



uis.no  
Liv Gunvor Flom

**Towards a more  
sustainable GBS?  
A critical review of  
the outsourced  
shared services in  
Statoil**

Masteravhandling 2016

Eksamensoppgaven er innlevert som del av  
«Executive MBA-studiet» ved  
Handelshøgskolen ved Universitetet i  
Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
EXECUTIVE MBA**

MASTEROPPGAVE

**SEMESTER: VÅR 2016**

**Studentnr: 226366**

**FAGANSVARLIG: Terje I Våland**

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: A Sustainable GBS - A Critical View of the Shared Services Model.**

**EMNEORD/STIKKORD:**

**SIDETALL: 50 (i tillegg kommer litteraturliste og vedlegg)**

**STAVANGER 0X. Mai 2016**

**EMBA**

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	5
1.1	Problemstilling .....	7
2	Verdiskaping i Statoils støttevirksomhet .....	8
2.1	Hvor ikke kjøpe alle tjenester i markedet? .....	8
2.2	Hva forårsaker transaksjonskostnader? .....	9
2.3	«Asset specificity» eller tjenestens grad av spesialisering.....	11
2.3.1	Oppsummering asset specificiy .....	14
2.4	Opportunisme .....	15
2.5	Hvordan tilpasser organisasjonen seg usikkerhet?.....	17
2.6	Sammenheng mellom transaksjons type og styringsmodell .....	19
2.7	Vil bedrifter som bruker leverandører lære av dette? .....	22
2.8	Erfaringsdata andre kilder .....	23
3	Metode .....	25
3.1	Informasjonsinnhenting.....	25
3.2	Kvalitativ studie .....	26
3.3	Målet for undersøkelsen .....	27
3.4	Spørsmål vedrørende asset specificity .....	28
3.5	Spørsmål for å måle graden av opportunisme .....	29
3.6	Usikkerhet .....	29
3.7	Evaluerer av kvaliteten.....	30
4	Resultater .....	31
4.1	Organisasjonen GBS .....	32
4.2	Kontrakts dokumenter .....	33
4.3	Spørreskjema - Kantinetjenester .....	34
4.4	Spørreskjema Finans tjenester.....	36
4.5	Oppsummering kantine- og finanstjenester.....	38
5	Har Statoil satt ut de rette tjenestene?.....	39
5.1	Er det riktig å sette ut kantinetjenestene?.....	40
5.2	Er det riktig å sette ut Finanstjenestene?.....	41
5.3	Usikkerhet og Asymmetrisk informasjon .....	43
5.4	Hvilke effekter har tjenesteutsettingen hatt for egen organisasjon? .....	44
5.5	Oppsummering .....	46
6	Konklusjon.....	49

7	Vedlegg.....	50
8	Litteraturliste.....	51

# 1 Innledning

Petroleumsnæringen er Norges viktigste næring. I 2014 sto petroleumssektoren for 18,6 prosent av Norges bruttonasjonalprodukt, for omtrent 27 prosent av statens totale inntekter, og om lag halvparten av norsk eksport (Regjeringen.no, 2015).

Statoil er et norsk børsnotert olje- og gasselskap med ca 22 000 ansatte. Den norske stat er hovedaksjonær med en eierandel på 67 prosent. Selskapet er representert i ca 35 forskjellige land. Selskapet er Norges mest verdifulle, og i 2013 rangert som nr 20 blant verdens største oljeselskap målt i oljeekvivalenter pr 2013 (Forbes). Med datterselskaper i ulike land, har selskapet en internasjonal strategi med et mål om å vokse ute når ressursene i Nordsjøen ikke lengre er store nok til å gi nødvendig vekst for selskapet. For å klare å vokse ute, ønsker Statoil støttefunksjoner til en lavere kostnad.

Global Business Support (GBS) er navnet på fellestjenestene i Statoil som inkluderer IT-, finans-, personal-, kontor- og kommunikasjons-tjenester. I løpet av noen få år har flere av disse tjenestene blitt satt ut til eksterne leverandører. IT- og finanstjenestene har blitt satt ut til store internasjonale selskaper som Cap Gemini og Accenture. Leveransene er satt ut til kontorene i India. Kontorstøttetjenestene, inkludert kantinedrift, er i sin helhet satt ut til det svenske selskapet Coor Management. Coor Management tar over personalet og leder og koordinerer all kontorstøttevirksomhet på landanlegg og landkontorer i Norge.

I tillegg til kostnadsbesparelser, skulle tjenesteutsettingen bidra til å øke standardisering og fleksibilitet.

Oljeindustrien i Nordsjøen er i en moden fase. Det er mange selskaper og en høy «entry barrier» på grunn av de høye investeringskostnadene for å komme inn.

Strategien som Statoil velger, vil være tatt på grunnlag av en vurdering av markeder, konkurransesituasjonen og teknologisk fremsyn til ledelsen. Sentrale argumenter for å sette ut tjenestene, har vært å dra fordel av lavere kostnadsnivå og spesialisering hos eksterne leverandører.

Oljeprisen har avgjørende betydning for Statoils lønnsomhet. I vel et år har råoljeprisen ligget under 50 USD/fat. Oljeselskapene har derfor tatt omfattende grep for å redusere kostnadene.



Det er ulike teorier som kan være relevante for tjenesteutsetting. Såkalt ressursbasert teori er nyttig for å analysere om det er grunnlag for å sette ut tjenesten. Dersom tjenesten ikke gir en konkurransefordel, kan den «outsources». Argumentet er at ledelsen da kan fokusere sine krefter på kjerneaktivitetene (Barney, 1991).

Transaksjonskostnadsteori sier noe om kostnadssiden etter at man har satt ut tjenestene, og drøfter hvordan ulike typer tjenester, med lav, medium og høy unikhet, såkalt «asset specificity», påvirker kontroll og styring i organisasjonen. Transaksjonskostnadsteori sier noe om hvor grensene går for hva en kan sette ut og hva som er best å beholde internt (O. Williamson, 2010). Dette er den teorien som jeg ønsker å knytte til min oppgave fordi den er relevant for oppgaver som allerede er satt ut og for å se hvor godt disse drives.

«Business Model Generation» er en teori knyttet til å utvikle nye forretningsmodeller. Den er mest relevant for bedrifter som leverer it-baserte tjenester via et teknologisk grensesnitt, eller som ønsker å bruke ny teknologi på en banebrytende måte (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fokuset her er på verdiskapingen og på kundebehandling og service som del av verdiskapingen. Dette er også veldig interessant men vil bli for mye å ta med i denne oppgaven.

Jeg har valgt å knytte mine problemstillinger til transaksjonskostnadsteori, dette er en anerkjent teori som kan benyttes til å analysere kostnadssiden ved tjenesteutsetting. Ved å

undersøke hvilke tjenester en kan sette ut så er det mulig å få ny kunnskap eller en forståelse for det fremtidige GBS og om denne tjenesteutsettingen er bærekraftig.

## 1.1 Problemstilling

I min oppgave har jeg valgt å se på tjenesteutsettingen som er gjort i Statoils GBS. Som erfaringsdata har jeg valgt å se på tjenesteutsettingen av kantine- og finanstjenestene. På grunnlag av Williamsons transaksjonskostnadsteori, er min problemstilling todelt;

1) Basert på sentral teori, hvilke tjenester burde Statoils interne tjenesteleverandør GBS sette ut?

2) Hvordan påvirker dette behovet for styring og kontroll i Statoils organisasjon?

Det er interessant å analysere hvilke effekter tjenesteutsettingen hatt for egen organisasjon og hvordan den påvirker behovet for styring og kontroll i intern organisasjon.

I kapittel to vil jeg beskrive hovedtrekkene i teorien jeg har anvendt for min datainnsamling og analyse.

I kapittel tre beskriver jeg metoden jeg har brukt for å innhente data.

I kapittel fire beskriver jeg organisasjonen og de erfaringsdata jeg har innhentet.

I kapittel fem vil jeg drøfte mine erfaringsdata opp mot mitt teoretiske utgangspunkt.

I siste kapittel, kapittel seks, vil jeg oppsummere mine resultater og funn.

## 2 Verdiskaping i Statoils støttevirksomhet

Statoils GBS er en støttefunksjon for Statoils kjernevirksomhet. Hvilke konkurransefordeler har GBS i forhold til andre selskaper? I et ressursbasert perspektiv, er lønnsomheten til en bedrift først og fremst basert på forholdene innen bedriften, og ikke på eksterne relasjoner. I et ressursbasert perspektiv vil en derfor være opptatt av fordelene ved å sette ut tjenester som ikke er sjeldne, unike eller har en spesiell organisering.

For eksempel, vil en liten bedrift leie inn kompetanse som de selv ikke har, fordi det ikke er innenfor bedriftens kjernevirksomhet. Dette kan være i forbindelse med rekruttering, juridisk bistand, it-teknologi eller regnskap. Større bedrifter som Statoil, har hatt egne stabsfunksjoner med høy kompetanse til å utvikle og utføre disse tjenestene. Denne trenden har snudd, store bedrifter setter ut støttevirksomheten som har blitt for stor og kostbar.

Transaksjonsteori kan anvendes for å se på hvor grensene går for hva en kan sette ut og hva som bør beholdes internt. Finnes det en grense for hva en stor organisasjon bør sette ut?

O. E Williamson sin transaksjonsteori er nyttig for å vise kostnadssiden ved å sette ut tjenestene. Teorien er basert på økonomiske prinsipper, adferdsteori og juss. Trolig vil også en analyse basert på transaksjonsteori få frem de viktigste forutsetningene for å sette ut tjenester og hvilken påvirkning dette vil ha for den interne organisasjonen.

### 2.1 Hvor ikke kjøpe alle tjenester i markedet?

Transaksjonskostnadsanalyse sier noe om hvorfor vi har selskaper som produserer noe i det hele tatt, hvorfor en ikke kjøper alt i markedet. Ronald Coases artikkel fra 1937 om bedriftenes natur formulerer «In the beginning there were markets».

Det viktigste bidraget til Coase var å vise til at det eksisterer ekstra kostnader ved å handle i markedet. Det er kostnader for anbudsprosessen, utarbeidelse av kontrakt og eventuelt terminering, kvalitetskontroll, feilretting, transportkostnader ol.

Disse kostnadene kan reduseres betraktelig ved å la leveransen foregå innenfor en juridisk enhet i bedriften. Dersom disse transaksjonskostnadene ikke eksisterte så vil en bedrifts berettigelse ikke eksistere, for en rasjonell økonomisk leder ville kjøpe alle tjenestene i markedet.



Coase ser for seg at organisasjonens størrelse og antall transaksjoner spiller en rolle, jo større organisasjonen er, jo mindre effektiv vil den være. Coase risikerte å lage en teori hvor alle bedrifter kun kan være av en viss størrelse. Dette er en svakhet ved Coases teori, selv om det i mange store organisasjoner utvikler seg en stor byråkratisk organisasjon som fører til ineffektivitet. Coase påpeker derfor videre at transaksjoner er ulike, men utdyper ikke hvordan.

O. E Williamson har bidratt til å utvikle Coases teori videre ved å karakterisere egenskaper ved transaksjonene. Det vil si at transaksjoner er ulike avhengig av grad av spesialisering og om det finnes et marked for denne. Videre så vil graden av relasjons spesifikke investeringer, frekvens av transaksjonene og grad av usikkerhet si noe om hvor lett det er å lære opp/overføre oppgavene. Usikkerhet knyttet til tjenesten vil være den største kostnadsfaktoren, for eksempel at det kreves høy kompetanse for å gjennomføre transaksjonen.

## **2.2 Hva forårsaker transaksjonskostnader?**

O. E Williamson fikk i 2009 Nobelprisen i økonomi for sin forskning på transaksjonskostnader og de vurderinger selskapet vil gjøre før de velger å sette ut tjenestene. Williamson kombinerer teori fra adferd, økonomi og juss. Transaksjonsteori går ut på at alle vil oppføre seg opportunistisk i et kontraktsforhold. Opportunisme er definert som adferd der man utnytter omgivelsene til egen fordel. For å sikre seg mot opportunistisk adferd så må kjøper overvåke og kontrollere leveransen, dette medfører transaksjonskostnader.

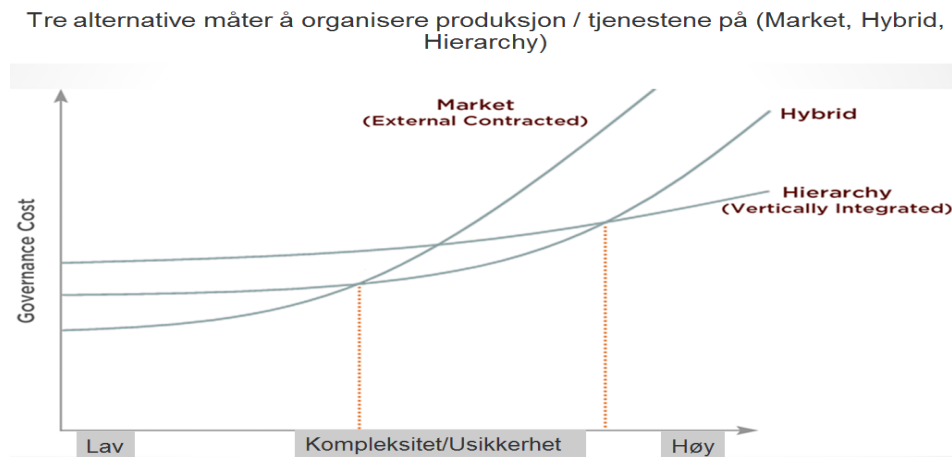
Williamson har definert transaksjon som «En transaksjon skjer når en vare eller tjeneste blir overført gjennom en teknologisk separat grensesnitt» (O. E. Williamson, 1991). Det er denne enhetstransaksjonen som bør være gjenstand for analysen. Dette betyr at kan være en mengde ulike transaksjoner forbundet i en kontrakt.

En kan benytte seg av Williamson's teorier for å analysere hva som er mest hensiktsmessig styringsform for transaksjonen (Williamson, 1991). Hva kan gjøres i markedet, hva bør en samarbeide om (hybrid) og hva bør ligge igjen som egen produksjon i bedriften?

En bedrift kan velge mellom ulike måter å organisere sin produksjon av tjenester, kjøp i markedet, produsere selv (Hierarchy) . Dersom en setter ut tjenester i markedet, som viser seg

å være for komplekse så tvinger det frem en hybrid løsning, hvor produksjonen er preget av et samarbeid mellom kjøper og leverandør..

Under har jeg vist hvordan Williamson illustrerer kostnaden ved at markedet ikke fungerer optimalt ved høy kompleksitet/usikkerhet i tjeneste produksjonen. Asset specificity er begrepet som Williamson benytter, jeg har valgt å kalle det Kompleksitet/Usikkerhet knyttet til tjenesten.



**Figur 1 Transaksjonskostnad som funksjon av asset specificity (Williamson 1979)**

Dersom en setter ut tjenester i markedet med svært høy kompleksitet så vil kostnadene ved feilretting og koordinering overstige den opprinnelige kostnaden ved å sette tjenesten ut i markedet.

Det er kun i de tilfeller der det er null i kompleksitet/usikkerhet rundt tjeneste produksjonen at et markedskjøp vil fungere optimalt, da er det ingen økte fordeler med å produsere internt og bedriften kan benytte seg av fordelene med konkurranse.

Så snart organisasjonen har differensiert sine produkter/tjenester noe fra markedet så øker behovet for en kontrakt. Ved svært høy kompleksitet/usikkerhet, vil det være bedre å produsere internt.

Ved medium kompleksitet/usikkerhet så vil bedriften tilpasse sin styringsmodell og en kan få en hybrid løsning, hvor en velger å få tjenesten fra leverandør, samt å produsere noe selv «Concurrent sourcing».

Produksjon av samme tjeneste både internt og eksternt vil være dyrere enn kun å kjøpe i markedet. Hvorfor velger allikevel noen selskaper å gjøre begge deler? Parmigiani finner i sin

studie at selskap inkluderer «concurrent sourcing» når det er et svakt marked og få alternative leverandører, dette gjøres for å øke konkurransen. I forbindelse med teknologiske endringer, så vil «concurrent sourcing» også tilby økt læring ved å få inn både intern og ekstern produksjon. For bedrifter med sterk fagforening, vil det å kjøpe i markedet og å produsere internt være en god løsning. I tider med usikker etterspørsel kan det være en måte å utnytte ledig kapasitet hos personell, samt å sikre at oppgavene blir gjort. I teorien så bør kompleksitet tas hensyn til når en velger å produsere internt eller eksternt, en kombinasjon kan gi lavere kostnader, men teorien gir ingen kvantitativ måte på å finne den optimale fordelingen (Parmigiani, 2007).

I følgende underavsnitt vil jeg gjennomgå de enkelte forutsetningene som er viktige i Williamson's transaksjonsteori for å bestemme graden av unikheter av tjenesten/asset specificity;

### **2.3 «Asset specificity» eller tjenestens grad av spesialisering**

«Asset specificity» refererer seg til hvor mye en tjeneste kan ha en alternativ bruk for andre, her tenkt bedrifter utenom Statoil, uten å miste sin verdi. (O. E. Williamson, 1991, p. 281). Transaksjonens unikheter kan ta mange former, menneskelig spesialisering er en av dem. I hovedsak er det laget seks ulike typer karakteristika av transaksjonen som er basert på følgende;

1. Geografisk lokalisering
2. Fysisk eiendel spesialisering
3. Menneskelig spesialisering
4. Immaterielle eiendeler
5. Dedikerte investeringer
6. Midlertidig spesialisering

Disse er kort beskrevet under;

1. Geografisk lokasjon

I hvor stor grad spiller det noen rolle hvor tjenesten er lokalisert? Transportkostnader, lager, kontorkostnader? En kullgruve, eller et oljefelt er eksempel lokasjons spesifisitet (Joskow,

2010, p. 565). En prøver å økonomisere transportkostnader og lagerkostnader ved å samlokalisere produksjonen.

## 2. Fysisk eiendels-spesialisering

Hva slags verktøy blir brukt, hvor stor grad av spesialisering har disse?

For eksempel utvikling av spesiell programvare. Er det spesielle komponenter som trengs for å produsere tjenesten? Statoil bruker mye programvare som er kjent teknologi, SAP er for eksempel kjent system til bruk i regnskap og logistikk, vareinnkjøp. Statoil har imidlertid mange forsystemer og spesial løsninger i SAP som gjør at det ikke er standard programvare og bruker må lære seg både standard og Statoils egne systemer.

## 3. Menneskelig spesialisering

Kunnskap kan være basert på delt kunnskap og taus kunnskap. Den siste er ikke like lett å overføre. I mange transaksjonskostnads studier så fokuseres det på kunnskaper. I hvor stor grad er kunnskapen overførbart. Hvor lang tid må en bruke på opplæring? Det finnes både dokumentert og taus kunnskap. Det er vanskelig å lære noen den tause kunnskapen, det må ofte praktiseres for å få kunnskapen, noen ganger er dette svært vanskelig å overføre.

For å forstå hvordan bedriften beslutter å sette ut kunnskapsbaserte oppgaver og hvordan dette påvirker selskapets utvikling av verdifull kompetanse er viktig å forske på. Kunnskap om hvordan opprette nye markeder, lage en forretningsplan, et juridisk dokument eller design av et nytt produkt. (March 1991, Simon 1991). For å få til dette trengs menneskelig kunnskap, spesialiseringer innen strategi, juss, eller produktutvikling.

En bedrifts kunnskap kan bli sett på som den kompetansen, ekspertisen som firmaets ansatte innehar (Spender 1996).

En kan dele opp kunnskapen i tre;

- Bedrifts kunnskap som verdier, språk, sjargong, identitet, relasjoner internt i bedriften
- Industri kunnskap, kunnskap om olje og gass næringen
- Faglig/profesjon (It, personal, regnskap, ingeniør, jurist). (K. Mayer, Somaya, & Williamson, 2012, p. 1314).

Alle typer kunnskap er avgjørende for et selskaps samlede kompetanse og valg av tjenesteutsetting og styringsmodell.

Argyres og Zenger (2012) foreslår at kunnskapsbasen i et selskap vil være avhengig av;

- Tidligere beslutninger om tjenesteutsetting, den som utfører jobben blir spesialisten
- Bedriften vil ha svakere incentiver til å følge opp jobber som blir gjort eksternt. Ledelsen må balansere hvor mye de skal sette ut og hvor mye de skal bruke på å lære opp egne ansatte i oppgaver som er satt ut. (Reizig and Wagner 2010).

#### 4. Immaterielle eiendeler, merkevare spesialisering

Selskapets omdømme og kunde-lojalitet kan bidra til at en velger ikke å sette ut enkelte deler. Merkevare kan bli kopiert. Alternativet er vertikal integrering, hvor en beholder eierskap. Jo større selskap, jo mer administrasjon og behov for detaljerte regnskap i vertikal organisasjon. (Joskow, 2010, p. 567). Dersom en setter ut deler for senere å ta dette inn igjen, kan dette ha betydning for selskapets omdømme. Noe som gjør at en kvier seg for å ta inn igjen tjenester som er satt ut.

#### 5. Dedikerte investeringer

Er investeringen gjort kun for et produkt? Dersom bedriften har gjort investeringer i eiendeler som skal settes ut, må en avklare hvem som skal ha eierskap til disse og hvem som skal fortsette å utvikle og drive innovasjon. På dette grunnlaget har vertikal integrering tidligere vært anbefalt fordi store selskaper kan ha stordriftsfordeler og synergier på tvers i selskapet. Avhengig av inntjening, vil selskaper selge ut sine eiendeler som ikke er relatert til sin kjernekompetanse (Domberger, 1998).

#### 6. Midlertidig spesialisering – teknologiske knytninger

Teknologiske tjenesteutsetting. Teknologisk utvikling skjer ikke bare innen et selskap, men i markedet og bindinger kan medføre at tjenester må produseres på stedet. Teknologi er ofte avgjørende for å få til en vellykket vil påvirke selskapet.

### 2.3.1 Oppsummering asset specificiy

Statoils støttevirksomhet består av ulike tjenester som i hovedsak er basert på IT-systemer for å kommunisere og utføre leveransen. Det er ulik grad av kompleksitet i form at teknisk eller menneskelig spesialisering. Kompetanse er en av de viktigste faktorene som vil være med på å øke graden av asset specificity.

**Tabell 1 Oppsummering - asset specificity**

Type	Karakteristika ved transaksjoner
1. Lokasjons spesifisering	I hvor stor grad spiller det noen rolle hvor eiendelen/tjenesten er lokalisert? Transport kostnader, lager, kontorkostnader? En kullgruve, eller et oljefelt er eksempel lokasjons spesifisitet (Joskow, 2010, p. 565)
2. Eiendel spesifisering	Grad av investering gjort for å produsere transaksjonen eller komponenten. Utvikling av spesiell programvare. (Williamson, 1991,
3. Menneskelig spesialisering	Kunnskap som en får ved å utføre oppgaven og som gjør at en over lang tid er i stand til å utføre dette effektivt. Nye personer vil ikke så lett klare å overta samme oppgave like effektivt, for eksempel å lage nye design eller utvikle produktet/tjenesten
4. Immaterielle eiendeler, merkevare	Selskapets renommé, omdømme, lojalitet. Principal-Agency utfordringer. Alternativet er vertikal integrering, hvor en beholder eierskap. Jo større selskap, jo mer administrasjon og behov for detaljerte regnskap i vertikal organisasjon. (Joskow, 2010, p. 567)
5. Dedikerte investeringer	Investeringer gjort kun for et produkt/kunde
6. Midlertidig spesifisitet	Teknologiske knytninger som gjør at det må produseres på stedet

Teorien beskriver at jo høyere unikhet eller «asset specificity» jo høyere vil selskapets styringskostnader bli. Jo mer spesialisert en tjeneste eller eiendel er, jo vanskeligere er det å si at det eksisterer et marked. (O. E. Williamson, 1996, p. 106). Høy unikhet vil lede til behov for flere kontroller i egen organisasjon, dermed vil transaksjonskostnadene øke.

Å ikke tilpasse seg er en sentral økonomisk utfordring til enhver bedrift, dette kan være utvikling i ny teknologi, nye metoder å produsere på eller kompetanse innenfor de aktuelle områdene bedriften produserer i (O. E. Williamson, 1991). Tilpasning kan skje internt i bedriften eller eksternt i markedet.

Det å klare å bestemme hvilken grad av «asset specificity» tjenesten har, og hvilken styringsmodell som skal ligge til grunn har vært utfordringen når en skal operasjonalisere denne teorien.

Grunnen til at det blir høyere kostnader ved høyere unikhet ved tjenesteproduksjonen skyldes at mennesker har en tilbøyelighet til å kunne trikse og lure litt for å oppnå egne fordeler. Denne tilbøyeligheten blir større i en relasjon med en ekstern part fordi det vil være to

organisasjoner som nødvendigvis ikke har samme mål. Dette er beskrevet nærmere i neste avsnitt.

## 2.4 Opportunisme

Opportunisme kan defineres som den grad/tilbøyelighet aktørene (kjøper/selger) har til å svike/trikse lure og lyve litt, for å oppnå egne fordeler som kan være på bekostning av den andre (Williamson, 1975). Det er fristende for kjøper og/eller selger å prøve å få ekstra fordeler ut av kontraktsforholdet. Opportunisme gjelder både forhold før inngåelse av kontrakt (ex.ante) og i kontraktsoppfølging (ex.post). Opportunisme kan opptre i varierende grad avhengig av produktets/tjenestens art, varighet og kompleksitet. Det er mest viktig i bytteforholdet hvor det involverer investering i menneskelig og fysiske eiendeler (Williamson 1979, 234).

Dyer og Singh (Dyer 1998) sin hovedteori går på at samarbeidet med leverandøren vil være regulert mot opportunistisk adferd avhengig av varigheten av relasjonen og volumet på transaksjonen. Jo høyere volum og varighet, jo mindre incentiver for opportunisme fordi en ser at langtidseffekten kan skade.

Over tid så vil en innhente erfaringsdata og det kan føre til at det blir mer tillit mellom partene gitt at erfaringene tilsier at leverandøren er til å stole på. Det vil allikevel alltid være en kalkulert risiko som ligger til grunn for det som blir kontrollert. Slik kan det føre til at det blir mer kontrollert internt i selskapet.

For tjenester/produkter som har et høy frekvens så vil leverandøren etter hvert lære, og kostnader til kontroll og oppfølging vil gå ned. Etter hvert som leverandøren lærer vil de kunne påta seg større og mer kompliserte oppgaver.

Problemet med assymetrisk informasjon, er at hverken kjøper eller selger klarer å ha full informasjon over alle forhold som skal med i et kontraktsforhold. Ved høy asset specificity så øker disse manglene, som må spesifiseres i etterkant.

Analyser av moral hazard er beskrevet av Holmstrom (1979). Leverandøren har insentiv til å underlevere kvalitet og drifte effektivt under en fastpris kontrakt. Kjøpers evne til å verifisere kvalitet ex.Post er viktig.

Anderson (1985) har vist at dersom evaluering av en agent er vanskelig, kan en fastpris kontrakt være problematisk. Leverandører har sterkt insentiv til å redusere kvalitet som

kjøper ikke lett kan oppdage. Dermed reduserer de kostnadene sine ved prosjektet. Time & Material (T&M) kontrakter kan lage et bedre incentiv, men her kan en få utfordring med en over leveranse for å øke kostnaden, slik at leverandøren får høyere inntekt.

