

Outsourcing av serviceaktiviteter i hotellbransjen i Norge

Hvor utbredt er det og hvilke faktorer påvirker?

Av Nora Ekern og Christina Eriksen

Veileder: Ragnhild Balsvik

Masterutredning i profilen «Økonomisk styring»

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på vår femårige utdanning. Utredningen er en del av hovedprofilen «Økonomisk styring» og inspirasjon til oppgavens tema fikk vi gjennom faget «Strategisk outsourcing og franchising».

Dette semesteret har vært krevende, men også veldig spennende. Det har vært krevende i den forstand at vi har samarbeidet på 300 kilometers avstand, og spennende da outsourcing i hotellbransjen er et dagsaktuelt tema som er lite forsket på i Norge. Det er flere som har vist stor interesse for oppgaven, og dette har gitt oss mye motivasjon.

Det er mange som har hjulpet oss frem på veien. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder, Ragnhild Balsvik, som har kommet med gode forslag og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi retter også en takk til Horwath Consulting som ga oss tilgang til deres seneste rapport om norsk hotellnæring, og ikke minst til alle hotellene som har satt av tid til å besvare spørreundersøkelsen vår. Siri Gulstuen får også en stor takk for all hjelp som vår kontakt innenfor hotellbransjen. Videre ønsker Christina å takke sin samboer, Anders, som gjennom dette semesteret har tatt på seg rollen som hennes «outsourcingspartner» når det gjelder renhold, matlaging og korrekturlesing. Til slutt vil vi begge takke venner og familie for støtte og oppmuntring gjennom våre fem år som studenter.

Nora Ekern, Bergen 17. juni 2011

Christina Eriksen, Lunner 17. juni 2011

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å kartlegge omfanget av outsourcing i hotellbransjen i Norge, og undersøke i hvilken grad ulike faktorer påvirker en slik beslutning. Her ser vi nærmere på økonomiske, kunnskapsbaserte, organisasjonsinterne og andre faktorer. Grunnlaget for analysen er besvarelser fra en spørreundersøkelse vi sendte ut til hotell i Norge, og resultatene viser at outsourcing er en organiseringsform som i relativt liten grad blir benyttet i denne bransjen. Videre er det mange faktorer som påvirker en outsourcingbeslutning, der faktorene tilgang til faglig ekspertise, fokus på egen kjernevirksomhet, økt fleksibilitet, svekket organisasjonskultur og tap av intern kompetanse fremstår som de viktigste.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
2. Problemstillingene	4
3. Beskrivelse av hotellbransjen i Norge	6
3.1 Bransjens struktur.....	6
3.2 Hotellkjeder kontra uavhengige hotell	7
3.3 Økonomisk usikkerhet.....	10
3.4 Bransjens økonomiske utvikling	11
3.5 Dagens økonomiske situasjon	14
3.6 Outsourcing i hotellbransjen	15
4. Outsourcingsteori.....	17
4.1 Strategisk outsourcing	17
4.2 Økonomiske faktorer.....	27
4.3 Kunnskapsbaserte faktorer	36
4.4 Organisasjonsinterne faktorer.....	39
4.5 Andre faktorer	43
5. Metode	49
5.1 Undersøkellesprosessen	49
5.2 Analysemetoder.....	52
6. Analyse.....	54
6.1 Hypotesetesting og resultater	57
6.2 Oppsummering	90
7. Konklusjon.....	95
Litteraturliste	97
Vedlegg	99

Figuroversikt

Figur 1 - Segmentfordeling av hotellovernattinger i år 2010.....	7
Figur 2 - Antall hotell for de ti største kjedene	8
Figur 3 - Utviklingen i antall overnattinger (2000 - 2010)	11
Figur 4 - Gjennomsnittlig beleggprosent for hotellbransjen (2000 - 2010).....	13
Figur 5 - Gjennomsnittlig RevPar i hotellbransjen (2000 – 2010).....	13
Figur 6 - Matrise for outsourcingskandidater.....	22
Figur 7 - Ressursmatrise.....	23
Figur 8 - Outsourcingskandidater i hotellbransjen	24
Figur 9 - Andel byhotell og distriktshotell i utvalget	55
Figur 10 - Hovedsegmentene i utvalg kontra populasjon	56
Figur 11 - Grad av kjerneaktivitet	57
Figur 12 - Grad av outsourcing blant aktivitetene.....	59
Figur 13 - Andel hotell som outsourcer i større eller mindre grad.....	60

Tabelloversikt

Tabell 1 - Antall hotell, senger og rom (2000 - 2010)	6
Tabell 2 - Presentasjon av størrelsesmessige faktorer i utvalget.....	54
Tabell 3 - Gjennomsnittlig grad av enighet om økonomiske faktorer	64
Tabell 4 - Parvise differanser mellom de økonomiske faktorene.....	65
Tabell 5 - Gjennomsnittlig grad av enighet om kunnskapsbaserte faktorer.....	68
Tabell 6 - Parvise differanser mellom de ulike kunnskapsbaserte faktorene	69
Tabell 7 - Gjennomsnittlig grad av enighet om organisasjonsinterne faktorer	73
Tabell 8 - Parvise differanser mellom de ulike organisasjonsinterne faktorene	73
Tabell 9 - Differansene mellom ulike aktiviteter blant byhotell og distriktshotell	77
Tabell 10 - Differanse mellom kjededeltakere og uavhengige hotell	81
Tabell 11 - Korrelasjonskoeffisient mellom oppfatningen av bransjepraksis og graden av outsourcing	83
Tabell 12 - Korrelasjonskoeffisienter mellom størrelsesfaktorer og grad av outsourcing	84
Tabell 13 - Korrelasjonskoeffisienter mellom oppfattet konkurranseintensitet og graden av outsourcing	88
Tabell 14 - Serviceaktivitetene rangert etter grad av outsourcing	91
Tabell 15 - Rangering av alle faktorene	92

1. Innledning

Hotellbransjen i Norge har i de siste årene hatt utfordringer knyttet til lønnsomhet. Bransjen er i en utsatt posisjon da den blir direkte påvirket av svingninger og endringer i eget domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold. Blant annet kan svingninger i etterspørsel og etterslep av finanskrisen trekkes frem som faktorer som i stor grad påvirker bransjen. Dette har resultert i at mange hotell sliter med kapasitetsutnyttelsen og at enkelte står på randen av konkurs. Til tross for dette velger flere hotell å utvide kapasiteten.

Skiftende omgivelser er en stor kilde til usikkerhet for alle typer organisasjoner. Jo større grad av dynamikk og endringer, desto større er usikkerheten. Det blir dermed viktig å kunne forme organisasjonsstrukturen på en måte som minimerer denne usikkerheten (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Her kan outsourcing være en løsning for å oppnå fleksibilitet i strukturen slik at organisasjonen bedre kan tilpasse seg endringene i omgivelsene. Outsourcing vil si å sette ut en aktivitet til en ekstern leverandør. I tillegg til å sikre en fleksibel struktur, kan outsourcing gi effekter som blant annet kostnadsbesparelser og kvalitetsforbedringer.

Outsourcing i hotellbransjen er ikke et nytt fenomen. De fleste hotell har satt ut relativt standardiserte tjenester som blant annet vaskeri i flere år (Horwath, 2010). Det er først i de siste årene at enkelte hotell har outsourcet komplekse og kundenære aktiviteter som blant annet resepsjon og restaurantdrift til eksterne leverandører. I forbindelse med dette har det kommet en del medieoppslag på grunn av konflikter mellom hotelledelser og de ansatte¹. Kritikken har rettet seg mot hvordan de tidligere hotellansatte har blitt behandlet av sine nye arbeidsgivere samt hvordan enkelte beskriver outsourcing som fraskrivning av personalansvar. Videre har det også vært knyttet oppmerksomhet til hvordan outsourcing i denne bransjen svekker organisasjonskulturen, en faktor som kan anses som viktigere for serviceytende næringer enn andre bransjer.

Det er med utgangspunkt i disse medieoppslagene at vi ønsker å foreta en undersøkelse om outsourcing i hotellbransjen. Vår hensikt med oppgaven er todelt. Først ønsker vi å kartlegge bruken av outsourcing som organiseringsform i bransjen. Vi vil undersøke hvilke aktiviteter som oftest blir satt ut til eksterne tjenesteytende bedrifter og i hvilken grad disse aktivitetene

¹ Se for eksempel artikkelen "Renholdere presses" i Klassekampen datert den 24. mars 2009

blir outsourcet. I tillegg ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker beslutningene om outsourcing, og videre i hvilken grad de påvirker.

Det finnes mange studier og fagartikler som omhandler outsourcing. Det er imidlertid et begrenset antall som tar utgangspunkt i outsourcing i hotellbransjen. En av de mest sentrale fagartiklene vi benytter i denne utredningen er en studie av Dawne Lamminmaki (2003). I denne studien blir faktorene som påvirker outsourcing i hotellbransjen i Australia analysert samt hvilken rolle økonomistyring har i denne prosessen. Vi trekker også inn funn fra lignende empiriske studier gjennomført i Spania, Taiwan og Kina. I Norge har blant annet Handelshøyskolen BI i 2007 og 2009 utført spørreundersøkelser om outsourcing i norsk næringsliv, men ingen norske studier er rettet spesifikt mot hotellbransjen. Dermed mener vi at vår oppgave vil gi et nytt faglig bidrag til emnet og vi håper utredningen kan være av interesse for både bransjepersonell og faginteresserte.

Grunnet vår tidsbegrensning vil vi fokusere på outsourcing kontra integrasjon. Med integrasjon mener vi intern produksjon eller utførelse av en tjeneste, mens outsourcing blir motpolen ved at man kjøper tjenesten av en ekstern leverandør i markedet. Vi utelukker dermed alternative organisasjonsformer som blant annet joint ventures, strategiske allianser og langtidsreleasjoner.

Vi ønsker med denne oppgaven å knytte generell outsourcingsteori opp mot våre empiriske funn. Disse empiriske funnene genererte vi gjennom en elektronisk spørreundersøkelse ved hjelp av programmet QuestBack der respondentene er daglig ledere eller hotelldirektører for registrerte hotell i Norge. Det var totalt 157 respondenter som svarte på denne, som ga en svarprosent på 20 prosent. Analysen viser blant annet at outsourcing ser ut til å være en organiseringsform som i relativt liten grad blir benyttet i bransjen. Videre ser det ut til at kunnskapsbaserte og organisasjonsinterne faktorer blir lagt mer vekt på enn økonomiske faktorer ved en vurdering om å outsource en eller flere serviceaktiviteter.

Oppgavens oppbygning er slik at vi i neste kapittel vil presentere våre problemstillinger samt presisere og gi en begrunnelse for disse. Videre vil kapittel 3 gi en oversikt over hotellbransjens struktur, utvikling og utfordringer. Dette gir et utgangspunkt for videre analyse. Deretter følger kapittel 4 hvor vi vil utrede om aktuell outsourcingsteori. Hensikten med teoridelen i oppgaven er å etablere et eget rammeverk av faktorer som er relevante for outsourcingbeslutninger i hotellbransjen og diskutere betydningen av disse faktorene. Med

utgangspunkt i teorien og våre forventninger om den norske hotellbransjen vil vi i hvert teorikapittel generere en eller flere hypoteser som vi ønsker å teste i analysen. I kapittel 5 forklarer vi metoden som ble benyttet ved datainnsamlingen samt fremgangsmåten for statistisk testing av hypotesene. I kapittel 6 presenterer vi utvalget vårt, resultatene fra hypotesetestingen og diskusjonen av disse. I kapitlet vil vi sammenligne resultatene vi får fra vår empiriske undersøkelse med forventningene vi hadde a priori, og dersom det foreligger forskjeller vil vi søke å finne forklaringer til dette. Til slutt oppsummerer vi funnene fra analysen og diskuterer disse i forhold til våre problemstillinger, og forsøker å trekke konklusjoner.

2. Problemstillingene

Formålet med denne masterutredningen er å kartlegge bruken av outsourcing i hotellbransjen i Norge, få en forståelse av faktorene som ligger til grunn for beslutninger om outsourcing og finne ut i hvilken grad de vektlegges i vurderingen. Vi vil også se nærmere på enkelte hotellkarakteristika og se om det finnes en sammenheng mellom disse og outsourcingbeslutningene som tas. På bakgrunn av dette ønsker vi å kunne forklare hvorfor enkelte hotell i stor grad outsourcer aktiviteter til eksterne tjenestetilbydere, mens andre velger å utføre disse aktivitetene internt i organisasjonen.

For å kartlegge bruk av outsourcing i hotellbransjen har vi følgende problemstilling:

Problemstilling 1: I hvilken grad blir ulike serviceaktiviteter i hotellbransjen i Norge outsourcet til en ekstern tjenestetilbyder?

Vi har valgt å ha fokus på utvalgte serviceaktiviteter som vi anser som de viktigste i hotellbransjen. Vi har sett nærmere på aktivitetene resepsjon, reservasjoner, renhold av rom og fellesareal, vaskeri, restaurant og bar, kurs- og konferansevirksomhet, regnskap, personaladministrasjon, salg og markedsføring, spa, treningsstudio, utflukter og kurs, teknisk service, generelt vedlikehold samt overvåking og sikkerhet. Dette er aktiviteter som blir lagt vekt på i tidligere empiriske studier om outsourcing i hotellbransjen.

Videre mener vi at svaret på problemstilling 1 vil gi et godt utgangspunkt for videre diskusjon av de bakenforliggende årsakene til at enkelte hotell outsourcer i større eller mindre grad enn andre hotell. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

Problemstilling 2: Hvilke faktorer påvirker outsourcingbeslutningene i hotellbransjen i Norge, og hvor viktige anses de å være i vurderingen?

For å vurdere flest mulig av de faktorer som kan ha innvirkning på en outsourcingbeslutning, vil vi se på faktorer knyttet til samtlige deler ved en organisasjon. Kostnadsbesparelser har tidligere vært det mest fremtredende incentivet bak outsourcing, og det er dermed naturlig å vurdere påvirkningen av ulike økonomiske faktorer. Videre ønsker vi å studere kunnskapsbaserte påvirkningsfaktorer. Kunnskap og kompetanse har i de senere årene blitt betydelig viktigere for å kunne posisjonere seg som en konkurransedyktig aktør,

og for å oppnå konkurransefortrinn. Organisasjonsinterne faktorer blir også lagt vekt på i utredningen da samtlige litterære bidrag i organisasjonsteori legger stor vekt på de interne ressursene i en organisasjon, jamfør blant annet Jacobsen og Thorsvik (2002). Dersom ikke samspillet mellom de interne ressursene i en organisasjon fungerer, vil dette gå negativt utover organisasjonen som helhet. Til slutt utreder vi andre faktorer som ikke naturlig faller inn under de tre nevnte kategoriene, men som likevel kan spille inn i en outsourcingbeslutning. Dette er faktorer et hotell ikke kan påvirke på kort sikt, som for eksempel størrelse og beliggenhet.

3. Beskrivelse av hotellbransjen i Norge

I dette kapitlet vil vi presentere og beskrive hotellbransjen i Norge ved å se nærmere på blant annet struktur, økonomisk utvikling, usikkerhet og utfordringer samt utviklingen av outsourcing i bransjen frem til nå. Hovedkildene bak denne delen er Statistisk sentralbyrå og rapporter om norsk hotellnæring utarbeidet av det norske rådgivingselskapet, Horwath Consulting.

3.1 Bransjens struktur

Hotellbransjen er i stadig endring. Fra 1990-tallet har den vært preget av kjededannelser. Fra å være fragmentert i mange små og mellomstore hotell, har utviklingen i bransjen gått i retning av færre og større foretak. Antall registrerte hotell har forholdt seg relativt stabilt på rundt 1100 de siste ti årene, mens gjennomsnittlig antall senger og rom har hatt en gradvis økning, se Tabell 1. Denne utviklingen kan sees i sammenheng med at nedlagte hotell blir erstattet med hotell av større størrelse og at flere eksisterende hotell utvider sin kapasitet.

Tabell 1 – Antall hotell, senger og rom (2000 - 2010)

År	Antall hotell	Antall senger	Antall rom
2000	1 166	140 578	65 200
2001	1 160	143 802	66 427
2002	1 124	143 635	66 728
2003	1 099	143 799	67 113
2004	1 079	141 096	66 373
2005	1 136	143 569	67 521
2006	1 119	145 048	67 674
2007	1 112	147 938	68 957
2008	1 108	149 824	70 123
2009	1 122	158 698	73 018
2010	1 128	165 041	76 086

Kilde: Statistisk sentralbyrå

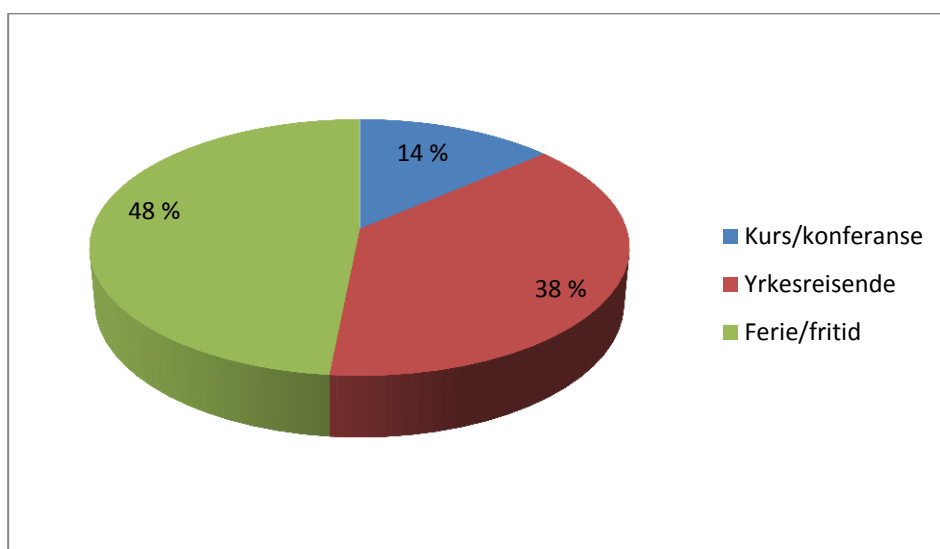
Hotellbransjen kan i grove trekk karakteriseres etter geografisk beliggenhet og kundesegment. Når det gjelder geografisk beliggenhet kan det trekkes et skille mellom byhotell og distriktshotell². I følge Horwath Consulting ligger omtrent 28 prosent av

² Hotell i nær tilknytning til flyplass forekommer i enkelte rapporter som en egen kategori, men den er av vesentlig mindre grad enn de to førstnevnte

hotellene i Norge innenfor bygrensene (Horwath, 2010). Den største delen av bransjen ligger altså ute i distriktene. Videre kan bransjen deles inn i ulike segmenter. Statistisk sentralbyrå segmenterer hotellmarkedet etter de reisendes formål med hotellovernattingen og deler opp i ferie og fritid, yrke samt kurs og konferanse.

Av de totalt 18,4 millioner hotellovernattingene i Norge i 2010 hadde ferie- og fritidssegmentet en andel på 48 prosent, se Figur 1. Yrkessegmentet har vokst kraftig i løpet av de siste årene og har nå en overnattingsandel på 38 prosent.

Figur 1 - Segmentfordeling av hotellovernattinger i år 2010



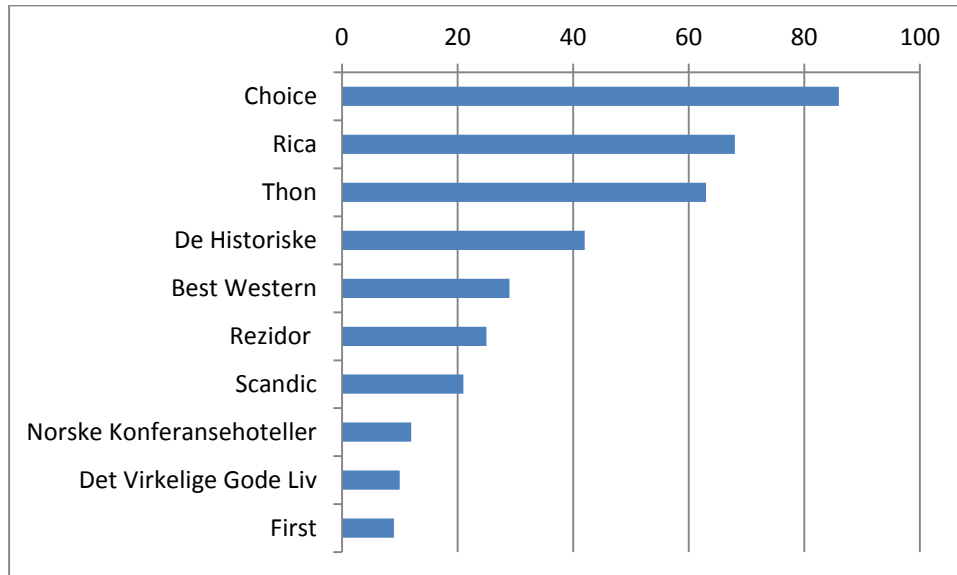
Kilde: Statistisk sentralbyrå

3.2 Hotellkjeder kontra uavhengige hotell

I hotellbransjen i Norge er det omtrent like mange hotell som er tilknyttet en kjede og som er uavhengige, altså hotell som ikke er deltaker i en kjede (Horwath, 2010). Utviklingen har gått mot stadig større andel av kjedehotell, men de uavhengige er fortsatt i et lite overtall. Hotellkjeder har likevel i dag en dominerende posisjon i den norske hotellnæringen. De ti største kjedene på landsbasis har en romandel på 62 prosent og disse står for omtrent tre fjerdedeler av bransjens totale losjiiinntekter (Horwath, 2010). Figur 2 viser hvor mange

hotell hver av disse kjedene har i Norge. Choice er den største hotellkjeden i Norge med 87 hotell³, etterfulgt av hotellkjedene Rica og Thon.

Figur 2 - Antall hotell for de ti største kjedene



Kilde: Hotellkjedenes egne nettsider.

Dahlstrøm et al. (2003) viser at kjedehotell i større grad enn uavhengige hotell er etablert i byer og tettsteder i Norge. Dette kan ha sammenheng med at en konsentrert etablering av kjeder i et marked reduserer kostnadene knyttet til koordinering og kontroll av hotellene. Det kan blant annet utformes styrings- og effektivitetsmål som gjelder for samtlige hotell i samme kjede. Dette tilrettelegger for sammenligning av de ulike hotellenes ytelse som igjen kan brukes som grunnlag til forbedringer. Etablering i byer og tettsteder kan også forklares ved at markedskonsentrasjon kan tilrettelegge for uformell kontakt mellom de enkelte hotellene i kjeden. Dette kan spre kunnskap og innovasjon på tvers av hotellene. Videre kan hotellene reorganisere medarbeidere etter hvor behovet for ulike kompetanser er størst.

Størrelse er en annen faktor som skiller kjedehotell fra uavhengige hotell. Gjennomsnittlig antall rom for et hotell tilknyttet landets ti største hotellkjeder er 130 rom, mens gjennomsnittlig antall rom for øvrige hotell i Norge er 37 rom (Horwath, 2010). Denne forskjellen kan sees i sammenheng med investeringer og den økonomiske risikoen knyttet til dette (Dahlstrøm et al., 2003). Diversifisering kan forklare hvorfor en investor er mer villig

³ Inkludert nyåpninger i år 2012

til å investere i en kjede enn ett enkelt hotell. Usikkerheten blir mindre når man sprer risikoen over flere hotell og som et resultat av dette vil det være mer naturlig at kjedehotell er større.

Det er flere fordeler knyttet til kjededeltakelse. Kjededannelser i hotellbransjen har blant annet bidratt til utvikling av sterke varemerker. Varemerke er en fordel ved deltakelse i hotellkjeder og da særlig i tider med stor grad av kundemobilitet og kundelojalitet (Blair og Lafontaine, 2005). Hotellene kan utnytte både bred profilering og markedsføring, i tillegg til at de får større forhandlingsmakt ved inngåelse av innkjøpsavtaler fordi de er samlet som en felles enhet under ett varemerke. En hotellkjede kan gjøre større innkjøp og kan dermed få bedre innkjøpsbetingelser av leverandøren. Videre kan en kjede oppnå stordriftsfordeler ved intern organisering av aktiviteter, for eksempel ved booking, administrasjon og opplæring av ansatte. Det er imidlertid ikke bare fordeler knyttet til å ha ett felles varemerke. Dersom en kunde får en dårlig opplevelse på et hotell kan dette svekke troverdigheten til samtlige hotell i kjeden. Et sentralt fellestrekk for alle kjeder blir med dette å ivareta en viss standardkvalitet på varemerket. Dette medfører flere føringer for drift ved kjedehotell enn ved uavhengige hotell.

Kjedeorganisering

Kjedeorganisering er mer enn et spørsmål om eierskapsrett til egenkapitalen (Dahlstrøm et al., 2003). Organisasjonsformen legger føringer på et hotells drift og delegering av beslutningsmyndighet. Dahlstrøm et al. (2003) deler kjedeorganiseringen som blir benyttet i hotellbransjen i tre typer; filialkjeder, franchisekjeder og frivillige kjeder. Grad av samordnet drift mellom enkelthotellene i en kjede avhenger av hvilken organisasjonsform som blir benyttet.

Ved filialkjeder, også kalt eierintegreerte kjeder, vil drift og eierskap av hotellene være underlagt sentral ledelse og kontroll. Ansvar for å utvikle og investere i nye hotell ligger hos kjedeledelsen og de bærer også den økonomiske risikoen knyttet til de enkelte hotellene. Denne organisasjonsformen innebærer en sterk sentral styring hvor kjedeledelsen har ansvaret for rekruttering av personell og hotellsjefen er kun en ansatt i hotellkjeden. Han eller hun vil dermed ikke ha økonomiske interesser knyttet til hotellet.

Franchisekjeder karakteriseres ved at de enkelte hotell betaler en avgift for rettigheten til å drive et hotell under hotellkjedens varemerke, markedsføring og forretningsformat (Blair og

Lafontaine, 2005). Hotellet har lokalt eierskap, men organisasjonsformen har likevel en relativt sterk sentral styring da franchisegiver har rett til å kontrollere hvordan franchisetakeren driver virksomheten. Økonomisk risiko knyttet til franchisekjeden foreligger hos det enkelte hotell da investeringer påløper franchisetakeren i tillegg til den prosentvise avgiften av omsetning som franchisegiveren krever.

Frivillige hotellkjeder karakteriseres som en samarbeidsordning mellom selvstendige hoteller hvor deltakerhotellene eier kjedeselskapet (Ness og Haugland, 2001). Deltakere i en frivillig hotellkjede drives selvstendig og hotellene bærer all økonomisk risiko. Gjennom frivillig organisering og samarbeid kan hotellene fremstå som en felles enhet og med dette oppnå de tidligere nevnte fordelene knyttet til dette.

3.3 Økonomisk usikkerhet

Hotellbransjen er svært konjunkturfølsom og blir derfor i stor grad påvirket av den økonomiske utviklingen, både den nasjonale og internasjonale. En økonomisk lavkonjunktur gir utslag i form av redusert etterspørsel. Som følge av dette øker konkurranseintensiteten i markedet som igjen kan føre til høyere konkursrate og nedbemanninger i arbeidsstokken. I en reportasje i NRK Dagsrevyen den 12. januar i år uttalte blant annet administrerende direktør i NHO Reiseliv at hotellnæringen var en av de næringene som ble hardest rammet av finanskrisen, og at den satte dype spor i norsk reiseliv (NHO, 2011). Konsekvensene utspilte seg blant annet gjennom røde tall i regnskap, økt konkursrate og større usikkerhet knyttet til arbeidsplasser.

Svingninger i etterspørselen er en stor utfordring i hotellbransjen, og den blir også påvirket av trender i reiselivsvaner. For eksempel har nordmenns reisevaner blitt påvirket av den store fremveksten av lavprisleiflyselskaper. Videre er det en utfordring knyttet til at norske hoteller taper markedsandeler i det internasjonale markedet. Turismen internasjonalt har økt betydelig samtidig som reiselivsbransjen i Norge i samme periode har opplevd en sviktende etterspørsel blant internasjonale turister (Horwath, 2010).

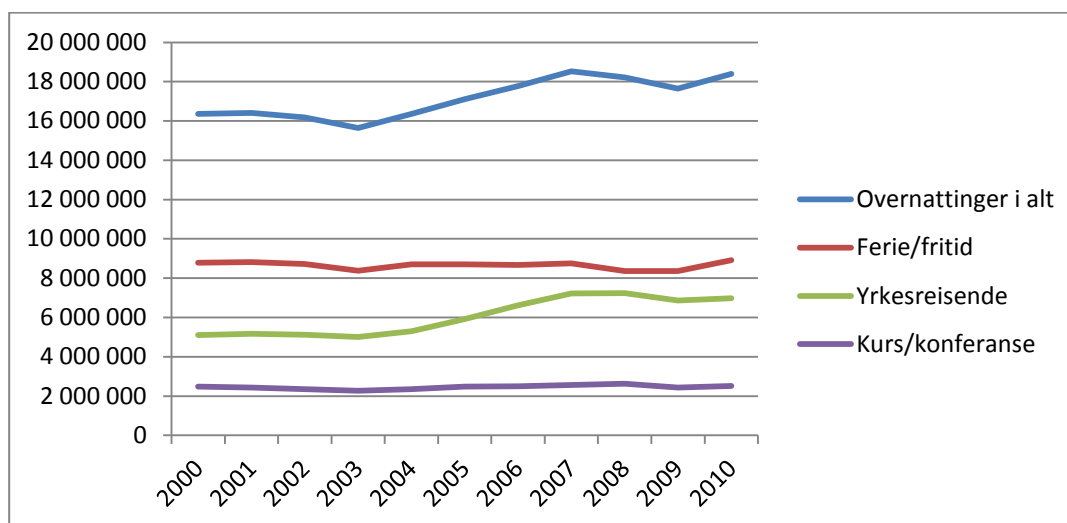
Reiselivsbransjen er i en utsatt posisjon når det gjelder uforutsette hendelser. Dette utfordrer bransjen og preger også utviklingen. Askeskyen i 2010 illustrerer dette poenget. Hendelsen medførte mange hotellkanselleringer og nedgang i antall bookinger. I tillegg valgte enkelte hoteller å permittere ansatte over en kortere periode. Konsekvensene av askeskyen var i utgangspunktet relativt små, men førte allikevel til stor usikkerhet og bekymring.

Askeskyens omfang kunne derimot blitt vesentlig større for hotellnæringen dersom perioden med stengt luftrom og kansellerte flyavganger hadde pågått lengre (Hegnar, 16.04.2010). Et annet eksempel er jordskjelvet som rammet Japan i februar i år. Flere reiselivsaktører på Vestlandet rapporterte om kanselleringer fra japanske turister etter naturkatastrofen (HRRnett, 31.03.2011). Etterspørselen etter overnattingstilbud og feriereiser påvirkes altså i stor grad av uforutsette eksterne faktorer.

3.4 Bransjens økonomiske utvikling

Ser vi på utviklingen i antall overnattinger de siste ti årene var 2003 det dårligste året for den norske hotellbransjen, se Figur 3. Det var da totalt 15,6 millioner overnattinger og etterspørselen hadde ikke vært på et sammenlignbart nivå siden 1996. Etter at denne bunnen var nådd opplevde bransjen en gradvis vekst i etterspørselen fra 2004 til 2007 og fikk dermed en oppsving i lønnsomheten. Det var særlig yrkessegmentet som styrket sin posisjon og fra 2003 til 2008 hadde dette segmentet hatt en økning på nesten 45 prosent.

Figur 3 - Utviklingen i antall overnattinger (2000 - 2010)



Kilde: Statistisk sentralbyrå

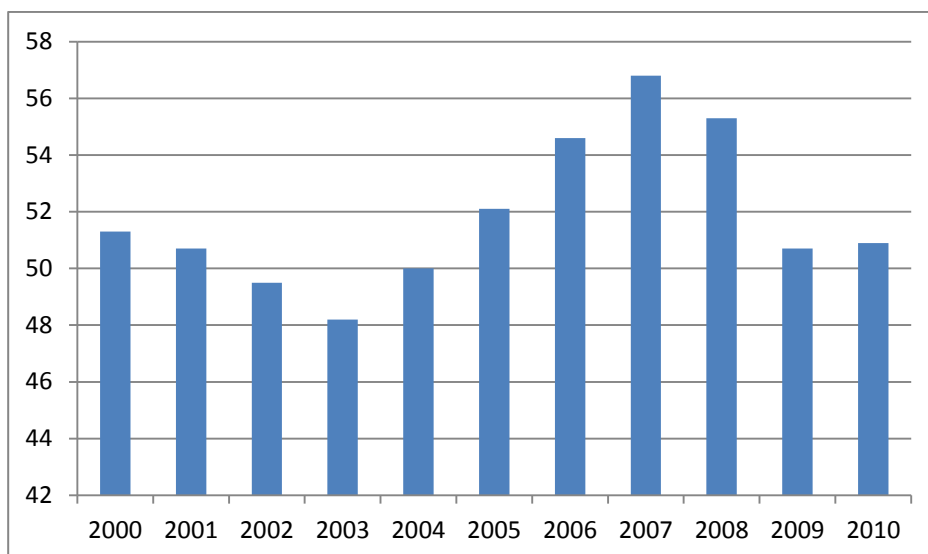
I slutten av 2007 snudde økonomien og den påfølgende lavkonjunktoren berørte samtlige segment i hotellbransjen. Etterspørselen sviktet og hotellene opplevde en nedgang i de to påfølgende årene. I 2008 ble overnattingene knyttet til ferie- og fritidssegmentet redusert med fire prosent sammenlignet med året før, mens kurs- og konferansesegmentet og yrkessegmentet opplevde nedgang først i 2009 på henholdsvis sju og fem prosent. Fra å være en bransje med 17 prosent avkastning i 2007 var denne etter to år redusert til 1,5 prosent

(NRK, 2011). Til tross for at totale antall overnattinger økte med fire prosent i 2010 har finanskrisen fortsatt et grep om hotellbransjen i Norge. I en undersøkelse blant norske hotell gjennomført av Horwath Consulting kommer det frem at 35 prosent av utvalget driver et hotell med en negativ bunnlinje (Horwath, 2010).

Kapasitetsutvikling

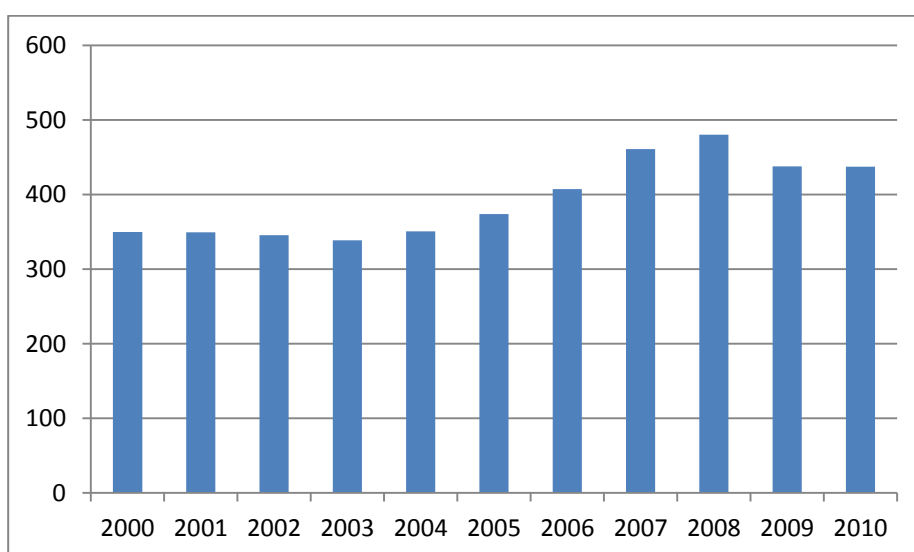
Hotellbransjen har de siste årene vært preget av kapasitetsøkninger. Horwath Consulting (2010) rapporterer om en økning på omtrent 3 500 hotellrom i 2010. Videre er det planlagt over 200 nye hotellprosjekt i Norge de neste fem årene, der 60 prosent av disse skal implementeres i byene. En stadig økende hotellkapasitet kan for berørte aktører betraktes som en utfordring da det kan medføre betydelige endringer i konkurransesituasjonen. Kapasitetsutvidelser kombinert med sviktende etterspørsel kan medføre konsekvenser i form av lavere belegg og press på prisene. På den andre siden er kapasitetsutvidelser viktig for å hindre flaskehals i form av utilgjengelig overnattingstilbud. Byhotellene har gjennomsnittlig beleggsprosent på over 60 prosent, og de sju største hotellbyene har et gjennomsnitt på over 70 prosent. Da enkelte av de større byene i Norge er innfallsporter til øvrige destinasjoner i landet, er det viktig at disse ikke hindrer innreise på grunn av manglende kapasitet. Både begrenset tilbud og høye priser påvirker turoperatørens satsning på Norge som et reisemål, og dette kan igjen påvirke tilreisningen til distriktene (Horwath, 2010).

Kapasitetsutvidelsene må møtes med vekst i etterspørselen for at det ikke skal resultere i lavere beleggsprosent. Det er derimot vanskelig å forutse etterspørselssvingningene i hotellbransjen da den som nevnt er svært konjunkturfølsom. Tilfeldige sjokk knyttet til både etterspørsels- og tilbudssiden i den generelle økonomien gjør det vanskelig å lage gode prognoser for etterspørselsutviklingen. Figur 4 på neste side illustrerer hvor vanskelig det er å opprettholde en balanse mellom kapasitet og etterspørsel.

Figur 4 – Gjennomsnittlig beleggprosent for hotellbransjen (2000 - 2010)

Kilde: Statistisk Sentralbyrå

Kapasitetsutvidelsene har også medført en nedgang i losjioversetning per tilgjengelige rom, eller «RevPar» (revenue per available room) som det heter i bransjens egen terminologi. Dette er en lønnsomhetsindikator som ofte blir benyttet i hotellbransjen. Figur 5 viser utviklingen fra år 2000 til 2010. Vi ser at utviklingen var negativ frem til 2003 og positiv frem til 2008, før utviklingen igjen snudde. Disse negative periodene kan sees i sammenheng med de to seneste konjunkturedgangene i den generelle økonomien.

Figur 5 – Gjennomsnittlig RevPar i hotellbransjen (2000 – 2010)

Kilde: Statistisk sentralbyrå

3.5 Dagens økonomiske situasjon

Omsetningen i hotellnæringen har så langt i år vært positiv relativt til i fjor. Bransjen hadde fra januar til april 2011 en økning i losjioinsetning på nesten åtte prosent, fra omtrent 3 til 3,3 milliarder kroner, sammenlignet med samme periode i 2010. Dette samsvarer også med forventningene i bransjen som kommer frem i en undersøkelse gjennomført av Horwath Consulting i år (Horwath, 2011). Her sier nærmere 70 prosent av hotellene at de tror på en økning i kapasitetsutnyttelse og snittpris dette året i forhold til i fjor.

Videre viser Horwath Consulting (2010) at det er tydelige skiller med hensyn til driftsbetingelser i de enkelte delene av landet, og dette utspiller seg i enorme lønnsomhetsforskjeller. De sju største hotellkommunene i Norge⁴ hadde i 2009 en kapasitetsutnyttelse på cirka 65 prosent, som er relativt høyt i forhold til landsgjennomsnittet som er cirka 50 prosent. Gjennomsnittlig rompris for disse kommunene var i samme år kr 39 høyere enn landsgjennomsnittet. Forskjeller i segmentfordelingen og kjedetilknypningen mellom byhotell og distriktshotell kan også påvirke grunnlaget for lønnsom drift. Byhotellene kommer sterkest ut i Norge. Disse hotellene har i de fleste tilfeller høyere beleggsprosent og pris, som er to vesentlige faktorer for å oppnå god lønnsomhet. Videre er også byhotellene i mye større grad tilknyttet en kjede slik at de kan utnytte ulike fordeler knyttet til dette, jamfør kapittel 3.2.

Distriktshotellene totalt sett sliter og hovedårsaken er lav beleggsprosent. I 2009 var gjennomsnittlig beleggsprosent så lav som 42 prosent og det er i følge Horwath Consulting, de små og uavhengige hotellene som sliter mest. Hotell Ullensvang ble på NRK Dagsrevyen den 12. januar i år, brukt som et eksempel for å illustrere dagens situasjon. Hotellet som er tilknyttet kjeden «De Historiske», hadde med sine 172 rom og 54 faste ansatte kun to overnattingsgjester denne dagen (NRK, 2011). Distriktshotell som Hotell Ullensvang utsettes for svært store sesongsvingninger da deres hovedsegment som oftest er ferie og fritid. Som følge av dette velger enkelte hotell å ha åpent kun i høysesongene. Distriktshotell som er rettet mot yrkessegmentet og kurs- og konferansesegmentet opplever også lønnsomhetsutfordringer til tross for at de ikke er påvirket av like store sesongsvingninger som ferie- og fritidssegmentet.

⁴ Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Ullensaker, Kristiansand og Tromsø

3.6 Outsourcing i hotellbransjen

Outsourcing er ingen ny organiseringsform i hotellbransjen i Norge. Organiseringsformen har blitt benyttet på flere aktiviteter i mange år, blant annet vaskeritjenester. Det var likevel relativt få bidrag rettet mot outsourcing i denne bransjen frem til 2008, både når det gjaldt norske teoretiske fagartikler, empiriske undersøkelser og medieoppslag. Situasjonen endret seg imidlertid dette året da mediene satte søkelyset på nyåpnede Comfort Hotell i Trondheim. Hotellet gjorde utstrakt bruk av outsourcing både i renhold, kafédrift, vaktmestertjenester og nattevakt (Adresseavisen, 29.11.2008b). Hotellet, med sine 195 rom, fikk medias oppmerksomhet da det skulle drives av kun 13 egne ansatte, mens resten av personalet skulle bli underlagt tjenesteleverandørene. Hotelldirektøren omtalte hotellet som et pilotprosjekt i Choice-kjeden og karakteriserte hotellet som drevet gjennom en spennende og effektiv driftsform.

Kritikk ble rettet mot hotellet. Blant annet ble det lagt vekt på at denne formen for organisering er gunstig på kort sikt, men at det over tid vil svekke bedriftskulturen til en slik grad at det går utover lønnsomheten (Adresseavisen, 29.11.2008a). Det ble også lagt vekt på bedriftskulturens betydning i hotellbransjen relativt til andre bransjer, og at svekkelse av denne kan gå utover kundekontakten og dermed også kundens kjøpsopplevelse. Hotelleier, Petter Stordalen, møtte kritikken med argumentet om at motforestillinger mot tjenesteutsetting vitnet om kunnskapsløshet.

Dette var bare begynnelsen for mediernes oppmerksomhet rundt outsourcing i hotellbransjen. Oppslagene fortsatte i 2009 med artikler og reportasjer om den nye arbeidssituasjonen til outsourcet renholdspersonell⁵. Her kom det frem at renholdspersonell ble presset til hardere arbeidsforhold under deres nye arbeidsgivere. Oppslagene fortsatte i 2010 og toppet seg da Manifest, senter for samfunnsanalyse, publiserte rapporten «ISS-Metoden». Rapporten bygget på en gjennomgang av 75 individuelle saker rapportert til Fellesforbundet der outsourcet renholds- og restaurantpersonell har klaget over vanskelige arbeidsforhold, økt arbeidspress og påfølgende helsebelastninger. Sakene var hentet fra elleve hotell i Oslo- og Akershus-regionene der samtlige hotell hadde outsourcet renholdet til ISS Facility Services (Manifest, 2010). ISS Facility Services er en av de ledende tjenesteleverandørene, både i

⁵ For eksempel reportasje i radioprogrammet «Ekko» på NRK P2 datert 11. april 2011

Norge og internasjonalt, som tilbyr servicetjenester i alle typer bransjer. «ISS-Metoden» trakk konklusjonen om at ISS Facility Services økte tempokravet til outsourcet renholdspersonell med omtrent 30 prosent. I tillegg påstod de at enkelte av ISS Facility Services' arbeidsvilkår trolig brøt med Arbeidsmiljøloven.

Parallelt med debatten rundt arbeidsforholdene ble det også rettet fokus mot den interne maktkampen i LO. Bakgrunnen for maktkampen var uenighet mellom to LO-forbund om hvem som skulle ha rett til å inngå tariffavtaler og organiseringen av outsourcet renholdspersonell (Klassekampen, 16.03.2010). På den ene siden av saken satt Fellesforbundet som tradisjonelt sett har representert hotell- og restaurantmedarbeidere. På den andre siden var derimot Arbeidsmandsforbundet som organiserer ansatte i blant annet renholdsbransjen. Uenighetene gikk dermed ut på prinsippet om at ansatte skulle organiseres på bakgrunn av arbeidets art eller arbeidssted.

Med bakgrunn i oppmerksomheten outsourcing i hotellbransjen har fått i norske medier, er det naturlig å spørre seg om villigheten til outsourcing nå begrenses på grunnlag av frykt for at det skal gå utover hotellets omdømme. Dette er noe vi vil se nærmere på i oppgaven.

4. Outsourcingsteori

I dette kapitlet presenterer vi teori som vi mener er nødvendig for å få en fullstendig forståelse av outsourcing som strategi i hotellbransjen. Dette vil danne utgangspunktet for hva vi forventer å finne gjennom den empiriske analysen og som vi vil benytte for å generere hypoteser som vi vil teste.

4.1 Strategisk outsourcing

Bedriftens grenser, det vil si skillet mellom aktivitetene bedriften velger å utføre internt og hva den setter ut til eksterne leverandører, er i kontinuerlig endring. Bedrifter må tilpasse seg stadige endringer i omgivelsene, og dette setter krav til god ressursutnyttelse og organisering. Omgivelsene som påvirker en organisasjon kan deles i tre; en organisasjons domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Organisasjonens domene er omgivelsene som utgjør organisasjonens nære handlingsmiljø. På et nasjonalt og internasjonalt nivå defineres omgivelsene etter samfunnsmessige forhold. Makroøkonomiske, politiske og demografiske forhold er eksempler som trekkes inn som påvirkende faktorer.

Tidligere har tendensen blant organisasjoner vært å tilpasse seg skiftende markedsforhold og usikre omgivelser gjennom integrasjon. Ved integrasjon innlemmes funksjoner i verdikjeden i egen organisasjonsstruktur. Dette kan for eksempel være gjennom oppkjøp av underleverandører og/eller distribusjonsledd. Strategien medfører stor grad av eierskap, og direkte hierarkisk kontroll over alle ledd i verdikjeden (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Utviklingen har i den senere tid beveget seg i motsatt retning. Oppsplitting av verdikjeden har blitt en sentral strategi for å håndtere dynamiske omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Fra en tankegang der hovedkilden til suksess er bedriftens grad av eierskap, er det nå bedriftens evne til å kontrollere og gjøre mest ut av egne kritiske funksjoner som er utslagsgivende. Utviklingen har gitt fotfeste til outsourcing som organiseringsform. Outsourcing innebærer i grove trekk at en funksjon som tidligere har blitt utført internt nå settes ut til en ekstern tredjepart. Dette medfører utsetting av ansvar ved at intern produksjon erstattes av markedstransaksjoner som styres og koordineres gjennom kontraktfestede avtaler. Outsourcing tillater utsetting av funksjoner organisasjonen ikke er tjent med å beholde internt, og med dette frigjøre ressurser som kan benyttes til å styrke organisasjonens gjenværende kjerneaktiviteter.

Fra å ha blitt benyttet som en kortsiktig strategi for kostnadsbesparelser og tilgang til ekstern kompetanse, har motivet for outsourcing utviklet seg i retning av å ha et langsiktig strategisk perspektiv med hensikt å utvikle og forsterke organisasjonens konkurransefortrinn. Gjennom å benytte outsourcing som organiseringsform kan fremtidsrettede organisasjoner utvikle verdikjeden slik at den får en mer elastisk karakter og på denne måten skape en mer fleksibel organisasjon (Gottfredson et al., 2005). Utvikling av et langsiktig konkurransefortrinn gjennom strategisk bruk av outsourcing skjerper kravet til analyse og vurdering av organisasjonens verdikjede og kjernekompetanse.

Kjerneaktivitet kontra støtteaktivitet

«Renhold av rom ligger nært kjernevirksomheten til et hotell. Hvis det slurves med renhold, går det fort ut over hotellets renommé.»
- Hotelldirektør, Trondheim

Det er bred enighet blant de teoretiske bidragsyterne innen feltet kjernekompetanse at alle aktiviteter som ikke kan betraktes som direkte knyttet til kjernen i organisasjonen bør settes ut til en ekstern leverandør. Aktiviteter tilknyttet selve kjernen, på engelsk ofte kalt «the core of the core», beholdes internt for å ivareta kontroll over de viktige elementene i organisasjonens konkurransefortrinn (Kakabadse og Kakabadse, 2000). Todelingen av aktiviteter kan bidra til å styrke organisasjonens strategiske posisjon i markedet fordi man får mer interne ressurser til å utføre kjerneaktivitetene, mens man samtidig utnytter konkurransefortrinn som den eksterne leverandøren har opparbeidet seg ved å ha fokus på sin kjerne. Før en outsourcingbeslutning tas blir det dermed sentralt å avdekke en organisasjons kjernevirksomhet, og hvordan denne utvikles over tid. Begrepene kjernekompetanse og kjernevirksomhet har derimot ingen entydige og konkrete definisjoner i litteraturen. Definisjonene fremstår relativt åpne og avhengige av organisasjonens ståsted (Bogen og Kvinge, 2005).

Prahalad og Hamel (1990) har skrevet et av de mest sentrale teoretiske bidragene innenfor temaet kjernekompetanse. I artikkelen «The Core Competence of the Corporation» blir organisasjonen skildret som et stort tre. Treets stamme og de store grenene illustrerer organisasjonens kjerneprodukter, og de mindre grenene er forretningsenheter i organisasjonen. Løvet og fruktene representerer sluttproduktene som tilfaller forbrukerne, mens treets røtter symboliserer organisasjonens kjernekompetanse. Treet er en metafor på hvordan en organisasjons styrke undervurderes ved å utelukkende evaluere sluttproduktene. Det er ikke kun forretningsenhetene og produktene som avgjør en organisasjons sterke sider

eller suksess, det er derimot treets røtter, altså kjernekompetansen, som viser organisasjonens virkelige styrke. Denne kjernekompetansen betraktes av Prahalad og Hamel som kollektiv kunnskap som koordineres på tvers av organisasjonens grenser. For å avdekke organisasjonens kjernekompetanse identifiserer de et par sentrale karakteristika. For det første vil kjernekompetansen tjene som en mulig døråpner til nye marked, og må tilføre en økning i den oppfattede kunde verdien av sluttproduktet. Videre må kjernekompetansen være så sammenkjørt på tvers av kompetanseområder at den fremstår som unik av karakter og er vanskelig for konkurrenter å imitere.

Et annet viktig bidrag til forståelse av kjernekompetanse er fagartikkelen «Strategic Outsourcing» av Quinn og Hilmer (1994). Disse definerer kjernekompetanse som et sett av ferdigheter og kunnskap en organisasjon besitter, og som er viktig for å skape kunde verdi. Disse ferdighetene muliggjør at organisasjonen kan utføre en aktivitet bedre enn andre aktører. Organisasjonen kan dermed bli dominerende innen en del av verdikjeden og kan utvikle ferdighetene og kompetansen på området i takt med markedsendringer. Videre legger Quinn og Hilmer vekt på at kjernekompetanse er kunnskap på tvers av organisasjonen og er kilden til et langsiktig konkurransefortrinn. Artikkelen var banebrytende fordi den fokuserte på strategisk bruk av outsourcing for å renyrke kjernekompetansen innad i organisasjonen. Forfatterne argumenterer for at man bør outsource alle aktiviteter som ikke er av kritisk strategisk nytte og når organisasjonen ikke har ekstraordinære ferdigheter. Som resultat av dette kan man forvente høyere avkastning, mindre grad av risikoeksponering, mer fleksibilitet, og i en større grad etterleve kundenes forventninger til en lavere pris (Quinn og Hilmer, 1994).

Outsourcing av aktiviteter som i prinsippet burde beholdes internt fremkommer som den mest sentrale «dødssynden» en organisasjon kan utøve (Barthélemy, 2003). Han påpeker at aktiviteter som er basert på kjernekompetanse og andre sentrale ressurser ikke bør settes ut, da organisasjonen kan stå i fare for å tape unik karakter og konkurransefortrinn.

Gottfredson et al. (2005) definerer kjerneaktiviteter som de aktiviteter organisasjonen kan utføre billigere og bedre enn sine konkurrenter. Disse aktivitetene er grunnlaget for konkurransefortrinn, og alle andre aktiviteter utover dette eksisterer for å støtte oppunder kjernen. Outsourcing av støtteaktivitetene kan resultere i at organisasjonen kan dra fordel av en mer strømlinjet struktur, og at den kan utnytte leverandørers styrke i kostnadseffektivitet og kvalitet (Gottfredson et al., 2005).

Alexander og Young (1996) påpeker at ledere ofte har forskjellige oppfatninger av organisasjonens kjerne og definerte derfor fire momenter som kan avdekke en kjerneaktivitet. For det første er aktiviteten tradisjonelt utført internt og for det andre er den kritisk for organisasjonens prestasjoner. For det tredje lager den nåværende eller potensielle konkurransefortrinn og for det fjerde driver den vekst og fornyelse.

Hovedmomentet i alle teoretiske bidrag er at kjernen er tilknyttet organisasjonens verdiskaping og konkurransefortrinn. Det gjenstående spørsmålet blir dermed hvor skillet går mellom kjerneaktiviteter og støtteaktiviteter. Dette har også vært et debattert tema i hotellbransjen da det er av fagpolitisk betydning både når det gjelder fagorganisering og i hvilken grad arbeidsmiljøloven regulerer arbeidsforholdet. Vi antar som en generell forutsetning at et hotells kjernevirksomhet er å tilby en god hotellopplevelse gjennom overnattings- og serveringstilbud til en tilfredsstillende grad. Det kan med dette trekkes noen generelle antakelser om hva vi forventer å finne av kjerneaktiviteter i den empiriske analysen. Vi antar at kjerneaktivitetene i bransjen vil være de aktivitetene som skaper direkte kontakt mellom et hotells ansatte og kunden, da det er disse aktivitetene som er viktige for kundens oppfattede servicegrad og hotellopplevelse. I hvilken grad de ulike serviceaktivitetene i hotellbransjen skaper direkte kundekontakt vurderer vi i neste del hvor vi ser på potensielle outsourcingkandidater.

Videre er det sannsynlig at det er en viss variasjon fra hotell til hotell. Blant annet vil definisjonen av hva som betegnes som en tilfredsstillende servicegrad variere i forhold til hotellets profilering og ønsket grad av service. Dersom et hotell anser seg selv som et førsteklasses hotell vil det trolig definere flere aktiviteter som direkte knyttet til hotellopplevelsen og kjernevirksomheten. På motsatt side kan et lavprishotell ha en annen klassifisering da pristilbudet her vil være av en vesentlig viktigere karakter enn graden av service.

Enkelte hotell velger å sette ut aktiviteter til tross for nærhet til kjernevirksomheten. Dette kan betraktes i sammenheng med at begrepene kjerneaktivitet og kjernevirksomhet har vært i stadig utvikling. Internasjonalisering, teknologisk utvikling og merkevarefokusering har bidratt til at begrepene har endret innhold. Utviklingen har gått fra å være knyttet til fremstillingen av en tjeneste eller et produkt, til å være knyttet til den konkrete kompetansen som gjør en tjeneste eller et produkt unikt (Bogen og Kvinge, 2005). Vi kan dermed forvente å se at flere og flere aktiviteter blir klassifisert som støtteaktiviteter.

En tidligere empirisk analyse av hotellbransjen i Spania definerer et hotells viktigste kjerneaktiviteter som de aktiviteter med krav til stor grad av kunnskap og ferdigheter (Espino-Rodríguez og Paradrón-Robaina, 2005). Forfatterne karakteriserer disse aktivitetene som lite standardiserte. Med utgangspunkt i resultatene fra deres undersøkelse av 50 hotell i Spania, finner forfatterne at dette omfatter aktiviteter tilknyttet resepsjon, reservasjon, innkjøp, kjøkken, salg og administrasjon. Tilsvarende funn blir gjort i en empirisk undersøkelse fra hotellbransjen i Taiwan. Her viser resultatene at hotell er minst villig til å sette ut tjenester som er nær kjernevirksomheten (Lai og Soltani, 2007). Forfatterne begrunner dette med at aktivitetene enten har stor grad av kundekontakt eller fungerer som sentrale støttefunksjoner til kjernevirksomheten. På bakgrunn av disse empiriske analysene samt diskusjonen overfor ønsker vi å teste følgende hypotese:

Hypotese 1: Hotellbransjen anser aktiviteter med stor grad av kundekontakt som sine kjerneaktiviteter.

Potensielle outsourcingkandidater

Som et verktøy for å gjøre gode valg i forhold til kartlegging av potensielle kandidater for outsourcing kan det være aktuelt å benytte et eller flere rammeverk utviklet for dette formålet. Arnold (2000) formulerer tre spørsmål som organisasjoner bør stille seg før en beslutning om å outsource. Han argumenterer for at outsourcingbeslutninger ikke bør vedtas med utgangspunkt i kun kjernekompetanseteori eller transaksjonsteori, men heller gjennom en kombinasjon av disse perspektivene for å danne beslutninger basert på et langsiktig perspektiv. I følge dette rammeverket må følgende spørsmål besvares ved utsetting av aktiviteter og tjenester, der generelt sett positive svar på disse innebærer at aktivitetene bør beholdes internt:

- 1) Er aktiviteten spesifikt knyttet til et gitt sluttprodukt?
- 2) Er aktiviteten strategisk viktig for organisasjonen?
- 3) Er aktiviteten en kjernekompetanse, det vil si en sentral del av organisasjonens konkurransefortrinn?

Gottfredson et al. (2005) argumenterer for at det ikke alltid er nødvendig å beholde organisasjonens strategiske ferdigheter internt ved vurdering av potensielle outsourcingkandidater. De mener at teknologisk utvikling og en økende grad av globalisering svekker det generelle prinsippet. I artikkelen «Strategic Sourcing - From

Periphery to the Core» presenterer forfatterne et strategisk rammeverk som et verktøy for å avgjøre hvilke aktiviteter som er best egnet til outsourcing. Rammeverket tar utgangspunkt i en evaluering av bedriftens kjerneaktiviteter gjennom to matriser; en matrise for outsourcingkandidater og en ressursmatrise.

Matrisen for outsourcingkandidater har til formål å kartlegge aktivitetenes outsourcingpotensial. Utgangspunktet til Gottfredson et al. (2005) er å vurdere graden av forretningshemmeligheter knyttet til aktiviteten og i hvilken grad aktivitetens utførelse er basert på standardiserte prosesser. Da vi anser forretningshemmeligheter som en faktor av relativt liten betydning i hotellbransjen, har vi videreutviklet matrisen for å tilpasse den vårt felt, se Figur 6. Jo større grad av kundekontakt tilknyttet aktiviteten, desto viktigere er det at aktiviteten utføres internt.

En standardisert prosess vil i vår sammenheng være at utførelsen av en aktivitet er relativt generell. En stor grad av standardisert prosess tilsier at prosessen er vanlig i bransjen eller på tvers av bransjer, og derfor enkelt kan overføres fra en organisasjon til en annen. Dermed kan andre aktører aggregere etterspørsel og oppnå stordriftsfordeler.. Aktiviteter som bygger på unike prosesser er imidlertid tjent med å beholdes internt da det trolig er få stordriftsfordeler å tilegne seg ved kjøp i markedet.

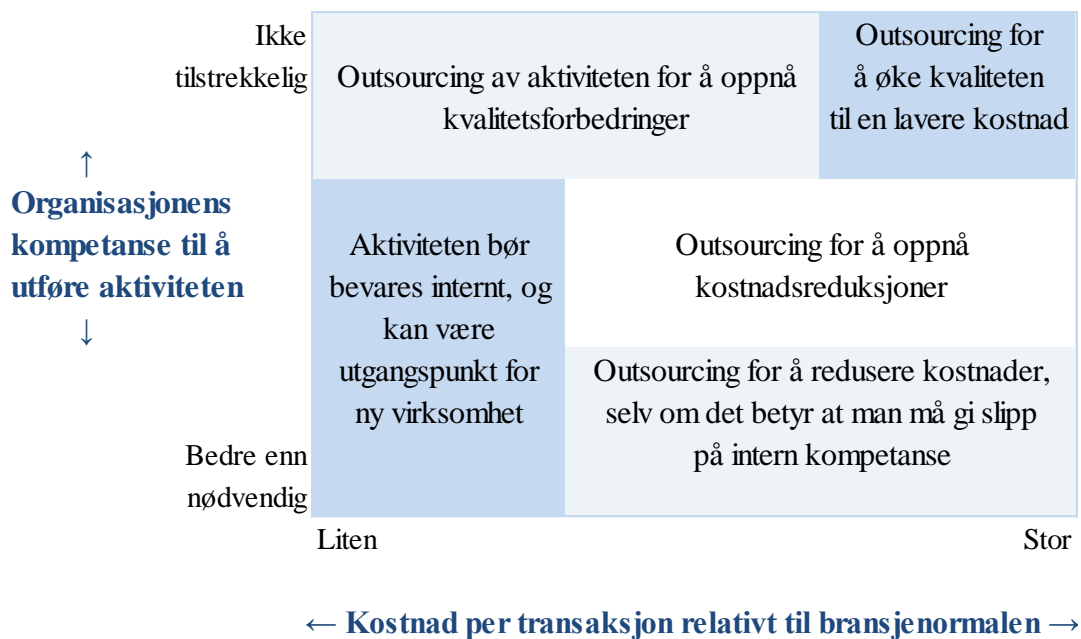
Figur 6 - Matrise for outsourcingkandidater

↑ Grad av kundekontakt ↓	Liten				Sterke outsourcingkandidater
			Mulige outsourcingkandidater		
		Svake outsourcingkandidater			
	Stor				
		Liten			Stor
		← Grad av standardisert prosess →			

Kilde: Egenutviklet matrise med utgangspunkt i Gottfredson et al. (2005)

Ut i fra dette rammeverket er potensielle kandidater for outsourcing aktiviteter som har ingen eller liten grad av kundekontakt og innebærer stor grad av standardiserte prosesser knyttet til utførelsen. Mellom disse ytterpunktene faller aktiviteter som potensielt kan være egnet for outsourcing, men må vurderes ved nøyere avveining. En slik avveining kan være å evaluere de potensielle outsourcingkandidatene ved hjelp av en ressursmatrise. Formålet med ressursmatrisen er å kartlegge graden av egne ferdigheter knyttet til de potensielle outsourcingkandidatene, se Figur 7. I matrisen blir hver aktivitet vurdert etter graden av kostnadseffektivitet relativt til bransjenormalen og nivået på kompetansen innad i organisasjonen. Outsourcing fremlegges som en aktuell strategi for alle aktiviteter utenom de tilfeller der bedriften både utfører en aktivitet mer kostnadseffektivt enn bransjenormalen og har tilstrekkelig intern kompetanse.

Figur 7 - Ressursmatrise



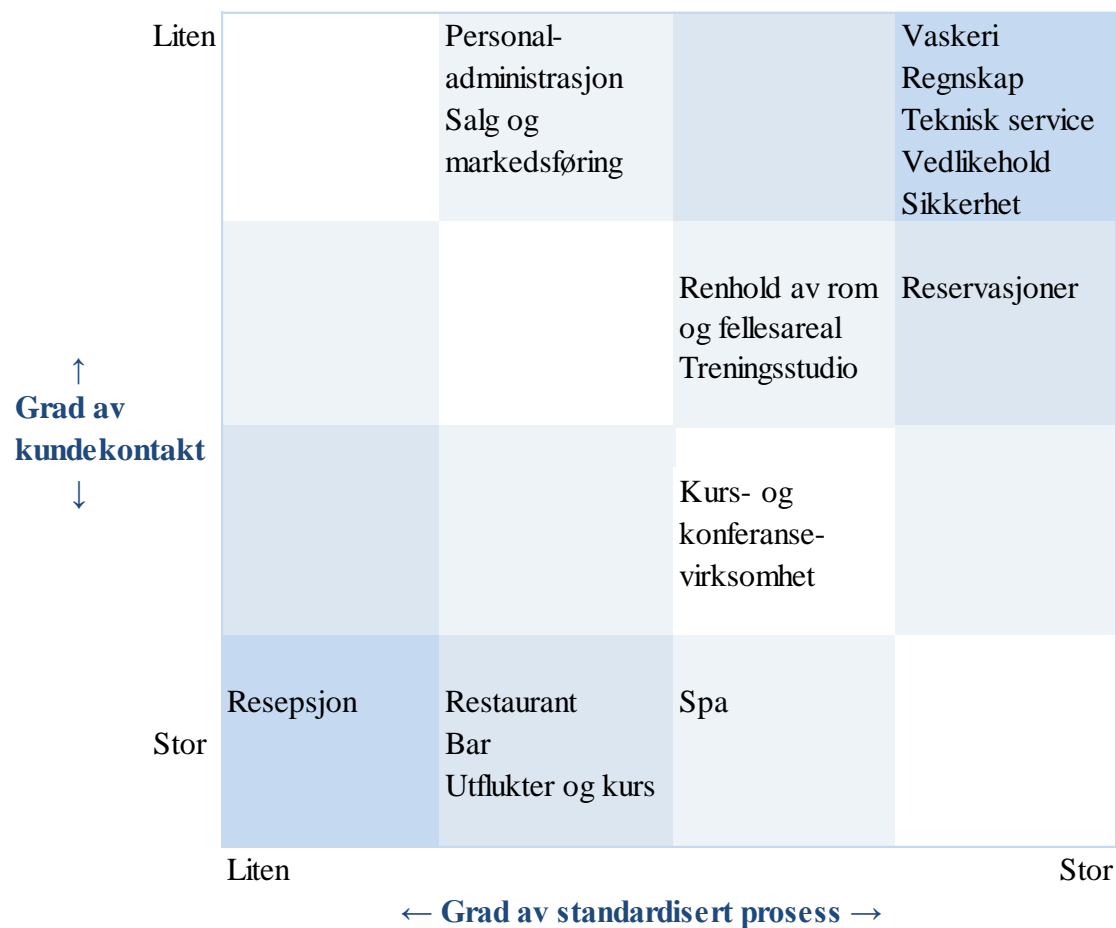
Kilde: Gottfredson et. al (2005)

Et formål med denne utredningen er å kartlegge omfanget av outsourcing i den norske hotellbransjen. Graden av outsourcing i bransjen vil være påvirket av en rekke faktorer. Blant annet vil som nevnt ønsket profilering og servicegrad være avgjørende for et hotells villighet til å sette ut aktiviteter til en ekstern outsourcingspartner. Videre er det naturlig å anta at faktorer som blant annet nærhet til potensielle leverandører, kjedetilknypning, konkurransesituasjon og størrelse vil spille inn. Dette er faktorer som vil bli gjennomgått i de påfølgende teorikapitlene. Rammeverkene presentert overfor samt tilsvarende internasjonale

studier kan allikevel benyttes til å danne en generell oppfatning av hva vi forventer å finne gjennom den empiriske analysen.

I Figur 8 har vi plassert serviceaktivitetene i hotellbransjen etter våre vurderinger og antakelser om grad av kundekontakt og standardisert prosess. Vår matrise for outsourcingkandidater viser at aktivitetene knyttet til vaskeri, regnskapsføring, teknisk service, generelt vedlikehold samt overvåking og sikkerhet er de sterkeste outsourcingkandidatene. Videre anser vi resepsjon som den aller svakeste kandidaten i outsourcingssammenheng.

Figur 8 - Outsourcingkandidater i hotellbransjen



Resepsjonen er det første og siste en kunde møter ved et hotellopphold. Et godt førsteinntrykk er viktig for den totale opplevelsen og følelsen en sitter igjen med rett etter utsjekking kan ofte være det kunden husker best. Resepsjonen kan derfor anses som utslagsgivende for et hotells konkurransevne. Alle henvendelser i løpet av oppholdet går gjennom resepsjonen og det er derfor stor grad av kundekontakt. Videre er aktiviteten unik i

utførelse da resepsjonistene må ha kunnskap om hotellets særegenhet og nærområde, som i stor grad kan variere fra et hotell til et annet.

Reservasjoner innebærer stor grad av standardisering og relativt lite kundekontakt. Bookingsystemer er generelt veldig standardiserte og kan enkelt overføres fra hotell til hotell samt til andre bransjer. Reservasjoner blir oftest gjennomført over internett, men forekommer også over telefon og kanskje i et sjeldent tilfelle direkte på hotellet. På bakgrunn av dette mener vi at den direkte graden av kundekontakt er relativt liten.

Renhold av rom og fellesareal anser vi som under gjennomsnittet relativt til de andre aktivitetene når det gjelder grad av kundekontakt, og over gjennomsnittet i grad av standardisering. Ut i fra egne erfaringer med hotellopphold mener vi at det er nokså lite direkte kontakt mellom renholdspersonalet og kunden. Graden av kontakt innebærer som regel kun hilsning og/eller et smil. Det er derimot viktig å påpeke at det er stor grad av indirekte kontakt knyttet til renhold av rom. Kvaliteten på rengjøringen av rommet har stor innvirkning på kundens tilfredshet. Selve rengjøringen er etter vår mening en ganske standardisert prosess, men det foreligger noen variasjoner fra hotell til hotell.

Drift av restaurant og bar innebærer stor grad av kundekontakt og er relativt lite standard i utførelse. Deler av aktiviteten, som for eksempel kokke- og bartenderferdigheter, kan enkelt overføres til andre hotell og andre bransjer. Mange hotell prøver imidlertid å få sin restaurant og bar til å fremstå som særegne og unike, for eksempel ved at restauranten bruker kun lokale råvarer eller har spesielt kunnskapsrike og underholdende servitører.

Når det gjelder kurs- og konferansevirksomhet antar vi at det er stor grad av kundekontakt. Arrangøren av kurset eller konferansen vil i forkant av arrangementet ha kontakt med hotellet for å planlegge blant annet størrelse på lokale, behov for tekniske apparater samt serveringstilbudet. Flere hotell tilbyr også personlig veiledning av profesjonelle konferanseverter. Når det gjelder standardisering vil vi anta at kurs- og konferansevirksomhet er relativt standard i utførelse og at det dermed er enkelt å overføre utførelse av denne aktiviteten fra et hotell til et annet. På den andre siden vil det forekomme variasjoner fra hotell til hotell i hva de tilbyr sine kunder slik at graden av standardisert prosess ikke vil være på samme nivå som for eksempel bookingsystemer.

Personaladministrasjonen har ingen kontakt med hotellets kunder. Etter vår mening har aktiviteten, der oppgavene blant annet er rekruttering, opplæring og medarbeidersamtaler,

relativt standardiserte prosesser. De fleste oppgavene kan overføres til andre hotell og andre bransjer, men enkelte er imidlertid hotellspesifikke da for eksempel opplæring krever kompetanse om det særskilte hotellet. Videre antar vi at salg og markedsføring er av lik karakter som personaladministrasjon. Denne aktiviteten innebærer ingen grad av direkte kundekontakt og er etter vårt syn en ganske standardisert prosess. Det er etter vår mening likevel ikke like standardisert som for eksempel regnskap, da eksterne leverandører mest sannsynlig ikke har kompetanse om det spesifikke hotellet, og dermed ikke har mulighet til å utnytte dette i markedsføringen.

En økende andel hotell har spa og velvære som et tilbud til kundene, og dette er aktiviteter som innebærer stor grad av kundekontakt. Vi antar at selve utførelsen av oppgavene er relativt standard og at tilnærmet like prosesser kan benyttes for alle hotell. Det kan imidlertid forekomme variasjoner i tilbud av spabehandlinger fra hotell til hotell. Videre vurderer vi treningsstudio som omtrent like standardisert. Vi antar at de fleste hotell kun har et treningsrom åpent for fri bruk av gjestene uten at personalet er tilstede for å veilede. Aktiviteten er som følge av dette svært standard da oppgavene knyttet til dette er rengjøring, vedlikehold og eventuelle oppgraderinger. For hotell som tilbyr fasiliteter utover dette vil utførelsen være av en mer unik karakter. Grad av kundekontakt vil være avhengig av tilbudet. For bransjen totalt sett antar vi at kundekontakten er under gjennomsnittet i forhold til andre aktiviteter.

Andre fritidsaktiviteter, som utflukter og kurs, anser vi som tilknyttet stor grad av kundekontakt og liten grad av standardisering. Særlig blant distriktshotellene vil utflukter være unike, da hotellene har svært ulike beliggenheter som gjør utfluktene forskjellig fra hotell til hotell. Når det gjelder kurs antar vi at det kan være en viss grad av standardisering. Dersom et hotell for eksempel tilbyr golfkurs eller fjellklatringskurs til sine gjester, vil denne kompetansen kunne benyttes på andre hotell eller i andre bransjer.

Regnskap vurderer vi som en generell og standardisert oppgave uten kontakt med hotellgjester. På bakgrunn av dette er regnskap en av de sterkeste kandidatene for outsourcing i hotellbransjen. Det samme gjelder for teknisk service, generelt vedlikehold samt overvåking og sikkerhet. Det kan imidlertid oppstå situasjoner hvor personalet tilknyttet disse aktivitetene vil ha kontakt med hotellgjestene. For eksempel kan det forekomme problemer knyttet til elektriske apparater på gjestens hotellrom under oppholdet.

I empiriske undersøkelser fra hotellbransjen i Spania og Taiwan viser resultatene at outsourcing hyppigst blir benyttet for aktiviteter tilknyttet sikkerhetstjenester, vaskeri, renhold av fellesareal, fritidsaktiviteter, gartneritjenester og datasystemer. Rodriquez og Robaina (2005) påpeker at i den spanske hotellbransjen vil utstrekningen av outsourcing som organiseringsform avhenge av tilbudet i markedet og at trolig flere aktiviteter ville blitt satt ut dersom det var tilstrekkelig med kvalifiserte leverandører. Lai og Soltani (2007) forklarer resultatene med at taiwanske hotell outsourcer de tjenester som krever spesialutstyr og spesialkompetanse som hotellene selv ikke besitter. Til hvilken grad dette argumentet kan dekke outsourcing av vaskeri og renhold av fellesareal er derimot diskuterbart.

Ut i fra vårt rammeverk med våre antakelser forventer vi å finne størst grad av outsourcing blant aktivitetene vaskeri, regnskap, teknisk service, vedlikehold samt overvåking og sikkerhet. Videre forventer vi at reservasjoner vil bli outsourcet i relativt stor grad. Aktiviteter vi forventer blir holdt internt på hotellet er først og fremst resepsjon, men også i stor grad restaurant, bar samt utflukter og kurs. Med bakgrunn i dette danner vi følgende hypotese:

Hypotese 2: Aktiviteter som har liten eller ingen grad av kundekontakt og utføres gjennom relativt standardiserte prosesser organiseres oftest gjennom outsourcing.

4.2 Økonomiske faktorer

Kostnadsbesparelser trekkes frem i litteraturen som utslagsgivende i en outsourcingbeslutning. Kostnadsbesparelser gjenspeiles også i den klassiske økonomiske teorien der det fremkommer at det er rasjonelt at en virksomhet outsourcer enhver aktivitet som kan utføres rimeligere av en ekstern leverandør (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). Delkapitlet som følger tar sikte på å belyse de mest sentrale økonomiske faktorene, altså de tallfestede konsekvensene som kan påvirke et hotells beslutninger vedrørende outsourcing.

Produksjonskostnader

Lavere produksjonskostnader er en sentral driver bak outsourcing i norsk næringsliv. Dette fremkommer i en rapport om outsourcing utført av Handelshøyskolen BI der 74 prosent av respondentene trekker frem dette som en outsourcingfordel (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). Det er flere sentrale kilder til lavere produksjonskostnad ved outsourcing. Den mest fremtredende er utnyttelsen av en leverandørs mulighet til å oppnå skalafordeler, eller

stordriftsfordeler, ved produksjon. Det er også relevant å trekke inn kilder som samdriftsfordeler og læringseffekter.

Skalafordeler defineres som fallende enhetskostnader per produserte enhet eller transaksjon. Det vil si at et større produsert kvantum gir synkende kostnader per enhet. Små aktører eller mindre integrerte virksomheter vil trolig bare produsere for eget behov og genererer derfor ikke et stort nok produksjonskvantum til å oppnå vesentlige skalafordeler (Besanko, 2010). Globerman og Vining (2004) trekker frem at en sentral driver bak outsourcing er nettopp at mange virksomheter har et så lavt produksjonsnivå at de ikke når kostnads optimum ved intern produksjon. Ved kjøp i markedet kan derimot små aktører utnytte tjenesteleverandørens skalafordeler da denne aggregerer etterspørsel fra flere hold.

Samdriftsfordeler er en annen kilde til lavere produksjonskostnad. Samdriftsfordeler kan defineres som kostnadsbesparelser som fremkommer som et resultat av at bedriften utvider sitt sortiment av varer og/eller tjenester. Bedrifter kan dra fordel av at de har flere produkter som utnytter for eksempel samme produksjonsutstyr, felles administrasjon og markedsføringstjenester. Samdriftsfordeler fremkommer hvis total kostnaden ved produksjon av to varer eller tjenester er mindre enn total kostnaden ved å produsere disse separat, det vil si hos to separate aktører. På den andre siden kan interne samdriftsulempere være et rasjonale som forklarer hvorfor enkelte hotell benytter seg av outsourcing. Flere tjenester og aktiviteter internt kan skape kompleksitets- og interne koordineringskostnader, og det kan dermed ligge besparelser i å kutte ned antall oppgaver som utføres internt.

Læringseffekter er en tredje kilde til lavere produksjonskostnad for større aktører. En produsent oppnår læringseffekter når det fremkommer fordeler som et resultat av akkumulert erfaring. Disse fordelene er et resultat av at ansatte utvikler sine evner gjennom erfaring, som videre kan vise seg gjennom mer effektiv produksjon, høyere kvalitet, mindre svinn og dermed lavere kostnader.

Relevansen av lavere produksjonskostnader ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen kan derimot diskuteres. I motsetning til en produksjonsbedrift, for eksempel i bilindustrien, vil et hotell være avhengig av fysisk arbeidskraft i de fleste aktiviteter og arbeidsoppgaver. Det er derimot enkelte aktiviteter hvor det kan tenkes at et hotell kan dra fordel av stordrift ved utsetting til en ekstern leverandør. Et eksempel på en slik aktivitet kan være datasystemer knyttet til hotellreservasjoner eller lønn. Lamminmaki (2003) trekker spesielt

frem reservasjonssystemer som et eksempel på outsourcing i hotellbransjen. Selv om slike systemer kan fremstå som relativt komplekse, så kan spesialiserte leverandører ofte tilby systemer til en lavere pris da de kan benytte et relativt likt system på flere kunder.

Støtteaktiviteter av relativ enkel karakter, deriblant oppgaver som vaskeri, konditori- og bakerverer er sjeldent produsert internt i et hotell (Horwath, 2010). Sengetøy og håndklær blir sendt bort for vasking og kommer returnert ferdig vasket, mens kaker og brød kan komme i form av ferdige produkter eller halvfabrikata. Det er naturlig å anta at de respektive leverandørene har stordriftsfordeler i produksjonen, og at dette driver outsourcingen av disse aktivitetene. Renhold er derimot et eksempel på en fysisk krevende aktivitet som stiller krav til effektivitet hos de ansatte. En renholdsleverandør vil ikke kunne oppnå direkte skalafordeler i vareproduksjon, men det kan derimot forekomme stordriftsfordeler i renhold ved å tilby kursing og sertifisering til et større antall ansatte, og det å kunne ha en stor kunnskapsbase i en og samme bedrift. Dette kan bidra til at renhold av rom utføres på en mer effektiv arbeidsmåte som igjen reduserer kostnadene knyttet til utførelsen. Ut i fra denne diskusjonen har vi dermed forventning om at lavere kostnader knyttet til produksjon er et insentiv til å outsource serviceaktiviteter i hotellbransjen.

Personalkostnader

Reduserte personalkostnader kan være en kostnadsbesparelse knyttet til outsourcing. Ved å sette ut en funksjon eller en aktivitet overføres ikke bare ansvaret for utførelsen til den eksterne tjenesteleverandøren, men også personalansvaret. En av hovedkildene til besparelser innen personalkostnader kan fremkomme dersom outsourcingleverandøren tilbyr lønnsvilkår og arbeidsforhold av dårligere karakter enn det virksomheten selv gjorde da tjenesten ble utført internt (Bogen og Kvinge, 2005). I tillegg kan den nye arbeidsgiveren kreve større innsats og effektivitet i arbeidsprosessene. Dette kan, teoretisk sett, overføres til den tjenestekjøpende virksomheten gjennom at tjenesten blir levert til en lavere kostnad. Outsourcing kan også føre til reduserte lønnskostnader ved at en bedrift kan kjøpe tjenester etter behov, og slipper unna lønnsutbetalinger ved tider der det ikke er dekning i etterspørselen. Videre vil overføring av arbeidsansvaret medføre at man slipper unna tidkrevende prosesser som rekruttering og anskaffelse av vikarer ved sykefravær (Bogen og Kvinge, 2005).

Globerman og Vining (2004) påpeker i sin artikkel hvordan enkelte virksomheter benytter outsourcing for å oppnå kostnadsbesparelser knyttet til statlige reguleringer og avtaler med

arbeidstakerorganisasjoner. De peker på det konkrete eksemplet ved at man ved outsourcing kan lovliggjøre reansettelse av personale gjennom tjenesteleverandøren, men nå som midlertidig ansatte med dårligere forhold og betingelser. Selv om ønsket om å redusere personalkostnadene mest sannsynlig eksisterer blant samtlige hotell globalt sett, er det imidlertid lover og reguleringer knyttet til ansattes arbeids- og kontraktsforhold som varierer mellom nasjoner.

Hotellbransjen har som tidligere nevnt fått kross medieomtale etter at enkelte hotell valgte å outsource renhold til en ekstern leverandør. Kritikkk ble rettet mot hvordan outsourcingen, som medførte overføring av ansatte fra hotellet til den eksterne leverandøren, kunne anses som ansvarsfraskrivning av personal, pensjon og sykefravær (Rogaland Avis, 02.09.2010). Kritikkk til tross, diskusjonen bidrar dermed til en forventning om at lavere personalkostnader er et insentiv til å outsource serviceaktiviteter i hotellbransjen.

Skatter og avgifter

Politiske vedtak kan påvirke bruk av outsourcing. Her er det sentralt å trekke frem endringer og reformer innenfor skatter og avgifter. Outsourcing kan være et strategisk valg for å tilpasse seg endringer. Skatte- og avgiftsreformer kan på den andre siden trolig også påvirke i motsatt retning, det vil si at de reduserer outsourcingsetterspørselen. Dette kan forekomme dersom reformene blir utformet på en slik måte at anskaffelse av varer og tjenester fra markedet blir mindre gunstig enn å integrere de respektive tjenestene.

En sentral lovendring for hotellbransjen har vært innføringen av åtte prosent merverdiavgift på romutleie i hotellvirksomhet, jamfør merverdiavgiftsloven, § 5-5 (Finansdepartementet, 2006). Etter momsreformen ble det også innført fradragsrett for inngående merverdiavgift på anskaffelser av varer og tjenester til bruk i virksomheten. I utgangspunktet var det ingen merverdiavgift på romutleie, og derfor heller ikke fradragsrett. Dette innebar at alle anskaffelser til bruk i romutleie ble belastet med 25 prosent merverdiavgift. Tjenesteleverandørene måtte dermed prise seg så rimelige at hotellene fikk dekket dette merverdiavgiftstillegget, noe som var vanskelig å gjennomføre i praksis. Etter momsreformen rapporterte en av Norges hovedleverandører innen outsourcingstjenester, ISS Facility Services, om økt etterspørsel etter outsourcingstjenester i hotellsektoren (ISS, 2011). Dette kan forklares ved at reformen gjorde det billigere å anskaffe varer og tjenester. Dette viser hvordan outsourcing kan påvirkes av politiske endringer, og vi forventer at endringer

og reformer knyttet til skatter og avgifter er et insentiv til å outsource serviceaktiviteter i hotellbransjen i Norge.

Transaksjonskostnader

Coase (1937) regnes som en av de mest sentrale bidragsyterne innen transaksjonsteori. Han argumenterer for at bedriftens effektive grenser er en beslutningsvariabel som avhenger av forskjellen mellom transaksjonskostnader som fremkommer ved organisering gjennom ulike styringsstrukturer. Det er dermed transaksjonskostnader som avgjør hvilke oppgaver som blir underlagt hierarkisk kontroll og internt utført, og hvilke bedriften er tjent med å håndtere gjennom markedsbaserte relasjoner.

Transaksjonskostnader defineres som de påløpende kostnadene knyttet til planlegging, tilpassing og overvåking av en aktivitet under forskjellige styringsstrukturer (Williamson, 1981). Med andre ord dekker begrepet kostnader knyttet til organisering og gjennomføring av en bestemt transaksjon mellom en bestiller og en utfører. Barthélemy (2003) deler transaksjonskostnader inn i de som påløper før og etter kontraktinngåelse. Kostnadene knyttet til forhold før kontraktsinngåelse er blant annet kostnader ved informasjonsinnhenting, leting etter en egnet leverandør og utarbeidelse av kontrakt. Kostnader etter kontraktinngåelse innebærer overvåking og kontroll av outsourcingsleverandøren, reforhandlinger og sanksjoner ved overskridelser av kontraktsmessige forhold.

Transaksjonskostnadsanalyser bygger på to sentrale atferdsmessige forutsetninger; begrenset rasjonalitet og opportunistisk atferd (Williamson, 1981). Begrenset rasjonalitet setter grenser for menneskets evne til å håndtere komplekse transaksjoner og kontraktene knyttet til dette. Et menneske har ikke evne til å forutse alle fremtidige hendelser og kan dermed ikke kontraktsfeste alle mulige forhold. Den andre forutsetningen er at en agent i en transaksjon kan opptre opportunistisk, med andre ord handle i egeninteresse. I en økonomisk transaksjon kan dette fremkomme ved at en part opptrer med det formål å endre inngåtte kontraktbetingelser til egen fordel (Globerman og Vining, 2004). Opportunistisk atferd kan fremkomme både ved intern og ekstern organisering, men er hovedsakelig et problem i de tilfeller hvor profitt skal fordeles mellom to organisasjoner.

Relasjonsspesifikke investeringer er en sentral årsak til transaksjonskostnader. Dette er investeringer for å gjennomføre en bestemt transaksjon, og som kun ved store kostnader eller

produktivitetstap kan tilpasses alternative anvendelser (Nesheim et al., 2003). Investeringen medfører at en eller begge parter blir innelåst i transaksjonen da de ikke kostnadsfritt kan ty til alternative kjøpere eller selgere. Basert på investeringens karakter inndeles de hovedsakelig i tre kategorier; lokaliseringsspesifikk, fysisk kapital spesifikk og humankapitalspesifikk (Williamson, 1981). Lokaliseringsspesifikk investering betyr at partene lokaliserer ledd i umiddelbar nærhet til hverandre med den hensikt å kunne utnytte fordeler knyttet til blant annet lagerhold og transport. Fysisk kapitalspesifikke investeringer innebærer at en investerer i relasjonsspesifikt utstyr som ikke uten store kostnader kan anvendes til alternativt bruk. Humankapitalspesifikke investeringer er investeringer knyttet til kunnskap og kompetanse som er relatert til en spesifikk relasjon.

Relasjonsspesifikke investeringer og opportunistisk atferd øker faren for å bli utsatt for skvis. Skvis er en situasjon hvor en av partene i en transaksjon opptrer opportunistisk på bekostning av den andre parten. Dette kan forekomme ved at en part gjennom reforhandlinger av kontrakten forsøker å kapre en større andel av fortjenesten. Frykten for å bli utsatt for skvis resulterer ofte i høyere transaksjonskostnader som følge av flere forhandlinger for å redusere usikkerheten, og mindre grad av relasjonsspesifikke investeringer. Et virkemiddel for å sikre partene mot opportunistisk atferd og skvis er å formalisere den økonomiske relasjonen gjennom kontraktinngåelse. Gode kontrakter bidrar til å redusere transaksjonskostnader og øker potensialet for outsourcing. En fullstendig kontrakt avklarer alle mulige hendelser, rettigheter og ansvar ved en gitt transaksjon, og eliminerer muligheten for opportunistisk atferd etter kontraktsinngåelse. På grunn av menneskets begrensede rasjonalitet er det imidlertid vanskelig å utarbeide en slik fullstendig kontrakt.

Ufullstendige kontrakter ville ikke vært et problem dersom det hadde vært åpen informasjonsflyt mellom partene i den økonomiske relasjonen, men opportunistisk atferd setter et hinder for dette da en part kan ha insentiv til å holde tilbake informasjon som senere kan benyttes til egen fordel. Dette resulterer i et asymmetrisk informasjonsforhold mellom partene (Williamson, 1981).

Globerman og Vining (2004) viser til at transaksjonskostnadene i enkelte tilfeller kan bli av slik størrelse at de motvirker fordelene ved markedets lavere produksjonskostnader. Dette kan være en konsekvens av at virksomheter i forkant av en outsourcingbeslutning har mangelfulle analyser og vurderingsgrunnlag. Beslutningstakere kan overse enkelte

kostnader, eller undervurdere kostnadene knyttet til gjennomføring av en transaksjon og koordinering av produksjonsstrøm. Barthélemy (2003) trekker frem disse «skjulte kostnadene» som en av hovedfaktorene bak mislykkede outsourcingforsøk.

Kundenes hotellopplevelse er viktig for å få fornøyde kunder og oppnå et godt omdømme. Ved inngåelse av et kontraktsforhold med en tjenesteleverandør er det derfor viktig at det settes høye krav til punktlighet og kvalitet på de leverte tjenestene. Det er naturlig å anta at det påløper kostnader ved søk etter en outsourcingpartner som tilfredsstillende krav om service og punktlighet. I tillegg kan det være relevant med kontroll og overvåking av outsourcingpartneren, og gi sanksjoner dersom leveringene ikke tilfredsstillende de kontraktsfestede krav. Som et resultat kan transaksjonskostnadene overgå kostnadsbesparelsene ved outsourcing. Transaksjonskostnadene vil være knyttet opp mot karakteristika ved aktiviteten som outsources. Det er for eksempel naturlig å anta at outsourcing av aktiviteter med stor grad av kundekontakt, blant annet resepsjon, har større tilknyttede transaksjonskostnader enn outsourcing av for eksempel vaskeritjenester.

Graden av relasjonsspesifikke investeringer i bransjen kan derimot tenkes å være av mindre karakter. En hovedgrunn til dette er at bransjen er preget av relativt like aktiviteter. Det vil derfor mest sannsynlig ikke oppstå problemer knyttet til at man låser seg inn i en relasjon da det trolig er alternative hotell leverandøren kan inngå avtale med. For det andre er bransjen relativt lite investeringsintensiv og dermed er også trusselen for skvis minimal. Ut i fra dette forventer vi at transaksjonskostnader er av mindre betydning ved outsourcing i hotellbransjen i Norge.

Koordineringskostnader

Besanko (2010) trekker frem koordineringskostnader som en begrensende faktor for bruk av outsourcing. Utsetting av ansvarsområder til en ekstern leverandør resulterer i redusert kontroll. Dette setter høye krav til koordinering mellom de ulike partene av avtalen som igjen fører med seg høyere kostnader, såkalte koordineringskostnader.

Konsekvensen av dårlig koordinering av varer og tjenester i et outsourcingforhold kan i verste fall resultere i flaskehalser og nedetid for virksomheter, spesielt i industribransjer. Betydningen av koordinering vil øke dersom det er designattributter, knappe tidsmarginer eller kostbart å rette opp feil. Designattributter er særegenheter som må kombineres på en spesifikk måte for å ha økonomisk verdi.

Relevansen av koordineringskostnader i hotellbransjen er derimot diskuterbar. På den ene siden er hotellbransjen avhengig av leverandører som er punktlig slik at kunden får den hotellopplevelsen vedkommende har krav på. Renhold av rom, vaskeritjenester og matleveranser er eksempler på aktiviteter som må utføres innenfor konkrete tidsintervaller slik at det ikke skal gå utover hotellgjestenes tilfredshet. Det er dermed viktig med god flyt av de varer og tjenester hvor ansvaret er satt ut til en ekstern leverandør. Dette resonnetet støttes av Lamminmaki (2003) som i sin empiriske hotellundersøkelse fant at punktlighet og koordinering er blant de viktigste driverne for å beholde aktiviteter internt i hotellene. På den andre siden vil ikke hotellbransjen i stor utstrekning være utsatt for flaskehals og nedetid, og koordinering mellom parter blir dermed ikke like kritisk relativt til andre bransjer. Argumentet kommer også frem i undersøkelsen gjennomført i Taiwan (Lai og Soltani, 2007). Her legger respondentene lite vekt på vanskeligheter med koordinering ved kartlegging av ulempene ved outsourcing i bransjen. Vi forventer dermed at koordineringskostnader er av mindre betydning ved vurdering av outsourcing i hotellbransjen i Norge.

Kostnadsstruktur og økonomisk risiko

Outsourcing kan være et strategisk valg for en bedrift som ønsker å endre sin kostnadsstruktur. Dette kan skje i form av frigjøring av kapital og/eller endringer i form av at faste kostnader omgjøres til variable kostnader. På denne måten kan en bedrift bli bedre rustet mot uforutsette utgifter og hendelser.

Intern produksjon innebærer ofte kapitalintensive investeringer både i teknologi og ansatte samt oppdateringer og kursing knyttet til disse. Frigjøring av kapital kan skje gjennom at bedriften setter ut deler av sin virksomhet. Ved outsourcing overføres ansvaret for den aktuelle produksjonen eller aktiviteten til den eksterne leverandøren, og tjenestekjøperen slipper dermed investeringskostnadene knyttet til dette. Dette gir også den fordel at tjenestekjøperen får tilgang til ny teknologi uten selv å foreta investeringer. Outsourcing er særlig relevant for bedrifter hvor kapitalbegrensninger umuliggjør kostnadseffektiv produksjon, eller hvor produksjon ville gått utover ressursene som i utgangspunktet er allokert til aktiviteter som er nærmere kjernevirksomheten (Globerman og Vining, 2004). I hotellbransjen er det relativt få kapitalintensive investeringer knyttet til drift, og det er rasjonelt å anta at frigjøring av kapital og forbedret likviditet som følge av dette fremstår som en mindre relevant faktor for outsourcing i denne bransjen.

Ved outsourcing kan kostnadsstrukturen endres ved at faste kostnader omgjøres til variable. Tjenesteleverandøren kan tilby skalerbarhet hvor kjøper betaler etter eget forbruk. Dermed blir store faste kostnader flyttet over til den eksterne leverandøren og bedriften sitter igjen med variable kostnader knyttet til varen eller tjenesten. Dette kan være en vesentlig fordel i bransjer som er utsatt for store svingninger i etterspørselen. Da hotellbransjen i Norge er veldig utsatt for både sesongsvingninger og svingningene fra den generelle økonomiske utviklingen, forventer vi i analysen at endring av kostnadsstrukturen er en faktor som gir insentiv til bruk av outsourcing. Fordelen gjenspeiles av følgende kommentar fra direktøren for Comfort Hotell i Trondheim (Adresseavisen, 29.11.2008b):

«Fordelen med å sette ut renhold er at vi betaler kun for det vi bruker. Hvis vi har brukt 100 rom, betaler vi for renhold av 100 rom og ikke 195. Et hotell er ikke like lønnsomt 365 dager i året. Outsourcing er en billigere og smartere løsning for oss.»

Outsourcing kan benyttes strategisk til å redusere sårbarhet ved for eksempel å spre risiko over flere aktører, altså å benytte seg av flere leverandører. Videre er variabilitet i etterspørsel en stor risikofaktor som kan dempes ved bruk av markedet. Ved outsourcing av produksjon av varer og tjenester vil man kun betale påløpte kostnader for egen bruk, og man kan dermed unngå faste produksjonsuavhengige kostnader. Det blir med dette lettere å tilpasse seg volatiliteten knyttet til etterspørselen i markedet, og man blir mer fleksibel i forhold til markedsendringer (Kakabadse og Kakabadse, 2000). Investeringskostnader knyttet til forskning og utvikling utgjør en annen stor finansiell risiko da dette er snakk om betydelige kostnader hvor inntjeningsgrunnlaget ikke er garantert. Ved outsourcing kan man dermed overføre eller spre denne risikoen til en eller flere underleverandører, og heller indirekte utnytte disse fordelene gjennom kjøp i markedet.

Økonomisk risiko er en viktig driver bak outsourcing i hotellbransjen. Dette fremkommer blant annet i en studie av outsourcing blant hotell i Kina der respondentene angir reduisering av forretningsrisiko som hoveddriveren bak outsourcing (Lam og Han, 2005). Vi forventer dermed at reduksjon av risiko knyttet til intern produksjon gir insentiv til bruk av outsourcing i hotellbransjen i Norge.

Oppsummering

Vi anser produksjonskostnader, personalkostnader samt skatter og avgifter som tre viktige faktorer som påvirker i retning av bruk av outsourcing i hotellbransjen. Transaksjonskostnader og koordineringskostnader anser vi som mindre viktige. Videre ser vi

på kostnadsstruktur og økonomisk risiko som to faktorer som bør legges stor vekt på ved enhver outsourcingbeslutning, da fleksibilitet og usikkerhet er to viktige momenter i hotellbransjen. På bakgrunn av dette forventer vi å finne at generelt sett vil forventningene om fordelene overgå forventningene om ulempene slik at disse faktorene til sammen påvirker i retning av å outsource. Dermed genererer vi følgende hypotese knyttet til de økonomiske faktorene:

Hypotese 3: Totalt sett vil forventningene til de positive økonomiske faktorene overgå forventningene til de negative økonomiske faktorene ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen.

4.3 Kunnskapsbaserte faktorer

Kunnskapsbaserte faktorer er vanskelig å tallfeste, men er likevel viktige drivere som må vurderes ved enhver outsourcingbeslutning i hotellbransjen. Både ved produkt- og tjenesteproduksjon er det de kunnskapsbaserte aktivitetene, som blant annet forskning og utvikling, tjenstedesign, markedsundersøkelser, markedsføring og kundeservice, som genererer størst verdi i de fleste organisasjoner (Quinn og Hilmer, 1994).

Spesialisering og fokus på kjerneaktiviteter

Spesialisering blir ofte lagt vekt på ved outsourcingbeslutninger. Litteraturen argumenterer for at bedrifter bør sette ut aktiviteter som ikke er av stor strategisk verdi eller som ligger langt fra bedriften sin kjerne, jmfør kapittel 4.1. Et hotell som outsourcer støtteaktiviteter kan fokusere mer på kjerneaktivitetene, og bruker mindre tid og ressurser på aktiviteter som andre kan utføre bedre. Bedriften kan dermed blant annet investere mer i utvikling og kvalifisering av ansatte, og med dette øke kompetanse og kunnskap om kjernevirksomheten. Dette kan øke konkurransefortrinnet overfor eksisterende konkurrenter, og heve inngangsbarrierene til det relevante markedet slik at det blir vanskeligere for nye konkurrenter å etablere seg. Spesialisering blir dermed en strategisk styrke for egen virksomhet. Ut fra dette forventer vi at spesialisering og fokus på kjerneaktiviteter er et intensiv til outsourcing i hotellbransjen.

Tilgang på faglig ekspertise kontra risikoen for at leverandør har utilstrekkelig servicekvalitet

Tilgang på faglig ekspertise er en annen fordel et hotell kan tilegne seg ved å bruke eksterne aktører i markedet. Tilbyderne fokuserer på sine spesifikke kjerneaktiviteter og kan ha

konkurransefortrinn i utviklingen av disse. Dessuten opererer spesialiserte leverandører ofte i markeder med sterk konkurranse og har derfor høye krav til kostnadseffektivitet og kvalitet (Kakabadse og Kakabadse, 2000). Ved å outsource aktiviteter til disse leverandørene får hotellet tilgang til faglig ekspertise som følger av streng markedsdisiplin. Kakabadse og Kakabadse (2000) hevder at den største fordelen med outsourcing er at man får full utnyttelse av de eksterne leverandørenes investeringer, innovasjoner og spesialiserte profesjonelle evner som for organisasjonen selv ville vært kostnadmessig uoverkommelig å replikere.

Tilgang på ressurser og kjernekompetanse har også vært den viktigste strategiske driveren bak outsourcing i norsk næringsliv. Dette følger av rapporten «Outsourcingsundersøkelsen 2007» der tittelen er: «Tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft er viktigste driver for outsourcing» (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). De positive kunnskapsmessige effektene kan oppsummeres med et sitat fra hotelldirektøren ved Comfort Hotel Trondheim som har outsourcet tjenester som renhold, kafédrift med frokostservering, vaktmestertjeneste og nattevakt (Adresseavisen, 29.11.2008b):

«At vi har satt bort driften på denne måten, gjør at vi i realiteten er fire firma som driver hotellet sammen. Slik får vi de beste folkene på rett sted, og personer som er eksperter på hvert sitt område. Jeg som direktør får frigitt tid til det jeg egentlig skal drive med, istedenfor å administrere for eksempel sykefravær.»

Høy turnover hos tjenesteleverandøren kan imidlertid begrense den positive effekten av faglig ekspertise. Solli-Sæther og Gottschalk rapporterer at 57 prosent av respondentene i undersøkelsen deres anser dette som en sentral risiko ved outsourcing. Høy turnover hos leverandør kan gå utover kvaliteten på tjenesten kjøpt. Dette kan skje når outsourcingleverandøren har mye utskiftning av de ansatte som er satt på outsourcingaktivitetene. For eksempel kan høy turnover hos leverandøren som tilbyr renholdstjenester medføre at kvaliteten på utførelsen kan variere ut i fra hvilken renholder som er satt på oppdraget. Dette skjerper kravet og øker kostnadene knyttet til kontroll og kvalitetssikring.

Leverandøren kan også ha mangel på kompetanse om selve hotellet de tilbyr tjenestene sine for. Dette er en risiko som blir oppfattet som svært viktig ved outsourcingbeslutninger blant norske bedrifter (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). Mangel på kompetanse om et hotell kan i verste fall medføre at kvaliteten på tjenesten oppfattes som utilstrekkelig da den ikke står til

hotellets profil og servicegrad. Solli-Sæther og Gottschalk (2007) viser at 78 prosent oppgir utilstrekkelig servicekvalitet som en stor risiko ved outsourcing. Videre kan dette sees i sammenheng med at blant respondentene som outsourcer, oppnår over 80 prosent avtalt tjenestekvalitet. Det kan derfor se ut til at risikoen er noe overdrevet blant bedriftene som ikke velger å outsource, og at den er uten særlig hold i praksis. Vi forventer dermed at tilgangen til faglig ekspertise er et intensiv for større grad av outsourcing i hotellbransjen, men at risikoen for at leverandøren har høy turnover og mangel på kompetanse om hotellet begrenser utstrekningen.

Tap av intern kompetanse og sensitiv informasjon

En risiko som ofte er fremstilt i litteraturen er tap av nøkkelpersonell. Kvaliteten på tjenestetilbyderens personale og arbeid kan ikke alltid garanteres for. Hvis leverandørens ytelse ikke er tilfredsstillende er det ofte vanskelig for et hotell å integrere disse aktivitetene igjen. Hotellet har ikke lenger kompetansen til å utføre aktivitetene internt, og må investere i disse ressursene på nytt. Lai og Soltani (2007) er blant de som anser denne faktoren som en sentral risiko ved outsourcing i sin artikkel om outsourcing av serviceaktiviteter blant hotell i Taiwan. Videre kan kjernekompetanse gå tapt etter en beslutning om å outsource. Mange virksomheter har uvitende gitt fra seg kjernekompetanse når de kutter interne investeringer (Prahalad og Hamel, 1990).

Tap av sensitiv eller privat informasjon er en annen av risiko ved outsourcing. Privat informasjon er informasjon som ingen andre organisasjoner besitter og som ofte kan gi en fordel i markedet. I hotellnæringen kan det være informasjon om for eksempel tjenstedesign eller kunder. Ved bruk av markedet må hotellet være mer åpen og dette øker sannsynligheten for lekkasje som igjen kan påføre hotellet betydelige kostnader. Det er trolig lite sensitiv informasjon knyttet til serviceaktiviteter, og dermed tror vi denne faktoren får lite vekt ved en outsourcingbeslutning. Ut i fra dette forventer vi at risiko knyttet til tap av intern kompetanse og tap av sensitiv eller privat informasjon begge er insentiver til mindre bruk av outsourcing i hotellbransjen, men at faktorene vektlegges i ulik grad.

Mer kontra mindre innovasjon

I likhet med tap av nøkkelpersonell og kjernekompetanse er risikoen knyttet til redusert innovasjon en faktor som må vurderes ved en outsourcingbeslutning. Gilley og Rasheed (2000) mener at det å gjøre seg avhengig av en tredjepart er en alvorlig trussel. Outsourcing kan medføre tap av opparbeidet forskningskompetanse og videre føre til at man ikke lenger

er konkurransedyktig i den fremtidige utviklingen. Dette kan resultere i at man blir avhengig av en tredjepart når det kommer til innovasjon. På den andre siden er tjenestetilbyderne spesialister på sitt område og har stort sett tid, ressurser og kompetanse til å utvikle nye innovasjoner. Lamminmaki (2008) påpeker i sin artikkel om outsourcing i hotellbransjen i Australia at dersom det er akseptable insentivkontrakter mellom partene kan innovasjonsgraden forbedres ved outsourcing relativt til intern utførelse.

Forskning er etter vår oppfatning av relativ liten relevans for bransjen. Til tross for dette er det viktig at et hotell investerer i fornyelse slik at de utvikler seg i takt med kundenes forventninger og behov. Med dette i bakhold, forventer vi at innovasjon både kan være et insentiv som trekker i retning av både mer og mindre bruk av outsourcing i hotellbransjen.

Oppsummering

Spesialisering, fokus på kjerneaktiviteter og tilgang til faglig ekspertise er tre store kunnskapsrelaterte fordeler ved outsourcing til en tredjepart. Tilsammen danner disse positive faktorene en forventning om kvalitetsforbedringer i aktivitetene som blir outsourcet. Vi forventer at tyngden av disse positive faktorene overgår de kunnskapsrelaterte ulempene. Disse negative faktorene presentert har til dels lite hold i praksis, og vi antar at disse er av mindre betydning for outsourcing i hotellbransjen.

Hypotese 4: Totalt sett vil forventningene til de positive kunnskapsbaserte faktorene overgå forventningene til de negative kunnskapsbaserte faktorene ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen.

4.4 Organisasjonsinterne faktorer

Organisasjonsinterne faktorer fokuserer i stor grad på hotellets organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Faktorene kan ikke tallfestes, men påvirker lønnsomheten i stor grad og må derfor tas i betraktning ved enhver outsourcingbeslutning.

Fleksibilitet

«Fordelen med tjenesteutsetting er at en klarer å være enda mer fleksibel enn vi greier, og at det lønner seg økonomisk.» - Hotelldirektør, Scandic Solsiden

Skiftende markedsforhold gjør det fordelaktig med fleksibilitet og endringsvilje for organisasjoner. Outsourcing kan betraktes som et virkemiddel som muliggjør større grad av fleksibilitet i forhold til skiftende makroomgivelser. Store og komplekse integrerte

organisasjoner reagerer tregere på markedsendringer da de har stor grad av byråkrati og formelle prosesser. Utsetting av aktiviteter til en tredjepart medfører en «slankere» og mer spesialisert virksomhet som kan reagere raskere til endringer i markedet.

Fleksibilitet kan fremmes gjennom outsourcing ved at en virksomhet kan benytte outsourcingpartnere til å håndtere etterspørselssvingninger. En spesialisert leverandør har bedre forutsetninger til å forholde seg til markedsendringer og vil ha lavere tilpasningskostnader enn et hotell. Outsourcing av aktiviteter kan medføre frigjøring av de faste kostnadene knyttet til å opprettholde disse aktivitetene i tider med lav etterspørsel. I tillegg kan outsourcing redusere begrensninger i forhold til kapasitet, og dermed benyttes som et virkemiddel for å håndtere tider med svært høy etterspørsel.

Overført til hotellbransjen kan vi ta utgangspunkt i serviceaktiviteten romrenhold. Et hotell med renhold av rom som en integrert aktivitet vil normalt bare ha finansielle ressurser til et fast antall ansatte stuepiker. Hotellet må dermed belage seg på å sitte igjen med overflødige ansatte i perioder med lavt belegg, men vil kanskje være underbemannet i perioder med unormalt høyt belegg. Outsourcing av renhold medfører at disse problemene, og de påfølgende kostnadene, reduseres. I tillegg har leverandøren flere klienter å fordele oppdragene på, og over tid blir kostnadene knyttet til å yte service på et hotell lavere enn kostnadene som hadde påløpt dersom hotellet hadde integrert aktiviteten.

Store sesongsvingninger gjennom året gjør outsourcing til en relativt billig og smart form for organisering. Ut i fra disse argumentene forventer vi at fleksibilitet blir betegnet som et vesentlig insentiv til å outsource serviceaktiviteter.

Agentkostnader

Agentkostnader påløper i et agent-prinsipal forhold der agenten skal utføre en oppgave på vegne av prinsipalen. I utredningens sammenheng kan agenten representere den internt ansatte eller outsourcingpartneren, mens prinsipalen representerer ledelsen. Kostnadene oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon mellom partene. Svak innsats fra agenten og kostnader knyttet til kontroll for å avdekke denne svake innsatsen er bakgrunnen for agentkostnadene (Besanko, 2010). Svak innsats vil si at agenten sluntrer unna og ikke jobber i bedriftens beste interesse. Kostnadene forbundet med svak innsats kan for eksempel oppstå dersom avdelinger tviholder på ansatte som ikke er nødvendig for videre drift og at det dermed påløper unødvendige personalkostnader.

Agentkostnader påløper ofte uoppdaget i større integrerte organisasjoner da det som regel er en umulig å få oversikt over all pågående aktivitet. I tillegg er agentkostnader ofte tilknyttet fellestjenester som er vanskelig å spore tilbake til enheten der de oppstår. Kostnadene blir enten ikke allokert, eller allokert til avdelinger i forhold til avdelingsstørrelse i stedet for faktisk forbruk. En annen årsak til at agentkostnader ikke blir oppdaget er at enkelte avdelinger opererer som kostnadssentre og ikke genererer inntekter. I hotellbransjen kan flere av serviceaktivitetene på et hotell anses som kostnadssentre. Virksomhetsintegrerte renholdere, resepsjonister, gartnere, kjøkkenpersonale og regnskapsførere yter alle tjenester som genererer kostnader, men har derimot ingen direkte inntekter å vise til i regnskapet. Disse kostnadssentrene blir heller ikke utsatt for markedspress eller benchmarking på samme måte som outsourcingsleverandørene og har dermed ikke tilsvarende insentiver til kostnadseffektiv produksjon. Selv om man ikke skal se bort i fra at det også kan oppstå agentkostnader i en outsourcingsrelasjon, antar vi at de er høyere for interne agenter da en ekstern leverandør er utsatt for markedskrefter og konkurranse. Dette kan derfor være en viktig betraktning å ta med i en outsourcingsbeslutning. Med bakgrunn i dette forventer vi å finne at reduserte agentkostnader er et insentiv til mer bruk av outsourcing i hotellbransjen i Norge.

Organisasjonskultur

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» – Edgar Schein (1985)

Organisasjonskulturen hos det enkelte hotell er en viktig faktor for suksess da organisasjonskulturen kan fungere som et styringsredskap samt skape fellesskap og bygge identitet (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I en studie av de største bedriftene innenfor ulike bransjer i USA fant forskerne ut at bedriftene som var karakterisert ved en sterk organisasjonskultur var klart mer lønnsomme enn bedriftene med svakere organisasjonskulturer (Kotter og Heskett, 1992). Dette kan være et resultat av at kulturen fungerer som et styringsredskap ved at den forteller de ansatte hvordan de skal handle i ulike situasjoner. Dersom de ansatte blir lært opp til den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på vil de handle i bedriftens interesse. Videre får ledelsen styrket tillit til de ansatte og behovet

for overvåking og kontroll reduseres. På denne måten danner organisasjonskulturen positive ringvirkninger.

Organisasjonskulturen skaper også fellesskap og bygger identitet, som reduserer usikkerhet og kan virke motiverende. Kulturen lærer de ansatte den riktige måten man skal håndtere ulike typer situasjoner, slik at de er forberedt på dette. I tillegg vil de ansatte i fellesskapet forme planer og sette mål, som skaper motivasjon til å yte fordi det å arbeide for fellesskapet blir det samme som å arbeide for egne mål og verdier (Jacobsen og Thorsvik, 2002). På denne måten ser vi at organisasjonskulturen kan brukes som et virkemiddel for å oppnå bedre lønnsomhet, og hvor viktig det er å etablere og opprettholde denne.

Schein (1985) understreker i sin definisjon av organisasjonskultur at en gitt gruppes mestring av problemene med ekstern tilpasning og intern integrasjon er grunnlaget for utvikling av organisasjonskulturen og at denne opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Altså jo større problemene med ekstern tilpasning og intern integrasjon er, desto vanskeligere er det å overkomme disse og organisasjonskulturen blir vanskeligere å opprettholde. En beslutning om å outsource øker dermed problemene knyttet til den eksterne tilpasningen og dette kan resultere i at organisasjonskulturen svekkes eller brytes ned.

Det er med andre ord ikke bare økonomiske faktorer som må legges vekt på ved endringer av eksterne tilpasninger, men også de sosiale og psykologiske implikasjonene innad i organisasjonen. Kakabadse og Kakabadse (2000) mener at outsourcing generelt har en negativ innvirkning på individene i organisasjonen. De argumenterer for at de gjenværende ansatte etter en beslutning om og implementering av outsourcing vil lide av blant annet jobbusikkerhet, redusert arbeidsmoral, mistillit, redusert produktivitet, økt fravær og økt gjennomtrekk. De kaller dette for «the survivor syndrom», eller overlevelsessyndromet, og anser det som en bakenforliggende årsak dersom outsourcing ikke står til forventningene.

I en kommentar til Adresseavisen uttaler forskningskoordinator i Fafo, Eivind Falkum, at det i servicenæringen er spesielt viktig med en sterk bedriftskultur. Videre hevder han at det kan gå utover kundekontakten hvis personalet ikke føler lojalitet til hotellet de jobber på (Adresseavisen, 29.11.2008a). Vi forventer dermed å finne at svekkelse av organisasjonskultur er et sterkt insentiv til å ikke outsource serviceaktiviteter.

Omdømme

Hotellbransjen har fått mye negativ medieomtale grunnet misnøye blant hotellansatte etter beslutninger om å outsource en eller flere serviceaktiviteter. Søkelyset er rettet mot konflikter mellom ansatte med deres fagforeninger og hotellene som outsourcer. Her kommer det frem blant annet hvordan medarbeidere opplever et større press på arbeidsplassen etter virksomhetsoverdragelsen, jamfør kapittel 3.6. Negativt søkelys kan svekke et hotells omdømme i en slik grad at det påvirker etterspørselen. Det er derfor naturlig at risikoen knyttet til omdømmet taler for mindre outsourcing hotellbransjen.

Oppsummering

Fleksibilitet til å håndtere skiftende markedsforhold er vesentlig i en bransje som er preget av store sesongsvingninger. Vi forventer at denne faktoren tillegges stor vekt ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen. De positive effektene av fleksibilitet kan derimot svekkes dersom outsourcing går utover den interne organisasjonskulturen. Med bakgrunn i dette tror vi at disse faktorene vil påvirke outsourcingbeslutningen i hver sin retning. Reduserte agentkostnader anser vi også som en viktig fordel for outsourcing i denne bransjen da det er relativt mange kostnadssentre tilknyttet et hotell. Til tross for at outsourcing i hotellbransjen har fått negativ omtale de siste årene, ser vi for oss at omdømme får relativ liten plass i slike vurderinger. Alt i alt tror vi at fordelene knyttet til organisasjonsinterne faktorer overgår ulempene.

Hypotese 7: Fordelene knyttet til fleksibilitet og reduserte agentkostnader overgår ulempene ved nedbryting av organisasjonskultur og omdømme ved outsourcingbeslutninger i hotellbransjen.

4.5 Andre faktorer

I dette kapitlet vil vi se på andre faktorer som kan påvirke bruken av outsourcing og som også bør tas med i vurderingene. Dette er forhold som på kort sikt er utenfor et hotells kontroll og er vanskelig å sette opp mot hverandre slik som vi har gjort i de tidligere teoridelene. Vi velger derfor her å fokusere på faktorene hver for seg når vi presenterer teori og danner våre forventninger ut i fra dette.

Beliggenhet

Beliggenhet kan påvirke bruk av outsourcing. En parallell kan trekkes mellom denne faktoren og det største litterære bidraget av Adam Smith; «The Wealth of Nations». Her presenterer han teoremet om hvordan graden av spesialisering er avhengig av etterspørselen i markedet (Smith og Skinner, 1999). Til tross for at teoremet er skrevet før den industrielle revolusjonen er det fortsatt mulig å trekke paralleller til dagens samfunn. Logikken bak teoremet er at spesialisering i markedet krever investeringskostnader. Disse kostnadene må dekkes og for at dette skal skje er det nødvendig med tilstrekkelig etterspørsel i markedet. Dermed kan linjen trekkes mellom graden av spesialisering og markedets størrelse. Teoremet impliserer videre at økende etterspørsel må bli etterfulgt av en økende grad av spesialisering (Besanko, 2010).

Gottfredson et al. (2005) kan også trekkes frem som et bidrag til å forklare hvordan beliggenhet er en avgjørende faktor for omfanget av outsourcing. I sin artikkel der de vurderer potensielle outsourcingkandidater, jamfør kapittel 4.1, påpeker de at rammeverket må sees i lys av avstanden til potensielle outsourcingpartnere. Da enkelte varer og tjenester krever fysisk kontakt mellom partene, kan distanse øke transaksjonskostnadene og redusere kvaliteten i en slik grad at outsourcing ikke blir en lønnsom prosess.

Horwath Consulting (2010) rapporterer om mindre bruk av outsourcing i norske distriktshotell relativt til byhotell. Observasjonen gjør det logisk å dra en linje mellom de teoretiske bidragene og virkelighetssituasjonen i hotellbransjen i Norge. Fra det teoretiske bidraget til Adam Smith kan man anta at det er mindre outsourcing i distriktshotellene da de ikke har generert et stort nok marked til spesialisering blant tilbydere. Distriktshotell må ta i bruk outsourcingpartnere som er lokalisert lenger unna, og kostnadene knyttet til transaksjon, deriblant transport, vil øke. Det kan med dette konkluderes med at manglende tilbud og grad av spesialisering medfører at det mest sannsynlig er billigere for distriktshotell å utføre aktiviteter internt. På den annen side kan det i tråd med teoremet også tenkes at beslutninger om potensiell bruk av outsourcing i hotell skaper etableringer av tjenesteleverandører. På bakgrunn av diskusjonen har vi følgende forventning:

Hypotese 6: Byhotell outsourcer i større grad enn distriktshotell.

Kjededeltakelse

Kjeder dominerer hotellbransjen, jamfør kapittel 3.2. Hvorvidt et hotell er deltaker i en kjede kan påvirke tilbøyeligheten for outsourcing av aktiviteter. I følge det teoretiske perspektivet er kjedehotell ofte større enn uavhengige hotell og i større grad konsentrert i og omkring byer. Dette er to faktorer som kan påvirke i retning av større grad av outsourcing ved kjedehotell enn uavhengige hotell.

Kjedehotell har en fordel ved at deltakerne kan samle seg som en felles enhet og med dette tilegne seg bedre betingelser på grunnlag av forhandlingsmakt. Dette kan påvirke i retning av mer outsourcing. Lamminmaki (2003) fant hold for dette i sin studie om outsourcing i den australske hotellbransjen. På den andre siden kan oppretting av felles tjenester som styres på et sentralt hold gi insentiver til å ikke outsource. Horwath Consulting (2010) rapporterer om størst bruk av outsourcing ved kjedehotell i byer, men setter spørsmålsteget ved hvorfor kjedehotell ikke i større grad etablerer egne selskaper som kan betjene samtlige hotell i kjeden. I studiet til Lamminmaki (2003) fremkommer det imidlertid at til tross for at internasjonale hotellkjeder er store og har fellestjenester, er det ikke gitt at de klarer å konkurrere med ekspertisen opparbeidet av faglige spesialister.

Når det gjelder hotellkarakteristika og driftsforutsetninger er det store ulikheter både på tvers av kjeden og kjedene seg i mellom, jamfør kapittel 3.2. Lamminmaki (2003) fant at når det gjelder outsourcingbeslutninger har kjedene i større grad enn uavhengige hotell formelle prosedyrer å følge. Videre ligger beslutningsnivået for outsourcing ofte på et sentralt nivå og har en fordel ved at de kan dele informasjon og analyser om outsourcing. Dette kan påvirke i retning av både mer og mindre bruk av utsetting av aktiviteter og tjenester. Rica-kjeden kan trekkes frem som et eksempel på en kjede hvor det på konsernledelsesnivå er bestemt at hotell i kjeden ikke skal outsource primærfunksjoner. I et intervju med radioprogrammet Ekko uttaler sjefen for Rica-kjeden, Ole-Jacob Wold, at dette er en del av kjedens forretningsidé (NRK P2, 11.04.2011). Han legger vekt på at dette gir de ansatte forutsigbarhet og tilhørighet, og at kjeden har en fordel fordi de ansatte kan Rica inn og ut. Til tross for dette forventer vi at totalt sett outsourcer kjedehotell i større grad enn uavhengige hotell.

Hypotese 7: Kjedehotell outsourcer i større grad enn uavhengige hotell.

Vanlig praksis i bransjen

Hvorvidt outsourcing er vanlig praksis i bransjen kan også være en faktor som påvirker en virksomhets tilbøyelighet overfor outsourcing som en alternativ organiseringsform. I «Outsourcingsundersøkelsen 2007» angir hele 22 prosent av respondentene at bransjepraksis er en viktig ekstern driver bak outsourcingbeslutninger (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007). Bransjepraksis kan stimulere til nyetableringer og konkurranse i leverandørleddet, som igjen kan resultere i bedre tilbud for tjenestekjøperne.

Hyppigheten av outsourcing som organiseringsform i en gitt bransje kan oppfattes som et signal på at outsourcing innfrir til forventningene. I tillegg fremlegges ofte outsourcing som en sikker modell for kostnadsbesparelser i en vesentlig del av litterære bidrag. Barthélemy (2003) forklarer den positive holdningen i outsourcinglitteraturen med at studier vedrørende outsourcing ofte blir utført i «hvetebrodsdager», det vil si i perioden rett før eller etter kontraktinngåelse. På dette tidspunktet har forskerne begrenset tilgang på de reelle og dokumenterte effektene av outsourcing, og derfor blir en del studier og artikler basert på forventede effekter. Videre argumenterer han for at det er liten villighet blant virksomheter til å rapportere om mislykkede outsourcingavtaler da de frykter at dette kan gå utover virksomhetens omdømme. Positiv oppmerksomhet rundt outsourcing medfører at enkelte virksomheter prøver å etterligne sine konkurrenter, og forventer suksess ved å ty til samme outsourcingformel.

Det er ikke gitt at outsourcing er en god organiseringsform for alle virksomheter innenfor en bransje. I uheldige tilfeller kan bransjepraksis medføre at enkelte virksomheter baserer outsourcingbeslutninger på utilstrekkelig vurderingsgrunnlag, da de antar at vanlig praksis i bransjen vil fungere for dem også.

Hypotese 8: Jo større grad av bransjepraksis, desto større grad av outsourcing.

Størrelse

En virksomhets størrelsesorden er en faktor som kan bidra til å forklare bruken av outsourcing. Størrelse kan sees i lys av både omsetning og fysiske størrelsesforhold som antall rom og/eller senger.

Påvirkningen fra størrelsesorden på outsourcing kan trekke i begge retninger. Begrenset bruk av outsourcing kan forklares gjennom transaksjonsteori. I følge teorien vil aktiviteter som utføres relativt hyppig og med større omfang ha en tendens til å være integrert. Dette bruker

Lamminmaki (2003) som et argument og hevder at man bør kunne observere en mindre grad av outsourcing ved større hotell enn ved mindre hotell. Større hotell kan oppnå et stort nok kvantum til å generere stordriftsfordeler ved intern produksjon, og det er dermed ikke gitt at det respektive hotellet tjener på utsetting av tjenester.

Et moment som kan trekke i retning av bruk av outsourcing er kompleksitetskostnader. Dette er kostnader som oppstår på grunnlag av at en virksomhet har flere aktiviteter innenfor sine grenser, og det kan dermed betraktes som en størrelsesavhengig kostnad. Kompleksitet i forhold til aktiviteter setter høye krav til koordinering og kan gi opphav til samdriftsulemper. Dermed vil det være logisk å anta at incentivet til bruk av outsourcing øker med kostnadene knyttet til intern koordinering og interne transaksjoner. Dette kan sees i sammenheng med det litterære bidraget fra Coase (1937), der han drøfter organisasjonens grenser. Han argumenterer for at de interne kostnadene knyttet til transaksjoner må være lavere enn transaksjonskostnadene som påløper ved å bruke markedet, for å beholde aktivitetene internt. Transaksjonsteori kan dermed ha et selvmotsigende syn ved forklaring av hvordan en virksomhets størrelse påvirker utstrekningen av outsourcing.

Horwath Consulting (2010) rapporterer at det er størst bruk av outsourcing ved store byhotell og i de store hotellkjedene i Norge. Dette kan til dels forklares av diskusjonen overfor, men også ved at mindre hotell har liten grad av outsourcing da de ofte er avhengig å ha ansatte som kan brukes i flere funksjoner.

Hypotese 9: Jo større hotell, desto større grad av outsourcing av serviceaktiviteter.

Konkurransenintensitet

Konkurransenintensitet kan være en annen faktor som avgjør graden av outsourcing. For det første vil antall konkurrerende virksomheter innenfor et område avgjøre omfanget av spesialisering og antall potensielle outsourcingleverandører. For det andre vil konkurransenintensitet, og derav virksomhetens markedsposisjon, være en avgjørende faktor for hvorvidt virksomheten opplever lønnsomhet. Reduserte marginer medfører økende press på kostnadskutt, og øker incentivet for nytenkning og nye organiseringsmetoder. Outsourcing til eksterne leverandører kan føre til større grad av spesialisering og kostnadseffektivitet, og det er derfor forventet at utstrekningen av outsourcing henger sammen med opplevd konkurransenintensitet (Lamminmaki, 2003). Dette støttes delvis av funnene gjort i «Outsourcingundersøkelsen 2007», der 14 prosent av respondentene

vektlegger konkurransepress som en viktig driver for outsourcing (Solli-Sæther og Gottschalk, 2007).

Opplevd konkurranseintensitet vil avhenge av hva den enkelte organisasjon definerer som sitt relevante marked. Det relevante markedet er en avgrensningsmetode for å kartlegge konkurransesituasjonen og vurderes langs to dimensjoner; produktmarked og geografisk marked (Konkurransetilsynet, 2011). Produktmarkedet vil begrenses av tilsvarende anvendelse og karakteristika som det produktet organisasjonen selger. Det geografiske markedet vil være avgrenset av det relevante området for leting etter substitutter. Satt på spissen kan et hotell definere sitt produktmarked som alle overnattingsalternativer, eller det kan snevres inn til å se kun på eget kundesegment. I lik grad kan avgrensning av det geografiske markedet også variere på grunn av ulike syn. Dette viser at opplevd konkurranseintensitet i et marked kan være av subjektiv karakter.

Det gjennomgående problemet for hotellbransjen i Norge er sviktende lønnsomhet som en følge av blant annet reduksjon i kapasitetsutnyttelsen. Utsiktene for de neste fem årene ser heller ikke ut til å gi en oppsving i kapasitetsutnyttelsen da nye hotellprosjekt vil utvide kapasiteten ytterligere, jamfør kapittel 3.4. Veksten vil trolig ikke være jevnt fordelt over landet, og konkurranseintensiteten kan se ut til å bli av en betydelig tøffere karakter enkelte steder. Sett i lys med diskusjonen overfor forventer vi å se en økning av outsourcing i hotellbransjen.

Hypotese 10: Jo høyere konkurranseintensitet i det relevante markedet, desto større grad av outsourcing.

5. Metode

Når det gjelder valg av metode benyttet vi oss av en kvantitativ tilnærming for å finne svar på våre problemstillinger. Vi brukte spørreskjema, også kalt surveys, som vår kvantitative datainnsamlingsteknikk. Dette er den vanligste måten for innsamling av kvantitative data og metoden har flere fordeler (Johannessen et al., 2004). For det første kan data samles inn fra flere respondenter på relativt kort tid. Med vår tidsbegrensning talte dette for en slik metode. For det andre vil man med et spørreskjema få en standardisering ut i fra de faste spørsmålene og svaralternativene. Det blir med andre ord enklere å sammenligne svarene for å finne likheter og forskjeller blant respondentene. Standardiseringen gjør det også mulig å generalisere analyseresultatene fra utvalg til populasjon. En tredje fordel er at man kan undersøke utbredelse av fenomener, som i vårt tilfelle er utbredelse av outsourcing i den norske hotellbransjen. Den kvantitative datainnsamlingsmetoden legger også grunnlag for statistiske analyser som igjen underbygger analysedelen og diskusjonen av resultatene. Videre er det også ulemper knyttet til datainnsamlingsteknikken. For det første må vi på forhånd vite hva vi vil spørre om. I begynnelsen av oppgaveprosessen har man ofte liten kunnskap om temaet som skal utredes og det er dermed vanskelig å finne ut hva slags spørsmål som skal stilles. For det andre er det begrenset hvor mye man kan spørre om i en spørreundersøkelse relativt til for eksempel et dybdeintervju. Vurderingen av hvilke spørsmål som skal inkluderes eller utelates er derfor svært viktig.

5.1 Undersøkelsesprosessen

Utforming av spørreskjemaet

Undersøkelsen ble utformet gjennom det nettbaserte programmet QuestBack. Dette er et verktøy for utforming og design av elektroniske undersøkelser og som forenkler analysearbeidet ved å generere ferdigkodet rådata. Totalt inneholder spørreskjemaet 29 spørsmål, jamfør vedlegg, og holder seg innenfor den anbefalte rammen for lengden på spørreundersøkelser (Johannessen et al., 2004). Spørsmålene er utformet med den hensikt å kunne besvare hypotesene, som er grunnlaget for diskusjon av våre to problemstillinger. For å kunne formulere presise og spesifikke spørsmål om outsourcing brukte vi mye tid på å gjennomgå litteratur og utarbeide teorikapitlene i forkant av spørsmålsutformingen. I tillegg fikk vi idéer og tips fra tidligere undersøkelser om outsourcing og undersøkelser om hotellbransjen både nasjonalt og internasjonalt.

Vi benyttet et semistrukturert format hvilket betyr at vi har en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål i undersøkelsen. Et lukket spørsmål tilsier at svaralternativene er standardiserte og oppgitt på forhånd. Ved åpne spørsmål står derimot respondentene fritt til å svare. De fleste spørsmålene våre er av en lukket karakter da vi hadde spesifikke faktorer vi var ute etter å kartlegge for å besvare hypotesene. I tillegg er disse bedre egnet til dataanalyse. Vi valgte også å ha med noen åpne spørsmål fordi ved enkelte områder var vi interessert i hotellets egne erfaringer og meninger. Sistnevnte gir oss tilleggsinformasjon som vi kan bruke i analysen, men som ikke kan generaliseres.

Oppbyggingen av et spørreskjema er viktig for førsteinntrykket og motivasjonen til å besvare undersøkelsen. Vi valgte å dele inn spørreskjemaet i tre deler. De første spørsmålene er faktaorienterte og av relativ lett karakter. Med disse spørsmålene ønsket vi å få bakgrunnsinformasjon om hotellene i undersøkelsen og vekke interesse for videre deltakelse. Deretter følger spørsmål som i større grad er direkte rettet mot graden av outsourcing og ulike beslutningsfaktorer. Tilslutt er det noen spesifikke spørsmål vedrørende hotellkarakteristika ved det enkelte hotell og identifikasjonsinformasjon for respondentene som valgte å ikke være anonyme i undersøkelsen. Undersøkelsen runder av med et åpent spørsmål om ytterligere kommentarer om outsourcing dersom respondentene skulle ha noe mer på hjertet.

Vi valgte å bruke en del påstandsrettede spørsmål i spørreskjemaet. Ved disse spørsmålene fant vi det mest hensiktsmessig å bruke en 5-punkt-Likert-skala, da denne skalaen måler holdninger hvor respondenten kan svare i hvilken grad han eller hun er enig med påstanden (Velde et al., 2004). Vi har benyttet denne skalaen blant annet for å kartlegge graden av outsourcing av serviceaktiviteter, kategorisering av kjerneaktiviteter og ulike faktorerers påvirkning i en outsourcingbeslutning.

For å styrke svarprosenten gjorde vi to enkle grep i spørreskjemaet. For det første valgte vi å sette anonymitet valgfritt. Omtrent 60 prosent av respondentene benyttet denne muligheten. I tillegg valgte vi å ha valgfrie spørsmål, det vil si at det ikke var nødvendig for respondentene å besvare et spørsmål for å komme videre i skjemaet.

Populasjon og utvalg

Hovedtemaet i vår utredning er outsourcing i den norske hotellbransjen og på bakgrunn av dette definerer vi vår populasjon som alle registrerte hotell i Norge. For å få et utvalg som

dekker våre hypoteser ønsket vi å nå ut til alle hotell i Norge uansett beliggenhet, størrelse og andre varierende hotellkarakteristika. Ravn foretaksinformasjon inneholder regnskapsdata og informasjon fra norske foretak registrert i Brønnøysundregisteret, og det er her mulig å hente ut foretakslister etter nacekoder. Ut i fra foretaksregisteret fikk vi generert en liste med foretak registrert under nacekode «55100 Hotellvirksomhet». Listen bestod av cirka 1900 foretak inkludert konkursbo, pensjonater, moteller og eiendomsselskap. Vårt neste steg ble derfor å renske ut irrelevante elementer i listen og finne e-postadresser til samtlige gjenstående foretak i listen. Prosessen endte med en utvalgsramme på 797 hotell og vi valgte å sende ut undersøkelsen til samtlige av disse hotellene for å nå ut til flest mulig i populasjonen.

Med masterutredningen ønsker vi å kunne generalisere våre funn slik at vi kan trekke konklusjoner om populasjonen. Hotellene som mottar spørreundersøkelsen må dermed være trukket ut i fra et representativt tilfeldig utvalg. Utvalget vårt er generert ut i fra et sannsynlighetsutvalg da alle respondentene har like stor sjanse for å komme med i utvalget. Videre sendte vi undersøkelsen direkte til administrerende direktør, hotelldirektør, daglig leder eller lignende der det var mulig å oppsøke e-postadressen. Dette gjorde vi for å øke sjansene for at de som er involvert i og kan påvirke outsourcingsbeslutningene også er de som svarer på undersøkelsen.

Gjennomføring av datainnhenting

Spørreskjemaet ble sendt ut til respondentene per e-post. For at e-posten skulle se innbydende og profesjonell ut brukte vi tid på å gjøre denne ryddig og oversiktlig. Vi la vekt på å presentere undersøkelsen, at det var en del av en masterutredning ved Norges Handelshøyskole og vi presenterte oss selv med fullt navn og kontaktopplysninger. Vi presenterte også formålet med undersøkelsen, hvorfor den var viktig og den beregnede tiden spørreundersøkelsen ville ta. Hvert eneste svar var viktig for oss og vi var nøye med å fremstå som ydmyke og takknemlige.

En prestudie ble gjennomført før vi sendte ut spørreskjemaet til utvalget. Formålet med prestudiet var blant annet å avdekke eventuelle språklige uklarheter i spørsmålsformuleringene, spørsmålsrekkefølgen og ufullstendige kategorier for svaralternativer. Prestudiet ble sendt ut til 20 bekjente, både med og uten kunnskap om outsourcing samt en kontakt fra populasjonen. Selv om tilbakemeldingene i hovedsak påpekte mye av det samme ble de alle nøye vurdert og tatt hensyn til. Som et resultat ble

enkelte spørsmål omformulert eller fjernet. Prestudiet hjalp oss dermed å rette opp potensielle fallgruver før vi sendte ut spørreskjemaet til utvalget.

Undersøkelsen ble sendt ut til utvalgsrammen på 779 hotell den andre uken i april. Dette gjorde vi med hensikt for å kunne nå ut til så mange hotell som mulig før påsketiden startet, i tillegg håpet vi på å få svar fra hotell som ikke starter sin sesong før denne måneden. Allerede første dag fikk vi 76 svar og i løpet av den første uken hadde vi fått tilbakemeldinger fra 112 respondenter. To uker etter, det vil si rett etter påsken, sendte vi en påminnelsemail til hotellene som ikke hadde besvart undersøkelsen. Etter dette fikk vi ytterligere 45 svar. Vi valgte å ekskludere ett svar fra analysen da denne ble oppfattet som useriøs. Totalt fikk vi 157 brukbare svar som utgjør en responsrate på cirka 20 prosent. Responsraten var som forventet ved en elektronisk kvantitativ undersøkelse. En av forklaringene til en såpass lav responsrate er at organisasjoner, der i blant hotell, trolig blir tilsendt et stort antall undersøkelser hvert år, og dermed reduseres også villigheten til å delta (Velde et al., 2004). Dette fikk vi også bekreftet gjennom undersøkelsesprosessen da flere av hotellene i utvalgsrammen ga tilbakemelding om at de hadde deltatt i flere undersøkelser den siste tiden og måtte dessverre si pass denne gangen.

5.2 Analysemetoder

For å teste hypotesene presentert i teorikapitlet bruker vi for samtlige hypoteser, med unntak av to, ulike statistiske metoder. Ved hypotese 1 og 2 er det vanskelig å bruke slike metoder da vi sammenligner og diskuterer ut i fra egne forutsetninger og forventninger. I hypotese 1, der vi ønsker å studere om hotellene anser aktivitetene med stor grad av kundekontakt som sine kjerneaktiviteter, har vi selv gjort en vurdering av graden av kundekontakt aktivitetene innebærer, jamfør kapittel 4.1. Det samme gjelder for hypotese 2 der vi i tillegg til grad av kundekontakt har vurdert aktivitetene etter grad av standardisert prosess. For å svare på denne hypotesen har hotellene angitt i hvilken grad de outsourcer ulike aktiviteter og i analysen vurderer vi dette i forhold til hva vi kom frem til i kapittel 4.1.

T-test

T-test er en metode vi vil bruke på de fleste hypotesene. Da angir vi en nullhypotese og tester for om vi har nok bevis til å kunne forkaste denne. Grensen for dette bestemmes etter et signifikansnivå som vanligvis er på en, fem eller ti prosent. Vi har valgt et signifikansnivå på fem prosent, som vil si at det er fem prosent sannsynlighet for å forkaste en riktig

nullhypotese. T-testen genererer en p-verdi og dersom denne er under signifikansnivået har vi nok bevis til å forkaste nullhypotesen.

Et eksempel kan sees i lys av hypotese 3, 4 og 5 der vi vil vurdere hvorvidt forventninger til positive påvirkningsfaktorer ved outsourcing vektlegges i større grad enn risikoen og ulempene ved outsourcing. Vi summerer gjennomsnittsverdiene for henholdsvis de positive og negative faktorene, og får dermed et totalt gjennomsnitt for hver av gruppene. Vi kan dermed generere en nullhypotese som påstår at differansen mellom disse to gjennomsnittene er null. Dersom t-testen genererer en p-verdi lik eller under 0,05 finner vi en statistisk signifikant forskjell og vi kan forkaste nullhypotesen. Om vi da kan konkludere med at de positive faktorene har et høyere gjennomsnitt enn de negative vil avhenge av om differansen er positiv eller negativ. Metoden vil også bli brukt for å teste hypotesene 6, 7, 9 og 10.

Korrelasjonstest

I hypotesene 8, 9 og 10 vil vi bruke korrelasjonstester. En slik test måler grad av samvariasjon mellom de to variablene det testes for. For eksempel påstår hypotese 8 at jo større grad av variabelen bransjepraksis, desto større grad av variabelen outsourcing. Vi forventer dermed en positiv samvariasjon mellom disse variablene og vil benytte en korrelasjonstest for å undersøke om det faktisk finnes en lineær sammenheng. Testen genererer en korrelasjonskoeffisient som vil ligge mellom -1 og 1. En koeffisient nær -1 betyr at det er høy negativ korrelasjon og at variablene varierer «i utakt», mens en koeffisient nær 1 betyr at det er en høy positiv korrelasjon og at variablene varierer «i takt». Videre vil vi teste for om denne er statistisk signifikant forskjellig fra null. Dersom den ikke er det finner vi ingen korrelasjon mellom variablene.

6. Analyse

Datagrunnlaget for analysen består av besvarelser fra 157 respondenter. Vi ønsker med dette utvalget å generalisere resultater over til populasjonen, som i vår utredning er den norske hotellbransjen. Bransjen består av totalt 1128 hotell, hvilket betyr at utvalget er omtrent 14 prosent av populasjonen. Før analyse og hypotesetestingen vil vi presentere utvalget og diskutere hvorvidt det er representativt for hotellbransjen i Norge.

Tabell 2 - Presentasjon av størrelsesmessige faktorer i utvalget

	Antall ansatte	Antall rom	Driftsinntekter	Driftsdager
Minimum	1	9	250 000	120
Maksimum	300	700	176 000 000	365
Gjennomsnitt	33	96	24 505 710	338
Median	18	70	15 500 000	365
N	150	153	118	154

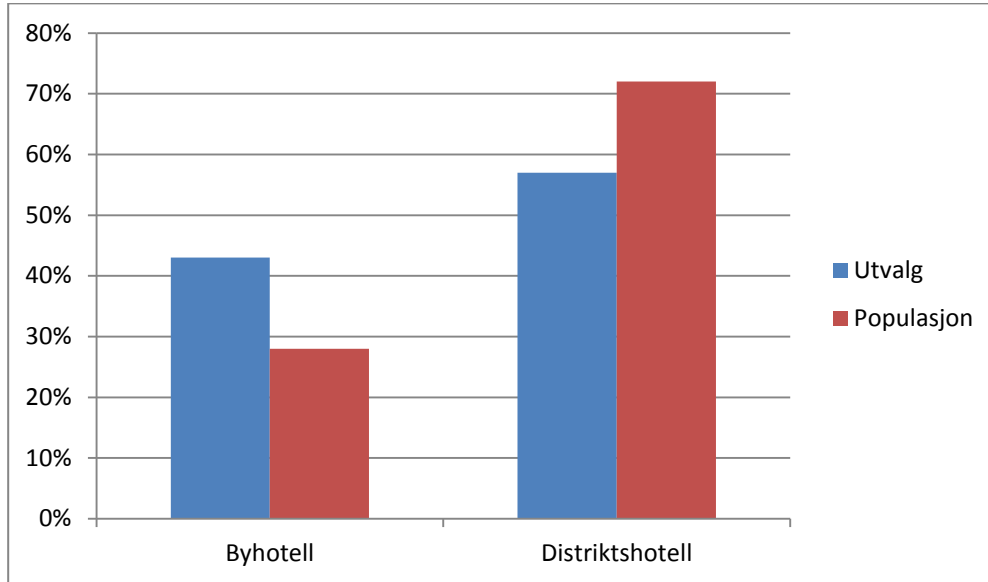
Tabell 2 viser at blant de 150 respondentene som oppga antall ansatte, er det i utvalget hotell med alt i fra en til 300 ansatte. Videre har hotell i utvalget alt i fra ni til 700 rom, der 96 rom er gjennomsnittet. Til sammenligning er det i hele hotellbransjen et gjennomsnittlig antall rom på 67 per hotell (Horwath, 2010). Det kan være flere grunner til denne skjeve fordelingen. For det første kan det ha en sammenheng med at byhotell er overrepresentert i utvalget i forhold til i populasjonen, jamfør Figur 9 på neste side. Da byhotell i gjennomsnitt har et høyere antall rom enn distrikthotell vil dette kunne dra opp snittet i utvalget. For det andre er gjennomsnittet i bransjen målt i 2010, mens utvalget har oppgitt antall rom per april 2011. I og med at det er registrert et stort antall nye utvidelser, kan det være at gjennomsnittet per april var noe høyere enn 67.

Driftsinntektene blant hotellene i utvalget strekker seg fra 250 000 til 176 millioner, der gjennomsnittet er nesten 25 millioner. De lave driftsinntektene må sees i sammenheng med at 68 hotell ikke har helårsdrift, med antall driftsdager helt ned mot kun 120 dager i året.

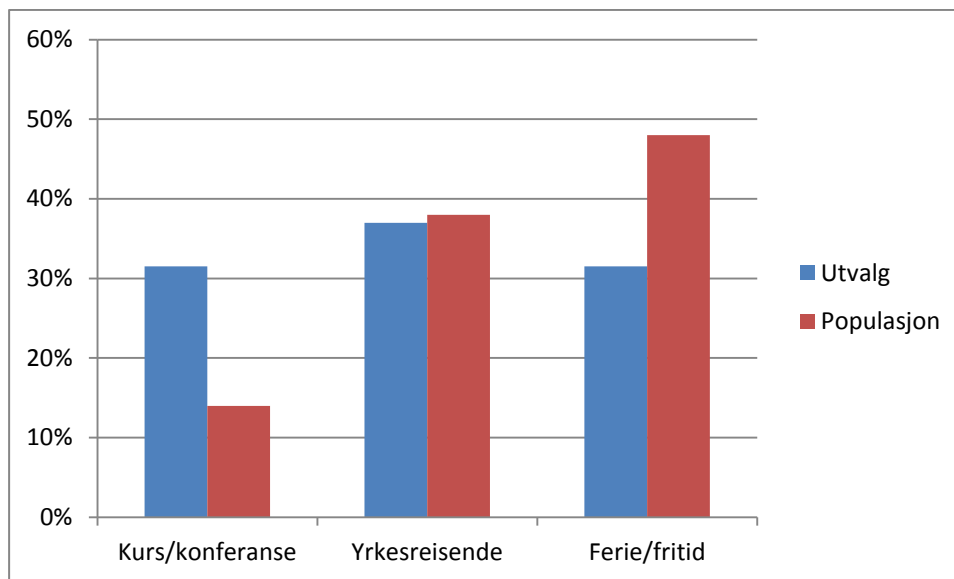
Utvalget består av cirka 43 prosent byhotell og 57 prosent distrikthotell. Til sammenligning har populasjonen en fordeling på henholdsvis omtrent 28 prosent og 72 prosent. Vi ser fra Figur 9 på neste side at vi har en skjev fordeling i utvalget i forhold til populasjonen, ved at byhotellene er noe overrepresentert. En forklaring bak dette kan være at byhotell i større

grad enn distriktshotell har mulighet til å outsource, og at disse kan ha større interesse og utbytte av å besvare en slik undersøkelse.

Figur 9 - Andel byhotell og distriktshotell i utvalget



Når det gjelder sammensetningen av hotell som er deltakere i en kjede og hotell som er uavhengige, er det blant populasjonen i underkant av 50 prosent kjedehotell og i overkant av 50 prosent uavhengige hotell, jamfør kapittel 3.2. Dette er tilnærmet likt vårt utvalg, der 49 prosent av hotellene er i en kjede, mens de resterende 51 prosentene er uavhengige hotell. Videre blir kurs og konferanse, yrkesreisende samt ferie og fritid ansett som hovedsegmentene. 14 prosent av hotellene i Norge har sin profil knyttet til kurs og konferanse, 38 prosent satser på de yrkesreisende, mens 48 prosent sikter mot ferie- og fritidssegmentet, se Figur 10 på neste side.

Figur 10 - Hovedsegmentene i utvalg kontra populasjon

Sammenlignet med utvalget der segmentene er fordelt på henholdsvis omtrent 32, 37 og 32 prosent, ser vi at det er noen skjevheter. Kurs- og konferansesegmentet er godt overrepresentert, med en andel på nesten 20 prosentenheter mer i utvalget enn i populasjonen. Segmentet for yrkesreisende er tilnærmet sammenfallende, mens ferie- og fritidssegmentet er underrepresentert i utvalget med 15 prosentenheter i forhold til populasjonen. Da de fleste hotell til en viss grad retter seg mot samtlige av segmentene, antar vi at disse skjevhetene ikke vil ha store konsekvenser for analysen. Vi mener derfor at utvalget fortsatt kan sees på som representativt for populasjonen, alt annet likt.

Alt i alt vil overrepresentasjonen av byhotell i utvalget være den største feilkilden ved generalisering av analyseresultatene. Feilkilden medfører at sammensetningen av respondentene i utvalget er noe forskjellig fra populasjonen. Utvalgets sammensetning av kjedehotell kontra uavhengige hotell samt segmentfordelingen kan imidlertid sees på som representativt for hele hotellbransjen. Vi vil derfor forsøke å generalisere resultatene fra utvalget over til populasjonen, men vil hele veien ta i betraktning overrepresentasjonen av byhotell.

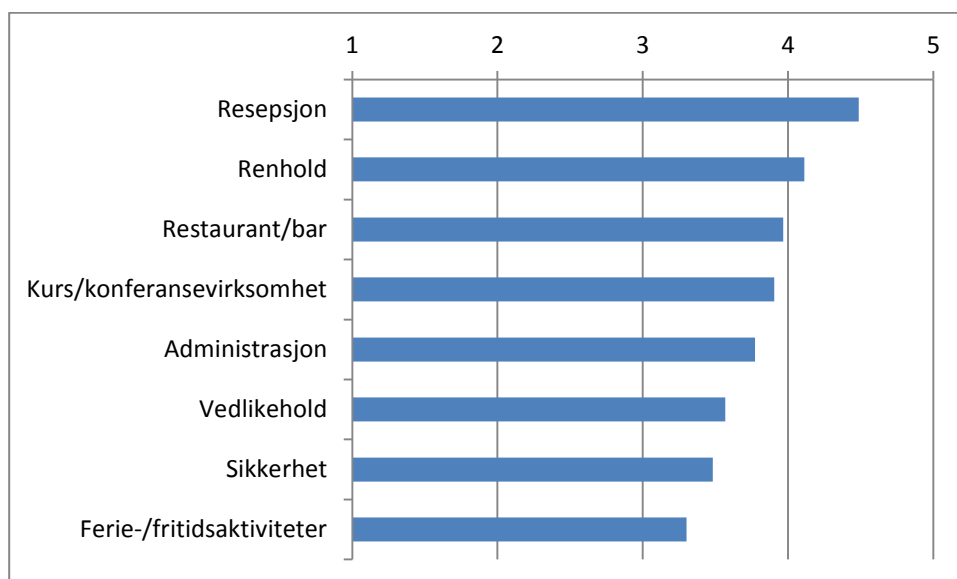
6.1 Hypotesetesting og resultater

Hypotese 1

Hypotese 1: Hotellbransjen anser aktiviteter med stor grad av kundekontakt som sine kjerneaktiviteter.

I hotellbransjen er det aktivitetene med stor grad av kundekontakt som er mest avgjørende for om kunden blir fornøyd og sitter igjen med en god følelse etter oppholdet. Da dette er aktiviteter som også er mest kritisk for et hotells lønnsomhet, antar vi at aktivitetene med stor grad av kundekontakt er hotellets viktigste kjerneaktiviteter. Vi forventet at resepsjon, restaurant, bar og ferie- og fritidsaktiviteter har størst grad av kundekontakt, jamfør kapittel 4.1. Da ferie- og fritidsaktiviteter ikke er like utbredt i bransjen som helhet forventer vi at gjennomsnittet for disse aktivitetene ikke er like utslagsgivende som for resepsjon, restaurant og bar. For å se om forventningene stemmer med empirien spurte vi hotellene i undersøkelsen i hvilken grad de anså ulike aktiviteter som kjerneaktiviteter. Figur 11 viser gjennomsnittlig ansett grad av kjerneaktivitet for hver aktivitet, der 1 er «ingen grad» og 5 er «svært stor grad».

Figur 11 - Grad av kjerneaktivitet



Figuren viser at gjennomsnittlig ansett grad av kjerneaktivitet for alle aktivitetene ligger over grad 3, det vil si at totalt sett blir samtlige aktiviteter til en viss grad ansett som kjerneaktiviteter. De tre aktivitetene som er på topp er henholdsvis resepsjon, renhold og

restaurant/bar. Dette er de eneste aktivitetene som er svært nær eller over grad 4, med andre ord som i stor grad blir ansett som kjerneaktiviteter.

Hypotesen om at hotellbransjen anser aktivitetene resepsjon, restaurant og bar som kjerneaktiviteter må altså ikke forkastes. Spørsmålet er om det kun er aktiviteter med stor grad av kundekontakt som blir ansett som kjerneaktiviteter, noe både diskusjonen vår i teoridelen og hypotesen vår indirekte sier, eller om definisjonen av kjerneaktivitet er bredere i praksis. Fra Figur 11 ser vi at renhold, kurs- og konferansevirksomhet, administrasjon, vedlikehold, sikkerhet samt ferie- og fritidsaktiviteter følger tett etter våre hypoteseaktiviteter. En forklaring på at hotellene til en viss grad anser alle serviceaktivitetene som kjerneaktiviteter kan være hotellenes tolkning av begrepet kjerneaktivitet. I undersøkelsen definerte vi kjerneaktiviteter som de aktiviteter hotellet utfører bedre enn sine konkurrenter, altså aktivitetene som danner grunnlaget for hotellets konkurransefortrinn. Ut i fra dette kan det være at hotellene betrakter helheten, det vil si alle aktivitetene samlet, som grunnlaget for hotellets resultater. Ofte er det slik at man i en bedrift tenker at alle aktivitetene bidrar til sluttproduktet, og at man anser alle deler av prosessen som viktige. Dermed vil hotellene kunne betrakte samtlige aktiviteter som kjerneaktiviteter i større eller mindre grad.

Grunnen til at kurs- og konferansevirksomhet i så stor grad blir ansett som kjernevirksomhet kan ha flere forklaringer. For det første er det over 30 prosent av utvalget som har dette som hovedsegment. Selv om graden av kundekontakt ikke er spesielt stor relativt til for eksempel resepsjon eller restaurant, blir kurs- og konferansevirksomhet likevel ansett som en kritisk aktivitet for et kurs- og konferansehotell. Hotellene i utvalget med kurs- og konferanse som sitt hovedsegment svarte i gjennomsnitt 4,84 på denne aktiviteten. For det andre er det mange av hotellene som i større eller mindre grad retter seg mot alle segmentene. Kurs- og konferansevirksomheten er altså viktig for mange av de andre hotellene som ikke har dette som sitt primære hovedsegment.

Det samme resonnementet kan forklare hvorfor ferie- og fritidsaktivitetene blir ansett som kjerneaktiviteter i hotellbransjen. Også i dette tilfellet er det over 30 prosent av hotellene som har ferie og fritid som sitt hovedsegment. For disse hotellene er ferie- og fritidsaktivitetene en viktig del av grunnlaget for deres konkurransefortrinn, og disse svarte i gjennomsnitt 3,67 på denne aktiviteten. I tillegg, som med kurs- og konferansevirksomhet,

retter mange av hotellene seg mot ferie- og fritidssegmentet selv om det ikke blir ansett som hovedsegmentet.

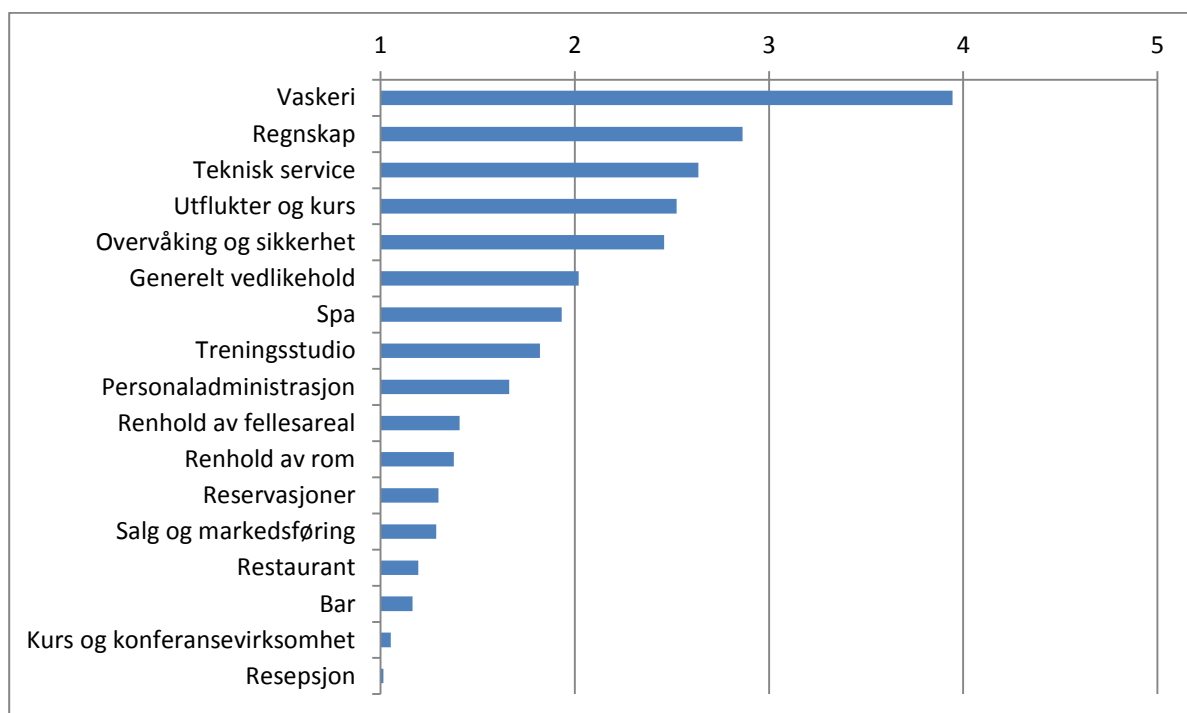
Undersøkelsen viser tydelige resultater blant de aktivitetene som er uavhengige eller upåvirket av segmentinndelingen. Aktivitetene med størst grad av kundekontakt blir i størst grad ansett som kjerneaktiviteter, mens de ikke-kundenære aktivitetene administrasjon, vedlikehold og sikkerhet blir i mindre grad ansett som en del av kjernen. Vi finner dermed støtte for hypotese 1.

Hypotese 2

Hypotese 2: Aktiviteter som har liten eller ingen grad av kundekontakt og som utføres gjennom relativt standardiserte prosesser organiseres oftest gjennom outsourcing.

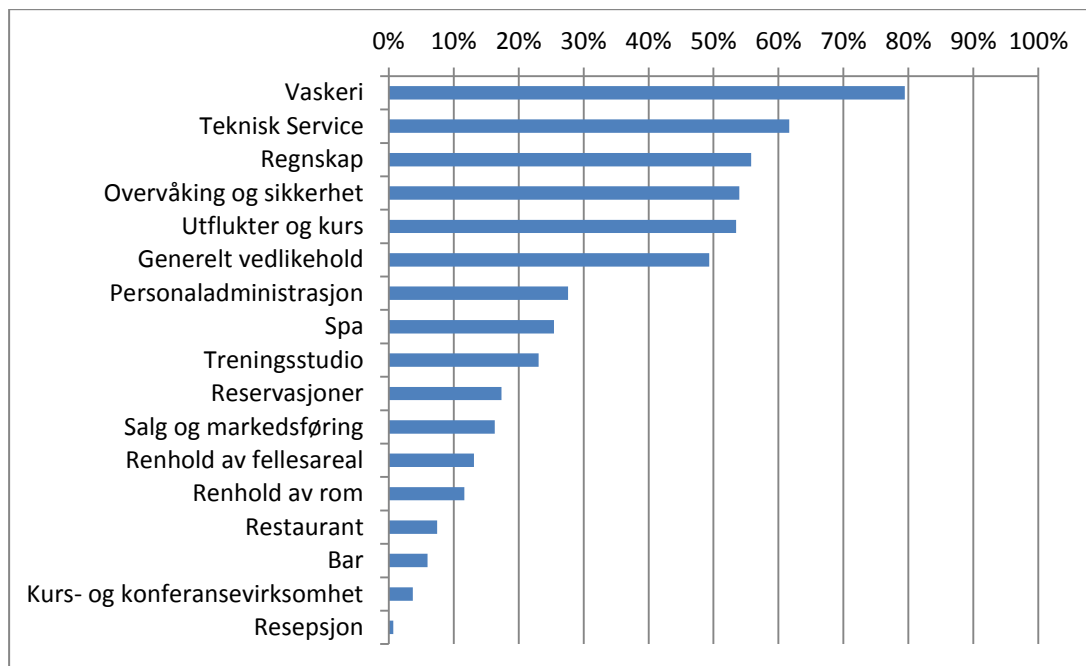
Bakgrunnen for hypotesen er rammeverket til Gottfredson et al. (2005), som vi har utviklet videre slik at det bedre passer hotellbransjen, jamfør kapittel 4.1. Rammeverket vurderer outsourcingkandidater på grunnlag av grad av kundekontakt og standardisert prosess. For å kunne uttale oss om hvorvidt hypotesen har forankring i virkeligheten spurte vi hotellene i hvilken grad de outsourcer ulike aktiviteter. Figur 12 fremstiller resultatet.

Figur 12 - Grad av outsourcing blant aktivitetene



Figur 12 viser gjennomsnittlig grad av outsourcing for hver aktivitet for hotellene som har aktiviteten i sin profil. Ved grad 1 er aktiviteten integrert, mens ved grad 5 er den fullstendig outsourcet. Figur 13 viser hvor stor andel av hotellene som outsourcer de ulike aktivitetene i en eller annen grad blant de hotellene som har den aktuelle aktiviteten i sin profil. For eksempel ser vi at blant hotellene som har vaskeri som en aktivitet, outsourcer 80 prosent av disse en del av eller hele aktiviteten.

Figur 13 - Andel hotell som outsourcer i større eller mindre grad



Vaskeritjenester outsources mest i hotellbransjen. Hotellene i utvalget outsourcer i gjennomsnitt cirka 75 prosent av tjenesten og 60 prosent setter ut hele aktiviteten. Hovedgrunnen til dette er mest sannsynlig fordi vaskeritjenester er en enkel oppgave å outsource. Tjenesten er lett definerbar og svært standard i utøvelse. Dette medfører at markedsaktører kan aggregere etterspørsel fra flere hotell og generere stordriftsfordeler. I tillegg er det mange leverandører av vaskeritjenester. Dette fører til høyere markedspress som videre holder prisene på et konkurrerende nivå, slik at tjenestekjøperen også nyter godt av kostnadsfordelene til leverandøren. Videre innebærer aktiviteten ingen direkte kundekontakt. Resultatet av denne aktiviteten er i overensstemmelse med teorien og våre forventninger, og støtter dermed hypotesen.

Regnskap, teknisk service, utflukter og kurs, overvåking og sikkerhet samt generelt vedlikehold er andre aktiviteter med relativt større grad av outsourcing i utvalget vårt. Over

60 prosent av hotellene outsourcer teknisk service i en eller annen grad, mens for de andre er det mellom 50 og 60 prosent. For regnskap blir i gjennomsnitt halvparten av aktiviteten outsourcet. Videre er de andre aktivitetene i intervallet 2 til 3. En sentral fellesnevner bak disse aktivitetene, med unntak av utflukter og kurs, er at de er relativt standard på tvers av bransjer. Dette gjør de godt egnet for outsourcing da det er mange tilbydere av aktivitetene i markedet. Videre er det liten grad av eller ingen kundekontakt knyttet til disse aktivitetene, og de støtter dermed hypotesen.

Når det gjelder arrangement av utflukter og kurs innebærer dette stor grad av kundekontakt og aktiviteten er relativt lite standardisert. Aktiviteten vil dermed i stor grad påvirke kundenes oppfattelse av hotelloppholdet. Videre setter aktiviteten krav til stor grad av serviceinnstilling og kompetanse hos de ansatte. Hvorvidt utflukter og kurs er av strategisk viktighet for et hotell vil avhenge av hotellets valgte profilering og kundesegment. Dette vil også trolig påvirke villigheten til å sette ut aktiviteten. Venabu Fjellhotell er et eksempel fra utvalget som ivaretar intern utførelse av aktiviteten. Hotellet har bygget opp egne kurs og utflukter som de tilbyr sine gjester, blant annet fjellturer, riding og fotograferingskurs. Daglig leder og eier gir følgende kommentar til hvorfor de ikke outsourcer aktiviteten:

«[...]Det er viktig å ha kontroll over kvaliteten på det våre gjester opplever at vi leverer, så som guiding på turer i fjellet. Vertskapets personlige kontakt med gjestene er en viktig del av opplevelsen.»

Dette peker i retning av at et hotell vil ønske å ivareta kontroll over aktiviteten ved å utføre den internt. Vi finner det derfor overraskende at det er så stor grad av outsourcing av denne aktiviteten. På den andre siden vil det kanskje være ønskelig å outsource aktiviteten for å få tilgang til ekspertise og bedre kvalifiserte medarbeidere utover det hotellet selv besitter. Den store graden av outsourcing peker i retning av å forkaste hypotesen vår.

Spa, treningsstudio og personaladministrasjon er blant de aktivitetene med en grad tilnærmet lik 2. Blant de hotellene som outsourcer disse aktivitetene blir i gjennomsnitt cirka 25 prosent satt ut til eksterne leverandører. Outsourcing av spa og treningsaktiviteter avhenger av hvorvidt dette er et viktig element i hotellets profilering. Et spahotell kan tenkes å ha en liten grad av outsourcing da spa er en del av kjernevirksomheten. Hvorvidt spa og treningsaktiviteter er standard i utførelse vil avhenge av bredden av tjenestetilbudet de tilbyr sine gjester. Når det gjelder personaladministrasjon forventet vi en middels grad av outsourcing siden håndtering av aktivitetene innebærer både standardiserte og mer unike

prosesser. Da det viser seg å faktisk være en middels grad av outsourcing peker dette i retning av at personaladministrasjon følger rammeverket. Disse aktivitetene støtter dermed hypotese 2.

Renhold av fellesareal og rom blir outsourcet i tilnærmet lik grad og det er omtrent samme andel hotell som outsourcer disse aktivitetene delvis eller fullstendig. Dette er naturlig da samme tjenesteleverandør trolig vil utføre begge tjenestene. Nesten 90 prosent av hotellene velger å beholde aktivitetene internt. Blant de som velger å outsource deler av renholdet, settes det ut i gjennomsnitt kun ti prosent av aktiviteten. Til tross for mye oppmerksomhet i media, jamfør kapittel 3.6, er det interessant at det er så få hotell som outsourcer disse tjenestene. Det kan dermed settes spørsmålstegn ved om medieoppslagene har påvirket i negativ retning, og om flere hotell velger å avstå fra outsourcing i frykt for svekkelse av arbeidsmiljø og omdømme. Hvorvidt renhold i det hele tatt burde settes ut til en tredjepart kan diskuteres. På den ene siden er aktiviteten relativ standard i utførelse på tvers av bransjen, men kravene satt til kvaliteten av rengjøringen kan derimot variere fra hotell til hotell. På den andre siden er det svært gunstig for hotell med varierende belegg å kunne outsource rengjøring og dermed kun betale for tjenesten brukt. Det at så mange velger å beholde denne aktiviteten internt tilsier at vi bør forkaste hypotesen.

Reservasjoner samt salg og markedsføring blir også i svært liten grad outsourcet. Blant de snaue 20 prosentene som outsourcer deler av aktivitetene, settes i gjennomsnitt under ti prosent av aktivitetene ut. På bakgrunn av hypotesen hadde vi forventet at resultatene viste en større grad av utsetting av aktivitetene. Selv om utførelsen kan variere noe fra hotell til hotell, forventet vi likevel at for eksempel reservasjonssystemer med tilhørende drift, vedlikehold og oppdateringer, i stor grad ble kjøpt eksternt. Drift av systemer krever en spesiell fagkompetanse, i tillegg til at slike systemer er relativt like fra hotell til hotell. Vi forventet også en større grad av utsetting av salg og markedsføring. En forklaring på dette kan være at hotellene legger mer vekt på den interne kompetansen som inneholder kunnskap om hotellets særegenheter, slik at dette kan utnyttes og bli brukt i markedsføringssammenheng. En annen forklaring kan være at det er mange som ikke markedsfører hotellet i særlig stor grad, men gjør dette i såpass liten skala at det er billigere og enklere å gjøre dette selv. Med andre ord peker dette i retning av at vi må forkaste hypotesen.

Aktivitetene resepsjon, kurs- og konferansevirksomhet, restaurant og bar blir minst outsourcet. Resepsjonen er en viktig faktor for kundenes hotellopplevelse, jamfør kapittel 4.1. Aktiviteten stiller høye krav til kunnskap om hotellet, lokal orientering og serviceinnstilling. På bakgrunn av dette mener vi at aktiviteten har en liten grad av standardisering på tvers av bransjen da kunnskap om hotellets fasiliteter og beliggenhet varierer fra hotell til hotell. Grad av kundekontakt er svært stor og aktiviteten er en viktig del av et hotells kjernevirksomhet og bør derfor beholdes internt. Med andre ord er empirien i overensstemmelse med teorien og våre forventninger og taler for at vi ikke må forkaste hypotesen vår.

Det er rimelig å anta at en liten grad av outsourcing av kurs- og konferansevirksomhet har sammenheng med at dette er en strategisk viktig aktivitet for alle hotell som anser kurs- og konferansegjester som sitt hovedsegment, jamfør hypotese 1. Det følger god inntjening ved å betjene segmentet, noe som gjør det veldig kostbart å miste kunder. Dette setter høye krav til kvalitet og service. Videre er det viktig å ha kontroll over aktivitetene og dette fører til transaksjonskostnader ved kjøp i markedet. Flere hotell velger å tilby skreddersydde løsninger til sitt kurs- og konferansesegment, og dette peker i retning av at hvert arrangement er unikt og ikke generell i utførelse.

Bar og restaurant er en viktig del av hotellopplevelsen, jamfør kapittel 4.1. Under ti prosent av hotellene i utvalget outsourcer disse aktivitetene. Da drift av restaurant og bar innebærer stor grad av kundekontakt setter dette store krav til serviceinnstilling, kvalitet og innrettelse etter kundens behov. I tillegg er det relativt liten grad av standardiserte prosesser knyttet til utøvelsen, slik at tilbudet ofte er unikt på hvert enkelt hotell. På bakgrunn av dette er det ingen overraskelse at disse aktivitetene blir bevart internt.

Våre forventninger om hvilke aktiviteter som settes ut i hotellbransjen er i stor grad sammenfallende med resultatet fra den empiriske undersøkelsen, med unntak av noen aktiviteter. Her finnes det også gode grunner til at disse avviker fra rammeverket. På bakgrunn av dette mener vi at det ikke er nok bevis til å forkaste hypotese 2. Med andre ord ser det ut til at den norske hotellbransjen i stor grad velger å sette ut aktiviteter som er standard i utførelse og som ikke innebærer stor grad av kundekontakt.

Hypotese 3

Hypotese 3: Totalt sett vil forventningene til de positive økonomiske faktorene overgå forventningene til de negative økonomiske faktorene ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen.

Våre forventninger når det gjelder de økonomiske faktorene er at de positive effektene ved outsourcing overgår de negative i hotellbransjen i Norge, jamfør kapittel 4.2. For å teste hypotesen spurte vi hotellene i hvilken grad de var enige eller uenige i påstander knyttet til økonomiske faktorer. Gjennomsnittlig grad av enighet for de ulike faktorene er gjengitt i Tabell 3, der et gjennomsnitt på 1 betyr «helt uenig» og på 5 betyr «helt enig».

Tabell 3 - Gjennomsnittlig grad av enighet om økonomiske faktorer

	Økonomiske faktorer	Gjennomsnitt	Standardavvik
P1	Lavere personalkostnader	3,50	1,36
P2	Lavere produksjonskostnader	3,26	1,32
P3	Lavere skatter og avgifter	3,07	1,28
P4	Flere variable kostnadsposter	3,44	1,38
P5	Frigjøring av kapital	2,87	1,26
P6	Redusert/fordelt risiko	3,35	1,20
N1	Høyere transaksjonskostnader	3,11	1,26
N2	Høyere koordineringskostnader	3,08	1,27

Tabellen viser at gjennomsnittene for hver påstand er relativt sammenfallende. Påstanden om at outsourcing fører til lavere personalkostnader er det størst enighet om, tett etterfulgt av påstandene knyttet til variable kostnadsposter, risiko og produksjonskostnader. Faktoren som skiller seg mest ut er påstanden om frigjøring av kapital. Denne faktoren er den eneste som ligger under grad 3, med andre ord ser det ut som at faktoren blir lite vektlagt ved outsourcingbeslutninger i bransjen.

Gjennomsnittet for de positive økonomiske faktorene er 3,26, mens det for de negative er 3,10. En t-test genererer en p-verdi på 0,0457 og vi finner dermed en signifikant forskjell. Vi forkaster nullhypotesen og kan konkludere med at totalt sett er forventningene knyttet til de positive økonomiske faktorene større enn forventningene knyttet til de negative.

Videre har vi funnet parvise differanser mellom de økonomiske faktorene og testet om disse differansene er signifikant forskjellige fra null, se Tabell 4 på neste side. Det er kun fem av de tolv parvise differansene som er signifikante. Videre er det bare positive differanser som

er signifikante, noe som kan sees i sammenheng med resultatet av t-testen mellom de positive og negative faktorgruppene. Signifikante positive differanser uttrykker at forventningene til de positive økonomiske faktorene er større enn for de negative.

Tabell 4 - Parvise differanser mellom de økonomiske faktorene

	Differanse	P-verdi	Signifikant
P1 - N1	0,40	0,0084	Ja
P1 - N2	0,42	0,0063	Ja
P2 - N1	0,15	0,1754	Nei
P2 - N2	0,18	0,1459	Nei
P3 - N1	-0,04	0,4133	Nei
P3 - N2	-0,01	0,4654	Nei
P4 - N1	0,33	0,0271	Ja
P4 - N2	0,36	0,0211	Ja
P5 - N1	-0,24	0,0769	Nei
P5 - N2	-0,21	0,1005	Nei
P6 - N1	0,24	0,0579	Nei
P6 - N2	0,27	0,0454	Ja

Blant de økonomiske faktorene vektlegges lavere personalkostnader mest ved outsourcing av aktiviteter. Faktoren oppnår en gjennomsnittsgard på 3,50 og over 25 prosent av respondentene angir at de er helt enige i påstanden. En grunn til dette kan være at intern utførelse av en aktivitet innebærer store investeringer knyttet til humankapital, det vil si kostnader knyttet til kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, håndtering av sykefravær og andre personalrelaterte forhold. Dette bekreftes av daglig leder ved et fjellhotell på Østlandet som i spørreundersøkelsen kommenterte at det er viktig å se på muligheten til å outsource på grunn av høye personalkostnader. Kommentaren gir uttrykk for at personalkostnader kan være en stor kostnadspost ved hotellenes regnskap og at den derfor er viet stor oppmerksomhet ved outsourcingsbeslutninger. Outsourcing medfører at personal- og lønnsansvaret for de ansatte tilknyttet aktiviteten overføres til en ekstern tredjepart. Dette kan medføre at et hotell frigjør ressurser tilknyttet håndtering av personaladministrative forhold og dermed oppnår kostnadsbesparelser. Reduserte kostnader knyttet til personal kan også fremkomme som et resultat at outsourcing muliggjør kjøp av tjenester etter behov. Et hotell kan med dette dra fordel av reduserte lønnskostnader i perioder med lavt belegg. Det er imidlertid enkelte hotell som anser personalkostnader som en mindre viktig faktor bak outsourcing. Litt over elleve prosent av respondentene er helt uenig påstanden om at dette er en viktig driver. Blant

annet kommenterer en hotelldirektør ved et byhotell at norske bedrifter har hatt fokus på personalkostnader i så mange år at det ikke er mye igjen å hente av besparelser innen personalkostnader gjennom outsourcing.

I forkant av undersøkelsen forventet vi å finne at omgjøring av faste kostnadsposter til variable ville være en annen viktig økonomisk faktor ved vurdering av outsourcing i bransjen. Flere variable kostnadsposter endrer et hotells kostnadsstruktur, og medfører at hotellet blant annet blir mer fleksibel i forhold til sesongsvingninger i etterspørselen samt bedre rustet økonomisk for uforutsette hendelser. Fra undersøkelsen fremkommer det at bransjen støtter vår forventning, og vurderer variable kostnader som en relativt viktig faktor ved outsourcing. Kostnadsstrukturen kan også endres ved frigjøring av kapital, noe som også vil bidra til en bedret likviditetssituasjon. Vi ga i teoridelen uttrykk for at hotellbransjen i forhold til andre bransjer er preget av relativt få kapitalintensive investeringer, og på bakgrunn av dette forventet vi at påstanden ville få liten støtte blant respondentene. Våre forventninger bekreftes gjennom undersøkelsen ved at frigjøring av kapital fremstår som den økonomiske faktoren med svakest støtte blant respondentene.

Redusering eller fordeling av økonomisk risiko fremkommer i undersøkelsen som den tredje viktigste økonomiske faktoren bak outsourcingbeslutninger i bransjen. Gjennom outsourcing kan et hotell spre risiko ved å benytte en eller flere eksterne tjenesteleverandører. Volatilitet i etterspørselen er trolig den største risikofaktoren i hotellbransjen, og ved å kjøpe inn tjenester etter behov overføres en del av denne risikoen til leverandøren. Da det er mange usikkerhetsmomenter knyttet til driften av et hotell er det naturlig av faktoren blir tillagt stor vekt ved en beslutning om outsourcing.

Tidligere forskning gir oss en rekke eksempler på at lavere produksjonskostnader er en viktig driver bak outsourcing i Norge, jamfør blant annet Solli-Sæther og Gottschalk (2007). Gjennom outsourcing kan et hotell benytte seg av at tjenesteleverandøren aggregerer etterspørsel, og med dette oppnår stordriftsfordeler i produksjon. Våre forventninger var at faktoren er et insentiv til bruk av outsourcing i bransjen. Respondentene i undersøkelsen anser faktoren som den fjerde viktigste økonomiske pådriveren, men over 20 prosent angir at de verken er enige eller uenige i påstanden. En forklaring til dette kan være at det ikke er gitt at det fremkommer store besparelser i produksjon i denne bransjen da de fleste aktivitetene er arbeidskraftintensive. Dette gjelder ikke alle aktiviteter, blant annet kan vaskeritjenester trekkes frem som et unntak. En forutsetning for at besparelsene tilknyttet stordrift skal

overføres til tjenestekjøperen er at foreligger konkurranse på leverandørleddet. Selv om de fleste leverandører stort sett er utsatt for konkurranse kan det allikevel være at kostnadsbesparelser i stordrift ikke når frem til hotellene. Dette kan være en annen grunn til at lavere produksjonskostnader blir tillagt lite vekt blant respondentene. Resonnementet støttes av en markedsdirektør ved et større byhotell i Oslo som gir følgende kommentar til kostnadsbesparelser gjennom outsourcing:

«Et annet selskap må ha sin profitt, og det betyr at kostnaden ofte blir litt høyere ved outsourcing. [...]»

Videre blir lavere skatter og avgifter i liten grad ansett som en viktig faktor ved outsourcing. Med andre ord ser det ut til at hotellene i Norge har relativt lave forventninger til at outsourcing kan generere fordeler i form av lavere skatter og avgifter. Mangel på kunnskap på området kan forklare hvorfor faktoren tillegges lite vekt. Dette kan sees i sammenheng med at cirka 25 prosent av respondentene oppgir «vet ikke» som svaralternativ på denne påstanden. Alternativt kan det være tilfelle at enkelte hotell har gjort beregninger på om skatter og avgifter kan reduseres ved outsourcing, og konkludert med at kostnadsbesparelsene er minimale. Et annet moment kan være at det sjelden er omfattende endringer i skatte- og avgiftsreglementet som påvirker bransjen, og at det dermed ikke er relevant å ta dette i betraktning ved beslutninger om outsourcing.

Når det gjelder transaksjonskostnader og koordineringskostnader har hotellene samlet sett relativt like forventninger. Gjennomsnittet for høyere transaksjonskostnader er noe større enn gjennomsnittet for høyere koordineringskostnader, men differansen mellom faktorene er ikke signifikant. Forventningen i forkant av undersøkelsen var at transaksjonskostnader ville være av mindre betydning for hotellbransjen i Norge. Hovedgrunnen bak dette er at fra et teoretisk perspektiv er transaksjonskostnader nært knyttet opp mot relasjonsspesifikke investeringer, noe vi anser som mindre relevant i hotellbransjen. Videre vil det påløpe interne transaksjonskostnader ved å produsere enheten internt. Dermed er det naturlig at differansen mellom interne transaksjonskostnader og transaksjonskostnader som oppstår ved outsourcing er av en relativt liten størrelse og av mindre betydning.

Lignende resonnement kan trekkes for koordineringskostnader. Besanko (2010) argumenterer at koordineringskostnader er høyest i bransjer hvor det er stor fare for nedetid og flaskehals ved for sen levering. På bakgrunn av dette kan det tenkes at koordineringskostnader ikke er veldig relevant i hotellbransjen. Til tross for dette er

kostnader knyttet til koordinering allikevel en faktor som begrenser bruk av outsourcing. En av respondentene fra et distriktshotell i Møre og Romsdal gir følgende kommentar til hvorfor man bør begrense bruken av outsourcing:

«Fullservice hoteller bør unngå outsourcing [fordi] da mister de den totale styringen av verdikjeden.»

Alt i alt viser undersøkelsen at forventningene til de positive økonomiske effektene overgår forventningene til de negative. Dette til tross for at både lavere skatter og avgifter samt frigjøring av kapital blir tillagt mindre vekt enn kostnader tilknyttet transaksjoner og koordinering. Resultatet indikerer hvor sentrale faktorene lavere personalkostnader og variable kostnadsposter er ved en beslutning om å sette ut deler av drift ved norske hotell.

Hypotese 4

Hypotese 4: Totalt sett vil forventningene til de positive kunnskapsbaserte faktorene overgå forventningene til de negative kunnskapsbaserte faktorene ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen.

Når det gjelder de kunnskapsbaserte påvirkningsfaktorene i en outsourcingbeslutning hadde vi også her en forventning om at de positive faktorene overgår de negative risikofaktorene. Vi anser spesialisering eller fokus på kjernevirksomhet og tilgang til faglig ekspertise som to viktige faktorer for samtlige hotell i Norge. For å teste hypotesen spurte vi, i likhet med forrige hypotese, respondentene i hvilken grad de var enige eller uenige i påstander knyttet til forskjellige kunnskapsbaserte faktorer. Gjennomsnittene av enighet for utvalget er gjengitt i Tabell 5.

Tabell 5 - Gjennomsnittlig grad av enighet om kunnskapsbaserte faktorer

	Kunnskapsbaserte faktorer	Gjennomsnitt	Standardavvik
P1	Tilgang til faglig ekspertise	3,81	1,18
P2	Fokusere på kjernevirksomhet	3,80	1,34
N1	Tap av intern kompetanse	3,67	1,08
N2	Mangel på kompetanse om hotellet	3,43	1,23
N3	Mindre innovasjon	3,25	1,18
N4	Utilstrekkelig servicekvalitet hos leverandør	3,16	1,25
N5	Tap av privat eller sensitiv informasjon	2,63	1,22

Generelt ser vi at respondentene stort sett svarer i intervallet 3 til 4. Tilgang til faglig ekspertise og fokus på egen kjernevirksomhet er av størst betydning blant hotellene i

utvalget vårt. Faktoren som imidlertid skiller seg ut er påstanden om at outsourcing medfører tap av privat eller sensitiv informasjon. Faktoren er den eneste som ligger under grad 3, og det ser med andre ord ut som at denne blir lite vektlagt ved outsourcingbeslutninger i hotellbransjen.

Gjennomsnittene totalt sett for de positive og negative faktorene er henholdsvis 3,81 og 3,24. En t-test genererer en p-verdi på 0,0000 og vi har dermed nok bevis til å forkaste nullhypotesen. Med dette viser undersøkelsen at forventningene knyttet til de positive kunnskapsbaserte faktorene er større enn forventningene knyttet til de negative.

Igjen har vi testet om parvise differanser mellom de kunnskapsbaserte faktorene er signifikante, se Tabell 6. Samtlige faktorer, med unntak av differansene knyttet til tap av intern kompetanse, er signifikante. I tillegg er alle de parvise differansene positive, noe som kan sees i sammenheng med det tydelige resultatet av t-testen mellom de positive og negative faktorgruppene. Det er altså ikke bare noen få differanser som ligger bak den signifikante forskjellen mellom de positive og negative kunnskapsbaserte faktorene.

Tabell 6 - Parvise differanser mellom de ulike kunnskapsbaserte faktorene

	Differanse	P-verdi	Signifikant
P1 - N1	0,14	0,1547	Nei
P1 - N2	0,38	0,0054	Ja
P1 - N3	0,56	0,0001	Ja
P1 - N4	0,66	0,0000	Ja
P1 - N5	1,18	0,0000	Ja
P2 - N1	0,13	0,1936	Nei
P2 - N2	0,37	0,0104	Ja
P2 - N3	0,55	0,0003	Ja
P2 - N4	0,64	0,0000	Ja
P2 - N5	1,17	0,0000	Ja

Blant de kunnskapsbaserte faktorene fremkommer tilgang til faglig ekspertise som den faktoren som vektlegges mest ved outsourcing i hotellbransjen. Faktoren oppnår en gjennomsnittsgard på 3,81 som tilsier at samlet sett er respondentene delvis enig påstanden. Over 30 prosent av utvalget oppgir at de er helt enige i påstanden. Resultatet samsvarer med våre forventninger da både tidligere empiriske studier, jamfør Solli-Sæther og Gottschalk (2007), og relevant teori peker i retning av at tilgang til faglig ekspertise er et av hovedinsentivene bak outsourcing, jamfør kapittel 4.3. Hotellbransjen er preget av hotell

med ulike forutsetninger for lønnsom drift, og det er naturlig å anta at det for flere av hotellene kan være mindre kostbart å kjøpe tjenester fra en leverandør enn å etablere en egen avdeling med intern kompetanse. Videre vil en leverandør være spesialist innen sitt kjerneområde, og kan ha konkurransefortrinn i utøvelse som kan videreføres til hotellene. Hotelleier Petter Stordalen gir følgende grunn til at han benytter tjenesteutsetting ved enkelte hotell i Choice-kjeden (Adresseavisen, 29.11.2008c):

«For oss handler dette om å kombinere folk som gjør de jobbene de er flinkest til, på hver sine områder. Det er det samme hva slags farge katten har, bare den fanger mus.»

Fokusering på egen kjernevirksomhet vurderes også som en viktig fordel ved outsourcing i hotellbransjen. Gjennomsnittsgarden er 3,80 og nærmere 40 prosent av respondentene er helt enige i påstanden. Det synes dermed å være en forståelse om at et hotell bør outsource støtteaktiviteter av liten strategisk verdi slik at det frigjøres ressurser som kan benyttes til styrking av egne kjerneaktiviteter. Dette samsvarer med resultatet fra hypotese 2. En av respondentene fra et hotell i Alta uttrykker hvor viktig dette er til tross for vedkommende ikke er en forkjemper for utsetting av aktiviteter:

«Personlig liker jeg ikke utviklingen som går mot mer og mer outsourcing i bransjen, men samtidig er det en måte for hotellene [å] spare kostnader på personal, samt at de da kan fokusere mer på gjesten, og ikke så mye på de omkringliggende sakene.»

Når det gjelder de negative kunnskapsbaserte faktorene som det er tatt høyde for i oppgaven, fremkommer tap av intern kompetanse som den største risikofaktoren ved outsourcing. Faktoren oppnår en gjennomsnittsgard på 3,67 som tilsier at samlet sett er respondentene delvis enige i påstanden. Videre ser vi at det ikke er signifikante parvise differanser mellom denne faktoren og de to positive kunnskapsmessige faktorene, jamfør Tabell 6. Frykten for tap av intern kompetanse kan sees i sammenheng med hvordan outsourcing kan skape uro og mistriivsel blant de ansatte. Reorganisering kan svekke tillitten til ledelsen og dermed bli møtt med motstand og oppsigelse fra nøkkelpersonell.

Videre synes tjenesteleverandørenes mangel på kompetanse om hotellet å bli vektlagt i outsourcingbeslutninger i hotellbransjen. Til tross for at en gjennom outsourcing kan tilføye faglig ekspertise, utsettes hotellet for risikoen av å miste eget særpreg. En tjenesteleverandør kan oppnå stordrift ved å tilby standardiserte eller universelle løsninger, men det er ikke sagt

at løsningene er godt egnet for tradisjonsrike hotell. Et distriktshotell i Rogaland belyser poenget med følgende kommentar:

«Vi er ett lite familiehotell på et lite sted og har i den forbindelse ikke behov for eller mulighet til å ta inn andre en de som har fått god opplæring på akkurat dette stedet. Det er ingen universell opplæring som vil være tilpasset våre behov [da] det er så mye "spesielle" løsninger hos oss.»

Når det gjelder innovasjon ga vi i teorien argumenter som påpekte at outsourcing både kan føre til mer og mindre innovasjon, jamfør kapittel 4.3. Mindre innovasjon ble sett på som en trussel fordi hotellet gjør seg avhengig av en tredjepart når de setter ut den totale driften av en aktivitet. På den andre siden har leverandøren, på grunn av sitt fokus på kjernevirksomheten, både tid, ressurser og kompetanse til å være en ledende innovatør på sitt område. Respondentene i undersøkelsen ble spurt i hvilken grad de valgte å ikke outsource fordi det fører til en mindre grad av innovasjon. Påstanden fikk en gjennomsnittsgard på 3,25 som antyder at samlet sett er respondentene verken enige eller uenige i påstanden. Over 20 prosent av utvalget valgte svaralternativet «vet ikke» på denne påstanden. Dette kan tyde på at hotellene verken har forventninger eller erfaringer med innovasjon, og dette peker også i retning av faktoren ikke er veldig relevant i bransjen.

I forkant av undersøkelsen forventet vi at utilstrekkelig servicekvalitet hos leverandør ville fremkomme som en vesentlig risikofaktor ved outsourcing. Det er dermed overraskende at faktoren bare oppnår en gjennomsnittsgard på 3,16 som tilsier at totalt sett er utvalget verken sterkt enige eller uenige i påstanden. Cirka 30 prosent av respondentene er delvis eller fullstendig enige i påstanden, mens det er over 20 prosent som ikke tar stilling til risikofaktoren. Dette kan tyde på at hotell som ikke har outsourcet heller ikke har vurdert hvorvidt risikoen foreligger. Av respondentene som er helt enige i påstanden er en hotelldirektør i Akershus som gir følgende kommentar:

«Jeg er ikke fornøyd med [leverandøren] hos oss. Servicekvaliteten har ikke økt, men sunket. Det lønner seg ved lavt belegg og er dyrere ved høyt belegg. Det er større press på medarbeiderne.»

Videre er det vanskelig å utarbeide en fullstendig kontrakt og definere forhold som for eksempel god kvalitet på en tjeneste, jamfør kapittel 4.2. Dette støttes av en hotelldirektør for et byhotell som sier at selv en god kontrakt gir ofte utfordringer i kvaliteten for et hotell som skal være i fem-stjerners klassen.

Vi testet også for om det er samvariasjon mellom grad av enighet knyttet til påstanden og grad av outsourcing, og det viser seg å være en signifikant korrelasjon på $-0,2474$. Det vil altså si at det er negativ sammenheng mellom disse to variablene, der hotellene med større grad av outsourcing er mindre enige i påstanden om at utilstrekkelig servicekvalitet er en risiko i outsourcingssammenheng. Totalt sett kan det altså se ut til at hotellene som har erfaring med outsourcing ikke ser på faktoren som en så stor risiko som de som outsourcer i mindre grad eller ikke outsourcer.

I forkant av undersøkelsen forventet vi at lekkasje av forretningshemmeligheter ville bli sett på som en mindre betydningsfull faktor. Vår forventning var basert på en antakelse om at et hotell ikke står i fare for å miste strategiske fortrinn dersom konkurrenter imiterer utførelsen av aktiviteter. Ved påstanden om at outsourcing fører til tap av privat eller sensitiv informasjon mente utvalget totalt sett at dette ikke var riktig. Gjennomsnittsgarden var på 2,63 og nesten 20 prosent svarte at de var helt uenige.

Totalt sett finner vi at forventningene til de positive kunnskapsbaserte faktorene overgår forventningene til de negative ved en outsourcingbeslutning i hotellbransjen i Norge. Med andre ord finner vi støtte for hypotese 4.

Hypotese 5

Hypotese 5: Fordelene knyttet til fleksibilitet og reduserte agentkostnader overgår ulempene ved nedbryting av organisasjonskultur og omdømme ved outsourcingbeslutninger i hotellbransjen.

Blant de organisasjonsinterne faktorene forventet vi at fleksibilitet og organisasjonskultur ville ha størst betydning ved outsourcingbeslutninger i den norske hotellbransjen. Agentkostnader og omdømme anså vi som to faktorer av relativt mindre betydning. Respondentene ble i undersøkelsen spurt i hvilken grad de var enige eller uenige i ulike påstander knyttet til organisasjonsrelaterte faktorer. Tabell 7 på neste side viser resultatene.

Tabell 7 - Gjennomsnittlig grad av enighet om organisasjonsinterne faktorer

	Organisasjonsinterne faktorer	Gjennomsnitt	Standardavvik
P1	Øker fleksibiliteten	3,78	1,12
P2	Lavere agentkostnader	3,43	1,26
N1	Svekker organisasjonskulturen	3,73	1,19
N2	Svekker omdømmet	3,08	1,29

Tabell 7 fremstiller den gjennomsnittlige graden oppnådd per faktor for hele utvalget, og ved første øyekast ser det ut til at våre forventninger er i overensstemmelse med resultatene. Tabellen viser at ønsket om en fleksibel organisasjonsstruktur og frykten for en svekket organisasjonskultur vektlegges mest blant de organisasjonsinterne påvirkningsfaktorene ved outsourcing i bransjen.

Det samlede gjennomsnittet for de positive faktorene er 3,60, mens det for de negative er 3,41. Ved bruk av en t-test fikk vi en p-verdi på 0,0394 og kan dermed forkaste nullhypotesen. Med andre ord er forventningene knyttet til de to positive organisasjonsinterne faktorene større enn forventningene knyttet til de to negative, og vi finner støtte for hypotese 5. Videre har vi testet parvise differanser mellom de ulike faktorene for å se om de er signifikante, se Tabell 8. Vi ser at differansen mellom fleksibilitet og organisasjonskultur ikke er signifikant. Det synes dermed at disse to faktorene statistisk sett er av like stor betydning i hotellbransjen. Videre er de tre andre parvise differansene signifikante. Det er med andre ord ikke alle organisasjonsinterne faktorer som er like viktige. Til slutt ser vi at det både er positive og negative fortegn på differansene og man ser ikke like tydelig her som i tidligere hypoteser at de positive faktorene totalt sett har større innvirkning i outsourcingsbeslutningene enn de negative faktorene.

Tabell 8 - Parvise differanser mellom de ulike organisasjonsinterne faktorene

	Differanse	P-verdi	Signifikant
P1 - N1	0,05	0,3633	Nei
P1 - N2	0,70	0,0000	Ja
P2 - N1	-0,30	0,0254	Ja
P2 - N2	0,35	0,0163	Ja

Påstanden om øk fleksibilitet oppnår en gjennomsnittsgard på 3,78 og omtrent 30 prosent av respondentene oppgir at de er helt enige i påstanden. Videre testet vi for om det var en

signifikant forskjell i vurderingen mellom distriktshotell og byhotell, og fant at fleksibilitet blir sett på som like viktig i byene og distriktene. At faktoren fremkommer som såpass viktig kan sees i sammenheng med dagens situasjon i hotellbransjen. Med en økning av antall hotellrom i markedet parallelt med en generell nedgang i kapasitetsutnyttelsen og lønnsomheten, jamfør kapittel 3.4, er det naturlig at et hotell anser fleksibilitet i forhold til skiftende omgivelser som en vesentlig faktor. Grad av variasjon i inntjeningen reflekteres gjennom følgende kommentar fra et distriktshotell i Aust-Agder:

«[...]Store svingninger i belegg [...] gjør at vi ikke klarer å drive lønnsomt utenom høysesonger. [...]»

Outsourcing som organiseringsform medfører en slankere organisasjonsstruktur som er bedre rustet til å imøtekomme endringer i omgivelsene. Med dette kan outsourcing være et virkemiddel for tilpasning til svingninger i etterspørselen. Fleksibilitet fremkommer gjennom outsourcing ved at et hotell kan tilkalle tjenesteleverandøren etter behov. At dette kan være et gunstig trekk ved lavt belegg støttes av et hotell i Akershus. Hotellet hevder også at situasjonen er en annen ved høyt belegg, for da fremstår outsourcingstjenestene som mer kostbart en intern utførelse.

En annen viktig påvirkningsfaktor er risikoen for en svekket organisasjonskultur. Faktoren oppnår en gjennomsnittsgard på 3,73 som tilsier at samlet sett er respondentene delvis enige i påstanden. En fjerdedel av utvalget var helt enig i at påkjenningen på organisasjonskulturen er en grunn bak begrenset bruk av outsourcing. Det blir sagt at en sterk organisasjonskultur er viktigere i servicenæringer enn andre næringer og det er derfor ikke overraskende at faktoren blir vektlagt ved outsourcingbeslutninger i bransjen. Det har vist seg at outsourcing av aktiviteter kan resultere i at de gjenværende ansatte sitter igjen med en følelse av usikkerhet, og at de blant annet mister tilliten til bedriften og får en svekket arbeidsmoral. Med andre ord kan outsourcing, eller kun diskusjon om outsourcing, av tjenester til en tredjepart medføre konsekvenser for den interne organisasjonskulturen. Dette støttes av et kjedehotell som mener at hovedgrunnen til at de outsourcer mer enn andre er at de er et nytt hotell, og at de dermed kan outsource uten at det medfører virksomhetsoverdragelse. I tillegg til at de gjenværende ansatte kan føle mistillit, kan det også være vanskelig for personell underlagt outsourcingleverandøren å føle tilhørighet til hotellet. Dette reflekteres også i flere av kommentarene. Et byhotell i Oslo uttaler at man mister eierforholdet til hotellet dersom man er indirekte ansatt, altså underlagt leverandøren. Videre gir direktøren ved et

flyplasshotell i Hordaland følgende innspill om egen erfaring med outsourcing og organisasjonskultur:

«Hvorvidt outsourcing lykkes eller ikke, kommer etter vår erfaring helt an på om man lykkes med å skape et helhetlig fellesskap og miljø - uavhengig om man er ansatt i driftsselskapet eller i et eksternt firma.»

Når det gjelder reduksjon av ineffektiv arbeidsinnsats eller lavere agentkostnader, oppgir i overkant av 20 prosent at de er helt enige i at de kan vurdere eller allerede har satt ut aktiviteter blant annet for å oppnå denne fordelene. Med en gjennomsnittsgard på 3,43 viser også resultatet at totalt sett anser utvalget forventinger om effektivitetsforbedringer som en grunn for bruk av outsourcing. Ineffektiv arbeidsinnsats er mest relevant for større integrerte organisasjoner, jamfør kapittel 4.4. Det kan tenkes at det kan være et problem blant store hotell hvor det er vanskelig å holde konstant oversyn over alle ansatte og det er lettere å sluntre unna. Vi finner derimot ingen støtte for dette i vårt utvalg da vi ved hjelp av en enkel t-test ikke finner en signifikant forskjell mellom større og mindre hotell når det gjelder vurderingen av denne faktoren. Ineffektiv arbeidsinnsats kan også være et problem i funksjoner som kun fungerer som kostnadssentre og dermed ikke har «benchmarks» for effektivitet eller markedspress. Det er naturlig å tenke at dette er relevant for hotellbransjen da de har mange aktiviteter som ikke direkte genererer inntekter, men som er en del av en større enhet.

Påstanden om at outsourcing svekker et hotells omdømme får relativ liten støtte blant respondentene. Totalt sett får faktoren en grad på tilnærmet lik 3, som med andre ord betyr at utvalget verken er enig eller uenig i påstanden. Det er like mange respondenter som oppgir at de er helt enige i påstanden som helt uenige i påstanden, mens over 20 prosent ikke har noen mening om faktoren. I forkant av undersøkelsen forventet vi at omdømme ville bli ansett som en mindre viktig faktor sett i forhold til de andre organisasjonsinterne faktorene, men på bakgrunn av medieomtale om outsourcing i hotellbransjen forventet vi at faktoren ville trekke i retning av mindre bruk av outsourcing. Av hotellene som er helt enige i at outsourcing svekker omdømmet kan vi trekke frem følgende utsagn fra et byhotell i Nord-Trøndelag:

«Outsourcing er belastet med "skittpakker" fra media/fagforeningene.»

Hypotese 6

Hypotese 6: Byhotell outsourcer i større grad enn distriktshotell.

Gjennom hypotese 6 ønsker vi å finne ut om beliggenhet påvirker graden av outsourcing blant hotell i Norge. For å teste hypotesen ba vi respondentene kategorisere sitt hotell etter hvorvidt hotellet er lokalisert i en by, et distrikt eller ved en flyplass. Selv om flyplasshotellene oftest befinner seg i distriktene, antar vi at disse i like stor grad har tilgang til eksterne leverandører som byhotellene og vil derfor bli sett på som byhotell i hypotesetestingen. I utvalget er det kun tre flyplasshotell, så disse vil ha minimal innvirkning på resultatene. Respondentene har også oppgitt i hvilken grad de outsourcer ulike serviceaktiviteter, jamfør hypotese 2.

En t-test ble benyttet for å teste differansen mellom den totale gjennomsnittsgarden av outsourcing for alle serviceaktivitetene hos henholdsvis byhotell og distriktshotell. For byhotell får vi en total gjennomsnittsgard på 1,85, mens for distriktshotellene er gjennomsnittet 1,84. Testen genererte en p-verdi på 0,3983 og vi har dermed ikke nok bevis til å forkaste nullhypotesen. Dette viser at totalt sett er det ingen signifikant forskjell i grad av outsourcing mellom byhotell og distriktshotell. På bakgrunn av dette må vi forkaste hypotese 6.

Videre har vi testet én og én aktivitet. Tabell 9 på neste side viser resultatet for alle de 17 aktivitetene i undersøkelsen. Det er kun seks av de 17 aktivitetene som har en statistisk signifikant forskjell i grad av outsourcing. Renhold av rom og fellesareal, restaurant samt overvåking og sikkerhet er aktivitetene som byhotell outsourcer i større grad enn distriktshotellene. Videre outsourcer distriktshotellene i større grad enn byhotellene når det gjelder regnskap samt salg og markedsføring.

Tabell 9 - Differansene mellom ulike aktiviteter blant byhotell og distriktshotell

Aktivitet	Differanse by - distrikt	P-verdi	Signifikant
Resepsjon	0,0308	0,1605	Nei
Reservasjoner	-0,1201	0,1527	Nei
Renhold av rom	0,4398	0,0138	Ja
Renhold av fellesareal	0,5844	0,0020	Ja
Vaskeri	-0,1406	0,3016	Nei
Restaurant	0,3487	0,0113	Ja
Bar	0,1210	0,1877	Nei
Kurs og konferansevirksomhet	-0,0578	0,0928	Nei
Regnskap	-0,9208	0,0010	Ja
Personaladministrasjon	-0,0093	0,4818	Nei
Salg og markedsføring	-0,2134	0,0327	Ja
Spa	-0,4093	0,1713	Nei
Treningsstudio	0,2730	0,2257	Nei
Utflukter og kurs	0,0000	1,0000	Nei
Teknisk service	-0,0976	0,3572	Nei
Generelt vedlikehold	0,2846	0,0976	Nei
Overvåking og sikkerhet	0,5073	0,0291	Ja

Aktiviteten som skiller seg ut med høyest differanse er regnskap. Omtrent 42 prosent av distriktshotell outsourcer regnskap fullstendig, mens under 30 prosent av byhotellene gjør det samme. En mulig forklaring til dette kan være at byhotellene i større grad enn distriktshotellene er tilknyttet hotellkjeder. I utvalget vårt er 71 prosent av byhotellene deltakere i kjeder kontra 32 prosent av distriktshotellene. Det er naturlig at enkelte hotellkjeder har fellestjenester for alle hotell tilknyttet kjeden og at regnskap kan være en av disse. Dette støttes av utvalget da kjedehotellene outsourcer denne aktiviteten i mindre grad enn uavhengige hotell, jamfør hypotese 7. En annen grunn til at regnskap ofte outsources blant distriktshotell kan være at det er en relativt enkel oppgave å sette ut i den forstand at den ikke setter like høyt krav til fysisk nærhet til outsourcingspartneren som flere andre aktiviteter. I tillegg er det lave barrierer ved etablering av regnskapskontor i forhold til andre tjenester som krever større investeringer i blant annet utstyr, og det er en relativ standard oppgave på tvers av bransjer.

Salg og markedsføring er den andre aktiviteten som distriktshotell outsourcer mer enn byhotell. Årsaken til dette kan ses i sammenheng med de overstående forklaringene knyttet til outsourcing av regnskap. Salg og markedsføring blir i stor grad beholdt internt på hotellene, jamfør hypotese 2. Dette gjelder for 86 prosent av byhotellene og 76 prosent av

distriktshotellene. Det som utgjør forskjellen er at flere distriktshotell enn byhotell oppgir at de outsourcer i grad 2, altså omtrent 25 prosent av aktiviteten. Det vil si at selv om hotellene i distriktene outsourcer i større grad enn hotellene i byene, så er graden liten.

Når det gjelder renholdstjenester oppgir omtrent 18 prosent av byhotellene at de outsourcer denne aktiviteten fullstendig, mens blant distriktshotell er det ingen som outsourcer alt. En grunn til dette kan være at personalet på distriktshotell benyttes til flere funksjoner og at det dermed blir vanskelig å gjennomføre outsourcing som en ny form for organisering. Videre ivaretar nesten halvparten av distriktshotellene overvåking og kontroll internt på hotellet, mens omtrent 30 prosent av byhotellene gjør det samme. En forklaring på hvorfor flere distriktshotell velger å ikke outsource aktiviteten kan være at de ikke har like stort behov for overvåking og kontroll. Mange av hotellene ute i distriktene er ofte av mindre størrelse og lokalisert utenfor tettsteder og gjennomfartsveier. Det kan derfor tenkes at overvåking og kontroll i deres forstand betyr at resepsjonisten også er hotellets «sikkerhetsvakt». Til slutt er det outsourcing av restaurantdrift som er forskjellig fra by til distrikt. Også her kan tidligere nevnte forklaringer være bakgrunnen for avviket.

Den gjennomgående grunnen til at byhotell outsourcer mer enn distriktshotell er tilgang til kvalifiserte tjenesteleverandører. Etablering av outsourcingbedrifter forutsetter at det er tilstrekkelig med etterspørsel for tjenesten og det kan tenkes at dette er et større problem i distrikts-Norge. Videre vil få leverandører i det relevante markedet før til høyere priser på outsourcingstjenester da de ikke er utsatt for konkurransepress i like stor grad som i byene, noe som gjør outsourcing billigere og mer attraktivt i by enn i distrikt. Store avstander mellom hotellet og outsourcingspartneren vil også gå utover fleksibiliteten i tjenesteforholdet, som nettopp er en av hovedfaktorene til en outsourcingbeslutning. I undersøkelsen trekker flere av respondentene frem beliggenheten som hovedgrunn til lite outsourcing. Et høyfjellshotell ved et av Norges største alpinanlegg gir følgende kommentar:

«Vi ville ha brukt outsourcing innenfor restaurant, kjøkken, renhold og resepsjon hvis vi hadde mulighet til det. Reiseavstand [...] gjør ikke dette mulig. Store svingninger i belegg med de utfordringer dette medfører innenfor bemanning gjør at vi ikke klarer å drive lønnsomt utenom høysesonger. For å drive lønnsomt på årsbasis vil vi legge om driften fra ren hoteldrift til leilighetshoteller med behov for færre ansatte.»

Videre bekreftes beliggenhetsproblemet gjennom påstanden om hvorvidt et hotell ikke outsourcer fordi de ikke har tilgang til kvalifiserte tjenesteleverandører. Nesten 40 prosent av

distriktshotellene er delvis eller helt enige i påstanden, mens kun 13 prosent av byhotellene mener det samme.

Et annet argument vi ikke kan overse er hvordan forskjellen i hotellprofil blant byhotell og distriktshotell bevisst kan påvirke graden av outsourcing. Store variasjoner foreligger i hvilket segment distrikts- og byhotell angir som sine hovedsegment. Blant distriktshotell oppgir nesten halvparten at ferie og fritid er hovedsegmentet kontra snau 6 prosent av byhotellene. Når det gjelder yrkesreisende oppgir omtrent 60 prosent av byhotellene at dette er hovedsegmentet, mens kun 11 prosent av distriktshotellene mener det samme. Kurs- og konferansesegmentet er relativt likt fordelt. Det kan tenkes at hotell som hovedsakelig retter seg mot yrkesreisende har mindre behov for å ivareta hotellets sjel enn hotell som retter seg mot et segment som er mer opptatt av opplevelser og andre verdier ved hotelloppholdet. En rekke distriktshotell er kulturbærere med stor grad av særegen tradisjon og profil. Dette kan medføre at hotellene ikke i like stor grad er åpen for å benytte seg av eksterne tjenestetilbydere da de ønsker å opprettholde unikheten i aktivitetene. Resonnementet støttes av et byhotell i Møre og Romsdal der en daglig leder uttaler at bedriftens indre verdier ikke kan måles i penger. Videre støttes det også av et distriktshotell i Akershus som gir følgende kommentar om hvorfor de tror de outsourcer mindre i forhold til andre hotell:

«[...] Vi er et historisk hotell fra 1850 med høy kvalitet og høy prisklasse. Engasjement og detaljer er det vi ønsker å skille oss ut på. Jeg tror engasjement er vanskelig å dyrke uten tilhørighet og god kjennskap til produktet! [...]»

For å teste resonnementet over benyttet vi en t-test mellom den totale gjennomsnittsgarden av outsourcing for henholdsvis hotell rettet mot yrkesreisende og hotell rettet mot ferie- og fritidssegmentet. Førstnevnte får en total gjennomsnittsgard på 1,82, men for sistnevnte er gjennomsnittet på 1,98. Testen genererte en p-verdi på 0,0880, og vi har bevis til å forkaste nullhypotesen på et ti prosent signifikansnivå. Vi finner dermed en viss støtte for at hotell rettet mot yrkesreisende outsourcer mer enn hotell som satser på ferie- og fritidssegmentet.

Outsourcing kan sees i sammenheng med at flere distriktshotell er generasjonshotell og at driften av hotellet går i arv. For disse hotellene oppfattes kanskje bevaring av arv og tradisjoner som det viktigste ved driften av hotellet, og at de dermed ønsker å opprettholde hotellet slik det har blitt drevet før gjennom tidligere generasjoner. Det kan derfor være rettet lite oppmerksom mot moderne virkemidler for effektiv drift. Slike familiedrevne hotell kan

også ha en indre kultur hvor de verdsetter stor grad av dugnadsinnsats hos de ansatte og at hotelldrift dermed blir mer en form for livsstil fremfor en alminnelig jobb.

Ut i fra dette er det overraskende å finne en relativt lik grad av outsourcing mellom byhotell og distriktshotell totalt sett. Flere av distriktshotellene i undersøkelsen nevner at de outsourcer i mindre grad enn byhotell og at de ikke har tilgang til eksterne tilbydere, og vi skulle med dette tro at vi ville finne en større grad av outsourcing i byene. Det kan på bakgrunn av dette tyde på at outsourcing ikke er like utbredt som det inntrykket man har fått gjennom medier og andre kilder. Faktisk oppgir nærmere 50 prosent av respondentene at deres hotell ikke engang har diskutert outsourcing når vi spurte de om de hadde planer om å outsource i løpet av dette året. ISS Facility Services rapporterer imidlertid om etterspørselsvekst blant deres outsourcingstjenester rettet mot hotellbransjen, så dette kan også være et tegn på skjevheter i utvalget. På den andre siden kan det tyde på at vi vil se mer bruk av outsourcing i årene som kommer, og dette hevder også en direktør ved et byhotell tilknyttet en av Norges største kjeder. Vi forkaster dermed hypotese 6, men sitter igjen med forventninger om at utviklingen av outsourcing vil føre til vi får forskjeller mellom by- og distriktshotell i fremtiden.

Hypotese 7

Hypotese 7: Kjedehotell outsourcer i større grad enn uavhengige hotell.

Med hypotese 7 ønsker vi å teste om det foreligger signifikante forskjeller i grad av outsourcing mellom hotell som er deltaker i en kjede og uavhengige hotell. På grunnlag av medieoppslag og rapporter, jamfør blant annet den årlige bransjerapporten til Horwath Consulting (2010) og «ISS-metoden» utgitt av Manifest Analyse (2010), forventet vi å finne at kjedehotell outsourcer i større grad enn uavhengige hotell.

En t-test ble benyttet for å teste om det er en signifikant differanse i den gjennomsnittlige graden av outsourcing mellom de to gruppene. Den totale gjennomsnittgraden for kjedehotell er 1,88 kontra 1,87 for uavhengige hotell og testen genererte en p-verdi på 0,4626. Vi har dermed ikke nok bevis til å forkaste nullhypotesen og finner dermed ingen signifikant forskjell. Vi må med dette forkaste hypotese 7.

Tabell 10 på neste side viser samme test utført på samtlige aktiviteter i undersøkelsen. Tabellen viser at det kun er én aktivitet, renhold av fellesareal, hvor kjedehotell outsourcer i større grad enn uavhengige hotell. Videre er det tre aktiviteter hvor uavhengige hotell

outsourcer i større grad enn kjedehotell. Dette gjelder for kurs- og konferansevirksomhet, regnskap og teknisk service.

Tabell 10 - Differanse mellom kjededeltakere og uavhengige hotell

Aktivitet	Differanse kjede - uavhengig	P-verdi	Signifikant
Resepsjon	0,0274	0,1603	Nei
Reservasjoner	-0,0423	0,3630	Nei
Renhold av rom	0,2778	0,0621	Nei
Renhold av fellesareal	0,4337	0,0084	Ja
Vaskeri	0,0167	0,2656	Nei
Restaurant	0,0991	0,2275	Nei
Bar	0,1208	0,1741	Nei
Kurs og konferansevirksomhet	-0,1029	0,0169	Ja
Regnskap	-0,7154	0,0083	Ja
Personaladministrasjon	0,2237	0,1344	Nei
Salg og markedsføring	0,0512	0,3382	Nei
Spa	-0,3762	0,1974	Nei
Treningsstudio	0,2465	0,2477	Nei
Utflukter og kurs	-0,1690	0,3039	Nei
Teknisk service	-0,5972	0,0100	Ja
Generelt vedlikehold	-0,0833	0,3486	Nei
Overvåking og sikkerhet	0,0352	0,4479	Nei

Ut i fra undersøkelsen får man imidlertid et inntrykk av at utvalget også var av den oppfatning av at kjedehotell outsourcer i større grad enn uavhengige hotell. En av respondentene kommenterer at vedkommende gjennom bransjemagasiner har fått inntrykk av at det er størst grad av outsourcing blant kjedehotell. I tillegg ble respondentene spurt om de er av den oppfatning at de outsourcer mer, like mye eller mindre enn sammenlignbare hotell. Ut i fra resultatet er det flere kjedehotell enn uavhengige hotell som oppgir at de tror de outsourcer i en større grad enn sammenlignbare hotell. Videre oppgir flere uavhengige hotell enn kjedehotell at de er av den oppfatning av de outsourcer mindre enn sammenlignbare hotell.

Et argument som peker i retning av at uavhengige hotell outsourcer mer enn kjedehotell er kjedens fortrinn ved å kunne opptre som en felles enhet, jamfør kapittel 3.2. Dette medfører at kjedehotell i mindre grad enn uavhengige hotell har behov for å benytte outsourcing som en kilde til stordriftsfordeler eller tilgang til faglig ekspertise. Et eksempel på dette finner vi i Choice-kjeden som gjennom sin avdeling, Choice Served Services, leverer stabs- og

fellesfunksjoner til samtlige hotell i kjeden (Nordic Choice Hotels, 2009). Avdelingsdirektøren hevder at Choice oppnår stordriftsfordeler ved at alle hotellene i kjeden har like strukturelle løsninger og at de dermed kan tilby standardiserte systemer. I tråd med vårt rammeverk presentert i kapittel 4.1, gir han følgende kommentar om aktivitetene kjedehotellene ivaretar internt:

«Vi vil gi gjestene opplevelser. Alt som gjesten ser, skal være unikt. Men alt som gjesten ikke møter, kan standardiseres.»

På den andre siden kan skjevheter i utvalget gi et feilaktig inntrykk av hotellbransjen. Blant annet kan det tenkes at utfallet i denne hypotese kan være påvirket av at enkelte kjedehotell velger å avstå fra denne typen spørreundersøkelser på grunn av mediestormen rundt publiseringen av rapporten «ISS-metoden», og at vi dermed ikke har fått dekket de kjedehotell som i størst grad setter ut tjenester. En mistanke som til en viss grad har blitt bekreftet gjennom at enkelte hotell har henvist til kjedens hovedkontor ved spørsmål om outsourcing.

Det er også en stor forskjell blant kjedehotell i Norge når det gjelder føringer på drift og hvilken profil hotellene opprettholder. Blant annet er det naturlig å anta at kjeder som for eksempel «De Historiske» i større grad enn andre kjeder ønsker å ivareta tradisjoner og særpreg. Dette kan peke i retning av at det faktisk ikke er store forskjeller mellom kjedehotell og uavhengige hotell.

Hypotese 8

Hypotese 8: Jo større grad av bransjepraksis, desto større grad av outsourcing.

Med hypotese 8 ønsker vi å se om det er en sammenheng mellom graden av outsourcing på et hotell og hvorvidt representanten fra dette hotellet anser outsourcing som vanlig praksis i bransjen. For å teste hypotesen benyttet vi en korrelasjonstest. Tabell 11 på neste side viser at i vårt datamateriale er det ingen korrelasjon mellom oppfatningen av bransjepraksis og den gjennomsnittlige graden av outsourcing. På bakgrunn av korrelasjonstesten peker resultatene i retning av å forkaste hypotese 8.

Tabell 11 – Korrelasjonskoeffisient mellom oppfatningen av bransjepraksis og graden av outsourcing

	Korrelasjon	P-verdi	Signifikant	Resultat
Vanlig praksis i bransjen	0,1374	0,1543	Nei	Ingen korrelasjon

Videre er praksis i bransjen, sett i sammenheng med samtlige positive påvirkningsfaktorer som er tatt høyde for i undersøkelsen, den faktoren med minst hold. Resultatene fra undersøkelsen viser at påstanden har en gjennomsnittsgard på 2,66, og dette tilsier at respondentene samlet sett er delvis uenige i at bransjepraksis påvirker outsourcingbeslutninger ved hotellet. Over 30 prosent av utvalget svarte at de var verken uenige eller enige i påstanden, mens kun fire prosent var helt enige. I tillegg var det nesten en femtedel som ikke visste om dette hadde en påvirkning i outsourcingbeslutningene. Resultatene tyder altså på at oppfatningen av bransjepraksis ikke er av stor betydning for grad av outsourcing i hotellbransjen.

Resultatet kan sees i lys av at vi gjennom undersøkelsen står igjen med inntrykket av at outsourcing er relativt lite utbredt i hotellbransjen og at bransjepraksis dermed blir ansett som mindre relevant ved en diskusjon om å sette ut tjenester. Blant annet kommenterer et distriktshotell som er tilknyttet en større kjede at de ikke har hørt om outsourcing i bransjen annet enn bookingtjenester. På bakgrunn av dette kan en av forklaringene være at enkelte hotell faktisk ikke har særlig god kjennskap til hvor utbredt outsourcing er i bransjen, og videre ikke kjenner til fordelene og ulempene bak denne typen organiseringsform.

Det kan anses som positivt at outsourcingbeslutninger i stor grad ikke blir basert på oppfatningen om bransjepraksis. En outsourcingbeslutning burde vurderes på et saklig grunnlag hvor fordelene og ulempene ved organiseringsformen kartlegges for det enkelte hotell. For at en outsourcingrelasjon skal lykkes settes det krav til fullstendige analyser og gode kontrakter. Å ta utgangspunkt i at outsourcing er bransjepraksis kan ende opp med å koste mer enn inntjeningen, da outsourcing mest sannsynlig ikke egner seg som løsning for alle hotell. Særlig er dette viktig for hotellbransjen ettersom den er preget av store forskjeller når det gjelder ulike hotellkarakteristika.

Hypotese 9

Hypotese 9: Jo større hotell, desto større grad av outsourcing av serviceaktiviteter.

Med hypotese 9 ønsker vi å teste om det er en positiv sammenheng mellom et hotells størrelse og i hvilken grad hotellet outsourcer. Størrelsesfaktorene hotellene har oppgitt er antall ansatte ved hotellet, antall rom og driftsinntektene for året 2010. En korrelasjonstest ble benyttet for å teste for lineære sammenhenger. Resultatene er gjengitt i tabellen under.

Tabell 12 - Korrelasjonskoeffisienter mellom størrelsesfaktorer og grad av outsourcing

Hele utvalget	Korrelasjon	P-verdi	Signifikant	Resultat
Antall ansatte	-0,1841	0,0289	Ja	Negativ korrelasjon
Antall rom	-0,1416	0,0906	Nei	Ingen korrelasjon
Driftsinntekter	-0,0904	0,3475	Nei	Ingen korrelasjon
Helårsdrift				
Antall ansatte, helårsdrift	-0,1545	0,1826	Nei	Ingen korrelasjon
Antall rom, helårsdrift	-0,1036	0,3697	Nei	Ingen korrelasjon
Driftsinntekter, helårsdrift	-0,0016	0,9906	Nei	Ingen korrelasjon
Ikke helårsdrift				
Antall ansatte, ikke helårsdrift	-0,2873	0,0213	Ja	Negativ korrelasjon
Antall rom, ikke helårsdrift	-0,2344	0,0581	Nei	Ingen korrelasjon
Driftsinntekter, ikke helårsdrift	-0,3307	0,0156	Ja	Negativ korrelasjon

Tabell 12 viser at for hele utvalget har vi en signifikant negativ korrelasjon mellom antall ansatte og grad av outsourcing på et fem prosent signifikansnivå, altså jo færre ansatte desto større grad av outsourcing. Videre finner vi ingen korrelasjon mellom grad av outsourcing og henholdsvis antall rom og driftsinntekter når vi ser på hele utvalget under ett, men vi ser at antall rom er negativt korrelert dersom vi bruker et ti prosent signifikansnivå. Dersom vi deler opp utvalget i hotell som har helårsdrift, altså 360 dager eller mer, og ikke har helårsdrift får vi andre resultater. Blant hotellene som ikke har helårsdrift er det fra 120 til 358 dager i drift. Vi vil i den videre diskusjonen bruke ordet sesongdrift når vi omtaler hotellene som har under 360 driftsdager selv om noen hotell per definisjon ikke kan kalles dette, jamfør blant annet hotellet som er kun to dager unna å ha helårsdrift. Blant hotellene i utvalget som har helårsdrift finner vi ingen signifikante korrelasjoner mellom grad av outsourcing og størrelsesfaktorene. Derimot finner vi en signifikant negativ korrelasjon på et fem prosent signifikansnivå mellom outsourcing og henholdsvis antall ansatte og driftsinntekter blant hotellene med sesongdrift.

Før vi trekker en konklusjon om hvorvidt vi på bakgrunn av resultatene må forkaste hypotesen eller ikke er det viktig å ta stilling til at vi i disse testene kan stå overfor endogenitetsproblematikk. I statistikk skilles det mellom to typer variabler: endogene og eksogene. Eksogene variabler er gitt utenfor modellen, mens endogene er bestemt i modellen. Vi har et endogenitetsproblem dersom den uavhengige variabelen forklarer den avhengige variabelen, og den avhengige variabelen igjen forklarer den uavhengige variabelen. I vår sammenheng kan antall ansatte og driftsinntekter være endogene variabler. Når det gjelder antall ansatte så vil denne faktoren være utslagsgivende for hvorvidt et hotell ønsker å sette ut tjenester, samtidig som stor grad av outsourcing fører til at et hotell får færre ansatte da disse ofte blir overført til den eksterne tjenesteleverandøren. Videre vil driftsinntekter påvirke et hotell om hvorvidt det vurderer å outsource aktiviteter, mens på den andre siden vil grad av outsourcing påvirke størrelsen på driftsinntektene. Antall rom er derimot en fast størrelse. Det er naturlig å anta at antall rom kan påvirke et hotells grad av outsourcing, men outsourcing kan ikke forklare antall rom. Vi kan dermed si at antall rom er eksogent gitt. På grunn av denne endogenitetsproblematikken tillegger vi relativt liten vekt på korrelasjonen mellom grad av outsourcing og henholdsvis ansatte og driftsinntekter. Forholdet mellom grad av outsourcing og antall rom kan vi derimot fullt ut bruke som grunnlag for våre diskusjoner. Her forventet vi en positiv korrelasjon, men finner en negativ korrelasjon på 0,1416 som er signifikant på et ti prosent signifikansnivå. Da vi har valgt en grense på fem prosent signifikansnivå, slik at risikoen for å ta feil er mindre, konkluderer vi med at korrelasjonen er ikke signifikant.

Vi ønsket å styrke resultatene ved å teste om det foreligger en ikke-lineær sammenheng mellom graden av outsourcing ved små og store hotell. Dette gjorde vi ved å inndele datasettet i hotell med antall rom under og lik medianen på 70 og hotell med antall rom over dette. Deretter testet vi om differansen på den gjennomsnittlige graden av outsourcing for små hotell på 1,89 og store hotell på 1,85 var signifikant. Testen genererte en p-verdi på 0,3428 og vi kan dermed ikke forkaste nullhypotesen. Det er med andre ord ingen signifikant differanse mellom gruppene. Resultatet gir ytterligere støtte til at størrelse ikke kan forklare bruken av outsourcing i hotellbransjen, og hypotese 9 må derfor forkastes.

I kapittel 4.5 viste vi til tilfeller som førte til både negative og positive korrelasjoner mellom grad av outsourcing og størrelsesfaktorene. Da det viser seg å være ingen korrelasjon tenker vi at forklaringen er at de positive og negative korrelasjonene veier opp for hverandre.

En tenkelig forklaring til avviket fra forventningene kan være at mange hotell er store nok til å generere stordriftsfordeler internt. Dersom et hotell kan utføre enkelte aktiviteter til tilnærmet lik kostnad som en outsourcingspartner, vil naturligvis en stor del av insentivet til outsourcing falle bort. Dette kan sees i sammenheng med resultatene fra hypotese 3 hvor vi fant at lavere produksjonskostnader ble tillagt relativt lite vekt i en outsourcingbeslutning. I tillegg er det nesten 30 prosent av utvalget som oppga at de var helt eller delvis enige i at de er store nok til å oppnå stordriftsfordeler innad i hotellet. Som følge av disse fordelene vil derfor graden av outsourcing bli redusert. Ved denne årsakssammenhengen vil vi dermed kunne forvente en negativ korrelasjon mellom grad av outsourcing og størrelse.

En annen forklaring kan være knyttet til transaksjonskostnader. Lamminmaki (2003) hevder at aktiviteter som utføres hyppig og med større omfang vil ha en tendens til å være integrert da transaksjonskostnadene knyttet til outsourcing av disse tjenestene vil bli høye, jamfør kapittel 4.5. Transaksjons- og koordineringskostnader vil øke i tilfeller der det er behov for stor grad av kontroll av utførelsen av tjenestene. Det kan tenkes at aktiviteter på større hotell som oftest er av større omfang enn ved mindre hotell slik at utsetting av disse fører til høyere koordinerings- og transaksjonskostnader for de større hotellene.

Videre vil større hotell som utfører aktivitetene internt på grunn av stordriftsfordeler ha tilstrekkelig eller mer enn tilstrekkelig kompetanse innad i hotellet. Større hotell vil dermed kunne ha mindre behov for tilgang til faglig ekspertise gjennom bruk av outsourcingtjenester. Blant annet kommenterer et større hotell i Oslo at de selv har en stor teknisk avdeling som reparerer møbler, maler, flislegger og gjør diverse vedlikeholdsarbeid, og at de derfor tror de outsourcer mindre enn sammenlignbare hotell.

Vi hadde også et moment i diskusjonen i teoridelen om at større hotell outsourcer i større grad på grunn av kompleksitetskostnader, jamfør kapittel 4.5 Dette fører til en positiv korrelasjon mellom grad av outsourcing og størrelse. En forklaring på at vi ikke finner noen korrelasjon kan være at de store hotellene i Norge ikke er store nok til å kunne sammenlignes med hotellene som er bakgrunnen for kompleksitetsteorien. Norges største hoteller er relativt små i forhold til store hotell i utlandet. Det kan dermed tenkes at det ikke oppstår kostnader knyttet til kompleksitet ved hotellene i Norge.

En forklaring kan også være i sammenheng med at outsourcing benyttes som forsøk på å forbedre lønnsomheten. Outsourcing er en mulig løsning for å redusere økonomisk risiko og

forbedre et hotells evne til å være fleksibel i forhold til etterspørselssvingninger. Det er i hovedsak de små og uavhengige hotellene i distriktene som sliter mest, jamfør kapittel 3, og det kan dermed tenkes at totalt sett vil mindre hotell etterspørre outsourcingtjenester i større grad enn større hotell. Vi får med dette en negativ korrelasjon mellom grad av outsourcing og størrelse. På den andre siden oppgir mange mindre hotell i undersøkelsen at de ikke kan benytte seg av outsourcing fordi de rett og slett ikke er store nok. Dette fremkommer av følgende kommentar fra et distriktshotell i Geiranger:

«[...]For bedrifter som vår, er det svært stor grad av eigeninnsats som gjer at vi greier halde det gåande. Outsourcing er oftast ikkje aktuelt då ein sjeldan har nok kapital å rutte med. Det gir begrensingar heile vegen.[...]»

Videre påpeker et annet distriktshotell i Sogn og Fjordane at fordi de er små vil ikke outsourcing være en mulighet da kostnadene knyttet til outsourcing er for høye i forhold til inntektsevnen. Dette peker i retning av positiv korrelasjon, altså at større hotell outsourcer mer relativt til mindre hotell.

Ved testing av hypotese 9 er det viktig å merke seg at det verken er kontrollert for beliggenhet, kjededeltakelse eller andre variabler som kan endre bildet. Det er kun sett på outsourcing som funksjon av størrelse målt i antall rom, antall ansatte og driftsinntekter. I tillegg kan antall ansatte være en upresis parameter da det ikke er tatt hensyn til heltid og deltid, og hotellene kan ha ulike oppfatninger om personalet tilknyttet en outsourcet tjeneste blir regnet som ansatte på hotellet eller hos tredjepart.

Hypotese 10

Hypotese 10: Jo høyere konkurranseintensitet i det relevante markedet, desto større grad av outsourcing.

Hypotese 10 tar utgangspunkt i et hotells konkurransesituasjon. Gjennom hypotesen ønsker vi å se om det er en sammenheng mellom hotellets oppfatning av konkurranseintensitet i det relevante markedet, og i hvilken grad hotellet outsourcer aktiviteter. Hypotesen bygger på spørsmålet om hvorvidt hotellet har sterke konkurrenter i geografisk nærhet. Vi forventet å finne at stor grad av konkurranseintensitet medfører press til å kutte kostnader, og at det vil være aktuelt å benytte outsourcing som et verktøy for å sikre egen posisjon.

En korrelasjonstest ble benyttet for testing av hypotesen. Tabell 13 viser at det er ingen signifikant korrelasjon mellom konkurranseintensitet og den gjennomsnittlige graden av outsourcing. Resultatet peker dermed i retning av å forkaste hypotese 10.

Tabell 13 – Korrelasjonskoeffisienter mellom oppfattet konkurranseintensitet og graden av outsourcing

	Korrelasjon	P-verdi	Signifikant	Resultat
Hele utvalget	0,1149	0,1717	Nei	Ingen korrelasjon
Byhotell	0,2123	0,0976	Nei	Ingen korrelasjon
Distriktshotell	-0,1317	0,9040	Nei	Ingen korrelasjon

Vi valgte også å teste for om det er korrelasjon mellom grad av konkurranseintensitet og grad av outsourcing for henholdsvis byhotell og distriktshotell. Som vi har nevnt tidligere forutsetter vi at det er større muligheter til å outsource serviceaktiviteter i og i nærheten av byene enn det er i distriktene. Dette støttes også av undersøkelsen der 22 prosent av distriktshotellene svarte at de var helt enige i påstanden om at de ikke outsourcer fordi de ikke har tilgang til tjenestetilbydere som kan tilfredsstille deres krav, i motsetning til byhotellene der snau 9 prosent har svart det samme. Det kan derfor tenkes at et distriktshotell som er utsatt for sterk konkurranse ikke har muligheten til å outsource selv om de ønsker å bruke dette som en organiseringsform. Resultatene viser en positiv korrelasjon for byhotell og en negativ korrelasjon for distriktshotell, men ingen av disse er signifikante på et fem prosents signifikansnivå. For byhotell er derimot den positive korrelasjonen signifikant på et ti prosents signifikansnivå og dette peker i retning av å ikke forkaste hypotese 10. En forklaring på hvorfor distriktshotell som står overfor sterk konkurranse ikke har en større grad av outsourcing kan være at disse er mer rettet mot å bevare tradisjoner, noe som medfører at outsourcing ikke blir aktuelt til tross for tilgangen til leverandører.

For å styrke resultatene delte vi opp utvalget i to grupper etter hvorvidt hotellene er uenige og enige i påstanden om at de har sterke konkurrenter i geografisk nærhet. På denne måten kunne vi bruke en ikke-lineær test som er litt mer fleksibel enn en korrelasjonstest. Vi benyttet en t-test for å se om det foreligger en signifikant forskjell i graden av outsourcing mellom de to gruppene. Gjennomsnittlig grad av outsourcing for hotellene som oppfattet konkurranseintensiteten som lav er 1,77, mens for de som oppfattet den som høy er den gjennomsnittlige graden på 1,91. Testen genererer en p-verdi på 0,0793 og vi finner en signifikant forskjell på et ti prosent signifikansnivå. Vi finner ikke nok bevis for å forkaste

nullhypotesen, men finner en viss støtte for at hotell med relativt stor grad av sterke konkurrenter outsourcer i større grad enn hotell med liten grad.

Det er viktig å merke seg at vi også ved denne hypotesen kan stå overfor et endogenitetsproblem. Grad av konkurranseintensitet kan påvirke grad av outsourcing, men grad av outsourcing kan også påvirke grad av konkurranseintensitet. Det kan tenkes at outsourcing kan øke effektiviteten på et hotell og med dette tilegne seg fortrinn og styrke egen posisjon, som igjen kan skape et ytterligere konkurransepress i markedet.

Pris er et viktig element i konkurransen etter markedsandeler. Hotell utsatt for konkurranse i geografisk nærhet vil trolig også utsettes for priskonkurranse, og dette vises også i utvalget gjennom en signifikant korrelasjon på 0,4281 mellom hvorvidt hotellene konkurrerer på pris og opplevd konkurranseintensitet. Outsourcing kan bli ansett som et verktøy for å redusere driftsutgiftene og dermed styrke konkurranseevnen ved at hotellet kan tilby lavere pris eller øke kvaliteten eller omfanget på tjenesten. På grunnlag av dette kunne vi forvente å finne en positiv korrelasjon mellom konkurranseintensitet og gjennomsnittlig grad av outsourcing. På den andre siden kan sterk konkurranse i et marked allerede ha ført til intern effektivisering ved hotellet, slik at outsourcing dermed ikke forventes å gi vesentlige kostnadsbesparelser. Dette oppfatter vi som poenget i en kommentar fra en respondent om at norske ledere har hatt personalkostnader i fokus i flere år, jamfør hypotese 3. Dette tyder på at for enkelte hotell er ikke kostnadsperspektivet hovedmotivet bak outsourcing.

Kvalitet er et annet moment som står sentralt i konkurranse og nærmere 70 prosent av utvalget oppgir at de konkurrerer på servicekvalitet. En grunn til at det ikke er en positiv korrelasjon mellom oppfattet konkurranseintensitet og den gjennomsnittlige graden av outsourcing kan være at hotell i sterk konkurranse ønsker å ivareta kontroll over egne aktiviteter for å sikre kvaliteten på tjenestene. Resonnementet får noe støtte da vi finner en negativ korrelasjon mellom påstanden om at hotellet konkurrerer på servicekvalitet og graden av outsourcing. Korrelasjonen er signifikant på et ti prosent signifikansnivå. Når det gjelder service påpeker Horwath Consulting at det kan tenkes at man har et ønske om å bevare tjenester internt for å kunne opptre som fleksibel i forhold til hvilken tid på døgnet aktiviteter skal utføres (Horwath, 2010). Dette gjøres for å yte best mulig service overfor gjestene. På den andre siden kan konkurranseintensitet medføre et ønske om service og kvalitet som hotellet selv ikke klarer å levere til egne gjester med interne ressurser, og outsourcing kan dermed benyttes for tilgang til ekspertise og kvalitet.

Stor konkurranse i det relevante markedet påvirker hotellets beleggspersent som igjen utsetter et hotell for lønnsomhetspress. Dette ser vi også i utvalget gjennom at 15 persent av byhotellene og 30 persent av distriktshotellene oppgir at de har opplevd en kapasitetsnedgang. Videre har 40 persent av byhotellene opplevd press på lønnsomheten kontra 65 persent av distriktshotellene. Svingninger i kapasitetsbelegg medfører et behov for evne til tilpasning og fleksibilitet. På grunnlag av dette burde vi se en positiv korrelasjon mellom konkurranseintensitet og grad av outsourcing.

6.2 Oppsummering

Hypotese 1 og 2 danner grunnlaget for vår første problemstilling som er følgende:

Problemstilling 1: I hvilken grad blir ulike aktiviteter i hotellbransjen i Norge outsourcet til en ekstern tjenestetilbyder?

Tabell 14 på neste side viser samtlige aktiviteter vurdert i undersøkelsen rangert etter grad av outsourcing. Vaskeritjenester outsources i størst grad i bransjen med 60 persent av utvalget som outsourcer aktiviteten fullstendig. Regnskap, teknisk service, utflukter og kurs, overvåking og sikkerhet samt generelt vedlikehold følger deretter med nokså stor grad av outsourcing. En tråd kan trekkes mellom resultatene fra undersøkelsen og rammeverket presentert i teorikapittel 4.1. Her forventet vi at aktivitetene med liten grad av kundekontakt og stor grad av standardisert prosess var de mest potensielle kandidatene for outsourcing. Videre forventet vi at aktivitetene med stor grad av kundekontakt og liten grad av standardisert prosess blir utført internt på hotellet.

Resultatet fra undersøkelsen var i stor grad sammenfallende med dette, med unntak av noen få aktiviteter. I henhold til rammeverket forventet vi en større grad av outsourcing av reservasjoner, personaladministrasjon samt salg og markedsføring. Videre er det overraskende at grad av outsourcing av utflukter og kurs er relativt stor.

Tabell 14 - Serviceaktivitetene rangert etter grad av outsourcing

Rangering	Aktiviteter	Andel hotell som integrerer	Andel hotell som outsourcer delvis	Andel hotell som outsourcer 100 %
1	Vaskeri	21 %	19 %	60 %
2	Regnskap	44 %	21 %	35 %
3	Teknisk service	38 %	42 %	19 %
4	Utflukter og kurs	47 %	34 %	20 %
5	Overvåking og sikkerhet	46 %	36 %	18 %
6	Generelt vedlikehold	51 %	41 %	8 %
7	Spa	75 %	5 %	20 %
8	Treningsstudio	77 %	5 %	18 %
9	Personaladministrasjon	72 %	21 %	6 %
10	Renhold av fellesareal	87 %	7 %	6 %
11	Renhold av rom	88 %	5 %	7 %
12	Reservasjoner	83 %	17 %	0 %
13	Salg og markedsføring	84 %	16 %	1 %
14	Restaurant	93 %	5 %	2 %
15	Bar	94 %	4 %	2 %
16	Kurs og konferansevirksomhet	96 %	4 %	0 %
17	Resepsjon	99 %	1 %	0 %

Det kan også trekkes en tråd mellom aktivitetene med liten grad av outsourcing og utfallet av hypotese 1. Denne hypotesen viser at aktivitetene som i aller størst grad blir beregnet som kjerneaktiviteter er resepsjon, restaurant og bar, og kurs- og konferansevirksomhet. Ut i fra Tabell 14 ser vi at dette også er aktivitetene med minst grad av outsourcing. Det følger av teoretiske bidrag innen outsourcingfeltet at aktiviteter tilknyttet kjernevirksomheten ikke burde settes ut til en ekstern leverandør og dette gjenspeiles også i resultatene. I tillegg spurte vi hotellene i undersøkelsen om de var enige eller uenige i at kjerneaktiviteter er så viktige at de ikke bør outsources. Respondentene i utvalget svarte i gjennomsnitt grad 4, altså at de var delvis enige. Dette, sammen med resultatene over, kan tyde på at mange hotell gjør et bevisst valg i forhold til utsetting av kjerneaktiviteter og støtteaktiviteter. En av respondentene gir følgende kommentar som gir et godt bilde av resultatene våre og outsourcing i hotellbransjen i Norge:

«[...]Setter bort jobber som gjestene ikke merker at det er andre som gjør»

Helhetsinntrykket fra undersøkelsen er at det totalt sett er en relativt liten grad av outsourcing som organiseringsform i bransjen. Tabellen viser at andelen hotell som ivaretar

aktivitetene internt er veldig stor. For 11 av de 17 aktivitetene er det minst 75 prosent av utvalget som har aktiviteten fullstendig integrert på hotellet. For restaurant, bar, kurs- og konferansevirksomhet samt resepsjon er det over 90 prosent av utvalget som ivaretar aktiviteten internt. Dette viser at det i liten grad blir benyttet eksterne tjenesteleverandører til drift av aktiviteter i hotellbransjen.

Videre er hypotese 3 til 10 benyttet som utgangspunkt for å svare på problemstilling 2 som er følgende:

Problemstilling 2: Hvilke faktorer påvirker outsourcingbeslutningene i hotellbransjen i Norge, og hvor viktige anses de å være i vurderingen?

Med problemstilling 2 ønsker vi å finne de bakenforliggende årsakene til hvorfor outsourcing er lite utbredt i hotellbransjen. I Tabell 15 har vi rangert alle faktorene fra hypotese 3 til 5 samt hypotese 8, etter i hvilken grad respondentene er enige om at disse påvirker en outsourcingbeslutning.

Tabell 15 - Rangering av alle faktorene

Rangering	Faktorer	Type faktor	Gjennomsnittlig grad av enighet
1	Tilgang til faglig ekspertise	Kunnskapsbasert	3,81
2	Fokuserer på kjernevirksomhet	Kunnskapsbasert	3,80
3	Øker fleksibiliteten	Organisasjonsintern	3,78
4	Svekker organisasjonskulturen	Organisasjonsintern	3,73
5	Tap av intern kompetanse	Kunnskapsbasert	3,67
6	Lavere personalkostnader	Økonomisk	3,50
7	Flere variable kostnadsposter	Økonomisk	3,44
8	Lavere agentkostnader	Organisasjonsintern	3,43
8	Mangel på kompetanse om hotellet	Kunnskapsbasert	3,43
10	Redusert/fordelt risiko	Økonomisk	3,35
11	Lavere produksjonskostnader	Økonomisk	3,26
12	Mindre innovasjon	Kunnskapsbasert	3,25
13	Utilstrekkelig servicekvalitet hos leverandør	Kunnskapsbasert	3,16
14	Høyere transaksjonskostnader	Økonomisk	3,11
15	Høyere koordineringskostnader	Økonomisk	3,08
15	Svekker omdømmet	Organisasjonsintern	3,08
17	Lavere skatter og avgifter	Økonomisk	3,07
18	Frigjøring av kapital	Økonomisk	2,87
19	Vanlig praksis i bransjen	Andre	2,64
20	Tap av privat eller sensitiv informasjon	Kunnskapsbasert	2,63

Samtlige faktorer med unntak av tre stykker oppnår en gjennomsnittlig grad av enighet på over 3. Dette tilsier at hotellene i mer eller mindre grad er enige i at disse faktorene har en effekt ved outsourcing, enten positivt eller negativt. Frigjøring av kapital, vanlig praksis i bransjen og tap av privat eller sensitiv informasjon er de eneste faktorene som har en grad under 3. Siden dette betyr at hotellene i en viss grad er uenige i påstandene om faktorene, ser det ut til at disse er av minimal betydning ved outsourcing i hotellbransjen.

I tillegg til de 17 overstående faktorene har vi til sammen fire faktorer fra hypotese 6, 7, 9 og 10 som vi har testet for om har en sammenheng med graden av outsourcing. Verken beliggenhet, deltakelse i kjede, størrelse eller konkurranseintensitet er faktorer som totalt sett tydelig påvirker grad av outsourcing. Det ser dermed ikke ut til at disse faktorene kan forklare hvorvidt et hotell setter ut aktiviteter eller ivaretar aktiviteter internt. Det foreligger likevel forskjeller dersom vi ser litt mer detaljert på faktorene.

Når det gjelder beliggenhet fant vi at aktivitetene renhold av rom og fellesareal, restaurant samt overvåking og sikkerhet outsources mer blant byhotell enn distriktshotell. Det finnes mange forklaringer til dette. Blant annet har totalt sett byhotell mest sannsynlig større tilgang til eksterne outsourcingleverandører enn distriktshotell. For det andre kan fokus på ulike kundesegmenter være en forklaring til forskjellene. En tredje forklaring kan være at personalet knyttet til distriktshotell i større grad blir benyttet til flere funksjoner, og som følge av dette blir det vanskeligere for hotellet å outsource. Videre er distriktshotell ofte av mindre størrelse enn byhotell og mange er lokalisert utenfor tettsteder og gjennomfartsveier. En mulig forklaring kan derfor være at de ikke har like stort behov for overvåking og sikkerhet. Aktivitetene regnskap samt salg og markedsføring blir imidlertid outsourcet i mindre grad ved byhotell enn distriktshotell. En mulig forklaring kan være at byhotellene i større grad enn distriktshotellene er tilknyttet kjeder, og at de dermed har tilgang til fellestjenester styrt fra sentralt hold. Videre anser vi denne typen faglig ekspertise som lettere tilgjengelig i distriktene i forhold til de andre serviceaktivitetene.

Det foreligger også forskjeller blant kjedehotell og uavhengige hotell dersom vi ser på én og én aktivitet, selv om det totalt sett ikke er en signifikant forskjell. Hotell som er deltaker i en kjede outsourcer renhold av fellesareal i større grad enn uavhengige hotell, mens kurs- og konferansevirksomhet, regnskap og teknisk service blir derimot outsourcet i mindre grad blant kjedehotell enn uavhengige hotell. En forklaring kan også her knyttes til lokalisering. Kjedenes er i større grad lokalisert i eller omkring byene i Norge, og har derfor bedre tilgang

til eksterne leverandører. En forklaring til hvorfor kjedehotell outsourcer i mindre grad enn uavhengige ved de tre andre aktivitetene kan være at hotellene som er tilknyttet en kjede kan oppnå fordeler ved å opptre som en felles enhet. Disse har dermed ikke like stort behov som uavhengige hotell til å benytte outsourcing som en kilde til blant annet stordriftsfordeler og faglig ekspertise. Videre er det kjeder, som for eksempel «De Historiske», som i større grad enn andre kjeder kan ønske å ivareta tradisjoner og særpreg, og derfor velger å ikke outsource.

I vår undersøkelse finner vi altså 18 faktorer som ser ut til å ha en innvirkning på grad av outsourcing i hotellbransjen i Norge. Det varierer derimot fra faktor til faktor hvor mye disse vektlegges. Ved sammenligning av de økonomiske faktorene i forhold til resten av faktorene fremkommer verken de positive eller negative økonomiske effektene som de viktigste faktorene ved en outsourcingbeslutning. Dette kan tyde på at outsourcing ikke lenger kun er et spørsmål om kostnadsreduksjoner, men kanskje at det heller benyttes som en langsiktig strategi for å tilegne seg andre strategiske fordeler. Dersom vi ser på de kunnskapsbaserte faktorene relativt til de andre, fremkommer tilgang til faglig ekspertise og fokus på kjernevirksomhet som de viktigste positive påvirkningsfaktorene ved outsourcing i hotellbransjen. Kompetanse fremstår dermed som svært viktig ved outsourcingbeslutninger. Videre blir svekket organisasjonskultur som er en del av de organisasjonsinterne faktorene ansett som den viktigste faktoren som begrenser bruken av outsourcing blant samtlige faktorer dekket av undersøkelsen. Fleksibilitet fremkommer som en sterk positiv organisasjonsintern faktor.

7. Konklusjon

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er en varierende grad av outsourcing blant de ulike serviceaktivitetene i hotellbransjen. Når det gjelder vaskeri, regnskap, teknisk service, utflukter og kurs samt overvåking og sikkerhet blir mer enn halvparten av aktiviteten outsourcet til en ekstern leverandør. Vaskeri utmerker seg som aktiviteten med størst grad av outsourcing, da 60 prosent av utvalget velger å sette ut hele aktiviteten. Videre blir aktivitetene resepsjon, kurs- og konferansevirksomhet, bar og restaurant utført internt hos over 90 prosent av hotellene i utvalget. Resepsjon fremstår som aktiviteten et hotell ikke ønsker å outsource da 99 prosent velger å ivareta denne fullstendig integrert. Resten av aktivitetene i undersøkelsen blir også i relativt stor grad beholdt innad på hotellene og vi sitter igjen med et helhetsbilde av at outsourcing av serviceaktiviteter er lite utbredt i hotellbransjen i Norge.

Det er mange faktorer som spiller inn i et hotells beslutning om hvorvidt de skal outsource serviceaktiviteter eller ikke. Blant de positive faktorene som utvalget vektlegger i størst grad er tilgang til faglig ekspertise, fokusering på egen kjernevirksomhet og fleksibilitet. Videre følger svekket organisasjonskultur og tap av intern kompetanse som to sentrale faktorer som begrenser outsourcing av serviceaktiviteter. De fem nevnte påvirkningsfaktorene skiller seg mest ut blant faktorene i undersøkelsen. Det kan altså se ut til at hotellbransjen legger mest vekt på kunnskapsbaserte og organisasjonsinterne faktorer, selv om økonomiske faktorer som blant annet lavere personalkostnader og flere variable kostnadsposter også spiller en relativt stor rolle i outsourcingssammenheng. Vi fant også signifikante forskjeller på grad av outsourcing blant noen av aktivitetene mellom byhotell kontra distriktshotell og mellom kjedehotell og uavhengige hotell. Så vi på alle aktivitetene under ett var det derimot ingen signifikante forskjeller.

Frigjøring av kapital, vanlig praksis i bransjen og tap av privat eller sensitiv informasjon fremkom som de eneste faktorene hotellene totalt sett var delvis uenige i at var grunnen til at de outsourcet eller ikke outsourcet. Vi fant dermed ingen støtte for at disse påvirker en outsourcingbeslutning i hotellbransjen. Videre var det ingen signifikante sammenhenger mellom grad av outsourcing og henholdsvis størrelse og konkurranseintensitet.

En grunn til at outsourcing er lite utbredt i hotellbransjen i Norge kan sees i sammenheng med relevansen av de ulike påvirkningsfaktorene. Til tross for at det er tre positive faktorer

som vektlegges i størst grad blant respondentene, er det også flere begrensende faktorer som rangeres høyt. For eksempel kan de positive faktorene være lite verdt dersom outsourcing svekker organisasjonskulturen i en slik grad at det skaper mistriivsel blant de ansatte og dette går utover kundens hotellopphold.

Datamaterialet og hypotesene som ble benyttet som grunnlag for våre resultater og konklusjoner har visse svakheter som bør tas hensyn til. For det første består datagrunnlaget av svar fra en kvantitativ spørreundersøkelse. I teoretiske bidrag på metodeområdet blir det anbefalt at man samler inn både kvantitative og kvalitative data før en analyse for å få et så godt grunnlag som mulig. Da vil de kvalitative dataene kunne blitt brukt som supplement til de kvantitative, og man «får mer kjøtt på beina». Grunnet vår tidsbegrensning valgte vi å legge fra oss planen om et par dybdeintervjuer, selv om dette i utgangspunktet var ønskelig å gjennomføre. I etterpåklokskapens lys er det også et par endringer vi ville gjort i spørreundersøkelsen. For det første er det noen spørsmål vi ikke benyttet i analysen, og i tillegg skulle vi gjerne ha spurt hotellene om deres vurderinger angående grad av kundekontakt og standardisert prosess. Dette ville forenklet denne delen av analysen. Videre er det et par hypoteser hvor det foreligger et endogenitetsproblem som påvirker testenes utfall. Alle hypotesene er dermed ikke like solide, men vi har prøvd å forholde oss til dette så godt vi kan.

Hotellbransjen i Norge er kompleks. Det foreligger store forskjeller i driftsforutsetninger og hotellkarakteristika for de enkelte hotell. Da vi i denne oppgaven har sett på påvirkningsfaktorer samlet sett for hele utvalget, har vi dermed ikke tatt stilling til om ulike karakteristika ved et hotell gir utslag for i hvilken grad de vektlegger påvirkningsfaktorene. Et forslag til videre forskning kan dermed være å se nærmere på hotell med like karakteristika, for eksempel byhotell da disse teoretisk sett har bedre tilgang til tjenestetilbydere. Det kan også være interessant å studere outsourcing i hotellbransjen fra et lønnsomhetsperspektiv ved å sammenligne et hotells lønnsomhet før og etter outsourcing. Dermed kan man studere om outsourcing faktisk medfører forbedringer i bunnlinjen.

Litteraturliste

- ADRESSEAVISEN. 29.11.2008a. - Smart på kort sikt. *Adresseavisen*.
- ADRESSEAVISEN. 29.11.2008b. Stordalen-hotell med 13 ansatte. *Adresseavisen*.
- ADRESSEAVISEN. 29.11.2008c. Stordalen: "Samme hva slags farge katten har". *Adresseavisen*.
- ALEXANDER, M. & YOUNG, D. 1996. Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, 29.
- ARNOLD, U. 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competence concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6.
- BARTHÉLEMY, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17.
- BESANKO, D. 2010. *Economics of strategy*, Hoboken, N.J., Wiley.
- BLAIR, R. D. & LAFONTAINE, F. 2005. *The economics of franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BOGEN, H. & KVINGE, T. 2005. Utsetting av arbeidsoppgaver - blir arbeidstakerne mer utsatt?
- COASE, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4.
- DAHLSTRØM, R., ROKKAN, A. I., HAUGLAND, S. A. & NYGAARD, A. 2003. Norsk hotellindustri: Blodbad eller konstruktiv reorganisering? *Magma*.
- ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. & PARDRÓN-ROBAINA, V. 2005. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26.
- FINANSDEPARTEMENTET 2006. Ot.prp. nr 1 (2005 - 2006), Skatte- og avgiftsopplegget 2006 - lovendringer. Oslo, Norge.
- GILLEY, K. M. & RASHEED, A. 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26.
- GLOBERMAN, S. & VINING, A. R. 2004. The outsourcing decision: A strategic framework.
- GOTTFREDSON, M., PURYEAR, R. & PHILLIPS, S. 2005. Strategic sourcing - From periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83.
- HEGNAR. 16.04.2010. Askeskyen kan få store konsekvenser. *Hegnar*.
- HORWATH 2010. Norsk Hotellnæring 2010. Oslo, Norge.
- HORWATH 2011. Flertallet av norske hoteller har forventninger om vekst i 2011. Horwath Consulting AS.
- HRRNETT. 31.03.2011. *Vestlandet frykter færre japanske turister* [Online]. Available: <http://www.hrrnett.no/?p=997>.
- ISS. 2011. *Vekst for ISS i Hotellsektoren* [Online]. Oslo. Available: www.no.issworld.com.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & KRISTOFFERSEN, L. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forlag.
- KAKABADSE, N. & KAKABADSE, A. 2000. Critical review – Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19.
- KLASSEKAMPEN. 16.03.2010. Slåss om medlemmer. *Klassekampen*, 16. mars 2010.
- KONKURRANSETILSYNET 2011. Konkurranseloven: Det relevante marked. www.konkurransetilsynet.no: Konkurransetilsynet.
- KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*, New York, Free Press.

-
- LAI, P.-C. & SOLTANI, E. 2007. Outsourcing hotel service operations: The case of Taiwan hotels. Available: <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7205.doc>.
- LAM, T. & HAN, M. X. J. 2005. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24.
- LAMMINMAKI, D. 2003. *Outsourcing in the hotel industry: A management accounting perspective*. Doctorial, Griffith University - Gold Coast
- LAMMINMAKI, D. 2008. Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*.
- MANIFEST 2010. ISS-Metoden.
- NESHEIM, T., NESHEIM, A. & GARNÆS, S. 2003. Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet. Bergen.
- NESS, H. & HAUGLAND, S. A. 2001. Verdikjedeorganisering og kjedemakt i norsk dagligvarehandel. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- NHO. 2011. *Tøff tid for norsk reiseliv* [Online]. NHO Reiseliv. Available: <http://www.nhoreiseliv.no/nyheter/toeff-tid-for-norsk-reiseliv-article3117-601.html> [2011].
- NORDIC CHOICE HOTELS 2009. Årsrapport 2009.
- Dagsrevyen*, 2011. Directed by NRK. Norge.
- ISS og stuepikene*, 11.04.2011. Directed by NRK P2.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. 1990. The Core Competence Of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68.
- QUINN, J. B. & HILMER, F. G. 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*.
- ROGALAND AVIS. 02.09.2010. Tilbakeviser kraftig kritikk - Food Story gir flere arbeidsplasser. *Rogaland Avis*.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SMITH, A. & SKINNER, A. S. 1999. *The wealth of nations : books 1-3*, London, Penguin Books.
- SOLLI-SÆTHER, H. & GOTTSCHALK, P. 2007. Rapport fra outsourcingundersøkelsen 2007. Handelshøyskolen BI.
- SSB. 2010. *Tabell: 08339: Hotell og andre overnattingsbedrifter. Opne bedrifter, senger og rom. Årlege tal (F)* [Online]. Statistisk Sentralbyrå (SSB). Available: <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>.
- SSB 2011a. Tabell:08401: Alle overnattingsbedrifter. Overnattingar, etter gjestene sin nasjonalitet Statistisk Sentralbyrå.
- SSB. 2011b. *Tabell:08403: Hotell og andre overnattingsbedrifter. Overnattingar, etter formål med hotelloppholdet (F)* [Online]. Statistisk Sentralbyrå (SSB). Available: <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>.
- VELDE, M. V. D., JANSEN, P. & ANDERSON, N. 2004. *Guide to management research methods*, Malden, Mass., Blackwell Pub.
- WILLIAMSON, O. E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87.

Vedlegg

Undersøkelse av outsourcing i hotellbransjen i Norge

Dette er en spørreundersøkelse i forbindelse med en masterutredning ved Norges Handelshøyskole.

Det vil ta ca. 15 minutter å besvare spørreskjemaet.

På forhånd takk for at du vil delta i undersøkelsen!

Anonymitet innebærer at det på ingen måte vil fremkomme opplysninger eller resultater i utredningen som kan knyttes spesifikt til deres hotell, og vil behandles strengt konfidensielt.

1) Vil dere skjule deres identitet?

- Ja
 - Nei
-

2) Under hvilken kategori vil dere plassere hotellet?

- Byhotell
 - Distriktshotell
 - Flyplasshotell
-

3) Hva anser dere som hotellets hovedsegment?

- Kurs/konferanse
 - Yrkesreisende
 - Ferie/fritid
 - Annet, spesifiser her: _____
-

4) Er hotellet deltaker i en hotellkjede?

- Ja
 - Nei
-

7) I hvilken grad tror dere at hotellet outsourcer i forhold til andre sammenlignbare hotell i Norge?

- I mindre grad
 - I samme grad
 - I større grad
 - Vet ikke
-

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

I hvilken grad tror dere at hotellet outsourcer i forhold til andre sammenlignbare hotell i Norge? - I mindre grad

8) Hvorfor tror dere at hotellet outsourcer i mindre grad enn andre sammenlignbare hotell i Norge?

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

I hvilken grad tror dere at hotellet outsourcer i forhold til andre sammenlignbare hotell i Norge? - I større grad

9) Hvorfor tror dere at hotellet outsourcer i større grad enn andre sammenlignbare hotell i Norge?

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

Er hotellet deltaker i en hotellkjede? - Ja

10) Hvor ligger beslutningsmyndigheten angående outsourcing?

- Hotelledelse (det enkelte hotell)
 - Kjede/konsernledelse
 - Kommer an på type aktivitet
-

11) Har hotellet planer om å outsource serviceaktiviteter i løpet av 2011?

- Vi er i prosess og flytter aktiviteter ut av bedriften, men er ikke ferdig implementert enda
 - Vi diskuterer outsourcing, men ennå er ingenting bestemt
 - Vi har besluttet å ikke outsource i nærmeste fremtid
 - Vi har ikke diskutert outsourcing
 - Vet ikke
-

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

Har hotellet planer om å outsource serviceaktiviteter i løpet av 2011? - Vi diskuterer outsourcing, men ennå er ingenting bestemt eller

Har hotellet planer om å outsource serviceaktiviteter i løpet av 2011? - Vi er i prosess og flytter aktiviteter ut av bedriften, men er ikke ferdig implementert enda

12) Hvilke aktiviteter gjelder det?

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

Har hotellet planer om å outsource serviceaktiviteter i løpet av 2011? - Vi har besluttet å ikke outsource i nærmeste fremtid

13) Hvilke aktiviteter besluttet dere å ikke outsource?

22) Hvor mange ansatte har hotellet per dags dato?

23) Hvor mange rom har hotellet per dags dato?

24) Hvor mange dager var hotellet i drift i år 2010?

- Helårsdrift, 360 dager eller mer
 - Færre dager. Angi antall dager: _____
-

25) Hva var driftsinntektene til hotellet for året 2010?

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålene skal vises for respondenten:

Vil dere skjule deres identitet? - Nei

26) Hotellets navn: _____

27) Ditt navn: _____

28) Din stilling: _____

29) Din e-postadresse: _____

30) Har du noen kommentarer vedrørende outsourcing av serviceaktiviteter i hotellbransjen, benytt gjerne dette feltet: