

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven er gjennomført som siste ledd av et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved UMB. Oppgaven markerer avslutningen

Først og fremst ønsker jeg å takke min faglige veileder, Kjell Gunnar Hoff, for gode tilbakemeldinger, innspill og inspirasjon gjennom hele arbeidet med oppgaven. Hjertelig takk for alt du har hjulpet meg med dette lærerike halvåret!

Jeg ønsker videre å takke alle informantene som har satt av verdifull tid i travle arbeidsdager, til å gjennomføre intervjuer, samt svare på spørreundersøkelsen.

Til slutt ønsker jeg å takke familien, gode venner, medstudenter og arbeidskollegaer for motiverende atferd, støttende holdning og positive bidrag.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatters regning.

Oslo, juni 2011.

Long Nguyen

Sammendrag

Temaet i denne oppgaven er outsourcing av vikartjenester. Oppgaven tar for seg outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco. Formålet var å finne hvilke kriterier som ligger til grunn for en beslutning om å outsource vikartjenester, og hva som vil være kritisk for å lykkes med en slik prosess. For å klare dette, har jeg forsøkt å tilegne bedre forståelse rundt outsourcing av vikartjenester, hvilke vurderinger som ligger til grunn for en outsourcingbeslutning, hva som skal til for å lykkes med outsourcing og hvordan grundige forberedelser i forkant av en outsourcingprosess kan påvirke sjansene for å lykkes, har jeg undersøkt outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco i dybden.

Datainnsamling har foregått både gjennom semi-strukturerte dybdeintervju med ulike ledere i DnB NOR samt en rekrutteringsrådgiver i Adecco. I tillegg er det gjennomført en tverrsnittundersøkelse blant vikarene som var en del av outsourcingavtalen.

Innsamlet data ble analysert og drøftet mot tidligere forskningsresultater og relevant teori tilknyttet outsourcing.

De tre viktigste driverne som lå til grunn for at DnB NOR valgte å outsource vikartjenestene sine var økonomisk lønnsomhet, kvalifisert arbeidskraft og bedre kapasitet til kjernevirksomhet. Videre ble det funnet flere kriterier som kunne være kritiske med å lykkes. Blant de mer sentrale kriteriene er god kommunikasjon og kjemi mellom partene, en detaljert kontrakt som inneholder en serviceleveranseavtale (SLA), samt det å velge rett leverandør.

Det er viktig å poengtere at det ikke finnes noen fasit som tilsier at dersom man lager en god kontrakt, så vil man lykkes, eller om man kommuniserer godt, så vil man lykkes. I mine øyne er det kommunikasjonen og forståelsen mellom partene i en outsourcingavtale, i tillegg til tilstedeværelsen av flere viktige kriterer samtidig, som må til for å lykkes.

Abstract

This thesis is about outsourcing of temporary staff and examines the outsourcing agreement between two companies; DnB NOR and Adecco. In this thesis I have examined the outsourcing agreement between them in depth. The purposes were to determine which criteria that are taken into considered before a company decides to outsource, and to find out which factors are critical to succeed with an outsourcing process. To solve this, I have tried to acquire a better understanding around outsourcing of temporary staff, looked into evaluations that results in such a decision, checked out what it takes to succeed in outsourcing and how careful preparation in advance of an outsourcing process can affect the chances to succeed.

Data collection was done through semi-structured interviews with various leaders in DnB NOR, as well as a recruitment consultant at Adecco. In addition, I conducted a cross-sectional survey of relief workers who were part of the outsourcing agreement.

Collected data were analyzed and discussed with previous outsourcing researches and relevant theories associated with outsourcing.

The three most important drivers for why DnB NOR has chosen to outsource their recruitments of temporary staff were economic benefits, skilled labor and better capacity for core business. It was also found a number of criteria that could be critical to be successful. Among others, the more important criteria I found were good communication and chemistry between the parties, a detailed contract with a service delivery agreement (SLA), as well as to choose the right supplier.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Figurliste	6
Tabelliste	6
1.0 Innledning.....	7
1.1 Aktualisering av tema	7
1.2 Oppbygging av oppgaven	8
2.0 Problemstilling.....	9
2.1 Redegjørelse av problemstillingen	9
2.2 Avgrensning	10
3.0 Redegjørelse av begreper.....	11
3.1 Hva er outsourcing?.....	11
3.2 Operasjonell outsourcing	11
3.3 Strategisk outsourcing.....	12
3.4 Multisourcing.....	12
3.5 Business process outsourcing (BPO)	12
3.6 Service level agreement (SLA)	13
4.0 Forskning	14
4.1 Tidligere empirisk forskning på outsourcing	14
4.2 Drivere og motiver for outsourcing.....	16
4.3 Forventede fordeler og potensielle ulemper rundt outsourcing	20
4.4 Beslutningsmodell for outsourcing	22
4.5 Myter og synder	27
5.0 Teori.....	35
5.1 Relasjons- og allianseteori.....	35
5.2 Transaksjonskostnadsteori.....	36
5.3 Agentteori.....	38
5.4 Kontraktsteori.....	40
5.5 Interessentteori.....	40

5.6 Ressursbasert teori.....	40
5.7 Kjernekompetanseteori.....	41
6.0 Forskningsdesign og metode.....	43
6.1 Valg av design.....	43
6.2 Valg av metode.....	44
6.3 Innsamling av data.....	45
6.4 Evaluering av undersøkelsen.....	48
7.0 Presentasjon av outsourcingavtalen.....	50
7.1 Om DnB NOR ASA (Kunde).....	50
7.2 Om Adecco Norge (Leverandør).....	52
7.3 Finanspersonell AS.....	53
7.4 Outsourcingavtalen.....	53
8.0 Empiri/Analyse.....	56
8.1 Vurderingene bak beslutningen om å outsource.....	56
8.2 Samarbeidsforholdet.....	67
8.3 Kontrakten.....	70
9.0 Drøfting.....	73
9.1 Drøfting mot tidligere forskning.....	73
9.2 Drøfting mot teori.....	75
9.3 Hvordan lykkes med outsourcing?.....	78
10.0 Konklusjon.....	84
11.0 Fremtidig forskning.....	87
Kilder:.....	88
Internettkilder:.....	92
Vedlegg.....	93
Vedlegg 1 – e-poster sendt i forkant av intervjuene.....	93
Vedlegg 2 – Intervjuguider.....	95
Vedlegg 3 – Tverrsnittsundersøkelsen.....	100
Vedlegg 4 - Rekrutteringsdokument.....	104

Figurliste

Figur 1: Drivere for outsourcing (Quelin & Duhamel, 2003)	17
Figur 2: Strategiske drivere for outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007)	18
Figur 3: Endring i strategiske drivere som følge av finanskrisen (Solli-Sæther & Gottschalk, 2009)	19
Figur 4: Beslutningsmodell for strategisk outsourcing (Hoff, 2008)	23
Figur 5: CODF: Composite Outsourcing Decision Framework (Fill & Visser, 2000).....	25
Figur 6: Outsourcing Relationship Model (Kern & Willcocks, 2002)	36
Figur 7: Agentteori.....	38
Figur 8: Rolls Royce- konsernets beslutningsmodell for outsourcing (Hoff, 2008).....	42
Figur 9: Organisasjonskart DnB NOR.....	51
Figur 10: 7- trinns prosessen fra et behov oppstår, til en vikar er på plass.	55
Figur 11: Sted for gjennomført opplæring	60
Figur 12: Rekrutteringsprosess, tidsperspektiv	62
Figur 13: Ansettelsesprosess og rutiner, Adecco	64
Figur 14: Ansettelsesprosess og rutiner, DnB NOR.....	65
Figur 15: Oppfølging fra Adecco under ansettelsesprosessen.....	69
Figur 16: Oppfølging fra Adecco etter ansettelsesprosessen og de første ukene i arbeid	69
Figur 17: Rolls Royce- konsernets modell for outsourcing med DnB NOR sine vikartjenester posisjonert i modellen.....	78

Tabelliste

Tabell 1: Fordeler og ulemper ved outsourcing (Kremic, 2006).....	22
Tabell 2: Ni veiledende spørsmål (Fill & Visser, 2000).	25
Tabell 3: Firesteps- prosess for outsourcing (Probert, 2006)	26
Tabell 4: Cohens åtte myter (Cohen & Young, 2006; Hoff, 2008)	27
Tabell 5: Barthélemys syv ”dødelige synder” (Barthélemy, 2003).....	28
Tabell 6: Kritiske kriterier for en god kontrakt (Honess, 1996)	31
Tabell 7: Informantoversikt	56
Tabell 8: Overordnede suksessfaktorer.....	86

1.0 Innledning

En av mange utfordrende oppgaver bedriftsledere står overfor handler om hvilke driftsmessige grep de kan foreta for å gjøre bedriften mest mulig lønnsom. For å finne hvordan man kan oppnå best mulig lønnsomhet har det blitt forsøkt forsket mye for å finne strategiske metoder som kan benyttes for å forbedre driften i ulike selskaper.

1.1 Aktualisering av tema

Blant eksisterende strategiske metoder for å forbedre drift, skal jeg i denne utredningen ta for meg outsourcing. I senere år har outsourcing ikke bare blitt mer utbredt og tatt i bruk i større grad enn tidligere. Hvis man går gjennom litteraturen innenfor outsourcing og ser litt tilbake i tid, handler mye av den om outsourcing av IT-tjenester. I dag trenger man ikke lete lenge for å finne bedrifter som outsourcer tjenester som eksempelvis rekruttering, inkasso, revidering, lønn- og regnskap, renhold og kantinedrift. Årsakene til at outsourcing har spredt seg til nye tjenesteområder kan komme av at markedene stadig blir mer globale, og konkurransen følgelig hardere. For å overleve samt hevde seg, har aktørene forsøkt å finne nye løsninger som kan gi varige konkurransefortrinn. I outsourcingssammenheng vil det være naturlig å outsource aktiviteter som ikke ligger innenfor kjernevirksomheten, mens det kan være lønnsomt å outsource støtteaktiviteter. Motivasjonen bak en beslutning om å outsource kan derfor på et helt generelt og forenklet nivå, begrunnes ved at bedriften selv ikke har tilstrekkelig med ressurser eller kompetanse, til å konkurrere mot spesialister på kostnadseffektivitet og kvalitet innenfor et aktuelt område.

Outsourcing er et tema som flere i næringslivet stadig blir mer opptatt av, og bedrifter som står overfor en problemstilling knyttet til hvorvidt de skal outsource eller ikke, står overfor en beslutning av betydelig omfang. For meg er det viktig at fremtidige bedrifter som planlegger å outsource vil kunne dra nytte av denne utredningen, samtidig som jeg får muligheten til å tilegne kunnskap og fordype meg i et tema jeg synes er interessant.

1.2 Oppbygging av oppgaven

I dette kapittelet aktualiserer jeg tema for oppgaven, og redegjør kort hvordan oppgaven er oppbygd samt hva som befinner seg under de ulike kapitlene i oppgaven.

I kapittel 2 presenteres problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Her redegjøres hva som er formålet med oppgaven samt hvilke begrensninger som er lagt over oppgavens problemstilling.

Kapittel 3 presenterer og gir en kort innføring i de mest sentrale begrepene rundt temaet outsourcing. Eksempelvis hva outsourcing er, strategisk outsourcing, business process outsourcing osv.

Kapittel 4 dreier seg om tidligere forskning på temaet outsourcing. Outsourcingslitteraturen er ganske omfattende og jeg har plukket ut sentrale teorier tilknyttet fordeler og ulemper ved outsourcing, kritiske suksessfaktorer og noen få rammeverk.

I kapittel 5 tas de mest sentrale teoriene tilknyttet outsourcing opp, med spesiell relevans for oppgavens problemstilling. Blant disse finnes relasjons- og allianseteori, transaksjonskostnadsteori, agentteori, kontraktsteori, interessenteori, ressursbasert teori og kjernekompetanseteori.

Kapittel 6 omhandler forskningsdesign og metode. Her redegjøres valg av design og metode, hvordan data for oppgaven er samlet inn samt en evaluering av undersøkelsene.

I kapittel 7 presenteres outsourcingavtalen som er sentral for denne oppgaven, samt en kort presentasjon av involverte parter i avtalen.

I kapittel 8 analyseres resultatene fra datainnsamlingen i tråd med problemstillingen og oppgavens formål. Her analyseres ulike faktorer som hvilket grunnlag som førte til at DnB NOR valgte å outsource sine vikartjenester, samarbeidsforholdet mellom partene i avtalen og outsourcingkontrakten.

I kapittel 9 drøftes analyserte resultater opp mot tidligere forskning og sentrale teorier tilknyttet problemstilling og forskningsspørsmål. Videre avsluttes kapittelet med drøfting rundt kritiske suksessfaktorer og hva som er viktig for å kunne lykkes med en outsourcing. Her vil også potensielle feilkilder nevnes.

I kapittel 10 og 11 konkluderes resultatene i denne oppgaven i tillegg til at det gis et forslag til hva som kunne vært interessant å se på i forhold til fremtidig forskning.

2.0 Problemstilling

2.1 Redegjørelse av problemstillingen

På bakgrunn av gjennomført kurs i strategisk økonomistyring hvor outsourcing fanget min oppmerksomhet, valgte jeg tidlig å fordype meg i temaet outsourcing. På grunnlag av dette har jeg etter å gått gjennom tidligere outsourcinglitteratur, utarbeidet en problemstilling og tre forskningsspørsmål som jeg ønsker å besvare.

I nyere tid har outsourcing utvidet seg fra å stort sett handle om outsourcing av IT- tjenester til også å omfatte andre virksomhetsområder. Det har i senere år blitt mer og mer populært at bedrifter velger å benytte seg av bemanningsbyråer når de trenger vikarer. Det er likevel svært lite eller ingen tidligere forskning på outsourcing av vikartjenester ved bruk av bemanningsbyrå, og jeg har av den grunn valgt å fokusere på outsourcing innenfor dette feltet.

Problemstillingen er utarbeidet på grunnlag av outsourcingavtalen som vil være sentral i denne oppgaven. DnB NOR og Adecco har inngått en outsourcingavtale der Adecco leverer vikarer til DnB NOR via Finanspersonell som er et selskap DnB NOR og Adecco eier i fellesskap. Nærmere presentasjon av involverte parter samt selve avtalen vil jeg komme tilbake til i kapittel 7.

2.1.1 Problemstilling:

Hvilke kriterier ligger bak beslutningen om å outsource vikartjenestene i DnB NOR og hva er kritisk for å lykkes med en slik outsourcingprosess?

2.1.2 Forskningsspørsmål:

1. Hvilke av disse syv punktene veide tyngst i beslutningen om å outsource?
 - Økonomisk lønnsomhet
 - Kvalitet på aktivitet
 - Bedre kapasitet til kjernevirksomhet
 - Grad av kontroll over aktivitet
 - Forretningsstrategi
 - Kvalifisert arbeidskraft
 - Annet
2. Vil forberedelser i forkant av en outsourcingprosess påvirke suksessraten?
3. Hva er viktigst for å lykkes med outsourcingen?

I litteraturen ble mange av faktorene under forskningsspørsmål nummer en beskrevet som viktige drivere for at bedrifter valgte å outsource en eller flere aktiviteter. Jeg ønsket derfor å undersøke

hvordan DnB NOR vektla disse driverne da de stod overfor sin beslutning om å outsource vikartjenestene sine. Outsourcing er i mange tilfeller en veldig omfattende og betydningsfull prosess for mange bedrifter. Bedrifter som velger å outsource bør derfor gjøre seg kjent med outsourcinglitteraturen for å tilegne seg et bedre beslutningsgrunnlag til å beslutte hvorvidt de bør outsource eller ikke. Dette begrunnes ved at outsourcing er en omfattende prosess, og veien som skiller mellom suksess og fiasko ikke ligger langt fra hverandre. I outsourcinglitteraturen omtaler likevel enkelte forfattere at de synes mange bedrifter er for dårlige til å gjøre et grundig forarbeid. Derfor ønsker jeg å se på hvilke forberedelser DnB NOR gjorde i forkant av sin outsourcing, og om dette kan ha påvirket sannsynligheten for å lykkes. Til slutt ønsker jeg følgelig se på hvilke faktorer som har vært viktigst for å lykkes med outsourcingen av vikartjenestene.

2.2 Avgrensning

Målet med oppgaven er å undersøke hvilke forhold som ligger bak DnB NOR sin beslutning om å outsource dets vikartjenester, se om grundige forberedelser kan øke sannsynligheten for å oppnå et vellykket sourcingsforhold samt forsøke å peke ut sentrale faktorer som er kritiske for å lykkes med en slik prosess.

I henhold til problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene har jeg et ønske om å kunne beskrive hva som er blitt vektlagt i forkant av DnB NOR sin outsourcingprosess, samt undersøke hvorfor de ulike faktorer er vektlagt på den måten de er gjort. Videre ønsker jeg å undersøke om gode forberedelser i forkant av dette forholdet kan ha bidratt til å gjøre det enklere å lykkes med outsourcingen. Til slutt ønsker jeg også å ta med andre faktorer som kan være med å påvirke et outsourcingforhold, med vekt på de faktorer som må være tilstede for at outsourcingen kan ansees å være vellykket.

I og med at jeg har valgt ut én spesifikk outsourcingavtale vil resultatene fra denne studien i liten grad kunne generaliseres, men til gjengjeld vil jeg gå dypere inn i denne avtalen. I denne utredningen ønsket jeg ikke å bare belyse avtalen sett fra toppledelsens ståsted, men også på lavere nivåer helt ned til den enkelte vikar for å få en helhetlig forståelse av hele outsourcingavtalen.

3.0 Redegjørelse av begreper

I dette kapitlet vil de mest sentrale begrepene med relevans for resten av oppgaven avklares. Det er vanskelig å unngå en viss grad av overlapping av begrepene, men det er hensiktsmessig å skille dem i den forstand at de illustrerer ulike effekter av strategiske koblinger.

3.1 Hva er outsourcing?

Begrepet *outsourcing* er et engelsk låneord og brukes av bedrifter som en effektiv og strategisk metode til å møte konkurranse i markedet eller til å effektivisere egen drift. På norsk kan vi kalle outsourcing for tjenesteutsetting, men det er like vanlig å bruke det engelske begrepet. Det finnes mange ulike typer og former for outsourcing, noe jeg vil komme tilbake til og utdype i de neste delkapitlene.

I litteraturen opp gjennom årene er det fremarbeidet flere definisjoner på hva outsourcing er, men noen entydig definisjon på begrepet er det likevel ikke. Kunnskapsforlagets fremmedordbok definerer outsourcing som "Bruk av ressurser utenfor ens egen organisasjon, for å utføre gjøremål som tradisjonelt er blitt utført med ens egne folk og ressurser, utkontraktering." (Kunnskapsforlaget, 2008).

Kern (2002) beskrev outsourcing som "en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte bedriftens [...] eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en tredjeparts leverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake, for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode". Siden Kerns definisjon er mer nøyaktig ut i fra oppgavens formål, kommer jeg til å ta utgangspunkt i denne videre i oppgaven.

Blant mange former for outsourcing skal denne oppgaven, som det kommer frem av problemstillingen, omhandle DnB NOR sin outsourcing av vikartjenester. Administrativ styring vil ved vanlig tjenesteyting komme i form av daglig ledelse, rapporter og interne retningslinjer. Ved outsourcing eller tjenesteutsetting vil forholdet mellom kunde og leverandør være definert i form av avtalebeskrivelse og avtalt tjenestekvalitet. Outsourcing er dermed et presist verktøy for styring, fordi man kan kontrollere og måle avvikene i avtalen, som igjen kan medføre både lavere og mer forutsigbare kostnader (Aase, 2005).

3.2 Operasjonell outsourcing

Operasjonell outsourcing er en beslutning om å outsource foretatt ut i fra både operasjonelle, teknologiske, og kapasitetsmessige hensyn. Bakgrunnen for operasjonell outsourcing ligger ofte i at bedriftens teknologiske aktiviteter ikke føles tilstrekkelige og gode nok sett fra både kvalitets- og

kostnadmessige kriterier. Denne formen for outsourcing kan tilsynelatende bære preg av manglende bevisstgjøring av en overordnet strategi (Hoff, 2008).

3.3 Strategisk outsourcing

Strategisk outsourcing innebærer at det fokuseres på hvordan outsourcing både kan understøtte bedriftens strategi samtidig som den også kan skape nye strategiske muligheter. Forskjellen på strategisk outsourcing i forhold til operasjonell outsourcing, ligger i at valgene som foretas i strategisk sammenheng, kommer som følge av reflekterte beslutninger tilknyttet virksomhetens valgte strategier og strategiske mål. De strategiske beslutningene kan være forankret i ledelse og styre, og vil da følgelig få langsiktige konsekvenser for virksomhetens ansatte og virkefelt (Hoff, 2008).

Det finnes også andre elementer som redegjør for at en outsourcingprosess ansees å være strategisk: Et nært bånd mellom prosessen og de kritiske suksessfaktorene i bedriften gjør at outsourcingen kan være et middel for å lykkes med disse faktorene. Ved å flytte eierskapet fra bedriften til leverandøren, gjennom å forflytte ansatte og eiendeler, signaliserer bedriften at den ønsker å skape et tillitsfullt arbeidsforhold. Inngåelse av langsiktige kontrakter gir stabilitet og tilrettelegger for et strategisk samarbeid over tid. Kontrakten bør også beskrive ulike aktivitetsnivåer for partenes forpliktelser, noe som muliggjør bedre styring av strategisk outsourcing (Quelin & Duhamel, 2003). Før å vurdere strategisk outsourcing for å være strategisk, burde den inngå som en del av en bedrifts særegenhet.

3.4 Multisourcing

Multisourcing kan beskrives som en ny operativ modell basert på outsourcing. Multisourcing har vokst frem som følge av at forskerne Cohen og Young mener outsourcingmetodene, slik vi kjenner dem, har en fremgangsmåte som er ineffektiv i dagens komplekse markeder. Forskerne mener det ikke lenger er tilstrekkelig å sette ut en aktivitet. Multisourcing bygger på tradisjonell outsourcing, men skal i tillegg til rask kostnadskutting bringe bedriften videre. Det vil si tilrettelegge for global utvidelse, økt smidighet, kompetansebygging og konkurransefordeler. For å oppnå suksess ved bruk av multisourcing er det viktig å utforme en ressursanskaffelsesstrategi som er knyttet tett opp til en overordnet strategi. Det må også skapes et effektivt styringssystem som kontinuerlig følger opp dette (Cohen & Young, 2006).

3.5 Business process outsourcing (BPO)

Business process outsourcing (BPO) innebærer å utsette en hel forretningsprosess. Hovedforskjellen mellom å sette ut én tjeneste og en hel forretningsprosess ligger i ansvarsdelingen. Når en enkelt

tjeneste settes ut blir det opp til kunden å sette de enkeltstående tjenestene sammen til en fungerende helhet, mens dette ansvaret vil ligge hos leverandøren dersom hele forretningsprosesser settes ut (Aase, 2005). I startfasen ble BPO stort sett tilknyttet outsourcingprosesser som lønningstjenester. Etterhvert ble det utvidet og utviklet til å også inkludere personalledelse. I dag er BPO blitt mer utbredt og enkelte bedrifter strekker seg lengre når det gjelder outsourcing av støtteaktiviteter. Dette kan blant annet innebære finansielle og administrative prosesser, HR-funksjoner og kundeserviceløsninger. I enkelte tilfeller eskalerer det enda lenger, og bedriftene som startet ut med BPO velger å gå over til "offshoring", altså velge leverandører utenfor landets grenser (www.sourcingmag.com).

3.6 Service level agreement (SLA)

På norsk kaller vi SLA for en serviceleveranseavtale. Dette er en avtale mellom en leverandør og en kunde, og avtalen fastsetter hvordan en tjeneste eller aktivitet skal utføres. Serviceleveranseavtalen forekommer ofte som en del av en kontrakt og forhandles frem av involverte parter. SLA benyttes oftest for at kunden kan sikre at en leverandør oppfyller gitte minimumskrav i forhold til kvalitet på en tjeneste. Den skal også tydelig definere ønskede nivåer på både service og kvalitet slik at begge aktørene forstår hva som forventes. Dette fører til at partene oppnår økt forståelse for hverandres behov og begrensninger (Hiles, 1994). Vanlige forhold som bør tas med i en serviceleveranseavtale er kapasitet på antall servicetimer, responstid, punktlig målområde, hvor mange nedetimer som er akseptert per periode. Disse forholdene bør videre være i målbar form, for å sørge for best mulig styring av aktiviteten som er outsourcet (Polychronakis & Syntetos, 2007).

4.0 Forskning

I dette kapittelet presenteres først sentrale trekk i tidligere forskning på outsourcing. Deretter redegjøres drivere, fordeler og ulemper, ulike rammeverk og kritiske suksessfaktorer forbundet med outsourcing.

4.1 Tidligere empirisk forskning på outsourcing

Outsourcing av tjenester strekker seg tilbake til det attende århundre i England, og har vært brukt hyppig siden da. Selv om outsourcing daterer seg tilbake til det attende århundre var det først i siste halvdel av 1980 at det for alvor tok seg opp sammen med den voksende servicesektoren. Litteraturen innenfor dette feltet har hovedsakelig handlet om "kjøpe- eller produsere" beslutninger. Fra et internasjonalt perspektiv har det gradvis beveget seg fra hvorvidt man bør outsource eller ikke, til hvordan man bør gå frem for å gjøre det (Kakabadse & Kakabadse, 2000). I Norge tok det noe lenger tid før vi tok opp outsourcing. I dag har outsourcing utbredt seg både i privat og offentlig sektor her til lands.

Den offentlige sektoren i Norge har tidligere outsourcet flere støtteaktiviteter uten at dette har skapt problemer. Likevel har spørsmålet rundt hvorvidt det vil være politisk korrekt å outsource tjenester som drift av sykehjem, som tradisjonelt sett har vært kommunalt drevet har skapt debatt. Spesielt engasjerte dette temaet fagforeninger og enkelte politiske partier eksempelvis under stortingsvalget i 2005 var det mye blest rundt det å såkalt "putte bestemor på anbud", eller privatisering av sykehjem. I praksis er det ikke så stor forskjell mellom en privat virksomhet og en kommune når det kommer til hva som kan, og ikke kan outsources. Forskjellen ligger imidlertid i at privat sektor handler om å maksimere eierens verdier, som kan gjøres gjennom å tilegne økt konkurransekraft som følge av reduserte kostnader, samt frigjøring av ressurser for økt fokus på sentrale områder for fremtidig konkurranseevne. I offentlig sektor derimot blir det i større grad et spørsmål om verdivalg, ettersom en kommune plikter å bruke fellesressursene på en måte som maksimerer nytten for kommunens innbyggere. I offentlig sektor handler det derfor om hvem som kan utføre aktivitetene mest effektivt hvor en sammenligner den offentlige sektoren mot den private. I enkelte tilfeller har frykten for outsourcing bidratt til økt effektivitet i offentlig drift (Hoff, 2008).

Selv om det har vært en dramatisk økning i outsourcing i de senere årene, er det svært få som har gjennomført analyser på lønnsomheten tilknyttet avtalene. De fleste undersøkelsene på feltet består som regel av casestudier og selvrapporterte data. Årsakene til dette har vært naturlige. Mye fordi omgivelsene stadig endrer seg raskere og innsparinger ikke har vært konsistente, noe som gjør det vanskelig å sammenlikne lønnsomhet. Videre er det ikke alltid like lett å lokalisere kostnadsreduksjoner ettersom det ofte er andre faktorer som også må tas hensyn til i før man fatter

en beslutning. Det kan dermed sies at det ofte er mangel på informasjon om kostnadsreduksjon (Jiang & Qureshi, 2006).

Tidligere forskning kan i hovedsak deles i tre hovedområder:

- **Outsourcingsbeslutning**
 - Alle driverne bak en beslutning om å outsource
- **Outsourcingsprosessen**
 - Kontraktsforhandlinger, valg av partner, implementering og kontroll
- **Outsourcingsresultat**
 - Hva outsourcingen tilfører bedriften

Etter en litteraturgjennomgang av 168 eksisterende artikler ble det påpekt tre mangler i den eksisterende outsourcinglitteraturen. Det var (1) mangel på objektive parametere for resultatevaluering, (2) mangel på forskning rundt forholdet mellom implementering av outsourcing og bedriftens verdi, og (3) manglende forskning på outsourcingkontrakten i seg selv (Jiang & Qureshi, 2006).

I de senere årene har det blitt forsket mye på outsourcing av tjenester og produksjon. Dette kan ha bidratt til at utviklingen stadig har gått mot at bedrifter outsourcer støttetjenester som IT, catering, renhold, personal og økonomiprosesser. Likevel kan det ikke sies at outsourcingprosessen alltid medfører suksess. Til tross for økende vekst innenfor outsourcing har mange av bedriftene (70%) som har gjennomført en outsourcingprosess, rapportert at de er misfornøyd på minst en eller flere områder hos deres leverandører. I tillegg viser en internasjonal undersøkelse av IT-kontrakter mellom outsourcingaktører at kun halvparten av disse holdt hva de lovet i forhold til 20-30% kostnadsbesparelser (Kabadse & Kabadse, 2000).

Mange opplever i dag outsourcing som en nødvendig del av en suksessfylt forretningsvirksomhet. Outsourcing kan imidlertid i likhet med andre organisasjonsendringer, også ha blitt et "motefenomen" som ulike bedrifter benytter som den "enkle" løsningen, dersom de støter på utfordringer. Det er til og med noen som nesten benytter seg av outsourcing som et "trofee" på suksess. Disse outsourcer omtrent alt fra finansielle aktiviteter til IT-systemer uten å foreta seg grundige og nødvendige forberedelser, gjennomføre benchmarks og ikke minst vurdere hvilken påvirkning dette vil påføre bedriftens muligheter for suksess i fremtiden. De synes bare å følge "trenden", uten å tenke seg nøye om i forhold til om en eventuell outsourcing vil være lønnsomt. Forskning viste til at om lag 50 % av outsourcingkontraktene som ble inngått mellom år 2000 til 2004, ikke innfridde forventningene bedriftene hadde (Cohen & Young, 2006). Noe av de dårlige

resultatene i undersøkelsen kan skyldes at enkelte av bedriftene synes å bare ha kastet seg på trenden.

I all hovedsak er undersøkelser som er gjort på outsourcing, foretatt i utlandet. Det er stort sett forsket mest på outsourcing av IT- tjenester. Blant norsk forskning på outsourcing har det også blitt forsket mest på utsetting av IT-tjenester, blant annet av Gottschalk & Solli-Sæther. Videre ble det i 2008 skrevet en masteravhandling ved UMB innenfor outsourcing av lønn- og regnskapstjenester av Johnsrud & Jovanovic. Det finnes med andre ord begrenset med litteratur og forskning på outsourcing av vikartjenester, selv om outsourcing av personaltjenester i senere år regnes å være blant det vanligste (Gottschalck & Solli-Sæther, 2009). Derfor føles det naturlig å benytte seg av deler av forskningsresultatene innenfor informasjonsteknologi når jeg skal fremstille teori og litteratur. Selv om IT og vikartjenester er relativt forskjellige områder, kan det likevel overføres kunnskap fra et felt over til et annet ettersom det eksisterer likhetstrekk. Eksempelvis skal en leverandør av IT-tjenester levere programvare som fungerer etter sin hensikt, og må inneholde de funksjonene kunden forventer. Dette vil også gjelde når et vikarbyrå sender en vikar. Vikaren må inneha nødvendig kompetanse og evne til å utføre de arbeidsoppgavene kunden forventer på en tilfredsstillende måte.

