



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Handelshøyskolen NMBU ved Norges miljø- & biovitenskapelige universitet. Oppgaven markerer slutten av mitt 2-årlig masterstudium i økonomi og administrasjon.

Jeg ønsker først og fremst å takke virksomhetene- Accenture og Lotos E&P Norge som tok meg imot og lot seg intervju. Uten deres bidrag ville det vært umulig å besvare problemstillingen og målsetningene. Takk til min veileder Jens Bengtsson, for sin støtte og engasjement underveis i dette arbeidet. Og takk til min mentor fra Accenture Randi Broch for hjelp og tilbakemelding.

Jeg ønsker også å takke alle de personene som har engasjert og støttet meg underveis i dette arbeidet.

Oslo 14 august 2014.

Sonam Puri

Sammendrag

Temaet i denne utredningen er High-Performance i business outsourcing process .

Nyere forskning fra Accenture *Achieving High-Performance in BPO*, identifiserer 8 kriterier som klassifiserer en business outsourcing process relasjonen som high-performance.

Mitt fokus i denne utredningen har vært å kartlegge om de 8 kriteriene for å oppnå en high-performance, er å finne i samarbeidet mellom konsulentselskapet Accenture og det polske oljedatterselskapet Lotos Exploration & Production Norge, og hvordan dette har påvirket samarbeidet.

Jeg har også gitt en beskrivelse av kontraktens oppbygging for å få en bedre forståelse av samarbeidet mellom casevirksomhetene.

Min utredning er basert på kvalitativ metode og dataene er hentet inn gjennom ti dybdeintervjuer med ulike ledere og ansatte i Accenture og Lotos E&P Norge. Jeg tok utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer og har stilt mer eller mindre samme spørsmål til alle mine informanter.

I tillegg har jeg gjennomført en tversnittundersøkelse blant ledelsen i økonomiavdelingen fra Lotos E&P Norge.

Mine funn viser at relasjonen mellom Accenture og Lotos E&P kan betraktes som en high-performance BPO relasjon. Samarbeidet oppfylder 7 av 8 kriterier:

- Innføring av ende-til-ende prosessen har optimalisert ytelsen og effektiviteten i de outsourcede forretningsprosessene,
- Samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P er et partnerskap,
- Casevirksomhetene har gjennomført en vellykket endringsledelse som har endret arbeidsmetoden på en positiv måte,
- Lotos E&P har fokusert på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene
- Accenture fokuserer på å yte mer enn en ”grønn” service,
- Ansatte i Accenture føler en sterk forpliktelse til Lotos E&P, og
- Bruk av teknologi i BPO forholdet har ført til forbedring i leveransen.

ABSTRACT

The topic of this study is High-Performance in Business Process Outsourcing.

Recent research from Accenture : Achieving High-Performance in BPO, identifies eight criteria that classifies a BPO relationship as high-performance. The focus in this paper have been to determine whether the 8 criteria to achieve a high-performance, can be found in the cooperation between Accenture and Lotos Exploration & Production Norway, and how this has affected the collaboration. To get a better understanding of the cooperation between the two companies, a description of the contract structure has been given.

The study is based on a qualitative methodology and consists of interviews from ten in-depth interviews with various managers and employees from Accenture and Lotos E&P Norway. The interviews have been semi-structured and I have investigated more or less the same questions to all my informants. In addition, I conducted a cross-sectional survey with the management of Lotos E&P Norway.

My findings show that the relationship between Accenture and Lotos E&P can be considered as a high-performance BPO relationship. The partnership meets 7 of 8 criteria:

- Accenture and Lotos has a end-to-end approach
- The collaboration between Accenture and Lotos E&P is a partnership
- Successful change management
- Lotos E&P value beyond cost
- Accenture have a focus on business outcomes focuses on providing more than a "green" service
- Employees of Accenture feel a strong commitment to Lotos E & P
- Use of technology in the BPO relationship has led to improvements in the delivery.

Innholdsfortegnelse

Tabelliste.....	5
1. Motivasjon og formidling av relevans	6
2. Problemstillingen.....	8
3. Business Process Outsourcing	9
3.1 Hva er Business Process Outsourcing (BPO)	9
3.2 BPO kontrakten	9
3.3 Kunde- leverandør forhold i BPO	10
3.4 Risiko ved BPO	11
3.5 BPO i dag og i fremtiden.....	11
4. Litteraturgjennomgang	12
4.1 Hva er outsourcing.....	12
4.2 Forskjellen mellom tradisjonell outsourcing og BPO	13
4.3 Transaksjonskostnadsperspektivet	13
4.4 Kontrakt	15
4.4.1 Klassiske-, neoklassiske-, hierarkiske kontrakter	15
4.5 Relasjons- og allianseteori	16
4.6 Ressursbasertteori	17
4.8 Strategiske drivere for utsourcing	18
4.9 Potensiell risiko ved outsourcing.....	21
5. High-Performance i BPO	23
5.1. Fokus på ende-til-ende prosessen- tjenestens syklus	23
5.2. Transformasjon av kundens gjenværende organisasjon etter outsourcing.....	25
5.3 Se på leverandøren som en strategisk partner	27
5.4 Håndtere endringer i outsourcingperioden og utover	29
5.5 Fokus på forretningsmessige fordeler og ikke bare på kostnadsbesparelser	30
5.6 Fokus på målrettet strategiske utfall og ikke bare "grønne" SLA	32
5.7 Behandler leverandørens ansatte som en sine egne ansatte.....	33
5.8 Bruk av teknologi i et BPO forhold.....	34
6. Metode.....	35
6.1 Forskningsdesign	38
6.2 Datainnsamling.....	41
6.3 Utvalg.....	42
6.4 Tolkning og dataanalyse	43
6.5 Reliabilitet	44
6.6 Intern og ekstern validitet	45
6.7 Ethiske vurderinger	45
7. Bakgrunn beskrivelse av casevirksomhetene	46
7.1 Lotos Exploration & Production Norge AS.....	46
7.2 Accenture	47
7.2.1 Accentures Regnskapsservice i Norge	48
8. Hva jeg fant- Presentasjon og analyse av resultatene	49
8.1 Målsetning 1.....	49
8.3 Analyse av samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P	54
8.3.2 Påstand 2	58
8.3.3 Påstand 3	59
8.3.4 Påstand 4	61
8.3.5 Påstand 5	62

8.3.6 Påstand 6	66
8.3.7 Påstand 7	67
8.3.8 Påstand 8	69
9 Konklusjoner.....	71
9.1 Formålet med utredningen.....	71
9.2 Svar på påstandene.....	71
9.3 Begrensninger ved utredningen	75
9.4 Behov for videre forskning	76
10. Litteraturliste.....	77
Vedlegg.....	81
Vedlegg 1	81
Vedlegg 2	87
Vedlegg 3	90

Figurliste

Figur 1.Hovedmotiver for outsourcing.....	18
Figur 2 Strategiske drivere for outsourcing.....	21
Figur 3 Ende-ti-ende prosesser.....	23
Figur 4 Sammenligning av "pyramide" og "diamantformet" modell.....	26
Figur 5 Partnership view	27
Figur 6 Onogram Lotos E&P Norge	46
Figur 7 Onogram Accenture Stavanger.....	48
Figur 8 Service management framework.....	50
Figur 10 Innkjøp-til-betalingsprosessen.....	56

Tabelliste

Tabell 1 Oversikt over datainnsamling	43
Tabell 2 Kravspesifikasjonen og tilfredshet.....	53
Tabell 3 Vurdering av strategiske drivere	63

1. Motivasjon og formidling av relevans

I de siste 10- 15 årene har kundenes krav til outsourcing endret seg. Det handler ikke lenger om å bare stille krav til kvalitet og kostnader for en eller flere enkelttjenester. Kundene forventer også at tjenesteleverandøren skal forstå deres virksomhet. Kompleksitet og økt konkurranse i markedet setter stort press på selskapenes konkurransefortrinn. For å overleve tvinges de til de tenke nytt. Det må fokuseres på muligheter i stede for bekymre seg for begrensninger. Nye ideer må testes ut, for å finne effektive og gode løsninger som kan opprettholde og gi et vedvarende konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter i markedet. Outsourcing er ikke noe nytt og har lenge vært utbredt i offentlig og privat sektor. Det nye er at flere selskaper har begynt å ta i bruk outsourcing, og outsource sine støttefunksjoner; regnskap, lønn og kundefordringen gjennom eksterne spesialister. Outsourcing av forretningsprosesser (business process outsourcing; BPO) skifter fokus fra tradisjonell outsourcing og måten relasjoner med eksterne spesialister er definert, mot mer prosessorientert, ende-til-ende¹ syn på virksomheten.

En fersk internasjonal undersøkelse utført av Everest Group og Outsourcing Unit ved The London School of Economic på vegne av Accenture, viser hvordan high-performance i BPO-relasjonen kan oppnås. Undersøkelsen er basert på 236 virksomheter og dybdeintervjuer med ledende kunde-leverandørforhold i mer enn 20 store organisasjoner. Forskning 26 organisasjoner identifisert som high-performance og en gjennomgang av 254 akademiske forsknings studier. Undersøkelsen identifiserte 8 kriterier som karakteriserte en BPO relasjon som high-performance. Disse kriteriene er:

1. Fokus på forretningsprosessens livssyklus- fra start til slutt, også kalt for ende-til-ende prosessen
2. Transformasjon av kundens gjenværende organisasjon etter outsourcingen
3. Kunden betrakter tjenesteleverandøren som en strategisk partner
4. Endringsledelse
5. Fokus på forretningsmessige fordeler og ikke bare stordriftsfordeler
6. Fokus på målrettet strategiske utfall og ikke bare en ”grønn”² service
7. Kunden betrakter tjenesteleverandørens ansatte som sine egne ansatte
8. Utnyttelse av teknologi i et BPO-forholdet

¹ Start- til - slutt syn av virksomheten, forretningsprosessens livssyklus.

² Med en grønn service, menes en tjenestelevert til de definerte SLA-målene, se kap.3.2

Jeg har en sterk interesse for outsourcing, spesielt outsourcing av forretningsprosessene³; lønn og regnskap. Fokuset i løpet av mine studier har tidligere vært knyttet til tradisjonell outsourcing i næringslivet. Jeg ønsker i denne oppgaven å utvide min kunnskap om high-performance i et BPO forhold. Til tross for økende bruk av outsourcing de senere årene, eksisterer det relativt lite empiri knyttet til dette emnet. Dette må forstås i et bredere sammenheng der ulike faktorer, aktører, kunder, og deres rolle har en betydning for utviklingen av relasjonen mellom kunde og tjenesteleverandør.

På bakgrunn av et tett samarbeid med Accenture i Stavanger og nyere forskning fra Accenture⁴(2012), motiverer det meg til å undersøke et lite kunde- leverandørhold. Dette innebærer å se om kundens og tjenesteleverandørens daglige gjøremål fører frem til å skape en high-performance BPO relasjon. Undersøkelsen er utført for å kartlegge om de 8 kriteriene for å oppnå en high-performance er å finne i samarbeidet.

Det faller naturlig å velge et samarbeid mellom Accenture i Stavanger og en av deres kunder. Lotos Exploration and Production Norge, datterselskapet til det polske energiselskapet Grupa Lotos SA, har outsourcet støttefunksjonen; lønn og regnskap til Accenture siden 2010. Selskapet benyttet en annen tjenesteleverandør i perioden 2007-2010.

Innledningsvis har jeg har definert en målsetningen som har vært en bakgrunnsbeskrivelse for samarbeidet mellom casevirksomhetene. og retningslinjer for utredningen.

1. Bidra til å skape en forståelse om outsourcingkontrakten mellom Accenture og Lotos E&P.

Outsourcingkontrakten er et sentralt styringsverktøy, men utføringen vil være det vesentlige. Jeg ønsker å undersøke hvordan outsourcingkontrakten er bygget opp.

³ En forretningsprosess er en serie med oppgaver eller aktiviteter gruppert for å oppnå selskapets mål (Aase, 2005).

⁴ Achieving High-Performance in BPO, Willcocks, et al (2012).

2. Problemstillingen

Kan relasjonen mellom Accenture og Lotos Exploration og Production Norge AS betegnes som "High- Performance?"

Med utgangspunkt i denne problemstillingen ønsker jeg å undersøke om de 8 kriteriene for high-performance er å finne i samarbeidet mellom casevirksomhetene mine. Dette innebærer en drøfting med mine informanter om de daglige gjøremålene bidrar med å skape en high-performance i BPO relasjon mellom partene.

Med utgangspunkt i problemstillingen min, har jeg utviklet åtte påstander jeg ønsker å undersøke. Målsetningene beskrevet innledningsvis vil også bli besvart. Jeg har utviklet følgende påstander⁵:

Påstand 1: Bruk av ende-til-ende prosessen har bidratt til å optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcede forretningsprosessene.

Påstand 2: Overgangen fra en «pyramide» og over til en «diamantformet» modell har bidratt til å styrke BPO forholdet mellom Accenture og Lotos E&P.

Påstand 3: Samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P kan betraktes som et partnerskap og ikke som et tradisjonelt leverandør-kundeforhold.

Påstand 4: Casevirksomhetene mine har gjennomført en vellykket endringsledelse.

Påstand 5: Lotos E&P har fokusert på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene

Påstand 6: Accenture er opptatt av å yte mer enn en "grønn" service.

Påstand 7: Lotos E&P betrakter leveranseteamet i Accenture som en del av sin egen virksomhet, og dette har ført til en sterkere forpliktelse blant de ansatte.

⁵ Grunnlaget for de ulike påstandene presenteres underveis i kapitlet for forskning.

Påstand 8: *Anvendelse av teknologi i samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P har medført til forbedringer i leveransen.*

3. Business Process Outsourcing

3.1 Hva er Business Process Outsourcing (BPO)

Begrepet ”*Business Process Outsourcing, (BPO)*, oversatt til norsk; Outsourcing av forretningsprosesser, er definert gjennom tiden av flere forskere. De fleste av definisjonene har en likhet med hverandre. Click & Duening,(2005) definerer outsourcing av forretningsprosesser som er en bevegelse av prosessene fra innsiden av organisasjonene og ut til eksterne tjenesteleverandører. Gartner Group, en av verdens ledende IT- konsulentselskap, definerer outsourcing av forretningsprosesser som delegering av en eller flere prosesser til en tjenesteleverandør. Denne tjenesteleverandøren eier, forvalter og drifter de valgte prosessene basert på definerte og målbare kriterier. I følge Corbett (2004b) er outsourcing av forretningsprosesser et arbeid på tvers av organisasjonen for å skape verdi for sine kunder. Accenture definerer outsourcing av forretningsprosesser som en verdifull strategi for selskaper som søker nye måter å oppnå high-performance, ved å kontrollere kostnader, redusere risiko, fremme samarbeid og øke åpenhet.

Outsourcing av forretningsprosesser er en outsourcingstrategi, og benyttes i hovedsak fra små til mellomstore og store selskaper. Selskaper som tar i bruk denne strategien er som regel på utkikk etter nye måter å øke effektiviteten og kvaliteten gjennom verdiøkende tjenester og kundetilfredshet (Click & Duening,2005).

3.2 BPO kontrakten

Outsourcingavtalen består av tre hovedelementer; kontrakten, serviceleveranseavtale og spesialisering av tjenestene.

Kontrakten blir vurdert som en viktig del av suksessen i et kunde-leverandørforhold. Gode kontrakter reflekter strategiske langsiktige interessene til hver part. Detaljer om måling og styring av tjenestens ytelse samt diverse tiltak for å rette opp i feil blir hevdet å være viktige betingelser i kontrakten (Click & Duening, 2005). Kontrakten gir juridisk sikkerheten for levering av tjenesten fra tjenesteleverandøren og betaling fra kunden.

Serviceleveranseavtalen (SLA) er en formel skriftlig kontraktfestet avtale mellom kunde og leverandør som tar for seg konkretiseringen, hvordan og hvilke tjenester skal utføres. Avtalen definerer service, kvalitet, kanaler som tjenesten skal leveres gjennom og på hvilken måte. Serviceleveranseavtalen tilrettelegger også for en kontinuerlig forbedring. En nøye utformet serviceleveranseavtale tar hensyn til kundens og tjenesteleverandørens interesser, mens en dårlig utarbeidet avtale vil øke risikoen for å mislykkes.

Spesialisering av tjenestene tar for seg hvilken tjenester og funksjonaliteter som er en del av leveransen til kunden og blir definert i arbeidsbeskrivelsen.

I et forhold vil både kunden og tjenesteleverandøren påvirke leveransen av en tjeneste. Kundens påvirkning på kvalitet er hevdet å være hensiktsmessig å kontraktsfeste (Gottschalk, 2005).

En RSLA gjenspeiler kundens forpliktelser i form av respons, oversendelse av dokumentasjoner og fullmakt.

3.3 Kunde- leverandør forhold i BPO

Et samarbeidsforhold mellom kunden og tjenesteleverandøren har normalt en varighet fra fire til seks år. Et tillitsfullt forhold blir hevdet å være bygd på felles visjoner og forventninger samt gjensidig respekt og forståelse (Click & Duening, 2005). God kommunikasjon basert på åpenhet mellom partene, kan bidra til en positiv utvikling. Gode tillitsfulle forhold er ofte å finne i langsiktige samarbeid som er modne og varige.

Et godt samarbeidsforhold kan ikke være drevet av kostnadsreduksjon. Dette vil kun føre til at tjenesteleverandøren leverer et minimum av service for å forsvare en videreføring av kontrakten. Det blir hevdet at partene må høste fordeler og ta hensyn til de strategiske interessene, for å unngå en slik situasjon.

Endringer i kundebehov, teknologisk fremskritt eller forbedringer i prosessen til tjenesteleverandøren kan endre leveransen av en tjeneste. Flexibilitet i et forhold er viktig. Begge parter må være villig til å gjøre tilpasninger etter hvert som forholdet endrer seg. Endringer i et forhold kan også påvirke serviceleveranseavtalen og en revurdering av avtalen

viktig. Revurdering av avtalen bør fokusere på en ”vinn-vinn” løsning (Click & Duening, 2005).

Konflikter i et samarbeidsforhold kan ikke unngås og dermed er det viktig at konflikter håndteres på en korrekt måte. Gottschalk,(2005) hevder at en konflikt kan enten være en *destruktiv*- de skaper en dårlig kommunikasjons-og samarbeidsklime eller *konstruktive*- skaper ideer og nyteknning. Han skiller mellom fire typer av konflikter; *reelle konflikter*- eksisterende konflikter, *pseudo konflikter*- oppstår på grunn av manglende informasjon, kommunikasjon eller misforståelser, *åpne konflikter*- konflikter som er synlig for alle i selskapet og *skjulte konflikter* som kun uttrykkes gjennom kroppsspråk, blikkveksling med andre og ironiske svar (Gottschalk,2005;136).

3.4 Risiko ved BPO

Outsourcing av forretningsprosesser kan medføre vesentlige risikoer dersom outsourcingen mislykkes. Frykt for å miste kontroll over forretningsfunksjoner, uklare definisjoner av arbeidsfordeling og mangel på fleksibilitet, er noen av bekymringene flere selskaper deler.

Frykten for å gi fra seg kontroll over viktige forretningsfunksjoner kommer av manglende evne hos kunden til å utvikle et passende kontrollnivå over forretningsprosessene. Dette kontrollnivået gir tjenesteleverandøren friheten til å ta for seg de avtale tjenestene samt foreta justeringer for å hindre at små knuter blir til store.

Riktig arbeidsfordeling mellom kunde og tjenesteleverandør er nødvendig. Outsourcer man for mye til tjenesteleverandøren, kan dette medføre til å redusere evnen hos kunden til å styre leveransen. Dette kommer av at kunden blir avhengig av tjenesteleverandøren. Outsourcer man for lite reduseres kostnadseffekten. Aase,(2005) hevder at dette kan medføre til at både kunden og tjenesteleverandøren yter parallelle tjenester. Resultatet blir dobbelt arbeid og doble kostnader.

3.5 BPO i dag og i fremtiden

Outsourcing av forretningsprosesser har gjennom tiden opplevd store endringer. Flere selskaper har tatt til seg ideen om å outsource sine støttefunksjoner; lønn, regnskap og menneskelige ressurser. Begrunnelse for å ta i bruk denne type outsourcing er mange.

Kostnadsbesparelser som følger av flytting av støttefunksjoner prosesser til en ekstern tjenesteleverandør, er kanskje den mest omtalte hovedårsaken. Dette fokuset har dog endret seg i dag. Som tidligere nevnt, stiller kundene mer krav til sine tjenesteleverandører, spesielt i form av innovasjon. Effektiv bruk av tjenesteleverandørens ekspertise sammen med en bred bransjekunnskap har en stor innvirkning på ytelsen (Willcocks et al. 2012). Beskrivende og prediktive analyser hjelper kunden med å forstå hva som skjer internt i selskapet og hva som kan skje i fremtiden. Globale leveringer og effektiv bruk av teknologi har også bidratt til å forbedre kvaliteten på prosessene ved å identifisere og fjerne årsaker til feil (Willcocks et al. 2012).

Ettersom teknologien har endret seg dramatisk, kan det sosiale online nettverket bli det nye knutepunktet mellom kunde og tjenesteleverandør. Det sosiale nettverket kan bli sett som den nye plattformen. Kjøpere utveksler og drar nytte av hverandres innsikt i hvordan outsourcing av forretningsprosesser kan hjelpe dem i å oppnå nye forretningsmuligheter og standardisere prosesser som endrer behov og krav over tid (Willcocks, et al. 2012).

4. Litteraturgjennomgang

4.1 Hva er outsourcing

Outsourcing er ikke noe nytt, den ble først tatt i bruk i 1970 i industrien, og siden da har den gradvis blitt benyttet av andre bransjer. Profesjonelle yrker av revisorer, konsulenter og advokater er basert på konseptet av outsourcing. Flere selskaper har tatt i bruk outsourcing og har begynt å outsource støttefunksjonene; regnskap, lønn og kundefordringer gjennom eksterne spesialister. Selskaper outsourcer uavhengig av størrelse. De vanligste grunnene som oppgis for å sette ut tjenester, kan være krav om lavere kostnader, å fokusere på kjernevirksomheten og å få tilgang til bestemt kompetanse (Aase, 2005). Markedet i dag er svært konkurransepreget, og selskaper blir stadig mer opptatt på deres konkurransefortrinn. Et selskaps konkurransefortrinn varer ofte i en liten tidsperiode. Dette kommer av at de ikke kan ha den beste ekspertisen på alle områder av sin drift. Selskapers søk etter effektivitet og kostnadsreduksjon har resultert i at mange har blitt tvunget til å spesialisere seg innen et begrenset område. Det begrensede området regnes som selskapets kjernevirksomhet (McIvor, 2008). Aktiviteter som ikke tar vare på virksomhetens behov eller fremmer konkurransefortrinn, altså ikke-kjerneaktiviteter blir trolig eliminert eller satt bort til en ekstern tjenesteleverandør- **dette kalles for outsourcing**. Standarden på ytelse har blitt høyere

og outsourcing har potensialet til å forbedre ytelse og redusere kostnader i områder som ikke fremmer konkurransefortrinn. Outsourcing betyr ikke at selskaper overlater aktiviteter til en tredjepart og anser det nå som den eksterne tjenesteleverandørens problem. Outsourcing betyr at et selskap i samarbeid med tjenesteleverandøren ser på hvordan aspekter av prosess-systemene, infrastrukturen, administrasjonen og gjennomføringen kan utformes til å forbedre ytelsen. Samtidig som de beholder policysettingen, prosess styringen og strategien internt i selskapet (Click & Duening, 2005). Outsourcing av informasjonsteknologi er mest utbredt etterfulgt av administrative aktiviteter. I klassisk outsourcinglitteratur blir outsourcing strategisk valgt for å skape bærekraftig konkurransefortrinn⁶.

4.2 Forskjellen mellom tradisjonell outsourcing og BPO

Tradisjonell outsourcing av funksjoner medførte kun flytting av prosesser fra kunden og til tjenesteleverandøren, uten at arbeidsmetoden med å utføre arbeidet endret seg. Bruk av BPO førte til et større fokus på å levere sluttresultater. Tjenesteleverandøren får en større frihet til å bestemme hvordan leveransen skal gjennomføres, tidligere ble dette bestemt av kunden.

4.3 Transaksjonskostnadspektivet

Williamson (1985) videreutviklet og operasjonaliserte ideene fra Coase (1937) og introduserte teorien om hvilke betingelser som er mer kostnadseffektive enn markeder;

Transaksjonskostnadsteori. Denne teorien forutsetter at organisasjoner forsøker å minimere kostnadene ved outsourcing. Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til kjøp og salg i et marked, altså kostnader knyttet ved å drive et økonomisk system (Arrow, 1969). Med en transaksjon menes en utveksling av vare og eller/ tjenester på tvers av organisasjonsmessige grenser (Jones, 1987). En hver transaksjon krever en kontrakt mellom partene og gjennomføringen av transaksjonen skjer kun når begge har fordeler av det. Om det gjennomføres en internstyring eller markedsstyring av en aktivitet avhenger av hva som gir de laveste transaksjonskostnadene. Transaksjonskostnader er indirekte knyttet til fremstillingen av selve transaksjonsobjektet.

Det er allmentkjent at transaksjonskostnadsteorien antar at markedet vil kunne gi den laveste kostnaden forbundet med å utføre en tjeneste. Høye transaksjonskostnader knyttet til

⁶ Effekten av å besitte og utnytte ressurser eller kompetanse som gir fordeler i konkurranse med andre (www.ndla.no)

outsourcing gjør at selskaper vil foretrekke å holde aktiviteten internt. Williamson (1979) referer til tre dimensjoner ved selve transaksjonen:

- Usikkerheten knyttet til transaksjonen
- Frekvensen knyttet til transaksjonen
- Transaksjonsspesifikke investeringer

De fleste transaksjoner innebærer usikkerhet; man har ikke muligheten til å forutsi alle tenkelige fremtidige forhold og konsekvenser som kan inntreffe underveis i samarbeidet. Å samle all nødvendig informasjon for å gjøre en veloverveid beslutning kan være vanskelig og dyrt. Asymmetrisk informasjon er også knyttet til usikkerhet, desto større fravær det er av informasjon, desto høyere grad av usikkerhet må partene kunne håndtere. Usikkerheten kan også være knyttet til for eksempel omgivelsene og dyktigheten til en tjenesteleverandør i forbindelse med presisjon og kvalitet.

Teorien om økonomisk transaksjonskostnader tilsier at beslutningen vil være rasjonell. Selskaper har både vurdert usikkerhet i omgivelsene og kostnader som forhandlingskostnader, ledelse og kontroll kostnader, i forhold til å holde aktiviteten internt eller sette den ut til en tjenesteleverandør (Gottschalk,2005).

Frekvens knyttet til transaksjonen går ut på hvor raskt en transaksjon gjennomføres. Dette forholdet er viktig i forbindelse med oppsettingskostnader per transaksjon. Ved høy frekvens av transaksjoner vil også kostnaden tilknyttet være høy. Kostnadene per transaksjon avhenger av varigheten transaksjonene har. Denne dimensjonen kan også bli kalt for hyppighet (Williamson,1979).

I hvilken grad en transaksjon er unik er knyttet til hvilke spesifikke investeringer som må gjøres for å sikre effektive gjennomføring av transaksjonen (Williamson,1985).

En transaksjon blir betegnet som særegen dersom investeringen ikke kan benyttes til andre formål uten at markedsverdien av investeringen går ned dersom transaksjonen skulle gå dårlig. Denne type transaksjon har også en betydning for relasjonen mellom partene i kontrakten. En slik investering mellom partene medfører at de begge blir bundet til hverandre og kan ikke løses fra avtalen uten at det får økonomiske konsekvenser (Grønhaug & Kolltveit, 2008).

4.4 Kontrakt

Williamson (1991) referer til tre generiske former for hvordan styring av transaksjoner bør gjennomføres i gitte situasjoner: markedet, hybrid og hierarki. Hver av disse generiske formene er underlagt bestemte markedsmessige kontrakter.

4.4.1 Klassiske-, neoklassiske-, hierarkiske kontrakter

Klassiske kontrakter bærer preg av å være formelle og nøyaktige siden informasjonen i avtalene er nøye avgrenset. Denne type kontrakt kan være en ideal tilstand i forhold til transaksjonskostnader. Den betraktes som en kortsiktig standardavtale og er i samsvar med det perfekte markedet. Partene i transaksjonen trenger ikke å ha noen relasjoner til hverandre utover selve handelen. Klassiske kontrakter kan også bli omtalt som markedskontrakter. Pris blir sett på som en viktig styringsmekanisme og resultatene av samarbeidet vil være åpenbart for begge partene i transaksjonen. Denne type kontrakter kan bli benyttet for uspesifiserte transaksjoner som forhandles i markedet.

Neoklassiske kontrakter er kontrakter mellom to individuelle selskaper som forutsetter at forstyrrelser kan oppstå underveis i kontraktene. Disse kontraktene anbefales for den hybride styringsstrukturen som er en mellom ting mellom marked og hierarkisk styringsstruktur. Kontraktene blir også omtalt som hybride kontrakter. Tre typer av forstyrrelser kan oppstå i neoklassiske kontrakter; lite betydelige, betydelige og meget betydelige (Williamson,1991).

Langtidskontrakter vil alltid bære preg av usikkerhet og kompleksiteter siden det er vanskelig for partene å forutse fremtidige hendelser. Kontraktene kan som regel på bakgrunn av usikkerheten være ufullstendige. Ufullstendige kontrakter medfører at partene i transaksjonene må ha tilpasningsdyktighet slik at de skal kunne omstille mest mulig effektiv i forhold til endringer i markedet. I det handelspartene opplever betydelig eller meget betydelige forstyrrelser i transaksjonen kan kostnadene tilknyttet tilpasninger og meklinger bli så store at hybride kontraktsformer vil være lite hensiktsmessig (Williamson,1991).

Forstyrrelser i meget betydelig grad kan vise seg å være lite hensiktsmessig som følges av økte transaksjonskostnader. Neoklassiske kontrakter gir også rom for partene i transaksjonen å inngå forlik seg imellom fremfor å gå rettslig når forstyrrelser oppstår Williamson (1991).

Hierarkiske kontrakter foregår innenfor organisasjonens grenser. Dette eliminerer behovet for rettslig instanser og det tas i bruk en tredjepart for å løse tvister og evaluere resultatene. Transaksjonene blir først flyttet internt i organisasjonene når partene opplever store betydelige forstyrrelser. I en slik situasjon vil verken neoklassiske eller klassiske kontrakter egne seg på grunn av høye transaksjonskostnader. Til tross for høye transaksjonskostnader i et hierarkisk styringsstruktur, vil disse kostnadene fortsatt være lave sammenlignet med transaksjoner utført i et marked eller hybrid styringsstruktur. Autoritet er den viktigste styringsmekanismen i et hierarkisk styringsstruktur. Handelspartene vil velge den styringsstrukturen som er den minst kostnadskrevene.

Passende kontraktmessige ordninger kan dempe fristelsene for opportunistisk atferd, forhindre moralsk forfall i en kooperativ relasjon og beskytte hver parts særegne kunnskap (Gottschalk, 2005). Komplette kontrakter kan minimere risikoen for opportunistisme fra begge parter samt forebygge *ex ante*⁷ og *ex post*⁸ ytelsesproblemer ved å avgrense hver parts mulighet til å forfølge private målsettinger på bekostning av felles gevinster. Ukomplette kontrakter kan føre til flere konflikter og kan hemme effektiv utnyttelse av ressurser og forhindre implementering av strategier (Gottschalk, 2005).

4.5 Relasjons- og allianseteori

Relasjonsteori handler om at et forhold mellom kunde og leverandør er viktigere for suksessen enn rene økonomiske tilnærminger. Gjennom ulike former for partnerskap fokusere teorien på måloppnåelse (Mahnke:2010:214). Relasjonsteorien vil være nyttig for å forstå hvordan konkurransefortrinn kan oppnås gjennom et fokus på relasjonelle normer og forhold mellom selskaper. Teorien hevder at gjennom investering i et langsiktig og strategisk partnerskap vil begge partene oppleve suksess. Litteraturen gir ikke et klart svar når en relasjon kan betraktes som et partnerskap.

Usikkerheten rundt et langsiktig outsourcingforhold vil krevet et partnerskap som er stabilt og trygt til å berike begge parter. Det blir hevdet at dette normalt fører til at partene får en forventning til hverandre. Til tross for at det foreligger en kontrakt, vil det umulig å fjerne alle risikoer i som kan påvirke samarbeidsforholdet. Allianseteorien referer til å utviklingen av

⁷ *Ex ante* kostnader innebære kostnader relatert til søk og informasjon for å komme frem til en avtale (Gottschalk, 2005)

⁸ *Ex post* kostnader innebærer kostnader relatert til kontroll og endringer i etterkant av en kontraktsinngåelse (Gottschalk, 2005).

tillitfullt partnerskap eller en allianse, som minsker muligheten for opportuniste. Dette perspektivet blir omtalt som ”The Partnerig View” (Kernt & Willcocks, 2002) og krever et samarbeid som gir fleksibilitet og fordeler til begge parter. Hver parters forpliktelse til samarbeidet er en klar indikasjon på at parten er seriøs om å oppnå suksess og er villig til å utøve innsats på vegne av samarbeidet.

4.6 Ressursbasertteori

Ressursbasertteori retter fokuset på de fundamentale egenskapene til selskapets interne homogene ressurser som kan bidrar til å skape et varig konkurransefortrinn. Ressurser som er verdifulle, sjeldne og vanskelig å kopiere av konkurrentene danner grunnlag for et permanent konkurransefortrinn (Barney,1991). Verdifulle ressurser vil gjøre det mulig for et selskap å utnytte muligheter eller nøytralisere trusler på lik linje med konkurrentene. Sjeldne ressurser som er verdifulle men ikke vanskelig å kopiere vil kun gi et midlertidig konkurransefortrinn. Ressursbasert strategi går ut på at selskaper danner sin strategi på grunnlag av disse ressursene.

Ressursbasertteorien er inndelt i to perspektiver. Det tradisjonelle perspektivet tar for en intern analyse av selskapet styrker og svakheter. Det eksterne perspektivet kan knyttes til ressursavhengighet og den eksterne omgivelsen. (Gottschalk, 2005).

4.7 Kjernekompetanseteori

Med kjernekompetanse menes spesielle ferdigheter, kunnskap og teknologi som et selskap besitter på og kan gi kundene spesiell nytte. Kjernekompetansen inngår i virksomhetens kjerneprodukter som igjen danner grunnlag for de forretninger- eller virksomhetsområder som kalles virksomhetens kjerneområder (Hoff, 2009, s35).

Click & Duening (2005) viser til Pralahad & Hamel(1990) sin definisjon av kjernekompetanse som er en prosess med tre egenskaper;

1. Den gir et bidrag til oppfattede kundefordeler.
2. Det er vanskelig for en konkurrent å kopiere.
3. Det kan utnyttes til en rekke markeder.

I likhet med ressursbasertteori fokuserer også kjernekompetanseteorien på selskapets fundamentale ressurser og er grunnlaget for arbeidet med å utvikle dens konkurransefortrinn.

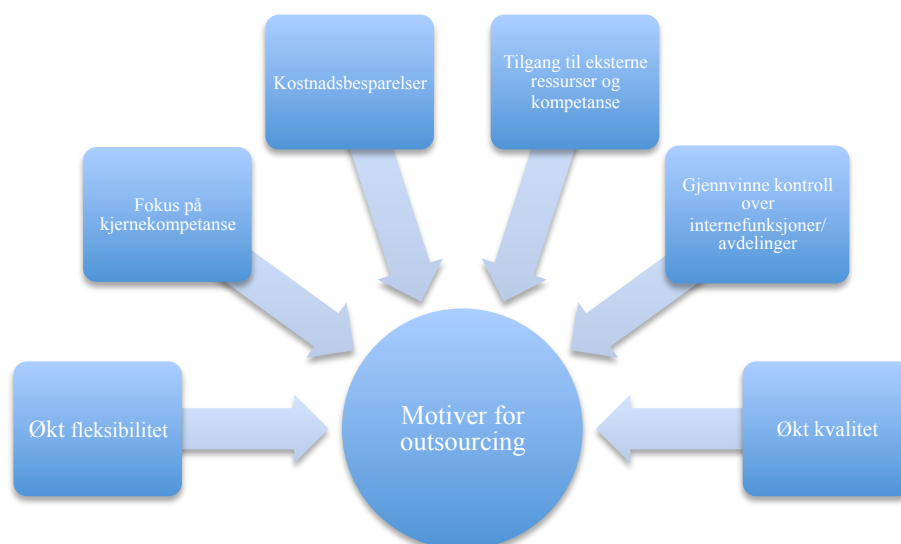
Komponenter som er kritiske for produktet eller tjenesten som selskaper har en entydig kompetanse innenfor, blir som regel beholdt internt i selskapet. Disse komponentene blir betegnet som kjerneaktiviteter.

Komponenter som ikke er viktige for et selskap kan derimot settes ut. Noen komponenter kan anses som viktige til tross for at de ikke inngår i selskapets kjernekompetanse, men er en del av en defensiv holdning om å beskytte konkurransemessige fordeler.

Kjernekompetanseteorien omfatter ikke bare kjernekomponenter, men tar også hensyn til kjerneaktiviteter og kjerneprosesser. Outsourcing av en kompetanse, en aktivitet eller en prosess blir avgjort ved å besvare spørsmål om kompetansen, aktiviteten eller prosessen tilhører kjernen.

4.8 Strategiske drivere for outsourcing

Gjennom årene har en rekke forskere forsøkt å identifisere motivene for outsourcing og avdekke hvorfor selskaper velger å sette ut enkelte funksjoner. Mye av litteraturen identifisert mange av de samme motivene og for outsourcing, disse blir også sett som fordeler (Quinn & Himler, 1994; Quelin & Duhamel, 2003; Click & Duening, 2005; Kermic et al, 2006; Solli-Sæther & Gottschalk, 2007) dette er oppsummert i figur 1.



Figur 1. Hovedmotiv for outsourcing

En av forklaringene som litteraturen identifiserer på hvorfor outsourcing oppstår, er ønske om å spare kostnader (Quinn & Hilmer, 1994; Aase, 2005; Click & Duening, 2005, & Kermic et al. 2006). Forventing om lavere kostnader bygger på ideen om at tjenesteleverandøren kan utføre tjenesten mer effektivt til en lavere pris. Stordriftsfordeler og spesialisering er

mekanismer som tjenesteleverandøren tar i bruk for å oppnå dette nivået av effektivitet (Kermic, et al, 2006). Stordriftsfordeler kommer av at tjenesteleverandøren er i stand til å standardisere tjenester ved å ta bruk i sin egen teknologi og tilby tjenester til flere kunder, samtidig som den reduserer antall ansatte som trengs for å håndtere aktiviteter.

I regi av Handelshøyskolen BI i 2007 ble en studie lagt frem. Formålet med studiet var å avdekke hvorfor norske bedrifter valgte å outsource sine kunnskapsbaserte funksjoner. Resultatene fra studiet underbygger hovedmotivene gjengitt i figur 2, og viser at norske bedriftene ser på kostnadsbesparelse (74 %) som den tredje viktigste strategiske driveren for outsourcing. En annen studie om global outsourcing og insourcing fremlagt av Deloitte (2012) viser at 62 % av bedriftene betraktet reduksjonen av kostnader som den viktigste strategiske driveren for outsourcing.

Outsourcing er ingen garanti for at forventede besparelser vil bli realisert. Empiri viser at kostnadsbesparelsene har vært overvurdert og kostnaden kan noen ganger bli høyere enn antatt etter outsourcing (Kermic et al 2006).

Et ønske om å spare indirekte kostnader er også et motiv for outsourcing, spesielt gjennom reduksjon i personalkostnader. Å ha færre ansatte krever mindre infrastrukturer og støttesystemer, som kan resultere i en mer effektiv organisasjon (Kermic et al. 2006). Indirekte kostnader kan også knyttes til kontrakts overvåking og tilsyn, produksjon og innkjøp.

Ønske om å oppnå bedre kostnadskontroll kan være en annen motiv selskaper tar i bruk for å outsource. Selskaper kan øke sine kostnader på kort sikt- faste kostnader reduseres, mens variable kostnader økes. Dette kostnadsforholdet blir kalt for operasjonell giring og hensikten er å akseptere økte kostnader på kort sikt i bytte mot øke inntektene gjennom forbedret konkurransefortrinn.

Studier viser at tilgang til ekstern kompetanse og ressurser kan faktisk bedre ytelse og kvaliteten på de outsourcete funksjonene (Quinn & Hilmer, 1995, Queling & Duhamel, 2003; Solli-Sæther & Gottschalk, 2007). Det blir sett som en strategisk beslutning for å fylle ”tomrommet” selskaper ikke klarer på egenhånd. Gjennom sin spisskompetanse kan tjenesteleverandører skape mer kvalitet og merverdi for kunden. Selskaper kan også tilegne seg

teknologi som de ikke har tilgang til eller mulighet til å utvikle selv. Vellykket innføring av ny teknologi kan medføre betydelige kostnadsreduksjoner og forbedret konkurransefortrinn og prosessytelse (Aase, 2005). I følge Willcocks og Lacity (2012h) er dybden av tjenesteleverandørforholdet viktig for prosessforbedringer. Tjenesteleverandørens evne til å reagere rask når det trengs, vil være avgjørende for effektive og strukturerte prosesser som er smidig nok til å støtte endringer.

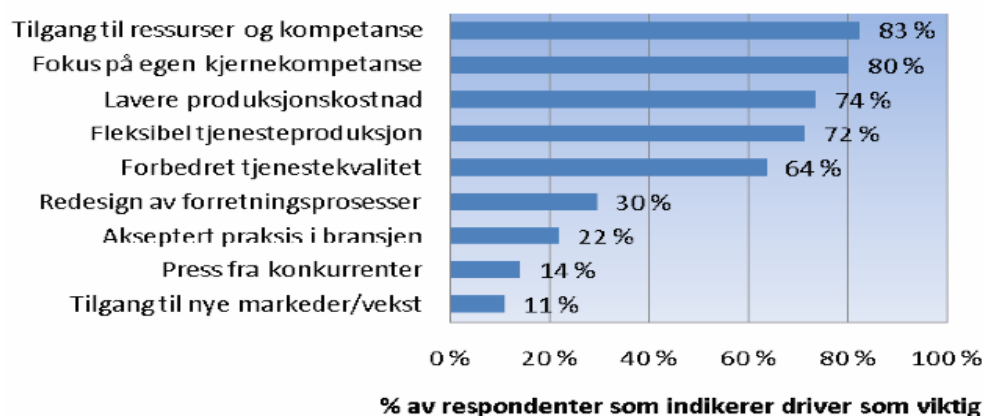
Empiri viser at tilgang til ressurser og kompetanse ble angitt som den viktigste strategiske driver (83%) blant norske bedrifter for outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner (Solli-Sæther & Gottschalk 2007).

Selskapers søk etter effektivisering og kostnadsreduksjon har resultert i at mange har blitt tvunget til å spesialisere seg innen et bestemt område. Dette begrensede området regnes som selskapets kjernevirksomhet (Quinn & Himler, 1994; Aase,2005 & McIvor, 2008). Et sterkere fokus på kjernevirksomheten danner grunnlaget for arbeidet med å utvikle et konkurransefortrinn.

Empiri viser at norske bedrifter at fokus på egen kjernekompetanse ble vurdert som den nest viktigste strategiske driveren (80%) for outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk,2007).

Økt fleksibilitet blir også sett som en viktig strategisk driver for outsourcing, dette gjelder både for omfanget av et produktet eller en tjenesten (Queling & Duhamel,2003 & Kermic et al. 2006). Fleksibilitet tillater tjenesteleverandøren til å reagere rask på kundens endrende krav, rekruttere ansatte og ta i bruk teknologi og økonomiske ressurser i det området organisasjonen er best på. Selskaper blir også mer desentralisert og vil merke forbedringer i *fleksibilitet, respons og presentasjonsevne*. Disse forbedringene vil kun bli en realitet dersom de er godt stadfestet i kontrakten i form av konkrete servicenivåer.

I figur 2 , har jeg gjengitt funnene til BI- undersøkelsen med tanke på det som oppgis som viktigste strategiske drivere for outsourcing.



Figur 2 Strategiske drivere for outsourcing.

Kilde: Solli-Sæther & Gottschalk (2007)

4.9 Potensiell risiko ved outsourcing

Outsourcing kan være en effektiv måte å oppnå gode forretningsresultater, men metoden er ikke risikofri. Litteraturen drøfter mange utfordringer/risikoer forbundet med outsourcing (Das & Teng, 1996; Ngwenyama & Bryson, 1999; Click & Duening, 2005; Aase, 2005; Kermic et al., 2006 & Solli-Sæther & Gottschalk, 2009). Risiko er definert som mulige hendelser hvor ugunstige konsekvenser er vanskelig å akseptere (Dag & Teng, 1996)

Outsourcing kan både føre til urealiserte kostnadsbesparelser eller økninger på grunn av ”skjulte kostnader” (Kermic et al. 2006). Typiske ”skjulte kostnader” kan være knyttet til søk- og forvaltningskostnader. Søkekostnader er kostnader knyttet med å samle informasjon for å identifisere og vurdere tjenesteleverandøren. Forvaltningskostnader oppstår når kontrakten er inngått. Kostnadene er knyttet til overvåking av avtalen for å sikre tjenesteleverandørens gjennomføring av kontraktsforpliktelsen, forhandle med tjenesteleverandøren om tiltak ved avvik, aksjonere mot tjenesteleverandøren når kontrakten ikke overholdes, og forhandle med tjenesteleverandøren om endringer i kontrakten (Solli-Sæther & Gottschalk, 2009).

Et selskaps omdømme kan bli skade ved valg av feil tjenesteleverandør. Dette kommer av at tjenesteleverandøren ikke klarer å levere opp til de fastsatte kravene. Det blir hevdet at kvaliteten på selskapets tjenester etablerer omdømme og kan skape en etterspørsel etter tjenestene (Kermic, et al 2006). Dersom selskapet er i dag anerkjent i bransjen for høy kvalitet, kan outsourcing av funksjoner bli sett som en risiko for å skade kvaliteten. Yang et

al.(2007) hevder at informasjonen mellom partene må deles for at tjenesteleverandøren skal kunne utføre de avtale aktiviteten effektivt.

En annen utfordring eller risiko forbundet outsourcing er tap av kontroll over viktige deler av selskapet. Ngwenyama og Bryson (1999) viser til to grunnleggende risikoer for å miste kontroll over funksjonene. Den første risikoen er knyttet til "*shrinking*" og går ut på at tjenesteleverandøren utfører en dårlig jobb på de avtale funksjonene. Det blir hevdet at denne type risiko kan unngås ved bruk av kontroll og samordningsmekanismer (Ngwenyama & Bryson, 1999). Den andre risikoen er knyttet til opportunistisk forhandling. I en situasjon hvor selskapet kun operer med én tjenesteleverandør og bytting av denne vil være kostbart, vil tjenesteleverandøren stå i en sterkere posisjon til å forhandle og ta en høyere pris enn markedspris. Opportunistisk atferd kan unngås dersom selskaper operer med flere enn én tjenesteleverandør (Ngwenyama & Bryson, 1999).

Involvering i langsiktige kontrakter kan gå utover fleksibiliteten til en kunde. I en slik situasjon kan kunden bli for avhengig av tjenesteleverandøren. For sterk avhengig kan resulteres til dårlig kvalitet av leveranse og organisasjoner kan gå glipp av andre teknologiske nyvinninger (Aase, 2005). Dårlig kvalitet i leveransen og andre misnøyer kan føre til brudd i kontraktene.

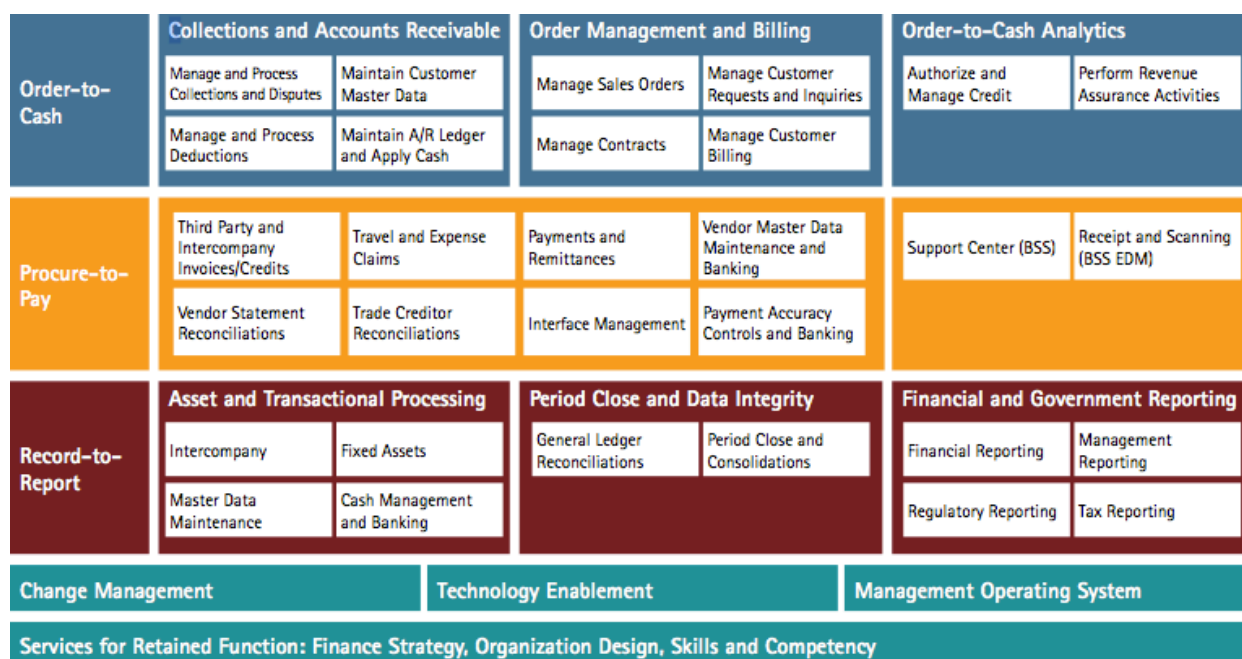
Empiri viser at 78 prosent av selskapers som outsourcet sine funksjoner avsluttet forholdet med tjenesteleverandørene tidligere enn avtalt (Diammond Cluster, 2006). Årsakene var misnøye av dårlig service og økt kostnadsstrukturer. Det blir hevdet at outsourcing kan påvirke de ansatte i selskapet på en negativ måte. Dette kan føre til at de gjenværende ansatte mister motivasjon til å arbeide og dermed arbeider de mindre effektiv (Yang, et al. 2007).

