en som de opprinnelig outsourcet
Graden av outsourcing <i>(Jayatilaka, 2006, p. 109):</i>	Prosentandelen av det totale IT-budsjettet brukt på outsourcing. Dette området spenner fra 0% til 100%
Total Insourcing <i>(Jayatilaka, 2006, p. 110)</i>	Når virksomheten bruker 80% eller mer av IT-budsjettet for å skaffe IT-aktiviteter internt
Selective Outsourcing <i>(Jayatilaka, 2006, p. 110)</i>	Når virksomheten bruker mellom 20%-80% av IT-budsjettet for å skaffe IT-aktiviteter fra eksterne leverandører
Total Outsourcing <i>(Jayatilaka, 2006, p. 110)</i>	Når virksomheten bruker 80% eller mer av IT-budsjettet for å skaffe IT-aktiviteter fra eksterne leverandører
Antall leverandører:	
Single Sourcing	Når virksomheten benytter én leverandør
Multi Sourcing <i>(Cohen & Young, 2005, p. 1)</i>	Når virksomheten kombinerer IT- og forretningstjenester anskaffet fra et utvalg av interne og eksterne leverandører for å oppnå optimalt resultat
Onshore / Domestic Outsourcing	Når virksomheten outsourcer aktiviteten til en innenlands leverandør
Nearshoring <i>(Rottman & Lacity, 2009, p. 389)</i>	Når virksomheten outsourcer aktiviteten til en leverandør i et naboland, eller i til et land i samme kontinent
Offshore Outsourcing <i>(Rottman & Lacity, 2009, p. 389)</i>	Når virksomheten outsourcer aktiviteten til en leverandør i et annet kontinent

2.7 Fenomenet «IT Outsourcing»

Det var tidligere foretrukket å beholde IT internt innad i bedriften, og dette var vanligvis aktiviteter som omfattet alt fra IT-operasjoner til regnskapsføring. Selve fenomenet «IT Outsourcing» stammer fra 60-tallet, da tjenesteleverandøren Electronic Data Systems (EDS) signerte en kontrakt med Blue Cross of Pennsylvania (Dibbern et al., 2004). Kontrakten gikk ut på at EDS skulle håndtere sistnevntes datatjenester. Rundt 80-tallet manifesterte fenomenet seg etter at Kodak valgte å outsource egne aktiviteter. Som en veletablert virksomhet var dette helt uforståelig for konkurrentene. For hvem var villig til å ta en slik risiko, å overlevere informasjonssystem (IS)-aktivitetene til en tredjepart? Etter hvert ble det observert at det faktisk hadde en verdi. Kodak sin beslutning vakte stor inspirasjon for andre virksomheter. De så nemlig potensialet og fordelene av en slik strategi. Man kan med andre ord fastslå at Kodak legitimerte IT outsourcing (Hirschheim & Lacity, 2006). Fenomenet forankret seg senere i forskningsmiljøet og ble kjent som «Kodak-effekten», da det ble oppfattet som banebrytende (Loh & Venkatraman, 1992). Dette ga uttrykk for at det var «OK» å overlevere «en del» av virksomheten til en tredjepart. Gitt Kodak-effekten og dets opprinnelse, må den ikke forveksles med andre hendelser, som f.eks. da Kodak tvilte på teknologiinnovasjon, og etter hvert slo seg konkurs. Uten å gå nærmere inn på dette, ser vi på Kodaks strategi – i tråd med Loh and Venkatraman (1992) som en kritisk hendelse i outsourcing-historien.

2.8 Outsourcing i Norge

I perioden 2014-2016 gjennomførte Statistisk Sentralbyrå (SSB) en markedsundersøkelse for outsourcing. Utvalget bestod av 2.000 norske virksomheter med 50 eller flere ansatte. Seks prosent (120 bedrifter) hadde i perioden flyttet forretningsaktiviteter til utlandet. I Norge viser det seg at informasjons- og kommunikasjons-sektoren er den sektoren som hyppigst flytter ut aktivitetene, der hvert syvende selskap flyttet deler av IT porteføljen til utlandet. Det som outsources til utlandet er støtteaktiviteter som administrative- og ledelsesfunksjoner (f.eks. juridiske tjenester, økonomi og regnskap). I tillegg viser det seg at 55 prosent flyttet hele eller deler av kjernevirksomheten til utlandet.

I Norge oppleves det også – i tråd med tidligere litteratur – at kostnadsreduksjoner i form av arbeidskraft og andre kostnader (automatisering av menneskelige prosesser) er et av de fremste motivene for outsourcing. De ulike motivene er presentert i Tabell 2.3.

Tabell 2.3 Motiver til outsourcing (i prioritert rekkefølge)

Motiver til outsourcing	Motiver til backsourcing
1. Strategiske valg tatt av konsernspissen	1. Strategiske beslutninger fra konsernspissen
2. Reduserer lønnskostnader	

-
- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| 3. Redusere andre kostnader | 2. Automatisering av |
| 4. Fokusere på kjerneaktivitet | produksjonsprosesser i Norge som |
| 5. Få tilgang til nye markeder | erstatning for produksjon utenlands |
| 6. Tilgang til spesialisert | 3. Utfordringer ved fysisk avstand, språk |
| kunnskap/teknologi | eller kulturforskjeller |
| 7. Forbedre produktkvalitet eller | 4. Manglende fleksibilitet og |
| introdusere nye produkter | leveringsevne hos utenlandsk |
| 8. Redusere leveransetider | underleverandør |
| 9. Mangel på kvalifisert arbeidskraft | 5. Utilfredsstillende kvalitet på |
| i Norge | varer/tjenester levert i utlandet |
| 10. Gunstige lovgivning og regulering | 6. Høyere kostnader enn forventet |
| for virksomheten i landet | 7. Behov for å ha produksjonen tettere |
| aktiviteten ble flyttet til | knyttet til FoU eller produktdesign |
| | 8. Lang leveransetid fra utlandet til |
| | kunder |
| | 9. Økt hyppighet på produktendringer |
| | 10. Mangel på kvalifisert arbeidskraft i |
| | utlandet |
-

I motsetning til SSB, finner Ernst & Young (EY) at norske virksomheter outsourcer for å kunne fokusere mer på kjernevirksomheten (EY, 2019). Undersøkelsen ble gjennomført i 2018 og distribuert til 146 av de største virksomhetene i Norge. EY sin undersøkelse viser at tilgang til spesialkompetanse, ekspertise og verktøy bli ansett på som viktigst. Summen av større fleksibilitet og skalerbarhet, kombinert med en forbedret driftsmessig effektivitet er de viktigste grunnene til outsourcing. Videre peker undersøkelsen på at rutineoppgaver (hyllevarer) som helpdesk, teknisk support, sikkerhet og testing er de aktivitetene som norske virksomheter outsourcer. Virksomheter er altså mindre villige til å kjøpe aktiviteter som krever spesialisert kompetanse. Respondentene oppgir at de outsourcer mindre enn 20 prosent av IT-budsjettet. De oppgir også at de i større grad ønsker å satse på lokale leverandører framfor offshore-basert outsourcing. For denne masterutredningen vil det interessante i EY sin undersøkelse være tilfredsheten med tjenesteleverandørene, der 80 prosent oppgir at de er tilfredse med sin hovedleverandør.

3 Litteraturstudie

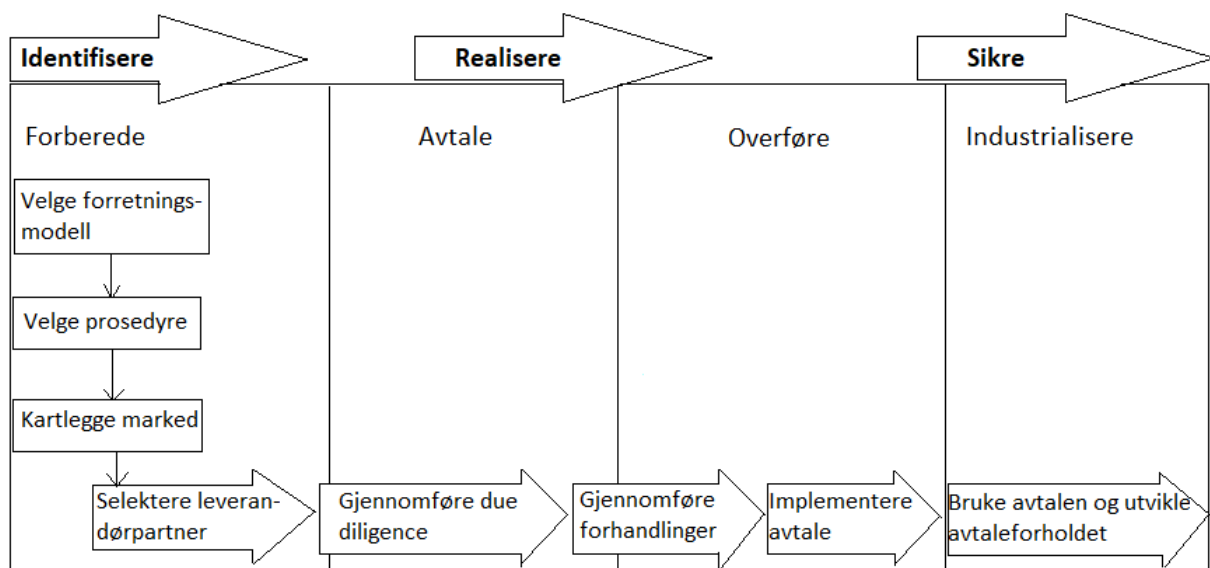
3.1 Tilnærminger i outsourcing

Dette delkapittelet tar for seg beskrivende forklaringer på tilnærminger i outsourcing basert på tidligere litteratur. Av søkene vi har utført i Scopus og Oria med søkestrengen

«(«information technology outsourcing» OR «IT outsourcing») AND «methodological approach») fant vi ingen artikler om metodiske tilnærminger for valg av tjenesteleverandør i en outsourcing-sammenheng. Vi forsøkte å erstatte «methodological approach» med («supplier selection» OR «vendor selection»). Dette er derimot et område som inngår i logistikk og forsyningskjeden, der valg av leverandører er meget omtalt. I løpet av høstsemesteret fikk vi muligheten til å intervju to roller innenfor anskaffelse. I disse intervjuene fikk vi vite mer om hvordan anskaffelse av produkter/tjenester tjener som en nøkkelpriks i forsyningskjeden. Dette er derimot delvis utenfor den praksisen vi ser i en outsourcing-strategi, da prosessene knyttet opp mot valg av tjenesteleverandører inngår som en del av outsourcing-strategien (Cullen, Willcocks, & Lacity, 2009).

3.2 Det komplekse beslutningsparadigmet

For å forstå beslutningsprosessene og de metodiske tilnærmingerne i outsourcing, må man også forstå prosessene som leder opp til fasen. Når en virksomhet skal outsource vil det være vanlig i praksis å velge forretningsmodell, prosedyre, kartlegge marked, velge leverandørpartner, gjennomføre due diligence, gjennomføre forhandlinger, implementere avtalen, og bruke avtalen og utvikle avtaleforholdet (Aase, 2005). Figur 3.1 er tatt fra Aase (2005) og viser det kommersielle løpet i et nøtteskall (p.104).



Figur 3.1 Et typisk outsourcing-forløp

Outsourcing utføres forskjellig på tvers av virksomheter, bransjer, og offentlig og privat sektor. Tatt dette i betraktning vil store deler av det påfølgende støtte seg på Aase (2005) og Lacity, Willcocks, and Feeny (2009). Førstnevnte tar for seg dette på et generelt nivå. Sistnevnte gir en mer teknisk forklaring. De tar for seg de forretningsmessige, økonomiske, og tekniske motiver i det som angår valg av hvilke aktiviteter som kvalifiseres til outsourcing,

samt prosessene knyttet opp mot valg av tjenesteleverandører. For å belyse dette har Lacity, Willcocks, et al. (2009) trukket frem virksomheter som har hatt vellykkede tilfeller med outsourcing. Arbeidet deres presenterer et beslutningsrammeverk basert på disse tilfellene.

3.2.1 Forretningsmessige motiver bak outsourcing

I det forretningsmessige perspektivet gir outsourcing mulighet til å velge mellom følgende tre forretningsmodeller (Aase, 2005, p. 105): (1) tjenestekjøp; (2) joint venture, og; (3) salg av enhet med avtalt tjenestekjøp. Tjenestekjøp er det enkleste av disse, og går ut på at virksomheten kjøper en administrativ aktivitet. I en slik forretningsmodell er spesifisering, varighet, priser og forpliktelser avtalt på forhånd. Tjenestekjøp deles vanligvis inn i tre deler. Den første delen er tjenestebeskrivelsen som beskriver den respektive aktivitetens funksjoner og virkeområde (f.eks. regnskap – hvordan fakturering skal utføres, rutiner for kontering, føring av hovedbok osv.). Den andre delen er tjenestenivåer som går ut på å sette kvalitetskrav til tjenesten. Dette er vanligvis beskrevet i en Service Level Agreement¹ (SLA). Den siste delen omfatter prisen på tjenestekjøpet. Når virksomheten inngår et samarbeid med leverandøren, har vi noe som kalles for Joint Venture. Dette er en avtaleform som dreier seg om fusjon og etablering av eget selskap som skal levere tjenesten. I en slik seanse vil f.eks. kunden bistå med omsetning og fagpersoner til å utføre tjenesteproduksjon, mens leverandøren står for markedsføringskompetanse, faglig ekspertise og systemstøtte. Den siste forretningsmodellen (salg av enhet med avtalt tjenestekjøp) går ut på at kunden selger en virksomhets-aktivitet mot at leverandøren gir kunden tilgang til en utvidet funksjon av denne.

Felles for IT outsourcing er dilemmaet om hvorvidt virksomheten skal kjøpe eller utvikle aktiviteten selv. Valget av hvilke IT-aktiviteter som skal outsources eller beholdes in-house krever at virksomheten behandler IT som en portefølje (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Det vil si virksomhetens helhetlige oversikt over IT-aktivitetene internt og som det investeres i. På en slik måte vil virksomheten kunne analysere i hvilken grad hver aktivitet bidrar til forretningen (Lacity, Willcocks, et al., 2009).

Figur 3.2 er hentet fra Lacity, Willcocks, et al. (2009) og visualiserer en matrise som beskriver de forretningsmessige motivene for beslutningsprosessen. Tabell 3.1 gir en nærmere forklaring på dette. Når virksomheten har gjennomført en analyse og kartlagt hvilke IT-aktiviteter som bidrar til posisjonering og forretningsdrift, viser figuren fire kategorier av potensielle kandidater for outsourcing (Lacity, Willcocks, et al., 2009, pp. 223-224):

¹ Avtale om tjenestenivå - Service Level Agreement (SLA) setter krav til leverandøren og tjenesten (Aase, 2005, p. 105)

Selecting IT Outsourcing Candidates

Contribution of IT Activity to Business Operations	Critical	Best Source	Insource
	Useful	Outsource	Eliminate or Migrate
		Commodity	Differentiator

Contribution of IT Activity to Business Positioning

Figur 3.2 Outsourcing-kandidater

Tabell 3.1 Forklaringer av outsourcing-kandidatene

Kvadrant	Alternativ	Forklaring
«Critical-Differentiators» IT-aktiviteter som ikke bare er kritiske for forretningsdriften, men som også bidrar til å differensiere virksomheten fra konkurrentene	Insource	F.eks. Outsource IT-aktiviteter som ikke er kritiske, og beholde kritiske aktiviteter internt. Anvende løsningene på måter som differensierer seg fra andre andre (f.eks. IT-capability ²)
«Critical-Commodities» IT-aktiviteter som er kritiske for forretningsdriften, men som ikke differensierer virksomheten fra konkurrentene	Best-source	F.eks. Outsource standardiserte hyllevarer som er kritiske for forretningsdriften, men som har «gått ut på dato».
«Useful Commodities» De IT-aktivitetene som gir trinnvise fordeler for	Outsource	Disse aktivitetene er ansett på som hovedkandidatene for outsourcing.

² IT-ferdigheter (IT Capability) defineres forskjellig i en rekke artikler (Chakravarty, Grewal, & Sambamurthy, 2013; Chen et al., 2014; Karimi, Somers, & Bhattacharjee, 2007; King, 2003). Felles for definisjonene er infrastruktur (en felles plattform, programmeringsspråk, ønsket kvalitet og standarder osv.) og IT-ferdigheter (evner, ferdigheter, kompetanse og erfaring) som organisasjonen har internt og om det benyttes til fordel for organisasjonen.

virksomheten, men som ikke differensierer dem fra konkurrentene		
«Useful Differentiators»	Eliminate or Migrate	Typisk «nice-to-have», men ikke «need-to-have». Slike aktiviteter er vanligvis unødvendige da det ikke bidrar til forretningsverdien. Derfor anbefales det å eliminere dette fra (eller migrere inn i) en IT-portefølje.
IT-aktiviteter som differensierer virksomheten fra konkurrentene, men på en måte som ikke er kritisk for forretningsuksess		

Jo lenger ut man kommer i matrisen, des mer hensiktsmessig blir det å satse på interne IT-aktiviteter. Som nevnt innledningsvis kan behandlingen av IT som en portefølje bidra til å identifisere kandidater for outsourcing ved å analysere både aktivitetens bidrag til konkurransestrategi og forretningsdrift. Den vedlagte matrisen visualiserer dette. Utførelse av en slik analyse vil kunne tillate toppledelsen til å enkelt identifisere verdien av IT (Lacity, Willcocks, et al., 2009).

3.2.2 Økonomiske motiver bak outsourcing

I tillegg til det forretningsmessige vil naturligvis også de økonomiske motivene la seg påvirke beslutningsprosessen. De økonomiske motivene handler om å sammenligne tilbud fra tjenesteleverandøren med ferdighetene som virksomheten har internt. Disse tar hensyn på kostnader i form av virksomhetens stordriftsfordeler³, og ledelsespraksiser⁴.

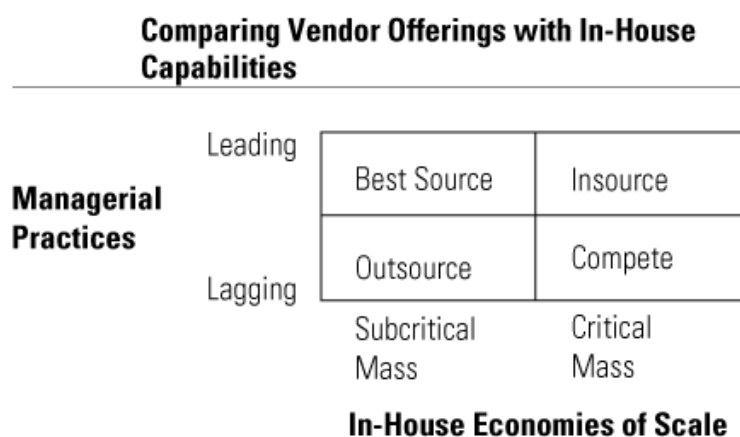
Stordriftsfordeler i en outsourcing-sammenheng kommer fra å bruke spesialister der det var mangel på den nødvendige kompetansen til teknologien (Harland, Knight, Lamming, & Walker, 2005). Kostnadsreduksjoner som motiv for outsourcing, stammer fra den generelle antakelsen om at en leverandør kan redusere IT-kostnadene fordi de har iboende stordriftsfordeler som gjør at kunden slipper å drifte egen IT-avdeling (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Derfor nevnes både stordriftsfordeler og lederpraksiser. Både ledelsespraksiser og graden av stordriftsfordeler sammenligner leverandørtilbud og virksomhetens interne ferdigheter.

Figur 3.3 viser dette i en matrise (Lacity, Willcocks, et al., 2009, p. 226). Tabell 3.2 gir en grundigere forklaring på dette. Kritisk masse (Critical Mass) og subkritisk masse (Sub-Critical Mass) i sammenheng med stordriftsfordeler refererer til størrelsen på IT-avdelingen. Jo større IT-avdelingen blir, des mer IT-kompetanse har virksomheten internt. Når avdelingen

³ Stordriftsfordeler innebærer at det er en kostnadsmessig fordel å produsere stor produksjonsmengde sammenlignet med liten (Andreassen, 2012). Med andre ord: det blir billigere å produsere en stor mengde enn en liten mengde. Virksomheter oppnår stordriftsfordeler når kostnadene faller, og produksjonen øker.

⁴ Et eksempel på vanlige ledelsespraksiser er: toppledelsens forpliktelse, engasjement, involvering, og støtte.

blir større, vil de komme til et punkt der utgiftene kan spres utover IT-aktivitetene og andre produkter. Dermed blir gjennomsnittskostnaden så lav at en betydelig del av inntektene vil kunne direkte påvirke bunnlinjen. Når motivet er å redusere kostnader, vil det bli vanskeligere for tjenesteleverandøren å konkurrere om pris, fordi virksomheten har såpass god praksis og interne ferdigheter. Ledelsespraksiser (Management Practices) er de praksisene som referer til arbeidsmetodene som anvendes for å forbedre effektiviteten i arbeidsprosessene. Når IT-avdelingen har nådd en kritisk masse, så vil det ikke nødvendigvis bety at ting vil fungere bedre. Mangel på god ledelsespraksis er med på å avgjøre dette. For eksempel: dersom virksomheten ikke har god nok ledelsespraksis til å håndtere en kritisk masse, så kan IT-aktiviteten plutselig begynne å fungere mye verre.



Figur 3.3 Leverandørtilbud vs. Interne ferdigheter

Jo lenger ut man kommer i matrisen, des mer hensiktsmessig blir det å beholde på IT-aktivitetene.

Tabell 3.2 Forklaring av Figur 3.3

Kvadrant	Alternativ	Forklaring
«Critical Mass + Leading Managerial Practices»	Insource	Behold IT-aktiviteten. Når den interne IT-avdelingen har oppnådd en kritisk masse og samtidig en effektiv ledelsespraksis, så vil det være lite sannsynlig at en leverandør vil kunne redusere kostnadene ytterligere, fordi de må jo også kunne tjene litt penger. I dette tilfellet trenger den interne IT-avdelingen kun dekke kostnadene
«Critical Mass + Lagging Management Practices»	Konkurrere	Når IT-avdelingen har kritisk masse, men ineffektiv ledelsespraksis, så anbefaler Lacity, Willcocks, et al. (2009) den øverste ledelsen å myndiggjøre og

		inkludere IT-ledere til å forhandle med leverandøren og konkurrere om pris
«Sub-Critical + Leading Management Practices»	Best-Source	Når IT-avdelingen har en subkritisk masse, og samtidig en effektiv ledelsespraksis, vil det være fullt mulig å beholde aktiviteten og yte godt av interne IT-ledere som påtar seg «rollen» av å fungere som en «ekstern tredjepart», selv når det finnes eksterne leverandører som tilbyr gode løsninger. Lacity, Willcocks, et al. (2009) anbefaler derimot å gå ut i markedet for å undersøke den økonomiske validiteten av outsourcingen, for noen ganger kan det hende at det foreligger et behov for midlertidige ansettelse av eksterne konsulenter som utfører kompetansekrevende oppgaver
«Sub-Critical + Lagging Management Practices»	Outsource	Når IT-avdelingen har en subkritisk masse, og i tillegg en ineffektiv ledelsespraksis, så foreligger det en sterk økonomisk begrunnelse for outsourcing. Virksomheter bør allikevel undersøke i hvor stor grad disse IT-aktivitetene bidrar til kjernevirksomheten, og beholde dette mens det fortsatt er mulig (Lacity, Willcocks, et al., 2009)

3.2.3 Tekniske motiver bak outsourcing

Hittil har det blitt redegjort for både forretningsmessige- og økonomiske motiver i beslutningsprosessen. Når man i den forretningsmessige dimensjonen har avdekt potensielle kandidater for outsourcing, samt i den økonomiske dimensjonen forhandlet seg frem til et tilfredsstillende tilbud i budrunden, så vil det i den tekniske dimensjonen omfatte kontraktsforhandlinger med de aktuelle leverandørene. Lacity, Willcocks, et al. (2009) har bestemt at de tekniske faktorene er preget av følgende: (1) graden av teknologisk modenhet, og; (2) graden av teknologisk integrasjon. Disse faktorene er forbundet med kundens forhandlingsmakt.

3.2.3.1 Teknologisk modenhet

Graden av teknologisk modenhet bestemmer virksomhetens evne til å definere krav på en presis måte til de aktuelle leverandørene (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Lacity, Willcocks, et al. (2009) beskriver umodne IT-aktiviteter som når selve teknologien er ny og ustabil, virksomheten har lite erfaring, og/eller når virksomheten har anskaffet kjent teknologi som anvendes på en ny og radikal måte. Outsourcing av umodne aktiviteter følger med en risiko. Man ønsker som regel å outsource umodne IT-aktiviteter, og dette på bakgrunn av at

leverandørene sitter med den tekniske ekspertisen som mange virksomheter ikke har internt. Dette bidrar til å redusere forhandlingsmakten til kunden, noe som medfører til at de i noen tilfeller ikke er i stand til å forhandle seg fram til en god kontrakt. Når et slikt tilfelle inntreffer, og kontrakten er signert, så kan dette på lang sikt resultere i «lock-in»-effekten – at kunden blir altfor avhengig av leverandøren (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Enda viktigere: hvordan skal kunden ha muligheter for læring, når leverandøren i altfor stor grad tilfører sin ekspertise, erfaring, og kompetanse? Lacity, Willcocks, et al. (2009) anbefaler å «kjøpe inn» denne ekspertisen. Med andre ord: integrere eksterne ressurser inn i et internt team. På den måten får kunden fullstendig styringskontroll og visibilitet over IT-aktiviteten. Dermed får det interne teamet fanget opp så mye læring som mulig om teknologien og dens bruk, samtidig som at leverandøren ikke tar for mye eierskap over IT-aktiviteten.

Modne IT-aktiviteter representerer veletablert bruk av velkjent teknologi (Lacity, Willcocks, et al., 2009). I motsetning til lav grad av modenhet, er virksomheten i bedre stand til å definere krav på en presis måte. Derfor vil også modne IT-aktiviteter være mindre risikabelt å outsource, fordi presise krav fører til gjensidig forståelse mellom partene og vil kunne bidra til bedre kontraktsforhandlinger med leverandøren. Lacity, Willcocks, et al. (2009) tar fram noen eksempler på presise krav, deriblant fullstendige spesifikasjoner av tjenestenivåene: responstid og tilgjengelighet, tjenestenivåtiltak, anmerkninger for manglende ytelse og justeringer for endring i forretningsvolum.

3.2.3.2 Teknologisk integrasjon

Teknisk integrasjon referer til integreringsgraden av IT-aktiviteten med virksomhetens forretningsprosesser (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Jo høyere integreringsgrad, des større blir risikoen av outsourcing. Når IT-aktiviteten krever høy grad av integrering, kan dette påvirke virksomhetens måter å gjøre ting på. For eksempel kan utfallet av integreringen kreve radikale endringer eller redesign av arbeidsprosesser (Business Process Reengineering). En lav integreringsgrad kan kort forklares som at aktiviteten ikke «forstyrrer» andre aktiviteter i virksomheten. Et eksempel på dette kan være skrivebordsstøtte (desktop support) uten at dette skaper støy med andre aktiviteter, der kunden har umiddelbar tilgang til den eksterne leverandøren dersom det skulle skje systemkrasj, dataglipp, eller enhetssvikt.

I eksemplet med QH, erfarte de kompleksiteten av høy integreringsgrad og migrering av systemer som påvirket arbeidsprosessene. Kravene ble ikke tydelig nok kommunisert, flere forretningsprosesser ble ikke fullt utviklet før implementeringen av det nye lønnsystemet, og test av systemintegrering ble ikke gjennomført som planlagt (Eden & Sedera, 2014). Med nytt system ble også forbindelsen med den lokale lønnsleverandøren bli avbrutt. Dette førte til at lønnspersonalet måtte gjøre ting på andre måter, noe som forklarer de forsinkede lønnsutbetalingene i casen. Med avbrutte forbindelser til gammel lønnsleverandør følger

også tap av lokal kunnskap. Som følge av den mislykkede integreringen, hvordan skal lønnspersonalet da kunne utbetale riktig lønn til en håndfull av ansatte?

Figur 3.4 viser en matrise som inkluderer de tekniske faktorene med kontraktalternativer i hver kvadrant. Disse kvadrantene forklares nærmere i neste delkapittel.

Selecting an Appropriate Contract

Degree of Technology Integration	High	Preferred Supplier	Preferred Contractor
	Low	Buy in	Contract out
		Low	High

Degree of Technological Maturity

Figur 3.4 Valg av kontraktstype

Jo lenger ut i matrisen, des større grunnlag er det for at virksomheten bør inngå et samarbeidsdrevet forhold med tjenesteleverandøren, hvor de i fellesskap håndterer IT-aktiviteten. De potensielle fordelene kan føre til økt innovasjon som igjen kan føre til økt konkurransefortrinn (Leimeister, 2010). Jo lenger inn i matrisen, des større grunnlag er vil det være å anskaffe ekstern kompetanse for å dekke et midlertidig behov. Et eksempel på dette kan være utviklere i de siste trinnene av et utviklingsprosjekt. Utfordringen her ligger i de nøyaktige timene som kreves for å fullføre kodingen. Dermed signerer de kontrakter som spesifiserer kompetanse og kostnad per dag, per person.