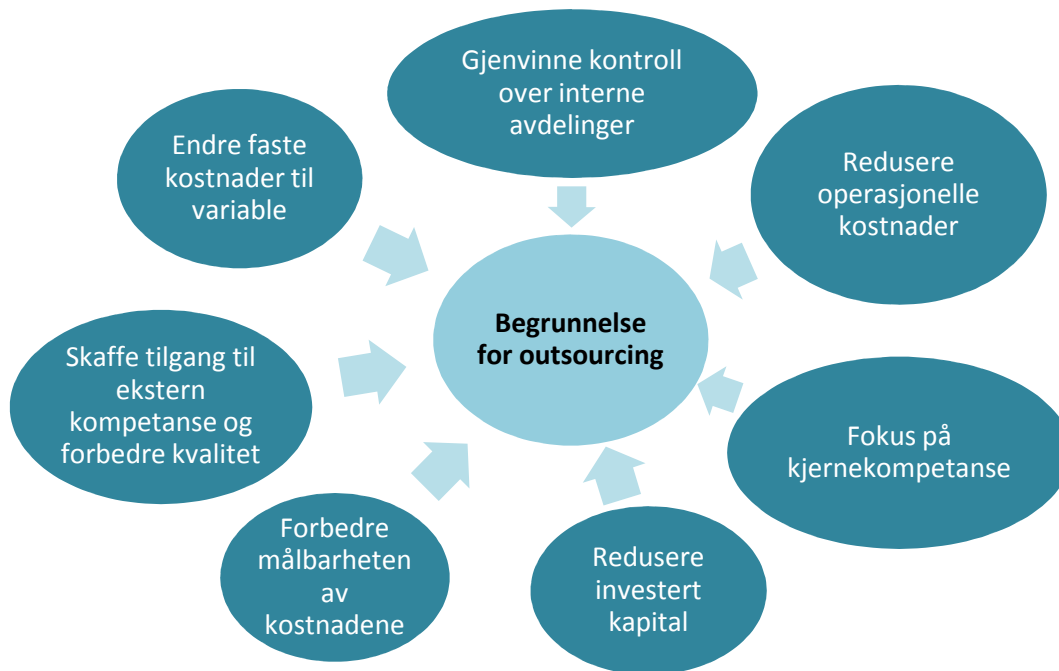
4.2 Drivere og motiver for outsourcing

Mange forskere har opp gjennom tidene forsøkt å undersøke både motiver og drivere bak hvorfor en bedrift foretar en beslutning om å outsource enkelte aktiviteter. Forskningen har funnet flere drivere som ligger til grunn for en outsourcingbeslutning. Blant disse har markedskrefter og teknologiske faktorer vært sentrale bidragsyttere til sterk vekst innenfor outsourcing (Baden-Fuller, Target & Hunt; Fill & Visser, 2000). Det ble i litteraturen presentert tre underliggende drivere for outsourcing (Brandes, Lilliecreutz & Brege, 1997):

- Behov for økt fokus på kjernekompetanse
- Kostnadseffektivitet
- Finansielle utfordringer

Annen forskning viser at sannsynlige hoveddrivere bak outsourcing i tillegg kan være både kvalitet og nødvendigheten for samarbeid (Fill & Visser, 2000; Yang et al., 2007). Ved å kombinere grundige kostnadsanalyser med strategiske aspekter vil en bedrift bedre og enklere kunne foreta beslutninger som fører den nærmere sine langsiktige mål. Likevel er det noe snevert å bare ta hensyn til kostnader og strategi alene. Bedriften må også ta hensyn til både de interne og eksterne omgivelser den opererer i.

Etter å ha tatt for seg litteraturen som var skrevet frem til 2003, oppsummerte Quelin & Duhamel (2003) alle hovedmotivene som til da ble ansett som sentrale drivere for outsourcing i en modell. Disse motivene presenteres i figur 1:



Figur 1: Drivere for outsourcing (Quelin & Duhamel, 2003)

Av figuren ser vi at en bedrift kan ha et ønske om skaffe tilgang til ekstern kompetanse for å oppnå bedre kvalitet, og benytte dette som en driver for outsourcing. Tilgangen til ekstern kompetanse kan forekomme ved for eksempel ansettelse av dyktige vikarer til å utføre et arbeid, fremfor å benytte egne ressurser. En annen driver kan være et ønske om å gjenvinne kontroll over interne avdelinger. I noen tilfeller kan en bedrift oppleve høy grad av uro internt i en avdeling eller aktivitet som er preget av manglende kompetanse, mye feilinformasjon og lav grad av kontroll. Ved å outsource aktiviteten til en ekstern leverandør kan bedriften, gjennom samarbeidsforhold og kontrakter, enklere tilegne seg økt kontroll over aktiviteten. De resterende driverne som går igjen i litteraturen er økt fokus på kjernekompetanse, redusere investert kapital, forbedre målbarheten av kostnadene, ønske om å redusere operasjonelle kostnader og forbedring av kvalitet.

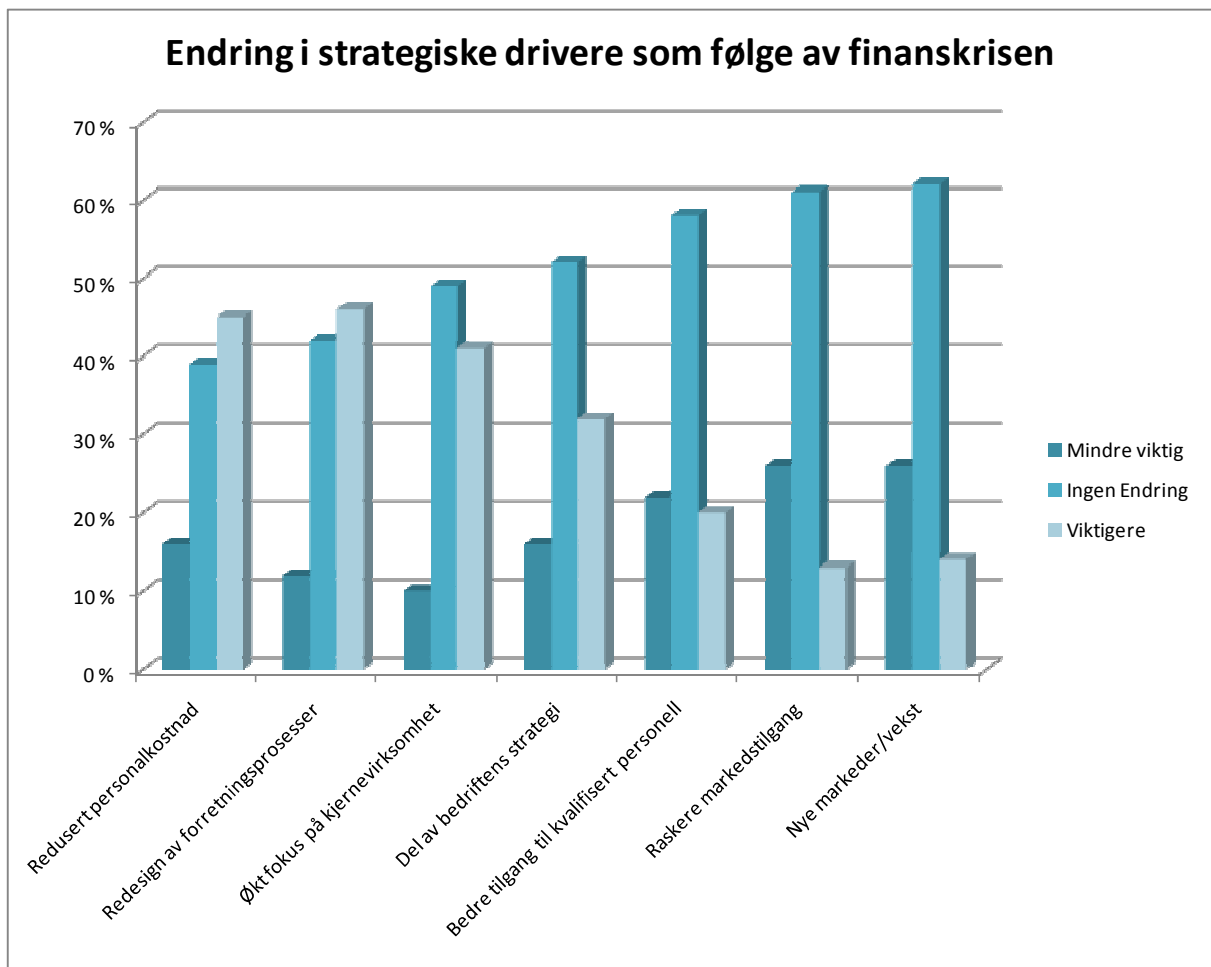
I 2007 gjorde Handelshøyskolen BI en undersøkelse hvor formålet var å avdekke hva som får norske bedrifter til å outsource kunnskapsbaserte aktiviteter. Målgruppen her var toppledere og funksjonsledere i landets 529 største bedrifter, hvorav 202 bedrifter besvarte undersøkelsen (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007). Resultatene i figur 2 fra denne undersøkelsen styrker hovedmotivene i figur 1.



Figur 2: Strategiske drivere for outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007)

Som vi ser i figuren over mener hele 83% av de undersøkte bedriftene at tilgang til ressurser og kompetanse er den viktigste driveren for outsourcing. Andre drivere for outsourcing bedriftene veier tungt er fokus på egen kjernekompetanse, lavere produksjonskostnader, fleksibel tjenesteproduksjon og forbedret tjenestekvalitet (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007). I 2008 ble det som nevnt skrevet en masteravhandling innenfor outsourcing av lønns- og regnskapstjenester hvor ti ulike bedrifter ble undersøkt (Johnsrud og Jovanovic, 2008). I den avhandlingen ble det konkludert at de tre viktigste driverne for outsourcing var tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft, økt kvalitet og kostnadsbesparelser, som er i tråd med funnene som vises i figur 2 ovenfor.

I 2009, leverte Solli-Sæther & Gottschalk en ny undersøkelse på samme tema, etter å ha undersøkt finanskrisens påvirkning på hva som får bedrifter til å outsource kunnskapsbaserte aktiviteter. Denne gangen var også målgruppen toppledere og funksjonsledere i Norges 500 største bedrifter, hvorav 157 bedrifter responderte på undersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen presenteres i figur 3 nedenfor.



Figur 3: Endring i strategiske drivere som følge av finanskrisen (Solli-Sæther & Gottschalk, 2009)

Undersøkelsen viser at norske bedrifters strategiske drivere har blitt påvirket av finanskrisen, selv om de fortsetter å implementere sine outsourcingstrategier. I økonomisk trange tider var fokuset på reduksjon av personalkostnader, redesign av forretningsprosesser og økt fokus på kjernevirksomhet blitt viktigere. Tilgangen til ressurser og kvalifisert kompetanse som var det aller viktigste i 2007, var mindre viktig i 2009, som følge av finanskrisens påvirkning.

Som resultatene av undersøkelsene viser, er det flere strategiske drivere som kan føre frem til en endelig beslutning. Det er viktig at bedriftene forstår hvilke fordeler og ulemper som er knyttet til outsourcing for at outsourcingen skal gi ønsket effekt. I neste avsnitt vil jeg gå mer inn på og utdype noen av disse driverne.

4.3 Forventede fordeler og potensielle ulemper rundt outsourcing

Det er viktig at bedrifter som ønsker å innfri sine forventninger i forbindelse med outsourcing og er klar over hvilke fordeler og ulemper som finnes. Flere forskningsartikler har tatt for seg både fordeler og ulemper knyttet til outsourcing (Embleton & Wright, 1998; Belcourt, 2006; Yang et al., 2007). Hovedårsakene til at mange bedrifter vurderer å outsource enkelte aktiviteter kommer av de ønsker å oppnå kostnads- og tidsbesparelser. I noen tilfeller trenger man å outsource for å kartlegge forretningsprosesser, samt sette fokus på å oppdage skjulte og unødvendige kostnader. En bedrift er sjeldent eller aldri best i alt, så ved å sette ut aktiviteter den er mindre god på, kan den konsentrere seg om å bli bedre på sine kjerneaktiviteter. Ved å outsource vil kostnadsstrukturen i en bedrift endres. Kostnader som tidligere var faste reduseres, mens de variable kostnadene øker med tilsvarende, i hvert fall i det mellomlangsigte perspektivet. Dette kostnadsforholdet blir kalt operasjonell giring. Eksempelvis vil en bedrift kunne oppnå økt kapitaltilgang dersom den selger eiendelene tilknyttet en aktivitet den outsourcer. Den "frie" kapitalen kan dermed heller investeres i prosjekter som kan bidra til fremtidig vekst.

Noen av fordelene ved å outsource er som tidligere nevnt:

- Tilgang på høyt kompetente medarbeidere
- Verktøy eller teknologi som bedriften ikke ville klart å skaffe utenom
- Økt kvalitet og merverdi som følge av at spesialister med spisskompetanse utfører arbeidet

Eksempelvis kan en bedrift av strategiske årsaker ønske å være nærmere kundene sine. Outsourcing kan da løse problemet knyttet til geografisk distanse ved å utsette avdelinger der hvor bedriftens kunder holder til (Johnsrud & Jovanovic, 2008).

I følge Belcourt (2006) kan noen avdelinger, som eksempelvis Human Resource (HR) i bedrifter, bli kritisert for å være altfor byråkratiske og tungroddede. Å benytte en ekstern leverandør gjennom outsourcing kan medføre at en avdeling blir mer desentralisert og man kan oppleve positive forandringer knyttet til fleksibilitet, respons og prestasjonsevne. Likevel krever disse potensielle fordelene at man har en god kontrakt som kontraktfester konkrete og helst målbare parametere. Når for eksempel bedrifter skal velge en dyktig leverandør av vikartjenester, åpnes det for et marked der kvalitet, fleksibilitet og effektivitet konkurransenutsettes. Dette medfører at bedriften vil kunne velge akkurat den leverandøren de mener passer best i henhold til bedriftens strategi og ønskede mål. Ønsker bedriften en leverandør som skiller seg ut i forhold til kvalitet og effektivitet, bør de finne frem til en leverandør med akkurat disse kvalitetene.

Selv om det finnes mange fordeler tilknyttet outsourcing er det viktig å være klar over at disse fordelene ikke kommer av seg selv. Det må gjøres et grundig arbeid med å tilrettelegge forholdene slik at fordelene kan realiseres. I forbindelse med tilretteleggelsene må aktøren være inneforstått med hvilke begrensninger og ulemper som er knyttet til en beslutning. Outsourcing av aktiviteter skjer ikke risikofritt. At kostnader knyttet til styring av en outsourcet aktivitet har vært høyere enn antatt, oppfølging har krevd mer tid enn man først hadde trodd på forhånd, og kostnadsbesparelsene signifikant lavere enn planlagt finnes det flere undersøkelser som underbygger. I en undersøkelse kom det frem at hele 40 % av respondentene hadde opplevd utfordringer i forhold til høye kostnader (Belcourt, 2006). Om ikke dette var nok risikerer ledelsen å gi fra seg mye kontroll over outsourcete aktiviteter ettersom ansvaret flyttes over på leverandøren. Har bedriften først outsourcet en aktivitet er det både vanskelig og ikke minst kostbart å reversere prosessen for å flytte aktiviteten tilbake internt. Mange bedrifter bør derfor utarbeide potensielle utgangsstrategier dersom det skulle gå galt, før de binder seg til en kontraktsfestet avtale på lang sikt.

Både utarbeidelse og oppfølging av en kontrakt kan medføre store kostnader. Dette er kostnader som bedrifter bør, men ofte ikke er klar over på forhånd. Tidligere ble det nevnt at man kan kvalitetssikre en aktivitet ved å outsource den til en profesjonell aktør, men dette er på generell basis. Dersom en profesjonell aktør opplever press på sin kapasitet eller blir "tvunget" til å kutte kostnader, kan dette påvirke kvaliteten på aktiviteten. Oppdragsgiveren kan da risikere å måtte bruke mye tid og ressurser på overvåkning.

Å inngå langsiktige kontrakter kan skape stor avhengighet til en leverandør og gå utover en bedrifts fleksibilitet. Dette kan medføre at en bedrift risikerer å gå glipp av nyere teknologi fordi de under en kontraktsperiode ikke vil ha anledning eller evne til å skifte til en ny leverandør som muligens kunne utført jobben på en bedre måte.

Naturligvis vil en beslutning om å outsource en aktivitet ofte påvirke ansatte som berøres i bedriften. Den normale tendensen er at disse ønsker å kjempe for sine arbeidsplasser, reagere følelsesmessig tungt og oppleve bitterhet, samt i noen sammenhenger motstille seg outsourcingbeslutningen. Risikoen knyttet til de ansattes atferd vil være tilstede selv om det i outsourcingforholdet er tydelig redegjort for at leverandøren ansetter berørte ansatte, ansiennitetsforhold, lønnsforhold og pensjonsforhold. Viktigheten av god kommunikasjon med den ansatte som berøres av en outsourcingprosess må ikke undervurderes. Det eneste som kan overbevise de ansatte og de tillitsvalgte om at outsourcing er den riktige beslutningen, er grundige analyser i forkant og god dialog. Kravet til hvordan endringene kommuniseres er også essensielt, da det finnes eksempler på at

denne typen beslutning har skapt uro, som følge av mangelfull og dårlig kommunikasjons håndtering fra ledelsens side (Hoff, 2008).

Det er gjort lite forskning på hvordan arbeidstakerne blir berørt ved en outsourcing. En studie av Bogen & Kvinge (2005) av fire norske bedrifter viste at planer om outsourcing skapte usikkerhet blant ansatte. I noen tilfeller førte det også til at ansatte sluttet i bedriften. Med andre ord risikerer man å tape arbeidskraft og kompetanse som følge av outsourcing. Dette reflekteres også i studien da leverandøren til to av de undersøkte bedriftene, ikke klarte å holde sine løfter vedrørende ansettelse og "ta over" de pårørte arbeidstakerne til bedriften som outsourcet.

Tabell 1: Fordeler og ulemper ved outsourcing (Kremic, 2006)

Forventede fordeler med outsourcing	Potensielle risikoer ved outsourcing
Tid og kostnadsbesparelser	Urealiserte besparelser / skjulte kostnader
Reduserte investeringsutgifter	Redusert fleksibilitet
Økt hastighet	Dårlig kontrakt / valg av leverandør
Økt fleksibilitet	Tap av kompetanse
Kvalitetsforbedringer	Mindre kontroll
Fokus på kjerneaktiviteter	Tap av kunder, muligheter og rykte
Tilgang til kompetanse	Større avhengighet
Kvitte seg med problemprosesser	Ingen utgangsstrategier
Tilgang til oppdatert teknologi	Leverandøren har dårlig prestasjonsevne

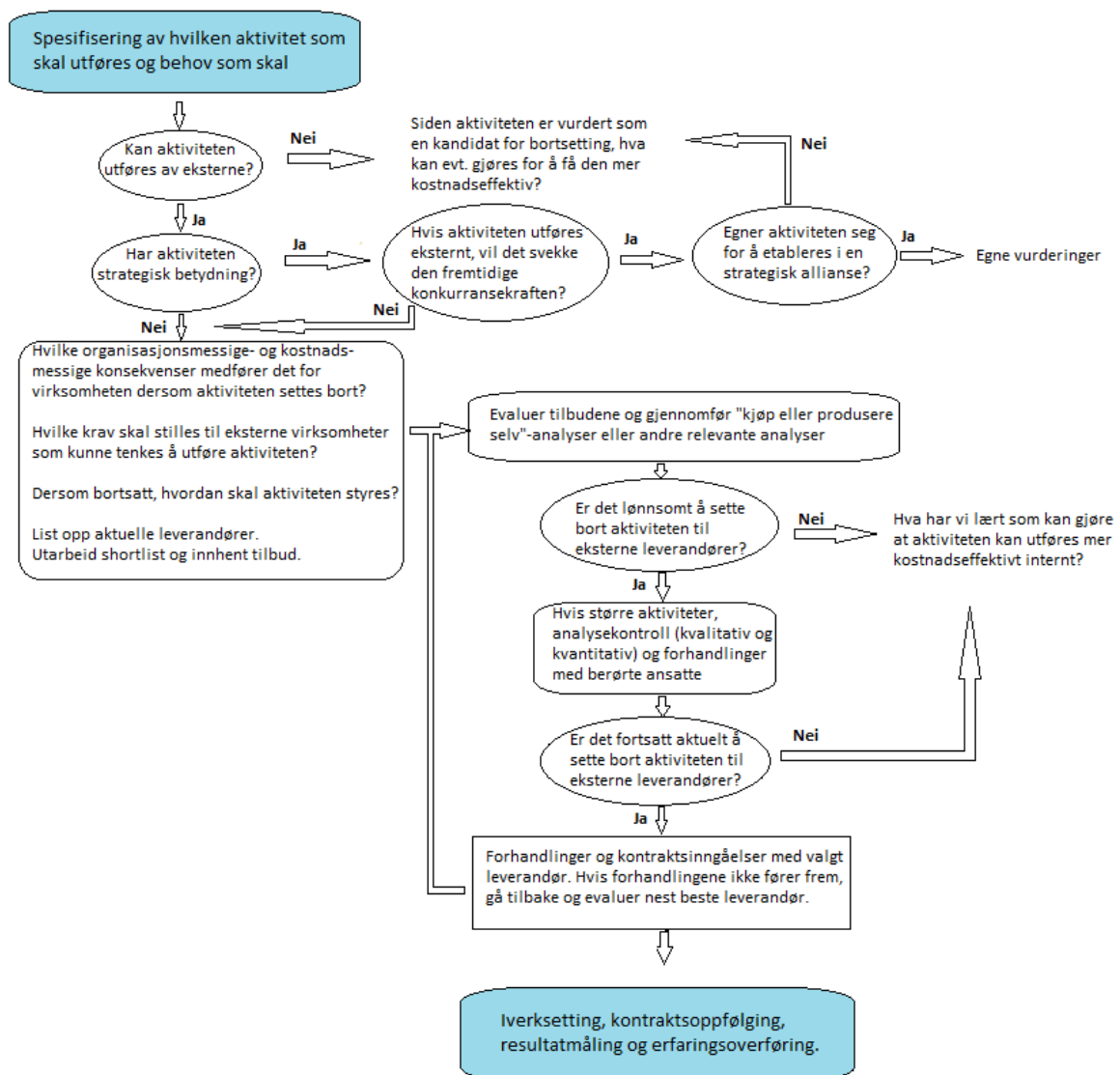
Tabell 1 viser et sammendrag av hovedpunkter som en bedriftsledelse bør gjøre seg kjent med før de inngår en outsourcingkontrakt. Selv om det har vært mye optimisme blant leverandører og outsourcingmarkedet, har det i senere år blitt mer tydelig at outsourcing er en omfattende prosess og forventede fordeler ikke alltid innfris.

4.4 Beslutningsmodell for outsourcing

Bedrifter forsøker stadig å finne gode måter å tilpasse seg riktig i forhold til nye omgivelser i et stadig endrende marked. Beslutninger knyttet til kjøp av tjenester fra eksterne leverandører eller om man bør produsere er det store spørsmålet ledelsen i mange bedrifter stiller seg. Outsourcing får derfor ofte en strategisk posisjon, fremfor å være et virkemiddel tilknyttet kostnadsbesparelser og kostnadseffektivitet (Fill & Visser, 2000). Årsaken til at en del bedrifter ikke oppnår ønskede fordeler ved outsourcing er at disse kun fokuserer på et altfor kortsiktig strategisk perspektiv. Dette

innebærer at de tar beslutninger på feil grunnlag, motivert av kortsiktige kostnadsbesparelser, når det er viktigere å ta hensyn til langsiktig konkurransedyktighet for bedriften. For å hjelpe bedrifter med å forstå og dermed enklere kunne foreta bedre beslutninger finnes det i litteraturen noen få rammeverk og oppskrifter som kan benyttes. En oppskrift vil forenkle beslutningstaking blant ledere i en bedrift, mens rammeverkene hjelper dem med å gjennomføre outsourcing fra et strategisk perspektiv og integrere det inn i en overordnet strategi (McIvor, 2000).

Hoff (2008) utarbeidet en modell for strategisk outsourcing. Modellen kan være nyttig for bedrifter som vurderer om de skal outsource. Modellen inkluderer strategiske overveielser, og dens elementer forsøker å fange opp fallgruver og potensielle ulemper, som nevnt ovenfor. Modellen utarbeidet av Hoff illustreres i figur 4 nedenfor.



Figur 4: Beslutningsmodell for strategisk outsourcing (Hoff, 2008)

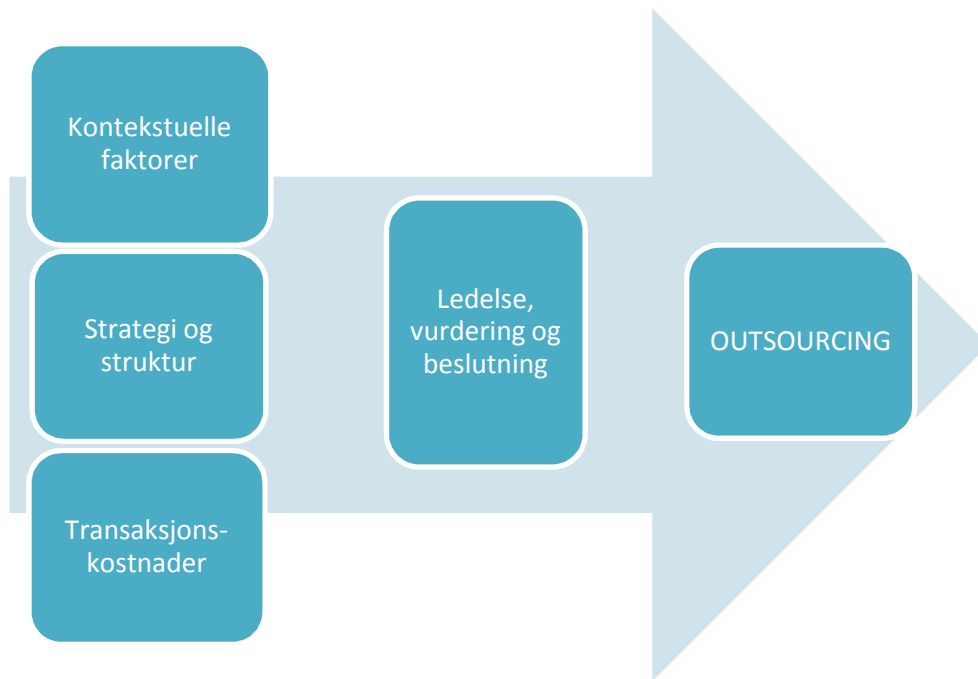
Modellen er relativt selvforklarende og kan sees på som en "veileder" for hvordan en kan gå frem for å analysere hvorvidt det er behov for å outsource en aktuell aktivitet. Den begynner med å spesifisere hvilken aktivitet som skal utføres og hvilke behov som skal dekkes. Her kan det lønne seg å gjennomføre en grundig spesifisering og en behovsanalyse som blant annet vil kunne avdekke problemområder tilknyttet aktiviteten og avdekke problemområder tilknyttet aktiviteten. Videre er det bare å vurdere hvert trinn i modellen grundig og følge pilene videre til neste trinn. Modellen legger opp til at man gjennom nøye overveielser på sentrale aktivitetsområder, kan være mer gjennomtenkt og enklere kunne se nyttheten ved en eventuell outsourcing, og om denne vil lønne seg sammenliknet med å foreta interne endringer.

I litteraturen er det gitt store rom til faktorene som er tilknyttet strategiske beslutninger om å produsere selv eller outsource. Likevel er det få som har forsket frem praktiske tilnærminger til hvordan man bør gå frem for å velge riktig strategi knyttet til en outsourcingprosess (Probert, 1996; McIvor, 2000; de Boer, Gaytan & Arroyo, 2006). Outsourcingslitteraturen inneholder svært tynt med praktiske rammeverk frem til år 2000. Etterhvert har det imidlertid blitt forsøkt laget noen rammeverk for outsourcingbeslutninger knyttet til å operasjonalisere prosessen rundt utsetting av aktiviteter. Mange av modellene består likevel av både få og lite detaljerte steg. Det kan derfor være vanskelig for mange ledere å overføre de generelle rammeverkene som eksisterer for outsourcing over til praktisk beslutningstaking (McIvor, 2000; de Boer, Gaytan & Arroyo, 2006).

Fill og Visser (2000) utviklet et rammeverk ved å gå gjennom eksisterende litteratur, for så å komponere en fremgangsmetode for å foreta bedre outsourcingbeslutninger. Rammeverket består av tre hovedfaktorer og ledelsen må fokusere på disse tre nøkkelfaktorene når de skal vurdere outsourcing som en del av bedriftens aktiviteter. Forskerne har kalt rammeverket "composite outsourcing decision framework" (CODF). Med andre ord skal dette være et helhetlig rammeverk for outsourcingbeslutninger. De tre nøkkelfaktorene er:

1. **Kontekstuelle faktorer** – CODF Element 1
 - Faktorene forbundet med bedriftens interne og eksterne forhold
2. **Strategi og struktur** – CODF Element 2
 - Strategiske og strukturelle konsekvenser ved å velge outsourcing må vurderes
3. **Transaksjonskostnader** – CODF Element 3
 - Analysere kostnadene knyttet til prosessen og/eller gjennomføringen

Figur 5 viser hvordan de ulike aspektene henger sammen med en beslutning om outsourcing:



Figur 5: CODF: Composite Outsourcing Decision Framework (Fill & Visser, 2000)

De kontekstuelle faktorene kan skilles ut i to størrelser; kvantifiserbare og ikke-kvantifiserbare. De kvantifiserbare størrelser kan eksempelvis være investeringer, inntekt og kostnader. Ikke-kvantifiserbare størrelser er eksempelvis konfidensialitet, strategiske interesser, leverandøravhengighet og stabilitet tilknyttet ansettelse. Ved å vurdere disse faktorene i forkant vil bedriften finne svar på om outsourcing kan være den beste strategiske løsningen.

De strategiske og strukturelle dimensjonene kan vurderes kvalitativt. Fill & Visser (2000) utarbeidet ni veiledende spørsmål som kan benyttes under vurdering av dimensjonene. Disse spørsmålene vil hjelpe bedriften med å gå gjennom strukturen internt både når det gjelder den aktuelle aktiviteten, men også generelt:

Tabell 2: Ni veiledende spørsmål (Fill & Visser, 2000).

1	Hvor unike er produksjonsprosessene?
2	Hvor høy frekvens og hvor store er markedssyklusene?
3	Hvor mye kapital kreves til intern produksjon?
4	Hvordan påvirker geografisk spredning ift. kunder en eventuell outsourcingbeslutning?
5	Forventer markedet at bedriften produserer varer selv?
6	Hvor lenge vil prosessen være gjennomførbar?

7	Finnes det kompetente leverandører til å utføre aktiviteten både mtp. teknologi og kapasitet?
8	Eksisterer det særegenheter rundt produkt, prosess eller i markedet som styrer beslutningen?
9	Kan bedriftskulturen endres?

Transaksjonskostnadene i CODF- rammeverket kan deles i to; produksjonskostnader og koordineringskostnader. Ved outsourcing antas det at produksjonskostnadene vil være lavere siden skalafordeler oppnås. Dette vil dog avhenge av hvor standardiserte produktene er og høy grad av produkttilpasning vil gi indikasjoner på at det lønner seg å ha aktiviteten internt. Ved outsourcing risikerer bedriften høye koordineringskostnader i tilfeller hvor de må overvåke leverandørens handlinger. Disse kostnadene kan reduseres ved å bruke tid på å utforme en kontrakt som spesifiserer hvordan leverandøren skal oppføre seg. Eksempelvis ved å utarbeide en serviceleveranseavtale. En bedrift vil kunne ta bedre beslutninger ved å ta hensyn til de tre CODF-elementene (Fill & Visser, 2000).

Et annet eksempel på et rammeverk er en firestegs- prosess som kan hjelpe bedrifter med å finne ut av om de er best tjent med å produsere selv eller kjøpe (Probert, 2006). Rammeverket er presentert i tabell 3:

Tabell 3: Firestegs- prosess for outsourcing (Probert, 2006)

Steg 1	Innledende vurdering av forretningsvirksomheten. Datainnsamling om bedriften, konkurrenter og tilbydere, og evaluering av strategiske spørsmål bedriften står overfor.
Steg 2	Interne og eksterne analyser. Identifisere store komponentgrupper, produksjonsprosesser og kostnadsallokeringer.
Steg 3	Evaluering av strategiske muligheter. Vurdering av de ulike sourcing eller anskaffelsesmulighetene som er identifisert i steg 2 sammen med data funnet i steg 1.
Steg 4	Velge optimal strategi. Benytte finansielle beslutningsstøttemodeller for å evaluere de ulike outsourcingstrategiene og for å identifisere den beste tilpasningen til bedriftens nåværende og fremtidige drift.

Det er en tydelig rød tråd i litteraturen når det kommer til de ulike rammeverkene som eksisterer. Det er enighet blant forskere om viktigheten av outsourcingbeslutninger og hvilke generelle faktorer som bør vurderes; kostnadsanalyse, risiko, tilbyders innflytelse og et strategisk perspektiv (McIvor, 2000).

4.5 Myter og synder

4.5.1 Cohens åtte myter

Linda R. Cohen i konsultantselskapet Gartner Group, har forsket på outsourcing opp gjennom årene og mener at outsourcingen som foregikk opp til rundt år 2006 var utdatert, og at det var behov for en ny og mer effektiv fremgangsmåte. Hun mente at mange bedrifter ofte lot seg blende av åtte myter om outsourcing og presenterte med det en ny operativ modell for outsourcing (Cohen & Young, 2006; Hoff, 2008).

Tabell 4: Cohens åtte myter (Cohen & Young, 2006; Hoff, 2008)

1	Avgjørelser om tjenesteutsetting kan ikke gjøres helt uavhengig av den helhetlige forretningsstrategien slik mange ser ut til å tro.
2	Bortsetting av tjenester er heller ikke uavhengige av hverandre. Prosesser og tjenester henger sammen.
3	Stordriftsfordeler må ikke overvurderes. Cohen hevder at virksomheter bare kan oppnå stordriftsfordeler og tilhørende lave priser gjennom standardiserte produkter. Dersom virksomheten krever stor grad av tilrettelegging, må den være villig til å betale.
4	Bortsatte tjenester innebærer ikke at tjenestene styrer seg selv. Cohen erfarer at bedrifter som mange andre at virksomhetene trenger dedikerte ressurser til den løpende håndtering av forholdet til tjenesteyteren, noe mange ikke har tatt nok hensyn til.
5	Mange virksomheter går inn i kontraktsforhandlinger med tjenesteyteren med den holdning at de er motparter med ulike interesser fremfor å opprette et varig og gjensidig fordelaktig forhold.
6	Bortsetting av tjenester er mer enn en anbudskonkurranse hvor tilslaget automatisk går til den med lavest pris. Cohen påpeker at når strategisk viktige tjenester outsources, kan forhold som evner, kultur, og gjensidig forhold være med utslagsgivende for langsiktig gevinst enn bare pris.
7	Mange virksomheter ser på outsourcingkontrakter som stabile gjennom hele avtaleperioden. Forholdet til tjenesteyteren må imidlertid utvikles kontinuerlig med tanke på nødvendige endringer.
8	Mange organisasjoner tror de selv har den nødvendige ekspertisen til å styre sammensatte tjenesteutsettinger, selv når de absolutt ikke gjør det, og heller ikke har prøvd seg på noe slikt tidligere.

