



Core Competence og Outsourcing

En litteraturstudie av konseptets spredningsevne og effekter

STV-3903

Andreas Engen Willersrud

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Universitetet i Tromsø
Våren 2010*

Forord

Da var oppgaven fullført og min tid som student snart forbi.

Det er i denne sammenheng mange som fortjener en takk.

Jeg vil først rette en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik som har loset meg gjennom denne prosessen. Det har vært svært lærerikt og utfordrende å være under hans veiledning. Jeg er svært takknemlig for den oppmerksomheten og de raske tilbakemeldingene han har vist meg gjennom denne prosessen.

Det er også på plass å takke mine korrekturlesere: Øyvind Johnson, Ann-Christin Ese, Bente Kjæreng og min far, Aasmund Willersrud. Det var mye rart som gjemte seg rundt om i kapitlene, og de har uten tvil bidratt til å heve den språklige kvaliteten i denne oppgaven.

Jeg vil også takke Jonas Eilertsen for gode kaffepauser (og tilgang på Sitø administrasjonens kaffemaskin) i løpet av året som har gått, det har vært fint å ha noen å ta pauser med som er i samme båt, spesielt mot slutten av prosessen.

Takk til Dima Emelianov som har vært med på å utforske studentsamskipnadens kulinariske verden på nesten daglig basis. De banale diskusjonene som har foregått over middag i kantinen har vært et lysglimt i en ellers drepene kjedelig hverdag bestående av søvn og oppgaveskriving.

Avslutningsvis vil jeg takke alle mine hyggelige medstudenter på lesesalen ("brakka") – og spesielt den lille kjernen som var igjen de siste dagene før innlevering.

Tromsø 2. juni 2010

Andreas Engen Willersrud

Innholdsfortegnelse

Del 1 - Kapittel 1: Introduksjon	1
1.0 - Tema	1
1.2 – Bakgrunn for valg av tema	1
1.2.1 – Prahalad & Hamel – The Core Competence of the Corporation	2
1.2.2 – Kjernekompetanse og Outsourcing	3
1.3 – Problemstilling	5
1.4 – Avhandlingens oppbygning.....	6
Del 2 - Kapittel 2: Teoretisk tilnærming	8
2.0 – Innledning.....	8
2.1 - Bruk av teori i en litteraturreview	8
2.2 – Verktøyperspektivet	10
2.3 – Kulturperspektivet.....	11
2.4 - Moteperspektivet.....	13
2.5 – Kjernekompetanse, outsourcing og effekter på organisasjoner sett i lys av de tre perspektivene.	13
2.5.1 – Forventninger til oppfatninger i litteraturen om konseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift.	14
2.5.2 – Forventninger til funn om effekter av outsourcing.....	16
2.6 – Oppsummering og forventninger om funn	19
Kapittel 3: Metodisk tilnærming	22
3.0 – Innledning.....	22
3.1 – Hvorfor litteraturreview?.....	22
3.2 – Litteraturreview	22
3.3 – Kvalitetskrav	23
3.4 – Utvalg: kriterier og utfordringer.....	24
3.4.1 – Utfordringer med tilgang til et godt utvalg relevant litteratur	26
3.5 – Hvordan kan litteraturreview som metode belyse forskningsspørsmålene mine?.....	26
3.5.1 – Min ”feature map”	27
3.5.2 – Spm 1-5: Bakgrunnsinformasjon – uvalgt publikasjon	27
3.5.3 – Spm. 6-11: Kjennetegn ved organisasjoner i studien	28
3.5.4 – Spm 12-16: Oppfatninger om kjernekompetansekonseptets <i>opphav og utprøvdhet</i>	28
3.5.5 – Effekter av outsourcing: hva er de og hvilke forhold kan sies å bidra til at de oppstår? ...	29
3.6 – Utfordringer forbundet med valgt metode; litteraturreview	30
3.6.1 – Utfordringer forbundet med validitet og reliabilitet	30
3.7 – Oppsummering	30
Kapittel 4: Artikkelloversikt og funn.....	32
4.0 - Innledning	32
4.1 - Litteraturutvalget.....	32
4.2 – Sentrale trekk ved litteraturbidragene	34
4.2.1 – Forskningsopplegg og metode.....	34
4.2.2 – Organisasjonenes bransjetilknytning.....	35

4.2.3 – Organisasjonenes sektortilhørighet	35
4.2.4 – Organisasjonenes geografiske beliggenhet.....	36
4.2.5 – Organisasjonenes operasjonsområde	36
4.2.6 – Organisasjonenes størrelse	37
4.3 – Sammendrag av to artikler.....	37
4.3.1 – The Core Competence of the Corporation – C.K Prahalad & Gary Hamel (1990).....	37
4.3.2 – What Wall Street Wants – Exploring the Role of Security Analysts in the Evolution and Spread of Management Concepts – Alexander T. Nicolai, Ann-Christine Schulz and Thomas W. Thomas (2010)	40
4.4 – Effekter av outsourcing	43
4.4.1 – Økonomiske Effekter.....	43
4.4.2 – Kunnskapsmessige effekter	46
4.4.3 – Organisasjonsinterne Effekter	49
4.5 – Oppsummering	50
Del 3 - Kapittel 5: Diskusjon og analyse.....	52
5.0 – Innledning.....	52
5.1 – Hvilke oppfatninger finnes i litteraturen om kjernekompetansekonseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift?	52
5.1.1 – Konseptets opphav.....	53
5.1.2 – Konseptets ”guruer”	53
5.1.3 – Kjernekompetansestrategiens organisatoriske opphav – assosiasjon med fremgangsrrike organisasjoner.....	54
5.1.4 – Hvor utprøvd er konseptet?	56
5.2 – Hvilke effekter identifiserer litteraturen at outsourcing medfører og hvilke forhold kan sies å utløse disse?.....	62
5.2.1 – Hvilke forhold fremmer tilsiktede effekter av <i>outsourcing</i> ?	63
5.2.2 – Hvilke forhold fremmer utilsiktede effekter av outsourcing?	70
5.3 – Oppsummering	76
Kapittel 6: Avslutning	81
6.0 – Innledning.....	81
6.1 – Refleksjoner.....	81
6.2 – Kjernekompetansekonseptets status som organisasjonsoppskrift	82
6.2.1 – Noen implikasjoner	83
6.3 – Effekter av outsourcing	85
6.4 – Hvor representativ er min studie?.....	85
6.5 – Epilog	86
Litteratur.....	89
Internettkilder	91
Appendiks 1 – Feature Map	92

Del 1 - Kapittel 1: Introduksjon

1.0 - Tema

Prahalad og Hamels (1990) artikkel *The Core Competence of the Corporation* markerte startskuddet for en tung idestrøm innen organisasjons- og ledelsesteorien rundt temaet kjernekompetansestrategier og outsourcing. I løpet av de 20 årene som er gått siden artikkelen ble publisert i Harvard Business Review, er det publisert en mengde annen litteratur om temaet, og uttrykket kjernekompetanse har nærmest utviklet seg til å bli en oppskrift på suksess. Et enkelt søk på amazon.com med søkeordene ”core competence” eller ”outsourcing” gir tusenvis av treff på ”self-help” bøker for ledere som ønsker å ta organisasjonene sine til nye høyder.

Tema for denne avhandlingen er nettopp kjernekompetanse i organisasjoner. Avhandlingen vil *for det første* undersøke hvordan forskningslitteraturen i perioden 1990-2010 oppfatter kjernekompetansekonseptet som strategi. *For det andre* ønsker jeg gjennom litteratursøk å belyse hvilke eventuelle effekter outsourcing – som et grep for å rendyrke egne kjernekompetanser – har på organisasjoner der det tas i bruk. *For det tredje* ønsker jeg å se nærmere på bakgrunnen for at bruk av kjernekompetanse-tilnærmingen får de utfall de får med utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver.

1.2 – Bakgrunn for valg av tema

Grunnen til at jeg ønsker å studere nettopp dette temaet har sin bakgrunn fra mine observasjoner og erfaringer fra to sommerjobber jeg har hatt i løpet av studietiden. Den første var i 2006 hos Penauille Servisair – en av verdens største leverandører av bakketjenester på flyplasser verden over. Selskapet leverte alle bakketjenester for flyselskapet Norwegian på OSL inntil 1. Oktober 2006. Det var her jeg for første gang lot meg fascinere av hvor ”slank” organisasjonen til Norwegian egentlig var. I tillegg ble det tydelig fremhevet at bakgrunnen for Norwegians enorme vekst og lave priser var et resultat av et *bevisst* fokus på å kjøpe inn alle tjenester som ikke ble ansett som en del av selskapets kjernevirksomhet.

Den andre jobben var i 2007 hos SAS Ground Services – et heleid datterselskap i SAS-Gruppen med 8200 ansatte på verdensbasis. Det var her den store forskjellen mellom disse to selskapene sto klart for meg. Der Norwegian utelukkende fokuserte på å fly passasjerer fra a til b og kjøpte alle støttetjenester, utførte SAS så og si alt på egenhånd. Da SAS i 2009 presenterte strategien CORE SAS – som i grove trekk gikk ut på å finne tilbake til

kjernevirksomheten, ved å selge seg ut av en rekke datterselskap (SGS inkludert) og legge ned ulønnsomme ruter, gikk to ting opp for meg:

For det første at en slik strategi virket hensiktsmessig, altså at bedrifter utfører de oppgavene de er best til og kjøper støttetjenester. *For det andre* virket det som SAS brukte strategien og metaforen ”kjerne” for å legitimere nødvendige nedskjæringer, mens Norwegian brukte det som en bevisst strategi for vekst og konkurransedyktighet. Men er strategien Norwegian har brukt for å bygge seg opp en suksessoppskrift uten ulemper? Da Norwegian i 2006 byttet ut Servisair til fordel for det billigste anbudet som kom fra Finnair-eide Northport, gikk det tydelig frem at dette ikke var tilfellet. I løpet av den korte perioden Northport håndterte Norwegians flyvninger på Gardermoen, opplevde selskapet hyppige forsinkelser. Disse var en følge av sviktende rutiner, dårlig PR knyttet til Northports arbeidsvilkår og et generelt svekket omdømme på grunn av dårlige kundeopplevelser i møte med Norwegians ansikt utad; Northport. Enden på visen var at Norwegian måtte kjøpe seg ut av kontrakten med Northport for så å hyre inn Røros Flyservice som de hadde gode erfaringer med som handlingsagenter fra andre flyplasser. I dette tilfellet var effektene av Norwegians outsourcing tydelige, de opplevde utilfredse kunder, et svekket omdømme og økte kostnader.

Mine egne erfaringer og observasjoner av konseptet i praksis kan dermed sies å ha utløst også min faglige interesse for konseptet og bidro tungt med hensyn til valg av oppgavetema. Av den grunn er min ambisjon for denne oppgaven å gå dette konseptet nøyere etter sømmene.

1.2.1 – Prahalad & Hamel – The Core Competence of the Corporation

Slik nevnt innledningsvis var det Prahalad & Hamels (1990) artikkel *The Core Competence of the Corporation* som satte fart på diskusjonen om kjernekompetanse i litteraturen. Forfatterne beskriver organisasjoner som et stort tre. Stammen og de store grenene er kjerneprodukter, de mindre grenene er avdelinger, bladene og blomstene representerer organisasjonens endeprodukter (tjenester o. l) (Prahalad & Hamel: 1990: 81). Sammenligningen med et tre, er basert på tesen om at en organisasjons styrke ikke kan måles på produktet de leverer. På samme måte at man ikke kan bestemme styrken til et tre ved å se på bladene. Men at det er stammen, altså kjernen, som determinerer styrken¹ til en gitt organisasjon.

Tanken bak dette, er at alle produkter en organisasjon leverer, skal være basert på et sett kjernekompetanser som danner grunnlaget for produktutvikling og konkurransedyktighet. Her er det viktig å presisere at kjernekompetanse ikke betyr at organisasjonen kun skal ha

¹ Referert til som komparative fortrinn i Prahalad & Hamel (1990)

tilstrekkelig kompetanse til å produsere et gitt produkt eller tjeneste, men snarere at organisasjonen som helhet er strategisk bevisst på sine kompetanseområder i produktutviklingsprosessen. Denne tankegangen danner grunnlaget for uttalelsen om at kjernekompetanse er den kollektive læringen i organisasjonen, spesielt med hensyn til koordinering og integrering av kompetanse (Prahalad & Hamel 1990: 81).

Evnen til å koordinere en organisasjons kompetanseområder, på tvers av organisatoriske hindringer, utgjør en organisasjons kjernekompetanse. En organisasjons evne til å identifisere nye og interessante måter å kombinere ekspertisen sin på styrker dens konkurransedyktighet. For eksempel er det ikke Sonys ekspertise innen å lage stadig mindre elektroniske enheter som gir dem et konkurransefortrinn i forhold til andre aktører. Snarere er det kunnskapen bak kunnskapen; samkjøring mellom teknologer, ingeniører, markedsførere som alle har en delt forståelse av hva markedet etterspør, og de teknologiske mulighetene for å oppnå dette (Prahalad & Hamel 1990: 82). Ut i fra disse forutsetningene utleder Prahalad & Hamel (1990) at organisasjoner ikke må se på enhetene sine som separate enheter, men snarere som en kompetanseportefølje.

Ved å samkjøre kompetanseområdene sine, skaper organisasjonen en kjernekompetanse som er vanskelig for konkurrenter å imitere. Konkurrenter kan alltid skaffe tilgang til de samme arbeidsmetodene, teknologi, utstyr o. l. Men det er tilnærmet umulig å kopiere kompleks intern samhandling, som er grunnstenen bak kjernekompetansen (Prahalad & Hamel 1990: 84).

1.2.2 – Kjernekompetanse og Outsourcing

Outsourcing av kompetanseområder blir lansert i kjernekompetanselitteraturen som et grep for å rendyrke kjernekompetansefokus i egen organisasjon. Prahalad & Hamel (1990) konstaterer at outsourcing er et viktig virkemiddel for en organisasjon som vil fokusere på, og styrke kjernekompetansen sin. Quinn (1999) argumenterer videre for at med mindre en organisasjon utvikler fremragende kompetanse innen et gitt felt, bør tjenestene kjøpes inn fra aktører med fremragende kompetanse, for slik å skape et komparativt fortrinn i den globale konkurransen. Van Laarhoven (1999) legger til at kjernekompetanseanalyse har utviklet seg til å være det viktigste redskapet når outsourcing vurderes.

I faglitteraturen var det Quinn & Hilmer (1994) som kan sies å ha lagt fundamentet for den tette koblingen som har utviklet seg mellom kjernekompetansekonseptet og outsourcing. De presenterte begrepet *strategic outsourcing* – der de argumenterer for at bedrifter burde

fokusere på kjernekompetansene sine og outsource alle aktiviteter som ikke var knyttet til disse:

“...developing a few well-selected core competencies of significance to customers and in which the company can be best-in-world; focusing investment and management attention on them; and strategically outsourcing many other activities where it cannot be or need not be best... extensive outsourcing strategies provide improved returns on capital, lowered risk, greater flexibility, and better responsiveness to customer needs at lower costs.” (Quinn & Hilmer 1994: 55)

Denne tesen har utløst en stadig mer utbredt forestilling om at alt som anses som non-core, eller ikke-kjerne, helst bør bli skilt ut av organisasjonen, slik at man kan fokusere ressursene sine på den kompetansen som anses som ens kjernekompetanse. Prahalad & Hamel (1990) ser det som usannsynlig at et foretak er i stand til å bygge særlig mer enn fem eller seks kjernekompetanser, og at andre kompetanseområder bør kjøpes inn fra eksterne aktører; altså outsourcing. Det advares likevel om at mange bedrifter ikke er nøye nok når de bestemmer seg for å outsource, og dermed ufrivillig kutter kjernekompetanseområder når de setter ut det som ved første øyekast kan se ut som et ”kostnadscenter” (Pralhad & Hamel 1990: 84). Fra litteraturen fokusert mer isolert på outsourcing konstateres det at outsourcing er en strategisk prosess, som krever en møysommelig gjennomgang av eventuelle områder som skal settes ut før de vedtas outsourcet (Arnold 2000: 26). Dette legger til grunn at en organisasjon bør stille seg tre spørsmål før den outsourcer et gitt område:

1. Er aktiviteten spesifikt knyttet et gitt sluttprodukt?
2. Er aktiviteten strategisk viktig for organisasjonen?
3. Er aktiviteten en kjernekompetanse, og dermed en sentral brikke i ens konkurransefortrinn?

Er svaret ja på noen av disse spørsmålene, bør virksomheten generelt sett ikke outsource (Arnold 2000: 27). Outsourcing kan således sies å være et strategisk verktøy nettopp for å oppnå en del av resultatene presentert i Prahalad & Hamels teori om kjernekompetanse.

I faglitteraturen på området fremheves altså outsourcing som et av de viktigste redskapene for å kunne rendyrke kjernekompetanse i organisasjoner. Ved å skille ut de kompetanseområdene der man ikke innehar fremragende kompetanse, kan man frigjøre ressurser til å fokusere nettopp på de kompetanseområdene som er strategisk viktige for ens konkurransedyktighet og videreutvikle disse. Som resultat av dette kan man, ifølge Quinn og Hilmer (1994), forvente høyere avkastning, redusert risiko, mer fleksibilitet, og muligheten etterleve kundenes

forventninger til en lavere pris. Barthélemy (2003) argumenterer for at den generelle holdningen i mye av litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing har vært at alt som ikke kan anses som en kjernekompetanse er åpent for å bli skilt ut av organisasjonen (Barthélemy 2003: 87). Outsourcing er altså tilskrevet en mengde potensielt tilsiktede effekter. En ambisjon i denne avhandlingen vil være å samle inn disse, og belyse bakgrunnen for at de oppstår. Hvilke forhold må ligge til rette for at en organisasjon skal oppleve de meget attraktive effektene som er tilskrevet strategien?

Samtidig som de potensielle gevinstene av outsourcing blir beskrevet som store, vil en kunne forvente at fallhøyden er tilsvarende. Av denne grunn er også det av interesse å studere hvilke utilsiktede effekter en organisasjon kan oppleve som følge av outsourcing. Hvilke forhold fører til henholdsvis tilsiktede og utilsiktede effekter av outsourcing?

1.3 – Problemstilling

I denne avhandlingen ønsker jeg å undersøke og analysere et representativt utvalg av litteraturen om kjernekompetansekonseptet og outsourcing. Mitt formål er todelt: *for det første* ønsker jeg å rette fokus mot konseptets *opphev* og *utprøvdhet*. På tross av at det er nøyaktig 20 år siden konseptet ble utmyntet, virker det som at det fremdeles er uenighet i litteraturen om hvorvidt konseptet faktisk lar seg implementere i organisasjoner som en strategi. For å belyse dette vil jeg ta i bruk tre organisasjonsteoretiske perspektiver og analysere de grunnleggende oppfatningene som de ulike litteraturbidragene har av konseptets opphav og utprøvdhet. Hensikten er å påvise i hvor stor grad konseptet faktisk er tatt i bruk i organisasjoner og i hvilken grad det har vært en suksess. Følgelig vil jeg forsøke – ved å trekke vekslers på dette – å utlede hvilken status konseptet kan sies å ha som organisasjonsoppskrift. Er det et veldokumentert redskap for effektiv måloppnåelse – eller kan det sies å være et konsept som er sosialt autorisert og tas inn for at ”adoptøren” skal fremstå som en moderne og tidsriktig organisasjon?

For det andre ønsker jeg å undersøke hva litteraturen sier om effekter av outsourcing. Hva er de, og aller viktigst, hvorfor oppstår disse? Et resonnement jeg legger til grunn, er at bakgrunnen for at ulike effekter av outsourcing oppstår, sannsynligvis vil kunne fremstå som noe forskjellig når de vurderes gjennom ”linsene” til de tre grunnleggende organisasjonsteoretiske perspektivene. Dette ønsker jeg å prøve ut i praksis. For å konkretisere disse målsetningene, har jeg utledet følgende mer spesifikke og operative forskningsspørsmål:

1. Hvilke oppfatninger finnes i litteraturen om kjernekompetansekonseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift?
2. Hvilke effekter av outsourcing identifiseres i den undersøkte litteraturen, og hvordan forklares disse effektene i litteraturen?

For å besvare disse spørsmålene vil jeg foreta en litteraturreview av publisert litteratur innen feltet kjernekompetanse. Denne metoden gir meg mulighet til å fordype meg i forholdsvis store mengder litteratur på området, og analysere det på et strukturert vis. Slik kan jeg samle inn mer relevante data om kjernekompetanse og outsourcing enn det jeg hadde hatt anledning til å utføre på egenhånd. Således kan jeg også ”tillate” meg å ha en noe mer omfattende problemstilling enn om jeg hadde samlet inn primærdata egenhendig. I kapittel tre vil jeg redegjøre nærmere for mitt valg av metode og de ytterligere operasjonaliseringene av mine forskningsspørsmål.

1.4 – Avhandlingens oppbygning

Avhandlingen vil bli delt inn i tre deler; *del 1* består – som vist ovenfor – av en innledning med bl.a. bakgrunn for valgt tema, problemstilling samt de to forskningsspørsmålene som danner den røde tråden i oppgavens teoribaserte empiriske analyse. I tillegg har jeg her gitt en kort fremstilling av fenomenet jeg ønsker å studere. Dette vil forhåpentlig også gjøre analysekapittelet mer forståelig for leseren.

Del to består av kapitlene to, tre og fire. *Kapittel to* er avhandlingens teoretiske rammeverk. I dette kapittelet vil jeg presentere de tre perspektivene som vil danne grunnlaget for den teoretiske analysen og drøftelsen av empirien som blir presentert i kapittel fem. I tillegg til å presentere de tre perspektivene vil jeg også redegjøre for deres funksjon i avhandlingen, samt utlede et sett teoretisk baserte antakelser til funn. *Kapittel tre trekker opp* avhandlingens forskningsdesign. Her vil jeg gjøre rede for litteraturreview som metode, samt hvordan jeg rent praktisk har samlet inn data. Til slutt vil jeg redegjøre for metodevalgets styrker og svakheter med hensyn til validitet og reliabilitet generelt, og avhandlingens design spesielt. I *kapittel fire* vil jeg presentere funnene i litteraturreviewen. Først vil jeg legge frem bakgrunnsdata om publikasjonene, for så å presentere to artikler fra litteraturutvalget som blir gjennomgått nøyere. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for de funn jeg har gjort i relasjon til effekter av outsourcing.

Del tre vil sammenstille innsiktene av forskningsarbeidet som er gjort i *del to*. *Kapittel fem* vil være delt i to for å reflektere forskningsspørsmålene presentert i innledningskapittelet. Her vil

spørsmålene bli analysert i lys av de teoretiske antakelsene, og forventningene jeg la til grunn i kapittel to. Avslutningsvis vil *kapittel seks* inneholde en oppsummering av de sentrale funnene jeg har gjort i løpet av avhandlingen. Kapittelet vil inneholde slutninger jeg kan trekke om problemstillingen, samt mine teoretiske antakelsener og forventninger. Det vil også være hensiktsmessig å reflektere rundt min egen prosess og avdekke styrker og svakheter ved det arbeidet som er gjort, samt påpeke muligheter for eventuell videre forskning rundt temaet kjernekompetanse og outsourcing.

Del 2 - Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

2.0 – Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver som danner det teoretiske rammeverket for min analyse. Problemstillingen min er delt inn i to mer operative forskningsspørsmål. Den forsøker for det første gjennom en litteraturstudie å belyse *de hvilke oppfatninger som finnes i litteraturen av kjernekompetansekonseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift*. For det andre vil jeg undersøke *hvilke effekter som identifiseres i litteraturen av outsourcing – samt hvordan man (litteraturen) forklarer ulike effekter*.

For å belyse disse to spørsmålene vil jeg ta utgangspunkt i tre perspektiv på organisasjoner, henholdsvis verktøy-, kultur- og moteperspektivet. Jeg vil anvende perspektivene i litteraturundersøkelsen – slik at jeg holder dem opp og fortolker hver publikasjon i lys av disse. Det er likevel ikke slik at jeg forventer at de ulike forfatterne/forskerne nødvendigvis gjør *eksplisitt* hvilke av disse perspektivene som legges til grunn i publikasjonene. Snarere bruker jeg perspektivene for å gi retning til min fortolkning av hvilke variabler og sammenhenger forfatterne fokuserer på og hvilke funn de gjør.

Etter denne innledende presentasjonen, vil jeg avlede og formulere tre sett av antakelser om hvilke funn jeg vil kunne gjøre i litteraturanalysen. Disse forventningene vil så danne grunnlaget for avhandlingens empirikapittel og senere for analysekapittelet. De vil også være sentrale i utformingen av ”feature map’en” som er: *”...a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format.”* (Hart 1998: 145). Denne vil bli nærmere redegjort for i kapittel tre. På tross av at problemstillingen min er utformet som relativt direkte spørsmål til eksisterende forskningslitteratur, vil det likevel, som begrunnet ovenfor, være hensiktsmessig å forankre dem i teori. De teoribaserte antakelsene utledet av perspektivene vil forhåpentlig fungere som ”knagger” ulike aspekter ved funnene i litteraturstudiet kan festes til og forstås i lys av.

2.1 - Bruk av teori i en litteraturreview

Slik jeg var inne på i forrige avsnitt, vil en kunne argumentere for at teoretisk forankring av en litteraturreview kan synes overflødig. Er det ikke bare å samle alle relevante litteraturbidrag, for så gjengi så godt som mulig hva man har funnet? Slik sett er jo avhandlingens formål nettopp å studere hva som er blitt gjort og funnet om

kjernekompetansestrategier og deres effekter. Bye & Olsen (2007) stiller dette spørsmålet om bruk av teori i litteraturreview i sin avhandling *Kryssfunksjonelle team: form, innhold, effekter – en litteraturstudie*. Her reflekterer de over spørsmålet om ikke poenget med en litteraturstudie først og fremst nettopp er å gi en god oppsummering av hva man vet om et konsept, og om man ikke kan gjøre dette uten å inkludere teori. Bye & Olsen (2007) trekker frem to faktorer ved en teoretisk forankring de mener vil kunne heve kvaliteten av en litteraturstudie. For det første fremmer de tanken om at teoriene tilbyr et sett med begreper og kategorier som gjør det lettere å analysere, samt at man dermed kan beskrive litteraturen med et høyere presisjonsnivå. For det andre trekker de frem at veletablerte teorier utgjør et systematisk sett forestillinger om sammenhenger mellom ulike fenomen (Bye & Olsen 2007: 24). På bakgrunn av disse to forholdene argumenterer de for at bruk av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene er relevant for å generere forventninger om funn og dermed for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål i deres avhandling. Jeg slutter meg til denne argumentasjon, og gjør resonnementet til mitt.

Perspektivene vil altså ikke bli brukt til å utlede et sett konkrete hypoteser som vil bli testet og prøvd opp mot hverandre. Det ligger i problemstillingens utforskende natur, at det snarere vil være relevant å utlede teoretiske forventninger og antakelser basert på perspektivene. Disse kan bidra til å teoretisere kjernekompetansebegrepet og analysere hvordan litteraturbidragene som blir studert, oppfatter strategiens opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift.

Det er også relevant å påpeke at ingen av de valgte perspektivene isolert vil kunne belyse og besvare hele problemstillingen min. Når jeg benytter meg av tre (og ikke ett) perspektiver, avspeiler det en vitenskapsteoretisk vurdering: perspektiver kan betraktes som ”steder å se fra”. Å se problemstillingen i lys av tre perspektiver gjør at man i prinsippet får et mer mangefasettert blikk for fenomenet som skal studeres (i dette tilfellet kjernekompetanse) og at det kan legges opp til å utnytte det komplementære, utfyllende elementet, slik Roness (1997) omtaler denne forskningsstrategien. Hensikten bak en slik strategi er altså ikke først og fremst å teste perspektivenes forklaringskraft, men snarere å kunne ”...forstå og forklara mest mogleg av det som skjer og ikkje å velja mellom dei teoriane som blir nytta” (Roness 1997: 100). Dette er fordi teoriene må antas å kunne hjelpe meg med å fange inn ulike observasjoner, og til sammen gi en bedre forståelse enn det hver enkelt vil gjøre alene. I tråd med Roness (1997) vil det være rimelig å påstå at avhandlingens teorier gir opphav til forskjellige forventninger – vanligvis omtalt som utfyllende teorier – i motsetning til

konkurrerende teorier der forventningene utelukker hverandre. Den utfyllende formen for teoretisk analyse tillater meg således å ”angripe” empirien fra flere sider for å oppnå en mer reflektert analyse av datamaterialet.

2.2 – Verktøyperspektivet

Perspektivet har sin bakgrunn i den rasjonelle-instrumentelle tradisjon i organisasjonsteorien og knytter sammen en rekke skoleretninger og forskere². Felles for skoleretningene er et syn på organisasjoner som ”*redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester...*” (Røvik 1998: 32). Det vektlegger dermed, at måloppnåelse til en hver tid er i fokus for en gitt organisasjon. Redegjørelsen for perspektivet i dette kapittelet vil av hensyn til avhandlingens problemstilling vektlegge de aspektene ved perspektivet som omhandler *organisasjonsstruktur*, samt *idéstrømninger* mellom organisasjoner.

En organisasjon kan dermed oppfattes som et *redskap* eller *instrument* som har til hensikt å oppnå visse mål som er viktige for organisasjonen eller dens omgivelser (Christensen et. al 2004: 30). Dette synet kommer ifølge Christensen til uttrykk ved at organisasjoner handler formålsrasjonelt, og vurderer tilgjengelige virkemidler ut fra de konsekvensene de har i forhold til målene som er fastsatt for organisasjonen. Formålsrasjonaliteten kan også komme til uttrykk gjennom måten organisasjoner er utformet på; organisasjonens formelle struktur. Denne definerer hvordan ulike oppgaver skal utføres med tanke på å nå målet (Christensen et. al 2004: 30). Rasjonaliteten rundt måloppnåelse styrer altså ikke kun vurderinger av mål og midler, men også hvordan en organisasjon bør være strukturert for å nå sine mål. Målene spesifiserer blant annet hvilke aktiviteter organisasjonen skal utføre, hva slags personell som skal tilsettes, og hvordan ressurser skal tildeles internt (Scott 1992: 30). Scott konstaterer videre at en organisasjons struktur, i seg selv, kan være et instrument for måloppnåelse. Dette kan modifieres etter behov for å forbedre ytelsen til en gitt organisasjon.