3.2.3.3 Innkjøpsmåte og innkjøpsfokus

Vi har til nå forklart de forretningsmessige, økonomiske og tekniske motivene for beslutningsrammeverket til Lacity, Willcocks, et al. (2009), og har nå grunnlag til å utvide forståelsen av det ovennevnte med Figur 3.5. Kategoriseringen av kontraktene kan baseres på innkjøpsmåten og innkjøpsfokusset:

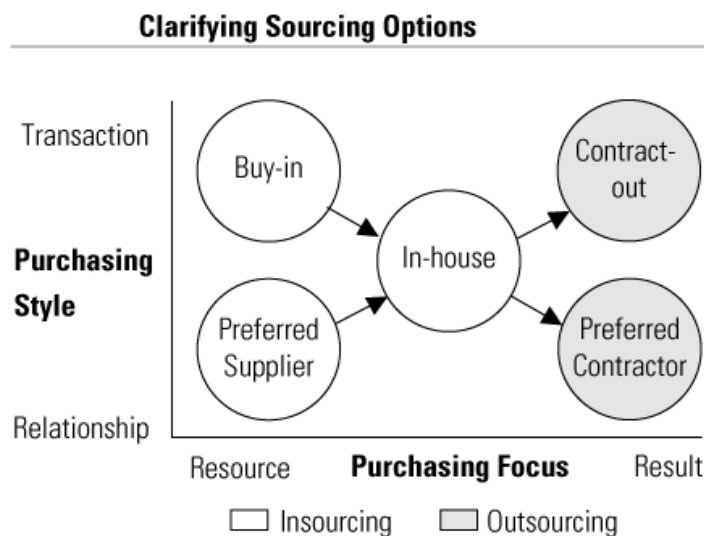
1) Innkjøpsmåte (Purchasing Style)

- Transaksjoner (Transaction Style)
 - Innebærer engangskontrakter med nok detaljer til å fungere som et referansedokument
- Forhold (Relationships Style)

- Innebærer mindre detaljerte, insentivbaserte kontrakter basert på forventningen om at kunde og leverandør vil gjøre forretning med hverandre over lengre tid.

2) Innkjøpsfokus (Purchasing Focus)

- Ressurser (Resource Option)
 - Virksomheten kjøper inn leverandørressurser (f.eks. maskinvare, programvare eller ekspertise), men administrerer IT-aktiviteten på egenhånd
- Resultater (Result Option)
 - Leverandørene administrerer leveransen av IT-aktiviteten for å gi selskapet de spesifiserte målene med outsourcingen.



Figur 3.5 Avklare virksomhetens innkjøpsmåte- og fokus

Lacity, Willcocks, et al. (2009) innlemmer «Buy-In», «Preferred Supplier» i innkontraktering (insourcing), da disse strategiene vil referere til at virksomheten har full kontroll og visibilitet av IT-aktiviteten. Dermed innlemmer de «Contract Out» og «Preferred Contractor» i outsourcing, da kontrollen over IT-aktiviteten overleveres til leverandøren. Videre vil innkjøpsmåte- og fokus foreslå fire ulike måter å imøtekomme det eksterne IT-markedet på (Tabell 3.3).

Tabell 3.3 Kontraktsvalg basert på virksomhetens innkjøpsmåte- og fokus

Innkjøpsfokus	Kontraktstype	Forklaring
Insourcing:		
	«Buy-In»	Når IT-aktiviteten er umoden og har lav integreringsgrad. Virksomheten kjøper leverandørressurser for midlertidig bruk (f.eks. utviklere, kodekompetanse osv.).
	«Preferred Supplier»	Når IT-aktiviteten er umoden og har høy integreringsgrad. Kunden får tilgang til ressursene som kreves for IT-aktiviteten gjennom utvikling av et nært forhold til leverandøren. Dette innebærer en insentivbasert kontrakt som definerer utfyllende mål. Ved forhandling av denne kan fordelene være en form for volumrabatt mot at kunden ikke er på utkikk etter andre leverandører. Til gjengjeld kan fordelene for leverandøren være en jevn inntektsstrøm.
Outsourcing:		
	«Contract Out»	Når IT-aktiviteten er moden og har lav integreringsgrad. Innebærer fullkomne kontrakter som skal virke som et referansedokument, der leverandøren påtar seg ansvaret for levering av IT-aktiviteten. Et eksempel kan være fullstendige spesifikasjoner av tjenestenivåene.
	«Preferred Contractor»	Når IT-aktiviteten er moden og har høy integreringsgrad. Også kalt for «strategisk allianse» (Strategic Alliance) (King, 2008). Et samarbeid mellom kunde og leverandør der hensikten er å inngå et forhold for å håndtere risiko. Leverandøren er ansvarlig for styring og levering av IT-aktiviteten. På lik linje med 'Preferred Supplier'-strategien, så vil virksomheten etterstrebe en insentivbasert kontrakt som sikrer felles mål. Et eksempel på dette kan være at partene etablerer et felleseid selskap der de i fellesskap deler risiko og gevinst.

Til sist viser Figur 3.5 «In-House» - som også innlemmes i insourcing, og som fungerer som et mellomledd mellom de ovennevnte strategiene. Dette beskriver interne ferdigheter og

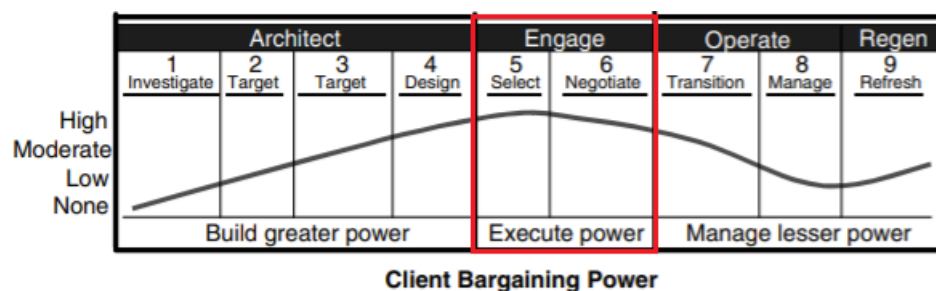
evner som kan ha en innvirkning på kontraktsformene. Hvilket betyr at alle former for kontrakter vil ha en større risikograd dersom disse ikke beholdes internt. Eksempler på slike ferdigheter kan være (Lacity, Willcocks, et al., 2009, p. 220):

- Evne til å følge, vurdere og tolke endrede IT-ferdigheter, og relatere dette til organisasjonens behov
- Evne til å definere IT-krav på en god måte som kan være relevante på lang sikt
- Evne til å identifisere riktige måter å bruke markedet på
- Evne til å overvåke og håndtere kontraktsmessige relasjoner

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at store deler av dette kapittelet er basert på Lacity, Willcocks, et al. (2009). Dette er fordi det gir utredningen et nyansert perspektiv på hvordan beslutninger i praksis kan foregå. Artikkelen baserer seg på tidligere erfaring og praksis fra virksomheter, der de har identifisert vellykkede faktorer i reelle omstendigheter. Således har identifikasjonen av disse blitt overført fra praksis til forskningsbasert materiale, som vi i stor grad har brukt for å kunne heve utredningens tekniske forståelse innenfor outsourcing-området.

3.3 Leverandørmodell og valg av outsourcing-leverandører

Dette kapittelet tar for seg virksomhetens beslutningsprosess i valg av tjenesteleverandører. Store deler av dette kapittelet er hentet fra Cullen et al. (2009). De har bygget videre på Cullen, Seddon, and Willcocks (2006) og Cullen and Willcocks (2003) sin forskning innenfor outsourcingens livssyklus og kundens forhandlingsmakt i dets ulike faser (Figur 3.6). Tilsvarende vil dette kapittelet ta for seg valg- og forhandlingsfasen («Engage»). Denne fasen omhandler det tidspunktet i livssyklusen der kunden skal velge tjenesteleverandører, samt forhandle og utarbeide avtaler. Leverandørvalget er basert på hvordan tjenesteleverandøren kan oppfylle kundenes behov. I denne prosessen vil kundens forarbeid bestå av følgende trinn: (1) vurdering av leverandørenes kompetanse og ferdigheter; (2) konfigurering av tjenesteleverandøren (f.eks. hvor mange leverandører skal utføre arbeidet?); (3) bestemme leverandørens virksomhetsområde; (4) vurdere leverandørens evner og kompetanse i forretningskonteksten; (5) budprosessen.



Figur 3.6 Outsourcingens livssyklus og kundens forhandlingsmakt

3.3.1 Kundens forhandlingsmakt

Som vi ser i sistnevnte figur finner vi kundens forhandlingsmakt på toppunktet i livssyklusen. Tidligere tok vi for oss de forretningsmessige, økonomiske, og tekniske motivene bak beslutningsprosessen av IT-aktivitetene. Kundens forhandlingsmakt kan øke med fasene. Dette forutsetter at kunden har vært i stand til å redegjøre for aktuelle outsourcing-kandidater. Dersom disse forutsetningene er tilstede, vil forhandlingsmakten i fasen «Engage» være høy, og jo mer kunden utnytter dette, des større blir sjansene for suksessopnåelse (Cullen & Willcocks, 2003; Cullen et al., 2009). Om tilfellet er det motsatte – at kunden har lav forhandlingsmakt – vil kunden befinne seg i en dårlig forhandlingsposisjon med leverandøren. Kunden bør invitere til mest mulig åpen konkurranse, dersom de ikke vet hvor de skal etterspørre tjenestene (Aase, 2005). Dette vil si at alle aktuelle leverandører kan fritt gi tilbud til kunden.

3.3.2 Vurdering av leverandørenes kompetanse og ferdigheter

Cullen et al. (2009) mener at kunder har en tendens til å fokusere på leverandørens ressurser framfor kompetanse og ferdigheter. De foreslår at man heller bør fokusere på kompetanse og ferdigheter, og transformere dette om til ressurser. Det har blitt kartlagt tolv nøkkelferdigheter hos en leverandør. Disse har blitt identifisert av (Feeny, Lacity, & Willcocks, 2005). Cullen et al. (2009) anbefaler å se etter disse ferdighetene når man vurderer aktuelle tjenesteleverandører (Tabell 3.4).

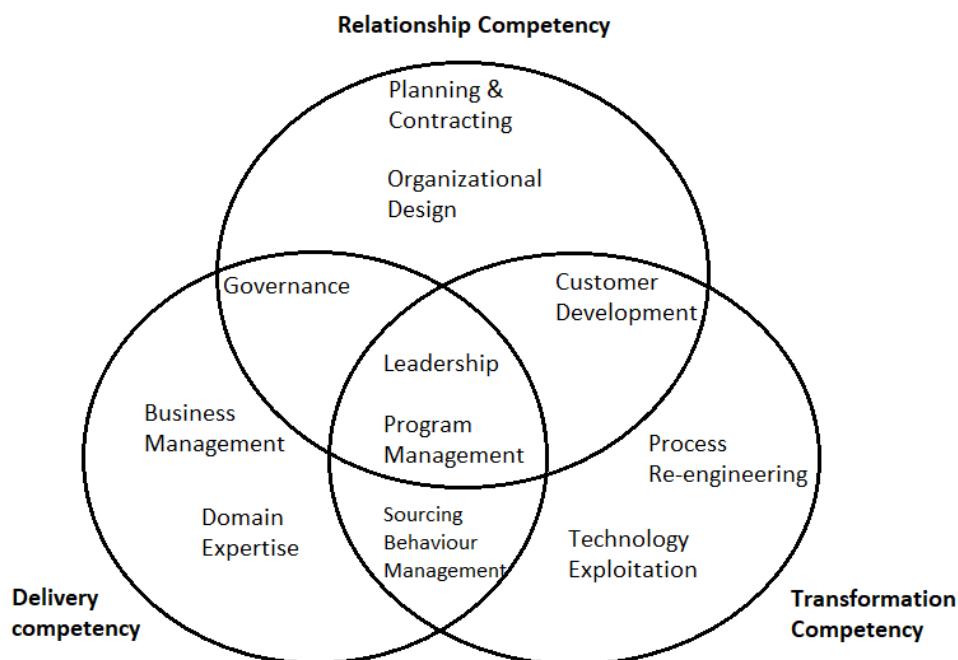
Tabell 3.4 De tolv leverandørferdighetene

Leverandørferdigheter	Forklaring
1. Lederskap (Leadership)	Evnen til å identifisere og levere helhetlig suksess gjennom hele avtalen
2. Virksomhetsledelse (Business management)	Evnen til å imøtekomme tjenesteavtaler, og leverandørens og kundens forretningsplaner
3. Breddekompetanse (Domain Expertise)	Evnen til å beholde og anvende faglig kunnskap, inkludert teknisk og domene (sektor- og organisasjonseksperise)
4. Atferdshåndtering (Behavior Management)	Evnen til å motivere og inspirere folk til å levere tjenester på høyt nivå
5. Innkjøp (Sourcing)	Evnen til å få tilgang til ressurser på en kostnadseffektiv måte etter behov
6. Prosessforbedring (Process Improvement)	Evnen til å innlemme endringer i tjenesteprosessen for å oppfylle dramatiske forbedringsmål
7. Teknologiutnyttelse (Technology Exploitation)	Kapasiteten til å utplassere ny teknologi på en rask og effektiv måte

8. Programledelse (Program Management)	Evnen til å levere en rekke sammenhengende prosjekter
9. Kundeutvikling (Customer Development)	Evnen til å hjelpe kundene med å ta informerte valg i det som angår tjenestenivåer, funksjonalitet og kostnader
10. Planlegging og kontraktering (Planning & Contracting)	Evnen til å levere gunstige resultater til fordel for begge parter
11. Organisasjonsdesign (Organizational Design)	Evnen til å designe og implementere vellykkede organisasjonsordninger
12. Styresett (Governance)	Evnen til å definere, spore og måle ytelse

Cullen et al. (2009) har integrert leverandørferdighetene inn i tre kompetanseområder (Figur 3.7):

- 1) Leveranse (Delivery Competency)
 - Leverandørens evne og vilje til å innfri kundens krav til daglige operasjonelle tjenester.
- 2) Transformasjon (Transformation Competency)
 - Leverandørens vilje og evne til å møte kundens behov for forbedring av tjenesten
- 3) Forhold (Relationship Competency)
 - Leverandørens kapasitet og vilje til å justere seg etter kundens verdier, mål og behov



Figur 3.7 Leverandørens kompetanseområder

3.3.3 Leverandørkonfigurasjoner

En del av leverandørvalget er å ta stilling til hvordan de kan dekke kundebehovene. En leverandørkonfigurasjon refererer til hvor mange leverandører som kan dekke kundens behov. Cullen et al. (2009) skiller mellom fire alternative leverandørkonfigurasjoner:

- 1) Én leverandør (Sole Supplier)
 - Når en enkelt leverandør har ansvaret for kundens helhetlige IT-portefølje eller -avtale
- 2) Hovedleverandør (Prime Contractor Arrangement)
 - Består av et (allianse)-nettverk med flere leverandører under hovedleverandøren. Hovedleverandøren er ansvarlig for kontraktens helhet, men kan hente ressurser fra sine underleverandører igjen, som leverer hele eller deler av kontrakten.
 - Underleverandører: har vanligvis ekspertise som hovedleverandøren ikke har; opererer i regioner som er utenfor hovedleverandørens område; støtter lokale kunder på vegne av hovedleverandøren
- 3) Spesial-løsning (Best-of-Breed Network)
 - Også kjent som én-til-mange-forhold, «Multi Sourcing»
 - Kunden opererer med en rekke leverandører
- 4) Panel (Panel Arrangement)
 - En liste over foretrukne leverandører som kontinuerlig konkurrerer om tilbud.
 - Hver enkelt leverandør konkurrerer regelmessig om forskjellige kontrakter over en definert periode

3.3.4 Leverandørens virksomhetsområde

Kartlegging av markedet handler om å skaffe oversikt over aktuelle leverandøren og deres tilbudsportefølje (Aase, 2005). Som en del av å velge en leverandørkonfigurasjon, vil det også være hensiktsmessig å tenke på hvilke markedsområder de opererer i. Det er ingen fasitsvar på hva den beste leverandørkonfigurasjonen kan være, da hver og en har sine fordeler og ulemper. Den valgte modellen må derimot passe inn i det markedet som kunden ønsker å operere i. Således står kunden overfor tre hovedvalg (Cullen et al., 2009, p. 285):

- 1) Innenlands- eller utenlands outsourcing (Domestic vs. Offshore)
- 2) Lokal- eller global dekning (Local Coverage vs. Global Coverage)
- 3) Nisje- eller bred markedsaktør (Niche vs. Broad)

Kort forklart innebærer disse tre valgene hvorvidt kunden skal satse på en liten eller stor (Local vs. Global) leverandør, om leverandøren opererer i utlandet eller ikke (Domestic vs. Offshore), og om deres tjenestetilbud er begrenset (nisje) eller bredt.

3.3.5 Ulike forretningskontekster

Når det evalueres hvorvidt tjenesteleverandøren kan innfri kundens behov, vil det ikke nødvendigvis være basert på deres ekspertise, men også hvordan de håndterer og utfører arbeidet i ulike sammenhenger. Outsourcing i forskjellige forretningskontekster kan for eksempel referere til framgangsmåte i offentlig sektor.

Cullen et al. (2009) mener at kunden bør vurdere leverandørens evner og kompetanser for ulike forretningskontekster. Dette betyr ikke at det i alle forretningskontekster krever at leverandørene utmerker seg i de tolv ferdighetene som nevnt i Tabell 3.4 og alle de tre kompetansene i Figur 3.7. Ved vurdering av leverandører i en gitt forretningskontekst blir det foreslått tre forskjellige sett med kriterier (Cullen & Willcocks, 2003, p. 126; Cullen et al., 2009, p. 294):

- 1) Obligatoriske (Mandatory)
 - Tilbydere må kunne innfri grunnleggende krav og etterlevelser (compliance)
- 2) Kvalitative (Qualitative)
 - Hvilken type informasjon som kunden etterspør fra tilbydere (f.eks. økonomisk soliditet, service- og produkttilbud, tilbyderens bransje og virksomhetsområde m.m.)
 - Om man får «verdi for pengene»
- 3) Pris (Price)
 - Om det «koster mer enn det man får igjen»

Obligatoriske kriterier eliminerer tilbud som ikke etterlever kundekrav. I tillegg diskvalifiserer de leverandører som ikke kan innfri de mest grunnleggende kundeforventningene.

Obligatoriske kriterier er de viktigste kriteriene som leverandører må kunne oppfylle.

Dersom det ikke er tilfellet, spiller det ingen rolle hvor lukrativt eller billig tilbudet er.

Kvalitative kriterier er informasjonskrav som kunden etterspør fra tilbyderne, og som typisk har blitt forhåndsdefinert gitt de kriteriene som skal drive valgprosessen. Eksempler på slike kriterier er gitt i Tabell 3.5 (Cullen et al., 2009, p. 295).

Tabell 3.5 Eksempler på kvalitative kriterier

Kriterier	Beskrivelse
Generelle ferdigheter	Kriterier som er forbundet med leverandørens helhetlige karakter:
	• 12 nøkkelferdigheter (Tabell 3.4)
	• Service- og produktspekter
	• Markedsandeler, strategier og fokusområder
	• Geografisk virksomhetsområde
	• Økonomisk levedyktighet
	Kriterier som er forbundet med erfaring og dokumenterte ferdigheter og kompetanse innen relevante områder:
	• Bransjevirkosomhet

Fartstid	<ul style="list-style-type: none"> • Geografiske driftsområder som kreves av kunden • Spesifikke tjenester som avtalen krever • Hovedkontrakter og administrasjon av underleverandører • Kundereferanser
Foreslått framgangsmåte	<p>Løsningene som tilbys av leverandøren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tjenesteleveranse • Bemanning og personalledelse • Avtalens foreslåtte overganger • Risikostyring • Kunderelasjonsledelse • Overholdelse av kontrakten og enigheter om servicenivåer (Service Level Agreement) • Kontinuerlig forbedring • Pristilnærminger

Dersom kunden opererer i offentlig sektor bør de i tillegg ta høyde for at leverandøren behersker sektorens spesielle behov (Aase, 2005). De ovennevnte kriteriene vil normalt kreve et utvalg/team fra virksomheten som utarbeider og evaluerer en slik liste (Cullen & Willcocks, 2003; Cullen et al., 2009). Dessuten finnes det ingen entydig liste, da behovene vil variere fra virksomhet til virksomhet. Dermed vil den foreslåtte listen fungere som et eksempel, samt gi en generell forståelse på hvordan dette kan utarbeides.

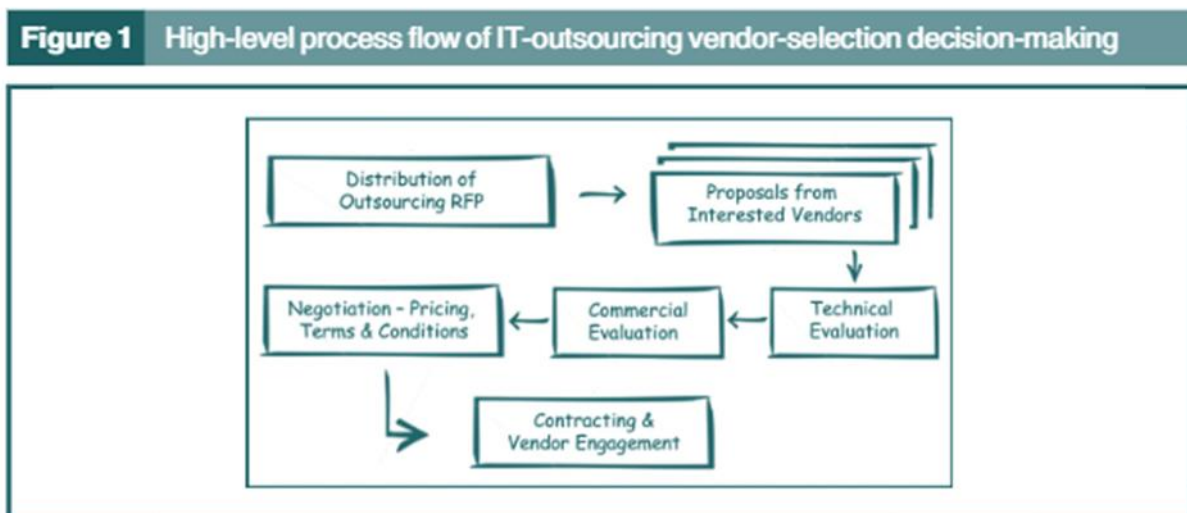
3.3.6 Request for Information (RFI) & Request for Proposal (RFP)

Før budprosessen er det essensielt å samle inn så mye informasjon som mulig. Det delkapitlene har nevnt hittil kan gjenspeiles i en såkalt RFI og RFP. En RFI blir definert som: «*En forespørsel etter informasjon (RFI) fra leverandører om det finnes produkter i form av en vare eller tjeneste som kan tilfredsstillte ulike målsettinger som innkjøper har*» (Innovasjon Norge, 2017, p. 8). Dette er informasjon som vil bli fulgt opp av en såkalt RFP.

En RFP er et typisk forretningsdokument som kunngjør et prosjekt. RFP-en skisserer kundens krav (f.eks. omfang av arbeidet, formål, relevant kompetanse og ressurskapasitet, infrastruktur og kvalitetssertifiseringer). I tillegg beskriver det prosjektet og ber om tilbud fra kvalifiserte leverandører som kan bidra til å utvikle produktet. Denne er utarbeidet av kunden og gir potensielle leverandører nødvendig informasjon. Som følge av kundens krav, vil leverandøren kunne presentere et forslag basert på egen forståelse av kundens RFP. Det gjør det også mulig for leverandørene å stille spørsmål, avklare tidsforløp og kostnader før anbudet leveres (Innovasjon Norge, 2017, pp. 8-9). Disse kravene vil i etterkant oppklares mellom partene, der målet er å etablere en felles forståelse av hva RFP-en egentlig dreier

seg om. Figur 3.8 er hentet fra Das and Grover (2018, pp. 33-34), og forklarer en generell framgangsmåte for kundens valg av leverandører. Inkludert i denne er RFP:

- 1) Leverandørens forståelse av forretningen og tekniske krav (kundens prosjektmål, leveranser, ytelses- og oppfyllelseskrav, og likviderte erstatninger⁵)
- 2) Leverandørprofil og informasjon om prosjektteam (leverandørens egenskaper, tjenester, legitimering og omdømme)
 - I tillegg adresseres ressursene som er tildelt oppdraget, kvalitet på personell og deres ferdigheter, opplæring osv.
- 3) Leverandørens metodiske tilnærming – hvordan leverandøren planlegger å gjennomføre prosjektet (detaljer om ledelsen, leveranse, kvalitet, overholdelse av regelverk og sikkerhetsprosesser)
- 4) Infrastruktur (leverandøren skisserer sin infrastruktur og evne til å håndtere risiko)
- 5) Prisforslag (Leverandørens avgifter enten på en fast pris eller på tid og materiale – eller en kombinasjon av disse, avhengig av art og mengde arbeid)



Figur 3.8 Generell framgangsmåte for kundens valg av leverandører

3.3.7 Budprosessen

De vanligste prosedyrene er kjøp etter forhandling (kunde forhandler frem en avtale med en enkelt leverandør), begrenset konkurranse (kunden sender tilbudsforespørsel til et begrenset antall leverandører) og full konkurranse (alle (leverandører) som ønsker, kommer med tilbud) (Aase, 2005, p. 107).

⁵ Likvidert erstatning er et beløp som avtales av partene på tidspunktet for underskrivelse av kontrakten. Denne fastslår skadene som kan gjenoprettes i tilfelle en part bryter kontrakten. Beløpet skal gjenspeile det beste estimatet for faktiske skader når partene signerer kontrakten (Levelset.com, 2019).

Anbud er en typisk framgangsmåte for valg av tjenesteleverandører. Fordelen med en anbudsprosess ligger i konkurransen mellom leverandørene. Leverandørene presses til å levere mest mulig verdi for pengene (Cullen & Willcocks, 2003; Cullen et al., 2009). En annen fordel med dette er at kunden får identifisert en rekke muligheter og potensielle løsninger, noe som kan bidra til velinformerte beslutninger. Det skal dermed sies at en tilfreds outsourcing handler i stor grad om rettferdige kontrakter med bærekraftige løsninger fra en overlegen tjenesteleverandør, til en lavest mulig pris (Cullen et al., 2009).

Å velge tjenesteleverandører basert på «mest valuta for pengene» har blitt normen i outsourcing (Cullen et al., 2009). Tidligere litteratur har innsett at det laveste pristilbudet ikke nødvendigvis betyr laveste kostnad på et helhetlig nivå. Ofte vil tilfellet være det motsatte (Cullen et al., 2009). For eksempel kan kostnadene genereres gjennom ekstra kostnader utenfor det som var avtalt, konstante reforhandlinger, tvisteløsninger og backsourcing. Selv om leverandøren kan vise til lavest pris, vil ikke nødvendigvis dette bety at de har nok kunnskap eller erfaring til å kunne etablere et tilstrekkelig leveranseapparat (Aase, 2005). Istedenfor laveste pris, burde kunden heller veie prisen opp mot kvalitet for å få mest mulig verdi for pengene.

Jo mer interaksjon og gjennomsiktighet mellom kunde og leverandør i denne fasen, des bedre vil forholdet bli. Aase (2005) foreslår å investere i due diligence⁶ før kontrakten undertegnes, fordi det indikerer at leverandøren er seriøs og solid. Cullen et al. (2009) har listet opp flere teknikker for begge parter, og inkludert i denne er due diligence (p.298-299).

3.3.8 Direkte forhandlinger

Alternativt kan kunden forhandle direkte med den aktuelle tjenesteleverandøren. Dette gjelder henholdsvis ikke for offentlig sektor, da virksomhetene er bundet til offentlige anbudsregler. Dette er derimot en strategi som kan påvirke tilfredsheten, bare dersom følgende faktorer er tilstede (Cullen & Willcocks, 2003, pp. 115-117; Cullen et al., 2009, p. 297):

- Den aktuelle tjenesteleverandøren utmerker seg i stor grad at det ikke er nødvendig å evaluere alternative leverandører
- Kunden er kjent med markedsprisene og industristandardene som er forbundet med servicedefinisjoner, teknologi og ytelsesindikatorer (KPI-er)
- Organisasjonen vet nøyaktig hva de trenger og kan raskt utarbeide en kontrakt, SLA og prisplan
- Hastverk prioriteres over kostnader, alternative løsninger, og sammenlikning av tjenesteleverandører

⁶ Tilbørlig aktsomhet/selskapsgjennomgang (Due Diligence) brukes i dag allment om gjennomgang av selskaper som har til hensikt å få avdekket eller få bekreftet opplysninger om et selskaps finansielle stilling, samt tekniske, juridiske, miljømessige eller ledermessige forhold (Aase, 2005, p. 115).

- Organisasjonen må derimot passe på at de ikke forkaster ulemper i samme slengen – gitt dårlige forberedelser
- Kunden er erfaren innenfor outsourcing
- Kunden har betydelig mer forhandlingsmakt enn tjenesteleverandøren

Direkte forhandlinger kan virke lettere å gjennomføre og raskere å få på plass. For erfarne kunder kan dette være ideelt, men det betyr derimot ikke at det er den beste praksisen.

3.4 Funn i litteraturen

Videre vil vi presentere funn i tidligere litteratur knyttet til outsourcing-tilfredshet. Vi har samlet funn fra tidligere litteratur. Studien av litteraturen finner overlappende forklaringer på hvorfor virksomheter outsourcer og hva som påvirker tilfredshet. Artiklene tar ikke konkret for seg metodiske tilnærminger for leverandørvalg, men heller en forklaring på tilfredshet i ulike sammenhenger. Vi har kategorisert disse inn i to følgende kategorier: (1) kontrakter, og (2) kunde- og leverandørforhold.

3.4.1 Tilfredshet og outsourcing-kontrakter

Tabell 3.6 viser en oversikt over hva tidligere forskning har avdekket av tilfredshet knyttet opp mot selve kontraktene.

Tabell 3.6 Litteraturfunn knyttet opp mot outsourcing-kontrakter

Hovedfunn kontrakter	Forskere
En veletablert SLA kan påvirke forholdet mellom kunde og leverandør, noe som kan føre til økt tilfredshet	(Goo & Nam, 2007)
En godt utarbeidet kontrakt kan fungere som et fundament for etablering av et godt forhold mellom kunde og leverandør	(Erdoğan & Tokgöz, 2020; Lacity, Khan, & Willcocks, 2009)
Veldefinerte kontrakter gir rom for å begrense alvorlighetsgraden av mulige risikoer, samt bidra til samarbeid og tillit mellom partene	(Erdoğan & Tokgöz, 2020)
Jo mer detaljerte kontrakter, des høyere grad av tilfredshet	(Lacity, Khan, et al., 2009)
Større kontrakter har en høyere frekvens for økt tilfredshet, kontra mindre kontrakter	(Lacity, Khan, et al., 2009)
Kontrakter er positivt forbundet med tilfredshet. Det er avgjørende for å bygge et godt forhold mellom partene	(Qi & Chau, 2012b, 2013, 2015)
God kontraktstyring påvirker ikke tilfredshet, tvert imot vil god kommunikasjon og godt samarbeid med leverandøren påvirke dette	(Karimi-Alagheband & Rivard, 2020)

Leverandørens motivasjon har en påvirkning på tilfredshet. (Delen, Peters, Verhoef, & Motivasjonen om kortsiktige gevinster reduserer sjansene for van Vlijmen, 2016)
tilfredshet, mens langsiktige øker sjansene

Lacity, Khan, et al. (2009) har undersøkt hvilke praksiser som øker sannsynligheten for suksess ut ifra de beslutningene kundene tar i ITO. Funnene deres avslører at graden av størrelse og detaljerte kontrakter hadde en påvirkning. Jo mer detaljerte kontraktene er, des høyere grad av suksessoppgåelse. I tillegg har kontraktstype en påvirkning, der kortsiktige kontrakter viste seg å ha en høyere frekvens av suksess kontra langsiktige. På en annen side fant de ut at større kontrakter hadde en høyere frekvens for suksess kontra mindre kontrakter. Interessant nok finner vi også tilsvarende i Moon, Choe, Chung, Jung, and Swar (2016), som mener at størrelsen på prosjektet hadde en positiv tilknytning til kontraktens varighet og kompleksitet.

Hvordan kan man forklare disse funnene i forbindelse med tilfredshet, og sammenhengen mellom varighet og størrelse? Lacity, Khan, et al. (2009) argumenterer med at når kontraktens varighet er målt i antall år, kan dermed det langsiktige samarbeidet ha en tendens til å miste engasjement og fokus. Større kontrakter kan føre til suksess i den forstand av at leverandørene er mer motiverte og villige til å allokere ressurser av god kvalitet til kunder med store kontrakter. I tillegg til at kontrakten preges av høy grad av kompleksitet kan dette føre til hyppigere prosjektmøter og oppfølging som kan bidra til ITO-suksess (Moon et al., 2016).

3.4.2 Tilfredshet i forholdet mellom kunde og leverandør

Qi and Chau (2012a) definerer relasjons-dimensjonen (ITO-relationship) som «*forholdet mellom tjenesteleverandør og klient, der utveksling av atferd involverer partenes karakteristikk og prosesser*» (p.3). Trivielt sett er relasjons-dimensjonen sentralt for suksess (Qi & Chau, 2012a, 2012b, 2013). Det har altså med årene blitt anerkjent som en nøkkeldimensjon i veien mot suksessoppgåelse (Qi & Chau, 2015). Høyere nivåer av gode forretningsforhold mellom klient og tjenesteleverandør, internt og eksternt, har en direkte innflytelse på ITO-suksess (Lacity, Khan, et al., 2009). Tidligere forskning, spesielt rettet mot dette området, understreker følgende attributter på ITO-relationships: tillit, normer, åpen kommunikasjon, informasjonsdeling, problemløsning, forpliktelse, gjensidig avhengighet, samarbeid m.m. (Lacity, Khan, et al., 2009; Leimeister, 2010; Liang et al., 2016; Qi & Chau, 2012a, 2012b, 2013).

Resultatene i studiet til Qi and Chau (2012a) viser at ITO-relationship hadde en positiv innvirkning på ITO suksess. Tillit og kommunikasjonskvalitet var de attributtene som påvirket dette mest. Samtidig bekrefter dette også at relasjonsdimensjonen er en viktig del av

suksessoppgjør. Tabell 3.7 gir en oversikt over funnene knyttet opp mot forholdet mellom kunde og leverandør.

Tabell 3.7 Litteraturfunn knyttet opp mot kunde- og leverandørforhold

Hovedfunn Kunde- og Leverandørforhold	Forskere
Forholdet mellom kunde og leverandør er nøkkelen til en vellykket outsourcing	(Qi & Chau, 2015)
Nivåer av tillit, forpliktelse, samarbeid, informasjonsdeling m.m., er forbundet med høye nivåer av tilfredshet	(Erdoğan & Tokgöz, 2020; Goo & Nam, 2007; Han, Lee, & Seo, 2008; Lacity, Khan, et al., 2009; Qi & Chau, 2012b, 2013, 2015)
Kvaliteten på partnerskap kan predikere tilfredshet. Partnerskapskvalitet og tilfredshet er sterkt forbundet med hverandre	(Lee & Kim, 1999; Moon et al., 2016)
Jo tettere forhold med leverandør, des større blir de økonomiske fordelene	(Gonzalez, Gasco, & Llopis, 2015)
De avgjørende faktorene som bestemmer partnerskapskvalitet (kommunikasjon, kultur, fleksibilitet, informasjonsdeling og konflikthåndtering) kan påvirke outsourcing- ytelsen i offentlig sektor	(Swar, Moon, Oh, & Rhee, 2012)

3.4.3 Andre funn knyttet til tilfredshet

I tillegg til kontrakter og kunde- og leverandørforholdet har vi avdekket andre interessante funn i litteraturen. Disse funnene er gjengitt i Tabell 3.8 og Tabell 3.9.

Tabell 3.8 Samling av andre funn i litteraturstudien

Andre funn	Forskere
Jo mer av IT-porteføljen som outsources, des mindre tilfredshet	(Lacity, Khan, et al., 2009)
De økonomiske, teknologiske og strategiske fordelene blir større med høyere grader av outsourcing	(Gonzalez et al., 2015)
Dynamiske ferdigheter (dynamic capabilities) har en direkte påvirkning på tilfredshet i sammenheng med riktig valg av aktiviteter som outsources, valg av riktig leverandør, og riktige kontrakter/avtaler. Det har også en avgjørende betydning i sømløse og helintegreerte aktiviteter	(Karimi-Alagheband & Rivard, 2020)
Toppledelsens støtte og forpliktelse er en kritisk suksessfaktor for kundetilfredshet, offshore-prosjekter, og tilfredshet generelt.	(Lacity, Khan, et al., 2009)

Jo sterkere toppledelses rolle er, des større blir de strategiske fordelene med outsourcing (Gonzalez et al., 2015)

I forbindelse med selve graden av outsourcing, fant Lacity, Khan, et al. (2009) at jo mer av IT-porteføljen som outsources, des mindre suksessoppgåelse. Gonzalez et al. (2015) sine funn viser at de økonomiske, teknologiske, og strategiske fordelene blir større med høyere grader av outsourcing. Det har fra gammelt av blitt avdekket at høy grad av outsourcing var forbundet med lavere sjanser for suksess. For eksempel fant en studie (Lacity & Willcocks, 1998) at kunder som outsourcer mindre enn 80% av IT-porteføljen (selective outsourcing) hadde 85% større sjanse for å suksessoppgåelse. Gonzalez et al. (2015) påstår at markedet har blitt mer moden med tiden. Modenheten i kontrakter sammen med leverandørens og kundens oppbygde erfaring har gjort at outsourcing har blitt mer kontrollert. Dette har ført til at flere erfarne outsourcere kan støtte om prosessen. Dersom partene er i stand til å håndtere den høye graden av outsourcing vil dette til gjengjeld belønnes.

Tabell 3.9 Samling av andre funn i litteraturstudien

Andre funn (forts.)	Forskere
Kostnadsreduksjoner er den viktigste driveren for tilfredshet	(Yap, Lim, & Lee, 2013)
Kostnadssparing er ikke forbundet med tilfredshet fra kundens perspektiv	(Seddon, Cullen, & Willcocks, 2007)
Den helhetlige tilfredsheten og ytelsen gjennom outsourcing-forløpet er viktigere enn kostnadseffektivitet, og bidrar mer til vellykkede prosjekter	(Qi & Chau, 2015)
Leverandørens forretningsforståelse i kundens marked har betydning for tilfredshet. Leverandører med god forretningsforståelse, samt god forståelse av kundekrav kan øke tilfredshet	(Delen et al., 2016; Wolverton, Hirschheim, Black, & Burlison, 2020)
Behovsstyring og intern kommunikasjon hos leverandøren kan påvirke tilfredshet og predikere hvor vellykket et prosjekt kan bli	(Delen et al., 2016)

I tillegg finner vi ulike syn på kostnadsreduksjoner. Yap et al. (2013) fant at kostnadsreduksjoner var den viktigste driveren for tilfredshet. På en annen side fant Seddon et al. (2007) at kostnadssparing ikke var forbundet med tilfredshet sett fra kundens perspektiv. Schwarz (2014) argumenterer med at kostnadsreduksjoner ofte ikke er hovedårsaken til outsourcing, og at fremtidig forskning bør sette søkelys på andre ønskelige utfall. I forbindelse med ITO-suksess fant Qi and Chau (2015) at kostnadseffektivitet ikke var viktig, tvert imot viste det seg heller at den helhetlige tilfredsheten og ytelsen i ITO bidro mer til suksessoppgåelse.

4 Forskningstilnærming

I denne seksjonen vil vi presentere studiens valg av forskningsmetoder for å innhente informasjon som kan belyse våre to forskningsspørsmål. Hensikten er å kunne belyse utredningens forskningsspørsmål med dagsaktuell informasjon, kunnskap og tidligere erfaringer. Forskningsspørsmålet er todelt: «*Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandører, og deres IT-aktiviteter?*»; og «*hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør?*». For at vi skal kunne belyse disse, har vi valgt en kombinasjon av både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Dette vil foregå over to faser: (1) spørreundersøkelse; (2) dybdeintervjuer. Det første forskningsspørsmålet kan best belyses gjennom en kvantitativ forskningsmetode, mens en kvalitativ tilnærming er mest egnet for å fremskaffe mulige forklaringer på tilfredshet.

4.1 Kombinert forskningsmetode

Som kort anført over består utredningens valg av en forskningsmetode som består av en kombinasjon av både kvantitativ- og kvalitativ metode. I litteraturen kalles dette for “sequential quantitative-qualitative mixed-method research design” (Venkatesh, Brown, & Sullivan, 2016). Dette på bakgrunn av å skaffe et bredt datagrunnlag som gir rom for å gå i dybden på de områdene der det er mangel på dette. Bruken av en slik forskningsmetode vil kunne fremme bedre forståelse av forskningsspørsmålene hver for seg (Creswell, 2016). Når datasettene kombineres, vil dette muliggjøre en bedre forståelse av problemet. Denne typen forskningsmetode er mer krevende, men gir bedre innblikk i konteksten. Dette gjøres ved å basere dybdeintervjuer i fase 2 på funn som avdekkes gjennom en systematisk undersøkelse i fase 1. Totalt sett gir dette et bedre innblikk ved at dybdeintervjuer baseres på avdekkende fakta fra selve konteksten. Dermed vil det kunne gi oss et godt grunnlag for bedre forklaringer enn ved bruk av enten bare en kvantitativ eller en kvalitativ metode. Det finnes tre måter å kombinere datasettet fra den kvalitative og den kvantitative datainnsamlingen. I første omgang vil datainnsamlingen foregå gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Denne har som mål å gi oss data som skal danne et grunnlag for det kvalitative datasettet. De kvantitative funnene som trenger en grundigere forklaring vil kunne avdekkes gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Her kan vi få en bedre forståelse av problemene (Creswell & Clark, 2011).

4.2 Filosofisk grunnlag

Som nevnt tidligere starter studiet med den kvantitative metoden i forkant av den kvalitative metoden. Når utredningen befinner i og for seg mellom to metodiske tilnærminger vil også det filosofiske grunnlaget skifte perspektiv parallelt med disse fasene. Således anbefales det ulike filosofiske antagelser med fasene under metodegjennomførelsens forløp (Creswell & Clark, 2011). Det filosofiske grunnlaget gjennom utredningen bærer to briller med ulike

perspektiv: (1) postpositivistisk i den kvantitative delen – da vi tester gyldigheten av påstander knyttet til historiske tilfeller og tidligere litteratur ved å utvikle måleinstrumenter, variabler og vurderer statistiske resultater; (2) konstruktivismen i den kvalitative delen – da det i dybdeintervjuene legges mer vekt på varierte perspektiver og dypere beskrivelser av problemstillingene, noe som til sammenligning medfører til antagelser som brukes i konstruktivismen (Creswell & Clark, 2011).

4.3 Forskningsdesign

I en kombinert forskningsmetode vil det være behov for kvalitative data som forklarer signifikante, ikke-signifikante, og andre resultater (fra kvantitativ metode) (Morse, 1991). Vi har benyttet et forklarende design (Explanatory Design). Når oppgavens forskningsspørsmål belyses av en kombinert metode der kvantitativ datainnsamling gjennomføres i forkant av kvalitativ datainnsamling, vil vårt valg av forskningsdesign falle på en såkalt to-trinns studie, og i dette tilfellet en sekvensiell kombinert metode. Dette er et to-faset kombinert metodedesign som egner seg til vår studie, da vi starter med den kvantitative undersøkelsen og videre til analyse av de innsamlede dataene. Deretter beveger vi oss over til fase to hvor det tilrettelegges for kvalitativ datainnsamling. Dette gjennomføres ved å utføre dybdeintervjuer med kandidater fra del 1. Innholdet i disse intervjuene følger opp observasjonene og resultatene som ble utført i den kvantitative delen.

Det er to varianter av et forklarende design der begge bygger på en kvantitativ del etterfulgt av en kvalitativ. Således vil studiets hovedfokus være på den kvantitative. Vi har benyttet en såkalt «follow-up explanation model», der hensikten vil være å kartlegge og identifisere interessante resultater ved hjelp av spørreundersøkelsen, for deretter å finne forklaringer på resultatene gjennom den kvalitative delen.

Tatt det ovennevnte i betraktning er spørreundersøkelsen utviklet basert på tidligere forskning. Siden vi ønsker å avgrense studiet geografisk vil utvalgets hovedkriterium være virksomheter som er eller har etablert seg i Norge. Etter identifisering og innsamling av virksomheter har det blitt utarbeidet en liste over disse og dets aktuelle kontaktpersoner. Vi ønsket å finne noen med beslutningsmyndighet og som kunne ha tilknytning til tjenesteleverandører. Dette var typiske IT-sjefer, direktører, prosjektledere osv.

4.4 Analyse med kombinert forskningsmetode

Vår analyse av data foregår separat. Resultatene fra den kvantitative delen skal danne grunnlaget for resten av undersøkelsen. De kvantitative funnene vil være med på å utforme hvilke spørsmål/tema som skal ta del i den kvalitative intervjudelen. For at intervjuobjektene skal kunne svare på en upåvirket måte vil utformingen av spørsmålene være generelle og åpne.

Venkatesh et al. (2016) presenterer tre strategier å analysere et kombinert forskningsdesign på. Vi kan enten: (1) analysere de kvantitative og kvalitative dataene samtidig; (2) analysere de kvalitative dataene i forkant av de kvantitative, eller (3) analysere de kvantitative dataene i forkant av de kvalitative. Siden vi har valgt en sekvensiell kombinert metode vil strategien følge den sistnevnte strategien: (1) analyse av kvantitativ data, og deretter; (2) analyse av kvalitativ data (Venkatesh et al., 2016, p. 446).

4.5 Validitet

Når vi skal vurdere kvaliteten gjennom denne studien blir kriteriene gyldighet, reliabilitet, og objektivitet benyttet. Validitet er knyttet til gyldigheten til dataene i undersøkelsen, som vil si om vi kan stole på konklusjonene i undersøkelsen (Johannessen, 2010). Reliabilitet er tilknyttet pålitelighetsgraden av undersøkelsen. Dette kan være muligheten for å gjenskape datainnsamlingen med samme resultat. Til slutt er det også objektivitet som innebærer at vi som forskere skal være nøytrale gjennom utførelsen av studiet (Munkvold, 1998).

Det at studiet vårt holder høy kvalitet er svært viktig og for å forsikre dette vil den basere seg på Venkatesh, Brown, and Bala (2013), sine retningslinjer for å utføre en kombinert forskningsmetode. Disse retningslinjene fordeles på 6 steg i to hovedområder (Tabell 4.1). Retningslinjene ble senere videreutviklet og beskriver 14 egenskaper som forskere kan vurdere ved kombinert metode (Venkatesh et al., 2016). Tabell 4.1 er hentet fra Venkatesh et al. (2016, p. 440), og gir en oversikt over de forholdene en forsker må ta stilling til for å kunne lykkes med en kombinert metode.

Punkt 1 til 4 viser generelle retningslinjer med hensikt og metadata for tilnærmingen

Punkt 5 og 6 viser validering for å sikre kvalitet

Tabell 4.1 Retningslinjer for kombinert metode

Retningslinjer (Venkatesh et al., 2013)	Egenskaper for mixed-method
1) Bestemme egnetheten av en mixed-method approach	Grunnlaget for designbeslutninger: <ul style="list-style-type: none"> • Forskningsspørsmål • Hensikten med mixed-method som forskningsmetode • Epistemologiske perspektiver • Paradigmatiske antakelser
2) Utvikle strategier for forskningsdesign av mixed-method	Hovedstrategi for design: <ul style="list-style-type: none"> • Designe strategi for undersøkelsesprosessen • Forskningens deler og/eller faser • Kombinere strategier

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientering av tid • Prioriteringsgrad av metodisk tilnærming
3) Utvikle strategier for datainnsamling- og analysing av mixed-method	<ul style="list-style-type: none"> • Prøvetaking av designstrategier • Strategier for datainnsamling • Strategier for dataanalyse
4) Trekke ut meta-inferenser ⁷ (meta-inferences ⁸) fra resultatene i mixed-method	<p>Inferens-beslutninger (Inference decisions)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken type tankegang
5) Vurdere kvaliteten på meta-inference	Inferens kvalitet ⁹
6) Diskutere mulige farer og rettsmidler	

Styrken ved å benytte seg av en kombinert metode i studien vår gir oss et bedre grunnlag for å kunne sikre ikke bare kvalitet, men også relevans til undersøkelsen. Validering utføres forskjellig i kvantitativ og kvalitativ forskning, men har samme formål.

Gjennom den kvantitative undersøkelsen er det to deler som er sentrale når vi skal sikre validering og reliabilitet. Den første delen er resultatene fra måleinstrumentene i spørreundersøkelsen. For å sikre høy grad av validitet i disse måleinstrumentene har vi sjekket disse opp mot tidligere forskning. Her har vi trukket ut det som blir sett på som sentrale årsaker og virkninger av outsourcing. Videre har vi gjennomført en pretest av disse med personer i norsk næringsliv som har mye erfaring med outsourcing. Til slutt gjennomførte vi en pretestet sammen med medstudenter og veileder for å validere formuleringer og forståelse (Riege, 2003). For å få de riktige respondentene til undersøkelsen valgte vi å lete frem ansatte i virksomheten som hadde en passende rollebeskrivelse. Vi ønsket å få respons fra alle typer virksomheter, men bare fra personer innen det aktuelle fagområde. Dette løste vi ved å utføre søk innad i de ulike norske virksomhetene for å finne aktuelle respondenter. Dette ble gjort gjennom selskapets egne side, stillingsannonser, eller LinkedIn.

Konklusjonene som er tatt på bakgrunn av de kvantitative analysene har høy validitetsgrad. Dette er forsikret gjennom analyser i verktøyet SPSS med alle dataene fra undersøkelsen. Vi gjennomførte t-tester, men også beskrivende analyser. Dette har gjort det mulig for oss å være sikre på at resultatene våre ikke skyldes tilfeldigheter og kan dermed også kan gjenskapes.

⁷ Inferens er konklusjoner og tolkninger som er tatt basert på studiets innsamlede data (Bergman, 2008, p. 4).

⁸ Meta-inferenser (Meta-Inference) er en generell konklusjon, forklaring, eller forståelse som er utviklet gjennom integreringen av slutningene som oppnås fra de kvalitative og kvantitative delene av en mixed-method tilnærming (Bergman, 2008, p. 2).

⁹ Inference quality er kvaliteten på konklusjoner og tolkninger som er tatt basert på studiets datainnsamling (Bergman, 2008, p. 2).

Når vi har benyttet oss av en sekvensielt kombinert metode er en av styrkene at vi velger ut informanter til den kvalitative delen basert på respondenter fra den kvantitative delen. Når vi gjør dette sikrer vi at undersøkelsen i den kvalitative delen har riktige og relevante kilder (Creswell & Clark, 2011). Når vi har gjennomført den kvalitative undersøkelsen har vi forsøkt å unngå såkalt undersøkelseeffekt i intervjuene. Dette er for at vi ikke skal lede informantene ved å stille ledende spørsmål eller presse de til å svare på en bestemt måte (Jacobsen, 2015).

4.6 Ethiske hensyn

Masterprogrammet som en del av fakultet for samfunnsvitenskap vil etterstrebe samfunnsvitenskapelige retningslinjer som er forankret i forskningsetiske normer. Retningslinjene som er blitt gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) regulerer forskningsaktiviteten på ulike områder og relasjoner:

- 1) Normer for god vitenskapelig praksis, knyttet til forskningens søken etter sikker, dekkende og relevant kunnskap
 - Akademisk frihet, åpenhet og etterprøvbarehet.
- 2) Normer som regulerer forskersamfunnet
 - Redelighet, etterrettelighet, habilitet og kritikk.
- 3) Forskningens forpliktelse overfor dem som deltar i forskningen
 - Respekt, menneskeverd, konfidensialitet, fritt og informert samtykke.
- 4) Forskningens relasjon til resten av samfunnet
 - Uavhengighet, interessekonflikter, samfunnsansvar og forskningsformidling.

Områdene som nevnt over er idealer vi etterstreber i vår forskning. Det ble sendt inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD) som ble godkjent før utredningen fant sted. Vi sendte ut informasjon til utvalgte respondenter som sa seg villige til å bli intervjuet. Dette var informasjon som forklarte respondentenes rettigheter knyttet til måten de innsamlede dataene ville bli behandlet på. En viktig del av dette er diktafonens rolle under intervjuet. Hver enkelt respondent hadde mulighet til å godkjenne/nekke lydopptak av selve intervjuet. Etter endt intervju ble det skaffet muntlig samtykke om bruk av aktuelle sitater. Skriftlig samtykke ble sendt ut med de transkriberte sitatene som skulle bistå utredningens komposisjon. Fra tidligere masterutredninger er vi oppmerksomme på at skriftlig samtykke blir forespurt i forkant av intervjurundene. Vi ønsket å gi våre respondenter rom til å vurdere om de fremdeles ville bli med i studiet.

All informasjon om respondentene ble holdt konfidensielt og bare personer tilknyttet forskningsprosjektet hadde tilgang til dette. Data ble lagret i henhold til NSD sine retningslinjer. For at vi skal kunne identifisere respondentene i vår forskning har samtlige

blitt tilknyttet en numerisk kode. Således har ingen navn, rolle, bedrift eller organisasjon blitt lagret ved siden av disse dataene.

5 Kvantitativ del av undersøkelsen

5.1 Kvantitativ datainnsamling

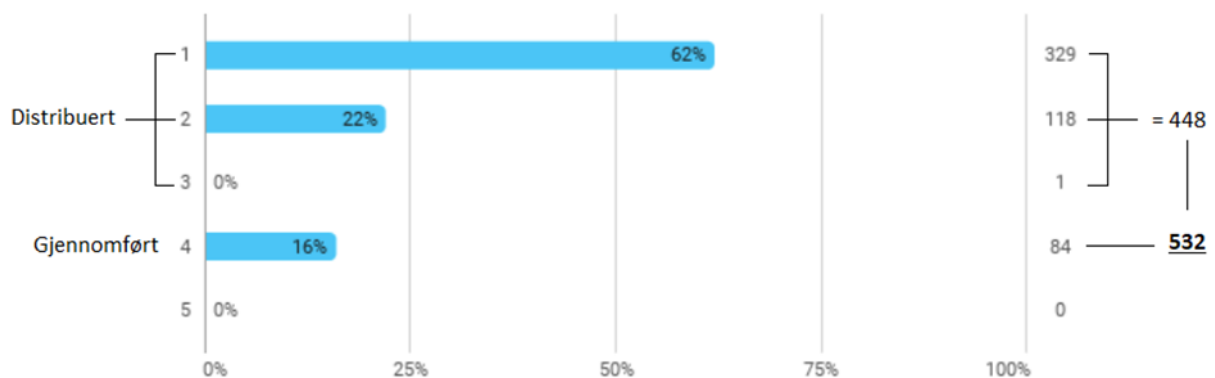
Kjernen i utredningens kvantitative forskningsmetode ligger i spørreundersøkelsen. Dette er også mye brukt innenfor markedsførings-kontekst der forskere innen feltet opplever økt svarrespons (Nardi, 2006). Vår framgangsmåte er et web-basert spørreskjema. Den sterkeste siden med web-baserte spørreskjemaer ligger i de lave kostnadene, da man slipper å disponere fysiske ressurser i form av papirutsendelser (Jacobsen, 2015; Nardi, 2006). På en annen side vil den svakeste siden være svarprosent og representativitet (Jacobsen, 2015). Dette kan begrense generaliserbarheten (Nardi, 2006). Utforming og distribusjon av spørreskjemaet har foregått gjennom SurveyXact – et nettbasert verktøy som muliggjør distribusjon og innsamling, samt presentasjon av undersøkelsens resultater.

Spørreundersøkelsen baserer seg på litteraturstudiet og stammer fra dets funn. For at undersøkelsens forfatning og ordlyd skal bære relevans med tanke på hvilke spørsmål det blir stilt, har vi i forkant av distribusjonsstart kvalitetssikret dette gjennom pretesting av veileder, studiekollegaer, og bekjente. Det er viktig å sikre gjensidig forståelse av begrepene som anvendes i forbindelse med outsourcing. Gjennom en slik prosedyre vil man kunne sikre empirisk informasjonsvaliditet (Jacobsen, 2015). Som et resultat av pretestingen har det blitt tilrettelagt nødvendige korrigeringer og reformuleringer. Framfor alt har pretestingen gitt et estimat på at det tar mellom 5-10 minutter å gjennomføre spørreundersøkelsen.

Under datainnsamlingen har det ikke blitt benyttet sosiale medieplattformer. Det har blitt utført enkle Google-søk og navigasjon gjennom virksomhetenes hjemmesider. For å kunne identifisere og selektere potensielle respondenter for utredningens utvalg har fokusområdet vært stillingsroller som vi antar har erfaring med ITO (f.eks. IT-direktører, IT-sjefer, IT-ansvarlige, IT-medarbeidere, prosjektledere, osv.). Ulempen med denne framgangsmåten er mangel på kontaktinformasjon på hjemmesidene deres. Det er ikke alltid dette oppgis, og vi har dermed måtte tatte til takke for firma-, kundeservice-, og presse-epost (evt. telefon). Viktigheten av snøballprinsippet kommer til nytte i slike tilfeller, da det i følgebrevet har blitt oppfordret til å videresende undersøkelsen til mulige kandidater. Dette kan bidra til økt fangst av respondenter da mottakeren kan videresende undersøkelsen til kandidater vi ellers ikke hadde hatt tilgang til. Dermed er det viktig å påpeke at underliggende responstall kan agere på toppen av det SurveyXact visualiserer for den helhetlige datainnsamlingen.

I forkant av spørreundersøkelsens distribusjon utarbeidet vi et Excel-ark. Hensikten med dette var for å gi en oversikt over alle bedrifter og organisasjoner som skulle motta vår spørreundersøkelse. Vi har tidligere nevnt at det ble utført enkle Google-søk. Dette

innebærer søkestrenger som: «liste over offentlige virksomheter i Norge», «liste over største virksomheter i Norge», «største bedrifter bygg- og anlegg», «liste over statlig eide bedrifter», «liste over norske bemanningsbyrå», «ny-oppstartede teknologiselskaper», «medlemmer i Finans Norge», m.m. Søkene tar utgangspunkt i vår spørreundersøkelse (ref. svarfeltet «Hvilken sektor jobber du i?» og «Hvilken bransje er din virksomhet?»). Av den totale mengden potensielle respondenter utgjør våre søk 532 bedrifter og organisasjoner (dvs. 532 distribusjoner). Dette viser vår oversikt i SurveyXact (Figur 5.1). Av den totale mengden distribusjoner utgjør antall svar 84 (dvs. svarprosent på 15,8%~). Av den totale mengden svar har 29 respondenter sagt seg villig til å delta i et oppfølgingsintervju.



Figur 5.1 Antall distribusjoner og respondenter

For å oppsummere den kvantitative datainnsamlingen nådde vi 84 respondenter med 29 mulige oppfølgingsintervju til vår kvalitative del. Selve distribusjonen av spørreundersøkelsen startet i uke 5 med et tentativt forløp på 10 uker (dvs. distribusjonsslutt i uke 14). Målet for antall svar per uke ble fastsatt til 10 (dvs. ti svar per uke frem til uke 14 med et mål på ± 90 respondenter etter endt distribusjon). På bakgrunn av god respons ble det besluttet i fellesskap med veileder om distribusjonsslutt i uke 9

Tabell 5.1 Dashboard for spørreundersøkelsen

Uke	Distribuert	Respondenter	Mulig Intervju	Tiltak/Kommentar
5	146	12	3	
6	189	27	12	
7	80	11	2	Påminnelse
8	27	7	1	Vinterferie
9	90	27	11	
10				
11				
12				
13				
14				
Totalt	532	84	29	
<i>Prosentandel</i>		15,79%		
Mål:	400+	90+	15	

Tabell 5.1 viser dashboardet til distribusjonen med fargeindikatorer og tilhørende tiltak. Formålet med et slikt dashboard har vist seg å være nyttig når vi skal nå ukens mål, samt holde strukturen vedlike. Tiltakene lyder slik (Figur 5.2): rødt nivå → teste ut f.eks. LinkedIn; oransje nivå → sende en påminnelse (purring); gult nivå → kontakte andre mulige respondenter i virksomhetene (noen bedrifter har ikke kun én IT-medarbeider, eller én prosjektleder) eller benytte eget nettverk; grønt nivå → antall respondenter for uken er tilfredsstillt, tiltak er derfor ikke nødvendig. Det ble sendt kun én purring under tidsperioden. Dette var i uke 7. Det var vinterferie i uke 8, noe som kan forklare den lave svarresponsen denne uken. Ellers har det vært god svarrespons, og vi er fornøyde.

Respondenter	Tiltak
2	Vi må bruke nye kanaler, fordeling
5	Vi må nå ut til flere
8	Kontakt 2-3 potensielle respondenter
10	OK

Figur 5.2 Dashboardets fargeindikatorer

Formålet med spørreundersøkelsen er å kategorisere og presisere sentrale begreper. Dette er begreper som må operasjonaliseres. Operasjonalisering av begreper gjør at vi kan standardisere informasjon og få tall som er sammenlignbare og målbare.

Undersøkelsen skal kartlegge norske virksomheters praksis og tilfredshet i outsourcing. Målet er å kunne identifisere et mønster i tilfredshet og korrelasjoner mellom forhold. Spørreundersøkelsen er delt opp i tre deler: 1) introduksjon, 2) hoveddel, og 3) avslutning.

Introduksjonsdelen henter inn generell bakgrunnsinformasjon (sektor, bransje, stillingsrolle, antall ansatte, og erfaring)

Hvilken sektor jobber du i?

- Offentlig
- Privat

Hvilken bransje er din virksomhet? (Velg den som passer best)

- Industri
- Bemanning og rekruttering
- Finans
- Helse
- IT/teknologi
- Konsulentvirksomhet
- Logistikk og transport
- Offentlig forvaltning
- Utdanning
- Produksjon
- Annet

Hvilken type stilling har du?

- Direktør
- Prosjektleder
- Rådgiver
- Daglig leder
- Annet

Hvor mange ansatte er det i virksomheten din?

Ca antall

Hvor lang erfaring har du med outsourcing?

Oppgi antall år

Figur 5.3 Spørreundersøkelsens introduksjonsdel

Den innsamlede bakgrunnsinformasjonen fra del 1 i spørreundersøkelsen vil fungere som et underlag for hoveddelen av spørreundersøkelsen (Figur 5.3). Når vi skal undersøke forskjeller i den kvantitative analysen, vil bakgrunnsinformasjonen bidra med å øke grunnlaget for kategorisering.

Hvilke funksjoner og andre digitale løsninger har dere outsourcet?

- Økonomi/finans
- Support/brukerstøtte av tjenester
- Kunstig intelligens
- Sky-løsninger
- IT-sikkerhet
- Kjernekompetanse
- ERP løsninger
- CRM løsninger
- IT infrastruktur
- Nettverk og kommunikasjonstjenester
- Annet (vennligst spesifiser)

Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Veldig enig	Vet ikke
Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing har ført til tidsbesparelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing har ført til økt produktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing har ført til nedbemanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing har gitt økt innovasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing koster mer enn det du får igjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Følger dere en konkret metode for valg av tjenesteleverandør(outsourcingpartner)

Ja

Nei (vennligst spesifiser)

Figur 5.4 Spørreundersøkelsens hoveddel

I del 2 av spørreundersøkelsen samler vi inn informasjon som kan analyseres opp mot del 1 (Figur 5.4). Spørreundersøkelsen har en valgliste med ulike IT-aktiviteter. Dette er aktiviteter som er vanlige å outsource, og er inspirert av tidligere forskning. Tett etterfulgt kommer påstander som baserer seg på tidligere litteratur. Påstandene er rangert i form av en Likert-skala (skala fra 1 til 6). Der 1 er helt uenig, og 6 er veldig enig. På denne måten kan respondentene fritt svare på hva de selv opplever eller erfarer med outsourcing. Dette vil bidra til analysedelen, hvor vi måler intensiteten mellom disse forholdene. Avslutningsvis stilles det spørsmål om valgene av tjenesteleverandøren er forbundet med en metodisk tilnærming (Figur 5.5). Vi ønsker å undersøke om bruken av en metode har en innvirkning på den oppnådde tilfredsheten med outsourcing.

Vår studie gjør en grovkartlegging av outsourcing i det norske markedet. Det er dermed behov for mer utdypende forklaringer. Kan vi kontakte deg for et mulig digitalt oppfølgingsintervju på telefon/Teams? (15-30 minutter)

- Ja
 Nei

Hvis ja, vennligst oppgi kontaktinformasjon

Epost	<input type="text"/>
Telefon (valgfritt)	<input type="text"/>

Figur 5.5 Spørreundersøkelsens avslutning

Som en del av mixed-method ligger fundamentet til den kvalitative delen i den avsluttende delen av den kvantitative spørreundersøkelsen. Her kan respondenter krysse av om de ønsker å delta i et uforpliktende oppfølgingsintervju på 30 minutter. Jo flere intervjuer vi får, des mer kan vi bekrefte funn og eventuelle misforståelser.

5.2 Kvantitativ analyse

I denne oppgaven ble analysen gjennomført ved hjelp av et statistikkprogram kaldt SPSS. Etter å ha overført dataene fra SurveyXact over til SPSS gjennomførte vi ulike analyser for å få kartlagt og sortert de innsamlede dataene. Vi gjennomførte en uavhengig T-Test ("independent samples t-test") for å finne ut om det er statistisk signifikans mellom to urelaterte grupper ("Independent T-Test - An introduction," n.d.). Denne testen ble gjennomført for alle variablene i spørreundersøkelsen opp mot de 10 overnevnte påstandene for å avdekke mulige interessante funn. Det er også gjort en regresjonsanalyse for å finne forklaringskraften de ni første påstandene har på den tiende som er hvor tilfreds virksomheten generelt er med outsourcing.

Gjennom disse analysene har vi satt en sikkerhetsmargin på 5% som er den mest vanlige innenfor forskning (Her kommer kilde). Dette vil si at vi aksepterer 5% sjans for at signifikante t-verdier skyldes tilfeldigheter. Hovedårsaken til at vi velger å benytte oss av denne sikkerhetsmarginen er fordi vi ikke har flere hundre eller tusen respondenter, men at det samtidig er kjent og utbredt område i tidligere forskning.

5.3 Kvantitative resultater

I denne delen vil vi gå gjennom funn gjort etter analyse av den kvantitative spørreundersøkelsen vi sendte ut til norsk næringsliv. Vi kommer ikke til å trekke frem alle resultatene, men heller de som er relevant og som har verdi for forskingsspørsmålet og intervjuene gjort i den kvalitative delen. Alle resultatene fra spørreundersøkelsen vil ligge

ved rapporten for den som skulle ønske å sette seg mer inn i dette. Kort oppsummert har denne spørreundersøkelsen fått 83 respondenter fra ulike bransjer, men med en overvekt av direktører, IT-sjefer, og personer med en større grad av beslutningsmyndighet. Disse respondentene har også varierende erfaringslengde med outsourcing. Grunnen til at vi ikke går mer i dybden på disse variablene er fordi disse viser seg og ikke ha noen innvirkning på tilfredshet rundt outsourcing. I tillegg vil vi presisere at ordet «metode» og «outsourcing-metode» brukes synonymt, og er knyttet opp mot virksomhetens egen praksis i valg av tjenesteleverandører.

Når vi skal se nærmere på de relevante funn som er gjort gjennom denne spørreundersøkelsen så er disse knyttet til variabelens påvirkning av de påstandene som er nevnt i undersøkelsen. Altså om variabelens påvirkning på påstandene nevnt i Tabell 5.2.

Tabell 5.2 Spørreundersøkelsens påstander

#nr.	Påstand
1	<i>Outsourcing har ført til økt kvalitet på tjenesten</i>
2	<i>Outsourcing har ført til kostnadsbesparelse</i>
3	<i>Outsourcing har ført til tidsbesparelse</i>
4	<i>Outsourcing har ført til økt produktivitet</i>
5	<i>Outsourcing har ført til nedbemanning</i>
6	<i>Outsourcing har ført til økt innovasjon</i>
7	<i>Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver</i>
8	<i>Outsourcing koster mer enn du får igjen</i>
9	<i>Vi er fornøyde med våre valg av tjenesteleverandør</i>
10	<i>Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing</i>

For å gi leseren innsikt i hvordan disse påstandene blir målt og hvordan undersøkelsen er kodet kan vi se på Tabell 5.3. Denne viser frekvensfordelingen til de ulike påstandene basert på alle respondentene. For å måle disse påstandene er det lagt til en tallrekke som strekker seg fra 1 – 7 hvor den laveste verdien er «helt uenig» og 6 er «Veldig enig», 7 er «vet ikke». Grunnen til at vi har valgt et partall som sluttverdi i tallrekken er for at respondenten ikke skal kunne svare midt på treet, men tvinges til å helle mer mot en av endene.

Tabell 5.3 Frekvensfordeling i form av skår av de ulike påstandene

➔ **Frequencies**

		Statistics									
		Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandører	Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,54	3,99	4,39	4,24	3,10	3,82	4,73	3,35	4,41	4,51
Median		5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00
Mode		5	4	5	4	2	3	6	3	4	5
Std. Deviation		1,373	1,573	1,333	1,349	1,845	1,747	1,250	1,619	1,335	1,183
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sum		377	331	364	352	257	317	393	278	366	374
Percentiles	25	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00
	50	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00
	75	6,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00

I tabellene under viser den uavhengige prøvetesten to rader i Levene's test for equality of variances (Equal variances assumed og Equal variances not assumed). Dersom vi leser første rad i tabellen (Equal variances assumed). Denne raden indikerer at det er likheter i variansen på tvers av to grupper. For eksempel: hvis P-verdien er større enn 0.05, skal vi se videre til høyre i samme rad for resultat av p-verdien i den uavhengige t-testen. Dersom Levene's test viser at avvikene ikke er like på tvers av gruppene og P-verdien er mindre enn 0.05, må vi se bort i fra første rad (Equal variances assumed) og se på andre rad (Equal variances not assumed). Vi leser videre til høyre i samme rad for resultat av P-verdien i den uavhengige t-testen (Yeager, n.d.).

For å belyse det første forskningsspørsmålet tilknyttet bruk av outsourcing-metode har vi utført følgende analyse (Tabell 5.4). Vi ser her på sammenhengen mellom bruk av outsourcing-metode og graden av enighet av påstandene. Ut fra t-testen ser vi at dette ikke er tilfellet ut fra de respondentene som har svart på vår spørreundersøkelse. Grunnen til at vi allikevel ønsker å fremheve dette er da tidligere forskning har plukket ut en rekke suksessfulle prosjekter og funnet ut at felles for disse er blant annet bruk av outsourcing-metode. Vi vil dermed undersøke dette funnet videre i den kvalitative delen for å få en nærmere forklaring på hvorfor det ikke ser ut til å være en sammenheng mellom skåren og at det brukes en outsourcing-metode.

Tabell 5.4 Snittverdier: ikke bruk av metode vs. bruk av metode

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means		
		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Equal variances assumed	1,347	,249	-,380	81	,705	-,121	,318
	Equal variances not assumed			-,368	52,475	,714	-,121	,328
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Equal variances assumed	1,337	,251	-,928	81	,356	-,337	,363
	Equal variances not assumed			-,868	47,610	,390	-,337	,388
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Equal variances assumed	,066	,798	,203	81	,840	,063	,309
	Equal variances not assumed			,204	58,774	,839	,063	,306
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Equal variances assumed	2,444	,122	-,854	81	,396	-,266	,311
	Equal variances not assumed			-,811	49,637	,421	-,266	,328
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Equal variances assumed	,046	,831	-,025	81	,980	-,011	,427
	Equal variances not assumed			-,025	56,558	,980	-,011	,430
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Equal variances assumed	,051	,822	-,954	81	,343	-,384	,402
	Equal variances not assumed			-,933	53,905	,355	-,384	,411
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Equal variances assumed	,073	,787	-,862	81	,391	-,248	,288
	Equal variances not assumed			-,877	60,306	,384	-,248	,283
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Equal variances assumed	1,950	,166	-,406	81	,686	-,152	,375
	Equal variances not assumed			-,423	64,686	,673	-,152	,359
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandør	Equal variances assumed	1,813	,182	,151	81	,881	,047	,309
	Equal variances not assumed			,144	50,467	,886	,047	,324
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Equal variances assumed	1,852	,177	,131	81	,896	,036	,274
	Equal variances not assumed			,122	48,009	,903	,036	,292

Videre har det blitt utført en rekke analyser som kan svare på det neste forskingsspørsmålet vårt; «Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør?» Her har vi plukket ut ulike variabler i spørreundersøkelsen og analysert disse opp mot påstandene som nevnt over. Disse variablene er; sektor, størrelse, og ulike IT-aktiviteter.

Tabell 5.5 viser resultatet av Levene's test som bekrefter en statistisk forskjell på to av variablene. Variabelen for kostnadsbesparelse i offentlig mot privat sektor ($p=0,059$) er statistisk sikker forskjell og om vi fortsetter bortover Sig 2-tailed ($p=0,003$). Det andre er variabelen tilknyttet «koster mer enn det smaker» ($p=0,041$).

Tabell 5.5 Snittverdier: offentlig sektor vs. privat sektor

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Equal variances assumed	,025	,874	-,875	81	,384	-,279	,319
	Equal variances not assumed			-,869	53,471	,389	-,279	,321
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Equal variances assumed	3,669	,059	-3,044	81	,003	-1,060	,348
	Equal variances not assumed			-2,813	44,366	,007	-1,060	,377
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Equal variances assumed	,078	,780	-1,187	81	,239	-,366	,309
	Equal variances not assumed			-1,188	54,661	,240	-,366	,308
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Equal variances assumed	,170	,681	-1,164	81	,248	-,364	,312
	Equal variances not assumed			-1,094	46,253	,280	-,364	,332
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Equal variances assumed	,536	,466	,163	81	,871	,070	,431
	Equal variances not assumed			,161	52,774	,873	,070	,436
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Equal variances assumed	,682	,411	1,072	81	,287	,434	,405
	Equal variances not assumed			1,028	48,752	,309	,434	,422
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Equal variances assumed	1,216	,273	-,477	81	,635	-,139	,292
	Equal variances not assumed			-,451	47,217	,654	-,139	,308
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Equal variances assumed	,238	,627	2,080	81	,041	,766	,368
	Equal variances not assumed			2,084	54,737	,042	,766	,368
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandører	Equal variances assumed	2,320	,132	1,138	81	,259	,352	,309
	Equal variances not assumed			1,241	68,614	,219	,352	,284
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Equal variances assumed	,577	,450	-,620	81	,537	-,171	,276
	Equal variances not assumed			-,642	60,069	,523	-,171	,266

Videre undersøkte vi størrelsen på virksomhetens tilknytning til skåren gitt de ulike påstandene i undersøkelsen (Tabell 5.6). Vi har satt skille på 250 ansatte for å skille mellom små/mellomstore virksomheter og større. Dette er et skille satt av EU i deres definisjon av hva en SME er (European Commission).

Når vi gjennomfører T-testen, får vi fremstilt en statistisk sikker forskjell på 4 av påstandene våre. De forteller oss at små og mellomstore virksomheter skårer seg mer enige i følgende påstander; outsourcing har ført til økt kvalitet på tjenesten ($p=0,007$), outsourcing har ført til tidsbesparelser ($p=0,002$), outsourcing har ført til økt produktivitet ($p=0,016$), og generelt godt fornøyd med outsourcing ($p=0,036$).

Tabell 5.6 Snittverdier: virksomhetsstørrelse - skille på 250 ansatte

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Equal variances assumed	7,176	,009	-2,777	81	,007	-,805	,290
	Equal variances not assumed			-2,737	66,628	,008	-,805	,294
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Equal variances assumed	1,171	,282	-1,050	81	,297	-,363	,345
	Equal variances not assumed			-1,045	77,531	,299	-,363	,347
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Equal variances assumed	4,240	,043	-3,203	81	,002	-,889	,278
	Equal variances not assumed			-3,163	69,184	,002	-,889	,281
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Equal variances assumed	,131	,718	-2,456	81	,016	-,706	,288
	Equal variances not assumed			-2,444	77,604	,017	-,706	,289
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Equal variances assumed	,088	,767	,372	81	,711	,152	,408
	Equal variances not assumed			,373	81,000	,710	,152	,406
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Equal variances assumed	,140	,710	,279	81	,781	,108	,386
	Equal variances not assumed			,278	79,155	,782	,108	,387
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Equal variances assumed	10,953	,001	-1,486	81	,141	-,405	,273
	Equal variances not assumed			-1,463	64,455	,148	-,405	,277
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Equal variances assumed	2,008	,160	,544	81	,588	,194	,357
	Equal variances not assumed			,542	78,629	,590	,194	,358
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandører	Equal variances assumed	,086	,770	-1,219	81	,226	-,356	,292
	Equal variances not assumed			-1,218	80,200	,227	-,356	,293
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Equal variances assumed	2,995	,087	-2,132	81	,036	-,542	,254
	Equal variances not assumed			-2,111	72,691	,038	-,542	,257

I undersøkelsen har vi også sett på de ulike IT aktivitetene som outsources og har kategorisert disse i; økonomi og finans, support og brukerstøtte, skyløsninger, IT-sikkerhet, IT infrastruktur, nettverk og kommunikasjonstjenester. Ut ifra svarene i undersøkelsen har vi funnet tre interessante funn knyttet til disse.

Tabell 5.7 viser at er det en statistisk sikker sammenheng mellom det å outsource IT sikkerhet (ITS) og en større enighet i bedre kvalitet($p=0,032$). Det kan også diskuteres om dette også har gitt en økning i produktivitet da denne ligger like utenfor vår sikkerhetsmargin($P=0,060$).

Tabell 5.7 Snittverdier: ikke outsourcer ITS vs. de som outsourcer ITS

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means		
		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Equal variances assumed	12,092	,001	-2,178	81	,032	-,642	,295
	Equal variances not assumed			-2,223	64,953	,030	-,642	,289
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Equal variances assumed	5,335	,023	-1,474	81	,144	-,506	,343
	Equal variances not assumed			-1,492	76,045	,140	-,506	,339
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Equal variances assumed	6,446	,013	-1,253	81	,214	-,366	,292
	Equal variances not assumed			-1,274	70,985	,207	-,366	,287
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Equal variances assumed	7,427	,008	-1,879	81	,064	-,548	,292
	Equal variances not assumed			-1,917	65,145	,060	-,548	,286
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Equal variances assumed	,728	,396	,101	81	,920	,041	,408
	Equal variances not assumed			,102	80,948	,919	,041	,406
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Equal variances assumed	6,798	,011	-,781	81	,437	-,301	,385
	Equal variances not assumed			-,791	75,790	,431	-,301	,380
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Equal variances assumed	3,216	,077	-,455	81	,650	-,126	,276
	Equal variances not assumed			-,460	76,816	,647	-,126	,273
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Equal variances assumed	2,981	,088	1,084	81	,282	,385	,355
	Equal variances not assumed			1,090	80,376	,279	,385	,353
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandør	Equal variances assumed	7,796	,007	,227	81	,821	,067	,295
	Equal variances not assumed			,230	72,826	,819	,067	,291
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Equal variances assumed	7,917	,006	-1,070	81	,288	-,278	,260
	Equal variances not assumed			-1,088	70,261	,280	-,278	,255

Videre vil vi også trekke frem outsourcing av nettverks og kommunikasjonstjenester (NKT). Tabell 5.8 viser at det er en statistisk sikker sammenheng mellom det og outsourcing av denne IT-aktiviteten og en kostnadsreduksjon (P=0,038). Det er også mulig å diskutere om det også en sammenheng med outsourcing av dette og nedbemanning (P=0,077).

Tabell 5.8 Snittverdier: de som ikke outsourcer NKT vs. de som outsourcer NKT

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means		
		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.					
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Equal variances assumed	,013	,909	-1,046	81	,298	-,321	,306
	Equal variances not assumed			-1,042	70,125	,301	-,321	,308
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Equal variances assumed	,598	,441	-2,113	81	,038	-,727	,344
	Equal variances not assumed			-2,065	65,120	,043	-,727	,352
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Equal variances assumed	,122	,728	-1,538	81	,128	-,454	,295
	Equal variances not assumed			-1,499	64,417	,139	-,454	,303
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Equal variances assumed	,965	,329	-,692	81	,491	-,209	,302
	Equal variances not assumed			-,660	58,947	,512	-,209	,316
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Equal variances assumed	2,510	,117	-1,748	81	,084	-,711	,407
	Equal variances not assumed			-1,790	76,452	,077	-,711	,397
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Equal variances assumed	,845	,361	,272	81	,786	,107	,392
	Equal variances not assumed			,274	72,764	,785	,107	,390
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Equal variances assumed	2,546	,114	-1,620	81	,109	-,448	,276
	Equal variances not assumed			-1,547	59,020	,127	-,448	,289
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Equal variances assumed	7,086	,009	1,262	81	,211	,454	,360
	Equal variances not assumed			1,199	57,686	,236	,454	,379
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandører	Equal variances assumed	,309	,580	,345	81	,731	,103	,300
	Equal variances not assumed			,349	74,259	,728	,103	,296
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Equal variances assumed	,154	,696	-,792	81	,431	-,209	,265
	Equal variances not assumed			-,772	64,670	,443	-,209	,271

Til slutt vil vi også trekke frem outsourcing av support og brukerstøtte (SBS) selv om det ikke er noen statistisk sikker sammenheng tilknyttet noen av påstandene (Tabell 5.9). Grunnen til dette er at på alle de andre IT-aktivitetene så er det mer enighet i de positive påstandene i undersøkelsen når de har valgt å outsource den gitte aktiviteten; kvalitet, kostnadsreduksjon, tidsbesparelser, produktivitet, innovasjon, fokus på viktigere arbeidsoppgaver, fornøyd med tjenesteleverandøren, generelt fornøyd med outsourcing. Når det gjelder support og brukerstøtte så er dette motsatt. De som har outsourcet denne aktiviteten gir i snitt en lavere skår på de overnevnte påstandene kontra de som ikke har gjort dette.

Tabell 5.9 Snittverdier: de som ikke outsourcer SBS vs. de som outsourcer SBS

Group Statistics					
	Hvilke funksjoner og andre digitale løsninger har dere outsourcet? - Support/brukerstøtte av tjenester	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	Ikke valgt	45	4,44	1,423	,212
	Valgt	38	4,66	1,321	,214
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	Ikke valgt	45	4,02	1,617	,241
	Valgt	38	3,95	1,541	,250
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til tidsbesparelser	Ikke valgt	45	4,44	1,374	,205
	Valgt	38	4,32	1,297	,210
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til økt produktivitet	Ikke valgt	45	4,29	1,424	,212
	Valgt	38	4,18	1,270	,206
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har ført til nedbemanning	Ikke valgt	45	2,98	1,712	,255
	Valgt	38	3,24	2,006	,325
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing har gitt økt innovasjon	Ikke valgt	45	4,02	1,828	,272
	Valgt	38	3,58	1,638	,266
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	Ikke valgt	45	4,82	1,302	,194
	Valgt	38	4,63	1,195	,194
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Outsourcing koster mer enn det du får igjen	Ikke valgt	45	3,33	1,567	,234
	Valgt	38	3,37	1,699	,276
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandør	Ikke valgt	45	4,56	1,216	,181
	Valgt	38	4,24	1,460	,237
Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	Ikke valgt	45	4,56	1,159	,173
	Valgt	38	4,45	1,224	,198

Selv om dette ikke kan sies med sikkerhet på bakgrunn av tallene som kommer frem av T-testen har vi valgt å merke oss dette når vi gikk videre til den kvalitative delen av oppgaven. Det er også mulighet for diskusjon på to av de andre IT-aktivitetene som blir outsourcet:

- Finans og økonomi:
 - Outsourcing av denne aktiviteten har ført bedre kvalitet på tjenesten (P=0,095).
- IT infrastruktur:
 - Outsourcing av denne aktiviteten har ført til kostnadsbesparelse (P=0,053).

5.4 Oppsummering av kvantitative resultater

Etter nøye gjennomgang av resultatene fra spørreundersøkelsen vår har vi kommet frem til følgende resultater;

- Det er ingen statistisk sikker forskjell i skår mellom de som bruker eller ikke bruker en metode.
- Det er en statistisk sikker forskjell i skår mellom offentlige og private virksomheter.
- Det er en statistisk sikker forskjell i skår i forhold til antall ansatte målt med skille på 250 ansatte.
- Det er en statistisk sikker høyere skår mellom de som outsourcer IT-sikkerhet og de som ikke gjør det.
- Det er en statistisk sikker høyere skår mellom de som outsourcer nettverk og kommunikasjonstjenester og de som ikke gjør det.
- Det er ingen statistisk sikker forskjell i skår mellom de som outsourcer support/brukerstøtte og de som ikke gjør det.
- Det er ingen statistisk sikker forskjell i skår mellom de som outsourcer finans/økonomi og de som ikke outsourcer dette.
- Det er ingen statistisk sikker forskjell i skår mellom de som outsourcer IT-infrastruktur og de som ikke gjør det.

På bakgrunn av disse resultatene har vi valgt å gå videre med følgende punkter som vi ønsker en nærmere forklaring på:

- Forskjellen mellom offentlig og privat.
- Størrelsen til virksomheten som en faktor tilknyttet tilfredshet.
- Bruk av metode og dens påvirkning på tilfredshet.
- Om IT aktiviteten som outsources har noe å si for tilfredsheten til virksomheten.

6 Kvalitativ del av undersøkelsen

6.1 Kvalitativ datainnsamling

Datainnsamlingen i utredningens kvalitative del er basert på spørreundersøkelsens resultater. Dybdeintervjuer med spørreundersøkelsens respondenter (heretter kalt informanter) er kjernen i den kvalitative framgangsmåten. Vi er her interessert i å finne mulige forklaringer på de avvikende funnene som kom fram i den kvantitative delen av vårt forskningsdesign. Informanter som deltok i spørreundersøkelsen, blir fulgt opp gjennom kvalitative dybdeintervjuer som fokuserer på de avvikende kvantitative funnene. Dette er basert på Creswell and Clark (2011) som nevner at den kvalitative undersøkelsen er ugyldig

dersom den ikke tar utgangspunkt i respondenter fra den kvantitative undersøkelsen. Disse dybdeintervjuene er semistrukturerte. Intervjuguiden er bygget på kvantitative funn og observasjoner. Hensikten med intervjuene er å få nærmere forklaring på funn i undersøkelsen og sammen belyse forskningsspørsmålene. Vi stilte i stor grad åpne spørsmål. Dette ga oss mulighet til å avdekke flere forklaringer på tilfredshet i outsourcing. Tabell 6.1 viser en oversikt over informantene fra de ulike sektorene.

Tabell 6.1 Oversikt over informanter i ulike sektorer

Kategori	Antall informanter	Informant #
Private virksomheter	10	1, 2, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 17
Offentlige virksomheter	7	3, 4, 7, 8, 9, 11, 16

Hittil har fordelene med studiets forskningsdesign vært tilgjengelighetsgraden av mulige informanter. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen har nemlig gjort det mulig å ta i bruk respondenter som kan bygge videre på den kvalitative delen. Dette betyr at det ikke har vært behov for å finne nye intervjuobjekter. Vi kontaktet kandidatene per e-post og avtalte digitale møter gjennom kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. I denne e-posten fikk de tilsendt en intervjuguide, utfyllende informasjon om intervjuets struktur, anonymisering av informantene, lydopptak, og deres rettigheter. Dette ble også tatt opp under selve intervjuene. Alle informanter har mulighet til å få innsikt, få slettet eller trekke seg fra prosjektet dersom de ønsker dette. Vi sikret muntlig samtykke før intervjuet startet. Skriftlig samtykke ble gitt mot prosjektslutt med sitatsjekkene.

Tabell 6.2 presenterer de respektive informantene. Intervjuene startet med en formell prosess hvor begge studentene presenterte seg selv og forklarte formålet med masteroppgaven. Introduksjonsdelen av intervjuet tok for seg informantens bakgrunn og erfaring i næringslivet, samt nåværende stillingsrolle. Deretter kom hoveddelen med åpne spørsmål knyttet til intervjuguiden. Under denne delen ble det også stilt oppfølgings spørsmål. Det ble også bedt om nærmere forklaringer dersom informanten kom med ulike påstander eller vage forklaringer. Intervjuene ble avsluttet med praktisk informasjon tilknyttet rettigheter og mulig oppfølging. Vi presiserte at de hadde rett til å trekke seg når som helst, og at sitater ville bli sendt i etterkant.

Tabell 6.2 Oversikt over informanter

#nr.	Rolle	Bransje	Sektor	Størrelse (ansatte)
1	IT-sjef	Robotikk/lager	Privat	500
2	IT-sjef	Bygg og anlegg	Privat	800
3	Direktør	Finans	Offentlig	450
4	Tilsynsrådgiver	Finans	Offentlig	320
5	IT-direktør	Forsikring	Privat	800

6	IT-direktør	Forsikring	Privat	350
7	Stabssjef	Olje/gass	Offentlig	2 500
8	IT-direktør	Finans/pensjon	Offentlig	1 000
9	Kontorsjef IT og Data	Etat	Offentlig	19 000
10	IT-direktør	Produksjon	Privat	2 400
11	IT-sjef	Olje/gass	Offentlig	65
12	IT-sjef	Finans	Privat	1 600
13	IT-sjef	Finans	Privat	38
14	IT-sjef	Finans	Privat	65
15	Driftssjef	Bygg og anlegg	Privat	200
16	IT-direktør	Utdanning	Offentlig	2 000
17	IT-ansvarlig	Bygg og anlegg	Privat	115

6.2 Kvalitativ analyse

Etter at vi utførte en rekke semi-strukturerte intervjuer satt vi igjen med en stor mengde ustrukturerte data. For at vi skulle danne oss en oversikt over de dataene som var samlet inn var vi nødt til å strukturere, kode, og kategorisere disse. Dette er nødvendig for at vi skal kunne analysere og tolke disse dataene som igjen kan være med å belyse forskningsspørsmålene i oppgaven.

Det første vi var nødt til å gjøre var å transkribere intervjuene vi hadde som lydfiler. Når dette var gjort flyttet vi over alle de transkriberte dataene over i Nvivo. Dette forenklet tekstanalysen. Disse analysene bidro med å trekke koblinger, strukturere, og kategorisere dataene fra intervjuene. Vi brukte en induktiv tilnærming til dataanalyse ved å fange opp kategorier som vi ikke hadde i intervjuguiden. Vi sorterte ut relevante data basert på forskningsspørsmålet vårt. Dataene bli kategorisert i hovedkategorier og underkategorier dersom det er relevant (Creswell, 2014; Oates, 2006).

Analysemetoden vi har brukt benytter både hele og deler av informasjonsmengden. Dette kalles for en hermeneutisk metode. Vi tok opp intervjuene i lydformat for å være sikre på at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuene. Dette ble transkribert slik at vi kunne ta en grundig gjennomgang av disse. Etter transkriberingen hørte vi gjennom lydfilene nok en gang mens vi gikk gjennom den transkriberte teksten for å være sikker på at vi ikke hadde oversett noe. Deretter flyttet vi disse tekstfilene til Nvivo som nevnt over. Dette programmet er laget for å organisere, analysere, og få innsyn i ustrukturerte data. Her kategoriserte vi svar og sitater, men også nøkkelord som ofte ble gjentatt på tvers av intervjuene. Vi lagde en oversikt over ustrukturerte data, slik at informanter enkelt kunne få innsyn i datamateriale de hadde delt med oss. De sitatene vi ønsket å ta med i oppgaven ble til slutt sendt til den enkelte informanten for en sitatsjekk. Dette var for å forsikre oss om at vi hadde forstått hverandre og for å unngå misforståelser.

6.3 Kvalitative resultater

6.3.1 Metodisk tilnærming til valg av leverandører

Ifølge vår kvantitative analyse hadde det ikke noe å si om virksomheten hadde en outsourcing-metode eller ei. Dette stemmer imidlertid ikke overens med det tidligere litteratur fremmer, samt det vi opprinnelig trodde. Vi regnet med at de fleste hadde dette på plass ved valg av tjenesteleverandører. I ettertid har vi innsett at ordlyden «metode» er feil å bruke, da de fleste respondentene opplevde dette som noe vagt. Dessuten observeres det allikevel at flere bruker en eller annen form for metode. Det viser seg bare at begrepet «metode» ikke er en del av terminologien.

Det som forbindes med metode er, i dette tilfellet, bruken av enten en sourcingstrategi, SLA, RFI/RFP, offentlige anskaffelser, anskaffelsesprosess hentet fra forsyningskjeden, anbudsrunder m.m. For eksempel svarer Informant 3: *«Nei, vi har ikke metodikk, men en sourcingstrategi som vi bruker når det kommer til å vurdere om det her er en kandidat til outsourcing eller ikke»*. Tilsvarende svarer Informant 6: *«Nei, ikke en bestemt metode. Vi kjører RFI for å få informasjon, leverandørpresentasjon av de beste RFI-responentene, så plukker vi ut noen av de igjen og sender de en RFP, så får vi et kommersielt tilbud for det sub-settet, også kjører vi leverandørpresentasjoner med det. Deretter kontraktsforhandlinger med en eller to (leverandører) som regel for å komme i gang med hvert fall to kontraktsforhandlinger parallelt på slutten. Også etter hvert blir det én kontraktsforhandling igjen, også inngår vi kontrakt da»*.

For de fleste av de offentlige virksomhetene er dette noe annerledes: *«Nå er jo vi underlagt loven om offentlige anskaffelser. Vi er også under forsyningsforskriften (en beskrivelse på hva vi må forholde oss til ift. anskaffelser). En kravspesifikasjon ligger også i metodikken – og noe som vi må følge. For eksempel, så sier den at vi skal foreta valg iht. til ulike alternativer. Lavest pris til lavest kostnad, forhold mellom pris, kostnad og kvalitet»*. – Informant 7

Vi opplever fra intervjuene at offentlig sektor er sterkt bundet til offentlige regler og forskrifter, derfor kan det også oppleves at offentlig sektor er mer lukket i leverandørvalgene kontra privat sektor som har friere tøyler:

«Nei, vi er veldig pragmatiske egentlig. Vi pleier å kjøre litt sånn intervju-based approach». – Informant 1

«Ja, det gjør vi definitivt. Jeg vet ikke hva jeg skal kalle den for, men den bærer en del metodeelementer fra andre ting. Jeg kaller det for en service-design-beskrivelse av hva vi gjør, og hva vi er, og hva vi bruker av systemer, verktøy, integrasjoner og leverandører. Også har jeg denne design-thinking eller service-thinking som da er delbare med alle skyleverandører, applikasjonsleverandører, tjenesteleverandører og driftsleverandører. Der kan vi møtes og se hverandre, samt diskutere sammenhenger». – Informant 2

«Nei, hos oss er det meste behovsstyrt, så når vi ser behov, eller der vi mangler kompetanse selv og ikke ønsker å sitte på kompetansen in-house, så går vi ut og saumfarer markedet for aktuelle leverandører. Men vi har ikke noen spesiell metodikk». – Informant 13

6.3.2 Avgjørende faktorer for tilfredshet

For å avdekke ITO-suksess (tilfredshet) foreslår (Willcocks & Lacity, 2009) at man først ber organisasjonen om å fremme de utfallene som var/er viktigst for dem under kontraktens levetid, for deretter å måle i hvilken grad hver organisasjon har oppnådd de forventningene under denne perioden (p. 15).

Intervjuet startet først med å be informanten om å forklare hva de avgjørende faktorene var for tilfredshet. En rekke avgjørende faktorer ble nevnt. Blant disse er fellesnevneren kvalitet. Dette gjelder både bankvirksomheter, og offentlig og privat sektor. Selv om den tradisjonelle driveren for outsourcing er kostnader, så spiller dette en liten rolle, dersom kvaliteten er god nok. Enda viktigere: selv om leverandøren kan vise til lavest pris, vil ikke nødvendigvis dette bety at de har nok kunnskap eller erfaring til å kunne etablere et tilstrekkelig leveranseapparat (Aase, 2005).

«Kvaliteten er som regel det aller, aller viktigste. Om jeg har betalt 1250kr/timen eller 1550kr/timen, så bryr jeg meg ikke så veldig mye om det. Av erfaring kan en konsulent som koster 200 mer, levere dobbelt så bra». – Informant 1

«Leveransens kvalitet er nummer 1 for meg, også er det klart at kostnad er viktig, men det hjelper ikke om det er billig hvis det er dårlig. Så leveransen må ha en akseptabel kvalitet. Skal du bruke ulike sourcingmodeller i forretningsutvikling for å differensiere deg i markedet så må det være top-notch, da holder det ikke med 'helt greit'». – Informant 8

Kvalitet refereres ikke kun til selve leveransen, men også det helhetlige spekteret der leverandørens støtte og oppfølging er den del av dette.

«Det handler om kvaliteten på tjenesten, oppetiden, svar på når vi har utfordringer, problemer eller ønsker endringer». – Informant 16

«Det er jo selvfølgelig hvor godt det fungerer da. At det er en stabil tjeneste, og at du får den oppfølgingen og hjelpen en trenger til å holde dette her i drift». – Informant 17

En annen avgjørende faktor var kundens behov og krav, og den tydelige kommunikasjon av denne. Som regel finner vi dette i RFP-en som utstedes til de aktuelle leverandørene. Vi ser fra tidligere av (ref. Kapittel 1) hvordan et outsourcing-prosjekt med utydelige krav hadde delvis skyld i et mislykket outsourcing-prosjekt. I tillegg forklarer Kapittel 3.2.3 at graden av teknologisk modenhet bestemmer virksomhetens evne til å definere krav på en presis måte til de aktuelle leverandørene (Lacity, Willcocks, et al., 2009).

«[...] og den tydeligheten på forventninger til – kall det kultur eller arbeidsform – hvordan leverandøren fungerer som en virksomhet. Det er som alle samarbeidsformer, men som kunde har du et større ansvar, da du som kunde må være tydelig på hva du ønsker og forventer». – Informant 2

«Avstemte forventninger – at man dekker hvilke ansvar internt, og hvilke ansvar man kan gi til outsourcing-leverandør. Hvis det er uklarerheter der så blir dette krevende, og her er det mange som ikke treffer helt». – Informant 10

I tillegg viser tidligere forskning at leverandørens forretningsforståelse i kundens marked har betydning for tilfredshet. Leverandører med god forretningsforståelse, samt god forståelse av kundekrav kan øke tilfredsheten (Delen et al., 2016; Wolverton et al., 2020).

«Få et godt samarbeid med leverandøren som forstår behovet, som ønsker å sette seg inn i dette, og som leverer gode tjenester ut ifra det du har behov for. Det er i hvert fall noe som gjør at du føler at samarbeidet fungerer». – Informant 3

«IT-bransjen har litt lett for å presentere deres tilbud uten å kanskje høre på hva vi (som kunde) har behov for. [...] det handler på en måte å sette seg inn i kundens behov og løse en sak fra A til Å». – Informant 15

«Det å sette seg inn i kundens problemstilling. Jeg tror det som driver outsourcing er å forstå kunden, forstå forretningen, og det er nettopp det som er litt av problemet med vår leverandør i dag». – Informant 16

Noen informanter verdsetter høy innkjøpskompetanse. I vår utredning knyttet dette opp mot å kartlegge virksomhetens IT-aktiviteter, undersøke markedspotensialet, og utfordringen av å migrere og integrere IT-aktiviteten inn eller ut av eksisterende systemer. Feil outsourcing av en IT-aktivitet kan føre til at beslektede funksjoner/systemer ikke fungerer som det skal. Dersom leverandøren implementerer et ukjent system som krever høy leverandørstyring, kan dette føre til at organisasjonen blir altfor avhengig av leverandøren. Framfor alt kan dette føre til at kunden ikke opplever noen form for læring og selvstendig bruk. Dette er viktig å nevne fordi det kan medføre endringer i forretningsprosesser og hvordan de ansatte utfører arbeidet sitt på, noe som igjen kan resultere i økt ressursbruk og opplæring (ref. Kapittel 3.2.3.1). Derfor er det viktig å ha en god innkjøper som forstår forretningsverdien av de ulike outsourcing-kandidatene.

«Hvis du utkontrakterer noe du ikke har kontroll på, så vil du aldri få kontroll. Du er nødt til å ha kunnskap om det du har satt bort. Du må være en god innkjøper». – Informant 4

«Det er helt avgjørende å ha en bestiller-kompetanse – at du vet hva du bestiller, vet hvordan du formulerer deg når du bestiller. Hvis ikke så kan det gå galt». – Informant 11

6.3.3 Vesentligheten av en metodisk tilnærming

For at vi skal kunne svare på vårt første forskningsspørsmål ble det stilt spørsmål om hvorvidt bruk av en outsourcing-metode er vesentlig mot leverandørvalg. For noen informanter er metodebruk et vesentlig element, spesielt med tanke på at selve leverandøren også kan ha en metode. Om kunden ikke har en metodisk tilnærming på plass kan dette medføre til at de blir preget av leverandørens tilnærming: «*Ja. Absolutt. Også er det vesentlig at vi som kunde har en metodisk tilnærming. Ellers blir vi preget av at leverandører av både applikasjon og drift har litt forskjellig tilnærming og litt forskjellige metoder*» (Respondent 2). For andre vil metoden kunne fungere som et referanseelement: «*[...] det som er veldig viktig er å være bevisst på din strategi og tilnærming, så kan man kalle metoden hva som helst - men å vite hvorfor du gjør det du gjør og agerer deretter*» (Informant 10).

Selv om de fleste ikke hadde noen form for metodisk tilnærming innrømmer noen at dette kunne vært nyttig. For eksempel sier Informant 13: «*Jeg tror vi kunne fått bedre kvalitet ved å bruke en fastsatt metode da vi tidligere kunne kartlagt gapene (hva vi har, hva vi ønsker og hva leverandøren kan levere). Og på den måten vil vi kunne gå fortere frem ved å skrelle bort de som er uaktuelle. Jeg mener at mange av de IT-leverandørene vi har i dag (og de vi har sagt nei til) er for så vidt flinke, men de óg mangler litt metodikk når de skal presentere seg*».

I tillegg viser det seg at en metode er vesentlig gitt at den er enkel å følge: «*Ja, også tror jeg at selve metoden ikke trenger å være så himla avansert, men at du har et bevisst forhold til hvordan det er du skal tilnærme deg markedet. Men gjerne gjør det litt enkelt. Strukturert tilnærming – men enkelt – er fint, tenker jeg*» (Informant 8). Tilsvarende funn finner vi også hos Informant 15: «*Det spørres hvor mange sider den er på. Hvis den er på 84 sider, så hadde jeg sagt nei (ikke vesentlig)*».

Mens noen bruker en metode og mener at dette er vesentlig, mener andre at dette kan være nyttig dersom man er uerfaren i outsourcing: «*Jeg har holdt på med dette her lenge, men jeg tenker at de som starter med blanke ark, så kan det godt være en sjekklister på hva man må være oppmerksom på. Hvilke faser skal vi gjennom? Hva bør vi gjøre innenfor de ulike fasene?*» (Informant 11). Dette utsagnet kan kobles opp mot det Cullen et al. (2009) sier om direkte forhandlinger (ref. Kapittel 3.3.8). De mener at direkte forhandlinger med leverandøren kan være ideelt for erfarne kunder. Direkte forhandlinger gjelder ikke for offentlig sektor på grunn av offentlige anbudsregler. Det skal dermed sies at selv om Informant 11 er en offentlig virksomhet, så hender det at noen har friere tøyler enn andre. For eksempel sier Informant 16 følgende: «*Vi prøver å 'unngå' lokale anbudsprosesser [...] Det er veldig mye rammeavtaler i sektoren, og det er klart at vi prøver så godt vi kan å unngå å gå på egne anbud, [...] vi setter oss på felles anbudsrunder som går i sektoren, og det finnes en dynamikk i forbindelse med dette, at vi velger å gå ut og spørre sektoren om det er flere*

som vil være med, også henger vi oss bare på. Med dette får vi valgfriheten til å gå inn i rammeavtaler».

Informant 16 ønsker ikke å 'unngå' anbudsprosesser, men prioriterer felles anbud med andre i sektoren fremfor å starte en ny prosess lokalt.

6.3.4 Organisasjonsstørrelse

En av de kvantitative analysene er gjort på bakgrunn av virksomhetens størrelse. Den har delt respondentene i to grupper hvor skille går på 250 ansatte. Dette er et skille mellom små/mellomstore og store virksomheter. Denne analysen avdekket noen statistisk klare skiller på disse to klassene. Det viste seg at små og mellomstore virksomheter er mer enige i at outsourcing har ført til bedre kvalitet, tidsbesparelser, men også økt produktivitet. I tillegg var disse virksomhetene generelt mer fornøyd med outsourcing. Dette krevde en nærmere forklaring og vi spurte informantene om størrelse kunne være en påvirkning på tilfredsheten rundt outsourcing.

Ut fra de svarene vi har samlet inn så kan vi dele inn svarene inn i to grupper. Den ene gruppen tar utgangspunkt i behovet for å kunne outsource da virksomheten ikke har nok folk til å håndtere disse aktivitetene selv.

«Ja, absolutt. En liten kommune som for eksempel har 40 fagsystemer som du har ansvaret for, og du har lite ressurser, så er det antakeligvis ikke gjennomførbart at du skal levere 24/7 tjenester til alle som har behov for det. I en slik kontekst, vil jeg tro at størrelse har noe å si, des mindre du er (færre ansatte du har), des mindre muligheter du har til å levere høy grad av kvalitet og tilgjengelighet – det er den største utfordringen. Fordi er du 4-5 stykker, så kan du ikke ha beredskap 24/7 ut året, det er ikke mulig, og ikke lov i forhold til arbeidsmiljøloven. I større virksomheter er det kanskje mer akseptert at man kanskje ikke gjør alt, det er min erfaring». – Informant 3

«Ja absolutt. Det er derfor vi her i et innkjøpssamarbeid i [konserngruppen] fordi vi er for små til å gjøre dette her på egenhånd. Vi har verken kompetanse eller kapasitet til å følge opp 40 leverandører av ulike banksystemer individuelt. Det er det er vi ikke i nærheten av. Da måtte jeg hatt en stab på 6-7 stykker, skulle jeg klart det, og det har blitt veldig dyrt». – Informant 14

«Ja, og det tror jeg kan gå litt begge veier. Er du en liten virksomhet med relativt store behov så MÅ du ha hjelp av markedet ...». – Informant 8

Dette går begge veier da større virksomheter kan bli tvunget til å ha enkelte aktiviteter internt i egen virksomhet. Dette bygger på at størrelsen på virksomheten vil være avgjørende for hvordan outsourcing vurderes.

«Så det er åpenbart at størrelsen på institusjonene og bedriftene har noe å si i forhold til hvordan outsourcing vurderes. Hvis du har en stor nok masse, så vil du kanskje være nødt til å ha intern kompetanse». – Informant 16

Det kommer også frem at størrelsen kan påvirke virksomhetens kapasitet til å sette opp et outsourcing-prosjekt på en korrekt og god måte. Dette vil mindre virksomheter slite med da de ikke har nok ansatte til å starte dette leverandørsamarbeidet, men ikke minst vedlikeholde det.

«Ja det tror jeg, men det er ekstremt kontekstavhengig da. Det som er det sentrale med outsourcing, hvert fall når det er ting som ikke er A4 (for eksempel regnskap i en handelsbedrift, lønnsprosessen, arbeidsprosesser i en vanlig bedrift hvor folk jobber 8-16 osv.), da er det greit å outsource. I [bransjen] så er det masse spesialgreier, og da er det enten leverandører som spesialiserer seg på [virksomhetsområdet], også er det de mer generelle leverandører som ikke har peiling på [virksomhetsområdet]. Jo større du er, jo mer kapasitet har du til å sette opp et outsourcing-samarbeid på en riktig måte». – Informant 6

Den andre gruppen går tilbake til kompetanse slik som under spørsmålet knyttet til sektor. Her pekes det på at størrelsen i form av antall ansatte kan ha en påvirkning på outsourcing da det her er lettere for at det eksisterer kompetanse.

«Njei (nei/ja), altså større antall ansatte i [IT-avdelingen] har jo med hvor mange produkter en har ansvar for og kompleksiteten i disse produktene. Antallet ansatte vil naturlig øke som en konsekvens av en insourcing, samtidig som kvaliteten på leveransen øker. Så antall ansatte er mer en konsekvens av det totale vi skal levere, hvilken sourcingstrategi vi forfølger, og hvilken kompetanse vi totalt sett har behov for». - Informant 9

«Det har med kompetanse å gjøre. Jeg tror nok det at mindre selskaper har jo selvfølgelig kompetanse, men det er veldig personavhengig». – Informant 5

Kompetansen kan videre deles inn i to; innkjøpskompetanse og styringskompetanse. Når vi ser på sistnevnte så er det knyttet til kompetanse rundt aktiviteten som outsources og samarbeidet med leverandøren. Dette pekes på som en viktig faktor for ikke bare tilfredshet, men også for et vellykket samarbeid.

«Nei, det er kompetansen til den organisasjonen som skal outsource. Hvis ikke du har kompetansen internt så kan det gå galt. De som vi outsourcer til de som har erfaringen, fordi

de er en driftsoperatør i Norge eller andre steder i verden (hvis store leveranser). Hvis ikke vi spesifiserer begrensninger om hva de kan og ikke kan gjøre, så kan det gå galt». – Informant 11

«Det er ganske irrelevant om vi har 300 ansatte. For vi har et større ansvar å ivareta. Så nei, ikke for oss generelt. Det er heller mer leveransen. Når vi har 300 ansatte, så har vi mange ansatte å ivareta, da er det mer naturlig at for eksempel lønnsystemet må fungere osv.». - Informant 7

Det er her seg slik at størrelse i form av ansatte er irrelevant. Vi fulgte opp svaret til Informant 7 med et spørsmål om kompetanse og kvalitet for å oppklare dette nærmere. Det kommer frem at kompetanse og kvalitet i samarbeid med leverandøren verdsettes høyere enn størrelse.

Det andre delen av kompetanse beskrives som innkjøpskompetanse. Dette gjør det vanskelig å få i stand gode avtaler og samarbeid som igjen da kan redusere tilfredshet. Du må vite hva du skal outsource, hva du ikke skal outsource, og hvordan du skal gjøre det. Dette krever intern kompetanse som både vet hvordan de skal bestille eller kjøpe en aktivitet fra en annen leverandør, men også da kompetansen rundt forvaltning av avtalen som nevnt tidligere.

«Ja, kanskje [om størrelsen har betydning for outsourcing]. Jeg tror at du ikke skal være en altfor liten bedrift før det blir en utfordring, grunnen til det er at du må besitte en innkjøpskompetanse når du outsourcer, og hvis du er veldig stor, så blir det utgangspunktet få mennesker på IT før du outsourcer, og da blir det ofte ingen igjen. Og da vil du ikke sitte med noen som helst form for kompetanse til å følge opp og forvalte den avtalen du har». – Informant 10

Ettersom den kvantitative spørreundersøkelsen viste oss en statistisk forskjell på flere av påstandene som ble listet opp i spørreundersøkelsen så vi oss nødt til å spørre om dette som et oppfølgingsspørsmål. Det fremkom svært ulike svar på dette da spørsmålet da de var 10 punkter som de kunne adressere.

Det første som ble nevnt var at mindre virksomheter kunne være utsatt for mindre kompetanse, og dermed kan ha mer økonomisk nytte av å outsource slik som spørreundersøkelsen fremstiller det.

«Det er ofte en strategi i selskaper hvorvidt dette er kjernevirksomhet som vi vil ha selv, eller at dette er noe vi kan outsource. Hvis du er mindre selskap så tenker jeg at det er lønnsomt å outsource til noen som har mer kunnskap som du er nødt til å ha gitt de nødvendige kravene som er stilt». – Informant 6

Mindre virksomheter burde også fokusere på å tilpasse seg hyllevarer framfor spesiallagde løsninger. Dette er åpenbart en lønnsom metode. På en annen side kan større virksomheter tjene mer på spesiallagde løsninger:

«For meg så handler det i all hovedsak om tilgang til kompetanse, og ting du ikke er i stand til å gjøre selv. Jeg tror ikke nødvendigvis mindre bedrifter sparer mer eller mindre. Jeg tror derimot at jo mindre du er, jo viktigere er det å kjøpe standardtjenester. Så du slipper å ha veldig mange som skal forstå og spesifisere det som du kanskje tror er veldig unikt for deg. Da MÅ du være flink til å tenke at “vet du hva, jeg må heller tilpasse meg standarden i markedet ENN å ødelegge noen IT-tjenester for å tilpasse de til meg, for da blir jeg veldig sårbar”. Det driver kostnadene veldig. Også store virksomheter har mye å hente her. Selv om vi er enige om at de små må ha basistjenester». – Informant 8

En representant fra en liten til medium stor virksomhet har også sett at de må være større for at de skal få nytte av outsourcing. De har løst dette ved å slå seg sammen med andre for å stå bedre rustet for de utfordringene som møter dem i samhandling med tjenesteleverandørene. Uten dette samarbeidet hadde det ikke vært mulig for dem å outsource i det hele tatt.

«Jeg tror for vår del, så vil vi oppnå mer ved at vi går sammen med de andre. Vi er liten, men vi blir store når vi går sammen med de andre. Og det er ikke noe tvil om at vi opplever både bedre kvalitet og klare kostnader. Vi ligger ganske langt til høyre på mange av påstandene [i spørreundersøkelsen]. Vi har ingen sjans til å drive med outsourcing alene som en liten virksomhet. Vi er stort sett fornøyde med den outsourcingen som har blitt gjort. Kvalitet og sikkerhet teller mer enn pris altså». – Informant 12

Videre kom det også frem at størrelsen kunne oppleve kostnadsreduksjoner dersom aktiviteten som ble outsourcet ble automatisert. Prosesser og aktiviteter som blir automatiserte vil naturlig nok gi en besparelse i form av tid og bruk. Dette vil større virksomheter merke i større grad enn mindre virksomheter.

«Hvis man outsourcer f.eks. til en leverandør som kan automatisere tjenester, så ville en stor bedrift merket innsparing i form av tid og bruk. I en liten bedrift så jeg klarer ikke å se den sammenhengen». – Informant 13

Her pekes det videre på at mindre bedrifter er mer bundet av siloer og det er lite kunnskap om hva som faktisk gjøres i de forskjellige avdelingene. Det kan hende at ansatte ikke forstår

det helhetlige bildet rundt outsourcing, og er dermed også tilfredse så lenge aktivitetene knyttet til dem fungerer slik de ønsker.

«Det er kanskje mer det at små bedrifter er mer gjennomsliktige i organisasjonen enn det større bedrifter er. Som hos oss, så er det få som vet hva jeg driver med, om systemene fungerer så er de fornøyd, så lenge jeg har gjort jobben min». – Informant 13

Til slutt fikk vi to forskjellige synspunkt knyttet til outsourcing og nedbemanning. Her kommer det frem en ulik forklaring på dette. Denne uklarheten kan være preget av at begge informantene kommer fra ulike bransjer. Informanten med bakgrunn fra finans peker på en større grad av frykt for nedbemanning hos virksomheter med færre ansatte. Dette på bakgrunn av at de ansatte gjør seg selv verdifulle ved å bygge en spesiell kompetanse. Dette kan virke truende dersom aktiviteter tilknyttet denne rollen skal outsources.

«Å ta i bruk outsourcing i en virksomhet som det er færre ansatte i, er det ikke tvil om at outsourcing er et negativt lada uttrykk. Det kan være fordi du har jobbet lenge og bygd opp kompetanse. Når du plutselig skal fjerne et område eller funksjon, da kan de involverte oppleve dette som truende, noen frykter oppsigelse». – Informant 3

Tilsvarende kommer det frem en annen vinkling fra teknologibransjen. Dette er en informant med bakgrunn fra en virksomhet i vekst. Når virksomheten er i vekst vil outsourcing kunne føre til at virksomheten blir større. Dermed vil de også ha mer behov for interne ressurser.

«Hvis vi ser på nedbemanning for eksempel, så tror jeg at den kan bli påvirket av størrelsen til bedriften. Sånn som oss som er et vekstselskap, så er det sånn at jo mer vi outsourcer, jo flere ansatte blir vi også. Fordi at vi utvider oss selv i de funksjonene vi har outsourcet». – Informant 1

6.3.5 Privat sektor vs. offentlig sektor

Ut fra analysen av den kvantitative spørreundersøkelsen fant vi at svarene på to av påstandene er ulike etter hvilken sektor bedriften hører til. Påstandene var knyttet til kostnadsbesparelse og utsagnet «koster mer enn du får igjen». For å ikke lede svarene til informanten stilte vi et mer åpent spørsmål: om sektoren generelt kunne ha en påvirkning på tilfredsheten. Dette resulterte i at vi fikk ulike svar, men også en uenighet blant respondentene. Som tidligere nevnt opplever vi at offentlig sektor er bundet av lover og regler som flere ser på som en vesentlig innvirkning på tilfredshet.

«Ja, det offentlige har en mye mer tungvinn måte å kjøpe inn på grunn av lov om offentlige anskaffelser, blant annet». – Informant 15

Det informanten sikter til er de omfattende anbudsprosessene som offentlige virksomheter står overfor. Dette er et vesentlig punkt som blir nevnt av informanter både fra offentlig og privat sektor. Uavhengig av om virksomheten er offentlig eller privat så vil det også finnes reguleringer i de ulike bransjene:

«[...] jeg tror kravene som blir stilt i sektoren har noe å si for om det blir bra eller ikke». – Informant 4

Informant 4 refererer til ulike bransjer. Dette blir bekreftet gjennom flere intervjuer som svarer for virksomheter innen finans. Her påpekes det blant annet at finansvirksomheter kan være like bundet av forskrifter og regelverk som de offentlige virksomhetene:

«Jeg tror bank er nesten like bundet sånn regulatorisk, så er vi like hardt rammet som det offentlige. Det kan godt være det er forskjellig hvordan offentlig eller privat blir fulgt opp, og hva man må forholde seg til. Men jeg tror generelt det er ganske likt. I hvert fall for vår del». – Informant 12

Etter flere intervjuer fremstilles privat sektor som friere og med en mer agil tilnærming til sine leverandører og anskaffelsesprosesser. Vi får et inntrykk av at privat sektor har mye frihet til å gjøre som de selv ønsker. De kan velge leverandører uten at det nødvendigvis trenger å ta like lang tid om i offentlig sektor.

«De fleste private sektorer har jo ikke en lovhjemmel. I offentlig virksomhet så er det statens anskaffelsesdirektiv som gjelder, da må de ut på anbud, og da er det en definert prosess på hvordan de skal gjøre ting. Private kan egentlig bare ta en telefon og ringe og høre om noen kunne tenke seg å ta på seg oppdraget. Der er nødvendigvis kravene ikke like store. Men det er den samme kompetansebiten som gjelder». – Informant 11

Her kommer det også frem at privat sektor har større forutsetninger for å bygge relasjoner og samarbeid over tid da kunden og leverandøren kan inngå samarbeidsavtaler. Dette vil også skape et annet type samarbeid som kan høste frukter på sikt på en annen måte en offentlig.

«Privat sektor er det mye mer vanlig at man inngår samarbeid og kjøper tjenester til hverandre i mye større grad enn offentlig. For i offentlig er du gjerne bundet til reglementet for offentlige anskaffelser som medfører at – det er ikke bare å gå til leverandør og si hør her kan ikke vi inngå et samarbeid?». – Informant 3

«Det du får i privat, der du bygger relasjoner over tid, at du forstår kunden og kunden forstår leverandøren og man har et gjensidig samarbeid, det kan være vanskeligere i offentlig, i hvert fall over tid». – Informant 3

Selv om flere nevner tilbud som et mulig hinder er det det ikke det som utpeker seg som hovedfaktoren blant informantene. Reguleringer i offentlig sektor kan ta lenger tid, men det hjelper heller ikke med frie tøyler om du ikke sitter på riktig kompetanse. Flere av informantene påpeker at det er kompetanse som er avgjørende – ikke alle reguleringene og forskriftene. Informantene referer dette til kompetanse knyttet til innkjøp og bestilling av aktiviteter som skal outsources. I tillegg omfatter kompetanse også kunnskap om de aktuelle aktivitetene som flyttes ut.

«Det bør ikke ha det. Det som er kjernen, er kompetansen som finnes i organisasjonen (offentlig eller privat) ift. beskrivelse av behov, hva vi kan gjøre, og hva som er krav, retningslinjer, lover og regler overfor en leverandør som det skal outsources til». – Informant 11

“Det er en vesentlig utfordring fordi det krever mer av de som er regulert. Og fordelene er at det sannsynligvis vil bli bedre kvalitet. Igjen er det med innkjøpskompetanse som blir mangelfull i og med at det er flere som skal ha samme kompetansen”. – Informant 4

Det var også et annet viktig poeng som kom frem av intervjuene vi gjennomførte. Gode aktiviteter vil ikke miste sin kvalitet og verdi på bakgrunn av virksomhetens sektor. Aktiviteten har samme formål og bruksområde gitt at man referer til hylleware og ikke noe som er spesialtilpasset.

«Nei, det tror jeg egentlig ikke. Altså, hvis tjenesten har en god kvalitet og er stabil så bør den kunne fungere uavhengig av sektoren du er i». – Informant 17

6.3.6 IT-aktiviteter

Våre kvantitative funn viser følgende: (1) de som outsourcet sikkerhet opplevde bedre kvalitet; (2) de som outsourcet support og brukerstøtte var generelt mer negative til påstandene i spørreundersøkelsen, og; (3) de som outsourcet nettverk og kommunikasjonstjenester opplevde kostnadsbesparelser, samt nedbemanning. For å forstå disse funnene ble det spurt om de ulike outsourcete IT-aktivitetene hadde en påvirkning på virksomhetens helhetlige tilfredshet. I forbindelse med hva de kvantitative funnene tilsier, var det ingen av våre informanter som spesifikt kunne referere til dette.

Support og brukerstøtte

Aktivitetene som inngår i support og brukerstøtte handler først og fremst lokal tilhørighet. I dette tilfellet viser det seg at tilfredshet er forbundet med at man får hjelp av en operatør som kjenner til forretningen, og som løser utfordringer og problemer på en effektiv måte. Våre informanter gir uttrykk for dårlig kvalitet ved outsourcing av support og brukerstøtte,

både på bedrifts- og brukernivå. Derfor har noen av disse tatt saken i egne hender og enten backsourcet aktiviteten og/eller utviklet denne in-house.

«[...] Vi insourcet brukerstøtte, og det ga mye mer tilfredshet for de som skulle ha brukerstøtten og vi som brukte det. Fra et brukerståsted så er det klart at det er en utfordring med en brukerstøtte som ikke har lokal tilhørighet [...] det kan være vanskelig å få brukerstøtte til å fungere hvis du skal sette det ut til en tredjepart. Det er noe med det at man har jobbet med brukerstøtte over tid, så blir man kjent med brukermønstrene, du blir kjent med problemstillingen, du har vært borti det kunden spør om fra før». – Informant 3

«[...] Brukerne våre fikk for lite tjenestespesifikk hjelp, så vi insourcet helpdesken vår. Det har gått veldig bra, kvaliteten har økt. Det handler om spesifisiteten, at brukerne våre får hjelp av personer som faktisk kan systemet de bruker». – Informant 6

«Hvis du outsourcer helpdesk, så er det ofte at folk opplever at kostnadene går ned, men det gjør også kvaliteten, fordi folk er vandt med å ha en IT-tekniker som kunne stikke innom, også skal du plutselig ha en i India som ikke forstår behovet, og dermed bruker masse tid på eventuelt en feil løsning. Outsourcing av helpdesk er typisk der folk føler at kvaliteten går på bekostning – kvaliteten synker kraftig, men du får en lavere kost». – Informant 10

En annen vesentlig faktor er responstid og kompetanse når uhellet har skjedd. Dette kan for eksempel være at en ansatt har slettet en fil eller glemt passordet. Da er det viktig at dette foregår på en rask og effektiv måte.

«Det som er en vesentlig faktor er responstid og kompetanse. De problemene noen brukere kanskje opplever er ting som at de ikke kommer inn på noen programmer, har glemt passordet, eller sletta en fil. Det er tjenester som man må ha full kontroll på, ha regelmessig back-up, at man kan kalle ting tilbake ganske kjapt. Brukere blir veldig 'happy' av det – at vi klarer å trylle fram filer de har sletta ved en feil. Ting skal virke 24/7. Support skal være tilgjengelig i kjernetiden». – Informant 5

Nettverks- og kommunikasjonstjenester

Gitt den situasjonen vi alle befinner oss i for øyeblikket (Covid-19), har dette endret arbeidsformen til mange. Dette har ført til at elever og studenter, lærere og forelesere, og ikke minst næringslivet har måtte ty til digitale løsninger og kommunikasjonstjenester (f.eks. Zoom, Microsoft Teams osv.). Noen av våre informanter opplever dette som noe positivt:

«[...] Den muligheten for skalering og bruk av Teams (Microsoft Teams) der kanskje 1000-1500 (brukere) kan være på samme møte uten problem. Og bare det at alle er mer tilgjengelige tror jeg har forbedret opplevelsen vår». – Informant 4

IT-sikkerhet

IT-sikkerhet var utelukkende den aktiviteten som ble nevnt flest ganger, når det ble stilt spørsmål om det var noen aktiviteter som var mer skummelt å outsource enn andre. Dette er sikkerhet i form av både sikring av virksomhetssensitiv informasjon og personvern.

«[...] det blir vel naturlig å tenke inn mot sikkerhet da [...] og det er jo et fagområde som veldig få har intern god kompetanse på [...] Du slipper jo noen inn basert på tillit og så gjør de penetrasjonstester eller litt sånn etisk hacking. Så avdekker de jo alle svakhetene dine». – Informant 1

«[...] vi har jo angrep mot våre systemer hele tiden. Det sitter en gjeng i Oslo som følger trafikken ut og inn. Det er på sikkerhet, risiko og personvern at vi får kjempebøter». – Informant 12

Andre funn

Våre informanter betraktet noen aktiviteter mer enn andre aktiviteter. Noen refererte til modenhet på ulike typer tjenester og dets tjenesteleverandører. Det har seg slik at når markedet er i kontinuerlig endring kan dette bringe nye markedsaktører som tilbyr differensierte løsninger, noe som igjen kan sette press på dagens store markedsaktører:

«[...] det er veldig ulik modenhet på hvilke typer tjenester. Hvis du har infrastruktur og driftssystemer, så er det type tjenester som har vært outsourcet i 20-30 år – som igjen begynner å bli ganske modne. Nå er markedet i ganske stor endring med innføringen av skyteknologi. Så da ser jeg for meg at de som var veldig gode (TietoEvry, DXC, tradisjonelle leverandører), de sliter litt med å henge på det nye». – Informant 8

I tillegg er IT-arkitektur noe som virksomheter bør ha internt: *«[...] det er noen ting du aldri kan outsource. IT-arkitektur. Det må du alltid ha et forhold til selv, det kan du på en måte ikke kjøpe deg vekk fra. Du må ha eierskap til din egen arkitektur, og du må ha eierskap til din leverandørstrategi. Det vil si hva slags leverandør jeg skal ha, og hvordan mine leverandører skal samarbeide med hverandre». (Informant 2).*

Å velge leverandører basert på forretningskonteksten er også nevnt i litteraturen (ref. Kapittel 3.3.5). Tilsvarende besvarer Informant 16 på følgende vis: *«Åpenbart (at de ulike IT-aktivitetene som outsources har en påvirkning på tilfredshet). Nå hadde jo [en beslektet organisasjon] et datainnbrudd som var fra veldig profesjonelle aktører østover i verden. Jeg har inngått en sky-avtale rundt back-up med [tjenesteleverandør], og der har jeg en del avtaler i bunnen som gjør at jeg på en måte er sikker. Sektoren valgte å satse sammen på rundt et nettverkssikkerhetssenter, nettopp fordi det er vanskelig å kunne stole på eksterne outsourcede tjenester knyttet til den type virksomhet».*

Oppfølging av leverandøren

Dette delkapittelet har vi valgt å ta med, fordi det gir en forklaring på hvorfor virksomheter velger å fortsette kundeforholdet til leverandøren. Litteraturen fremmer ITO-relationship, og blir ansett på som den viktigste variabelen som kan forklare tilfredshet. En veletablert og godt utarbeidet kontrakt kan fungere som et fundament for den fremtidige etableringen av et kunde-og-leverandør-forhold (Erdoğan & Tokgöz, 2020; Lacity, Khan, et al., 2009). Det gir rom for å begrense alvorlighetsgraden av mulige risikoer, samt bidra til samarbeid og tillit mellom partene (Erdoğan & Tokgöz, 2020). Forholdet mellom kunde og leverandør er nøkkelen til en vellykket outsourcing (Qi & Chau, 2015). Likhetsstrekkene for våre informanter ligger i statusmøter med leverandørene. Det antydes at dette kan gjøres på mange forskjellige måter.

Informant 2 yter godt av å samle alle leverandørene til diskusjon: «[...] i de avtalene som jeg har skrevet, så har jeg to ting som skal skje i året med alle tjenesteleveranser. Det ene er et møte med en gjennomgang av økonomiske utbedringer av avtalen (hva kan vi gjøre for å få avtalen mer økonomisk effektiv?). Det andre møte er en gjennomgang av tekniske muligheter (hva er det vi burde ha gjort av tekniske utbedringer og det vi faktisk har nå?). Og det tekniske møtet er kjempekult! Spesielt hvis du samler flere leverandører i rommet, for da kommer de til å begynne å diskutere [...] da kommer de nye og kule idéene opp».

Mens andre har en strukturert framgangsmåte til oppfølging av leverandøren, har informant 8 investert i en leverandørhåndtering: «[...] vi har investert i en systematisk leverandørhåndtering – at vi har strategiske møter, altså toppledelsen i [selskapet] møter den lokale toppledelsen i disse [leverandørene] kanskje én til to ganger i året. Vi snakker om strategier og planer, og holder hverandre orienterte om hva som skjer i virksomheten. Også har vi de mer taktiske og operasjonelle samarbeidsarenaene. Vi investerer ganske mye i å faktisk bli kjent med partnerne våre».

Informant 8 sier også noe som kan kjennetegnes i litteraturen: gjensidig avhengighet (mutual dependency). Gjensidig avhengighet inngår i de fem komponentene i Lee and Kim (1999) sin definisjon av partnerskapskvalitet. Lacity, Khan, et al. (2009) fant også at gjensidig avhengighet (som en del av tillit, normer, åpen kommunikasjon, informasjonsdeling og samarbeid) var assosiert med høyere nivåer av tilfredshet.

«Vi tenker på det mer som at vi er avhengige av hverandre for å lykkes. Vi investerer mye tid i det». – Informant 8

Tillit og forpliktelse er en stor del av ITO-relationship og tilfredshet. Det har en innvirkning på ITO-suksess (Han et al., 2008; Qi & Chau, 2012b, 2013), og er en sentral komponent mot dette (Goo & Nam, 2007). I tillegg inngår disse i partnerskapskvalitet (Lee & Kim, 1999).

Informant 11 betrakter disse som viktige komponenter i oppfølgingen av leverandøren: «*I oppfølgingen av leverandøren, så må du etablere en oppfølging i tråd med avtalen, og da er det en selvsagt ting at du har tillit til dem. Et godt samarbeid er viktig, men det er også viktig at du følger opp de kravene du har i kontrakten, og gjør en revisjon ved jevne mellomrom, at du sjekker at de etterlever det de har forpliktet seg til*».

7 Diskusjon

Dette er en forklarende (explanatory) studie på et felt som det har vært forsket mye på. Det er derimot lite forskning som har blitt gjennomført i norsk kontekst. Derfor har vi valgt å avgrense dette til norske virksomheter, hvor målet har vært å lære mer om outsourcing i norsk kontekst. Vårt fokus har vært på et område som tar for seg en spesifikk og tidlig fase i outsourcingens livssyklus: valg av leverandører. I tillegg avdekker vi forklaringer på tilfredshet i outsourcing. Studiet sier ikke noe konkret om hvordan virksomheter gjør dette, men presenterer heller en grovkartlegging av norske virksomheters praksis. I denne studien har vi studert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandører og deres IT-aktiviteter?

Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør?

Første del er en tverrsnittstudie der hensikten er å avklare hvordan norske virksomheter opplever outsourcing i ulike bransjer og sektorer. Norske virksomheter er som regel fornøyde med dagens outsourcing-praksis. Dette viser våre funn. Gjennomsnittsvarene i spørreundersøkelsen viser at de fleste er generelt svært enige med de ulike påstandene. De er generelt svært enig i at outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene, og at de kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver. De er derimot mer uenig i at outsourcing har ført til nedbemanning og at det 'koster mer enn det du får igjen'. Dette viser spørreundersøkelsens gjennomsnittssvar. Videre kan vi kort oppsummere de kvantitative funnene:

- De som outsourcer økonomi/finans er enige med flere av påstandene i spørreundersøkelsen.
 - De er uenig i at det har ført til økt innovasjon.
- De som har outsourcet support og brukerstøtte er mer uenige i de positive påstandene.
- Skyløsninger er den aktiviteten som de fleste har outsourcet, men det var ingen bemerkelsesverdige funn som kunne tas opp til diskusjon.
 - Dette er fordi det ikke var noen resultater som kom innenfor vår sikkerhetsmargin og dermed ikke kunne vise til en statistisk sikker forskjell.
- De som outsourcet IT-sikkerhet er enige med at dette har ført til økt kvalitet på tjenesten.

- De som outsourcet nettverk og kommunikasjonstjenester er enig i at det har ført til kostnadsbesparelser og nedbemanning.
- Det spilte ingen rolle om virksomheten hadde metode eller ikke.
 - Dette er fordi ingen av funnene er innenfor vår sikkerhetsmargin.

For å avdekke forklaringer på forskjellene i spørreundersøkelsens funn ble det utført en dybdestudie. Disse kan oppsummeres slik:

- Offentlig sektor har en 'tungvint' måte å gjøre ting på, kontra privat sektor som i stor grad har friere tøyler.
- Leverandørens kompetanse og forretningsforståelse verdsettes høyt.
- De fleste anser kvalitet som en avgjørende faktor for tilfredshet i outsourcing.
 - Kvalitet er med på å bestemme graden av den enkeltes tilfredshet knyttet til outsourcing. Med andre ord: hvor fornøyd man blir med outsourcingen avhenger av leveransens kvalitet, og om dette innfrir kundens krav og oppfyller deres behov.
- De ulike aktivitetene som outsources har også en påvirkning på den helhetlige tilfredsheten.
 - Dette gjenspeiles også i kvalitet, noe som tas opp i de påfølgende delkapitlene.

Etter å ha fått vurdert respondentenes grad av enighet tilknyttet de ulike påstandene i spørreundersøkelsen har det også dukket opp flere forklaringer under dybdeintervjuene. Dette kan forklares ved at de påstandene som er nevnt i undersøkelsen kan rettes mer mot forretningsmessige fordeler og ulemper. De som stilte opp til dybdeintervjuene hadde stillingsroller innenfor IT-området. Disse var også tilknyttet virksomhetens ledelse (f.eks. direktører, IT-sjef osv.) De kunne dermed svare mer direkte opp mot selve prosjektet og forholdet mellom kunde og leverandør. Gjennom disse informantene ble viktigheten med kvalitet og kostnad presisert. I tillegg viste det seg at det var flere forklaringer som kunne støtte deres grad av tilfredshet. Disse forklaringene var leverandørens forståelse av kundebehovet, innkjøperkompetanse, og oppfølging av samarbeidet.

7.1 Avgjørende faktorer for tilfredshet

For at vi skulle kunne kartlegge det norske markedets tilfredshet ble det stilt spørsmål om intervjuobjektens tilfredshet i outsourcing og oppnåelsen av dette. Grunnlaget for dette spørsmålet var å få dekket andre mulige forklaringer for tilfredshet utenom de påstandene som allerede var besvart i spørreundersøkelsen. Målet med dette spørsmålet var for å kunne trekke sammenhenger med tidligere forskning og viderebygge svaret med de resterende spørsmålene i intervjuguiden. Det generaliserbare funnet ligger i intervjuobjektens oppfatning av kvalitet.

Kvalitet er en avgjørende faktor som kan bestemme graden av informantens tilfredshet. Vanligvis forventer man som regel en kostnadsreduksjon som følge av outsourcing (Lacity & Willcocks, 2009b). I praksis er kostnadsreduksjon fremdeles en driver for outsourcing i dag (Deloitte, 2020). Dette har derimot ikke alltid vært tilfellet (Gonzalez et al., 2015; Qi & Chau, 2012b, 2015), da noen fokuserer mer på tjenestekvalitet, kompetente IT-ansatte og ny teknologi. Det kommer frem i dybdeintervjuene at kvalitet verdsettes høyere enn kostnader. Det viser seg at det faktisk ikke spiller noen rolle om du oppnår kostnadsreduksjoner dersom leveransen er av dårlig kvalitet. Ting som forbindes med kvalitet kan for eksempel være at tjenesten er stabil, god oppetid, og god oppfølging. Når virksomheten skaffer seg nødvendig kompetanse som tidligere var utilgjengelig internt, vil dette kunne bidra til kostnadsreduksjoner på sikt. Dette forutsetter at kvaliteten lever opp til forventningene. Dette betyr ikke nødvendigvis at dyrere tjenester vil automatisk føre til kostnadsreduksjoner. Vi antar at dette er avhengig av at leverandøren har riktig kompetanse, og kan forstå kundens tydelige krav og spesifikasjoner. Med andre ord: leverandør og kunde må være på samme side, og ha en felles forståelse for målet med outsourcingen.

Sammen med kvalitet er leverandørens forståelse av kundebehov- og krav nevnt i dybdeintervjuene. I tillegg blir viktigheten av tydelig kommunikasjon av disse påpekt sammen med innkjøpskompetanse. Vi observerer tydelige relasjoner mellom disse utsagnene – at kvalitet er forbundet med kundens tydelige kravspesifisering og leverandørens forståelse av dette. Om leverandøren forstår kunden kan leveransens kvalitet øke – gitt at kunden til gjengjeld er i stand til å kommunisere kravene på en god og tydelig måte. Kundens tydelige kommunikasjon gjenspeiles i innkjøpskompetansen. Kunden må kunne vite fordelene og ulempene av å outsource IT-aktiviteten. En gjennomgang av de forretningsmessige, økonomiske, og tekniske motivene bak outsourcing-beslutningen vil kunne bidra til denne kommunikasjonen, og ikke minst kundens forhandlingsmakt under avtaleforhandlingen (ref. Lacity, Willcocks, et al., 2009). Det vil si at kunden tar en gjennomgang av hva som kan outsources eller ikke. Kunden bør også definere kravene på forståelig og tydelig måte til de aktuelle leverandørene. Det er mulig at graden av teknologisk modenhet bestemmer dette (Lacity, Willcocks, et al., 2009). I tillegg bør kunden vite i hvilken grad outsourcing-kandidaten vil påvirke eksisterende forretningsprosesser. Det interne teamet må kunne vurdere og tolke endrede IT-ferdigheter, og relatere dette til organisasjonens behov. De må kunne definere IT-krav på en god måte som kan være relevante på lang sikt. Således vil det resterende stå på oppfostringen av et godt samarbeid med leverandøren, og ikke minst leverandørens oppfølging og forpliktelse.

7.2 Metodisk tilnærming til valg av leverandører

Av den kvantitative delen er det ingenting som tilsier at en outsourcing-metode har noe å si for påstandene i undersøkelsen, noe som står i kontrast med det vi i utgangspunktet trodde. Vi antok at en metodisk tilnærming vil kunne bidra til bedre valg av tjenesteleverandører.

Dette funnet vil ikke nødvendigvis motstride tidligere forskning. Gjennom tidligere forskning finner vi ingenting som tilsier at dette har blitt undersøkt på et spesifikt nivå. De har heller tatt utgangspunkt i vellykkede virksomheters outsourcing-praksis (f.eks. Cullen et al., 2009; Paek, Kim, Park, & Lee, 2019). Kartlegging av de aktuelle outsourcing-kandidatene er med på å bestemme leverandørvalg. Det er mulig at det er kartleggingen som kvalifiserer til valg av passende leverandører som kan håndtere leveransen. Derfor kan det også være aktuelt å sette søkelys på om virksomheter har en metodisk tilnærming til valg av aktuelle outsourcing-kandidater. Dette observerer vi i tidligere forskning (f.eks. Collier, 2019; Dutta, Gwebu, & Wang, 2011). Det understrekes at en eller annen form for metode eller en strukturert tilnærming til de ulike IT-aktivitetene kan bestemme leverandørens ytelse, leveransens kvalitet og løpende ledelse med leverandøren (Dutta et al., 2011; Wang, Gwebu, Wang, & Zhu, 2008).

Våre kvalitative funn kan deles opp i to deler: (1) de som bruker en strukturert metode og mener at det er vesentlig; (2) de som bruker en uformell metode, men mener at en strukturert tilnærming hadde vært nyttig. Førstnevnte svarer i tråd med det vi identifiserer i tidligere forskning – at man bør kartlegge virksomhetenes IT-aktiviteter og vurdere til hvilken grad dette bidrar til forretningsverdi.

De som har en form for metode eller strategi når de skal outsource peker på viktigheten av dette. Grunnen til dette er for sikre at du får med deg alt når du skal ut i markedet og finne aktuelle tjenesteleverandører. Flere respondenter mener dette er vesentlig for at du ikke skal glemme noe, men også at leveransen oppfyller forventningene. Dette er noe som alle virksomheter burde benytte seg av for å dekke leveransen som helhet. Det er også relevant for at tjenesteleverandøren har en forståelse av forventinger, reguleringer, og ansvar.

Av de som mener at de ikke har en metodisk tilnærming, innrømmes det allikevel at dette kunne vært nyttig. Noen begrunner dette med at de ikke har «kommet dit enda». De viser til bedre kvalitet da en fastsatt metode vil kunne kartlegge eventuelle gap tidligere. Disse gapene forbindes med hva virksomheten har av IT-aktiviteter, hva virksomheten ønsker og har behov for, og om leverandøren kan levere dette. Hensikten ligger i at virksomheten har mulighet til å kunne skrelle vekk uaktuelle leverandører. Forklaringen på disse gapene viser seg å bekrefte det vi ser i Lacity, Willcocks, et al. (2009). Dette kan indikere til at kvalitet ikke nødvendigvis appelleres til leveransens kvalitet og leverandørens oppfølging. Kvalitet kan derimot vise seg å være knyttet til hele beslutningsforløpet. At virksomheten ikke har «kommet dit enda» kan indikere til at de ikke er modne nok til å ha en slik tilnærming. For graden av teknologisk modenhet bestemmer nemlig virksomhetens evne til å definere krav på en presis måte til de aktuelle leverandørene (Lacity, Willcocks, et al., 2009).

Videre opplever vi at noen virksomheter i den kvalitative delen har en egendefinert tilnærming til metode. Noen av disse blir kalt for følgende: «intervju-based approach», «service-thinking», og «behovsstyrt». En «intervju-based»-tilnærming oppfattes av intervjuobjektet å være en pragmatisk måte å velge leverandøren på. «Service-thinking» blir

omtalt som når kunden samler alle leverandørene fysisk (digitalt i dagens situasjon), hvor de diskuterer og myldrer problemstillingen, og kommer opp med nye idéer. «Behovsstyrt» er basert på anskaffelse ved behov (f.eks. når kunden mangler kompetanse på et område). I hver sin forfatning vil disse tilnærmingene bære agile preg. Andre tilnærminger er mer rigide metoder som baserer seg på forskrifter, samt andre lover og regler. Disse vil diskuteres under kapitelet knyttet til sektor. Det kommer frem at disse fremgangsmåtene ofte blir benyttet i utvelgingen av leverandør, men ikke under videre oppfølging. Vi kan anta at alle de ovennevnte tilnærmingene kan påvirke tilfredsheten, da disse er generelt godt fornøyd med outsourcing. Dette er i tråd med andre funn i den kvalitative delen, der noen mener at en metodisk tilnærming er kun nyttig dersom den er enkel å følge, og at den bærer preg av frihet. Dette indikerer at en omfattende og avansert metodikk kan påvirke graden av individets tilfredshet. En eller annen form for metode kan heller fungere som et referansedokument, eller en slags sjekkliste. Vi får et inntrykk av at faren ved å ikke ha en metodisk tilnærming er at man kanskje glemmer noe. Dette kommer også tydelig frem fra en av respondentene som nevner at metode ikke er nødvendig når du har lang fartstid og nok erfaring til å vite hva du skal gjøre.

I tillegg oppfatter vi at respondentene har en felles forståelse om at leverandørvalget er viktig for tilfredshet, og at dette ikke kun avhenger av leverandørens kompetanse og kvalitet, men også innkjøperens kompetanse. Derfor er det også interessant å knytte innkjøpskompetanse inn i denne dimensjonen. Vi antar at innkjøpskompetanse er en del av virksomhetens IT-ferdigheter. Tidligere forskning fastslår at interne IT-ferdigheter er assosiert med både valg av tjenesteleverandører og outsourcing-strategier (Dutta et al., 2011). Virksomheter med høy grad av IT-ferdigheter har en tendens til få mer utbytte av outsourcing sammenlignet med de som har lav grad av IT-ferdigheter. Dette kan være fordi førstnevnte utnytter IT-ferdighetene sine til å sikre at de velger riktige tjenesteleverandører (Wang et al., 2008). Kompetente innkjøpere som er i stand til å fange hele spekteret av outsourcing-beslutningene har større muligheter for å kunne velge passende leverandører (Dutta et al., 2011).

7.3 Organisasjonsstørrelse

Kan størrelsen til virksomheten være forbundet med tilfredsheten knyttet til outsourcing? Tidligere litteratur har funnet at organisasjonsstørrelse ikke har noe å si for tilfredshet, men at det går mer på organisasjonens IT-ferdigheter (Dutta et al., 2011). Dette gjelder også offentlige virksomheter (Moon et al., 2016). Uavhengig av størrelse, så vil virksomhetens grad av IT-ferdigheter spille en viktigere rolle. Det har blitt funnet ut at mindre virksomheter som har tilpasset seg gode strategier (i likhet med de store) demonstrerer like stor grad av effektivitet. Dette er også forbundet med hvilket marked leverandøren opererer i (f.eks. Cullen et al., 2009). Der virksomheter med høy grad av IT-ferdigheter prioriterer innenlandske og anerkjente leverandører (Dutta et al., 2011).

Da vi gjennomførte den kvantitative analysen ble vi overrasket over at størrelse viste en statistisk sikker forskjell på tre av påstandene ettersom tidligere forskning ikke støtter dette. Våre kvantitative funn indikerte at størrelsen til virksomheten hadde noe å si på flere av påstandene. Større virksomheter målt til flere enn 250 ansatte skal være mer uenige i at outsourcing har ført til; økt kvalitet, tidsbesparelse, økt produktivitet, og hvor fornøyd de er generelt. Ettersom tidligere forskning peker på IT-ferdigheter fremfor størrelse så fikk vi en nærmere forklaring på dette gjennom intervjuene.

Funnene i intervjuene kan deles inn i to deler; (1) Størrelse i form av mangel på ressurser målt i arbeidskraft, (2) Kompetanse. Om vi ser på det første punktet så begrunner en av respondentene dette med at størrelsen kan ha en parvirkning på kvalitet og tilgjengelighet. Grunnen til dette er fordi mindre virksomheter med et stort behov ikke har nok ressurser til å kunne drifte alle sine tjenester alene. Dette kan for eksempel være en support som skal være oppe 24 timer i døgnet 7 dager i uken. Om virksomheten skulle gjort dette selv ville det kunne gå ut over kvaliteten eller tilgjengeligheten på tjenesten. Kompetanse er det andre punktet som gjentas mest blant våre respondenter. Her fremkommer det at størrelse ikke har noe å si, da det er kompetansen som er avgjørende. Noen begrunner dette med at mindre virksomheter har større sannsynlighet for å mangle nødvendig kompetanse. Om vi ser på begge disse tilbakemeldingene så kan vi se at dette stemmer opp mot tidligere forskning. Mindre virksomheter som enten er avhengig av outsourcing eller mangler nødvendig kompetanse er ikke direkte knyttet til virksomhetens størrelse.

Dette motstrider de funnene som kom frem i den kvantitative delen av studien. Funn i den kvantitative delen sikter til at mindre virksomheter er mer enig i påstanden enn større. Informantene i den kvalitative delen gir oss en indikasjon på det motsatte. Forklaringen på dette kan være mindre virksomheters utgangspunkt. For små og mellomstore virksomheter har det nok aldri vært en situasjon hvor de har driftet alle sine IT-aktiviteter internt. De har alltid outsourcet og har dermed ikke noe å sammenligne med. Større virksomheter har gjerne driftet aktivitetene selv, men har på sikt flyttet dette ut til en tjenesteleverandør.

7.4 Sektor

Vi har undersøkt om privat eller offentlig sektor er forbundet med virksomhetens tilfredshet og tilnærming til outsourcing. Dette har vi gjort ved å se på tidligere forskning, gjennomført en spørreundersøkelse, og dybdeintervjuer. Tidligere forskning har funnet ut at kvalitet er viktigere i privat sektor (Parhizgari & Gilbert, 2004). Offentlig sektor er mye mer opptatt av kundenes personvern (Ward, 2006). I tillegg viser det seg at offentlige virksomheter har en mer utviklet kunnskapsledelse enn private (McAdam & Reid, 2000). Investeringene til offentlige virksomheter i både IT og IT-opplæring er betydelig lavere sammenlignet med privat sektor (Rocheleau & Wu, 2002). Tidligere forskning mener at dette kan forklares av at det offentlige er bundet av juridiske, politiske og budsjettmessige begrensninger (Gantman, 2011). Regulerte anskaffelser og korttidsbudsjetter er ofte de hindringene som offentlige

virksomheter møter på veien mot en vellykket outsourcing (Rocheleau & Wu, 2002). Leverandører kan ofte bare velges gjennom en strengt regulert anbudsprosess, der den offentlige virksomheten må signere en kontrakt med laveste bud selv om det fører til høye byttekostnader og tap av erfaringskunnskap (Alaranta & Jarvenpaa, 2010).

Ut fra spørreundersøkelsen kommer det frem at forskjellen mellom det private og offentlige er tilknyttet påstanden om økt kvalitet og at "det koster mer enn det smaker". Offentlig er mer uenige i kostnadsbesparelse, og dermed er det også naturlig at de er mer enige i påstanden om at det koster mer enn du får igjen. I dybdeintervjuene finner vi ut at offentlig sektor er underlagt strengere regler enn privat sektor når det kommer til selve utvalget av leverandører. Prosessen beskrives av flere som tungvint og tid takende, men at den samtidig også kan være trygg og med gode rammer. Det viste seg videre at det var flere forklaringer til regulering en om en virksomhet var underlagt det offentlige. Det kommer frem av flere respondenter at finanssektoren er underlagt minst like strenge krav, samt lover og regler. Disse kravene er en rekke punkter som virksomheten må ha på plass når de skal flytte en IT-aktivitet til en tjenesteleverandør. Det er strenge krav, lover og regler som blir pekt på som vesentlige utfordringer og ikke om det er offentlig eller privat. Dette kan også være med på å forklare hvorfor vi ikke finner noen statistisk sikre forskjeller på metode knyttet opp mot offentlig og privat sektor.

Offentlig sektor er underlagt loven om offentlige anskaffelser. Hensikten med dette er for at konkurransen skal være lik for alle. Mens noen er tungt bundet av disse prøver andre allikevel å legge seg i en gråsoner. Det argumenteres med at «det tar tid». Hvis sektoren allerede har fått et tilfredsstillende tilbud, hvorfor skal den enkelte virksomheten i tilhørende sektor gå ut på en ny anbudsprosess? En av respondentene presiserer at de kan velge mellom ulike rammeavtaler og at dette er mye mer lukrativt enn å gå ut og starte denne prosessen på nytt selv.

Privat sektor (ekskl. finansvirksomheter) har derimot friere tøyler. Selv om private virksomheter ikke er underlagt strenge regler og krav som i det offentlige, så må de allikevel følge andre lover og paragrafer. For eksempel må de ta hensyn til faktorer som kan skade eller påvirke miljømessige faktorer. I tillegg foreligger det et reguleringsdirektiv i det som angår GDPR og personvern. Det blir også nevnt at frie tøyler kan kobles mot et mindre grundig forarbeid eller metode for valg av tjenesteleverandør. Dette kan være fordi det kan inngås avtaler på bakgrunn av bekjentskaper og andre sosiale faktorer. Som igjen kan bidra til å overse viktige elementer i forarbeidet til valget av tjenesteleverandøren. Selv om loven om offentlig anskaffelse blir beskrevet som tungvinn peker flere av respondentene på at dette også kan være en styrke da den sikrer at du får med deg alt og dermed unngår å ta avgjørelser på feil grunnlag. Det å få med alt av krav, forventninger, ansvarsområde, og reguleringer før en inngås et samarbeid blir nevnt som kritisk av respondentene. Dette kan bety at reguleringen av sektoren kan ha en påvirkning på valget av tjenesteleverandører. Som igjen kan ha noe å si for virksomhetens helhetlige tilfredshet.

7.5 IT-aktiviteter

Som en mulig forklaring på virksomhetens tilfredshet har vi også valgt å se på de ulike IT-aktivitetene som outsources. Vi er oppmerksomme på at det finnes utallige aktiviteter. Spørreundersøkelsen vår tar for seg en grov kategorisering av disse. I dagens praksis er det en økende trend å flytte IT-aktiviteter til skyen. Dette bekrefter Deloitte (2020). Tilsvarende resultater finner vi også i vår spørreundersøkelse. Det var derimot ingen bemerkelsesverdige funn direkte knyttet til skyløsninger og spørreundersøkelsens ulike påstander. Dette kan skyldes at begrepet skyløsninger er for bredt. På en annen side kan vi trekke noen koblinger mot aktiviteter tilknyttet IT-sikkerhet, og nettverks og kommunikasjonstjenester. Det ble også gjort en observasjon rundt support og brukerstøtte. Siden nettverks- og kommunikasjonstjenester, og IT-sikkerhet ikke er generaliserbare etter intervjuene, tvinges vi til å se på det større bildet. Vi kan derfor ikke undersøke hver enkelt IT-aktivitet som en mulig forklaring på tilfredshet. Vi kan heller se på informantenes forklaringer på dette knyttet til modenhet, kompetanse og behov.

Vi undersøkte om det var statistisk sikre forskjeller knyttet til outsourcing av support og brukerstøtte. Ingen av resultatene var signifikante. Det som er verdt å nevne i forbindelse med disse resultatene er forskjellen i skår fra de andre IT-aktivitetene. Respondenter som outsourcet support og brukerstøtte har i gjennomsnitt svart det motsatte av resultatet for de andre IT-aktivitetene. Disse respondentene var mer enig i at det hadde ført til nedbemanning og at "det koster mer enn det smaker". Disse respondentene er også i snitt mer uenig i de resterende påstandene knyttet til: økt kvalitet, kostnadsbesparelser og tidsbesparelser. Vi får en forklaring på dette i dybdeintervjuene. Her kommer det frem at utfordringen ligger i å forstå brukerne. Våre kvalitative funn kan også assosieres med det tidligere forskning har funnet, der en stor del av dette er forbundet med å forstå brukernes problem på en riktig måte (Al Natour, 2020). Noen informanter opplever kostnadsreduksjoner med support og brukerstøtte, men kvaliteten synker kraftig. Dette kan være forbundet med at tredjeparten ikke forstår brukerbehovene. I tillegg kan det forklare enigheten med at det "koster mer enn det smaker". Informantene som insourcet denne aktiviteten erfarte større grad av tilfredshet både på brukernivå og bedriftsnivå. Det kommer frem at når brukerstøttens ekspeditør kjenner til forretningen og er kjent med brukermønstrene, så er det mer sannsynlig at sluttbrukeren får økt grad av tjenestespesifikk hjelp. I tillegg opplever de økt kvalitet på sine egne tjenester.

Respondenter som outsourcet nettverks- og kommunikasjonstjenester var mer enig i påstanden knyttet til kostnadsbesparelser og nedbemanning. Dette viser våre kvantitative funn. Det er viktig å påpeke at det ikke er noen statistisk sikre forskjeller knyttet til nedbemanning. Dette kan diskuteres, fordi den ligger like over vår sikkerhetsmargin. Nettverks- og kommunikasjonstjenester er ansett på som en standardisert aktivitet å outsource (Nyrhinen & Dahlberg, 2007), og skal visstnok være enkel å overlevere til tjenesteleverandører. Dette er fordi kravspesifikasjonene er enkle å forstå og dermed enkle å håndtere. På en annen side finner vi lite støtte i den kvalitative delen. Denne aktiviteten

ble så vidt nevnt av informantene. På grunn av den lave responsraten er det usikkert om det kvantitative funnet kan generaliseres. Ingen av informantene nevner kostnadsbesparelser, men peker på skalering og tilgjengelighet ved bruken av kommunikasjonstjenesten. Her sikter en informant til Microsoft Teams. Selv om informantene ikke nevner kostnadsbesparelser direkte, kan dette være et resultat av å gå over til digitale møter. Vi assosierer dette med at virksomheten slipper utgifter i form av (forretnings-)reiser, men også kontorrelaterte kostnader.

Når det gjelder IT-sikkerhet så viste funn fra spørreundersøkelsen at de som hadde outsourcet denne aktiviteten var mer enige i at dette har ført til økt kvalitet. Gjennom intervjuene ble IT sikkerhet kun nevnt som en aktivitet forbundet med risiko. Når informantene nevner risiko referer de til personvern, virksomhetskritiske data, og annen sensitiv informasjon som kan skade virksomheten. Dette gjør at vi også her ikke kan generalisere funnene fra spørreundersøkelsen. Informantene refererer til kompetanse innen IT-sikkerhet som en mangelvare i dagens marked. Dette kan indikere at kvaliteten dermed vil øke når de først får tilgang til denne kompetansen.

Det er vanlig å outsource konvensjonelle hylleverer (f.eks. lønn, regnskapssystemer, og drift av datasenter), og heller beholde strategiske løsninger som er en ansett på som en kritisk del av virksomheten (f.eks. interne bookingsystemer og intranett) (Lacity, Willcocks, et al., 2009). Outsourcing av hylleverer kan redusere risikoen for misforståelser og andre problemer ved store systemtilpasninger. Kunden unngår en lang prosess hvor løsninger skal diskuteres og tilpasses spesielle behov, noe som kan medføre bruk av mindre ressurser. Dette kan bidra til økt tilfredshet fra kundens side da det kan gi bedre kvalitet, mer tilgjengelighet, og raskere responstid. Dette kan begrunnes med manglende kompetanse og ressurser internt i virksomheten, og dermed behovet for å kjøpe dette av en tjenesteleverandør. Når vi antar at de ulike IT-aktivitetene er forbundet med tilfredshet, så kan det ovennevnte gi oss en indikasjon på at dette ikke kun er basert på selve aktiviteten. Tvert imot kan det være kompetansen og hvordan brukerne anvender systemet på en god måte. Dermed kan det også være avhengig av hvordan IT-aktiviteten er tilpasset brukerne, eller omvendt. Det ovennevnte gir oss en forklaring på hva som kan avgjøre virksomhetens tilfredshet rundt IT-aktivitetene.

7.6 Forholdet mellom kunde og tjenesteleverandør

Tidligere forskning mener at forholdet mellom kunde og leverandør er forbundet med tilfredshet (Erdoğan & Tokgöz, 2020; Lacity, Khan, et al., 2009; Qi & Chau, 2015). Som en del av forskningsspørsmålene ønsker vi å finne forklaringer på tilfredshet tilknyttet outsourcing til tjenesteleverandør. Vi har ingen kvantitative funn som kan diskuteres, da denne forklaringen kommer frem under den kvalitative delen. Utredningens dybdeintervjuer bekrefter funn fra tidligere forskning. Informantene peker på viktigheten ved å opprette tett dialog, holde møter, og se på mulige forbedringer. Dette gjøres forskjellig. Selv om

kontrakten er underskrevet og samarbeidet har startet er det mye som gjenstår. Kunden og tjenesteleverandøren spiller på samme lag, og er avhengig av at de fortsetter med dette gjennom hele sitt samarbeid. Her blir det også nevnt at det er i dette forløpet de virkelige "kule" ideene kommer frem.

Informantene har ulike tilnærminger til håndtering av sitt leverandørforhold. For eksempel velger enkelte å sette opp faste møter i året. Her diskuteres kontrakten og mulige forbedringer. Andre initierer til felles samlinger med alle leverandørene. I fellesskap er målet å utvikle bedre og nye løsninger. I tillegg er det noen som har valgt å investere i en egen leverandørhåndtering. Her har toppledelsen fra kundevirksomhet og tjenesteleverandør strategiske møter, hvor de tar for seg strategier og planer, og holder hverandre orienterte om fremtiden. Uavhengig av ressursbruk knyttet til denne håndteringen, peker informantene på leverandørhåndtering som en kritisk del av outsourcingen for å oppnå høyere grad av tilfredshet.

8 Teoretiske implikasjoner

Funnene våre kan bidra til å belyse et dagsaktuelt tema innenfor outsourcing. Tidligere forskning har tatt for seg den helhetlige prosessen i outsourcing. De fleste studiene har tatt utgangspunkt i vellykkede virksomheters praksis. I tillegg finner vi lite forskning som har tatt utgangspunkt i norsk kontekst. Fremtidig forskning kan derfor belyse dette temaet ytterligere. De kan undersøke norske virksomheters vellykkede praksis. Det hadde vært interessant om videre forskning kunne utføre den samme studien i større skala.

Noen av informantenes outsourcing-metoder bærer preg av det litteraturen referer til: direkte forhandlinger. Det viser seg at denne metoden kan være ideelt for erfarne outsourcere. Det hadde vært interessant å veie en slik metode opp mot en rigid metode. Dette er fordi vi mener det kan bidra til å kartlegge betydningsgraden til en metode, og om det faktisk har noe å si for virksomheters praksis.

Vi opplever at offentlig sektor er underlagt strengere krav enn privat sektor. I en slik forretningskontekst kan leverandørvalget bli begrenset. Dette er fordi offentlig sektor har rigide prosesser, mens privat sektor har mer valgfrihet. Fremtidig forskning kan skille offentlig og privat sektor, og undersøke om metodiske tilnærminger i de ulike forretningskontekstene har en påvirkning på tilfredshet. Vi tror at det også er mulig å gjøre tilsvarende på ulike bransjer, fordi vår studie viser at skille ikke bare er mellom offentlig og privat.

Det kan være at noen metodiske tilnærminger er mer tilpasset ulike IT-aktiviteter. Noen IT-aktiviteter kan være mer krevende å outsource, mens andre kan være modne nok. Gitt IT-aktivitetens outsourcing-omfang, kan dette være med på å bestemme hvor rigide metodene

skal være. Derfor hadde det også vært interessant å finne ut om en metodisk tilnærming kan ha en effekt på de ulike IT-aktivitetene.

Videre er det viktig å påpeke at vi har undersøkt outsourcing fra kundenes perspektiv. Det har seg slik at det norske markedet er tilfreds med sin outsourcing, men hva med tjenesteleverandøren? Her ser vi også et mulig behov for å undersøke dette fra leverandørens perspektiv.

Videre forskning bør utvikle enda mer forståelse for norske forhold, og funnene i utredningen kan bidra til dette. Vi har gjennom de kvalitative intervjuene avdekket noen forklaringer som vi anser som avgjørende for tilfredshet rundt outsourcing. Fremtidig forskning kan gå i dybden på disse og utforske dette ytterligere. I tillegg til å undersøke forklaringen separat, vil det også være interessant å knytte disse opp mot de andre variablene (størrelse, sektor og IT-aktiviteter).

9 Praktiske implikasjoner

Funn som fremkommer av denne studien, viser først at metode er et bredt begrep. Dette trenger ikke være en stor og rigid tilnærming du må følge slavisk. Flere informanter peker på dette som et hjelpemiddel og støtte. Uavhengig av hva du kaller denne metoden er hensikten at du skal få bedre oversikt og unngå å glemme kritiske deler. Nytteverdien for mange ligger i det å få god struktur på bestillingen. Dette vil videre hjelpe både kunde og leverandør til å avdekke mulige misforståelser, samt forståelse av det totale bilde. Her er det viktig å få formidlet krav, men også reguleringer og ansvarsområde for leveransen. Leverandøren kan ha erfaring med å levere denne typen tjenester, men ikke nødvendigvis til din bransje eller sektor. Dette vil redusere muligheten for komplikasjoner som kan skade samarbeid og leveransen på sikt.

Metode vil som tidligere nevnt hjelpe med å få en økt tilfredshet med outsourcing, men spesielt om den brukes riktig. Her vil nok erfarne virksomheter og personer ha mindre nytte av større prosesser med strenge rammer. Uerfarne vil nok ha mer nytte av dette da det vil hjelpe dem til å få med kritiske elementer i prosessen. Her er det også viktig å huske på at ikke alle prosjekter er like, og heller ikke har de samme kravene. Selv om virksomheten er erfaren med outsourcing vil det hele tiden komme ny teknologi og dermed også nye måter å jobbe på. Dette er med på å bidra at også disse burde ha en klar tilnærming til kommende prosjekter uten at de nødvendigvis er så avanserte.

Det andre forskningsspørsmålet vårt ønsker å svare på forklaringer som er avgjørende for tilfredshet rundt outsourcing. Denne studien bidratt til en rekke funn på dette området, men også fått bekreftet det tidligere forskning har kommet frem til. Når vi skal se på disse faktorene og de funn vi har kommet frem til vil vi dele disse inn i tre hoveddeler.

Den første delen omhandler kompetanse, og da sikter vi om innkjøpskompetanse. Når du som kunde skal ut i markedet må du ha kompetanse på hva du ønsker å kjøpe. Dette er for at du også skal kunne videreformidle behovet ditt til tjenesteleverandøren på en god og forståelig måte. Du som kunde skal ikke være en ekspert på den aktuelle IT aktiviteten, men du er eksperten på din bransje. Her må du som en god innkjøper kunne formidle de reguleringene og utfordringene knyttet til din virksomhet og den sektoren/bransjen du operer i. Som en god innkjøper må du vite hva du ønsker å outsource, men også hva du ønsker å oppnå. Dette er ikke bare for at du som kunde skal kunne velge den best mulige tjenesteleverandøren, men også for å unngå tap av eierskap til egen drift. Om tjenesteleverandøren tar for mye eierskap vil du som kunde risikere å bli låst. Dette kan skape store byttekostnader, om det i det hele tatt er mulig. Når du som innkjøper skal ut i markedet er det også viktig at du ikke ser deg blid på pris. En liten økning i pris kan gi en større økning i kvalitet ifølge våre funn. Selv om kostnadsreduksjon fremdeles er en driver for outsourcing, er det kvalitet det som står aller fremst. Dette kan være bedre brukeropplevelser, oppetid, responstid, eller skalering.

Når vi beveger oss over på kommunikasjon handler dette om at kunden og tjenesteleverandøren skal være på samme side. Dette gjøres ved å være en god innkjøper, men også ved å fortsette dette videre inn i samarbeidet. Tjenesteleverandøren trenger å forstå alle lover, regler, og andre reguleringer for å kunne tilfredsstille kunden. Dette er vanskelig dersom ikke kunden ikke er åpen og formidler dette på en god måte. Det samme gjelder motsatt. Tjenesteleverandøren må være villig til å bruke tid på kunden selv om det ikke er store prosjekter med mye penger involvert. Det kan for eksempel være kjøp en hylleware med få eller ingen justeringer. Det å forstå kunden sin og det behovet kan være det som avgjør om det skulle bli flere samarbeid.

Vi vil også trekke frem oppfølging utover prosjektets levetid. Innkjøperkompetansen og den gode kommunikasjonen vil gi deg en god start på prosjektet eller samarbeidet. Det som er viktig å huske er at situasjoner endrer seg og det er alltid rom for forbedringer. Her må kunden følge opp tjenesteleverandøren av ulike årsaker. Først for at de skal sikre eierskap og unngå «lock-in» effekten. Vis tilstedeværelse og hold et godt grep rundt leverandøren. Det er også viktig at det diskuteres og forhandles om mulige forandringer i eksisterende avtale. Kostnader kan kanskje kuttes da behovet har endret seg, men også flyttes til nye områder som ikke eksisterte tidligere. Kostnader kan alltid reforhandles slik som i alle andre kundeforhold. Her er det viktig at denne oppfølgingen ikke bare handler kontraktsforhandlinger, men også hva som kan gjøre samarbeidet bedre. Ta med tjenesteleverandøren og diskuter hvilke nye løsninger som kan utvikles, men også mulige endringer som kan forbedre det som eksisterer i dag.

Disse tre tingene mener vi vil kunne øke tilfredsheten rundt outsourcing betraktelig. Det redusere risikoen for misforståelser og leveranser som ikke stiller til de kravene som kunden hadde sett for seg. Selv om disse punktene legger et godt grunnlag for et tilfreds samarbeid, vil vi også påpeke viktigheten av å ha en plan B. Dette er allerede noe som sikres gjennom

lover og regulering for flere bransjer, men dette er noe alle burde ha et forhold til. Det kan alltid skje noe, og det er ikke slik at metodiske tilnærminger sikrer deg mot at noe går galt. Dermed er det viktig å tenke gjennom hva, men ikke minst hvordan du skal komme deg ut av samarbeidet.

10 Begrensninger

Outsourcing er et kjent område innenfor både næringsliv og litteratur. Outsourcing gjøres forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Vi har valgt å se på det norske markedet. Dette vil nødvendigvis ikke gjenspeile litteratur og praksis for resten av verden. Selv om vi har forsøkt å etterstrebe god validitet og reliabilitet, ber vi allikevel leseren om å lese våre funn med forsiktighet. Vi har erfart at utredningens forskningstilnærming er en tidkrevende prosess. Ettersom dette er en masteroppgave med tilsvarende 30 studiepoeng, vil oppgavens tidsbegrensning være vesentlig begrensning. Oppgaven hadde nyttet godt av mer tid. I tillegg befinner verden seg midt i en pandemi. Covid-19 har medført naturlige begrensninger i form av fysisk kommunikasjon. Alle våre møter med både informanter, veileder og studiekoordinator har foregått digitalt. Selv om vi har håndtert dette på en best mulig måte, er det vanskelig å erstatte fysisk interaksjon. I den kvantitative delen identifiserer vi svakheter i spørreundersøkelsen. Vi har brukt snøball-prinsippet, hvor respondenter kan videresende spørreundersøkelsen. Selv om vi har identifisert aktuelle kandidater innad i virksomhetene, er det utenfor vår kontroll hvem de har delt spørreundersøkelsen med. Vi kunne formulert enkelte spørsmål bedre for å kunne få mer konkrete svar. Et eksempel på dette er rollebeskrivelsen (“hvilken type stilling har du?”). Her har nesten halvparten av respondentene valgt svarfeltet “Annet” og spesifisert dette selv. Det medfører vanskeligheter i analysen av de innsamlede dataene. I tillegg anser vi også bruken av ordlyden “metode for valg av tjenesteleverandører” som en svakhet i undersøkelsen. Dette fordi ordlyden “metode” er uklart og vagt, og noen respondenter kan dermed finne det lett å skille mellom for eksempel “strategi” og “metode”. Dette er elementer som kunne vært avverget i forkant av distribusjonsstart, samt bidratt til økt datakvalitet. Vi kunne heller omformulert dette til “følger eller bruker dere en metode/strategi for valg av tjenesteleverandør?”. Når vi ser tilbake på den kvalitative gjennomføringen av studiet, ser vi at intervjuguiden er for åpen. Dette resulterte i en del vage svar, men også svar som var irrelevant for forskningsspørsmålene. I tillegg kunne informanten til tider ta for mye kontroll under intervjuet. Utvalget av informanter i den kvalitative delen kunne dekket en større gruppe av respondentene. Det ble en overvekt av respondenter fra finans/økonomi, og bygg- og anleggsbransjen. For å få dekket et større bilde av det norske markedet, hadde studiet kunne dratt nytte av informanter fra flere bransjer.

11 Konklusjon

Hensikten med denne studien er å gi bedre innsikt i outsourcing knyttet til dagens marked i Norge. Vår studie skiller seg ut fra den store mengden av eksisterende litteratur og forskning på dette feltet. Mens alle de respektive studiene er dominert av internasjonale utredninger, hever vi litteraturområdet med vår forskning som avgrensner dette geografisk i kombinasjon med beslutninger og avgjørelser innenfor outsourcing. Dermed avdekker vi norske virksomheters praksis og innreder forklaringer på hva som karakteriserer tilfredshet i det norske markedet. Dette har vi gjort ved å dele studien inn i følgende forskningsspørsmål:

(1) Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandører og deres IT-aktiviteter?

(2) Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør?

For å svare på disse forskningsspørsmålene har vi valgt å benytte oss av en forklarende (explanatory) tilnærming. Her har vi først kartlagt det norske markedet ved hjelp av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble distribuert til 532 virksomheter i Norge. Vi fikk 83 svar. Utover dette var det 29 som var villige til å delta i et oppfølgingsintervju. Av disse har vi gjennomført 17 dybdeintervjuer. Dette var for å få nærmere forklaringer på funn fra den kvantitative analysen i fase 1 av studiet.

Hvordan er de norske virksomhetenes bruk av metodiske tilnærminger ved valg av tjenesteleverandør og deres IT-aktiviteter? Våre funn viser at de aller fleste virksomheter i Norge har en form for tilnærming til valg av tjenesteleverandør. Disse tilnærmingene har ulike rammer og krav, men de sier noe om hva som er viktig å få med når en IT-aktivitet skal flyttes ut til en tjenesteleverandør. Det fremkommer at de som ikke har en definert tilnærming ser nytten, men bare om den ikke blir for omfattende. Her er det viktig å se an behov, men også erfaring rundt denne typen samarbeid. Hensikten med en slik tilnærming er å forutse mulige komplikasjoner i samarbeidet og leveransen. Dette kan oppstå ved mangel på en metode, men også om den er for stor eller rigid. Norske virksomheter har ulike tilnærminger og dette er nok fornuftig. Som innkjøper må man se på behovet for gode rammer og struktur i bestillingen. Dette kan også variere fra prosjekt til prosjekt. Alle virksomheter har nytte av å en strategisk tilnærming til valg av tjenesteleverandør. Det er derimot viktig å tilpasse denne tilnærmingen etter eget behov. Det vil ikke være hensiktsmessig å lage én tilnærming som skal fungere for alle typer virksomheter.

Hva kan forklare tilfredshet med outsourcing til tjenesteleverandør? Det har seg slik at det norske markedet er generelt svært fornøyd med outsourcing. Dette viser våre funn. Vi har også undersøkt hva som kan forklare tilfredsheten rundt outsourcing. Våre funn viser at det ikke er et entydig svar på dette. Selv om kostnad fremdeles er en faktor, er det kvalitet som er den drivende faktoren. Det kommer frem at det ikke spiller noen rolle om virksomheten oppnår kostnadsreduksjoner, dersom kvaliteten er dårlig. Kvalitet er forbundet med leverandørens kompetanse og forståelse av kundebehov. Kompetanse er ikke bare

forbundet med tjenesteleverandørens forståelse. Kunden må også besitte innkjøperkompetanse for å forstå outsourcing-kandidatens virkeområde. Formidling av denne kompetansen forutsetter at kommunikasjonen er åpen, tydelig, og av god kvalitet. Kunden er avhengig av at leverandøren forstår dem. Men leverandørene er også avhengige av at kunden gir dem nok underlag! Denne kommunikasjonen er ikke bare avgjørende under utvelgelse av tjenesteleverandør. Den spiller en viktig rolle gjennom hele prosjektets livsløp.

Selv om kontrakten er underskrevet og samarbeidet har startet er det fremdeles mye som gjenstår. Kunden og tjenesteleverandøren må spille på samme lag. Uavhengig av ressursbruk knyttet til leverandørhåndtering, peker våre kvalitative funn på leverandørhåndteringen som en kritisk del av outsourcingen for å oppnå høyere grad av tilfredshet. Denne håndteringen kan gjennomføres på ulike måter etter behov.

Vår studie gir en oversikt over dagens situasjon i Norge når det gjelder outsourcing. Litteraturen om norske forhold er begrenset og dermed også kunnskapen om outsourcing i Norge. Basert på en systematisk kombineringsmetode, kartlegger studien norsk praksis og finner forklaringer på hva som påvirker tilfredshet med outsourcing. Videre forskning bør utvikle enda mer forståelse for norske forhold, og funnene i utredningen kan bidra til dette. For praksis er studien nyttig som kilde til refleksjon og læring om hvordan praksis og tilfredshet kan forbedres i egen virksomhet

12 Referanser

- Al Natour, S. (2020). CompSupport: A series of unfortunate events. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(1), 11-18. doi:10.1177/2043886919885948
- Alaranta, M., & Jarvenpaa, S. (2010). *Changing IT Providers in Public Sector Outsourcing: Managing the Loss of Experiential Knowledge*.
- Andreassen, V. (2012). *Innføring i mikroøkonomi : for økonomisk-administrative studier*: Cappelen Damm akademisk.
- Bahli, B., & Rivard, S. (2013). Cost escalation in information technology outsourcing: A moderated mediation study. *Decision Support Systems*, 56, 37-47. doi:10.1016/j.dss.2013.04.007
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98. doi:10.5465/ame.2003.10025203
- Bergman, M. M. (2008). Quality of inferences in mixed methods research: calling for an integrative framework. In M. M. Bergman (Ed.), *Advances in Mixed Methods Research* (pp. 101-119). doi:10.4135/9780857024329
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24, 976-997. doi:10.1287/isre.2013.0500
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342. doi:10.1057/ejis.2013.4
- Chesterman, R. N. (2013). *Queensland Health Payroll System Commission of Inquiry*. Retrieved from http://www.healthpayrollinquiry.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0014/207203/Queensland-Health-Payroll-System-Commission-of-Inquiry-Report-31-July-2013.pdf
- Christ, M., Mintchik, N., Chen, L., & Bierstaker, J. (2014). Outsourcing the Information System: Determinants, Risks, and Implications for Management Control Systems. *Journal of Management Accounting Research*, 27, 141231075309007. doi:10.2308/jmar-50847

- Cohen, L., & Young, A. (2005). *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility*.
- Collier, N. (2019). The Route to Successful Outsourcing. *ITNOW*, 61(1), 50-52.
doi:10.1093/itnow/bwz021
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed. International student ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Creswell, J. W. (2016). Reflections on the MMIRA The Future of Mixed Methods Task Force Report. *Journal of mixed methods research*, 10(3), 215-219.
doi:10.1177/1558689816650298
- Creswell, J. W., & Clark, P. V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks, L. (2006). Managing the sourcing process: A life cycle perspective. In *Global Sourcing of Business and IT Services* (pp. 35-66). London: Palgrave Macmillan UK.
- Cullen, S., & Willcocks, L. (2003). *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*.
- Cullen, S., Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (2009). Selecting and Leveraging Outsourcing Suppliers. In *Information Systems and Outsourcing: Studies in Theory and Practice* (pp. 280-302). London: Palgrave Macmillan UK.
- Dagens Næringsliv. (2016). Sliter med it-prosjekt. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/telekom/telenor-norge/tata-consulting-system/torild-lid-uribarri/sliter-med-it-prosjekt/2-1-15074>
- Das, A., & Grover, D. (2018). Biased decisions on IT outsourcing: how vendor selection adds value. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 31-40. doi:10.1108/jbs-03-2018-0039
- Delen, G. P. A. J., Peters, R. J., Verhoef, C., & van Vlijmen, S. F. M. (2016). Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure. *Science of Computer Programming*, 130, 37-68.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.scico.2016.04.001>
- Deloitte. (2020). 2020 Global Outsourcing Survey - Outsourcing trends and strategies shaping the future. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/operations/articles/gx-global-outsourcing-survey.html>

- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102. doi:10.1145/1035233.1035236
- Dutta, D. K., Gwebu, K. L., & Wang, J. (2011). Strategy and Vendor Selection in IT Outsourcing: Is there a Method in the Madness? *Journal of Global Information Technology Management*, 14(2), 6-26. doi:10.1080/1097198X.2011.10856535
- E24. (2018). Berit Svendsen om outsourcing: – Da måtte vi bare stoppe prosjektet. E24. Retrieved from <https://e24.no/naeringsliv/i/jdkLkq/berit-svendsen-om-outsourcing-da-maatte-vi-bare-stoppe-prosjektet>
- Eden, R., & Sedera, D. (2014). The largest admitted IT project failure in the southern hemisphere: A teaching case. In B. Tan, E. Karahanna, & A. Srinivasan (Eds.), *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems* (pp. 1-15). <http://aisel.aisnet.org/>: Association for Information Systems (AIS).
- Erdoğan, D., & Tokgöz, N. (2020). The role of contract and relationship norms in the success of Information Technology Outsourcing. *Eastern Journal of European Studies*, 11.
- European Commission. SME definition. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- EY. (2019). *EY Norwegian IT Outsourcing Survey 2019*. Retrieved from https://www.ey.com/no_no/news/2019/04/ey-norwegian-it-outsourcing-survey-2019--driverne-for-it-ousourc
- Feeny, D., Lacity, M., & Willcocks, L. P. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 41-48. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/taking-measure-outsourcing-providers/docview/224964194/se-2?accountid=45259>
- Gantman, S. (2011). IT Outsourcing in the Public Sector: A Literature Analysis. *Journal of Global Information Technology Management*, 14, 48-83. doi:10.1080/1097198X.2011.10856537
- Gonzalez, R., Gasco, J. L., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*, 115(6), 1067-1085. doi:10.1108/imds-01-2015-0030
- Goo, J., & Nam, K. (2007, 2007-01-01). *Contract as a Source of Trust--Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study*. Paper presented at the 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07).

- Grover, V., Cheon, J. M., & Teng, T. C. J. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 86-116.
doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518102>
- Guilding, C., Warnken, J., Ardill, A., & Fredline, L. (2005). An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums. *Tourism Management*, 26(3), 409-420. doi:10.1016/j.tourman.2003.11.021
- Han, H.-S., Lee, J.-N., & Seo, Y.-W. (2008). Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, 45(1), 31-42. doi:10.1016/j.im.2007.09.004
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850. doi:10.1108/01443570510613929
- Hirschheim, R., & Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99-107. doi:10.1145/328236.328112
- Hirschheim, R., & Lacity, M. C. (2006). Four Stories of Information Systems Insourcing. In R. Hirschheim, A. Heinzl, & J. Dibbern (Eds.), *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges* (pp. 303-346). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Innovasjon Norge. (2017). *Anbudsguide for det humanitære markedet*. Innovasjon Norge Retrieved from <https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/verktoy-og-temasider/verktoy-for-eksport-og-internasjonalsatsning/eksportguider/fn--og-utviklingsmarked/ferdig-anbudsguide-for-det-humanitare-markedet.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jayatilaka, B. (2006). IT Sourcing a Dynamic Phenomena: Forming an Institutional Theory Perspective. In R. Hirschheim, A. Heinzl, & J. Dibbern (Eds.), *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges* (pp. 103-134). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

- Karimi-Alaghehband, F., & Rivard, S. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101599. doi:10.1016/j.jsis.2020.101599
- Karimi, J., Somers, T., & Bhattacharjee, A. (2007). The Role of Information Systems Resources in ERP Capability Building and Business Process Outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 24, 221-260. doi:10.2753/MIS0742-1222240209
- King, W. R. (2003). IT Capabilities, Business Processes, and Impact on the Bottom Line. In C. V. Brown & H. Topi (Eds.), *IS Managment Handbook*: Auerbach Publications.
- King, W. R. (2008). A methodology for IT sourcing Decisions. In S. Rivard & B. A. Aubert (Eds.), *Information Technology Outsourcing* (pp. 67-82): Taylor and Francis.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Keele, UK, Keele Univ.*, 33, 1-26.
- KPMG. (2012). *Review of the Queensland Health Payroll System*. Retrieved from http://delimiter.com.au/wp-content/uploads/2012/06/KPMG_audit.pdf
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146. doi:10.1016/j.jsis.2009.06.002
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*, 22(3), 363. doi:10.2307/249670
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2009a). Outsourcing Research: Towards More Informed Practice. In *Information Systems and Outsourcing - Studies in Theory and Practice* (pp. 3-36): Palgrave Macmillan.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2009b). Transaction Cost Economics Applied to IT Outsourcing: Findings and Critique. In *Information Systems and Outsourcing: Studies in Theory and Practice* (pp. 39-87). London: Palgrave Macmillan UK.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Feeny, D. (2009). Making the Outsourcing Decision. In *Information Systems and Outsourcing: Studies in Theory and Practice* (pp. 212-234). London: Palgrave Macmillan UK.
- Lee, J.-N., & Kim, Y.-G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61. doi:10.1080/07421222.1999.11518221

- Leimeister, S. (2010). *IT outsourcing governance: Client types and their management strategies*.
- Levelset.com. (2019). Construction Contract Clauses: What Is a Liquidated Damages Clause? Retrieved from <https://www.levelset.com/blog/liquidated-damages-clause/>
- Liang, H., Wang, J.-J., Xue, Y., & Cui, X. (2016). IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis. *Information & Management*, 53(2), 227-251. doi:10.1016/j.im.2015.10.001
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9. doi:10.1080/07421222.1992.11517945
- McAdam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329. doi:10.1108/03090590010346424
- Moon, J., Choe, Y. C., Chung, M., Jung, G. H., & Swar, B. (2016). IT outsourcing success in the public sector. *Information Development*, 32(2), 142-160. doi:10.1177/0266666914528930
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123. Retrieved from https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Fulltext/1991/03000/Approaches_to_Qualitative_Quantitative.14.aspx
- Munkvold, B. E. (1998). *Implementation of information technology for supporting collaboration in distributed organizations*. (1998:40). Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim.
- Nardi, P. M. (2006). *Doing survey research : a guide to quantitative methods* (2nd ed. ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- NESH. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Retrieved from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Nyrhinen, M., & Dahlberg, T. (2007, 3-6 Jan. 2007). *Is Transaction Cost Economics Theory Able to Explain Contracts Used for and Success of Firm-Wide IT-Infrastructure Outsourcing?* Paper presented at the 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07).

- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*. London: Sage Publications.
- Paek, B., Kim, J., Park, J., & Lee, H. (2019). Outsourcing Strategies of Established Firms and Sustainable Competitiveness: Medical Device Firms. *Sustainability*, 11(17), 4550. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4550>
- Parhizgari, A. M., & Gilbert, R. G. (2004). Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega*, 32(3), 221-229. doi:<https://doi.org/10.1016/j.omega.2003.11.002>
- Paterno, P., & Zhao, S. (2018). Queensland Health: Australia's Healthcare IT Catastrophe. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 245-248. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134109961&site=ehost-live>
- Perrin, B., & Pervan, G. (2005). IT outsourcing relationship management and performance measurement system effectiveness.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2012a). Relationship and contract issues of IT outsourcing - An empirical study in China. *18th Americas Conference on Information Systems 2012, AMCIS 2012*, 4, 2634-2643.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2012b). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869. doi:10.1016/j.dss.2012.05.018
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2013). Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success. *Information Technology & People*, 26(2), 120-145. doi:10.1108/itp-09-2012-0088
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2015). Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*, 28(3), 466-499. doi:10.1108/itp-10-2014-0236
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. doi:10.1108/13522750310470055
- Rocheleau, B., & Wu, L. (2002). Public Versus Private Information Systems: Do They Differ in Important Ways? A Review and Empirical Test. *American Review of Public Administration - AMER REV PUBLIC ADM*, 32, 379-397. doi:10.1177/027507402237866

- Rottman, J., & Lacity, M. (2009). Outcomes from Offshore Outsourcing: Evidence from a Client's Perspective. In L. P. Willcocks & M. C. Lacity (Eds.), *The Practice of Outsourcing: From Information Systems to BPO and Offshoring* (pp. 389-444). London: Palgrave Macmillan UK.
- Schwarz, A., Jayatilaka, B., Hirschheim, R., & Goles, T. (2009). A Conjoint Approach to Understanding IT Application Services Outsourcing. *J. AIS*, 10. doi:10.17705/1jais.00209
- Schwarz, C. (2014). Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success. *Information & Management*, 51(1), 152-164. doi:10.1016/j.im.2013.11.005
- Seddon, P. B., Cullen, S., & Willcocks, L. P. (2007). Does Domberger's theory of 'The Contracting Organization' explain why organizations outsource IT and the levels of satisfaction achieved? *European Journal of Information Systems*, 16(3), 237-253. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000664
- SNL. Outsourcing. *Store Norske Leksikon*. Retrieved from <https://snl.no/outsourcing>
- Solli-Sæther, H. (2016). Modenhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: Tilbake til fremtiden? *MAGMA - Econas Tidsskrift or Økonomi og Ledelse*(3). Retrieved from <https://www.magma.no/modenhet-i-outsourcing-offshoring-og-backsourcing-tilbake-til-fremtiden>
- Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2008). Myter og realiteter om outsourcing. *MAGMA - Econas Tidsskrift or Økonomi og Ledelse*(5). Retrieved from <https://www.magma.no/myter-og-realiteter-om-outsourcing>
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475. doi:10.1007/s10796-010-9292-7
- Thite, M., & Sandhu, K. (2014). Where is My Pay? Critical Success Factors of a Payroll System – A System Life Cycle Approach. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(2). doi:10.3127/ajis.v18i2.820
- Venkatesh, V., Brown, S., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37, 21-54. Retrieved from <http://www.ijstor.org/stable/43825936>
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Sullivan, Y. W. (2016). Guidelines for Conducting Mixed-methods Research: An Extension and Illustration. *Journal of the Association for Information Systems*, 17, 435-495. doi:10.17705/1jais.00433

- Visma. Hva er outsourcing? Retrieved from <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/outsourcing/>
- Wang, J.-J., Sasanipoor, N., & Wang, M.-M. (2018). How PMBOK standard and partnership quality influence IT outsourcing success: An investigation of the mediated moderation effects. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(4), 282-300. doi:10.1080/1097198x.2018.1536597
- Wang, L., Gwebu, K., Wang, J., & Zhu, D. (2008). The Aftermath of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study of Firm Performance Following Outsourcing Decisions. *Journal of Information Systems*, 22, 125-159. doi:10.2308/jis.2008.22.1.125
- Ward, M. A. (2006). Information Systems Technologies: A Public-Private Sector Comparison. *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 50-56. doi:10.1080/08874417.2006.11645898
- Wikipedia. Utkontraktering. Retrieved from <https://no.wikipedia.org/wiki/Utkontraktering>
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2009). Outsourcing Practice: The Search for Flexibility and Control. In *The Practice of Outsourcing: From Information Systems to BPO and Offshoring* (pp. 3-34). London: Palgrave Macmillan UK.
- Wolverton, C. C., Hirschheim, R., Black, W. C., & Burleson, J. (2020). Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing. *Information & Management*, 57(6), 103236. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103236>
- Yap, C.-S., Lim, Y.-M., & Lee, T.-H. (2013). Explaining IT Outsourcing Satisfaction using Domberger's Theory: An SME Perspective. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(1), 45. doi:10.22146/gamaijb.5400
- Yeager, K. (n.d.). SPSS Tutorials: Independent Samples t Test. Retrieved from <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/IndependentTTest>
- Ågnes, S., Julie. (2019). Global verdiskaping fra et lokalt perspektiv - Hvordan håndterer ansatte at oppgaver flyttes ut? *MAGMA - Econas Tidsskrift or Økonomi og Ledelse*(7). Retrieved from <https://www.magma.no/global-verdiskaping-fra-et-lokalt-perspektiv-hvordan-handterer-ansatte-at-oppgaver-flyttes-ut>
- Aase, K. H. (2005). *Outsourcing av forretningsprosesser - Muligheter og fallgruver*: Universitetsforlaget.

13 Vedlegg

13.1 Spørreskjema

Vi er to masterstudenter som studerer informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA). Denne spørreundersøkelsen har som hensikt i å kartlegge det norske markedets erfaring med utkontraktering (outsourcing) av informasjonsteknologi (IT). Ved å svare på denne undersøkelsen vil du kunne bistå oss med viktige data vedrørende flytting av forretningsaktiviteter til underleverandører i norske markedet.

Spørreundersøkelsen tar 5-10 minutter. I tillegg vil vi kontakte noen utvalgte respondenter for et oppfølgingsintervju om det samtykkes til dette. Et slikt intervju vil vare i 15-30 minutter. Takk for at du tar deg tid til å svare!

Hvilken sektor jobber du i?

- (1) Offentlig
- (2) Privat

Hvilken bransje er din virksomhet? (Velg den som passer best)

- (1) Industri
- (2) Bemanning og rekruttering
- (3) Finans
- (9) Helse
- (12) IT/teknologi
- (13) Konsulentvirksomhet
- (14) Logistikk og transport
- (16) Offentlig forvaltning
- (22) Utdanning
- (25) Produksjon
- (23) Annet _____

Hvilken type stilling har du?

- (11) Direktør
- (13) Prosjektleder
- (12) Rådgiver
- (15) Daglig leder
- (14) Annet _____

Hvor mange ansatte er det i virksomheten din?

Ca antall _____

Hvor lang erfaring har du med outsourcing?

Oppgi antall år _____

Hvilke funksjoner og andre digitale løsninger har dere outsourcet?

- (1) Økonomi/finans
- (4) Support/brukerstøtte av tjenester
- (9) Kunstig intelligens
- (10) Skyløsninger
- (11) IT-sikkerhet
- (12) Kjernekompetanse
- (13) ERP løsninger
- (14) CRM løsninger
- (15) IT infrastruktur
- (16) Nettverk og kommunikasjonstjenester
- (8) Annet (vennligst spesifiser) _____

Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Veldig enig	Vet ikke
Outsourcing har ført til bedre kvalitet på tjenestene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing har ført til kostnadsbesparelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing har ført til tidsbesparelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing har ført til økt produktivitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing har ført til nedbemanning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing har gitt økt innovasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6 - Veldig enig	Vet ikke
Outsourcing gjør at vi kan fokusere på viktigere arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Outsourcing koster mer enn det du får igjen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Vi er fornøyd med våre valg av tjenesteleverandør	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Generelt er vi godt fornøyd med outsourcing	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Følger dere en konkret metode for valg av tjenesteleverandør(outsourcingpartner)

- (1) Ja
 (2) Nei (vennligst spesifiser) _____

Vår studie gjør en grovkartlegging av outsourcing i det norske markedet. Det er dermed behov for mer utdypende forklaringer. Kan vi kontakte deg for et mulig digitalt oppfølgingsintervju på telefon/Teams? (15-30 minutter)

- (1) Ja
 (2) Nei

Hvis ja, vennligst oppgi kontaktinformasjon

Epost

Telefon (valgfritt)

13.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon:

Gjennomgang av etiske faktorer og konfidensialitet knyttet til digitalt opptak og transkribering som vil bli oppbevart på en sikker måte og ikke bli distribuert. Sitater kan kun brukes hvis informanten er enig og eventuelt ansvarlig kontaktperson for bedriften gir sitt samtykke til bruk av sitater og annen informasjon om bedriften. Dersom det er ønskelig, kan oppdragsgiver få anledning til å lese gjennom rapporten før innlevering av oppgaven. Dette gjelder spesielt sitatbruk og annen informasjon som kan være sensitiv. Det er også mulig for en respondent til å trekke deler eller hele sitt bidrag dersom dette skulle være ønskelig.

Følgende punkter vil også bli gjennomgått før vi starter intervjuet.

- Presentasjon av oppgaven, formålet og forskningsspørsmål
- Forklar hva dataene som samles inn skal bidra med
- Informer om intervjuets varighet

Bakgrunn:

- Utdannelse og bakgrunn fra arbeidslivet?
- Hvor er du ansatt i dag og hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
- Kan du fortelle litt om deg selv, din rolle og hva den går ut på?

Hoveddel: Spørsmål som er relatert til problemstillingene

- Hva er de avgjørende faktorene som bestemmer din grad av tilfredshet knyttet til outsourcing av IT-tjenester og funksjoner?
- Bruker dere en spesifikk metode for valg av tjenesteleverandør?
Ja - Hvilken metode bruker dere?
Nei - Hvorfor ikke? Skulle dere eventuelt ønske at dere benyttet dere av en slik type metode?
Tror du bruk av metode er vesentlig for å oppnå mest mulig tilfredshet knyttet til outsourcing?
- Hvor mange ansatte er dere?
Tror du størrelsen på virksomheten har betydning for vellykkede outsourcingprosjekter?
Tror du størrelsen på virksomheten er forbundet med graden av enighet* på de ulike påstandene nevnt i spørreundersøkelsen?

*enighet viser til skalaen fra 1 til 6 i spørreundersøkelsen (f.eks. kostnadsbesparelse, tidsbesparelse, og kvalitet på tjenesten)

- Er din virksomhet offentlig eller privat?
Tror du sektoren til virksomheten har stor innvirkning på tilfredsheten rundt outsourcing?
Hvilke vesentlige utfordringer står dere overfor?

- Tror du de ulike IT-tjenestene og funksjonene som outsources har en påvirkning på virksomhetens helhetlige tilfredshet?
Er det noen tjenester og funksjoner som er mer eksponert for risiko å outsource?

Avslutning

Takker for informasjonen, avtaler evt. oppfølgingsintervju, avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (eks. prosjektdokumenter, intranett osv). Avklarer om informanten/deltageren kan se gjennom sammendraget/transkriptet av intervjuet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser.

Deltagelse i forskningsprosjektet

”IT Outsourcing og Tilfredshet i Norge: En Mixed Method Approach”?

Dette er informasjon til deg som har deltatt i forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge tilfredshet rettet mot bedriftens valg av leverandører i det som angår flytte IT-aktiviteter til en tjenesteleverandør (IT outsourcing). I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven er skrevet som en siste del av utdanningen ved Institutt for Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA). Oppgaven er skrevet innenfor emnet IS-501-1 Masteroppgave i informasjonssystemer våren 2021, og utgjør 30 studiepoeng.

Å flytte IT-aktiviteter til en ekstern tjenesteleverandør (IT outsourcing) er en populær framgangsmåte blant bedrifter som ønsker å redusere kostnader, øke produktivitet, og tilegne teknologistandarder i et kontinuerlig skiftende marked. Det er derimot mange prosesser som må på plass før en bedrift kan begi seg på IT outsourcing.. Tatt populariteten av IT outsourcing og dets historikk i betraktning, vil det være naturlig at mange prosjekter/implementeringer ikke gir ønsket utfall og tilfredshet. Spørsmålet her ligger i hvilke metodikker og/eller tilnærminger næringslivet bruker, og om disse har en innvirkning på graden av tilfredshet. I vår studie skal vi studere valg av og de avgjørende faktorene for valg av leverandør. Dette er en studie som skal være rettet mot norske virksomheter. Vi ønsker å samle informasjon om deres erfaringer knyttet til tiden etter et outsourcing-prosjekt, og identifisere både risiko- og avgjørende faktorer. Mer forskning på «best practices» vil være med på å belyse viktige faktorer og elementer ved IT outsourcing. Dessuten vil dette kunne bidra til videre forskning innenfor feltet outsourcing generelt og «Information Technology Outsourcing Success».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor vi trenger din deltagelse.

Vi har gjennomført to litteraturstudier på feltet. Ingen av disse tar for seg Norge som et avgrenset geografisk område. Det er mye som ligger bak et vellykket outsourcing-prosjekt, og derfor ønsker vi å kartlegge hva som bidrar til dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien vil innebære personlig intervju med relevante intervjuobjekter. Personlig intervju vil i dagens forstand også inkludere bruk av virtuelle programmer/tjenester (dvs. Microsoft Teams). Vi vil gjennomføre minst 15 intervjuer – maks 28, med varighet på inntil 30 minutter. Spørsmålene vil omhandle egne erfaringer og synspunkter knyttet til rollens påvirkning i outsourcing. Deltakelsen kan også innebære valgfri deling av interne dokumenter eller annet materiell som kan være relevant for vår oppgave. Dataen vil lagres som lydopptak dersom informanten tillater det, og notater vil bli tatt underveis.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptak eller notater som tas i intervju vil bli transkribert og lagret kryptert på UiA's server, hvor kun prosjektgruppens studenter og veileder har tilgang. Informasjonen vil bli anonymisert med en koblingsnøkkel som knytter deg til dine opplysninger. Listen med koblingsnøkler som knytter deg til dine data vil lagres separat.

Vi ønsker i utgangspunktet å referere kun til stillingstittel, med mindre dette er sterkt uønsket. Informantenes navn vil ikke bli publisert i forbindelse med oppgaven vår. Prosjektet skal avsluttes 7. juni 2021. Ved prosjektets slutt vil datamaterialet og alle personopplysninger bli slettet. Disse vil ikke bli oppbevart eller brukt videre etter prosjektets slutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student ved Universitetet i Agder **Huy Phan**, hdphan@uia.no
- Student ved Universitetet i Agder **Vegard Aven Sætre** vegaas15@uia.no
- Faglig veileder under prosjektet: Professor ved Universitetet i Agder **Tom Roar Eikebrokk**, tom.eikebrokk@uia.no
- Vårt personvernombud: **Ina Danielsen**, ina.danielsen@uia.no

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

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

Med vennlig hilsen

Tom Roar Eikebrokk
(Forsker/veileder)

Huy Phan

Vegard Aven Sætre

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "IT Outsourcing og Tilfredshet i Norge: En Mixed Method Approach"? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til min deltagelse i dette forskningsprosjektet:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)