I følge Cohen outsourcet bedriftene på en lite gjennomtenkt måte. Hun mente at den fremgangsmåten måtte erstattes med en ny metode som kunne sikre videre utvikling. På grunnlag av dette, som nevnt tidligere, utviklet Cohen en ny, forbedret og innovativ form for outsourcing, i dag kjent som multisourcing. Multisourcing skulle være en ny form for outsourcing som skulle føre outsourcende bedrifter et trinn videre. Målet var at en multisourcingsprosess i motsetning til en outsourcingprosess skulle bidra med mer enn bare raskt kostnads kutting. Multisourcing skulle også åpne for kompetansebygging, global utvidelse, økt smidighet og konkurransefordeler. Som nevnt tidligere kan dette oppnås ved å utforme en ressursanskaffelsesstrategi som er knyttet tett opptil en overordnet strategi. Det må også skapes et effektivt styringssystem som kontinuerlig følger opp det hele.

4.5.2 Syv "dødelige synder"

På en side kan outsourcing virke som et svært nyttig verktøy og kan benyttes til å kutte kostnader, øke ytelsesevne samt gi høyere fokus på kjernekompetanse. På en annen side strekker ikke alltid de ulike outsourcingtiltakene til i forhold til ledelsens forventninger. I 2003 studerte Barthélemy nærmere et hundre outsourcingtilfeller i Europa og USA. Her konkluderte han at de outsourcingprosessene som gikk dårlig skyldes en eller flere av syv "dødelige" synder.

Tabell 5: Barthélemys syv "dødelige synder" (Barthélemy, 2003)

1	Outsourcing av aktiviteter som ikke burde ha vært outsourcet
2	Valgt feil leverandør
3	Laget en dårlig kontrakt
4	Oversett eller undervurdert personalmessige utfordringer
5	Mistet kontroll over den outsourcete aktiviteten
6	Oversett eller undervurdert de skjulte kostnadene knyttet til outsourcingen
7	Mislyktes med å planlegge en strategi for uttredelse av avtalen/utgangsstrategi

I frykt for å sette seg selv i dårlig lys er ikke alltid bedrifter villige til å publisere og rapportere om outsourcingtilfeller som har endt dårlig. Som nevnt tidligere er det ikke alltid slik at ledelsens forventninger innfris ved å outsource en aktivitet. For eksempel meldte tre av fire amerikanske

ledere som var med i en undersøkelse, at utfallet av outsourcingen de hadde vært med på ikke innfridde deres forventninger. De syv syndene er gode indikatorer på forskjellen mellom en vellykket og en mindre vellykket aktør når det kommer til outsourcing. Mindre vellykkede aktører "faller ned i gruvene". Disse fallgruvene får støtte fra andre forskere (Kakabadse & Kakabadse, 2000; Mclvor, 2000). Kakabadse og Mclvor tilføyer også andre fallgruver og potensielle synder:

- Undervurdere tiden som kreves for å utarbeide en god outsourcingkontrakt
- Overvurdere egne ferdigheter til å utarbeide gode outsourcingkontrakter
- Manglende rutiner tilknyttet evaluering av "produser eller kjøp"- beslutninger
- Urealistiske forventninger tilknyttet potensielle fordeler ved en outsourcing

4.5.3 Kritiske suksessfaktorer

Det er mange faktorer som påvirker resultatet av en outsourcingprosess mellom en kunde og en leverandør. Naturligvis er noen faktorer følgelig viktigere enn andre og vil kreve mer tid og ressurser. Nedprioritering av "kritiske" suksessfaktorer vil kunne medføre gi negativt utslag på resultater og mindre gode erfaringer for bedriften som outsourcer. Fra empiriske studier av ulike bedrifter som har fullført en hel outsourcingprosess, er det elleve faktorer som har utpekt seg som såkalte suksessfaktorer; serviceleveranseavtale, leveringsdyktighet, god kontraktsledelse, sterkt partnerskap, godt kvalifisert arbeidskraft, kostnadsstyring, kundeforståelse, vedlikeholdskontroll, fleksibilitet, kommunikasjon og teknisk ekspertise. Blant disse er det fire faktorer som er spesielt sentrale når det kommer til sviktende outsourcingforhold. Disse fire er kostnadsstyring, godt kvalifisert arbeidskraft, kundeforståelse og teknisk ekspertise. En proaktiv ledelse bør klare å ta hensyn til disse utfordringene før de inntreffer (Cullen & Willcocks, 2003).

4.5.3.1 Kostnadsstyring

Kostnadsstyring har høy grad av viktighet fordi det er essensielt at bedrifter forstår hvilke reelle kostnader som er tilknyttet en aktivitet som er outsourcet. Så fremt det er mulig bør investeringsutgifter reduseres, kontantstrømmer forbedres og planlagte kostnadsposter oppfølges. Videre vil det være ønskelig å sørge for at aktivitetene drives med god lønnsomhet.

4.5.3.2 Godt kvalifisert arbeidskraft

Ledelsen i en bedrift bør legge forholdene godt tilrette for både læring og overføring av kunnskap ettersom trenden endrer seg mot hyppigere jobbskifte blant medarbeidere enn tidligere. Kontinuitet i rekrutteringsprosessene er sentralt for å sikre at ansatte til enhver tid innehar den nødvendige kompetansen som kreves. Kvalifisert arbeidskraft er nødvendig for at en leverandør skal klare å levere god kvalitet på sine tjenester.

4.5.3.3 Kundeforståelse

God kundeforståelse er spesielt viktig for at leverandøren skal kunne levere en skreddersydd tjeneste til kunden. Det er viktig at leverandøren kjenner til kundens behov og forventninger, slik at den kan kommunisere potensielle løsninger tilpasset kundens spesifikasjonskrav.

4.5.3.4 Teknisk ekspertise

Teknisk ekspertise er en viktig faktor når det kommer til valg av leverandør. Bedrifter ser ofte etter profesjonelle leverandører med riktig kompetanse og kunnskap.

4.5.3.5 Serviceleveranseavtale (SLA)

Som tidligere nevnt er SLA en skriftlig og kortfattet avtale som inneholder en konkret og detaljert tjenestebeskrivelse, servicemål, måling av servicegrad og prosedyre som følger opp avvik fra servicegrad. Det er nødvendig å bruke SLA for å overvåke servicenivåer og grad av prestasjonsevne. På denne måten har leverandører konkrete retningslinjer å forholde seg til.

4.5.3.6 Leveringsdyktighet

Leveringsdyktighet handler om presisjon tilknyttet leverandørens leveringsevne. Leveransene må finne seg innenfor de avtalte tidsrammene mellom leverandør og kunde. I tillegg bør kunden sørge for at leverandøren også tilfredsstiller på andre områder som nøyaktighet, pålitelighet og responsivitet.

4.5.3.7 God kontraktsledelse

I forhold til kontraktsledelse er det viktig at både kunde og leverandør har tilstrekkelig med kompetanse for å styre en kontrakt. Det er ledelsen som må inneha denne kompetansen da det er dens ansvar å sørge for at selve outsourcingprosessen implementeres på en god måte. Den bør i tillegg være proaktiv og involvert både i arbeidet med å utarbeide og oppfølging av kontrakten.

4.5.3.8 Sterkt partnerskap

Et sterkt partnerskap mellom kunde og leverandør har til hensikt å skape god forståelse mellom partene og tilrettelegger for optimal tilpasning. God relasjonsledelse fører også til at tilliten mellom partene øker og at det blir enklere å utarbeide felles målsetninger.

4.5.3.9 Vedlikeholdskontroll

Vedlikeholdskontroll er nødvendig for at bedriften til enhver tid vet hvordan det går med alle aktivitetene og at det er tilstrekkelig med ressurser for effektiv drift. Med andre ord gir vedlikeholdskontroll bedriften en statusoppdatering både på aktiviteter og konkurransevne.

4.5.3.10 Fleksibilitet

For bedriften er det viktig å være fleksible i de fleste ledd og avdelinger. Med god fleksibilitet kan bedriften reallokere ressurser etter behov under omstillinger. For bedriften som kunde er det viktig å kunne stole på at leverandøren er fleksibel dersom uforutsette endringer skulle dukke opp tilknyttet outsourcingkontrakten.

4.5.3.11 God kommunikasjon

For at leverandøren bedre skal kunne innfri kundens forventninger er det viktig at kommunikasjonen mellom partene er både åpen og kontinuerlig. Partene bør kommunisere presist og unngå at misforståelser oppstår.

God kostnadsstyring, dyktig ledelse av kjerneaktiviteter og bygging av relasjoner blant interessenter, er de tre viktigste suksessfaktorene for å lykkes med outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2005). Undersøkelsen til Solli-Sæther og Gottschalk bekrefter også flere av de elleve suksessfaktorene nevnt ovenfor. Om en lykkes med outsourcing eller ikke, ligger ofte i tråd med hvor tilfreds kunden er, grad av måloppnåelse og tidsperspektivet på samarbeidsforholdet (Kern & Willcocks, 2000).

4.5.4 Kontrakten som en suksessfaktor

Før man starter prosessen med å implementere outsourcing i praksis, er det lønnsomt for begge parter at alt er kontraktsfestet. Av den grunn bør partene bruke god tid til å utarbeide kontrakten for å tydeliggjøre alle behov og forventninger. I litteraturen er det presentert en del kriterier som er sentrale for at kontrakten skal kunne anses som god. Kriteriene er hovedsakelig utarbeidet for outsourcing av IT- tjenester, og bør justeres noe før de overføres og benyttes i forbindelse med outsourcing av vikartjenester. For å øke sannsynlighetene for å lykkes med en outsourcing er det viktig å være strukturert fra begynnelsen, slik at man unngår å gå i de mest vanlige fellene (Hones, 1996).

Tabell 6: Kritiske kriterier for en god kontrakt (Hones, 1996)

1. Organisering og struktur	Som tidligere presisert er det viktig å ikke undervurdere arbeidsmengden på forhånd. Ved å forberede seg godt er det enklere kommunisere til potensielle leverandører hva man forventer seg. På denne måten kan bedriften enklere sammenlikne tilbudene fra de ulike leverandørene.
2. Utarbeid en RFP (Request for proposal)	RFP er en leveransespesifikasjon som inneholder alle kriterier som bedriften krever skal være oppfylt. Dette vil si en oversikt over hva tjenesten innebærer, til hvilke kostnader, slik at leverandørene kan

	vurdere om de vil klare å møte bedriftens forventninger.
3. Styrk forhandlingsposisjonen	Desto flere potensielle tilbydere, jo bedre. Parallell føring av forhandlinger med flere aktører vil kunne medføre fordeler både med tanke på pris, kvalitet og fleksibilitet.
4. Utnevn et team	Det bør skapes et team bestående av interne representanter og eksterne rådgivere. En outsourcingprosess er både tid- og ressurskrevende. Teamet får i oppgave å strukturere samarbeidsforholdet.
5. Få de ansatte med deg	I god tid før outsourcingen finner sted må ledelsen planlegge overføring av personell samt forebygge frykten for nedbemanning blant disse. Forholdene må også tilrettelegges for ansatte som blir berørt.
6. Relasjonsledelse	Selv om kontrakten kan regulere mange forhold som blant annet pris, kapasitet, servicenivåer og rapportering, kan den ikke ta hensyn til relasjoner. Det vil derfor være viktig å utpeke et team eller en person som kontaktperson mellom kunde og leverandør. Dette teamet eller denne personen bør få i hovedoppgave å etablere et gode relasjoner til leverandøren.
7. Endring i kontrakt	En kontrakt for outsourcing bør være fleksibel. Den må kunne tåle endringer i både pris og teknologisk utvikling. Det vil her være viktig at leverandøren er proaktiv overfor kunden ved å opplyse om eventuelle nye teknologiske endringer etter hvert som de blir tilgjengelige.
8. Utgangsstrategi	Kunden må kunne stole på at leverandøren hjelper til ved en overgang til en annen leverandør, eller eventuelt hjelpe til slik at aktiviteten kan flyttes tilbake internt. Det viktigste ved avslutning av et outsourcingssamarbeid er at bedriften klarer å ivareta alle fordelene de hadde.

Punktene ovenfor tilrettelegger for en god outsourcingkontrakt. I tillegg til disse punktene utgjør ofte serviceleveranseavtalen (SLA) en betydelig del av kontrakten. Serviceleveranseavtale vil utdypes som neste trinn i oppgaven.

4.5.5 Serviceleveranseavtale (SLA)

Som nevnt utgjør serviceleveranseavtalen en betydelig del av kontrakten mellom en kunde og en leverandør. SLA spesifiserer nøye og detaljert aktiviteten som skal utføres av leverandøren.

Forskeren Andrew N. Hiles var i 1994 uenig med mange andre forskere på denne tiden som mente at en SLA ble utformet og bestemt av toppledelsen, men likevel styrt ut i fra en "bottom-up" tilnærming. Hiles pekte på viktigheten av at ledelsen hele tiden måtte være involvert og ta til seg kundens tilbakemeldinger. Det var avgjørende for suksess at bedriften hadde en god bedriftskultur, en kultur som er klar over at feil kan oppstå naturlig, uten at det behøver å være en enkeltperson eller gruppe sin skyld. Med en slik bedriftskultur vil de ansatte være med trygge på at de både kan avdekke og rapportere feil uten å være bekymret for at ledelsen skal anklage dem personlig.

På lik linje med andre nye initiativer kan SLA også bli mottatt med skepsis når den introduseres (Polychronakis & Syntetos, 2007). Det vil i tilfeller hvor serviceleveranseavtalen blir møtt med skepsis være viktig at ledelsen raskt er inne og kommuniserer tydelig at avtalen er for å verne om kunden, bedriften og hele organisasjonen. Ledelsen må få de ansatte til å forstå at avtalen ikke er til for å kontrollere dem. SLA har også en bakside, som er at den ikke tar hensyn til bedriftens omgivelser og hvilke risikofaktorer som finnes der. Av den grunn bør det foretas risikoanalyser som tar hensyn til risikoeksponeringene som serviceleveranseavtalen ikke tar hensyn til. Usikkerheten rundt en SLA ligger eksempelvis i kapasitet, og det må derfor tilrettelegges for at denne kan endres under kontraktsperioden. Når denne typen avtale mislykkes, skyldes det ofte uklare definisjoner rundt viktige faktorer som service, hensikt med SLA, kvalitet, og problemer med å måle prestasjonsnivået til leverandøren (Hiles, 1994). Dette forklarer viktigheten rundt det at alle detaljer i avtalen må være målbare slik at kunden kan måle leverandørens ytelsesevne. Den amerikanske foreleseren ved navn Tom Peters sa en gang i tiden: "What gets measured, gets done". Et uttrykk som fremhever hvordan SLA ofte fungerer og bør ligge i bakhodet til de som utarbeider en serviceleveranseavtale.

I senere år har trenden vært at omgivelser stadig endres raskere og bedriftene ofte må foreta raske beslutninger, samt endre beslutninger de allerede har foretatt. På grunnlag av dette er det viktig at partene er klar over at SLA ikke tar for seg hva som er regnet som konfidensiell informasjon mellom dem. Det er derfor viktig at det er enighet om rammene for hva som er konfidensielt og eventuelt i hvilke situasjoner at en ekstern part skal få tilgang til denne informasjonen. I tillegg må det i avtalen redegjøres for en utgangsstrategi (Smith, 1995). Bedriftene må alltid være klar over at et samarbeid kan havarere og bør på forhånd ha forberedt seg på dette ved å tenke gjennom eventuelle "worst-case-scenarier".

Det finnes svært mange serviceleveranseavtaler som har vært svært like, uavhengig av hvilken type partner man har inngått denne typen avtale med. Av den grunn har flere bedrifter, i praksis, forsøkt å standardisere avtalene sine. Individuelle avtaler blir som oftest kun inngått i tilfeller hvor det er noe helt spesielt kunden krever. Standardisering bidrar til at de ulike SLA blir enklere å forholde seg til og skaper mindre usikkerhet, samtidig som det blir lettere å forholde seg til ulike avtalepartnere. Selv om SLA medfører økte kostnader på flere områder, som for eksempel oppfølging og forhandlinger, hevdes det at fordelene ved å ha en serviceleveranseavtale overgår kostnadene tilknyttet å utarbeide den (Hiles, 1994).

5.0 Teori

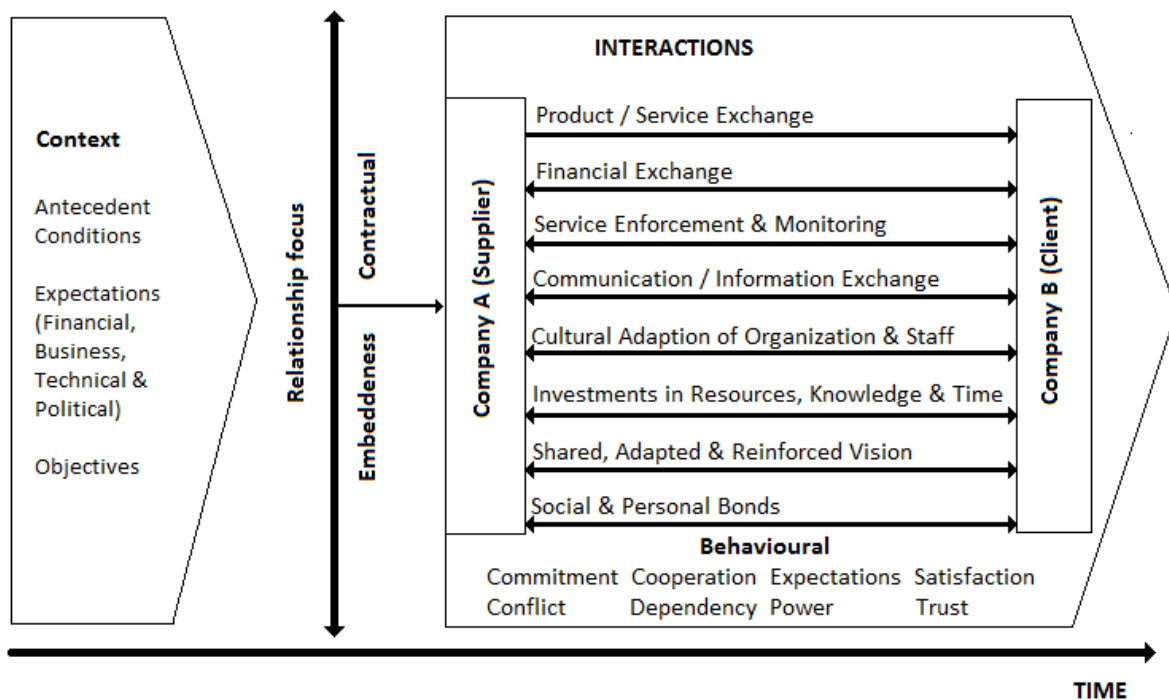
Før en aktør skal fatte en beslutning vedrørende om de skal outsource en aktivitet, bør de forstå sammenhengene av relevante teoretiske perspektiver. Noen problemstillinger som burde legges vekt på innenfor de ulike teoriene er eksempelvis risikostyring, kostnader, konkurransefortrinn, forhandlinger og ytelsesgrad. Det finnes mange ulike teorier, men blant de mest tradisjonelle har vi relasjonsteori, transaksjonskostnadsteori, agentteori og ressursbasert teori, som alle stadig benyttes til å forstå kompleksiteten rundt en outsourcingbeslutning.

5.1 Relasjons- og allianseteori

I en tidligere studie av Kern & Willcocks (2000) intervjuet de både oppdragsgiver og oppdragstaker for å undersøke hvor viktige relasjoner var for dem. Det kom frem at begge parter anså gode relasjoner som svært viktig. Det er dermed viktig å være klar over at selv om outsourcing ofte er drevet av økonomiske faktorer, foreligger det et samarbeidsforhold hvor to eller flere parter er forpliktet i et nært sosialt samarbeid.

Fra et tradisjonelt perspektiv har økonomiske teorier rundt outsourcing dreid seg mye om kompetansetilgang, kostnadsbesparelser og fokusering på kjernekompetanse. Dette er fremdeles viktige faktorer forbundet med ulike outsourcingbeslutninger. Likevel har det i senere år vokst frem ulike relasjonsteorier som stadig har blitt viet mer oppmerksomhet. To japanske forskere fant i sin forskning ut at japanske bedrifter har styrket sin effektivitet og informasjonsflyt, ved å knytte tette og interorganisatoriske bånd seg imellom. På japansk kaller de dette *keiretsu* (Hoshi, Kashyap & Scharfstein, 1991). Spesielt blant vestlige ledere er det lav grad av *keiretsu*. Med bakgrunn i akademisk litteratur samt empiriske studier, mener derfor forretningskonsulenter at disse lederne bør skaffe seg nære, langsiktige og strategiske partnerskap fremfor rene kontraktsmessige forretningsforhold (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Formålet ved å inngå allianser mellom to er å oppnå et felles mål ved å slå sammen ressurser. Det er her viktig å presisere at bedriftene hver for seg vil hatt store vanskeligheter med oppnå de samme målene (Gottschalk, 2005). Dette perspektivet er på engelsk kjent som "the partnering view". Perspektivet innebærer at usikkerheten i et langsiktig outsourcingforhold krever at samarbeidet er stabilt og trygt, samtidig som begge partner må kunne oppnå ønskede fordeler. De samarbeidende partene vil påvirke hverandre gjensidig både eksternt og internt i organisasjonene. Dette innebærer at partene inntreer ulike roller hvor det skapes forventninger, partene blir altså institusjonalisert (Kern & Willcocks, 2002). De ulike forventningene vil bli spesifisert og kontraktsfestet, men det vil likevel finnes risiko knyttet til samarbeidet. Risikoen kan reduseres ved å utvikle et tillitsfullt partnerskap og mulighetene for opportuniste vil reduseres. I perioden fra 1990 til 2001 ble det foretatt seks omfattende studier som medførte at forskere for

alvor oppdaget viktigheten av strategiske partnerskap, relasjonsledelse og allianser (Kern & Willcocks, 2002).



Figur 6: Outsourcing Relationship Model (Kern & Willcocks, 2002)

Kern og Willcocks (2002) sier at det foreligger to hovedtyper av interaksjoner mellom to parter som enten er sosialt forankret eller kontraktsbaserte. Modellen i figur 6 viser hvordan vekslinger skjer mellom en leverandør og en kunde på disse to interaksjonsmåtene. Vi har altså både forankrede og abstrakte vekslinger som sosiale bånd, visjoner og kulturell tilpasning, samt mer kontraktsmessige vekslinger som tjenester, informasjon, kundestrøm og produkter. Det typiske problemet i et samarbeidet er god kommunikasjon og informasjonsflyt. For selv om informasjons- og rapporteringsrutiner blir kontraktsfestet, handler god kommunikasjon om mer enn hva som er signert i en kontrakt. Det vil avhenge mer av hvor godt kontaktpersonene samarbeider seg imellom. Det er altså viktig at en bedriftsledelse er klar over alle vekslinger som kan oppstå, slik at bedriften ikke støter på uforutsette utfordringer. Det er tross alt deres oppgave å sørge for at involverte parter knytter sterke og gode sosiale bånd samt tilpasser seg hverandres behov.

5.2 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteori (TKT) handler om kostnader tilknyttet det å drive et økonomisk system. Eksempelvis kostnader i forbindelse med å opprette og ivareta et samarbeidsforhold. Med andre ord er transaksjonskostnader kostnader forbundet med kjøp og salg i et marked. En transaksjon

forekommer når en tjeneste overføres mellom to uavhengige systemer. Til å begynne med var transaksjonskostnadsteori i følge Williamson (1981) sett på som tredelt:

1. Økonomisk litteratur
2. Kontraktslitteratur
3. Organisasjonslitteratur

I senere år har teorien i større grad blitt benyttet til å analysere utfordringene knyttet til kontraktsregulerte forhold mellom ulike bedrifter. Opportunisme er en svært viktig faktor i studiet av transaksjonskostnader (Williamson, 1979). Spesielt sentralt er det på områder som økonomisk aktivitet når kapitalen involverer transaksjonsspesifikke investeringer (Buckley & Michie, 1996).

En bedrift ser ofte på hvilken metode som gir de laveste transaksjonskostnadene, når den skal avgjøre om den ønsker markedsstyring eller intern styring av en aktivitet. Med bakgrunn i omfang- og stordriftsfordeler, vil markedet ofte kunne gi den laveste kostnaden tilknyttet utføring av en tjeneste i følge TKT. Likevel vil høye transaksjonskostnader i forbindelse med outsourcing medføre at bedrifter kan foretrekke å beholde en aktivitet internt. I tilknytning til en transaksjon finnes det tre ulike dimensjoner:

1. Tjenestens spesifikasjonsgrad
2. Transaksjonenes frekvens
3. Usikkerhet tilknyttet utførelse av en tjeneste

Dimensjon 1, tjenestens spesifikasjonsgrad. Denne dimensjonen handler om egenskapene til en tjeneste. Graden av særegenhet på tjenesten vil påvirke hvordan en kunde må kommunisere for at leverandøren skal klare å forstå budskapet. Om en tjeneste er svært omfattende vil kunden risikere kostnader knyttet til eksempelvis høyere produksjonstid, økt kompetanse samt et høyere behov for nøyaktig kommunikasjon.

Dimensjon 2, transaksjonenes frekvens, handler om at hyppighetsgraden til transaksjonene. Det spekuleres i at hyppighetsgraden til transaksjonene, hvor hyppig en transaksjon skjer, vil påvirke outsourcingbeslutningen til en bedrift. Foreløpig er det ingen forskere som har klart å bekrefte dette på et empirisk nivå (Watrakul, 2005).

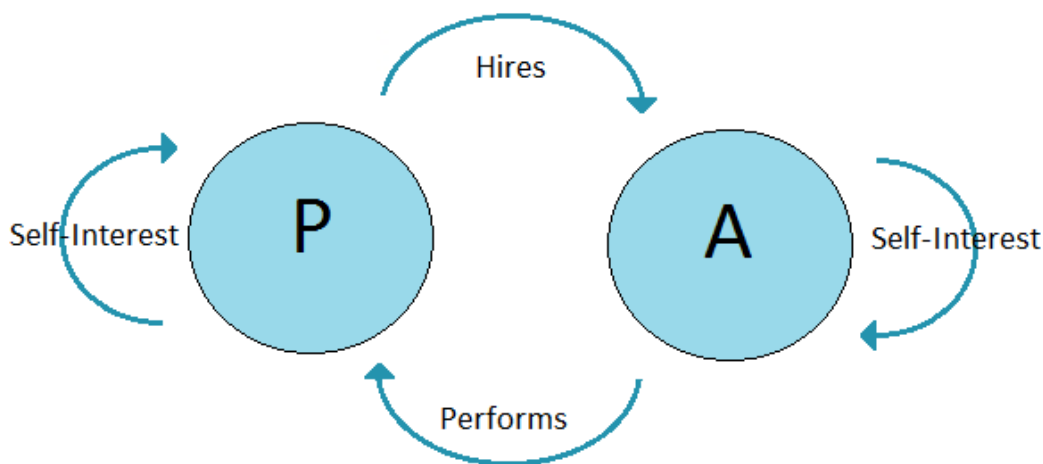
Dimensjon 3, usikkerhet tilknyttet utførelse av en tjeneste. Denne dimensjonen omhandler en kundes usikkerhet til potensielle leverandørers atferd. Usikkerhetsmomentene kan eksempelvis være leverandørens leveringsevne. Her kan det oppstå kostnader i forbindelse med overvåking dersom tjenesten ikke går som ønsket og planlagt.

Å ha kontroll over kostnader og graden av kontroll vil følgelig påvirke en bedrifts muligheter til å bestemme over en tjeneste. I outsourcingssammenheng kan det gi indikasjoner på at en aktivitet bør beholdes internt dersom det er en aktivitet bedriften ønsker høy grad av kontroll over aktiviteten. Ved å beholde en aktivitet internt ønsker bedriften tilgang på ressursene og den bør derfor ikke outsources. I motsetning kan det gi indikasjoner på at bedriften bør outsource en aktivitet dersom den kan tillate å ha lav grad av kontroll over aktiviteten (Anderson & Gatignon, 1986). Når transaksjonskostnadene er høye, bør bedriften velge intern, hierarkisk administrasjon fremfor outsourcing (Gottschalk, 2005).

Transaksjonskostnadsteori tar ikke hensyn til relasjoner mellom enkeltaktører. Den tar kun for seg en aktørs kontakt med hele markedet som en helhet. Det vil si at transaksjonskostnadsteori ikke kan forklare de sosiale forholdene tilknyttet outsourcing. Outsourcingsforhold kan med andre ord ikke redegjøres for kun ved hjelp av økonomiske teori og man må derfor se på andre teoretiske tilnærminger i tillegg (Kern & Willcocks, 2000).

5.3 Agentteori

Agentteorien redegjør for utfordringene tilknyttet deling av risiko mellom to samarbeidende parter med ulike mål og ulike arbeidsoppgaver. For en outsourcingssituasjon vil agentteori være relevant mellom to bedrifter, hvor den ene bedriften opptrer som kunde og den andre leverandør. Når det kommer til denne typen organisasjonsforhold står man ofte ovenfor to ulike utfordringer. Det ene er at det er vanskelig for oppdragsgiver å kontrollere at oppdragstaker gjør en god jobb i henhold til fastsatt kontrakt. Det andre er at oppdragsgiver og oppdragstaker har ulike ønsker, preferanser og mål (Eisenhardt, 1989). Dette kan illustreres i figur 7:



Figur 7: Agentteori

5.3.1 Asymmetrisk informasjon

Prinsipalen og agenten vil i de fleste sammenhenger inneha ulik grad av informasjon. Agenten vil ofte inneha bedre informasjon enn prinsipalen om arbeidet som utføres, siden det er agenten som utfører selve jobben. Prinsipalen vil som regel heller ikke ha fullstendig informasjon om agenten. Asymmetrisk informasjon kan forekomme i form av enten skjult informasjon eller skjulte handlinger. Det skilles også mellom om den asymmetriske informasjonen forekommer før eller etter kontraktinngåelsen (Berle, 2007).

5.3.2 Adverse selection

Adverse selection handler om problemer med asymmetrisk informasjon før kontraktinngåelsen. En mulig agent kan oppgi feilaktige opplysninger om seg selv for å bli tildelt en kontrakt eller oppnå en mer gunstig avtale. Dette kan gjøre det svært vanskelig for prinsipalen å inngå samarbeidsforhold med den rette leverandøren (Berle, 2007).

5.3.3 Moral hazard

Problemer knyttet til asymmetrisk informasjon etter kontrakten mellom prinsipal og agent er undertegnet, blir kalt moral hazard. Moral hazard forekommer når en agent som ikke fullstendig kan overvåkes, utfører handlinger i strid med prinsipalens forventninger (Berle, 2007). Et eksempel på moral hazard kan for eksempel være en bedrift som bevisst utfører handlinger for å oppnå personlig vinning.

5.3.4 Ulik målstruktur

Et av de vanligste problemene i relasjonen mellom en prinsipal og agent er at de ofte har ulike mål. Dette kan føre til *opportunistisk atferd* fra agentens side, noe som betyr at agenten handler ut fra egne personlige mål som ikke nødvendigvis samsvarer med prinsipalens målsetninger (Arnesen, 2008). For å unngå en slik målkonflikt kan prinsipalen bygge opp et system som belønner ønsket atferd fra agentens side. I utformingen av en outsourcingavtale, må prinsipalen stille seg følgende spørsmål:

”Hvordan utforme en outsourcingkontrakt som medfører at agenten ønsker å ivareta prinsipalens interesser på en effisient måte.” (Besanko, 2004). Med effisiens menes størst mulig måloppnåelse med minst mulig agentkostnader, som eksempelvis kostnader knyttet til ineffektivitet (Colbjørnsen, 2006).

Det er viktig å ta hensyn til disse problemene for å kunne unngå opportuniste. Teorien bidrar til å forstå hvor viktig insentiver og egeninteresse er i det organisatoriske liv (Perrow, 1986). I følge

5.4 Kontraktsteori

Hensikten med en kontrakt er todelt. For det første skal den se til at avtalte aktiviteter gjennomføres i henhold til avtalen. For det andre skal kontrakten forhindre opportunisme. En god kontrakt skal både redusere kundens usikkerhet rundt outsourcingavtalen, samt forhindre at en av partene overkjører den andre for å nå et personlig mål. Outsourcingskontrakten er juridisk bindende og eksisterer for å ivareta og klargjøre partenes rettigheter, ansvarsområder og arbeidsoppgaver i henhold til utarbeidede mål og strategier (Solli-Sæther & Gottschalk, 2005).