En organisasjons instrumentelle ”verdi” er dermed basert på dens formelle struktur. Dette krever også at organisasjoner må være endringsvillige for å kunne tilpasse seg omgivelser i stadig forandring. Verktøyperspektivet er på mange måter et modernistisk inspirert perspektiv, som er preget av en grunnleggende tro på ”...*forandring og forbedring ved hjelp av organisasjoner og aktører som er kunnskapsrike og fornuftige, og som har både læringsvilje og læringsevne*” (Røvik 1998: 32). Med utgangspunkt i tesen om at planmessig

² Røvik (1998) refererer til scientific management, klassisk administrasjonslære, konstruktiv statsvitenskap, kontingensteori, transaksjonskostnadsteori, ressursavhengighetsteori og Max Webers klassiske byråkratiteori som de sentrale teoriene bak perspektivet.

organisasjonsutforming er det viktigste redskapet for effektivitet, og at en organisasjon (kan) og må omformes for å tilpasse seg de til målene som til en hver tid gjelder for organisasjonen, fokuserer Røvik (1998) på trendene og oppskriftene som står til disposisjon for den som skal utforme en gitt organisasjon.

Perspektivet tar videre for seg det Røvik (1998) omtaler som oppskriftenes ”livssyklus”. Han legger til grunn at dersom man ser på en oppskrifts livssyklus fra verktøyperspektivet, vil man vektlegge oppskrifter som har virket godt og har fått et godt omdømme. Her legges det vekt på oppskrifter som ”...f. eks har ført til raskere saksbehandling, mer fornøyde og motiverte ansatte, bedre og billigere produkter og tjenester og større inntjening” (Røvik 1998: 33). Verktøyperspektivet legger altså til grunn at man velger en organisasjonsoppskrift som *erfaringsmessig* har vist seg overlegen konkurrerende oppskrifter. Gitt effektene som tilskrives kjernekompetanse, kan Prahalad & Hamels teori antas å være en overlegen, og dermed en attraktiv organisasjonsoppskrift.

2.3 – Kulturperspektivet

Kulturperspektivet har sin opprinnelse dels som en motreaksjon på instrumentell-rasjonell teori, der det legges vekt på at organisasjoner skal være verktøy for å fremme effektivitet og oppnå målsetninger. Philip Selznicks arbeid er et av de viktigste bidragene innen dette perspektivet. Selznick (1957) fremholdt at det internt i organisasjoner eksisterer et sosialt miljø som må ivaretas og dyrkes; dette består av en gruppe individer med forskjellige behov og interesser. Slik sett vil det være tilnærmet umulig for aktører å handle i direkte samsvar med de formelle strukturene som gjelder. Snarere vil de handle på grunnlag av de *uformelle* normene som eksisterer i organisasjonen. Perspektivet legger vekt på at organisatoriske verdier og uformelle normer må inkluderes i organisasjonstenkningen.

Kulturperspektivet fremhever de menneskelige og kulturelle aspektene ved en organisasjon. Perspektivet understreker avstanden som råder mellom en organisasjons uttalte mål, og dens operative målsetninger – de som styrer deltakernes aktivitetsnivå. Det legges til grunn at disse utvikler seg naturlig i organisasjonen og blir til målsetninger som i stor grad vektlegger organisatorisk ”vedlikehold” (Scott 1992: 52). Det foreslås ifølge Scott (1992) to forklaringer på denne todelingen av målsetninger i organisasjoner. For det første mener han at organisasjoner er sosiale systemer med et sett behov som må tilfredstilles for at disse, og dermed organisasjonen skal overleve. For det andre kan det også sies at denne overlevelsestankegangen ikke nødvendigvis er like kollektiv som førstnevnte. Nærmere

bestemt kan en utlede at enkeltaktører i en organisasjon har egeninteresse i at organisasjonen overlever; det være seg makt, tilgang på ressurser, prestisje eller profitt. Uansett har aktørene en interesse av å ivareta disse, og dermed gjøre det til sine egne mål at organisasjonen blir beskyttet, og styrket (Scott 1992: 53).

Disse faktorene kan derfor ikke kan fanges opp ved å analysere de formelle strukturene i organisasjonen, som ifølge verktøyperspektivet har sterke egenskaper for måloppnåelse. De formelle reglene legger riktignok føringer for utøvelse av roller og spesialiserte aktiviteter i organisasjonen, men de kan ikke overprøve aktørenes personlighetstrekk, erfaring, og de unike relasjonene som oppstår internt mellom aktører i en organisasjon (Scott 1992: 58). Kulturperspektivet argumenterer her for at de formelle strukturene blir supplert og av og til endret av utviklingen av uformelle strukturer i en organisasjon. Disse kommer til uttrykk på mange måter. For eksempel kan man se på en leders formelle makt og autoritet i en organisasjon der lederen har nærmere definerte myndighetsområder. Det hevdes at lederens uformelle autoritet er et resultat av hans/hennes individuelle egenskaper og kvaliteter, og de andre aktørenes oppfatning av denne (Scott 1992: 54). Dette støtter tesen om at det ligger mer bak en organisasjons struktur enn kun nedskrevne regler, rutiner og andre reguleringer. Scott skriver følgende:

”Individual participants are never merely ”hired hands” but bring along their heads and hearts: they enter the organization with individually shaped ideas, expectations and agendas, and they bring with them differing values, interests and abilities.” (Scott 1992: 54).

Det er likevel viktig å påpeke at den uformelle strukturen ikke på noe vis blander seg med den formelle, men snarere sameksisterer parallelt med denne. Den uformelle strukturen er i seg selv meget strukturert og består av et bredt sett med uformelle normer, regler og kommunikasjonsnettverk. Således kan en konkludere med at en formell struktur eller organisasjonsidé som bryter med organisasjonens uformelle struktur, vil vise seg å være ineffektiv, fordi den kan sies å utfordre organisasjonens mest verdifulle ressurs; medarbeidernes intelligens og personlige initiativ (Scott 1992: 55).

Det vil være fruktbart i forhold til denne avhandlingens forskningsspørsmål å vurdere i hvilken grad de uformelle og institusjonelle aspektene ved en organisasjon er blitt ivaretatt når kjernekompetansestrategier er blitt iverksatt.

2.4 - Moteperspektivet

Dette perspektivet på organisasjoner vender oppmerksomheten mot organisasjoner og deres identitet. Meyer og Rowan (1977) lanserte i artikkelen *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* ideen om institusjonaliserte omgivelser og rasjonaliserte myter, som kan sies å spille en sentral rolle i nyinstitusjonell teori. Artikkelen legger til grunn at enkelte organisasjonsoppskrifter oppnår hegemonisk status i omgivelsene sine. Grunnpremisset for dette er at *"formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til en hver tid bør være utformet"* (Røvik 1998: 36). Disse sosialt skapte normene fører til at organisasjoner føler et behov for å ta i bruk organisasjonsoppskrifter som omgivelsene oppfatter som effektive og (tids-)riktige måter å organisere på (Røvik 1998:36). Oppskriftene omtales ofte som institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Disse er meningsbærende symboler med et innhold som rekker langt utover det å kun være et verktøy for effektiv problemløsning. Nemlig at en organisasjon skal være åpen for krav til organisering fra sine omgivelser, og derfor tar i bruk organisasjonsoppskrifter (Meyer & Rowan 1977: 345)

Spesielt oppskrifter som blir knyttet til fremgangsrike organisasjoner kan antas å få stor utbredelse (Røvik 1998: 27). Dette fokuset på å oppnå legitimitet i omgivelsene, utfordrer verktøyperspektivets forestilling om at endringer i organisasjoner utelukkende oppstår som rasjonelle løsninger på konkrete problemer, eller målsetninger. Dette "avviket" fra rasjonelle løsninger på en organisasjons utfordringer, kan føre til at det oppstår en frikopling mellom uttalt og reell praksis i organisasjonen, altså opprettes det doble strukturer.

Manglende samsvar mellom prat og praksis i organisasjoner (frikopling) blir av Nils Brunsson (1989) omtalt som "organizational hypocrisy". Med dette mener Brunsson (1989) at en organisasjon ikke blir bedømt ut fra måloppnåelse, men snarere dens evne til å følge omgivelsenes normer og verdier gjennom å adoptere oppskrifter. En organisasjons legitimitet i omgivelsene er innen moteperspektivet avhengig av hvorvidt den lykkes med å reflektere de til en hver tid gjeldende normene og verdiene i dens omgivelser.

2.5 – Kjernekompetanse, outsourcing og effekter på organisasjoner sett i lys av de tre perspektivene.

For å kunne benytte meg av de tre perspektivene til å analysere mitt empiriske materiale, er det hensiktsmessig å avlede et sett antakelser for den videre litteraturreview og analyse av kjernekompetanse, outsourcing og effektene disse har på organisasjoner. For å tydeliggjøre

den tidligere nevnte utfyllingsstrategien som, bruken av de tre perspektivene baseres på, vil antakelsene være organisert i tre sett etter forskningsspørsmål, snarere enn isolert etter teori.

2.5.1 – Forventninger til oppfatninger i litteraturen om konseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift.

Avhandlingens første forskningsspørsmål: ”*Hvilke oppfatninger finnes i litteraturen om kjernekompetansekonseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift*”. Dette kan ved første øyekast fremstå som såpass direkte rettet mot forskningslitteraturen at en teoretisk forankring kan virke overflødig. Likevel vil det være hensiktsmessig å utlede et sett teoretisk baserte antakelser for dette spørsmålet. De tre perspektivene gir nemlig litt forskjellige inntak til selve fenomenet kjernekompetanse, og dermed også ulike forventninger til spørsmålet om konseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift. Det sentrale spørsmål vil således være, hva er den grunnleggende oppfatningen i de ulike litteraturbidrag av hva en kjernekompetansestrategi er? Ses det som et verktøy for effektiv måloppnåelse? En ”best practice” som organisasjoner implementerer for å oppnå legitimitet i omgivelsene sine? Eller er det en formell struktur i en organisasjon, som er adskilt fra de uformelle strukturene som egentlig regjerer?

Man kan i lys av *verktøyperspektivet* forvente at konseptet har sitt **opphav** i en eller flere organisatoriske kontekster der forfatterne kan vise til dokumenterte effekter som bekrefter at konseptet fungerer. Strategien kan sies å være løsningen på de tidstypiske utfordringene som de undersøkte organisasjonene står ovenfor i en globalisert verdensøkonomi. Der er det å være konkurransedyktig på pris, kvalitet og teknologi ofte avgjørende for å kunne hevde sin posisjon i markedet. En vil videre forvente at konseptets **utprøvdhet** blir dokumentert ved at man kan vise til at konseptet faktisk er velprøvd. Det vil si, at man kan vise til ”...etterprøvede og dokumenterte resultater – helst fra en stor gruppe brukere...” noe som er avgjørende for en oppskrifts omdømme og spredningsevne (Røvik 1998: 47). Dersom konseptets *opphav* og *utprøvdhet* i stor grad kan sies å dokumentere konseptets teknisk-effektivitetsmessige fortrinn³ vil jeg avslutningsvis forvente at litteraturbidrag inspirert av instrumentell tenkning vil fremholde at konseptets **status som organisasjonsoppskrift** er at det nettopp er et velutprøvd (og veldokumentert) verktøy for effektiv måloppnåelse.

I lys av *moteperspektivet* forventer jeg en litt annen tilnærming. Det er naturlig å anta at konseptets **opphav** kan spores tilbake til organisasjoner som oppfattes som særlig suksessrike

³ Begrepet stammer fra Røvik (1998) og viser til oppskrifter som har vist seg å virke best i praksis i mange organisasjoner.

og dermed kan sies å være det Røvik (1998) omtaler som autoritative sentra. Konseptet settes i sammenheng med disse og *fremstilles* som en "kur" på et tidstypisk problem for organisasjoner. På samme måte kan det også tenkes at organisasjoner som tar konseptet i bruk, blir oppfattet som moderne og tidsriktige i sine omgivelser, slik Meyer & Rowan (1977) argumenterer for. Konseptets *utprøvdhet* antas å komme til uttrykk ved at det vises til flere (gjerne velrenommerte) brukere av konseptet som har oppnådd effektivitetsmessige fortrinn. Således forventer jeg at konseptets utprøvdhet og sosiale autorisering vil være basert på at det knyttes til flere og særlig innflytelsesrike organisasjoner, uten at det legges vekt på å få *vitenskapelig dokumentert* at det fungerer godt i praksis (Røvik 1998: 72). Altså *fremstilles* konseptet som et effektivt redskap for måloppnåelse og legitimeres ved at det tilsynelatende har fungert i organisasjoner med høy anseelse. Avslutningsvis kan man forvente at konseptets *status som organisasjonsoppskrift* kommer til uttrykk ved at det blir ansett som en oppskrift som kun blir iverksatt på papiret, mens det i realiteten er koblet ut av organisasjonens daglige arbeid. Med andre ord at det snakkes om kjernekompetansestrategier eksternt, mens organisasjonene ikke nødvendigvis praktiserer dem internt.

Med bakgrunn i *kulturperspektivet* vil en kunne forvente at konseptet har sitt *opphav* fra en eller flere spesifikke(e) institusjonell(e) kontekst(er). Det har altså utviklet seg over tid og har sitt utspring fra de *uformelle strukturene* i en organisasjon. En kan forvente at forskningsbidrag inspirert av denne posisjonen vil være opptatt av hvorvidt det foreligger diskrepans mellom kjernekompetansestrategier som formell struktur, og faktisk atferd i organisasjonens dag-til-dag arbeid, når konseptet forsøkes overført til andre organisasjoner. Med andre ord; at endringer i formell struktur, som følge av å ta i bruk konseptet ikke nødvendigvis fører til endringer i organisasjonskulturer og dermed heller ikke måten ansatte arbeider på. De positive effektene som tilskrives strategien vil også kunne sies å ha sitt opphav i organisasjonens interne institusjonelle sfære, og at de opprinnelig oppsto som følge av egeninteresse blant enkeltmedarbeiderne i organisasjonen; særlig sentrert rundt faktorer som tilgang på ressurser, prestisje og profitt (Scott 1992: 53). Dette fordrer at redegjørelser for konseptets *utprøvdhet* belyser hvorvidt det er blitt forankret på bunntlinjen i organisasjonen og fungerer som en motiverende faktor for de ansatte. Sett i lys av Prahalad & Hamels (1990) argument om at et av de viktigste aspektene ved kjernekompetanse er den aktive samhandlingen *mellom* kompetanseområdene i en bedrift, vil det være avgjørende for strategiens grad av suksess at samhandling og samarbeid på tvers av organisasjonskartet står i samsvar med de uformelle normene, verdiene og praksisene i den aktuelle organisasjon. Er

svaret på dette spørsmålet ja, vil en kunne forvente at litteraturen vil anse kjernekompetanse som en hensiktsmessig strategi. Dersom det viser seg at det foreligger en uoverstemmelse mellom det uformelle plan og strategien, vil en derimot kunne forvente at strategien ikke oppfattes som hensiktsmessig. Altså kan en regne med at egeninteressen blant organisasjonens medarbeidere er suksessfaktoren, ikke den formelle strukturen. Dette er til slutt avhengig av hvorvidt det er samsvar mellom kjernekompetanse som formell struktur, og de til en hver tid gjeldende uformelle strukturer i en organisasjon.

2.5.2 – Forventninger til funn om effekter av outsourcing

Kjernekompetanse som organisasjonsoppskrift fremholder at organisasjoner må fokusere på, og nærmest rendyrke kjernekompetansen sin for å bevare konkurransedyktighet og komparative fortrinn. Dette innebærer at kompetanseområder, der organisasjonen ikke innehar fremragende kompetanse, bør *outsources* til aktører med fremragende kompetanse på det aktuelle området. Det følgende settet med teoretiske antakelser vil ta for seg avhandlings forskningsspørsmål 2: *hvilke effekter av outsourcing identifiseres i den undersøkte litteraturen, og hvordan forklares disse effektene i litteraturen?* De tre perspektivene vil her bli brukt som ”utkikkspunkt” for hvordan man i litteraturen vil forsøke å *forklare* hvorfor observerte effekter oppstår. Jeg organiserer sistnevnte forskningsspørsmål i to relativt brede kategorier: tilsiktede og utilsiktede effekter. Årsaken til dette er at jeg ønsker å analysere disse hver for seg, og allerede i dette kapittelet å legge til rette for et strukturelt skille.

I lys av *verktøyperspektivet* vil en forvente at litteraturen vil kunne inneholde følgende faktorer i sine utlegninger av hvorvidt det går bra (*tilsiktede effekter*) eller dårlig (*utilsiktede effekter*) med outsourcing. De tilsiktede effektene av outsourcing kan forventes å ha sin bakgrunn i at organisasjonen har hatt et klart formål med valget av outsourcing. Altså kan en regne med at beslutningen om outsourcing har vært fundert i sviktende måloppnåelse når det gjelder markedsposisjon, konkurransedyktighet eller profittmargin. Følgelig vil ledelsen i organisasjonen analysere og identifisere kjernekompetansestrategier og outsourcing som en best-practice for å løse de identifiserte problemene. Røvik skriver at ”*man vurderer (skanner) derfor også repertoaret av tilgjengelige oppskrifter først og fremst for å finne løsninger som matcher de problemene man har*” (Røvik 1998: 34). Altså er outsourcing valgt som redskap for måloppnåelse, da det anses som den løsningen som på mest effektivt vis for organisasjonen bidrar til å nå målet. En kan videre forvente at oppskriften blir ”filt” til og tilpasset av hensyn til effektiv lokal problemløsning (Røvik 1998: 34). Dette indikerer at toppledelsen i organisasjonene har vært aktive i implementeringsprosessen, som de følgelig

har klare målsetninger for. Det forventes at hendelsesforløp og forventet utfall har vært klart definert allerede på forhånd av organisasjonens ledelse. En vil også kunne forvente at ledelsen måler og kvalitetssikrer utfallet av outsourcing, for å sikre at strategien leverer de målene den er satt inn i organisasjonen for å levere. Dette vil i så fall gjenspeiles i litteraturen ved at den kan vise til konkrete (positive) resultater av outsourcing. Således vil en som oppsummering kunne gå ut fra at outsourcing, sett fra verktøyperspektivet er et *”...effektivt redskap for frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester”* (Røvik 1998: 32). Dette forventes å føre til tilsiktede effekter av outsourcing, samt en generell holdning i forskningslitteraturen om at det går bra med outsourcing, når det implementeres.

Jeg forventer i lys av *moteperspektivet* at outsourcing fremstilles som valgt og implementert som følge av kjernekompetansestrategier generelt, og outsourcinggrepets status i den gitte organisasjons omgivelser spesielt. Altså vil outsourcing bli tatt i bruk for å etterleve sosialt skapte normer om hvordan en effektiv, og tidsriktig organisasjon bør være utformet (Røvik 1998: 36). Således kan en forvente at outsourcing karakteriseres som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift, og at organisasjoner får legitimitet i sine omgivelser ved å iverksette den (Meyer & Rowan 1977: 345). Altså vil ikke outsourcing være valgt, slik som i verktøyperspektivet, som en konkret og rasjonelt begrunnet løsning på et eksisterende problem i organisasjonen; men snarere for å svare på institusjonelle ”krav” til god organisering, som for eksempel at bedrifter skal være slanke og fokuserte (Kakabadse & Kakabadse 2000: 709). Resultatet av dette kan være at en beslutning om outsourcing ikke er en langsiktig, strategisk og rasjonell avgjørelse. En slik tilnærming kan medføre negative konsekvenser. En vil forvente at implementering av kjernekompetansestrategier og eventuell outsourcing, vil kunne føre til utilsiktede effekter av slik utsetting. Dette hviler på et resonnement om at oppskriften vil være en fasade for omgivelsene, uten noen forventninger om betydning for effektiviteten internt. Altså vil avstanden mellom uttalt og reell praksis, og mangelen på et reelt problem som skal løses i organisasjonen, kunne forventes å påvirke effektene i motsatt retning av det verktøyperspektivet argumenterer for. Prahalad & Hamel (1990) advarer mot outsourcing av elementer som ved første øyekast kan fremstå som kostnadssentre, uten å rasjonelt analysere dens strategiske verdi for organisasjonens konkurransedyktighet. På denne måten kan man si at kjernekompetanse og outsourcing vil fylle en tilnærmet seremoniell rolle i organisasjonen. Dermed kan det heller ikke fra forskningslitteraturens side forventes noen spesielt tilsiktede teknisk - effektivitetsmessige virkninger av oppskriften. På den andre siden kan en argumentere for at legitimering i

omgivelsene, i seg selv, kan være en tilsiktet effekt av outsourcing. Dette fordrer riktignok at man legger Nils Brunssons (1989) mer hykleriske variant av perspektivet til grunn. Dermed vil en kunne forvente at litteraturen oppfatter bedrifter som outsourcer som tidsriktige og moderne organisasjoner. Outsourcing vil derimot antas å opphøre som institusjonalisert oppskrift dersom antall organisasjoner som opplever utilsiktede effekter er tilstrekkelig mange. Altså kan det forventes at forskningslitteraturen over tid (1990-2010) vil endre holdning ovenfor strategien, fra å rose oppskriften, til å inneha en mer kritisk tilnærming.

En vil i lys av *kulturperspektivet* forvente at hvorvidt kjernekompetansestrategier med outsourcing er samstemt med de uformelle normene, reglene og verdiene i organisasjonen spiller inn på hvorvidt man oppnår tilsiktede eller utilsiktede effekter av strategien. Selznick (1957) fremholdt at det på grunn av sosiale interne miljøer i organisasjoner, av individer med forskjellige behov og interesser, er tilnærmet umulig for aktører å handle i direkte samsvar med de gjeldende formelle strukturer. Da det først og fremst er de uformelle normene som styrer ansattes atferd, vil man kunne forvente at disse spiller inn på effektene som forskningslitteraturen identifiserer. Dersom et kompetanseområde blir solgt ut til en annen organisasjon, vil en kunne forvente at eventuell diskrepans mellom organisasjonskulturene i disse kan medføre utilsiktede virkninger av outsourcing. Dersom strategien – en endring i formell struktur – ikke berører kulturene, hverken i den utsolgte enhet eller i de enheter som blir igjen, så vil dette i liten grad føre til at de ansatte legger om atferden sin. Dette kan være i tilfeller der en organisatorisk enhet ”bare” blir formelt solgt ut og må produsere for – og rapportere til en ny eier, men at denne enheten hverken trenger å flytte fysisk, eller at de ansatte behøver å slutte. Slik kan en forvente at dersom konkrete grep er gjort for å konsolidere og inkorporere kulturene, at de tilsiktede effektene av outsourcing oppstår. Dette forutsetter at strategien må forankres i ”bunnlinjen” hos en organisasjons tjenesteleverandør. Det vil videre styrke virkningene som tilstrebes dersom formålet bak outsourcing er i samsvar med aktørens egeninteresser. Det fremholder Scott (1992) når han argumenterer for at de enkelte medarbeidere i en organisasjon har egeninteresse i at organisasjonen overlever. Dette er basert på faktorer som makt, tilgang på ressurser, prestisje eller profitt. Outsourcing som ledd i en større kjernekompetansestrategi, kan forventes å ivareta disse, da strategien har som hovedformål å styrke organisasjoners profitt, effektivitet og komparative fortrinn i markedet. Slik kan en konkludere med at utilsiktede effekter kan forventes å oppstå når det ikke er samsvar mellom de formelle og uformelle strukturene i en organisasjon, og på samme måte

vil en kunne forvente at de tilsiktede effektene oppstår dersom det er samsvar mellom de formelle og uformelle strukturene.

2.6 – Oppsummering og forventninger om funn

Jeg har i dette kapitlet redegjort for teoriene som danner grunnlaget for avhandlingens empiriske del – og som også vil ”gjennomsyre” den senere analysen. Ovenfor har jeg redegjort for valg av teorier, samt begrunnelse for teorivalget og de metodologiske konsekvenser det har. På tross av problemstillingens direkte spørsmål til litteraturen og eksplorative utforming, ser jeg det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i de tre teoretiske perspektivene for å strukturere ”letingen” og den senere analysen.

Jeg har redegjort for avhandlingens teoretiske forankring, og avslutningsvis formulert et sett med avledete antakelser for videre analyse. Det er viktig i denne sammenheng å påpeke at forventningene og antakelsene ikke er ment å gjensidig utelukke hverandre, men snarere belyse problemstillingen fra flere sider. Ingen av perspektivene kan alene besvare problemstillingen, snarere supplerer de hverandre. Formålet med avhandlingens teorivalg og applikasjon er å angripe forskningslitteraturen fra flere sider for å oppnå en mer helhetlig og reflektert analyse av det innsamlede datamaterialet. Perspektivene som er valgt vil fungere som redskap for å fortolke litteraturbidragene i lys av de teoretiske forventningene og antakelsene presentert i dette kapitlet. Altså vil analysen være basert på hvordan de konkrete litteraturbidragene er studert, og hvordan deres drøftelser kan plasseres inn i et teoretisk rammeverk basert på de tre perspektivene jeg har redegjort for i dette kapitlet.

Avslutningsvis har jeg samlet de tre teoriene i en tabell som skal gi en forenklet oversikt hvor den enkelte teoris forklaringskraft, i forhold til problemstillingens forskningsspørsmål.

	Verktøyperspektivet	Moteperspektivet	Kulturperspektivet
Hvilke oppfatninger har litteraturen av kjernekompetansekonseptets opphav, hvor utprøvd den er og hvilken status den har som organisasjonsoppskrift?	<p>Konseptet har fungert godt i en eller flere organisasjoner som et redskap for måloppnåelse.</p> <p>Konseptet kan vise til etterprøvde og dokumenterte resultater fra en stor gruppe brukere.</p> <p>Konseptet er et velutprøvd (og veldokumentert) verktøy for effektiv måloppnåelse.</p>	<p>Konseptet har sitt opphav i en eller flere organisasjoner som anses som særlig fremgangs- eller suksessrike.</p> <p>Konseptet blir sosialt autorisert ved at dets utprøvdhet knyttes til flere (velrenomnerte) brukere av konseptet som <i>tilsynelatende</i> har oppnådd effektivitetsmessige fortrinn uten at disse er empirisk dokumentert.</p> <p>Konseptet tas i bruk i flere organisasjoner med ønske om å oppnå legitimitet i sine institusjonelle omgivelser.</p> <p>Skille mellom prat-og-praksis. Konseptet tas i bruk på papiret men har få praktiske implikasjoner for organisasjonens dag-til-dag arbeid.</p>	<p>Konseptet har sitt opphav fra de uformelle strukturene i en (eller flere) organisatoriske kontekst(er) og blir deretter forsøkt overført til andre organisasjoner.</p> <p>Konseptets utprøvdhet knyttes til hvorvidt det lar seg konsolidere med de uformelle strukturene i organisasjoner der det tas i bruk.</p> <p>Konseptets status som organisasjonsoppskrift avhenger av det er kompatibelt med de uformelle strukturene for å være et effektivt redskap for måloppnåelse.</p>
Hvilke forhold kan sies å utløse tilsiktede effekter av outsourcing?	<p>Outsourcing blir valgt som en rasjonell løsning på et ektefølt problem i organisasjonen.</p> <p>Ledelsen er sterkt involvert i hele prosessen fra utredning til (eventuell) avslutning av prosessen.</p> <p>Ledelsen har klare målsetninger for forventet utfall av prosessen og følger den kontinuerlig opp gjennom måling/evaluering i henhold til uttalte målsetninger.</p> <p>Oppskriften ”files til” (oversettes) for å best tilpasses organisasjonens behov og målsetninger.</p>	<p>Vil ikke føre til tilsiktede effekter internt i organisasjonen. Eventuelle effekter vil snarere gjenspeile seg organisasjonens institusjonelle omgivelser.</p> <p>Innfrir institusjonelle forventninger om moderne og tidsriktig (slank og fokusert) organisering. Således kan beslutningen om outsourcing <i>i seg selv</i> sies å bidra til at tilsiktede effekter oppstår.</p>	<p>Dersom ledelsens formål med outsourcing samsvarer med aktørenes egeninteresser kan man forvente at ønsket utfall (tilsiktede effekter) oppstår.</p> <p>Det legges til rette for gjensidig tillit og samarbeid mellom aktørene på tvers av organisasjonskulturene. Tilsiktede effekter oppstår dersom disse kulturene er forenlige.</p> <p>De uformelle strukturene som opererer parallelt med de formelle veier tyngst i forhold til utfall.</p> <p>Dersom outsourcing i liten eller ingen grad berører kulturene vil man i liten grad oppleve motstand mot endring.</p>

<p>Hvilke forhold kan sies å utløse utilsiktede effekter av outsourcing?</p>	<p>Outsourcing er ikke valgt som en rasjonell løsning på et ektefølt problem og kan således resultere i at feil kompetanser skilles ut av organisasjonen.</p> <p>Ledelsen innehar en passiv rolle i hele prosessen.</p> <p>Uklare målsetninger til forventet utfall og liten grad av oppfølging preger prosessen.</p> <p>Oppskriften er ikke tilpasset (filt til) organisasjonens behov og målsetninger.</p>	<p>Outsourcing er valgt på bakgrunn av et opplevd problem som resultat av rasjonaliserte myter om effektiv organisering.</p> <p>Uklare målsetninger preget av en motelogikk og ikke en effektivitetslogikk forventes å føre til at outsourcing blir utført halvhjertet – for å etterleve ”kraft” om riktig organisering i ens institusjonelle omgivelser.</p> <p>Dersom tilstrekkelig mange organisasjoner opplever utilsiktede effekter av outsourcing forventes det at litteraturen vil delegitimere kjernekompetanse og outsourcing som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift.</p>	<p>Diskrepans mellom ledelsens formål med outsourcing og aktørenes egeninteresser kan føre til at strategien blir frastøtt. Slike tilfeller kan utløse motstand, og kan føre til at ansatte motarbeider organisasjonens målsetninger, eller de forlater organisasjonen.</p> <p>Diskrepans mellom de uformelle strukturene hos outsourcer og leverandør svekker samarbeidet og forventes å utløse utilsiktede effekter.</p> <p>Outsourcing er vanligvis truende for etablerte organisasjonskulturer, og kan føre til frykt og usikkerhet blant organisasjonens ansatte, noe som kan resultere i utilsiktede effekter.</p>
---	--	--	--

Kapittel 3: Metodisk tilnærming

3.0 – Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metodisk tilnærming. I praksis innebærer det at jeg begrunner hvorfor jeg har valgt litteraturreview som metode. Det skal jeg bl.a. gjøre ved å vise i hvilken grad og hvordan denne metoden bidrar til å belyse mine to forskningsspørsmål. Videre vil jeg redegjøre for hvilke data som er samlet inn, og hvordan innsamlingen er foretatt i praksis. Kapittelet vil også ta for seg styrker, svakheter og utfordringer ved litteraturreview som metode.

3.1 – Hvorfor litteraturreview?

