

OSLOMET

OSLOMET

Sofia Zakharova

***Suksessfaktorer ved outsourcing av
regnskapstjenester:
en kvantitativ tverrsnittstudie***

Masteroppgave våren 2020
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)s
Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Oppgaven er skrevet innen hovedprofilen finansiell økonomi.

Temaet for denne masteroppgaven er outsourcing av regnskapstjenester. Jeg var interessert i å undersøke suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapet. Siden jeg har spesialisering innen finansiell økonomi og ønsker meg en karriere innen regnskap var det naturlig å velge dette temaet. Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende, men jeg har tilegnet meg ny kunnskap som jeg håper vil være nyttig i min fremtid.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved OsloMet Einar Belsom, for gode råd og utfordrende diskusjoner. Jeg vil også rette en stor takk Handelshøyskolen ved OsloMet og alle forelesere ved masterstudiet i økonomi og administrasjon for to spennende år.

Jeg ønsker videre å takke alle respondentene som har satt av verdifull tid i travle arbeidsdager, til å svare på spørreundersøkelsen. Jeg kunne ikke levert denne oppgaven uten deres bidrag.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til familie og venner for å ha vært hjelpsomme, tålmodige og støttende.

Oslo, 22. mai 2020

Sofia Zakharova

Sammendrag

Jeg studerer suksessfaktorer ved outsourcing av regnskap og hvordan man kan oppnå bedre praksis i forhold til implementering av regnskapsoutsourcing. Analysen baserer seg på utvikling av en teoretisk modell for empirisk undersøkelse. Suksesskriteriene i modellen tilsvarer de fire perspektivene i balansert målstyring, det vil si det finansielle, det kunderelaterte, det interne og læring og vekst kriteriet. Suksessfaktorene basert på de sentrale outsourcingsteoriene er som følger: minimering av transaksjonskostnader, klar måldefinisjon, integrering av eksterne ressurser, detaljert kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør. Populasjonen for undersøkelsen består av regnskapspliktige bedrifter i Viken området. Utvalget ble trukket tilfeldig. Primærdata ble samlet inn gjennom et nettbasert spørreskjema som skulle måle suksesskriterier og -faktorer med et sett av indikatorer, og analysert ved hjelp av faktor- og regresjonsanalyse. Resultatene viser at integrering av eksterne ressurser og minimering av transaksjonskostnader har størst og mest signifikant forklaringskraft på oppdragsgivers suksessoppfatning.

Abstract

I investigate success factors in accounting outsourcing and how to achieve better practice in relation to the implementation of accounting outsourcing. The analysis is based on the development of a theoretical model for empirical analysis. The success criteria in the model correspond to the four perspectives of a balanced scorecard, i.e. the financial, the customer-related, the internal process and learning and growth criteria. The success factors based on the central outsourcing theories are as follows: minimization of transaction costs, clear target definition, integration of external resources, detailed contract and control and monitoring of the provider. The survey population consists of companies in Viken which are subject to the accounting obligation. The sample was drawn randomly. Primary data was collected through an online questionnaire that measures success criteria and factors with a set of indicators and analyzed using factor and regression analysis. The results show that integration of external resources and minimization of transaction costs has the greatest and the most significant explanatory power for the client's perception of success.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iii
Tabelliste	v
Figurliste.....	vi
1. Innledning.....	1
2. Teoretisk rammeverk.....	4
2.1. Regnskapsfunksjon	4
2.2. Outsourcing	7
2.2.1. Balansert målstyring.....	11
2.2.2. Outsourcingsteorier	13
2.2.2.1. Transaksjonskostnadsteori	13
2.2.2.2. Kjernekompetanseteori	13
2.2.2.3. Ressursbasert teori	14
2.2.2.4. Kontraktsteori	14
2.2.2.5. Principal-agent teori.....	14
2.3. Basis for undersøkelse	15
2.3.1. Suksesskriterier	15
2.3.2. Suksessfaktorer.....	17
2.3.3. Modell for empirisk undersøkelse.....	20
3. Metode.....	22
3.1. Forskningsdesign	22
3.2. Datainnsamlingsmetode.....	23
3.3. Datainnsamlingsprosess.....	29
3.4. Dataanalyse.....	31
3.4.1. Deskriptiv statistikk.....	31
3.4.2. Korrelasjonsanalyse	31
3.4.3. Faktor- og reliabilitetsanalyse	31
3.4.4. Regresjonsanalyse	33
3.5. Studiens kvalitet	35
4. Presentasjon av funn.....	37
4.1. Deskriptiv statistikk for utvalget	37
4.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse	40
4.2.1. Faktor- og reliabilitetsanalyse (suksesskriterier).....	40
4.2.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse (suksessfaktorer).....	47

4.3. Regresjonsanalyse	53
4.3.1. Forutsetninger for lineær regresjonsanalyse	57
4.3.2. Funn fra regresjonsanalyse	58
5. Diskusjon og konklusjon	60
5.1. Oppgavens bidrag	62
5.2. Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning	63
Referanser	65
Appendiks A. Spørreskjema	71
Appendiks B. Testing av forutsetninger for lineær regresjonsanalyse	81

Tabelliste

Tabell 2.1 Krav til eksterne regnskapsleverandører	6
Tabell 2.2 Suksesskriterier for regnskapsoutsourcing	17
Tabell 2.3 Suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapstjenester basert på outsourcingsteoriene	19
Tabell 3.1 Utforming av spørreskjema	25
Tabell 3.2 Operasjonalisering av suksesskriterier	27
Tabell 3.3 Operasjonalisering av suksessfaktorer	29
Tabell 3.4 Forutsetninger for regresjonsanalyse	35
Tabell 4.1 Beskrivende statistikk for variabelen selskapsstørrelse (str)	37
Tabell 4.2 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det finansielle suksesskriteriet» (FIN)	43
Tabell 4.3 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det kunderelaterte suksesskriteriet» (KUNDE)	43
Tabell 4.4 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det interne suksesskriteriet» (INT)	44
Tabell 4.5 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Læring og vekst suksesskriteriet» (LOV)	44
Tabell 4.6 Komponentladninger for variablene som er ment til å måle det samlede suksesskriteriet	46
Tabell 4.7 Reliabilitetsanalyse av suksesskriteriene	46
Tabell 4.8 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Minimering av transaksjonskostnader» (MIN)	50

Tabell 4.9 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Klar måldefinisjon» (DEF).....	51
Tabell 4.10 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Integrering av eksterne ressurser» (INTEG)	51
Tabell 4.11 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Detaljert kontrakt» (DETKONT)	52
Tabell 4.12 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør» (KONTR)	53
Tabell 4.13 Reliabilitetsanalyse av suksessfaktorene.....	53
Tabell 4.14 Beskrivende statistikk for variablene i regresjonsanalysen	55
Tabell 4.15 Resultater fra regresjonsanalysen.....	59

Figurliste

Figur 2.1 Regnskapsorganisering	5
Figur 2.2 Outsourcingsforløp	9
Figur 2.3 Outsourcing av funksjoner i norske bedrifter	10
Figur 2.4 Strategiske drivere	11
Figur 2.5 Modell for empirisk undersøkelse	21
Figur 4.1 Selskapsstørrelse i nettoutvalget.....	37
Figur 4.2 Bransjetilhørighet i nettoutvalget	38
Figur 4.3 Oversikt over hvor mange respondenter som hadde erfaring med regnskapsoutsourcing	39
Figur 4.4 Oversikt over de mest populære regnskapstjenestene å outsource.....	39
Figur 4.5 Oppsummert målemodell for suksesskriteriene	40
Figur 4.6 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det finansielle suksesskriteriet».....	41
Figur 4.7 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det kunderelaterte suksesskriteriet»	41
Figur 4.8 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det interne suksesskriteriet»	42
Figur 4.9 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Læring og vekst suksesskriteriet»	42

Figur 4.10 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det samlede suksessbegrepet»	45
Figur 4.11 Oppsummert målmodell for suksessfaktorene	47
Figur 4.12 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Minimering av transaksjonskostnader»	48
Figur 4.13 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Klar måldefinisjon»	48
Figur 4.14. Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Integrering av eksterne ressurser»	49
Figur 4.15 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Detaljert kontrakt»	49
Figur 4.16 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør»	49
Figur 4.17 Korrelasjonsmatrisen av de konstruerte variablene	56
Figur 4.18 Den grafiske fremstillingen av modellen for regresjonsanalyse.....	57

1. Innledning

For de fleste bedrifter inngår regnskapet ikke i deres kjernevirksomhet. En økende trend er at stadig flere norske bedrifter outsourcer alle eller noen av finans- og regnskapstjenester til en ekstern leverandør som har spisskompetanse på området (Deloitte 2016). Etterspørselen etter regnskapstjenester er i stadig vekst (Regnskap Norge 2018) og regnskapsbransjen er preget av sterk konkurranse. Outsourcing av regnskapsfunksjonen er dermed et dagsaktuelt tema for mange i det norske næringslivet. Temaet er likevel lite forsket på i motsetning til, for eksempel, outsourcing av IT-tjenester. I denne forbindelse er det faglig interessant å undersøke suksessfaktorer, dvs. forhold som bør ligge til rette for å lykkes med regnskapsoutsourcing. Kunnskap om suksessfaktorer er avgjørende for å forstå hvordan outsourcing av regnskapet skal være organisert for å virke effektivt.

På bakgrunn av det som er beskrevet tidligere skal denne studien belyse faktorer som påvirker suksess i regnskapsoutsourcing og finne ut hvilke faktorer som har størst betydning for at outsourcing av regnskapet skal oppfattes som vellykket av oppdragsgiveren. Problemstillingen er utformet som følger:

«Hva er de viktigste suksessfaktorene ved outsourcing av regnskapstjenester?»

Målet mitt er å svare på de 2 følgende forskningsspørsmålene:

- 1) *«Hvilke forhold må ligge til rette for at outsourcing av regnskapet skal oppfattes som vellykket av oppdragsgiveren?»*
- 2) *«Hvilke faktorer har størst forklaringskraft på suksessoppfatning av outsourcing av regnskapstjenester?»*

For å kunne belyse problemstillingen utarbeidet jeg en metodisk tilnærming som har likheter med tidligere forskning, men også sine egne særtrekk som skiller den ut fra lignende studier. Når det gjelder IT, som er for tiden den mest populære funksjonen å outsource, finnes det flere undersøkelser som har suksessfaktorer ved outsourcing som tema. Jeg merket at det var vanlig for noen studier å utvikle hypoteser for empirisk testing basert på teori i stedet for å utlede konklusjoner fra empiriundersøkelse (Gonzalez, Gasco og Llopis 2005; Gottschalk og Solli-Sæther 2005). Jeg har valgt å bruke en lignende strategi og identifisere mulige suksessfaktorer

ved outsourcing av regnskapet med utgangspunktet i eksisterende outsourcingsteorier for å kunne besvare det første forskningsspørsmålet.

Hovedutfordringen var å måle hvorvidt outsourcing av regnskapstjenester oppfattes som vellykket. Suksess ved outsourcing har vist seg å bestå av flere dimensjoner: observasjoner av hovedproblemene ved outsourcing og årsakene til brudd på kontrakter indikerer at oppdragsgivere ofte ikke er klar over hvor flerdimensjonal og kompleks outsourcing er (Grondys 2017). Dersom et begrep består av flere dimensjoner, må en foreta en ytterligere begrepsavklaring og finne ut hva som ligger i de enkelte dimensjonene (Haldorsen og Iversen 1982). I denne utredningen er de fire styringsperspektivene i balansert målstyring (finansiell, kunderelatert, intern, læring og vekst) benyttet som et rammeverk for identifisering av suksesskriterier. Måling av suksesskriterier i de fire fokusområdene gir anledning til å estimere det samlede suksessbegrepet mer presist. Balansert målstyring er et fleksibelt og flerdimensjonalt konsept som egner seg godt ved estimering av suksess ved outsourcing, så jeg har valgt å benytte dette konseptet for å utlede suksesskriterier. Suksess ved outsourcing har ikke vært estimert på denne måten før. Tidligere undersøkelser enten spurte direkte om hvor tilfredse respondentene var med outsourcing (Kim og Chung 2003) eller ba respondentene om å ranke de antatte faktorene med hensyn til hva de mente var de viktigste suksessfaktorene ved IT outsourcing (Gottschalk og Solli-Sæther 2005; Gonzalez, Gasco og Llopis 2005; Rouse 2002).

For å finne ut hvilke faktorer som har størst forklaringskraft på suksessbegrepet og dermed svare på det andre forskningsspørsmålet, samlet jeg primærdata ved hjelp av et egendefinert spørreskjema. Populasjonen for undersøkelsen er avgrenset til regnskapspliktige bedrifter i Viken fylke som er landets mest folkerike fylke. Viken var opprettet 1. januar 2020 ved sammenslåing av Akershus, Buskerud og Østfold (SNL 2020). Siden fylket er nyopprettet og ikke har vært studert som en helhet før, var det interessant å se på hvilke sammenhenger og trender som fantes i dets næringsliv. Innsamlet data ble først analysert ved hjelp av faktoranalyse siden de antatte suksessfaktorene og kriteriene ikke var direkte observerbare. Faktoranalyse er et mye brukt virkemiddel i kvantitativ forskning på dette området (Rouse 2002; Kupimai 2014). For å estimere suksessfaktorenes forklaringskraft, kjørte jeg en lineær regresjonsanalyse, noe som er en vanlig praksis dersom man ønsker å finne kausale sammenhenger mellom variabler.

Oppgaven er delt inn i 5 kapitler. Kapittel 1 beskriver bakgrunn for oppgaven og presenterer problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Kapittel 2 omfatter teoretisk grunnlag for undersøkelsen, gir en oppsummering av basis for undersøkelsen og presenterer en analytisk modell for empirisk undersøkelse. Kapittel 3 omhandler det metodiske rammeverket og analysemetoden. Kapittel 4 presenterer empiri og funn fra undersøkelsen. Kapittel 5 avslutter oppgaven. Kapitlet gir svar på oppgavens problemstilling gjennom å svare på de to forskningsspørsmålene. I dette kapitlet drøftes det også studiens begrensninger og fremlegges forslag til videre forskning. Vedlagt er spørreskjemaet som ble benyttet til å samle inn data for undersøkelsen og STATA-utklipp som illustrerer oppgavens testing av forutsetningene for lineær regresjonsanalyse

2. Teoretisk rammeverk

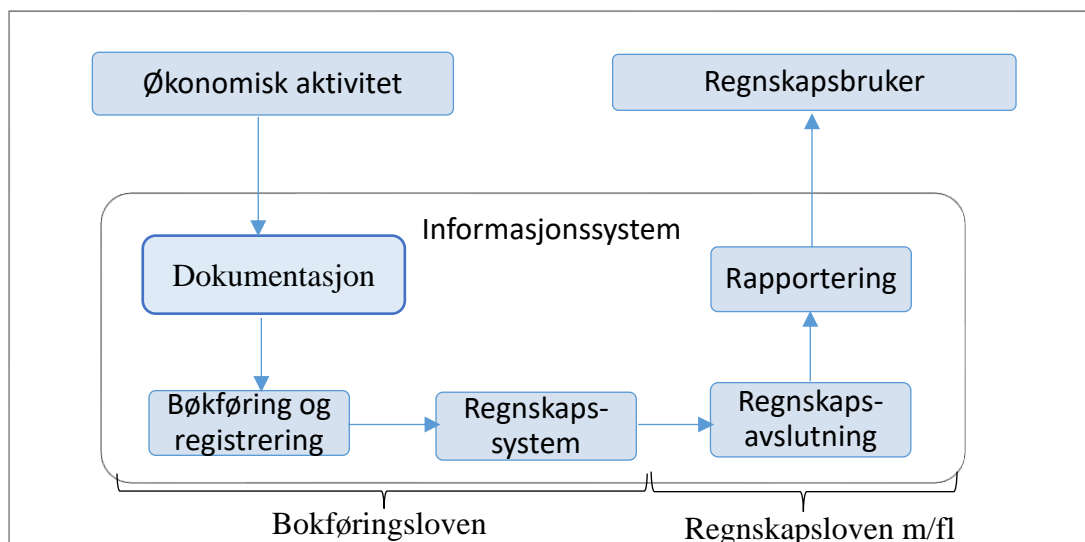
Dette kapitlet omfatter teoretisk grunnlag for undersøkelsen. Kapitlet starter med en beskrivelse av regnskapsfunksjon og bruk av ekstern regnskapsfører. Deretter redegjøres det for outsourcing, ulike faser i outsourcingforløpet og beskrives hvordan outsourcing i Norge er. Så følger en presentasjon av balansert målstyring og gjennomgang av outsourcingsteoriene med spesiell relevans for oppgavens problemstilling. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av basis for undersøkelsen og presentering av en analytisk modell for empirisk analyse.

2.1. Regnskapsfunksjon

De aller fleste næringsdrivende i Norge er regnskapspliktige. Regnskap er definert som «*et system for å måle økonomisk aktivitet og kommunisere resultatet til brukere*» (Kinserdal 2008, 12). Myndighetene krever at man fører regnskapet etter bestemte lover og regler, der Bokføringsloven av 19. november 2004 nr. 173 og Regnskapsloven av 17. juli 1998 nr.56 med tilhørende forskrifter, samt god regnskapsskikk og internasjonale standarder står sentralt, slik at det kan brukes for beregning av skatter og avgifter.

Regnskapet oppfattes ofte bare som en plikt, men det er også et av de viktigste styringsverktøyene virksomheten har. Regnskapet gir oversikt over bedriftens økonomiske stilling, og formålet med regnskapet er at det skal være en pålitelig informasjonskilde som regnskapsbrukerne (både interne og eksterne) kan fatte sine beslutninger på grunnlag av (Moen og Havstein 2017, 225).

Regnskapsorganisering defineres som «*de rutiner som er etablert og oppgaver som må utføres for å sikre korrekt og fullstendig regnskapsinformasjon*» (Kristoffersen 2014, 16). Måten regnskapet er organisert på og omfanget av oppgaver varierer fra selskap til selskap. Den generelle arbeidsgangen samt hvilke lover som regulerer regnskapsoppgavene er illustrert i figur 2.1.



Figur 2.1 Regnskapsorganisering

Kilde: (Kristoffersen 2014, 93)

Prosesen initieres med innsamling av data som skal deretter bearbeides og rapporteres til regnskapsbrukere. De grunnleggende aktivitetene ifølge Kristoffersen (2014, 306) er:

- Bokføring og registrering av økonomiske transaksjoner med eksterne parter
- Regnskapsavslutning
- Analyser og korreksjoner av regnskapet
- Utarbeidelse av saldobalanse ved periodens slutt
- Utarbeidelse av regnskapsrapporter, inklusive årsregnskap, ved periodens slutt

En bedrift kan ansette en egen regnskapsfører som alene skal arbeide med regnskapet eller som en del av en større økonomiavdeling der flere ansatte deler oppgaver og ansvar. Man kan også benytte en ekstern regnskapsleverandør som enten skal føre hele regnskapet for bedriften eller utføre spesifikke oppgaver.

Dersom foretaket velger å føre regnskapet selv, er det intet formelle krav til utdanning eller praksis til de ansatte som utfører tjenesten fordi det er foretaket selv som er ansvarlig for at regnskapet blir ført korrekt. Mange foretak benytter likevel seg av en ekstern regnskapsfører, noe som ansees som outsourcing av regnskapsfunksjonen.

Enhver som påtar seg å føre regnskap for andre, skal være autorisert av Finanstilsynet (Regnskapsførerloven 1993 , §1). Loven skiller mellom begrepene «autorisert regnskapsfører» og «autorisert regnskapsførerselskap». Tabell 2.1 oppsummerer krav til eksterne regnskapsleverandører.

Krav til autorisert regnskapsfører	Krav til autorisert regnskapsførerselskap
<ol style="list-style-type: none"> 1. være bosatt i en EØS-stat, 2. ha fast kontorsted i Norge, 3. ha ført en hederligandel, 4. ikke være mindreårig eller fratatt rettslig handleevne etter vergemålsloven, 5. ha gjennomført utdanning i henhold til forskrift som gis av Finanstilsynet, 6. ha 2 års regnskapspraksis i henhold til forskrift som gis av Finanstilsynet. <p>(Regnskapsførerloven 1993, § 4, første ledd)</p> <p>Autoriserte regnskapsførere skal også til enhver tid kunne dokumentere tilstrekkelig etterutdanning jf. regnskapsførerloven § 5 (1993).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ha en daglig leder som er autorisert regnskapsfører, 2. ha som formål å føre regnskap for andre, 3. være økonomisk vederheftig, 4. ha fast kontorsted i Norge. <p>(Regnskapsførerloven 1993, § 6 første ledd)</p>

Tabell 2.1 *Krav til eksterne regnskapsleverandører*

Finanstilsynet skal kalle tilbake autorisasjon som regnskapsfører/regnskapsførerselskap dersom kravene i § 4 / § 6 ikke lenger er oppfylt, eller dersom regnskapsføreren anses uskikket fordi vedkommende har gjort seg skyldig i straffbar handling og dette må antas å svekke den tillit som er nødvendig for yrkesutøvelsen, eller grovt eller gjentatte ganger har overtrådt regnskapsførers plikter etter lov eller forskrifter (Regnskapsførerloven, § 7, 1993).

Autorisert regnskapsfører skal opprette skriftlig oppdragsavtale med oppdragsgiveren (Regnskapsførerloven, § 3, 1993). I avtalen angis de regnskapsfunksjoner og andre oppdrag som skal utføres, og for hvilken tid oppdraget skal gjelde. § 10 (Regnskapsførerloven 1993) fastsetter også regnskapsførers taushetsplikt.

I dag kjøper mer enn 400 000 norske virksomheter regnskapstjenester hos eksterne regnskapsførere i større eller mindre grad (Regnskap Norge 2018). Det kan tenkes flere modeller for hvordan regnskapsarbeidet kan organiseres ved outsourcing av hele eller deler regnskapsarbeidet (Moen og Havstein 2017, 290). Noen eksempler:

- ekstern regnskapsfører tar seg av hele regnskapsarbeidet, fra fakturering og lønnsberegning til utarbeidelse av årsregnskap og andre pliktige rapporter (regnskapet fra A til Å)
- kunden foretar selv bokføring, fakturering og lønnskjøring; regnskapsfører benyttes til utarbeidelse av årsregnskap og skattemelding
- ekstern regnskapsfører tar seg av enkle tjenester (en eller flere) som bokføring, fakturering, lønnskjøring, kundeoppfølging osv.

I tillegg bør det merkes at regnskapsbransjen er i stor grad digitalisert i dag. Regnskapsleverandører tilbyr sine kunder både tradisjonelle og skybaserte regnskapssystemer. Et tradisjonelt system kjennetegnes ved at programvaren krever installasjon og må lagres enten lokalt på egen pc eller på server i motsetning til skybaserte systemer, som ikke krever installasjon. I et skybasert regnskapssystem er selve programvaren og tilhørende data tilgjengelig via nettleser på enhver enhet koblet til internett (Austheim 2017).

Skybaserte regnskapssystemer har generelt lavere kostnader (Regnskap Norge 2016). Man betaler enten fast månedsabonnement eller pris basert på antall transaksjoner prosessert eller lagringsvolum av data som benyttes i løsningen. Tradisjonelle regnskapssystemer trenger store investeringer i hard- og software, servere, strøm, vedlikehold, back-up og restore-rutiner, så faste outsourcingkostnader blir høyere uansett om kunden kjøper regnskapsprogrammet og leier inn en regnskapsfører til å komme og jobbe i foretaket, eller foretaket leier plass i leverandørens regnskapssystem.

Ifølge Austheim sin undersøkelse (2017) benytter 18 % av regnskapsbedrifter skybaserte regnskapssystemer, 39% benytter tradisjonelle regnskapssystemer og 43% bruker begge varianter.

2.2. Outsourcing

Momme (2001, referert i Perunović og Pedersen 2007) definerer outsourcing som *“the process of establishing and managing a contractual relationship with an external supplier for the provision of capacity that has previously been provided in-house”*. Outsourcing betyr med andre ord å flytte arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør enten her i landet eller i utlandet. Begrepet offshoring benyttes når arbeidsoppgaver og funksjoner flyttes til en ekstern leverandør i utlandet (Gottschalk 2013, 9).

Begrepe ne tjenesteutsetting og utkontraktering brukes ofte som synonymer for outsourcing. Det bør merkes i denne forbindelsen at utredningen gjennomgående benytter begrepet outsourcing for å unngå uklarheter og misforståelser. Det må også skilles mellom outsourcing og rene tjenstekjøp (Finans Norge 2016, 1). Eksempel på tjenstekjøp er kjøp av rådgivingstjenester knyttet til en konkret sak, men kjøp av slike tjenester på mer jevnlig basis går i retning av å være outsourcing.