5.5 Interessentteori

Interessentteori handler om at bedrifter har et moralsk ansvar overfor alle sine interessenter og bør holde avtaler, unngå uærlighet samt respektere andres autonomi (Solli-sæther, H. & Gottschalk, H., 2005). En interessent er en gruppe eller et individ som både kan påvirke, men også bli påvirket av en bedrifts måloppnåelse. Hovedsakelig er interessenter ansatte, kunder, leverandører, foreninger, miljøvernere, aksjonærer, banker og politikere. I følge Gottschalk (2005) bør en ledelse være klar over hvilke interessenter som er involvert i bedriften, slik at de kan forebygge mot interessekonflikt. Outsourcing handler ofte om to ulike bedrifter, med hver sine interessenter. Deres interessenter kan inneha et ulike oppfatninger og interesser. Disse interessentene kan dermed være kilden til interessekonflikt og påvirke bedriftene til å forsøke å maksimere egeninteresser, noe som igjen kan medføre konflikt og maktkamp (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

5.6 Ressursbasert teori

I følge ressursbasert teori kan bedrifter ha en del unike ressurser som er vanskelig å kopiere for konkurrerende aktører. Ressursbasert strategi handler om å bygge opp strategien sin rundt slike ressurser. Det er de ressurser som kan betegnes som sjeldne, verdifulle og vanskelige å imitere (SVIMA) som kan bidra til å skape et vedvarende konkurransefortrinn i selskaper (Barney, 1991). Om en bedrift mangler en eller flere ressurser, kan de gjennom outsourcing tilegne seg disse ressursene. Som følge av stadig raskere endring i omgivelsene forsøker aktører stadig å utvikle spesifikke ressurser (Solli-sæther & Gottschalk, 2005). For å ta et eksempel kan det ha vært en økning i etterspørsel. For å tilpasse seg etterspørselsøkningen kan en aktør bli tvunget til å utvide kapasiteten sin. En beslutning om å outsource vil fra et ressursbasert perspektiv da avgjøres av om ressursene er strategiske eller ikke (Watjatrakul, 2005).

Det kan sies at det både er en intern og en ekstern vinkling av ressursbasert teori. Tradisjonelt tar teorien for seg en intern analyse av bedriftens egenskaper fordelt på styrker og svakheter. Et mer eksternt syn kan knyttes til ressursavhengighet til de eksterne omgivelsene. En bedrift stort sett alltid være avhengig av enkelte forhold i sine eksterne omgivelser (Gottschalk, 2005).

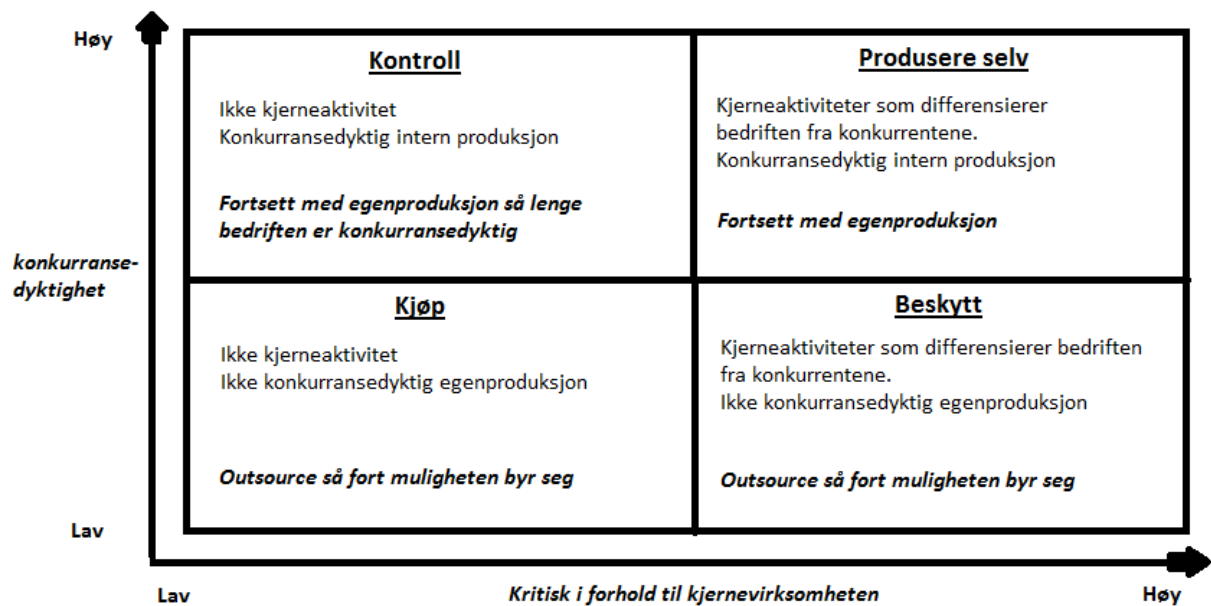
I en undersøkelse utført av Watjatrakul (2005) ble transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori sammenliknet. I studien ble det avdekket at transaksjonskostnadsteori bedre kunne forklare en outsourcingbeslutning. Årsaken var at resultatene i undersøkelsen viste at usikkerheten til en tjeneste spilte en mindre rolle enn spesifikasjonsgraden. Om ressursen var av strategisk art eller ikke, hadde i denne studien, ingen innvirkning på en beslutning om å outsource.

5.7 Kjernekompetanseteori

Med kjernekompetanse menes spesielle ferdigheter, kunnskap og teknologi som virksomheten besitter, og som kan gi kundene spesiell nytte. Kjernekompetansen representerer med andre ord virksomhetens fundamentale ressurser, og er grunnlaget for arbeidet med å utvikle dens konkurransefortrinn (Hoff, 2008).

Kjernekompetanseteori kan minne om ressursbasert teori ettersom begge teoriene fokuserer på bedriftens strategisk viktige ressurser. Kjernekompetanseteori tilsier at bedrifter har kjernekompetanse, kjerneaktiviteter og kjerneprosesser som ledelsen bør prioritere, for å beskytte seg mot opportunisme og ha kontroll over viktige forretningsprosesser. Teorien gir indikasjoner på om en aktivitet bør outsources eller ikke på grunnlag av hvor viktig ressursen er for bedriften. Dersom ressursen blir ansett som viktig og bedriften ønsker høy grad av kontroll over denne, bør den følgelig ikke outsources. I motsatt tilfelle kan bedriften outsource dersom ressursen er mindre viktig og de ikke har behov for høy grad av kontroll. Det er imidlertid ikke alltid like lett å vurdere hvilke ressurser som inngår i kjernekompetanse og hvilke som ikke gjør det. En bedrift bør dermed ikke outsource aktiviteter som bidrar til å verne dens konkurransefortrinn, selv om aktiviteten ikke inngår i bedriftens kjerneaktiviteter (Solli-sæther & Gottschalk, 2005). Ved å analysere årsaker til fremtidig vekst kan man gjenkjenne kjerneaktiviteter (Belcourt, 2006). Aktiviteter tilknyttet kjerneaktiviteter krever normalt flest investeringer og blir sjeldent outsourcet. Dette kommer av at kjerneaktivitetene ofte er hele årsaken til at en bedrift i det hele tatt eksisterer (Gottschalk, 2005).

Beslutningsprosessen kan illustreres gjennom Rolls Royce- konsernets "kjøpe eller produsere selv"-matrise i figur 8. Denne matrisen tar for seg en tilnærmet lik tankegang som kjernekompetanseteorien har. Her har vi to dimensjoner hvor de ulike produktene plasseres. Den ene dimensjonen, langs den horisontale aksene, forklarer hvor kritisk et produkt eller en tjeneste er i forhold til kjernekompetansen. Den andre dimensjonen, langs den vertikale aksene, er graden av konkurransedyktighet bedriften har over en aktivitet (Hoff, 2008).



Figur 8: Rolls Royce- konsernets beslutningsmodell for outsourcing (Hoff, 2008)

Figur 8 viser mulighetene bedriften har med hensyn til de to dimensjonene. I ruten "Kontroll" øverst til venstre forteller figuren at dersom bedriften har en aktivitet de klarer å drive konkurransedyktig, bør denne beholdes for god intern kontroll, uavhengig av om aktiviteten er en kjerneaktivitet eller ikke.

I ruten "Produsere selv", klarer bedriften å drive en viktig og prioritert aktivitet konkurransedyktig. Bedriften kan antas å kunne utføre aktiviteten bedre enn markedet, og bør derfor beholde denne aktiviteten intern for beholde viktig kompetanse.

I ruten "Kjøp", nederst til venstre bør bedriften outsource aktiviteten. Dette bør de gjøre både fordi de ikke klarer å drive den konkurransedyktig sammenliknet med andre markedsaktører og aktiviteten ikke befinner seg innenfor deres kjerneområde.

Den siste ruten, nederst til høyre kalles "Beskytt". Her har bedriften en aktivitet som kan ansees å være en kjerneaktivitet, men de klarer likevel ikke å drive den konkurransedyktig. Derfor bør de outsource denne aktiviteten dersom muligheten oppstår.

6.0 Forskningsdesign og metode

Jeg vil nedenfor gjøre rede for metodisk tilnærming til problemstillingen ved å begrunne valg av forskningsdesign og metode. Oppgavens undersøkelsesformål er begrenset til å omfatte outsourcing av vikartjenester. Bakgrunnen for studien er å komme nærmere inn på hva som er lagt til grunn for beslutningen om å outsource vikartjenestene, se nærmere på outsourcingkontrakten og finne ut av om bedriftens forventninger har blitt innfridd til den outsourcete aktiviteten.

6.1 Valg av design

I denne utredningen ville det vært ideelt å kunne dekket flest mulig variabler og samtidig kunne undersøke mange ulike enheter. Dette ville krevd langt mer tid enn det ene semesteret som er til rådighet. På grunnlag av dette har jeg forsøkt å finne et undersøkelsesdesign som gir gode svar innenfor det området jeg ønsker å forske på og som ligger innenfor de tidsrammer som er gitt. Dette har resultert i at valget falt på et mer intensivt design, med én stor aktør som har en stor og omfattende outsourcingavtale på vikartjenester. Resultatene av forskningen vil på en side i mindre grad kunne generaliseres for liknende bedrifter og avtaler, men resultatene vil bli nøyaktige og virkelighetsnære for den undersøkte bedriften. På denne måten oppnås bedre svar knyttet til den aktuelle problemstilling på bakgrunn av grundig informasjon og høy intern gyldighet fra den undersøkte virksomheten. Det er med andre ord naturlig å benytte et casesdesign i denne utredningen.

”Et casesdesign innebærer et studium av en eller flere case over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling.” (Johannessen, Tuft & Kristoffersen). I casestudier er det vanlig å anvende både kvalitative og kvantitative tilnærminger i datainnsamlingen. Hvilken design man benytter vil avhenge av hva slags informasjon man har om caseobjektet fra før. I hovedsak skilles det mellom tre ulike typer design; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design.

6.1.1 Eksplorativt design

Eksplorativt design passer bra i de tilfeller hvor man på forhånd har lite informasjon om det man skal undersøke. I denne oppgaven er formålet å gå dypere inn i temaet outsourcing, finne årsakene til hvorfor DnB NOR valgte å outsource sine vikaretjenester, samt hva som er viktigst for å lykkes med en tilsvarende prosess. Dette vil være i situasjoner hvor man må undersøke hvilke faktorer og variabler som er sentrale for å kunne analysere problemet nærmere. I et slikt forskningsdesign er det vanlig å benytte seg av teknikker som dybdeintervjuer og gruppesamtaler.

6.1.2 Deskriptivt design

I tilfeller der man har grunnleggende forståelse av caseobjektet og vil undersøke sammenhenger mellom ulike variabler, er det vanlig å bruke et deskriptivt forskningsdesign (Leraand & Mjånes 2006). Data samles i slike tilfeller inn ved bruk av observasjon og spørreundersøkelser. En spørreundersøkelse kan gjennomføres på to ulike måter. Enten ved bruk av tidsserieundersøkelse, der data samles inn via gjentatte undersøkelser på flere tidspunkter, eller tverrsnittsundersøkelse, som utføres kun på et bestemt tidspunkt.

6.1.3 Kausalt design

Ved bruk av kausalt design ønsker man å undersøke om det finnes statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (www.kunnskapssenteret.com). For at en sammenheng kan sies å være kausal må følgende tre krav være tilfredsstillt:

- Samvariasjon – det må være en forutsigbar statistisk sammenheng mellom en avhengig (y) og en uavhengig variabel (x).
- Faktorenes orden – endringen i den uavhengige variabelen (x) må komme tidsmessig før endringen i den avhengige (y).
- Andre forklaringer – selv om det viser seg at det er en sammenheng mellom x og y , i tillegg til at endringen i x inntreffer før endringen i y , kan det allikevel tenkes at det er andre variabler som forklarer sammenhengen.

Siden jeg på forhånd hadde få kunnskaper om hvordan outsourcingavtalen til DnB NOR var, ble det tidlig besluttet at jeg ville ta i bruk et eksplorativt forskningsdesign. Det var viktig å få informasjon om hvordan outsourcingavtalen var ment til å fungere, slik at jeg senere kunne undersøke om disse forventningene faktisk ble innfridd. Etter å ha tilegnet informasjon vedrørende avtalen og hvordan denne var ment å fungere i teorien ved å bruke et eksplorativt design, ble det aktuelt å kombinere både eksplorativt og deskriptivt design for å undersøke hvordan avtalen fungerte i praksis.

6.2 Valg av metode

I denne utredningen har jeg hovedsakelig valgt en deduktiv tilnæringsstrategi for datainnsamling. Dette innebærer at jeg benytter meg av et eksplorativt design for innsamling av data ved å bruke dybdeintervju. På forhånd ble det utarbeidet forskningsspørsmål på bakgrunn av antagelser, før jeg startet på datainnsamling for å finne svar på disse forskningsspørsmålene. Antagelsene ble tatt med bakgrunn i teoretisk litteratur, så metodikken går følgelig fra teori til empiri. En del av informasjonen som ønskes til denne utredningen er vanskelig å tallfeste samtidig som det er mange faktorer som spiller inn. Av den grunn forsøkte jeg å ikke begrense informasjonsinnsamlingen for mye og var åpen for mer informasjon enn kun det jeg var ute etter.

Det er naturlig at en problemstilling avgjør hvilken metode som benyttes ved innsamling av empiri. Min problemstilling fokuserer på å forklare hvorfor bedrifter beslutter å outsource en aktivitet, samt gå inn på hva som må til for å lykkes med det. Med denne problemstillingen besluttet jeg at det var hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming ved å gjennomføre dybdeintervju. Det spørres hvor nyttig en kvantitativ undersøkelse innenfor en bedrift hadde vært, ettersom mye av informasjonen som ønskes ofte er forbeholdt ledelsen, eller et fåtall ansatte som arbeider med aktuell outsourcet aktivitet. En kvalitativ tilnærming vil være mer fleksibel i selve prosessen med å tilegne informasjon. Jeg følte at dybdeintervjuet ga høy intern gyldighet samt god og riktig informasjon, da jeg følte at det ble knyttet en viss grad av nærhet til undersøkelsesobjektet.

For å samle data gjennomførte jeg flere intervju med DnB NOR, men også intervju med Adecco. Det første møtet handlet kun om hvordan dets outsourcingavtale var bygd opp. Formålet var å forstå rammene og strukturen i avtalen "fra a til å". Jeg følte det var hensiktsmessig å ha god innsikt slik at intervjuguiden kunne bli tilpasset bedriftens avtale, og at det først da ville være enklere å ta ting ned på et dypere og mer detaljert nivå. Ved å gjøre ting i flere omganger følte jeg bidro til at den interne gyldigheten gikk opp, men jeg erfarte at det ble veldig tidskrevende med tanke på å finne passende tidspunkt for intervju, og bearbeidelse av dataene i etterkant av datainnsamling mellom hvert møte. Videre var det vanskelig å holde seg objektiv og kritisk etter at jeg hadde fått relativt god innsikt i outsourcingavtalen, og unngå å stille ledende og retoriske tilleggsspørsmål under intervjuet. Valget av metode utelukker muligheten til å generalisere resultatene jeg kom frem til, og den eksterne gyldigheten er dermed lav.

Etter å ha fått god innsikt i hvordan avtalen fungerte, spesielt hvordan den var ment å fungere i teorien, var neste steg å undersøke hvordan avtalen faktisk fungerer, altså outsourcingavtalen i praksis. Dette ble undersøkt ved å kombinere et eksplorativt design, dybdeintervju, og et mer deskriptivt design, tverrsnittsundersøkelse. Her benyttet jeg dybdeintervju på ulike mellomledere som hadde benyttet seg av outsourcingavtalen ved å bestille vikarer fra Adecco. Videre utarbeidet jeg en tverrsnittsundersøkelse, som ble besvart av vikarer i DnB NOR som hadde blitt rekruttert gjennom avtalen og Adecco. På denne måten ønsker jeg å kunne oppnå et bredere grunnlag for å kunne både analysere og drøfte outsourcingavtalen til DnB NOR.

6.3 Innsamling av data

Som det kommer frem av det ovennevnte blir det benyttet ulike metoder for datainnsamling i forhold til denne problemstillingen, det individuelle og åpne intervju samt en tverrsnittsundersøkelse.

6.3.1 Det individuelle intervju

Hovedkarakteristegnet ved det åpne og individuelle intervju er at innsamlet informasjon ikke kommer i form av tall og statistikk, men i form av ord, setninger og historier basert på tidligere hendelser. I utredningen er det gjennomført flere dybdeintervjuer. Det første intervjuet hadde kun den hensikt at jeg skulle få innsikt i avtalen de hadde med sin leverandør, hvordan avtalen fungerte i praksis og hvordan den på generelt grunnlag var bygd opp. Dette for å ha et bedre utgangspunkt til å utarbeide intervjuguiden som ble benyttet i det neste intervjuet, som beskrevet tidligere. Å gjennomføre intervjuene i to omganger følte jeg var det riktige ettersom det ble en klarere struktur, samtidig som informanten også ville få en oppfriskning i avtalens rammer og betingelser før runde nummer to, hvor vi skulle dypere ned i detaljene. De to første intervjuene hadde til hensikt å få teoretisk oversikt og innsikt i hvordan outsourcingavtalen var tiltenkt å fungere i praksis. Deretter ble det gjennomført ytterligere fire dybdeintervjuer med ulike mellomledere som var nært tilknyttet avtalen, for å undersøke hvordan den "faktisk" fungerte i praksis.

Alle intervjuene ble gjort ansikt til ansikt i DnB NOR sine lokaler. Dette for å ta opp minst mulig av informantens tid, som til daglig innehar travle dager, knyttet til sentrale lederoppgaver rundt driften av outsourcingavtalen. Videre er det nærliggende å tro at informantens arbeidsplass er en plass de føler seg både trygge og komfortable, noe som kan bidra til mer reflekterte og gode svar på de spørsmål som blir stilt. Fysisk tilstedeværelse er også det beste alternativet når det kommer til å skape fortrolighet og flyt i en samtale, samtidig som det blir langt lettere å stille oppfølgingsspørsmål for den som intervjuer (Jacobsen, 2005). Varigheten på intervjuene ble satt til en time, som var tilstrekkelig med tid til å få den informasjonen som var nødvendig. For å unngå at sensitiv informasjon skulle gå tapt og for å sørge for at informanten skulle føle seg mest mulig komfortabel fikk informanten selv velge bort båndopptaker, mot å gi meg tilstrekkelig med tid til å gjøre gode notater underveis.

6.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Etter å gjennomført første møte og fått god innsikt i outsourcingavtalen til DnB NOR på outsourcing av vikartjenester, ble det først skrevet et møterefertat som ble godkjent av informanten. Deretter ble intervjuguide 1 utarbeidet tilpasset denne avtalen basert på avtaleinnsikten samt bekjentskap til både forskning og teori på området. Intervjuguide 2, som var rettet mot mellomlederne ble utarbeidet på bakgrunn av resultatene av de to første intervjuene.

Alle intervjuene foregikk som en semi- strukturerte samtale. Intervjuguidene ble formet i ulike hovedtemaer med tilhørende spørsmål under hvert tema. Ved å strukturere intervjuet inn i hovedtemaer skapes det som regel økt fokus på hvert enkelt tema. Alle spørsmålene oppført i

intervjuguidene var av åpen karakter. Dette for at informanten både skulle få utfolde seg fritt, i tillegg til at det kunne åpne for ny informasjon, samt at uventede elementer kunne dukke opp. Deretter ble det stilt mer konkrete og direkte spørsmål knyttet til områder rundt temaet som informanten selv ikke hadde dekket. Avslutningsvis i intervjuguide 1 er det tillagt noen rangeringsspørsmål hvor informanten skulle rangere ulike spørsmål knyttet til hva som var avgjørende i deres beslutning om å outsource. Disse spørsmålene var tiltenkt å forenkle analyseringen av intervjuet i etterkant. Det er også tillagt noen standardiserte spørsmål som informanten måtte reflektere over for å kunne rangere, noe som hadde til hensikt å krysskontrollere med det informanten hadde svart tidligere i intervjuet.

Utarbeidelsen av intervjuguidene var særdeles tidkrevende. Dette kom av at jeg ønsket å holde meg innenfor problemstillingens fokus, samt finne svar på forskningsspørsmålene. Noe som førte til at jeg var svært nøye med å reflektere over hvert spørsmål og sørge for at informasjonen fra spørsmålene ga relevant informasjon i henhold til utredningens problemstilling.

Etter at jeg hadde forberedt og utarbeidet intervjuguiden, sendte jeg en liste med hovedtemaene i intervjuguiden til informanten som skulle intervjues. Dette gjorde jeg for at lederen skulle få anledning til å forberede seg og for å få informanten til å tenke seg litt inn i de baner som var ønskelig under intervjuet. Det var også for at informanten skulle få et innblikk i og bli tryggere i forhold til temaene det ville bli spurt om. Årsaken til at ikke hele intervjuguiden ble sendt var for å sikre større grad spontanitet og ærlige svar.

6.3.3 Tverrsnittsundersøkelse

Tverrsnittsundersøkelsen ble utarbeidet på grunnlag av innsamlet informasjon på dybdeintervjuene. Hensikten med denne undersøkelsen var å undersøke hvordan outsourcingavtalen ble opplevd av mellomledere og vikarer som arbeidet innenfor avtalens rammer. Ved å gjennomføre denne typen undersøkelse ønsket jeg å klarlegge hvordan lederne og vikarene opplevde avtalens rammer i praksis, og om dette stemte overens med hvordan den var tiltenkt å fungere av toppledelsen som hadde utarbeidet avtalen. Undersøkelsen ble gjennomført ved av en elektronisk undersøkelse.

6.3.4 Utvalget

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet besluttet jeg tidlig at jeg kom til å gå inn i et stort selskap med én stor outsourcingavtale. Inntrykket var dessuten at DnB NOR hadde hatt stor suksess med sin outsourcingavtale og jeg ønsket å finne ut av hvordan de hadde lyktes, og se dette i sammenheng med eksisterende outsourcingsteori og tidligere forskning.

Jeg ønsket å komme i kontakt med den eller de mest sentrale personene som arbeidet med og helst hadde vært med å utarbeide avtalen. Dette viste seg å være noe vanskeligere enn først antatt, men jeg kom til slutt i kontakt med informanten som er ansvarlig for driften av outsourcingavtalen for alle vikartjenestene i konsernet. Øvrige informanter i dybdeintervju var mellomledere som enten hadde bestilt vikarer eller levert vikarer tilknyttet til avtalen. Tverrsnittsundersøkelsen ble besvart av ulike vikarer fra Adecco som var under oppdrag hos DnB NOR.

6.4 Evaluering av undersøkelsen

I kvantitativ forskning er det vanlig å benytte fire ulike begreper for å vurdere validiteten på innsamlet data; reliabilitet, begrepsvaliditet, ekstern validitet og intern validitet. Når det kommer til kvalitativ forskning er det imidlertid uenighet rundt hvilke begreper som er relevante å benytte seg av. I noen tilfeller vil reliabilitet og validitet være tilstrekkelig, mens det i andre sammenhenger kan være lønnsomt å ta med flere begreper for å beskrive og vurdere kvaliteten av innsamlet data (Johannesson, Tufte & Kristoffersen, 2004). I denne utredningen finner jeg det hensiktsmessig å vurdere alle begreper som er særegne for kvalitative studier, ettersom mesteparten av datainnsamlingen foregår kvalitativt.

6.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige innsamlet data er. For å oppnå god reliabilitet i en undersøkelse er det viktig å være nøye på hvilke data som brukes, hvordan data blir samlet inn og hvordan data til slutt blir bearbeidet (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Om en undersøkelse er pålitelig kan sjekkes ved å utføre den samme undersøkelsen på to ulike tidspunkt eller med to ulike metoder (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Dersom svarene på de ulike tidspunktene, eller ved bruk av de ulike metodene, i stor grad samsvarer med hverandre, kan dette indikere god pålitelighet.

Siden denne studien i all hovedsak er en kvalitativ studie, med en kvantitativ del, finnes det ikke noen standardiserte metoder for å vurdere reliabiliteten. Metodene for å teste reliabiliteten nevnt ovenfor gjelder for studier hvor datainnsamlingen er av mer kvantitativ karakter. Datainnsamlingen her er for det meste basert på intervjuer og det vil dermed være svært vanskelig å etterprøve resultatene. Med andre ord vil resultatene av en kvalitativ studie ofte være enestående. For å forsøke å øke graden av reliabilitet i utredningen har jeg forsøkt å gjennomføre intervjuene på en god faglig måte.

Datainnsamling, uavhengig av innsamlingsmetode, kan ha påvirket informasjonen man får inn. Et spesielt kjent fenomen ved den metodene jeg har benyttet meg av er den såkalte "intervjueffekten". Intervjueffekten innebærer at min oppførsel som intervjuer kan ha påvirket informantens svar på de ulike spørsmålene som ble stilt og dermed også resultatene av datainnsamlingen. For å redusere eller

unngå intervju-effekten forsøkte jeg under intervjuene å møte informantene med en omgjengelig holdning, slik at de skulle føle seg komfortable. Ved å være omgjengelig ønsket jeg å få informantene til å føle at jeg ikke var ute etter å finne feil eller mangler i informasjonen de ga, for deretter å sette dem i en vanskelig situasjon på grunnlag av hvilke svar jeg fikk.

Ved å gjennomføre intervjuene i den formen det ble gjort, hvor informanten selv først fikk snakke fritt før jeg eventuelt stilte oppfølgingsspørsmål for å dekke flere områder innenfor et tema, kan ha bidratt til økt reliabilitet. For om jeg skulle styrt intervjuet i høyere grad ville jeg risikere at det ble lagt føringer i informantens svar, noe jeg ønsket å unngå. Under alle intervjuene var jeg bevisst på å luften mine kunnskaper og tanker minst mulig, for å unngå å legge føringer i informantens svar. For å sørge for at informantene til enhver tid skulle være trygge på at svarene de ga ikke skulle lekke ut, da dette var sensitiv informasjon tilbød jeg dem å gjøre oppgave konfidensiell dersom dette var ønskelig.

6.4.2 Validitet

Begrepet validitet deles ofte inn i to ulike deler; begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet eller relevans handler om hvorvidt de data som fremkommer av undersøkelsen, virkelig representerer fenomenet som blir undersøkt (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Vi kan si at undersøkelsen er valid hvis den gjengir virkeligheten slik den er. For å sikre god validitet i dybdeintervjuene, som skal danne grunnlaget for analysekapittelet i oppgaven, skrev jeg etter alle intervjuene et sammendrag av intervjuet som ble sendte tilbake til informanten. På den måten ble det kontrollert at de oppfatninger jeg hadde fått gjennom intervjuet var korrekte, slik at det ikke var rom for feiltolkning og misforståelser. For å øke begrepsvaliditeten i utredningen er det som også tidligere nevnt blitt stilt oppfølgingsspørsmål under intervjuene dersom noe var uklart. Dette har bidratt til at jeg som intervjuer har kunnet sørge for at jeg forstår hva informanten mener, noe som ikke vil være mulig med en kvantitativ undersøkelse.

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad resultatene og konklusjonene man finner kan generaliseres til også å bli benyttet i andre sammenhenger. I denne utredningen er det forsket på kun en outsourcingavtale hos en stor aktør, som attpåtil er noe utradisjonell. Med andre ord vil nok resultatene i utredningen ikke kunne generaliseres og benyttes i andre sammenhenger. Likevel vil det kunne eksistere en viss grad av ekstern validitet ved at design- og metodevalget kan gi muligheter til å overføre til generell teori. Med dette menes at ved å gå dypt inn i en stor og omfattende outsourcingavtale, vil det kunne gi indikasjoner på hvordan ting fungerer og henger sammen i praksis. Dette kan benyttes som tilførsel i generell outsourcingteori om hvordan outsourcingprosesser ser ut i virkeligheten.

7.0 Presentasjon av outsourcingavtalen

I dette kapitlet presenterer jeg først bedriftene som utgjør de ulike partene i outsourcingavtalen. Avtalen involverer tre ulike bedrifter; DnB NOR, Adecco og Finanspersonell, som er et selskap opprettet av både DnB NOR og Adecco i fellesskap. Deretter vil jeg gjøre rede for rammene i outsourcingavtalen denne utredningen er bygd opp rundt. Dette innebærer redegjørelse av hvordan avtalen fungerer i praksis, betingelser og andre sentrale momenter som finnes.

Bakgrunnen for at jeg valgte DnB NOR sin outsourcingavtale av vikarer kom av at det tidligere hadde vært en del blest i media om at deres avtale var utformet på en måte som gjorde at de slapp unna momsregningen (www.dn.no). Det ble den gang kun litt frem og tilbake før det hele falt bort fra media sin side. Derfor tenkte jeg det kunne være interessant å gå nærmere inn på denne avtalen siden den er utradisjonelt oppbygd.

7.1 Om DnB NOR ASA (Kunde)

DnB NOR er Norges ledende finanskonsern og er representert på over 200 ulike steder i Norge. Selskapet er ledende både på person- og bedriftsmarked med sine totalt 2,5 millioner kunder her hjemme innenfor områder som blant annet banktjenester, forsikring, eiendomsmegling og kapitalforvaltning. DnB NOR ASA har i 2011 om lag 13 500 årsverk og hadde i 2010 et årsresultat på om lag kr 14 milliarder (www.dnbnor.no).

Det var helt tilbake i slutten av 2004 at DnB NOR startet sin prosess med å outsource vikartjenestene sine til en profesjonell leverandør av vikarer. De hadde også tidligere leid inn vikarer, men det var først i 2004 at dette skjedde på en mer strukturert måte gjennom outsourcingavtalen. Det begynte med at DnB NOR innså at det ble benyttet for mye tid og ressurser på rekruttering og opplæring av korte vikariater, noe som ikke var særlig effektivt. Utlysning av vikarstillinger, filtrering av søknader og prosessen med å finne gode kandidater var noe selskapet mente var for tidkrevende. Den tiden og de ressursene som ble lag ned til å finne vikarer kostet penger, noe som var svært ulønnsomt for selskapet og de innså at noe måtte gjøres. De vurderte i begynnelsen å enten outsource hele aktiviteten eller omstrukturere internt

Alternativet til å outsource vikartjenestene var å selv opprette en "pool" på 300 vikarer, som ville bli ansatt internt. Ulempen med dette kontra det å sette ut tjenestene var at de til enhver tid måtte omplassere disse 300 vikarene i vikariat etter vikariat. Det ville de slippe ved å outsource aktiviteten. De slipper hovedsakelig arbeidsgiveransvaret overfor vikarene. Fast tilsettelse og arbeidsgiveransvar ble mer problematisk kostnadmessig og de valgte derfor å outsource aktiviteten. DnB NOR får ferdig

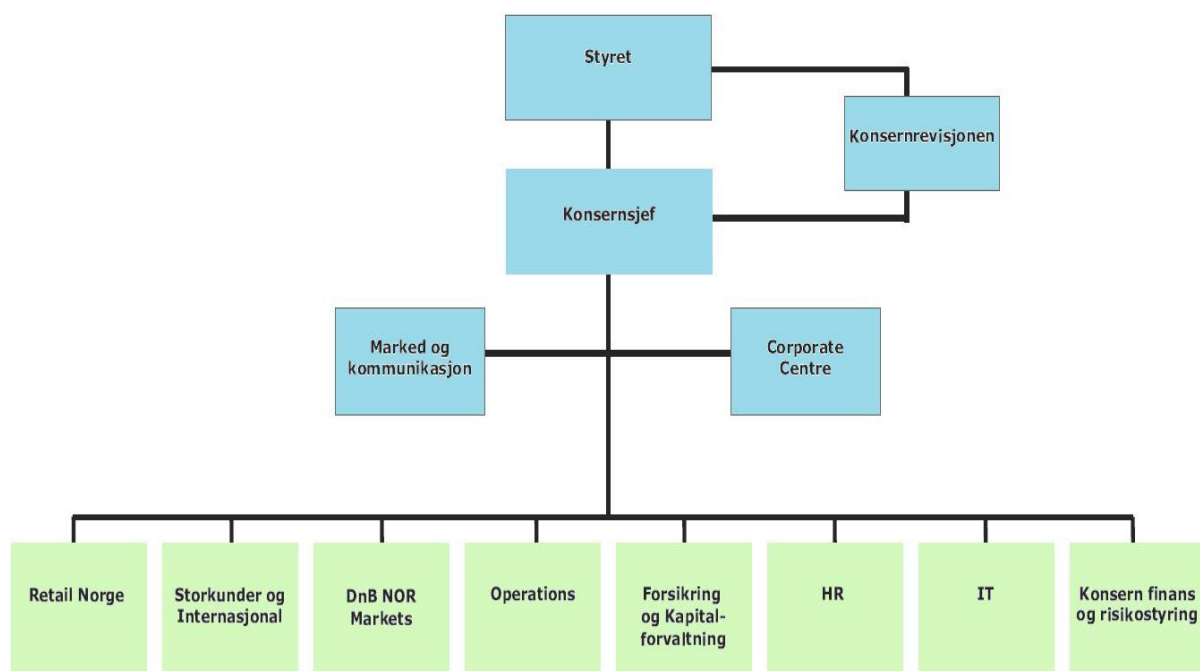
sorterte og kvalifiserte vikarer på bestilling og når jobben er gjort, er vikariatet over.