Dersom det er lett å observere leveranse og kvalitet så vil det være mindre grad av opportunistisme.

Williamson peker på at relasjonen mellom kjøper og selger er viktig, og at graden av hyppighet i leveransen og kontraktens varighet vil påvirke opportunistisme. Der leverandøren ser et langsiktig kontraktsforhold vil graden av opportunistisme kunne begrenses fordi en ikke ønsker en kortsiktig gevinst på bekostning av den langsiktige kontrakts relasjon. Det er likevel godt mulig at store markedsaktører med nærmest monopolistisk makt ikke vil ta hensyn til dette og opptre opportunistisk.

I de fleste kjøp salg relasjoner vil en prøve å sikre seg mot opportunistisme i et kontraktsforhold. Tabellen under illustrerer dilemmaet med asymmetrisk informasjon og opportunistisme.

**Tabell 2 Kostnader ved tjenesteutsetting (Domberger, 1998) Avvik i kvalitet**

	Kjøper		
		Avvikler fra standard (høyere kvalitet)	Samarbeider
Leverandør	Avvikler fra standard (lavere kvalitet)	Begge taper, (dyrere for kjøper, dyrere for leverandør)	Best for leverandør
	Samarbeider	Best for kjøper	Best for begge

Tidsaspektet er ikke inkludert i denne illustrasjonen. Gjentakende oppgaver vil virke mot opportunistisk adferd. Det å skyggelegge kvalitetsaspektet vil føre til strengere oppfølging av leverandøren, noe som vil gjøre det dyrere for kjøper, fordi de må bruke mer ressurser på kontroll.

**Sikring**, skyldes at selskapet har unike tjenester og frykter at den andre parten vil utnytte situasjonen. Studier av Dutta and John (1995) støtter dette. En leverandør som har nærmest monopolistisk kontroll, vil ha en sterkere posisjon til å oppnå en prisøkning enn en leverandør i et marked med konkurranse (Rindfleisch & Heide, 1997, p. 43).



Innslag av opportuniste vil virke negativt på resultatene. Når et selskap ser behov for å sikre unike tjenester/eiendeler, viser studier at oppdragsgiveren vil prøver å redusere sine transaksjonskostnader gjennom vertikal integrering (Pilling, Crosby and Jackson 1994).

## 2.5 Hvordan tilpasser organisasjonen seg usikkerhet?

Det er usikkerhet i tjenesteproduksjonen både de menneskelige faktorene (adferd, kunnskap, kultur) og omgivelsene (teknologisk innovasjon, etterspørsel, volum) (Williamson, 1985).

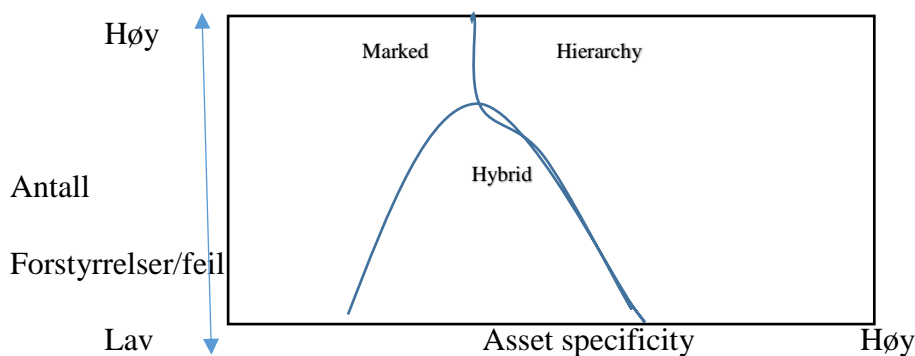
Usikkerhet i menneskelige faktorer kan værer knyttet til;

**Prestasjonsmåling;** Usikkerhet på grunn av asymmetrisk tilgang til informasjon, gjør det vanskelig å måle en prestasjon. (Alchian and Demsetz 1972). Jo høyere unikhet i tjenesten, jo vanskeligere vil det være å måle prestasjonen. En indikasjon på at en tjeneste/produkt har høy usikkerhet, kan være at oppdragsgiveren ikke klarer å spesifisere hvordan måling skal skje.

**Kunnskaper;** Leverandøren kan ha høy eller manglende kunnskaper. Siden bedriften og leverandøren vil ha forskjellige erfaringer, vil kunnskap være en uavhengig variabel. (Walker and Weber, 1984) (Noordewier John, and Nevin, 1990).

Dersom det er for mange usikkerheter til at alt kan bli spesifisert i forkant av kontraktsinngåelse, så blir tilpasning et problem. Mekanismer i kontrakten må på plass for å muliggjøre justeringer i etterkant. (Rubin 1990).

Williamson har illustrert usikkerheten og organisasjonens tilpasning som vist i grafen under. Her vil antall forstyrrelser og feil sammen med grad av asset specificity i tjenesteproduksjonen føre til at organisasjonen tilpasser sin produksjon.



**Figur 2** Hvordan organisasjonen tilpasser seg ved usikkerhet i tjenesteproduksjonen.

Antall forstyrrelser og feil sammen med grad av unikhhet på tjenesten, vil føre til at organisasjonen tilpasser seg. Denne modellen legger til grunn at organisering gjelder eksisterende produkter og tjenester.

Dersom tjenestene er enkle, kan disse kjøpes i markedet. Større usikkerhet og mer kompleksitet vil øke sannsynligheten for en hybrid løsning. Sannsynligheten for feil øker med økende kompleksitet i transaksjonen.

Økt kompleksitet vil skje ved innovasjon og nyutvikling. Et problem ved innovasjon, vil være hvem som skal ha eierskap til nyutviklede produkter. Vil leverandøren prioritere tid og ressurser på utvikling som ikke har kommersiell verdi i andre sammenhenger? Hvem skal eventuelt ha eierskapet til en slik nyutvikling?

For å begrense potensielle uenigheter, kan unilaterale og bilaterale tillegg i kontrakten bli laget for å minimalisere potensielle styringsproblemer (Williamson 1985, 1991).

**Teknologisk usikkerhet**, Hvor sannsynlig er det at en vil ha teknologiske endringer, det kan være både i prosessen og tekniske endringer? Teknologisk usikkerhet vil redusere viljen til en leverandør i å investere i kjøper-spesifikke eiendeler. (Heide and Weiss, 1995, Bensaou og Anderson 1999).

Økt bruk av eksterne leverandører kan bli resultatet fordi frykt for å bli sittende med utdatert teknologi, eller et høyt nivå av teknologiske endringer som vil være med på å øke kompleksiteten. Studier som bekrefter dette er Hu and Chen's (1993) og Osborn and Baughn's (1990).

Med høy usikkerhet i omgivelsene, vil det være større behov for reserver (contingency), med risiko for høyere kostnader og dermed føre til et behov for flere sikringsmekanismer og dermed et mer negativt samarbeid. Ved høy usikkerhet, vil partene søke å være mer fleksible og unngå å forplikte seg til lange og intrikate kontrollprosesser. For å redusere kompleksiteten, vil partnerne prøve å sikre seg med å utforme fleksible roller og ansvar mer eksplisitt i kontrakten. For å bøte på teknologiske «glipper», er det også behov for mer fleksibel planlegging. Det vil innebære mer rapportering, kontrollrutiner og byråkrati kan bli resultatet internt i egen organisasjon når oppgavene er komplekse.

## Oppsummering

Oppportunisme eller asymmetrisk informasjon kan forårsake usikkerhet mellom partene. Ved overføring av oppgaver med høy asset specificity, vil det ofte oppstå usikkerhet i kunnskap som bedriften eller leverandøren har. Jo større grad av asset specificity, jo vanskeligere blir det å spesifisere i kontrakten hva som skal leveres. Det kan fort medføre uklarheter. Organisasjonen til oppdragsgiveren vil få behov for større kontroll. Det kan typisk også være vanskelig å måle kvalitet i leveransen, fordi kvalitet ikke har vært klart nok spesifisert i kontrakten.

I henhold til teoriene om transaksjonskostnader, vil et høyt nivå av usikkerhet i omgivelsene øke kostnadene ved tilpasning. Her finner Pilling, Crosby and Jackson 1994, (Rindfleisch & Heide, 1997) en positiv effekt før partene inngår kontrakten. Men spesifisering av kontrakten har ingen kostnadseffekt etter kontrakten er inngått. Ny teknologi og etterspørsel vil raskt medføre endringer av produktene som tilbys i markedet, bedrifter kan øke bruken av leverandører i frykt for å bli sittende med utdatert teknologi. Men bedriftene vil gjennom sin organisasjon (hierarki) ha bedre kontroll for utvikling av sin produksjon.

## 2.6 Sammenheng mellom transaksjons type og styringsmodell

For å analysere hvilken styringsform som er mest hensiktsmessig for tjenesten, kan man benytte seg av metoden utviklet av Williamson vist i tabellen under. Han vektlegger her hyppighet av tjenesten og type investering. I dette tilfellet vil karakteristika ved investeringene være preget av asset specificity

**Tabell 3 Styrings styrke, marked, hybrid og hierarki (Williamson, 1991).**

Styringsform	Marked	Hybrid	Hierarki
Tilpasning/endring	++	+	-
Kontroll	-	+	++
Fleksibilitet (volum)	++	+	-
Koordinering	-	+	++
Kontrakt	++	+	-

++ sterk styring, + middels styring – svak styring

Figuren viser at markedet er overlegent best som styringsform. Det er lettere å justere etterspørselen i en kontrakt med en ekstern leverandør enn å gjøre endringene internt. Bedriftens egen produksjon, hierarki, vil imidlertid gi bedre kontroll og koordinering.

Hybrid organisering vil være litt god på alt, men ikke best på noe, hverken tilpasning, endringer, kontroll, fleksibilitet eller koordinering.

Ifølge Williamson, vil en klassisk kontrakt passe best for en enkel tjeneste som enten leveres sporadisk eller jevnlig. Dersom tjenesten er medium kompleks, bør det skilles om tjenesten leveres sporadisk eller jevnlig.

Ved hyppige leveranser, bør styringen være bilateral. Da vil både kjøper og leverandør ha ansvar for koordinering og kontroll.

Dersom det er et helt unikt produkt, for eksempel fra forskning og utviklings enhet såkalt idiosynkratisk tjeneste, så kreves det en enhetlig styring fra kjøpers side.

En trilateral styring betyr at det vil være en nøytral part som kan være med å justere og tilpasse forholdet.

**Tabell 4 Transaksjonstype og styringsmodell (Williamson , 1979)**

Frekvens	Investeringskarakteristikk		
	Standardisert transaksjon	enkel transaksjon	Tilpasset medium kompleks transaksjon
Sporadisk	Marked kontrakt	klassisk	Idiosynkratisk transaksjon/tjeneste
Jevnlig	Marked klassisk kontrakt		Trilateral styring (Neoclassisk kontrakt)
			Bilateral styring
			Enhetlig styring (Relasjonell kontrakt)
			Trilateral styring/ Neo klassisk kontrakt

Nyere forskning indikerer at spesifisering i kontrakten for å begrense innslag av opportuniste, kan virke positivt og gjør diskusjonen mer løsningsorientert. Detaljerte kontrakter som spesifiserer oppgavene, kan bedre koordineringen og trenger ikke føre til tap av tillit mellom partene.

**J.B.Heide, 1994**, har utviklet en generell styringsmodell basert på eksisterende forskning (transaksjonskostteori, ressurs basert teori og relasjonell kontrakts teori). Dette er en generalisert modell for tre typer «inter» firma transaksjoner med fokus på ikke-markedsstyring.

Markedsstyring er hvor det finnes et marked, og et forhåndsdefinert produkt og leverandør innordnes i hierarkiet til kjøper.

Unilateral/Hierarkisk er der hvor leverandøren innordnes i kjøpers hierarki.

Bilatereal/Vertikal styring er hvor det eksisterer et samspill mellom to firma som sammen skaper verdi.

Det er ulike roller avhengig av om det eksisterer et reelt marked for tjenestene eller om det er en mer unik tjeneste som leveres. I ytterste konsekvens så er det som leveres så spesifikt for kunden at en har meget overlappende aktiviteter og ansvar.

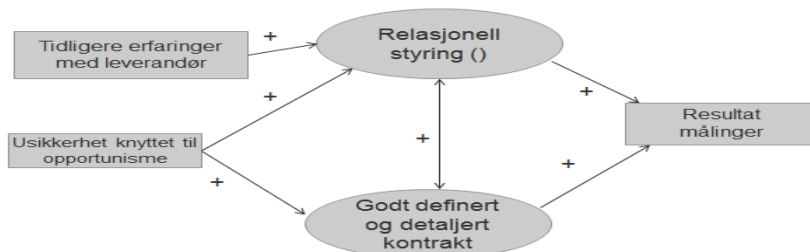
**Tabell 5 Kontrakt og styringstyper (Heide, 1994).**

	Marked	Ikke marked Unilateral/Hierarkisk	Bilateral/Vertikal
Oppstart av relasjon	Ingen	Selektiv oppfølging, ferdigheter	Selektiv, verditrening
Vedlikehold av relasjonen:			
Roller	Individuelle roller – klar transaksjon	Individuelle roller – relasjon	Overlapping, felles aktiviteter og lagansvar
Planlegging	Ikke eksisterende, eller begrenset til en enkel transaksjon	Proaktiv, unilateral, bindende med beredskapsplaner	Proaktiv, felles, planer endres
Jussteringer	Ikke eksisterende, exit	Ex Ante, eksplisitte mekanismer uttalt i kontrakten	Forhandlede endringer og felles justeringer
Overvåkning	Ekstern, reaktiv, resultat	Ekstern, reaktiv resultat og adferd	Intern, proaktiv, egenkontroll
Insentiver	Kortvarig, knyttet til resultat	Kort-sikt og lang-sikt, både resultat og adferd teller	Lang-siktig relasjon, system, prosess adferd
Utøvelse	Ekster, juridisk, konkurranse	Intern, legitim autoritet	Intern, felles interesser
Avslutning	Ferdigstillelse av produktet/transaksjonen	Avtalt varighet, mekanismer for terminering	Ikke definert slutt

## 2.7 Vil bedrifter som bruker leverandører lære av dette?

Jo bedre partene klarer å definere roller og ansvar i kontrakten, jo bedre vil også den relasjonelle styringen bli. En godt definert og detaljert kontrakt vil også redusere potensialet for opportuniste og målinger. Dersom en har erfaring med leverandøren fra tidligere, vil positiv erfaring også bidra til en mer positiv relasjon i utgangspunktet (Poppo & Zenger, 2002).