5. High-Performance i BPO

På vegne av Accenture utførte Everest-konsernet i samarbeid med The Outsourcing Unit at London School of Economics en kvantitativ undersøkelse på hvordan oppnå high-performance i BPO. Undersøkelsen identifiserte åtte kriterier. Disse kriteriene blir presentert i dette kapittelet. Med utgangspunkt i disse 8 kriteriene har jeg utarbeidet mine egne påstander til hvert kriterium. Totalt har jeg utarbeidet åtte påstander og disse vil være en retningslinje for å besvare på utredningen.

5.1. Fokus på ende-til-ende prosessen- tjenestens syklus

En ende-til-ende prosess blir definert som en helhetlig tilnærming til å håndtere omfanget av forretningsprosessene som er outsourcet (Willcocks, et al. 2012). Prosessen inkluderer de elementene som forvaltes innenfor kundens virksomhet, de som drives av tjenesteleverandøren og andre relaterte prosesser som kan ha en innvirkning på forretningsprosessens ytelse. Det blir hevdet at prosessen eliminerer så mange trinn som mulig for å optimalisere ytelsen og effektiviteten (Willcocks, et al 2012). Ende-til-ende prosessen kan inndeles i tre typer prosesser, som vist i figur 3,



Figur 3 Ende-til-ende prosesser. Kilde Accenture(2012)

Ordre- til- betaling prosessen⁹ går ut på at kunden tar kontakt med tjenesteleverandøren med hensikt om å plassere en ordre for et produkt. Dette omfatter ordrehåndtering, behandlingen av bestillingen, faktureringen og registrering av betalingen. Ordre-til-betaling prosessen forbedrer evnen til å møte kundens forventninger raskere, eliminerer manuell transaksjonsbehandling, forenkler prognoser og rapportering samt redusere kostnadene for administrative operasjoner (Clements & Donnellan,2004).

Innkjøp- til- betaling¹⁰ prosessen strekker seg fra innkjøp og til å omfatte leverandørgjeld og betalingsprosesser. Det blir hevdet at prosessen kan gi store muligheter for å kombinere ERP- systemer, ledende teknologi og fellestjenester for å oppnå forbedringsytelser (Clements & Donnellan, 2004). Innkjøp-til-betaling prosessen endrer betalingsmåten, manuelle prosesser blir konvertert til elektroniske. Dette fører til eliminering eller minimering av utgifter, optimalisering av leverandørrabatter og mer synlighet i store fasene; motta, behandle og betale (Willcocks, et al. 2012). Det blir hevdet at prosessen kan bidra til en langsiktig suksess ved å sikre et mer nøyaktig regnskap, økt lønnsomhet og bedre kontroll (Rosenberg, G. B 2009) .

Lagret-til-rapportering¹¹ er forvaltningsprosessen for å gi strategiske, finansielle og operasjonelle tilbakemeldinger for å forstå hvordan et selskapet fungerer. Denne prosessen innebærer å samle, transformere og levere relevante og nøyaktig informasjon til alle interessenter i og utenfor selskapet. Hensikten er å gi innsikt i hvordan deres forventninger er innfridd (Stone et al.2014). Prosessen hjelper til med å redusere vedlikehold og administrasjonskostnader gjennom eliminering av dobbelt arbeid, rapporter og prosesser. Prosessen styrker også dataintegritet, dette fører til reduserte revisjonskostnader siden det er betydelig mer kontroll over data (Stone et al. 2014).

Empiri viser at 89 prosent av high performance utøvere¹² betraktet bruk av ende- til-ende prosessen som en viktig bidragsyter til å skape high-performance ,sammenlignet med 63 prosent av vanlige¹³ utøvere

⁹ Order-to-Cash

¹⁰ Procure-to-pay

¹¹ Record- to- report

¹² Selskaper med high-performance bpo relasjon

¹³ Selskaper med en BPO relasjon

Med utgangspunkt i det jeg presentert ovenfor og mine egne antagelser om ende-til-ende prosessen har jeg formulert følgende påstand:

***P1:** Bruk av ende-til-ende prosessen har bidratt til å optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcede forretningsprosessene.*

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å se om casevirksomhetene mine benytter ende-til-ende prosessen og eventuelt hvilken av prosessene. Jeg ønsker å kartlegge prosessen for å se om ende-til-ende prosessen har påvirket leveransen av tjenesten.

5.2. Transformasjon av kundens gjenværende organisasjon etter outsourcing

Empiri viser at en transformasjon i kundens organisasjon er positivt relatert til å optimalisere en BPO relasjon (Willcocks et al. 2012)

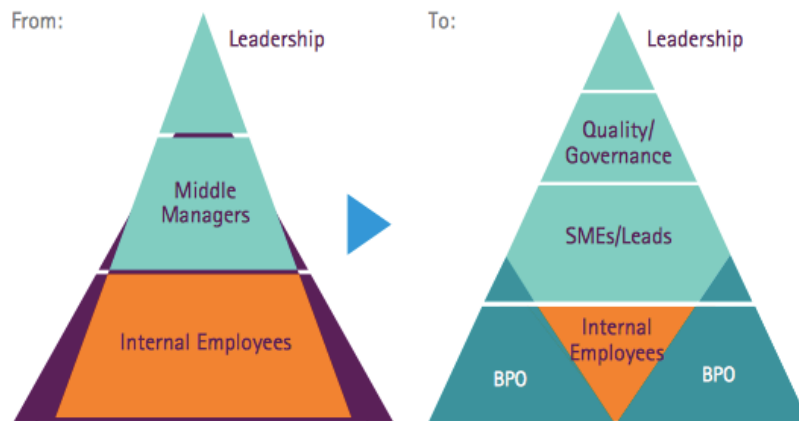
Lacity. M.(2012b) referer til fire endringer en BPO relasjon må igjennom for å bli klassifisert som en high performance;

1. Organisasjonsstrukturer transformeres fra tradisjonelle hierarkiske ”pyramider” og over til ”diamantlignende” form.
2. Gjenværende ansatte jobber direkte med kunden og ikke med støttefunksjoner
3. De ansatte i kundens organisasjonen transformeres fra ”bruker” til kunder”
4. Kunden og leverandøren ser på hverandre som ett team

Pyramidemodellen består av mange ansatte på bunnen av pyramiden, altså selskapet. Det blir hevdet at ansatte i selskapet kontinuerlig bygger verdifulle klient-spesifikke erfaringer som de på et høyere nivå i pyramiden kan dra nytte av. (Willcocks & Lacity,2012b). Modellen består av en sterk intern kompetanse, som kommer at den har innleide ressurser for å dekke mangelen sin. I overgangen fra den tradisjonelle ”pyramide” modellen og gå over til en ”diamantformet” modell, erstattes de interne ansatte med en tjenesteleverandør.

Transaksjonsaktiviteter som tidligere ble utført av ansatte utføres nå av tjenesteleverandøren, typisk til en lavere kostnad. Empiri viser at dette medfører til færre mellomledere og mer fagekspertise (Willcocks, et al. 2012). ”Diamantformet” organisasjoner krever også mer kvalitetssikring og styringsferdigheter til å koordinere leveransen. Fordelene med denne type

organisasjon er lavere kostnader, tilgang til tjenesteleverandørens ferdigheter og større fleksibilitet (Willcocks & Lacity,2012). Figur 4, sammenligner ”pyramide” og ”diamantformet” modellen.



Figur 4 Sammenligning av "pyramide" og "diamantformet" modell.

Kilde Willcocks & Lacity (2012b)

Overgangen fra å jobbe med støttefunksjoner og over til funksjoner direkte knyttet til kunden, er et resultat av en ”diamantformet” organisasjon. Det blir hevdet at i denne type design kreves det færre ansatte til å utføre transaksjonsaktivitetene. I stede for er det flere koordinerte tjenester med tjenesteleverandøren.

Gode BPO relasjoner forvandler den interne ansatte fra en ”bruker” til en ”kunde”. Dette innebærer at de ansatte i den transformerte organisasjonen blir mer bevisst på sine valg. En typisk ”bruker” vil forbruke ressurser med lite tanke på kostnader. ”Kunden” derimot lærer å ta mer bevisste valg om servicenivåer, funksjonalitet og kostnader som de pådrar seg. Denne læringen kommer fra tjenesteleverandøren. Identifisering og forhandling av tjenestenivåer og rapportering på ende-til-ende tjenesteytelser er viktige praksiser som fremskyves ved overgangen fra ”bruker” til ”kunde” (Willcocks & Lacity, 2012b).

Samarbeid mellom kunden og tjenesteleverandøren, krever en fellestankegang om at begge parter er sammen om outsourcingen. Dette temaet blir utredet i neste del kapittel.

Nyere forskning fra Accenture (2012) konkluderte med at 50 prosent av high-performance utøvere endret sitt organisatorisk design, sammenlignet med 29 prosent av typiske utøvere.

En studie utført av Willcocks & Lacity¹⁴(2012b) viser at selskapene; BP, Microsoft, Samsung, Canon og Bank of Ireland har flyttet eller skal flytte over til "diamantmodellen".

Med utgangspunkt i det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om transformasjon av kundens gjenværende organisasjon etter outsourcing, har jeg formulert følgende påstand;

P2: Overgangen fra en "pyramide" og over til en "diamantformet" modell har bidratt til å styrke BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine.

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å undersøke om de fire fellestrekkene for en transformasjon, som nevnt i starten av dette kapitlet er å finne i samarbeidet.

5.3 Se på leverandøren som en strategisk partner

Partnerskap mellom kunde og leverandør blir hevdet å være en avgjørende bidragsyter til high-performance i BPO (Willcocks et al. 2012). Et kunde-leverandørforhold er mer enn et sett av komiteer, eller en tidsplan for møter. Dette omfatter også holdninger og atferd til relasjoner og driver begge parter mot høyere nivåer av ytelse i forretningsprosessene.

Et partnerskap er definert som et samarbeidsforhold mellom enheter som arbeider sammen for å levere de fastsatte forretningsresultatene samtidig som de beskytter de kommersielle interessene. Partnerskap tar for seg levering av praktiske løsninger på et strategisk og operativt nivå (Willcocks, et al. 2012).

Empiri viser at 85 prosent av high-performance utøvere hadde et partnerskap med tjenesteleverandøren sin, sammenlignet med 41 prosent av typiske utøvere (Willcocks et al. 2012).

Figur 5, illustrerer veien til high performance BPO.



Figur 5 Partnership view

Kilde Willcocks et al. (2012)

¹⁴ Se casestudie: Transformation of the organization.

Tre samarbeidsatferd må ligge til grunn for å klassifisere et forhold som et partnerskap;

- Kunde og leverandøren må forstå hverandre mål.
- Redefinerer forretningsmessige mål etter hvert som samarbeidet modnes
- Løser oppståtte konflikter rettferdige.

I et partnerskap er det ingen leverandør eller kunde, men en fellestankegang på at begge parter er sammen om outsourcing. Toppledelsen fra begge parter samarbeider om å forstå de strategiske mål til hverandre samt redefinerer mål etter hvert som samarbeidsforholdet modnes. Justering av forretningsmessige mål er i følge Willcocks, et al.(2012) nødvendig etter hvert som outsourcingforholdet modnes. Dette kreves normalt effektive prosjektstyring samt gode styringssett.

Nyere forskning fra Accenture(2012) viser at 73 prosent av high- performance utøvere brukte tid på å forstå målene til hverandre, sammenlignet med 35 prosent av typiske utøvere. 60 prosent av high-performance utøvere tok seg tid til å redefinere og justere forretningsmessige mål, sammenlignet med 30 prosent av utøvere.

Konflikter kan ikke unngås og kan forekommer i alle samarbeid uavhengig av hva som er outsourcet. En konflikt kan føre til avbrytelse i samarbeidet og kan føre til at tjenesten opphøres. Det blir hevdet at prising, utførelse av tjenesten og omfang av tjenesten er de vanligste kildene til en konflikt (Willcocks og Lacity 2012c) Håndtering av konflikter skjer på forskjellige måter og Willcocks & Lacity (2012c) referer til tre tilnærminger for å løse konflikter

Aggressive konfliktløsningstilnærminger tar for seg en parts aggressive behov for å forsvare sine egne kommersielle interesser, uten å ta hensyn til effekten på den andre parts kommersielle interesser. Denne type tilnærming kan føre til svekket eller brutt relasjoner

Balansert konfliktløsningstilnærming går ut på at begge parter søker om å balansere ut gevinster og tap gjennom BPO forholdet. Både kunde og leverandør er rettferdige forhandlere og konflikter løses som partnere.

Samarbeidende konfliktløsningstilnærming er preget av et tett samarbeid hvor partene lytter til de kommersielle og politiske implikasjoner. Både kunde og leverandør vil søke en vinn- vinn situasjon og konflikten løses som regel i felleskap. Samarbeidende konfliktløsningstilnærmingen krever dype engasjementer fra begge parter. Partene må utføre en årsaksanalyse, deretter identifisere den beste løsningen og til slutt ta for seg de kommersielle implikasjoner (Willcocks, et al. 2012).

Konflikthåndtering krever en høy grad av tillit, ærlighet og åpenhet. Det er nødvendig at partene bryr seg om hverandre og deres kommersiell interesser. Empiri viser at 90 prosent av high-performance utøvere løste konflikter på en rettferdig måte, sammenlignet med 44 prosent av typiske utøvere (Willcocks et al. 2012).

Med utgangspunkt i det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om å se på tjenesteleverandøren som en strategisk partner, har jeg formulert følgende påstand;

P3: Samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P kan betraktes som et partnerskap, og ikke som et som et tradisjonelt leverandør-kundeforhold.

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å undersøke hvordan samarbeidet mellom casevirksomhetene mine er. Med andre ord ønsker jeg å undersøke om de tre samarbeidsatferdene er å finne i forholdet.

5.4 Håndtere endringer i outsourcingperioden og utover

Alle organisasjoner opplever endringer på forskjellige måter. Det kan være innføring av ny teknologi som endrer arbeidsmåten selskapet jobber på eller det kan være ansettelse av en ny leder som skaper endringer for alle ansatte (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Det blir hevdet at endringsledelse er viktig, ikke bare for å lykkes i den første overgangen som foregår når tjenesteleverandøren påtar seg ansvaret for en funksjon, men også for å tilpasse seg endringer i det lange løp (Willcocks og Lacity, 2012d). I overgangen fra det gamle og over til det nye outsourcingmiljø, viser empiri¹⁵ at tjenesteleverandørens erfaring og kompetanse er kritisk viktig for en effektiv gjennomføring av endringsledelse.

¹⁵ Making Change Management a Priority, Willcocks og Lacity (2012).

Tjenesteleverandørens velprøvde overgangsmetoder og kompetente ansatte, er nøkkelen til å skape high- performance (Willcocks et al. 2012).

Endringsledelse krever spesifikk holdninger og atferd, og selskapene må ha incentiver på plass for å utvikle de rette lederatferden. Transformasjonsledelse blir også betraktet som viktig får å skape forretningsytelse. Transformativ ledere har et fokus på fremtiden, løser konflikter i felleskap og bygger forholdet på tillit og ærlighet (Willcocks & Lacity, 2012d).

Endringsledelse blir sett som en kontinuerlig faktor. Tjenesteleverandøren må ha et fokus på å møte kundenes endrende behov og forplikte seg til drive endringer i kundens verdikjeden. En høy grad av samarbeidsengasjement mellom partene kan bidra til forretningsmessige endringer og økt ytelse (Willcock og Lacity, 2012d).

Håndtering av endringer krever også redefinerer av forretningsmessige mål. Etter hvert som forholdet mellom partene modnes, brukes det mindre til på å diskutere dag- til dag operasjoner og mer tid på innovasjon og kontinuerlig forbedringer på de månedlige møtene(Willcocks og Lacity, 2012d).

Nye forskning fra Accenture (2012) viser at 77 prosent av high-performance utøvere hadde vellykket med å gjennomføre endringer, sammenlignet med 34 prosent av typiske utøvere.

Med utgangspunkt det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om endringsledelse, har jeg formulert følgende påstand;

***P4:** Casevirksomhetene har gjennomført en vellykket endringsledelse.*

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å undersøke om endringsledelse har vært relevant for samarbeidet mellom mine casevirksomheter. Jeg ønsker å se hvilke endringer Lotos E&P har opplevd i arbeidsmetoden.

5.5 Fokus på forretningsmessige fordeler og ikke bare på kostnadsbesparelser

Skillet mellom high performance- og et typisk BPO- relasjon ligger i hvordan ledelsen ser på kostnadsbesparelser. Et fellestrekk ved high-performance viser at kostnadsbesparelser blir vurdert som en engangsvinst (Willcocks et al. 2012). Det blir hevdet at ledelsen i disse selskapene er mer opptatt av strategiske fordeler som å få produkter i butikkhyllene raskere,

økt kundetilfredshet, løse kundens problem mer effektivt, og bedre kontroll på aktivitetene (Willcocks og Lacity 2012e).

Tre imperativer for å oppnå forretningsmessige fordeler utover kostnadsreduksjon ble identifisert:

- Fordeler utenom kostnadsreduksjon
- Kost- pluss innovasjon
- Global sourcing evolusjon

Kostnadsreduksjon ikke blir ikke lenger sett på som et hovedmotivet for de fleste selskaper, det er et viktig mål, men er ikke i seg selv en bærekraftig fordel. Selskapene på forhånd må vite hva de ønsker å oppnå med outsourcing. Hvilken tilleggsverdi et selskap vektlegger hevdes å få en betydning for valg av tjenesteleverandør (Willcocks & Lacity, 2012e). Dersom et selskap vektlegger transformasjon, fleksibilitet og vekst, vil dette begrense valget av tjenesteleverandører, til de som har erfaring med transformasjon enn bare å levere tjenester med lavere kostnader. Tjenesteleverandørene blir valgt på grunnlag på av hvilke særegne evner og innovasjon kapasitet de kan bringe for å skape bedre forretningsresultater på de områdene som er outsourcet.

Kostnad-pluss innovasjonen går ut på at kostnadsbesparelser forventes automatisk over hele levetiden til kontrakten (Willcocks & Lacity, 2012e). Tjenesteleverandørens rolle i en kost-pluss innovasjon kan for eksempel være å forbedre konsistensen av leveransen i kundens forsyningskjede. Det blir hevdet at kan kostnadsbesparelse i noen tilfeller brukes direkte til å finansiere innovasjonen (Willcocks & Lacity 2012e). Empiri viser at forbedret prosessytelse kan bidra til å identifisere nye områder hvor kostnadsbesparelser mellom 20 til 35 prosent kan oppnå (Willcocks, et al. 2012).

Global sourcing evolusjon går ut på global endringsledelse. Dette innebærer en utvikling og implementering av et globalt sett med standardiserte prosesser, bedre internkontroll og etterlevelse og reduserte kostnader (Willcocks & Lacity, 2012e).

Et felles varemerke for high-performance er at de utvikler sine kontrakter for å rekonstruerer sin egen virksomhet og optimalisere outsourcingtjenester globalt. Ting blir gjort annerledes i hvert land, og tjenesteleverandørens rolle blir som regel å bidra til å standardisere og forbedre prosesser ved å gjøre alle prosesser i tråd med best praksis (Willcocks & Lacity, 2012e).

Empiri viser at 67 prosent av high-performance utøvere fokuserte andre fordeler enn kostnadsreduksjon sammenlignet med 26 prosent av typiske utøvere. 58 prosent av high-performance utøvere var også villig til å akseptere en høyere kostnad for å oppnå bedre kvalitet på tjenesten, sammenlignet med 31 av typiske utøvere. (Willcocks et al. 2012)

Med utgangspunkt i empiri presentert ovenfor og mine egne antagelser om fokus på forretningsmessige mål utover kostnadsreduksjon, har jeg formulert følgende påstand;

***P5:** Lotos E&P har fokusert på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene*

Formålet med denne påstanden er å identifisere hvilke fordeler som ble vektlagt utenom kostnadsreduksjon ved samarbeidsinngåelse. Jeg ønsker å se om noen av de tre imperativene som presenterer ovenfor er å finne i samarbeidet mellom casevirksomhetene mine.

5.6 Fokus på målrettet strategiske utfall og ikke bare ”grønne” SLA

Willcocks & Lacity (2012) hevder at et en BPO prosess blir betraktet av kunden som en mulighet til

å realisere sine strategiske målsetninger. Dette handler om at partene ser utover den grunnleggende forutsetningen for god leveringsservice¹⁶ og fokuserer mer på innovasjoner og bedre. Dette betyr som regel en revurdering av de fastsatte SLA-målene. En ”grønn” service blir betraktet som en god leveringsservice, leveransen av tjenesten er oppfylt i henholdt i de avtalte SLA- mål.

Empiri viser at high-performance selskaper sikter på spesifikke utfall fra en BPO ordning-utfall som kan måles og som kan hjelpe dem med å oppnå konkurransefortrinn og styrke nåværende konkurransefortrinn. (Willcocks & Lacity, 2012f) Det blir hevdet at slike utfall kan oppnås gjennom utnyttelse av tjenesteleverandørens kompetanse i det strategiske feltet. Tjenesteleverandøren blir dermed sett som en viktig bidragsyter av kunden for å realisering av de strategiske målene.

¹⁶ Grønne SLA- alt som er avtalt er levert

Nyere forskning fra Accenture(2012 viser at 56 prosent av high-performance utøvere ønsket å oppnå et konkurransefortrinn gjennom samarbeidet med tjenesteleverandøren sin, sammenlignet med 28 prosent av typiske utøvere.

Innebygde intensiver for ytelse i kontrakten er et annet tiltak selskapet kan ta i bruk for å oppnå sine strategiske målsetninger (Willcocks og Lacity, 2012). ”Gevinst-delning” avtaler er et eksempel på insentiv for ytelse. Dette går ut på at tjenesteleverandøren samtykker til å forbedre ytelsen i et bestemt område av kundens bedrift i bytte mot en andel av bedriftens verdiskapning. Dersom tjenesteleverandøren ikke klarer å forbedre ytelsen, vil tjenesteleverandøren bli straffet i form av bøter (Willcocks & Lacity 2012).

Empiri viser at denne type insentiv ikke er fullt så moden og kun 39 prosent av high-performance utøvere har en slik avtale innebyggt i kontraktene.

Med utgangspunkt i det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om fokus på målrettet strategiske utfall og ikke bare ”grønne” SLA, har jeg formulert følgende påstand:

P6: Accenture er opptatt av å yte mer enn bare en ”grønne” service

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å undersøke om Accenture fokusere på å tilby mer til Lotos E&P i form av service eller om de kun fokuserer på å levere de fastsatte SLA målene¹⁷. Jeg ønsker også å se om Lotos E&P betrakter denne BPO- prosessen som en mulighet til realisere sine strategiske målsetninger.

5.7 Behandler leverandørens ansatte som en sine egne ansatte

Kunder fra high-performance relasjoner integrere ofte tjenesteleverandørens mening inn i sin organisasjon, inviterer dem til viktige møter og er mer åpne om sine forretningsmessige mål. Gjennom et virtuelt og fysisk samarbeid, kan tjenesteleverandørens ansatte få en sterkere forpliktelse til kundens organisasjon. Det er viktig at ledelsen i kundevirksomheten tar seg tid til å besøke tjenesteleverandørens ansatte, selv etter at forholdet er stabilisert seg. Dette bidrar til å opprettholde motivasjonen blant de ansatte. (Willcocks & Lacity, 2012g).

¹⁷ ”Grønne” SLA

Studie¹⁸ viser at ekte følelser for enkeltpersoner så vel som felles oppfatning av hva som tar for å få jobben bidrar til økt ytelse på forretningsprosessene.

Med utgangspunkt i det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om kunden behandler tjenesteleverandørens ansatte som sine egne ansatte, har jeg formulert følgende påstand:

P7: Lotos E&P betrakter leveranseteamet i Accenture som en del av sin egen virksomhet. Dette har ført til en sterkere forpliktelse blant ansatte.

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å se hvordan Lotos E&P ser på ansatte i Accenture, og om dette har ført til en sterkere forpliktelse til selskapet.

5.8 Bruk av teknologi i et BPO forhold.

Anvendelse av teknologi er viktig både for kunde og leverandør og det blir hevdet å være er selveste kilden til innovasjon og fortrinn (Willcocks et al 2012). Teknologi tillater tjenesteleverandøren å standardisere BPO prosessene etter hvert som samarbeidsforholdet med kunden modnes. Teknologier som for eksempel, cloud computing, forretningsanalyser, prosessautomasjon og sosiale medier, styrker evnen til tjenesteleverandøren i bransjen til å oppnå kostnadsreduksjoner og effektiv levering av tjenester. En annen fordel av teknologi, er tjenesteleverandøren evne til å kjøre en - til - mange modeller av standardiserte prosesser og teknologier, slik at kunder kan oppnå større effektivitet fra samarbeidet.

Innføring av ERP-systemer er også i stand til å forbedre leveransen. Dette gir et komplett innsyn i prosessene, integrerer både intern og ekstern informasjonsflyt, bidrar lavere driftskostnader og forbedrer forsyningskjeden (Rajesh, K, 2011).

Evne til å bruke avanserte analyser for å utlede innsikt som kan kontinuerlig kjøres mot bedre prosessytelse på den ene siden, og identifisere ”gapet” i markedet der innovasjon kan kjøre nye produkter og tjenester, kan også forbedre ytelsen. (Accenture, 2013). Dette er noe kundene forventer i dag fra sine tjenesteleverandører. Bruk av beskrivende og prediktive

¹⁸ Case Study: The Case of EMC's Global Business Service.

analyser kan hjelpe kunden til å forstå hva som skjer internt i deres bedrift og hva som kan skje i fremtiden.

Nyere forskning fra Accenture (2012) viser at high-performance BPO relasjoner, de som leverer forretningsverdi, bruker teknologi som en kilde til innovasjon og fortrinn, heller enn bare å bare gi infrastrukturen for levering. Forskningen viser at 40 prosent av high-performance utøvere vurderte teknologi levert av tjenesteleverandøren som en viktig del av BPO forholdet, sammenlignet med 27 prosent av typiske utøvere. Totalt 56 prosent av high-performance utøvere mente det er viktig å få tilgang til teknologi i et BPO forhold, mens 34 prosent av typiske utøvere var enig.

Med utgangspunkt i det jeg har presentert ovenfor og mine egne antagelser om bruk av tjenesteleverandørens bransjekunnskap og ekspertise og teknologi har jeg formulert følgende påstand:

***P8;** Bruk av teknologi i BPO forholdet mellom casevirksomhetene har ført til forbedringer i leveransen av tjenestene.*

Gjennom denne påstanden ønsker jeg å se hvilke teknologiske systemer Accenture har innført i virksomheten til Lotos E&P hvordan dette har påvirket leveransen av tjenestene.

6. Metode

En av hovedgrunnene for bruk av metode er at den gir oss føringer på hvordan vi best kan belyse forskningsproblemet, dens hensikt er å sikre svar på at forskningsproblemet blir gyldig og pålitelig. Jacobsen(2005) definerer metode som ”en måte å gå frem for å samle empiri”, han deler metodelæren inn i fire hovedtemaer.

Metodens første problem tar for seg hvilke strategi som er best egnet til å få tak på virkeligheten og det skilles mellom to metoder; deduktiv – fra teori til empiri og induktiv- fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). **Deduktiv** undersøkelse innebærer å se om forventninger om hva en vil finne basert på tidligere funn og data overens med virkeligheten. Forskeren utleder

det spesifikke ut fra allmenne regler eller prinsipper. Denne metoden har fått kritikk til måten datainnsamlingen foretas, da den kan føre til at forskeren bare leter etter den informasjon vedkommende finner relevant og ignorerer andre variabler som har en betydning for undersøkelsen. Denne tilnærmingen frambringer svært avgrenset informasjon.

Med **induktiv** tilnærming går forskeren motsatt vei, altså med et åpent sinn for å samle all relevant informasjon og trekke ut viten og erkjennelser fra egne erfaringer om det en ønsker å finne. Deretter formuleres teorier og årsakssammenhenger. Formålet er ikke å belyse holdbarheten av teorier gjennom hypotesetesting, men å utvikle begreper av et fenomen og få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet (Halvorsen, 2008). Denne fremgangsmåten kritiseres for å være umulig og naivt å tro at mennesker kan gå ut i virkeligheten med helt åpent sinn. Forskning viser at mennesker ikke har kapasitet til å samle inn all relevant informasjon (Jacobsen, 2005).

Istedenfor å snakke om rene induktive eller deduktive tilnærminger er det i dag vanlig å snakke om mer eller mindre åpne datainnsamlingstilnærminger (Jacobsen, 2005 s. 35). Dette betyr store begrensninger forskeren bevisst legger på de data som samles inn, før vedkommende foretar undersøkelsen. Kvantitative undersøkelser er normalt en deduktive tilnærminger ettersom undersøkelsen tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter. Undersøkelse er preget av stor grad av strukturering og lite fleksibilitet. Ved spørreskjemaundersøkelser utarbeides spørreskjemaer forut for innsamling, og kan ikke endres i etterkant. Undersøkelsen er gitt sterke begrensninger på hvilke informasjon som samles inn.

Kvalitative undersøkelser henger sammen med induktive tilnærminger da denne type undersøkelse er mer åpen for ny informasjon. Undersøkelsen er fleksibel og låser seg ikke fast til en bestemt datainnsamlingsmetode på forhånd. Forskeren har i liten grad bestemt seg på forhånd hva vedkommende skal lete etter og relevant informasjon fremkommer gjennom observasjoner og intervjuer.

Individualisme eller **holisme** er metodens andre problem som Jacobsen (2005) nevner.

Utredningen her er hvordan sosiale fenomener skal forstås. En individualistisk tilnærming ser på menneske som den viktigste datakilden. Jacobsen (2005) hevder at komplekse fenomener kan forstås som en oppsummering av ulike enkeltindividers mening og handlinger. Holistisk tilnærming tar for seg at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkelt

individer og det spesielle sammenhengen de inngår (Jacobsen, 2005). Dette innebærer at det samme menneske kan opptre svært forskjellig alt avhengig av hvor og i hvilke situasjon en befinner seg i. Kvalitative undersøkelser ligger nærmere den holistiske tilnærmingen ettersom denne type undersøkelse tar sikte på å få frem sammenheng og helhet. Kvantitativ undersøkelser er begrenset for å fange opp forhold utenfor spørreskjemaets rammer og er dermed en mer individualistisk tilnærming.

Metodens tredje problem som Jacobsen (2005) referer til er *nærhet eller distanse*. Dette går ut på hvordan forskeren skal oppføre seg i henhold til det som skal forskeres på. Jacobsen(2005) hevder at det må være et klart skille mellom forsker og det som skal undersøkes. Hensikten er å unngå at forskningsresultater blir styrt av den som gjennomfører forskningen og uavhengig av forsker skal et identisk forskningsopplegg komme frem til samme resultat (Jacobsen, 2005). Tankegangen er god, men i utgangspunktet er det umulig å unngå å påvirke det som studeres, siden all form for undersøkelse vil innebære en eller annen form for kontakt. På en annen side hevder Jacobsen(2005) at unngåelse av kontakt bidra til at interaksjonen låses, og at forskeren ikke får tak i viktige underliggende årsakssammenhenger. Avstand har ført til at forskeren ikke får muligheten til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning. For å få økt innsikt i det vedkommende ønsker å finne, bør forskeren gå inn i en likeverdig relasjon med dem som undersøkes for å forsøke å forstå disse på deres egne premisser (Jacobsen, 2005). Kvalitative metoder vektlegger nærhet, da datainnsamlingen skjer i direkte kontakt med feltet i motsetning til den kvantitative studie.

Metodens fjerde og siste problem som Jacobsen (2005) referer til er *ord eller tall*. Dette problemet går ut på hvor vidt det skal samles kvantitative- hard data, tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter, eller kvalitative - myke data som tar sikte på å fange opp meninger og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle.

Kvantitative undersøkelser bærer preg av struktur, bredde og årsakssammenhengende, metoden er lite fleksibilitet. Måleinstrumentet er strukturerte intervjuer og observasjoner, spørreskjema med faste svaralternativer som ikke kan endres i etterkant, og analyse av dataene finner sted gjennom statistisk analyse. Metoden gir sterke begrensninger på hvilke informasjon som samles inn og stiller krav på at gode forkunnskaper ligger til grunn på det feltet som skal studeres.

Kvalitative undersøkelsen bærer preg av å være fleksibel noe som åpner opp for å endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden. Muligheten for å stille flere spørsmål, grave,

fordype og avklare misforståelser vil således være mulig. Metoden krever et stort ressursbruk både til den kvalitative undersøkelsen, og til bearbeidelse av resultatene. Kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet, og vil være den beste tilnærmingen i min studie.

6.1 Forskningsdesign

For å kunne svare på forskningsproblemet er det viktig å benytte passende undersøkelsesdesign samt riktig metodisk tilnærming. Undersøkelsesdesignet skal bidra til å gi en økt forståelse på hvordan fenomenet skal undersøkes og hvilke mål som ønskes nådd. Selnes (1999) referer til Churchill når han snakker om tre typer forskningsdesign; eksplorerende, beskrivende og kausal design.

6.1.1 Eksplorerende design

Eksplorerende design vil si å utforske og kjennetegnes ved at forskeren har et ønske om å utforske selve fenomenet i problemstillingen med mål om å øke innsikt og forståelse, men har ingen anelse om hvordan dette kan analyseres. Dette design benyttes når problemstillingens karakter er uklar eller veldig grov med uklare hypoteser (Selnes,1999). Dens formål er ikke å gi svar på velbegrunnede spørsmål, men derimot å finne velbegrunnede spørsmål å stille, målet er å øke innsikt eller forståelse. I mitt tilfelle er formålet å gå dypere inn i teamet outsourcing av forretningsprosesser og se om det relasjonene mellom partene kan betegnes som high -performance. Et annet kjennetegn ved forskningsdesignet er fleksibel fremgangsmåte. Etter hvert som man samler inn data og opplysninger, vil forskeren langsam få mer innsikt i fenomenet som studeres. Teknikker som dybdeintervjuer og gruppesamtaler er vanlig å anvende i et slikt forskningsdesign. Denne type design vil være egnet for min problemstilling.

6.1.2 Deskriptiv design

Deskriptiv designet også kalt for beskrivende design anvendes når problemstillingens mål er å beskrive en eller flere variabler og sammenhengen mellom disse (Selnes,1999). Forskeren vil som regel ha en klar formening om hvilke variabler som forklarer fenomenet som skal undersøkes etterfulgt av klare hypoteser.

Formålet er å få frem en kvantifisert beskrivelse og sammenheng mellom to eller flere variabler. Innsamling av data skjer gjennom teknikker som tidsserieundersøkelse- gjentatte

undersøkelser på flere tidspunkter eller tverrsnittsundersøkelse- utføres kun på et bestemt tidspunkt.

Denne type design vil være uegnet for min problemstilling ut i fra hva jeg har satt meg som mål å undersøke.

6.1.3 Kausal design

Kausal design anvendes når problemstillingens formål er å måle effekten eller sammenligne effekten av et stimulus eller flere stimuli (Selnes,1999). Enklere forklart brukes dette designet til å studere årsak-virknings sammenheng mellom variabler. Forskeren manipulerer den uavhengige variabler mens man er avhengige av å kontrollere effekten av andre variabler (Selnes,1999). Designet er rettet mot kvantitative prosedyrer som for eksempel statistiske analyse. Dette designet vil ikke være i samsvar med mitt mål for oppgaven.

Videre skiller Jacobsen (2005) metodelæren inn i to ; *intensive* og *ekstensive* undersøkelsesdesign. Ekstensive design kjennetegnes ved at de undersøker mange enheter for å få frem resultater som kan generaliseres til hele populasjoner. Intensive design går i dybden av noen få kasus, med hensikt å få et helhetlig beskrivelse eller forklaring av fenomenet som undersøkes (Jacobsen,2005). Intensive design kan deles inn i to typer; case studie og små N studier. Små-N-studier innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter, for eksempel fire eller åtte som gjør det mulig for forskeren å gå i dybden på hver enkelt enhet. Fenomenet i denne type studie belyses fra flere ulike ståsteder og forskeren har et ønske om en rik beskrivelse av fenomenet. Casestudie kjennetegnes av en eller få undersøkelsesenheter. Det fokuseres mot en enkelthendelse for eksempel et individ, en gruppe, en organisasjon med formål om å få forståelse i sentrale kjennetegn ved den spesifikke hendelse. Forskere er opptatt av prosesser, det vil si hvordan noe forløper eller utvikler seg (Halvorsen,2008). I casestudier benytter man som regel en kvalitativ metode.

I min oppgave ønsker jeg å redegjøre for fenomenet high- performance in business process, hvor jeg tar for meg om BPO relasjonen mellom Accenture og Lotos E&P er high-performance. Hensikten er å få en helhetlig beskrivelse og forklaring av fenomenet og få frem relevante data ved å gå i dybden. Dette er mulig ved bruk av et intensive design. Jeg ønsker en dypere forståelse av samarbeidet mellom to organisasjoner samt beskrivelse hva som er spesifikt ved dette samarbeidet. På bakgrunn av dette vil et casestudium være mer aktuelt for mitt studie snarer enn et små- N studier.

Dybdeintervjuer har blitt gjort med de øverste og mellomlederne fra Accenture og Lotos E&P for å få et innblikk om samarbeidet mellom partene kan betegnes som high- performance. Jeg mente også det var relevant å snakke med de ansatte fra begge virksomhetene, for å få en innsikt i hvordan de opplevde de 8 åtte kriteriene for å oppnå high-performance ble benyttet i deres daglig arbeid. Siden Lotos E&P kun opererte med to ledere for forretningsprosessene lønn og regnskap, gjennomførte jeg dybdeintervjuer med de ansatte i Accenture. Inkludering av ledelsesnivåer fra begge virksomheter samt ansattnivå fra Accenture, bidro til å gi meg en bedre forutsetning for å kontrollere datakvaliteten gjennom å sammenligne funnene. Funn fra tidligere intervjuer ble tatt med i intervjuene på det operative og operasjonelle nivået for å avsløre informasjonsgapet i henhold til hvordan disse 8 kriteriene ble utført i praksis i henholdt til hva som ble fortalt.

Etter å ha fått innsikt i hvordan kontrakten mellom partene var bygget opp, gjennomførte jeg også å et tverrsnittsundersøkelse- undersøke hvor tilfredsheten med kontrakten og kravspesifikasjonen mellom to eller flere variabler på et gitt tidspunkt, ved å kombinere et eksplorativ og deskriptivt design. Hensikt med denne type undersøkelse var å kontrollere det informantene og respondentene tidligere hadde svart i intervjuet. Tverrsnittsundersøkelser er den aller vanligste formen for undersøkelser, siden den er lite kostbar og egner seg godt til deskriptive, beskrivende undersøkelser (Jacobsen, 2005).

En kvalitativ tilnærming er kjent for å være fleksibel i selve prosessen med å tilegne informasjon hvor det finnes lite kunnskap fra før eller om problemstillingens karakter er uklar. Bruk av kvalitativ tilnærming bidro til nærhet og åpenhet til undersøkelsesobjektet noe som ofte resulteres til ”riktig” forståelse av fenomenet som undersøkes- altså høy begrepsgyldighet (Jacobsen, 2005). Metoden legger få begrensninger på de svar en informant kan gi.

Ved siden av kvalitativ metode har jeg benyttet en form for dokumentanalyse for å belyse min problemstilling. Jeg har gjennomgått en rekke forskningsarbeider og rapporter og disse kildene har blitt benyttet som bakgrunnsinformasjon for analysen samt en del stor del av selve drøftingen. I tillegg har jeg fått innsyn i kontrakten mellom Accenture og Lotos E&P som ga et godt innblikk i hvordan spesifisering og utforming er. Jeg tatt i bruk kontrakten mellom

Accenture og Lotos E&P standardkontrakt som har bidratt til å være et fint supplement til selve intervjuet der jeg stilte spørsmål om selve kontrakten og kontraktinngåelsen.

6.2 Datainnsamling

I forbindelse med denne oppgaven har jeg gjennomført dybdeintervjuer med informanter og respondenter som har vært og er involvert i samarbeidet mellom Accenture og Lotos E &P Norge.

Kvalitative dybdeintervjuer ble gjennomført med og operative ledere i begge virksomheten samt ansatte i Accenture. Jeg valgte å gjøre semistrukturerte intervjuer, hvor jeg på forhånd hadde utarbeidet en guide for temaer jeg ønsket å fokusere meg om. Utarbeidelse av intervjuguidene var svært tidskrevende, siden jeg hadde et ønske om å fokusere på problemstillingen samt finne svar på mine hypoteser. Totalt utarbeidet jeg tre intervjuguider, en for kontrakten, de operative lederne og ansatte i Accenture og en for de operative lederne i Lotos E&P. Jeg var veldig nøye med å utarbeide hvert spørsmål og forsikret meg at informasjonen fra spørsmålene ga tilstrekkelig informasjon i henhold til det jeg hadde satt som mål å undersøke.

Dybdeintervjuene var av åpen karakter noe som ga rom for ny og uventet informasjon. Bruk av åpne og individuelle intervjuer bidro til at den enkelte informanten fikk anledningen til å resonere dypere omkring egen handlemåte og holdninger uten noe form for gruppepress. Informasjonen fremkom i ord og setninger basert på tidligere erfaringer snarere i form av tall og statistikk. Å jobbe fra innsiden av Accenture bidro til å jeg etablerer en tillitsrelasjon både med informantene og respondentene, og på den måten ble det enklere å oppnå en åpen informasjonsutveksling. Jeg merket også at informantene hadde svært ulike holdninger til hva det ville si å bli intervjuet i forbindelse med samarbeidet mellom partene. Gjennom intervjuene merket jeg at de ulike holdningene skyldes den enkelte leders og ansatts relasjonstid med hverandre. De relative ”nye” ansatte i virksomhetene da særlig Accenture hadde en annen holdning til til Lotos E&P sammenlignet med de ansatte som hadde vært der i en lengre periode. Noen som på samarbeidet som helt perfekt og så på intervjuet som en situasjon til å fortelle meg hvordan det hele hang sammen, mens andre hadde lite formening om samarbeidet og holdt seg til mine spørsmål og besvarte kun disse. Til tross for dette ble intervjuene svært like enn i utgangspunktet jeg trodde. Jeg forbeholde meg så fleksibel som mulig med tanke på

spørsmålsrekkefølgen og avbrøt informanten til et absolutt minimum. Intervjuene ble brukt som et grunnlags i tolkningen og ga nyttig informasjon om hvordan personer som sitter med tjenesteleverandøransvar opplevde dag til dag kontakt og samarbeidsforholdet med kunden.

Alle intervjuene ble gjort ansikt til ansikt i Accenture og Lotos E&P Norge sine lokaler for å ta opp minst mulig tid. For å sikre meg all informasjon, brukte jeg lydopptaker under intervjuene i samsvar med informantene,

6.3 Utvalg

Ved et utvalg er det viktig å rekruttere nok informanter for å svar på det en ønsker å undersøke. Jeg startet forundersøkelsen med å gå ut bredt i den forstand at jeg innhentet informasjon om de begge selskapene i tiden hvor oppgaven ble skrevet. Informasjonen ble innhentet ved hjelp av sekundærinformasjon i form Accentures intranett, samtaler med de interne ansatte i Accenture og søkemotorer på internett.

Utvelgelsen av intervjuenheter har foregått i samarbeid med Accenture og planen innledningsvis var å intervjuer både kunden- Lotos E&P og de ansatte i Accenture som er eller var en del av dette samarbeidet. Totalt ble 10 intervjuer gjennomført, varigheten på hvert intervju var forventet å vare mellom 30 minutter og en time, ingen meldte avbudt etter at møtetidspunkt var avtalt.

Å jobbe fra innsiden av Accenture tillot meg å rekruttere de aktuelle personene til min studie på relativ kort tid. Gjennom møter med Accenture og Lotos E&P ble ledere og de ansatte i Accenture kjent med min problemstilling og mine krav til utvalg av informanter og respondenter. Min mentor i Accenture var behjelpelig i prosessen og hjalp meg med å ta kontakt med de aktuelle personene for min undersøkelse. I valg av respondenter blant undersøkelsesenheter tok jeg utgangspunkt i personer jeg mente kunne gi meg mye og nyttig informasjon. Jacobsen (2000) hevder at et slik utvalgsriterium kan by på problemer med tanken på at forskeren må ha forkunnskaper om hvor gode informasjonskilder de ulike respondentene er allerede i forkant av intervjuet. I mitt tilfelle bydde ikke dette på noe problem, da jeg allerede hadde gjort meg kjent med de ulike respondentene/informantene og hadde en klar oversikt over hva de kunne bidra med. Respondentene som har blitt brukt i min undersøkelse har vært fra toppledelsen og økonomiansvarlig for de aktuelle selskapene. Disse respondentene har bidratt til å danne samarbeidet mellom de aktuelle undersøkelsesenheter

og jeg mener på grunnlag av dette har mine respondenter betydelig kunnskap om forholdene rundt min problemstilling. Jeg satte en øvre grense på åtte informanter på bakgrunn av tidsforbruk av datainnsamling og arbeidet med å bearbeide dataene etter intervjuene. Alle jeg var i kontakt med i forbindelse med min studie var imøtekommende og umiddelbart positive til å delta, og en formell henvendelse på epost ble sendt. I eposten presenterte jeg problemstillingen nærmere og la vekt på de ulike temaene som jeg ønsket å fokusere meg på. Jeg hadde en diskusjon underveis hvorvidt avsløring av temaer kunne skade validiteten av studiene ettersom informantene og respondentene fikk informasjon om hva jeg ønsket å undersøke, men jeg erfarte ikke at noen av dem holdt tilbake informasjon eller egne oppfatninger av den grunn.

I tabell 1 påfølger en oversikt som viser de ulike informantenes og respondentenes tilhørighet og rolle i selskapene og BPO arbeidet.

Tabell 1 Oversikt over datainnsamling

Selskap	Informanter/respondenter	Intervjutid
Accenture	En fra toppledelsen	1,14
Accenture	Teamlead	38
Accenture	Teamlead	40
Accenture	Tidligere Teamlead	38
Accenture	Functional Teamlead	30
Accenture	Regnskap/lønns medarbeider	1
Accenture	Regnskap/lønns medarbeider	30
Accenture	Regnskap/lønns medarbeider	33
Lotos E&P	Økonomisjef	36
Lotos E&P	Økonomimedarbeider	38

6.4 Tolkning og dataanalyse

Bearbeidelse av kvalitative data er en både tidskrevende og bred prosess. Jacobsen (2005) sammenligner prosessen med en tekstanalyse. Tilnærmingen gir store mengder data og utfordringen blir nettopp å redusere mengden og få noe fornuftig ut av den. Det finnes ingen standardiserte teknikker for hvordan det skal gjøres siden kvalitativ data foreligger i form av ustrukturert informasjon. Kvalitativ dataanalyse vil ofte være mer personlig- ofte er det den som har samlet inn dataene som også analyserer dem (Halvorsen, 2008). Tilnærming gir som regel rikere data og er svært egnet til å skape forståelse for et fenomen.

Tolkning og analyse av kvalitative intervjuer kan skje ved bruk av ulike modeller og Jacobsen (2005) referer til tre steg for analyse av kvalitativ data; beskrive, systematisere og sammenbinde. Råmaterialer består i form av intervjuer, notater, rapporter og lignende. Systematiseringen er essensielle i analysen og handler om å redusere, kode og deretter strukturere dataene i kategorier basert på likheter og ulikheter og senere etablere sammenhenger mellom fenomenet. Intervjuene ble transkribert slik at de ble bedre egnet for analyse, datamengden redusert og strukturert til bare å omfatte det som var relevant for problemstillingen og utredningens målsetning. Når dette var på plass ble utfordringen hvordan resultatene skulle presenteres, etter mitt skjønn er det mest hensiktsmessig å følge Jacobsens (2005) tre steg for analyse av kvalitative data

6.5 Reliabilitet

Reliabilitet defineres som pålitelighet og troverdighet og omhandler studienes data om hvorvidt undersøkelsen er til å stole på og kan etterprøves. Kravet om etterprøvbarehet i kvalitative studier kan være en utfordring og lite hensiktsmessig. Datainnsamlingen er basert på ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker og dermed vil det være vanskelig å etterprøve resultatene. Selv om det vil være umulig å duplisere et kvalitativt opplegg, betyr det ikke at påliteligheten blir noe mindre viktig i kvalitative studier, selveste kontrollen foregår på en annen måte (Askheim og Grenness, 2008). Askheim og Grenness (2008) hevder at det er selveste informanten som avgjør reliabiliteten i kvalitative studier gjennom kontinuerlig tilbakemelding, i motsetning til kvantitative studier hvor det er andre forskere som kontrollerer påliteligheten.