Hovedhensiktene bak beslutningen om å outsource var flere, men de viktigste innebar:

- Kostnadsbesparelser, bedre lønnsomhet.
- Rask tilgang til kvalifisert personell, til enhver tid.
- Redusert ressursbruk på andre oppgaver enn kjernedrift.
 - ✓ Få mer tid til å gjøre det man kan best, bank og finans.

DnB NOR ønsket å finne en profesjonell aktør innenfor vikarbyråbransjen. For å finne den rette leverandøren av vikartjenester benyttet det seg av en RFP (Request for proposal). Ved å gjennomføre en RFP kunne alle potensielle og interesserte komme med tilbud, omtrent på samme måte som når en tjeneste blir lagt ut på anbud. Valget falt til slutt på Adecco, som hadde tilbudet DnB NOR mente var det beste.

For å enklere illustrere hvilke avdelinger som berøres av denne outsourcingavtalen presenterer jeg dette i et organisasjonskart. I figuren nedenfor blir alle avdelingen farget med "grønt" berørt av outsourcingprosessen, altså avdelingene: Retail Norge, Storkunder og internasjonal, DnB NOR Markets, Operations, Forsikring og Kapitalforvaltning, HR, IT og Konsern finans og risikostyring.



Figur 9: Organisasjonskart DnB NOR

Informanten presiserer dog at noen av avdelingene kun tar inn vikarer til administrative vikarstillinger i sommerferien og liknende, for å få unna liggende papirarbeid, mens det i andre

avdelinger er mer vanlig med vikariater over lengre tidsperioder. Eksempelvis i DnB NOR Markets avdelingen vil vikariatene alltid omhandle papirarbeid og andre enkle administrative oppgaver, vanligvis i form av sommervikarer. I Retail Norge blir det benyttet vikarer både på kortere og lengre sikt. Her blir det i stor grad benyttet sommervikarer for å avløse ferieperioden, men også lengre vikariater når ansatte eksempelvis går av med permisjon og lignende.

7.2 Om Adecco Norge (Leverandør)

DnB NOR sin outsourcingssamarbeidspartner er som det kommer frem av det som er nevnt tidligere Adecco. Adecco er Norges markedsledende vikarbyrå med en omsetning på kroner 3,5 milliarder i år 2010. Selskapet har kun 600 faste tilsatte, men har ansvaret for om lag 8000 medarbeidere hver dag. Blant de 600 ansatte er 180 av disse rene rekrutteringsrådgivere spredt rundt i hele Norge (www.adecco.no).

Adecco bemanner organisasjoner til mange ulike organisasjoner i ulike bransjer. I forhold til outsourcingavtalen med DnB NOR er det Adecco Finans som leverer vikarer til selskapet. Adecco Finans leverer kandidater som har relevant erfaring, høyere økonomisk utdanning, kommer raskt i produktivt arbeid og som er selvstendige med god forretningsforståelse. Før en kandidat oversendes til kunden må han eller hun gjennom grundige intervjuer, referansesjekker, testing av kvalifikasjoner, evner og personlighet, i tillegg til at kandidatene blir målt og fulgt opp basert på avtalte måleverktøy. Konsulentene hos Adecco Finans tar både hensyn til kunden, stillingen som skal bemannes, bedriftskulturen og markedet når de skreddersyr en løsning. Konsulentene har også erfaring og bred utdanning innenfor finans og rekruttering (www.adecco.no).

7.2.1 Tilgangen til kvalifisert arbeidskraft

Som nevnt ovenfor var rask tilgang til kvalifisert arbeidskraft en viktig faktor for at DnB NOR skulle outsource. Adecco rekrutterer gjennom sine omfattende nettverk og samarbeidspartnere, i tillegg til at de selv har en tjeneste hvor jobbsøkere kan legge inn sine CV. Dette innebærer at selskapet selv har en stor database med potensielle kandidater (www.adecco.no). Informanten spesifiserte i intervjuet at Adecco sin store database med jobbsøkende kandidater var en viktig faktor for at valget falt på selskapet som leverandør av vikartjenester. Sammenliknet med rutinene DnB NOR selv hadde på rekruttering var tilgangen på potensiell og kvalifisert arbeidskraft langt mer begrenset og tidkrevende.

Andre faktorer som førte til at DnB NOR valgte Adecco som leverandør av vikartjenester:

- DnB NOR hadde fra tidligere av bestilt vikarer fra Adecco, og visste hva de stod for og kunne levere.

- Adecco møtte DnB NOR prismessig
- Arbeidsverktøyene de tilbød banken å jobbe i var gode
- Oppfølging og rapporteringsstrukturen var gunstig på IT-siden

7.3 Finanspersonell AS

Som nevnt tidligere i dette kapittelet er Finanspersonell AS et selskap opprettet gjennom outsourcingssamarbeidet mellom DnB NOR og Adecco. DnB NOR eier 85% av aksjene, mens Adecco eier resterende 15%. Selv om fordelingen er skjev i favør DnB NOR forklarte informanten at de eide det han kalte "A"-aksjer mens Adecco eide "B"-aksjene. I tillegg er det avtalt at dersom Finanspersonell AS går med overskudd, er det kun Adecco som har rett til å ta ut utbytte.

7.4 Outsourcingavtalen

7.4.1 Samarbeidsforholdet

Samarbeidsforholdet fungerer i teorien slik at både DnB NOR og Adecco har en avtale med Finanspersonell som utførende selskap. Dette betyr at det ikke foreligger noen direkte outsourcingavtale mellom DnB NOR og Adecco. DnB NOR bestiller vikarer av Finanspersonell, og Adecco leverer vikarer til Finanspersonell. Likevel er Finanspersonell i praksis kun et "administrativt" mellomledd. DnB NOR og Adecco kommuniserer og samarbeider direkte som om avtalen var inngått direkte mellom partene, mens Finanspersonell opererer som en formelt bindeledd.

Samarbeidet fungerer godt. Så fort det oppstår problemer er Adecco inne i bildet og rydder opp fortløpende. Nå som denne outsourcingavtalen har eksistert over flere år begynner partene å få en bedre forståelse av hverandre. De har også sammen utviklet en kompetansematrise som skal bidra til at Adecco som leverandør enklere kan forstå samt levere det banken forventer. Jeg utdyper kompetansematrisen mer utfyllende i neste delkapittel.

Oppfølging foregår ved at DnB NOR årlig gjennomfører en undersøkelse blant alle ledere som har bestilt vikar. I tillegg leveres det månedlige rapporter fra vikarer etter utført oppdrag samt rapporter på situasjoner hvor en vikar har blitt erstattet av en ny vikar. Alt i alt føler DnB NOR at de har oppnådd alle fordelene de ønsket. Tilgjengelighet, tilgang på og god oppfølging. Kvaliteten på vikarene til DnB NOR er på generell basis veldig god.

7.4.2 Kontrakten

Kontrakten fungerer slik at de tegner den for to år av gangen med mulighet for to års forlengelse. DnB NOR har opsjon på å forlenge kontrakten.

Avtalen følges opp gjennom månedlige driftsmøter og kvartalsvise styringsgruppemøter. Ellers normalt sett daglig dialog vedrørende vikarer som er under oppdrag.

Kontrakten inneholder SLA (serviceleveranseavtale). Det er spesifisert hva som skal leveres når.

Konsernjuridisk har vært involvert og aktive på alle nivåer av outsourcingprosessen.

Alle nøkkelbegreper som respons ved forespørsler, feilretting, service og prising er tatt høyde for og beskrevet detaljert i kontrakten. Brudd på punkter i kontrakten kan medføre dagbøter og annen form for refusjon.

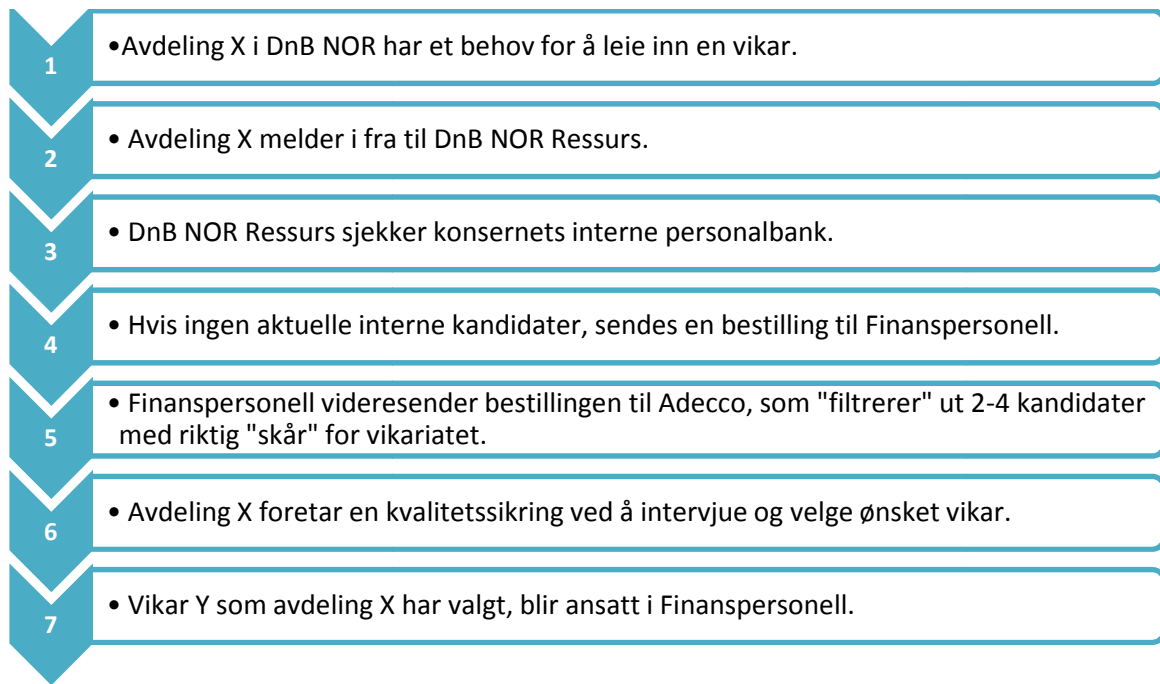
Det er utarbeidet en kompetansematrise bestående av 18 ulike stillingskategorier med et eget kompetansekrav tilknyttet de ulike kategoriene. DnB NOR bestiller vikarer fra Adecco disse 18 ulike kategoriene. I hver av disse kategoriene kreves det ulike egenskaper og krav til kompetanse fra vikaren. Bestillingsprosessen og kommunikasjonen med leverandør blir langt enklere ettersom de kan bestille etter ferdig utarbeidede kategorier, fremfor å spesifisere hva de trenger. Eksempelvis kan DnB NOR si at de ønsker en vikar i kategori 7, så vet Adecco umiddelbart hva slags kriterier de skal filtrere etter i sine databaser. I tillegg til dette har Adecco fått klare rutiner for hva en vikar skal gjennom før han eller hun ble sendt til banken. Deriblant skal Adecco samle personopplysninger, skaffe vandelsattest samt sørge for at vikaren signerer en taushetserklæring.

Prismessig er det kontraktsfestet hvor mye DnB NOR skal faktureres for vikarer for alle de 18 ulike kategoriene.

Dersom DnB NOR skulle ha et ønske om å bryte ut av kontrakten kan dette gjøres ved 3 måneders gjensidig oppsigelse. Om Adecco som leverandør skulle foreta noen grep som kan medføre skade på DnB NOR sitt omdømme, kan DnB NOR si opp kontrakten med umiddelbar virkning. Dette er noe som gjelder alle DnB NOR sine avtaler, og ikke kun outsourcingavtalen.

7.4.3 Prosess fra behov til løsning:

Prosessen fra behovet for en vikar oppstår i DnB NOR til en vikar fra Adecco via Finanspersonell står klar for innsats, foregår i 7 trinn. Denne 7-trinnsprosessen fra trinn 1 til trinn 7 gjennomføres normalt i løpet av en til to uker, avhengig av hvor tilgjengelige de aktuelle kandidatene for vikariatet er og hvor mye det haster for DnB NOR. Den trinnvise prosessen er presentert i figur 10 nedenfor:



Figur 10: 7- trinns prosessen fra et behov oppstår, til en vikar er på plass.

8.0 Empiri/Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene av datainnsamlingen. Som nevnt tidligere i kapittel 6 har jeg i denne oppgaven både gjennomført dybdeintervjuer samt en tverrsnittsundersøkelse. For å forenkle knytte ulike informasjon til de ulike informantene vil jeg først lage en oversikt over informantene i denne oppgaven. Dette presenteres i tabell 7:

Tabell 7: Informantoversikt

<i>Informant 1</i>	Kategoriansvarlig i konsernanskaffelser. Denne informanten er ansvarlig for oppfølging av outsourcingavtalen på et overordnet nivå.
<i>Informant 2</i>	Seksjonsleder for DnB NOR avd. Salg og Rådgivning.
<i>Informant 3</i>	Avdelingsleder i DnB NOR telefon og nettbank. Leder for et team bestående av finansrådgivere.
<i>Informant 4</i>	Avdelingsleder i DnB NOR Callcenter. Ansatte ved dette callcenteret er med unntak av lederen, bestående av vikarer fra Adecco.
<i>Informant 5</i>	Rekrutteringsrådgiver i Adecco med ansvarsområde for vikarer tilknyttet DnB NOR.
<i>Tverrsnittsundersøkelsen</i>	Besvart av 15 ulike Adeccovikarer som var under oppdrag i DnB NOR på undersøkelsestidspunktet.

8.1 Vurderingene bak beslutningen om å outsource

I forkant av intervjuene med DnB NOR hadde jeg gjort meg opp seks ulike antagelser rundt hvilke drivere bedriften vurderte før de outsourcet vikartjenestene til den eksterne leverandøren. I forhold til driverne var jeg åpen for at flere av eller alle faktorene kunne ha påvirket den endelige beslutningen, men ønsket å finne ut hvilken som ble tillagt størst vekt. Disse seks driverne ble utarbeidet ved å gå gjennom tidligere forskning og teori på temaet outsourcing:

- Økonomisk lønnsomhet
- Kvalitet på aktivitet
- Bedre kapasitet til kjernevirksomhet
- Grad av kontroll over aktivitet
- Forretningsstrategi
- Kvalifisert arbeidskraft

Mot slutten av det andre intervjuet, etter at vi hadde vært gjennom alle driverne ble informant 1 bedt om å rangere dem, fra en til seks, etter hvilken som var tillagt størst vekt i beslutningsprosessen. Resultatet av det er som følger:

1. Økonomisk lønnsomhet
2. Kvalifisert arbeidskraft
3. Bedre kapasitet til kjernevirksomhet
4. Forretningsstrategi
5. Kvalitet på aktivitet
6. Grad av kontroll over aktivitet

Det var tydelig at alle disse driverne hadde vært oppe til vurdering, samt bidratt til at DnB NOR valgte å outsource sine vikartjenester. I rangeringen over indikerer tallet 1 vurderingen som ble tillagt størst vekt, og tallet 6 vurderingen som ble tillagt minst vekt på beslutningen. Rangeringen over viser tankegangen rundt hva som var viktigst i DnB NOR sin beslutning om å outsource sine vikartjenester. Videre vil jeg, med utgangspunkt i rangeringen ovenfor, benytte øvrig informasjon jeg fikk gjennom intervjuene og tverrsnittsundersøkelsen, for å forsøke å skape et mer helhetlig inntrykk av hvorfor rangeringen ble som vist ovenfor.

8.1.1 Økonomisk lønnsomhet

Av rangeringen ovenfor var det som nevnt økonomisk lønnsomhet som var regnet som den aller viktigste faktoren for at DnB NOR valgte å outsource. Informanten begrunnet dette med, som nevnt tidligere, at den rekrutteringsprosessen de hadde før outsourcingen var veldig kostnadskrevende.

Siden DnB NOR er et stort konsern med store personalmessige ressurser, ble det først undersøkt om det lot seg forbedre ved å omstrukturere aktiviteten og rutinene internt. I denne undersøkelsen innså de tidlig i prosessen at det å ansette, drifte og opprettholde en intern besetning bestående av om lag 300 vikarer ville bli en utfordring. Det ville gått bra i en ideell verden hvor alle vikarene ikke hadde preferanser som eksempelvis geografisk område, tidsperspektiv på vikariatene og heller ikke hadde noe problem med å gå korte perioder uten arbeid. Vår verden er dessverre ikke ideell, og det er nok ytterst få som ville godtatt en "nomadetilværelse" hvor de stadig måtte flyttet landet rundt for å ta kortere vikaroppdrag. Et annet moment som kom inn i bildet var også vikarenes kompetanse. Det ville vært vanskelig å til enhver tid ha tilstrekkelige med vikarer som alltid var beredt og som hadde den nødvendige kompetansen. De forkastet skissene rundt å gjøre dette internt relativt raskt da de så det ville bli vanskelig, samtidig som det ville vært veldig kostbart. Å ansatte 300 personer som de hele tiden måtte flytte på og sette i arbeid, ville vært enda mer tids- og ressurskrevende enn den løsningen de allerede hadde. Et eksempel var lønnskostnadene ved å ha de eventuelle vikarene på vent mellom hvert oppdrag. Informanten sa at problemet ikke egentlig lå i at de ikke hadde kompetansen og ressursene til å gjennomføre dette internt. Det handlet mer om effektivitet og siden

antallet vikarer som til enhver tid er nødvendig, ville det blitt vanskelig å drive lønnsomt ved å beholde aktiviteten internt.

DnB NOR er et stort konsern og outsourcingen av deres vikartjenester var en relativt stor avtale for de fleste aktører, var det mange tilbydere. Blant annet var alle de store og mer kjente aktørene som eksempelvis Adecco, Manpower og Top Temp og så videre, inne i bildet med sine respektive tilbud. Valget falt til slutt på Adecco, noe det var flere årsaker til. Foruten at Adecco er en av de største vikarbyråene vi har her til lands, møtte de DnB NOR best på prisen de mente var riktig for den ønskede tjenesten. Informanten nevnte at da tilbudene ble vurdert opp mot hverandre, var det få som kunne matche Adecco på pris for tilsvarende løsning. Informanten ønsket ikke å kommentere eksakte tall og beregninger, men sammenliknet med den daværende løsningen banken hadde for betjening av vikartjenestene internt, ville i følge deres beregninger outsourcingavtalen vise seg svært lønnsom. Den var ikke bare lønnsom i form av kostnadsbesparelser, men også lønnsom sett fra et tidsperspektiv.

Lønnsomhetsperspektivet var noe DnB NOR anså som svært viktig i sin beslutning da driveren for økonomisk lønnsomhet er vektet tyngst. Metoden og ressursene de har lagt i å finne den rette leverandøren reflekterer at de har lagt ned et grundig forarbeid både ved å først se på mulighetene internt. Arbeidet tilknyttet å beholde aktiviteten internt ga dem som nevnt tidligere indikasjoner på hvilke områder og hvorfor det ville være utfordrende å beholde aktiviteten. Den kunnskapen var viktig å ha da de senere utarbeidet en RFP for å sammenlikne ulike leverandører. De både ønsket og arbeidet mot å finne en dyktig leverandør som traff dem på flest mulig områder ut i fra ønsket om å oppnå bedre lønnsomhet på vikartjenester.

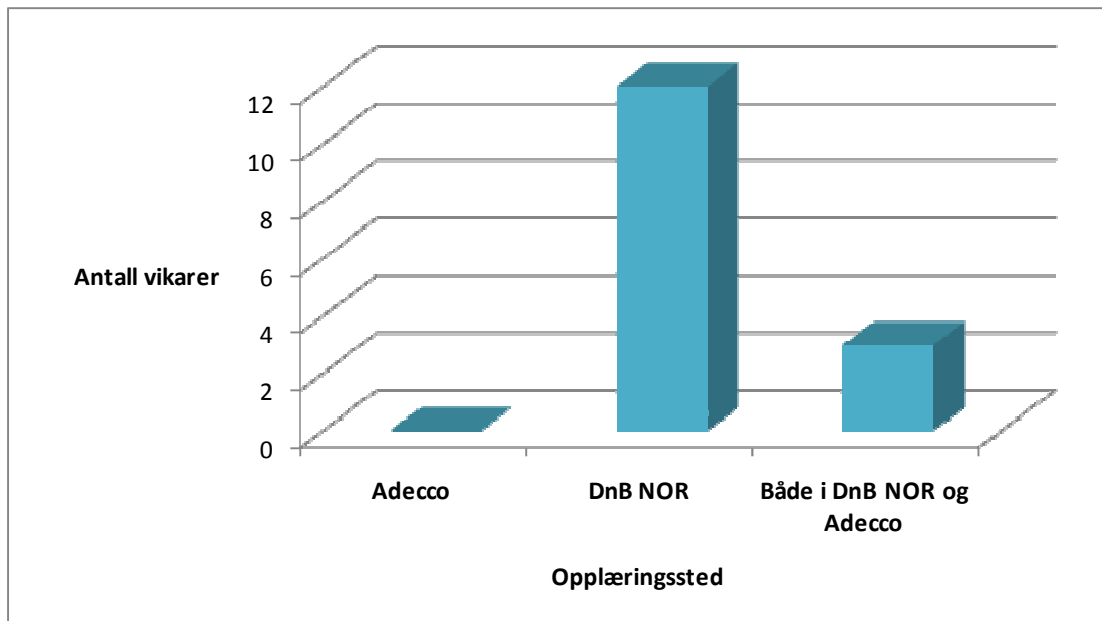
8.1.2 Kvalifisert arbeidskraft

Som det kommer frem av rangeringen over er kvalifisert arbeidskraft er den nest viktigste driveren tilknyttet DnB NOR sin beslutning om å outsource sine vikartjenester. I kapittel 4 viste jeg at tilgang til ekstern kompetanse er en sentral faktor for hvorfor bedrifter outsourcer enkelte aktiviteter. Mange bedrifter velger å outsource for å oppnå tilgang til kvalifisert arbeidskraft og kompetanse som de selv ikke besitter. For DnB NOR sin del var ikke dette tilfellet. De hadde tilstrekkelig med kompetanse internt, og hadde i tillegg sjeldent opplevd mangel på kompetanse. Deres utfordringer var i større grad knyttet til at rekrutteringsarbeidet tok for lang tid, og det var kostnadskrevenne med tanke på tap av tid og ressurser. Av den grunn handlet det for dem om å utarbeide et outsourcingforhold som sikret at de fikk tak i kompetansen så raskt som mulig, noe de ønsket å oppnå gjennom en outsourcingavtale med Adecco.

På en side innehar outsourcing den fordelen at man får tilgang til kompetanse, mens det på en annen side involverer risiko i forhold til at man kan miste den kompetansen man hadde internt. Bedriften kan tape kompetanse internt som følge av at ansatte som tidligere hadde arbeidsoppgaver som blir outsourcet slutter. I dette tilfellet var risikoen knyttet til tapt kompetanse hos DnB NOR begrenset. Før outsourcingavtalen startet var det DnB NOR Ressurs som hadde ansvaret for rekrutteringsarbeidet. Disse avdelingene fortsatte å arbeide på samme måte som før, men med andre fokusområder enn rekruttering av vikarer, noe jeg vil komme tilbake til i neste delkapittel. Siden DnB NOR som følge av outsourcingavtalen ikke tapte nevneverdig med arbeidskraft, var det heller ikke noen stor risiko for dem knyttet til tap av kompetanse.

Her kommer det igjen frem hvor viktig den forrige driveren; økonomisk lønnsomhet var for deres beslutning om å outsource. DnB NOR valgte ikke, i likhet med mange andre, å outsource for å tilegne seg ny kompetanse gjennom kvalifisert arbeidskraft. For dem handlet i større grad om raskere tilgang til kompetanse for å redusere kostnader og for å øke lønnsomheten. For å enklere kunne skaffe seg kvalifisert kompetanse raskt gjennom vikarer har partene i avtalen som tidligere nevnt utarbeidet en kompetansematrise.

Gjennom intervjuene med mellomlederne i DnB NOR, informant 2, 3 og 4 samt informant 5 hos Adecco, kom det frem at de alle hadde kjennskap til kompetansematrisen. Alle hørt om denne, men ingen hadde noen gang benyttet den i praksis. Partene hadde i langt større grad kommunisert direkte per e-post og telefon samt benyttet et "rekrutteringsdokument" (se vedlegg 4). I dette dokumentet ble det spesifisert hvilken type kompetanse man ønsket av en vikar, andre preferanser som alder, kjønn, perspektiv på vikariat, leveringsbetingelser og hvilke rekrutteringskanaler man ønsket å benytte. Informantene fra DnB NOR var usikre på om dette var en bedre måte å gjøre det på enn å benytte kompetansematrisen, men følte at det var bedre å selv kunne velge hvilken kompetanse de ønsket fra en vikar.



Figur 11: Sted for gjennomført opplæring

Opplæring av vikarer etter at de har blitt ansatt som vikarer har i de aller fleste tilfeller vært DnB NOR sitt ansvar. Likevel har det i noen tilfeller vært slik at vikarer har fått enkel og grunnleggende opplæring hos Adecco, før de fortsetter opplæringen hos DnB NOR. Her er det snakk om e-læringskurs som vikarene har gjennomført enten hos Adecco eller i regi av Adecco før de har sin første arbeidsdag i DnB NOR. To eksempler på ulike e-læringskurs er nettbaserte kurs i "hvitvasking" og behovsrettet kommunikasjon. På slutten av disse kursene foreligger det en slutttest som vikarene må oppnå et resultat tilsvarende 70% eller høyere på for bestått på kurset. Av de 15 undersøkte vikarene ser vi av figuren over at 12 vikarer har fått all opplæring hos DnB NOR, mens 3 vikarer har hatt opplæring både hos DnB NOR og Adecco. Ved å fordele noe av opplæringsansvaret til Adecco vil kunne sies å ligge i tråd med at driveren økonomisk lønnsomhet er svært viktig. Siden kursene er nettbaserte vil DnB NOR kunne spare ressurser på å fordele noe av dette ansvaret til Adecco.

8.1.3 Bedre kapasitet til kjernevirksomhet

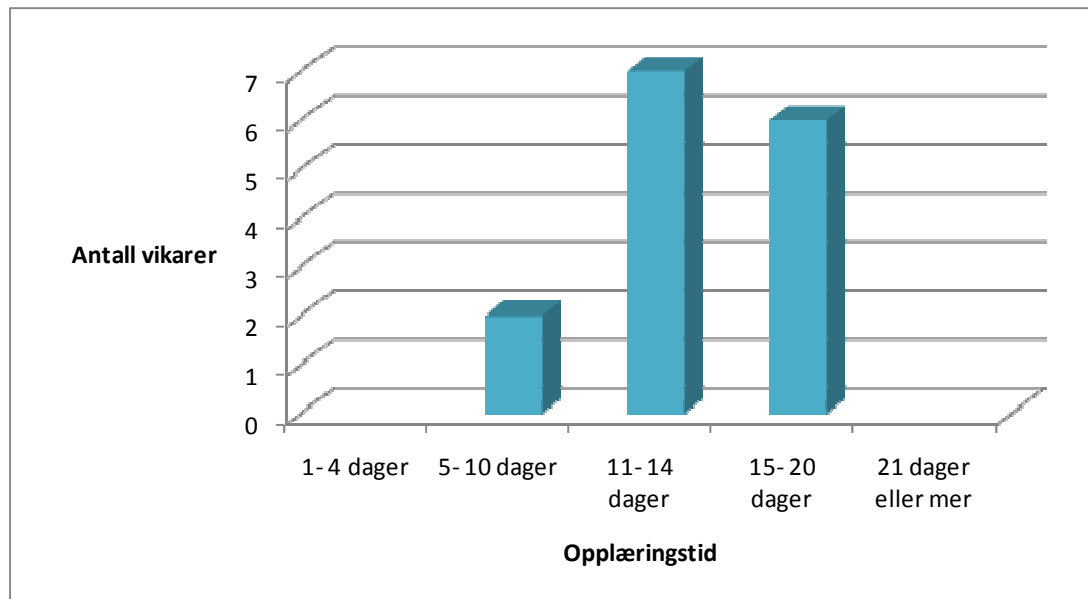
Tidligere nevnte jeg at en av årsakene til at DnB NOR begynte å tenke outsourcing var deres daværende tungroddede og tidkrevende system for rekruttering av vikarer. De ønsket å endre på dette for å få bedre tid og flere ressurser til å drive med kjernevirksomheten deres som er bank, finans og forsikring. Av den grunn var det naturlig at denne driveren havnet relativt høyt opp på rangeringen.

I forrige delkapittel var jeg inne på at avdelingen DnB NOR Ressurs som tidligere hadde ansvaret for aktiviteten som ble outsourcet til Adecco, fikk andre fokusområder. DnB NOR Ressurs sine fokusområde var også knyttet til den type rekrutteringsarbeid som ble outsourcet til Adecco, men i større grad rettet mot internrekruttering innad i DnB NOR. Eksempelvis i tilfeller hvor en ansatt søkte

på ny stilling internt, på tvers av avdelinger eller når det skulle rekrutteres til mer sentrale stillinger i konsernet. Som tidligere nevnt er det ved outsourcing en viss risiko for at eksisterende kompetanse går tapt i en outsourcingprosess, hvor en ekstern leverandør tar over en aktivitet, og ansatte som tidligere hadde dette ansvaret blir sagt opp. DnB NOR unngikk at deres rekrutteringskompetanse gikk tapt siden ingen i DnB NOR Ressurs mistet jobben, disse fortsatte som tidligere, bare med et annet fokusområde. Hvis vi ser tilbake på figur 9 og organisasjonskartet fikk avdelingen økt fokus på de "blå" avdelingene, fremfor de "grønne" som Adecco nå tok seg av. I tillegg er prosessen og rutinene som nevnt tidligere, fra DnB NOR trenger en vikar, til Adecco får en bestilling, utarbeidet slik at DnB NOR Ressurs fremdeles har en sentral rolle.

Før outsourcingavtalen ble inngått måtte den enkelte leder ta veldig mye av ansvaret for rekrutteringsprosessen. Dette kunne i hovedsak skape problemer knyttet til at den enkelte avdelingen som hadde behov for en vikar og var underbemannet, måtte få samme mengde med arbeid unnagjort med en ressurs mindre. Siden de da hadde et tungrodd rekrutteringssystem som førte til at det kunne gå lang tid fra behovet oppstod, til en vikar var på plass gikk dette i mange tilfeller ut over avdelingens resultater. Med Adecco som leverandør har de stort sett en vikar klar på mye kortere tid. På denne måten slipper avdelingslederen å selv gjøre mye av det tidkrevende rekrutteringsarbeidet, avdelingen som helhet går færre dager uten å være "underbemannet", og ønsket kapasitet til kjernevirksomheten opprettholdes bedre. I forrige delkapittel kom det frem at ledere som bestiller vikarer fra Adecco selv spesifiserer og kommuniserer deres behov direkte med kontaktpersoner i Adecco. Disse nevnte også at over tid ble den grunnleggende forståelsen hos deres kontaktpersoner bedre, og ansettelsesprosessene forbedret seg for hver gang de bestilte vikarer fra Adecco. Det kan videre diskuteres hvorvidt en vikar klarer å holde samme nivå som en fast tilsatt, noe jeg kommer tilbake til i delkapitlet som omhandler kvalitet.

I en rekrutteringsprosess er svært ofte det tidkrevende og ressurskrevende arbeidet knyttet til tidsperioden fra man utlyser en stilling til man mottar søknader, gå gjennom disse søknadene samt det å intervjuer aktuelle kandidater. Det er nettopp dette arbeidet som ble outsourcet til Adecco, som har spisskompetanse på området. Avdelingslederen i DnB NOR kan som følge av denne outsourcingavtalen fortsette med sine sentrale arbeidsoppgaver, mens Adecco jobber med å finne kandidater. I tverrsnittsundersøkelsen ble vikarene spurt hvor lang tid det tok dem fra de søkte på stillingen, til de hadde sin første arbeidsdag i DnB NOR. Dette vises i figur 12, nedenfor.



Figur 12: Rekrutteringsprosess, tidsperspektiv

Av figur 12 ovenfor ser vi at en rekrutteringsprosess kan strekke seg fra i underkant av en uke og opptil tre uker. Med rekrutteringsprosess menes her hele 7- trinns prosessen presentert tidligere i figur 10. Hvor lang tid denne prosessen kan ta vil påvirkes av tilgjengelighet på kvalifiserte vikarer samt hvor sterkt behovet til DnB NOR er.

8.1.4 Forretningsstrategi

Forretningsstrategi er den vurderingen som ble rangert til nummer fire på rangeringen ovenfor. I følge informanten var beslutningen om å outsource vikartjenestene noe de anså som en strategisk beslutning. Det var som han selv uttalte det: *"DnB NOR er best på bank og finans, det er dette vi ønsker å drive med og dette vi skal leve av. Det handler om å rendyrke, leve av det man er best på, og det er ikke rekrutteringsarbeid."* Av dette kommer det frem at beslutningen om å outsource kan sees i sammenheng med den forrige driveren, bedre kapasitet til kjernevirksomhet. Selv om beslutningen ikke regnes å være blant de viktigste driverne i beslutningen om å outsource aktiviteten, hadde beslutningen likevel strategiske elementer i seg. Økonomisk lønnsomhet, rask tilgang til kvalifisert arbeidskraft og økt fokus på kjerneaktiviteter var imidlertid mer avgjørende argumenter.

8.1.5 Kvalitet på aktivitet

Vurderingen av kvalitet på aktiviteten vikartjenester ble rangert relativt lavt av DnB NOR. Det kan imidlertid være flere faktorer til at denne driveren kom langt ned på rangeringen. Den første og kanskje viktigste årsaken til dette kan være at DnB NOR ved tidligere anledninger hadde benyttet seg av Adecco i forbindelse med stort behov for sommervikarer. Gjennom tidligere samarbeid med

Adecco kunne banken til en viss grad vite hva leverandøren stod for og leverte. Selv om de i beslutningsprosessen ikke visste om de kom til å velge Adecco som leverandør eller ikke, var det viktig at de hadde denne erfaringen fra tidligere, slik at de visste hva de kunne forvente og kreve av en profesjonell leverandør av vikartjenester.

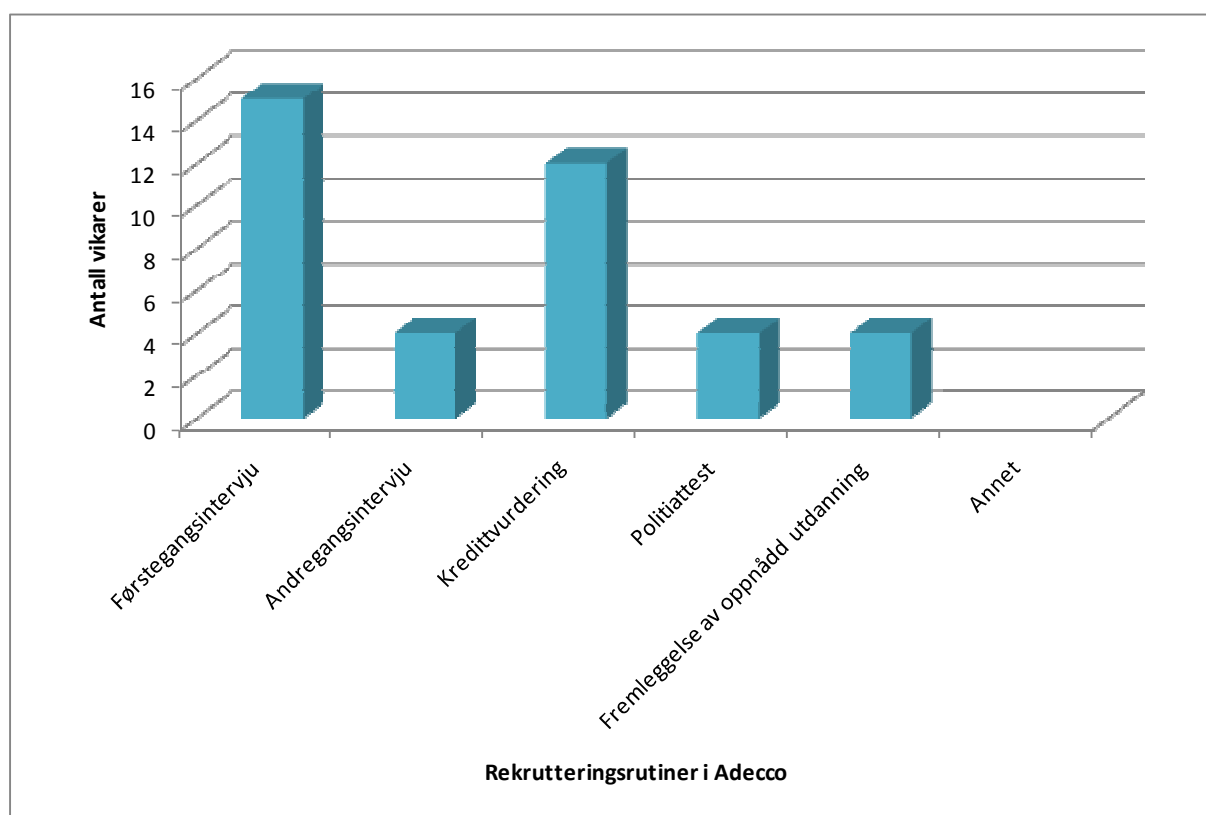
Årsak nummer to er argumentet knyttet til at en profesjonell aktør har spisskompetanse, og dermed har mulighet til å levere høyere kvalitet på kortere tid enn hva DnB NOR selv har mulighet til. Dette ble begrunnet med, som nevnt tidligere, at Adecco hadde en stor intern database med potensielle kandidater i tillegg til at de hadde et stort nettverk og flere samarbeidspartnere.

En tredje faktor til at DnB NOR hadde et relativt avslappet forhold til kvalitet på outsourcingen kan ligge i dets forventningen. DnB NOR forventet ikke at en vikar skulle komme inn og prestere på lik linje med en fast tilsatt fra dag en. DnB NOR håpet selvfølgelig at vikarene klarte å utfylle den fast tilsatte så godt som mulig, men var samtidig klar over at det ville være mye å forlange. Likevel møtte DnB NOR og Adecco oppstartsproblemer i den form at det oppstod et lite "gap" mellom hva som ble forventet, og hva man fikk. På bakgrunn av dette innledet partene nye samtaler for å utbedre avtalen. Det var på dette tidspunkt at kompetansematrisen, som er redegjort for tidligere, ble utarbeidet og nye rutiner for sjekk av vikarene opprettet. Dette sørget for bedre forståelse for hva DnB NOR trengte og hvilken kompetanse en vikar måtte ha for å tilfredsstillere bankens forventninger. Forventningene ble som følge av dette ikke økt, men på denne måten ble det forsikret at enhver vikar som ble sendt, tilfredstilte minimumskravet for kompetanse som krevdes i jobben som skulle utføres.

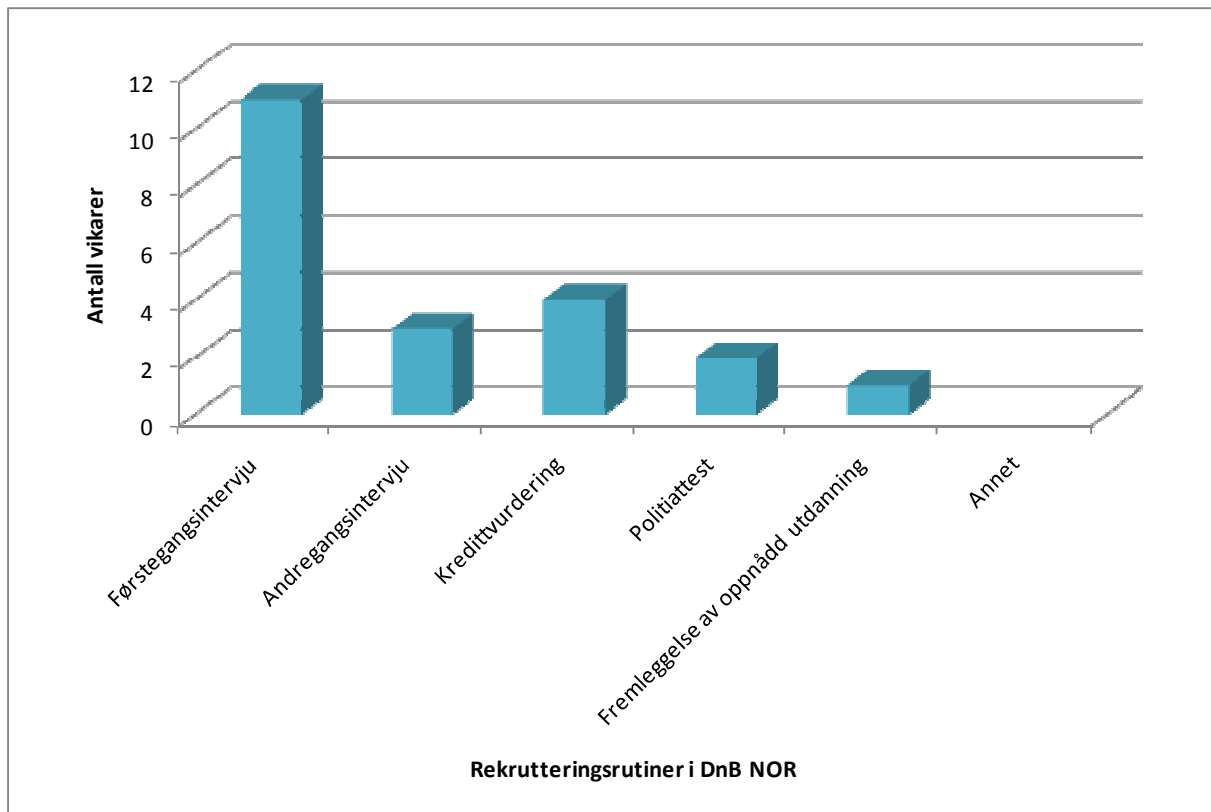
Metoden og årsaken til at kompetansematrisen ble utarbeidet er interessant. På en side ble kompetansematrisen utarbeidet med hensikten å utbedre "gapet" som hadde oppstått. På en annen side kommer det frem av intervjuene med lederne som har bestilt vikarer fra Adecco, at de aldri har benyttet seg av kompetansematrisen. Informantene benyttet som tidligere nevnt et rekrutteringsdokument og var av den oppfatning at den løsningen i de aller fleste tilfeller ville være bedre enn å bruke kompetansematrisen. Kompetansematrisen kunne være et godt utgangspunkt i forhold til kompetansekrav, men ikke noe utover det. Matrisen ville blant annet ikke klarlegge forhold som tidsperspektiv, personlig profil, ønskede rekrutteringskanaler, fremdriftsplan og leveringsbetingelser. Med andre ord var det enklere å oppnå ønsket kvalitet og kompetanse på vikarer ved å benytte rekrutteringsdokumentet fremfor kompetansematrisen. Informantene nevnte videre at en kompetansematrise i større grad ville være nyttig for ledere som skulle bestille vikarer for første gang, men etterhvert som man tilegnet seg erfaring knyttet til prosessen, ville matrisen bli noe overflødig. Kontaktpersonen man har i Adecco vil også bli kjent med behovene man har og hva

som forventes av vikarer man bestiller, slik at kompetansekravet til vikarene etter hvert blir en underliggende faktor som forventes oppfylt.

I forhold til 7- trinns prosessen som beskrevet tidligere starter Adecco å finne potensielle kandidater så fort de mottar en bestilling fra DnB NOR. Her må de ansatte gjennom ulike prosesser som førstegangsintervju, andregangsintervju, levere politiattest, kredittvurdering og lignende, avhengig av hvilken type vikariat de er aktuelle for. Resultatet av tverrundersøkelsen og figurene nedenfor illustrerer hva de undersøkte vikarene måtte gjennom både hos DnB NOR og Adecco før de ble ansatt som vikar.



Figur 13: Ansettelsesprosess og rutiner, Adecco



Figur 14: Ansettelsesprosess og rutiner, DnB NOR

Av figur 13 og 14 kommer det frem at samtlige vikarer må gjennom et intervju både i DnB NOR og Adecco. Der ser også ut til at alle vikarer må kredittvurderes før de blir ansatt og dersom Adecco ikke foretar denne vurderingen, gjør DnB NOR dette selv. Andregangsintervjuer, politiattester samt fremleggelse av oppnådd utdanning ser ut til å være mindre viktig for noen typer vikariater, mens det er mer viktig for andre stillinger. I forhold til kvalitet på aktiviteten har partene et system som fører til at DnB NOR fanger opp mangler fra Adecco sin side og innhenter nødvendig informasjon om potensielle vikarer selv. Muligens kan dette også ansees som en årsak til at DnB NOR rangerte driveren kvalitet på aktivitet lavt, ettersom de har gode rutiner for kvalitetssikring.

8.1.6 Grad av kontroll over aktivitet

Grad av kontroll over en aktivitet var den driveren som ble rangert som minst viktig i DnB NOR sin beslutning om å outsource. Her svarte informanten at når en vikar kom for å arbeide i DnB NOR, skulle vikaren bli behandlet på lik linje som en fast tilsatt. Dette innebærer at graden av kontroll med hensyn til vikaren ligger hos den enkelte avdelingsleder hos DnB NOR; *”Hos oss er det et lederansvar at medarbeidere gjør det de skal, på en forsvarlig måte, i henhold til alle rutiner, uavhengig om det er en vikar eller fast tilsatt.”* Det kan derfor virke som DnB NOR ikke var redd for å miste kontroll over aktiviteten som følge av outsourcingavtalen, ettersom de anser dette som en felles oppgave fordelt

til alle avdelingsledere som bestiller vikar fra Adecco. Dette kan også argumenteres for om vi ser tilbake på figur 10, som illustrerer 7- trinns prosessen. Under punkt 6 i den figuren skal avdelingene selv kvalitetssikre vikaren ved å foreta intervjuer, for å kontrollere at vikaren de har mottatt kan regnes som dyktige nok.

Som tidligere nevnt hadde partene i avtalen noe avvikende forhold knyttet til DnB NOR sine forventninger og hva Adecco til tider leverte av vikarer. Selv om selve rekrutteringsprosessen nå gikk raskere, skyldes nok avviket at DnB NOR hadde gitt fra seg mye av kontrollen på sine vikartjenester. Her er det likevel viktig å presisere forskjellen ved å outsource vikartjenester fra andre tjenester som normalt outsources, eksempelvis IT- systemer. Når en bedrift har outsourcet sine IT- systemer er ofte aktiviteten og mye av arbeidet som utføres "fysisk satt ut" til og gjøres hos leverandøren. Her er det kun rekrutteringsarbeidet og "filtreringen" av vikarer som foregår hos Adecco, mens selve arbeidet foregår hos DnB NOR, og de vil dermed ha en høyere grad av kontroll over utført arbeid. Med andre ord kan det sies at outsourcingen av DnB NOR sine vikartjenester ikke medfører like mye tap av kontroll som outsourcing av eksempelvis IT- systemer, i tilfeller hvor hele aktiviteten og arbeidet fysisk outsources til en leverandør.

Måten outsourcingavtalen er bygd opp på vil også forenkle kontroll av aktiviteten. Alle vikarer arbeider gjennom Finanspersonell, og partene kan derfor få god oversikt ved å se på "transaksjonene" hos Finanspersonell. Eksempelvis kan de undersøke hvor mange vikarer som er i oppdrag ved å undersøke hvor mange som er ansatt med aktiv status hos Finanspersonell.

Etter å ha gått gjennom alle de 6 ulike driverne for outsourcing kan det presiseres ytterligere at beslutningen om å outsource ble relativt raskt et faktum, og arbeidet med å finne den rette og den beste leverandøren av vikarer startet. Denne prosessen startet med å utarbeide en god RFP (request for proposal). Hensikten ved at DnB NOR utarbeidet sin RFP var for at potensielle leverandører skulle henvende seg til dem, noe som ville gjøre deres prosess enklere i forhold til å vurdere tilbydernes tilbud opp mot hverandre. Å benytte seg av en request for proposal fremfor å selv gå til potensielle leverandører med et tilbud, åpner opp muligheten for å oppnå et bedre sluttresultat. Dersom man selv utarbeider et tilbud som leveres til en potensiell leverandør, vil tilbudet til en viss grad kunne "låses", og leverandøren vil eventuelt reforhandle vilkårene i nærheten av det tilbudet de har mottatt. Dette fordi det vil være grunnleggende for dem å anta at vilkår og betingelser i nærheten av det man har mottatt vil være akseptabelt for kunden. Ved å bruke en RFP, slik DnB NOR har gjort, er det leverandørene som henvender seg til dem med deres tilbud innenfor rammene DnB NOR har satt i sin RFP. Med andre ord har DnB NOR hatt muligheten til å regulere hvor frie tøyler de potensielle tilbyderne skal få, når de utarbeider sine tilbud, ved å selv velge i hvor stor grad de spesifiserer sin

RFP. Informanten hadde dessverre ikke DnB NOR sin RFP tilgjengelig, slik at jeg kunne få innsyn, men fortalte at de hadde spesifisert noe på områder de mente var essensielle, samtidig som de hadde gitt friere tøyler på andre områder. De ønsket ikke å gjøre sin RFP altfor detaljert ettersom dette ikke var deres spesialfelt, og samtidig ønsket de å se hva de mer profesjonelle aktørene på området kunne tilby om de fikk frie tøyler.

Som nevnt tidligere var det en del blest i media angående at DnB NOR siden 2005 har spart om lag 300 millioner på bare MVA, gjennom denne outsourcingavtalen. Sammen med Adecco utarbeidet DnB NOR sin noe utradisjonelle modell, som var årsaken til beskyldningene. Outsourcingen ble organisert gjennom et felleseid selskap, Finanspersonell AS. Ved å opprette dette selskapet og fordele eierandelene på den måten de gjorde (DnB NOR 85 %, Adecco 15 %), kunne DnB NOR på lovlig vis, la være å betale MVA- avgift på sine vikarer, som følge av pareto-prinsippet. Det skal imidlertid understrekes at DnB NOR som finansinstitusjon ikke er MVA- pliktig. Med andre ord vil det kun være vikarene innenfor IT- avdelingen de må betale MVA for. På bakgrunn av dette kan det sies at DnB NOR sin oppbygging av sin outsourcingavtale er svært god, men påstanden om sparte 300 millioner på MVA, kan tilsidesettes. Det er likevel ikke noe å legge skjul på at partene i denne avtalen har arbeidet hardt for å forsøke å finne den mest optimale løsningen.

Resultatet av dette ble at de fant en leverandør som ga dem et raskere omløp på vikarer og de kunne drifte med høyere antall vikarer langt rimeligere enn det de gjorde før outsourcingen.

8.2 Samarbeidsforholdet

Samarbeidsforholdet mellom DnB NOR og Adecco har i følge informanten i toppledelsen fungert veldig bra. Mot slutten av intervjuet fikk han muligheten til å rangere på en skala fra 1 til 5, hvor 5 indikerte svært fornøyd, mens 1 indikerte svært misfornøyd. På denne skalaen var DnB NOR svært tilfreds, tilsvarende 5 i skår, med samarbeidsforholdet til Adecco. Som informant 1 selv forklarte det; *"Et godt samarbeid har vært, og er, svært viktig for å kunne lykkes med denne outsourcingavtalen. Jeg føler vi har gjort det bra."* Her var det enighet blant alle informantene.

8.2.1 Kommunikasjon, oppfølging og rapportering

Kommunikasjonen mellom partene foregår kontinuerlig, hver eneste dag om nødvendig. I tillegg til at avtalen inneholder rutiner for hvordan Adecco skal følge opp vikarene som er i oppdrag, holdes det månedlige driftsmøter og kvartalsvise styremøter mellom partene. Informanten er også stadig i dialog med kontaktpersonen i Adecco etter behov. Videre er alle regionale kontaktpersoner fra Adecco i dialog med avdelingsledere i DnB NOR som har vikarer fra Adecco inne i sin avdeling. Her virker det som partene kommuniserer godt både på høyere og lavere nivåer rundt outsourcingen.

Den faktoren som informantene virket mest fornøyd med i samarbeidsforholdet var Adeccos evne til å være imøtekommende hver gang DnB NOR henvendte seg til dem, uavhengig av årsak. Hver gang DnB NOR har hatt noe å utsette på arbeidet, har Adecco, alltid vært raskt inne og ryddet opp. De var den leverandøren som hadde den mest positive holdningen blant leverandørene under arbeidet med RFP, som var en medvirkende faktor til at DnB NOR valgte dem som leverandør. Den positive holdningen har bare fortsatt under utarbeidelse av kontrakt og har i ettertid innfridd både i forhold til leverings- og servicegrad.

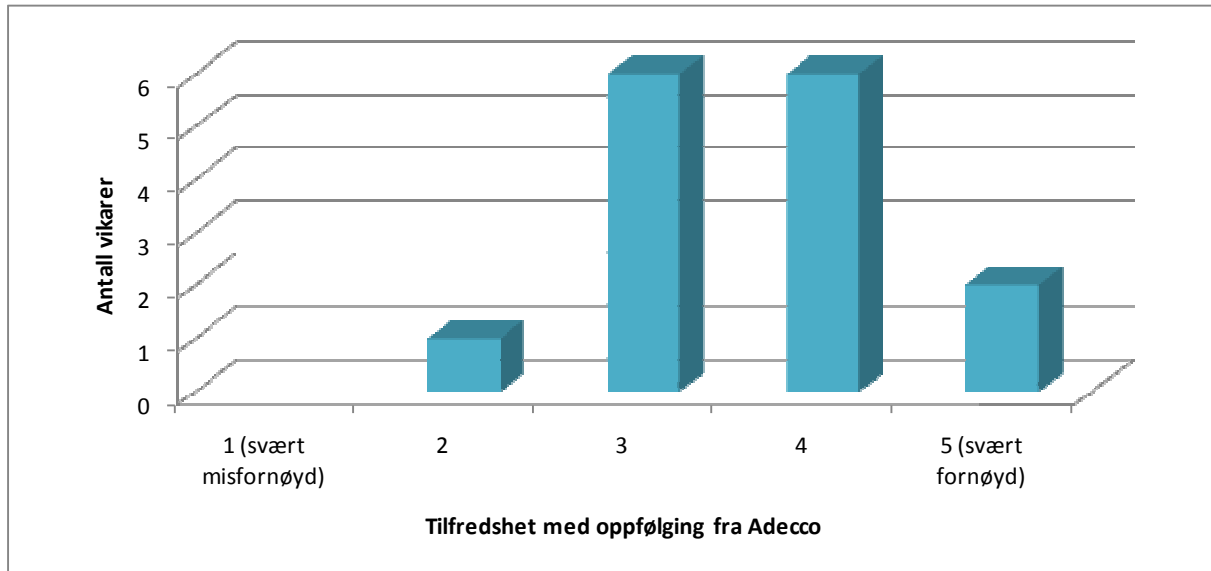
Alt har likevel ikke gått på skinner. Som nevnt tidligere hadde partene oppstartsproblemer knyttet til kvaliteten på vikarene som ble levert. For å redusere ulikheter rundt leveranse og forventninger, er det i følge relasjonsteori helt sentralt at man bør kommunisere og avklare dette tidlig. I følge informanten i toppledelsen skulle disse problemene løses ved hjelp av kompetansematrisen, som ble utarbeidet tidlig. Likevel har de øvrige informantene i oppgaven ikke har benyttet seg av denne. I praksis har man i større grad hatt en tett og god dialog med de respektive kontaktpersonene i Adecco, for å kommunisere direkte hva som forventes av vikarene som leveres.

Oppfølging av outsourcingavtalen skjer hovedsakelig på de månedlige og kvartalsvise møtene. Utover dette følges også avtalen opp løpende gjennom den daglige kommunikasjonen mellom partene. For DnB NOR, kan de enkelt og til enhver tid, kontrollere driften ved å gå inn i Finanspersonell og hente ut data. Hver måned skal det leveres rapporter fra avdelingsledere som har vikarer inne i sin avdeling. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor en vikar er ferdig i oppdrag eller når de har ansatt en ny. Hensikten med rapportene er å fange opp eventuelle avvik og åpne opp for forbedringsmuligheter.

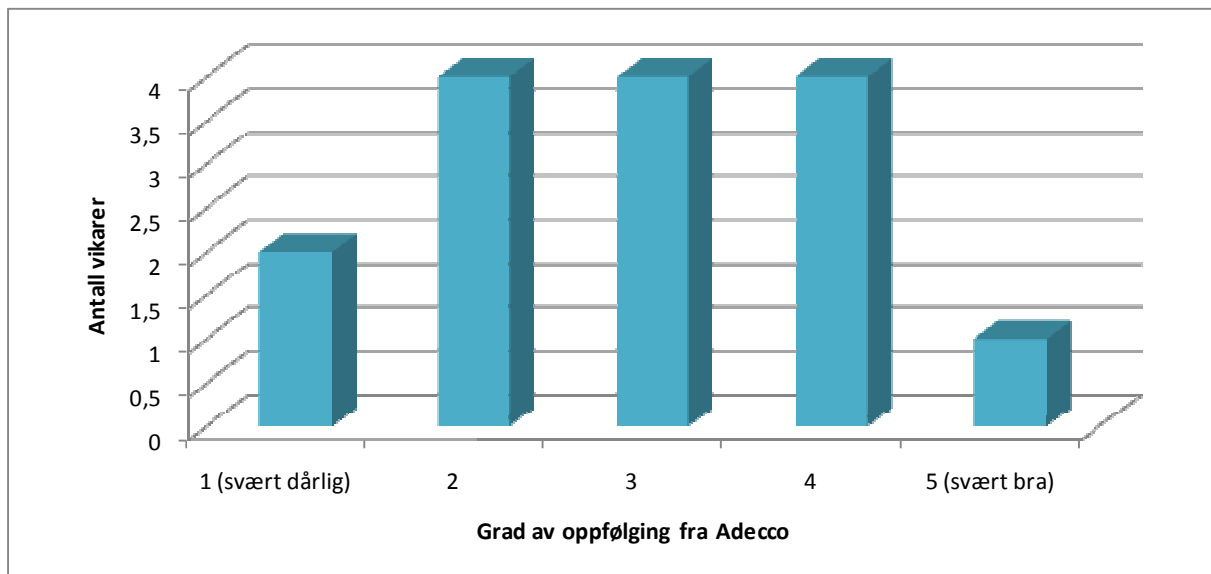
Kommunikasjonen mellom partene virker å være god. Med årene har Adecco som leverandør opparbeidet seg en bedre forståelse av DnB NOR sine forventninger og krav. Dette har ført til at Adecco har utviklet seg i forhold til å rekruttere, følge opp samt levere det banken forventer. Denne relasjonen bygges spesielt opp i forbindelse med at ledere i DnB NOR får faste kontakter å forholde seg til. Det vil alltid være avvik ettersom DnB NOR hvert år har så mange vikarer i omløp, men på generell basis er de veldig fornøyd med samarbeidsforholdet til Adecco. Alle forventningene knyttet til outsourcingavtalen har blitt innfridd. Informantene er godt fornøyd med Adecco som leverandør ettersom tilgangen til vikarer ofte går veldig fort, spesielt i situasjoner hvor et behov for en vikar oppstår uforutsett.

I forhold til oppfølging og rapportering er banken særdeles fornøyd på høyere nivå, mens informantene som faktisk har vikarer inne i sine respektive avdelinger ikke alltid er like fornøyd. Informantene opplever at Adecco er veldig proaktive, dyktige og profesjonelle i rekrutteringsfasen

samt de første ukene DnB NOR har nystartede vikarer, men at denne entusiasmen gir seg etter en liten stund. Dette er noe de ikke har opplevd selv, men som er blitt rapportert fra vikarene, noe som også reflekteres i tverrsnittundersøkelsen.



Figur 15: Oppfølging fra Adecco under ansettelsesprosessen



Figur 16: Oppfølging fra Adecco etter ansettelsesprosessen og de første ukene i arbeid

Fra figur 15 og 16 ovenfor ser vi en klar trend. Adecco er naturlig nok flinkere til å følge opp de ansatte under ansettelsesprosessen, samt den første perioden etter de er blitt ansatt. Likevel kommer det frem i undersøkelsen at vikarene føler Adecco blir dårligere til å følge dem opp etter at de har vært i arbeidet en stund, eller når de møter utfordringer. I tverrsnittundersøkelsen fikk de

ansatte mulighet til å utdype hva som ikke var bra med oppfølgingen fra Adecco, dersom de mente denne ikke var tilfredsstillende (se vedlegg 3). Her kom det frem at vikarenes kontaktperson(er) var vanskelig å få tak i dersom de møtte utfordringer tilknyttet lønnsutbetalinger og registrering av timelister. På en side fremkommer det av svarene i undersøkelsen at Adecco er imøtekommende når ting blir rapportert, men at det tar tid før problemene løser seg og det skjer først etter gjentatte henvendelser og påminnelser fra vikarene. På en annen side har det i det tilfeller hvor eksempelvis flere vikarer har hatt samme problemet, og hvor DnB NOR har henvendt seg på vegne av vikarene. Da har ting gått langt raskere, samt at det har vært tilstrekkelig med én henvendelse. Det er noe tynt å konkludere noe på grunnlag av dette, men det kan muligens se ut til at Adecco anser det som viktigere å holde DnB NOR fornøyd enn å ha fornøyde vikarer i oppdrag. I tilknytning til dette nevnte den ene informanten i sitt dybdeintervju at han opplevde i noen tilfeller følte han ble "straffet" for mangler hos Adecco. Eksempelvis hadde informant 4 møtt utfordringer tilknyttet at noen av hans vikarer i perioder ikke hadde fått utbetalt lønn fra Adecco. Det hendte da at disse vikarene fikk en knekk i motivasjonen og presterte litt lavere enn hva de pleide. Altså presterte vikarene litt dårligere enn normalt som følge av en svikt hos Adecco, men det var informanten som måtte "betale" for dette i form av svakere resultater i hans avdeling.

8.3 Kontrakten

I intervjuet ble det gitt to rangeringsspørsmål knytte til kontrakten mellom partene i denne outsourcingavtalen. Dette for å avdekke til hvilket kravsspesifikasjonsnivå informanten mener kontrakten ligger på og hvor mye tid og ressurser de hadde benyttet på å utarbeide denne. Begge spørsmålene skulle rangeres fra 1-5. Kravsspesifikasjonsnivået i kontrakten ble rangert til 4, mens tids- og ressursbruk var svært omfattende, altså rangert til 5. Tidligere er det redegjort for generelle rammer i kontrakten, så her vil jeg gå litt inn og se litt på det mer praktiske.

DnB NOR hadde, som nevnt tidligere, først vurdert og sett på muligheten for å beholde aktiviteten internt, før de besluttet å outsource. For utarbeidelse av kontrakten var det interne arbeidet i den forbindelse en viktig erfaring å ta med seg. Denne innsikten og kunnskapen rundt deres egne utfordringer ved å beholde aktiviteten internt viste seg å være verdifull når de sammen med Adecco skulle utarbeide kontrakten. Det ble brukt mye tid og ressurser i DnB NOR for å utarbeide kontrakten for outsourcingavtalen. Dette hadde ikke vært like enkelt dersom de ikke kjente til hvilke utfordringer som kunne foreligge, og spesifikasjonen av detaljer ville blitt vanskelig.

Tidsmessig bruker DnB NOR totalt to til tre arbeidsdager i måneden til å følge opp kontrakten.

Tidsbruken er kun et overslag. Det blir nemlig ikke satt av tid til å følge opp kontrakten eksplisitt, men

en løpende prosess hvor oppfølging skjer etter behov. Informanten er kategoriansvarlig i konsernanskaffelser og dermed ansvarlig for oppfølging av kontrakten på et mer overordnet nivå.

Serviceleveranseavtale (SLA) er en del av kontrakten hvor nivået på både service og kvalitet på tjenestene er spesifisert. Faktorer som blant annet pris, respons ved forespørsler, feilretting og dagbøter er det tatt høyde for. Brudd på avtalen vil resultere i refusjon til lidende part, noe som også er kontraktsfestet. Informant 1 rangerte kravsspesifikasjonsnivået i kontrakten til en firer. Dette ble begrunnet med at det alltid finnes muligheter for forbedring. Han kunne likevel ikke sette fingeren på noe helt konkret da det ble stilt oppfølgingsspørsmål knyttet til dette.

Kontrakten virker å være god med tanke på det driftsmessige og er detaljert på de fleste områder. Det er imidlertid et par områder hvor det finnes forbedringsmuligheter. Det er ikke spesifisert hvordan beløpet banken faktureres for skal fordeles mellom Adecco og vikaren, annet enn at arbeidsmiljøloven skal følges. Videre er det kun spesifisert hvor mye DnB NOR skal faktureres for per vikar innenfor de ulike kategoriene i kompetansematrisen. Eksempelvis om DnB NOR betaler kr 250 i timen for en vikar, vet de i utgangspunktet ikke, for å sette det litt på spissen, om Adecco lønner den ansatte kr 40 i timen eller kr 180 i timen. Dette kan om ønskelig sjekkes ved å be om timelister. Skulle DnB NOR be om en timeliste er Adecco pliktet til å levere denne. Det finnes altså et alternativ til hvordan de kan gå inn og kontrollere, men med DnB NOR sitt antall vikarer i omløp til en hver tid, er nok kontrollen på dette området tilsvarende ikke-eksisterende. Dersom en vikar er i oppdrag som tilsvarer en 100% stilling, er det kontraktsfestet at vikaren skal motta UB-tillegg på lik linje som en fast tilsatt, men igjen er det uklarerhet knyttet til grunnlønn. Årsaken til dette kan være flere, men det kan reflekteres gjennom at "grad av kontroll over aktivitet" ble lite vektet.