### Contract and Business relationship



Poppo, 2002

**Figur 2 Kontraktstype og leverandørrelasjon**

Skiftelige kontrakter vil kunne brukes av det neste prosjektet som kommer. Dette er viktig i industrier med høy grad av teknologisk usikkerhet, høy kompleksitet. Gjensidig avhengighet blir sterkere jo lengre kontrakten varer. Dermed er det viktig å bygge relasjon og tillit mellom partene for å oppnå et godt samarbeid (K. J. Mayer, Argyres, 2004).

Ledere kan ikke basere seg på kun å være fremsynte, de må legge inn muligheter for alternative løsninger, fleksibilitet i kontrakten og lære hvordan de skal adressere ulike utfordringer.

## 2.8 Erfaringsdata andre kilder

Erfaringsdata fra andre kilder er listet i tabell under, (Sunde, 2007, pp. 235-239) Governance alignment and performance) Regler hjelper innovasjon.

Forfatter	Datautvalg	Uavhengig variabel	Avhengig variabler	Hoved resultater
Dahlstrøm, Dwyer et al. (1995)	94 IT selskaper	Formalisering, deltakelse	Opportunisme, effektivisering	Formaliserte rutiner og leverandør deltakelse i beslutningstaking økte effektiviteten når eiendels spesifisitet/Asset specificity var høy/ og teknologisk usikkerhet var lav
Achrol and Etzel (2003)	375 eiere/ledere av gjenkjøps selskaper	Gjenkjøp prioritert mål	Prestasjon	Mål prioritering i relasjon til omgivelsene er i henhold til transaksjonsteori. Produktivitetsmål er forbundet med stabile omgivelser og tilpasning av mål er forbundet med dynamiske omgivelser.
Dyer (1996)	50 japanske og 50 US leverandører	Asset specificity, Hierarchy – hybrid og markeds styring	Kvalitet, effektivitet/kost nytte	«Asset» spesifikke investeringer er positivt relatert til konkurransefordeler
Sampson (2004)	464 R&D allianser i telekom utstys industri	Multilateral R&D, lite omfang, stort omfang, teknologisk bredde, allianse, erfaring, ntellektuell eiendel, juridiske regler politisk risiko	Selskapets innovative prestasjon	Styring/kontroll valgt i samsvar med transaksjonskostnads logikk forbedrer samarbeid. Å ikke ha samsvar i type transaksjon og styringssystem fører til økt byråkratisering og redusert samarbeid, og redusert innovasjon
Dwyer and Oh (2002)	129 US baserte internasjonale JV	Formell og sosial kontroll mekanismer, Inter-partner tillit, alder, og kulturell distanse	Inntektsmåling, driftskostnader, produksjonsprosess, markedsføring og salg)	Å ha formelle kontroll mekanismer og prestasjon var positivt korrelert i tidlige samarbeid. Over lengre tid var disse kontroll mekanismene negativt korrelert. Ettersom relasjonen vokser eller prosjektet vokser vil viktigheten av den relasjonelle styringen bli større. Men, i de fleste tilfeller er det viktig for begge parter at transaksjonen har noen legale sikringsmekanismer.

Poppo og Zenger (2002)	285 top executives i IT industrien	Formelle kontrakter, relasjonell styring, Asset specificity, measurement difficulty, teknologisk endring, lengde på relasjonen og budsjett	Prestasjon og tilfredshet med leveranse	Fant støtte for hypotesen at formelle og relasjonell styring virker komplementære og vil sammen forbedre prestasjon
Blazevic and Lievens (2004)	124 Belgiske banker	Innovativ kommunikasjon koordinerende kommunikasjon, støttende ledelse, på tvers tjenester, mangfoldig organisasjon, deltakelse i beslutningstaking	Prestasjon renome, kostnads posisjon, tjeneste leveranse)	Fant positiv korrelasjon til prestasjon ved innovativ og koordinerende kommunikasjon, støtte fra ledelse, på tvers grensesnitt, deltakelse i beslutnings taking



## 3 Metode

Metode er måten å innhente data som skal brukes for å beskrive virkeligheten. Det er avgjørende å velge riktig metode før en går i gang med å samle inn data for å undersøke et fenomen. Å velge feil metode kan bety at en tolker dataene feil og setter det inn i feil sammenheng som gjør at resultatene blir ugyldige.

Det er to ulike metoder i forskning, den kvantitative og den kvalitative. Den kvantitative innebærer måling, data i form av tall, mens den kvalitative er ikke-numerisk og uten statistisk metode. Jeg har valgt å bruke en kvalitativ metode.

For tjenestene som Statoil GBS har satt ut har jeg har undersøkt forhold knyttet til organisering av arbeidet, kompetanseoverføring, tillit og kontrakt

For at analysen skal være så nøytral som mulig så må informasjon gitt av beslutningstakere behandles forsiktig og en må være oppmerksom på bias. Jeg har ikke intervjuet beslutningstakere, men noen kontraktsansvarlige. Jeg har innhentet data fra mellomledere som er blitt berørt av tjenesteutsettingen, men som ikke er ansvarlige for beslutningen om tjenesteutsetting. Disse vil representere en mer objektiv gruppe, og dermed er det mulig å få bedre data.

### 3.1 Informasjonsinnhenting

Jeg har valgt å undersøke en bedrifts tjenesteutsetting i et transaksjonskostnads perspektiv og vil prøve å undersøke grad av «asset specificity» disse tjenestene har.

Formålet er å kunne si noe om en har satt ut de riktige tjenestene og hvilken styringsmodell som vil være rett for tjenesten ut fra det teoretiske perspektivet.

Jeg har utarbeidet et spørreskjema som er sendt ut til ulike avdelingsledere berørt av tjenesteutsettingen. I tillegg har jeg innhentet informasjon fra kontraktene. Jeg har også noen intervjuer med de kontraktsansvarlige.

Spørreskjemaet har jeg laget med en gradering fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad, og 6 er i svært høy grad. Dette er for å klare å lage en representativ akse med noen verdier for lav, medium og høy grad av kompleksitet. Spørsmålene er utarbeidet slik at de skal undersøke asset specificity faktorene, graden av opportuniste og usikkerhet. For usikkerhet så er det i hovedsak frekvens av leveransen som jeg måler.

Kontrakten for kantinetjenesten og for finanstjenestene har vært tilgjengelig for meg.

Jeg har ikke mulighet til å gå inn på tema som priser og annen forretningssensitiv informasjon. Kontraktene er låst inne og må signeres ut.

Kontrakten er fortrolig materiale som ikke kan gjengis, jeg har imidlertid mulighet til å telle antall sider med beskrivelser og se på hvor omfattende de enkelte tjenestene er beskrevet med hensyn til roller, ansvar og arbeidsbeskrivelser. Dette vil si noe om tjenestens unikhet i forbindelse med hvor lett det er å overføre kompetansen.

Kontraktsdokumenter kan gi en noe grovkornet forståelse for hvor kompleks og omfattende tjenesten er. Dersom kontrakten er stor og omfattende, kan en gå ut fra at tjenesten er mer kompleks enn en kontrakt som har færre sider og er mer standard.

Mine primærdata er basert på spørreskjema. Ved små utvalg er det risiko for at dette kan bli veldig subjektivt. Men dersom en skal ha et stort volum så vil tidsbruken ikke stå i forhold til det objektive innholdet, med begrenset tid i denne oppgaven må jeg også basere min empiri på egne erfaringer og noen utvalgte intervjuer.

Spørreskjema er sendt ut til mellomlederne i kantine og finans som er berørt av tjenesteutsettingen. Spørreskjema består av 34 spørsmål som er relatert til asset spesifisitet, grad av opportuniste og grad av usikkerhet. Spørreskjema er sendt ut via mail til 2 kantineansvarlige og til 7 mellomledere i finans. Tilbakemeldingene har kommet i hovedsak via e-post, et par svar via Skype, og jeg måtte skrive ned kommentarene. Dette er for å sikre anonymitet, da det virker noen ledere har ønsket å svare på spørsmålene, men det har samtidig vært vanskelig fordi en ønsker å unngå å gi den kontroversielle utsettingen negativ omtale. Spørreskjema sendt ut til de ulike enhetene er lagt i vedlegg.

### **3.2 Kvalitativ studie**

Oppgaven min vil være basert på kvalitativ studie, der jeg vil ta utgangspunkt i skriftlig dokumentasjon som arbeidsbeskrivelser og systemer.

Kvalitativ metode har fokus på dybde mer enn på volum, detaljer og underliggende problemstillinger (Johannesen et al. 2005).

Det vil i høyeste grad være situasjonelle begrensninger, både fordi en ikke kan gi all informasjon og at en har begrenset tilgang til informasjon. Det har vært vanskelig å få tak i dokumenter som beskriver konflikter og andre interne avveininger selskapet har hatt.

Situasjonelle faktorer (lav oljepris, verdensøkonomi i nedgang, nedbemanning, kultur) er kritisk i en kvalitativ studie. Det er lett å forkludre en handling dersom en ikke studerer omgivelsene som dette skjer i. (Neuman, 2013, p. 177). Denne oppgaven er skrevet i en tid hvor oljeprisen har falt dramatisk og selskapet leter med lys og lykter etter mulige kostnadskutt. I denne perioden har Statoil vært preget av flere runder med nedbemanning og reorganiseringer. Selv om jeg prøver å se på dette fra utsiden, kan jeg ikke utelukke at slike endringer vil prege studien.

### **3.3 Målet for undersøkelsen**

I stedet for et stort volum med mange faktorer som fort kan bli rotete, vil jeg begrense og heller fokusere på færre tilfeller. Bedriften har satt ut en mengde støttetjenester innenfor IT-, finans-, personal- og kontorstøtte- tjenester. Jeg har valgt ut to kontrakter, Coor, hvor jeg fokuserer på kantinetjenesten, og Accenture kontrakten med Finanstjenestene.

Kantinetjenesten kan illustrere en enkel tjeneste, mens finanstjenestene vil representere en tjeneste som er mer integrert i bedriften og hvor en forventer en større grad av kompleksitet i tjenesten, høyere asset specificity. Å undersøke at dette stemmer med den teorien som følger med er målet for undersøkelsen,.

Ved et relativt lite datasett så er det mulig, ved korrekt innhenting å få en klarhet og innsikt, og forståelse for problemstillinger og sammenhenger i bedriften.

En ønsker å unngå to typer feil, det ene er feil og slurv i innhenting, den andre er å velge feil type data. De data jeg har innhentet kommer fra følgende kilder;

- Kontrakt for kantine og finanstjenestene, samt arbeidsbeskrivelser (sekundærkilder)
- Spørreskjema vedørende asset specificity, adferd og usikkerhet (primærdata)
- Intervju av enkelte mellomledere og kontraktsansvarlige for utdypende forklaringer (primærdata)

### 3.4 Spørsmål vedrørende asset specificity

Jeg har utarbeidet 34 spørsmål for å få innsikt i hvordan mellomlederne har opplevd tjenesteutsettingen. Spørsmålene har vært sendt til 2 ledere for kantine kontrakt, og 7 ledere for finanstjenestene, det er fordi det er flere ulike tjenester inkludert i finanskontrakten. Tilbakemelding har vært både i form av kommentarer til spørsmålene og en gradering av i hvor stor grad spørsmålet stemmer med hvordan de har opplevd tjenesteutsettingen. Det er ikke sendt ut spørreskjema til ekstern leverandør.

Respondentene blir spurt om å besvare på en skala fra 1- 6 , hvor 1 er i liten grad, og 6 er enig i høy grad. Jeg har fått svar fra alle lederene. Under gjengir jeg noen av de spørsmålene og viser hvordan de knyttes til asset specificity som vil være bestemmende for styringskostnadene.

- 1) **Lokasjonsavhengighet** – er det noe som tilsier at det er økonomisk viktig å utføre tjenesten på en bestemt geografisk sted?
- 2) **Fysisk eiendelsspesialisering**, er det deler som må produseres av andre for å sette sammen tjenesten?
- 3) **Kompetanse/Oplæring**, som består i «learning by doing». I hvor stor grad er det behov for opplæring for å utføre oppgaven og hvor lang tid trenger en på å lære jobben.
  - a. **Volum** i kontrakten som omhandler den spesifikke tjenesten. Er oppgaven beskrevet med veldig mange sider kan man anta at den er mer kompleks og motsatt.
  - b. **Tid** det har tatt for å lære opp leverandøren. Her kan en ikke bare se på planlagt tid, men på hva som er den faktisk brukte tiden.
  - c. **Antall** henvendelser fra leverandør til intern produksjon. Dette vil si noe om antall forstyrrelser og en kan få et inntrykk av usikkerhet i de ulike tjenestene.
  - d. **Kompetanse**; I hvilken grad må Statoil involveres.
- 4) **I hvor stor grad er tjenesten knyttet til selskapets renommé, merkevare?** For eksempel vil det å avslutte avtalen med leverandøren kunne påføre leverandøren eller Statoil et stort økonomisk tap?

5) **I hvor stor grad er det spesial utviklede IT systemer kun for bedriftens bruk?**

Finnes det andre leverandører som kan operere systemene, eller levere disse tjenestene?

6) **I hvor stor grad er det teknologiske knytninger som gjør det viktig med rask respons.** Gis leverandøren mulighet til å ta avgjørelser for produktets ytelse uten å konsultere kjøper? Gir kontrakten incentiver til innovasjon hos leverandøren i samarbeid med kjøper eller andre leverandører?

*Spm; 6; Leverandøren er gitt mulighet til å ta avgjørelser for produktets ytelse uten å konsultere kjøper.*

*Spm 35; Gir kontrakten incentiver til innovasjon hos leverandøren i samarbeid med kjøper?*

### **3.5 Spørsmål for å måle graden av opportuniste**

Transaksjonskostnadene relaterer seg også til de kostnadene som ikke så lett lar seg observere i forkant av en transaksjon eller en kontraktsinngåelse.

Spørsmål som relaterer seg til opportuniste; Her har jeg laget noen spørsmål som går på tillit mellom partene.

*Spm 21; Jeg har stor tro på at leverandøren er i stand til å oppfylle de kontraktsmessige forpliktelser*

*Spm 22; Leverandøren holder det han lover*

*Spm 23; Bedriften holder det de lover*

*Spm 25; Jeg har tillit til leverandøren*

*Spm 26; Jeg er trygg på at leverandøren vil utføre arbeidet på en ærlig og redelig måte.*

*Spm 27; Mitt inntrykk er at vi stoler på denne leverandøren.*

### **3.6 Usikkerhet**

Usikkerhet finnes både i selve transaksjonen, asset specificity, i adferd, graden av opportuniste og i omgivelsene. Jeg har definert usikkerhet her som frekvensen av tjenesten.

Hyppighet kan også si noe om tjenestens unikhet, jo oftere det leveres jo større grad av læring og mulighet for standardisering, dermed mindre unik. Her er også graden av feilretting og hvor ofte selskapets egne ressursene må involveres i jobben.

*Spm 31; Hvor ofte blir denne tjenesten levert (Daglig=1, 12 g i året=4, 1 g i året=6)*

### **3.7 Evaluering av kvaliteten**

Innholdet i oppgaven må holde en viss standard og kunne måles mot andre med liknende oppgaver. Den må ikke være for snever og heller ikke for bredt definert. Hvor godt klarer en å måle den verden vi lever i? Vi kan ikke ha absolutt sikkerhet om validitet. (Neuman, 2013, p. 215).

Validitet kan også forstås som «sann» eller «korrekt». Det er flere typer validitet. Det som menes med validitet her er det som måles. For eksempel hvordan kan en måle moral? En kan ikke ha absolutt sikkerhet i slike målinger. Abstrakte begrep og målinger har et gap. Det er et gap mellom den virkelige verden og de mentale bildene vi kan skape. Validitet er en dynamisk prosess som vokser ved å akkumulere bevis over tid.

Ved å bruke tre forskjellige former for data innhenting så vil jeg kunne få bedre kvalitet på svarene. Kontrakt, spørreskjema og intervjuer representerer slik en triangulær metode. De målinger jeg gjør er kvalitative, derfor kan en ikke ha absolutt sikkerhet i disse målingene. De vil være basert på subjektive vurderinger. Informasjon fra kontrakt vil kunne etterprøves, men det er likevel min subjektive vurdering om hvor omfattende og detaljert arbeidsbeskrivelser og roller er beskrevet.

## 4 Resultater

1) Egen undersøkelse av kontrakts dokument med hensyn på kompleksitet, antall sider og beskrivelse av de enkelte tjenestene er utført. Dette kan gi en indikasjon på hvor frie leverandøren er, eller hvor spesifisert tjenesten er. I tilfeller med en enkel tjeneste så er det ikke nødvendig med høy spesifisering, i tilfeller med en mer kompleks tjeneste så er det en utfordring for ledelsen ex.post (i etterkant) å klare å spesifisere alt som skal inngå.

2) Spørreundersøkelse til ulike avdelingsledere med gradering fra 1-6 på ulike faktorer knyttet til tjenestens unikhet/asset specificity. Det er sendt ut spørreskjema til 2 kantineansvarlige, og 7 finanstjenesteansvarlige. Jeg har fått svar fra samtlige.

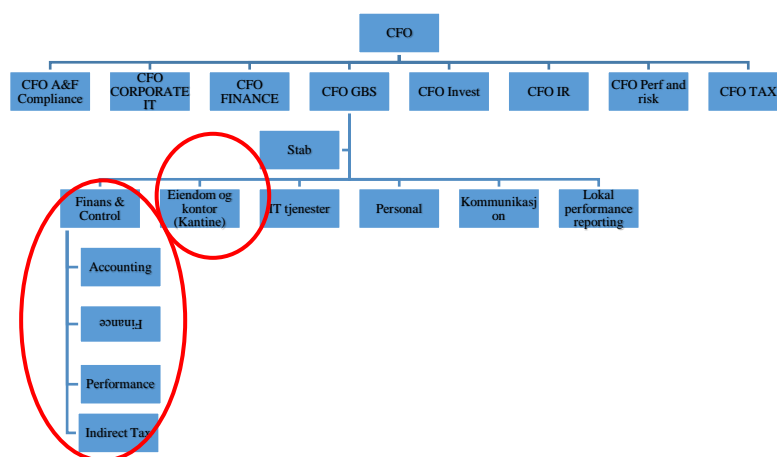
3) Intervju. Det har vært foretatt intervjuer med de kontraktsansvarlige; for Coor Management (kantine tjenesten er en av flere tjenester som er satt ut til Coor) og Accenture

.Kapittel 4.5 gir en oppsummering av mine funn.

## 4.1 Organisasjonen GBS

Global Business Services (GBS) er en intern tjenesteleverandør til alle Statoils forretningsområder og datterselskaper. Organisasjonen leverer IT, personal, finans og kontorstøtte tjenester, samt kommunikasjonstjenester. Organisasjonen oversetter forretningsbehov til nye produkter og tjenester.

Min undersøkelse er kun av en bedrift, med felles tjenester innen stab/støttefunksjon. Hele Statoils finansfunksjon er vist under, det som er satt ut ligger i CFO GBS organisasjonen og er målet for undersøkelsen. Det er ikke mulig å se på alle tjenestene her, jeg har valgt å se på Finance & Control og Eiendom og kontor. Andre enheter som også er berørt av tjenesteutsetting er IT- og personal-tjenester.



**Figur 3 Organisasjonskart for Chief Financial Officer (CFO)**

I februar 2012 valgte Statoil outsourcing av IT infrastruktur-tjenestene til HCL i India, dette er overvåking og drift av selskapets IT infrastruktur-tjenester. I januar 2014 oppgir Statoil at de kutter 209 stillinger som følge av ytterligere tjenester satt ut til Cap Gemini (IT), Eiendom og kontor til Coor Service Management og Finanstjenester til Accenture.

I april 2014 ble ytterligere kontrakter tildelt innenfor personal tjenester, lønn ble satt ut til Zalaris og rekrutteringstjenester til Alexander Mann Solutions.

Finanstjenestene er satt ut til Accenture med offshoring til kontoret i Bangalore, India og Kantine (Eiendom og Kontor) som er satt ut til Coor Management, svensk selskap som leverer kantinemat og andre kontorstøttetjenester til alle Statoils landbaserte enheter.



«Statoil mener at utskillingen av disse tjenestene til eksterne leverandører vil styrke konkurransevnen ved å redusere kostnadene og øke fleksibiliteten.» – Samtidig opprettholder vi et riktig servicenivå, sier Reitan.(Petroleum, 2014) .

Jeg ønsker med de to tjenestene jeg har valgt å få illustrere ytterpunkter i teorien, slik at jeg prøver å se på en enkel tjeneste, kantine, og en tjeneste som jeg antar som mer kompleks, finanstjenestene.

## 4.2 Kontrakts dokumenter

Det er vanskelig å gjengi fra kontraktsdokument da disse i utgangspunktet er konfidensielle. Når jeg har fått tilgang til disse så er det ut fra kun å se på volum og mer generelle sider.

Under er en kort oppsummering av resultatene fra kontraktdokumentene, egne observasjoner.

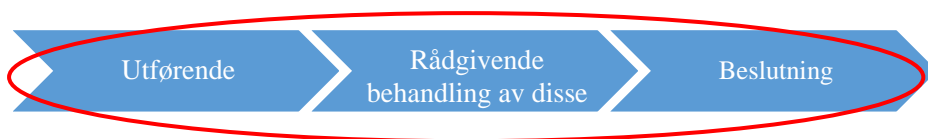
**Tabell 6 Oppsummering av kontraktsdokumenter**

Tjeneste	Beskrivelse av oppgaven og roller	Beskrivelse av opplæring	Kompetansekrav (=1 lav 4=høy)	Prestasjonsmåling	IT systemer	Forbedringer
Kantinetjenester	5 sider Leverandør har frihetsgrad	Ikke spesifisert	Ikke spesifisert	Ytelsesbasert	Noe	Ikke funnet
Finanstjenestene	24 sider Spesifisering hva leverandøren skal gjøre	Ja, beskrevet nøyte 1-4 uker	2-4	Responstid, timely and accurate, flere målkrav	Mange systemer	Ja, flere

Begge kontrakter inneholder mange likeartede tjenester, jeg har sett på ulike finanstjenester, men kun kantinetjenesten som en enkel tjeneste. Roller og ansvar er beskrevet i begge kontraktene.

Kantinekontrakten har mange standard klausuler, ytelse er beskrevet men det er opp til leverandøren å definere rollene. Det er heller ikke nøyte beskrevet hvordan arbeidet skal utføres.

For kantinetjenesten er ledelse og beslutning rundt de operasjonelle aktivitetene også satt ut, som illustrert under.



For finanstjenestene er det kun utførende (i kontrakten står det transaksjonell) datahåndtering som skal utføres av leverandøren. Rådgivning knyttet til regnskap, juridisk, revisjon og skatt ligger fremdeles hos Statoil. Beslutninger og godkjenninger skal signeres av Statoil.



### 4.3 Spørreskjema - Kantinetjenester

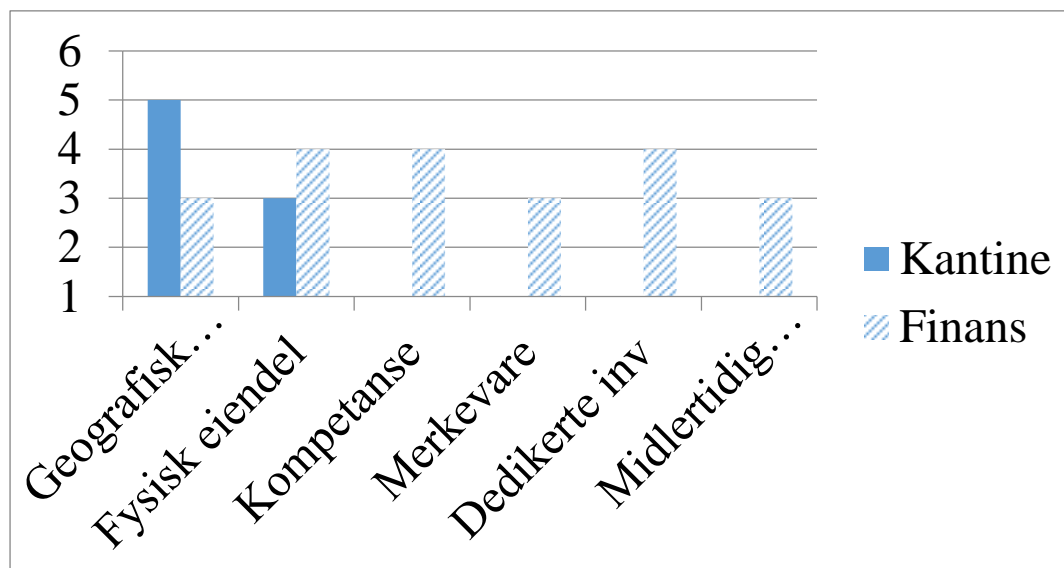
Kantine tjenester innebærer å servere lunsj til 20 000 ansatte i alle Statoils lokasjoner i Norge. Kontrakten er et relativt omfattende dokument med mange standard klausuler, ytelse er beskrevet, men det er opp til leverandøren å definere rollene, det er heller ikke nøye beskrevet hvordan arbeidet skal utføres.

Målet var å få alle tjenestene hos en leverandør som kunne koordinere og ha lederansvar for disse tjenestene.

*Leverandørens ytelse er output beskrevet, volum er angitt og det er et beste praksis dokument, rammen rundt tjenesten er viktig. Leverandøren skal koordinere tjenesten i det daglige, men samarbeide med bedriften om behov, oppfølging og utvikling. Statoil er avhengig av leverandørens kompetanse. Det finnes mange leverandører av denne type tjeneste/produkt.*

Målet var å få alle tjenestene hos en leverandør som kunne koordinere og skape synergier. Det var usikkerhet om det eksisterte leverandører som kunne ta et så stort omfang i Norge. Leverandøren skal være spesialist på tjenesten. Kjernekompetanse innenfor kontorstøtte tjenester og kantinetjenester skal være hos leverandøren. Frekvensen på tjenesten er daglig,

etterspørselen etter tjenesten har høy grad av sikkerhet. Oppsummert i tabell under er resultater fra spørreundersøkelse for kantine og finanstjenesten.



**Figur 3 Asset specificity – Kantinetjenester**

Geografisk beliggenhet er viktig, kantinetjenesten må leveres til en spesifikk lokasjon. Men er lokasjonsspesifisitet er ikke avgjørende for om dette skal produseres internt eller i markedet?

Det er også noe fysisk eiendels spesifisering, selv om det er kjent teknologi, matvareproduksjon og servering, så er støttesystemene, som bestillingssystem, økonomi, og HMS utviklet og eid av Statoil. Det er ikke noe Asset specificity for de andre faktorene, som kompetanse, merkevare eller dedikerte investeringer.

Usikkerhet i kantinetjenesten er vist i tabell under. Spørsmål her viser at det i svært liten grad er usikkerhet om tjenestens omfang, teknologi, risiko for økonomisk tap og bruk av egne ressurser.

**Tabell 7 Usikkerhet i tjenesteproduksjonen – grad av opportunisme**

Spørsmål	Vektet resultat (1-6)
Kontrakt m/ vedlegg angir detaljert hvordan arbeidet skal utføres	1
Det er usikkerhet i tjenestens omfang	1
Noe av teknologien er enda ikke utviklet	1
Tjenestene har liten verdi for andre organisasjoner	1
Hvis Statoil avslutter kontrakten før ferdig, vil det påføre leverandør stort tap?	1
Hvis avslutter kontrakten før ferdig, vil det påføre Statoil et stort tap?	1
Statoil trenger ikke bruke egne ressurser på oppgaver som er satt ut	1

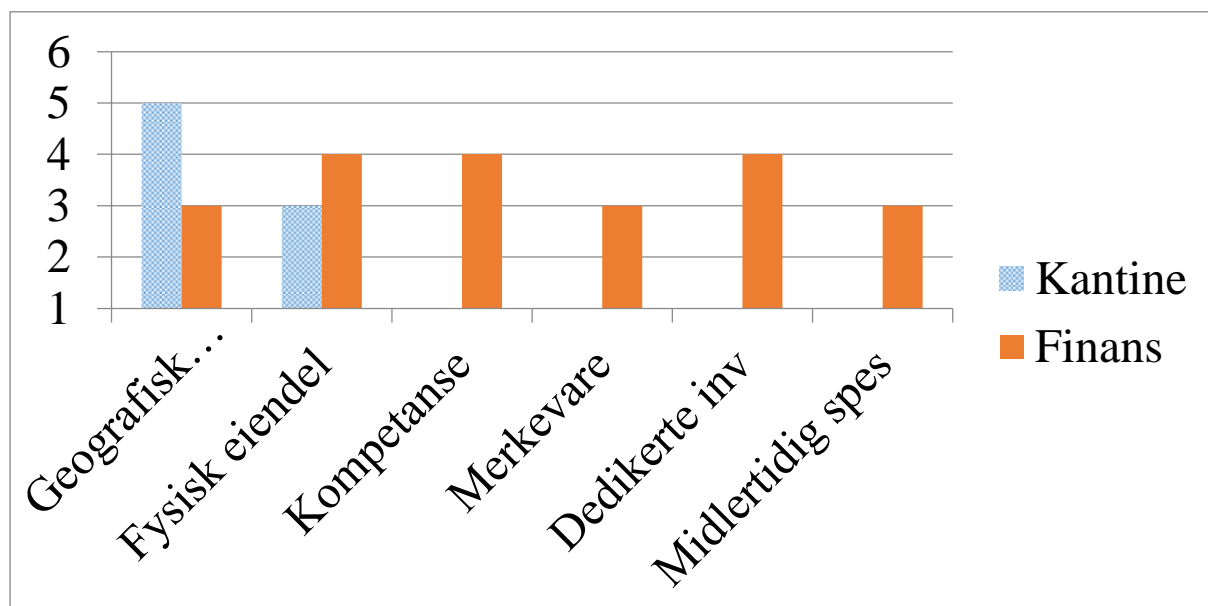
Innslaget av opportuniste er lav i resultatene som er gitt i spørreskjema, det er høy grad av tillit mellom Statoil og leverandør. Dette er konsistent med resultatene for asset specificity og usikkerhet. Det er også konsistent med de undersøkelsene jeg har gjort av kontrakten.

Å levere kantinemat er en tjeneste som det finnes mange leverandører til, tjenesten har lav asset specificity og det eksisterer en viss konkurranse av denne typen leveranser.

#### 4.4 Spørreskjema Finans tjenester

For finanstjenestene er det både generelle og egenutviklet systemer, noe på norsk for lokale skattemyndigheter. Språk er også en utfordring, ved at noen av IT systemene krever at rapporteringen foregår på norsk.

Tabellen under er resultat fra 7 mellomledere som har svart på spørsmål for Finanstjenestene (1 er enig i liten grad og 6 er enig i høy grad). Resultatene er vektet med antall respondenter.



**Figur 4 Asset specificity – Finanstjenestene**

Finanstjenestene leveres gjennom et it-grensesnitt, men likevel medium spesifisitet for lokasjon. Her kan tenkes at respondentene har tenkt på kulturelle forskjeller, språk og distanse til leverandøren i India. Lokasjons spesifisitet er høyere på kantinetjeneste enn på finanstjenestene. Noe som kan tyde på at lokasjons spesifisitet ikke er så vesentlig for finanstjenestene som leveres gjennom et digitalt grensesnitt og ikke en fysisk leveranse.

Det er en viss unikhed i alle faktorene som utgjør Asset specificity for finanstjenesten. For fysisk eiendel, IT-systemer er egenutviklet eller spesialtilpasset Statoil.

De har vært omfattende kompetanseoverføring hvor en har måttet utvide periode og antall personer. Manglende kunnskap gjør at kunden må hjelpe til ved endringer i flere av aktivitetene.

Usikkerhet i finanstjenestene viser høyere grad av spesifisering hvor detaljert arbeidet skal utføres, samt at det er medium til høy usikkerhet i tjenestens omfang.

**Tabell 8 Usikkerhet i tjenesteproduksjonen – grad av opportunisme**

Spørsmål	Vektet resultat (1-6)
Kontrakt m/ vedlegg angir detaljert hvordan arbeidet skal utføres	4
Det er usikkerhet i tjenestens omfang	4
Noe av teknologien er enda ikke utviklet	2
Tjenestene har liten verdi for andre organisasjoner	3
Hvis Statoil avslutter kontrakten før ferdig, vil det påføre leverandør stort tap?	4
Hvis avslutter kontrakten før ferdig, vil det påføre Statoil et stort tap?	4
Statoil trenger ikke bruke egne ressurser på oppgaver som er satt ut	3

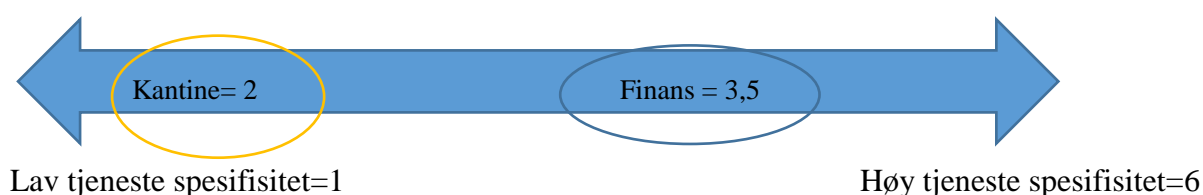
Finanstjenestene har mer spesialtilpassede tjenester, og for noen aktiviteter kreves det høy kompetanse, i form av forståelse for sammenhenger i regnskapet, for eksempel ved avstemming. Den interne organisasjonen må bruke tid til feilretting og kontroll. Det er ofte denne delen som er mest tidkrevende. Det er også konsistent ved at det er en del usikkerhet rundt tjenestens omfang og hvordan arbeidet skal utføres. Det er ikke et like stort marked for finanstjenestene som kantine fordi det er behov for økt grad av kompetanseoverføring

## 4.5 Oppsummering kantine- og finanstjenester

Det er mulig å sette noen klare verdier på tjenestespesifisitet ved å spørre ulike ledere de samme spørsmålene slik at en får en målestokk å ta utgangspunkt i. Det er allikevel en subjektiv vurdering som foretas. Figuren under illustrerer den ulikheten som jeg har kommet frem til i min undersøkelse vedrørende asset specificity i kantine og finanstjenestene

Forskjeller mellom kantinetjenester og Finanstjenesten for menneskelig spesialisering

	Kantinetjeneste	Finanstjeneste
Volum	Høyt	Medium/høyt
Tid/Opplæring	0	3 uker/18 måneder/Ongoing
Antall henvendelser	N/A	daglig
Kompetanse	Leverandør	Statoil/Leverandør

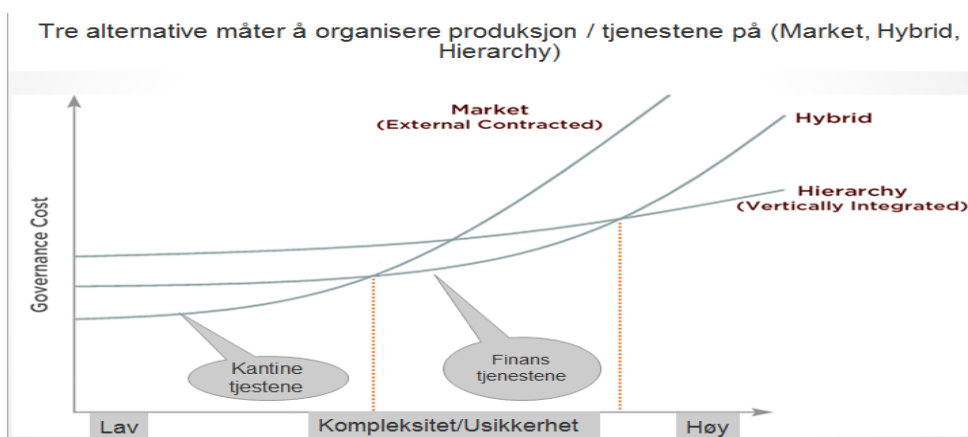


**Figur 4 Asset specificity i kantine og finanstjenestene**

*Kommentarer fra intervju i finans; Ingen virkelig fordel av å outsource finanstjenestene, Statoil kan ikke være avhengig av leverandør for kunnskap om regnskapet. Det er for mange sammenhenger som må forstås. Store feilføringer, misforståelser fører til ekstra arbeid av den interne organisasjonen. Leverandøren mangler kunnskap i mange felt. Internt personell i nøkkelroller ønsker ikke snakke med leverandøren. Internt er det mange som ikke har godtatt at det er en ekstern leverandør som skal levere transaksjons data. Transaksjons data er ikke alltid lett å separere fra analytiske data, for eksempel en avstemming av regnskapet og korreksjoner.*

## 5 Har Statoil satt ut de rette tjenestene?

I O. E Williamson sin teori (Williamson, 1991) så beskriver en at dersom tjenesten har høy asset specificity så vil bedriften velge å organisere aktiviteten internt fordi styringskostnadene vil bli for høye. Enkle tjenester vil en kunne sette ut fordi kvaliteten ved disse vil lett kunne observeres og en trenger ikke å bruke interne krefter på kontroll og feilretting, markedet vil være best. Det er enkelt å bytte leverandør dersom tjenesten ikke blir levert med rett kvalitet og rett pris. Figuren under illustrer hvor de to tjenestene ser ut til å være plassert ut fra asset specificity;



**Figur 5 Grad av asset specificity vil være bestemmende for hvilken styringsmodell som velges.**

Ved å sette ut produksjonen av kantinetjenestene til markedet så vil dette gi lavest styringskostnader.

Finanstjenestene vil ha større styringskostnader når de er satt ut til en leverandør. Kostnadene vil være knyttet til feilretting og kontroll. Ved både å produsere noe selv, samt å la leverandøren gjøre standardiserte oppgaver vil en få de laveste styringskostnadene.

Under har jeg drøftet de to tjenestene hver for seg, med utgangspunkt i spørsmålet har en satt ut riktig tjeneste? og hva vil dette si for organisasjonens styring og kontroll?

## 5.1 Er det riktig å sette ut kantinetjenestene?

Asset specificity er lav for kantine tjenestene, geografisk lokasjon er ikke en viktig faktor isolert for om denne tjenesten skal produseres internt eller eksternt. Statoil har satt ut kantinetjenestene for mange år tilbake, det eksisterer mange tilbydere for kantinetjenester.

Statoil ikke trenger å drive opplæring og det er lett å bytte leverandør.

Jeg har i resultatene kommet frem til at det er lav usikkerhet i forhold til etterspørsel og liten opportuniste, dvs det eksisterer høy tillit mellom partene. Frekvensen av tjenesten er daglig og kvaliteten kan observeres.

Når en velger å sette ut tjenester så er dette for å kunne gi;

- redusert kost
- økt fleksibilitet
- Økt spesialisering og mulig også bedre kvalitet

**Redusert kost.** Hva som skal ligge inne i leverandørens fast pris og hva som skal være variabel pris må også avklares. Ved å ha mange tjenester i samme leveranse vil det fremdeles være behov for kostnadsoppfølging. Det kan være vanskelig å sammenlikne kostnadene før og etter tjenesteutsetting fordi mange faktorer har endret seg. Reorganisering, nedbemanning som følge av ineffektivitet i egen organisasjon som ikke trenger være et resultat av tjenesteutsettingen. Kostnadene må følges opp på samme måte som tidligere.

**Økt fleksibilitet.** Behovet for kantinetjenesten er relativt stabilt. I kontrakten må en definere hva slags tjeneste en skal ha. Det kan være vanskelig for leverandøren å drive standardisering og utvikling på kjøperens spesialløsninger, for eksempel interne bestillingssystemer som bedriften har. Dersom det er nødvendig å videreføre spesialløsningene, må det avklares hvem som skal vedlikeholde, utvikle og eie systemene fremover.

**Økt spesialisering.** Leverandøren skal være spesialist på tjenesten som outsources og man får fjernet interne byråkratiske flaskehalsen som er bygget opp over tid. Samtidig vil leverandøren ha dette som sitt spesialfelt og dermed bli mer effektiv ved å kunne benytte samme tjeneste til flere kunder (Domberger, 1998). Ut fra at leverandøren gis frie tøyler til å utøve de operasjonelle aktivitetene så vil det være mulighet for å kunne drive tjenesten



effektivt. Incentivet til å drive effektivt vil være at Statoil kan sammenlikne tjenesten med andre liknende tjenester i markedet.

Hovedutfordringen med mine resultater for kantinetjenesten er at jeg prøver å konkludere noe basert på et veldig lite utvalg. Det som er spesielt i kontrakten med Coor Management er omfanget av tjenester til en leverandør. Det er vanskelig å måle resultatene av tjenesteutsettingen, men ut fra transaksjonsteori og asset specificity så vil markedet være bedre både på fleksibilitet og pris for denne type tjenester.

## 5.2 Er det riktig å sette ut Finanstjenestene?

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at finanstjenestene har medium asset specificity. Grunnen til dette ligger hovedsakelig i at det er behov for kompetanseoverføring fra Statoil til leverandør både for menneskelig spesialisering og IT-systemer. Det er ulik grad av kompetanseoverføring og ulik grad av behov for intern koordinering innenfor finanstjenestene.

**Økt spesialisering.** Det er den interne organisasjonen, må drive standardiseringsarbeidet før utsetting av tjenestene, slik at partene reduserer beslutninger og avklaringer som må gjøres i etterkant.

I Statoils tilfelle, kom tjenesteutsettingen overraskende på flere avdelinger. Ikke alle aktiviteter var dokumentert eller standardisert i forkant.

Det å lage en prosess for hva som er rutine, ren transaksjonelle data og det som er rådgivende er ikke alltid så lett fordi det går litt inn i hverandre for tjenestene som har en høyere grad av asset specificity/unikhet. Det er en stor ledelsesutfordring å få til en god overføring og dokumentasjon av tjenestene når det kreves høy grad av spesialisering.

Dersom de ansatte vet at standardisering av arbeidet vil føre til at tjenesten blir satt ut, så er det ikke sikkert at motivasjonen til å standardisere er tilstede. Det kan føre til at selskapet setter ut tjenestene uten at alt er helt standardisert for så å tvinge frem standardiseringsarbeidet i etterkant.

Det kan bli vanskelig for den interne organisasjonen å drive standardisering dersom de har mistet verdifull kompetanse i nedbemanningsprosesser. Statoil må identifisere endringsagenter og interessenter som kan være med å drive dette arbeidet.

Leverandøren kan drive standardiseringsarbeidet videre etter tjenesteutsetting, men det må være definert i kontrakt. Alternativet er å ta tjenesten inn igjen dersom det er for mye koordinering internt og feil hos leverandøren.

**Fleksibilitet, Kunnskaper.** Det har vist seg at tiden å overføre kompetansen har tatt lengre tid enn planlagt for ulike aktiviteter. Den kan være vanskelig å overføre kunnskap, og det er ikke realistisk å lage dokumentasjon for all kunnskap den ansatte har.

Mye av kunnskapen skyldes tause kunnskap. Den er vanskeligere å overføre. Den overføres best ved «learning-by-doing». Det kan være et problem med kompetanseoverføring når det er ulik lokasjon, språk og kulturelle forskjeller. Dersom leverandøren har høy utskifting av ansatte så vil læring måtte foretas gjentatte ganger, her må Statoil være bevisst på hvem som skal gjøre denne opplæringen og kvalitetskontrollen.

Noen tjenester som er satt ut krever større forståelse for helhet og høy kompetanse hos leverandøren. De er like i form men ofte ulike problemstillinger.

Det er behov for økt læring både for internt og eksternt personell i flere tilfeller der selskapet har mistet viktig kompetanse fordi en har nedbemannet. I flere tilfeller er det fremdeles behov for å kunne utføre samme oppgaver internt. Det kan gi en større fleksibilitet ved at produksjonen kan skje både internt og eksternt.

Over tid vil leverandøren bli spesialisten og Statoil vil miste verdifull kompetanse. Dette vil igjen kunne føre til at leverandøren kan ta en høyere pris fordi de vet at dette er kritisk kompetanse som selskapet trenger og som ikke vil være lett tilgjengelig i markedet.

Kunnskapsoverføringen fra finanstjenestene vil kunne gi leverandøren en konkurransefordel som kan brukes mot andre selskaper i samme bransje. Dette vil over tid gi leverandøren en spesialisering. Over tid kan det være at en ytterligere standardisering av finanstjenestene og forbedring i koordinering vil gjøre denne tjenesteutsettingen bærekraftig.

### 5.3 Usikkerhet og Asymmetrisk informasjon

For finanstjenestene er det målt noe usikkerhet i tjenestens omfang og utførelse. Det er daglig kommunikasjon mellom leverandør og Statoil i den operasjonelle driften. Teorien beskriver at bedriften vil tilpasse styringen avhengig av antall feil og forstyrrelser. I noen tilfeller vil en ta inn igjen tjenester som ikke fungerer dersom de har for store elementer av rådgivning og besluttede aktiviteter.

Leverandøren for finanstjenestene har ikke frie tøyler til å utøve de operasjonelle aktivitetene som de vil, men må tilpasse seg Statoils systemer og rutiner. Dette gjør at det ikke er samme mulighet for å drive effektivt slik som for kantinetjenestene hvor den operative ledelse og beslutninger også er satt ut.

Utfordringer med «krymping» av oppgaven kan oppstå ved at for mye blir produsert internt, som kanskje ligger inne i en fastpris hos leverandøren. Dette vil være reelt for finanstjenestene.

Arbeidsbeskrivelser som utarbeides kan i visse tilfeller inneholde svært mye nyttig kunnskap som leverandøren kan dra fordel av i andre liknende jobber. Her er det i stor grad muligheter for opportunistisk oppførsel hos leverandør og hvor bedriften må benytte seg av sterke virkemidler i betingelsene.

Men en gang kunden har restriksjoner på hvordan tjenesten skal utføres og den interne organisasjonen blir et koordinerende mellomledd så vil dette legge begrensninger på utførelsen fra leverandøren. I finanstjenestene ser man at dette er tilstede i ulike deler av prosessen. Leverandøren er enten ikke helt kompetent, eller Statoils tjenester krever mye intern koordinering slik at det er vanskelig for leverandøren å få til en god prosess.

Virksomheten og organisasjonen endrer seg og da blir det behov for endringer i tjenestene. Det kan være en utfordring når den interne organisasjonen er redusert til et minimum. Det krever lengre tid å drive nye standardiseringsprosjekter internt fordi det er færre ressurser tilgjengelig internt.

Det er et spørsmål om selskapet har en bevisst strategi på å beholde kompetanse på de oppgavene som er satt ut. Over tid vil det være leverandøren som blir ekspertisen. Det vil oppstå asymmetrisk informasjon hvor over tid leverandøren har den største ekspertisen. Ved

reforhandling av kontrakt vil leverandøren ha et sterkere forhandlingskort fordi markedet for Statoils finansjenester er begrenset.

Det å både kjøpe i markedet og produsere samme tjenesten selv, vil ha betydning for bemanning, investeringer i utstyr, kontorkostnader og koordinering av den interne produksjonen så vel som den eksterne (Hennart 1993)..

(McIvor, McCracken, & McHugh, 2011) Sterk styring såkalt «Governance» er viktig for å drive standardisering og forbedre prestasjoner i en leverandørrelasjon. Det er viktig å drive relasjonsbygging både internt og med leverandørene som er involvert. Standardisering er kritisk, uten å få til standardisering vil en ikke klare å utnytte spesialistkunnskapene til den eksterne leverandøren.

## 5.4 Hvilke effekter har tjenesteutsettingen hatt for egen organisasjon?

En kan oppsummere de ekstra kostnadene ved å sette ut tjenester i markedet som vist i tabellen under.

**Tabell 9 Kostnader knyttet til asset specificity, Usikkerhet og Opportunisme**

Kilde til TC/Type TC	Asset specificity kostnader	Kostnad ved Usikkerhet i omgivelsene	Kostnad ved Opportunisme/Assymetri
Type styringsproblem	Opportunism Koordinering (C)	Tilpasning (A) (teknologisk usikkerhet/volum/etterspørsel)	Vanskelig å måle Prestasjon, kvalitet
Direkte kostnader	Utarbeide sikringsmekanismer, Reforhandle kontrakt	Kommunikasjon Forhandlinger Koordinering	Utvelgelse og måling av kvalitet ex.ante (vanskelig ved høy usikkerhet)
Alternative kost	Unngå å investere i produktive eiendeler	Mislykkes i å tilpasse seg, må ta tilbake tjenesten	Produktivitetstap, Mislykkes i å identifisere de riktige partnerne,

**Type styringsproblem:** Økt behov for koordinering mellom Statoil og leverandør, det kan være vanskelig å måle prestasjon og kvalitet på leveransen fordi en ikke helt har oversikt over hva slags leveranse en får fra leverandøren.

**Direkte kostnader:** Justering av kontrakten eller å utarbeide kontroller. Det kan være vanskelig å velge målinger dersom usikkerhet i tjenesten er høy, i noen tilfeller er det ikke leverandørens skyld at kvaliteten er dårligere, det kan også skyldes at kunden ikke har

spesifisert godt nok. I noen tilfeller vil Statoil måtte gjøre detaljerte kontroller selv for å avdekke kvaliteten. For eksempel i avstemminger, eller dokumentasjon av årsregnskap.

**Alternative kostnader:** Dersom en ikke klarer å få en god leveranse og ikke klarer å reforhandle eller utarbeide gode sikringsmekanismer så kan det være behov for å ta tilbake tjenesten, eller en kan risikere store produktivitetstap. Dersom en har mistet kompetansen internt fordi en har nedbemannet kan det være store kostnader involvert i å bygge opp kompetansen internt igjen.

Det eksisterer ikke et umiddelbart marked og en standard leveranse for kjøp av finanstjenestene til Statoil. Dette fører til at det vil være nødvendig å etablere større grad av samarbeid mellom Statoil og leverandør.

Bedriften vil bli mer drevet av hvordan kontraktene er utformet. Spesialiserte oppgaver med høyt volum vil gå ut til leverandør. Kompetansen til den interne organisasjonen vil være påvirket av utforming av kontrakten.

Både for Coor Management og Accenture vil en klassisk kontrakt i bunn med definerte roller og ansvar gjøre det lettere for begge parter. Der hvor det er huller og mangler fordi tjenesten har en høy asset specificity vil en kunne bruke kontrakts mekanismer for å justere forholdet.

Kantinetjenesten leveres jevnlig og har lav spesifisitet, her vil en klassisk markedskontrakt passe best, vist i tabell under.

Finanstjenestene har en medium kompleks tjeneste, som har en investeringskarakteristikk av bilateral styring. Dette er en hybrid modell (O. E. Williamson, 1991, p. s.281). Det er daglig kontakt mellom de som jobber for leverandøren og de internt ansatte.

**Tabell 10 Transaksjonstype og styringsmodell (Williamson, 1979)**

Frekvens	Investeringskarakteristikk		
	Standardisert enkel tjeneste	Tilpasset medium kompleks tjeneste	Idiosynkratisk tjeneste/produkt
Sporadisk	Marked klassisk kontrakt	Trilateral styring (Neoclassisk kontrakt)	
Jevnlig	Marked klassisk kontrakt <b>Coor Management</b> - <b>Kantinetjenesten</b>	Bilateral styring      Enhetlig styring <b>Accenture – Finanstjenestene</b> (Relasjonell kontrakt)	
		Trilateral styring/ Neo klassisk kontrakt	

Leveransene blir et felles resultat, hvor en i utgangspunktet har skille på hvilke oppgaver som utføres av leverandøren, men oppgavene kan også gjøres internt.

Besparelsen ved tjenesteutsettingen kan bli redusert fordi en bruker mye ressurser på å instruere og kvalitetssikre. På andre aktiviteter så gir tjenesteutsettingen en større fleksibilitet ved å ha en ekstern leverandør med sterke incentiver på å levere.

For bilateral styring vil incentivsystemet være knyttet til en lengre tidsperiode, hvor det er system-relevant adferd som vil belønnes, det vil si at en kan gi opp belønning på kort sikt på vegne av høyere belønning på lengre sikt (Heide, 1994).

For finanstjenestene er det viktig at selskapene kan samarbeide. Justeringer skjer ved samarbeid. Monitorering vil skje ved egen kontroll, proaktiv adferd. Incentiv systemet er knyttet til en lengre horisont, hvor adferd så vel som resultater er relevant. Ivaretagelse av kontrakten skjer ved gjensidig interesse fellesskap. Heide og John (1990) har funnet at en forventning om en åpen avtalelengde er positivt korrelert med investeringer i kjøper-spesifikke eiendeler. Lignende resultater er funnet av Anderson og Weitz (1990).

Noe av målet med tjenesteutsettingen er å forenkle og effektivisere prosessene.

(Kroll, 2005, p. 30) «No matter where the center is located, a focus on performance and meeting customers' needs is key to success. "The people that lead shared services have to have a passion for process efficiency, delivery and performance". Kroll viser i sin studie at kostnadsbesparelser ved å fokusere på lønn kun inkluderer ca 20% av de totale besparelsene, resten av kostnadsbesparelsene ligger i å klare å forenkle prosessene og standardisere tjenestene.

For å gjøre dette så er organisasjonen avhengig av utvikling av teknologiske løsninger. Det er vanskelig å se at det vil skje stor teknologisk utvikling fra leverandørens side dersom det ikke er gitt sterke føringer om dette i kontrakten og at det skjer i samarbeid med Statoil.

## **5.5 Oppsummering**

Det å sette ut oppgaver til en tredjepart endrer måten arbeidet blir utført, oppgaver blir mer oppsplittet og det kan bli mer behov for intern koordinering og kontroll. Dersom de ansatte ikke er klar over konsekvensene ved tjenesteutsetting, så kan leverandøren fort få skylden for redusert kvalitet og støtte til de daglige oppgavene.

Accenture er et stort internasjonalt konsern med mange tusen ansatte og tjenestene utføres til langt lavere lønninger enn i Norge. Tjeneste utsetting er en rask måte å oppnå kostnadsbesparelser (Aase, 2005).

Når en velger type leverandør modell, så vil bedriften ofte redusere oppgavene til et minimum for å sikre kostnadseffektivitet. Det vil ikke bare være utfordring med manglende kunnskap, men bruker vil ikke nødvendigvis kunne få den samme hjelpen etter at tjenesteutsettingen er gjort. Det er viktig å være i stand til å beskrive arbeidet som skal settes ut og hva som skal gjøres internt slik at det ikke er rom for misforståelser. Dersom noe arbeid ikke er gjort riktig så vil det føre til frustrasjon for kunden og hvordan de opplever leveransen av tjenesteutsettingen.

Når en oppgave er satt ut, så forventer kunden at leveransen skal holde samme kvalitet. Siden det er vanskelig å overføre all kunnskap som er nødvendig, så vil det alltid være gap og informasjon som ikke er tilstrekkelig overført. Derfor vil det i en periode være en forskjell i leveransen. Noen selskaper forstår at tjenesteleverandøren ikke vil være i stand til å levere samme tjenesten slik som det var levert tidligere av den interne leverandøren. Dette kan redusere kundetilfredsheten (Aron & Singh, 2005). Derimot vil en etter hvert som tiden går tenke at leverandøren lærer.

Det er vanskelig å overføre all dokumentasjon og taus kunnskap til en leverandør iløpet av kort tid. Det er derfor viktig at etter overføring av oppgaver er gjort, så må ytterligere erfaringer og kunnskaper tilegnes av leverandøren. Dette vil skjer ved «learning-by-doing».

Siden interne ressurser skifter stillinger eller jobber i andre områder vil kunnskap bli tapt i den interne organisasjonen og det vil være vanskelig å ta denne tilbake ved et senere tidspunkt. Dersom en ønsker å skifte leverandør ved et senere tidspunkt så vil den interne kunnskapen være borte. Det vil være vanskelig å sikre at leveransen er like spesifisert som den opprinnelige kontrakten med første leverandør. Selskapet som setter ut tjenester må beholde nok in-house erfaring for å være i stand til å gjøre en ny «handover» til en ny tjenesteleverandør om dette skulle bli nødvendig (Aron & Singh, 2005).

Når oppgaver er splittet i rådgivende, beslutende og utførende, så kan det være vanskelig å holde oversikt og ha den fulle kunnskap til å ivareta riktige beslutninger. Noe erfaring vil være internt, og noe i leverandørens omgivelsene.

En må håndtere oppgavene slik at all nødvendig informasjon kommer frem til beslutningstakeren. Dersom det er et stramt tidsaspekt, for eksempel i en månedsavslutning så kan det være vanskelig å få frem informasjon og beslutning raskt. Det kan være viktig å undersøke prosessene for å hensyn ta slike endringsbehov.

Å se hele bildet og forstå hva som skjer når noe feiler er den største utfordringen for tjenesteutsettingen. Ofte er tjenesteutsetting gjort for mange ulike oppgaver eller enheter uten å differensiere mellom lav, medium og høy operasjonell asset spesifisitet, det vil si tjenestens unikheter og mulighet for å kunne måle kvaliteten av denne. En må være bevisst at de tjenester man overfører til leverandøren over tid vil gi leverandøren større forhandlingsmakt. For å være i stand til å velge hvilke tjenester som skal settes ut bør asset specificity være lav, noe som vil redusere risiko for opportuniste. Dersom begge disse verdiene er lave, så kan man enkelt sette ut tjenesten til en leverandør. Er begge disse verdiene høye, så bør en utføre prosessen internt. (Aron & Singh, 2005).

Når tjenesteleveransen er splittet mellom forskjellige selskaper i en «outsourcing» kontrakt, så er det vanskelig å ikke skyelde på hverandre dersom en leveranse går feil, eller ikke blir levert. Det kan være at leverandør trenger å snakke med en person internt eller en tredje leverandør og hvor en har utfordringer med å løse oppgaven sammen. Ofte er det slik at den enkelte ser sin oppgave separat og mangler kunnskap eller incentiv til å løse feil som ligger utenfor deres selskap eller ansvarsområde. Dette kan ofte føre til at leveransene ikke blir optimale. Dette er en typisk konsekvens av dårlig prosess beskrivelse. Når et selskap beslutter å sette ut tjenester, så må de være villige til å forstå og ta den kostnaden som dette medfører vedrørende prosessendringer. (Aron & Singh, 2005).

Disse utfordringene har kommet opp i svarene på spørreundersøkelsen, og også jeg har fått erfare dette i min nåværende stilling og også utfordringene i tidligere arbeidsområde. Belastningene på den interne organisasjonen for å dekke over eller fikse på disse utfordringene kan være høy til tider, utfordringer med at nye personer kommer til hos leverandøren gjør at det ikke alltid er en økende lærecurve. Internt kan en ha utfordringer der mye kompetanse er mistet fordi en har valgt å nedbemanne i samme periode som en har satt ut tjenestene. Tjenester med høy kompleksitet blir ikke lengre utført like raskt og med like god kvalitet som tidligere.



## 6 Konklusjon

Ut fra O.E. Williamsons teori om transaksjonskostnader så bør enkle tjenester hvor det er et stort marked alltid bli levert av markedet. For tjenester med medium kompleksitet vil utfordringen være å klare å overføre kunnskapen slik at leverandøren klarer å levere godt uten for mye feil og behov for kontroll. Dersom det er lett å observere resultat så er det lettere å sette ut tjenestene.

Der leverandøren ikke klarer å levere vil den interne organisasjonen ta over produksjonen, i mange tilfeller vil det føre til et tett samarbeid mellom kunde og leverandør. Utfordringer da, vil være å måle kvalitet på leveransen til leverandøren.

Det er glidende grenseoppganger for når en beslutter å ta inn igjen en tjeneste som er satt ut. Muligheter for at en setter ut noe for å nedbemanne og standardisere og så ta tjenesten inn igjen med en mer effektiv og automatisert prosess kan skje. Men da må organisasjonen ha mulighet for å drive ytterligere standardisering, det er ikke like lett når tjenesten er satt ut og en mister kompetanse internt. Hvilken motivasjon vil leverandøren ha på å utvikle og automatisere tjenestene ytterligere? Dette kan være interessant å forske videre på.

Mer kontroll og mer koordinering vil være resultatet for tjenestene som har mye usikkerhet i tjenesteproduksjonen, for eksempel nye produkter. Et samarbeid mellom kunde og leverandør kan være det beste alternativet dersom tjenesten har en viss grad av kompleksitet.

En må også beslutte om den kunnskapen som selskapet har, skal satses på eller om dette er noe som skal forvitte og overtas av leverandører. Dersom selskapet ikke ønsker å satse på denne kunnskapen fordi dette ikke er del av kjernevirksomheten, så vil dette få konsekvenser på lang sikt. Dette må selskapet ha et bevisst forhold til. Blant annet kan forvitring av kunnskaper internt gjøre at en ikke får den utviklingen eller innovasjonen på tjenestene som en kanskje har behov for.

Ved å standardisere alle støttefunksjonene så vil en også påvirke verdiskapingen. Tjenester er ikke lengre tilpasset den enkelte kunden, det er mindre fleksibilitet. Det vil kunne oppleves frustrerende og at selskapet ikke lengre har den støtten til de ansatte som en har vært vant til. Det er ikke gitt at selskapet får bedre kvalitet i tjenestene, eller at de blir mer effektive, men de er blitt rimeligere. På sikt vil GBS sine tjenester kanskje være bærekraftige om selskapet også holder fokus på intern kompetanse og innovative løsninger.

## 7 Vedlegg

### Spørreskjema

Tekst	1= i svært liten grad	2	3	4	5	6= i Svært høy grad
I kontrakten m/vedlegg er det nøye beskrevet hva partene skal yte og gir begge parter en klar forståelse						
Kontrakten er et omfattende skriftlig dokument						
Kontrakten angir detaljert hvilke roller og ansvar leverandøren har (kvalitetskontroll, tidsperspektiv, og dokumentasjon fra Statoil) ?						
Kontrakten m/vedlegg angir detaljert hvordan arbeidet skal utføres						
Kontrakten angir detaljerte fysiske spesifikasjoner for produktet (for eksempel lokasjon, hvor tjenesten skal leveres)						
Leverandøren er gitt mulighet til å ta avgjørelser for produktets ytelse uten å konsultere Statoil						
De juridiske følgene av manglende ytelse i leveransen er detaljert beskrevet i kontrakten						
Er det forventet at leverandøren skal koordinere tjenesten med Statoil internt?						
Det er teknisk usikkerhet i tjenesten/ software (regneark ikke standard, nye it løsninger)						
Det er usikkerhet om hvor mange endringer som trengs						
Tjenestens usikkerhet: Det er usikkerhet om tjenestens omfang						
Tjenestene er i all hovedsak basert på kjent og tilgjengelig teknologi/software (for eksempel SAP)						
Noe av teknologien er enda ikke utviklet, og må utvikles i løpet av prosjektet.						
Har kostnadene for å få en tjeneste som Statoil er fornøyd med blitt høyere enn antatt i utgangspunktet?						
Vi er avhengig av leverandørens kompetanse for fremtidig opplæring på tjenesten						
Produktet/tjenesten er skreddersydd til Statoils behov						
Tjenestene har liten verdi for andre organisasjoner						
Hvis Statoil avslutter kontrakten før det er ferdig, vil det påføre leverandøren et stort økonomisk tap (hva sier kontrakten?)						
Hvis samarbeidet av forskjellige årsaker avsluttes før det er ferdig, vil det påføre Statoil et stort økonomisk tap (hva står i kontrakten?)						
Det finnes mange leverandører av denne type produkt/tjeneste						
Jeg har stor tro på at leverandøren er i stand til å oppfylle de kontraktsmessige forpliktelser						
Leverandøren holder det han lover						
Statoil holder det de lover						
Statoil har store besparelser på å sette ut tjenestene						
Jeg har tillit til leverandøren						
Jeg er trygg på at leverandøren vil utføre arbeidet på en ærlig og redelig måte						
Mitt inntrykk er at vi i Statoil stoler på denne leverandøren						
Hvis Statoil gir leverandøren handlingsrom vil den utnytte situasjonen til sin økonomiske fordel						
Er det grunn til å tro at denne leverandøren vil konkurrere om fremtidige kontrakter i Statoil?						
Tjenesten leveres jevnlig, (daglig=6 høy grad, 12 g i året= 4, 1 g i året=1 liten grad)						
Leverandøren har oppdatert dokumentasjon som fullstendig gjør han i stand til å utføre oppgaven						
Statoil tregner ikke å bruke egne ressursser på oppgaver som er satt ut til leverandøren						
Jeg har stor tro på at Statoil vil nå målene om enklere og mer effektive tjenester						
Gir kontrakten incentiver til innovasjon hos leverandøren i samarbeid med Statoil?						

## 8 Litteraturliste

- Aase, K. H. (2005). *Outsourcing av forretningsprosesser : muligheter og fallgruver*. Oslo: Universitetsforl.
- Aron, R., & Singh, J. (2005). Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review*, 83(12), 135-143.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of management*, 17(1), 99.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5777186&scope=site>
- Domberger, S. (1998). *The contracting organization: a strategic guide to outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
- Gerry Johnson, R. W., Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regner. (2014). *Exploring Strategy - text and cases* (P. E. Limited Ed. Vol. 10th edition): Pearson Education Limited.
- Heide, J. (1994). INTERORGANIZATIONAL GOVERNANCE IN MARKETING CHANNELS *J. Mark.* (Vol. 58, pp. 71-85).
- Joskow, P. L. (2010). Vertical Integration. *Antitrust Bulletin*, 55(3), 545-586. doi:<http://www.federallegalpublications.com/antitrust-bulletin/all>
- Kroll, K. M. (2005). SHARING The Wealth. *Industry Week/IW*, 254(10), 27-30. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18623828&scope=site>
- Linder, J. C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T. H. (2003). Toward an Innovation Sourcing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43-49. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10272043&scope=site>
- Mayer, K., Somaya, D., & Williamson, I. (2012). Firm-Specific, Industry-Specific, and Occupational Human Capital and the Sourcing of Knowledge Work. *Organization Science*, 23(5), 1311-1329.

- Mayer, K. J., Argyres. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*.
- McIvor, R., McCracken, M., & McHugh, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, 29(6), 448-461. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.001>
- Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. India: Pearson Education Limited.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(3), 285-311. doi:10.1002/smj.580
- Petroleum, N. (2014). STATOIL [Press release]. Retrieved from <http://www.tu.no/artikler/statoil-skinner-ut-209-arsverk/224984>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725. doi:10.1002/smj.249
- Regjeringen.no. (2015). Olje og Gass. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/id1003/>
- Rindfleisch, A., & Heide, J. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications *J. Mark.* (Vol. 61, pp. 30-54).
- Sunde, P. A. (2007). Governance and asset specificity as facilitators and sources of innovation and value creation: Norwegian School of Economics and Business Administration. Department of strategy and management.
- Williamson, O. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *Am. Econ. Rev.*, 100(3), 673-690. doi:10.1257/aer.100.3.673
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9202170390&scope=site>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.

Wright, T. (2005). Outsourcing – Financial Services Authority report on offshoring. *Computer Law & Security Review*, 21(6), 500-504. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.clsr.2005.08.008>