Under gjennomføring av intervjuene, tok jeg fenomenet "intervjueffekten" i betraktning som innebærer at min oppførsel som intervjuer kan ha en påvirkning på informantens svar og resultater av datainnsamlingen (Jacobsen, 2000). Jeg holdt en enkel holdning ovenfor informantene til tross for at vi hadde en kjennskap fra før. Dette ble gjort for å få informantene til å føle seg mest mulig komfortable og gi et inntrykk på at jeg var ute etter informasjon og ikke for å bedømme dem. Min erfaring med å innhente tilbakemelding på mine tolkninger av hva informantene sa underveis i intervjuene var relativt god. Informantene var flinke på å svare på oppfølgingsspørsmål og spørre dersom de oppfattet noe uklart. Dette kan ha bidratt til å øke reliabiliteten. Jeg søkte også råd om fremgangsmåte både hos min veileder og mentor hos Accenture for å få et så godt utgangspunkt til intervjurundene som

mulig. Bruk av lydbånd ga meg en fullstendig gjengivelsen av intervjuene og muligheten til gå igjennom dem flere ganger og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart. Samlet sett mener jeg at utredningen svarer på problemstillingen med rimelig pålitelighet. Påliteligheten kan også styrkes ved at forskeren legger vekt på hensiktsmessige kriterier- jeg er da inne på validiteten.

6.6 Intern og ekstern validitet

Validitet kan gjengis som gyldighet og relevans. Kort fortalt omhandler den om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke- "*måler du det du tror*" (Kvale et al, 2009). Forskningslitteraturen skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke, altså har jeg beskrevet fenomenet på riktig måte. Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert.

For å sikre den interne validiteten til oppgaven har jeg etter beste evne lagt til rette for en god kommunikasjonsprosess, slik at fortolkningsfeil ikke skal forekomme. De vanligste feilkildene i kvalitative undersøkelser er som regel knyttet til intervjuer, observatøren eller til valg av problemstillingen. Forutsatt at jeg har valgt en hensiktsmessig problemstilling, knyttes feilkildene til mine egne intervju og ordstyringsferdigheter. For å sikre god kommunikasjon, ble en muntlig oppsummering av intervjuet gitt. Det var imidlertid ingen store endringer her. Bruk av lydbånd under intervjuene skal dessuten bidra til å sikre at færre mulig dekodingsfeil oppstår. Triangulering har også vært viktig for å verifisere de opplysninger som fremkom under intervjuene. I tillegg til intervjuer har observasjoner også fungert som en viktig kilde i trianguleringsprosessen. Denne kilden har ikke blitt benyttet som hovedkilde for å belyse et poeng, men kun for å underbygge egne funn. Samlet sett mener jeg at utredningen har god validitet.

6.7 Etiske vurderinger

Etiske tilnærminger til intervjusituasjoner handler om de at etiske retningslinjene er med gjennom alle faser av forskningsprosessen (Kvale et al. 2009).

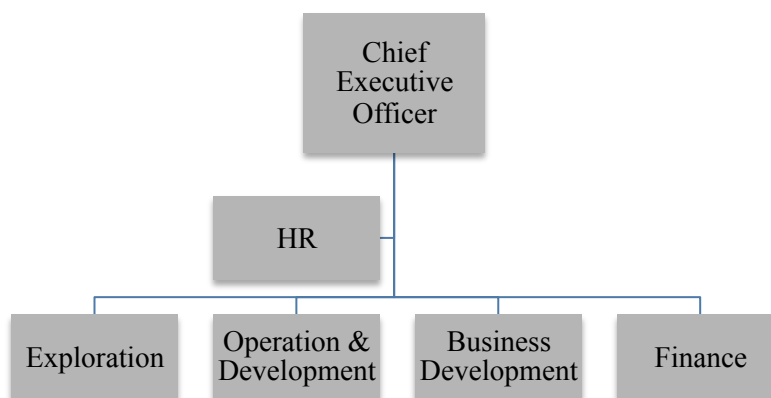
Disse retningslinjene er spesielt knyttet til private interesser hvor konfidensialitet og gjensidig tillit har blitt lagt vekt på i min utredning. Som forsker må jeg alltid vurdere hensynet til privatlivet til intervjupersonen opp mot nytten samfunnet har av denne informasjonen.

Konfidensialitet i forskning innebærer at private data som identifisere deltakere ikke avsløres (Kvale et al. 2009; Johannessen, et al 2004). Til tross for at et ansikt- til ansikt intervju ikke skjuler deltakerens identitet for forskeren, har jeg lagt vekt på å skjule identiteten til informantene og respondentene i både i drøfting og konklusjoner. Jeg har også lagt vekt på å bruke ordet ”informant” i undersøkelsen for å ikke avsløre respondentene og lederne. At den enkelte deltaker ikke ønskes å resymeres i forbindelse med problemstillingen, har jeg full forståelse for. Deres gjengitte informasjon og meninger kan i større eller i mindre grad være i strid med hva kontrakten mellom partene forteller. Sikring av ærlig svær er en forutsetning av gjensidig tillit og respekt. På bakgrunn av tidligere kjennskap med deltakerne opplevde jeg en åpen informasjonsutveksling.

7. Bakgrunn beskrivelse av casevirksomhetene

7.1 Lotos Exploration & Production Norge AS

Lotos Exploration & Production Norge AS ble etablert i Stavanger i 2007 og er datterselskapet til det polske energiselskapet Grupa LOTOS SA. Morsselskapet opereres i bransjen for produksjon og prosessering av råolje, samt engros- og detaljsalg av petroleumsprodukter av høy kvalitet. Formålet med oppstart på norsk sokkel var utvidelsen av virksomheten.



Figur 6 Onogram Lotos E&P Norge

Lotos E&P ble pre-kvalifisert som operatør i 2008, og i samme året kjøpte selskapet seg inn i sin første produksjonslisens på norsk sokkel- Yme. Dette prosjektet ble sett som en stor suksess, men så kom problemene og dermed også utsettelsene for Lotos E&Ps opprinnelige planer for vekts. Selskapet eide 20 prosent av YME, og opplevde i 2011 et underskudd på

855 millioner kroner. Til sammenligning var underskuddet i 2010 på 82 millioner kroner. Yme-prosjektet ble skrinlagt i 2012 og blir karakterisert som et av de største skandaleprosjektene i Norge.

I 2012 startet Lotos E&P boring av sin første egenopererte letebrønn på norsk sokkel i den sørlige delen av Nordsjøen, selskapet eide 25 prosent av eierandel. I tillegg har de vært involvert i to brønner på norsk sokkel i 2012/13. En som operatør – Skagen brønner og en som partner- Geite brønnen. Begge brønnene ble påvist tørr og er nå permanent plugget og forlatt.

I 2013 inngikk Lotos E&P en avtale med Centrica Energy Norge, et datterselskap av det britiske Centrica Pic, til å erverve 14 nye lisenser på norsk sokkel, inkludert ett operatørskap. Lisenspakken av olje og gass eiendeler inkluderer produserende felt, utbygninger, funn og leteprospekter. Prisen Lotos E&P betalte til den det britiske oljeselskapet Centrica var på 1,05 milliarder kroner. Før oppkjøpet hadde selskapet 24 lisenser, inkluder fire operatørskap på norsk sokkel.

7.2 Accenture

Det globalt konsulent- teknologisk - og outsourcingsorganisasjonen- Accenture operer i mer enn 120 ulike land med mer enn 289 000 ansatte. Organisasjonen visjon er : ” *To become one of the world’s leading companies, bringing innovation to improve the way the world works and lives*”.

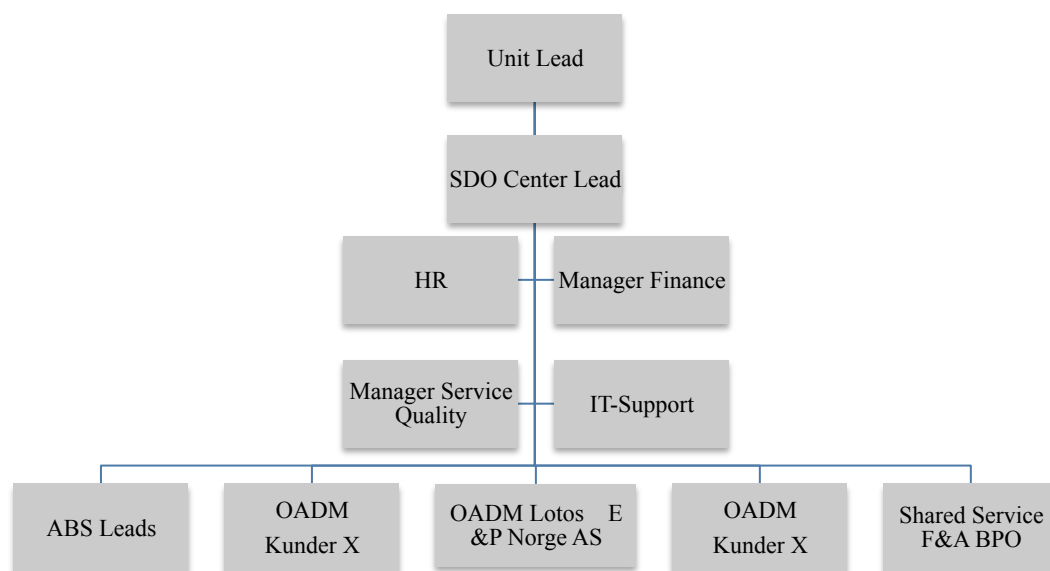
Organisasjonen leverer sine tjenester og løsninger gjennom 22 fokuserte industrigrupper i fem operative grupper. Accenture leverer nyskapende løsninger og samarbeider med kundene slik at de kan realisere sine visjoner og skape verdi for seg selv. I regnskapsåret som ble avsluttet 31 august 2010 hadde selskapet en på omsetning på 27,9 milliarder dollar.

I 2009 ble organisasjonen rangert som nr. 2 av verdens mest ettertraktede selskaper av Fortune Magazine. Året før kom organisasjonen for sjette gang på rad med i listen over de 100 beste selskapene å arbeide med (Working Mother Magazine, 2008). I 2012 ble Accenture for tredje gang på rad utnevnt som verdens ledende outsourcingsleverandør av International Association of Outsourcing Professionals.

Accenture Norge er en integrert del av den globale Accenture organisasjonen med opptil 1200 ansatte fordelt på tre kontorer i Oslo, Stavanger og Bergen. I 2012 hadde Accenture Norge en total omsetning på 1,63 milliarder kroner.

7.2.1 Accentures Regnskapsservice i Norge

I 1994 ble Accenture kontoret i Stavanger etablert og er definert som et leveransesenter for outsourcing. Selskapet er spesialister i oljeindustrien med hovedfokus på finans og regnskap, i tillegg er de med i den globale leveranseorganisasjonen siden 2003. Selskapet betjener åtte olje og gass selskaper samt fire små kontrakter hvor de håndterer personalet innenfor olje og gass industrien. Til sammen har Accenture Stavanger 100 ansatte.



Figur 7 Onogram Accenture Stavanger¹⁹.

Slik det fremkommer i figuren, benyttes det fellestjenester (shared service) på outsourcing av regnskaps og lønn. Etablering av fellestjenester er en måte å organisere internt administrative funksjoner. Bruk av fellestjenester fører til at leveranser av tjenester blir kostnadseffektive, fleksible og pålitelige. IT systemer, økonomi- og regnskapsfunksjoner og andre menneskelige ressurser representerer en del av selskapets fellestjenester i tillegg til finans, innkjøp og forskning.

¹⁹ SDO- Service Delivery, ABS- Accenture Business Service, OADM- Outsourcing Account Delivery Manager

Bruk av et felles servicesenter²⁰ tillater Accenture å konsolidere en eller flere av støttefunksjoner som flere i selskapet benytter. Dett har ført til effektivisering av fellestjenester og eliminering av redundans. Konsolidering av støttefunksjonene Accenture er økonomi og regnskap og IT er å finne i selskapet.

Kontrollen i felles servicesenter er viktig for å opprettholde effektiviseringen av fellestjenestene. Normalt er alt web basert med interne kontroller, men behovet for manuell kontroll vil oppstå i de situasjonene den interne kontrollen sviktes.

8. Hva jeg fant- Presentasjon og analyse av resultatene

Formålet med dette kapittelet er å trekke erfaringene fra intervjuene tilbake til litteraturen og analysere påstandene, samt besvare de to målsetningene jeg har formulert innledningsvis.

Jeg har grublet om hvordan jeg burde gå frem for å presentere dataene. Intervjudataene kom mindre strukturert enn forventet og dermed vil det bli vanskelig å ta for seg en enkel og strukturert diskusjon med håndtering av ett tema om gangen som tenkt i utgangspunktet.

Jeg vil starte med å presentere kontrakten mellom Lotos E&P og Accenture,. Jeg vil bytte litt på å kalle informantene som enten Accenture og Lotos eller informant. Dette gjøres for å opprettholde en naturlig flyt i teksten.

8.1 Målsetning 1

Bidra til å skape forståelse for outsourcingkontrakten mellom Accenture og Lotos E&P

12 mai 2010 undertegnet Accenture kontrakten med Lotos E&P Norge for, å levere finansielle- og regnskapstjenester. Leveransen startet i juni og lønn- og regnskapsfunksjonene; treasury²¹, behandling av fordringer, lønn og kostnader og reiseutgifter ble outsourcet til Accenture.

²⁰ Sentralisert forretningsenhete internt i selskapet

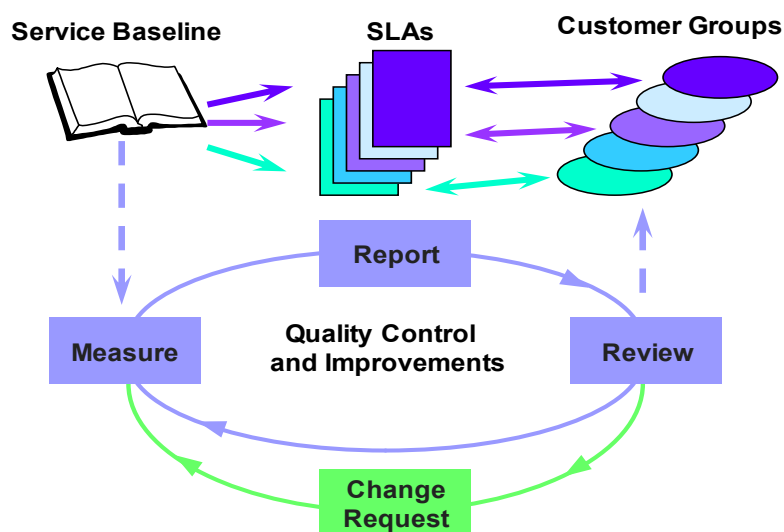
²¹ Håndtering av betaling, finans

Utarbeidelsen av BPO kontrakten ga både Accenture og Lotos E&P muligheten til å få et innblikk i hverandres kultur. På spørsmål om kulturforskjellen mellom selskapene førte til noen konflikter under utarbeidelsen av kontrakten ga begge parter en negativ respons.

BPO kontrakten mellom partene har en varighet på to år av gangen, med en mulighet til forlengelse til ytterligere to år til. Oppsigelsesfristen er på tre måneder.

Kontrakten er oppbygd etter et Service Management Framework, for å erverve bedre ytelsesforbedringer for leveransen av tjenesten. Dette rammeverket definerer ansvar og verktøy som anvendes for å definere tjenester, roller og ansvar og fremmer et sterkt arbeidsforhold mellom *felles servicesenteret*²² og driftsenheter. Rammeverket sikrer også at servicemålene blir møtt.

Service Management Framework vist i figur 7.



Figur 8 Service management framework.

Kilde Internt dokument

Lotos blir definert som en kundegruppe og det leveres et bredt spekter av tjenester til kundens forretningsenheter og støttefunksjoner. Kontrakten inneholder detaljer om måling og styring

²² Se kapittel 7.2.1

av tjenestens ytelse i form av SLA og RSLA målstyringer. Dette er i tråd med Click & Duening,(2005) som hevder at dette er noen av betingelsene som bør nevnes i kontrakten.

Outsourcing av støttefunksjonene for andre gang, gjorde Lotos mer bevisst på hvilke kriterier de skulle stille til prosessen. Det ble også nevnt at noen av kriteriene ble utarbeidet i samarbeid med Accenture. Både Accenture og Lotos var enig om at gode og presise SLA og RSLA-målstyringer var viktige siden de fokuserer på konkretisering av leveransen. Nøkkelindikatorer (KPI²³) blir benyttet for å måle servicen.

Når det gjaldt regulering av alle forhold som hadde betydning for samarbeidet mellom partene ble dette foretatt av kontrakten, også kalt for service baseline. Kontrakten er konstruert slik at den gir den nødvendige juridiske sikkerheten for leveransen fra Accenture og betaling fra Lotos. Dette er i tråd med Click og Duening,(2005) som hevder at betingelser utarbeidet i samsvar med et juridisk team, vil ta hensyn til de strategiske interessene til begge parter. Innholdet i kontrakten tar for seg varigheten og omfanget av avtalen og håndtering av endringer og administrative endringer. Hvilken funksjonalitet og tjenester som skal være en del av leveransen til Lotos E&P ble også definert i kontrakten som et eget dokument- *spesialisering av tjenesten*.

For håndtering av endringer og varighet i for eksempel volum, omfang eller leveransen benytter partene det et eget dokument/vedlegg. Tvister og konflikter hevdes å bli håndtert i samarbeid med hverandre og lederinformanten fra Accenture påpekte at ingen av driver med noe "blame game"²⁴.

Et eget dokument kalt *prosessbeskrivelse og prosedyrer*, blir benyttet for levering av tjenesten fra dag til dag basis. Det blir understreket at dette dokumentet, sammen med *kvalitetskontroll*²⁵ og *servicerapportene* ikke er kontraktfestet.

Kvalitetskontroll er selveste rammeverket som sikrer at tjenestene er levert og utført på en sikker, profesjonell og effektiv måte. Accenture påpeker viktigheten med at integriteten av regnskapsdata opprettholdes gjennom hver transaksjonsflyt. Nøyaktigheten og sikkerheten av

²³ Key performance Indicator

²⁴ Et ordtrykk som benyttes i Accenture og går ut på at en part ikke skylder på den andre parten.

²⁵ På engelsk: Quality Control Management (QCM)

data er avhengig av eksistensen og drift av effektive interne regnskapskontroller innenfor selskapet.

Oppfølging av kontrakten skjer på de månedlige servicemøtene hvor ledelsen for økonomiavdelingen fra Lotos og Accenture er til stedet for å diskutere den servicen som er levert og hvordan fremtidig service kan bedres, altså en gjennomgåelse av servicerapporten. Informanten fra Accenture understreker også at servicemøtene blir holdt annen hver gang i lokalene til partene for å bli kjent med hverandres lokaler.

På spørsmål om hvorfor de ansatte i Accenture ikke deltar på servicemøtene, forklares det at de ansatte allerede er kjent med innholdet i servicerapportene. Ved månedslutt rapporter alle ansatte i Accenture inn hvilket nøkkelindikatorer som er nådd og hvilke som ikke er nådd. Endringer og forbedringer som har blitt gjennomført, analyser av fremtidige risiko og håndtering av avvik, blir også rapportert. Ut i fra alle rapportenes, lages det en fellesrapport; *servicerapporten*.

Agenda for servicemøtene er gjennomgåelse av servicerapportene, ressursforbruket knyttet til utførelsen av tjenesten. Accenture forklarer at nøkkelindikatorene blir fastsatt med ulike fargekoder. Grønn betyr at alt er levert i henhold til avtalen, gult- har hatt noen problemer eller foretatt endringer i prosedyrene og rødt indikerer at tjenesten ikke er levert på grunn av feil. Alle feil blir rapport til Lotos. Det blir gjennomført en årsaksanalyse og den beste løsningen blir identifisert for å hindre at en lignende feil oppstår. Denne analysen blir deretter sendt over til Lotos som godkjenner den med en signatur og sender den tilbake til Accenture. Dette er i tråd med Willcocks et al.(2012) som hevder at partene må utføre en årsaksanalyse, deretter identifisere den beste løsningen og til slutt ta for seg de kommersielle implikasjoner.

Accenture påpeker at ingen sanksjoner er avtalt ved feil i leveransen. Dette kommer av at kontrakten mellom partene er en liten kontrakt, og dermed ikke normalt å ha bøter for små kontrakter. I stede for blir leveransen vurdert i felleskap i Accenture og Lotos for å forsikre at leveransen blir levert til de fastsatte mål og kriterier.

På spørsmål om hvordan fremtidige risiko og usikkerhet håndteres, forteller Accenture at det er en løpende vurdering. Lederinformanten peker at man ikke har muligheten til å forutsi alle tenkelige fremtidige forhold og konsekvenser som kan inntreffe underveis i samarbeidet. Som

et tiltak for å håndtere tenkelige forhold og konsekvenser som kan inntreffe underveis i samarbeidet, påpeker lederinformanten fra Accenture, at det jobbes mot å ha et sterkt fokus på at leveransen blir levert i henholdt til de fastsatte mål og kriterier.

Accenture gjør meg også oppmerksom på at selskapet benytter en BCP²⁶ plan for å håndtere uønskede hendelser. Ved for eksempel brann i lokalene, vil BCP planen vise til alternativet om å utføre jobben fra kundens lokaler. Dette alternativet er Lotos er positiv til.

På spørsmål om hvor fornøyd Lotos er med kontakten, understreker lederinformanten at de opplever at Accenture fokuserer på en ”vinn-vinn” løsning, og kontrakten reflekterer de strategiske interessene til begge parter. Dette er i tråd med Click & Duening,(2005) som hevder at vellykkede BPO kontrakter høste fordeler for begge og tar betraktning til de strategiske interesser.

I dybdeintervjuet fikk Lotos muligheten til å rangere hva de mente om kontraktsspesifikasjonen og tilfredsheten med kontrakten. Resultatene er fremvist i tabell 2, og tallet én representerer svært misnøye mens tallet fem representerer svært fornøyd.

Tabell 2 Kravspesifikasjonen og tilfredshet

Lotos E&P	Hvor fornøyd er du med kravspesifikasjonsnivået i kontrakten?	Hvor fornøyd er du med ditt outsourcingforhold til Accenture?	Hvor fornøyd er du med Accentures totale ytelse
Lederinformanten	4/5*	4	4/5*
Informanten	5	5	4

*- Lederinformanten mener det alltid er rom for forbedringer.

Fra tabellen ser jeg at Lotos er stort sett fornøyd med Accenture og kravspesifikasjonene i kontrakten. Både lederinformanten og informanten nevner flere faktorer på hvorfor de er fornøyd med Accenture, disse faktorene kommer jeg tilbake til senere i analysen.

²⁶ Business Continuity Plan

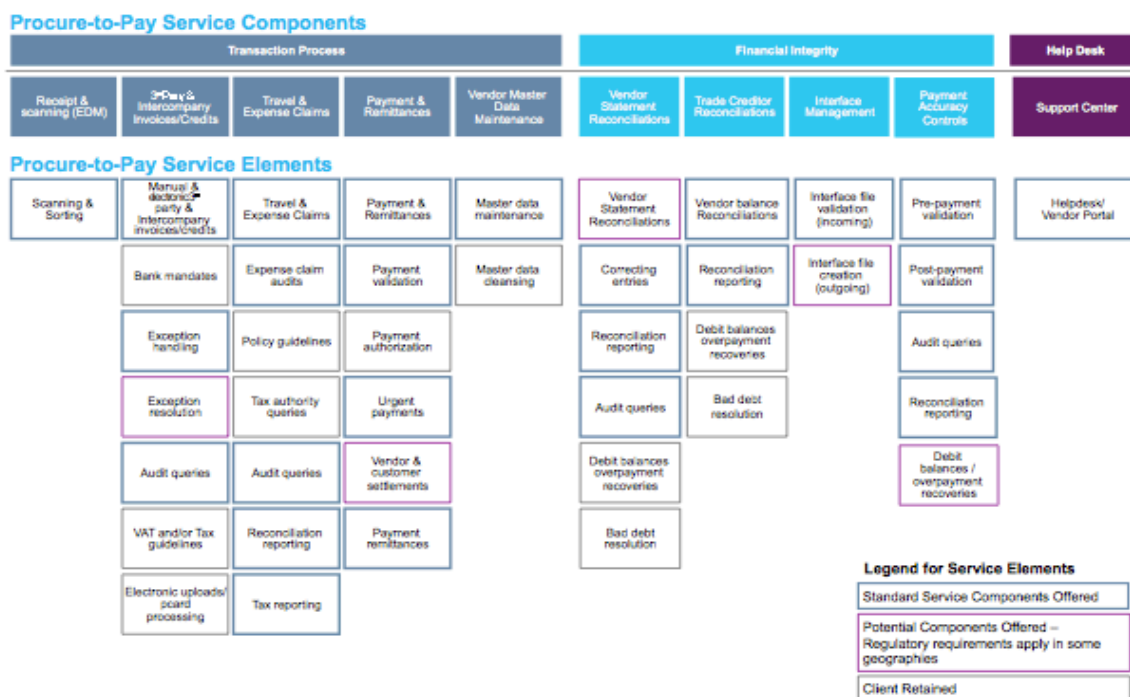
8.3 Analyse av samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P

8.3.1 Påstand 1

Bruk av ende-til-ende prosessen har bidratt til å optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcete forretningsprosessene.

Innkjøp-til-betaling prosessen er i følge lederinformanten min fra Accenture den eneste ende-til-ende prosessen selskapet opererer med. Prosessen er designet for å gi kundene til Accenture en kontroll og oversikt over hele livssyklusen til en transaksjon, fra en vare blir bestilt til den endelige faktura er behandlet og betalt. Prosessen er gjengitt i figur 8 med tillatelse fra Accenture.

Figur 8. Ende-til-ende prosessen: Procure-to-pay prosessen.



Figur 9 Innkjøp-til-betalingsprosessen Kilde: Acenture (2012)

Figuren viser at innkjøp-til-betalingsprosessen er inndelt i tre hovedelementer;

- *Transaksjonsprosessen*, her blir tjenestene utført
- *Finansiell integritet*, sørger for at tjenestene blir utført i henholdt til god regnskapsskikk og moral
- *Hjelpesenter/støttesenter*- en web basert plattform som gir Loto teknologisk støtte.

Figuren viser videre at de tre hovedelementene er inndelt i *servicekomponenter* som igjen består av undergruppene; *serviceelementer*. Serviceelementene tar for seg ulike trinn tjenestene må gjennom, for eksempel; mottak, behandling og betaling av en faktura. Serviceelementene viser i et detaljert nivå på hvordan tjenestene blir utført.

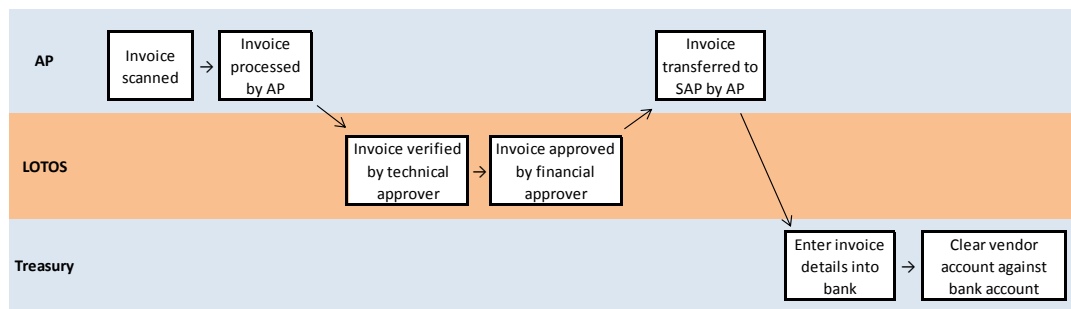
Proessen for behandling og betaling av leverandørfaktura starter når Account Payable²⁷ (A/P)- avdelingen mottar faktura for innkjøp av råmaterialer fra leverandørene til Lotos. Disse fakturaene blir skannet inn i fakturasystemet ”*eye-share*” for behandling.

Behandling av en faktura, er inndelt i tre stadier:

- *Validering*, sørger for at det ikke er noe feil eller mangel, og at den riktige leverandøren, mengden, pris, merverdiavgift, skatt og lignende er inkludert på fakturaen
- *Matching*; sørger for at varene faktisk er bestilt, prisen er korrekt og varene er mottatt av Lotos
- *Godkjenning*; hvis alt stemmer og det ikke er noe feil eller tvister som må løses med kundens leverandør, sendes fakturaen til Lotos for godkjenning.

Informantene fra Lotos bekrefter at alle faktura må godkjennes før betaling. Dette gjøres for å sikre riktig dekning og at drifts-og kapitalkostnader blir betalt i rett tid. Godkjente leverandørfaktura blir deretter overført til regnskapssystemet SAP Business One, som er en forenklet versjon av det originale regnskapssystemet SAP. Betaling er det siste trinnet i prosessen og blir utført av treasury- avdelingen. To av informantene fra Accenture understreker at daglig kommunikasjon og samarbeid med A/P avdelingen er essensiell for at betalingen skal gå så effektivt som mulig. Betalingsprosessen innebærer bruk av kreditnotaer, gjennomgåelse av leverandørens uttalelser og løse uoverensstemmelser. Figur 9, viser prosessen for behandling av en leverandørfaktura.

²⁷ Finansavdelingen



Figur 10 Innkjøp-til-betalingsprosessen. Accenture (2013)

)

Lønn, kostnader og reisekrav blir behandlet i systemene Hult & Lillevik lønn- og traveli payroll²⁸- avdelingen. I likhet med A/P avdelingen, må også behandlet lønn og reisekrav bli godkjent. Denne godkjenningen kommer ikke fra Lotos, men fra lederen for payroll avdelingen. Godkjent lønn, kostnader og reisekrav blir sendt over til treasury- avdelingen for betaling og utbetaling.

På spørsmål om hvordan kontrollen oppleves i leveransen av tjenestene, understreker både Accenture og Lotos at kontroll er viktig og nødvendig for en leveranse.

Normalt er alt arbeid web-basert. Store mengder data blir fanget opp av systemene og bearbeidet automatisk, men unntak kan likevel forekomme. En av informantene fra Accenture, gjør meg oppmerksom på at det for tiden arbeides manuelt med timeregistrering for Lotos. Dette kommer av at Accenture påventer timeregistreringssystem- pro plan time. Manuelt arbeid er også viktig, særlig i de situasjonene kontroll kan sviktes. Overdreven og ugyldige reisekrav blir markert med en egen farge , forklarer en av informantene fra Accenture. Ulike sjekklister benyttes for å kontrollere leveransen av tjenesten. Disse sjekklisterne blir betraktet som levende dokumenter og det informeres at disse oppdateres konstant for å opprettholde en effektiv og god leveranse. Elektroniske betalinger krever også en signatur fra treasury- avdelingen i tillegg til en godkjenning fra Lotos . En sikkerhetskontroll på at alt er riktig utført, blir den samme betalingen sjekket på nytt og signert av en annen ansatt i Accenture. Manuelle betalinger krever godkjenning av både bank og treasury avdelingen. Lederinformanten min fra Accenture påpeker at den samme ansatte ikke kan utføre to forskjellige oppgaver. Dette er for å sikre at leveransen blir levert til en god kvalitet og til de fastsatte kravene.

²⁸ Lønnsavdelingen

Som det fremkommer av funnene i analysen min, handler innkjøp-til-betaling prosessen om å hjelpe kunden med å optimalisere prosesser knyttet til innkjøp uten at det endrer på innkjøpsordren. Denne prosessen strekker seg fra innkjøp og til å omfatte leverandørgjeld og betalingsprosesser. Nyere forskning fra Accenture (2012) sette fokus på å se om partene i en BPO relasjon benytter seg av en ende-til-ende prosess. Innkjøp- til- betaling prosessen er en av de ende- til-ende prosessen som casevirksomhetene mine benytter i samarbeidet. Willcocks et al (2012) hevder at ende-til-ende prosessen er en helhetlig tilnærming til å håndtere omfanget av forretningsprosesser som er outsourcet. Innkjøp-til-betaling prosessen til Accenture er designet for å gi kundene deres en kontroll og oversikt over hele livssyklusen til en transaksjon; fra en vare blir bestilt til den endelige faktura er behandlet og betalt. Det blir hevdet at prosessen gir store muligheter for å kombinere ERP systemer og fellestjenester for å oppnå forbedringsytelser (Clement & Donnellan, 2004). Innkjøp-til-betalingsprosessen avsluttes når råmaterialleverandøren til Lotos betaler fakturaen. Veien frem til innbetalingen av fakturaen involverer imidlertid mange interne prosesser, som for eksempel IT systemer, økonomi- og regnskapsfunksjoner, og andre menneskelige ressurser (Corbett 2004b). Alle disse tjenestene kan således representere en del av organisasjonenes fellestjenester, som i tillegg kan omfatte finans, innkjøp og forskning og utviklingskostnader. Det blir hevdet at en slik organisering er kostnadseffektive, fleksible og pålitelige (Corbett 2004b). Lotos gir inntrykk av at prosessen har bidratt til å sikre et mer nøyaktig regnskap, økt lønnsomhet og bedre kontroll (Rosenberg, G. B, 2008). Innføring av innkjøp-til-betalingsprosessen har strømlinjeformet forretningsprosessene som går på tvers av organisatoriske grenser. Overgangen fra manuelle til elektroniske prosesser har økt produktiviteten og forbedret forholdet til råmaterialleverandøren. Web- baserte interne kontroll, bruk av sjekklister, signatur av elektroniske betalinger og manuell godkjenning, har eliminere risiko for feil, og bedret kontroll. Innkjøp- til- betalingprosessen har ført til en mer nøyaktig transaksjonsbehandling. Nyere forskning fra Accenture(2012) vier imidlertid ikke noe om hva som betegnes som en god og en dårlig ende-til-ende prosessen. Det blir kun hevdet at en high-performance BPO relasjon tar i bruk ende-til-ende prosess i samarbeidet. (Willcocks et al 2012).

Jeg kan dermed på dette grunnlag av funnene jeg har gjort i analysen konkludere med at jeg finner støtte for min påstand, det vil si bruk av ende-til-ende prosessen har bidratt til å optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcede forretningsprosessene. Mine intervjudata begrenser meg på å besvare om denne prosessen er en god prosess eller ikke.

8.3.2 Påstand 2

Overgangen fra en ”pyramide” og til en ”diamantformet” modell har bidratt til å styrke BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine.

Selskapet Lotos har aldri hatt noen interne ansatte til å utføre støttefunksjonene; lønn og regnskap. Det blir gitt et inntrykk av at Lotos betrakter å ha interne ansatte om lite lønnsomt og ser på outsourcing som et bedre alternativt. Dette kommer av at tjenesteleverandøren kan gjennom sin ekspertise og kompetanse utføre tjenesten til en lavere pris. Det blir hevdet at i overgangen fra en ”pyramide” modell og til en ”diamantformet” modell blir de ansatte erstattet med en tjenesteleverandør (Willcocks & Lacity, 2012b). Gjennom dybdeintervjuet kommer det ikke klart fram hva slags organisasjonsmodell Lotos hadde. Lederinformanten hevdet at det kunnes tolkes at selskapet erstattet ”interne ansatte” som de aldri hadde med en tjenesteleverandør. Informanten hevdet at det kunne tolkes at Loto faktisk hadde noen interne ansatte til å utføre støttefunksjonene. Disse interne ansatte var lederinformanten og informanten fra selskapet.

Outsourcing av støttefunksjonene endret imidlertid heller ikke på oppgavene til informantene mine i selskapet. Det blir hevdet at overgangen til en ”diamantlignende” modell endret arbeidsmetoden; mer fokus på funksjoner tilknyttet kunden (Willcock & Lacity 2012b). Begge informantene fra Lotos mente dette ikke stemte, de jobbet fortsatt med støttefunksjonene tilknyttet joint venture regnskap. Eneste fordelen informantene opplevde var mindre ansatte til å utføre transaksjonsaktivitetene. Dette er et resultat av flere koordinerte tjenester med tjenesteleverandøren. (Willcocks, et al, 2012b).

I dybdeintervjuet med Lotos kommer det uklart frem hvordan Accentures har hjulpet dem med å ta mer bevisste valg om servicenivået. På spørsmål om hvilket valg dette var, kunne de ikke gi meg et konkret svar. Begge partene hevder at de har en fellestankegang på at de er sammen om i outsourcing. Det sistnevnte teamet blir utredet i nede påstand.

Basert på funnene i analysen ovenfor finner jeg blandede resultater, i tillegg til at mye av informasjonen jeg har fått kun er basert på tre intervjuer som stort sett har vært basert på

topp- og mellomledernivået. Utvalget setter begrensninger for meg med tanken på å besvare denne påstanden. Usikkerheten om Lotos har en "diamantlignende" organisasjonsmodell eller ikke og om de ansatte er en "bruker" eller "kunde" setter begrensning for meg. Jeg har dermed ikke god nok data til å besvare på påstand 2.

8.3.3 Påstand 3

Samarbeidet mellom Accenture og Lotos kan betraktes som et partnerskap, og ikke som et tradisjonelt leverandør-kundeforhold.

Nyere forskning fra Accenture(2012) viser at partnerskap mellom kunde og leverandør blir sett som en avgjørende bidragsyter til high - performance i BPO (Willcocks, et al 2012).

Gjennom dybdeintervjuet gis det inntrykk av at samarbeidet mellom Accenture og Lotos kan betraktes som et partnerskap. Samarbeidet handler om et engasjement som strekker seg fra det strategiske nivå; felles vurdering av hverandre strategiske mål, og til det operative nivå; felles vurdering av resultatene og fokus på kontinuerlige forbedringer av leveransen. Det blir hevdet at vellykkede BPO relasjoner tar hensyn til hverandres strategiske interesser. Willcocks et al. (2012c) hevder at i et partnerskap er det ingen som er en kunde eller en tjenesteleverandør. Begge parter jobber sammen om outsourcing og fokuserer på en kontinuerlig forbedring.

På spørsmål om det fokuseres på kontinuerlige forbedringer, forklarer Accenture at de stadig kommer med anbefalinger og foretar små endringer i prosedyren for å effektivisere leveransen av tjenesten. Lederinformanten fra Accenturer påpeker at "Hvis vi ser at ting kan gjøres annerledes og som kan forbedre for eksempel konkurranseposisjonen til Lotos, så formidler vi dette". Dette gir inntrykk av at Accenture ønsker å være den "forlengede armen", altså en samarbeidspartner for Lotos.

Samarbeidet mellom partene kan også bli betraktet som et tillitsfull forhold. I forbindelse med oppkjøp av nye lisenser, søkte Lotos råd fra fra Accenture. Dette blir ble betraktet som et positivt tegn fra Accenture og tolker det som at selskapet har tillit til dem og betrakter Accenture som mer enn en potensiell tjenesteleverandør. Click & Duening,(2012) hevder at et tillitsfull forhold bygger på felles visjoner og forventinger om gjensidig respekt og forståelse. Kernt & Willcocks,(2002) hevder også at et outsourcingforhold krever et stabilt

og trygt partnerskap. Lotos påpeker også at samarbeidet med Accenture har økt til fleksibiliteten; mer tid til å fokusere på andre områder samt tjenesteleverandørens raske evne til å tilpasse endrende forhold. Samarbeidet mellom Accenture og Lotos kan i følge Kern & Willcocks,(2012) bli betraktet som ”The partnering view, siden det samarbeidet for å nå fellesmål samtidig som det gir fleksibilitet.

Willcocks, et al. (2012) hevder at justering og redefinering av forretningsmessige mål er nødvendig etter hvert som outsourcingforholdet modnes. Dette gjøres for å ta hensyn til endringer som kan ha forekommet over tid. Oppkjøp av de 14 nye lisensene vil føre til endringer i SLA og RSLA samt i kontrakten. Disse endringene er knyttet til overføring av to ressurser til Lotos i tillegg har det sistnevnte selskape et ønske om å overføre innkjøpsprosessen sin til Accenture. Click & Duening (2005), hevder at fleksibilitet i forholdet er viktig. Begge partene må være villig til å gjøre tilpasninger etter hvert som forholdet endrer seg. På spørsmål om partene tidligere har justert eller redefinert sine forretningsmessige mål, gir Accenture en negativ respons. Det forklares at leveransen av tjenesten er fast, for eksempel hvor mange årsverk som skal brukes på å levere er allerede forhåndsbestemt.

Konflikter i et samarbeidsforhold kan ikke unngås og dermed er det viktig at konflikter håndteres på en korrekt måte. En lønnskonflikt mellom partene i januar 2013, førte til forsinkelser i lønnsutbetaling til de ansatte i Lotos. En misforståelse og kommunikasjonssvikt mellom treasury- og payroll avdelingen om hvem som skulle godkjenne lønn førte til at lønnsutbetalingen ble forsinket. Denne forsinkelsen kom av manglende godkjenning fra banken. Gottschalk,(2005) referer denne konflikten som en ”*pseduo konflikt*” som oppstår på grunn av manglende informasjon, kommunikasjon eller misforståelser. Først etter en langhelg, ble denne feilen oppdaget og Accenture tok umiddelbar kontakt med Loto. Accenture påpeker at de har et ønske om å ha et åpent forhold til Lotos . Åpenhet, ærlighet og høy grad av tillit mellom partene er i følge Accenture den store hemmeligheten til et vellykket samarbeid. Dette er i tråd med Willcocks & Lacity (2012c) som hevder at konflikthåndtering krever en høy grad av tillit, ærlighet og åpenhet.

En årsaksanalyse ble gjennomført etterfulgt av identifisering av den beste løsningen. Nye rutiner kom på plass for å forsikre at den samme og lignende feil ikke skulle gjentas. Det ble innført back up på hvem som skulle godkjenne betalinger. Muntlig kommunikasjon ble

avviklet og elektroniske kopier av leveransen ble tatt i bruk. Rutiner ble opprettet for å tilsendt bekreftelser på betalte faktura, lønn og reisekrav fra treasury-avdelingen. Dette er i tråd med Willcocks et al (2012) som hevder at partene må utføre en årsaksanalyse, deretter identifisere den beste løsningen og til slutt ta for seg de kommersielle implikasjoner. Konflikten ble løst gjennom et tett samarbeid. Et ønske om å ta vare på hverandres interesser var et fokus fra begge parter. Denne konfliktløsningen ligner på en samarbeidende konfliktstilnærming og er preget av en ”vinn-vinn” situasjon for begge parter.

Basert på funnene jeg har gjort i analysen, kommer det frem at samarbeidet mellom Accenture og Lotos har de tre kriteriene²⁹ for et partnerskap på plass. Begge parter tar hensyn til hverandres strategiske langsiktige interesser. Det ligger et fokus på kontinuerlige forbedringer i form av anbefalinger og endringer i prosedyrene. Etter hvert som endringer vil inntreffe forholdet vil de forretningsmessige målene justeres eventuelt revurderes. Oppståtte konflikter løses i et felleskap- samarbeidende konfliktstilnærming . Jeg kan dermed på disse grunnlagene konkludere med at jeg finner støtte for min påstand, det vil si -samarbeidet mellom Accenture og Lotos E&P kan betraktes som et partnerskap, og ikke som et som et tradisjonelt leverandør-kundeforhold.

8.3.4 Påstand 4

Casevirksomhetene mine har gjennomført en vellykket endringsledelse

I overgangen fra sin tidligere tjenesteleverandør og over til Accenture, blir det påpekt at Lotos har opplevd store endringer i arbeidsmetoden. Manuelle prosesser har blitt erstattet med elektroniske og dermed redusert mye av arbeidet. Dette blir referert som inkrementelle endringer når systemer og prosedyrer blir innført (Kvålshaug og Wennes,2012). Overføring av innkjøpsprosessen er en annen endring som snart vil bli overført fra Lotos til Accenture. Denne prosessen er veldig tids og ressurskrevende for Lotos og derfor ønsker ledelsen å flytte prosessen.

På spørsmål om hvordan Accenture ser på endringsledelse, understreker det at selskapet haren kontinuerlig fokuseres på forbedringer som kan hjelpe Lotos til å oppnå en bedre leveranse av tjenestene og økt ytelse. En av informantene mine fra Accenture forteller at selskapet nylig kom med en anbefaling om å erstatte det gamle timeregisteringssystemet Hult & Lillevik-lønn med det nye timeregisteringssystemet pro-plan time. Dette systemet vil effektivisere behandlingen av lønn.

Både Accenture og Lotos mente de hadde en høy grad av samarbeidsengasjement mellom seg. Dette har tidligere blitt konkludert under påstand 3. Willcocks og Lacity (2012d) hevder at en høy grad av samarbeidsengasjement mellom kan partene bidra til økt ytelse.

I følge Willcocks og Lacity (2012d) vil håndtering av endringer også føre til redefineringsmessige mål. Slik tidligere nevnt under påstand 3, vil Lotos sitt oppkjøp av nye lisenser føre til endringer i kontrakten, SLA og RSLA målstyringene. Disse endringene kommer av at selskapet har bedt om to nye ressurser fra Accenture og har overført ansvaret for innkjøpsprosessen til selskapet.

Basert på de funnene jeg har gjort i analysen, finner jeg blandede resultater. Lotos har gjennomført inkrementelle endringer, men fortsatt er det lite som tyder på endringsledelse. I tillegg er mye av informasjonen kun basert på to intervjuer som har vært fra toppledernivået. Utvalget setter begrensning for meg for å besvare denne påstanden. Jeg har dermed ikke gode nok data til å besvare påstand 4.

8.3.5 Påstand 5

Lotos E&P har fokusert på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene

I dybdeintervjuet påpekte Lotos fire strategiske drivere/ fordeler som de betraktet ved outsourcing. For å få en bedre forståelse på hvordan de ulike fordelene ble vektlagt, ba jeg lederinformanten om å rangere disse. Et interessant funn viser at på grunn av en dårlig erfaring med sin tidligere tjenesteleverandør, var Lotos skeptisk til å outsource på nytt.

Tabell 3 presenterer hvordan fordelene ble rangert hvor 1 representere den driveres som ble vektlagt mest og 4 som ble vektlagt minst.

Tabell 3 Vurdering av strategiske drivere

1	Tilgang til kvalifisert arbeidskraft
2	Økt kvalitet
3	Kostnadsbesparelser
4	Kontroll over funksjoner

Lederinformanten rangerer tilgang til kvalifisert arbeidskraft som den største fordelen ved outsourcing av støttefunksjonene; lønn- og regnskap. Dette argumenteres med at Lotos er et polsk datterselskap som etablerte seg på norsk sokkel med ingen kompetanse om det norske regnskapet. Ledelsen mente derfor det var mest hensiktsmessig å outsource støttefunksjonene; lønn- og regnskaps i stede for å beholde dem internt i selskapet.

På en side har outsourcingen den fordelen at selskaper får tilgang til kompetanse, mens det på en annen side involverer risiko i forhold til at selskapet kan miste den kompetansen man har internt. Selskaper kan miste sin interne kompetanse som følger av at ansatte som tidligere utførte arbeidsoppgavene slutter når arbeidsoppgavene blir outsourcet. Lotos stod ikke i fare for å miste kompetansen de allerede hadde. Selskapet regnskapsavdeling ble outsourcet med en gang de etablerte seg i Norge, og dermed mistet de ingen ansatte eller kompetanse, siden de ikke hadde noe å miste.

Accenture ble valgt på bakgrunn av på deres sterke fagmiljø, teknologi, og ekspertise som kunne utføre tjenesten av bedre kvalitet. Quinn & Hilmer 1994; Queling & Duhamel, 2003; og Solli-Sæther & Gottschalk, (2007) argumenterer for at tilgang til ekstern kompetanse kan faktisk bedre ytelse og kvalitet på de outsourcete funksjonene. Innføring av ny teknologi kan også medføre betydelige kostnadsreduksjoner og forbedre konkurransefortrinn og prosessytelse, i følge Aase (2005).

Lotos gir inntrykk på at selskapet har opplevd store forbedringer i ytelse og kvalitet på de outsourcete funksjonene. Slikt nevnt under påstand 1, har innføring av ende-til-ende prosessen bidratt til en mer nøyaktig transaksjonsbehandling som har ført til økt kvalitet i

tjenestene. Samarbeidet er preget av en riktig arbeidsfordeling mellom partene og dermed har Lotos ingen avhengighetsforhold til tjenesteleverandøren. Samarbeidet sørger også for fordelaktige styresammensetninger - *rådgiving*. Accenture fokuserer på en kontinuerlig forbedring og kommer med anbefaling som kan effektivisere leveransen av tjenesten. Disse faktorene hadde ikke vært til stede dersom Lotos hadde vært avhengig av Accenture. Dette er i tråd med Kvålshaugen og Wennes, (2012) som hevder at avhengig og usikkerhet knyttet til bruk av eksterne ressurser kan reduseres gjennom samarbeidsrelasjoner og styresammensetning.

Kompetansebehovet blir også dekket av et personell med en lang og solid kompetanse og erfaring i BPO. Tilgang til ekstern kompetanse og ressurser har også tillatt Lotos til fokusere mer på selskapets kjernevirksomhet. Selskapet er i en vekstfasen og dermed er det viktig at det fokuseres på kjernevirksomhet som danner et grunnlag for å utvikle konkurransefortrinn. Dette er i tråd med Bartélemy (2003) som hevder at organisasjoner må fokusere på de aktiviteter de er best på og kan dermed forbedre sin totale ytelse. I følge Quinn og Himlers(1995) og McIvor (2008) vil outsourcing kunne frigjøre ressurser når selskapet oppnår økt fokus og konsentrasjon mot sin kjernevirksomhet.

Innføring av nye teknologiske systemer har også forbedret prosessytelsen; leveransen blir utført raskere i samsvar til de fastsatte kriteriene, manuelle prosesser har konvertert til elektroniske.

Willcocks og Lacity (2012e) hevder at forbedret prosessytelse kan bidra til å identifisere nye områder hvor kostnadsbesparelser mellom 20 til 35 prosent kan oppnå.

Til tross for at jeg spurte etter andre fordeler enn kostnadsbesparelse, ble kostnadsbesparelser rangert som nr. 3. Et ønske om å spare kostnader var et annen fordel Lotos ønsket å oppnå ved outsourcingen. Færre ansatte krevde mindre infrastrukturer og støttesystemer. Lotos, mente dette kunne føre til en raskere og mer effektiv organisasjon. Kermic et al. (2006) hevder at et ønske om spare kostnader, spesielt indirekte kostnader knyttet til personalkost er et motiv for outsourcing.

Spesifikke beregningen på hva kostnadene ville bli ved å beholde støttefunksjonene internt i selskapet ble gjennomført. Når det gjald transaksjonskostnadene i forbindelse med oppfølgingen hadde det ikke en stor betydning for avgjørelsen om å outsource.

Lederinformanten min fra Lotos mente at kostnadene knyttet til oppfølging, feil og kontroll

ville uansett være til stedet, uavhengig om funksjonene ble outsourcet eller ikke. Gjennom dybdeintervjuet fikk jeg inntrykk av Lotos betraktet å ha interne ansatte som lite lønnsomt. Outsourcing av støttefunksjonene ble sett på som et bedre alternativ, siden tjenesteleverandøren kunne utføre tjenestene til en lavere pris og hadde relevant spisskompetansen. Dette er i tråd med Aase (2005) og Click & Duening (2005) som argumenterer for at forventning om lavere kostnader bygger på ideen om at tjenesteleverandøren kan utføre tjenesten mer effektivt til en lavere pris. I følge Kermic, et al. (2006) tar tjenesteleverandører i bruk stordriftsfordeler for å oppnå dette nivået av effektivitet. Stordriftsfordeler kommer av at tjenesteleverandøren er i stand til å standardisere tjenester ved å ta bruk i sin egen teknologi og tilbyr tjenester til flere kunder. Lotos påpekte at til tross for at kostnadsbesparelsene ble sett som en underliggende driveren for outsourcingen, var den fortsatt viktig, men samtidig var det flere faktorer som preget beslutningsgrunnlaget i like stor grad. Lederinformanten poengterte at ***”økonomien til en hvert selskap er det underliggende i alle avgjørelser”***. Selskapet ga inntrykk av at de var villig til å akseptere en høyere kostnad for å oppnå høyere kvalitet på tjenesten.

Videre hevder informantene fra Lotos at det var viktig at lønn- og regnskapsfunksjoner, blir levert og utført korrekt, og dermed er det vesentlig å ikke miste kontroll over disse. Innsyn i systemene gjorde det lettere å kontrollere betalingen av faktura og lønnsbetaling samt ukorrekt data blir raskere oppdaget. Dette har ført til økt kvalitet i leveransen av tjenesten. Jevnlige servicemøter og gjennomgåelse av servicereporter med Accenture samt daglig kommunikasjon med selskapets ansatte, har også bidratt til redusert misforståelser.

På spørsmål om hvilke tanker selskapet gjør om *global sourcing evolusjon*³⁰, mener Lotos dette er for tidlig å tenke på siden selskapet fortsatt er i en vekstfase. Informanten fra selskapet hevde potensialet for å optimalisere outsourcingstjenester globalt kan oppstå en gang i fremtiden.

Basert på de funnene jeg har gjort i analysen kommer det frem Lotos fokuserer på andre tilleggsverdier enn kostnadsbesparelse. Tilgang til kvalifisert arbeidskraft, økt kvalitet og kontroll over funksjoner, er andre fordeler selskapet fokuserer på å oppnå gjennom samarbeidet med Accenture utenom en kostnadsbesparelse. Til tross for at

kostnadsbesparelser blir sett som en viktig fordel, er Lotos villig til å akseptere en høyere kostnad for å oppnå høyere kvalitet på tjenesten. Samarbeidet mellom partene viser også at et av de tre imperativene for å oppnå forretningsmessige fordeler utover kostnadsreduksjon er å finne. Jeg kan dermed på disse grunnlagene konkludere med at jeg finner støtte for min påstand Lotos fokuserte på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene.

8.3.6 Påstand 6

Accenture er opptatt av å yte mer enn bare "grønne" service

Gjennom dybdeintervjuet fra Accenture gis det et inntrykk av at samarbeidet mellom partene blir karakterisert som vellykket når leveransen oppfyller de fastsatte SLA- målene. En vellykket leveranse sier ingenting om støy på andre prosesser som må rettes opp. Accenture mener at fokuset bør ligge på å møte de fastsatte SLA-målene med et ønske om yte mer enn en "grønn³¹" service. Det er alltid rom for forbedringer, forklarer informantene fra selskapet. På spørsmål om hvordan det kan å ytes mer enn en "grønn" service, påpeker informantene at de stadig ser etter ting hos Lotos som kan forbedres, for eksempel lages det ukentlige prognoser av bankbeholdningen som viser alle inn- og utbetalingene for de neste fire ukene. Dette er en tjenestee som ikke er påkrevd å levere, men blir levert siden Accenture ønsker å yte mer til kunden. Accenture har et fokus på å hjelpe og veilede Lotos i de områder de har kompetanse og ekspertise. I følge lederinformanten min fra Accenture er det denne differansen som skiller selskapet fra andre tjenesteleverandører i markedet.

Hvilken spesifikke utfall Lotos fokuserer på å oppnå fra samarbeidet med Accenture er uklart. Lederinformanten min fra Lotos hevder at Accenture er flinke til å veilede og konstant komme med forbedringsforslag. Små forbedringer underveis i samarbeidet kan styrke det nåværende konkurransefortrinn til selskapet, gjennom frigjøring av ressurser til å jobbe med kjernevirksomheten. Dette er i tråd med Willcocks og Lacity (2012f) som hevder at utnyttelse av tjenesteleverandørens kompetanse kan styrke og bygge kundens konkurransefortrinn.

På spørsmål om hvilke intensiver er innebygd i kontrakten, påpeker Accenture at dette ikke er relevant for samarbeide, siden Lotos er en liten kunde. Lederinformanten fra Accenture understreker at etter hvert som selskapet vil vokse- fra å være et liten selskap og til å bli et mellomstort selskap, kan det vurderes å ta med noen intensiver for ytelse. Hvilken intensiver dette blir er uklart.

Basert på de funnene jeg har gjort i analysen kommer det frem at Accenture fokuserer på å levere mer enn en "grønn" service. Det er alltid rom for forbedringer og Accenture ser stadig etter ting hos Lotos som kan forbedres. Et felles ønske om å levere mer, enn det som er fastsatt i avtalen, er å finne i samarbeidet. Accenture er veldig opptatt av å yte en tilleggs service, enten det er snakk om å lage prognoser over bankbeholdningen, eller komme med anbefalinger. Selskapet fokuserer også på å hjelpe og veilede Lotos i de områder de ikke har kompetanse og ekspertise. Størrelsen på kundens virksomhet er liten og dermed er det ikke behov for innebygde intensiver, om intensiver blir tatt med i fremtiden, avhenger av kundens størrelse. Basert på dette mener jeg at jeg har støtte for påstand 6, som var at tjenesteleverandøren er opptatt av å yte mer enn en "grønn" service.

8.3.7 Påstand 7

Lotos E&P betrakter Accenture ansatte som en del av sin egen virksomhet og dette har ført til en sterkere forpliktelse blant de ansatte.

Gjennom dybdeintervjuet med Accenture, gis det et inntrykk på at de ansatte i selskapet ikke betrakter seg selv som en del av virksomheten til Lotos. Denne følelsen kommer av at de sitter på kontoret til Accenture og ikke hos Lotos når de utfører tjenestene. Som tidligere nevnt under påstand 3, er samarbeidet mellom et partnerskap. Informantene påpeker videre at all form for kommunikasjon mellom dem og Lotos skjer gjennom epost. Flere av informantene uttrykker et ønske om å møte dem de kommuniserer med i virkeligheten. Som tidligere nevnt under påstand 2, blir de ansatte i Accenture ikke inkludert på de månedlige servicemøtene. Kun ledelsen fra Accenture og Lotos representerer disse.

På spørsmål om Lotos inviterer Accenture til sosiale arrangementer, gis det en negativ respons. Lederinformanten fra Lotos, forklarer at så lenge de ansatte fra Accenture ikke sitter i selskapet er det ikke vanlig å invitere å dem. I følge informanten fra Lotos, er selskapet veldig dårlig til å arrangere slike sammenkomster. Til tross for at Accenture ikke blir invitert

til sosiale arrangementer hevder Lotos, at de fortsatt betrakter dem som en utvidelse av selskapet. Det blir påpekt at Lotos kjenner til navn på alle de ansatte i Accenture som jobber i leveranseteamet for Lotos.

Informasjonsdeling som kortsiktige og langsiktige planer samt mål mellom partene er også i finne i samarbeidet. Flere av informantene fra Accenture gir inntrykk på at dette forenkler og forbedrer problemløsning og tilpasning, fordi partene er villig til å dele private sensitiv informasjon. Click& Duening,(2005) hevder at en proaktiv og intens kommunikasjon kan bidra til utviklingen av forholdet, og begge parter må oppmuntre hverandre til å yte sitt beste.

På spørsmål om hvordan Lotos motiverer Accenture til å gjøre en god jobb, hevder flere av informantene fra Accenture at denne motivasjonen kommer fra de respektive avdelingslederne i *fellestjeneste senteret*³². Til tross for at de ikke føler seg som en del av virksomheten til Lotos, påpeker flere av informantene at de har et ønske om å yte sitt beste. Dette kommer av at de føler en sterk forpliktelse til selskapet. En sterk forpliktelse handler om å yte mer enn en ”grønn” service, kommer med forslag til forbedring, ta vare på interessene til Lotos, forklarer informantene. En av informantene fra Accenture siterer; ”*Jeg unner Lotos alt godt og gjør alltid mitt beste. Det føles litt som mitt eget selskap.*”

Lotos påpeker også at de begge prøver å ta seg tid til å snakke med ansatte hver gang de besøker lokalet til Accenture i forbindelse med servicemøtene. Willcocks og Lacity (2012f) hevder at klientlederen bør besøke tjenesteleverandørens ansatt en til to ganger i året for å opprettholde den sterke forpliktelsen til kundens organisasjon.

Basert på de funnene j jeg har gjort kommer det frem at Lotos ikke betrakter de ansatte i Accenture som en del av sin egen virksomhet Til tross for at Lotos hevder at Accenture er en utvidelse av selskapet deres, er det ikke gode nok data som støtter denne påstanden. Accenture blir ikke invitert på sosiale arrangementer, de ansatte får ikke delta i servicemøtene. Det kommer ingen motivasjon fra Lotos til å gjøre en god jobb. Denne motivasjonen kommer fra de respektive avdelingslederne Til tross for at de ansatte i Accenture ikke føler seg som en del av virksomheten, føler de fortsatt at de har en sterk

³² Se kapittel 4.3

forpliktelse til Lotos. Ansatte ønsker det beste for selskapet og er villig til å yte mer enn en "grønn" service. For noen av informantene fra Accenture føler Lotos litt som sitt eget selskap.

Jeg kan dermed på grunnlag av dette konkludere at jeg delvis finner støtte for min påstand- Til tross for at Lotos betrakter ikke Accentures ansatte som en del av sin virksomhet, har de ansatte i Accenture en sterk forpliktelse til selskapet.

8.3.8 Påstand 8

Bruk av teknologi i BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine har ført til forbedringer i leveransen.

Nyere forskning fra Accenture (2012) viser at high-performance BPO relasjoner utnytter teknologi for forretningsresultater (Willcocks, et al. 2012). Teknologi er helt klart en viktig faktor som gjør det mulig for å oppnå suksess mellom partene.

Gjennom intervjudataene fra Lotos og Accenture gis det inntrykk på innføring av teknologi mellom partene har ført til endringer i kundens virksomhet.

Innføring av ERP systemet- SAP Business One har sikret en smidig og bedre gjennomføring av leveransen. Dette kommer av en automatisk og sammenhengende arbeidsflyt fra en avdeling til en annen, forklarer lederinformanten min fra Accenture. Siden alle transaksjonene skjer via ERP- systemet minimerer det også risikoen for at en transaksjon bli "glemt". Systemet gir også en komplett innsyn i alle prosessen på tvers av leveransen og dermed muliggjøres en bedre og raskere samarbeid på tvers av alle avdelingene i fellestjeneste senteret. Innføring av ERP- systemet har også forbedret datakvaliteten med å forbedre de underliggende prosessene, i følge Lotos. Dette har resultert til at bedre beslutninger blitt gjennomført. Innføring av Business Intelligence³³ i ERP systemet har også bidratt til identifisere potensielle områder for forbedringer, forklarer lederinformanten min fra Accenture. Dette er i tråd med Rajesh.K(2011) som snakker om fordelene ved et ERP- system.

Bruk av ende-til-ende *prosessen- innkjøp-til- betaling* har også forbedret drivseffektivitet; kortere syklustider, lavere kostnader, og evne til å håndtere ekstra arbeid uten økning i

³³ Business Intelligence (BI) handler om å samle, analysere og gi tilgang til informasjon for å kunne ta kvalifiserte beslutninger og raskt tilpasse virksomheten til endringer. (<http://www.bouvet.no/Teknologi/Business-Intelligence/>)

ansatte, i følge Lotos. Innsyn i prosessene har også ført til mer kontroll over aktivitetene og selskapet kan reagere raskere til ukorrekte data. Dette er i tråd med Willcocks og Lacity (2012a) som nevner fordelene ved bruk av ende til ende prosess

Innføring av fakturasystemet eye share har også gjort det enklere å gjøre papirbasert informasjon tilgjengelig digitalt. Lederinformanten min fra Accenture forklarer at dette systemet tar for seg elektronisk behandling av inngående faktura. Som tidligere nevnt under påstand 1, innbefatter dette systemet, skanning, tolking, arbeidsflyt og en sømløst integrasjon med ERP-systemet- SAP Business One. Dette systemet tillater enklere søk og gjenfinning av dokumenter, automatisering av rutiner og oppfølging. Validering av regler og data og kontroll av godkjente fullmakter er mulig gjennom dette systemet. Som et resultat av dette, påpeker lederinformanten min fra Lotos, at systemet har ført til reduserte kostnader, bedre oversikt og kontroll over aktivitetene, økt effektivitet, forbedret internkontroll og økt lønnsomhet.

Som tidligere nevnt under påstand 4, vil Accenture overta innkjøpsprosessen til Lotos. På spørsmål om hvilke endringer Accenture vil gjennomføre i systemet, blir fakturaautomatisering nevnt. Bruk av e-faktura, vil redusert kostnader gjennom organisering av forvaltning og prosess standardisering. I følge Willcocks og Lacity(2012a) er automatisering nøkkelen til både kostnadsreduksjon og høyere nivåer av standardisering.

Bruk av teknologi har også bidratt til å gjøre kommunikasjonen billigere, raskere og mer effektiv. Lederinformanten min fra Accenture påpeker at selskapet er tilgjengelig for Lotos enten via epost, tekstmelding eller telefon. Lotos, påpeker at de opplever en nesten øyeblikkelig respons fra Accenture. Videokonferanser har også åpnet muligheten for en direkte kommunikasjon.

På spørsmål om hvilke analyser som ble tatt i bruk for å skape en bedre leveranse for Lotos, ble ikke noen konkrete svar gitt, grunnet informantene fra Accenture ikke kjente ikke til dette. Basert på mine egne observasjoner lages det månedlige risikoanalyser som blir presenter på servicemøtene. Hvilken risiko som kan oppstå underveis i leveransen og hva konsekvensene kan bli, blir presentert i analysen. Etter mitt skjønn blir risikoanalysen laget for å hjelpe Lotos til å forstå hva som skjer og kan skje med leveransen av tjenesten i fremtiden. Willcocks og Lacity (2012a) hevder at tjenesteleverandøren kan bruke sin

bransjekunnskap til å utvikle analyser for å utlede innsikt som kan kontinuerlig kjøre mot bedre prosessytelse.

Basert på de funnene jeg har gjort i analysen kommer det frem at teknologi er hyppig brukt mellom casevirksomhetene mine. Innføring av ERP- systemet SAP Business One, har ført til en smidig og bedre gjennomføring av leveransen. Mer innsyn i prosessene har ført til bedre kontroll over funksjonene, forbedret datakvalitet og samarbeidet og lavere kostnader. Automatisering av rutiner og oppfølging, validering av regler og data samt kontroll av godkjente fullmakter i SAP eye- share systemet har også bidratt til å øke lønnsomhet og effektivitet, redusert kostnader og økt lønnsomhet. Jeg kan dermed på grunnlag av dette konkludere med at jeg finner støtte for min påstand; Bruk av teknologi i BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine har ført til forbedringer i leveransen.

9 Konklusjoner

9.1 Formålet med utredningen

Formålet med denne utredningen var å undersøke om relasjonen mellom Accenture og Lotos kan betegnes som en high-performance. For å belyse teamet utarbeidet jeg 8 påstander med utgangspunkt i Accentures forskning (2012) Achieving High-Performance in BPO. Disse påstandene hjalp meg til å besvare på min problemstilling. I tillegg utarbeidet jeg en målsetning som tok for seg kontraktsoppbyggingen mellom casevirksomheten. Denne målsetningen var ment som en bakgrunnsbeskrivelse for samarbeidet.

9.2 Svar på påstandene

Nye forskning fra Accenture (2012) hevder at innføring av ende-til-ende prosessen kan ha en innvirkning på forretningsprosessenes. Funnene hos i analysen bekrefter at casevirksomhetene benytter seg av en *innkjøp-til betalingsprosess*. Denne prosessen har strømlinjeformet forretningsprosessene som går tvers av organisatoriske grenser. Overgangen fra manuelle til elektroniske prosesser har økt produktiviteten og forbedret forholdet til råmaterialeleverandøren. Web- baserte interne kontroll, bruk av sjekklister, signatur av elektroniske betalinger og manuell godkjenning, har eliminere risiko for feil, og bedret kontroll. Innkjøp- til- betaling prosessen har ført til en mer nøyaktig transaksjonsbehandling.

Basert på dette mener jeg at jeg har støtte for påstand 1, som var at innføring av ende-til-ende prosessen har bidratt til å optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcede forretningsprosessene.

Forskningen (2012) viser også at transformasjon internt i kundens organisasjon er positivt relatert til å optimalisere et BPO forhold. Mine funn indikerer at det er blandede oppfatninger blant casevirksomhetene i forhold til forankring og kjennskap til kundens organisasjonskultur. Enkelte av informantene ga uttrykk for at kundens organisasjon var en "diamantformet" modell, mens andre ga uttrykk for at det var en "pyramidemodell". Uklarhet om *de ansatte i kundens organisasjon var er en "bruker" eller "kunde" setter også begrensninger for meg, Jeg mener imidlertid at mitt datagrunnlag er begrenset som følger av at jeg stort sett har snakket har snakket med topp og mellomledere. Jeg har dermed ikke tilstrekkelig grunnlag for å besvare påstand 2- var om overgangen fra en "pyramide" og over til en "diamantformet" modell, har bidratt til å styrke BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine.*

Videre viser mine resultater at casevirksomhetene mine ser på samarbeidet mellom seg som et partnerskap, og ikke som et tradisjonelt kunde-leverandørforhold.

Begge casevirksomhetene jobber i felleskap med å forstå hverandres strategiske mål, felles vurderinger av resultat og fokus på kontinuerlige forbedringer av leveransen. Justering av forretningsmessige ville bli gjennomført i forbindelse med Lotos E&P sitt oppkjøp av nye lisenser og oppståtte konflikter blir løst i felleskap. Nyere forskning fra Accenture (2012) klassifiserer disse tre samarbeidsatferdene et partnerskap. *Jeg mener derfor at jeg har støtte for påstand 3, som var at samarbeidet mellom casevirksomhetene mine kan betraktes som et partnerskap, og ikke som et tradisjonelt leverandør-kundeforhold.*

Alle organisasjoner opplever endringer på forskjellige måte, og kan være store og omfattende eller små og enkle. Mine funn indikerer på overgangen til Accenture, har medført betydelige endringer i virksomhet til Lotos E&P. Endring i arbeidsmetode etter innføring av teknologiske systemer og prosedyrer, tjenesteleverandørens fokus på å møte kundens endrede behov og en forpliktelse til kontinuerlig fokus på forbedringer av leveransen, har bidratt til forretningsmessige endringer og økt ytelse. *Basert på dette mener jeg at jeg har støtte for påstand 4, som var at casevirksomhetene mine har gjennomført en vellykket endringsledelse.*

Nyere forskning fra Accenture (2012) viser at skillet mellom high-performance BPO relasjon og et vanlig BPO relasjon ligger i hvordan ledelsen ser på kostnadsbesparelser. Mine funn indikerer på at Lotos E&P valgte Accenture som sin nye tjenesteleverandør, på bakgrunn av selskapets sterke fagmiljø, teknologi, og ekspertise som kunne utføre tjenesten av bedre kvalitet.

Et annet interessant funn viser at på grunn av en dårlig erfaring med sin tidligere tjenesteleverandør, var kunden veldig skeptisk til å outsource på nytt. Mine resultater viser at hovedmotivet for å outsource støttefunksjonene; lønn og regnskap var et ønske om å få tilgang til kvalifisert arbeidskraft, økt ytelse, kostnadsreduksjon og kontroll over funksjonene. Til tross for at Lotos så på kostnadsbesparelse som en viktig fordel, var selskapet villig til å akseptere en høyere kostnad for å oppnå bedre kvalitet på tjenesten. Mine funn indikerer også på en av de tre imperativene for å oppnå *forretningsmessige fordeler utover kostnadsreduksjon*, er å finne i samarbeidet. *Jeg mener derfor jeg har støtte for påstand 5, som var Lotos E&P fokuserte på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene*

Ofte betrakter kunden en BPO relasjon som en muligheten til å realisere sine strategiske målsetninger. Dette innebærer at partene ser utover den grunnleggende forutsetningen for god leveranse- altså nå de fastsatte SLA målene og fokuserer mer på innovasjoner og bedre forretningsytelser. Nyere forskning viser at high-performance relasjoner sikter på spesifikke utfall som kan hjelpe kunden å oppnå konkurransefortrinn og styrke nåværende konkurransefortrinn. Innebygde intensiver for ytelser i kontrakten er et annet tiltak organisasjoner tar i bruk for å oppnå sine strategiske målsetninger.

Mine resultater viser at tjenesteleverandøren fokuserer mer på å yte en ”grønn” service, det er alltid rom for forbedringer og tjenesteleverandøren ser stadig etter ting hos kunden som kan forbedres. Et felles ønske om å levere mer, enn det som er fastsatt i avtalen, er å finne blant informantene mine i tjenesteleverandørens virksomhet. Informantene fra tjenesteleverandørens virksomhet er veldig opptatt av å yte en tilleggs service, enten det er snakk om å lage prognoser over bankbeholdningen, eller komme med anbefalinger. Mine funn indikerer også på at tjenesteleverandøren har et fokus på å hjelpe og veilede kunden i de områder de ikke har kompetanse og ekspertise. Størrelsen på kundens virksomhet er liten og dermed er det ikke behov for innebygde intensiver, om intensiver blir tatt med i fremtiden, avhenger av kundens størrelse. *Basert på dette mener jeg at jeg har støtte for påstand 6, som var at tjenesteleverandøren er opptatt av å yte mer enn en ”grønn” service.*

Nyere forskning fra Accenture (2012) viser at tjenesteleverandørens ansatte kan få en sterkere forpliktelse til kundens organisasjon, dersom de blir behandlet som en del av kundens virksomhet gjennom et virtuelt og fysisk samarbeid. Funnene fra mine casevirksomhet viser at til tross for at kunden mener de betrakter tjenesteleverandøren ansatte som en del av sin egen virksomhet, er det ingenting som støtter denne påstanden. Tjenesteleverandørens ansatte blir ikke inkludert på de månedlige servicemøtene, og invitasjon til sosiale arrangementer fra kunden er heller ikke å finne i samarbeidet. Mine funn viser også at det foregår en daglig kommunikasjon mellom informantene mine fra tjenesteleverandøren og ledelsen fra kundens virksomhet. Til tross for dette indikerer funnene mine at flesteparten av informantene mine fra tjenesteleverandørens virksomhet ikke har møtt ledelsen fra kundens virksomhet i virkeligheten. Videre indikerer mine funn at motivasjon for å gjøre en god jobb ikke kommer fra kunden, mens fra de respektive avdelingslederne i fellestjeneste senteret. Informantene mine fra tjenesteleverandøren har også ønske om å yte sitt beste, siden de fokuserer på å levere mer enn en ”grønn” service, og ønsker det beste for kundens virksomhet. En av informantene mine fra tjenesteleverandørens virksomhet påpekte også at kundens virksomhet føltes litt som hennes eget selskap. Mine resultater viser at tjenesteleverandørens ansatte har en sterk forpliktelse til kundevirksomheten, men dette er ikke et resultat av at kunden betrakter de ansatte som en del av sin egen virksomhet. *Basert på dette mener jeg at jeg delvis har støtte for påstand 7, som er Kunden betrakter tjenesteleverandørens ansatte som en del av sin egen virksomhet og dette har ført til en sterke forpliktelse blant de ansatte.*

Skillet mellom High-performance BPO relasjoner og vanlig BPO relasjon er evne til å utnytte teknologi for forretningsresultater. Nyere forskning fra Accenture (2012) viser at teknologi er helt klart en viktig faktor som gjør det mulig for å oppnå suksess mellom partene. Mine resultater viser at teknologi mellom casevirksomhetene blir hyppig benyttet. Innføring av ERP-systemet har ført til en smidig og bedre gjennom føring av leveransen. Mer innsyn i prosessene- bedre kontroll over aktivitetene, forbedret datakvalitet og samarbeid og lavere kostnader har hatt en sentral rolle i forbedring av leveransen. Automatisering av rutiner og oppfølging, validering av regler og data og kontroll av godkjente fullmakter i eye- share systemet har også bidratt til å øke lønnsomhet og effektivitet, redusert kostnader og økt lønnsomhet. *På grunnlag av disse funnene finner jeg støtte for påstand 8 som var bruk av teknologi i BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine har ført til forbedringer i leveransen.*

Funnene i utredningen bekrefter blant annet at relasjonen mellom Lotos E&P og Accenture kan betraktes som en high-performance BPO relasjon. Samarbeidet oppfyller 7 av 8 kriterier som definerer en high performance:

- *Innføring av ende-til-ende prosessen har optimalisere ytelsen og effektiviteten i de outsourcete forretningsprosessene,*
- *Samarbeidet mellom casevirksomhetene mine er et partnerskap*
- *Casevirksomhetene har gjennomført en vellykket endringsledelse som har endret arbeidsmetoden*
- *Lotos E&P har fokusert på andre fordeler enn kostnadsbesparelser ved outsourcing av støttefunksjonene*
- *Accenture fokuserer på å yte mer enn en ”grønn” service,*
- *tjenesteleverandørens ansatte har en sterke forpliktelse til kunden og*
- *Bruk av teknologi i BPO forholdet mellom casevirksomhetene mine har ført til forbedringer i leveransen.*

9.3 Begrensninger ved utredningen

En utredning vil alltid stå ovenfor svakheter med tanken på begrensninger og mulige feilkilder.

Jeg ser det som en svakhet å ha sendt ut intervjuguiden i forkant av intervjuene til informantene mine. Denne siden kan ses fra to aspekter. Dette kan ha tjent både til gode gjennomtenkte solide svar eller ført til at den egentlige virkeligheten ikke ble avdekket fullt ut. Det sistnevnte kan komme av at partene ønsket å bevare et godt forhold til hverandre og ikke ønsket å trekke frem de dårlige sidene ved samarbeidsforholdet; dette kan betraktes som et reliabilitetsproblem. Jeg oppfatter imidlertid ikke det siste nevnte som reelt, muligheten til å ha fått jobbet fra innsiden av Accenture hjalp meg til å etablere en tillitsrelasjon med informantene mine.

En annen svakhet er feiltolkning av intervjuobjektet og dermed risiko for å misforstå informasjon. Enkelte av informantene hadde ikke sammenhengende svar i intervjuene sine, og dette skapte utfordringer i forhold til tolkning. Det informantene uttalte tidlig i intervjuet stemte ikke med det som ble utalt senere. Ved å stille oppfølgingsspørsmål fikk jeg

belyst temaet fra flere sider. Gjennom disse oppfølgingsspørsmålene fikk informantene mulighet til å reflektere over svarene sine og sikret dermed så korrekt informasjon som mulig.

En tredje svakhet ved utredningen er utvalget begrenser reliabiliteten for hvordan samarbeidet mellom casevirksomhetene er. Accenture har rullert med nye folk i løpet av de fire år lange samarbeidsforholdet med Lotos E&P. Dette har ført til at jeg ikke har fått alle datagrunnlag knyttet til samarbeidet mellom partene.

Mitt helhetlig inntrykk er allikevel at jeg har produsert en spennende og interessant utredning, det har vært svært lærerikt å jobbe med problemstillingen.

9.4 Behov for videre forskning

Temaet er svakt belyst i det norske næringsliv, og dermed er det vanskelig å sammenligne mine resultater med andre norske virksomheter. Nyere forskning fra Accenture (2012) viser 8 kriterier for å klassifisere en BPO relasjon som high-performance. Det ville vært interessant å undersøke om high-performance kan oppnås ved outsourcing av andre funksjoner av lønn og regnskap.

Som siste punkt mener jeg det kan være interessant å undersøke om oppkjøpet av de 14 nye lisensene til Lotos, kan ha påvirket samarbeidet med Accenture.

10. Litteraturliste

Aase, H.K., (2005). Outsourcing av forretningsprosesser- *muligheter og fallgruve*
Oslo: Universitetsforlag. 185 s.

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforl. 189 s.

Arrow, K.J. (1969). The organisation of economic activity. In the analysis and evaluation of public expenditures: The PBS system, Joint economic committee, U.S. Government Printing, Washington

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforl. 189 s.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantaged. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Corbett, Michael F. (2004b). The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 256 s.

Clements, M., Donnelan, M. in association with Read, C.(2004) CFO Insights Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing. England John Wiley & Sons, Ltd .307 s.

Click Rick. L. & Duening, Thomas.L., (2005) Business Process Outsourcing: The competitive Advantage. Hoboken, New Jersey, USA: John Wilney & Sons, Incorporated. 241 s.

Das, T.K. and Teng, B.-S. (1996) Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies* **33**, 827-841.

Dean, A. & Moon. D Diamond Cluster(2006). <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/diamondclusters-annual-it-outsourcing-study--outsourcings-boom-years-appear-over-as-pace-of-growth-slackens-155018495.html>

EverY <https://www.evry.no/en/services/solutions/erp/> (Lest 06.05.12)

Jacobsen, D. I (2010). Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 1. utg. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlag. 414 s.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utg. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlag. 400 s.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode- for økonomiske administrative fag. 3. utg Oslo: Abstrak forlag AS. 491 s.

Fahy, Martin, Roche Jeremy & Weiner, Anastasia. (2005). *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated. 336 s.

Gottschalk, Petter (2005) *Outsourcingsledelse- Strategisk styring etter tjenesteutsetting av IT- funksjoner*. Oslo: Cappelens Forlas as. 269 s.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen Akademisk. 316 s.

Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk (Vol. 2)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Halvey John K. & Melby, Barbara Murphy (2000) *Business Process Outsourcing- Process, Strategies and Contracts*. United States of America; John Wilney & Sons, Inc. 395 s.

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

Jones, G.R. (1987): *Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures*, *The Academy of Management Journal*. Vol. 30, No. 2, June.

Kolltveit, Bjørn Johs.; Grønhaug, Kjell. TKT, styrekompetanse og organisering. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 11, (1): 63 - 74.

Kvale, S & Brinkmann, S (2009) *Det kvalitative forskningsintervju, 2.utg* Gyldendal Norsk Forlag 337 s.

Kvålshaugen, Rangnhild & Wennes Grete (2012) *Organisere og lede- Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 359 s.

Mahnke, V., & Wareham, J. (2008). *Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing*. *Journal of Informational Technology*, (28): 18-30.

McIvor, Ronan, (2005) *The Outsourcing process*. New York, Cambrigde University Press

Rosenberg G.B (2009) *Automating Procure-to-pay Tilgjengelig*
fra:<http://www.rpic.com/documents/2013/01/automating-procure-to-pay.pdf> Lest (04.03.14

Selnes, Fred (1999) *Markedsundersøkelser. 4 utg* Tano Aschehoug 472 s.

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

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

Quinn, J., & Hilmer, F. (1994). *Strategic outsourcing*. *Sloan Management Review*, Summer: 43-55.

Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5): 647- 661.

Lacity, Mary & Willcocks, Leslie (2012a) Mastering high-performance BPO. Keys to the Kingdom- End to End approach. Accenture

-(2012b) Transformation of the retained organization . Pdf format Accenture

-(2012c) Collaborative BPO governance. Pdf format Accenture

-(2012d) Making Change Management a Priority. Pdf Format Accenture

-(2012e) Value Beyond Cost. Pdf Format Accenture
outcomes .

-(2012f) Technology as a business enabler. Pdf Format Accenture

-(2012g) Strategic F&A partnering at BPO, Pdf Format Accenture

-(2012h) Transformational Leadership- Microsoft's oneFinance Initiative. Tilgjengelig fra:
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/highperfbpo/Microsoft_HighPerformanceBPO_CaseStudy.pdf (Lest 08.09.2013).

-(2013i) The Case of EMC's Global Business Services. Tilgjengelig fra:
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/microsites/highperfbpo/EMC_HighPerformanceBPO_CaseStudy.pdf (Lest, 08.09.2013).

Lacity Mary (2012) Transformational of the retained organization. Accenture

Willcocks, Leslie, Lacity, Mary, Simonson, Erica & Hindle, John (2012) Achieving High-Performance in BPO. Research Report. Pdf format. Accenture

Williamson, O. E (1979). Transaction- Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *The Journal of Law and Economics*, vol XX

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institution of Capitalism*, New York: the Free Press, Macmillan.

The economics of organization. The transaction Cost Approach. Oliver E. Williamson (1981) *American Journal of Sociology*, Volum 87, Issue 3 (Nic., 1981) 548-577.

Williamson (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, NO.2 (Jun 1991) pp 269-296.

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

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

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

Stone, L. & Kaemmerer, C., (2014) High- Performance Record-to-Report Process, Balancing Speed and Quality for Effective Shareholder Stewardship. Tilgjengelig fra <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-High-Performance-Record-to-Report-Process.pdf> (Lest 03.03.14).

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

Ngwenyama, O. and N. Bryson (1999). "Making The Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach To Analyzing Decision Problems." European Journal of Operational Research 115: 351-367.

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

Interne dokumenter

Achieving High Performance through Accenture Finance and Accounting BPO, July 2010 Accenture.

Exploration & Production Norge AS Accenture (2010)

Lotos E&P- Meeting 05.09.12. Accenture.

Meeting with Accenture(årstall ikke oppgitt)

Regnskapstjenester Accenture(2012)

Service Agreement main document for the delivery of Accounting services between Lotos

Service report for Lotos Exploration & Production Norge AS Accenture (2013).

Treasury, Desk Top Procedure Norway, Lotos (2013)

Quality Control Manual for Lotos Exploration & Production Norge AS Accenture (2010)

You're never too big to be nimble Accenture(2012)

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide Lotos E&P

Generelt

Selskapets navn:

Ditt navn: Ingunn

Stillingsbetegnelse:

Kort introduksjon om deg selv og selskapet:

Del 1 Formulering og utvikling

Outsourcingbeslutningen

- Hva var motivet for outsourcingen?
- Hva ønsker virksomheten deres å oppnå?
- Hvilke kriterier ble lagt vekt på for beslutningen om å outsource
- la dere mest vekt på i beslutningen om å outsource?
- Hvilken prosesser er outsourcet ?
- På hvilken måte er beslutningen om å outsource forretningsprosesser en strategisk beslutning?
- Hvilken fordeler og ulemper ser dere på outsourcing av forretningsprosesser?

- Hvilken ulemper/fordeler har dere opplevd med outsourcing av forretningsprosesser?
- Ble det gjort spesifikke beregninger på hva kostnaden ville bli ved å beholde prosessene internt i virksomheten?
- Hvilke utfordringer møtte dere på da outsourcingen ble igangsatt?
- Hvordan bidro leverandøren til å løse disse utfordringene?
- Hva vil du si deres kjernekompetanse er ?
- Hva er mulige svakheter som kan oppstå fra markedssvikt dersom aktiviteten er outsources?

Samarbeidsforholdet

- Hvilke verdier ble vektlagt ved valg av leverandør?
- Hvorfor valgte dere Accenture som deres leverandør?
- Hvordan vil dere beskrive deres samarbeidsforhold med Accenture?
- Hva slags relasjon vil dere si dere har med leverandøren?
 - partnerskap
 - Tradisjonell leverandør- kundeforhold

- Hvordan vurderer dere leverandørens potensial til å fungere som en strategisk
- Hvordan kommuniserer dere med leverandørens ansatte ?
 - Årlige/månedlige/ kvartalsvis møter
 - Epost
 - Konferansesamtaler
 - Annet
- Hvordan oppdateres leverandøren på hva som skjer i deres virksomhet?
- Føles det naturlig å invitere leverandørens ansatte på sosiale arrangementer, konferanser og lignende?

Hvorfor

- Hvor godt kjenner dere til navn på leverandørens ansatte?
 -
- Hvordan motiverer dere leverandøren til å gjøre en god jobb?
- Hvordan blir leverandøren inkludert i beslutninger som er relatert til de outsourcede prosessene?
- Har dere opplevd at leverandøren ikke har opptredt i henholdt til kontrakten?
- Har dere opplevd en konflikt eller uenighet med leverandøren?
- Hvordan løses konflikter og uenigheter?

Kvalitet

- Hvordan opplever dere kvaliteten på tjenestene?
- Ble det på noen tidspunkt ansett som en risiko å outsource prosessene ved at leverandøren ville gjøre en dårligere jobb enn det dere selv kunne klare?
- I hvor stor grad er dere villig til å akseptere høyere kostnader for å oppnå høyere tjeneste kvalitet?

Del 2. Gjennomføring og måloppnåelse

Ytelse

- Outsourcing av forretningsprosesser, hvordan mener dere bruk av endringsledelse kan bidra til forbedre virksomhetens forretningsmessige resultater/ skape en bedre leveranse?
- Hvilken analyser har leverandøren tatt i bruk for å identifisere og gripe muligheter for å forbedre virksomhetens forretningsmessige resultater /skape en bedre leveranse?
- Hvilken nye IT- tilnærminger har leverandøren benyttet seg av for å fange og levere slike muligheter?
- Bruk av teknologi bidrar til forbedringer i virksomheten, hvordan har teknologien bidratt til å skape:
 - Bedre prosesser
 - Økt effektiviteten
 - Økt fleksibilitet
 - Oppnåelse av høyere tilleggsverdi

- Hvordan har leverandøren sin rolle bidratt til utvikling av Lotos E&P Norge totale presentasjon?
- Hvordan har leverandøren sine evner bidratt med å bringe dere nye ideer?
- Utenom kostnadsreduksjon, hvilke andre tilleggsverdier ønsker dere å oppnå?
 - Hvorfor disse verdiene?
- Hvor stor gjennomsnittlig kostnadsbesparelser har dere opplevd?
- Hvilke endringer kommer til å bli gjort i bruk av teknologi og prosesser ved utvidelsen av selskapet?
- Hvilken endringer kan leverandøren oppleve ved denne utvidelsen?

Resultater

- Er resultatene i samsvar med virksomhetens forventinger ?
- Hvilke mål(variabler) blir lagt til grunn for å måle effekten av outsourcingen?
- Hvilke endringer har dere opplevd etter at beslutningen ble gjennomført?
- Hvordan har outsourcing påvirket graden av kontroll?
- Hvordan har outsourcingen påvirket kapasiteten til kjernevirksomheten?
 - Kan du fortelle litt om hvordan dere tenkte at kapasitet skulle frigjøres som følge av outsourcingen?
- Sammenlignet med tidligere leverandør, hvilken forbedringer /forverring har dere opplevd ved nåværende leverandør?

- Etter hvert som samarbeidsforholdet modnes, fokuseres det på å redefinere de fastsatte målsetningene (SLA-målene)?
 - Hvilken målsetninger og hvorfor?
- Hvilken resultater har leverandøren klart å levere som ikke var en del av målsetningen? Var disse resultatene positive eller negative?
- Sammenlignet med konkurrentene i bransjen, har dere klart å skape et sterkere konkurransefortrinn for kunden?
 - Har leverandøren bidratt til dette?
- Hvordan tror du kjøp av nye lisenser vil påvirke deres konkurransedyktig posisjonering?
- Karakteriserer dere outsourcingprosjektet som vellykket?
- Hvor fornøyd er dere med Accentures ytelse total sett? Vennligst ranger fra 1 til 5. 1. Misfornøyd- 5 er veldig fornøyd.
- Hvor fornøyd er dere med leveransen av tjenesten? Vennligst ranger fra 1 til 5
- Hvor fornøyd er dere med forhold til Accenture? Vennligst ranger fra 1 til 5.
- *Hvor fornøyd er dere med verdiene av Accentures tjenester? Vennligst ranger fra 1*
- Hvilke tjenester er du tilfredsstilt med og hvilke er du ikke tilfredsstilt med, hva savner du ?
- Hvor fornøyd er dere er med kravspesifikasjonsnivået i kontrakten? Vennligst ranger fra 1 til 5.
- Er det noe dere ville gjort annerledes?

- Ville dere utformet kontrakten/samarbeidet annerledes ut i fra de erfaringene dere sitter med i dag ?
- Kommer dere til å samarbeide med Accenture igjen?
- Vil du si dere har en god kontrakt med Accenture? – hvorfor ?

Vedlegg 2

Intervjuguiden Accenture

Generelt

Selskapets navn:

Ditt navn:

Stillingsbetegnelse:

Del 1. Formulering og utvikling

Samarbeid med Lotos E&P

- Hvordan vil dere beskrive deres samarbeidsforhold med kunden.
 - Åpent eller lukket forhold?
- Hva slags relasjon vil dere si dere har med kunden?
 - Partnerskap.
 - Tradisjonell Leverandør- kundeforhold.
- Hvordan kommuniserer dere med kunden?
 - Hvor god er kommunikasjonen?

- Hvordan ble kunden oppdatert på arbeidet og på resultatene?
 - Hvem gjorde dette?
 - Hvor ofte ble kunden oppdatert?
 - Endret målene seg underveis eller fulgte dere alltid de som var bestemt i henhold til kontrakten?
- I hvor stor grad opplevde dere å bli betraktet som en del av LOTOS laget.
- I hvor stor grad opplevde du at kunden informerte dere på hva som skjedde i deres organisasjon?
 - Hvordan formidlet du denne informasjonen videre?
- Ble dere invitert på sosiale arrangementer, konferanser og lignende av kunden?
- Hvordan motiverte kunden dere til å gjøre en god jobb?
 - Hvordan motiverte du ansatte til å gjøre en god jobb?
- Ble dere pålagt aktiviteter fra kunden som var i konflikt med den forståelse dere hadde for hva som var mest hensiktsmessig ?
- Valgte dere selv verktøy til å oppnå målsetningene?
- Hvordan fordelte dere arbeidsoppgavene utover året?
 - Løpende
 - Periodevis/ kvartalsvis?
- Hvordan ble konflikter og uenigheter løst?

Del 2: Gjennomføring og måloppnåelse

Implementering og gjennomføring

- Hvilke analyser ble gjort for å skape en bedre leveranse for kunden? Vennligst utdyp deg.
 - Kan du begrunne hvorfor dere har valgt denne/disse analysen(e)?
- Hvilken teknologi /prosess ble tatt i bruk for å skape en bedre leveranse for kunden? Vennligst utdyp deg.
 - Kan du begrunne hvorfor dere har valgt denne teknologien/ prosessen?
- Hvordan har bruken av analyser bidratt til å skape en bedre leveranse?

- Fordeler / Ulemper?
- Hvordan har bruken av teknologi/prosessen bidratt til å skape en bedre leveranse?
 - Fordeler / Ulemper?
- Vet du om noen prosesser som har blitt redesignet av dere?
- Kan du nevne noen forbedringer som kunden har opplevd i løpet av de to siste årene.
- Hvordan involverte dere kunden i deres arbeid ?

Resultater

- I hvilken grad ble målene nådd/ikke nådd?
 - Hvordan målte dere dette?
- Hvordan brukte du din kunnskap til å skape en bedre leveranse for kunden?
- Hvilke resultater klarte dere å levere som ikke var en del av målsetningen?
- Hvordan har dere forbedret leveransen til funksjonen?
- Hvordan har dere forbedret leveransen i andre funksjoner i organisasjonen?
- Sammenlignet med konkurrentene i bransjen, har dere klart å skape et sterkere konkurransefortrinn for kunden?
 - Hvordan?
- Karakteriserte dere samarbeidet vellykket dersom dere klarte å møte de fastsatte SLA-målene? Hvorfor ?
 - Ønsket dere å bidra til noe mer enn å bare møte de fastsatte SLA- målene?
- Karakteriserte dere samarbeidet vellykket?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?

- Ville dere utformet samarbeidet annerledes ut i fra de erfaringene dere sitter med i dag ?
- Er det noe dere ville ha gjort annerledes?

Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

Vedlegg 3

Intervjuguiden Kontrakte Accenture

Generelt

Firmaet navn: Accenture

Ditt navn:

Stillingsbetegnelse:

Kan du fortelle kort om dine arbeidsoppgaver:

Del 1. Formulering og utvikling

Kontrakten

- Hvor lang er kontraktens bindingstid?
- Hvordan følger dere opp kontrakten?
- Hva slags sanksjoner er avtalt ved feil i leveransen?
-

- Hvor mye tid vil du si ble brukt for å utforme kontrakten?
 - Hvilken SLA er inngått i kontrakten?

- Hvilken KPIer er inngått i kontrakten?

- Hvilken RSLA er inngått i kontrakten?
 - Hvordan bruker dere SLA og RSLA i den interne styringen?
 - Er dette prioritert?
 - Ble SLA og RSLA målene satt av kunden, eller i samarbeid av kunden og leverandør? Vennligst fortell litt om samarbeidet.

- Hvilke ytelse insentiver er tatt med i kontrakten? Vennligst spesifiser
 - Hvordan bruker dere disse insentivene, er dette prioritert?

- Foreligger det en ”gevinst- deling” avtale i kontrakten? Vennligst spesifiser

- Var det en juridisk part tilstede ved inngåelse av kontrakten?

- Hvilken kriterier er tatt med for å håndtere fremtidig usikkerhet?

- Hvordan har dere rolle bidratt til utviklingen av Lotos totale presentasjon ?

- Hvordan har dere forbedret leveransen i andre funksjoner i organisasjonen?

- Hvordan er kontrakten bygget opp
 - Har du opplevd at Lotos har sluppet kontrollen litt og gitt mer ansvar til dere,
 -

- Har dere etablert et operational excellence rammeverk (OE)? Kan du fortelle litt om dette, kan jeg få se på dette?

- Du snakket om QCM rammeverket, hvilken kontrollere har dere lagt inn, hvilken prosesser har dere lagt inn.
 - Hvilken prosedyrer er det på faktura behandling ?
 - Har dere brukt deres Analytical Framework for å utvikle og forbedre kundens
 - Har du opplevd at prosessene har blitt redesignet?
 - Hvordan løses konflikter og uenigheter?
 - Hvordan har ulik kultur påvirker samarbeidet deres ?
 - Dere har jo prosessene PTP, RTR og OTC, blir de to andre prosessene benyttet i Accenture kontoret i Stavanger.
 - Hva er årsaken til at de ansatte som jobber med Lotos ikke får delta i servicemøtene.
 - Ville dere utformet kontrakten annerledes ut i fra de erfaringene dere sitter med i dag
 - Du nevner at de ansatte skal alltid tilby det lille ekstra for kunden
 - Hvilken endringer ser du for deg etter at det ble kjent at Lotos har kjøpt nye lisenser?
- I
- Hvilke nye verktøyer kommer dere til å tilby kunden nå?
 - Hvorfor disse?

Teknologi

- Hvilken teknologi /prosess er tatt i bruk for å skape en bedre leveranse for kunden?
Vennligst utdyp deg.
 - Kan du begrunne hvorfor dere har valgt denne teknologien/ prosessen?

Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no