

**SNF arbeidsnotat nr. 04/03**

**Ekstern arbeidskraft i bedriftens  
kjernevirksomhet**

**Torstein Nesheim  
Anne Nesheim  
Siri Garnæs**

SNF prosjekt 6660: "Kompetanseutvikling gjennom bedriftssamarbeid"

SNF prosjekt 6305: "Eksternalisering av arbeid og fleksible  
bemanningssløsninger"

Prosjektene er finansiert av Norges forskningsråd

**SAMFUNNS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS-  
BERGEN, FEBRUAR 2003  
ISSN 1503-2140**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

## **Sammendrag**

Innen sentrale perspektiver i strategi, organisasjonsfag og arbeidslivsforskning blir det antatt at menneskelige ressurser som er særlig viktige for evnen til å konkurrere bør organiseres internt, ved at 'bærerne' av kompetanse knyttes til bedriften gjennom langsiktige relasjoner. Vi argumenterer her på teoretisk grunnlag for at eksterne – de som arbeider *for* bedriften uten å være ansatt *i* bedriften - kan ha en viktig funksjon i tilknytning til bedriftens strategiske kjerne. For bedrifter som konkurrerer i dynamiske markeder vil disse kunne tilføre kunnskap om 'beste praksis', samt nye perspektiver og ideer som kan kombineres med bedriftens interne ressurser for å utvikle konkurransefortrinn.

Den empiriske analysen har to deler, en survey og to casestudier av bedrifter i IKT-sektoren. Resultatene viser at over halvparten av bedriftene innen datatjenester benytter ekstern arbeidskraft innen kjernevirksomheten. Bruk av eksterne samvarierer positivt med den betydning innovasjon og produktutvikling har for bedriften. Funnene tyder på at determinantene for bruk av ekstern arbeidskraft varierer mellom ulike bruksområder. Casestudiene gir gode empiriske illustrasjoner på de teoretiske mekanismene som ligger til grunn for artikkelen og peker på problemstillinger knyttet til i) utvikling av A- og B-lag , ii) dillemet mellom nærhet og distanse og iii) faktorer som fremmer kunnskapsoverføring, når ekstern arbeidskraft trekkes inn i kjernevirksomheten.

## **Innledning**

I denne artikkelen utfordres konvensjonell visdom i bedriftsorganisering. Innen sentrale perspektiver i strategi- og organisasjonsfag blir det antatt at menneskelige ressurser som er særlig viktige for evnen til å konkurrere bør organiseres internt, ved at 'bærerne' av kompetanse knyttes til tett til bedriften gjennom langsiktige relasjoner. Vi argumenterer her på teoretisk grunnlag for at eksterne – de som arbeider *for* bedriften uten å være ansatt *i* bedriften - kan ha en viktig funksjon i tilknytning til bedriftens strategiske kjerne. For bedrifter som konkurrerer i dynamiske markeder vil disse kunne tilføre kunnskap om 'beste praksis', samt nye perspektiver og ideer som kan kombineres med bedriftens interne ressurser for å utvikle konkurransefortrinn. Basert på studier av bedrifter i IKT-sektoren dokumenterer vi at eksterne knyttes til kjernevirksomheten og peker på noen utfordringer når ekstern arbeidskraft har en slik strategisk funksjon.

## **Konvensjonell visdom om bedriftens grenser og tilknytningsformer for arbeid**

Spørsmålet om bedriftens effektive grenser er et sentralt tema i strategi- og organisasjonsfagene. Med utgangspunkt i de ressurser, kompetanser eller aktiviteter som kreves for å frambringe en vare eller en tjeneste til en kunde, blir spørsmålet: Hvilke av disse elementene skal organiseres internt og hvilke kan kjøpes inn fra eksterne bedrifter, selvstendige eller samarbeidspartnere. Det grunnleggende spørsmålet for *transaksjonskostnadsteori* (Coase 1937, Williamson 1975) er hvilke oppgaver i en verdiskapningsprosess som skal utføres internt og bli styrt gjennom hierarkisk autoritet, og hvilke som bør håndteres gjennom eksterne kontrakter og markedstransaksjoner. Innslaget av transaksjonsspesifikke investeringer, dvs. i hvilken grad en ressurs bare kan

anvendes innen den aktuelle transaksjon uten vesentlig tap av gevinst, framheves som det viktigste kriteriet for å forklare organisasjonens grenser. For å beskytte seg mot opportuniste, vil internalisering – og et hierarkisk ansettelsesforhold - være å foretrekke når det er transaksjonsspesifikke investeringer, mens andre markedsbaserte kontrakter kan benyttes når investeringene er av mer generell karakter (Williamson 1975, Reve 1989).

I *det ressursbaserte perspektivet* antas det at bedrifter som har evne til å bygge opp sjeldne, verdifulle, ikke-substituerbare og vanskelig imiterbare ressurser vil oppnå en konkurransefordel (Barney 1991). Slike bedriftsspesifikke ressurser er grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn og omtales også som strategisk kjerne og – når ressursene primært er kompetansebasert – som kjernekompetanse. Bedriftenes grenser trekkes på grunnlag av hva man er spesielt gode til. De aktiviteter som er komplementære til disse unike trekkene ved bedriftene bør internaliseres. Dette gir anledning til fokus og konsentrasjon om vedlikehold og utvikling av kjernekompetanse. Intern organisering gjør det lettere å håndtere avhengighet og ”taus kunnskap” i verdiskapningsprosessen. Gjennom langsiktige relasjoner gis både bedriften og den ansatte incentiver til å investere i utvikling av bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter. Eksterne kontrakter og løsere koplinger til arbeidskraften bør benyttes utenfor de aktiviteter og ressurser som er sentrale for å skape komparative fortrinn. Ved å unnlate å benytte ekstern arbeidskraft innen kjerneområdene, unngår man lekkasje av sentrale kunnskapsressurser, noe som kunne svekket bedriftens konkurranseposisjon (Conner 1991, Kogut & Zander 1992, Silverman 2002).

Innen *arbeidslivsforskningen* har Atkinsons (1984) modell av den fleksible bedrift hatt stor innflytelse på analyser av alternativer til fast ansettelse. Denne modellen bygger på et skille mellom bedriftens kjerne og periferi, og har en del likhetstrekk med de to teoriene vi har beskrevet. I bedriftens kjerne er funksjonell fleksibilitet, dvs. bedriftens evne til flytte og omplassere arbeidstakerne mellom aktiviteter og oppgaver, sentralt. På denne måten kan man tilpasse seg endringer produkter og markeder. Kjernen omfatter bedriftens nøkkelkompetanse. Her antas det at bedriftene søker å knytte til seg og etablere langsiktige relasjoner med dyktige og motiverte ansatte. Slike kontrakter vil være et godt grunnlag for videreutvikling av kompetanse og endringer i arbeidsoppgaver som kreves.

I bedriftens periferi er derimot numerisk fleksibilitet avgjørende. Med dette menes evnen til å øke eller redusere mengden av arbeidskraft etter endringene i etterspørselen. For å få dette til er det fornuftig at arbeidskraftkostnadene er variable og at kontraktene kan sies opp uten for store kostnader for virksomheten. Det vil derfor være fornuftig å knytte arbeidskraft til seg på andre måter enn gjennom fast ansettelse; midlertidige ansettelser i bedriften, arbeidskraft som er leid inn fra en tredje part (ofte 'vikarbyrå'), selvstendige konsulenter, 'freelancere' eller tjenestebedrifter innen disse områdene.

*Oppsummert:* De tre perspektivene har en likeartet – men ikke identisk – forståelse av bedriftens effektive grenser og i hvilke situasjoner ekstern arbeidskraft bør benyttes. Når det gjelder arbeidskraft eller kompetanse som 'produksjonsfaktor' skilles det mellom intern organisering på den ene siden og ulike eksterne løsninger på den andre siden. Eksterne løsninger omfatter 'kompetansebærere' som utfører arbeid for bedriften, uten å

være ansatt i bedriften, for eksempel innleid arbeidskraft og selvstendige. Det er enighet om at eksterne *ikke bør benyttes innen bedriftens kjernevirksomhet* innen de tre tilnærmingene. Argumentene for dette er knyttet til utvikling av bedriftsspesifikke ressurser, fokus og konsentrasjon, fare for kunnskapslekkasje og problemer ved håndtering av transaksjonsspesifikke investeringer. Ekstern arbeidskraft vil være aktuelt for ressurser utenfor den strategiske kjernen, altså i bedriftens *periferi* hvor det kreves kompetanse av mer generell karakter. Slik arbeidskraft vil være særlig aktuell for å bidra til *numerisk fleksibilitet*, som ved svingninger i arbeidsmengde og etterspørsel,

**Antitesen: Eksterne tilfører kunnskap til bedriftens strategiske kjerne**

Det er en rekke indikasjoner på at tesene ovenfor er for enkle og unyanserte. Ekstern arbeidskraft omfatter både profesjonelle og arbeidstakere med mindre utdanning og kompetanse. Mens omfanget av atypiske tilknytningsformer for arbeid generelt øker, er veksten størst innen profesjonelle og tekniske funksjoner (Kalleberg 2000, Matusik og Hill 1998). Blant selvstendige kontraktører forventes mange å ha et høyt kompetansenivå og blir sett på som ‘eksperter’ av kundebedriftene. Disse utviklingstrekkene er tydeligst i regioner som Silicon Valley “where many highly skilled employees prefer working as independent contractors, since this status enables them to benefit from their ability to move between firms” (Kalleberg 2000: 357). I norsk sammenheng trekker den endrede profilen i de store bemanningsbedriftenes tjenester – relativt større innslag av grupper med høyere kompetanse (Nesheim og Hersvik 1999) – i samme retning.

At innleide konsulenter, selvstendige og annen ekstern arbeidskraft benyttes som eksperter med høy kompetanse, utfordrer tesen om at slike eksterne løsninger er forbeholdt perifere oppgaver og aktiviteter. Mulige forklaringer på disse observasjonene kan være a) mangel på arbeidskraft (bedriftene velger eksterne som “nest-beste løsning”), b) at bedriften har et lite bevisst forhold til hvilke tilknytningsformer som benyttes for de ulike oppgavene (ideen om konsentrasjon om kjernekompetanse er ikke internalisert!), og c) de som besitter attraktiv kompetanse foretrekker å arbeide selvstendig og gjerne for flere bedrifter framfor å være ansatt (Peel og Boxall 2001).

Det er imidlertid gode argumenter for at bruken av ekstern arbeidskraft innen eller nær kjernevirksomheten bygger på intendert rasjonelle vurderinger fra bedriftenes side. Disse overveielsene skiller seg imidlertid fra de som transaksjonskostnadsteorien og det ressursbaserte synet tradisjonelt har lagt til grunn. Poppo & Zenger (1998) fant ikke den forventede sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og internalisering blant bedrifter i dynamiske omgivelser. Dette forklares som en rasjonell tilpasning: Når teknologiske endringer skjer raskt, vil rutiner, språk og “embedded” kunnskap internt i bedriften lett legge grunnlaget for rigiditet og manglende forandringsevne, noe som svekker bedriftens konkurransevne. Satt på spissen: Hvis intern kospesialisering av ressurser hindrer tilgang til viktige kilder for kunnskap, kan internalisering være en hindring for heller enn et virkemiddel for bedriftens evne til å konkurrere. Sterke organisasjonskulturer og institusjonaliserte praksiser kan medføre at bedriften bruker for lang tid til å tilegne seg individuell og organisatorisk kompetanse.

Ressurser som gir unike konkurransefortrinn i en periode kan fort bli avleggs og gi unike konkurranseulemper pga raske endringer i marked og teknologi. Da oppbygging av ressurser medfører tid og kostnader, kan det også ta lang tid og medføre store kostnader å avlære rutiner og praksiser tid og ressurser (Leonard-Barton 1992, Ghoshal, Moran og Bartlett 2001).

Dyer og Singh (1998) argumenterer for at komparative fortrinn ofte kan ha sitt grunnlag i bedriftens relasjoner med eksterne aktører så vel som de ressursene som blir styrt internt. Bedrifter som klarer å kombinere ressurser på unike måter vi ha en konkurransefordel framfor bedrifter som ikke har evne eller vilje til dette. Fire kilder til slike relasjonelle fortrinn identifiseres; inter-organisatoriske relasjonsspesifikke ressurser, rutiner for kunnskapsdeling, komplementaritet i ressurser og effektiv styring på tvers av bedriftens grenser.

Med den økte spesialiseringen av kunnskap og nødvendigheten av å raskt tilpasse seg endrede konkurransebetingelser, blir eksterne kunnskapsbaserte nettverk viktigere for bedriftene (Foss 2001). I den framvoksende kunnskapsøkonomien er ressurser kontrollert av individer de viktigste ressursene. Det kan antas at relasjoner basert på hierarkisk autoritet derfor blir mindre effektive og få mindre betydning (Hodgson 1988). Bedriftens grenser vil bli mer flytende og uklare nettopp på grunn av kunnskapsnettverkene som overskrider disse grensene (Helper, MacDuffie & Sabel 2001). Under slike betingelser vil den enkelte bedrift knytte til seg spesialisert arbeidskraft gjennom andre tilknytningsformer enn ansettelse med et langsiktig perspektiv.



*Mot en kunnskapsbasert teori om ekstern arbeidskraft*

Matusik & Hill (1998) har utarbeidet en teoretisk argumentasjon for at bruk av ekstern arbeidskraft i noen situasjoner kan benyttes innen verdiskapende aktiviteter for å tilføre kunnskap som er viktig for å utvikle komparative fortrinn. I stabile omgivelser står beskyttelse av kunnskap sentralt, mens utvikling av ny kunnskap er relativt mindre viktig. Her bør man unngå å benytte ekstern arbeidskraft i de delene av virksomheten som er viktigst for konkurranseevnen. Grunnen til dette er at det er risiko for tap av kunnskap til konkurrerende bedrifter. Beskyttelse av kjernekompetanse er her sentralt, i samsvar med de 'tradisjonelle' argumentene fra det ressursbaserte perspektivet.

I dynamiske omgivelser hvor det er høy endringstakt, kreves det derimot kontinuerlig tilførsel av ny kunnskap for at bedriften skal være konkurransedyktig. I slike omgivelser vil potensialet ved kunnskapsgenerering overstige risikoen for kunnskapslekkasje. Ekstern arbeidskraft vil gjennom tilførsel av nye ideer og beste praksis være en viktig kilde til strategisk viktig kunnskap for bedriften.

The precise mix of contingent and traditional workers should be determined by the firm's evaluation of the relative value of component knowledge creation versus preservation and the firm's ability to integrate any new knowledge brought in. In enterprises where it is necessary to continually upgrade the firm's stock of core knowledge before it is made obsolete by the advances of others, contingent work levels should be higher, for contingent work can stimulate the knowledge-creation process (Matusik & Hill 1998: 691).

Ekstern arbeidskraft kan ha mange effekter på bedriftens kunnskapsbasis. For det første kan man tilføre bedriften 'beste praksis' innen et yrke, en profesjon eller en bransje. Gjennom å kombinere dette med den kunnskapen bedriftens ansatte har, kan det skapes

nye konkurransefortrinn. Når det gjelder profesjonell og teknisk arbeid, vil eksterne i gjennomsnitt ha høyere kunnskap om slik 'beste praksis', fordi de har erfaring fra flere bedrifter og kontekster og fordi deres kompetanse i motsetning til de interne blir evaluert av markedet. Kombinasjonen av denne eksterne kompetansen med bedriftens egen kunnskapsbase kan skape grunnlaget for konkurransefortrinn. Tilgang til 'beste praksis' eller 'offentlig' kunnskap vil være særlig viktig på de områdene de ansatte ikke er oppdatert.

For det andre kan ekstern arbeidskraft stimulere utviklingen av bedriftens private kunnskap. Dette skjer gjennom utprøving av nye prosesser og ideer utenfor bedriftens eksisterende repertoar av rutiner. Tilstedeværelsen av nye personer utenfra vil også bidra til at taut kunnskap blir gjort mer eksplisitt, noe som åpner for å stille spørsmålstegn ved og forbedre eksisterende rutiner og prosesser.

Å involvere ekstern kompetanse i kjernevirksomheten er ingen garanti for *kunnskapsutvikling*. En positiv effekt vil ofte kreve at man benytter et begrenset antall 'eksterne' og vektlegger ledelse og styring av kunnskapsgenererende prosesser hvor disse er involvert. En rekke faktorer vil påvirke evnen til kunnskapsgenerering. De eksterne evne til å lære fra seg og de internes evne til å tilegne seg kunnskap vil være sentralt. Ledelsen har et stort ansvar når det gjelder å få de fast ansatte til å forstå betydningen av å lære fra de eksterne. Motivasjonen kan styrkes gjennom formelle og uformelle mekanismer. Det er viktig å utvikle et godt klima eller en kultur for samarbeid mellom interne og eksterne. De eksterne bør oppmuntres til å se de eksterne som en mulighet, og

ikke en trussel. Man kan belønne informasjonsspredning og samarbeid. Ved å sette sammen "team" som arbeider mot et konkret mål av interne og eksterne stimuleres informasjonsutveksling. Som et alternativ kan eksterne jobbe opp mot interne som utfører likeartede oppgaver.

*Kunnskapslekkasje* kan påvirke bedriftens konkurranseposisjon i negativ retning. Formelle mekanismer inkluderer taushetsplikt, beskyttelse av eksplisitte kunnskapselementer som manualer, dokumentasjon og IT-systemer, og avstenging av aktiviteter og fysiske områder for de eksterne. Rykte er eksempel på en viktig sosial mekanisme. På den ene siden kan bedriften verdsette eksterne som kan gi informasjon om konkurrenter. På den annen side vil man ved inngåelse av kontrakt vektlegge at personen har et rykte for å respektere konfidensialitet i oppdrag for andre bedrifter. Dette kan bidra til å hindre kunnskapslekkasje når personen er ferdig med oppdraget og i fremtiden vil arbeide for konkurrenter. En tredje faktor er bevisst styring av lengden av kontraktene. Gjennom langvarige relasjoner kan man få grundig kjennskap ikke bare til enkelt-elementer av kunnskapen, men også grunnleggende, og mer 'taus' 'arkitektonisk' kunnskap. På denne måten utsettes viktig bedriftsspesifikk kunnskap for fare for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill 1998).

*Oppsummert:* Det er her argumentert for at bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser vil benytte ekstern arbeidskraft innen eller i nær tilknytning til bedriftens strategiske kjerne. Rasjonalet for dette er å trekke inn ny kunnskap som kan kombineres med interne ressurser. Dette motivet kommer i tillegg til bruken av slike

tilknytningsformer innen mer perifere områder av virksomheten, hvor motiver knyttet til numerisk fleksibilitet ofte er sentrale. I de neste avsnittene av artikkelen vil disse problemstillingene bli analysert empirisk.

### **Kvantitativ analyse: Ekstern arbeidskraft i IKT-sektoren**

#### *Metode og data*

Den empiriske analysen er delt i to, en kvantitativ del basert på en survey av bedrifter i IKT-sektoren, og case-studier av to bedrifter i samme sektor. Surveyen tok utgangspunkt i norske bedrifter innen datatjenester (NACE-kode: 72) i juni 2001. Denne konteksten kan beskrives som dynamisk, med høy grad av endring og usikkerhet. Utvalgsrammen ble generert ut fra Dun& Bradstreets oversikt og besto av 648 bedrifter. Utvalget ble stratifisert etter bedriftsstørrelse (6-19 og 20 eller flere ansatte) og geografi (sentral vs perifer beliggenhet). 105 bedrifter ble kontaktet, og vi fikk svar fra 55, noe som medfører en svarprosent på 52 %. Det var bare ubetydelige forskjeller i svarprosent mellom de fire strataene. Av utvalget på 55 svarte 44 på spørsmålene om bruk av ekstern arbeidskraft.. Bedrifter med mindre enn fem og flere enn 225 ansatte ble utelatt fra analysen, som dermed omfattet 36 bedrifter. Svarene bygger på telefonintervjuer med bedriftens leder, utført av et eksternt profesjonelt byrå.

Variablene ble målt ved å bruke perseptuelle indikatorer (1-5 skala). Eksterne i kjernevirksomheten ble målt ved at respondentene tok stilling til følgende påstander:

“Noen av de eksterne tilfører spesialkompetanse innen nøkkelområder for bedriften”.

“Noen av de eksterne arbeider sammen med våre ansatte på oppdrag for viktige kunder”,

“Eksterne arbeider primært med oppgaver som ligger utenfor bedriftens kjerneområde (omvendt skalering).

De andre variablene som inngår i analysen nedenfor er målt slik:

- \* Innovasjon: ”På våre markeder er evnen til innovasjon og produktutvikling den viktigste kilden til konkurransekraft”.
- \* Priskonkurranse: ”På våre markeder går konkurransen i første rekke på pris”.
- \* Mangel på arbeidskraft: ”Det er vanskelig å få tak i dyktige arbeidstakere”.
- \* Sesongsvingninger: ”Arbeidstakere som er rekruttert fra andre bedrifter i bransjen trenger lite opplæring i våre produksjonsprosesser”.

Bedriftsstørrelse er målt ved antall ansatte, fagorganisering ved andel av de ansatte som er fagorganisert (svar i spørreskjemaet).

#### *Eksterne i kjernevirksomheten*

Det er argumentert for at bedrifter i dynamiske omgivelser ofte vil benytte eksterne i de områdene av bedriften som primært gir grunnlag for verdiskapningen, dvs i kjernevirksomheten. Denne tesen får støtte i vårt utvalg. Tabell 1 viser at 72 % var enig i påstanden “Noen av de eksterne tilfører spesialkompetanse innen nøkkelområder for

Tabell 1: Bedriftens bruk av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten (%)

Påstand	Uenig (1,2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig(4,5)
Noen av de eksterne tilfører spesialkompetanse innen nøkkelområder for bedrifter (N=37)	17	11	72
Noen av de eksterne arbeider sammen med våre ansatte på oppdrag for viktige kunder (N=37)	33	0	67
Eksterne arbeider primært med oppgaver som ikke berører hovedvirksomheten i bedriften (N=37)	50	25	25

bedriften”. 67 % var enig i påstanden “Noen av de eksterne arbeider sammen med våre ansatte på oppdrag for viktige kunder”, mens 50 % var uenig i at “eksterne arbeider primært med oppgaver som krever liten kompetanse”. Disse resultatene gir en klar indikasjon på at bedrifter innen datatjenester ofte benytter ekstern arbeidskraft innenfor eller i nær tilknytning til det som blir betraktet som kjernevirksomheten.

Hva kan forklare variasjon i bruk av eksterne innen kjernevirksomheten? Hvorfor trekker noen bedrifter ekstern kompetanse inn i kjernevirksomheten, mens andre ikke gjør det? Vi vil her prøve ut to hypoteser, a) hvilken betydning innovasjon vs å konkurrere på pris har for bedriften, og b) mangel på arbeidskraft.

Når det er raske endringer i marked og teknologi, er det viktig for bedriftene å utvikle og utnytte ny kunnskap. Kompetanseutvikling vil være særlig viktig for de bedriftene som primært konkurrerer på innovasjon og produktutvikling heller enn kostnader og stordriftsfordeler. En strategi basert på innovative evner krever en kontinuerlig utvikling og anvendelse av kunnskap. En kilde til slike ideer er eksperter som er knyttet til bedriften på andre måter enn gjennom ansettelse. For at den kunnskapen de representerer skal ha betydning for verdiskapning og konkurranseevne, må denne eksterne arbeidskraften trekkes inn i bedriftens strategiske viktigste områder.

H1: Bedrifter som har en strategi basert på innovasjon og produktutvikling bruker ekstern arbeidskraft innen kjernevirksomheten i større grad enn andre bedrifter.

H1 er basert på antakelsen om at man foretrekker å benytte noen eksterne framfor fast ansatte. En annen forklaring kan være at bedriften benytter eksterne fordi man har problemer med å rekruttere folk til fast ansettelse. Anta at bedriften foretrekker ansettelseskontrakter med personer som har riktig kompetanse for å utføre sentrale verdiskapende oppgaver. Om denne arbeidskraften ikke er tilgjengelig for ansettelse fordi de foretrekker en løsere tilknytningsform, eller om man ikke ønsker å tilby den (høye) lønnen som disse gruppene krever, må man vurdere alternativer. Den aktuelle kompetansen kan være tilgjengelig gjennom eksterne kontrakter. Denne tilknytningsformen kan bli benyttet som en "nest-beste" løsning, når det er liten tilgang på personer for ansettelse. På dette grunnlaget skulle man forvente en positiv sammenheng mellom mangel på arbeidskraft og bruk av eksterne i kjernevirksomheten.

H2: Desto mindre tilgang på arbeidskraft med den etterspurte kompetanse, jo mer bruk av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten.

H1 og H2 er prøvd ut gjennom regresjonsanalyse. Analysen inkluderer også bedriftsstørrelse som kontrollvariabel. Tabell 2 viser resultatene blant de bedrifter som benytter selvstendige (N=26). Av tabell 2 ser vi at det er signifikant positiv sammenheng mellom innovasjonsstrategi og bruk av eksterne, noe som støtter opp om H1. Det er derimot en negativ, ikke-signifikant sammenheng mellom mangel på arbeidskraft og bruk av eksterne. H2 får dermed ingen støtte. Effekten av bedriftsstørrelse er positiv, men ikke signifikant. Analyse av utvalget hvor N=36, gir tilsvarende sammenhenger, men en lavere forklart varians. Funnene støtter dermed en forklaring som antar at bedriftene benytter ekstern arbeidskraft bevisst med et strategisk formål; å fremme innovasjon og produktutvikling.

*Tabell 2: Determinanter for bruk av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. Regresjonsanalyse med standardisert regresjonskoeffisient.*

Uavhengige variabler	Beta
Bedriftsstørrelse*	,202
Innovasjonsstrategi	,469**
Mangel på arbeidskraft	-,262

\* kvadratrot av antall ansatte N=26, R2=,193



*Ulike determinanter for eksterne i kjernevirksomheten vs eksterne i 'periferien'*

Vi har så langt analysert ekstern arbeidskraft knyttet til kjernevirksomheten. Tradisjonelt er altså atypisk arbeid blitt betraktet å være aktuelt i forbindelse med mer perifere aktiviteter og oppgaver i bedriften, gjerne knyttet til variasjon i arbeidsmengde og numerisk fleksibilitet. 55 % av bedriftene i utvalget benytter eksterne i forbindelse med svingninger i etterspørselen. Et interessant spørsmål er om bruken av eksterne på de to ulike områdene (strategisk kjerne vs numerisk fleksibilitet) kan forklares av de samme eller av forskjellige uavhengige variabler. Vi har analysert bruken av eksterne ved svingninger i etterspørsel og arbeidsmengde ut fra ulike uavhengige variabler, basert på tidligere forskning (Blake-Uzzi & Davis 1993, Uzzi & Barsness 1998, Kalleberg 2000). Den modellen som gir høyest forklaringskraft, er vist i tabell 3. Den avhengige variabelen samvarierer som forventet positivt med mangel på arbeidskraft, sesongsvingninger og negativt med andel fagorganiserte. Det er også en signifikant positiv sammenheng med bedriftsspesifikk kompetanse, noe som er uventet ut fra transaksjonskostnadsteori. Det er også gjort regresjonsanalyser hvor de samme uavhengige variablene er benyttet for å forklare a) bruk av eksterne i kjernen og b) eksterne ved svingninger i etterspørselen. Resultatene fra disse analysene viser at de uavhengige variablene har ulik effekt på de to avhengige variablene.

*Tabell 3: Determinanter for bruk av ekstern arbeidskraft ved svingninger i etterspørsel og arbeidsmengde. Regresjonsanalyse med standardisert regresjonskoeffisient.*

	Beta
Bedriftsstørrelse	,002
Mangel på arbeidskraft	,479***
Sesongsvingninger	,490***
Bedriftsspesifikk kompetanse	,288*
Andel fagorganiserte	-,237*

N=35, R<sup>2</sup>=,248

Variasjon i bedriftens bruk av ekstern arbeidskraft på de to områdene samvarierer altså med ulike variabler. Mens innovasjonsstrategi er den viktigste forklaringsvariabelen innen kjernevirksomheten, er sesongsvingninger og mangel på arbeidskraft viktigst ved svingninger i etterspørselen. Mangel på arbeidskraft har videre ulike effekter på de to områdene, noe som ytterligere styrker det perspektivet som her legges til grunn.

### *Diskusjon*

Analysen viser en signifikant sammenheng mellom en innovasjonsstrategi og bruk av eksterne i kjernevirksomheten. Samtidig er ikke årsaksretningen mellom de to aktuelle variablene prøvd ut direkte. Tilstedeværelsen av eksterne innen kjerneområdene kan bidra til innovasjon, selv om dette ikke var intendert i utgangspunktet. En konsulent kan initielt være knyttet til bedriften for en kort periode eller for en mer rutinemessig arbeidsoppgave. Etter hvert som relasjonen utvikles utvides arbeidsoppgavene. I kombinasjon med de ansatte og intern kompetanse utvikles bedriftens innovative kapabiliteter. En innovasjonsstrategi – heller enn en strategi med vekt på kostnader – kan dermed være et resultat av en 'emergent' strategi heller enn en intensjonell strategisk tilnærming.

### **To casestudier**

#### *Utvalg og datakilder*

De to casestudiene skal bidra til å utfylle den kvantitative analysen. Formålet er å gå dypere inn på noen motiver og årsaker til bruk av ekstern arbeidskraft, samt belyse hvordan aspekter ved kunnskapsoverføring og –lekkasje håndteres. Det kvalitative

datamaterialet er hentet fra to bedrifter innen IKT-sektoren i Norge. Bedrift A er en internasjonal aktør som er representert innen noen avgrensede sektorer innen telekommunikasjon i Norge. Bedrift B er en stor internasjonal aktør, med et bredt spekter av forretningsområder på det norske markedet. A konkurrerer primært på pris, mens de enhetene i B som omtales her i større grad konkurrerer på evnen til innovasjon og produktutvikling. Vi har intervjuet nøkkelpersoner for to forretningsområder i hver av bedriftene. Basert på en detaljert intervjuguide ble det gjennomført dybdeintervjuer med disse nøkkelpersonene.

#### *Hvorfor benyttes ekstern arbeidskraft?*

I bedrift A benyttes ekstern arbeidskraft i meget liten grad i det ene forretningsområdet (A1). I det andre forretningsområdet (A2) er ca 30 % av arbeidskraften innleid arbeidskraft. Disse personene er i hovedsak innleide fra store bemanningsbedrifter, som blir benyttet innen administrasjon og kundeservice mot bedriftsmarkedet. I tillegg til å dekke reelle vikariater, er svingninger i etterspørsel og arbeidsoppgaver det viktigste motivet for innleie. Dette er de 'tradisjonelle' grunnene til å benytte atypiske tilknytningsformer for arbeid, og kan knyttes til begrepet numerisk fleksibilitet. På noen større utviklingsprosjekter blir eksterne konsulenter benyttet. Her trekkes eksterne inn i sentrale kompetansekrevende oppgaver:

"Ettersom det er en dynamisk bransje, endrer spisskompetanse seg raskt, og det er dermed enda mer effektivt å bruke konsulenter" ('Kari', A2).

Andre viktige trekk ved bruk av eksterne konsulenter sammenlignet med fast ansatte er at de er mer mobile mellom arbeidsoppgaver og muliggjør raskere tilgang på kompetanse. Disse gruppene er dermed en kilde til funksjonell og numerisk fleksibilitet i bedriften.

”For eksempel hvis vi står overfor et helt nytt prosjekt som krever ny kompetanse, er det mye lettere å bytte ut konsulenter enn fast ansatte. I tillegg er det mye lettere å flytte en konsulent fra et område i bedriften til et annet. De er vant til å jobbe på en sånn måte, og har dermed kompetanse på å sette seg inn i nye saker og problemstillinger. En annen fordel med eksterne er at de er tilgjengelige med en gang, mens når man skal ha en fast ansatt er det en prosess som tar lang tid. En måte å løse dette problemet på er benytte seg av eksterne i startfasen, slik at man kommer raskt i gang. Samtidig jobber man med å finne potensielle fast ansatte. Her vil det altså bli en ’overlappeordning’”. (Kari, A2)

Bedrift A's bruk av eksterne er begrenset til innleide fra vikarbyråene og konsulenter. Bedrift B benytter i mye større grad tjenesteleverandører, er opptatt av leverandørsamarbeid, og partnerskap, og setter også ut ”turn-key” prosjekter. Man benytter også relativt flere konsulenter enn A, og har et mer bevisst forhold til hvorfor man trekker på ekstern kompetanse og hvilke utfordringer dette medfører.

B1 benytter seg i stor grad av eksterne konsulenter. På intervjuetidspunktet var det ca. 240 eksterne som arbeidet for dette forretningsområdet, mot ca. 200 fast ansatte. Andelen eksterne konsulenter har gått ned over tid etter hvert som man har bygget opp en stab av egne ansatte. Den store andelen eksterne i midten av 90-årene kan forklares ut fra at man var i en oppbyggingsfase.

Motiver for å bruke eksterne er i dag a) å håndtere endringer i arbeidsmengde og b) å hente inn spisskompetanse. Kompetansebehovet blir dekket av personell med kortere teknisk utdanning og sivilingeniører med markedskompetanse. De siste årene har det

vært en eksplosiv vekst både når det gjelder bedriftens behov for nye IT-løsninger og av nye produkter til kundene. For å utvikle disse produktene kreves det spisskompetanse, som i stor grad er hentet inn fra eksterne konsulenter. Tilgang på kunnskap og ideer utenfra bidrar til å bedre bedriftens evne til innovasjon.

”Det vil aldri bli et mål å ikke ha noen eksterne, da deres kunnskap og erfaring virker gjødselende på den eksisterende kompetansemengden. ... For å få til en stadig produktutvikling og høy grad av innovasjon, trenger man mye smarte folk, og en del ’spissmarthet’ finner man tross alt i konsulentbransjen. Det er dyrt, men du finner noen av de flinkeste der, det er ikke til å holde under en stol. Vi klarer ikke å rekruttere så mye ’smartness’ på stadig nye områder, og derfor må vi leie det inn. Vi kan selvsagt hele tiden øke vår egen kapasitet til å være smarte, og det har vi i høyeste grad gjort, men du vil alltid ha behov for en viss rotasjon av folk ... ”Det at man får inn folk som dels har jobbet andre steder, dels har tenkt annerledes, dels har gjort noe for en annen bransje som vi kan dra nytte av i vår bransje, osv. er svært verdifullt.” (Per, B1).

Disse vurderingene støtter opp om de teoretiske resonnementene om hvorfor ekstern kunnskap kan være nyttig i dynamiske markeder.

B1 benytter også mange konsulenter fra det globale markedet, som har bidratt til økt toleranse og samarbeidsevne. Dette blir verdsatt av de fast ansatte. Samtidig har det også en kostnadsside, indiske konsulenter er for eksempel 75% billigere enn norske med samme kompetanse.

De nærmeste årene ønsker man å redusere bruken av eksterne knyttet til ekstra kapasitet, og primært trekke inn folk som kan tilføre spisskompetanse. En slik bruk av eksterne konsulenter innen sentrale, kompetansekrevende oppgaver må imidlertid avveies mot et annet forhold: Det er viktig å unngå utviklingen av A- og B- lag, hvor konsulentene får

viktige utviklingsoppgaver, mens de fast ansatte først og fremst arbeider med drift- og vedlikehold.

B2 bruker relativt sett mindre ekstern arbeidskraft enn B1. Ca 5 % av arbeidskraften er innleide konsulenter, mens 95 % er ansatt i dette forretningsområdet. I tillegg til store konsultentselskaper og mindre leverandører med spisskompetanse, benyttes konsulenter fra bedriftens eget FoU-område. Etterspørselen etter ekstern kompetanse er primært knyttet til behovet for spesialkompetanse. Numerisk fleksibilitet er ikke så aktuelt innen dette forretningsområdet, fordi man har mange prosjekter parallelt, noe som gir et jevnt bemanningsbehov. Framover er intensjonen at man reduserer konsulentbruken innen drift, og også er mer selektive når det gjelder kjøp av spisskompetanse. Kostnadssiden vil her være viktig. I utgangspunktet er bruk av eksterne konsulenter dyrt. De siste årene har ulike bemanningsbyråer beveget seg mot det attraktive konsulentmarkedet. I noen tilfeller kan disse byråene tilby høy kompetanse til en tredjedel av konsulentprisen. Dette gir potensielt større fleksibilitet i kostnadsbasen, og taler isolert sett for til fordel for økt eksternbruk.

#### *Integrasjon og kunnskapsoverføring*

Et hovedpoeng for Matusik og Hill (1998) er at en bevisst integrasjon av de eksterne i bedriften vil stimulere kunnskapsoverføring og utvikling. Noen av funnene fra 'casene' belyser denne problemstillingen. I A2 er de eksterne (som tilfører spisskompetanse) til dels tett integrert i bedriften. Posisjon i det løpende arbeidet oppfattes å være uavhengig av tilknytningsform, det er her ikke noe skille mellom faste og eksterne. Sistnevnte

gruppe deltar på kurs og har ofte beslutningsmyndighet i bedriften. Mange av relasjonene vil være langsiktige ved at man har hatt mange oppdrag fra bedriften. Samtidig er det lite systematisk kunnskapsoverføring fra de eksterne. I de store utviklingsprosjektene er dette bevisst. Her er ofte de eksterne konsulentene trukket inn for å utføre en spesifikk oppgave, hvor det ikke oppfattes som nødvendig å bygge opp kunnskap internt i bedriften.

I B1 legger man vekt på at interne og eksterne arbeider sammen i prosjekter eller team. Av de 240 konsulentene er 90 % involvert i slike arbeidsformer. Det er utstrakt gjenkjøp av de samme konsulentene, ettersom kjennskap til bedriftens prosesser vurderes som viktige for å gjøre en god jobb. Som regel er konsulenter og faste ansatte ikke fullstendig likestilt. Noen av dem har imidlertid lederansvaret for store prosjekter, og har dermed fullmakter på lik linje med interne i samme situasjon. I det siste har man bevisst satset på å inkludere fast ansatte inn i bemanningsprosessen av de eksterne. Grunnen til dette er man ønsker større 'eierskap' til og aksept for konsulentenes rolle i bedriften.

Også i B2 inngår de eksterne som oftest i blandede team og prosjekter. De innleide konsulentene integreres fullstendig på dette nivået og har tilgang til all relevant informasjon. Man har et prinsippvedtak om at eksterne ikke skal inneha prosjektlederroller. Dette blir imidlertid ikke alltid fullt opp i praksis. Bakgrunnen for vedtaket om å ikke bruke konsulenter her, er at det er ugunstig med hensyn til kompetanseoverføring og motivasjonen blant de fast ansatte. Spissformulert:

”Hvis bedriften ikke har kompetanse selv, sett nærmest en hvilken som helst fast ansatt i prosjektlederrollen, og få en konsulent med riktig kompetanse som prosjektlederassistent – denne måten er mer motiverende og sikrer læringsoverføring” (’Jon’, B2)

Vår informant peker på at eksterne konsulenter i ledende roller, kan oppnå for mye makt. Konsulenten kommer da i en posisjon til å definere mål og behov som ikke nødvendigvis er optimale for bedriften. Det kan også forekomme at konsulenter lojalitet til eget selskap og manglende integritet, fører til at vedkommende foretar valg som begunstiger eget firma fremfor oppdragbedriften. Dette er imidlertid meget sjelden ettersom det undergraver personen og konsulentfirmaets fremtid.

I dette forretningsområdet satser man primært på å trekke inn stadig nye konsulenter, framfor å videreføre eksisterende relasjoner. De ressurser man kunne spart ved gjenkjøp av personer som kjenner bedriften og dens prosesser, kompenseres ved verdien av den nye kompetansen som blir tilført.

”Det er jo nettopp de *nye* du betaler for, ikke de samme gamle som er for godt kjent med organisasjonen, og som kan bli i stand til å påvirke for mye. ... ”Telekomindustrien er en høyteknologisk bransje med hyppige endringer, og paradigmeskifter hvert 3-4 år. Endring er altså noe menneskene i denne bransjen er vant med, teknologipushet, ny kompetanse som må inn. Konsulenten vet veldig ofte hva som skal gjøres, ergo trenger man ikke tid til opplæring etc. Får inn fersk ”best practice” og nye blikk. (’Jon’, B2)

Informanten vektlegger altså fordelene ved å fornye den eksterne kompetansebasen, framfor å benytte seg av de samme konsulentene over tid. Dette krever imidlertid at bedriften er dyktig som kunde.

”Er man dyktig nok til å kjøpe kompetanse, flink til å skille gode fra dårlige konsulenter, være klar i kravstillingen og kjøre en ordentlig prosess med intervjuer og gode forberedelser, er det ikke noe problem. En konsulent skal melkes for mest mulig kompetanse” (’Jon, B2).



Kunnskap som ”shoppes” i markedet for et kortsiktig behov medfører ikke noe behov for kunnskapsoverføring. Ofte er imidlertid den kunnskapen de eksterne tilfører sentral og ønskelig å bevare i bedriften. Informanten peker på at man her burde hatt formelle planer for overføring av kunnskap. I det minste burde konsulentene skrevet et erfaringsnotat fra prosjektet de har vært involvert i. Slike formelle virkemidler finnes imidlertid ikke. Her har man et klart forbedringspotensiale, påpeker informanten.

Når det gjelder kompetanseoverføring, er det viktig å unngå at det er konsulentene som får alle de nye, spennende arbeidsoppgavene. Dette har man sett eksempler på i dette forretningsområdet. De fast ansatte blir dermed gjerne lite motiverte og klimaet for kompetanseoverføring blir dårlig. Særlig innen bedriftens kjerneområder hvor kompetanseoverføring er vesentlig er det viktig å unngå denne A- og B- lagseffekten.

#### *Kunnskapslekkasje*

I bedrift A inngår de eksterne avtaler om taushetsplikt. Konsulentene har tilgang på den samme informasjon og de samme ressurser som fast ansatte med tilsvarende arbeidsoppgaver. Relasjonene er preget av gjensidig avhengighet og tillit. Man frykter ikke kunnskapslekkasje, også fordi konsulenten har egeninteresse i å ta vare på sitt rykte. Det vil være selvdestruktivt for en konsulent å spre bedriftssensitiv informasjon.

Informanten i B1 mener det er liten fare for kunnskapslekkasje, fordi man ofte benytter de samme konsulentene og man har erfaring med at de overholder avtalene om taushetsplikt.

”Kunnskapslekkasje er ikke noe problem. De får tilgang på omtrent all informasjon. Ofte er det tvert imot et behov for å lære opp konsulentene for at de skal kunne gjøre en god jobb, og da er informasjon helt avgjørende” (’Per’, B1).

B2 benytter også mange konsulenter. Interne og eksterne har samme tilgang på kunnskap. Bedriftskulturen har alltid vært åpen, og man har ikke hatt fokus på å beskytte eller tilbakeholde informasjon på noen måte. Bedriften har ikke opplevd noen konkrete ulemper med dette, men på generelt grunnlag er informasjonsflyt et område man kunne ha nytte av en bevisstgjøringsprosess. Denne åpenheten kan være basert på ”blåøyhet”. I og med at kunnskap er en av de ressursene som kan gjøres til et komparativt fortrinn, bør man være bevisst på å beskytte denne.

### *Diskusjon*

Beskrivelsen av de to bedriftene peker på en rekke interessante forhold. Den mest slående observasjonen er det store antallet eksterne konsulenter i B1. Man benytter her bevisst ekstern arbeidskraft for å *hente inn spisskompetanse og bidra til innovasjon og produktutvikling*. De motivene som informanten i B1 trekker fram er en god empirisk illustrasjon av Matusik og Hill’s (1998) resonnementer om ekstern kunnskapstilførsel. I og med at dette forretningsområdet konkurrerer på evnen til innovasjon framfor pris, illustrerer dette den sammenhengen vi fant i den kvantitative analysen. Også i A2 og B2 benyttes eksterne konsulenter innen kompetansekrevende oppgaver av stor strategisk

betydning, men her utgjør disse en mindre andel av den totale arbeidstokken i bedriften. I tillegg benytter bedriftene ekstern arbeidskraft ved variasjon i arbeidsmengden, også innen mindre strategisk viktige oppgaver.

Tradisjonell forskning om atypisk arbeidskraft skiller mellom de interne i kjernen og de med løsere tilknytningsformer innen mer perifere områder av bedriften. Våre funn viser at når eksterne trekkes inn i kjerneområdene kan den motsatte problemstilling oppstå: *De eksterne får de mest interessante og utviklende oppgavene, mens interne tar seg av de mer rutinemessige arbeidsoppgavene.* I en slik situasjon kan de ansattes motivasjon bli svekket og betingelsene for kompetanseoverføring være lite gunstige. Integrasjonen mellom interne og eksterne medfører en rekke utfordringer for 'moderbedriften'. Problematikken knyttet til A- og B- lag peker på et dilemma i anvendelsen av ekstern arbeidskraft: Hvordan trekke på beste praksis og utviklingskompetanse eksternt uten at dette medfører status tap og manglende utviklingsmuligheter for bedriftens fast ansatte? Hvordan få tilgang til og benytte strategisk viktig kunnskap fra eksterne uten at dette utfordrer forestillinger om rettferdighet og skaper konflikter mellom interne og eksterne?

Noen av de virkemidlene som er beskrevet ovenfor kan forstås som svar på dette dilemmaet. "Team" og prosjektgrupper som er bemannet med både interne og eksterne bidrar til kommunikasjon, felles målforståelse og kunnskapsoverføring. Videre: Ved å gi en intern prosjektlederansvaret i situasjoner hvor det er de eksterne som tilfører kunnskap, kan man hindre at prosjektet 'lever sitt eget liv', stimulere til læring og bidra til økt motivasjon internt.

Casebeskrivelsen peker også på et *dilemma mellom nærhet og distanse til de eksterne konsulentene*. Ved raske endringer i kunnskap og teknologi skulle en gjerne anta at det vil være en fordel med tett kontakt og langsiktige relasjoner mellom partene. Dette legger til rette for utvikling av tillit og bedre forståelse for kundebedriftens verdiskapningsprosesser. I slike relasjoner åpnes det for at partene gjør relasjonsspesifikke investeringer, som forenkler og effektiviserer transaksjonene, samtidig som tilgangen på alternative muligheter kan bli mindre for begge to (Dyer og Singh 1998, Nesheim 2001). I B1 vektlegges dette aspektet, her prioriteres gjenkjøp ut fra en vektlegging på kunnskap om kundebedriftens interne prosesser. Informanten i B2 vektlegger derimot flere problematiske sider ved slike langsiktige relasjoner. Dette kan bidra til for stor avhengighet og de eksterne kan få makt til å legge premissene for beslutninger som ikke alltid er optimale sett fra kundebedriftens side. Viktigst er det imidlertid at for å få til en stadig tilførsel av ny kunnskap, vil det ofte kreves andre konsulenter enn de man har benyttet tidligere. På samme måte som ren internalisering kan bidra til rigiditet og manglende fornyelse (jf. Poppo og Zenger 1998), kan gjenkjøp og bruk av de samme konsulentene hindre at man får tilgang til de dyktigste og mest oppdaterte på det aktuelle området. En slik strategi krever en type innkjøpskompetanse som gjerne forbindes med bruk av markedet (Williamson 1975) framfor relasjonskontrakter (Macneil 1980).

Man opplevde i liten grad kunnskapslekkasje som et problem. Her trekkes avtaler om taushetsplikt og hensynet til konsulentens eget rykte inn som forklaringer. Når det gjelder kunnskapsoverføring til kundebedriften og de ansatte der, er dette noe informantene

legger vekt på og er opptatt av. Man peker også på noen forhold som stimulerer slik overføring; motivasjon, blandede "team" og bevisst valg av intern prosjektleder. På den annen side hadde *ingen av bedriftene formelle virkemidler med formål å sikre overføring av kunnskap til bedriften*. Dette er overraskende i og med at kunnskapstilførsel var et hovedmotiv for bruk av eksterne og at dette til dels anses som en strategisk faktor i bedriftene. Kunnskapstilførsel uten systematisk kunnskapsoverføring kan indikere at potensialet ved bruken av eksterne konsulenter ikke er uttømt i disse bedriftene.

### **Konklusjon og videre forskning**

Ettersom organisasjoner knyttes tettere sammen og grensene mellom bedrifter blir mer flytende og gjennomtrengelige, kan det forventes at også koplingene mellom bedriftene og bærerne av kompetanse blir mer mangfoldige. En side ved dette er mer bruk av ekstern arbeidskraft som utfører arbeid *for* bedriften uten å være ansatt *i* bedriften. I denne artikkelen har vi argumentert for – i motsetning til hva som er rådende visdom innen bedriftsorganisering – at ekstern arbeidskraft vil ha en viktig rolle innen strategisk viktige, kompetansetunge områder i bedriften. Den kvantitative studien viser at dette ofte er tilfelle for bedrifter innen datatjenester, og at bruk av eksterne samvarierer med betydningen av innovasjon og produktutvikling for bedriften. Analysene gir også indikasjoner på at ulike 'bruksområder' for ekstern arbeidskraft (her: kjernevirksomhet vs numerisk fleksibilitet) krever ulike forklaringsfaktorer, et aspekt som i liten grad er tatt opp i litteraturen. Ut fra at vi har studert *en* kontekst og at antall bedrifter er relativt lavt, må resultatene tolkes med forsiktighet. Våre funn gir imidlertid et godt utgangspunkt for videre studier av omfang av og variasjon i bruken av ekstern arbeidskraft i tilknytning til

bedriftens kjernevirksomhet. Slike studier kan ta for seg flere bransjer og økonomiske sektorer og bør benytte et større utvalg enn det som er gjort her. I og med at de 'tradisjonelle' forklaringsvariablene i så liten grad bidrar til variasjon innen det aktuelle bruksområdet for ekstern arbeidskraft, vil det være viktig å identifisere og prøve ut effekten også av andre variabler. Det er også en utfordring å utarbeide fruktbare indikatorer på kjernevirksomhet/verdiskapende oppgaver, som kan benyttes på tvers av økonomiske sektorer.

Når det gjelder casestudiene, kan det pekes på to ulike bidrag. For det første gir beskrivelsene til dels slående illustrasjoner på noen av de sentrale mekanismene som er trukket fram av Matusik og Hill (1998). Dette gjelder både motivene for bruk av ekstern arbeidskraft og hvilke bidrag ekstern kompetanse kan gi til bedriften. For det andre har vi belyst noen problemstillinger som bør studeres videre. Spørsmålet om 'eksternt A-lag' og 'internt B-lag' som følge av at man benytter seg av eksterne, viser til en utfordring ved integrasjon av konsulenter. Slike sosiale mekanismer vil ha konsekvenser for kunnskapsoverføring og motivasjon. Dilemmaet mellom nærhet og distanse kan studeres med utgangspunkt i begrepene om marked og relasjonskontrakter. Mens de rådende perspektivene generelt anbefaler internalisering av kjernevirksomheten, kan det vise seg at de største styringsmessige utfordringene heller knytter seg til hvordan man skal organisere transaksjonene med de som utfører strategisk viktige oppgaver *uten* å være ansatt i bedriften. Analysen av casene peker også på kunnskapsoverføring som et viktig studieområde. Under hvilke betingelser vil det være fornuftig å få til kunnskapsoverføring til kundebedriften og de interne arbeidstakerne?. Hvilke formelle og

uformelle mekanismer kan benyttes for å få dette til? For å utforske disse spørsmålene vil både casestudier med kvalitative data og kvantitative undersøkelser være aktuelle.

## Litteratur

Atkinson, J.G. (1984): *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labour market issues No. 5. Oxford: Ruskin College Oxford.

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

Coase (1937): "The nature of the firm", I Foss, N.J. (1999): *The theory of the firm: Critical perspectives in business and management*, Vol II. London: Routledge.

Conner, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five school of thoughts within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm", *Journal of Management*, 17: 121-154.

Davis-Blake, A. & B. Uzzi (1993): "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors", *Administrative Science Quarterly*, 38 (2): 195-223.

Dyer, J.H. & H. Singh (1998): "The relational view: How firms minimize transaction cost and minimize transaction value", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4: 660-679.

Foss, N.J. (2001): "Coase vs Hayek": *Economic organization in the knowledge economy*. Upublisert notat, tilgjengelig på <http://www.cbs.dk/staff/njf.html>.

Helper, S., J. P. MacDuffie & C. Sabel (2000): "Pragmatic collaborations: Advancing knowledge while controlling opportunism", *Industrial and Corporate Change*, 9: 443-487.

Hodgson, G. (1988): *Economics and Utopia*. London: Routledge.



- Kalleberg, A.L. (2000): "Non-standard employment relations: Part-time, temporary and contract work", *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Kalleberg, A. (2002): "Organizing flexibility: The flexible firm in a new century", *British Journal of Industrial Relations*, 39, 4: 479-504.
- Kogut, B. & U. Zander (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, 7: 502-518.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core capability and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Matusik, S.F. & C.W.L. Hill (1998): "The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23 (1): 680-697.
- Macneil, I. (1980): *The new social contract*. New Haven: Yale University Press.
- Nesheim, T. og I.M. Hersvik (1999): "Fra vikarbyråer til bemanningskonserner", *Magma* nr. 2:
- Nesheim, T. (2001): "Externalization of the core: Antecedents of collaborative relations with suppliers", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol 7 (4): 217-225.
- Nesheim, T. (kommer): "Short-term hires and the leasing of personnel in Norway: Promoting numerical flexibility and stability", akseptert for publisering i *Scandinavian Journal of Management*.
- Peel, S. & P. Boxall (2001): *Contracting vs employing: Bringing together organizational and worker perspectives*. Paper presented at the EGOS Colloquium, Lyon, July 2001.

Poppo, L. & T. Zenger (1998): "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations of make-buy decisions in information services", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (9): 853-877.

Reve, T. (1990): "The firm as a nexus of internal and external contracts", I Aoki, M.B. Gustafsson & O.E. Williamson (eds.): *The firm as a nexus of contracts*. London: Sage: 133-161.

Silverman, B.S. (2002): "Organizational economics", I Baum, J.A.C. (ed.): *Companion to organizations*. Oxford: Blackwell.

Uzzi, B. & Z.I. Barsness (1998): "Contingent employment in British establishments: Organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time, *Social Forces*: 967-1007.

Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.