For å besvare og belyse mine to forskningsspørsmål har jeg valgt å gjennomføre en litteraturreview av representative litteraturbidrag om kjernekompetansestrategier og outsourcing. Bakgrunnen for dette valget er først og fremst at mine forskningsspørsmål er av en såpass utforskende og omfattende karakter at litteraturreview her synes hensiktsmessig. Litteraturreview er en egnet metode for at jeg skal kunne lære raskt gjennom å fordype meg i mengder relevant litteratur, både av teoretisk og empirisk art. Slik kan jeg finne frem til sammenhenger innen et utvalg litteratur, uten selv å måtte samle inn store mengder empirisk data. Rent tidsmessig tillater dette meg å besvare mine to forskningsspørsmål på de ti månedene og de begrensede ressursene jeg har hatt til rådighet for denne avhandlingen. Dersom jeg eksempelvis hadde benyttet meg av et case-design, ville jeg av tids- og ressursmessige årsaker måttet avgrense omfanget av forskningsspørsmålene til et nivå som hadde vært realistisk å gjennomføre. Dette ville uten tvil resultert i en mer begrenset redegjørelse av kjernekompetansekonseptet og effektene forbundet med outsourcing som virkemiddel herunder.

3.2 – Litteraturreview

Chris Hart definerer i boken *Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination* reviewmetoden som følger:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed.” (Hart 1998: 13)

Hart argumenterer for at metoden gir forskere mulighet til å studere hva tidligere forskning har bidratt med til et gitt fagfelt, og gir – potensielt – forskeren innblikk i en stor kunnskapspool (Hart 1998: 27). Et slikt innblikk gir, i følge Hart (1998), en forsker *for det første* mulighet til å tilegne seg bred kunnskap om fagfeltet, og *for det andre* mulighet til å avdekke eventuelle hull i tidligere forskning. Videre kan man identifisere fellestrekk i de funn som er gjort i studiene som ligger til grunn for litteraturen som analyseres.

En litteraturreview kan brukes på to måter. For det første kan den brukes i forkant av en større oppgave, for å orientere seg i litteraturen før man begynner på sin egen forskning. Slik blir reviewen et redskap for kartlegging av tidligere forskning, holdninger og funn innen området en ønsker å studere:

”It is the ideas and work of others that will provide the researcher with the framework for their own work; this includes methodological assumptions, data-collection techniques, key concepts and structuring the research into a conventional academic thesis.” (Hart 1998: 27).

Den andre måten man ifølge Hart (1998) kan benytte seg av metoden er for å undersøke og besvare et sett forskningsspørsmål, slik jeg vil gjøre i denne avhandlingen. Litteraturreviewen åpner i denne sammenheng for at en kan fordype seg i store mengder litteratur på relativt kort tid, samt at man kan utlede tendenser og sammenhenger i den utvalgte litteraturen. Dette gjøres ved at man kartlegger litteraturen med det formål å besvare forhåndsdefinerte forskningsspørsmål. En litteraturreview sikrer høy kvalitet i datamaterialet, da dette er hentet fra tidligere publisert forskning, som kan anses som kvalitetssikret.

3.3 – Kvalitetskrav

For å gi et godt bilde av litteraturen innen fagfeltet er det nødvendig å være bevisst på visse kvalitetskrav forbundet med en litteraturreview. For å unngå at litteraturreviewen ender opp med kun å være en tynn beskrivelse av litteraturen, anbefaler Hart at man har følgende kvalitetskrav i bakhodet: *”Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis...”* (Hart 1998: 1). Dersom avhandlingen skal oppnå god kvalitet, må reviewen for det første være av tilstrekkelig bredde og dybde. For det andre må den være kortfattet, tydelig og ha en sammenhengende logikk. For det tredje må den ha en effektiv analyse der datamaterialet blir ”angrepet” fra forskjellige vinkler for å oppnå en god syntese.

I utformingen av litteraturreviewen har jeg forsøkt å ta høyde for nettopp disse kravene. *For det første* har jeg valgt ut et stort antall litteraturbidrag for å sikre tilstrekkelig bredde og dybde i datamaterialet. *For det andre* har jeg, slik som beskrevet i kapittel to, utledet et sett teoribaserte antakelser basert på hhv. verktøy-, kultur- og moteperspektivet. *For det tredje* har jeg utformet en ”feature map”; et kartleggingsverktøy for kategorisering av innsamlet informasjon. Denne er utformet basert på mine to forskningsspørsmål og teoretiske antakelser. Ved bruk av en ”feature map” får jeg kategorisert de aspektene ved litteraturen jeg ønsker å analysere, samt identifisert sammenhenger, motsetninger og ”hull” i mitt litteraturvalg. Disse tre faktorene legger således grunnlaget for en effektiv analyse av datamaterialet.

3.4 – Utvalg: kriterier og utfordringer

På de 20 årene er gått siden Prahalad & Hamel (1990) publiserte *The Core Competence of the Corporation*, er det publisert tusenvis av artikler og bøker om kjernekompetanse og outsourcing. For å navigere gjennom dette mylderet var det nødvendig å utforme kriterier for utvelgelse av litteratur til studien. Tanken bak disse, var at de skulle bidra til et litteraturutvalg som sikret faglig tyngde, dybde og bredde. I tillegg til å identifisere ”kjernelitteraturen” bak kjernekompetanse og outsourcing, ønsket jeg å sikre bredden ved å individuelt velge ut publikasjoner som kunne bidra med ulike vinklinger.

Artiklene er på et overordnet nivå valgt ut som følge av deres faglige relevans for min problemstilling; altså et utvalg artikler som tar for seg henholdsvis kjernekompetansestrategier og outsourcing. I forhold til konkret innhold i litteraturutvalget var det viktig for meg å få et utvalg som kunne gi et helhetlig bilde av kjernekompetanse og outsourcing. Herunder var det vesentlig at artiklene for det første belyste kjernekompetanse og outsourcing, samt forholdet mellom de to. Videre var det viktig, med hensyn til analysen av forskningsspørsmål 1, at utvalget også inneholdt litteratur som rettet et kritisk blikk mot kjernekompetanse som organisasjonsoppskrift. For den videre analyse og besvarelse av forskningsspørsmål 2 var jeg ute etter litteratur som både redegjorde for virkemiddelet outsourcing, men også belyste effekter av outsourcing.

Selve kjernelitteraturen ble valgt ut ved at jeg begynte å gjøre meg kjent med litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing. Det gjorde jeg ved å lese relevant litteratur om fagfeltet.

Følgelig bet jeg merke i en rekke ”gjengangere” i form av forfattere og spesifikke artikler, som ble referert til og omtalt hyppig. Etter en mer systematisk gjennomgang av referanselistene, kom jeg frem til en rekke artikler og bøker som kan regnes som fremtredende

bidrag i litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing. Disse ble så ”dobbeltsjekket” ved at jeg undersøkte antall siteringer de enkelte artiklene hadde i *Social Sciences Citation Index*. Høy referansefrekvens kan sies å være en nyttig indikator på hva som er kjernelitteraturen, og ikke minst hvem som kan sies å være ”guruene” innen fagfeltet (Hart 1998: 39).

For å sikre bredden i populasjonen ønsket jeg også å inkludere litteratur jeg vurderte at bidro med relevant informasjon, på tross av at de ikke var gjengangere i litteraturlisten. Disse ble valgt ut basert på abstract og en gjennomlesning med fokus på hvordan de ”matchet” forskningsinteressen min. For å sikre den faglige tyngden og kvaliteten av dette utvalget benyttet jeg meg innledningsvis av søk på ProQuest og Google Scholar avgrenset til å lete gjennom følgende publikasjoner: *California Management Review*, *Sloan Management Review* og *Strategic Management Journal*. Valget falt på disse som følge av deres høye såkalte Impact Factor (IF) – og som de har holdt høye over lange perioder. Et tidsskrifts impact factor er et mål for hvor ofte en ”gjennomsnittlig” artikkel i et tidsskrift blir sitert innen et gitt tidsrom. IF er et mål på journalers kvalitet og innflytelse og er basert på en formel utviklet av Thomson Reuters - og utgis årlig i *Journal Citation Report*. Impact factor for 2004 f. eks vil bli beregnet ut i fra følgende formel⁴:

$$\frac{(\text{antall siteringer i 2003}) + (\text{antall siteringer i 2002})}{(\text{antall publiserte artikler i 2003}) + (\text{antall publiserte artikler i 2002})}$$

Dette resulterer i et tall som tilsier at en artikkel fra et enkelt tidsskrift blir sitert i gjennomsnitt X antall ganger i løpet av året studert. For de utvalgte tidsskriftene har jeg valgt å se på kumulert IF over fem år (2003 – 2007). *California Management Review* har en 5-årig impact factor på 2.142, *Sloan Management Review* – 1.764 og *Strategic Management Journal* -6.708. Dette betyr at en artikkel publisert i hver av de tre journalene har blitt henvist til I gjennomsnitt 2, 1-2 og 6-7 ganger i året over en femårsperiode⁵.

Avslutningsvis valgte jeg noen artikler som igjen var referert til, eller anbefalt i disse. Disse ble valgt på bakgrunn av to kriterier: *for det første* deres faglige relevans og *for det andre* basert på IF, for å forsikre meg om at også disse var publisert i tidsskrifter som kan sies å holde høy kvalitet og være innflytelsesrike innen fagmiljøet.

⁴ hentet 07/02/2010 fra www.sokogskriv.no

⁵ Tall hentet 08/02/2010 fra Social Science Citation index via *JCR Web of Science* – www.thomsonreuters.com

Utvalget jeg satt igjen med var 18 artikler og en bok, publisert i perioden 1990 – 2010, som omhandlet hhv. kjernekompetanse, outsourcing og effekter av outsourcing. Et utvalg av denne størrelsen er nødvendig fordi forskningsspørsmålene mine fokuserer både på kjernekompetanse som overordnet strategi og outsourcing som rendyrking av denne. Mye av litteraturen på feltet er spesifikt vinklet i stor grad mot nettopp den overordnede strategien (kjernekompetanse) eller operasjonaliseringen av denne (outsourcing). Bidragene gir et representativt bilde av fagfeltet da utvalget inkluderer kjernelitteratur, relevante reviewer og forskningsarbeider samt ett litteraturbidrag fra en journal med utspring fra konsulentbransjen.

3.4.1 – utfordringer med tilgang til et godt utvalg relevant litteratur

Det er viktig å være bevisst på at en litteraturanalyse, ikke vil være bedre enn kvaliteten på datamaterialet som ligger til grunn for studiet. Som redegjort for i forrige avsnitt var det viktig å kvalitetssikre den innsamlede litteraturen. En av utfordringene i denne prosessen har vært å navigere seg gjennom et mylder av publisert litteratur på området. For eksempel gir et enkelt søk på ”core competence” (via <http://scholar.google.com>) 439 000 treff⁶, og ”outsourcing” 281 000 treff⁷. Naturligvis blir dette noe mindre når man benytter seg av mer spesifikke søkestrenger som f. eks ”effects of outsourcing” o. l. For å finne frem til relevant litteratur har jeg som nevnt i pkt. 3.4 benyttet meg av innsamlingskriterier, disse har tillatt meg å sikre den rette bredden og dybden innen mangfoldet av litteratur som er publisert om kjernekompetansestrategier og outsourcing siden 1990. Ved kun ett tilfelle hadde jeg vanskeligheter med å få tak i publikasjonen jeg var ute etter. Dette løste seg interessant nok ved at jeg la ut en beskjed på nettsamfunnet Twitter der jeg spurte om noen med tilgang til McKinsey Quarterly kunne være behjelpelige med å laste ned artikkelen. Til min store overraskelse ble jeg kort tid etter kontaktet av journalens redaksjon på Twitter, som ga meg et dagspass til www.mckinseyquarterly.com, slik at jeg kunne få lastet ned artikkelen.

3.5 – Hvordan kan litteraturreview som metode belyse forskningsspørsmålene mine?

Litteraturreview som metode gjør at jeg kan belyse mine to forskningsspørsmål gjennom å systematisk identifisere sammenhenger i litteraturutvalget. Av spesiell interesse er det *for det første* å belyse hvilke oppfatninger som foreligger om konseptets *opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift*. *For det andre* ønsker jeg å belyse effektene outsourcing har på organisasjoner, og *hvorfor* disse oppstår.

⁶ Søk utført 25.1.2010

⁷ Søk utført 25.1.2010

Ved å benytte meg av en såkalt ”feature map” for å strukturere og kartlegge de sentrale kjennetegnene i litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing får jeg muligheten til å identifisere sammenhenger, ulikheter og ”hull” i litteraturutvalget mitt (Hart 1998: 145). Dette åpner for at jeg kan klassifisere og kategorisere innholdet i utvalget mitt i et standardformat. Dermed kan jeg isolere og fokusere på konkrete synspunkter i litteraturen (Hart 1998: 146). I de neste avsnittene vil jeg redegjøre for min ”feature map”⁸, og hvordan den bidrar til å belyse og videre operasjonalisere mine to forskningsspørsmål.

3.5.1 – Min ”feature map”

Hart definerer en ”feature map” som: *”...a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format.”* (Hart 1998: 145).

Oversatt til norsk kan man si at det er et kart over hovedinnhold i litteraturen som tillater forskeren å systematisere analysen av datamaterialet. Skjemaet lages etter hvilken informasjon den enkelte forsker trenger fra litteraturen for å kunne svare på sin problemstilling. På sett og vis kan man si at man ”intervjuer” litteraturen, med den hensikt å trekke ut sentrale kjennetegn som er relevant for det en ønsker å studere. Slik kan man trekke ut relevant data og presentere dette på en tydelig og strukturert måte.

”Feature map’en” er tredelt. Spørsmål 1-5 retter fokus mot kjennetegn ved organisasjonene som er med i studien. Spørsmål 6-11 retter fokus mot kjennetegn ved publikasjonene som er med i studien. Spørsmål 12 – 20 er videre operasjonaliseringer av mine to forskningsspørsmål.

3.5.2 – Spm 1-5: Bakgrunnsinformasjon – uvalgt publikasjon

Det er viktig for avhandlingens generaliserbarhet å ha kartlagt kjennetegnene ved de enkelte publikasjonene. For eksempel vil det kunne stilles tvil til hvor gyldige mine funn er dersom de er basert på alt for gamle data, eller en ujevn balanse i utvalget innen perioden 1990 - 2010. Det kan også tenkes at tidspunkt for publisering kan si noe om hva som var viktig og vektlagt i perioden det enkelte litteraturbidrag ble skrevet.

Da jeg arbeider med sekundærdata er det viktig å være bevisst på hva slags metode som er brukt, og hvordan informasjonen som danner grunnlaget for min egen analyse er samlet inn. Kjennskap til hva nettopp dette vil være relevant for avhandlingens generaliserbarhet. Hvor overførbart er egentlig datagrunnlaget mitt? Dette vil bli belyst nærmere i neste kapittel.

⁸ Appendiks 1- Feature Map

3.5.3 – Spm. 6-11: Kjennetegn ved organisasjoner i studien

Hva kjennetegner organisasjoner som er undersøkt, eller referert til i litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing? Er noen bransjer i større grad representert enn andre? Er litteraturen hovedsakelig opptatt av organisasjoner i privat, eller offentlig sektor? Hvor i verden befinner organisasjonene seg, er spredningen jevn eller ujevn? Hvor opererer organisasjonene? Er de nasjonale, regionale eller globale aktører?

På tross av at disse spørsmålene ikke er *direkte* utledet fra forskningsspørsmålene er de viktige av to grunner. *For det første* vil de gi meg innblikk i fellestrekk og ulikheter med hensyn til hva slags organisasjoner som er forbundet med kjernekompetansestrategier og outsourcing. *For det andre* vil informasjonen danne grunnlaget for en drøftning knyttet til avhandlingens generaliserbarhet. Dersom enkelte bransjer, sektorer, land, eller virkeområder er overrepresentert vil det ha implikasjoner for generaliserbarheten. Dersom utvalget kun består av for eksempel store multinasjonale selskap i USA kan det stilles tvil til hvorvidt mine funn er overførbare til for eksempel små- og mellomstore bedrifter i Norge.

3.5.4 – Spm 12-16: Oppfatninger om kjernekompetansekonseptets *opphav og utprøvdhet*..

Disse fem spørsmålene retter blikket mot mitt første forskningsspørsmål og er ment å kartlegge hvilke oppfatninger ulike forfattere presenterer med hensyn til konseptets *opphav* og *utprøvdhet*.

Spørsmål 12: Hensikten med dette spørsmålet er å belyse hvordan ulike forfattere definerer kjernekompetanse. Dette spørsmålet er tatt med fordi jeg ser det som hensiktsmessig å gjøre en *kort* analyse av hvordan de ulike forfatterne definerer kjernekompetanse. Jeg har bevisst unnlatt å formulere kategorier for dette, da jeg forventer at definisjonene kan variere – og det derfor synes hensiktsmessig å samle inn de eventuelt ulike definisjonene og utlede mer konkrete kategorier i analysen. Er man i litteraturen enig, eller uenig om hva kjernekompetanse er?

Spørsmål 13: Spørsmålet er ment å kartlegge hvilke forfattere/forskere som knyttes til konseptets *opphav* i de ulike publikasjonene. Her er jeg på utkikk etter eksplisitte henvisninger til forfatter/forskere, altså at de knyttes direkte til konseptets *opphav*. Er det slik jeg forventer, at Prahalad & Hamel omtales som konseptets ”guruer”, eller anerkjennes det at også andre forfattere/forskere har bidratt til konseptets fremvekst?

Spørsmål 14: Spørsmålet er ment å kartlegge hva slags organisasjoner og eventuelle land som i de ulike bidragene kan sies å oppfattes som konseptets ”kilde”. Her er jeg primært interessert

i hva som kjennetegner disse organisasjonene. Er det organisasjoner der konseptet er tatt i bruk og har fungert godt (verktøyperspektivet)? Er det slik at fokuset primært er rettet mot særlig fremgangsrike organisasjoner som tilsynelatende har nytt godt av å ta i bruk konseptet (moteoperspektivet)? Eller er det slik at konseptets ”organisatoriske opphav” stammer fra de uformelle strukturene i en (eller flere) organisatoriske kontekster. Altså har konseptet utviklet seg naturlig i en eller flere organisasjoners uformelle strukturer (kulturperspektivet)?

Spørsmål 15: Spørsmålet er ment å rette blikket mot andre organisasjoner som kan sies å ha tatt i bruk konseptet. I hvilken grad kan forfattere/forskere påvise at konseptet holder det det ”lover”? Er ”beviset” empirisk basert eller er det anekdotiske suksesshistorier?

Spørsmål 16: Spørsmålet er ment å identifisere hvorvidt forskere/forfattere er opptatt av om konseptet er bevisst tatt i bruk i organisasjonene de knytter til konseptet. Dette er relevant i lys av konseptets utprøvdhet. Er kjernekompetansen som danner grunnlaget for organisasjonenes suksess et resultat av et *bevisst* fokus på kjernekompetanse – eller kan det være forskerne som *selv* identifiserer kjernekompetanser i organisasjonene uten at disse nødvendigvis er et resultat av et bevisst fokus på kjernekompetanser i organisasjonen?

3.5.5 – Effekter av outsourcing: hva er de og hvilke forhold kan sies å bidra til at de oppstår?

De resterende fire spørsmålene i min ”feature map” retter fokus mot mitt andre

forskningsspørsmål: *hvilke effekter identifiserer litteraturen at outsourcing medfører og hvilke forhold kan sies å utløse disse?*

Spørsmål 17 og 19: Spørsmålene er ment å kartlegge de konkrete effektene de enkelte litteraturbidragene trekker frem at kan bli resultatet når aktiviteter og tjenester outsources. Jeg har på et overordnet nivå valgt å kategorisere effektene etter hvorvidt de kan sies å være tilsiktede eller utilsiktede. Altså går det bra, eller dårlig med outsourcing? Jeg har videre utledet fire kategorier jeg kan plassere effektene i; *kunnskapsmessige, økonomiske, organisasjonsinterne, kunderelasjoner*. Disse kategoriene er basert på grupperinger som allerede er etablert i mye av litteraturen om virkningene av outsourcing.

Spørsmål 18 og 20: Spørsmålene er ment å kartlegge i hvilken grad forskere/forfattere forsøker å forklare *hvorfor* henholdsvis tilsiktede og utilsiktede effekter av outsourcing oppstår. I forrige kapittel avledet jeg to sett teoretiske antakelser i relasjon til nettopp dette. Jeg ønsker å kategorisere funnene i forhold til hvordan de kan knyttes til antakelsene fra de tre perspektivene. Jeg vil i analysekapittelet utforme mer spesifikke kategorier basert på de

konkrete ”grebene” eller ”forholdene” som kan sies å påvirke utfallet av en outsourcingprosess.

3.6 – utfordringer forbundet med valgt metode; litteraturreview

Både av hensyn til kvalitet på innsamlet datamateriale og den videre teoretiske analyse av denne, er det hensiktsmessig å gjøre seg noen refleksjoner om utfordringer forbundet med litteraturanalyse som metode. Muligens enda viktigere er det å være bevisst på hvordan en skal hanskles med de potensielle utfordringene.

3.6.1 – utfordringer forbundet med validitet og reliabilitet

Avhandlingens største utfordring vil være å sikre dens kvalitet som forskningsarbeid. Denne kvaliteten gjenspeiles nettopp i dens validitet og reliabilitet (Ringdal 2001: 166). Validitet, eller gyldighet henviser til om avhandlingen faktisk måler det den sier den skal måle. Reliabilitet, eller pålitelighet, henviser på sin side til om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Reliabiliteten kan sies å være god dersom andre som benytter samme design, finner grunnlag for å trekke like konklusjoner. Ifølge Ringdal (2001) kan en si at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Dette fordrer at dersom gjentatte målinger kommer frem til samme resultat, kan studien anses som gyldig.

Det er viktig for å sikre avhandlingens validitet og reliabilitet, når man opererer med forskningsbasert sekundærdata, at innsamlingskriteriene for litteraturen er strukturert på en måte som gjør problemstillingen så etterprøvable som mulig. Derfor er litteraturutvalget primært samlet inn ved hjelp av referansesjekk, avgrensede søk basert på spesifikke tidsskrifter, og hyppige anbefalinger i oversiktsartikler. Litteraturreview som metode sikrer avhandlingens reliabilitet, da allerede publisert litteratur distanserer meg fra problemer som f. eks intervju bias o. l. Likevel må jeg være bevisst på at min faglige bakgrunn og -interessefelt kan påvirke min tolkning av litteraturen, samt at jeg ikke kan kontrollere for eventuelle feil som er blitt gjort i den studerte litteraturens egne datainnsamlingsprosess. Jeg velger likevel å legge til grunn at internasjonalt anerkjente tidsskrifter opererer med et kvalitetssystem som fanger opp metodiske feil i forskningen de velger å publisere. Følgelig vil artikler fra disse kunne anses som pålitelige datakilder

3.7 – Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for avhandlingens metodiske tilnærming. Avhandlingen benytter seg av litteraturreview, og jeg har redegjort for denne i kapitlets punkt 3.1 og 3.2. Her har jeg argumentert for metodens fordeler, og hensiktsmessighet i forhold til

avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Videre i punkt 3.4 har jeg belyst utvalgskriteriene med hensyn til utvalg av data. I tillegg har jeg presentert ”feature-map’en”, som vil bli brukt nærmest som en intervjuguide i gjennomgangen av litteraturen. Denne tillater meg å kategorisere funn, identifisere fellestrekk samt eventuelle avvik fra sammenhenger i litteraturen som blir studert. ”Feature-map’en” er en ytterligere operasjonalisering av mine to forskningsspørsmål, og muliggjør en mer detaljert og systematisk gjennomgang av litteraturen. Avslutningsvis har jeg drøftet utfordringer forbundet med metodevalget og redegjort for utfordringer i forbindelse med tilgang på relevant litteratur. Avhandlingens validitet og reliabilitet er blitt diskutert, og argumentert for.

Kapittel 4: Artikkelloversikt og funn

4.0 - Innledning

I dette kapittelet vil jeg på fire måter redegjøre for datamaterialet som er samlet inn i tråd med forskningsopplegget som ble presentert i forrige kapittel. Jeg vil først presentere litteraturutvalget. Så vil jeg presentere bakgrunnsinformasjon om bidragene og diskutere dette i lys av avhandlingens generaliserbarhet. Avslutningsvis vil jeg gi en nærmere presentasjon av to publikasjoner, samt redegjøre for de konkrete effektene jeg har kartlagt at oppstår som følge av outsourcing.

4.1 - Litteraturutvalget

Litteraturutvalget inkluderer totalt 19 bidrag. Bidragene er valgt ut i henhold til inklusjonskriteriene skissert i forrige kapittel. På overordnet nivå søkte jeg artikler som belyste kjernekompetanse og outsourcing, samt forholdet mellom de to begrepene. I tillegg ønsket jeg at utvalget skulle inneholde litteratur som også rettet et kritisk blikk mot kjernekompetanse som organisasjonsoppskrift. Og til slutt valgte jeg litteratur som både redegjorde for virkemiddelet outsourcing, men også belyste tilsiktede og utilsiktede effekter av outsourcing. Hvert bidrag dekker ikke i seg selv alle disse kriteriene, men utvalget som helhet er i samsvar med disse. I tabellen presenteres disse i alfabetisk rekkefølge.

Forfatter	Tittel	Publikasjonsmedium	Målsetning med publikasjonen
Barthélemy, Jérôme, 2003	The Seven Deadly Sins of Outsourcing	Academy of Management Executive	While literature on outsourcing has often sought to draw lessons from highly visible companies that have been successful in outsourcing, this article sheds light on the failed efforts.
Barthélemy, Jérôme, 2001	The Hidden Costs of IT Outsourcing	MIT Sloan Management Review	Lessons from 50 IT-outsourcing efforts show that unforeseen costs can undercut anticipated benefits. Understanding the issues can lead to better outsourcing decisions
Coyne, Hall & Clifford, 1997	Is your core competence a mirage?	The McKinsey Quarterly	Managers now consider just about everything a potential competence. Are you measurably better, can you sustain the difference, and does it matter? Building a core competence: three options
Earl, 1996	The Risks of Outsourcing IT	Sloan Management Review	Is based on an analysis of eleven risks of outsourcing that he identified in discussions with both buyers and vendors in the IT outsourcing marketplace.
Gilley & Rasheed, 2000	Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance	Journal of Management	This study empirically examined the extent to which outsourcing of both peripheral and near-core tasks influences firms' financial and

			nonfinancial performance.
Goddard, 1997	The Architecture of Core Competence	Business Strategy review	To survey the explanations given by leading writers for corporate success and then go on to sketch a definition of “meta-competence”: the corporate capacity for building and sustaining core competence.
Hamel & Prahalad, 1994	Competing For the Future	HBS Press (Bok)	To provide a somewhat more specific definition of core competence before going on to consider the nature of “competition for competence”.
Javidan, 1998	Core Competence: What Does it Mean in Practice?	Long Range Planning	This article first links core competency to the company’s strategic planning process and then presents a detailed process through which senior management can identify and take strategic advantage of their core competencies and capabilities.
Kakabadse & Kakabadse, 2000	Critical Review – Outsourcing: A paradigm Shift	The Journal of Management Development	This paper provides a literature and research review of current trends and at the same time identifies the changes that are taking place in outsourcing thinking.
Markides & Williamson, 1994	Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance	Strategic Management Journal	An empirical test supports our view that “strategic relatedness” is superior to market relatedness in predicting when related diversifiers outperform unrelated ones
Mascarenhas, Baveja & Jamil, 1998	Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies	California Management Review	To analyze the dynamics of core competencies
Nicolai & Dautwiz, 2009	Fuzziness in Action: What Consequences Has the Linguistic Ambiguity of the Core Competence Concept for Organizational Usage?	British Journal of Management	To pursue an in-depth case study of a German corporation which can be seen as a “heavy adopter” of the core competence concept.
Nicolai, Schulz & Thomas, 2010	What Wall Street Wants – Exploring the Role of Security Analysts in the Evolution and Spread of Management Concepts	Journal of Management Studies	Focusing on the core competence concept, we investigate whether security analysts swing with the popularity of a management concept or serve as a corrective that secures the rationality of managerial actions.
Prahalad & Hamel, 1990	The Core Competence of the Corporation	Harvard Business Review	In our experience, many companies are confused over just what is, and is not, a core competence. Having introduced the concept, it may be useful to provide a somewhat more specific definition of core competence before going on to consider the nature of “competition for competence”
Prahalad, 1993	The Role Of Core Competencies In The Corporation	Research Technology Management	In this article, I focus on the opportunity gap through revitalization and growth. New business development, growth, new market development, and leveraging of corporate resources are an integral part of the value creation process.
Quinn, 1999	Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge	Sloan Management Review	To show that properly developed strategic outsourcing

	Capabilities		substantially lowers costs, risks, and fixed investments while greatly expanding flexibility, innovative capabilities, and opportunities for creating higher value-added and shareholder returns.
Quinn, 2000	Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth	Sloan Management Review	To show that strategically outsourcing innovation – using the most current technologies and management techniques – can put a company in a sustainable leadership position.
Quinn & Hilmer, 1994	Strategic Outsourcing	Sloan Management Review	The authors suggest ways to determine what those core competencies are and which activities are better performed externally. They assess the relative costs and risks of “making” or “buying” and present methods for containing risks while enjoying the benefits from their dual approach.
Weigelt, 2009	The Impact Of Outsourcing New Technologies On Integrative Capabilities And Performance	Strategic Management Journal	The study argues that greater reliance on outsourcing may reduce a firm’s learning by doing, internal investment, and tacit knowledge applications, thereby impeding a firm’s integrative capabilities and performance in the market.

4.2 – Sentrale trekk ved litteraturbidragene

11 av bidragene er publisert i perioden 1990-1999, åtte i perioden 2000-2009. Den eldste publikasjonen i utvalget er kun 20 år gammel og det vil være naturlig å forvente at materialet som blir presentert dermed vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til kjernekompetanse og strategisk outsourcing – noe Thagaard (2002) anser som et vesentlig kriterium for overførbarhet. I tillegg består utvalget primært av hyppig siterte artikler fra anerkjente tidsskrifter med høy impact factor, samt en bok som omtales som en internasjonal ”best-seller” innen managementlitteraturen.

4.2.1 – Forskningsopplegg og metode

8 av de 19 publikasjonene er selvstendige empiriske studier av organisasjoner mens de resterende 11 er reviewer av andres studier. Av de 8 selvstendige empiriske studiene er fire rene kvantitative undersøkelser, to rene kvalitative undersøkelser og to kombinerer kvalitative og kvantitative teknikker. De fleste av de selvstendige empiriske studiene inneholder en innledende litteraturreview av tidligere forskning, i tillegg til de empiriske resultatene.

De fire rent kvantitative undersøkelsene er alle større utvalgsundersøkelser. Primærdata ble samlet inn ved bruk av survey i to av tilfellene (Gilley & Rasheed 2000; Weigelt 2009). De to

andre benyttet seg av sekundærdata hentet fra databaser⁹ (Markides & Williamson 1994; Nicolai et. al 2010). Data ble i de fire artiklene så analysert ved hjelp av kvantitative analysemetoder, hovedsaklig regresjons- og variansanalyse.

De to kvalitative studiene var begge casestudier, og samlet begge primærdata ved hjelp av intervjuer¹⁰ (Mascarenhas et. al 1998; Nicolai & Dautwiz 2009). De to studiene som kombinerte kvalitative og kvantitative teknikker var begge utvalgsundersøkelser og hentet kvalitativ data ved hjelp av intervjuer, og kvantitativ data gjennom surveyundersøkelser (Barthélemy 2001; Barthélemy 2003).

4.2.2 – Organisasjonenes bransjetilknytning

I forrige kapittel stilte jeg spørsmålet hva som kjennetegner ”organisasjoner enten studert, eller referert til i litteraturen som omhandler kjernekompetanse og outsourcing”. Hensikten med dette spørsmålet er å få belyst hvor representative dataene er, bl.a. med hensyn til hvilke bransjer som er studert i litteraturen.

Syv av studiene fokuserer på en bestemt bransje, ytterligere syv favner over flere bransjer, mens fem ikke oppgir bransjetilhørighet. Av de syv som fokuserer på kun en bransje tar fire for seg virksomheter innen høyteknologi, to tilhører servicebransjen mens en tar for seg tradisjonell industrivirksomhet. I de tverr-industrielle studiene er bransjer innen fremstilling av høyteknologiske produkter representert i seks av syv studier, fremstilling av forbruksvarer i seks av syv, tradisjonell industri i seks av syv og servicebedrifter i fem av syv.

4.2.3 – Organisasjonenes sektortilhørighet

Kun en av studiene vier oppmerksomhet til organisasjoner i offentlig sektor (Kakabadse & Kakabadse 2000). Artikkelen er en omfattende studie av utviklingen i litteraturen om outsourcing, men vier dog kun 1,5 av artikkelens 48 sider til outsourcing i offentlig sektor. Fokuset her er at offentlige institusjoner i større grad selger ut tjenester uten gå nærmere i dybden på tilsiktede og utilsiktede effekter av dette, som ville vært relevant for forskningsspørsmål to. De resterende 18 bidragene fokuserer utelukkende på organisasjoner i privat sektor.

Det kan være flere årsaker til at flertallet av publikasjonene fokuserer på privat sektor. For det første benyttes kjernekompetansestrategier og strategisk outsourcing i større grad i privat

⁹ Markides & Williamson (1994) hentet data fra TRINET tapes databasen. Nicolai et. al (2010) hentet data fra tre databaser: Compustat North America, Compustat Industry Segment og Institutional Brokers Estimate Systems.

¹⁰ Nicolai & Dauwiz (2009) hentet sekundærdata ved å analysere både nyhetsartikler og interne dokumenter fra den studerte organisasjonen.

sektor enn i offentlig sektor. For det andre stammer strategien fra privat sektor, og det er naturlig å tenke seg at den dermed har opplevd større spredning innen det private enn i det offentlige. For det tredje kan det tenkes at det er enklere å studere kjernekompetansestrategier og outsourcing i privat sektor. Suksessfaktorer kan være lettere å måle innen det private, da det ofte er enklere å fastsette konkrete målsetninger her. Jacobsen & Thorsvik (2002) argumenterer for at målsetningene i offentlig sektor i stor grad er kontinuerlige og at det er vanskelig å definere når et mål er nådd. Mål i offentlig sektor blir ofte av typen ”vi skal drive med...” – i kontrast til privat sektor – der man som regel har en klar definisjon av hva som skal være oppnådd innenfor en gitt tidsperiode. Med hensyn til både Prahalad & Hamels (1990; 1994) og Quinn og Hilmers (1994) fokus på profittmaksimering og konkurransedyktighet, er det uten tvil slik at strategien i seg selv er mer tilpasset privat sektor. Forskere finner det dermed naturlig å studere strategiene her. I tillegg kan kjernekompetanse og outsourcing stå i kontrast til idealer det offentlige er pålagt å følge. Jacobsen & Thorsvik argumenterer for eksempel for at ”...krav om effektivitet vil ofte stå i motstrid til krav om likebehandling” (Jacobsen & Thorsvik 2002: 52). Slik sett kan en med rimelighet anta at de kontekstuelle forskjellene mellom privat og offentlig sektor vil legge føringer på hvor ”rendyrket” strategien vil være det offentlige – da offentlige organisasjoner ikke bare kan bestemme seg for å gjøre det de kan best og tjener mest på.

4.2.4 – Organisasjonenes geografiske beliggenhet

Seks av bidragene studerer organisasjoner i ett land, elleve i flere land og to oppgir ingen informasjon om organisasjonenes geografiske beliggenhet. Av de seks studiene som undersøker organisasjoner i ett land dreier det seg i fem av studiene om organisasjoner fra USA, og i en av studiene om en organisasjon fra Tyskland. Totalt blir organisasjoner fra USA studert eller henvist til i 16 av de 19 publikasjonene. Europeiske organisasjoner blir henvist til i ni av publikasjonene. Asiatiske organisasjoner i seks og Australske i to.

4.2.5 – Organisasjonenes operasjonsområde

Hvor opererer organisasjoner som blir forbundet med kjernekompetanse og strategisk outsourcing? Er de primært nasjonale, regionale eller globale aktører? I gjennomgangen av litteraturen fant jeg at 16 av litteraturbidragene omhandler organisasjoner som opererer på et globalt nivå, to på nasjonalt nivå mens seks bidrag ikke oppgir informasjon som indikerer operasjonsområde.

4.2.6 – Organisasjonenes størrelse

Kun åtte av litteraturbidragene oppgir konkret informasjon om organisasjonenes størrelse. Indikatorene på størrelse i disse åtte er av varierende karakter. Goddard (1997) gir den mest fullstendige informasjonen i sin analyse av Wall-Mart som på 90-tallet hadde 670 000 ansatte og årlig omsetning på \$100 milliarder. Barthélemy (2001) har et utvalg på 50 organisasjoner hvorav 20 % har færre enn 1000 ansatte, 41 % mellom 1000 og 10 000 ansatte og 39 % har mer enn 10 000 ansatte. Gilley & Rasheed (2000) oppgir at organisasjonene de studerte i gjennomsnitt har 259 ansatte. Javidan (1998) og Weigelt (2009) oppgir at organisasjonene de studerer er i besittelse av henholdsvis \$11 milliarder og mellom \$100 000 000 og \$10 milliarder i totale økonomiske ressurser. Markides & Williamson (1994) studerte et utvalg bedrifter hentet fra Fortune 500 listen fra 1981. Nicolai & Dautwiz (2009) studerer en MNC som er viet stor interesse både i media og i tidligere forskning. Mascarenhas et. al (1998) studerer 12 selskap de omtaler som "*leaders in global market position*", og som kan vise til "*high levels of profitability*".

4.3 – Sammendrag av to artikler

De følgende litteraturbidragene er valgt ut for nærmere redegjørelse på bakgrunn av deres relevans for datamaterialet som ligger til grunn for besvarelsen av mitt første forskningsspørsmål. Prahalad & Hamels artikkel *The Core Competence of the Corporation* anses å være selve opphavet til kjernekompetanefokus som grunnlag for strategitenkning. Artikkelen er sitert hele 1820 ganger i løpet av de snart 20 årene som har gått siden den ble publisert. I tillegg er det den mest reproduserte artikkelen i HBRs 88 år lange historie. Nicolai et. al (2010) belyser hvordan kjernekompetanse kan sies å være et symbol for å blidgjøre ens institusjonelle omgivelser. De tar i motsetning til store deler av litteraturbidraget et klart teoretisk standpunkt i sin drøftning av kjernekompetansestrategiens livssyklus og spredning – og underbygger sine argumenter med empiriske funn.

4.3.1 – The Core Competence of the Corporation – C.K Prahalad & Gary Hamel (1990)

The Core Competence of the Corporation ble publisert i 1990 i Harvard Business Review. C.K. Prahalad er professor i bedriftsstrategi ved Stephen M. Ross School of Business ved University of Michigan – og er ved flere anledninger referert til som en av de mest innflytelsesrike skikkelsene innen strategifeltet. Gary Hamel er professor i strategi og internasjonal ledelse ved London Business School. Han ble i 2008 av Wall Street Journal omtalt som den desidert mest innflytelsesrike tenkeren innen managementfeltet¹¹. Begge

¹¹ <http://online.wsj.com/public/article/SB120994594229666315.html> hentet 06/04/2010

forfatterne har status som “*Highly Cited*” i ISI Highly Cited databasen¹² - noe som kan sies å være et objektivt mål på deres innflytelse innen management- og strategifeltet.

Artikkelen bidrar med data til forskningsspørsmål 1 – spesielt med hensyn til strategiens *opphav* og *utprøvdhet*.

I lys av konseptets *opphav* knytter Prahalad & Hamel dette til det de omtaler som en ny æra innen strategifeltet. På 1980-tallet ble toppledere vurdert etter hvor flinke de var til å omstrukturere, rydde opp i rot, og bryte opp hierarkier. På 1990-tallet, skriver de to forfatterne ved tiårets start, vil toppledere bli vurdert etter hvor dyktige de er til å identifisere, dyrke frem og utnytte kjernekompetansene som gjør vekst og utvikling mulig. De differensierte konglomeratenes tid er forbi, og fremtidens bedrifter må tenke nytt for å hevde seg i en stadig mer konkurransepreget verden.

Artikkelen synes å være inspirert av japanske organisasjoner og trekker frem bedrifter som i løpet av 1980-tallet bygget seg opp, og er i dag verdens ledende bedrifter innen høyteknologiske produkter¹³. I løpet av 1980-tallet gikk bedrifter som NEC, Canon, Sony fra å være marginale ”spillere” på markedet til å oppleve nærmere dobbelt så høy vekstrate som sine større amerikanske konkurrenter. De amerikanske bedriftene hadde mer kapital, mer avansert teknologi, investerte mer i FoU og hadde sterkere merkenavn. Likevel klarte de japanske bedriftene å utfordre lederposisjonene deres. For eksempel uttalte NEC allerede tidlig på 1970-tallet en strategi for å benytte seg av mulighetene som lå i det fremvoksende markedet innen integrering av kommunikasjon og databehandling. De identifiserte så hvilke kompetanser som ville være avgjørende for å kunne konkurrere innen dette området og bygget så opp disse. NEC brukte sine kjernekompetanser for å oppnå det de fleste amerikanske bedrifter ikke lengre klarte: de skapte nye markeder, utnyttet markeder som var under utvikling og gledet kundene sine med nye produkter de aldri hadde sett for seg, men definitivt fikk bruk for. I sum førte dette til at NEC økte sin årlige omsetning fra \$4mrd i 1980 til \$22mrd i 1988 – og fremstod som verdens ledende telekommunikasjonsforetak.

Vellykkede bedrifter ser seg altså ikke lengre som en portefølje av forretningsområder som lager ulike produkter – snarere ser de seg selv som en kompetanseportefølje. Disse kompetanseområdene danner grunnlaget for neste generasjon konkurransedyktige produkter, og kan ikke bare leies inn. De mener alt for mange bedrifter har gitt avkall på

¹² <http://www.isihighlycited.com> hentet 06/04/2010

¹³ NEC, Canon, Honda, Casio, Sony og Hitachi

kjernekompetanser ved å outsource det som ved en feiltakelse blir oppfattet som et ”rent kostnadssenter”. Å satse på å være konkurransedyktig basert på ”innleid” kompetanse er ifølge artikkelen ingen langsiktig strategi. Dersom den grunnleggende teknologien endres eller leverandøren bestemmer seg for å konkurrere under eget merkenavn, vil ens produktportefølje sammen med alle investeringer i markedsføring og distribusjon være svært utsatt. Outsourcing oppfattes som en snarvei til et konkurransedyktig produkt, men det bidrar svært lite til å utvikle den kompetansen som er nødvendig for å opprettholde en ledende posisjon i markedet.

Kjernekompetanser som grunnlag for konkurransedyktighet er, ifølge Prahalad & Hamel, ikke mulig å forstå med det begrepsapparatet som de diversifiserte selskapene de forsøker å ta et oppgjør med opererer ut i fra. De henviser her til såkalt ”urelatert diversifisering” som innebærer at et selskap har en ikke-relatert produktportefølje som er delt mellom i uavhengige divisjoner. Kjernekompetansekonseptet henviser til ”relatert diversifisering” der hele produktporteføljen er basert på de samme kjernekompetansene. Altså har man en diversifisert produktportefølje som får ”næring” fra de samme røttene; kjernekompetansene. Prahalad & Hamel søker å snu fokuset fra urelatert til relatert diversifisering.

Tanken bak denne fokusendringen er at bedrifter ikke må se på bedriftsenhetene sine som uavhengige, men snarere koble dem sammen ved hjelp av kjernekompetanser. De mener at mange selskap ikke nødvendigvis mangler de tekniske ressursene til å opparbeide seg kompetanser, men snarere at toppledelsen ofte mangler visjoner og et administrativt apparat til å forene ressurser spredt på mange forretningsområder. De viser til japanske bedrifter som på tross av at de har hatt en mindre beholdning av folk og teknologi har vært flinke til å flytte kompetanse mellom forretningsområder. Slik har de klart å benytte seg av mulighetene som ligger i å samkjøre kompetanseområder på tvers av organisasjonen.

I artikkelen fremheves flere eksempler for å underbygge konseptets *utprøvdhet*. Canon benyttet seg for eksempel av sin kompetanse innen finoptikk (fra kameradivisjonen) for å bygge opp og bli ledende innen kopimaskiner. Honda på sin side utnyttet det de hadde lært om motorsykler (raske, smidige og lette motorer) da de begynte å produsere biler. Således kan en strategisk arkitektur som danner grunnlag for produkt/markedsdiversifisering sies å ”tvinge” organisasjoner til å identifisere og utnytte tekniske forbindelser på tvers av enheter for å oppnå særegne konkurransefortrinn. For eksempel er hele Canons produktportefølje basert på minst to av deres identifiserte kjernekompetanser: *finmekanikk*, *optikk* og

mikroelektronikk. Et eksempel på dette er da Canons kopimaskindivisjon satte seg som mål å utvikle datastyrte kopimaskiner. De gikk så til kameradivisjonen, som allerede hadde utviklet verdens første datastyrte kamera. De kombinerte kopidivisjonens kunnskap om kopimaskiner med kameradivisjonens kunnskap innen datastyring. Denne samhandlingen tillot dem å utvikle et nytt verdensledende produkt basert på egne kjernekompetanser.

Artikkelen har noen ”hvite flekker”. For det første er det vanskelig å operasjonalisere konseptet; det gis ingen spesifikke retningslinjer for hvordan organisasjoner skal gå frem for å definere eller bygge disse. For det andre kan konseptet sies å være nokså bredt og til tider tvetydig. Dette gir organisasjoner svært stor grad av frihet til å tolke den på sin måte. Benders og Van Veen omtaler nettopp dette som et konsepts ”interpretative viability” – det vil si at en oppskrifts ”løfter” gjør den attraktiv å implementere, men dens tvetydighet gir de som tar den i bruk frihet til selv å velge de elementene de ønsker å ta med (Benders & Van Veen 2001: 37). For det tredje er det vanskelig å tyde hvorvidt de japanske bedriftene bevisst har ført en kjernekompetansestrategi, eller om det er Prahalad & Hamel som knytter grebene som er gjort til konseptet for å legitimere det som *utprøvd*. Flere av bidragene i utvalget mitt kritiserer Prahalad & Hamel for nettopp disse tre punktene noe den neste artikkelen jeg vil presentere eksemplifiserer.

4.3.2 – What Wall Street Wants – Exploring the Role of Security Analysts in the Evolution and Spread of Management Concepts – Alexander T. Nicolai, Ann-Christine Schulz and Thomas W. Thomas (2010)

Alexander Nicolai er professor i entreprenørskap ved Carl von Ossietzky Universitetet i Oldenburg. Artikkelen er valgt ut for nærmere redegjørelse fordi den kaster lys over forskningsspørsmål 1. Den drøfter særlig strategiens opphav, dens spredning og kan sies å tilskrive strategien status som en oppskrift som tas i bruk for å oppnå legitimitet i ens omgivelser.

Med bakgrunn i moteteori¹⁴ presenterer artikkelforfatterne to forskningsspørsmål: *Finnes det en kobling mellom analytikere, verdivurderinger og populariteten til bestemte managementkonsepter? Dersom det finnes en slik kobling – følger finansanalytikere motene og bidrar til spredning og formidling av disse?* Disse blir besvart med eksplisitt fokus på kjernekompetansediskursen på 1990-tallet.

¹⁴ De viser primært til Abrahamson (1991; 1993; 1996; 1999) og Kieser (1997; 2002; 2009) sine publikasjoner om ”management fashion”.

Forfatterne mener kjernekompetanse ikke kan anses som en detaljert oppskrift for input, prosesser eller strukturer. Snarere er konseptet en slags metafor som blir overført via retorikk. De argumenterer for at *”...analysts serve as mediators between the management fashion supply (e.g. consultancies, ‘gurus’, business school) and the fashion demand (e.g. companies as consumers of management knowledge) (:167)* I tillegg vises det til tidligere forskning som belyser at ledere ofte implementerer mer allmenne strategier og oppskrifter, snarere enn de mer unike – og kanskje mer skreddersydde for organisasjonens målsetninger. Motivet bak dette er å utløse høyere verdivurderinger og større oppmerksomhet fra nettopp finansanalytikere. Forfatterne argumenterer for at finansanalytikere har en tendens til å ”flokke” seg rundt andre analytikeres verdivurderinger. Altså kan de sies å orientere sine egne predikasjoner i forhold til spesielt erfarne og dyktige analytikers vurderinger; så kalte ”fashion leaders”. På denne måten fungerer finansanalytikere som tilretteleggere mellom tilbuds- og etterspørselssiden for managementoppskrifter ved å skape incentiver (økte verdivurderinger) for å ta i bruk tidsriktige mangementoppskrifter.

Forfatterne omtaler Prahalad & Hamels kjernekompetansekonsept som et klassisk eksempel på en trend innen managementfeltet. Bakgrunnen for dette er at konseptet oppstod omtrent samtidig som at ideen om bedrifter som konglomerater i praksis ble avinstitusjonalisert – og representerte noe nytt som tok avstand fra ”det gamle”. I løpet av 1990-tallet utviklet konseptet seg til å bli en av de mest innflytelsesrike managementoppskriftene i samtiden, og Prahalad & Hamel oppnådde raskt status som ”managementguruer”. De belyser så enda et kjennetegn som tilsier at kjernekompetanse er en mote innen managementfeltet. Nemlig at konseptet ofte implementeres i en ”forenklet” form for å legitimere endringer i organisasjonen.

”Prahalad and Hamel’s (1990) somewhat ambiguous argumentation does not necessarily demand for a reduction of market segments and corporate diversification. However, management fashions are often implemented in a simplified and modified way. This applies also to the core competence concept, which is often used in practice as a means of justifying de-diversification.” (:169)

Trenden ble forsterket ved at også forskningslitteraturen og næringspressen viste begeistring for strategien som et redskap for effektivisering. Således kan de sies å knytte konseptets opphav til Prahalad & Hamels publikasjoner og ”applausen” disse kan sies å ha fått hos handelshøyskoler, konsulentbyråer og andre ”agendasettere” i managementfeltet. Studien av konseptets *utprøvdhet* kan i dette bidraget sies å fokusere i størst grad på hvorvidt konseptet påvirker omgivelsenes oppfatning av organisasjoner som tar i bruk konseptet.

Forfatterne utleder følgende to hypoteser:

Hypothesis 1a: Refocusing activities were associated with a systematic overvaluation of future earnings by security analysts during the 1990s.

Hypothesis 1b: Diversifying activities were associated with a systematic undervaluation of future earnings by security analysts during the 1990s. (: 172)

Hypotesene 1a og 1b er antakelser om at og hvordan finansanalytikere ifølge management fashion teorien kan sies å følge trender i samtiden. På bakgrunn av at 1990-tallet tidligere ble belyst som kjernekompetansens storhetstid, forventer forfatterne at analytikerne verdisetter bedrifter som har refokusering som strategi høyere, mens de ”straffer” de som følger den avinstitusjonaliserte diversifiseringsstrategien med lavere verdivurderinger.

Hypothesis 2: The popularity of the core competence discourse is positively associated with the overvaluation of refocusing firms by security analysts.

Managementmoter går gjennom ulike stadier i løpet av deres livssyklus. En oppskrifts legitimitet øker i takt med dens utbredelse, og når den når toppen er den på sitt mest overbevisende ovenfor omgivelsene. Forfatterne antok at kjernekompetansestrategiens utbredelse og popularitet påvirket analytikernes prognoser i positiv retning da strategien ble ansett å ha høy legitimitet i omgivelsene.

Analysen viste flere interessante sammenhenger. For det første identifiserte forfatterne en markant nedgang i diversifisering mellom 1990 - 1997. Videre fant de at refokuseringstrenden på begynnelsen av 1990-tallet faktisk ble avløst av en diversifiseringstrend på slutten av 1990-tallet (: 178). Refokuseringsbølgen fulgte faktisk mønsteret i kjernekompetansediskursen slik den var identifisert i den bibliometriske analysen. De påviste også at finansanalytikere generelt overvurderte selskapenes inntjening uavhengig av valgt strategi. Analytikerne overvurderte inntjeningen til selskap som fulgte en refokuseringsstrategi med 72 % i gjennomsnitt, og selskap som fulgte en diversifiseringsstrategi med 67 % i gjennomsnitt. Avstanden mellom de to økte fra 5 % til 20 % når de så på kontrollutvalget. Dette indikerer at refokusering forbindes med systematisk overvurdering fra finansanalytikere.

Analysen av de uavhengige variablene belyste flere interessante sammenhenger. For det første viste det seg at selskap som iverksetter kjernekompetansestrategier er betydelig større enn de som følger diversifiseringsstrategier. For det andre fant de – i tråd med tidligere studier - at selskap som følger kjernekompetansestrategier tiltrekker seg mer oppmerksomhet fra analytikere enn de som ikke gjør det. For det tredje er prognosespredningen større i

forbindelse med de som følger refokuseringsstrategier enn de som diversifiserer. Noe som vitner om høy grad av usikkerhet og mangel på konsensus blant analytikere som dekker bedrifter med refokuseringsstrategier.

Den påfølgende regresjonsanalysen bekreftet at analytikere vektla bedrifters strategier, og i perioden 1990-1997 viste positive holdninger ovenfor kjernekompetansestrategier. Dog kunne de ikke bekrefte det motsatte. Hypotese 2 ble også bekreftet. Dette tyder på at analytikere som dekket bedrifter som bedrev refokusering sannsynligvis var påvirket av kjernekompetansediskursen på 1990-tallet.

Studien viste at analytikere i perioden 1990-1997 overvurderte de fremtidige inntektene til selskap som fokuserte på kjernekompetanse. Videre kan finansanalytikere sies å ha vært delaktige i spredningen og institusjonaliseringen av strategien. Dette ved at de på tilsynelatende objektivt grunnlag forsterker legitimiteten til oppskriften ved å ”premiere” selskap som implementerer strategien med økte verdivurderinger. Dette resulterer i at selskap tar i bruk strategien, men samtidig definerer kjernekompetansene sine så bredt som mulig slik at det fremdeles er rom for å *ikke* fokusere på disse i bedriftens dag-til-dag arbeid. Forfatterne mener at funnene i studien tyder på at nettopp dette er en rasjonell strategi – å implementere strategien, men operere med doble strukturer rett og slett for å ”blidgjøre” analytikerne i finansmiljøene i perioder hvor en oppskrift er på topp og applausen fra Wall Street er høyest.

4.4 – Effekter av outsourcing

I forkant av litteraturgjennomgangen hadde jeg forhåndsdefinert fire kategorier for mulige effekter av outsourcing. De fire kategoriene er *kunnskapsmessige*, *økonomiske*, *organisasjonsinterne* og *kunderelasjoner*. I mitt litteraturbidrag ble det fokusert på de økonomiske, kunnskapsmessige og organisasjonsinterne effektene av outsourcing.

4.4.1 – Økonomiske Effekter

Tilsiktede Effekter

Ikke helt overraskende vies det i litteraturen stor oppmerksomhet til de økonomiske gevinstene ved outsourcing. Disse er i stor grad forbundet med reduserte kostnader og risiko når virksomhetsområder skilles ut av en organisasjon.

Litteraturen fokuserer i størst grad på økonomiske besparelser med hensyn til investeringskostnader, økonomisk risiko og faste kostnader forbundet med outsourcing. I sum anses disse besparelsene å styrke bedrifters relative kostnadsposisjon (Kakabadse &

Kakabadse 2000: 690), noe som kan bidra til forbedrede økonomiske resultater (Gilley & Rasheed 2000: 765). Quinn (1999) argumenterer for at:

“...outsourcing can both decrease costs and lower risks. Clearly outside suppliers undertake investments and development risks that the outsourcer avoids; by sharing these risks among multiple clients, the supplier lowers costs for all its clients” (Quinn 1999: 15).

Tjenesteleverandører som bedriver stordrift har større muligheter enn ett enkelt selskap til å gjennomføre store investeringer innen utvikling av infrastruktur eller ny teknologi. På denne måten slipper bedrifter for det første å investere store summer i utvikling av en aktivitet. For det andre unngår de risikoen som er forbundet med slike investeringer. Spesialiserte leverandørbedrifter er i følge Quinn (2000) en av de raskest voksende industriene i verden – og er i mange tilfeller i stand til å utvikle produkter og tjenester både billigere og av høyere kvalitet enn det én enkelt bedrift egenhendig er i stand til. Ved å skille ut perifere aktiviteter til leverandører som utfører dem billigere og bedre slipper bedrifter å investere i og opprettholde produksjonslokaler, ansatte o. l – noe som medfører store økonomiske besparelser. I stedet kan de fokusere administrative og økonomiske ressurser på kjernekompetansene sine (Quinn & Hilmer 1994; Gilley & Rasheed 2000; Earl 1996). I tillegg tilbyr outsourcing bedrifter, ifølge Gilley & Rasheed (2000), fleksibilitet ved at man kan bytte tjenesteleverandør dersom det dukker opp en leverandør med bedre økonomiske betingelser. Disse besparelsene forsterkes ytterligere dersom det er konkurranse mellom leverandører innen den gitte aktiviteten (Kakabadse & Kakabadse 2000: 705).

Outsourcing gir også bedrifter tilgang til ressurser de ikke hadde hatt råd til å tilegne seg på egenhånd. Barthélemy viser for eksempel til leverandører av IT-drift: *“IT is one of the most expensive parts of the organization to establish and maintain. But a vendor with many clients can operate at a scale a single enterprise cannot. Large vendors can use more powerful equipment than can individual clients”* (Barthélemy 2001: 60). På denne måten kan selv små bedrifter få tilgang de ressursene de trenger for å kunne konkurrere med større bedrifter på markedsplassen.

I sum bidrar outsourcing til to konkrete økonomiske effekter for bedrifter. For det første foreligger det rent økonomiske besparelser ved å skille ut perifere aktiviteter til spesialiserte leverandørbedrifter. For det andre frigjør outsourcing kapital og administrative ressurser som kan investeres i videreutvikling og styrking av organisasjonens kjernekompetanse.

Utsiktede Effekter

Jeg har altså vist at outsourcing ofte blir forbundet med nær sagt automatiske kostnadsreduksjoner og økt produktivitet. Barthélemy (2003) forklarer at denne positive holdningen i litteraturen i stor grad kan forklares av tidspunktet mange av studiene er utført på. Han argumenterer for at mye av litteraturen om outsourcing er skrevet i perioden rett før og rett etter en outsourcingkontrakt er undertegnet; de såkalte "hvetebrødsdagene". På dette tidspunktet er ikke informasjonen forskerne har tilgang på reelle effekter, snarere er den basert på effekter som *forventes* av prosessen (Barthélemy 2003: 88).

På et overordnet nivå belyser litteraturen at outsourcing medfører mange skjulte kostnader som resulterer i at den totale besparelsen – på sikt – ikke er like høy som forventet. I noen tilfeller blir den outsourcete aktiviteten faktisk dyrere enn da den ble utført internt. Disse kostnadene innebærer hovedsaklig transaksjons- og administrasjonskostnader forbundet med outsourcing. I sum kan disse kostnadene i "beste" fall føre til at "vinningen går opp i spinningen" og i verste fall føre til at kostnadene *øker* i forhold til da en aktivitet ble utført internt (Earl 1996; Gilley & Rasheed 2000; Kakabadse & Kakabadse 2000; Barthélemy 2001; Barthélemy 2003).

Barthélemy (2001; 2003), Quinn og Hilmer (1994) og Earl (1996) trekker frem prosessen med å finne rett leverandør, kontraktsutforming og flytting av en aktivitet til en leverandør som de mest kostnadsintensive transaksjonskostnadene. Disse kostnadene bør tas i betraktning i forkant av en outsourcingavtale.

Barthélemy (2001) fant i sin studie at de rene administrative kostnadene utgjør om lag 8 % av de totale kostnadene forbundet med en bedrifts outsourcingaktiviteter. Mens en organisasjon vet godt hva de betaler leverandøren for den aktuelle tjenesten, er det vanskeligere å forutsi de administrative ressursene som kreves for å gjennomføre en slik avtale. Disse kostnadene blir sjelden en del av "regnestykket" før de blir synlige – som regel når de totale kostnadene har økt merkbart (Barthélemy 2001: 65). Earl (1996) siterer lederen for et britisk selskap som oppsummerte sine erfaringer med outsourcing som følgende: "*We never anticipated the management resources and time – and thus cost – that we had to put in*" (Earl 1996: 29).

Det har utviklet seg en økende mengde bevis for at de økonomiske gevinstene av outsourcing kan være overdrevet. For det første viste en undersøkelse utført av PA Consulting Group blant 1000 ledere verden over at kun fem prosent av bedriftene kunne vise til fordelaktige økonomiske effekter av outsourcing. I motsetning til dette viste 39 prosent av tilfellene til

”middelmådige” økonomiske effekter (Kakabadse & Kakabadse 2000: 691). For det andre viser Gilley & Rasheeds (2000) studie at outsourcing ikke hadde noen direkte innvirkning på bedrifters samlede finansielle resultater, noe de mener kan indikere at de økonomiske effektene som er tilskrevet outsourcing faktisk kan være overdrevet.

4.4.2 – Kunnskapsmessige effekter

Tilsiktede

Mye av oppmerksomheten om de kunnskapsmessige effektene knyttet til outsourcing stammer fra publikasjonene til Quinn & Hilmer (1994) og Quinn (1999; 2000) – men kommer også til uttrykk i en rekke av de resterende bidragene i studien min.

Det argumenteres for at outsourcing kan bidra til å skape et mer fullstendig fokus på kjernekompetanse. Dette ved at bedrifter setter ut alle aktiviteter som ikke berører kjernekompetansen deres, eller er av en slik karakter at den er strategisk viktig å utføre internt. Logikken bak er at man selv utfører de aktivitetene man kan best, og ”kjøper” det man ikke er best i fra de som er det. I sum fører dette til at bedrifter som outsourcer kan fokusere fullt og helt på å styrke kjernekompetansene sine i stedet for å bruke ressurser på aktiviteter man er komparativt svakere på enn eksterne leverandører (Gilley & Rasheed 2000: 766).

Spesialiserte leverandørbedrifter er i den situasjon at de kan fokusere grundigere på enkelte aktiviteter. Da de gjerne leverer tjenester til flere kunder og opererer i et konkurransepreget marked, har de en tendens til å være mer effektive, investere mer i utvikling, og tiltrekker seg mer kompetente arbeidstakere enn det én enkelt avdeling i en enkelt bedrift kan oppnå på egenhånd (Quinn 1999: 10). På bakgrunn av dette besitter de en enorm innovativ kapasitet som de kan bruke for å tilby outsourcere verdensledende teknologier, tjenester eller arbeidsrutiner. Quinn (2000) viser for eksempel til Dell som outsourcer all produksjon og design av komponenter til datamaskiner, og slik får tilgang til de ”ferskeste” maskinvarekomponentene til en hver tid. På denne måten kan Dell tilby verdensledende produkter basert på komponenter som er utviklet og produsert av leverandører med langt høyere innovativ kapasitet enn dem selv (Quinn 2000: 16).

Outsourcing gir bedrifter som som setter ut oppdrag to klare fordeler med hensyn til ervervelse av kunnskap. For det første kan de kjøpe produkter og tjenester som er klart bedre enn det de kunne utført på egenhånd. For det andre kan de ”kjøpe” seg ut av kunnskapsmessige ”flaskehalser”, slik Kakabadse & Kakabadse argumenterer for:

”Perhaps the greatest advantage of all is the full utilization of external suppliers investments, innovations and specialized professional capabilities than otherwise would have been the case, which for any one organization would be prohibitively expensive to replicate” (Kakabadse & Kakabadse 2000: 690).

Outsourcing gir på denne måten bedrifter muligheten til å benytte seg av eksterne parters innovasjon og spesialiserte faglige evner for å styrke og videreutvikle egne produkter. Dette synet støttes av Barthélemy (2000) som argumenterer for at outsourcing gir bedrifter tilgang til kompetanse som ikke er tilgjengelig internt.

Outsourcing kan altså sies å gi bedrifter muligheten til å koble seg til og ”tappe av” en kontinuerlig strøm av innovasjon fra eksterne kunnskapsledere, i stedet for å nøye seg med kun det de har kapasitet til å utføre på egenhånd. Tilgangen på denne kompetansen skaper følgelig synergier også økonomisk, slik beskrevet i redegjørelsen for de økonomiske effektene.

Mye av den tidlige litteraturen om outsourcing dreier seg i stor grad om økonomiske effekter, og av den grunn er de kunnskapsmessige effektene et interessant funn. Dreiningen i litteraturen kan forklares med fremveksten av kjernekompetansekonseptet mot slutten av 1980-tallet. Det at oppmerksomheten ble rettet mot kompetanse førte med seg at bedrifter i større grad så på mulighetene til å tilegne seg kunnskap og innovasjon fra eksterne leverandører (Kakabadse & Kakabadse 2000: 670).

Utilsiktede

I motsetning til de effektene jeg nettopp har belyst, viser litteraturgjennomgangen min at det er en *økende mengde skepsis* til hvorvidt disse *faktisk* oppstår.

Prahalad & Hamel advarte allerede i 1990 mot outsourcing som virkemiddel for kortsiktig økonomisk gevinst. De belyste to potensielle risikoer ved å outsource kunnskapsbaserte tjenester. Dersom en bedrift ønsker å bli verdensledende innen et område på kort sikt, kan det å kjøpe en tjeneste eller produkt fremstå som en attraktiv snarvei. Svakheten med denne tilnærmingen forklarer de som følger:

”Outsourcing can provide a shortcut to a more competitive product, but it typically contributes little to building the people embodied skills that are needed to sustain product leadership” (Prahalad & Hamel 1990: 85).

Den andre risikoen er at kjernekompetanser kan gå tapt når man outsourcer: *”...too many companies have unwittingly surrendered core competencies when they cut internal investment*

in what they mistakenly thought were just 'cost centers' in favor of outside suppliers"

(Prahalad & Hamel 1990: 84). Man risikerer rett og slett å "falle av lasset" kunnskapsmessig.

Fokuset på tapt kunnskap gjenspeiles også i mye av den resterende litteraturen. Blant annet trekker Earl (1996) dette frem:

"The CEO saw IT as the business' highest single cost center, and he outsourced as many IT services as possible to save costs. Once the business was profitable again, the CEO began to craft strategies for growth. He commented, 'Everything we planned to do depended on IT, and I realized that we had sold our most creative, relevant people and devalued the platform of our future electronic distribution channels.' He had not just signed a long-term contract in an uncertain world, but had signed away a resource that would take a long time to replace" (Earl 1996: 28).

Barthélemy (2001) fant i sin studie av 50 outsourcingprosesser at kritisk kunnskap kan gå tapt i bedrifter. Leverandørers manglende forståelse for en bedrifts interne sfære kan føre til utilsiktede effekter. For eksempel er IT-personell i besittelse av kunnskap som ofte kun er nyttig i en enkelt organisatorisk kontekst. På tross av at det stort sett er uproblematisk å la noen andre ta seg av det rent tekniske ved en organisasjons IT-system – oppstår det problemer når leverandøren mangler den dyptgående kunnskapen om organisasjonen som er bindeleddet mellom tjenestene og organisasjonen som helhet.

Dette kan medføre to effekter. For det første kan leverandørens manglende intraorganisatoriske forståelse føre til at overgangen både er tidkrevende og kostbar i perioden der leverandøren gjør seg kjent med bedriften. For det andre oppstår det problemer dersom bedriften ved kontraktslutt ønsker å reintegrere de outsourcete aktivitetene. I mange tilfeller er bedriften ikke lengre i besittelse av de ressursene som kreves for å utføre aktiviteten internt (Quinn & Hilmer 1994; Barthélemy 2001).

Tap av kompetanse har videre implikasjoner for bedriftenes innovative kapasitet. Det fremholdes at nyvinninger i mange tilfeller oppstår som resultat av såkalte "learning-by-doing" prosesser. Altså utvikler spesialisert kunnskap seg over tid og erfaring. Denne naturlige utviklingen svekkes når man skiller et område ut av organisasjonen (Earl 1996; Weigelt 2009).

Gilley & Rasheed (2000) påpeker faren ved å gjøre seg avhengig av eksterne parter dersom en bedrift ønsker å være på front når det kommer til utvikling av nye produkter eller tjenester:

"One of the most serious threats resulting from a reliance on outsourcing is declining innovation by the outsourcer. Outsourcing can lead to a loss of long-run research and

development (R&D) competitiveness because it is often used as a substitute for innovation. As a result, firms that outsource are likely to lose touch with new technological breakthroughs that offer opportunities for product and process innovations” (Gilley & Rasheed 2000: 766).

Ved å kjøpe innovasjon, slik Quinn (2000) argumenterer for, fremfor å investere i det selv risikerer bedrifter for det første å havne bakpå rent kompetansemessig ved at de ikke lengre tar del i den kontinuerlige kunnskapsutviklingen innovasjon fordrer. For det andre har det i mange tilfeller vist seg at leverandører har benyttet seg av kompetansen de selv har bygget opp ved å utvikle produkter på anbud, til å tre direkte inn i markedet som en konkurrent til sine tidligere kunder. I disse tilfellene står kjøpende part på bar bakke, da de ikke lengre er i besittelse av kompetansen som kreves for å utføre tjenesten internt (Quinn & Hilmer 1994; Gilley & Rasheed 2000).

4.4.3 – Organisasjonsinterne Effekter

Utilsiktete effekter

De ”sosiale kostnadene”, eller organisasjonsinterne effektene av outsourcing fokuserer i stor grad på ansatte og organisasjonskultur – og viser hvor overlappende effektene av outsourcing i realiteten er.

Kakabadse & Kakabadse (2000) argumenterer for at en av årsakene til at holdningene ovenfor outsourcing i større grad har utviklet seg i negativ retning er at outsourcing har vist seg å virke nedbrytende på organisasjonskultur. Outsourcing har for eksempel potensialet til å bryte ned de komplekse sammenkoblingene internt i organisasjonen og ”rive” fra hverandre et helt sett kulturelle normer og verdier (Kakabadse & Kakabadse 2000: 697).

Når organisasjoner bestemmer seg for å overføre aktiviteter som tradisjonelt er blitt utført internt til eksterne leverandører endrer de samtidig de organisatoriske strukturene internt. Disse endringene innebærer ofte kostnadseffektivisering i form av nedbemanning for å styrke ens konkurransevne. Kakabadse & Kakabadse (2000) trekker frem at outsourcing bidrar til å skape frykt hos de ansatte, og argumenterer for at outsourcing generelt har en negativ innvirkning på mennesker. Barthélemy (2003) er av samme oppfatning og argumenterer for at: *”...outsourcing has a negative impact on employees sense of job security and loyalty even when they keep their positions within the firm. This may lead to decreased productivity or even dysfunctional actions such as strikes”* (Barthélemy 2003: 91). Altså kan outsourcing føre til at ansatte føler seg villedet, mistenksomme og hjelpeløse i møte med endringer som signaliserer overflødighet og nedbemanning (Kakabadse & Kakabadse 2000: 697).

Kombinasjonen av svekket lojalitet ovenfor arbeidsgiver og frykt for at ens egen arbeidsplass står som neste punkt på bedriftens ”kuttliste”, kan medføre at ansatte med høy selvtilitt og ”salgbare” evner forlater organisasjonen. Dersom disse i tillegg er nøkkelpersoner i bedriften forsvinner deler av bedriftens ”hukommelse” med dem. Således kan usikkerheten outsourcing skaper i en bedrift resultere i at de kostnadsbesparende effektene blir overskygget av at kritisk kompetanse går tapt (Kakabadse & Kakabadse 2000: 699).

I tillegg til dette utfordrer outsourcing i noen tilfeller enkeltindividers egeninteresser. Quinn (1999) advarer mot at ansattes egeninteresser kan ha negative konsekvenser for avtalens suksessrate. Blant annet vises det til at ledere på lavere eller middels nivå har en tendens til å være fiendtlig innstilt til outsourcing av frykt for tapt arbeidsplass, prestisje eller makt:

“The outsourced operation must not later be overseen by someone who has a vested interest in the way things were done before. Such people can easily become critics, not champions, and quietly sabotage the relationship. As one CEO said: ‘There are a thousand ways any operating manager can undercut such relationships if he or she wants to.’” Quinn 1999: 20)

Outsourcing kan således sies å bryte med de uformelle strukturene, normene og verdiene i organisasjoner. Litteraturen fremholder at outsourcing er en sensitiv affære som krever nøysom ledelse for ikke å bryte med en organisasjons kultur, og på sikt utløse effekter med synergier til økonomiske og kunnskapsbaserte effekter (Quinn 1999; Kakabadse & Kakabadse 2000; Barthélemy 2001; Barthélemy 2003).

4.5 – Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort fire ting. *For det første* har jeg presentert litteraturen som sammen med de utvalgte teoretiske perspektivene er ment å besvare mine forskningsspørsmål. *For det andre* har jeg presentert sentrale trekk ved bidragene med hensyn til publikasjonsmedium, år og forskningsmetode. Flertallet av bidragene er publisert i internasjonalt anerkjente tidsskrifter i perioden 1990 – 2009. Det at utvalget består av mange reviewer, som inneholder mye informasjon fra mange kilder kan ses å styrke empiriens generaliserbarhet.

For det tredje har jeg presentert sentrale trekk ved organisasjonene som er studert i litteraturbidraget. Med unntak av ett bidrag fokuserer alle utelukkende på organisasjoner i privat sektor. Organisasjonene som er studert er svært jevnt fordelt mellom ulike bransjer. Av organisasjonene som blir studert er majoriteten lokalisert i Nord-Amerika, Europa og Asia. Det at privat sektor er tydelig overrepresentert byr naturligvis på problemer med hensyn til å

overføre mine funn til organisasjoner i offentlig sektor. Derimot er spredningen innenfor bransjeområder, geografisk lokalisering og operasjonsområde relativt jevnt fordelt. Organisasjonene har både utspring fra og opererer på kontinenter som i sum står for om lag 70 % av verdens samlede verdiskapning¹⁵. Empiriens overførbarhet til organisasjoner innen privat sektor anses således å være sterk.

For det tredje har jeg presentert to artikler som jeg mener er spesielt relevante for besvarelsen mitt første forskningsspørsmål. Disse to viser spennvidden i litteraturen så vel som at de i sum belyser mange viktige aspekter for besvarelsen av forskningsspørsmålet. Disse artiklene har hver for seg bidratt med mye og interessant informasjon som vil bli gjenspeilet i neste kapittel der jeg vil foreta en bredere gjennomgang av de konkrete funnene i relasjon til forskningsspørsmålet. Disse vil bli drøftet fortløpende i lys av de teoretiske antakelsene jeg presenterte i kapittel tre.

Avslutningsvis har jeg trukket frem og redegjort for de konkrete effektene som kan oppstå som følge av outsourcing. Det er her interessant å legge merke til at det synes å herske uenighet i litteraturen spesielt med hensyn til de økonomiske og kunnskapsmessige effektene. I neste kapittel vil jeg forsøke – med bakgrunn i teori – å belyse *hvorfor* disse effektene oppstår. Slik jeg allerede har vært inne på i dette kapittelet synes mange av effektene å være svært overlappende, noe jeg ønsker å tydeliggjøre i neste kapittel.

¹⁵ Hentet fra http://www.geohive.com/earth/ec_gdp4.aspx den 30/03/2010

Del 3 - Kapittel 5: Diskusjon og analyse

5.0 – Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene fra litteraturgjennomgangen i forhold til forskningsspørsmålene og de teoretiske antakelsene presentert i kapittel to. Hvert enkelt perspektiv er alene ikke ment å dekke alle aspekter i analysen, snarere er de ment å ha en komplementær funksjon i forhold til hverandre. I analysen av forskningsspørsmål 1 vil jeg særlig belyse hvor kjernekompetansestrategien har sitt opphav, og hvor utprøvd den er. Dessuten vil jeg se på hvorvidt den fremstilles som et effektivt verktøy for måloppnåelse, eller som et symbol for organisasjoner som ønsker å fremstå som moderne og tidsriktige ovenfor sine omgivelser. I forhold til forskningsspørsmål to har jeg i forrige kapittel belyst de konkrete tilsiktede og utilsiktede effektene bedrifter kan oppleve som følge av outsourcing, slik det rapporteres om i litteraturen. I dette kapittelet ønsker jeg å drøfte *bakgrunnen* for at disse oppstår. Hvilke forhold fremmer henholdsvis tilsiktede og utilsiktede effekter av outsourcing? Altså ønsker jeg å beskrive hvilke variabler som kan påvirke den (i dette spørsmålet) avhengige variabelen; effekter av outsourcing.

5.1 – Hvilke oppfatninger finnes i litteraturen om kjernekompetansekonseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift?

Begrepet "core competence" ble lansert som strategi innen managementfeltet av C.K. Prahalad og Gary Hamel i 1990. De beskrev kjernekompetanse som et bestemt kjennetegn ved en virksomhet og arbeidsmåten til de ansatte. Denne har tre kjennetegn: bidrar til oppfattelsen av verdi hos kundene, den er vanskelig for konkurrenter å imitere, og den kan utnyttes i en rekke markeder (Hamel & Prahalad 1994: 225). Kjernekompetanse representerer også den kollektive læringen i organisasjonen, spesielt med hensyn til å koordinere ulike ferdigheter og integrere disse med teknologi. Det er kommunikasjon, engasjement og en dyp forpliktelse til å arbeide på tvers av organisatoriske hindringer (Pralhad & Hamel 1990: 82). "Rendyrkede" kjernekompetanser fører til styrket konkurransedyktighet, økt profitt og høy innovativ kapasitet. Denne oppfatningen deles av et flertall av bidragene i litteraturen.

Dog møter definisjonen også noe kritikk. Coyne et. al (1997) argumenterer for at definisjonen Prahalad & Hamel utviklet er for upresis og åpner for at organisasjoner står fritt til å definere så å si alt de selv mener er viktig som kjernekompetanser. De presenterer følgende definisjon på kjernekompetanse:

"A core competence is a combination of complementary skills and knowledge bases embedded in a group or team that results in the ability to execute one or more critical processes to a world-class standard" (Coyne et. al 1997: 43).

Formålet med denne definisjonen er ifølge forfatterne å utelukke mange av egenskapene organisasjoner definerer som kjernekompetanser. Patenter, merkevarer, produkter og teknologier kvalifiserer ikke til å anses som kjernekompetanser. Dette synet støttes av Quinn & Hilmer (1994) som argumenterte nettopp for at kjernekompetanser er evner eller kunnskap, og ikke produkter eller funksjoner. Javidan (1998) argumenterer for at definisjonen av kjernekompetanse som "kollektiv læring", slik Prahalad & Hamel argumenterte, mangler en tydelig operasjonalisering. I tillegg påpeker han at litteraturen omkring temaet i liten grad kan anses som en oppskrift på hvordan man kan benytte seg av kjernekompetanser for å oppnå effektene som blir tilskrevet dem.

Jules Goddard kritiserer både litteraturen om kjernekompetanse og strategifeltet som sådan for at man fokuserer på å beskrive de suksessrike, men ikke suksessen. Det argumenteres for at litteraturen gir nærmest levende portretter av noen av de mest overfladiske attributtene som har ført til at organisasjoner gjør suksess. Derimot sies det lite om hvordan organisasjonene de facto har tilegnet seg disse attributtene (Goddard 1997: 44). Nicolai & Dautwiz (2009) argumenterer for at strategien er for tvetydig og gir betydelig rom for fortolkning når den skal implementeres på organisasjonsnivå.

Litteraturen er i stor grad enig om hva kjernekompetanse er og hvem som kan ansees å være strategiens "oppfinnere". Ingen av bidragene inneholdt definisjoner av kjernekompetanse som kan anses motstridende. De inneholder i størst grad forsøk på å utdype og operasjonalisere mange av de samme grunnideene som blir presentert i Prahalad & Hamels publikasjoner.

5.1.1 – Konseptets opphav

Jeg ønsker her å rette fokus mot to forhold jeg mener er relevante å diskutere fra et teoretisk ståsted. Det er spørsmålene om hvem som blir referert til i litteraturen som strategiens "opphavsmenn", og hvor strategien oppfattes å ha sin organisatoriske opprinnelse. Hva slags organisasjoner regnes konseptet å ha sitt utspring fra, og hvor godt dokumentert er effektene disse har opplevd?

5.1.2 – Konseptets "guruer"

Det går tydelig frem i litteraturen at det er Prahalad og Hamel som er "opphavsmennene" til begrepet kjernekompetanse. De blir referert til og omtalt i samtlige av bidragene i utvalget. For eksempel skriver Javidan (1998): "*Prahalad and Hamel have made a significant*

contribution to our understanding of this important topic and have helped generate significant interest in it.” Coyne et. al (1997) henviser til Prahalad & Hamels (1990) artikkel som *”The article that introduced the concept... ”*. Artikkelen sies å være *det* mest innflytelsesrike bidraget innen strategifeltet, og har bidratt til å popularisere det ressursbaserte perspektivet på bedrifter (Javidan 1998: 60).

Kun to artikler i utvalget mitt byr på en dypere analyse av strategiens opphav utover å konstatere at Prahalad & Hamel står bak den. Nicolai & Dautwiz (2009) og Nicolai et. al (2010) drøfter i sine artikler strategiens opphav med bakgrunn i blant annet nyinstitusjonell teori. De argumenterer for at strategien oppstod i kjølvannet etter avinstitusjonaliseringen av de produktdiversifiserende konglomeratene som organisatoriske forbilder (Nicolai & Dautwiz 2009: 4). Kjernekompetanse som organisasjonsoppskrift representerte dermed noe nytt som stod i kontrast til den ”gamle” formen for ”forbilledlig” organisering. Strategien utviklet seg i løpet av 1990-tallet raskt til å bli en svært utbredt og populær managementoppskrift. På denne måten fylte strategien ”vakuemet” som oppstod i de institusjonelle omgivelsene da oppskriften som tidligere var ansett som moderne og tidsriktig organisering ”døde ut”. Prahalad og Hamel på sin side oppnådde raskt status som ”guruer” innen strategifeltet (Nicolai et. al 2010: 169).

Det er tydelig at disse forfatterne anses å ha initiert den faglige diskursen sentrert rundt kjernekompetansekonseptet. For å svare på spørsmålet om kjernekompetansestrategiens opphav og sette dette i et teoretisk perspektiv vil det være hensiktsmessig å se på hva slags organisasjoner som dannet grunnlaget for deres teoridannende publikasjoner om kjernekompetanse.

5.1.3 – Kjernekompetansestrategiens organisatoriske opphav – assosiasjon med fremgangsrrike organisasjoner

Prahalad (1993) stiller i *The Role of Core Competencies in the Corporation* det retoriske spørsmålet *”...why do some firms grow at 5 percent and others at 20 percent for 10 years in the same industry?”*. Svaret deres er enkelt og oppskriften heter kjernekompetanse.

Prahalad & Hamel (1990) vier – slik jeg har vist i forrige kapittel – stor oppmerksomhet til japanske organisasjoner og trekker frem selskap som i dag er verdensledende bedrifter innen sine felt. Men hva er spesielt med disse selskapene? Jo, de klarte nesten å velte den totale markedsdominansen som amerikanske selskaper hadde opplevd i epoken 1950 – 1980, og opplevde betraktelig større vekst enn sine amerikanske motparter i løpet av 1980-tallet

(Prahalad 1993: 40). Så og si alle de amerikanske og europeiske bedriftene som tradisjonelt hadde vært markedsledende innen produksjon av høyteknologiprodukter ble forbigått av alle sine mindre japanske konkurrenter (Prahalad 1993: 41).

Kjernekompetansestrategiens opphav kan sees på to måter. For det første er det ingen tvil om at Prahalad og Hamel forbinder strategien med fremgangsrike organisasjoner. Fortellingene om de japanske selskapene er suksesshistorier. De handler om organisasjoner som har opplevd enorm vekst ved å tenke nytt gjennom å distansere seg fra den tilsynelatende utdaterte modellen som deres amerikanske og europeiske konkurrenter benyttet seg av. På denne måten fremstilles de japanske kjernekompetansestrategiene som moderne og tidsriktig organisering, i kontrast til de ”gammeldage” modellene som føres av deres mindre suksessrike motparter i vesten. Prahalad og Hamel oppfordrer sågar vestlige bedrifter til å måle seg med de japanske bedriftene som fører kjernekompetansestrategier:

”A few companies have proven themselves adept at inventing new markets, quickly entering emerging markets, and dramatically shifting patterns of customer choice. These are the ones to emulate.” (Prahalad & Hamel 1990: 80).

Dette, sett i sammenheng med deres innledende diskreditering av konglomerattankegangen, gir inntrykk av at kjernekompetansekonseptet kan sies å være en moderne og tidsriktig form for organisering som hører fremtiden til. Røvik (1998) skriver at man kan:

”... tenke seg at en oppskrift raskt kan få stor utbredelse og bli institusjonalisert dersom det lykkes å definere den som et symbol på noe som er nytt, et grep som bryter med gamle, tilvante måter å organisere og lede på, og som på en eller annen måte kan sies å høre fremtiden til”. (Røvik 1998: 37).

Prahalad og Hamel har lagt fundamentet for en ny oppskrift som lever opp til dette. Det kan tenkes at strategiens oppmerksomhet i litteraturen skyldes nettopp at de leverte en oppskrift på suksess med utspring i fremgangsrike japanske bedrifter – i en tid der vestlige bedrifter tapte store markedsandeler til sine japanske konkurrenter. Oppskriften kan således sees som løsningen på et tidstypisk problem for vestlige bedrifter og en *tilsynelatende* dokumentert oppskrift for suksess inspirert av suksessrike bedrifter i et land som anses å ”være på front” mht. vekst og utvikling.

Den andre måten å se strategiens opphav på er med bakgrunn i verktøyperspektivet. Kan strategien vise til dokumenterte effekter som legitimerer at man omtaler den som en rasjonelt fundert strategi for effektiv frembringelse av varer og tjenester? Prahalad & Hamel (1990) viser til resultater *de* mener at kan tilskrives kjernekompetansestrategiene i de japanske

bedriftene. NEC mer enn femdoblet omsetningen i løpet av en periode på åtte år. I den samme perioden falt den amerikanske bedriften GTE – som i utgangspunktet var mer ”velutstyrt” enn NEC – bak og ble en nærmest ubetydelig aktør på verdensmarkedet. Hvorfor skjedde dette?

”Largely because NEC conceived of itself in terms of core competencies, and GTE did not” – er svaret man finner i Harvard Business Reviews mest reproduserte artikkel. Men den dokumenterer *ikke* at kjernekompetansefokus var en bevisst strategi.

Kjernekompetansestrategien forklarer ifølge Prahalad og Hamel (1990) også hvorfor Canon og Honda opplevde hhv. 264 % og 200 % vekst på 1980-tallet. Videre argumenterer de for at kjernekompetansefokus hos disse bedriftene førte til økt innovasjon og nyskaping som følge av samhandling på tvers av kompetanseområder for å utvikle nye og bedre produkter.

Spørsmålet om hvorvidt disse effektene er dokumentert empirisk – når konseptet tas i bruk i andre organisasjoner – vil være sentralt i analysen av neste del av besvarelsen av dette forskningsspørsmålet. Prahalad & Hamel (1990; 1994) og Prahalad (1993) gir ingen redegjørelse for hvordan de har identifisert effektene de tilskriver kjernekompetanser.

Konseptet kan altså sies å bli fremstilt som en rasjonelt fundert strategi, som tilsynelatende har vært et effektivt redskap for måloppnåelse i japanske organisasjoner. Effektene er godt redegjort for, dog mangler en empirisk kobling mellom effektene som blir listet opp i litteraturen og kjernekompetansestrategien. Det gjør det vanskelig å påvise at effektene faktisk er et resultat av en kjernekompetansestrategi.

5.1.4 – Hvor utprøvd er konseptet?

I forrige avsnitt belyste jeg hvordan de japanske bedriftene generelt og Prahalad & Hamel spesielt kan sies å ha bidratt sterkt til utviklingen og populariseringen av konseptet. Svakheten ved Prahalad & Hamels tilnærming er at den i størst grad har basert seg på å *identifisere* og *beskrive* kjernekompetanse, snarere enn å gi en detaljert oppskrift for hvordan å utvikle og implementere en slik strategi. Det er vanskelig å utlede hvorvidt de japanske selskapene som blir holdt frem som forbilledlige fordi de fokuserer på kjernekompetanser bevisst har implementert en slik strategi – eller om det alternativt er Prahalad & Hamel som tilskriver organisasjonene disse, for å forsøke å vise at konseptet er bevist i praksis. Likevel utviklet strategien seg til å bli den mest innflytelsesrike oppskriften innen managementfeltet på 1990-tallet (Nicolai & Dautwiz 2009: 3). Goddard (1997) argumenterer for at en svakhet innen strategisk teori – kjernekompetansekonseptet inkludert – er at den ofte er en beskrivelse av de suksessrike, snarere enn en beskrivelse av suksessen.

Prahalad & Hamels kan sies å ha gjort nettopp dette ved å levere detaljerte beskrivelser av fremgangsrike organisasjoner. Dog uten at strategien og dens effekter er empirisk dokumentert. Røvik (1998) argumenterer for at nettopp dette er avgjørende for en oppskrifts omdømme og spredningsevne i lys av verktøyperspektivet:

”En oppskrifts kvalitet vurderes derfor utelukkende på grunnlag av hvordan den virker i praksis... Etterprøvde og dokumenterte resultater – helst fra en stor gruppe brukere – er i dette perspektivet det avgjørende kriterium for en oppskrifts omdømme og følgelig også for dens spredningsevne” (Røvik 1998: 47).

Snarere kan det virke som at konseptet blir forsøkt sosialt autorisert ved at det *fremstilles* som den beste løsningen på et dominerende problem i samtiden (Røvik 1998: 47). Altså *fremstår* det som et finslipt verktøy for effektiv måloppnåelse og tillegges ”tyngde” ved at den assosieres med fremgangsrike japanske bedrifter som oppfattes å være særlig nyskapende, produktive og suksessrike. Vektleggingen av vestens ”forfall” og Japans fremgang tydeliggjør strategiens status som symbol på noe nytt som lover ”forandring, fornyelse og forbedring” og gjør at konseptet fremstår som attraktivt å ta i bruk for svært mange bedrifter (Røvik 1998: 50).

Identifisert, men ikke bevisst implementert?

Det er interessant å påpeke at forskerne ofte identifiserer bedrifters kjernekompetanser, uten at disse nødvendigvis er *bevisst* utviklet som slike i bedriftene. Dette kan i lys av moteperspektivet sies å bidra til strategiens sosiale autorisering. Altså at det medvirker til å underbygge strategiens status som et *utprøvd* redskap for måloppnåelse.

Et eksempel på dette er Markides & Williamson (1994) som i sin studie forsøkte å teste hvorvidt kjernekompetanser faktisk er så effektive som det argumenteres for. De fant støtte for at kjernekompetanser fungerer som ”katalysatorer” for videreutviklingen av eksisterende og utviklingen av nye produkter innenfor bedrifter som fører relaterte diversifiseringsstrategier (Markides & Williamson 1994: 164). For det første opplevde selskapene som førte slike strategier, basert på kjernekompetanser, høyere grad av lønnsomhet enn de som førte urelaterte diversifiseringsstrategier. Den relaterte diversifiseringsstrategien førte til økt innovasjon og reduserte kostnader for utvikling av nye produkter (Markides & Williamson 1994: 164). De fant dermed støtte for Hamel og Prahalads (1994) påstander om at kjernekompetanser skaper konkurransefortrinn med hensyn til videreutvikling av eksisterende produkter, og mer innovasjon til lavere kostnad vis á vis konkurrentene. Forfatterne kan dermed sies å anerkjenne Prahalad & Hamels definisjon av kjernekompetanse, og viser til de

samme eksemplene fra Japanske bedrifter som ble belyst i redegjørelsen for konseptets opphav. I tillegg kan studien sies å bidra til å posisjonere konseptet som et verktøy for måloppnåelse, da den empirisk dokumenterer effektene Prahalad og Hamel tilskriver denne. Dog har forskerne i dette tilfellet *egenhendig* definert bedriftenes kjernekompetanser retrospektivt. Hvorvidt disse er et resultat av et bevisst fokus på kjernekompetanse i bedriften er et spørsmål som forblir ubesvart.

Mascarenhas et. al (1998) hadde en litt annen tilnærming til dette. Her ba forskerne topplederne i 12 verdensledende multinasjonale selskap om *selv* å identifisere sine kjernekompetanser og hvordan de ble utviklet basert på en *generell definisjon* av konseptet. Kompetansene plasseres i tre relativt brede kategorier; overlegen teknologisk ”knowhow”, pålitelige prosesser, og nære relasjoner med eksterne aktører (Mascarenhas et. al 1998: 118). Kjernekompetansene topplederne identifiserte tillot dem å utvikle verdensledende produkter raskere og mer kostnadseffektivt enn sine konkurrenter, noe som styrket deres konkurransedyktighet. En posisjon de forsvarte ved å kontinuerlig styrke og videreutvikle kjernekompetansene. Studien kan sies å støtte tanken om at kjernekompetanser danner grunnlag for konkurransedyktighet, produktutvikling og økt omsetning. Likevel gir studien ingen indikasjon på hvorvidt de identifiserte kjernekompetansene er et resultat av et bevisst fokus på kjernekompetanser fra bedriftenes side.

Snarere virker det som om kompetansene i dette tilfellet er identifisert retrospektivt og rett og slett er beskrivelser av bedriftenes styrker, slik det argumenteres for i bidragene til Coyne et. al (1997) og Goddard (1997).

De to ovennevnte eksemplene belyser hvordan store deler av litteraturen om outsourcing nøyer seg med å identifisere kjernekompetanser i relativt store fremgangsrike bedrifter for å fremstille strategien som et effektivt redskap for måloppnåelse. Således underbygger disse min antakelse om at konseptet blir sosialt autorisert ved at det knyttes til fremgangsrike bedrifter.

Udokumenterte anekdotiske bevis

En rekke bidrag argumenterer – i likhet med Prahalad og Hamel – for konseptets utprøvdhet, basert på anekdotiske bevis, uten å begrunne disse med bakgrunn i selvstendig empirisk forskning. Quinn & Hilmer (1994) er et eksempel på dette. Artikkelen deres anses som et av de sentrale bidragene som både diskuterer kjernekompetansekonseptet, og strategisk outsourcing som virkemiddel i en mer overordnet kjernekompetansestrategi. I gjennomgangen

av det de kaller for *effective core competencies* viser de gjennomgående til eksempler fra store bedrifter som f. eks Sony, Boeing, Intel, Apple, Procter & Gamble, Goldman Sachs m. fler. Eksempelene fremstilles som suksesshistorier, men det kan virke som kjennetegnene ved kjernekompetansestrategien bidrar til å legitimere strategien og konseptet som velutprøvd – uten at de begrunner disse med bakgrunn i konkrete studier.

Goddard (1997) analyserer den amerikanske dagligvarekjeden Wall-Marts suksess i lys av kjernekompetanse. Tesen hans er at Wall-Marts suksess kan forklares med konseptet. I studien definerer han fem aspekter ved Wall-Mart han regner som deres kjernekompetanser og som skiller dem fra deres mindre suksessrike konkurrenter, samt forklarer selskapets status som: ”... *a corporate success story without parallell*” (Goddard 1997: 47). Analysen av Wall-Marts kjernekompetanser er interessant nok basert på selvbiografien til konsernets grunnlegger Sam Walton. Goddard (1997) legger dermed Waltons fortellinger om selskapets historie til grunn for å identifisere kjernekompetansene som *han* mener dannet grunnlaget for Wall-Marts suksess. Artikkelen føyer seg slik til en rekke bidrag som mener å ”bevise” at kjernekompetanser forklarer hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre ved å rett og slett gjenkjenne aspekter i velkjente og suksessrike bedrifter.

Det er tydelig at kjernekompetanser oppfattes som viktige, og at de i noen tilfeller bidrar til effektene som er tilskrevet dem. Det synes likevel som om en del forfattere/forskere har oppsøkt velfungerende bedrifter, og knyttet deres suksess til strategien ved å *retrospektivt* identifisere kjernekompetanser for å underbygge argumenter om at kjernekompetanse er et utprøvd konsept. Men spørsmålet om litteraturen kan vise til dokumenterte effekter av konseptet står fremdeles ubesvart.

Kjernekompetansekonseptets utprøvdhet i praksis – blandede resultater

Kun to bidrag belyser kjernekompetansekonseptets utprøvdhet i praksis, med bakgrunn i empiriske studier av bedrifter som har forsøkt å ta i bruk konseptet (Coyne et. al 1997; Nicolai & Dautwiz 2009). I tillegg belyser en studie hvordan omgivelsene kan sies å ha bidratt til å popularisere konseptet (Nicolai et. al 2010). På tross av den enorme populariteten som kjennetegner konseptet, kan det likevel sies å levere blandede resultater.

Coyne et. al (1997) mener kjernekompetansekonseptet er for løst definert og argumenterer for at ”...*core competence has too often become a 'feel good exercise' that no one fails*” (Coyne et. al 1997: 42). Få av bedriftene de studerte kunne vise at de har utnyttet kjernekompetanser for hevde seg i markedet. Enda færre hadde klart å utvikle en kjernekompetanse fra grunnen

av. Flertallet var faktisk usikre på nøyaktig hva som regnes som en kjernekompetanse. Dette fører til at konseptet på operativt nivå i stor grad varierer og kan sies å bli implementert ulikt avhengig av kontekstuelle ønsker og behov.

Med bakgrunn i at konseptet var et av 1990-tallets mest omdiskuterte managementkonsepter, vil det være naturlig at det i en bedrifts institusjonelle omgivelser også ble ansett som en moderne og tidsriktig form for organisering, slik jeg forventet ut fra moteperspektivet. Goddards (1997) argument, at kjernekompetanse i mange tilfeller brukes av bedrifter rett og slett for å beskrive suksess retrospektivt kan sies å støtte denne antakelsen. Sett i lys av Nicolai et. al (2010) funn at kjernekompetansediskursen på 1990-tallet påvirket finansmiljøenes verdivurderinger av bedrifter, kan det tenkes at konseptet i stor grad blir tatt i bruk for å søke legitimitet i ens omgivelser. Således kan et begrep som ”kjernekompetansefokus” rett og slett bety at en bedrift fortsetter å fokusere på områder der den har opplevd suksess eller høy inntjening. Nicolai og Dautwiz (2009) viser blant annet til at de fleste av deres respondenter tolket kjernekompetanse som aktiviteter bedriften *utførte særlig godt* og som *skilte dem fra deres konkurrenter*. Det kan virke som om kjernekompetanse i mange tilfeller blir adoptert uten å faktisk bli implementert. Det vil si at bedrifter i mange tilfeller identifiserer kjernekompetanser retrospektivt uten at det har noen reelle praktiske implikasjoner i organisasjonen. Derimot kan det å bruke kjernekompetanse som en merkelapp ovenfor ens omgivelser og ansatte i seg selv være formålet.

Nicolai og Dautwiz (2009) studie er et eksempel på nettopp dette. I den tyske bedriften de studerte, som anses å være en *”heavy adopter of the core competence concept”*, fant de at kjernekompetansekonseptet var svært løst definert internt. Informantene deres, som bestod av toppledelsen i bedriften, nevnte i intervjuene totalt 112 forskjellige kjernekompetanser bedriften *tilsynelatende* var i besittelse av. I tillegg viste det seg at *”...the majority of the terms were mentioned by only a single manager. No two managers mentioned a set of three identical or even comparable core competences”* (Nicolai & Dautwiz 2009: 7). Hver informant hadde således sin egen oppfatning av hva bedriftens kjernekompetanse var, og det hersket usikkerhet i toppledelsen med hensyn til hvor mange kjernekompetanser bedriften egentlig var i besittelse av:

” The answers ranged from ‘2’ (e.g. Senior Director Marketing) to ‘50...100...5000’ (CFO) to ‘unlimited’ (Senior Director of Corporate Controlling and Strategy)... We conclude that in our case the complete cadre of top management commonly uses the term ‘core competences’ but that there is no shared meaning to it.” (Nicolai & Dautwiz 2009: 7).

De samme lederne ga uttrykk for at de brukte kjernekompetansekonseptet pragmatisk for å oppnå egne målsetninger i organisasjonen. For eksempel ble kjernekompetanse i enkelte situasjoner brukt for å *legtimerere* vanskelige avgjørelser som for eksempel kostnadskutt. Direktøren for kontroll og strategi i bedriften uttalte følgende: "...*the stronger focus on the core competencies is of course a result of the fact that we do not have unlimited financial resources and must therefore carefully budget with the available capital*" (Nicolai & Dautwiz: 2009: 9). Slik blir kjernekompetanse brukt nærmest for å begrunne nødvendige økonomiske prioriteringer som ville funnet sted uavhengig av om man førte en kjernekompetansestrategi eller ikke. Det kan tenkes at det internt fremstår som mer legitimt at kjernekompetansene mottar mer penger enn andre deler av bedriften.

Kjernekompetanse ble også brukt for å tilskrive enkelte bedriftsområder høyere status. I studien viste det seg at mange av informantenes definisjon av selskapets kjernekompetanser faktisk var i *direkte* samsvar med den avdelingen de ledet (Nicolai & Dautwiz 2009: 9). Således ble konseptet også brukt som et retorisk grep fra de forskjellige ledernes side for å styrke sin egen posisjon i bedriften. Dette kjennetegnet fant jeg også i studien til Coyne et. al (1997):

"Some think everything they do is a core competency. This is especially true at successful companies; whatever department you talk to, the head of that department will say, 'My area is a core competency of the corporation'." (Coyne et. al 1997: 49).

Coyne et. al (1997) fant at de *få* selskapene som hadde opplevd suksess med hensyn til å utvikle kjernekompetanser delte en del kjennetegn. De identifiserte tre måter å tilegne seg kjernekompetanser på (evolusjon, inkubasjon og oppkjøp) som kjennetegnes av de samme prinsippene. For det første er det toppledelsen som identifiserer hvilke kjernekompetanse(r) som eventuelt skal utvikles. Prosessen følger et forhåndsdefinert handlingsforløp, og ledelsen legger til rette for at det ikke oppstår organisatoriske hindre for denne. Samtidig har ledelsen klare forventninger til ønsket utfall og stiller krav til prosessen. F. eks forhåndskalkulerte enkelte ledere forventet avkastning på investeringene og satte disse som absolutte krav til utfall. En leder uttalte: "*we want to have programs that make us money even if they are only partially successful*" (Coyne et. al 1997: 50). I en annen bedrift ble utviklingen fulgt nøye opp av ledere som utelukkende så etter resultater på bunnlinjen. De målte kontinuerlig kompetansene de utviklet i forhold til eksterne "benchmarks" og konsentrerte seg om å levere resultater i et utfordrende og nytt miljø. Kjernekompetansene ble så kontinuerlig "overvåket" av toppledelsen for å sikre at disse ble forvaltet og "holdt i live" i organisasjonen (Coyne et. al

1997: 53). Studien til Coyne et. al (1997) viser at kjernekompetanse unektelig er et viktig konsept – og at noen få bedrifter har fått det til å fungere. De som har adoptert konseptet med suksess har altså implementert det planmessig, slik en ville forventet ut i fra verktøyperspektivet. Dog argumenterer de for at det for de fleste fremstår nærmest som en luftspeiling; noe som på avstand fremstår som en rasjonell løsning på et problem, men som blir til sand når man nærmer seg. Resultatet er at bedrifter behandler så og si alt som en kjernekompetanse og iverksetter strategien med relativt uklare målsetninger.

Funnene i de to studiene gir et annet bilde av konseptets utprøvdhet enn det Prahalad & Hamel (1990), Quinn (1994; 1999), Goddard (1997), Mascarenhas et. al (1998), og Markides & Williamson (1994) gjør. I stedet for å *beskrive* bedrifters suksess i lys av kjernekompetansekonseptet – og således bidra til konseptets sosiale autorisering som oppskrift – har Coyne et. al (1997) og Nicolai & Dautwiz (2009) gått i dybden på hvordan konseptet blir tatt i bruk i praksis. I begge bidragene gis det tydelig uttrykk for at dette er for løst definert. Dermed blir det å implementere konseptet som strategi til en krevende øvelse de færreste består. Dette resulterer i mange tilfeller i løse koblinger mellom prat og praksis i organisasjonene. Hvorvidt dette er bevisst eller ubevisst, spekulerer ikke litteraturen i, men Coyne et. al (1997) indikerer dog at dette kan skyldes at konseptet mangler en etablert ”parameter” for å identifisere og måle utviklingen av kjernekompetanser i bedrifter på. Nicolai & Dautwiz (2009) på sin side argumenterer for at konseptets tvetydige fremstilling er bakgrunn for dette. Noe som kan ses i lys av det Benders & Van Veens (2001) omtaler som et konsepts ”interpretative viability” – altså at konseptets tvetydighet gir brukere stor grad av frihet til å velge og vrake hvilke aspekter de ønsker å ta med inn i egen organisasjon. Nicolai et. al (2010) fant i sin studie at finansanalytikere verdisatte selskap som fulgte kjernekompetansestrategier høyere enn de som ikke gjorde det. Dette viser hvordan strategien i noen tilfeller blir brukt utelukkende for å søke legitimitet i omgivelsene – i dette tilfellet for å utløse høyere verdifastsetninger i finansmiljøene.

5.2 – Hvilke effekter identifiserer litteraturen at outsourcing medfører og hvilke forhold kan sies å utløse disse?

Formålet med dette spørsmålet er todelt. For det første ønsket jeg å identifisere hvilke effekter outsourcing kan føre til i organisasjoner, noe jeg har redegjort for i forrige kapittel. For det andre ønsker jeg i dette kapittelet å drøfte hvilke forhold litteraturen trekker frem når enkelte forfattere forsøker å forklare hvorfor effekter av outsourcing oppstår.

5.2.1 – Hvilke forhold fremmer tilsiktede effekter av *outsourcing*?

I kapittel tre formulerte jeg en rekke forventninger til hvilke oppfatninger som formidles i litteraturen om de forhold som påvirker outsourcingprosesser i positiv retning. Altså at man faktisk oppnår de tilsiktede effektene jeg har redegjort for. Jeg fant i min litteraturgjennomgang ingen støtte til mine forventninger fra moteperspektivet, noe jeg vil komme nærmere inn på i oppsummeringen av kapittelet som helhet.

Ledelsens rolle

I publikasjoner om outsourcing tilskriver stort sett alle bedriftenes toppledelse en viktig rolle for å sikre en vellykket outsourcingprosess. Den underliggende forestilling er at toppledelsen må ha det overordnede ansvaret for outsourcingprosesser. Grunnen til dette er at en slik prosess skal være basert på et ønske om å oppnå overordnede og strategiske målsetninger. Mellomledere på operativt nivå vil av hensyn til egen arbeidsplass, prestisje eller makt ytterst sjelden anbefale å outsource aktiviteter. En tommelfingerregel er at en outsourcingprosess alltid må håndteres av en leder som er overordnet det nivået som blir berørt av prosessen (Quinn 2000: 20). Beslutningen om å outsource en aktivitet blir – i tråd med økt strategisk og langsiktig bruk av outsourcing for å skape verdier og stimulere til innovasjon – i større grad fattet av toppledelsen enn det som er tilfellet når kostnadsbesparelse er det eneste motivet.

Det kan, med henvisning til litteraturen, virke som om det er enighet om at en suksessrik outsourcingprosess oppstår nettopp gjennom top-down prosesser, slik jeg antok i lys av verktøyperspektivet. I mitt utvalg er det kun to bidrag som *eksplisitt* argumenterer for at outsourcing må være under toppledelsens ansvarsområde (Quinn 1999; Quinn 2000). Men det går tydelig frem i den øvrige litteraturen at toppledelsen innehar en sentral rolle i vellykkede outsourcingprosesser.

Godt forarbeid

Det forventes fra flere hold i litteraturen at bedriften har gjort seg noen klare tanker om seg selv før de outsourcer en aktivitet. Dette innebærer blant annet å identifisere hvilke aktiviteter som er ens kjernekompetanser og hvilke støtteaktiviteter som er av en slik art at de er strategisk viktige å bedrive internt. Aktivitetene som hverken bidrar til konkurransefortrinn eller blir utført bedre enn det eksterne leverandører klarer, både kan og bør outsources (Quinn 1999: 13). En beslutning om outsourcing må være basert på en grundig analyse, ikke bare av hvilke aktiviteter som er strategisk viktige på et gitt tidspunkt, men også hvilke som vil være viktige i fremtiden. Quinn og Hilmer (1994) fremmer tre spørsmål en bedriftsleder må stille seg selv før en aktivitet overhodet blir *vurdert* outsourcet:

“First, what is the potential for obtaining competitive advantage in this activity, taking account of transaction costs? Second, what is the potential vulnerability that could arise from market failure if the activity is outsourced? Third, what can we do to alleviate our vulnerability by structuring arrangements with suppliers to provide appropriate controls yet provide for necessary flexibilities in demand?” (Quinn & Hilmer 1994: 48).

Vellykket outsourcing kan således sies å være et resultat av at bedrifter går strategisk til verks i forkant av beslutningen om outsourcing. De vet nøyaktig hvilke aktiviteter som kan anses som perifere og dermed er ”trygge” å outsource. En slik analyse av egen organisasjon gir en bedrift et kunnskapsgrunnlag for hvordan outsourcing kan brukes for å planmessig endre formell struktur for slik å styrke egen måloppnåelse, slik jeg også forventet med bakgrunn i verktøyperspektivet.

Søking etter beste leverandør

“A vendor makes an outsourcing effort succeed or fail.” (Barthélemy 2001: 61).

I tråd med kjernekompetansekonseptet og Quinn og Hilmers (1994) videreutvikling av dette med begrepet *strategic outsourcing*, er søken etter den beste leverandøren blitt et stadig viktigere element av en suksessrik outsourcingstrategi. Barthélemy (2003) fremhever *“the ability of vendors to provide low-cost and state-of-the-art solutions”* og *“a good cultural fit”* som viktige kriterier for et vellykket leverandørvalg. Det gis ingen tydelig “oppskrift” for hvordan å velge rett leverandør, men jeg har identifisert to måter å gjøre dette på: Quinn & Hilmer (1994) argumenterer for at bedrifter generelt må ”føle seg frem” med hensyn til outsourcing:

“Most companies will benefit by extending outsourcing first in less critical areas – or in parts of activities...As they gain experience, they may increase profit opportunities greatly by outsourcing more critical activities to noncompeting firms that can perform them more effectively.” (Quinn & Hilmer 1994: 55)

Denne fremgangsmåten kan også brukes til å velge rett leverandør, slik Barthélemy (2003) argumenterer for: *“A useful technique is to entrust a large number of vendors with commodity activities before outsourcing more sensitive activities to the best vendors”* (Barthélemy 2003: 89). Den andre måten å finne rett leverandør på er å analysere omdømmet til leverandørene. Dette kan gjøres enten ved å gjøre seg kjent med andres erfaringer med de potensielle leverandørene (Barthélemy 2003: 90), eller en mer systematisk analyse som identifiserer de til en hver tid *“best-in-class”* leverandørene på markedet (Quinn & Hilmer 1994: 54).

Quinn (1999) argumenterer for at dette arbeidet skal være direkte underlagt toppledelsen. Og at bedrifter med ambisjon om å bli suksessrike outsourcere bør etablere en gruppe ansatte, underlagt ledelsen, som har som oppgave å ”skanne” markedet etter de leverandørene som er best egnet for å bidra til bedriftens mål med outsourcing. Disse har også en sentral rolle i implementeringen og evalueringen av outsourcingavtaler, noe jeg vil komme tilbake til senere.

Prosesen med å velge rette leverandør kan sees i sammenheng med både verktøy- og kulturperspektivet. *For det første* er det tydelig at søken etter rett leverandør er en nøye planlagt og systematisk prosess der formålet er å identifisere den leverandøren som på best vis kan bidra til at outsourcing blir et redskap for effektiv måloppnåelse. *For det andre* er vektleggingen av at en avtalepartners kultur må være forenelig med ens egen kultur i tråd med min forventning fra kulturperspektivet om at suksessrik outsourcing vil være avhengig av at organisasjonskulturen hos kjøper og leverandør er forenlig.

Klart definerte målsetninger

Når en tjeneste skal utføres av en ekstern part, er det av stor betydning for prosessens utfall at bedriften har klare mål for hva den ønsker å oppnå ved å skille en aktivitet ut av organisasjonen. Barthélemy (2001) argumenterer for at klare målsetninger er nødvendig for å kunne kommunisere ens nøyaktige behov til leverandøren i overgangen fra intern til ekstern utførelse. På denne måten kan en unngå unødvendige kostnader basert på misforståelser.

Tydelige *felles målsetninger* mellom kjøper og leverandørbedrift er en annen faktor som blir trukket frem i litteraturen. Quinn argumenterer for at bedrifter og leverandører i fellesskap bør utforme felles skriftlige mål for avtalen:

”It is important that both parties agree on specific performance targets that are few in number, easy to understand and readily usable by the people doing the work” (Quinn 2000: 23).

Dette sikrer at begge parter trekker i samme retning og er klar over nøyaktig hva som må til for å oppnå de forhåndsdefinerte målsetningene. Det er vesentlig for utfallet av prosessen at disse målsetningene er tydelige fra begynnelsen av:

“...the key to success is both sides getting the relationship right at the outset. There must be mutuality of interest, common objectives and an agreed-on scorecard...this vastly decreases risks of outsourcing failure, increases client satisfaction and lowers coordination costs” (Quinn 2000: 19).

Ved å utforme felles målsetninger for avtalen gis både kjøper og leverandør et felles grunnlag for å evaluere graden av måloppnåelse underveis og tilpasse arbeidet etter behov i forhold til målsetningene.

Disse funnene kan sies å underbygge antakelsene jeg la frem i lys av verktøyperspektivet. Der la jeg til grunn at bedrifter har klart definerte mål for forventet utfall av avtalen. Noe som vil være grunnleggende for måling og kvalitetssikring underveis i prosessen.

Grad av kontroll

Jeg forespeilet i teorikapittelet at en vellykket outsourcingprosess ville bære preg av stor grad av kontroll fra ledelsens side. Herunder med vekt på at forventet utfall, som nevnt tidligere, er klart definert på forhånd – og at ledelsen følger opp dette ved å måle og kvalitetssikre arbeidet underveis.

En av de viktigste kontrollmekanismene bak en suksessrik outsourcingprosess er en god kontrakt. Barthélemy (2003) argumenterer for at dette er nødvendig fordi den gir kjøper og leverandør muligheten til å stille forventninger til avtalen og forplikte seg til tydelige mål for prosessen. En god kontrakt skal *for det første* være presis med hensyn til pris- og ytelseskrav. *For det andre* bør den være så utførlig som mulig for å forhindre ”opportunisme” fra leverandørens side, eller at den må opp til (potensielt kostbar) reforhandling dersom problemstillinger man burde ha sett for seg fra starten dukker opp underveis. *For det tredje* bør en kontrakt inneholde insentiver, slik at leverandøren har egeninteresse av å levere best mulig produkt til best mulig pris. En kontrakt må heller ikke være for ensidig, den må ivareta behovene til begge parter. *For det fjerde* må en kontrakt være fleksibel nok til å kunne tilpasses endringer i markedet eller teknologi uten å måtte opp til kostnadskrevende reforhandlinger (Barthélemy 2003: 90).

Kontrakten kan i denne sammenheng ses på som ledelsens sjekklister for måloppnåelse, og kan benyttes som ”benchmark” når prosessen følges opp gjennom kontinuerlig måling og evaluering underveis. For eksempel evaluerer Boeing kontinuerlig sine leverandører gjennom nesten ukentlige besøk der de kontrollerer – ikke bare kvaliteten på sluttproduktet – men også produksjonsprosessen, prosjektutførelse og hvorvidt de følger sikkerhetsprotokollene som er nedfelt i kontrakten. I tillegg er leverandørene pålagt å levere utførlig dokumentasjon sammen med tjenestene de leverer (Mascarenhas et. al 1998: 28). Skotøyprodusenten Nike holder sine leverandører under oppsyn på to måter. For det første har de ansatt såkalte produksjonsutsendinger som holder til hos leverandørbedriftene. Disse sørger for at

aktivitetene utføres i tråd med kravene som er nedfelt i kontrakten. For det andre flyr de regelmessig inn leverandørbedriftenes toppledelse til sitt eget hovedkvarter for å diskutere nåværende produksjon og eventuelle endringer som kan gjøres til det bedre (Quinn & Hilmer 1994: 53).

I tråd med dette, argumenterer Quinn (1999) for at suksessrike outsourcere kontinuerlig evaluerer/måler at kostnadene og kvaliteten på den outsourcete aktiviteten er i henhold til de etablerte målsetningene for avtalen. Suksessrike outsourcere overvåker både ens egen leverandør, samt alle potensielle leverandører av samme tjeneste for slik å forsikre seg om at man til en hver tid benytter seg av den leverandøren som kan levere det beste produktet til best pris. Dette legger press på leverandørene til å strebe etter å levere et bedre produkt enn andre potensielle konkurrenter. Arbeidet bør utføres og koordineres av den samme gruppen ansatte, som nevnt tidligere, søker etter beste leverandør og er direkte underlagt bedriftens toppledelse (Quinn 1999: 19).

Det presiseres i litteraturen at denne kontrollen kun skal fokusere på utfallssiden av avtalen. Bedrifter skal altså ikke forsøke å definere *hvordan* leverandøren skal utføre oppgavene sine (Earl 1996; Quinn 2000). *”Too often, however, buying parties insist on specifying what processes will be used (the how) rather than focusing on the desired result (the what)”* (Quinn 2000: 22). Ledelsen skal altså fokusere på hva som skal oppnås, ikke hvordan det skal utføres. En klart definert kontrakt, tett oppfølging og kontinuerlig måling av resultater opp i mot denne gir ledelsen muligheten til å måle og kvalitetssikre målene som er definert for strategien.

Hensyn til egne ansatte

”The efficient management of personnel issues is crucial because employees generally view outsourcing as an underestimation of their skills” (Barthélemy 2003: 91).

I lys av kulturperspektivet forventet jeg at utfallet av prosessen ville påvirkes av hvorvidt en beslutning om outsourcing samsvarer med organisasjonskulturen.

Suksessrike outsourcingprosesser kjennetegnes ved at det gjøres grep for å sikre at de ansatte i organisasjonen er med på laget. Det er ikke unaturlig å tenke seg at en beslutning om å skille ut en aktivitet fra organisasjonen kan skape frykt og usikkerhet.

Kakabadse & Kakabadse (2000) argumenterer for at bedrifter i økende grad legger inn klausuler om å overføre ansatte til leverandøren. Dette gjøres for å bygge ned negative følelser og frykt blant både de ansatte som er direkte berørt av outsourcingen, og de

resterende ansatte i organisasjonen. Barthélemy (2003) mener åpen kommunikasjon med de ansatte er essensielt for å lede en slik outsourcingprosess. Ved å være åpen om alle aspekter ved prosessen sikrer ledelsen at det blir mindre rom for spekulasjon og frykt i forbindelse med de ansattes fremtid. Quinn (1999) viser til Andersen Consulting som har utviklet en "human relations transitioning methodology" som har som formål å:

"...decrease outsourced people's fears and to explain precisely what the move means to them, the new skills they will acquire, and how the provider can create whole new opportunities and career paths for them" (Quinn 1999: 20).

I mange tilfeller kan et slikt skifte faktisk gjøre de ansatte mer motiverte enn det de var før. Fordi de går fra å være en lite prioritert gruppe i en bedrift, til å være en viktig brikke i leverandørbedriftens kjernevirksomhet; nemlig levere den aktuelle tjenesten i større omfang og til en rekke kunder.

En undersøkelse utført av *Fortune* viser at flertallet av ansatte som blir "overført" som følge av outsourcing *"... increased their job satisfaction and incomes as a result"* (Quinn 1999: 20). I disse tilfellene kan det argumenteres for at det er samsvar mellom prosessen og de ansattes egeninteresser – noe jeg forventet ville være bidragsytende for en suksessrik outsourcingprosess ut i fra kulturperspektivet.

Også de ansatte som ikke blir *direkte* berørt av prosessen må følges opp. Suksesshistorier må belyses internt for å inspirere de ansatte og bygge ned eventuell intern motstand (Quinn 1999: 20). I forbindelse med de ansatte som ikke blir direkte berørt av outsourcing fokuserer litteraturen hovedsakelig på forholdet mellom egne og leverandørens ansatte som et kriterium for suksess.

Forhold mellom kjøper og leverandør

Litteraturen fremhever at bedriftene som helhet bør føres nærmere hverandre for å oppnå tilsiktede effekter av outsourcing. Jeg har allerede vært inne på at kjøper og leverandør bør utforme felles målsetninger for avtalen. I tillegg til dette fremheves det at et overordnet mål for en hver outsourcingavtale bør være at begge parter profitterer på outsourcing, økonomisk og kunnskapsmessig. På denne måten har begge parter insentiver for å strebe etter å oppnå de fastsatte målsetningene (Quinn 2000: 20).

Barthélemy (2001) trekker frem at gjensidig tillit er vesentlig for godt samarbeid mellom avtalepartnere og argumenterer for at *"trust is the antidote to opportunism"*. Tilliten oppnås ved å fremme god kommunikasjon gjennom løpende dialog om aktuelle problemstillinger så

fort de oppstår, og at ledelsen i bedriftene møtes ansikt-til-ansikt så ofte som mulig. Hyppig kontakt mellom bedriftene gjør at forholdet mellom kjøper og leverandør blir nesten like tett som om aktiviteten ble utført internt (Barthélemy 2001: 66). Dette synet støttes av Earl (1996) som argumenterer for at kjøper må gjøre seg godt kjent med leverandøren, og investere tid og ressurser i bygge tette bånd mellom bedriftene. I tillegg bør kjøper også gjøre seg kjent med *hvordan* aktiviteten utføres hos leverandøren. Kunnskap om alle aspekter ved utførelse av avtalen styrker i følge Earl (1996) ledelsens evne til å administrere denne.

Gjensidig tillit innebærer også at bedriftene er villige til å dele informasjon med hverandre. Quinn & Hilmer (1994) argumenterer for at innovasjon i de fleste tilfeller oppstår i grensesnittet mellom kunde og leverandør. På bakgrunn av dette anbefaler Quinn (1999) å utvikle systemer for informasjonsutveksling mellom avtalepartene slik at de til en hver tid er oppdatert på hverandres nyutviklinger. Denne åpenheten gjør at avtalepartene kan trekke veksler på hverandres kompetanse og at videreutvikling av aktiviteter foregår fortløpende i tråd med kjøpers aktuelle behov (Quinn 1999: 19).

Fokuset på tillit og tett samarbeid mellom avtalepartene kan sies å støtte opp under min antakelse i lys av kulturperspektivet om at tilsiktede effekter av outsourcing oppstår dersom organisasjonskulturen hos både kjøper og leverandør av en tjeneste er forenlig og ledelsen legger til rette for gjensidig tillit på tvers av organisasjonskulturene.

Forhold mellom egne og leverandørens ansatte

Godt samarbeid mellom ansatte på begge sider av avtalen blir også trukket frem som en viktig faktor for suksess. I tillegg til felles målsetninger mellom kjøper og leverandør, fordrer en suksessrik outsourcingavtale også at kulturene blant de ansatte er samstemte (Quinn 2000: 19). Dette er spesielt viktig med hensyn til å utløse effektene forbundet med innovasjon. For å nyte godt av innovasjonsdrevet outsourcing kreves et samspill mellom de ansatte i egen bedrift og hos leverandøren. Quinn og Hilmer (1994) anbefaler ledere å strebe etter å etablere nære personlige bånd mellom egne og leverandørens ansatte. Tettere bånd mellom de ansatte på hver side av avtalen styrker dialogen mellom avtalepartene og har en konfliktdempende effekt (Quinn 1999: 20). Bedrifter bør også beholde enkelte ”nøkkelpersoner” med kunnskap om den outsourcete aktiviteten. Disse har kjennskap til både aktiviteten og organisasjonen som helhet – i tillegg til den tause kunnskapen som ofte ligger bak om hvordan en aktivitet utføres. Disse bør derfor beholdes i organisasjonen som brobyggere mellom avtalepartene (Barthélemy 2003: 91).

En suksessrik outsourcingprosess kjennetegnes således av at organisasjonskulturene blir forent, slik at det ikke oppstår konflikter som kan svekke samarbeidet. Videre må de ansatte bli godt nok kjent til at de forstår hverandres arbeid og kompleksiteten som knytter dem sammen i en større sammenheng. Dette kan sees i lys av kulturperspektivet der jeg forventet at det ville være i de tilsiktede effektene favør om organisasjonskulturen hos kjøper og leverandør var forenlig, og at ledelsen legger til rette for å konsolidere kulturen på tvers av bedriftene. Ved at bedrifter fremmer dialog og forståelse mellom egne og leverandørens ansatte gjør de nettopp dette og det går tydelig frem at litteraturen, slik jeg også antok, vektlegger kulturell ”match” som et forhold som fremmer tilsiktede effekter av outsourcing.

5.2.2 – Hvilke forhold fremmer utilsiktede effekter av outsourcing?

Mens litteraturen sier mye om *hvordan* bedrifter kan oppnå de tilsiktede effektene av outsourcing er redegjørelsen for *hvorfor* enkelte bedrifter ikke får det til av mindre presis og omfattende art. Jeg har i litteraturen likevel identifisert noen faktorer som påvirker resultatet i ”negativ” retning og bidrar til de utilsiktede effektene jeg har presentert i forrige kapittel.

Lite involvert ledelse

Jeg viste i redegjørelsen for de tilsiktede effektene at toppledelsen må ha det overordnede ansvaret for outsourcingprosesser.

En vanlig feil som begås når en aktivitet outsources er at ledelsen overlater all kontroll over den til leverandøren straks kontrakten er signert. Barthélemy (2003) viser til en bedrift som outsourcet en hel IT-avdeling og gjorde to store feil. *For det første* beholdt de ingen IT-ansatte med kjennskap til både IT og organisasjonen som helhet som kunne gi ledelsen råd, noe jeg tidligere har vist at er en viktig faktor for å lede en avtale til ønskede resultater. *For det andre* inntok ledelsen en passiv rolle overfor leverandøren og opprettholdt et minimum av direkte kontakt med dem (Barthélemy 2003: 92). Hvis ingen i bedriften er i stand til å vurdere utviklingen av en eksternt utført aktivitet, og ledelsen i tillegg nærmest kobler seg fra den, viser Barthélemy (2003) at bedriftene mister kontroll over aktiviteten. Dessuten opplever de utilsiktede effekter i form av middelmådig ytelse eller i ytterste konsekvens økte kostnader og sviktende måloppnåelse.

Disse funnene støtter min antakelse om at en outsourcingprosess uten en aktiv ledelse og et klart definert handlingsforløp med kontinuerlig oppfølging av leverandøren vil bidra til at det oppstår utilsiktede effekter. Svak ledelse kan også manifestere seg i uklare målsetninger for avtalen, slik jeg vil gå inn på i neste avsnitt.

Uklare målsetninger

Jeg forventet ut i fra verktøyperspektivet at uklare målsetninger og et lite definert handlingsforløp for en outsourcingsavtale kunne forventes å bidra til at det oppstår utilsiktede effekter av outsourcing. Dette er noe jeg også har funnet støtte for i litteraturen. Kakabadse & Kakabadse (2000) argumenterer for at:

”... there is evidence that poor outsourcing decisions are the direct result of an inadequate definition of customer requirements...therefore outsourcing is more than contracting for skills, assets and resources, but contracting for results.” (Kakabadse & Kakabadse 2000: 693)

Således kan effektene av outsourcing sies å være avhengig av forarbeidet som er gjort. Noe jeg også har belyst i analysen av hvorfor de tilsiktede effektene oppstår.

At dårlige beslutningsprosesser påvirker utfallet finner jeg også støtte til i Barthélemy (2001) artikkel. Han argumenterer for at en av de største feilene bedrifter begår er at de går inn i en outsourcingsavtale med vage forestillinger om hva de ønsker at leverandøren skal gjøre for dem (Barthélemy 2001: 62). De langsiktige effektene av en slik tilnærming kan være katastrofale. Som nevnt tidligere er kontrakten et av de viktigste styringsredskapene for å sikre at man oppnår ønskede effekter av en avtale. Likeledes er en dårlig kontrakt sterkt bidragsytende til sviktende måloppnåelse, dermed utilsiktede effekter. Uklare målsetninger til forventet utfall av en avtale nedfeller seg naturligvis også i kontrakten og fører således til at denne blir upresis og mangler handlingskoordinerende effekt (Barthélemy 2001: 63).

Barthélemy (2003) argumenterer for at forhastede beslutninger om outsourcing bidrar til upresise kontrakter. Han viser blant annet til eksempler der bedrifter hverken har presisert objektive resultatmål ei heller tatt høyde for elementære tjenester som vedlikehold eller oppgraderinger i kontrakten. Resultatet er i verste fall økte kostnader og et svakere endeprodukt. Én bedrift endte i en situasjon der de måtte betale ekstra for nettopp vedlikehold og oppgraderinger fordi dette ikke var presisert i kontrakten (Barthélemy 2003: 90).

I lys av verktøyperspektivet kan en upresis kontrakt sees fra to innfallsvinkler. *For det første* vitner mangelen på presise krav og målsetninger om at bedriften i utgangspunktet ikke har klare mål for prosessen. For lite tid er viet til å utforme de langsiktige og strategiske målsetningene det stilles krav til fra blant annet i bidragene til Quinn (1994; 1999) og Prahalad & Hamel (1990). *For det andre* kan en kontrakt sies å være et redskap for å *tilpasse* eller *file til* avtalen etter ens målsetninger. Når dette ikke er gjort, svekkes følgelig ens evne til å oppnå tilsiktede effekter og man står igjen med lite kontroll over hendelsesforløpet.

Kortsiktige målsetninger

De tilsiktede økonomiske effektene av outsourcing både konsulentbransjen og litteraturen forkynner er uten tvil såpass forlokkende at de gjør outsourcing til et attraktivt grep for å oppnå umiddelbar økonomisk gevinst. Barthélemy (2003) argumenterer for at nettopp disse *antatte* effektene fører til ”...a bandwagon phenomenon, where firms outsource to mimic competitors they expect will be successful with outsourcing” (Barthélemy 2003: 88). Man kan i lys av moteperspektivet anta at outsourcing i mange tilfeller fremstilles som et rasjonalisert symbol. Det er ingen tvil om at outsourcing i mange bedrifter har ført til tilsiktede effekter, således blir det også et attraktivt konsept for bedrifter med kortsiktige økonomiske behov.

Earl (1996) viser til en bedrift som gjorde nettopp dette; den outsourcet all IT-relatert virksomhet som følge av at den opplevde sitt første negative årsresultat noen sinne. Senere, når den igjen var i en posisjon der den kunne utvide, viste det seg at den hadde skilt ut nettopp de aktivitetene den var avhengig av for videre utvikling og ekspansjon. Når aktiviteter skilles ut nærmest som en refleksiv handling for å oppnå hurtige besparelser, blendes den langsiktige strategiske tenkningen, samtidig som risikoen for å skille ut potensielt viktige kunnskapsområder øker (Earl 1996: 28). Det kan argumenteres for at et ønske om å kutte kostnader i seg selv er en klart definert og nøye planlagt målsetning. Barthélemys (2003) studie viser derimot at forhastede beslutninger om outsourcing med kortsiktig økonomisk gevinst som formål ofte kan resultere i at potensielt viktige kompetanser blir skilt ut av organisasjonen. Den største feilen i disse tilfellene er at bedriftene utelukkende ser på regnskapstall i stedet for å analysere aktivitetens langsiktige strategiske verdi (Earl 1996; Barthélemy 2003). I tillegg viser Earl (1996) til at en rekke bedrifter har outsourcet lønnsomme IT-avdelinger på bakgrunn av press fra omgivelsene ”...largely because it has become the trend”.

Kakabadse & Kakabadse (2000) mener outsourcingens popularitet er et resultat av at uttrykk som ”lean and mean” og ”core competence” på 1990-tallet nær sagt ble normen for god organisering. Dette ble forsterket gjennom bred omtale i managementlitteraturen og konsulentbransjen. Således kan det tenkes at outsourcing uten klare langsiktige og strategiske mål kan være et forsøk på å tilfredsstille omgivelsenes krav om å fremstå nettopp som en slank og kjernekompetanefokusert bedrift. Legger man dette konseptet og strategisk outsourcing til grunn – slik det er beskrevet i Prahalad & Hamel (1990) og Quinn & Hilmer (1994) – kan dette tyde på at outsourcing i disse tilfellene er tatt i bruk nærmest som en fasade for omgivelsene for å fremstå som en moderne og tidsriktig organisasjon.

Earls (1996) funn, at konvertering av faste kostnader til variable kostnader er blitt en viktig driver for outsourcing av IT-tjenester, er i denne sammenheng interessant. Dette kan sees i lys av kravene fra omgivelsene om å fremstå som slankere og mer fokuserte bedrifter. I disse tilfellene øker også sannsynligheten for at potensielle kjernekompetanser blir ofret (Earl 1996: 28). I tillegg kan en i lys av moteperspektivet stille seg spørrende til hvorvidt ønsket om å senke faste kostnader er et ektefølt problem i organisasjonen, eller snarere et opplevd problem som resultat av rasjonaliserte myter om moderne (slankere) organisering. Dette spørsmålet blir ytterligere forsterket når man ser tilfeller der kjernekompetanse (bevisst eller ubevisst) blir ofret til fordel for raske økonomiske gevinster. En slik tilnærming står nemlig i kontrast til nettopp de krav jeg tidligere har identifisert at en outsourcingprosess skal være forankret i. *En analyse av egen organisasjon som gir en bedrift et grunnlag for å vurdere hvordan outsourcing kan brukes for å endre på formell struktur med tanke på egen evne til langsiktig måloppnåelse.*

I disse tilfellene kan det virke som om outsourcing er tatt i bruk på bakgrunn av en motelogikk. Mangelen på langsiktige mål kan gi inntrykk av at det ikke foreligger noen gjennomtenkte mål med beslutningen, utover det å møte omgivelsenes forventninger om å fremstå som en slank og kjernefokusert bedrift. Dette kan sies å støtte mine forventninger i lys av moteperspektivet.

Organisasjonsinterne forhold

"The reason that outsourcing is increasingly being viewed as a potentially more disruptive than constructive strategy is that sourcing can lead to the disintegration of an existing organisation's culture" (Kakabadse & Kakabadse 2000: 697)

Frykt og usikkerhet

Når bedrifter bestemmer seg for å overføre eierskap og ansvar for virksomhet som tradisjonelt er blitt utført internt til eksterne tilbydere, tegner de samtidig opp organisasjonens struktur på nytt. I mange tilfeller innebærer slike endringer nedbemanning. Kakabadse & Kakabadse (2000) argumenterer for at dette genererer frykt og motstand blant de ansatte og at tidligere erfaring tyder på at outsourcingprosesser har feilet fordi man ikke har tatt hensyn til de ansatte underveis. Barthélemy (2003) omtaler *"overlooking personnel issues"* som den fjerde "dødssynden" i sin artikkel *The seven deadly sins of outsourcing*. Når det blir kjent i organisasjonen at outsourcing vurderes, føler de ansatte seg sviktet og frykter umiddelbart for arbeidsplassene sine – noe som kan resultere i emosjonelle handlinger:

"The transferred employees often feel betrayed. They can resist outsourcing initiatives either directly (A European retailing company's IT employees went on strike for three weeks) or indirectly (by lowering their productivity)" (Barthélemy 2001: 65).

Også i de tilfellene der ansatte blir overført til leverandørbedriften – og dermed ikke mister arbeidsplassen sin – kan det oppstå misnøye, slik Kakabadse & Kakabadse (2000) viser:

"In turn, employees may perceive the prospect of outsourcing as that of contemporary 'serfdom', namely being sold-off, often with capital equipment, in a manner similar to that of Imperial Russia when land was sold-off together with its people, the 'serfs'." (Kakabadse & Kakabadse 2000: 697).

I sum fører dette til at de ansattes lojalitet ovenfor arbeidsgiver svekkes. Dette kan komme til uttrykk i form av lavere produktivitet, oppsigelser og i ytterste konsekvens dysfunksjonelle (og potensielt kostbare) handlinger som streiker (Kakabadse & Kakabadse 2000: 697; Barthélemy 2003: 91). Med bakgrunn i dette argumenterer Kakabadse & Kakabadse (2000) for at: "...the emerging wisdom is that outsourcing has a negative impact on people". På tross av at outsourcing unektelig har størst konsekvenser for dem som mister jobben, eller flyttes til leverandørbedriften, opplever også de som blir igjen negative effekter. Kakabadse & Kakabadse (2000) omtaler dette som "*corporate survivors' syndrome*". Frykten for at ens egen arbeidsplass er den neste på "kuttlisten" medfører at gjenværende ansatte mister tillit til ledelsen og får lavere arbeidsmoral. Dette blir ansett som en av de viktigste faktorene som bidrar til mislykkede outsourcingprosesser (Kakabadse & Kakabadse 2000: 698).

Disse funnene kan sies å støtte min antakelse om at outsourcing vanligvis truer etablerte organisasjonskulturer. Scott (1992) argumenterer for at ansatte i organisasjoner ikke oppfører seg like rasjonelt som økonomiske aktører og i stor grad er drevet av følelser. Outsourcing kan i denne sammenheng sees som en endring i formell struktur som påvirker de etablerte uformelle strukturene, verdiene og normene kulturperspektivet mener at eksisterer parallelt med de formelle strukturene i organisasjoner. Fokuset i litteraturen på frykt og usikkerhet blant de ansatte gir en indikasjon på at outsourcing kan true de etablerte uformelle strukturene i en bedrift.

Kolliderende målsetninger

Jeg har tidligere vist at kortsiktige målsetninger bidrar til utilsiktede effekter fordi de fraviker kravet om langsiktig og planmessig utforming av slike prosesser. Kortsiktige målsetninger kan i noen tilfeller også vise seg å stå i kontrast med de ansattes langsiktige behov for kontinuitet. Jeg forventet i lys av kulturperspektivet at, dersom formålet med outsourcing ikke

er i samsvar med de ansattes egeninteresser, ville utilsiktede effekter oppstå som resultat av at de ansatte motsetter seg disse endringene.

Kakabadse & Kakabadse (2000) argumenterer for at en rask beslutning om å outsource en aktivitet basert på kortsiktige mål som ikke er forankret hos de ansatte kan være kontraproduktivt. Sannsynligvis vil bedriften oppleve kortsiktige gevinster. Likevel kan diskrepansen mellom ledelsens kortsiktige økonomiske målsetninger og de ansattes målsetninger – dersom disse ikke er forenlige – føre til misnøye og usikkerhet. Denne misnøyen kan svekke bedriftens evne til å oppnå langsiktige målsetninger som f. eks forbedring av eksisterende produkter og verdiskapning gjennom innovasjon og personlig initiativ (Kakabadse & Kakabadse 200: 698).

Sett i lys av kulturperspektivet kan det virke som at outsourcing i disse tilfellene utløser det Scott (1992) omtaler som overlevelsesmekanismer. Altså at de ansatte bevisst motarbeider eller modifierer de uttalte målene for å sikre egne interesser for måloppnåelse. Dette gjør seg helt klart gjeldende når målsetningene ”kolliderer” slik vist ovenfor. Denne overlevelsestankegangen kan også gjøre seg gjeldende i forhold til forrige avsnitt om frykt og usikkerhet i organisasjonen. Der vil det være naturlig, ut i fra en slik tankegang, at de ansatte endrer atferd for å sikre egen overlevelse i en tid der deres posisjon og arbeidsplass er under press fra en ny formell struktur som forsøkes implementert.

Inkompatibel kunnskap.

Et av de største argumentene for outsourcing som jeg tidligere har vært inne på, er blant annet Quinns (2000) løfter om at outsource får muligheten til å benytte andres kunnskap i stedet for å måtte utvikle den selv. Weigelts (2009) studie viser at dette ikke nødvendigvis er så enkelt som tidligere antatt. Hun viser at bedrifter som outsource kunnskapsintensive tjenester i mange tilfeller faktisk sliter med å benytte kunnskapen internt. Spesielt i tilfeller der teknologi blir integrert med forretningsprosesser, byr dette på utfordringer. Weigelt (2009) argumenterer videre for at forretningsprosesser er preget av mye taus kunnskap. Dette har medført at bedrifter tradisjonelt har lært hvordan å integrere ny teknologi med interne prosesser gjennom såkalte ”*learning-by-doing*” prosesser (Weigelt 2009: 610). Altså integreres teknologiske nyvinninger med arbeidsprosesser ved at ansatte utvikler stadig nye bruksområder for teknologien gjennom en kontinuerlig læringsprosess. Når en slik tjeneste kjøpes, da svekkes de ansattes forståelse for hvordan teknologien kan relateres til egne prosesser.

Bakgrunnen for dette er todelt. For det første fører fraværet av organisatorisk læring i utviklingen til at de ansatte sliter med å faktisk ta i bruk kunnskapen bedriften har kjøpt. Da leverandøren ikke har tilknytning til bedriftens dag-til-dag arbeid, er det umulig å standardisere eller forutsi de nøyaktige behovene i kontrakten. Følgelig vil den måtte reforhandles med jevne mellomrom frem til tjenesten fungerer optimalt, dette medfører økte kostnader (Earl 1996: 30; Weigelt 2009: 690). I lys av verktøyperspektivet kan man argumentere for at mangelen på aktiv deltakelse i utviklingen fra de ansattes side kan bidra til at tjenesten ikke blir ”filt til” bedriftens behov. Dette er særlig aktuelt der leverandøren ikke har tilgang på den tause kunnskapen bak prosessene teknologien skal integreres med. I Weigelts (2009) studie utløste dette utilsiktede effekter ved at de ansatte – som ikke forstod kompleksiteten bak teknologien – heller ikke klarte å overbevise kundene sine om å ta den i bruk. For det andre viser Weigelt (2009) at ansatte kan være tilbakeholdne med med å overbevise kunder om å ta denne i bruk fordi: *”...they do not feel involved in the technology’s successes ”*.

Faktumet at noen andre har utviklet tjenesten, fører dermed til det Quinn (2000) omtaler som *”the not-invented-here bias”* som i praksis betyr at ansatte vegrer seg mot å ta i bruk kunnskap eller teknologi som de ikke har vært med å utvikle selv. Dette kan skyldes at de ansatte opplever at deres kompetanse blir undervurdert, slik Kakabadse & Kakabadse (2000) og Barthélemy (2001) argumenterer for. Sett i lys av kulturperspektivet kan man argumentere for at ekstern utvikling tilsidesetter de ansattes forventninger, egne ideer og agenda for hvordan en aktivitet skal utføres (Scott 1992: 54). Således vil man også kunne forvente at dette oppfattes negativt av de ansatte og bidrar til at de ”motarbeider” den eksternt utviklede tjenesten. Dette kan sies å støtte min antakelse om at utilsiktede effekter av outsourcing vil oppstå dersom det ikke er samsvar mellom formålet med outsourcing og aktørenes egeninteresser. Weigelts (2009) studie viser tydelig hvordan ansatte rett og slett kan motsette seg endringene, i dette tilfellet ved å bevisst ikke forsøke å få kunder til å ta i bruk den nye teknologien.

5.3 – Oppsummering

Analysen av forskningsspørsmål 1: *”Hvilke oppfatninger finnes i litteraturen om kjernekompetansestrategiens opphav, hvor utprøvd den er og hvilken status den har som organisasjonsoppskrift?”* har belyst en rekke interessante sammenhenger i lys av mine teoretiske antakelser.

Ved første øyekast kan det virke som om det meste av litteraturen fremstiller kjernekompetanse i tråd med mine forventninger fra verktøyperspektivet: *”Konseptet har fungert godt i en eller flere organisasjoner som et redskap for måloppnåelse og anses således å være en rasjonelt fundert strategi for effektiv frembringelse av varer og tjenester”*, *”Konseptet kan vise til etterprøvde og dokumenterte resultater fra en stor gruppe brukere”* og *”Konseptet er et velutprøvd (og veldokumentert) verktøy for effektiv måloppnåelse”*. Ved nærmere ettersyn viste det seg likevel at mine forventninger i lys av moteperspektivet kan synes å ha større forklaringskraft for besvarelsen av dette forskningsspørsmålet. Grunnen til dette er at verktøyperspektivet jf. Røvik (1998) fordrer at en oppskrift må kunne vise til *”etterprøvde og dokumenterte resultater”*. Og det er nettopp her publikasjonene i mitt utvalg ”svikter” verktøyperspektivet. Jeg har vist at mange av bidragene i utvalget mitt synes å oppfatte kjernekompetanse som et effektivt redskap for effektiv måloppnåelse, og en rekke forfattere viser til suksesshistorier som kobles til konseptet. Imidlertid viser min analyse at disse i stor grad enten er fundert på udokumenterte anekdotiske ”bevis” eller tilfeller der kjernekompetansene er blitt identifisert retrospektivt. Dermed brukes konseptet for å forklare selskapenes suksess. Således kan jeg ikke si å ha bekreftet mine forventninger ut i fra verktøyperspektivet om at kjernekompetanse er en veldokumentert suksessoppskrift – utover at det *fremgår tydelig at de fleste av forfatterne/forskerne i mitt utvalg er av den oppfatning at konseptet er et redskap for effektiv måloppnåelse.*

Dette viste seg å være interessante funn i lys av moteperspektivet. Nemlig at fokuset på store (ofte veldig kjente) og fremgangsrike bedrifter som *tilsynelatende* har opplevd suksess ved å ta i bruk konseptet kan sies å bidra til dens sosiale autorisering. Dette støtter mine antakelser om at: *”Konseptet har sitt opphav i en eller flere organisasjoner som anses som særlig fremgangs- eller suksessrike”* og *”Konseptet blir sosialt autorisert ved at dets utprøvdhet knyttes til flere (velrenommerte) brukere av konseptet som tilsynelatende har oppnådd effektivitetsmessige fortrinn – uten at disse er empirisk dokumentert”*. Disse funnene belyser således hvordan konseptet kan sies å være en rasjonalisert myte som *for det første* har stor grad av legitimitet i de institusjonelle omgivelsene. *For det andre* fremstår den som en dokumentert og etterprøvd oppskrift på suksess, noe som bidrar positivt til dens omdømme og spredningsevne.

Antakelsen om at konseptet i de institusjonelle omgivelsene ”anses som moderne og tidsriktig organisering” fant jeg støtte til i en rekke bidrag¹⁶. Dette viser for det første at konseptet på 1990-tallet og litt inn på 2000-tallet ble ansett som forbilledlig organisering. For det andre viser Nicolai et. al (2010) at omgivelsene nær sagt ”belønnet” de bedriftene som kunne sies å benytte seg av konseptet – og argumenterte i tillegg for at det er hensiktsmessig å ta konseptet i bruk på en slik måte at det er et skille mellom prat og praksis med det formål å oppnå effekter forbundet med legitimitet i omgivelsene.

Avslutningsvis fant jeg støtte til mine antakelser om at ”Konseptet tas i bruk i flere organisasjoner med ønske om å oppnå legitimitet i sine institusjonelle omgivelser” og ”Skille mellom prat og praksis. Konseptet tas i bruk på papiret men har få praktiske implikasjoner for organisasjonens dag-til-dag arbeid”. Disse har jeg vist at i størst grad gjør seg gjeldende i bidragene til Nicolai & Dautwiz (2009) og Coyne et. al (1997) som var de eneste bidragene i mitt utvalg som faktisk studerte bedrifter som *bevisst* hadde forsøkt å ta konseptet i bruk.

Vel så interessant er at jeg ikke fant noe støtte til mine antakelser i lys av kulturperspektivet. Dette kan for det første støtte min konklusjon om at konseptet ikke kan anses å være velutprøvd. Det ville være naturlig å tenke seg at spesielt konseptets opphav og utprøvdhet ville hatt tydelige koblinger til de uformelle strukturene slik jeg presenterte i mine antakelser knyttet til dette perspektivet. Tatt Prahalad & Hamels (1990) argument om at kjernekompetanser oppstår som resultat av aktiv samhandling mellom flere områder i organisasjonen i betraktning er det interessant at ingen har studert hvordan et slikt ”krav” til de uformelle strukturene i organisasjonene blir praktisert (og mottatt) internt. For det andre kan dette forklares ved at det er utført såpass få konkrete studier av organisasjoner der kjernekompetanse er blitt *bevisst* implementert. Dermed kan kunnskapsgrunnlaget i forskningslitteraturen være begrenset med hensyn til hvordan konseptet i praksis påvirker og blir mottatt av organisasjoners interne aktører. Jeg anser dette som en av de større ”hvite” flekkene i oppgaven, da konseptet i stor grad fordrer store endringer i organisasjoners formelle strukturer, noe som følgelig også fører til at etablerte uformelle strukturer i mange tilfeller vil bli utfordret.

Analysen av forskningsspørsmål 2: *Hvilke effekter av outsourcing identifiseres i den undersøkte litteraturen, og hvordan forklares disse effektene i litteraturen?* har vist at både verktøyperspektivet og moteperspektivet har hatt stor forklaringskraft – i tillegg har

¹⁶ Kakabadse & Kakabadse (2000), Nicolai et. al (2010) og Nicolai & Dautwiz (2009)

kulturperspektivet i analysen av dette spørsmålet vært langt mer fremtredende enn det var i analysen av forrige forskningsspørsmål. Jeg har slik tidligere redegjort for fokusert analysen på hvordan man i litteraturen forsøker å *forklare* hvorfor de observerte effektene av outsourcing oppstår.

I analysen av hvilke forhold som kan sies å bidra til suksessrike outsourcingprosesser (tilsiktete effekter) har jeg funnet støtte til en rekke av mine antakelser fra verktøyperspektivet. Jeg har vist at vellykkede outsourcingprosesser er avhengige av at *”outsourcing blir valgt som en rasjonell løsning på et ektefølt problem i organisasjonen, ledelsen er sterkt involvert i hele prosessen, fra utredning til (eventuell) avslutning av prosessen”* og at *”ledelsen har klare målsetninger for forventet utfall av prosessen og følger den kontinuerlig opp gjennom måling/evaluering i henhold til uttalte målsetninger”*. Således har jeg foreløpig bekreftet mine antakelser om at outsourcing i mange tilfeller kan være et effektivt redskap for måloppnåelse.

Jeg har i lys av kulturperspektivet vist at bedriftenes ansatte har en sentral rolle i suksessrike outsourcingprosesser. Jeg har funnet støtte til følgende av mine forventninger avledet fra dette perspektivet: *”Dersom ledelsens formål med outsourcing samsvarer med uformelle normer og aktørenes egeninteresser kan man forvente at ønsket utfall (tilsiktete effekter) oppstår”* og *”Det legges til rette for gjensidig tillit og samarbeid mellom aktørene på tvers av organisasjonskulturene. Tilsiktete effekter oppstår dersom disse kulturene er forenligte”*.

Et av de mer interessante funnene i analysen er at jeg ikke påviste noe som kunne tilsi at outsourcing bidrar til ”applaus” fra bedrifters institusjonelle omgivelser – og heller ingen støtte til forventningen om at outsourcing *”innfrir institusjonelle forventninger om moderne og tidsriktig (slank og fokusert) organisering. Således kan beslutningen om outsourcing i seg selv sies å bidra til at tilsiktete effekter oppstår”*. Dette funnet kan sies å underbygge mine konklusjoner i lys av verktøyperspektivet om at outsourcing er et rasjonelt fundert verktøy for måloppnåelse. Det kan dermed synes som at den grunnleggende oppfatningen i litteraturen er at suksessrike outsourcingprosesser har sin bakgrunn i en rasjonell tilnærming, og at de lar seg forene med de til enhver tid gjeldende uformelle normene og verdiene i organisasjonene der de blir implementert.

I den andre delen av analysen av dette forskningsspørsmålet rettet jeg fokus mot forhold som kan sies å bidra til at outsourcingprosesser mislykkes. I tillegg til forklaringskraft fra verktøy- og kulturperspektivet gjorde jeg her noen funn som – i lys av moteperspektivet –

stiller outsourcing i et litt annet lys enn det jeg belyste i min foreløpige konklusjon i forrige avsnitt. Jeg har i lys av verktøyperspektivet funnet støtte for mine antakelser om at utilsiktede effekter kan oppstå som følge av at *"outsourcing ikke er valgt som en rasjonell løsning på et ektefølt problem i organisasjonen, ledelsen innehar en passiv rolle i prosessen", "uklare målsetninger til forventet utfall og liten grad av oppfølging, og at oppskriften ikke er tilpasset (filt til) organisasjonens behov og målsetninger"*. Videre har jeg belyst hvordan manglende ivaretagelse av organisasjoners kultur og uformelle strukturer kan bidra til at utilsiktede effekter oppstår. Her har jeg funnet støtte til antakelsene om at *"diskrepans mellom ledelsens formål med outsourcing og aktørenes egeninteresser kan føre til at strategien blir frastøtt. Slike tilfeller kan utløse motstand, og kan føre til at ansatte motarbeider organisasjonens målsetninger, eller de forlater organisasjonen"* og *"Outsourcing er vanligvis truende for etablerte organisasjonskulturer, og kan føre til frykt og usikkerhet blant organisasjonens ansatte, noe som kan resultere i utilsiktede effekter"*. Disse funnene er i seg selv ikke veldig overraskende med hensyn til at de viser at utilsiktede effekter i stor grad oppstår fordi at bedrifter ikke ivaretar nettopp de hensyn jeg belyste i analysen av de *tilsiktete effektene*. Derfor vil jeg påstå at det mest interessante funnet i denne sammenheng er det jeg har drøftet angående kortsiktige målsetninger. Nemlig de institusjonelle forventningene som utviklet seg i løpet av 1990-tallet – som følge av kjernekompetansekonseptets utbredelse – om at organisasjoner skulle reflektere begreper som *lean and mean* og *core competence*. En måte å etterleve disse på har vært å – stikk i strid med Prahalad & Hamels (1990) anbefalinger – nærmest ukritisk selge ut store kostnadssentre med kortsiktig økonomisk gevinst som overordnet målsetning. En underordnet målsetning har vært å slanke organisasjon og regnskapstall, nettopp for å etterleve "krav" om slank og fokusert organisering. Jeg har belyst at dette kan medføre at "feil" aktiviteter blir skilt ut, noe som på sikt resulterer i utilsiktede effekter. Således vil jeg argumentere for at jeg har funnet støtte for mine antakelser – i lys av moteperspektivet – om at *"Outsourcing er valgt på bakgrunn av et opplevd problem som resultat av rasjonaliserte myter om effektiv organisering"* og *"Uklare målsetninger preget av en motelogikk og ikke en effektivitetslogikk forventes å føre til at outsourcing blir utført halvhjertet – for å etterleve "krav" om riktig organisering i ens institusjonelle omgivelser"*. Det siste kan man hevde at er tynt fundert, dog velger jeg å klassifisere slike tilnærminger til outsourcing som en uklare målsetninger. Bakgrunnen for dette er nettopp de "krav" jeg har vist til i lys av verktøyperspektivet om at suksessrike outsourcingprosesser må være tuftet på en grundig og langsiktig analyse/konsekvensutredning av hvordan outsourcing kan brukes for å planmessig endre formell struktur og styrke egen evne til langsiktig måloppnåelse.

Kapittel 6: Avslutning

6.0 – Innledning

Min ambisjon med denne oppgaven har vært å gå kjernekompetansekonseptet nøyere i sømmene. Det har jeg gjort ved å forsøke å studere konseptets opphav, utprøvdhet og status som organisasjonsoppskrift. I tillegg har jeg studert et av de mest fremtredende ”grepene” som er assosiert med konseptet, nemlig outsourcing.

Mitt formål har ikke vært å ”lande” på en konklusjon for så å skrive denne ”i sten”. Snarere har jeg forsøkt å belyse problemstillingen min fra flere vinkler og trukket veksler på funnene i litteraturgjennomgangen ved bruk av tre perspektiver på organisasjoner.

6.1 – Refleksjoner

For å belyse avhandlingens problemstilling valgte jeg å ta utgangspunkt i tre teoretiske perspektiv. Formålet med disse var å ha forskjellige ”steder å se fra”, og de bidro både med hensyn til kategorisering av funn og til å trekke de slutningene jeg har gjort. Jeg valgte nettopp disse perspektivene fordi de ga meg muligheten til å se på hvordan konseptet påvirker resultater (verktøy), aktører (kultur), og omgivelser (mote). Således har jeg fått muligheten til å analysere hvordan kjernekompetanse og outsourcing påvirker (eller kan bli påvirket av) disse tre dimensjonene ved en organisasjon.

Man kunne argumentert for at det ville vært mer naturlig å analysere kjernekompetanse og outsourcing ved å ta i bruk bl.a. ressursbasert teori eller porteføljeteori. Disse teoriene blir i stor grad brukt i litteraturen, men jeg frykter at dersom jeg hadde lagt disse til grunn at litteraturreviewen ville blitt nettopp det Hart (1998) advarer mot: en tynn beskrivelse av litteraturen (med preg av gjenfortelling snarere enn analyse). Således har mitt teorivalg bidratt med to ting. For det første har perspektivene gitt meg muligheten til å rette et ”utradisjonelt” blikk mot et konsept som i stor grad er blitt studert av økonomer og managementforskere. For det andre har jeg satt konseptet inn i et organisasjonsteoretisk rammeverk, og således trukket veksler på andre aspekter ved konseptet enn det som har vært tilfellet i de enkelte litteraturbidrag.

Innledningsvis var jeg av den oppfatning at kjernekompetanse og outsourcing var redskap for effektiv måloppnåelse. Analysen har derimot, i lys av moteperspektivet, vist at dette ikke var tilfellet. Jeg opplevde i analysen av **forskningsspørsmål 1** at moteperspektivet i størst grad kunne forklare konseptets opphav og (tilsynelatende) utprøvdhet. Kulturperspektivet hadde – i

motsetning til mine forhåndsoppfatninger – ingen forklaringskraft i analysen av dette forskningsspørsmålet.

Analysen av **forskningsspørsmål 2** gjenspeilet i større grad den utfyllingsstrategien jeg la til grunn for avhandlingen. Jeg har gjennom bruk av *verktøyperspektivet* vist hvordan trekk ved bakgrunn og prosess ved outsourcing kan påvirke utfallet i positiv eller negativ retning. I tillegg har *kulturperspektivet* hjulpet meg å tydeliggjøre hvilke organisasjonsinterne forhold som påvirker hvorvidt tilsiktede eller utilsiktede oppstår. Avslutningsvis har jeg gjennom å rette et blikk inspirert av *moteperspektivet* belyst trekk ved beslutningsgrunnlaget i forkant av outsourcing. Dette kan tyde på at outsourcing som utføres på bakgrunn av ”press” fra omgivelsene kan virke negativt inn på sluttresultatet. Således kan jeg argumentere for at de tre perspektivene i besvarelsen av dette forskningsspørsmålet har hatt komplementær forklaringskraft.

6.2 – Kjernekompetansekonseptets status som organisasjonsoppskrift

I innledningskapittelet presenterte jeg en todelt problemstilling. Mitt formål var for det første å utforske litteraturen som er blitt publisert om kjernekompetanse og outsourcing for så å analysere denne med vekt på konseptets opphav og utprøvdhet. Ut fra denne analysen ønsket jeg å utlede hvilken *status* kjernekompetansekonseptet kan sies å ha som organisasjonsoppskrift.

I forrige kapittel belyste jeg hvordan flertallet av forskerne/forfatterne i mitt utvalg kan sies å *oppfatte* konseptet som et rasjonelt og velutprøvd redskap for måloppnåelse i organisasjoner. Å konkludere denne avhandlingen med at konseptet – basert på en avgrenset litteraturgjennomgang – er nettopp dette, ville vært svært forlokkende. Det er ikke unaturlig å tenke seg at Prahalad og Hamel kan sies å ha levert et konsept som ved første øyekast fremstår som et velutprøvd redskap for måloppnåelse. Derimot har jeg ved å undersøke i hvilken grad konseptets tilsynelatende utprøvdhet er *empirisk dokumentert* kunnet konkludere med at konseptet *i liten grad* kan sies å være det. Således synes det å ligge mer bak som gir konseptet spredningskraft enn utelukkende dets teknisk-effektivitetsmessige fortrinn.

Til min egen overraskelse, fant jeg mest støtte til mine forventninger avledet fra moteperspektivet. Litteraturgjennomgangen tyder på at konseptet i større grad enn jeg antok innledningsvis kan sies å ha blitt sosialt autorisert, bl.a. gjennom bred og særdeles positiv omtale i managementlitteraturen. Dermed *fremstår* det som en rasjonell oppskrift på vellykket strategi, men altså uten at dens effektivitetsmessige fortrinn er vel *dokumentert* i mitt utvalg.

Sett i sammenheng med at jeg ikke fant tilstrekkelig empirisk dokumentasjon på konseptets utprøvdhet i praksis – og ingen støtte til mine antakelser fra kulturperspektivet – tillater jeg meg å konkludere med at kjernekompetansekonseptets status som organisasjonsoppskrift synes å være at konseptet har klare trekk av en *rasjonalisert myte* som tas i bruk av organisasjoner for å tilfredsstille krav fra omgivelsene om moderne og tidsriktig organisering.

6.2.1 – Noen implikasjoner

Hovedfunnet mitt i denne analysen, nemlig at konseptet i litteraturen, *oppfattes* som et verktøy for effektiv måloppnåelse uten at det i nevneverdig grad vektlegges hvorvidt konseptets virkninger kan dokumenteres empirisk, fremstår nesten litt paradoksalt. Konseptet har altså fått enorm utbredelse, uten at man i forskningslitteraturen kan vise til særlig mange dokumenterte effekter. Man kan argumentere for at det ville styrket konseptets legitimitet dersom noen søkte å påvise et kausalforhold mellom konseptet og virkningene konseptlitteraturen lover de som tar det i bruk. Dog, det som sett med ”rasjonelle briller” fremstår som et tankekors, er hvorfor dette konseptet tilsynelatende nettopp har så høy legitimitet – til tross for at den vitenskapelige dokumentasjonen på dets effekter mangler.

En nærliggende tolkning, er at dette er et konsept som må forstås i lys av Meyer og Rowans’ begrep om ”rasjonaliserte myter”. Og det kan virke som at konseptet, som en rasjonalisert myte, har en selvforsterkende kraft. Konseptet kom til syne i managementlitteraturen i en tid der globalisering slo inn for fullt og skapte en global konkurransesituasjon der kostnad, kvalitet og innovasjon stod i sentrum. Det er ikke unaturlig å tenke seg at det, for de bedriftene som falt bakpå, fremstod som attraktivt å imitere nettopp de bedriftene som var i ferd med å ta over lederposisjonene på verdensmarkedet. Oppskriften ble hentet fra japanske bedrifter som ikke hadde tilgang til de samme økonomiske og kompetansemessige ressursene som deres fremtidige konkurrenter i USA. Resultatet var slank og kostnadseffektiv organisering med vekt på høy kvalitet til lav pris, unektelig viktige attributter for å konkurrere med sine mer avanserte motparter i USA.

Altså kan det virke som om det som opprinnelig var en dyd av nødvendighet for at de japanske bedriftene overhodet skulle kunne etablere seg på verdensmarkedet, mange år senere (paradoksalt nok) fremstod som redningen for de amerikanske bedriftene.

Kan det tenkes konseptets utbredelse kanskje var en dyd av nødvendighet for de bedriftene som lot seg inspirere av diskursen på 1990-tallet? Med bakgrunn i konseptets tvetydighet, som jeg har vist til i analysen, kan det tenkes at mange bedrifter har tatt i bruk konseptet for å

legitimere nedskjæringer både internt og ovenfor sine omgivelser. Det kan tyde på at det – slik også Nicolai & Dautwiz (2009) viser – er enklere å legitimere nedskjæringer dersom man bruker kjernekompetansecfokus som argument for at bedriftsområder nedprioriteres, eller i ytterste konsekvens selges ut eller legges ned. Bedriften kan så – med bakgrunn i de lønnsomme aktivitetene som er igjen i bedriftens portefølje – argumentere for at de fører en vellykket kjernekompetansestrategi. Dette gjenspeiles også i min analyse der jeg argumenterer for at mange av bidragene i undersøkelsen min synes å identifisere kjernekompetanser retrospektivt for å støtte opp under konseptets utprøvdhet.

Altså kan det tenkes at konseptet blir tatt i bruk i en forenklet form – og som en fasade for omgivelsene – der innsparinger, nedbemanning og andre negative begreper blir erstattet med det mer ”brukervennlige” begrepet kjernekompetansecfokus. Sett i sammenheng med konseptets tvetydighet, kan dette være en plausibel teori.

Denne type fasade kan dermed forsterke inntrykket av at konseptet er effektivt og velutprøvd, da en slik ”retrospektiv tilnærming” kan synes å konstruere suksesshistorier knyttet til konseptet. Tilnærmingen kan dermed bidra til konseptets sosiale autorisering ved at agendasettere som forskningslitteratur og konsulentbyråer gjenforteller historiene, noe mine funn også kan tyde på.

Likevel vil jeg ikke avskrive konseptet fullstendig. Coyne et. al (1997) viser at konseptet i noen tilfeller er blitt vellykket implementert, og har vist positive resultater. Men de viser også at flertallet i deres studie ikke fikk det til, nettopp på bakgrunn av at konseptet ikke gir noen klare retningslinjer for hvordan man utvikler/identifiserer kjernekompetanser og hvordan man kan måle utviklingen av disse. Faktumet at disse mangler, styrker min teori om at konseptets tvetydighet kan sies å bidra til at konseptet tas i bruk på en ”feilaktig” måte, dersom man legger Prahalad & Hamels (1990) teori til grunn som idealmødel.

Disse resonnementene kan også tenkes å forklare hvorfor konseptet er blitt så populært. Kanskje det rett og slett er så enkelt, at konseptets popularitet kan skyldes at begrepet i seg selv kan brukes som et mer positivt uttrykk for nedskjæringer og slanking av egen organisasjon? I den sammenheng hadde det vært av interesse å gå nærmere i dybden på resonnementet mitt fra kapittel en – nemlig at det virket som at strategien CORE-SAS var en metafor for å legitimere nødvendige nedskjæringer, snarere enn en bevisst strategi for vekst og utvikling av selskapet.

6.3 – Effekter av outsourcing

Den andre delen av problemstillingen retter lyset mot hvilke effekter outsourcing – som ”rendyrking” av kjernekompetanser – kan ha på organisasjoner og hvordan man i litteraturen forsøker å forklare bakgrunnen for at de ulike effektene oppstår. Analysen har vist at disse fremstår som noe forskjellig avhengig av hvilke ”linser” man ser gjennom. *For det første* er det tydelig at outsourcing ikke alltid fører til ønskede effekter. Jeg har vist at det spesielt med hensyn til de økonomiske og kunnskapsmessige effektene synes å være store kontradiksjoner i litteraturen. Jeg har vist at de potensielle gevinstene er enorme, men at fallhøyden også er tilsvarende. *For det andre* har analysen min av hvilke forhold som kan sies å bidra til at effektene av outsourcing oppstår vist at mange hensyn må ivaretas for å oppnå suksessrike outsourcingprosesser.

Det er tydelig at suksessrike outsourcingprosesser må være planmessig utformet og implementert for å utløse tilsiktede effekter. Dersom dette ikke blir gjort viser mine funn at outsourcing i mange tilfeller virker mot sin hensikt. Outsourcing tuftet utelukkende på økonomiske motiver med kortsiktig fortjeneste eller besparelser i sikte kan også virke negativt inn på de langsiktige effektene. Litteraturen viser at disse som regel er basert på krav fra omgivelsene om å fremstå som slanke og fokuserte bedrifter. I disse tilfellene tjener outsourcing som en måte å ”slanke” bedriftens regnskapstall ved å kutte faste kostnader forbundet med å utføre aktiviteter internt – og dermed på papiret fremstå som slanke og fokuserte uten at kostnadene *nødvendigvis* går nedover. Avslutningsvis har jeg vist at hensyn til de ansatte kan sies å være en kritisk faktor for å oppnå tilsiktede effekter av outsourcing. Outsourcing berører i stor grad de uformelle strukturene i bedrifter der aktiviteter skilles ut. Der de ”grepene” jeg har belyst i forrige kapittel blir utført forventes tilsiktede effekter. Dersom man ignorerer eller ”overkjører” de ansatte i prosessen kan man forvente at de effektivitetsmessige fortrinnene som er forbundet med outsourcing ikke oppstår, eller at de utvikler seg i negativ retning.

6.4 – Hvor representativ er min studie?

Det er naturlig avslutningsvis å gjøre seg noen refleksjoner i forhold til representativiteten i datamaterialet som har dannet grunnlaget for denne avhandlingen. Litteraturutvalget mitt har bestått av 18 artikler og en bok som omhandler konseptet kjernekompetanse og outsourcing. Disse er strategisk valgt ut på basis av et sett relativt strenge utvalgsriterier som jeg har beskrevet i kapittel tre. Kort oppsummert inneholder utvalget mitt *tre typer* publikasjoner som jeg har redegjort for i kapittel tre; kjernelitteratur, artikler publisert i de tre utvalgte

journalene, og avslutningsvis publikasjoner som var hyppig referert til i disse og i annen konseptlitteratur. Disse bidragene er kvalitetssikret ved at jeg har dobbeltsjekket at disse er publisert i journaler med minst like høy impact factor som de tre jeg la til grunn for det innledende litteratursøket.

Jeg har i kapittel fire vist at litteraturen i stor grad har fokusert på store organisasjoner innen privat sektor. Likevel er bransjespredningen og den geografiske spredningen og operasjonsområdet blant disse jevnt nok spredt til at mine data kan sies å være generaliserbare for store private bedrifter i Nord-Amerika, Europa og Asia.

Dette begrenser riktignok generaliserbarheten av mine funn, og jeg vil ikke argumentere for at man uten videre vil kunne overføre disse til f.eks. små- og mellomstore bedrifter i Norge, ei heller til en av Norges største potensielle brukere av kjernekompetansekonseptet og outsourcing; offentlig sektor.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at mitt utvalg har gitt meg data om de økonomiske, kunnskapsmessige og organisasjonsinterne effektene av outsourcing. Disse effektene overlapper i stor grad og det er ikke utenkelig at det finnes forskningslitteratur som identifiserer flere effekter enn de jeg har identifisert i mitt utvalg. Således vil jeg argumentere for at min analyse av hvilke forhold som påvirker effekter av outsourcing bør avgrenses til å kun gjelde de tre typene effekter mitt utvalg trekker frem. Det er likevel svært sannsynlig at disse effektene også har synergier på andre felt enn de jeg har identifisert, noe som ville vært et spennende utgangspunkt for videre studier av outsourcing. Kakabadse & Kakabadse (2000) viser for eksempel til at utstrakt bruk av outsourcing i mange land faktisk har ført til nye sosiale skillelinjer, ettersom en større andel av befolkningen har gått fra å være fast til temporær arbeidskraft. Outsourcing påvirker derfor også samfunnet som helhet, og ikke kun de små "samfunnene" organisasjoner kan sies å utgjøre.

6.5 – Epilog

Å skrive en avhandling som denne er faktisk en form for luksus. Jeg har stått fritt til å selve et "smalt" tema innen et relativt bredt fagfelt, og fordypet meg i dette. Å utføre en litteraturreview er en tidvis krevende prosess. Innsamling av datamateriale, kartlegging av publikasjoner, fortolkning av sammenhengene i "feature map'ene" har vært tidkrevende (og tidvis frustrerende) prosesser.

Med hensyn til datainnsamling har jeg støtt på noen utfordringer som jeg mener kan være ”hvite flekker” innen fagfeltet. Jeg slet med å finne empiriske studier som studerte organisasjoner som *bevisst* hadde tatt i bruk kjernekompetansekonseptet som et ledd i sitt strategiarbeid. Faktisk var det bare Nicolai & Dautwiz (2009) og Coyne et al (1997) som studerte bedrifter som hadde gjort dette. Jeg har tidligere belyst at det virker som at forskerne selv identifiserer kjernekompetansene i de bedriftene de studerer. Således kan mangelen på empiriske studier av organisasjoner som har tatt i bruk konseptet sies å være en av de større ”hvite flekkene” innen fagfeltet. Dette kan også forklare hvorfor jeg ikke fant støtte til forventningene mine fra kulturperspektivet. Det er utført veldig få studier av det organisasjonsinterne, og det virker som om litteraturen i størst grad retter blikket mot resultatsiden av konseptet.

I litteraturen som retter fokus mot outsourcing er det to trekk ved datamaterialet som har vært påfallende. *For det første* synes mye av den kvalitative forskningen i stor grad å lene seg på forskernes egne erfaringer fra å operere i grenselandet mellom managementforskere og konsulenter. Flere bidrag redegjør innledningsvis at datamaterialet i stor grad er tuftet på forskernes egne erfaringer fra samhandling med aktører som outsourcer. *For det andre* er mye av den kvantitative forskningen er datamaterialet i stor grad hentet fra store databaser, og man trekker slutninger basert på sekundærdata, snarere enn egenhendig innsamlet primærdata. Dette er ofte regnskapstall, og en kan stille seg spørrende til hvorvidt slike data egentlig er relevante for å påvise at en outsourcingprosess har vært suksessrik eller ikke, fra et organisasjonsteoretisk ståsted.

Dersom jeg skal ”posisjonere” denne avhandlingen innen den øvrige litteraturen om kjernekompetanse og outsourcing vil jeg påstå at den samler trådene i et bredt og diversifisert fagfelt. Jeg har forsøkt å lage en mer helhetlig redegjørelse for kjernekompetanse og strategisk outsourcing enn det som er tilfellet i de enkelte litteraturbidrag. Der litteraturen hovedsakelig vektlegger økonomisk-inspirerte teorier for sin analyse, har jeg benyttet meg av tre organisasjonsteoretiske perspektiver for å forsøke å belyse både hvordan konseptet kan, og hvorfor det *bør* studeres fra et organisasjonsteoretisk ståsted.

Denne avhandlingen kan bane vei for en rekke interessante forskningsprosjekt på masternivå. Det finnes svært lite litteratur som omhandler kjernekompetansefokus og outsourcing i offentlig sektor, derfor også muligheter for videre forskning. Et eksempel på dette er det som muligens er den største utfordringen for de fleste norske kommuner; hvem skal drive

sykehjem? Her er det politikerne som sitter med definisjonsmakten og man snakker om konkurranseutsetting, altså å outsource driften av disse. Beslutningsgrunnlaget er ofte tuftet på ideologiske, snarere enn dokumenterte faglige begrunnelser (både der kommunene drifter tjenestene selv og der de beslutter å konkurranseutsette disse). Jeg har vist at det ligger mer bak vellykket outsourcing enn kun å signere en kontrakt. Outsourcing i det offentlige blir allerede utført i stor skala, dog ved bruk av mindre kontroversielle uttrykk som ”konkurranseutsetting”, ”offentlig-privat samarbeid” o. l. I diskusjonen om hvorvidt man skal selge ut eller ikke, presenteres velgere for ideologiske argumenter for hva som utgjør statens kjerneoppgaver. På en politisk skala der en side mener staten skal drive med minst mulig, og den andre siden mest mulig, kan en stille seg spørrende til hvorvidt disse ideologiske ”brillene” er hensiktsmessige når man skal foreta rasjonelle vurderinger innen offentlig forvaltning. Kjernekompetansefokus og outsourcing i det offentlige – bakgrunn, prosess og utfall hadde unektelig vært et forlokkende oppgavetema, om jeg skulle skrevet en ny masteroppgave med den kunnskapen jeg er i besittelse av etter å ha skrevet denne. En slik avhandling vil i større grad tydeliggjøre det rent faktuelle bak diskursen om statens kjerneoppgaver og eventuell konkurranseutsetting av offentlige tjenester – og således heve seg over retorikkbruken i den offentlige debatten.

En annen vinkling en kan ta er å skrive mer spesifikt om SAS og/eller Norwegian som jeg nevnte innledningsvis. Her er mulighetene mange og spennende. Eksempelvis kunne man studert Norwegian mislykkede avtale med Northport (hva gikk galt?), eller analysert CORE-SAS med kjernekompetansekonseptet som idealmodell? Er CORE-SAS et bevisst fokus på kjernekompetanse, eller er det egentlig et forsøk på å legitimere høyst nødvendige kostnadskutt og nedbemanning internt?

Det er mange interessante muligheter, og jeg håper denne avhandlingen vil bidra til å utløse interessen for fremtidige og muligens mer caseorienterte masteravhandlinger om kjernekompetanse og outsourcing.

Litteratur

- Arnold, Ulli (2000): "New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competence concept". *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6(1): 23-29.
- Barthélemy, Jerome (2001): "The Hidden Costs of IT Outsourcing". *MIT Sloan Management Review* 42(3): 60 – 69.
- Barthélemy, Jerome (2003): "The seven deadly sins of outsourcing". *Academy of Management Executive* 17(2): 87 – 98.
- Benders, J. og Van Veen, K. (2001): "What is fashion? Interpretative viability and management fashions". *Organization* 8(1): 33.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in organizations*. Oslo: Abstrakt/Liber/Copenhagen Business Press.
- Bye, Kine og Olsen, Jan. (2007): *Krysfunksjonelle team: form, innhold, effekter – en litteraturstudie*. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap. Masteroppgave.
- Christensen, T. og Lægreid, P. (2004): *Reformer og Lederskap: Omstilling i Den Utøvende Makt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coyne, Kevin. Hall, Stephen. Clifford, Patricia (1997): "Is your core competence A MIRAGE?". *The McKinsey Quarterly* 1: 40-54.
- Earl, Michael J. (1996): "The Risks of Outsourcing IT". *Sloan Management Review*, 37 (3): 26-32.
- Gilley, K Matthew og Rasheed, Abdul. (2000): "Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance". *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Goddard, Jules. (1997): "The architecture of core competence". *Business Strategy Review*, 8(1), 43-52.
- Hart, C. (1998): *Doing a Literature Review*. London, Thousand Oaks and New Dehli: Sage Publications.
- Hamel, Gary og Prahalad, C.K. (1994): *Competing For The Future*. USA: Harvard Business School Press
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Javidan, Mansour. (1998): "Core competence: What does it mean in practice?" *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

- Kakabadse, Nada og Kakabadse, Andrew. (2000): "Critical review - outsourcing: A paradigm shift". *The Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.
- Markides, Constantinos C, og Williamson, Peter J. (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal: Special Issue*, 15, 149.
- Mascarenhas, Briance, Baveja, Alok, & Jamil, Mamnoon. (1998): "Dynamics of core competencies in leading multinational companies". *California Management Review*, 40(4): 117-132.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology* 83(2): 340
- Nicolai, A., Schulz, A., & Thomas, T.. (2010): "What Wall Street Wants - Exploring the Role of Security Analysts in the Evolution and Spread of Management Concepts". *The Journal of Management Studies*, 47(1), 162
- Nicolai, A. og Dautwiz (2009): "Fuzziness in Action: What Consequences Has the Linguistic Ambiguity of the Core Competence Concept for Organizational Usage?". *British Journal of Management*. *(*) : 1-15.
- Prahalad, C. K., & Hamel, Gary. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 79.
- Prahalad, C K. (1993): "The role of core competencies in the corporation". *Research Technology Management*, 36(6), 40
- Quinn, James Brian, & Hilmer, Frederick G. (1994): "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Quinn, James Brian. (1999): "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities". *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinn, James Brian. (2000): "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth". *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Ringdal, K. (2001): *Enheter og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, P.G (1997): *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scott, W. Richard. (1992): *Organizations Rational, Natural, and Open Systems Third Edition*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall International.

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.

Thaagaard, Tove. (2002): *Systematikk og Innlevelse 2. Utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Van Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M., Quelle, G., Ross, H. (1999): "Third-party logistics in Europe – five years later", *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management – European Supplement*.

Weigelt, C.. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30(6), 595.

Internettkilder

Søk og Skriv (2010): *Impact Factor*

<<http://sokogskriv.no/index.php?action=static&id=83>> [Lesedato: 7/2/2010]

Social science citation index/JCR Web of Science

<<http://www.thompsonreuters.com>> [Lesedato: 8/2/2010]

"The GDP (in US\$) of continents, regions and countries"(2010)

<http://www.geohive.com/charts/ec_gdp4.aspx> [Lesedato: 30/3/2010]

Wright, Erin (2008): "New Breed of Business Gurus Rises."

<<http://online.wsj.com/public/article/SB120994594229666315.html>> [Lesedato: 6/4/2010].

ISI Highly Cited

<<http://www.isihighlycited.com>> [Lesedato: 6/4/2010].

Appendiks 1 – Feature Map

Bakgrunnsinformasjon – utvalgt publikasjon:

1. Navn på publikasjon, forfatter og publikasjonsmedium:
2. Hvilket år i tidsrommet 1990 - 2010 ble studiet foretatt?
3. Er studiet basert på et kvalitativt eller kvantitativt forskningsopplegg?
 - a. Kvalitativt
 - b. Kvantitativt
 - c. Begge deler
4. Er publikasjonen av:
 - a. Teoretisk art
 - b. Empirisk art
 - c. Begge deler
5. Hvilken metode for datainnsamling er benyttet?

Kjennetegn ved studerte organisasjoner:

6. Navn på organisasjon-en/-er studert?
7. Hvilken bransje tilhører organisasjonen(e)?
 - a. Høyteknologi
 - b. Forbruksvarer
 - c. Servicebedrifter
 - d. Tradisjonell industri
 - e. Ikke oppgitt
8. Hvilken sektor opererer organisasjonen(e) i?
 - a. Privat sektor
 - b. Offentlig sektor
9. Hvor i verden befinner organisasjonen(e) som er studert seg?
10. Hvor i verden opererer organisasjonen(e) som er studert?
 - a. Nasjonalt
 - b. Regionalt
 - c. Globalt
11. Sier artiklene noe om størrelse på organisasjonen(e)?
 - a. Antall ansatte:
 - b. Årlig omsetning:
 - c. Årlig fortjeneste:

Oppfatninger av kjernekompetansekonseptets opphav og utprøvdhet:

12. Hvordan defineres kjernekompetanse?
13. Knytttes konseptets *opphav* til noen spesifikke forfattere? I så fall hvem?
14. Knytttes konseptets *opphav* til noen spesifikke organisasjoner og/eller land? I så fall hvilke?
15. Hvordan argumenterer bidraget for konseptets *utprøvdhet*?
 - a. Empirisk dokumentasjon
 - b. Anekdotiske bevis
16. Er forskeren/-ene opptatt av om konseptet er *bevisst* tatt i bruk som en strategi?
 - a. Ja
 - b. Nei

Effekter av outsourcing og bakgrunn for at disse oppstår:

17. Hvilke utilsiktede effekter kan outsourcing ha på organisasjoner?
 - a. Kunnskapsmessige
 - b. Økonomiske
 - c. Organisasjonsinterne
 - d. Kunderelasjoner
18. Hvilke forhold kan sies å utløse utilsiktede effekter av outsourcing?
 - a. Forhold knyttet til antakelsene fra verktøyperspektivet
 - b. Forhold knyttet til antakelsene fra moteperspektivet
 - c. Forhold knyttet til antakelsene fra kulturperspektivet
19. Identifiseres det hvilke tilsiktede effekter outsourcing kan ha på organisasjoner? I så fall hvilke?
 - a. Kunnskapsmessige
 - b. Økonomiske
 - c. Organisasjonsinterne
 - d. Kunderelasjoner
20. Hvilke forhold kan sies å utløse tilsiktede effekter av outsourcing?
 - a. Forhold knyttet til antakelsene fra verktøyperspektivet
 - b. Forhold knyttet til antakelsene fra moteperspektivet
 - c. Forhold knyttet til antakelsene fra kulturperspektivet