Organisasjoner kan outsource enkle tjenester og/eller hele forretningsprosesser. Aase (2005, 17) viser til at ved outsourcing av en enkel tjeneste (for eksempel lønnskjøring) må oppdragsgiveren sette sammen de enkeltstående tjenestene selv, mens ved outsourcing av en hel forretningsprosess (for eksempel, regnskapet fra A til Å) er ansvaret plassert hos leverandøren.

Bedrifter velger outsourcing av flere grunner. De største fordelene ved outsourcing er lavere personal- og produksjonskostnader, tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft og innovative teknologier, fokus på egen kjerneaktivitet, fleksibel produksjon og forbedret tjenstekvalitet (Dinu 2015, 104).

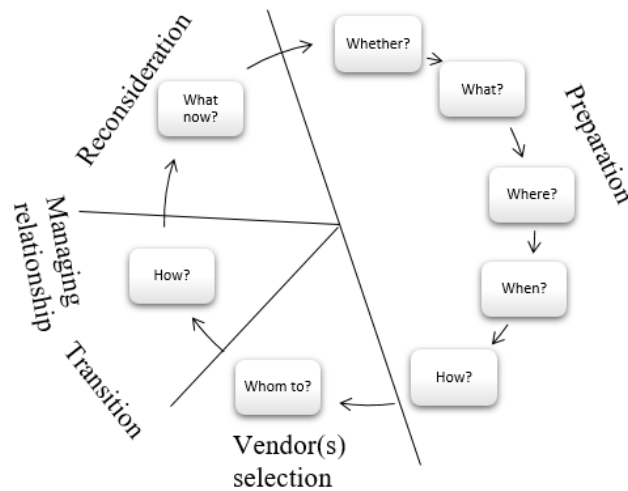
Selv om det er mange årsaker til å velge outsourcing, viser Dinu (2015, 104) til at det finnes risiko for at de ovennevnte fordelene ikke blir oppnådd dersom tjenesteleverandør ikke har den nødvendige kvaliteten. Vanlige ulemper ved outsourcing er lavere grad av kontroll og innsikt i prosesser som blir outsourcet, skjulte transaksjonskostnader, avhengighet av leverandøren og potensielle risikoer for konfidensialitet og forretningshemmeligheter (Deloitte 2016, 7).

Proessen av outsourcing omfatter en periode fra bedriften vurderer en outsourcing til den blir en del av organisasjonens normale drift. Ifølge Aase (2005) kalles denne prosessen et outsourcingforløp. Perunović og Pedersen (2007) deler outsourcingforløpet inn i fem faser:

1. forberedelse
2. valg av leverandør(er)
3. overføring
4. relasjonshåndtering
5. revurdering

(Perunović og Pedersen 2007, min oversettelse).

Figur 2.3 illustrerer outsourcingforløpet.



Figur 2.2 Outsourcingsforløp

Kilde: (Perunović og Pedersen 2007)

Forberedelsesfasen innebærer utvikling av beslutningsgrunnlag. Bedriften bør bestemme seg for hvilke tjenester den skal outsource, hvorfor, når, hvor og hvordan. Typiske grunner til outsourcing er et ønske om å fokusere på kjernekompetanse og kjernevirksomhet, redusere kostnader og få tilgang på kompetanse av høy kvalitet (Gottschalk 2013). Kunden bør også analysere mulige ulemper ved outsourcing, bl. a. at man blir meget avhengig av leverandøren, risiko for at informasjonen om bedriften blir misbrukt, tap av styring og kontroll, skjulte kostnader (Fagerli 2001, 28-29).

Valg av leverandør(er)-fasen inkluderer vurdering, valg og forhandlinger med leverandør(er) av tjenester. Faktorer som omdømme, pris, tjenestekvalitet, geografisk avstand og tidligere erfaring står sentralt i denne fasen (Aase 2005).

I overføringsfasen signerer kunden og den aktuelle leverandøren kontrakten. I en outsourcingkontrakt forplikter virksomheten seg til å kjøpe de aktuelle tjenestene i et gitt tidsrom, mens tjenesteleverandøren forplikter seg til å levere tjenestene i det samme tidsrommet (Gjønnnes og Tangenes 2016). Når det gjelder outsourcing av regnskapet, er § 3 i Regnskapsførerloven (1993) aktuell. På denne måten overføres ansvar og oppgaver til leverandøren.

Relasjonshåndteringsfasen innebærer administrering, oppfølging og optimering av samarbeid med leverandøren. Denne fasen inkluderer ifølge Deloitte (2016) kontinuerlig forbedring av outsourcingordningen og forholdet til leverandøren, overvåking at leverandøren oppfylder sine løfter når det gjelder servicenivå og andre forhold i kontrakten, overvåking av kostnader og

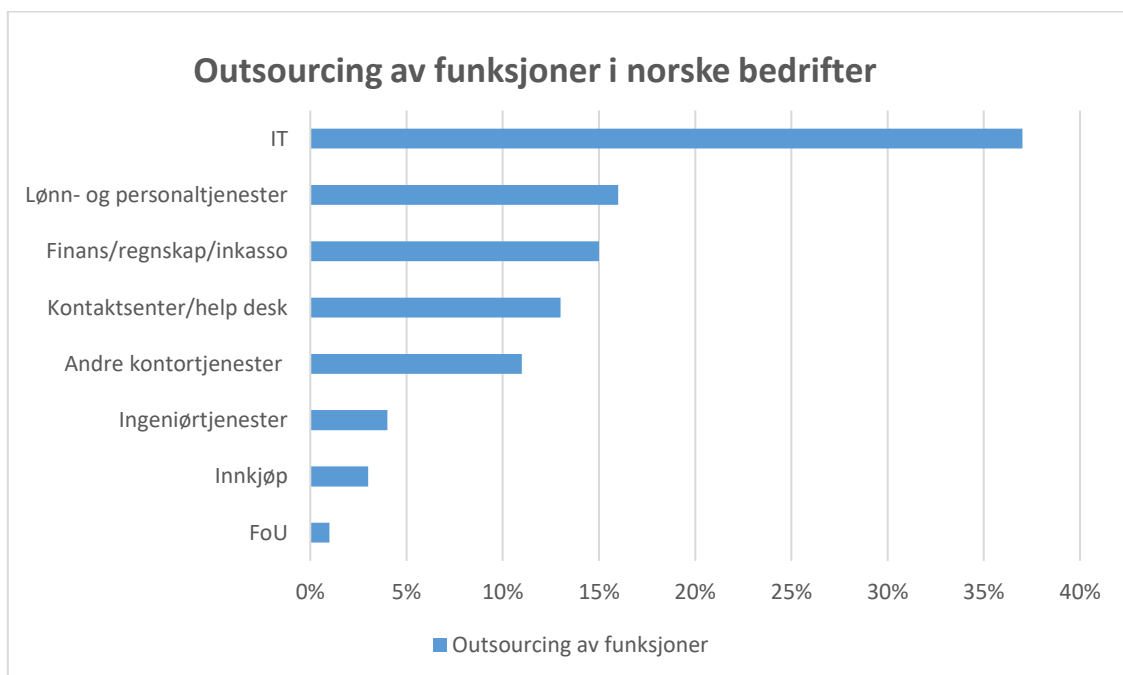
verdiskapingen, forberedelse av nye kontraktsforhandlinger med leverandører eller i noen tilfeller avslutning av kontrakten.

I revurderingsfasen vurderer kunden resultater og effekter av outsourcing dersom kontrakten blir avsluttet.

For å finne ut hvordan outsourcingmarkedet i Norge er, henvendte jeg meg til tidligere forskning. Solli-Sæther og Gottschalk (2008) gjennomførte i 2007 en landsomfattende Outsourcingsundersøkelse i Norge, hvor målgruppen var 529 landets største bedrifter. 202 av disse har deltatt (svarprosent på 38,1%).

Resultatene viste at outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner er et dagsaktuelt tema for norsk næringsliv: 47% av respondentene har outsourcet, 6% er i prosess av å flytte oppgaver til en ekstern leverandør og 13% diskuterer outsourcing. 15% av bedriftene har valgt å ikke outsource og 18% har ikke hatt diskusjoner om outsourcing.

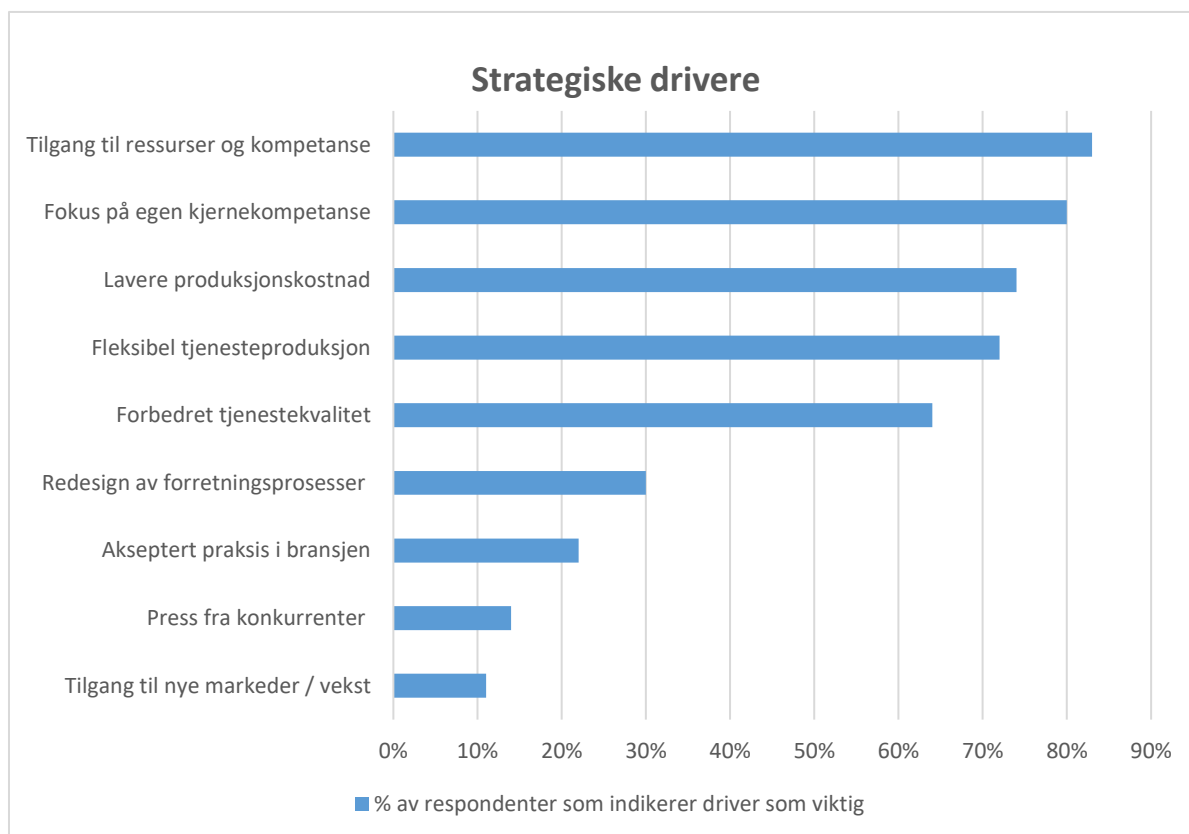
Undersøkelsen indikerte at de mest populære kunnskapsbaserte funksjonene for outsourcing er IT-tjenester (37 % av samlet antall funksjoner outsourcet), lønn og personaltjenester (16%), finans/regnskap/inkasso (15%), kontaktsenter (13%) og andre kontortjenester (fakturahåndtering, rengjøring, kantine, arkiv/lager, vakt hold og reiseservice, 11%).



Figur 2.3 Outsourcing av funksjoner i norske bedrifter

Kilde: (Solli-Sæther og Gottschalk 2008)

Outsourcingsundersøkelsen avdekket også hvorfor norske bedrifter velger outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner. Ifølge Solli-Sæther og Gottschalk (2008) er de viktigste strategiske driverne for norske bedrifter tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft, ressurser og kompetanse (83%), fokus på egen kjernekompetanse (80 %), lavere produksjonskostnad (74 %) ønsket om fleksibel tjenesteproduksjon (72 %) og forbedret tjenestekvalitet (64 %).



Figur 2.4 Strategiske drivere

Kilde: (Solli-Sæther og Gottschalk 2008)

Både Solli-Sæther og Gottschalk (2008) og Deloitte (2016) viser til at outsourcing er forventet å vokse i de kommende årene: flere selskaper kommer til å outsource tjenester, og nye typer tjenester kommer til å outsources.

2.2.1. Balansert målstyring

Balansert målstyring (Balanced Scorecard – BSC) er et strategisk måle- og styringssystem som ble introdusert av Robert Kaplan og David Norton i en artikkel i Harvard Business Review i 1992 (Madsen og Stenheim 2014). Konseptet går ut på å vurdere virksomhetens utvikling ved

å knytte finansielle og ikke-finansielle mål sett fra ulike perspektiver mot virksomhetenes strategi og mål (Hoff og Holving 2002, 26).

De fire perspektivene i balansert målstyring er som følger: det finansielle, det kunderelaterte, det interne, læring og vekst (De Felice, Pettrillo og Autorino 2015, 8403). Begrepet fokusområdet benyttes ofte som en synonym for perspektiv i balansert målstyring.

Det finansielle perspektivet handler om hvilke økonomiske mål som må nås for å tilfredsstille virksomhetens eller prosjektets interesser (BI 2016). Vanlige fokusområder er omsetningsvekst og -sammensetning, kostnadsreduksjoner, produktivitetsforbedringer, utnyttelse av eiendeler og risikostyring (Åsheim 2019).

Det kunderelaterte perspektivet dreier seg om å komme frem til ytelse som vil gi tilfredse og lojale kunder (Hoff og Holving 2002, 94). Sentrale fokusområder ifølge Åsheim (2019) er markedsandel, kundelojalitet, tilførsel av nye kunder, kundetilfredshet.

Det interne perspektivet beskriver de interne prosessene og aktivitetene som er kritisk for å nå målene i kundeperspektivet og i det finansielle perspektivet (BI 2016). Typiske fokusområder er innovasjon, drift og produksjon, samarbeid mellom divisjonene i virksomheten (Åsheim 2019).

I lærings- og vekstperspektivet vurderes den infrastrukturen og de rammebetingelsene som er nødvendig for å fremme innovasjon, fornyelse og læring for å utvikle og lansere nye produkter og tjenester (BI 2016). Fokusområder i dette perspektivet er medarbeidertilfredshet og -lojalitet, IKT, tilgjengelighet av strategisk viktig informasjon (BI 2016; Åsheim 2019).

Litteraturgjennomgangen viser at balansert målstyring er et fleksibelt konsept som er forstått, implementert og brukt på ulike måter i praksis (Madsen og Stenheim 2014). For eksempel, Grondys (2017), De Felice et al. (2015) og Hemati et al. (2011) viser til at balansert målstyring konseptet kan brukes som et rammeverk for vurdering av målytelse i outsourcingprosjekter uavhengig av virksomhetens overordnede strategi og mål. Grunnen er at i outsourcingkontrakter er det ingen direkte kobling mellom målene ved outsourcing og den overordnede strategien til bedriften. Dette gjelder outsourcing av alle standardiserte funksjoner, bl. a. regnskap.

I denne oppgaven studeres oppdragsgiveres oppfatning av vellykkethet for regnskapsoutsourcing ut fra de fire perspektivene som suksesskriterier. Ideen er at total suksess avhenger av hvorvidt outsourcing oppfattes som vellykket i hver av de fire fokusområdene.

2.2.2. Outsourcingsteorier

Outsourcingslitteraturen er meget omfattende, og det finnes mange teorier som kan forklare de ulike sidene ved fenomenet. Jeg har plukket ut de sentrale teoriene basert på oversikten av tidligere forskning i outsourcing (Vaxevanou og Konstantopoulos 2014; Perunović og Pedersen 2007). Disse teoriene danner grunnlag for identifisering av mulige suksessfaktorer ved regnskapsoutsourcing.

2.2.2.1. *Transaksjonskostnadsteori*

Ifølge transaksjonskostnadsteori (TKT, Transaction Cost Economics) vil virksomheten fatte sine outsourcingrelaterte beslutninger med hensyn til produksjons- og transaksjonskostnader. Produksjonskostnader er kostnader knyttet til drift av virksomhet. Transaksjonskostnader er kostnader forbundet med bruk av markedet som koordineringsmekanisme, inkludert kontraktsmessige og operasjonelle kostnader (Solli-Sæther 2016).

Det er en populær mening om at hovedgrunnen til at bedrifter velger outsourcing er kostnadsbesparelser (først og fremst på grunn av lavere personalkostnader), men transaksjonskostnader kan spise opp besparelsen i produksjonskostnader (Gottschalk 2013, 29). Dette resulterer i høyere enn forventet kostnadsnivå og ineffektiv outsourcing.

2.2.2.2. *Kjernekompetanseteori*

Kjernekompetanseteorien (KKT, Core competency theory) sier at funksjoner som ikke er kjernevirksomhet, kjernekompetanse, kjerneaktivitet, og/eller kjerneprosesser kan og bør outsources. Med kjerne menes det bedriften har som primæraktivitet i forhold til sine kunder (Solli-Sæther og Gottschalk 2008). Ifølge kjernekompetanseteorien avhenger beslutningen om at en forretningsaktivitet bør outsources eller ikke av hvor viktig den er for organisasjonens hovedmål. Som følge av outsourcing av ikke-kjernefunksjoner kan bedriften fokusere på sin kjernekompetanse og kjernevirksomhet.

Deloitte (2016, 8) utarbeidet en modell basert på om aktiviteter anses for å være kjerneoppgaver. I modellen tas det hensyn til hvorvidt funksjonen er unik og kritisk for en virksomhet (figur 2.4). Ifølge modellen skal man beholde unike og kritiske funksjoner internt,

unike og ikke kritiske funksjoner bør fjernes eller forenkles, standardiserte og ikke kritiske funksjoner bør outsources, mens kritiske og standardiserte funksjoner kan enten beholdes eller outsources, basert på analysen av fordeler og ulemper.

2.2.2.3. Ressursbasert teori

Den viktigste hypotesen som Ressursbasert teori (Resource-based theory - RBT) bygger på er at ressurser og ferdigheter er forskjellige blant organisasjoner og at disse forskjellene har en tendens til å forbli uendret over tid (Barney og William 2006). Den ressursbaserte tilnærmingen i outsourcing sier at en organisasjon som mangler verdifulle, sjeldne og vanskelige å imitere ressurser og evner, skal søke etter en ekstern leverandør for å overvinne denne svakheten (Mweru og Muya 2016).

2.2.2.4. Kontraktsteori

Kontraktsteori (KT, Contractual theory) anvendt på outsourcing sier at partene er potensielle avvikere som kan begå negative avvik der kontrakten ikke har regulert forholdet, og der kontrakten kan misbrukes til unnløtelser, fordi avtalen i seg selv ikke kan sørge for at de andre aktørene gjør sitt aller beste (Gottschalk 2013, 31).

Ideelt sett må hverken bedriften eller regnskapsleverandøren ha mulighet til å prøve å tjene på å tolke kontrakt til egen favør i strid med intensjon ved inngåelse av kontrakten.

2.2.2.5. Principal-agent teori

Prinsipal-agent teori (PAT, Agency Theory) dreier seg om forholdet mellom to (eller flere) parter når den ene parten (prinsipalen) delegerer arbeid til en annen part (agenten) som utfører arbeidet (Bregn 2004, 7). Outsourcing er et typisk eksempel på prinsipal-agent forholdet der oppdragsgiveren er prinsipal og tjenesteleverandøren er agent.

Ifølge Eisenhardt (1985) oppstår det et agentproblem når ønskene eller målene til en prinsipal er i konflikt med ønskene eller målene til en agent og i situasjoner med asymmetrisk informasjon. Agentproblemet fører til at prinsipalen ikke kan nå sine mål siden agenten handler ut fra sine egne interesser og nedprioriterer prinsipalens interesser.

2.3. Basis for undersøkelse

I dette delkapittelet jeg rede for suksesskriterier og -faktorer som ble identifisert og presenterer en oppsummert modell for empirisk analyse.

2.3.1. Suksesskriterier

I denne oppgaven utgjør balansert målstyring modellen et teoretisk rammeverk for identifisering av suksesskriterier. Ifølge SNL (2018b) er suksesskriterium er parameter, indikator eller verdi som måles eller registreres for å avgjøre om et prosjekt er suksessfullt.

I balansert målstyring litteratur benytter man begrepet resultatindikator eller Key Performance Indicator (KPI) som avgjør om virksomheten har prestert og nådd sine mål på definerte områder (Hoff og Holving 2002, 395). Målet for et outsourcingprosjekt i konteksten av denne undersøkelsen er oppdragsgivers oppfatning av at outsourcing er vellykket. Videre drøftes det hvilke resultatindikatorer som kan si noe om hvorvidt outsourcing av regnskapet vil oppfattes som vellykket av en oppdragsgiver i hvert av de fire perspektivene. Det er dermed definert 4 suksesskriterier. Noen er sammensatt av flere resultatindikatorer.

1. Det finansielle suksesskriteriet:

- i. Outsourcing av regnskapet fører normalt til lavere drifts- og lønnskostnader (Karsset 2019; Deloitte 2016, 6; Finans Norge 2016, 3). Dersom inntektsnivået til en oppdragsgiver forblir uendret, fører kostnadsreduksjon også til bedre lønnsomhet (Gottschalk 2013, 34).
- ii. Virksomheten er mindre utsatt for risiko i de områdene den kompetente eksterne leverandøren er ansvarlig for, dvs. at tap og uforutsigbare kostnader er mindre sannsynlige. Man unngår finansiell sårbarhet ved sykdom, ferieavvikling osv. Lavere risiko fremgår også gjennom delegering av ansvar: et autorisert eksternt byrå er lovpålagt til å sikre at alt blir gjort riktig i forhold til gjeldende lover og regler (Karsset 2019).

2. Det kunderelaterte suksesskriteriet:

- i. Sluttkundetilfredshet. Outsourcing av regnskapet medfører normalt ikke høyere pris for virksomhetens kunder. Dersom målet om reduserte kostnader er oppnådd, skal prisen for virksomhetens kunder ikke blir påvirket negativt av outsourcing. Regnskapsføring påvirker vanligvis ikke virksomhetens drift, så outsourcing av regnskapet skal heller ikke påvirke kvaliteten på varer eller tjenester virksomheten

produserer. Fakturaer som slutt kunder mottar kan likevel oppfattes som en del av service fra virksomheten, så timingen og utformingen av fakturaer som den eksterne leverandøren er ansvarlig for (dersom fakturering er outsourcet) kan ha påvirkning på hvordan slutt kunder vurderer selskapet og kan potensielt resultere i økt tilfredshet. Det er likevel lite sannsynlig at det er tilfelle hos mange og kan derfor ikke regnes som en obligatorisk forventning. Jeg antar at slutt kundetilfredshet må normalt være upåvirket av at selskapet outsourcer regnskapstjenester.

3. Det interne suksesskriteriet:

- i. Virksomheten får større fokus på kjernekompetanse og kjernevirksomhet (Finans Norge 2016, 3). Outsourcing av regnskapet som en støttefunksjon gir bedre tid til å prioritere bedriftens kjerneoppgaver (Karset 2019).
- ii. Bedre fleksibilitet (Finans Norge 2016, 3): outsourcing er en fleksibel løsning når markedet er usikkert, og man ikke vet hvordan selskapets vekst vil være, og hvor mange ansatte som trengs. Det å håndtere en intern regnskapsavdeling kan være vanskelig ved markedsendringer og organisasjonsomstillinger. Flexibilitet kan også gjelde tilpasning til nye lover og krav, noe en ekstern leverandør kan sørge for. Autoriserte regnskapsleverandører er lovpålagte etter Regnskapsførerloven til å holde seg oppdatert om endringer i lovregelverket (krav til etterutdanning).

4. Læring og vekst suksesskriteriet:

- i. Virksomheten har tilgang på kompetanse av høy kvalitet hos leverandøren (Finans Norge 2016, 3). Regnskapsleverandører har føring av regnskapet som sin kjernevirksomhet, noe som innebærer at de har regnskapskompetanse som deres kunder ofte mangler. Utdanning og praksiskrav gjelder for alle som fører regnskap for andre. De tjenestene som blir outsourcet utføres dermed på en mer produktiv og effektiv måte enn i en intern regnskapsavdeling (Deloitte 2016). Regnskapsleverandører har en spisskompetanse på området, etablerte rutiner og handlingsmåter, så det er rimelig å forvente at tjenestene blir utført mer produktivt og effektivt enn om de hadde vært utført internt.

Tabell 2.2 oppsummerer mine drøftinger vedrørende suksesskriterier.

Suksesskriterier	Resultatindikatorer
Det finansielle suksesskriteriet	kostnadsnivå, finansiell risiko
Det kunderelaterte suksesskriteriet	sluttkundetilfredshet
Det interne suksesskriteriet	fokus på kjernekompetanse, intern fleksibilitet
Læring og vekst suksesskriteriet	tilgang på kompetanse av høy kvalitet hos regnskapsleverandøren

Tabell 2.2 Suksesskriterier for regnskapsoutsourcing

2.3.2. Suksessfaktorer

Ifølge SNL (2018a) suksessfaktorer er «forhold som må ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes som vellykket». Denne oppgaven tar utgangspunktet i de sentrale outsourcingsteoriene for å identifisere potensielle suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapet. En lignende strategi ble valgt av Gottchalk og Solli-Sæther i deres undersøkelse av suksessfaktorer ved IT-outsourcing (2005).

Transaksjonskostnadsteorien sier at outsourcing er ulønnsom dersom transaksjonskostnader overstiger besparelser i produksjonskostnader. Suksessfaktoren ifølge teorien er dermed minimering av transaksjonskostnader. Denne faktoren er aktuell i alle fasene av outsourcingforløpet siden det er mange kilder til transaksjonskostnader som kan oppstå i alle fasene. Transaksjonskostnader ved regnskapsoutsourcing kan være informasjonskostnader, kostnader knyttet til bruk av regnskapsprogrammer, kostnader knyttet til kontraktinngåelse, overvåkingskostnader osv. Det er utfordrende å estimere nøyaktig transaksjonskostnadsnivå fordi transaksjonskostnadene ofte er uobserverbare. Jeg tar dermed utgangspunktet i at teorien er basert på antakelsen om at leverandører oppfører seg opportunistisk, dvs. at de utnytter muligheter på bekostning av sine kunder, noe som fører til høyere transaksjonskostnader (Gottschalk 2013). Gottschalk og Solli-Sæther (2005, 687) hevder at nødvendigheten å investere i varige spesifikke eiendeler og sjeldne eller uregelmessige transaksjoner øker

sannsynligheten for opportunistisk oppførsel fra leverandøren, noe som øker risiko for høyere transaksjonskostnader. Min antakelse da er at bruk av skybaserte regnskapssystemer som tradisjonelt har lavere kostnader og ikke krever tunge investeringer, og etablering av faste og forutsigbare betalinger i forbindelse med regnskapsoutsourcing indikerer at transaksjonskostnader holdes på et lavt nivå.

Ifølge kjernekompetanseteorien er regnskapet en standardisert, men kritisk funksjon for alle regnskapspliktige næringsdrivende. Evnen til å definere sine behov er en av de viktigste kompetansene som enhver organisasjon må ha hvis den skal outsource kritiske funksjoner (Gottschalk og Solli-Sæther 2005, 686). En klar definisjon av mål og behov ved outsourcing av regnskapet og formidling av disse opplysningene til en ekstern regnskapsfører er dermed en viktig faktor for vellykket outsourcing, ifølge kjernekompetanseteorien. Faktoren er mest aktuell ved overføring av regnskapsfunksjon til en ekstern leverandør, men må også være på plass i relasjonshåndteringsfasen siden behov og mål kan endre seg. Det antas at dersom målet er klart definert, skal regnskapsleverandøren ta hensyn til det.

Den ressursbaserte tilnærmingen i outsourcing understreker viktigheten av å kunne utnytte de ressursene en ekstern leverandør tilbyr. Solli-Sæther (2016) påstår at for å kunne utvikle konkurransefortrinn er det nødvendig å komplettere bedriftens egne ressurser med ressurser fra en ekstern leverandør (som bedriften mangler). Eksempler på sånne ressurser kan være bl. a. dataprogrammer for timeregistrering, kundeportaler, godt gjennomtenkte fremgangsmåter for bilagsbehandling osv. Jeg kan dermed konkludere med at når bedriften outsourcer regnskapstjenester er det viktig å integrere regnskapsleverandørens løsninger og ressurser i bedriftens eksisterende økonomisystem og rutiner for å oppnå suksess ved outsourcing. Denne prosessen bør starte ved overføring av regnskapsfunksjonen til en ekstern leverandør og fortsette i relasjonshåndteringsfasen. Jeg antar at suksessfaktoren er til stede hvis de eksterne ressursene er tilpasset oppdragsgiveren og kan utnyttes uten forhindringer.

Kontraktsteorien peker på at ufullstendige outsourcingkontrakter kan føre til at partene kan begå negative avvik der forholdet ikke er regulert. Regnskapsførerloven § 3 (1993) og God regnskapsføringsskikk stiller krav til en skriftlig avtale (kontrakt) mellom oppdragsgiveren og den eksterne regnskapsføreren. De aller fleste regnskapsførere i Norge benytter Oppdragsavtale for regnskapsoppdrag utarbeidet av Regnskap Norge (Moljord og Aabø 2018). Denne avtalen tilpasses hver kunde ved behov. Det er likevel sannsynlig at noen kontrakter er mer fullstendige enn andre. Suksessfaktoren ifølge kontraktsteorien ligger således i en komplett

kontrakt, dvs. mest mulig detaljert og presis kontrakt basert på symmetrisk informasjon mellom partene der oppgaver, ansvarsområder og andre viktige forhold er klart definerte. Dette bør man passe på både i overføringsfasen ved kontraktinngåelse og i relasjonshåndteringsfasen ved kontraktsfornyelse.

Prinsipal-agent problemet er godt kjent i outsourcing. Oppdragsgivere og leverandører har ofte motstridende mål og det foreligger ofte asymmetrisk informasjon. Et eksempel kan være at oppdragsgiveren ønsker å redusere kostnadene, mens den eksterne regnskapsføreren ønsker å maksimere sin fortjeneste. Samtidig har oppdragsgiveren som regel ikke tilgang på regnskapsinformasjon for økonomistyringsformål før regnskapsføreren er ferdig med å oppdatere regnskapsdata i systemet. Når agentproblemet oppstår, er det viktig at oppdragsgiver får mest mulig informasjon om hva en ekstern regnskapsleverandør jobber med, så en må ha ressurser og kompetanse for oppfølging av leverandør og dennes leveranser (Gottschalk 2013). Suksessfaktor for outsourcing ifølge prinsipal-agent teorien er dermed kontroll og oppfølging av regnskapsleverandør. Suksessfaktoren antas å ha spesiell betydning i relasjonshåndteringsfasen.

Tabell 2.3 oppsummerer faktorene som potensielt kan påvirke oppfatning av suksess av regnskapsoutsourcing, ifølge outsourcingsteoriene:

Teori	Suksessfaktorer
Transaksjonskostnadsteori (TKT)	Minimering av transaksjonskostnader
Kjernekompetanseteori (KKT)	Klar måldefinisjon
Ressursbasert teori (RBT)	Integrering av eksterne ressurser
Kontraktsteori (KT)	Detaljert kontrakt
Principal-agent teori (PAT)	Kontroll og oppfølging av leverandør

Tabell 2.3 Suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapstjenester basert på outsourcingsteoriene

Tolkning av teoriene kan være forskjellig i forskjellige undersøkelser, så jeg vil gjerne sammenligne mine konklusjoner med tidligere forskning. Gottschalk og Solli-Sæther (2005) benyttet flere outsourcingsteorier enn jeg gjorde. De identifiserte 11 suksessfaktorer, hvorav 5 er basert på de samme teoriene som brukes i denne undersøkelsen:

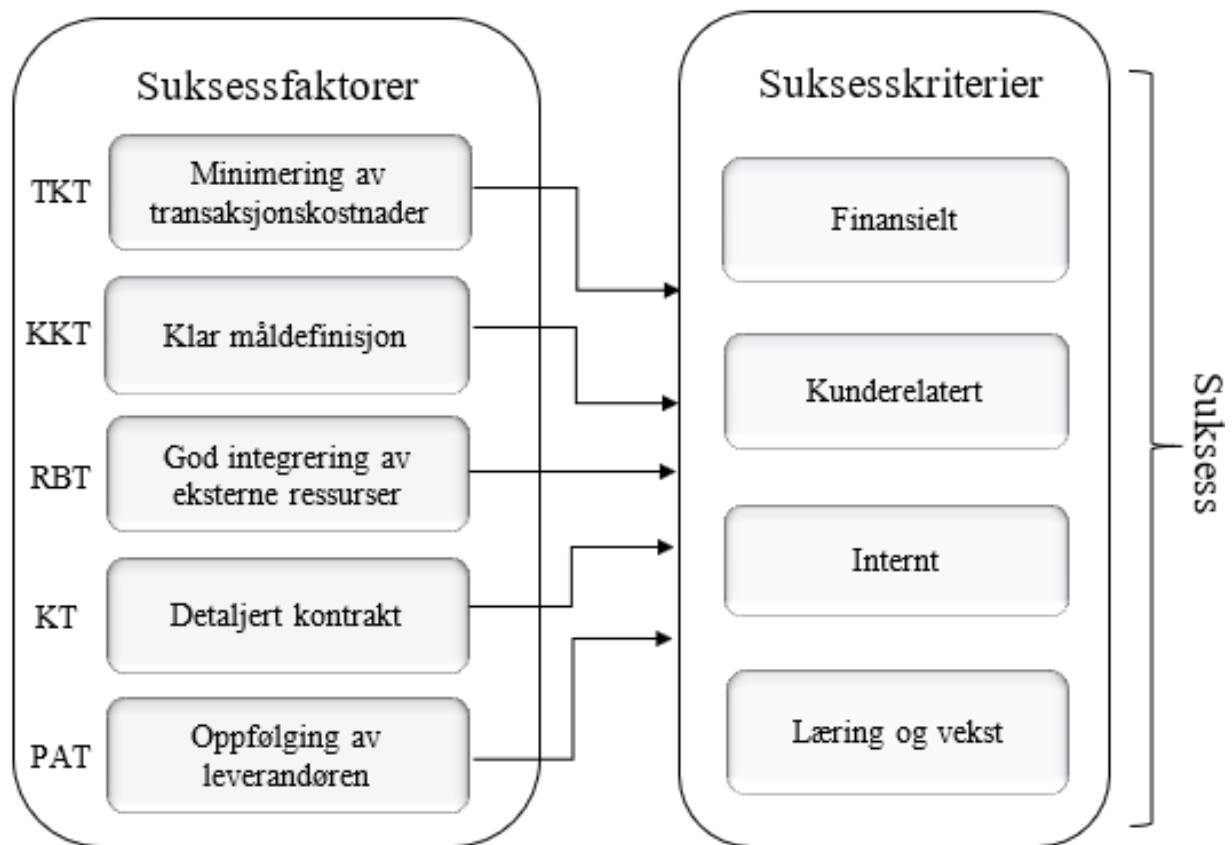
- Kjernekompetanseledelse («core competence management», kjernekompetanseteori)
- Utnyttelse av leverandørs ressurser («vendor resource exploitation», ressursbasert teori)
- Reduksjon av transaksjonskostnader («transaction cost reduction», transaksjonskostnadsteori)
- Kontraktens fullstendighet («contract completeness», kontraktsteori)
- Kontroll av leverandørens atferd («vendor behavior control», prinsipal-agent teori)

Reduksjon av transaksjonskostnader, kontraktens fullstendighet og kontroll av leverandørens atferd kan tenkes å være identisk med de faktorene som jeg identifiserte, fordi teoriene de baseres på er ganske entydige. Kjernekompetanseteori og ressursbaser teori ble tolket annerledes. Utnyttelse av leverandørs ressurser kan likevel sammenlignes med min tolkning av ressursbasert teori (integrering av eksterne ressurser) med tanke på at dersom ressursene er godt integrert, er bedriften i stand til å utnytte disse ressursene.

2.3.3. Modell for empirisk undersøkelse

Den følgende modellen (figur 2.4) ble utviklet med utgangspunktet i balansert målstyring og de sentrale outsourcingsteoriene. Figuren viser sammenhengen mellom de antatte suksessfaktorene og suksesskriteriene som ble identifisert basert på gjennomgått litteratur.

Videre i analysen skal det samlede suksessbegrepet sammensatt av et sett av suksesskriteriene være en avhengig variabel. De antatte suksessfaktorene skal være uavhengige variabler. Det forventes at variasjon observert i den avhengige variabelen (suksess) kan forklares av variasjonen i en eller flere uavhengige variabler (suksessfaktorer). Det skal videre i analysen undersøkes hvor stor påvirkning hver enkelt suksessfaktor har på suksessbegrepet.



Figur 2.5 Modell for empirisk undersøkelse

3. Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for forskningsmetoden som benyttes i oppgaven, samt begrunnes hvorfor denne metoden er valgt.

Forskningsmetode defineres som en framgangsmåte for å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33). Valg av metoden er avhengig av problemstilling og formål ved studien (De nasjonale forskningsetiske komiteene 2010, 7).

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvordan et forskningsarbeid er strukturert og hva slags type overordnet rammeverk benyttes for å besvare problemstillingen (Thrane 2018, 23). Noen design er mer egnede enn andre for å besvare bestemte typer problemstillinger.

Valg av forskningsdesign tar utgangspunktet i overordnede forskningsstrategi (Ringdal 2009, 91). Man skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi. Kvalitative metoder har som mål å si noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved det fenomenet som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 36). Her brukes det relativt få informanter. De vanligste datainnsamlingsteknikker er observasjoner og intervjuer. Innsamlet data analyseres ved å tolke meningen som ligger bak informanters responser. Kvalitativ tilnærming egner seg spesielt godt dersom forskeren ønsker å undersøke et fenomen i dybden (Gran 2012, 121). Kvantitative metoder omfatter prinsipper og teknikker der det benyttes objektive målinger og tallmateriale (Befring 2015, 39). Data samles som oftest inn i form av eksisterende statistikk eller via spørreskjema og analyseres ved hjelp av ulike statistiske metoder. Kvantitativ tilnærming innebærer ofte forskning i bredden og funnene fra kvantitative undersøkelser er ofte generaliserbare (Eliasson 2011, 21).

Noen ganger er det mulig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative og kvalitative data da samles og analyseres samtidig. Slike metoder betegnes som kombinerte (Kaarbø 2009). Det er også vanlig å supplere kvantitative forskninger med kvalitativ tilnærming.

Man skiller også mellom induktive og deduktive strategier. Induktive strategier betegnes som datastyrt (fra empiri til teori), mens deduktive strategier er teoristyrte (fra teori til empiri) (Ringdal 2009, 106).

Ringdal (2009, 93-94) påstår at det finnes fem mest vanlige typer forskningsdesign som kan brukes i både kvantitative og kvalitative forskninger:

- eksperiment (undersøkelse under kontrollerte betingelser),
- tverrsnittstudie (breddestudie på et bestemt tidspunkt),
- panelstudie (longitudinell undersøkelse),
- casestudie (undersøkelse av en enkelt enhet),
- komparativ undersøkelse (sammenligning av to eller flere enheter).

Jeg har valgt å benytte en kvantitativ tilnærming både for datainnsamling og analyse for å finne svar på problemstillingen. Tidligere undersøkelser som tok for seg suksessfaktorer ved outsourcing av IT tjenester var både kvantitative (Gonzalez, Gasco og Llopis 2005; Kim og Chung 2003) og kvalitative (Gottschalk og Solli-Sæther 2005). Jeg ønsket å beskrive og kvantifisere suksessfaktorer ved regnskapsoutsourcing, noe som skulle gi en overordnet oversikt over temaet. Det var derfor naturlig å velge en kvantitativ tilnærming.

Når det gjelder valg mellom induktiv og deduktiv strategi, valgte jeg å benytte en deduktiv tilnærming i likhet med undersøkelser av suksessfaktorer ved IT-outsourcing til Gonzales, Gasco og Llopis (2005) og Gottchalk og Solli-Sæther (2005). Jeg brukte balansert målstyring og eksisterende outsourcingteorier som grunnlag for identifisering av suksesskriterier og -faktorer for å så teste dem empirisk.

Formålet med undersøkelsen er å finne ut hvilke faktorer som har betydning for at outsourcing av regnskapet skal oppfattes som vellykket av oppdragsgiveren. Jeg ønsker å finne sammenhengen mellom de antatte suksessfaktorene og suksessoppfatning av regnskapsoutsourcing som gjelder i de fleste tilfeller. Det er dermed ønskelig at resultatene av denne forskningen skal ha praktisk betydning for flest mulig og vil kunne generaliseres. Av denne grunnen var det naturlig å benytte en kvantitativ tverrsnittstudie basert på en spørreundersøkelse.

3.2. Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingen innebærer at forskeren finner relevante og pålitelige data som gjenspeiler fenomenet som undersøkes, enten ved å samle inn egne data (primærdata) eller å bruke tilgjengelige eksisterende data (sekundærdata) (Johansen 2007, 9). Siden denne utredningen baseres på en egendefinert modell, var det nødvendig å samle inn primærdata.

Jeg har valgt å benytte en spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode, noe som er vanlig for kvantitative tverrsnittstudier (Ringdal 2009, 94). Det finnes tre hovedtyper spørreundersøkelser ifølge Ringdal (2018, 176). Nemlig besøksintervju, telefonintervju og selvutfyllingsskjema.

Jeg har valgt å bruke et nettbasert spørreskjema. Spørreskjema defineres som et forhåndsbestemt skjema med faste spørsmål og som oftest faste svaralternativer som brukes i spørreundersøkelser (Johansen 2007, 11). Et nettbasert spørreskjema har lave kostnader, gir mulighet til å samle inn mye data på relativt kort tid og nå geografiske spredte utvalg. Det var aktuelt i dette tilfellet på grunn av begrenset tid og ressurser. Fordelen for respondenter er at deltakelsen er frivillig og tar relativt kort tid, svarene er anonyme og respondentene kan selv velge tidspunktet for utfylling av spørreskjema. Ulempen ved et nettbasert spørreskjema kan være at det finnes risiko for at spørsmålene kan oppfattes ulikt av forskjellige respondenter siden det ikke er mulighet for oppklarende dialog. Derfor var det viktig å konkretisere begrepene og utforme spørsmålene i skjemaet så presis og korrekt som mulig.

Spørreskjemaet for denne undersøkelsen ble utformet ved hjelp av verktøyet Nettskjema (UiO 2020). Nettskjema er en tjeneste utviklet og driftet av Universitetet i Oslo som brukes mye i akademisk forskning til å utforme og administrere skjemaer på nettet. Nettskjema gir mulighet til å invitere respondentene og sende påminnelser dersom svaret ikke er registrert. Ved oppretting av skjema velger man om man vil vite hvem som har svart på skjemaet eller ikke. Jeg valgte at jeg ønsket anonyme svar. Resultatene kunne hentes ut som et Excel-regneark. Dette var veldig praktisk med tanke på at statistiske analyser skulle utføres i statistikkprogrammet STATA som støtter import av Excel-filer.

Spørreskjemaet ble utarbeidet på følgende måte:

Del	Beskrivelse
Del 1. Karakteristikker ved bedriften og outsourcing av regnskapstjenester	I denne delen samlet jeg de grunnleggende opplysningene om bedriftene som deltok i undersøkelsen, dvs. selskapsform, bransje og antall ansatte for å ha et detaljert bilde av utvalget. Videre spurte jeg om respondentene hadde erfaring med outsourcing av regnskapet, og hvis ja, hvilke tjenester som ble kjøpt. Dette ble gjort for å få oversikt over dagens situasjon med regnskapsoutsourcing i det undersøkte området.

	Utforming av denne delen av spørreskjemaet ble inspirert av Outsourcingsundersøkelsen fra 2007 (Solli-Sæther og Gottschalk 2008).
Del 2. Resultater av outsourcing	I denne delen ble respondentene bedt om å ta stilling til ulike utsagn vedrørende deres oppfatning av outsourcing av regnskapet ved hjelp av en vurderingsskala. Hensikten var å samle inn data for å vurdere suksess av outsourcing.
Del 3. Outsourcing prosess	I denne delen ble respondentene bedt om å ta stilling ulike utsagn vedrørende prosess av outsourcing ved hjelp av en vurderingsskala. Hensikten var å samle inn data for å vurdere hvorvidt de antatte suksessfaktorene var til stede i bedriftene som deltok i undersøkelsen.

Tabell 3.1 Utforming av spørreskjema

Det bør merkes at del 2 og del 3 i spørreskjemaet som er sentrale for undersøkelsen, ble vist kun for de respondentene som hadde erfaring med outsourcing av regnskapet. Det ble utarbeidet 2 varianter av hver av disse delene: den første varianten ble vist dersom alternativet «ja» var valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?», den andre varianten ble vist dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» var valgt i det samme spørsmålet. Påstandene i begge variantene hadde identisk betydning, formulering og rekkefølge. Den eneste forskjellen var at noen av påstandene presentert for de som ikke outsourcet regnskapet lenger ble skrevet i preteritumsformen der det var behov for det. Spørreskjemaet i sin helhet kan ses som Appendiks A.

Siden både den avhengige variabelen (suksessoppfatning) og de uavhengige variablene (suksessfaktorer) er latente variabler, ble de målt indirekte (operasjonalisert) ved hjelp av observerbare variabler (indikatorer) som har sammenheng med den latente variabelen (Haldorsen og Iversen 1982). Å operasjonalisere betyr å knytte empiriske indikatorer til teoretiske begreper (Ringdal 2009, 108).

Nøyaktig operasjonalisering er avgjørende både for reliabilitet i undersøkelsen og begrepets validitet, dvs. overensstemmelse mellom den valgte indikatoren og den teoretiske forståelsen av variabelen som framgår av undersøkelsens problemstilling (SNL 2016).

Det anates at latente variabler vil reflektere seg på ulike måter i virkeligheten. Mordal (1989, 58) påstår at bruk av skaleringsmodeller som sammenfatter svar på flere spørsmål, er en vanlig måte å operasjonalisere teoretiske begreper på. I denne oppgaven benyttes det Likert (1932)

skalamodelle som er et av de mest brukte instrumentene for å måle holdninger og meninger. Ulike utsagn omkring et bestemt tema presenteres, og det settes opp en vurderingsskala som går fra, f.eks., «helt uenig» til «helt enig». Svarene blir gitt en verdi, slik at høyeste og laveste verdiene representerer henholdsvis den mest positive og den mest negative ytringen. Informantene svarer ved å krysse av på skalaen.

Det er vanlig å lage flere utsagn omkring et bestemt tema, slik at informantens holdning indikeres gjennom å ordne alle vurderinger etter en positiv-negativ dimensjon og så summere tallene. Ifølge Undheim (1996, 78) hensikten med å basere resultatene på en sum av markeringer i forhold til flere utsagn er å få bedre reliabilitet og validitet av målingen.

Skalaen består vanligvis av 3 til 7 svarkategorier. Det er ikke enighet om hvor mange svarkategorier som skal brukes (Leung 2011, 412). Det anbefales likevel å bruke et ujevnt antall punkter, som oftest 5 eller 7 (Kostoulas 2013). Respondentene kan da enten uttrykke i hvor stor grad de er enige eller uenige i påstander eller velge et nøytralt midtpunkt. I denne undersøkelsen benyttes det Likert skala med fem svarkategorier der 1 = «helt uenig», 2 = «nokså uenig», 3 = «nøytral», 4 = «nokså enig», 5 = «helt enig». 5-punkt Likert skala brukes ofte og er ganske intuitiv, noe som gjør det lettere for respondentene å ta stilling til påstandene.

Operasjonalisering av de latente variablene (suksesskriterier) som bidrar til en bedre måling av den avhengige variabelen (det samlede suksessbegrepet) baseres på gjennomgåelse av de fire fokusområdene i balansert målstyring modellen. Påstandene i spørreundersøkelsen del 2 var utformet med utgangspunktet i drøftelsen i delkapittel 2.3.1. Suksesskriterier. Hensikten var å måle observerte variabler med Likert-skala. En slik kombinasjon av variabler til sammen gir en bedre måling av de latente variablene (suksesskriterier). I spørreskjemaet del 2 ble utsagnene presentert. Operasjonalisering av suksesskriteriene ble gjort på følgende måte:

Suksesskriterier	Utsagn	Variabel
Finansielt	«Dersom vi avslutter kontrakten med vår regnskapsleverandør og utfører regnskapstjenestene internt, vil vi få større drifts- og lønnskostnader»	<i>kostn1</i>
	«Vår erfaring tilsier at regnskapsoutsourcing medfører reduksjon av kostnadsnivå»	<i>kostn3</i>

	«Vi er mindre utsatt for finansiell risiko i de områdene den eksterne regnskapsføreren er ansvarlig for, enn om vi hadde ført regnskapet selv»	<i>finrisk1</i>
	«Finansiell risiko er lavere for oss fordi vi outsourcer regnskapet»	<i>finrisk2</i>
Kunderelatert	«Det at vi outsourcer regnskapet øker ikke prisen for våre kunder»	<i>kunde1</i>
	«Kvaliteten på våre varer/tjenester påvirkes ikke av at vi outsourcer regnskapet»	<i>kunde2</i>
	«Det at vi outsourcer regnskapet medfører ikke ulemper for våre kunder»	<i>kunde3</i>
Internt	«Vi kan bedre fokusere på vår kjernevirksomhet ved å outsource regnskapsfunksjonen»	<i>kjerne1</i>
	«Outsourcing av regnskapsfunksjonen innfrir tid og ressurser som vi kan bruke på vår kjernedrift»	<i>kjerne2</i>
	«Outsourcing av regnskapstjenester resulterte for oss i bedre intern fleksibilitet»	<i>fleks1</i>
	«Outsourcing av regnskapet er en fleksibel løsning»	<i>fleks2</i>
Læring og vekst	«Vi har tilgang på regnskapskompetanse av høy kvalitet gjennom vår regnskapsleverandør»	<i>kompl</i>
	«Regnskapstjenester utføres på en mer produktiv og effektiv måte enn om de hadde vært utført internt»	<i>kompl2</i>
	«Regnskapsleverandøren vår leverer tjenester av høy kvalitet»	<i>kompl3</i>

Tabell 3.2 Operasjonalisering av suksesskriterier

Operasjonalisering av de latente forklaringsvariablene (suksessfaktorene) baseres på gjennomgang av outsourcingsteoriene. Påstandene i spørreundersøkelsen del 3 var utformet med utgangspunktet i drøftelsen i delkapittel 2.3.2. Suksessfaktorer. Hensikten var å måle observerte variabler med Likert-skala. I spørreskjemaet del 2 ble utsagnene presentert. Operasjonalisering av suksessfaktorene ble gjort på følgende måte:

Suksessfaktorer	Utsagn	Variabel
Minimering av transaksjonskostnader (TKT)	«Vi og/eller vår regnskapsfører bruker skybasert (online) regnskapssystem og/eller andre online løsninger»	<i>min1</i>
	«Hver gang vi får faktura fra vår regnskapsleverandør er beløpet relativt likt»	<i>min2</i>
	«Vi får fakturaer fra den eksterne regnskapsleverandøren med jevne mellomrom»	<i>min3</i>
Klar måldefinisjon (KKT)	«Vi definerte klart våre behov og mål ved outsourcing»	<i>def1</i>
	«Regnskapsføreren vår forstår våre behov og mål»	<i>def2</i>
	«Vi informerte den eksterne regnskapsføreren om hvilke mål vi ønsket å oppnå»	<i>def3</i>
Integrering av eksterne ressurser (RBT)	«Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er tilpasset vår bedrift»	<i>integ1</i>
	«Vi kan utnytte de ressursene den eksterne regnskapsleverandøren gir oss tilgang på»	<i>integ2</i>
	«Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er integrert i vårt økonomisystem og rutiner»	<i>integ3</i>
	«Kontrakten med regnskapsleverandøren vår er så veldefinert at hverken av partene kan tjene på å tolke	<i>detkont1</i>

Detaljert kontrakt (KT)	kontrakt til egen favør i strid med intensjon ved inngåelse»	
	«Oppgaver og ansvarsområder er klart definerte i vår kontrakt med den eksterne leverandøren»	<i>detkont2</i>
	«Partenes rettigheter og plikter er beskrevet detaljert i kontrakten med vår regnskapsleverandør»	<i>detkont3</i>
Kontroll og oppfølging av leverandør (PAT)	«Vi følger med på det den eksterne regnskapsleverandøren gjør»	<i>kontr1</i>
	«Vi kan lett få tilgang til regnskapsinformasjon dersom vi trenger det»	<i>kontr2</i>
	«Vi kontrollerer utføring av regnskapstjenestene som er outsourcet»	<i>kontr3</i>

Tabell 3.3 Operasjonalisering av suksessfaktorer

3.3. Datainnsamlingsprosess

Videre drøfter jeg populasjonsavgrensning, utvalgstreking og datainnhenting. I tillegg gjør jeg rede for etiske forhold ved utsendelse av spørreskjemaet.

Populasjonen er en gruppe av objekter med spesifikke karakteristikk definert slik at vi entydig kan avgjøre om et objekt tilhører gruppen eller ikke (Johansen 2007, 12).

Populasjonen for denne undersøkelsen var regnskapspliktige bedrifter i Viken området. Forskjellige bransjer var av interesse fordi regnskapsleverandører leverer sine tjenester til alle mulige bransjer. Både små, mellomstore og store bedrifter var aktuelle for forskningen. På den ene siden mangler som regel små og mellomstore selskaper (særlig i vekstfase) både kapasitet og kompetanse en regnskapsleverandør kan tilby. På den andre siden er store selskaper preget av høyere krav og har større grad av kompleksiteten i regnskapet og derfor behov for ekstra ressurser og høyere kompetanse. Ifølge Nærings- og handelsdepartementets rapport (2012) er det ikke etablert noen felles norsk definisjon på hva som kjennetegner en liten, mellomstor eller stor bedrift. Det er likevel vanlig å definere bedrifter med 1-20 ansatte som små og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore og over 100 som store (NHO 2020).

Jeg brukte segmenteringsverktøy Proff The Business Finder (2019) for å identifisere populasjonen for undersøkelsen. Utvalgsriteriene var: antall ansatte >1; Viken område; selskapsform ANS, AS, ASA, DA; bedrifter med e-post. 10 464 bedrifter ble identifisert. 269 av disse er produsenter av regnskapstjenester som ikke er aktuelle for undersøkelsen.

Målpopulasjonen ble da 10 195 bedrifter.

Når størrelsen på populasjonen er betydelig, er det nødvendig å trekke utvalg. Sannsynlighetsutvelging foretas for å øke sannsynligheten for å få et representativt utvalg (Johansen 2007, 12). Enkel tilfeldig trekking ble valgt som utvalgsplan for denne oppgaven. Ved enkelt tilfeldig trekking blir alle mulige kombinasjoner like sannsynlige, og alle enhetene i populasjonen får samme sannsynlighet for å bli trukket (Vedø og Solheim 2006, 4). Man skiller mellom bruttoutvalg (de som blir forespurt) og nettoutvalg (de som deltar). Differansen mellom brutto- og nettoutvalg betegnes som frafall (Johansen 2007, 12).

Jeg trakk et tilfeldig bruttoutvalg s på 2 500 enheter. Sannsynligheten for at enhet i er med i utvalget s betegnes med $P(i \in s)$ og er lik forholdet mellom utvalgsstørrelsen og populasjonsstørrelsen:

$$P(i \in s) = 2\,500 / 10\,195 = 0,25 \text{ for alle enheter } i \text{ (resultatet er avrundet til to desimaler).}$$

Respondentene mottok invitasjon på e-post direkte fra nettskjema 26. mars 2020. Det var kun tillatt å levere ett svar, så dersom respondenten allerede hadde svart på invitasjonen, var det ikke mulig å sende flere svar.

Det var lagt til et følgebrev i forbindelse med utsendelse av spørreskjemaer. Følgebrevet hadde som mål å oppfordre respondentene til å svare på undersøkelsen, gi respondentene en kortfattet oversikt over undersøkelsen og forklare på hvilken måte spørreskjemaet er en del av dette. Teksten inkluderte de grunnleggende fakta om undersøkelsen, bl.a. tema, hensikt og hvordan den samlede informasjonen skulle brukes. Det var angitt kontaktopplysninger dersom respondentene hadde noen spørsmål vedrørende spørreskjema og antatt tid som trenges for å besvare undersøkelsen. Respondentene ble også opplyst om at deltakelsen var frivillig, spørreskjemaet ikke samlet sensitive opplysninger, alle besvarelser ville være anonyme i oppgaven og at det ikke var mulig å spore opplysninger tilbake til enkeltpersoner.

Det var mulig å sende påminnelser til de som allerede hadde fått invitasjon, men ikke hadde svart. Påminnelsene ble sendt etter 7 dager, altså 3. april 2020. Undersøkelsen ble stengt 10. april 2020.

I løpet av en uke mottok jeg 156 besvarelser, og så ble påminnelsene sendt til de inviterte som ikke hadde levert svar ennå. Da undersøkelsen ble stengt, hadde det kommet inn 217 svar. Nettoutvalget (N) ble da 217 bedrifter (svarprosent 8.68%), og frafall ble 2283 bedrifter, altså 91.32%. Svarprosenten er lav, og det er flere grunner som kan forklare dette. Av erfaring har nettbaserte spørreskjemaer relativt lav svarprosent. Da dataen var samlet inn var også samfunnet rammet av koronavirusutbruddet, noe som førte til betydelige endringer i næringslivet, så det var usikkert hvor mange bedrifter som kunne nås. Det er også vanlig at spørreundersøkelser har svarprosent under 10% ved store bruttoutvalg (Gonzalez, Gasco og Llopis 2005, 405).

3.4. Dataanalyse

Videre følger en redegjørelse for hvilke statistiske analyser som ble gjennomført for å belyse oppgavens problemstilling. Alle analyser i denne utredningen ble utført ved hjelp av statistikkprogrammet STATA.

3.4.1. Deskriptiv statistikk

Deskriptiv eller beskrivende statistikk omfatter prinsipper, metoder og teknikker som gir oversikt ved å få fram hovedstrukturen i et datamateriale (Befring 2002, 175). Deskriptiv statistikk i denne studien blir presenter i tabeller og figurer for å beskrive nettoutvalget og variablene som brukes i analysene.

3.4.2. Korrelasjonsanalyse

Korrelasjon defineres som samvariasjon mellom to variabler (Johannessen 2009, 110). Pearsons korrelasjonskoeffisient (Pearsons r) er et mye brukt mål på korrelasjon som viser både samvariasjonsretning og styrken på den. En tommelfingerregel er at Pearsons $r < 0.2$ indikerer en svak korrelasjon, $0.3 - 0.4$ middels, og Pearsons $r > 0.5$ meget sterk (Johannessen 2009, 115). Korrelasjonsanalysen brukes i denne utredningen som et hjelpemiddel i både faktor- og regresjonsanalyse.

3.4.3. Faktor- og reliabilitetsanalyse

Faktoranalyse er en statistisk teknikk som brukes i kausalanalyser der viktige dimensjoner blir målt indirekte gjennom et sett indikatorer (Ringdal 1987, 17). Hensikten med faktoranalyse er

å oppdage hvordan bakenforliggende faktorer kan forklare en stor mengde målte variabler (Fridborg 2011, 297).

Visse krav må være oppfylt før man kan benytte faktoranalyse på sitt datasett. I korrelasjonsmatrisen bør det være korrelasjonene over 0.3, Bartlett's test of sphericity som avgjør om matrisens korrelasjoner er forskjellige fra null bør være signifikant og Kaiser-Meyer-Olkins mål (KMO) på hvorvidt variablene hører sammen substansielt bør være større enn 0.5 (Clausen 2009, 31). Bryant og Yarnold (1995, referert i Clausen 2009, 31) argumenterer også for at det bør være mer enn fem ganger så mange enheter som variabler og antall observasjoner må minst være 100. Det bør merkes at selv om nettoutvalget i denne oppgaven var 217, var det 147 av respondentene som hadde erfaring med outsourcing av regnskapet. 147 enheter var dermed aktuelle for faktoranalysen. $147 > 45 (= 9 \cdot 5)$, det er 9 latente variabler som skal operasjonaliseres, hvorav 4 er suksesskriterier og 5 er suksessfaktorer), $147 > 100$. Utvalgsstørrelsen er således tilfredsstillende for faktoranalyse.

Man skiller mellom eksplorerende og konfirmerende faktoranalyse. Ved eksplorerende faktoranalyse ønsker man å finne et antall faktorer som ligger til grunn for de observerte korrelasjonene mellom et sett variabler (Ulleberg og Nordvik 2001, 11). Eksplorerende faktoranalyse baseres på induktiv tenkning, dvs. fra empiri til teori. Ved konfirmerende faktoranalyse tester man en bestemt målemodell hvor antall faktorer og relasjonene mellom faktorene og observerte variablene er angitt på forhånd (Ulleberg og Nordvik 2001, 15). Konfirmerende faktoranalyse baseres på deduktiv tenkning, dvs. fra teori til empiri.

Jeg har valgt å benytte en semi-konfirmerende faktoranalyse som er en mellomvariant mellom eksplorerende og konfirmerende analyse. Undersøkelsen baseres på en reflektiv teoretisk modell hvor antallet underliggende variabler er definert, og målet med faktoranalysen er å sjekke hvor godt de utformete utsagnene måler de latente variablene, dvs. suksesskriteriene og -faktorene. Det benyttes en prinsippal komponent analysemetode i oppgaven. Det finnes noen egenskaper ved prinsippal komponent analyse som danner grunnlag for å skille den ut fra andre faktoranalysemetoder. Likevel betraktes den ofte som et spesielt tilfelle av faktoranalyse (Fugleberg og Kristianslund 1995, 258). Ved hjelp av prinsippal komponent analyse oppdager man mønstre i korrelasjonene mellom indikatorene og undersøker om de observerte variablene måler en eller flere dimensjoner av et begrep (Johannessen 2009, 157). Det forventes at utsagnene som teoretisk er ment til å måle en latent variabel skal gi lignende svar og skal ha ladninger fra samme komponent.

Variabler i en prinsipal komponent analyse får komponentladninger som viser variablenes korrelasjoner med hver komponent (Clausen 2009, 29). Variabler som er sterkt korrelert med en komponent antas å være påvirket av denne komponenten. Ladninger varierer fra -1 til +1. Christophersen (2012, 158) viser til at komponentladninger over 0.7 er tilfredsstillende, mens ladninger under 0.3 bør man ignorere. Jeg har valgt å bruke 0.7 som en nedre grense for akseptable komponentladninger i denne utredningen for å forsterke både validitet og reliabilitet av målingene. For å kunne bruke informasjon fra prinsipal komponent analysen, beregnet jeg faktorpoeng (factor scores) som representerte hver observasjons plassering på komponentene identifisert fra analysen, slik at indikatorene med høyere ladninger fikk større effekt ved konstruering av nye variabler.

Resultatene fra faktoranalyser må suppleres med reliabilitetsanalyse for å avgjøre hvor presis eller konsistent operasjonaliseringen er (Christophersen 2004, 239). Reliabilitet i STATA måles ofte med Cronbachs alfa som indikerer indre konsistens for et indikatorsett (Christophersen 2004, 241). Den varierer mellom 0 og 1. Det er vanlig å benytte Cronbachs alfa = 0.7 som en nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet (Eikemo og Clausen 2012). Griethuijsen et al. (2014, 588) påstår at Chronbachs alfa på 0.6 også kan aksepteres.

3.4.4. Regresjonsanalyse

Begrepet regresjon refererer til styrke og presisjon i prediksjonen av en variabel på grunnlag av kunnskap om en eller flere uavhengige variabler (Befring 2002, 197). Regresjonsanalyse er dermed en felles betegnelse for en rekke statistiske analysemetoder som brukes for å beskrive sammenhengen mellom en avhengig og en eller flere uavhengige variabler.

I denne studien brukes det en lineær regresjonsanalyse (minste kvadraters metode). For å kunne stole på at resultatene fra analysen er korrekte, bør man sørge for at 6 forutsetninger er oppfylt (Thrane 2003, 80-87). Tabell 3.4 oppsummerer forutsetningene og angir hvordan oppgaven håndterer disse.

Forutsetning	Oppgavens tilnærming
Linearitet	Forutsetningen om linearitet innebærer at modellen er lineær i sine parametere. Denne forutsetningen kan sjekkes ved å lage spredningsdiagrammer (scatter plots) som viser sammenhenger

	<p>mellom restleddet (residualer) og forklaringsvariablene (Lin, Wei og Ying 2002, 1). Dersom et ikke-lineært mønster blir observert, er linearitet et problem. Ellers bør hvert diagram illustrere en tilfeldig spredning.</p>
Ukorrelerte restledd	<p>Denne forutsetningen innebærer at restleddet for en enhet i dataene skal være ukorrelert med restleddet for en annen enhet. Ifølge Thrane (2003, 81) er det alltid tilfellet ved bruk av spørreskjemaer, dersom utvalget er tilfeldig og dataen ikke inneholder gjentatte målinger over tid. Oppgaven tester dermed ikke for denne forutsetningen.</p>
Homoskedastisitet	<p>Homoskedastisitet betyr at variasjonen til restleddet skal være konstant. Forutsetningen kan sjekkes ved øyemål og ved hjelp av statistiske tester. I denne utredningen benytter jeg et spredningsdiagram av residualer mot predikerte verdier, Breusch-Pagan test og Whites test. Breusch-Pagan test tester om feilvariansen er en lineær funksjon av en eller flere uavhengige variabler. Nullhypotesen for Whites test er at variasjon til restleddet i en regresjonsmodell er konstant. Dersom testene er signifikante ($p < 0.01$), peker det på at regresjonsmodellen er preget av heteroskedastisitet (variasjon til restleddet ikke er konstant).</p>
Fravær av multikollinearitet	<p>Denne forutsetningen innebærer at variasjonen i forklaringsvariablene ikke henger sterkt sammen med hverandre. I denne oppgaven benytter jeg VIF (Variance Inflation Score) som en indikator for multikollinearitet. En tommelfingerregel er at $VIF > 10$ indikerer alvorlig kolinearitet, og at den gjennomsnittlige VIF skal ikke være mye større enn 1 (Thrane 2003, 85).</p>
Modellen er korrekt spesifisert	<p>Korrekt modellspesifisering betyr med andre ord at alle relevante forklaringsvariabler skal være med i regresjonsmodellen, og at og irrelevante skal være eliminert. Det siste kravet er ikke så strengt, ifølge Thrane (2003, 87). Hvis en eller flere relevante forklaringsvariabler mangler, oppstår det en såkalt utelatt variabel skjevhet (omitted variabel bias). Kravet er ikke testbar. Ved å</p>

	inkludere flere forklaringsvariabler i modellen håper jeg å ta hensyn til flest mulige årsaker slik at parameterestimaten i modellen blir mest mulig korrekte.
Restleddet er normalfordelt	Normalfordeling av restleddet blir påvist ved hjelp av en grafisk fremstilling (histogram) og Shapiro–Wilk test of normality som tester nullhypotesen om at dataen er normalfordelt.

Tabell 3.4 Forutsetninger for regresjonsanalyse

Analysen i denne utredningen betegnes som multippel fordi jeg ønsker å se på flere uavhengige variabler og hvordan disse påvirker den avhengige variabelen. Multippel regresjonsanalyse gir et mer fullstendig og dekkende bilde av fenomenene som studeres, samt at beskrivelsene av årsakssammenhenger er mer presise og troverdige (Midtbø 2010, 97). Hvilke uavhengige variabler som er teoretisk relevante bestemmes av resultatene fra korrelasjonsanalysen.

En multippel regresjonsmodell med k uavhengige variabler kan beskrives med følgende funksjon:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + u$$

I denne funksjonen er Y en avhengig variabel, og $X_1 - X_k$ er uavhengige eller forklaringsvariabler. Konstantleddet, β_0 , angir den gjennomsnittlige verdien til Y når uavhengige variabler er lik null. $\beta_1 - \beta_k$ er regresjonskoeffisienter. En regresjonskoeffisient sier hvor mye Y i gjennomsnittet øker (eller avtar, dersom koeffisienten er negativ) for en enhets økning i forklaringsvariabelen, kontrollert for de andre uavhengige variablene i modellen. u betegner restleddet. Restleddet samler alle de øvrige variablene som påvirker Y samt tilfeldig variasjon i den avhengige variabelen.

For å kunne si noe om hvor god regresjonsmodellen er, benyttes det F-test of overall significance og R^2 (forklart varians). F-test indikerer om den lineære regresjonsmodellen gir en bedre passform til dataene enn en modell som inneholder ingen uavhengige variabler. R^2 forteller hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som skyldes variasjon i forklaringsvariablene (Thrane 2003, 65).

3.5. Studiens kvalitet

Studios kvalitet drøftes i denne oppgaven i lys av reliabilitet og validitet.

Reliabilitet (pålitelighet) handler om hvor nøyaktig eller konsistent et indikatorsett operasjonaliserer de latente begrepene. Dersom gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat, snakker vi om høy reliabilitet (Ringdal 2009, 108).

Jeg benytter Chronbachs alfa for å kunne si noe om reliabilitet. Som ble diskutert tidligere, alfa på 0.6 brukes som en nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet. Resultatene fra reliabilitetsanalysen er presentert i delkapittel 4.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse.

Validitet (gyldighet i data) handler om at en faktisk måler det en vil måle (Ringdal 2009, 107). Begrepet omtales også som begrepsvaliditet for å skille det fra indre og ytre validitet, som benyttes i eksperimenter.

Ifølge Lund (1996, 27) måler en operasjonalisert variabel tre typer av komponenter: nemlig det relevante begrepet, andre begreper samt tilfeldige feil. Det vil si at en operasjonalisert variabel vil aldri kunne måle det bakenforliggende begrepet man er ute etter (Nyeng 2012). Validitet er oppnådd i den grad variabelen måler det relevante begrepet.

Begrepsvaliditet kan undersøkes på ulike måter. Den vanligste måten å dokumentere begrepsvaliditet på er faktoranalyse. Ladninger viser hvor sterkt underliggende begreper påvirker variasjonen i observerte variabler og hvor godt mål hver indikator er for hver latent variabel (Ulleberg og Nordvik 2001, 28). Derfor kan komponentladninger oppfattes som validitetskoeffisienter. Fellesvariansen bør også utgjøre minst 50% for at operasjonaliseringen skal kunne oppfattes som tilfredsstillende (Christophersen 2013, 100). Fellesvariansen er variansen en indikator deler med en eller flere indikatorer (Christophersen 2012, 157) og er lik summen av kvadrerte komponentladninger. Det vil si at ladninger over 0.7 indikerer tilfredsstillende validitet ($0.7^2 \approx 0.5$).

Resultatene fra faktoranalysen er presentert i delkapittel 4.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse.

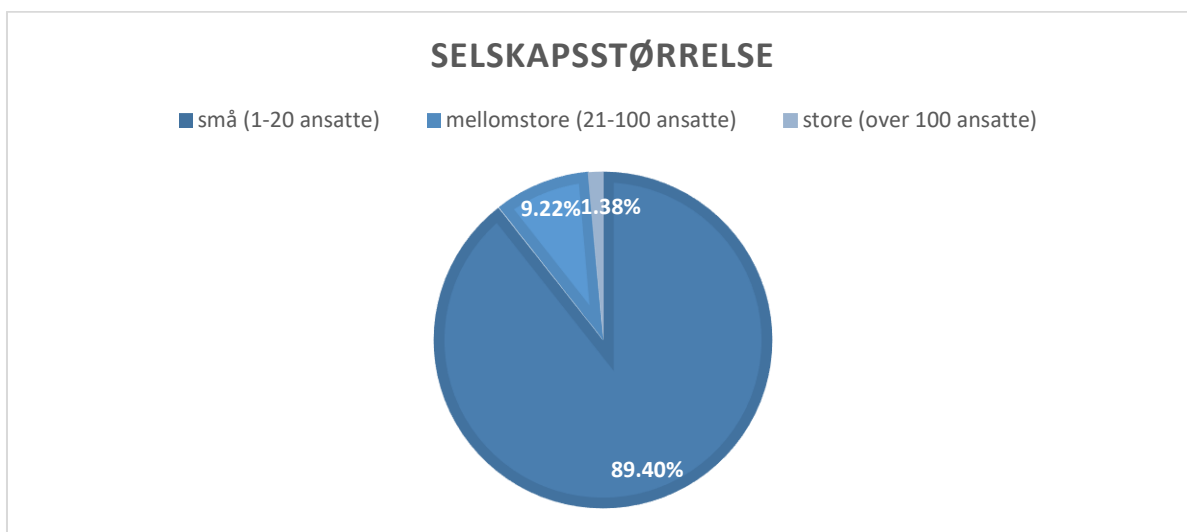
4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere den innsamlede dataen og resultatene fra de gjennomførte statistiske analysene.

4.1. Deskriptiv statistikk for utvalget

Det var samlet inn data fra 217 regnskapspliktige bedrifter fra Viken fylke. Det var 210 aksjeselskaper (96.77%), 6 ansvarlige selskaper (2.76%) og 1 allmennaksjeselskap (0.46%) som deltok i undersøkelsen.

Figur 4.1 og tabell 4.1 viser fordeling av respondentene etter selskapsstørrelse og beskrivende statistikk for variabelen selskapsstørrelse (*str*) som målte antall fulltidsansatte i en bedrift. De fleste bedrifter var små (194 av 217 observasjoner, 89.40%). 20 bedrifter var mellomstore (9.22%) og 3 var store (1.38%). Den minste verdien av variabelen *str* var 1, og den største verdien var 500. Observasjonen som forekom flest ganger var 1 (mode). Den midterste verdien av variabelen var 2 (median). Gjennomsnittsverdien var 12.06 (mean).

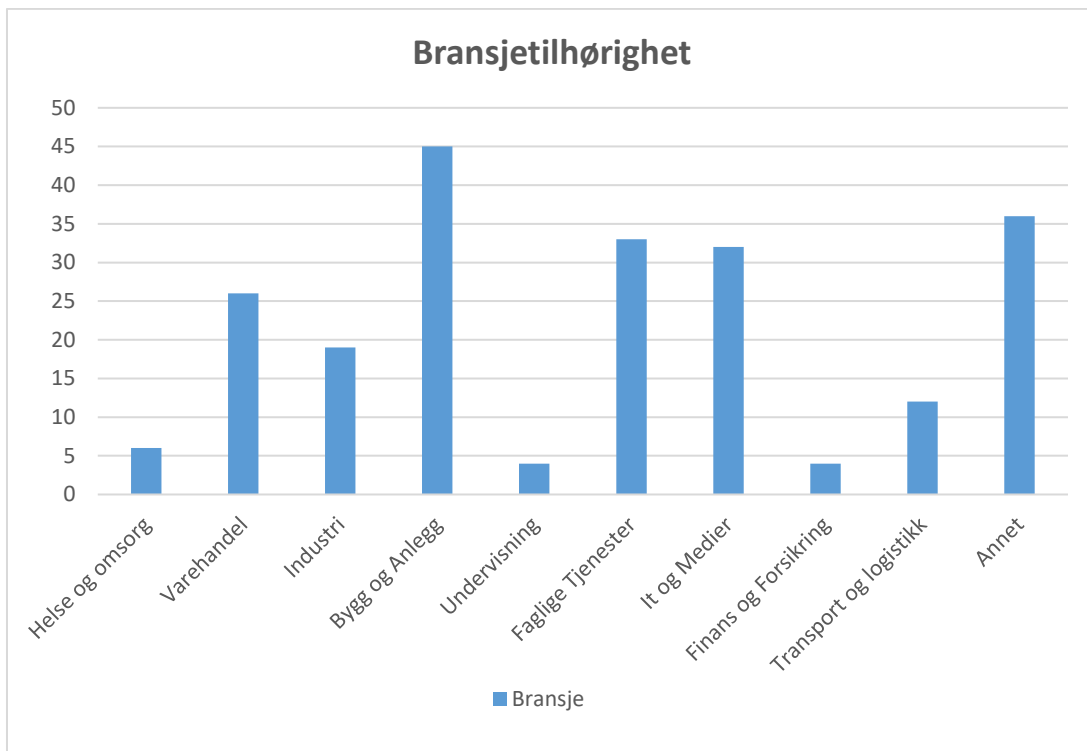


Figur 4.1 Selskapsstørrelse i nettoutvalget

Variabel	Antall enheter	Mode	Median	Mean	Standardavvik	Min	Max
<i>str</i>	217	1	2	12.06	39.10	1	500

Tabell 4.1 Beskrivende statistikk for variabelen selskapsstørrelse (*str*)

Figur 4.2 viser fordeling av respondentene etter bransje. De fleste respondenter svarte at de opererte i bygg og anlegg bransjen (45 totalt, 20.74%), faglig tjenesteyting (33 totalt, 15.2%) og IT og medier (32 totalt, 14,75%). 36 respondenter (16.59%) benyttet alternativet «Annet», dvs. at det var ingen av de foreslåtte kategoriene som passet.

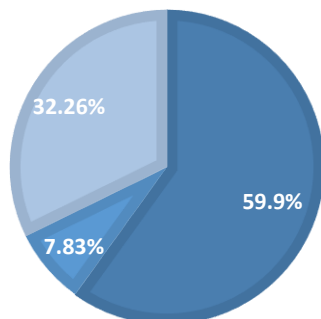


Figur 4.2 Bransjetilhørighet i nettoutvalget

Jeg spurte også om bedriften kjøpte regnskapstjenester. Resultatene fra figur 4.3 viser at 70 bedrifter i nettoutvalget (32.26%) ikke outsourcet regnskapstjenester, hvorav 2 respondenter var i prosess av å flytte oppgaver til en ekstern regnskapsleverandør (overføringsfasen), 3 respondenter bestemte seg for å kjøpe regnskapstjenester (valg av leverandør fasen), og 4 respondenter diskuterte dette da dataen var samlet inn (vurderingsfasen); de andre 61 enten hadde ikke diskutert regnskapsoutsourcing eller bestemte seg for å ikke outsource. 130 bedrifter (59.9%) kjøpte regnskapstjenester og 17 bedrifter (7.83%) hadde outsourcet regnskapet tidligere. 147 respondenter totalt (67.73%) hadde dermed erfaring med outsourcing av regnskapet, hvorav 130 var i relasjonshåndteringsfasen og 17 i vurderingsfasen.

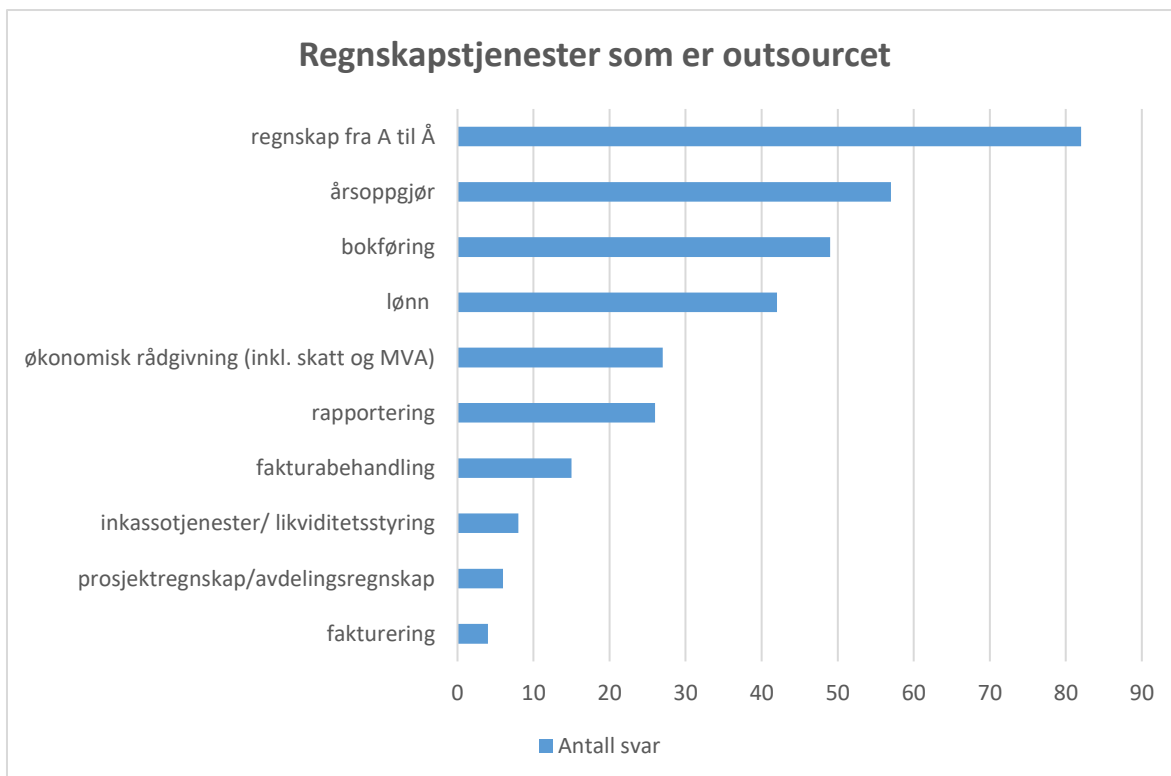
OUTSOURCER BEDRIFTEN REGNSKAPET TIL EN EKSTERN LEVERANDØR?

■ ja ■ nei, men vi outcourcet tidligere ■ nei



Figur 4.3 Oversikt over hvor mange respondenter som hadde erfaring med regnskapsoutsourcing

Figur 4.4 illustrerer de mest populære regnskapstjenestene å outsource. Resultatene viser at det var mest vanlig å outsource regnskapet fra A til Å (82 svar). Mange benyttet en ekstern regnskapsfører til å utføre enkelte tjenester som årsoppgjør (57 svar), bokføring (49 svar) og lønnskjøring (42 svar).



Figur 4.4 Oversikt over de mest populære regnskapstjenestene å outsource

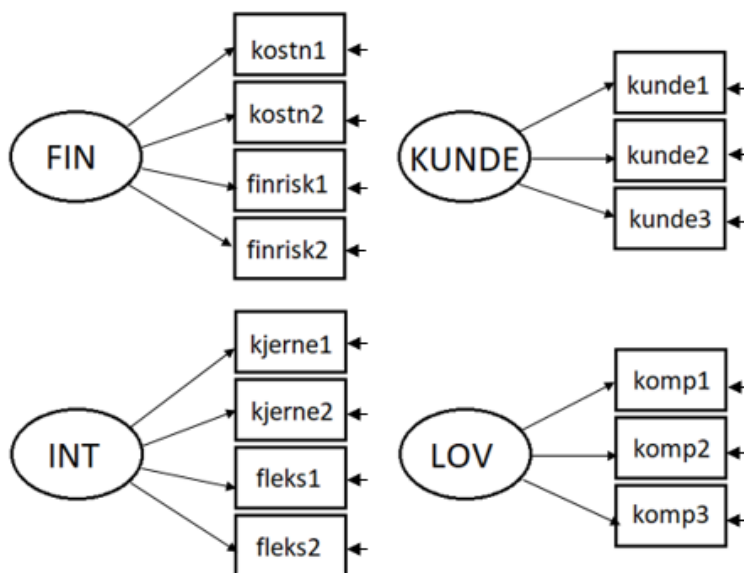
4.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse

Suksesskriteriene og -faktorene måles med 2 forskjellige indikatorsett i denne oppgaven. Resultatene fra faktor- og reliabilitetsanalyse av indikatorsettene blir dermed presentert separat.

4.2.1. Faktor- og reliabilitetsanalyse (suksesskriterier)

Figur 4.5 illustrerer en oppsummert målemodell for suksesskriteriene. Modellen viser sammenhengen mellom observerte og latente variabler og baseres på gjennomgått balansert målstyring litteratur diskutert i kapittel 2. Observerte variabler betegnes i firkanter. Latente variabler betegnes i sirkler. Påvirkning fra latente til observerte variabler er vist med pilene fra latent på observert. Modellen antar at det til hver indikator er knyttet en feilterm som fanger den unike eller uforklarte variansen, her illustrert med korte piller.

Det finansielle suksesskriteriet (FIN) antas å bli målt indirekte via de observerte variablene *kostn1*, *kostn2*, *finrisk1* og *finrisk2*. Det kunderelaterte suksesskriteriet (KUNDE) fanges ved de observerte variablene *kunde1*, *kunde2*, *kunde3*. Det interne suksesskriteriet (INT) – ved variablene *kjerne1*, *kjerne2*, *fleks1* og *fleks2*. Læring og vekst suksesskriteriet (LOV) antas å bli målt via variablene *komp1*, *komp2* og *komp3*.



Figur 4.5 Oppsummert målemodell for suksesskriteriene

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Det finansielle suksesskriteriet» vises i figur 4.6. Pearsons r i matrisen er godt over 0.3, den anbefalte nedre grensen, og er statistisk signifikante. KMO på 0.677 viser at utsagnene i målemodellen er godt

egnet for faktoranalyse. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$), noe som indikerer at korrelasjonsmatrisen avviker signifikant fra en matrise der alle korrelasjoner er lik 0.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som er ment til å måle den latente variabelen «Det kunderelaterte suksesskriteriet» vises i figur 4.7. Pearsons r i matrisen er over 0.3 og er signifikante. Signifikant Bartletts test of sphericity ($p < 0.01$) og KMO på 0.691 gir også anledning til å benytte faktoranalyse.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Det interne suksesskriteriet» vises i figur 4.8. Det observeres signifikante korrelasjonene over 0.3 i matrisen. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$). KMO er også tilfredsstillende (0.691). Jeg kan konkludere med at det er mulig å benytte faktoranalyse i dette tilfellet.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Læring og vekst suksesskriteriet» vises i figur 4.9. Korrelasjonene mellom de observerte variablene er over 0.3 og er signifikante. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$). KMO er lik 0.667, noe som er tilfredsstillende. Faktoranalyse kan dermed benyttes.

	kostn1	kostn2	finrisk1	finrisk2		kunde1	kunde2	kunde3	
kostn1	1.0000				kunde1	1.0000			
kostn2	0.8293**	1.0000			kunde2	0.6340**	1.0000		
finrisk1	0.6216**	0.4984**	1.0000		kunde3	0.7868**	0.7902**	1.0000	
finrisk2	0.5273**	0.4343**	0.7875**	1.0000					** = p<0.01
Bartlett test of sphericity					Bartlett test of sphericity				
Chi-square	=	378.098			Chi-square	=	280.417		
Degrees of freedom	=	6			Degrees of freedom	=	3		
p-value	=	0.000			p-value	=	0.000		
H0: variables are not intercorrelated					H0: variables are not intercorrelated				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
KMO	=	0.677			KMO	=	0.691		
<p>Figur 4.6 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det finansielle suksesskriteriet»</p>					<p>Figur 4.7 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det kunderelaterte suksesskriteriet»</p>				

	kjerne1	kjerne2	fleks1	fleks2		komp1	komp2	komp3	
kjerne1	1.0000				komp1	1.0000			
kjerne2	<u>0.8209</u> **	1.0000			komp2	<u>0.6675</u> **	1.0000		
fleks1	<u>0.7591</u> **	<u>0.6549</u> **	1.0000		komp3	<u>0.9278</u> **	<u>0.7338</u> **	1.0000	
fleks2	<u>0.7219</u> **	<u>0.5971</u> **	<u>0.9034</u> **	1.0000					
Bartlett test of sphericity				** = p<0.01	Bartlett test of sphericity				** = p<0.01
Chi-square	=		532.972		Chi-square	=		396.139	
Degrees of freedom	=		6		Degrees of freedom	=		3	
p-value	=		<u>0.000</u>		p-value	=		<u>0.000</u>	
H0: variables are not intercorrelated					H0: variables are not intercorrelated				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
KMO	=		<u>0.746</u>		KMO	=		<u>0.667</u>	

Figur 4.8 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det interne suksesskriteriet»

Figur 4.9 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Læring og vekst suksesskriteriet»

Målemodellene for de latente variablene «Det finansielle suksesskriteriet» (FIN), «Det kunderelaterte suksesskriteriet» (KUNDE), «Det interne suksesskriteriet» (INT) og «Læring og vekst suksesskriteriet» (LOV) ble estimert ved bruk av prinsippal komponent analyse i STATA. Tabellene under viser komponentladninger fra hver indikator mot den aktuelle latente variabelen.

Resultatene fra analysen av indikatorsettet som skulle måle «Det finansielle suksesskriteriet» i tabell 4.2 viser at alle utsagn har gode komponentladninger (godt over 0.7). Den latente variabelen forklarer 64.68 % av total varians i data. Alle de observerte variablene tas med videre i reliabilitetsanalyse.

«Det finansielle suksesskriteriet» (FIN)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Dersom vi avslutter kontrakten med vår regnskapsleverandør og utfører regnskapstjenestene internt, vil vi få større drifts- og lønnskostnader»	<i>kostn1</i>	0.8106
«Vår erfaring tilsier at regnskapsoutsourcing medfører reduksjon av kostnadsnivå»	<i>kostn2</i>	0.7563

«Vi er mindre utsatt for finansiell risiko i de områdene den eksterne regnskapsføreren er ansvarlig for, enn om vi hadde ført regnskapet selv»	<i>finrisk1</i>	0.7902
«Finansiell risiko er lavere for oss fordi vi outsourcer regnskapet»	<i>finrisk2</i>	0.7341
Forklart varians 64.68%		

Tabell 4.2 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det finansielle suksesskriteriet» (FIN)

Analysen av utsagnene som skulle måle «Det kunderelaterte suksesskriteriet» (tabell 4.3) oppdaget heller ikke problematiske variabler. Indikatorene har høye komponentladninger og kan dermed tas med videre i reliabilitetsanalyse. Det underliggende begrepet forklarer 70.02 % av total varians i data.

«Det kunderelaterte suksesskriteriet» (KUNDE)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Det at vi outsourcer regnskapet øker ikke prisen for våre kunder»	<i>kunde1</i>	0.8005
«Kvaliteten på våre varer/tjenester påvirkes ikke av at vi outsourcer regnskapet»	<i>kunde2</i>	0.8111
«Det at vi outsourcer regnskapet medfører ikke ulemper for våre kunder»	<i>kunde3</i>	0.8955
Forklart varians 70.02%		

Tabell 4.3 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det kunderelaterte suksesskriteriet» (KUNDE)

Resultatene fra analysen av indikatorsettet som skulle måle «Det interne suksesskriteriet» i tabell 4.4 viser også at alle utsagnene har høye komponentladninger. Det underliggende begrepet forklarer 70 % av total varians i data. Alle de observerte variablene beholdes.

«Det interne suksesskriteriet» (INT)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Vi kan bedre fokusere på vår kjernevirksomhet ved å outsource regnskapsfunksjonen»	<i>kjerne1</i>	0.8235
«Outsourcing av regnskapsfunksjonen innfrir tid og ressurser som vi kan bruke på vår kjernedrift»	<i>kjerne2</i>	0.7896
«Outsourcing av regnskapstjenester resulterte for oss i bedre intern fleksibilitet»	<i>fleks1</i>	0.8403
«Outsourcing av regnskapet er en fleksibel løsning»	<i>fleks2</i>	0.7924
Forklart varians 70%		

Tabell 4.4 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Det interne suksesskriteriet» (INT)

Resultatene fra analysen av indikatorsettet som skulle måle «Læring og vekst suksesskriteriet» er vist i tabell 4.5. Utsagnene har høye komponentladninger. «Læring og vekst suksesskriteriet» forklarer 73.38 % av total varians i data. Alle de observerte variablene beholdes og blir brukt videre i analysen.

«Læring og vekst suksesskriteriet» (LOV)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Vi har tilgang på regnskapskompetanse av høy kvalitet gjennom vår regnskapsleverandør»	<i>komp1</i>	0.8670
«Regnskapstjenester utføres på en mer produktiv og effektiv måte enn om de hadde vært utført internt»	<i>komp2</i>	0.7857
«Regnskapsleverandøren vår leverer tjenester av høy kvalitet»	<i>komp3</i>	0.9123
Forklart varians 73.38%		

Tabell 4.5 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Læring og vekst suksesskriteriet» (LOV)

På bakgrunn av resultater fra prinsipal komponent analysen beregnet jeg faktorpoeng og konstruerte 4 nye variabler: *fin*, *kunde*, *intern* og *lov*. Ved konstruering benyttet jeg «weighted sum scores» metode (DiStefano, Zhu og Míndrilã 2009, 3). Komponentladning fra hver indikator multipliseres med poengsummen fra hver indikator før summeringen. Indikatorer med høyeste komponentladninger vil da ha størst effekt på faktorpoeng. Variabelen *fin* ble konstruert av indikatorene *kostn1*, *kostn2*, *finrisk1* og *finrisk2*. Variabelen *kunde* – av indikatorene *kunde1*, *kunde2*, *kunde3*. Variabelen *intern* – av indikatorene *kjerne1*, *kjerne2*, *fleks1*, *fleks2*. Variabelen *lov* – av indikatorene *komp1*, *komp2*, *komp3*. Det nyopprettede indikatorsettet skulle måle det samlede suksessbegrepet. Resultater fra prinsipal komponent analyse av variablene *fin*, *kunde*, *int* og *lov* diskuteres under.

Korrelasjonsmatrisen vist i figur 4.10 indikerer at det finnes signifikante Pearsons r over 0.3 i matrisen, men noen korrelasjonskoeffisienter er nær grensen. Bartlett's test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$) og KMO er på 0.734. Dette tyder på at det er mulig å foreta en faktoranalyse på disse variablene.

	fin	kunde	intern	lov
fin	1.0000			
kunde	<u>0.3613</u> **	1.0000		
intern	<u>0.5924</u> **	<u>0.3196</u> **	1.0000	
lov	<u>0.5511</u> **	<u>0.3835</u> **	<u>0.7422</u> **	1.0000

** = p<0.01

Figur 4.10 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Det samlede suksessbegrepet»

Resultatene fra prinsipal komponent analyse av de fire suksesskriteriene er vist i tabell 4.6. Det oppdagede underliggende begrepet forklarer 62.75% av total varians i data. Det finansielle, det interne og læring og vekst suksesskriteriene lader høyt på samme komponent, mens det kunderelaterte suksesskriteriet har komponentladning under den akseptable grensen. Denne variabelen blir dermed ekskludert fra analysen.

«Det samlede suksessbegrepet» (INT)		
Suksesskriterier	Variabel	Ladning
Det finansielle	<i>fin</i>	0.8012
Det kunderelaterte	<i>kunde</i>	0.5966
Det interne	<i>intern</i>	0.8685
Læring og vekst	<i>lov</i>	0.8707
Forklart varians 62.75%		

Tabell 4.6 Komponentladninger for variablene som er ment til å måle det samlede suksesskriteriet

Reliabilitet ble målt ved hjelp av Chronbachs alfa. Resultatene av reliabilitetsanalysen av indikatorsettet som måler suksesskriteriene og variablene som måler det samlede suksessbegrepet vises i tabell 4.7.

Chronbachs alfa for indikatorene som skulle måle «Det finansielle suksesskriteriet» og «Det samlede suksessbegrepet» er under 0.7, men fortsatt over 0.6, noe som er på den nedre grensen for akseptabel reliabilitet. Cronbachs alfa er større enn 0.7 i andre tilfeller, noe som peker på lite målefeil og god intern konsistens i de operasjonaliserte begrepene.

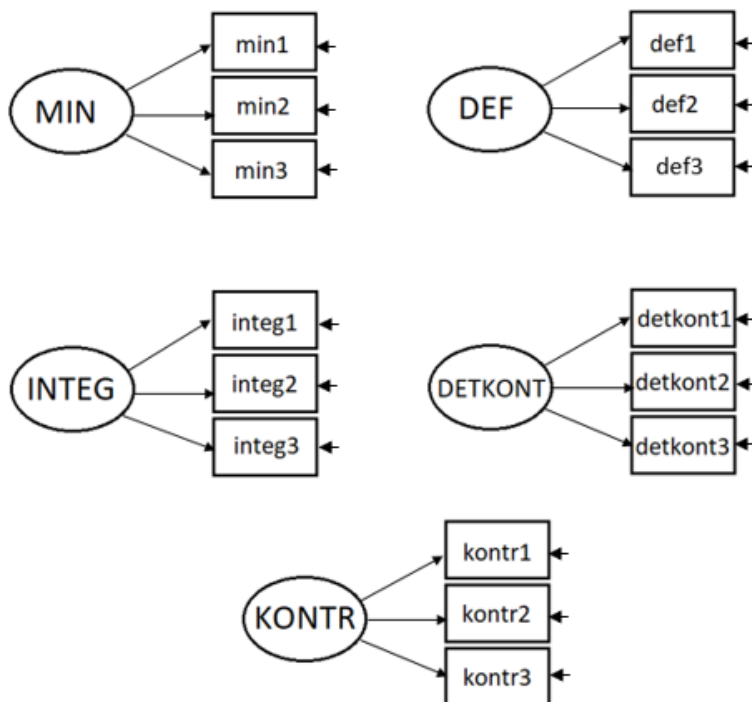
Suksesskriterier	Observerte variabler	Cronbachs alfa
Det finansielle suksesskriteriet	<i>kostn1, kostn2, finrisk1, finrisk2</i>	0.6041
Det kunderelaterte suksesskriteriet	<i>kunde1, kunde2, kunde3</i>	0.6987
Det interne suksesskriteriet	<i>kjerne1, kjerne2, fleks1, fleks2</i>	0.7429
Læring og vekst suksesskriteriet	<i>komp1, komp2, komp3</i>	0.7764
Det samlede suksessbegrepet	<i>fin, int, lov</i>	0.6286

Tabell 4.7 Reliabilitetsanalyse av suksesskriteriene

4.2.2. Faktor- og reliabilitetsanalyse (suksessfaktorer)

Figur 4.11 illustrerer en oppsummert målemodell for de potensielle suksessfaktorene. Modellen antar tre indikatorer (i firkanter) for hver av de fem latente variablene (i sirkler). Påvirkning fra latente til observerte variabler er vist med pilene fra latent på observert. Det er også en feilterm knyttet til hver indikator (korte horisontale piler).

Suksessfaktoren «Minimering av transaksjonskostnader» (MIN) antas å bli målt indirekte via de observerte variablene *min1*, *min2* og *min3*. Suksessfaktoren «Klar måldefinisjon» (DEF) – via indikatorene *def1*, *def2* og *def3*. Suksessfaktoren «Integrering av eksterne ressurser» (INTEG) fanges ved de observerte variablene *integ1*, *integ2*, *integ3*. Suksessfaktoren «Detaljert kontrakt» (DETKONT) – ved variablene *detkont1*, *detkont2* og *detkont3*. Suksessfaktoren «Kontroll og oppfølging av leverandør» (KONTR) antas å bli målt via indikatorene *kontr1*, *kontr2*, *kontr3*.



Figur 4.11 Oppsummert målmodell for suksessfaktorene

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Minimering av transaksjonskostnader» vises i figur 4.12. Pearsons r er over 0.3 og er signifikante, men korrelasjonen mellom variablene *min1* og *min2* er nær den akseptable grensen. KMO på 0.568 indikerer at utsagnene i målemodellen er middels egnet for faktoranalyse. Bartlett's test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$), noe som bekrefter at korrelasjonsmatrisen avviker

signifikant fra en matrise der alle korrelasjoner er lik 0. Jeg konkluderer dermed med at det er mulig å foreta en faktoranalyse, men jeg forventer også at noen variabler i dette indikatorsettet kan være problematiske.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som er ment til å måle den latente variabelen «Klar måldefinisjon» vises i figur 4.13. Det observeres signifikante korrelasjonene over 0.3 i matrisen. Signifikant Bartletts test of sphericity ($p < 0.01$) og KMO på 0.624 gir også anledning til å benytte faktoranalyse.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Integrering av eksterne ressurser» vises i figur 4.14. Korrelasjonene er over 0.3 og er signifikante. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$). KMO er også tilfredsstillende (0.702). Jeg konkluderer med at det er mulig å benytte faktoranalyse i dette tilfellet.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Detaljert kontrakt» vises i figur 4.15. Korrelasjonene mellom de observerte variablene er over 0.3 og er statistisk signifikante. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$). KMO er lik 0.758, noe som er tilfredsstillende. Faktoranalyse kan dermed benyttes.

Korrelasjonsmatrisen av indikatorer som inngår i den latente variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør» vises i figur 4.16. Pearsons r er over 0.3 og er signifikante. Bartletts test of sphericity er signifikant ($p < 0.01$). KMO er også tilfredsstillende (0.624). Jeg konkluderer med at det er mulig å kjøre en faktoranalyse.

	min1	min2	min3		def1	def2	def3
min1	1.0000			def1	1.0000		
min2	<u>0.3656</u> **	1.0000		def2	<u>0.4768</u> **	1.0000	
min3	<u>0.4594</u> **	<u>0.8829</u> **	1.0000	def3	<u>0.8625</u> **	<u>0.5527</u> **	1.0000
Bartlett test of sphericity				Bartlett test of sphericity			
Chi-square = 253.418				Chi-square = 248.902			
Degrees of freedom = 3				Degrees of freedom = 3			
p-value = <u>0.000</u>				p-value = <u>0.000</u>			
H0: variables are not intercorrelated				H0: variables are not intercorrelated			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
KMO = <u>0.568</u>				KMO = <u>0.624</u>			
Figur 4.12 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Minimering av transaksjonskostnader»				Figur 4.13 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Klar måldefinisjon»			

	integ1	integ2	integ3
integ1	1.0000		
integ2	<u>0.5982</u> **	1.0000	
integ3	<u>0.6791</u> **	<u>0.7790</u> **	1.0000

Bartlett test of sphericity ** = p<0.01

Chi-square = 227.016
 Degrees of freedom = 3
 p-value = 0.000
 H0: variables are not intercorrelated

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
 KMO = 0.702

Figur 4.14. Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Integrering av eksterne ressurser»

	detkont1	detkont2	detkont3
detkont1	1.0000		
detkont2	<u>0.8067</u> **	1.0000	
detkont3	<u>0.7767</u> **	<u>0.8346</u> **	1.0000

Bartlett test of sphericity ** = p<0.01

Chi-square = 338.897
 Degrees of freedom = 3
 p-value = 0.000
 H0: variables are not intercorrelated

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
 KMO = 0.758

Figur 4.15 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Detaljert kontrakt»

	kontr1	kontr2	kontr3
kontr1	1.0000		
kontr2	<u>0.5869</u> **	1.0000	
kontr3	<u>0.9342</u> **	<u>0.6689</u> **	1.0000

Bartlett test of sphericity ** = p<0.01

Chi-square = 385.761
 Degrees of freedom = 3
 p-value = 0.000
 H0: variables are not intercorrelated

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
 KMO = 0.624

Figur 4.16 Korrelasjonsmatrisen av indikatorene som inngår i den latente variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør»

Målemodellene for de latente variablene «Minimering av transaksjonskostnader» (MIN), «Klar måldefinisjon» (DEF), «Integrering av eksterne ressurser» (INTEG), «Detaljert kontrakt» (DETKONT) og «Kontroll og oppfølging av leverandør» (KONTR) ble estimert ved bruk av prinsippal komponent analyse i STATA. Tabellene under viser komponentladninger fra hver indikator mot den aktuelle latente variabelen.

Resultatene fra analysen av utsagnene som skulle operasjonalisere den potensielle suksessfaktoren «Minimering av transaksjonskostnader», er vist i tabell 4.8. Analysen angir en komponent som forklarer 60.48% av variansen i data. Variabelen *min1* har komponentladning under grensen som gir tilfredsstillende validitet ($0.6572 < 0.7$). Jeg har valgt å beholde variabler med ladninger som er over 0.7 med tanke på bedre reliabilitet og validitet. Derfor blir variabelen ekskludert fra analysen. Min hypotese om at minimering av transaksjonskostnader gjenspeiles

ved bruk av skybaserte systemer ble således ikke bekreftet. Det vil si at selv om selskapet bruker et skybasert system, kan totale transaksjonskostnader fortsatt være høye, fordi det er kostnader som ikke er knyttet til bruk av regnskapssystem som er mer betydelige. De andre indikatorene viser høye nok ladninger.

«Minimering av transaksjonskostnader» (MIN)		
Utsagn	Indikator	Komponentladning
«Vi og/eller vår regnskapsfører bruker et skybasert (online) regnskapssystem»	<i>min1</i>	0.6023
«Hver gang vi får faktura fra vår regnskapsleverandør er beløpet relativt likt»	<i>min2</i>	0.8479
«Vi får fakturaer fra den eksterne regnskapsleverandøren med jevne mellomrom»	<i>min3</i>	0.8560
Forklart varians 60.48%		

Tabell 4.8 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Minimering av transaksjonskostnader» (MIN)

Alle komponentladninger fra analysen av utsagnene som operasjonaliserer suksessfaktoren «Klar måldefinisjon» (tabell 4.9) er over 0.7. Dette innebærer at disse variablene tas med i reliabilitets- og regresjonsanalysen. Indikatoren *def2* skiller seg likevel ut ved at dens ladning (0.7477) er nær akseptabel grensen, noe som er betydelig lavere enn ladningene de andre indikatorene i indikatorsettet har. Mens de to andre utsagnene har nesten identisk betydning, dvs. at de spør om en og samme ting på forskjellig måte, har utsagnet med en lavere komponentladning litt annerledes tanke som ligger til grunn ved operasjonalisering. Det er forutsatt at dersom målene er klart definert, skal den eksterne regnskapsføreren forstå hva oppdragsgiveren ønsker å oppnå. Det kan være likevel at det også er andre forhold som påvirker regnskapsføreren forståelse av oppdragsgiverens mål, enn klar måldefinisjon. Det kan skyldes forhold ved regnskapsføreren (for eksempel, empati) som påvirker denne indikatoren. De to andre utsagnene har høye nok komponentladninger, og den latente variabelen forklarer 68.25% av total varians i data.

«Klar måldefinisjon» (DEF)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Vi definerte klart våre behov og mål ved outsourcing»	<i>def1</i>	0.8711
«Regnskapsføreren vår forstår våre behov og mål»	<i>def2</i>	0.7065
«Vi informerte den eksterne regnskapsføreren om hvilke mål vi ønsket å oppnå»	<i>def3</i>	0.8886
Forklart varians 68.25%		

Tabell 4.9 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Klar måldefinisjon» (DEF)

Resultatene fra analysen av indikatorene som er ment til å måle «Integrering av eksterne ressurser» er vist i tabell 4.10. Analysen oppdaget bare en komponent og ingen problematiske variabler. Alle utsagnene har komponentladninger godt over akseptabel grense (0.7), og det underliggende begrepet forklarer 66.30% av variansen i data. Indikatorene blir derfor med videre i analyser.

«Integrering av eksterne ressurser» (INTEG)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er tilpasset vår bedrift»	<i>integ1</i>	0.7845
«Vi kan utnytte de ressursene den eksterne regnskapsleverandøren gir oss tilgang på»	<i>integ2</i>	0.8101
«Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er integrert i vårt økonomisystem og rutiner»	<i>integ3</i>	0.8471
Forklart varians 66.30%		

Tabell 4.10 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Integrering av eksterne ressurser» (INTEG)

Tabell 4.11 viser resultatene fra analysen av indikatorene som operasjonaliserer suksessfaktoren «Detaljert kontrakt». Alle komponentladninger er meget høye, noe som tyder på god operasjonalisering av begrepet. Det kan også forklares ved at påstandene spør om en og samme ting på litt forskjellig måte. Suksessfaktoren «Detaljert kontrakt» forklarer 80.89% av total varians i data.

«Detaljert kontrakt» (DETKONT)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Kontrakten med regnskapsleverandøren vår er så veldefinert at hverken av partene kan tjene på å tolke kontrakt til egen favør i strid med intensjon ved inngåelse»	<i>detkont1</i>	0.8895
«Oppgaver og ansvarsområder er klart definerte i vår kontrakt med den eksterne leverandøren»	<i>detkont2</i>	0.9122
«Partenes rettigheter og plikter er beskrevet detaljert i kontrakten med vår regnskapsleverandør»	<i>detkont3</i>	0.8964
Forklart varians 80.89%		

Tabell 4.11 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Detaljert kontrakt» (DETKONT)

Resultatene fra analysen av indikatorsettet som måler «Kontroll og oppfølging av leverandør» er vist i tabell 4.12. Komponentladningene er høye nok, og total forklart varians er 72.81%. Alle variablene tas med videre i reliabilitets- og regresjonsanalysen.

«Kontroll og oppfølging av leverandør» (KONTR)		
Utsagn	Indikator	Ladning
«Vi følger med på det den eksterne regnskapsleverandøren gjør»	<i>kontr1</i>	0.8740
«Vi kan lett få tilgang til regnskapsinformasjon dersom vi trenger det»	<i>kontr2</i>	0.7682

«Vi kontrollerer utføring av regnskapstjenestene som er outsourcet»	<i>kontr3</i>	0.9112
Forklart varians 72.81%		

Tabell 4.12 Komponentladninger for utsagnene som er ment til å måle den latente variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør» (KONTR)

Resultatene fra reliabilitetsanalysen av indikatorsettet for måling av suksessfaktorene vises i tabell 4.13.

Chronbachs alfa for utsagnene som skulle måle «Minimering av transaksjonskostnader» er relativt høy, mest sannsynligvis som følge av at den problematiske variabelen *min1* ble ekskludert fra analysen. Utsagnene som skulle måle suksessfaktorene «Klar måldefinisjon» og «Integrering av eksterne ressurser» ga Chronbachs alfa under 0.7, men fortsatt over 0.6, som er den nedre grensen for akseptabel reliabilitet. Cronbachs alfa er større enn 0.7 i andre tilfeller, noe som er tilfredsstillende.

Suksessfaktorer	Observerte variabler	Cronbachs alfa
Minimering av transaksjonskostnader	<i>min2, min3</i>	0.8829
Klar måldefinisjon	<i>def1, def2, def3</i>	0.6307
Integrering av eksterne ressurser	<i>integ1, integ2, integ3</i>	0.6854
Detaljert kontrakt	<i>detkont1, detkont2, detkont3</i>	0.8060
Kontroll og oppfølging av leverandør	<i>kontr1, kontr2, kontr3</i>	0.7300

Tabell 4.13 Reliabilitetsanalyse av suksessfaktorene

4.3. Regresjonsanalyse

Variabelen *suksess* er en avhengig variabel i regresjonsanalysen. Den brukes for å teste om suksessfaktorene bidrar til en høyere grad av oppdragsgivers suksessoppfatning av regnskapsoutsourcing. Det samlede suksessbegrepet er konstruert av de operasjonaliserte suksesskriteriene. Balansert målstyring gir anledning til å måle suksessoppfatning på denne

måten. Antakelsen er at total suksess avhenger av hvorvidt outsourcing oppfattes som vellykket i de ulike fokusområdene. Variabelen *suksess* er konstruert ved bruk av «weighted sum scores» metode, der hver variabel som viser høy nok ladning i prinsippal komponent analyse blir tillagt vekt etter sin komponentladning før summering. *suksess* ble konstruert av følgende variabler:

- *fin*
- *intern*
- *lov*

Variablene *min*, *def*, *integ*, *detkont*, *kontr* og *str* er forklaringsvariabler i modellen. Disse variablene måler i hvilken grad de antatte suksessfaktorene er på plass. Variablene er konstruert av indikatorene som ble testet i prinsippal komponent analysen ved bruk av «weighted sum scores» metode.

Variabelen *min* betegner suksessfaktoren «Minimering av transaksjonskostnader» som er basert på transaksjonskostnadsteorien. Den måler hvorvidt transaksjonskostnadene ved regnskapsoutsourcing holdes på lavt nivå. Variabelen er konstruert av følgende variabler:

- *min2*
- *min3*

Variabelen *def* betegner suksessfaktoren «Klar måldefinisjon» som er basert på kjernekompetanseteorien. Den måler hvor godt oppdragsgivers mål og behov ble formidlet til regnskapsleverandøren ved outsourcing. Variabelen er konstruert av følgende variabler:

- *def1*
- *def2*
- *def3*

Variabelen *integ* betegner suksessfaktoren «Integrering av eksterne ressurser» som er basert på ressursbasertteorien. Den måler hvor godt ressurser og løsninger den eksterne regnskapsføreren tilbyr er tilpasset og egnet til bruk av oppdragsgiveren. Variabelen er konstruert av følgende variabler:

- *integ1*
- *integ2*
- *integ3*

Variabelen *detkont* betegner suksessfaktoren «Detaljert kontrakt» som er basert på kontraktsteorien. Den måler i hvilken grad kontrakten mellom den eksterne regnskapsføreren og oppdragsgiveren er komplett. Variabelen er konstruert av følgende variabler:

- *detkont1*
- *detkont2*
- *detkont3*

Variabelen *kontr* betegner suksessfaktoren «Kontroll og oppfølging av leverandør» som er basert på prinsipal-agent teorien. Den måler hvorvidt oppdragsgiveren kan kontrollere det regnskapsleverandøren gjør. Variabelen er konstruert av følgende variabler:

- *kontr1*
- *kontr2*
- *kontr3*

Variablene er gjengitt i tabell 4.14.

Variabel	Forklaring	N	Min	Max	Gj. snitt	St. avvik
<i>suksess</i>	suksessoppfatning	147	8.97	37.64	28.92	7.18
<i>min</i>	minimering av transaksjonskostnader	147	1.70	8.52	6.13	1.95
<i>def</i>	klar måldefinisjon	147	2.47	12.33	9.94	2.12
<i>integ</i>	integrering av eksterne ressurser	147	2.44	12.21	8.88	2.31
<i>detkont</i>	detaljert kontrakt	147	2.70	13.49	10.58	2.60
<i>kontr</i>	kontroll og oppfølging av leverandør	147	2.55	12.77	9.29	2.86

Tabell 4.14 Beskrivende statistikk for variablene i regresjonsanalysen

Variablene *min*, *def*, *integ*, *detkont* og *kontr* ble analysert med en korrelasjonsanalyse. Figur 4.17 viser korrelasjonsmatrise for de konstruerte variablene. Den markerte kolonnen viser korrelasjonene mellom de antatte suksessfaktorene og suksessoppfatning. Alle de aktuelle Pearsons r indikerer sterk positiv samvariasjon og er statistisk signifikante. Variablene *min*, *def*, *integ*, *detkont* og *kontr* blir således med i regresjonsanalysen.

	suksess	min	def	integ	detkont	kontr
suksess	1.0000					
min	0.6007**	1.0000				
def	0.5642**	0.4679**	1.0000			
integ	0.6594**	0.5991**	0.5716**	1.0000		
detkont	0.5413**	0.4678**	0.5472**	0.5019**	1.0000	
kontr	0.5365**	0.4664**	0.5082**	0.5782**	0.5750**	1.0000

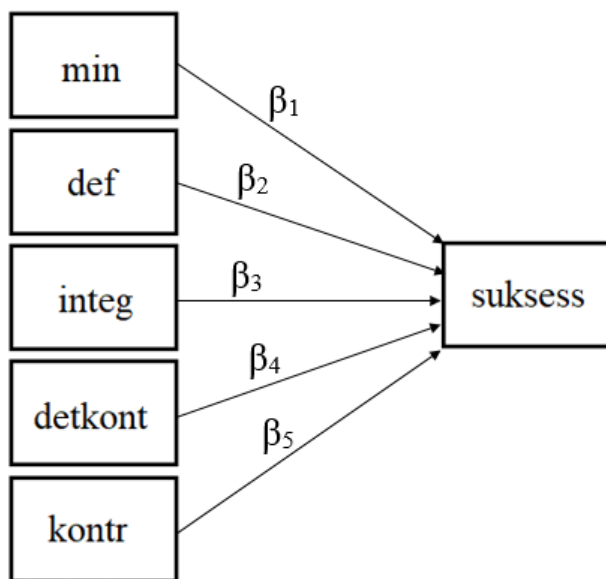
** = p<.001

Figur 4.17 Korrelasjonsmatrisen av de konstruerte variablene

For å analysere hvilken effekt de antatte suksessfaktorene har på oppdragsgivers oppfatning av suksess av regnskapsoutsourcing har jeg utarbeidet den følgende modellen:

$$suksess = \beta_0 + \beta_1 min + \beta_2 def + \beta_3 integ + \beta_4 detkont + \beta_5 kontr + u$$

Variabelen *suksess* (det samlede suksessbegrepet) er en avhengig variabel i modellen. Det forventes at variasjon observert i den avhengige variabelen kan forklares av variasjonen i en eller flere uavhengige variabler som måler i hvor stor grad de antatte suksessfaktorene er til stede (*min*, *def*, *integ*, *detkont*, *kontr*). Restleddet *u* samler alle de øvrige variablene som påvirker suksessoppfatning samt tilfeldig variasjon i den avhengige variabelen. Som det fremkommer av tabell 4.14, er det ingen observasjoner som har verdi lik 0. Derfor skal β_0 ikke ha noen substansiell fortolkning. Regresjonskoeffisientene $\beta_1 - \beta_5$ er av interesse for undersøkelsen. Den grafiske fremstillingen av regresjonsmodellen er illustrert i figur 4.18.



Figur 4.18 Den grafiske fremstillingen av modellen for regresjonsanalyse

4.3.1. Forutsetninger for lineær regresjonsanalyse

I dette delkapittelet drøfter jeg resultatene fra oppgavens testing av forutsetningene for lineær regresjonsanalyse. Testene er illustrert med STATA-utklipp som kan sees i Appendiks B.

Linearitetsforutsetningen ble testet ved hjelp av spredningsdiagrammene som viser sammenhengen mellom restleddet og de fem forklaringsvariablene. Fordelingen i alle tilfeller er sentrert omkring null, og det er ikke observert noe ikke-lineært mønster i hverken av diagrammene. Det finnes dermed ikke klare bevis på at forutsetningen om linearitet ikke holder.

Spredningsdiagrammet av residualer mot predikerte verdier gir anledning til å tro at variasjonen ikke er homoskedastisk (konstant). Breusch-Pagan test er signifikant på 1% nivå (p-verdi = 0.0004 < 0.01). Whites test er også signifikant (p-verdi = 0.0001 < 0.01). Modellen antas dermed å bli preget av heteroskedastisitet. Det brukes robuste standardfeil i oppgaven for å korrigere for denne feilen.

Ingen av VIF verdier er høye nok til å gi grunnlag for å påstå at multikollinearitet er tilfellet. Den gjennomsnittlig VIF verdien for alle de uavhengige variablene i modellen er heller ikke mye større enn 1. Det er ikke noe som peker på at denne modellen bryter alvorlig med forutsetningen om fravær av multikollinearitet.

Histogram av residualer illustrerer frekvensfordelingen av residualer. Avviket fra normalfordeling ser ut til å være dramatisk. Jeg kjørte også Shapiro–Wilk test for å sjekke om

residualene var normalfordelte. Testen er ikke statistisk signifikant på 10% nivå ($p = 0.11 > 0.1$). Nullhypotesen om at residualene er normalfordelte kan ikke forkastes. Det er ikke noe som tyder på at det er alvorlig brudd på forutsetningen om at restleddet er normalfordelt.

4.3.2. Funn fra regresjonsanalyse

Tabell 4.15 og figur 4.23 viser funn fra regresjonsanalysen. Av de antatte suksessfaktorene viste det seg at minimering av transaksjonskostnader og integrering av eksterne ressurser har størst forklaringskraft på suksessoppfatning som avhengig variabel.

Variabelen *integ* (integrering av eksterne ressurser) har den største regresjonskoeffisienten. $\beta_3 = 0.95$, dvs. at ved en enhets økning i variabelen *integ* medfører en gjennomsnittlig økning i oppdragsgivers suksessoppfatning med 0.95 enhet, kontrollert for de øvrige suksessfaktorene i modellen. Regresjonskoeffisienten (β_1) for variabelen *min* (minimering av transaksjonskostnaden) er lik 0.87. En enhets økning i *min* fører dermed til økning med 0.87 enhet i gjennomsnitt i den avhengige variabelen *suksess*, når de øvrige uavhengige variablene i modellen holdes konstant. P-verdiene er på 0.001 i begge tilfellene. Dette indikerer at sannsynligheten for at jeg forkaster en riktig nullhypotese om at det ikke er samvariasjon mellom den avhengige variabelen og forklaringsvariabelen er mindre enn 0.1%.

Regresjonskoeffisientene for variablene *def* (klar måldefinisjon), *detkont* (detaljert kontrakt) og *kontr* (kontroll og oppfølging av leverandør) er også positive, men p-verdiene er betydelig høyere i disse tilfellene. Jo mindre P-verdien er, desto sterkere bevis har man mot nullhypotesen om ingen sammenheng.

$\beta_2 = 0.53$, dvs. at en enhets økning i variabelen *def* medfører en gjennomsnittlig økning i oppdragsgivers suksessoppfatning med 0.53 enhet, kontrollert for de øvrige suksessfaktorene i modellen. P-verdien er på 0.052, dvs. at det er 5.2% sannsynlighet for at det er ingen sammenheng mellom suksessoppfatning og klar måldefinisjon.

$\beta_4 = 0.39$. Det betyr at en enhets økning i *detkont* fører til økning med 0.39 enhet i gjennomsnitt i variabelen *suksess*, kontrollert for de øvrige forklaringsvariablene. P-verdien er på 0.13, dvs. at det er 13% sannsynlighet for at det er ingen sammenheng mellom suksessoppfatning og detaljert kontrakt.

$\beta_5 = 0.22$, dvs. at en enhets økning i variabelen *kontr* medfører en gjennomsnittlig økning i oppdragsgivers suksessoppfatning med 0.22 enhet, kontrollert for de øvrige suksessfaktorene i

modellen. P-verdien er på 0.261, dvs. at det er 26.1% sannsynlighet for at det er ingen sammenheng mellom suksessoppfatning og kontroll og oppfølging av leverandør.

β_0 , regresjonskoeffisienten for konstanten, har kun teknisk fortolkning siden ingen av variablene har verdi lik 0, ifølge tabell 4.14.

Modellens forklaringskraft (R^2) er 0.5561. Det vil si at forklaringsvariablene i modellen (de antatte suksessfaktorene) forklarer 55.61% av total variasjon i den avhengige variabelen *suksess*. F-testen er signifikant ($p < 0.01$). Nullhypotesen som sier at modellen uten uavhengige variabler passer data like godt som den aktuelle modellen, forkastes. Signifikant F-test indikerer dermed at $R^2 \neq 0$, og korrelasjonen mellom modellen og den avhengige variabelen er statistisk signifikant.

Forklaringsvariablene:	β -er		Robuste standardfeil	t-verdi	p-verdi	95% konfidensintervall	
	β	0.87				0.25	3.42
Minimering av transaksjonskostnader	β_1	0.87	0.25	3.42	.001	0.37	1.38
Klar måldefinisjon	β_2	0.53	0.27	1.96	.052	-0.004	1.06
Integrering av eksterne ressurser	β_3	0.95	0.27	3.54	.001	0.42	1.49
Detaljert kontrakt	β_4	0.39	0.25	1.52	.130	-0.11	0.80
Kontroll og oppfølging av leverandør	β_5	0.22	0.20	1.13	.261	-0.17	0.61
Konstanten	β_0	3.69	2.32	1.59	.115	-0.91	8.28
Avhengig variabel: suksessoppfatning; $R^2 = 0.5561$; $F = 33.31$ (p-verdi = 0)							

Tabell 4.15 Resultater fra regresjonsanalysen

5. Diskusjon og konklusjon

Målet mitt var å svare på de 2 forskningsspørsmålene som skulle belyse den følgende problemstillingen: *«Hva er de viktigste suksessfaktorene ved outsourcing av regnskapstjenester?»*

Videre skal jeg diskutere i hvilken grad jeg klarte å svare på forskningsspørsmålene i denne utredningen.

- 1) *«Hvilke forhold må ligge til rette for at outsourcing av regnskapet skal oppfattes som vellykket av oppdragsgiveren?»*

Jeg avdekket det som kunne virke som suksessfaktorer ved regnskapsoutsourcing ifølge outsourcingsteoriene, nemlig minimering av transaksjonskostnader, klar måldefinisjon, integrering av eksterne ressurser, detaljert kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør. Det kan argumenteres for at ved annerledes tolkning av outsourcingsteoriene kan en få forskjellige resultater og/eller oppdage flere potensielle suksessfaktorer. Jeg har valgt å fokusere på de nevnte faktorene i denne oppgaven.

- 2) *«Hvilke faktorer har størst forklaringskraft på suksessoppfatning av outsourcing av regnskapstjenester?»*

Resultatene av denne undersøkelsen antyder at integrering av eksterne ressurser og minimering av transaksjonskostnader vil være med på å påvirke oppdragsgivers suksessoppfatning av regnskapsoutsourcing i størst grad. Sammenhengene mellom disse faktorene og økte sjanser for å oppnå suksess ved regnskapsoutsourcing ble også bekreftet empirisk på lavest signifikansnivå. Det vil si at studien indikerte at de to nevnte suksessfaktorene er de viktigste blant de antatte faktorene som bør ligge til rette for at regnskapsoutsourcing skal oppfattes som vellykket av oppdragsgiveren. Integrering av eksterne ressurser er en suksessfaktor som man må spesielt fokusere på i overførings- og relasjonshåndteringsfasen. Minimering av transaksjonskostnader er en suksessfaktor som bør ligge til rette i løpet av hele outsourcingforløpet.

Resultatene kan forklares ved at ifølge Solli-Sæther og Gottschalk (2008) er de 3 viktigste strategiske driverne for outsourcing for norske bedrifter tilgang på ressurser og kompetanse, fokus på egen kjernekompetanse og lavere produksjonskostnad. Disse forhold kan dermed oppfattes som noe man assosierer suksessfull outsourcing med i størst grad. Integrering av

eksterne ressurser, som har størst forklaringskraft for suksessoppfatning ifølge denne utredningen, kan tenkes å bidra direkte til at oppdragsgiverens ønske om tilgang på ressurser og kompetanse og fokus på kjernekompetanse blir oppfylt. For det første, betyr integrering av eksterne ressurser per definisjon at oppdragsgiveren får tilgang til de nødvendige ressursene. For det andre, dersom ressurser og løsninger den eksterne leverandøren tilbyr er integrert i økonomisystemet og rutiner til oppdragsgiveren, fører det til effektivisering av prosesser og tidssparing, slik at bedriften kan bedre fokusere på sin kjernedrift. Minimering av transaksjonskostnader, som også viste seg å ha betydelig forklaringskraft på suksessbegrepet, bidrar til lavere produksjonskostnad. Ved et lavt transaksjonskostnadsnivå blir regnskapsoutsourcing en rimelig løsning, forutsatt at totale utgifter for bruk av en ekstern regnskapsfører er lavere enn utgifter for en egen regnskapsavdeling. Overgang fra intern regnskapsproduksjon til outsourcing av regnskapsfunksjonen fører da til en nedgang i produksjonskostnader.

Det forutsettes ikke at de 2 nevnte faktorene alene bidrar til at en oppnår suksess ved outsourcing av regnskapsfunksjonen. Jeg argumenterer for at disse faktorene er assosiert med størst mulighet for at regnskapsoutsourcing blir oppfattet som suksessfull av oppdragsgiveren blant de antatte faktorene. Klar måldefinisjon, detaljert kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør viser også positiv påvirkning på suksessbegrepet. P-verdiene er imidlertid høyere enn i tilfellene beskrevet ovenfor, så jeg stoler på disse resultatene i mindre grad. Jeg kan likevel si at de observerte resultatene ikke gir grunnlag for å konkludere at det er ingen sammenheng mellom oppdragsgivers suksessoppfatning og klar måldefinisjon, detaljert kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør.

Det er interessant å sammenligne resultatene fra denne studien med resultatene fra undersøkelser av suksessfaktorer ved outsourcing av IT som virket som inspirasjon for denne oppgaven. På denne måten kan man finne ut hvilke suksessfaktorer som har spesiell betydning for regnskapsoutsourcing og hvilke suksessfaktorer som gjelder for outsourcing generelt. Undersøkelsen til Gottschalk og Solli-Sæther (Gottschalk og Solli-Sæther 2005) egner seg best for sammenligning i dette tilfellet, siden de brukte samme strategi for identifisering av suksessfaktorer. Gottschalk og Solli-Sæther benyttet flere outsourcingteorier enn jeg gjorde i min undersøkelse. Ifølge Gottschalk og Solli-Sæther er de viktigste suksessfaktorene for IT-outsourcing kjernekompetanseledelse, interessentledelse og produksjonskostnadsreduksjon. Kjernekompetanseledelse er en suksessfaktor som er basert på kjernekompetanseteori, men siden jeg tolket denne teorien annerledes og identifiserte en annen suksessfaktor, er det ikke

mulig å trekke noen konklusjoner her. Interessentledelse og produksjonskostnadsreduksjon er suksessfaktorer som er basert på teoriene som ikke ble brukt i denne oppgaven (interessentteori og neoklassisk økonomisk teori henholdsvis). Suksessfaktorene som kan tenkes å ha tilnærmet samme betydning som de faktorene som jeg testet i denne oppgaven, ble rangert etter sin betydning for suksess av outsourcing av IT på følgende måte i Gottschalk og Solli-Sæther sin undersøkelse: reduksjon av transaksjonskostnader, utnyttelse av leverandørs ressurser, kontraktens fullstendighet, kontroll av leverandørens atferd. De to sist nevnte faktorene kan sammenlignes med komplett kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør som også ble estimert til å ha minst betydning på suksessbegrepet blant de andre faktorene i min undersøkelse. Reduksjon av transaksjonskostnader (analogisk minimering av transaksjonskostnader) viste likevel seg å ha større betydning for IT-outsourcing suksess enn utnyttelse av leverandørs ressurser som kan sammenlignes med integrering av eksterne ressurser som jeg testet i min oppgave. Jeg kan dermed konkludere med at detaljert kontrakt og kontroll og oppfølging av leverandør har omtrent samme betydning for suksess av outsourcing av både regnskap og IT. I tillegg har integrering av eksterne ressurser større påvirkning på suksessoppfatning ved outsourcing av regnskap enn minimering av transaksjonskostnader i motsetning til IT-outsourcing, hvor reduksjon av transaksjonskostnader er viktigere enn utnyttelse av leverandørs ressurser.

5.1. Oppgavens bidrag

Denne studien har bidratt til en bedre forståelse av hva som påvirker hvorvidt oppdragsgivere oppfatter outsourcing av regnskapstjenester som vellykket ved å kvantifisere kunnskap om suksessfaktorer ved regnskapsoutsourcing i det aktuelle området. Studien undersøkte bedrifter i Viken som er et nyopprettet fylket. Oppgaven ga også oversikt over noen trender og sammenhenger som fantes i det nye fylket, noe som ikke har vært studert før.

Oppgaven demonstrerte en framgangsmåte for hvordan suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapet kan undersøkes med en kvantitativ tilnærming. Et viktig bidrag er at studien viste hvordan balansert målstyring konseptet kan benyttes til å måle hvorvidt outsourcing oppfattes som vellykket, siden suksess ved outsourcing har ikke vært estimert på denne måten tidligere. Denne framgangsmåten kan tenkes å være universell, og kan dermed brukes i undersøkelser av suksessfaktorer ved outsourcing av andre typer tjenester enn regnskapet ved nødvendige tilpasninger.

Undersøkelsen har praktisk betydning både for regnskapsleverandører og de som allerede kjøper regnskapstjenester hos en ekstern leverandør eller vurderer å outsource regnskapsfunksjonen i fremtiden. Funn fra forskningen gir innsikt i hvilke forhold regnskapsleverandører bør fokusere mest på for å utføre oppdrag suksessfullt, skape og beholde lojale kunder. Dette vil kunne bidra til økning av kvalitet på regnskapstjenester levert av eksterne regnskapsførere i Norge og dermed bedre verdiskapning i samfunnet. Forskningsbasert kunnskap om suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapstjenester danner også beslutningsgrunnlag vedrørende outsourcing av regnskapet for norske bedrifter. Oppdragsgivere, både eksisterende og potensielle, kan få en bedre forståelse av hva de bør fokusere på i ulike faser av outsourcingforløpet for å kunne følge opp avtaleforholdet og kommunisere med sine eksterne regnskapsleverandører på en mer effektiv måte. Dette bidrar til at oppdragsgivere kan utnytte fordelene ved regnskapsoutsourcing i større grad, noe som fører til bedre internstyring.

5.2. Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning

Denne oppgaven er begrenset til å undersøke potensielle suksessfaktorer basert på de sentrale outsourcingsteoriene. De antatte suksessfaktorene forklarte 55.62% av total varians i suksessbegrepet, noe som indikerer at det finnes flere suksessfaktorer som ikke ble identifisert i denne undersøkelsen. Det kan derfor tenkes at det vil være hensiktsmessig å gå gjennom andre outsourcingsteorier (f. eks. teorien om sosial utveksling, allianseteorien, neoklassisk økonomisk teori) som kan brukes til å formulere flere potensielle suksessfaktorer for empirisk testing.

De latente begrepene ble målt ved hjelp av altfor få indikatorer (3-4 indikatorer for et latent begrep). Dette ble gjort for å ikke overbelaste respondentene med tanke på mangel på tid i en vanskelig periode det norske næringslivet befant seg i da dataen var samlet. Det var et begrenset antall indikatorer, og dersom resultatene av faktoranalyse ikke ville blitt tilfredsstillende, ville det ikke vært mulig å gjennomføre regresjonsanalyse. Jeg valgte således å ikke teste risikable hypoteser. Mange utsagn hadde da nesten identisk betydning, noe som førte til at indikatorene i noen tilfeller hadde meget høye komponentladninger, men dette medførte ikke nødvendigvis en bedre måling av de latente begrepene. Utsagnene som skulle måle et bestemt begrep ble også presentert sammen, noe som kunne ha bidratt til at respondentene hadde en tendens til å svare likt. Det kunne være nyttig å utvide spørreskjemaet med flere utsagn som skulle belyse de latente begrepene fra forskjellige vinkler og endre på spørreskjemaets oppsett for å oppnå mer valide og reliable resultater.

Nettoutvalgsstørrelsen fra undersøkelsen var lav ($N = 217$, svarprosent 8.68%). Selv om utvalget inneholdt nok svar til å analysere dataen, ville en større nettoutvalgsstørrelse kunne bidra til en mer presis estimering av parameterne og utvide kunnskapen om suksessfaktorene ved regnskapsoutsourcing.

Siden jeg har valgt en kvantitativ tverrsnittstudie som design for denne oppgaven, gir resultatene en altfor generell oversikt over temaet og mangler detaljer. Det drøftes for eksempel hvilke forhold som må ligge til rette ved regnskapsoutsourcing, men ikke hvordan man sørger for at de er på plass. Undersøkelsen kan dermed suppleres med en kvalitativ tilnærming som skal utdype kvantitative funn. I denne forbindelsen ville det være nyttig å intervjuere regnskapsleverandører, siden denne oppgaven kun fokuserte på oppdragsgivers oppfatning av suksess.

Referanser

- Aase, Kurt H. 2005. *Outsourcing av forretningsprosesser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Åsheim, Frode. 2019. «Kaplan og Nortons fire perspektiver.» Lederkilden. Hentet 8. oktober 2019 https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/rapportering-og-maalstyring/kaplan-og-nortons-fire-perspektiver.
- Austheim, Svein. 2017. «Slik vurderes de mest brukte regnskapssystemene i 2017.» Regnskap Norge. Hentet 5. feb. 2020. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/bransjeaktuelt/slik-vurderes-de-mest-brukte-regnskapsystemene-i-2017/>.
- Barney, Jay B. og William Hesterly. 2006. «Organizational economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis.» I *The SAGE Handbook of Organization Studies*, redigert av Stewart R Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B Lawrence og Walter R Nord, 111-141. London: Sage Publications.
- Befring, Edvard. 2002. *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Samlaget.
- 2015. *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bregn, Kirsten. 2004. *Principal-agent teori - med særligt henblik på lønnsystemer*. Research Papers / Department of Social Sciences, Roskilde Universitet.
- Christophersen, Knut-Andreas. 2004. *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. Oslo: Unipub forlag og forfatteren.
- 2012. *IBM SPSS / AMOS: Databehandling og statistisk analyse*. Oslo: Akademika Forlag.
- 2013. *Introduksjon til statistisk analyse: regresjonsbaserte metoder og anvendelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Clausen, Sten-Erik. 2009. *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- De Felice, Fabio, Antonella Pettrillo, og Claudio Autorino. 2015. «Development of a Framework for Sustainable Outsourcing:» *Sustainability* 7 (7): 8400-8419. doi:10.3390/su7078399.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2010. *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Oslo: de nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 10. mars 2020. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>.

- Deloitte. 2016. *Guide til outsourcing: en rapport til Finansforbundet*. Oslo: Deloitte. Hentet 7. des. 2019. https://www.finansforbundet.no/tillitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/10/Outsourcing-guide_Deloitte.pdf.
- Dinu, Ana-Maria. 2015. «The risks and benefits of outsourcing.» *Knowledge Horizons - Economics* 7 (2): 103-104. Hentet 7. des. 2019. <http://orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe7nr2/Dinu1.pdf>.
- DiStefano, Christine, Min Zhu, og Diana Mîndrilă. 2009. «Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher.» *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 14 (20): 1-11. Hentet 15. mai 2020. https://www.researchgate.net/publication/255643537_Understanding_and_Using_Factor_Scores_Considerations_for_the_Applied_Researcher
- Eikemo, Terje A. og Tommy H. Clausen. 2012. *Kvantitativ analyse med SPSS: en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1985. «Control: Organizational and Economic Approaches.» *Management Science* 31 (2): 134-149. doi:10.7275/da8t-4g52.
- Eliasson, Annika. 2011. *Kvantitativ metod från början*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Fagerli, Terje Maj. 2001. *Forsvaret - effektivt gjennom outsourcing?* C-uppsats, Försvarshögskolan.
- Finans Norge. 2016. *Outsourcing: Når, hvorfor og hvordan?* Finans Norge. Hentet 2. jan. 2020. <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/arbeidsliv/aktuelle-tema/outsourcing/>
- Fridborg, Oddgeir. 2011. «Faktoranalyse [Factor analysis].» I *Psykologi i praksis*, redigert av Frode Svartdal, 297-300. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Fugleberg, Ole, og Ivar Kristianslund. 1995. *Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Gjønnes, Svein H. og Tor Tangenes. 2016. *Økonomisk styring 2.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gonzalez, Reyes, Jose Gasco, og Juan Llopis. 2005. «Information systems outsourcing success factors: a review and some results.» *Information Management & Computer Security* 13 (5): 399-418. doi:10.1108/09685220510627287.
- Gottschalk, Petter. 2013. *Flytting av oppgaver til utlandet*. Rapport til Finansforbundet. Oslo: Handelshøgskolen BI. Hentet 17. des. 2019. <https://www.finansforbundet.no/wp-content/uploads/2017/01/Flytting-av-oppgaver-til-utlandet.pdf>.
- Gottschalk, Petter, og Hans Solli-Sæther. 2005. «Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical Study.» *Industrial Management & Data Systems* 105 (6): 685-702. doi:10.1108/02635570510606941.

- Gran, Thorvald. 2012. *Vitenskap i praksis: metoder i forskning på harde og sosiale fakta*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Griethuijsen, Ralf A. L. F., Michiel W. van Eijck, Helen Haste, Perry J. den Brok, Nigel C. Skinner, Nasser Mansour, Ayse Savran Gencer og Saouma BouJaoude. 2014. «Global Patterns in Students' Views of Science and Interest in Science.» *Research in Science Education* 45 (4): 581-603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6.
- Grondys, Katarzyna. 2017. «Balanced score method in the outsourcing decisions.» *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej* 27 (1): 139-150. doi:10.17512/znpcz.2017.3.1.12
- Haldorsen, Tor, og Gunvor Iversen. 1982. *Praktiske eksempler på måling av latente variable : sammenhengen mellom subjektive og objektive indikatorer på arbeidsforhold*. Forskningsrapport. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- BI (Handelshøyskolen BI). 2016. «Balansert målstyring.» Sammendrag for faget økonomi og virksomhetsstyring på BI. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Hemati, Mohammad, Azim Zarei, Mosayeb Karami, og Hamidreza Karkehabadi. 2011. «A hybrid algorithm of BSC and QFD to determine the criteria affecting implementation of.» *Management Science Letters* 2 (2): 655-664. doi: j.msl.2011.11.002.
- Hoff, Kjell G. og Per. A. Holving. 2002. *Balansert målstyring Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per A. Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Vegard. 2007. *Det lille kvantitative metodeheftet*. ØF-notat nr. 17/2007. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Kaarbø, Elsa. 2009 «Kombinerte metoder.» *Sykepleien forskning* 4 (3): 244-248. doi:10.4220/sykepleienf.2009.0110.
- Karset, Simen. 2019. «9 grunner til å outsource regnskap og lønn.» Consulatet. Hentet 12. okt. 2019. <https://consulatet.no/magasinet/okonomi-regnskap-magasinet/9-grunner-til-a-outsource-regnskap-og-lonn/>.
- Kim, Sung, og Young-Soo Chung. 2003. «Critical Success Factors for is Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective.» *Journal of Computer Information Systems* 43 (4): 81-90. doi:10.1080/08874417.2003.11647537.
- Kinserdal, Arne. 2008. *Grunnleggende finansregnskapsforståelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Kostoulas, Achilleas. 2013. «Likert scales: Four things you may not know.» Achilleas Kostoulas. Hentet 29. mars 2020. <https://achilleaskostoulas.com/2013/09/09/four-things-you-probably-didnt-know-about-likert-scales/#even>.
- Kristoffersen, Trond. 2014. *Virksomhetsstyring og Regnskapsorganisering*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Kupimai, Supaporn. 2014. *Success Factors of IT Outsourcing in Thailand*. Dissertation, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Hentet 23. des. 2019. <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/2560/146399.pdf?sequence=1>.
- Leung, Shing-On. 2011. «A Comparison of Psychometric Properties and Normality in 4-, 5-, 6-, and 11-Point Likert Scale.» *Journal of Social Service Research* 37 (4): 412-421. doi:10.1080/01488376.2011.580697.
- Likert, Rensis. 1932. «A technique for the measurement of attitudes.» I *Archives of Psychology*, redigert av Robert S. Woodworth, 5-55. New-York: The Science Press.
- Lin, D. Y., L. J. Wei, og Z. Ying. 2002. «Model-Checking Techniques Based on Cumulative Residuals.» *Biometrics* 58 (1): 1-12. doi:10.1111/j.0006-341X.2002.00001.x.
- Lund, Thorleif. 1996. *Metoder i kausal samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Madsen, Dag Ø. og Tonny Stenheim. 2014. «Balansert målstyring: en kort oversikt over forskningslitteraturen.» *Magma* 17(4): 22-23. Hentet 20. des. 2019. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2373868>.
- Midtbø, Tor. 2010. *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moen, Tove-Gunn, og Bjørgunn Havstein. 2017. *Regnskapsorganisering. 7*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Moljord, Kåre I. og Jan O. Aabø. 2018. «God risk management ved regnskapsførers rådgivningsoppdrag.» *Regnskap & Økonomi* nr. 3: 42-43. Hentet 3. jan. 2020. <https://www.adeb.no/globalassets/nyheter/artikler/god-risk-management.pdf>.
- Mordal, Tove L. 1989. *Som man spør, får man svar*. Oslo: TANO.
- Mweru, Maina C, og Maina Tirus Muya. 2016. «Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing.» *International Journal of Management and Commerce Innovations* 3 (2): 215-218. Hentet 12. des. 2019. https://www.researchgate.net/publication/317401320_Features_of_Resource_Based_View_Theory_An_Effective_Strategy_in_Outsourcing.

- Nærings- og handelsdepartementet. 2012. *Små bedrifter – store verdier: regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Hentet 17. jan. 2020. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sma-bedrifter---store-verdier/id676379/>.
- NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon). «Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB).» NHO. Hentet 12. mars 2020. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>.
- Nyeng, Frode. 2012. *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Perunović, Zoran, og Jørgen L Pedersen. 2007. «Outsourcing Process and Theories.» I *POMS 18th Annual Conference*. Dallas, Texas, U.S.A. Hentet 21. des. 2019. <https://pdfs.semanticscholar.org/8a20/ab8c8601d3dadb903ab434534325a729e1c9.pdf>.
- Proff The Business Finder. 2019. *Segmentering*. Proff. Hentet 15 mars. 2020. <https://www.proff.no/laglister?ef=1&et=28193&l=Oslo&c=ANS&c=AS&c=ASA&c=DA&samplerFilter=true>.
- Regnskap Norge. 2018. *Årsmelding 2018*. Oslo: Regnskap Norge. Hentet 3. feb. 2020. <https://www.regnskapnorge.no/om-oss/arsmeldinger/>.
- 2016. «Regnskap i skyen - til glede og besvær.» Regnskap Norge. Hentet 15. okt. 2019. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/teknologi2/regnskap-i-skyen-til-glede-og-besvar/>.
- Regnskapsførerloven. *Lov om autorisasjon av regnskapsførere av 18. juni 1993 nr. 109*. 1993. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1993-06-18-109>.
- Ringdal, Kristen. 2009. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 2018. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 1987. *Kausalanalyse i samfunnsvitenskap: en innføring i stianalyse og LISREL*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Rouse, Anne C. 2002. «Information Technology Outsourcing. Revisited: success factors and risks.» PhD thesis, The University of Melbourne: Department of Information Systems.
- Solli-Sæther, Hans. 2016. «Modenhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: Tilbake til fremtiden?» *Magma* 19 (3): 48-56. Hentet 23. des. 2019. <https://www.magma.no/modenhet-i-outsourcing-offshoring-og-backsourcing-tilbake-til-fremtiden>.

- Solli-Sæther, Hans og Petter Gottschalk. 2008. «Myter og realiteter om outsourcing.» *Magma* 11 (5): 87-94. Hentet 4. jan. 2020. <https://www.magma.no/myter-og-realiteter-om-outsourcing>.
- SNL (Store Norske Leksikon). 2016. «Operasjonalisering.» Store Norsk Leksikon. Hentet 13. okt. 2019. <https://snl.no/operasjonalisering>.
- 2018a. «Suksessfaktor - prosjektledelse.» Store Norske Leksikon. Hentet 13. okt. 2019. https://snl.no/suksessfaktor_-_prosjektledelse.
- 2018b. «Suksesskriterium.» Store Norske Leksikon. Hentet 10. okt. 2019. <https://snl.no/suksesskriterium>.
- 2020. «Viken.» Store Norske Leksikon. Hentet 4. april 2020. <https://snl.no/Viken>.
- Thrane, Christer. 2018. *Kvantitativ metode: en praktisk tilnærming*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- 2003. *Regresjonsanalyse i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Ulleberg, Pål og Hilmar Nordvik. 2001. *Faktoranalyse: innføring i faktorteori og faktoranalyse*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Undheim, Johan O. 1996. *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- UiO (Universitetet i Oslo). 2020. «Nettskjema.» Universitetet i Oslo. Hentet 27. feb. 2020. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/>.
- Vaxevanou, Anthi, og Nikolaos Konstantopoulos. 2014. «Models referring to outsourcing theory.» *International Conference on Strategic Innovative Marketing* 175 (2015): 572-578. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1239.
- Vedø, Anne og Leiv Solheim. 2006. *En praktisk innføring i utvalgsplannlegging*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Appendiks A. Spørreskjema

Undersøkelse av suksessfaktorer ved outsourcing av regnskapstjenester

Dette er en undersøkelse i forbindelse med masteroppgaven innenfor økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet. Undersøkelsen går på outsourcing av regnskapstjenester til en ekstern leverandør. Jeg vil undersøke suksessfaktorer ved regnskapsoutsourcing. Selv om bedriften ikke outsourcer regnskapsfunksjonen, er deres besvarelse fortsatt viktig for undersøkelsen. Dataen samlet i dette spørreskjemaet vil bli analysert for å identifisere de viktigste suksessfaktorene ved regnskapsoutsourcing.

Resultater av denne forskningen vil kunne bidra til økning av kvalitet på regnskapstjenester levert av eksterne regnskapsførere og danne beslutningsgrunnlag vedrørende outsourcing av regnskapet for bedrifter, slik at de skal kunne følge opp avtaleforholdet på en bedre måte, noe som resulterer i bedre verdiskapning.

Alle besvarelser vil være anonyme i oppgaven og det vil ikke være mulig å spore opplysninger tilbake til enkeltpersoner. Det tar ca. 5-7 min til å svare på undersøkelsen.

Med outsourcing menes det her kjøp av regnskapstjenester fra en ekstern regnskapsleverandør på jevnlig basis.

Del 1. Karakterestikker ved bedriften og outsourcing av regnskapstjenester

Hvilken selskapsform har bedriften deres? *

ANS

AS

ASA

DA

Hvilken bransje opererer bedriften i? *

Helse og omsorg

Varehandel

Industri

Bygg og Anlegg

Undervisning

Offentlig administrasjon

Faglige tjenester

IT og Medier

Finans og forsikring

Transport og logistikk

Annet

Hvor mange fulltidsansatte har bedriften? *

Vennligst angi bare tall.

Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå? *

- ja
- nei
- nei, men vi outsourcet tidligere


Hvilke regnskapstjenester kjøper bedriften på jevnlig basis? *

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «ja» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Mulig å krysse av for flere alternativer


- regnskap fra A til Å
- årsoppgjør
- bokføring
- lønn
- fakturering
- rapportering
- fakturabehandling
- inkassotjenester/ likviditetsstyring
- prosjektregnskap/avdelingsregnskap
- budsjettering
- økonomisk rådgivning (inkl. skatt og MVA)

Har dere intensjon om å kjøpe regnskapstjenester i fremtid eller diskuterer dere dette? *

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

- Vi er i prosess av å flytte oppgaver til en ekstern regnskapsleverandør
- Vi har diskutert outsourcing av regnskapet og vi skal outsource
- Vi har diskutert outsourcing av regnskapet og vi skal ikke outsource
- Vi diskuterer dette nå
- Vi har ikke diskutert dette

Hvilke regnskapstjenester kjøpte bedriften på jevnlig basis? *

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Mulig å krysse av for flere alternativer

- regnskap fra A til Å
- årsoppgjør
- bokføring
- lønn
- fakturering
- rapportering
- fakturabehandling
- inkassotjenester/ likviditetsstyring
- prosjektregnskap/avdelingsregnskap
- budsjettering
- økonomisk rådgivning (inkl. skatt og MVA)

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «ja» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Del 2. Resultater av outsourcing

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «ja» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

I hvor stor grad er dere enige i følgende utsagn?

Hvor 1 = helt uenig, 2 = nokså uenig, 3 = nøytral, 4 = nokså enig, 5 = helt enig

	1	2	3	4	5
Dersom vi avslutter kontrakten med vår regnskapsleverandør og utfører regnskapstjenestene internt, vil vi få større drifts- og lønnskostnader *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår erfaring tilsier at regnskapsoutsourcing medfører reduksjon av kostnadsnivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er mindre utsatt for finansiell risiko i de områdene den eksterne regnskapsfører er ansvarlig for, enn om vi hadde ført regnskapet selv *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell risiko er lavere for oss fordi vi outsourcer regnskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det at vi outsourcer regnskapet øker ikke prisen for våre kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteten på våre varer/tjenester påvirkes ikke av at vi outsourcer regnskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det at vi outsourcer regnskapet medfører ikke ulemper for våre kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kan bedre fokusere på vår kjernevirksomhet ved å outsource regnskapsfunksjonen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing av regnskapsfunksjonen innfrir tid og ressurser som vi kan bruke på vår kjemedrift *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Outsourcing av regnskapstjenester resulterte for oss i bedre intern fleksibilitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing av regnskapet er en fleksibel løsning *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har tilgang på regnskapskompetanse av høy kvalitet gjennom vår regnskapsleverandør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskapstjenester utføres på en mer produktiv og effektiv måte enn om de hadde vært utført internt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskapsleverandøren vår leverer tjenester av høy kvalitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «ja» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Del 3. Outsourcing prosess

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «ja» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

I hvor stor grad er dere enige i følgende utsagn?

Hvor 1 = helt uenig, 2 = nokså uenig, 3 = nøytral, 4 = nokså enig, 5 = helt enig

	1	2	3	4	5
Vi og/eller vår regnskapsfører bruker skybasert (online) regnskapssystem og/eller andre online løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hver gang vi får faktura fra vår regnskapsleverandør er beløpet relativt likt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får fakturaer fra den eksterne regnskapsleverandøren med jevne mellomrom *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi definerte klart våre behov og mål ved outsourcing *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Regnskapsføreren vår forstår våre behov og mål *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi informerte den eksterne regnskapsføreren om hvilke mål vi ønsket å oppnå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er tilpasset vår bedrift *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kan utnytte de ressursene den eksterne regnskapsleverandøren gir oss tilgang på *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbyr er integrert i vårt økonomisystem og rutiner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrakten med regnskapsleverandøren vår er så veldefinert at hverken av partene kan tjene på å tolke kontrakt til egen favør i strid med intensjon ved inngåelse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppgaver og ansvarsområder er klart definerte i vår kontrakt med den eksterne leverandøren *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partenes rettigheter og plikter er beskrevet detaljert i kontrakten med vår regnskapsleverandør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi følger med på det den eksterne regnskapsleverandøren gjør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kan lett få tilgang til regnskapsinformasjon dersom vi trenger det *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kontrollerer utføring av regnskapstjenestene som er outsourcet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Del 2. Resultater av outsourcing

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

I hvor stor grad er dere enige i følgende utsagn?

Hvor 1 = helt uenig, 2 = nokså uenig, 3 = nøytral, 4 = nokså enig, 5 = helt enig

	1	2	3	4	5
Etter at vi avsluttet kontrakten med vår regnskapsleverandør, fikk vi større drifts- og lønnskostnader *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår erfaring tilsier at regnskapsoutsourcing medfører reduksjon av kostnadsnivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi var mindre utsatt for finansiell risiko i de områdene den eksterne regnskapsføreren var ansvarlig for da vi outsourcet regnskapstjenester *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell risiko var lavere for oss da vi outsourcet regnskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing av regnskapet medførte ikke høyere pris for våre kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteten på våre varer/tjenester ble ikke påvirket av at vi outsourcet regnskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det at vi outsourcet regnskapet medførte ikke ulemper for våre kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kunne bedre fokusere på vår kjernevirksomhet ved å outsource regnskapsfunksjonen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Outsourcing av regnskapsfunksjonen innfridde tid og ressurser som vi kunne bruke på vår kjernedrift *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing av regnskapstjenester resulterte for oss i bedre intern fleksibilitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing av regnskapet var en fleksibel løsning *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi hadde tilgang på regnskapskompetanse av høy kvalitet gjennom vår regnskapsleverandør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskapstjenester som var outsourcet utførtes på en mer produktiv og effektiv måte enn om de hadde vært utført internt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskapsleverandøren vår leverte tjenester av høy kvalitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

Del 3. Outsourcing prosess

- Dette elementet vises kun dersom alternativet «nei, men vi outsourcet tidligere» er valgt i spørsmålet «Outsourcer bedriften regnskapet til en ekstern leverandør nå?»

I hvor stor grad er dere enige i følgende utsagn?

Hvor 1 = helt uenig, 2 = nokså uenig, 3 = nøytral, 4 = nokså enig, 5 = helt enig

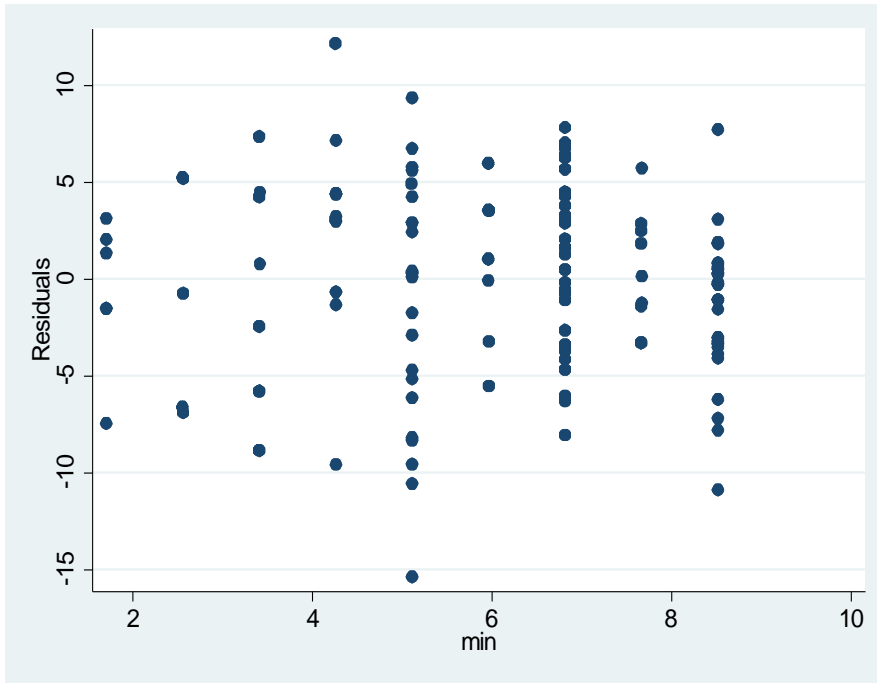
	1	2	3	4	5
Vi og/eller vår regnskapsfører brukte skybasert (online) regnskapssystem og/eller andre online løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hver gang vi fikk faktura fra vår regnskapsleverandør er beløpet relativt likt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi fikk fakturaer fra den eksterne regnskapsleverandøren med jevne mellomrom *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi definerte klart våre behov og mål ved outsourcing *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskapsføreren vår forsto våre behov og mål *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi informerte den eksterne regnskapsføreren om hvilke mål vi ønsket å oppnå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Løsninger den eksterne regnskapsleverandøren tilbød var tilpasset vår bedrift *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kunne utnytte de ressursene den eksterne regnskapsleverandøren gir oss tilgang på *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Løsninger og ressurser den eksterne regnskapsleverandøren tilbød var integrert i vårt økonomisystem og rutiner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrakten med regnskapsleverandøren vår var så veldefinert at hverken av partene kunne tjene på å tolke kontrakt til egen favør i strid med intensjon ved inngåelse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppgavene og ansvarsområder var klart definerte i vår kontrakt med den eksterne leverandøren *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partenes rettigheter og plikter var beskrevet detaljert i kontrakten med vår regnskapsleverandør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kunne følge med på det den eksterne regnskapsleverandøren gjør *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kunne lett få tilgang til regnskapsinformasjon dersom vi hadde behov for det *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi kontrollerte utføring av regnskapstjenestene som var outsourcet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

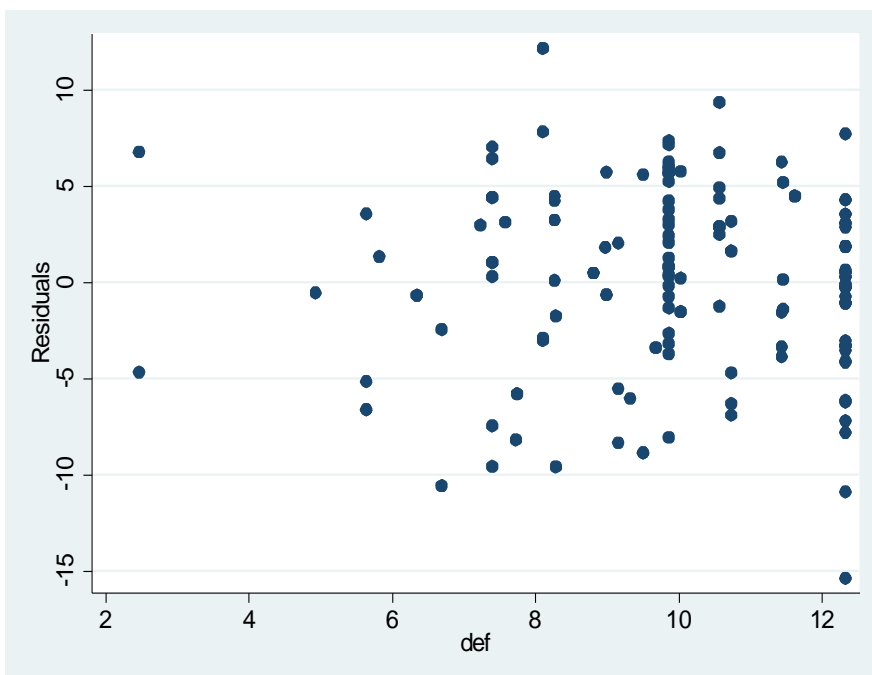
Appendiks B. Testing av forutsetninger for lineær regresjonsanalyse

Linearitet

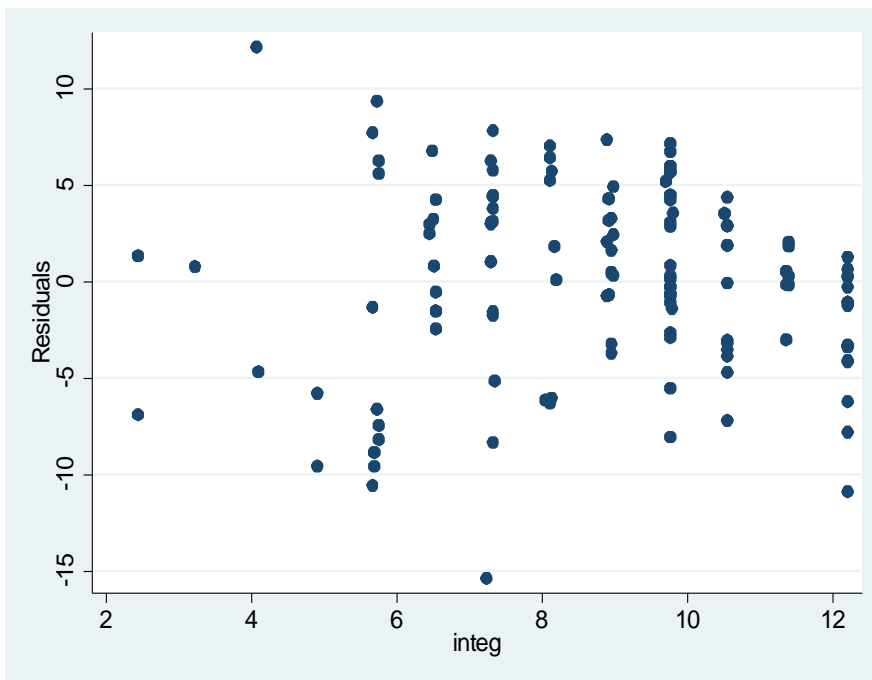
Spredningsdiagrammet av restleddet mot variabelen «Minimering av transaksjonskostnader»:



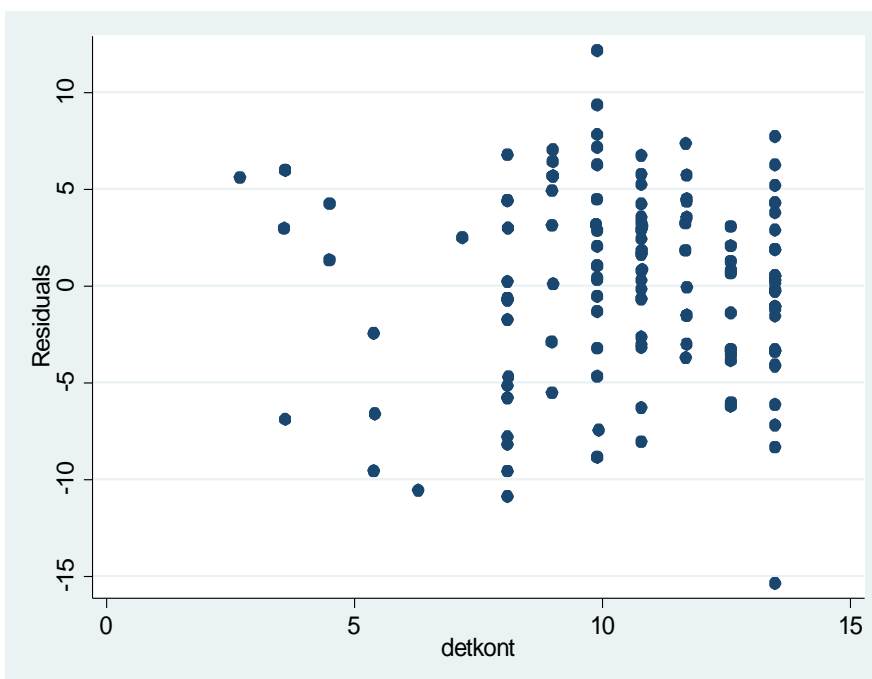
Spredningsdiagrammet av restleddet mot variabelen «Klar måldefinisjon»:



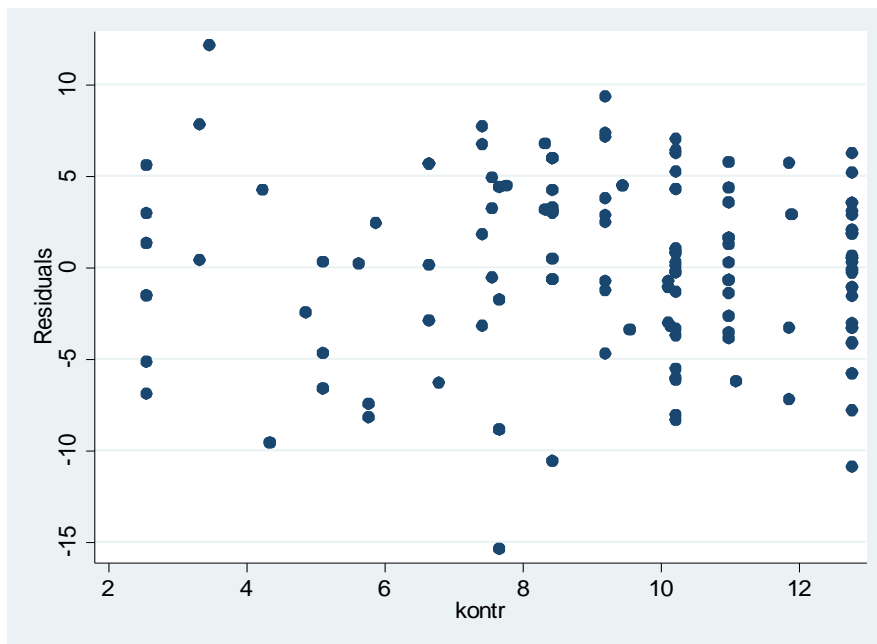
Spredningsdiagrammet av restleddet mot variabelen «Integrering av eksterne ressurser»:



Spredningsdiagrammet av restleddet mot variabelen «Detaljert kontrakt»:

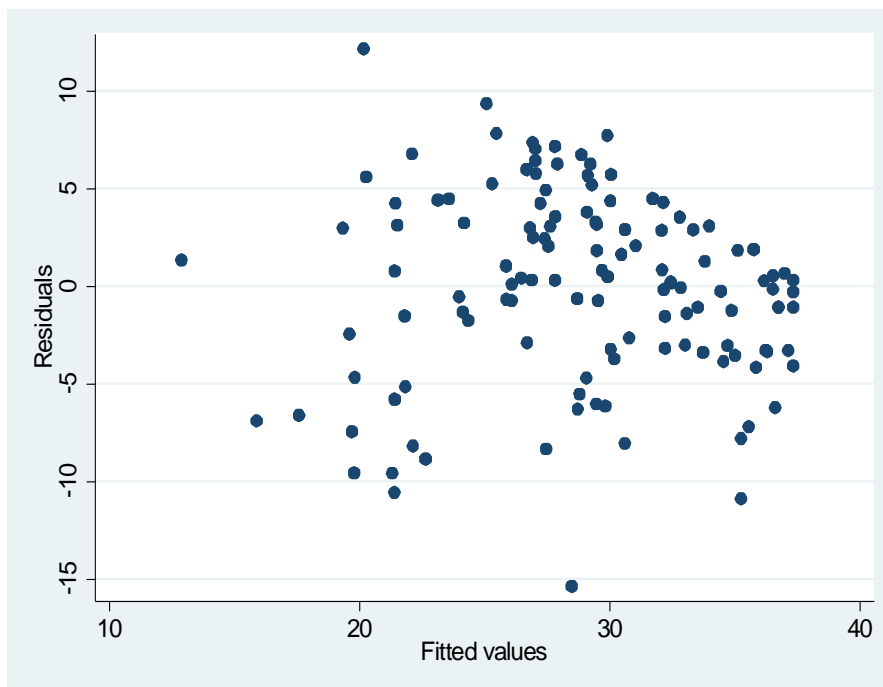


Spredningsdiagrammet av restleddet mot variabelen «Kontroll og oppfølging av leverandør»:



Homoskedastisitet

Spredningsdiagrammet av residualer mot predikerte verdier:



Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity

Ho: Constant variance

Variables: fitted values of suksess

chi2(1) = 12.71

Prob > chi2 = 0.0004

White's test for Ho: homoskedasticity

against Ha: unrestricted heteroskedasticity

chi2(20) = 53.42

Prob > chi2 = 0.0001

Cameron & Trivedi's decomposition of IM-test

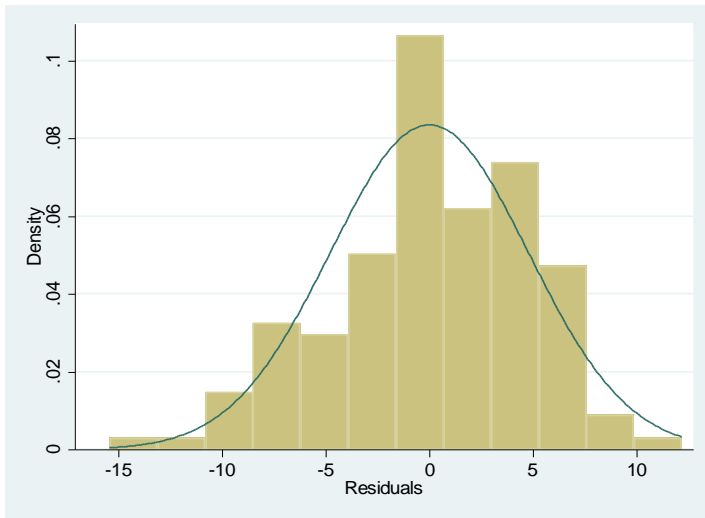
Fravær av multikollinearitet

VIF verdier for de uavhengige variablene i regresjonsmodellen:

Variable	VIF	1/VIF
integ	2.10	0.476639
kontr	1.84	0.542891
detkont	1.79	0.559093
def	1.77	0.565715
min	1.69	0.591870
Mean VIF	1.84	

Restleddet er normalfordelt

Histogram av residualer:



Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
resid	147	0.98509	1.705	1.209	0.11334