Et outsourcingforhold vil i de fleste tilfeller ikke være evig. Kontrakten inneholder, som nevnt, mulighet for 3 måneders gjensidig oppsigelse. I tillegg har DnB NOR også i denne avtalen, på lik linje med alle andre avtaler de har med eksterne virksomheter, kontraktsfestet at dersom leverandøren foretar seg noe som kan skade deres omdømme, kan de si opp kontrakten med umiddelbar virkning. Hvis det sees bort i fra standardrutinen til DnB NOR inneholder kontrakten kun standardregulering for oppsigelse av kontrakten. Her burde det, i mine øyne, vært spesifisert nærmere hvordan en eventuell oppsigelse og overgangsfasen deretter skal behandles. Med kun den standardreguleringen som per i dag eksisterer, foreligger det en risiko og en usikkerhet knyttet til hvordan avslutning av samarbeidsforholdet skal håndteres. Risikoen forsterkes av måten samarbeidsforholdet er bygd opp ved at partene har en outsourcingavtale gjennom Finanspersonell.

Det er muligens ikke lett å ta høyde for alle detaljer ved kontraktsinngåelse ettersom man på forhånd ikke kan vite hvor avvikene ligger, eller "hvor skoen trykker", noe som først må erfares før det kan tas

opp til evaluering og ytterligere spesifisering. Likevel virker det som DnB NOR og Adecco gjennom samarbeidet har hatt god kommunikasjon, et behagelig samarbeid og tilstrekkelig med faglig kompetanse til å foreta endringer underveis. Med bakgrunn i drøftingen frem til nå er det fremdeles rom for forbedringer, og partene bør vurdere å bruke mer tid på følgende:

- Utarbeide rutiner og systemer som sikrer at alle forhold blir ivaretatt, samt at eventuelle avvik enklere kan fanges opp, helst automatisk.
- Detaljere en eventuell utgangsstrategi, hvordan partene i et slikt tilfelle skal forholde seg til hverandre og kontraktsfeste dette.

9.0 Drøfting

I forrige kapittel har jeg tatt for meg ulike funn i outsourcingavtalen av vikartjenestene til DnB NOR. I dette kapitlet vil jeg gå et steg videre og drøfte dette opp mot tidligere forskning og teori. Til slutt vil jeg også forsøke å peke ut forhold som kan ansees å være kritiske for å lykkes i denne typen outsourcingavtale.

9.1 Drøfting mot tidligere forskning

Av tidligere forskning på outsourcing, som omtalt tidligere i oppgaven, er det funnet mange ulike drivere som kan resultere i at en bedrift beslutter å outsource en aktivitet. I forrige kapittel omtalte jeg seks ulike drivere som medførte at DnB NOR valgte å outsource. I henhold til tidligere forskning frem til 2003, da Quelin og Duhamel oppsummerte de viktigste driverne for outsourcing presentert i figur 1, samt de tre underliggende faktorene for outsourcing presentert i litteraturen av Brandes, Lilliecreutz & Brege, kan vi finne igjen alle disse. Det foreligger med andre ord ingen nye drivere for outsourcing i denne utredningen.

Et av funnene i denne oppgaven er de tre driverne som ble ansett som viktigst for DnB NOR i deres outsourcingprosess, var økonomisk lønnsomhet, rask tilgang til kvalifisert kompetanse og bedre kapasitet til kjernevirksomhet. Dette er i samsvar med outsourcingundersøkelsene gjennomført av Solli-Sæther og Gottschalk (2007 og 2009) og Johnsrud og Jovanovic (2008). Disse undersøkelsene konkluderte også med at disse driverne kan ansees som hoveddrivere til outsourcing.

Outsourcingslitteraturen foreslår flere ulike rammeverk som presentert i kapittel 4. DnB NOR har ikke eksplisitt benyttet noen av rammeverkene for systematisk beslutningsprosess. Likevel kan beslutningen om å outsource i dette tilfellet sies å være en gjennomreflektert prosess. Hvis man ser nærmere på prosessen DnB NOR har gått gjennom kan det se ut til at den har gjort denne så grundig at den har oppfylt mange av retningslinjene som rammeverkene presenterer. Eksempelvis er de aller fleste strategiske overveielsene i modellen Hoff (2008) utarbeidet tatt høyde for. Videre har DnB NOR gjort (1) vurderinger knyttet til ulike tilbydere ved å gjennomføre en request for proposal. Gjennom sin RFP har de som nevnt tidligere mottatt tilbud fra flere aktører som de sammenliknet. Det er (2) foretatt interne analyser og sett på muligheten for å beholde aktiviteten internt, og (3) veid dette opp mot en eventuell outsourcing. Videre har den (4) etter at de besluttet at aktiviteten skulle outsources, valgt en strategi de anser som optimal og godt tilpasset. Disse fire handlingene er nesten identiske med firestegsprosessen som Probert har presentert i sitt rammeverk, her presentert i tabell 3.

Som nevnt i kapittel 4, presenterte Kremic (2006) en modell for hvilke fordeler som kan forventes og hvilke potensielle risikoer som finnes tilknyttet outsourcing. Blant disse har DnB NOR gjennom outsourcingkontrakten klart å oppnå majoriteten av alle fordelene som kan forventes. I tillegg har de klart å unngå de fleste potensielle risikofaktorene. Den eneste risikofaktoren som fremdeles utgjør et usikkerhetsmoment ligger i forbindelse med utgangsstrategi. Det er ikke spesifisert hvordan partene skal forholde seg til hverandre dersom avtalen skulle opphøre. Dette er som nevnt tidligere noe de bør vurdere å legge til i kontrakten, for å unngå potensiell risiko dersom avtalen skulle opphøre.

Et av forskningsspørsmålene i denne oppgaven ønsker å undersøke om det er mulig å øke suksessraten på outsourcing ved å gjennomføre grundige forberedelser. En outsourcingprosess er en omfattende prosess som i de fleste tilfeller kan medføre både negative driftsmessige og økonomiske konsekvenser dersom det "mislykkes". Alle rammeverkene som er presentert i litteraturen tilsier at det bør gjøres grundige og omfattende analyser for å skape et godt nok grunnlag for å kunne beslutte om outsourcing er den rette løsningen. Det liten tvil om at gode forberedelser kan føre til bedre beslutninger tilknyttet til om man bør outsource eller ikke, men om forberedelsene kan medføre økt sjans for å lykkes med outsourcing er mer usikkert.

I denne oppgaven kommer det frem at DnB NOR forberedte seg godt i form av at de først undersøkte muligheten for å beholde aktiviteten internt ved å omstrukturere før de besluttet å outsource. Gjennom en prosess hvor man analyserer og kommer frem til at det vil være mer lønnsomt å outsource enn å beholde en aktivitet internt, vil man også enklere kunne se hvorfor det vil lønne seg å outsource.

Når en bedrift vet hvorfor det er mer lønnsomt å outsource vil dette kunne forenkle prosessen i forhold til områder som eksempelvis valg av riktig leverandør. Som nevnt tidligere, om en bedrift vet hva slags områder den ikke innehar nok kompetanse på, vil dette kunne føre til at den kan beslutte å outsource på et bedre grunnlag, som igjen vil kunne gjøre det lettere å finne en leverandør som innehar akkurat den kompetansen bedriften ønsker. Grundige forberedelser i forkant kan med andre ord være med på å øke sjansen for å lykkes med outsourcing. Gjennom gode forberedelser blir man kjent med ulike scenarier som kan oppstå, og på den måten blir bedre rustet til å handle riktig dersom ulike situasjoner skulle oppstå.

Videre er det viktig å få presisere at et outsourcingforhold er en prosess som foregår over tid, mellom to eller flere parter. Selv om man forbereder seg godt, kan det være vel så viktig, om ikke viktigere å kommunisere godt med den valgte leverandøren hele veien. DnB NOR og Adecco har i denne outsourcingavtalen samarbeidet grundig og godt helt fra begynnelsen, og god

kommunikasjon virker å være en av de mest sentrale faktorene for at de har lyktes. Partene har underveis møtt på utfordringer, som er blitt løst ene og alene ved å holde en god dialog, både på høyere og lavere nivåer i avtalen.

9.2 Drøfting mot teori

Tidligere i oppgaven er det beskrevet ulike teorier tilknyttet outsourcing. I dette delkapittelet vil outsourcingavtalen som er undersøkt i oppgaven settes opp mot hver av teoriene som ble beskrevet tidligere.

9.2.1 Relasjons- og allianseteori

I denne avtalen har DnB NOR vært veldig fornøyd med Adecco som leverandør av vikartjenester og i tillegg til at de har klart å oppnå fordelene de ønsket. Dette virker å komme av at partene har hatt et godt samarbeidsforhold basert på god kommunikasjon og tillit. De kommuniserer jevnlig på høyere og lavere nivåer i forbindelse med avtalen, både i forbindelse med oppfølging og rapportering. Gjennom tett og god kommunikasjon har partene klart å etablere relasjoner, som igjen har redusert usikkerheten rundt et langsiktig outsourcingforhold i tråd med relasjons- og alliansteori. Relasjons- og allianseteori tilsier at når det inngås et langsiktig outsourcingforhold mellom to parter, bør disse sørge for at usikkerheten rundt et slikt samarbeid minimeres ved å skape et stabilt og trygt partnerskap, hvor begge partene oppnår ønskede fordeler (Gottschalk, 2005).

Hvor godt samarbeidet mellom DnB NOR og Adecco har vært er vanskelig å måle, men ved å se tilbake på hvordan de løste oppstartsproblemene da de innledet outsourcingavtalen, kan dette reflektere og gi en indikasjon på at partene relativt tidlig klarte å etablere gode relasjoner.

9.2.2 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteori (TKT) handler om kostnader knyttet til å drive et økonomisk system. I en outsourcingavtale kan dette være kostnader knyttet til eksempelvis kontroll, oppfølging og kostnader knyttet til feil. Som nevnt tidligere så DnB NOR først på muligheten for å beholde aktiviteten internt, før de besluttet å outsource. I denne prosessen kom det frem at transaksjonskostnadene i forbindelse med kontroll og oppfølging også ville forekommet ved å beholde aktiviteten internt. Det kan derfor argumenteres for at transaksjonskostnadene ikke hadde altfor stor betydning for DnB NOR sin avgjørelse om å outsource. I tillegg hadde de, som nevnt, utfordringer i starten, noe de klarte å løse relativt greit. Dette indikerer at heller ikke de transaksjonsspesifikke kostnadene var av altfor betydelig karakter.

Transaksjonskostnadsteori tar utgangspunkt i ressurser som medfører kostnadene som er knyttet til transaksjoner, som for eksempel kontroll og forhandlinger tilknyttet en outsourcingbeslutning.

Dette kan sees på som en svakhet ved TKT. Teorien har et negativt utgangspunkt, samtidig som den ikke klarer å fange opp fordelene i en outsourcingavtale. Fordeler som eksempelvis økt kvalitet og deling av kompetanse blir ikke fanget opp, og det kan dermed konkluderes at transaksjonskostnadsteori alene, ikke klarer å forklare de mer sosiale aspektene rundt en outsourcingbeslutning.

9.2.3 Agentteori

Agentteori indikerer at usikkerhet knyttet til om en leverandør klarer å utføre en outsourcet aktivitet på en tilfredsstillende måte, vil kunne gi uforutsette kostnader knyttet til overvåking, tap av tid og til å rette opp feil og mangler. I kontrakten og på grunnlag av kompetansematrisen ble det redegjort en fastpris på de ulike typene vikarer, avhengig av hvilke "vikarklasse" de befant seg i. Her var det spesifisert hvor mye DnB NOR skulle bli fakturert per time for alle de ulike vikarene etter hvilken kompetanse vikaren hadde. Agentteori tar også opp temaet risikodeling mellom partene. I denne avtalen mottar DnB NOR vikarer på bestilling fra Adecco. Det vil for DnB NOR dermed være risiko knyttet til vikarenes kompetanse. Dersom vikaren ikke innehar nødvendige egenskaper og dermed ikke tilfredsstillende forventet arbeidsintensitet og kompetanse, risikerer DnB NOR tap av arbeidstid til oppfølging og eventuelt tap av tid mens de venter på å få erstattet vikaren med en ny. For Adecco sitt vedkommende ligger risikoen i å måtte benytte mer ressurser og tid enn nødvendig på å utføre tjenesten, enn om de klarer å levere en tilfredsstillende vikar med en gang. På denne måten håndterer partene risikodeling, en måte som fører til at det er i begge partenes interesse å yte best mulig både for seg selv og hverandre.

Både agentteori og transaksjonskostnadsteori opererer med et relativt negativt syn på mennesket. Teoriene tilsier at mennesker stort sett alltid vil opptre opportunistisk, dersom det gis rom for dette. I denne oppgaven er viktigheten av å opprette gode relasjoner og et troverdig samarbeid belyst. Partene i denne avtalen virker å ha skapt gode forretningsrelasjoner, samt et godt og tillitsfullt samarbeid. Det er dermed ikke grunn til å se på opportunisme som en utfordring av større betydning. Rammene i avtalen og kontrakten vil nok også begrense mulighetene for opportunisme i denne sammenhengen.

9.2.4 Kontraktsteori

Kontraktsteori handler om å kontraktsfeste og sørge for at partene i en outsourcingavtale er juridisk bundet. Kontrakten reduserer mulighetene for opportunisme samtidig som den spesifiserer partenes plikter, ansvarsområder, mål og strategier (Solli-Sæther, H. & Gottschalk, H., 2005). I outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco, la partene ned mye arbeid i kontrakten som følge av at begge anså denne som en viktig del av avtalen. Kontrakten hadde for partene til hensikt å

spesifisere og beskrive aktiviteten som ble outsourcet. Selv om DnB NOR sammen med Adecco la ned mye ressurser og tid til å utarbeide en detaljert og god kontrakt, møtte bedriftene, som nevnt tidligere likevel på utfordringer i starten. Det kan dermed ansees som umulig, eller i det minste svært vanskelig for en beslutningstaker å ha full informasjon ved kontraktsinngåelse. Outsourcingspartnere bør være klar over dette, og tilrettelegge for at forhold må kunne endres i tråd med nye omgivelser behov.

9.2.5 Interessentteori

Interessentteori handler om at bedrifter har et moralsk ansvar overfor alle sine interessenter og bør holde avtaler, unngå uærlighet samt respektere andres autonomi (Solli-sæther, H. & Gottschalk, H., 2005). I denne avtalen har den viktigste driveren for DnB NOR vært økonomisk lønnsomhet. Dette kan indikere at de ønsker å ivareta aksjonærenes interesser, gjennom å effektivisere aktiviteten og oppnå bedre resultater. Ovenfor vikarene som blir ansatt samt Adecco, har DnB NOR behandlet disse som sine egne faste tilsatte, og viser med dette at de har tatt ansvar, respektert avtalen. Gjennom hyppig kommunikasjon har partene etablert et godt samarbeidsforhold, noe som igjen tyder på at de respekterer hverandres autonomi. Med andre ord kan det sies at denne outsourcingavtalen er i tråd med det interessentteorien legger til grunn for god atferd.

9.2.6 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori innebærer som nevnt tidligere at en bedrift bygger opp sin strategi rundt de ressursene den har, og helst de ressursene som kan inneha VRIO- effekt (verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og samtidig utnyttes av organisasjonen). Vikartjenestene som DnB NOR outsourcet kan derfor ikke sies å være blant bedriftens sentrale ressurser. Outsourcing av aktiviteten kan dermed sies å være i tråd med ressursbasert teori tilknyttet at DnB NOR hentet inn ekstern kompetanse, på et område de ikke selv er spesialister. Videre tilsier ressursbasert teori at en bedrift som mangler enkelte ressurser, kan vurdere å hente dette inn fra eksterne aktører gjennom outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2005). Her er det ikke direkte mangel på ressurser, eller kompetanse, som er årsaken til at DnB NOR outsourcet, det var i større grad omfanget av og evnen til å drive aktiviteten effektivt. Det kan derfor sies ressursbasert teori til en hvis grad kan anvendes i outsourcingbeslutningen til DnB NOR, men vil likevel ikke være like sentral som kjernekompetanseteori.

9.2.7 Kjernekompetanseteori

I følge kjernekompetanseteori bør en bedrift beholde høy grad av kontroll på kjerneaktiviteter og dermed ikke outsource disse for å beskytte seg mot opportuniste og tap av kontroll. Med andre ord er det i følge kjernekompetanseteori grunnlag for å vurdere outsourcing av aktiviteten vikartjenester.

Som begrunnet i forrige delkapittel om ressursbasert teori er aktiviteten vikartjenester i DnB NOR ikke ansett som en sentral aktivitet, og det er derfor grunnlag for å outsource aktiviteten.

Et godt verktøy som gir en god indikasjon for hvorvidt det er riktig å outsource en aktivitet eller ikke, er som tidligere nevnt Rolls-Royce konsernets ”kjøpe- eller produsere selv”-matrise. Denne matrisens fundament er tilnærmet lik kjernekompetanseteoriens fundament, når man står ovenfor en beslutning om å outsource. Som nevnt tidligere består matrisen av fire ulike ”vindu” hvor hvert vindu forteller hvorvidt man bør fortsette med egenproduksjon eller outsource en aktivitet, basert på aktivitetens preferanser for bedriften. I denne sammenheng er vikartjenestene til DnB NOR ikke en del av deres kjernevirksomhet, samtidig som de ikke klarer å drive aktiviteten på en konkurransedyktig måte selv. I matrisen befinner derfor aktiviteten seg i ”kjøp”-ruten, som indikerer at man bør outsource så fort muligheten byr seg. Matrisen presenteres på nytt nedenfor, med DnB NOR sin outsourcete aktivitet plottet inn i vinduet den hører hjemme i.



Figur 17: Rolls Royce- konsernets modell for outsourcing med DnB NOR sine vikartjenester posisjonert i modellen

På bakgrunn av drøftingen ovenfor og Rolls-Royce-matrisen er det grunnlag for å si, at kjernekompetanseteori kan anvendes i DnB NOR sin beslutning om å outsource sine vikartjenester.

9.3 Hvordan lykkes med outsourcing?

Et av forskningsspørsmålene i oppgaven ønsker å gå nærmere inn på hva som skal til for å lykkes med outsourcing. I outsourcinglitteratur har ulike forskere studert frem flere faktorer de definerer som kritiske for å oppnå et vellykket outsourcingforhold. Som nevnt i kapittel 4 har Cullen og Willcocks

(2003) laget en liste med kritiske suksessfaktorer, Cohen (2006) presenterte åtte myter, mens Barthélemy (2003) snakket om syv dødelige synder tilknyttet outsourcing. I dette kapitlet vil jeg ta opp de ulike faktorer for suksess som er nevnt i litteraturen, og diskutere dette opp mot funnene jeg har gjort i denne oppgaven.

I dybdeintervjuene ble alle informantene spurt hva de anså som avgjørende for at de hadde lyktes med outsourcingforholdet, gitt at de anså deres outsourcingforhold som vellykket. Alle informantene vurderte outsourcingforholdet som vellykket, og suksesskriteriene de nevnte er gjengitt punktvis nedenfor.

9.3.1 Suksesskriterier

- Enighet om at outsourcing er riktig slik at alle drar i lik retning, god intern forankring.
- Riktig valg av leverandør, med riktig kompetanse og evne til å utføre aktiviteten på en god måte.
- God kommunikasjon, relasjonsbyggingen har vært sentral
- God og detaljert kontrakt
- Kostnadsbesparelser
- Risikominimerende

God intern forankring

Med god og intern forankring nevnte informanten at dette måtte ligge til grunn ikke bare for et outsourcingforhold, men på alle områder i hele bedriften. Det vil for DnB NOR alltid være et sentralt element at alle involverte parter er enige om at en beslutning som fattes er den mest riktig avgjørelsen ut fra forholdene. Dette for at man sammen kan trekke bedriften fremover i én og samme retning. Outsourcing av vikartjenester innebærer at aktiviteten som outsources vil settes ut til en ekstern leverandør, som vil drive aktiviteten, fremfor egne ansatte. Dette er et tema som fort kan resultere i motstand berørte medarbeidere. I DnB NOR sitt tilfelle var det mange som ble berørt, men ingen som ville miste arbeidet sitt og bli erstattet av den eksterne leverandør. Som nevnt tidligere ville avtalen på ingen måter medføre at ansatte som tidligere hadde ansvar for rekrutteringsarbeid bli overflødige. Avtalen hadde i større grad den hensikt å lette disse medarbeidernes ansvar for rekruttering, slik at de kunne øke fokuset på andre og mer viktige ansvarsområder tilknyttet DnB NORs kjernevirksomhet. Utfordringen her ligger i å klare og skape god intern forankring knyttet til outsourcingforholdet de stod ovenfor. Å kommunisere hensikten med å outsource, ønsket måloppnåelse samt hvilken betydning det ville få for involverte parter var essensielt.

Riktig valg av leverandør

Det å velge rett leverandør i et outsourcingforhold er svært viktig, noe som også kommer frem i outsourcinglitteraturen. For DnB NOR nevnte informanten at de ønsket å finne en profesjonell leverandør som hadde spisskompetanse innenfor rekrutteringsarbeid, samt at leverandøren har evne til å utføre aktiviteten bedre enn de selv klarte. Leverandøren må forstå hva banken trenger, hvilken type medarbeidere som passer inn og gjerne være villig til å yte det lille ekstra for å levere dette. Forskjellen mellom å velge riktig eller gal leverandør kan faktisk ene og alene være en avgjørende faktor knyttet til om man kan oppnå et vellykket outsourcingforhold eller ikke. Informant 1 begrunnet dette i at valg av feil leverandør fort vil kunne overskygge andre kritiske faktorer som foreligger. Eksempelvis vil en svak leverandør trolig være vanskelig å kommunisere med, noe som kan føre til at kvaliteten på det som leveres ikke samsvarer med forventninger man har. Om leverandøren videre ikke forstår DnB NOR sitt behov, vil den også sjeldent klare å levere vikarer som er tilfredsstillende. Med andre ord kan valg av leverandør ansees å være den mest kritiske faktoren tilknyttet om man kan oppnå et vellykket sourcingforhold eller ikke.

God kommunikasjon, relasjonsbygging

Som nevnt tidligere i oppgaven har partene i denne outsourcingavtalen hatt god kommunikasjon både på høyere og lavere nivåer. Denne faktoren nevnes også av samtlige informanter som en av de viktigste faktorene til å oppnå et vellykket outsourcingforhold. Relasjonsteorien tilsier at partene i et outsourcingforhold bør bygge et sterkt partnerskap. Gjennom å bygge et sterkt partnerskap kan partene optimalisere tilpasningen til hverandre ved å lære hverandre å kjenne, og dermed øke forståelsen seg i mellom. Gode relasjoner kan medføre økt tillit mellom partene, som igjen kan føre til raskere og mer smertefrie løsninger på utfordringer og problemer partene skulle støte på. Relasjonsbyggingen fremstår altså som en grunnleggende faktor for at man skal kunne oppnå et vellykket outsourcingforhold. Eksempelvis har jeg tidligere nevnt at partene støtte på en utfordring i begynnelsen gjennom gapet mellom forventet og levert kvalitet. Dette ble løst ved at man utarbeidet en kompetansematrise som hadde til hensikt å skape økt forståelse mellom partene. Likevel ble denne lite brukt i praksis. Dette kan skyldes at det etter hvert var bygget gode nok relasjoner mellom kontaktpersoner i DnB NOR og Adecco at man kunne videreutvikle kompetansematrisen, og lage et rekrutteringsdokument som hadde utvidede rammer for bestilling av vikarer.

God og detaljert kontrakt

Det ble brukt mye tid og ressurser på å utarbeide kontrakten i denne outsourcingavtalen, både i forarbeid og ved kontraktinngåelsen. Kontrakten er spesifisert med mange detaljer, spisset og tilpasset dette outsourcingforholdet og den inneholder en serviceleveranseavtale. Som nevnt tidligere kan partene ha tjent mye på å tilpasse og lage en detaljert kontrakt. Det er imidlertid ikke

alltid så enkelt å utarbeide alle detaljer på forhånd. Noen faktorer vil ikke bli synlige før ting har blitt praktisert en viss periode. At det er vanskelig å vite "hvor skoen trykker" på forhånd når man utarbeider en kontrakt, er noe en bør være klar over. På denne måten kan partene utarbeide en kontrakt, men at denne må kunne tilpasses etter hvert, dersom utfordringer skulle oppstå.

Selv om kontrakten er nøye spesifisert med mange detaljer nevnte informant 1 noen kontraktsfestede momenter han anså som helt sentrale for å kunne definere kontrakten som god. Dette var forhold i tilknytning til pris på levert tjeneste, pris per vikar, at arbeidsmiljøloven til enhver tid skulle følges og hvordan partene skulle opptre dersom det oppstod utfordringer med en vikar.

Kostnadsbesparelser

I forrige kapittel kom det frem at økonomisk lønnsomhet var den aller viktigste driveren for at DnB NOR valgte å outsource. Følgelig er kostnadsbesparelser viktig for å oppnå lønnsomhet. Om det går an å fastslå at man gjennom en outsourcingavtale har klart å oppnå faktiske kostnadsbesparelser vil gjøre det lettere å rettfærdiggjøre en beslutning om at outsourcing er riktig.

I dette tilfellet snakker vi om outsourcing av vikartjenester. I forhold til kostnadsbesparelser kan dette skje på flere måter. For DnB NOR var en av utfordringene at den enkelte leder selv måtte benytte mye av sin arbeidstid på rekrutteringsarbeid fremfor andre kjerneoppgaver. Gjennom dette outsourcingforholdet ble mye av rekrutteringsarbeidet overtatt av leverandøren, så det kan sies at en del av kostnadsbesparelsene i dette tilfellet ligger i at DnB NOR har oppnådd bedre ressursutnyttelse. Videre har omløpshastigheten gått ned; det går fortene å skaffe en vikar gjennom outsourcingavtalen enn hva det gjorde tidligere. Dette kan også føre til kostnadsbesparelser i form av at avdelinger som behøver en vikar i gjennomsnitt går færre dager som en underbemannet enhet enn tidligere. I tillegg kan DnB NOR relativt enkelt kontrollere hvor mye de betaler for sine vikarer totalt sett, ved å sjekke tallene hos Finanspersonell AS.

9.3.2 Suksesskriterier i forhold til outsourcinglitteraturen

Innledningsvis i dette kapitlet nevnte jeg tre ulike forskeres arbeid i forbindelse med å utarbeide ulike faktorer som kan bidra til å lykkes med outsourcing. Jeg skal nå ta for meg deres ulike arbeid og diskutere dette opp mot de faktorene som DnB NOR oppfatter som kritiske faktorer for suksess.

I forhold til Cohens åtte myter har DnB NOR i denne outsourcingavtalen stort sett klart å styre unna de fleste mytene. Jeg ønsker likevel å ta opp noen av mytene til Cohen, som de klarte å styre unna, samt nevne en den ikke helt kom seg unna. Cohens åtte myter er gjengitt i tabell 4 i delkapittel 4.5.1. Den første av Cohens åtte myter handler om at outsourcing må bli sett på som en del av bedriftens helhetlige forretningsstrategi. I dette tilfellet vurderte DnB NOR outsourcing som strategisk riktig i

forhold til deres forretningsstrategi, da outsourcingavtalen kunne medføre at de kunne oppnå økt fokus på sin kjernevirksomhet. Selv om driveren ble rangert til nummer fire, så ble outsourcingavtalen ansett for å være av strategisk karakter. Myte nummer fem handler om at mange bedrifter forsøke å "vinne" forhandlingene ved å presse potensielle leverandører så mye som mulig på pris, i stedet for å opprette et varig, gjensidig og fordelaktig forhold. I denne konteksten hadde DnB NOR på forhånd gjennomført grundige arbeider og var klar over hva de ønsket seg av en potensiell leverandør. Kravene til en god leverandør handlet mer enn om kun pris. Faktorer som leveringsdyktighet, spisskompetanse og gode arbeidsverktøy spilte også inn. Myte nummer seks handler om at mange anser outsourcing som en anbudskonkurranse hvor tilslaget automatisk går til den med lavest pris. Videre er det imidlertid en myte partene i denne avtalen ikke har klart å styre helt unna. Myte nummer syv handler om at bedrifter ofte ser på outsourcingkontraktene som stabile gjennom hele avtaleperioden. Akkurat dette har DnB NOR og Adecco fått erfare, at ikke alt forholder seg stabilt og at de har måttet justere kontrakten underveis når det er blitt nødvendig. Som nevnt tidligere var det ikke lett å vite "hvor skoen trykkes", før de selv hadde tilegnet seg erfaring.

Barthélemy utarbeidet syv "dødelige synder" i tilknytning til outsourcing. Disse ble gjengitt i tabell 5 i delkapittel 4.5.2. DnB NOR har i forbindelse med deres outsourcing av vikartjenester klart å unngå alle de syv dødssyndene, bortsett fra den siste. Den siste synden omhandler det å lage en utgangsstrategi og her kan det se ut til at partene har "syndet". Det foreligger ingen utgangsstrategi og hvordan de skal forholde seg i et slikt tilfelle. Kontrakten inneholder imidlertid, som nevnt tidligere, en klausul om at DnB NOR kan si opp kontrakten, dersom Adecco gjør noe som kan skade DnB NOR sitt omdømme.

Dersom vi ser tilbake til delkapittel 4.5.3 og på de kritiske suksessfaktorene for outsourcing som er utarbeidet i outsourcinglitteraturen (Cullen & Willcocks, 2003), så har alle disse vært fremtredende i outsourcingavtalen som er omtalt i denne oppgaven. Det som imidlertid er verdt å nevne er at det her i tillegg er lagt vekt på *god intern forankring*, som en kritisk faktor for å lykkes.

9.3.3 Kontrakten som en suksessfaktor

I kapittel 4.5.4 presenterte jeg arbeidet til Honess (1996). Han utarbeidet 8 kritiske kriterier for at en outsourcingkontrakt skal kunne klassifiseres som en god kontrakt. I forhold til denne outsourcingavtalen har DnB NOR sin kontrakt og utarbeidelsen av denne utfyllt alle kriteriene, bortsett fra kriterie 5 og 8. Kriterie 5 går ut på å få alle de ansatte med seg, slik at man unngår frykt for nedbemanning. Som nevnt tidligere var det aldri planlagt i nedbemanne i DnB NOR, så dette kan være en av årsakene til at de ikke brukte nevneverdig med tid på dette kriteriet. Videre handler kriterie 8 om å kontraktsfeste en utgangsstrategi. Altså det samme som den siste synden i

Barthélemy sine syv dødssynder. Som nevnt tidligere syndet DnB NOR på den siste faktoren ettersom de ikke har kontraktsfestet noen utgangsstrategi, og det er også det punktet som mangler for at Honess ville karakterisert kontrakten som optimal.

9.4 Potensielle feilkilder

I undersøkelser vil alltid potensielle feilkilder være tilstede. Nedenfor ønsker jeg å nevne noen av de potensielle feilkildene tilknyttet datainnsamling og de resultatene jeg har kommet frem til i denne undersøkelsen.

Den første feilkilden er tilknyttet avtaleinngåelsen av outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco. Som nevnt tidligere ble avtalen inngått i 2004. Mye av informasjonen jeg har vært ute etter ligger tilknyttet til forarbeid og vurderinger som ble gjort for mange år tilbake. Det vil følgelig ligge en feilkilde hos informant 1. Selv om han til daglig arbeider med og drifter denne outsourcingavtalen, og var med å utarbeide avtalen, så er det likevel mye informasjon som foreligger langt tilbake i tid, og mye som kanskje ikke var like lett å svare på.

En annen potensiell feilkilde jeg ønsker å trekke frem ligger nært knyttet til datainnsamlingen. I oppgaven har data blitt samlet inn, som nevnt, ved bruk av dybdeintervjuer og en tverrsnittsundersøkelse. I forhold til dybdeintervjuer kan det ligge en feilkilde i svarene informantene avgir. Som nevnt under kapitlet for metode og forskningsdesign, kan det gjøres noen grep for å forebygge feilinformasjon. Likevel er det alltid en potensiell risiko for at en informant som blir intervjuet velger å svare på en måte, som stiller både informanten selv og bedriften i et bedre lys.

Enda en potensiell feilkilde i denne oppgaven ligger i utvalget av informanter. Selv om hovedfokuset i oppgaven er tankegangen til DnB NOR og beslutningsprosessen deres mot outsourcing, både ønsket og forsøkte jeg å få til et intervju med avtaleansvarlige i Adecco, men lyktes dessverre ikke. Jeg fikk som nevnt tidligere et intervju med en av rekrutteringsrådgiverne i Adecco, som hadde ansvar for vikarer i DnB NOR. Det hadde likevel vært interessant å fått til et intervju med en informant som hadde vært med på hele prosessen rundt avtaleinngåelsen i Adecco, fra de besvarte på request for proposal til avtalen var kontraktsfestet.

10.0 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært todelt. For det første ønsket jeg å undersøke hvilke kriterier som ligger bak DnB NOR sin beslutning om å outsource vikartjenestene sine. For det andre ønsket å undersøke hva som kan være kritisk for å lykkes med en slik prosess. Problemstillingen har som tidligere nevnt vært underbygget gjennom tre ulike forskningsspørsmål:

1. Hvilke av disse syv driverne veide tyngst i beslutningen om å outsource?
 - Økonomisk lønnsomhet
 - Kvalitet på aktivitet
 - Bedre kapasitet til kjernevirksomhet
 - Grad av kontroll over aktivitet
 - Forretningsstrategi
 - Kvalifisert arbeidskraft
 - Annet
2. Vil forberedelser i forkant av en outsourcingprosess påvirke suksessraten?
3. Hva er viktigst for å lykkes med outsourcingen?

Nedenfor vil jeg forsøke å kort oppsummere de viktigste funnene i oppgaven.

Allerede før beslutningen om å outsource var et faktum, hadde DnB NOR, som jeg har vært inne på tidligere, vurdert hvilke muligheter den hadde internt. Det var da man innså hvor vanskelig det ville være å beholde hele aktiviteten internt, hvor mange vikarer de til enhver tid måtte ha i omløp, hvilke områder de kom til kort, hvor kostbart det ville være og ikke minst hvor utfordringene lå. Det var underveis i denne prosessen finanskonsernet så hvilke muligheter som fantes og hvilke fordeler som kunne oppnås gjennom å outsource aktiviteten til en profesjonell aktør. Alle de nevnte driverne var viktige i beslutningen om å outsource. Likevel var de viktigste driverne for outsourcing økonomisk lønnsomhet, kvalifisert arbeidskraft og muligheten for å frigjøre kapasitet til å drive kjernevirksomhet.

Den viktigste driveren var som nevnt, muligheten for *økonomisk lønnsomhet*. Mye av årsaken til at økonomisk lønnsomhet var en svært sentral faktor i denne outsourcingen, ligger i omfanget. Antall vikarer DnB NOR til enhver tid har behov for er av betydelig størrelse, og viktigheten av en god avtale med Adecco var svært viktig. Gjennom egen prosess og forsøk på å behold aktiviteten internt så DnB NOR hvor kostnadskrevende aktiviteten var, og en mislykkes outsourcing kunne gi store økonomiske konsekvenser.

Videre lå mye av kostnadene rundt aktiviteten tilknyttet et tidsperspektiv, tiden det tok for DnB NOR å skaffe *kvalifisert arbeidskraft* etter behov. Dette var den nest viktigste driveren for outsourcing. Et av de viktigste formålene med å outsource var å få rask tilgang til kvalifiserte og kompetansedyktige vikarer raskere enn hva de selv kunne klare, noe de så muligheten for ved bruk av en profesjonell aktør.

Den tredje driveren som veide i favør outsourcing, var bedre kapasitet til kjernevirksomhet. I et konsern som DnB NOR er det relativt stor etterspørsel etter vikarer, og mange av deres ledere måtte bruke mye tid på rekruttering som ikke kan sies å være innenfor deres kjernevirksomhet. Igjen henger dette sammen med økonomisk lønnsomhet i form av at bankens ledere benyttet mye tid på andre oppgaver, som ikke var inntektsgivende for banken.

For å oppnå fordelene som nylig er nevnt var det viktig å få til en god avtale. DnB NOR klarte dette gjennom å gå grundig til verks, både i forberedelsene, under outsourcingprosessen, ved kontraktinngåelse og i forhold til oppfølging av avtalen. Gjennom å velge en antatt riktig leverandør som innehar ønskede preferanser, utarbeidet de en omfattende og kontraktsfestet avtale. Gjennom outsourcingavtalens struktur og kontraktsfestede forhold klarte de, som nevnt tidligere, å kvalitetssikre drivere som kontroll over aktiviteten, implementere avtalen inn i deres forretningsstrategi og oppnå tilfredsstillende kvalitet på aktiviteten.

Kontrakten partene inngikk var nøye utarbeidet med en juridisk part tilstede gjennom hele prosessen. Det ble brukt mye tid til å spesifisere og kontraktsfeste det aller meste ned i detalj, uten å gi rom for feiltolkning. I tillegg utarbeidet de en serviceleveranseavtale, som omhandlet service- og leveringsgrad i kontrakten. Kontrakten var god, men i forhold til outsourcinglitteraturen var den ikke komplett. Som påpekt tidligere hadde de ikke kontraktsfestet en utgangsstrategi og hvordan partene skulle forholde seg til hverandre ved et slikt tilfelle.

Selv om kontrakten var god og ga lite rom for feiltolkninger møtte partene som nevnt tidligere, på utfordringer i starten. Med dette kan det påpekes at uavhengig av hvor mye en bedrift forbereder seg, hvor nøye bedriften er ved utarbeidelse av en outsourcingavtale og hvor mye tid og ressurser som benyttes, vil det nesten alltid oppstå uforutsette avvik. Dette fører meg over i kanskje den aller viktigste faktoren for å lykkes med outsourcing, god kommunikasjon. Som jeg er inne på er det svært vanskelig å kunne forutse alle forhold rundt en outsourcingavtale. Det er derfor viktig å være klar over dette. Partene i en avtale bør føre en tett dialog, skape forståelse for hverandres behov, slik at de ved uforutsette utfordringer, sammen klarer løse disse.

Avslutningsvis vil jeg oppsummere med å si at en outsourcingavtale er en omfattende prosess som påvirkes av mange faktorer. Hvordan man skal gå frem for å lykkes vil variere avhengig av type aktivitet, aktivitetens omfang og hvilke målsetninger outsourcingende bedrift har. Det er viktig å poengtere at det ikke finnes noen fasit som tilsier at dersom man lager en god kontrakt, så vil man lykkes, eller om man kommuniserer godt, så vil man lykkes. I mine øyne er det harmonien mellom partene i en outsourcingavtale, i tillegg til tilstedeværelsen av flere viktige kriterier samtidig, som må til for å lykkes.

Jeg ønsker med bakgrunn i DnB NOR sin outsourcingavtale, å påpeke fem overordnede kriterier som kan øke muligheten for å lykkes med outsourcing. Dette presenteres i tabellen nedenfor:

Tabell 8: Overordnede suksessfaktorer

1	<i>Vurder alle muligheter.</i> Gjennom å vurdere alle muligheter man har, slik DnB NOR har gjort i denne avtalen, gjør at man blir mer bevisst på hvor utfordringene ligger. Ved å avdekke utfordringene er det enklere å fastslå hvilke svakheter man selv har, og hva man bør se etter i en potensiell leverandør.
2	<i>Velg riktig leverandør.</i> Det er viktig å være klar over at valgt leverandør, gjennom et outsourcingforhold skal bidra til at man oppnår de fordelene som ønskes. Outsourcing er en kontinuerlig prosess og mye skal stemme for å lykkes. Husk at partene bør skape god tillit og forståelse seg i mellom. Flere faktorer enn pristilbud bør ligge til grunn for valg av leverandør.
3	<i>Lag en god og detaljert kontrakt.</i> Det vil på lang sikt være verdt å bruke både tid og ressurser til å lage en god kontrakt. Gjennom arbeidet med å lage en detaljert kontrakt og en serviceleveranseavtale, kan partene lære om hverandre. Både i forhold til hvilken kompetanse partene besitter, kundens behov, leverandørens muligheter og ikke minst begrensninger. De fleste outsourcingforhold varer ikke evig, og det er dermed viktig å kontraktsfeste en utgangsstrategi.
4	<i>Kommuniser jevnlig.</i> Mye av årsaken til at DnB NOR er tilfreds med deres outsourcingavtale ligger i at de hele veien har hatt god dialog med Adecco. Dette gjelder både på høyre og lavere nivåer. Sett av tid til å følge opp avtalen.
5	<i>Etabler rutiner for oppfølging og rapportering.</i> Rutiner for oppfølging av avtalen og rapportering som fanger opp eventuell avvik bør etableres, slik at man raskt kan avdekke avvik som måtte oppstå.

11.0 Fremtidig forskning

I denne oppgaven har jeg tatt for meg outsourcingavtalen til DnB NOR og konsentrert meg om outsourcing av vikartjenester. Det er vanskelig å si noe om hvor representativt mine resultater er i henhold til outsourcing av vikartjenester i norsk næringsliv, da det finnes svært lite eller ingen forskning på området.

I forhold til outsourcing av vikartjenester kunne det vært interessant å gjennomført samme typen undersøkelse hos flere bedrifter, og sjekket om resultatene hadde vært like. Det hadde også vært spennende å valgt ut noen bedrifter som ikke har forberedt seg like grundig det DnB NOR har gjort, for å få mer tyngde rundt hvordan forberedelser i forkant av en outsourcing kan ha innvirkning på suksessraten. En annen vinkling på outsourcing av vikartjenester kunne vært å se på avtaler som består av kanskje fem til ti årsverk, og sett om resultatene vil variere etter omfanget av avtalen. Et annet område rundt outsourcing av vikartjenester som kunne vært spennende er å se i hvor stor grad outsourcing av vikartjenester blir benyttet som en rekrutteringskanal. Bedriften eller kunden leier inn en vikar til å gjøre en jobb, men ansetter ofte vikaren fast dersom han eller hun viser seg å være svært dyktig. Videre kunne det vært interessant å undersøke hvordan vikarer som befinner seg i en outsourcingavtale kan benytte dette vikariatet som et trinn på veien inn i drømmejobben.

Det finnes mange vinklinger og områder rundt outsourcing som det fremdeles er forsket lite på, både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Spesielt på et nasjonalt plan finnes det lite forskning og det er nødvendig med mer forskning på outsourcing i Norge.

Kilder:

- Aase, K. H. (2005). *Outsourcing av forretningsprosesser – muligheter og fallgruver*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). *Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions*. Journal of international business studies, 17 (3): 1-26.
- Arnesen, R. (2008). "Prestasjonslønn – et egnet virkemiddel for rekruttering, vedlikehold og motivasjon av ansatte i kommunal sektor? Forventning, forutsetning og effekter i nordnorske kommuner."
- Baden-Fuller, C., Target, D. & Hunt, B. (2000). *Outsourcing to outmaneuver: Outsourcing redefines competitive strategy and structure*. European Management Journal, 18 (3): 285-297.
- Barney, J. B. (1991). *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1): 99-120.
- Barthélemy, J. (2003). *The seven deadly sins of outsourcing*. Academy of Management Executive, 17 (2): 87-89.
- Belcourt, M. (2006). *Outsourcing – The benefits and the risks*. Human Resource Management Review, 16 (2): 269-279.
- Besanko et al. (2004). "Economics of strategy", John Wiley & Sons, Inc.
- Berle, Ø. (2007). *Insentivsystemer i norske børsnoterte selskaper*. Masteroppgave: NTNU, Trondheim.
- Bogen, H. & Kvinge, T. (2005). *Utsetting av arbeidsoppgaver – blir arbeidstakerne mer utsatt?* Erfaring med outsourcing i fire virksomheter. Fafo-notat: 2005:14.
- Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S. (1997). *Outsourcing – success or failure?* European Journal of Purchasing & Supply Management, 3 (2): 63-75.
- Buckley, P. J. & Michie, J. (1996). *Firms, organizations and contracts: A reader in industrial organization*, 168-186, Oxford University Press.
- Cohen, L. & Young, A. (2006). *Multisourcing: Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Harvard Business School Press.
- Colbjørnsen et al. (2000). "Resultatavhengig belønning- En utredning for kredittkassen." Snf-rapport nr. 25/2000.

Cullen, S. & Willcocks, L. P. (2003). *Intelligent IT outsourcing: Eight building blocks to success*. Amsterdam, Butterworth-Heinemann. Oxford.

de Boer, L., Gaytan, J. & Arroyo, P. (2006). *A satisficing model of outsourcing*. Supply Chain Management: An International Journal, 11 (5): 444-445.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An assessment and Review*. Academy of Management Review, 14 (1): 57-74.

Embleton, P. R. & Wright, P. C. (1998). *A Practical Guide To Successful Outsourcing*. Empowerment in Organizations, 6 (3): 94-106.

Fill, C. & Visser, E. (2000). *The outsourcing dilemma: a composite approach to make or buy decision*. Management decision, 38 (1): 43-50.

Gottschalk, P. (2005). *Outsourcingsledelse*. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2. opplag. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Hiles, A. N. (1994). *Service Level Agreements – Panacea or Pain?* The Total Quality Management, 6 (2): 14-16.

Hoff, K. G. (2008). *Strategisk Økonomistyring*. Kapittel 4 – Outsourcing. Oslo, Universitetsforlaget.

Honess, S. (1996). *Outsourcing – A legal perspective on contract critical success factors*. Information Security Technical Report, 1 (3): 57-58.

Hoshi, T., Kashyap, A. & Scharfstein, D. (1991). *Corporate Structure, Liquidity and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups*. The Quarterly Journal of Economics, 106 (1): 33-60.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utg. Oslo, Fagbokforlaget.

Jiang, B. & Qureshi, A. (2006). *Research on outsourcing results: Current literature and future opportunities*. Management decision, 44 (1): 44-55.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). *Outsourcing: A paradigm shift*, Journal of Management Development, 19 (8): 670-728.

Kern, T. & Willcocks, L. (2000). *Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice*. The Journal of Strategic Information Systems, 9 (4): 321-350.

Kern, T. & Willcocks, L. (2002). *Exploring relationships in information technology outsourcing: The interaction approach*. European Journal of Information Systems, 11 (1): 3-19.

Kremic, T. (2006). *Outsourcing decision report: a survey of benefits, risks and decision factors*. Supply Chain Management: An International Journal, 11 (6): 321-350.

McIvor, R. (2000). *A practical framework for understanding the outsourcing process*. Supply Chain Management: An International Journal, 5 (1): 22-36.

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. New York, Random House.

Polychronakis, Y. E. & Syntetos, A. A. (2007). *Soft supplier management issues: An empirical investigation*. International Journal of Production Economics, 106 (2): 431-449.

Probert, D. R. (1996). *The practical development of a make or buy strategy: The issues of process positioning*. Integrated Manufacturing Systems, 7 (2): 44-51.

Quelin, B. & Duhamel, F. (2003). *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*. European Management Journal, 21 (5): 547-661.

Smith, R. (1995). *Business continuity planning and service level agreements*. Information Management & Computer Security, 3 (3): 17-19.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2005). *Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study*. Industrial Management & Data Systems, 105 (6): 685-702.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2007). Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen: *Tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft er viktigste driver for outsourcing*, Handelshøgskolen BI.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2009). Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen: *Outsourcing i turbulente tider*, Handelshøgskolen BI.

Watjatrakul, B. (2005). Determinants of IS sourcing decision: *A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view*. Journal of Strategic Information Systems, 14 (4): 389-415.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of organization: *The Transaction Cost Approach*. American Journal of Sociology, 87 (3): 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press New York

Yang, D. H., Kim, S., Nam, C. & Min, J. W. (2007). *Developing a decision model for business process outsourcing*. Computers & Operations Research, 34 (12): 3769-3778.

Internettkilder:

www.sourcingmag.com. *BPO - What is Business Process Outsourcing?* Lokalisert 12.02.2011 på World Wide Web: http://www.sourcingmag.com/content/what_is_bpo.asp.

www.dn.no. "Slik skaffer DnB NOR billige vikarer" Lokalisert 15.01.2011 på World Wide Web: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1934976.ece>

www.aftenposten.no. "DnB NOR inn på teppet" Lokalisert 15.01.2011 på World Wide Web: <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3734048.ece>

www.dnbnor.no. "Fakta om DnB NOR" Lokalisert 04.02.2011 på World Wide Web: <https://www.dnbnor.no/om-oss/fakta-om-konsernet.html>

www.dnbnor.no. "Årsregnskap" Lokalisert 14.03.2011 på Word Wide Web: https://www.dnbnor.no/portalfront/aarsrapport/2010/pdf/2a_dnbnor_aarsregnskap2010.pdf

www.adecco.no. "Om Adecco" Lokalisert 04.02.2011 på World Wide Web: <http://www.adecco.no/OmAdecco/Pages/Om.aspx>

www.adecco.no. "Adecco: Fagområder og tjenester" Lokalisert 04.02.2011 på World Wide Web: <http://www.adecco.no/Fagomrader-og-tjenester/Fagomrader/Pages/Finans.aspx>

www.bi.no. "Fra outsourcing til offshoring" Lokalisert 12.04.2011 på World Wide Web: <http://www.bi.no/no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2011/Fra-outsourcing-til-offshoring/>

www.bi.no. "Rapport fra forskningsundersøkelsen 2009" Lokalisert 10.02.2011 på Word Wide Web: <http://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/OU2009.pdf>

www.bi.no. "Rapport fra forskningsundersøkelsen 2007" Lokalisert 10.02.2011 på Word Wide Web: <http://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/OU2007%20report.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1 – e-poster sendt i forkant av intervjuene

Hei,

Jeg setter stor pris på at du er villig til å stille opp på intervju. Som vi var inne på over telefon vil intervjuet omhandle outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco (Finanspersonell), og vi vil berøre følgende områder:

- Outsourcingsbeslutningen, vurderinger i forkant
- Outsourcingskontrakten, innholdet i denne
- Samarbeidsforholdet til leverandør
- Kritiske suksessfaktorer, hva har vært viktigst?
- Hva er bra og hva kunne eventuelt vært bedre?

For at samtalen skal bli så effektiv som mulig er det fint om du tenker gjennom disse temaene.

Mvh

Long Nguyen

Hei,

Jeg setter stor pris på at du er villig til å stille opp på intervju. Som vi var inne på over telefon vil intervjuet omhandle outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco (Finanspersonell), og vi vil berøre følgende områder:

- Ditt forhold til outsourcingavtalen
- Praktiske prosesser og rutiner
- Samarbeidsforholdet med Adecco
- Kvalitet på leverte vikarer
- Hva er bra og hva kunne eventuelt vært bedre?

For at samtalen skal bli så effektiv som mulig er det fint om du tenker gjennom disse temaene.

Mvh

Long Nguyen

Vedlegg 2 – Intervjuguider

Veiledende spørsmål som ble benyttet i første møte for å tilegne informasjon om outsourcingavtalen før arbeidet med å utarbeide intervjuguider.

Om outsourcingavtalen:

1. Hvem er med i avtalen?
2. Når ble outsourcingavtalen inngått?
3. Hvordan er outsourcingavtalen bygd opp?
4. Kan du fortelle litt om outsourcingavtalen og hvordan ting fungerer.
5. Kan du fortelle litt om hvordan rollene er fordelt mellom partene i avtalen.

Intervjuguide 1

Presentasjon av meg selv

Problemstilling

Litt om deg:

- Alder?
- Stillingsbetegnelse?

Tema: Outsourcingsbeslutningen

- *Hva var det som fikk dere til å tenke på outsourcing?*
- *Kan du fortelle litt om selve beslutningsprosessen?*
 - a. Hvem tok avgjørelsen? Hvem var involvert?
 - b. Hvor lang tid tok beslutningsprosessen? Fra tanke til kontraktsinngåelse.
- *Hva la dere mest vekt på i beslutningen om å outsource?*

Hvilke av vurderingene nedenfor ble foretatt?

- *Økonomiske lønnsomhetsvurderinger*
 - a. Konkrete lønnsomhetsberegninger, eventuelt hvilke?
 - b. Vurderte dere flere alternative leverandører opp mot hverandre? Hvordan?
 - c. Hva fikk dere til å velge Adecco som samarbeidspartner?
- *Forretningsstrategi*
 - a. Vil dere si at dette er en strategisk beslutning? På hvilken måte?
 - b. Er det sammenheng mellom bedriftenes forretningsstrategi og outsourcingbeslutningen? Eventuelt på hvilken måte?
- *Kvalifisert arbeidskraft*

- a. Dersom dere skulle hatt aktiviteten internt, ville dere hatt nødvendig kompetanse til å gjennomføre dette?
 - b. Opplevde dere utfordringer i forbindelse med rekrutteringen av høyt, kvalifisert arbeidskraft?
 - c. Hva gjør de ansatte som utførte tjenesten internt tidligere i dag?
- *Kvalitet på aktivitet*
- a. Ble det på noe tidspunkt ansett som en risiko å outsource aktiviteten ved at samarbeidspartner ville gjøre en dårligere jobb enn dere selv kunne klare?
 - b. Var det et argument at dere mente Adecco ville kunne levere tjenesten bedre enn dere ville klare selv?
- *Grad av kontroll*
- a. Hvordan mener du at outsourcing vil påvirke graden av kontroll på en tjeneste?
 - b. Hvilke forskjeller i rutiner ser dere i forbindelse med rapportering? –Føler dere at dere har like god kontroll som før?
 - c. Hvor hyppig kommuniserer dere med leverandøren?
- *Bedre kapasitet til kjernevirksomhet*
- a. Hvordan tror du outsourcing av vikartjenestene påvirket kapasitet til kjernevirksomhet?
 - b. På hvilke områder fikk dere bedre kapasitet til kjernevirksomhet?
 - c. Kan du fortelle litt om hvordan dere tenkte at kapasitet skulle frigjøres som følge av outsourcingen?

Tema: Outsourcingskontrakten

- *Kan du fortelle litt om selve kontrakten dere har med Adecco?*
- a. Hvor langsiktig perspektiv er det på outsourcingen?
 - b. Hvordan følger dere opp avtalen?
 - c. Hvor mye tid blir benyttet til å følge opp kontrakten?
 - d. Hva slags stilling/kompetanse har denne personen eller teamet?
 - e. Er dere kjent med SLA? Har dere inngått SLA i forbindelse med kontrakten (Serviceleveranseavtale).
 - f. Var det en juridisk part tilstede ved inngåelse av kontrakt?
 - g. Er nøkkelbegrepene og terminologien generelt spesifisert? – Oppetid, respons ved forespørsler og feilretting, service, prising etc.
1. *Hvor fornøyd er dere med kontrakten? Hva kunne eventuelt vært annerledes?*
 2. *Finnes det momenter i kontrakten dere skulle ha spesifisert og utdypet mer?*
 3. *Har dere en utgangsstrategi hvis det skulle være ønskelig å bryte ut av kontraktsforholdet?*

Tema: Samarbeidsforholdet til leverandøren

- a. *Hvordan vil dere beskrive samarbeidsforholdet med Adecco?*
- b. *Føler dere at Adecco har en korrekt og god forståelse av deres behov?*
- c. *Har dere noen form for system som evaluerer deres erfaringer og fanger opp avvikene i kontrakten?*
- d. *I hvor stor grad har dere oppnådd de fordelene dere forventet?*
- e. *Finnes det noe system som evaluerer deres forventninger?*
- f. *Opplever dere kvaliteten som tilfredsstillende? (I henhold til avtale)*

Tema: Suksessfaktorer

- *Hva mener dere er de mest avgjørende suksessfaktorene for å lykkes med outsourcing? (Nevn minst tre faktorer)*

Oppsummering:

Ranger hvilke vurderinger som er mest viktige for DnB NOR:

Hva la dere mest vekt på i beslutningen om å outsource? Ranger fra 1 og oppover fra mest viktig til minst viktig.

	Økonomiske lønnsomhetsvurderinger
	Langsiktig forretningsstrategi
	Grad av kontroll
	Tilgang på kvalifisert arbeidskraft
	Økt kvalitet
	Annet

Rangering av tilfredshet på kravspesifikasjon og forholdet under ett:

Sett et kryss på skalaen fra 1 til 5 på hvert av spørsmålene nedenfor.

1. *Hvor fornøyd vil du si at du er med outsourcingforholdet til Adecco?*

5	Svært fornøyd
4	

3	
2	
1	Misfornøyd

2. *Er du fornøyd med kravsspesifikasjonsnivået i kontrakten?*

5	Svært fornøyd
4	
3	
2	
1	Misfornøyd

3. *Hvor mye tid og ressurser vil du si at DnB NOR brukte på utformingen av kontrakten?*

5	Svært mye
4	
3	
2	
1	Svært lite

Avslutning

Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Intervjuguide 2:

Litt om deg:

1. Alder?
2. Stillingsbetegnelse?
3. Hva er ditt forhold til outsourcingavtalen mellom DnB NOR og Adecco (Finanspersonell)?
4. Hvor mange ganger har du benyttet deg av Adecco som leverandør av vikarer?

Tema: Praktiske prosesser og rutiner

- a. Hvordan vil du beskrive prosessen fra du trenger en vikar, til Adecco har funnet aktuelle kandidater?
- b. Bestiller du vikarer ved å benytte deg av kompetansematrisen?
- c. Hvordan er rutinene dersom en vikar ikke innehar tilstrekkelig kompetanse eller når det oppstår andre utfordringer?
- d. Hvordan løste dere da situasjonen?

Tema: Samarbeidsforholdet

- a. Hvordan opplever du samarbeidsforholdet til Adecco?
- b. Hvor godt føler du kommunikasjonen med er Adecco når du har vikarer inne?
- c. Hvor flinke er Adecco til å følge opp vikarer som har vært i oppdrag hos deg?
- d. Kunne DnB NOR klart seg like bra ved å rekruttere selv internt, fremfor å outsource?

Tema: Kvalitet

- a. Føler du Adecco har en god forståelse av ditt behov når du bestiller en vikar?
- b. Hvor lang tid tar det på generell basis fra du føler behovet for en vikar, til Adecco har funnet aktuelle kandidater?
- c. Hvor fornøyd er du med kvaliteten på vikarene som sendes fra Adecco?
- d. Har du noen gang opplevd at vikarer levert av Adecco ikke har vært tilfredsstillende?
 - i. Eventuelt på hvilke områder?

Hva er bra, og hva kunne eventuelt vært bedre?

Vedlegg 3 – Tverrsnittundersøkelsen

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

1. Til informasjon

Ditt svar i denne undersøkelsen er anonymt.

Jeg er en student ved handelshøgskolen ved UMB som holder på med min masteroppgave. I oppgaven ønsker jeg å kartlegge DnB NOR sin outsourcing av vikartjenester, hvordan avtalen er tiltenkt å fungere i teorien og hvordan den fungerer i praksis. For å klare dette trenger jeg hjelp fra dere. Det hadde derfor vært fint om dere kan sette av ca. 5-10 minutter til å besvare spørsmålene.

Denne undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt og anonymt, så det er fint om dere svarer så ærlig og nøyaktig som mulig.

På forhånd takk!

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

2. Kort om personalia

1. Kjønn:

- Mann
 Kvinne

2. Alder:

- 18-20 21-23 24-26 27-29 30->

3. Stilling (Kan velge flere):

- Møtebooker
 Dagligbankrådgiver i filial
 Finansrådgiver
 Finanskonsulent
 Kundeservicemedarbeider
 Annet (vennligst spesifiser)

4. Tid i stilling:

- Under 1 måned
 Mellom 1-3 måneder
 Mellom 3-6 måneder
 Mellom 6-9 måneder
 Mellom 9-12 måneder
 Mer enn 1 år

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

3. Ansettelsesprosess

Under kommer noen spørsmål knyttet til ansettelsesprosessen av vikarer gjennom Adecco.

1. Hvor fornøyd er du med ansettelsesprosessen fra første møte med Adecco, til du hadde første arbeidsdag i DnB NOR?

- 1 (i liten grad) 2 3 4 5 (i stor grad)

2. Hva måtte du gjennom hos Adecco? (Kan velge flere)

- Førstegangsintervju
 Andregangsintervju
 Kredittvurdering
 Polititattest
 Fremleggelse av oppnådd utdanning
 Annet (vennligst spesifiser)

3. Hva måtte du gjennom hos DnB NOR? (Kan velge flere)

- Førstegangsintervju
 Andregangsintervju
 Kredittvurdering
 Polititattest
 Fremleggelse av oppnådd utdanning
 Annet (vennligst spesifiser)

4. Hvor lang tid tok hele prosessen samlet sett fra første møte med Adecco til første arbeidsdag i DnB NOR?

- 1-4 dager
 5-10 dager
 11-14 dager
 15-20 dager
 21 dager eller mer

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

4. Opplæring

Nedenfor kommer det noen spørsmål tilknyttet opplæring.

1. Hvor hadde du opplæring?

- Adecco
 DnB NOR
 Både i DnB NOR og Adecco

2. Hva slags opplæring hadde du eventuelt i Adecco?

3. Hvor lang opplæring hadde du til du kunne starte å arbeide selvstendig?

- 1-4 dager
 5-10 dager
 11-14 dager
 15-20 dager
 21 dager eller mer

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

5. Oppfølging fra Adecco

Videre kommer noen spørsmål knyttet til oppfølging fra Adecco som oppdragsgiver.

Rangering fra 1-5, der 1 indikerer svært misfornøyd og 5 indikerer svært fornøyd.

1. Hvor fornøyd er du med oppfølgingen fra Adecco under ansettelsesprosessen og de første ukene i oppdrag hos DnB NOR?

- 1 (Svært misfornøyd) 2 3 4 5 (Svært fornøyd)

2. Hvordan opplever du oppfølgingen fra Adecco i tilfeller hvor du har møtt på utfordringer?

- 1 (Svært dårlig) 2 3 4 5 (Svært bra)

3. Dersom du ikke svarte 3 eller høyere på spørsmålet ovenfor, vennligst utdyp i korte trekk hvorfor.

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

6. Som vikar i DnB NOR

Nedenfor følger noen få spørsmål angående det å være vikar i DnB NOR.

1. Har du noen gang møtt på utfordringer i vikariat hos DnB NOR?

Ja

Nei

2. Hvis ja på spørsmål 1; vennligst utdyp

3. Hvis ja på spørsmål 1; Hvordan ble det tatt i mot da du tok opp problemet?

1 (Svært negativt)

2

3

4

5 (Svært positivt)

4. Har du noen gang opplevd å bli behandlet annerledes som følge av at du ikke er fast ansatt i DnB NOR?

Ja

Nei

5. Hvis ja på spørsmål 4; vennligst utdyp

Spørreundersøkelse: Outsourcing av vikartjenester i DnB NOR

7. Avslutning

1. Er det ellers noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4 - Rekrutteringsdokument



REKRUTTERINGS-DOKUMENT

VED BESTILLING AV VIKAR(ER) TIL
DnB NOR, Oppsøkende Salg og Rådgivning/ Kompetanse - Callcenter DnB NOR

Kundeinformasjon/ordreinformasjon:		
Forretningsområde/avdeling: Finanspersonell		
Kontaktperson: Kontaktperson: Kontaktperson:		
Adresse der oppdraget skal utføres: Avdeling: Kontaktperson:		
Arbeidstid:		
Antall stillinger:	Oppstartstidspunkt:	Dato: Intervjuer hos kunde:

KOMPETANSEKRAV FOR KANDIDATER :

Ønsket utdannelse:	Fullført videregående skole – generell studiekompetanse.
Nødvendig arbeidserfaring:	Fordel med erfaring innen kundebehandling, primært via telefon. Gjerne salgserfaring.
Ønsket personlig profil:	- Analytisk: Medium/Høy - Salgsprofil: Høy - Annet: God kommunikasjonsevne, resultatorientert, strukturert, samarbeidsorientert, utadvendt, læringsvillig/nem.
Nødvendig IT kompetanse:	God kompetanse ift normal bruk av allmenne Microsoft programmer som Word og Outlook, samt grunnleggende kjennskap til operativsystemet Windows. Må trives med utstrakt bruk av dataverktøy.

Andre preferanser:	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker at kandidatene hovedsakelig er innen aldersgruppen 20 år til 29 år. • Vedkommende har et langt perspektiv på oppdraget, dvs. min. frem til desember 2011. Oppdraget vil i første omgang settes til 30.06.2011, etter 1 mnd. prøvetid. • Kredittsjekk: Ingen betalingsanmerkninger. • Gjør oppmerksom på at det kan være problematisk at vikarer har oppdrag flere steder innen DnB NOR konsernet parallelt med dette oppdraget, pga tekniske forhold relatert til autoriseringer.
---------------------------	---

Spesielle forhold på arbeidsplassen/miljø som vi måta hensyn til:	
--	--

LEVERINGSBETINGELSER/FREMDRIFTSPLAN:

Tid for levering av kandidater:	Se "Oppstartstidspunkt"
Ønsker kunden å intervju kandidater:	JA, samtlige.
Opplæring av vikarer hos kunde:	JA. Lønnet opplæring. 2 kvelder á 4 timer.
Vil det bli aktuelt å fastansette våre vikarer på et senere tidspunkt?	Ikke p.t.
Ønsket oppfølging under leveranseprosessen:	JA. Ønsker regelmessig status ift fremdrift i rekrutteringsprosessen.
Ønsket oppfølging etter oppdragsstart	JA, gjennom regelmessig besøk på arbeidsplass.
Statusmøter mellom kunde og leverandør:	JA.
Andre momenter som kan påvirke leveranseprosessen:	Ikke p.t.

-Adecco/Finanspersonell vil benytte følgende rekrutteringskanaler til oppdraget:

Interne kanaler:	Sommervikarene i DnbNor/Postbanken
Adeccoweb	Tid: Juni
FINN.no	Tid: Juni
Zett.no	Tid: Juni
Undervisningssteder: BI, UIO og div høyskoler	Tid: August

NESTE MØTE TIDFESTES TIL:	Tid:
----------------------------------	------

For Finanspersonell:

Navn:

Stilling:

Sted/dato:

For DnB NOR

Navn:

Stilling:

Sted/dato: