

Hur offshoring kan påverka organisationen

Intervjustudie av IT-organisationer i Sverige

Magisteruppsats, 10 poäng, i Informatik

Framlagd: maj, 2006
Författare: Magnus Berggren
Tomas Lindstén
Handledare: Dipak Khakhar

LUNDS UNIVERSITET
Informatik

Hur offshoring kan påverka organisationen

Intervjustudie vid IT-organisationer i Sverige

Magnus Berggren
Tomas Lindstén

Magisteruppsats framlagd: maj, 2006

Omfång: cirka 65 sidor

Handledare: Dipak Khakhar

Resumé

Offshoring, vilket innebär att ett företag tar en del eller delar av sin verksamhet och flyttar de till ett annat land har blivit allt mer uppmärksammat, både av IT-företag och av fackpress. I denna uppsats har vi undersökt hur informanter vid tre företag i Sverige anser att deras företag har påverkats, organisatoriskt, efter det att de startade sin offshoring till Indien. Utöver detta har informanter vid kringliggande organisationer i den svenska IT-sektorn intervjuats för att ge sin syn på hur offshoring kan påverka den svenska IT-sektorn och dess företag.

Resultatet av undersökningen visar att de undersökta företagen har påverkats genom förbättrade arbetsprocesser inom organisationen. Personal har omplacerats eller vidareutbildats inom organisationen. Vidare såg informanterna även minskade utvecklingskostnader till följd av offshoring..

Gällande effekter på den svenska IT-sektorn anser informanterna att det kan komma bli en kompetensförskjutning då viss kompetens försvinner offshore. Det är främst utvecklingsarbete, programmering, databas- och nätverksunderhåll som i nuläget läggs offshore, men det kan i framtiden breddas till att innefatta alla kompetenser i sektorn.

Nyckelord: Offshoring, offshore outsourcing, Indien, organisation, påverkan

1	Inledning	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Definitioner och begreppsförklaringar	- 2 -
1.3	Problemformulering.....	- 3 -
1.4	Frågeställning	- 4 -
1.5	Syfte	- 4 -
1.6	Avgränsningar	- 5 -
1.7	Disposition	- 5 -
2	Litteraturgenomgång	- 7 -
2.1	Outsourcing.....	- 7 -
2.2	Offshoring	- 8 -
2.3	Offshoringens utbredning.....	- 8 -
2.4	Anledningar till offshoring.....	- 9 -
2.5	Genomförande av offshoring.....	- 10 -
2.6	Effekter av offshoring	- 11 -
3	Metod	- 14 -
3.1	Forskningsstrategi.....	- 14 -
3.2	Undersökningsdesign.....	- 15 -
3.2.1	Hur vi använde oss av litteraturen.....	- 15 -
3.2.2	Val av organisationer och informanter	- 16 -
3.2.3	Intervjuernas utformning och genomförande	- 20 -
3.3	Hur insamlad data bearbetades	- 21 -
3.3.1	Analysmetod.....	- 22 -
3.4	Etiska aspekter	- 24 -
4	Analysresultat gällande åsikter om svensk IT-sektors offshoring till Indien.....	- 26 -
4.1	Anledningar till offshoring.....	- 27 -
4.2	Genomförande av offshoring.....	- 27 -
4.3	Effekter av offshoring	- 28 -
4.4	Sammanfattning	- 30 -
5	Analysresultat gällande de undersökta företagens offshoring till Indien.....	- 31 -
5.1	Capgemini : Mats Höstbo	- 31 -
5.1.1	Anledningar till offshoring.....	- 31 -
5.1.2	Genomförande av offshoring	- 32 -
5.1.3	Effekter av offshoring.....	- 33 -
5.2	Volvo IT : Pär Forsberg	- 35 -
5.2.1	Anledningar till offshoring.....	- 35 -
5.2.2	Genomförande av offshoring	- 36 -
5.2.3	Effekter av offshoring.....	- 38 -
5.3	Proconsa : Kjell Lindqvist.....	- 40 -
5.3.1	Anledningar till offshoring.....	- 40 -
5.3.2	Genomförande av offshoring	- 41 -
5.3.3	Effekter av offshoring.....	- 42 -
5.4	Sammanfattning	- 43 -
6	Diskussion.....	- 46 -
6.1	Sammanfattande diskussion.....	- 46 -
6.2	Anledningar till offshoring.....	- 47 -
6.3	Genomförande av offshoring.....	- 48 -
6.4	Effekter av offshoring	- 49 -
7	Slutsats.....	- 52 -
7.1	Förslag till vidare forskning:	- 54 -
8	Bilagor	- 55 -
9	Referenser.....	- 59 -

1 Inledning

Offshoring innebär att en organisation lägger ut arbete eller tjänster i ett geografiskt avlägset land och förekommer numera ofta i debatter och i media. Då systemvetare främst arbetar i företag inom IT-sektorn är det intressant att veta hur vi och den miljö vi verkar i kan påverkas av detta fenomen.

1.1 Bakgrund

"India's Tata Posts Big Jump In Revenue"
InformationWeek (Gardner), 2006-01-12

"Offshore skapar utmaningar för nordiska IT-företag"
Computer Sweden (Peltonen), 2004-11-29

"The offshore option is here to stay"
Network World (Wilson), 2004-03-16

"Capgemini expands in India"
Network World (Cooney), 2006-03-20

"IT-konsulter i Norden satsar mer på låglöneländer"
Computer Sweden (Brundin), 2004-11-19

"India's offshore outsourcing revenues grew 34.5%"
Computerworld (Ribeiro), 2005-02-06

"Offshore outsourcing på frammarsch"
Computer Sweden (Wallström), 2004-10-19

Citaten ovan är rubriker tagna från fackpressen och visar hur det sett ut de senaste åren. Det går ofta att läsa hur svenska företag lägger ut IT-verksamhet i låglöneländer som Indien, Kina och de Baltiska staterna genom så kallad *offshore outsourcing* eller *offshoring*. I dessa länder finns högutbildad personal som arbetar för en bråkdel av vad personal med motsvarande kompetens tjänar i

Sverige. Exempelvis tjänar en nytexaminerad civilingenjör i Indien cirka US\$300, cirka 2 200 SEK (forex.se), i månaden (Berg, 2005), gentemot en svensk civilingenjör som här i Sverige tjänar mellan 32 000–34 000 SEK (scb.se).

Just Indien är ett av de länder, som oftast förekommit i debatten under senare tid. Flera företag, däribland Ericsson, Tioenator, Sigma och WM-data (Bohlin, 2005), har valt att outsourca eller flytta delar av sin verksamhet dit. En flytt till ett så avlägset land kan, trots dagens uppkopplade företagskultur, innebära problem och en hel del förändringar (ibid.).

I bland annat Computer Sweden (CS) finns ofta notiser eller hela artiklar om hur olika företag anlitar konsultföretag, vilka har sina utvecklingscentra i låglöneländer. Än så länge är offshoring som sagt inte speciellt utbrett i Sverige, men i exempelvis England och USA har utvecklingen gått mycket längre (Pettersson, 2005).

Under 2006 omförhandlas tre av tio outsourcingkontrakt (Wallström, 2006), vem vet hur stor del av dessa som flyttas till lågkostnadsländer och hur denna nya arbetsform kan komma att påverka organisationer inom den svenska IT-sektorn?

Problemområdet är svårt att enhetligt beskriva eftersom olika företag hanterar frågan på olika sätt. Det finns olika strategier och olika sätt att genomföra offshoring på. Även vad som offshoras kan skilja sig från företag till företag, allt detta kan leda till olika resultat och effekter.

1.2 Definitioner och begreppsförklaringar

För att underlätta läsningen och öka förståelsen följer nedan en ordlista för vissa definitioner och begrepp som förekommer i denna uppsats. Dessa definitioner är inte allmängiltiga utan är anpassade för denna uppsats.

Definitioner:

Outsourcing – När ett företag tar delar av, eller hela den interna verksamheten och flyttar ut den ur den egna organisationen till externa leverantörer (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Offshoring – När ett företag tar delar av, eller hela sin verksamhet och förflyttar den till ett geografiskt avlägset område. Detta kan ske antingen genom att öppna ett eget center, eller genom outsourcing (offshore outsourcing) till ett konsultföretag (Dutta & Roy 2005).

IT-sektor – Innefattar alla de företag vars verksamhet har som huvudinriktning att bedriva, förmedla och erbjuda IT-tjänster inom mjukvaru- och systemutveckling. (egen definition)

IT-tjänster – IT-baserade aktiviteter inom IT-sektorn, vilka mot betalning syftar till att tillgodose ett behov, antingen hos externa eller interna kunder. (egen definition)

Organisation – ”... ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002:10)

Begrepp:

CDA – Critical Discourse Analysis. CDA är en metod för att hitta sociala strukturer i relationer och sociala aktiviteter. (Thompson, 2002)

CMM – Capability Maturity Model är en metodologi som används för att utveckla och renodla organisationers processer för utveckling av mjukvara. (David, Idelmerfaa & Richard, 2005)

ISO – International Organization for Standardization, Organisation som arbetar med olika standards. (iso.org)

BPO – Business Process Outsourcing. Innebär att outsourca exempelvis lönehantering, personaladministration, budgetering, callcenter med mera. (Schwartz, 2005)

SAP – Systeme, Anwendungen und Produkte (System, Användning och Produkt), affärssystem från tyska dataföretaget SAP AG. (sap.com)

1.3 Problemformulering

Vi vill med denna explorativa intervjustudie, genom diskursanalys, klargöra hur utvalda informanter vid organisationer, verksamma inom den svenska IT-sektorn upplever att sektorn och dess organisationer påverkas av offshoring. Vi undersöker vad organisationer, både företag och stödorganisationer, tror om vem/vad som påverkas och hur de påverkas.

Först efterfrågas vilka effekter de kan se i största allmänhet. Både stödorganisationerna och företagen tillfrågas. Företagen tillfrågas även om vilka specifika anledningar och effekter de ser i sin egen organisation. Vidare är vi intresserade av hur de specifika effekterna korrelerar med de allmänna effekterna.

1.4 Frågeställning

Baserat på litteraturstudier (se kap. 2 nedan) har vi gjort antagandet att IT-sektorn och dess aktörer kan påverkas av offshoring. Dessa litteraturstudier ligger till grund för den inriktning vi valt, nämligen den påverkan som kan ske i företagets organisation till följd av offshoring. För att undersöka detta har vi utgått från följande frågeställning:

Hur påverkar offshoring den svenska IT-sektorn enligt ett urval av informanter inom sektorn och hur överensstämmer detta med de effekter informanter vid företag uppger att de upplevt till följd av sin offshoring?

För att få klarhet i problemområdet och för att kunna besvara frågeställningen har tre undersökningsfrågor använts genomgående i undersökningen:

- *Vilka anledningar anger informanterna till att använda offshoring?*

Litteraturstudierna gav oss en uppfattning om att de anledningar som uppgavs ligga till grund till offshoring kunde leda till olika effekter, både på IT-sektorn och för de enskilda företagen.

Denna fråga är inte direkt knuten till undersökningens frågeställning. Vi anser dock att dessa anledningar kan ha en påverkan på de effekter som offshoringen ger och att det därför är intressant att klargöra dessa, för att kunna frilägga effekterna. Därför har vi valt denna undersökningsfråga.

- *Hur genomförs offshoring enligt informanterna?*

Även här har vi under litteraturstudierna förstått vikten av ett bra genomförande för att företag ska lyckas med sin offshoring. Vi anser därför att denna fråga ger viktig bakgrundsfakta för att kunna frilägga de effekter som kan härledas till offshoringen.

- *Vilka effekter anger informanterna att de själva upplevt till följd av offshoring?*

Denna fråga är direkt knuten till undersökningens frågeställning. Genom denna fråga får vi i klartext svar på de effekter som informanterna uppmärksammat och upplevt.

Genom undersökningsfrågorna vill vi klargöra varför företag beslutar sig att offshora, hur offshoring går till och hur detta kan påverka IT-sektorn, den egna organisationen och de människor som arbetar där.

1.5 Syfte

Syftet men undersökningen är att öka kunskapen kring offshoring och ta fram effekter och påverkan som kan uppkomma i organisationer vid offshoring

1.6 Avgränsningar

Eftersom det är den svenska IT-sektorn som undersöks är samtliga organisationer som ingår i studien på något sätt aktiva inom denna sektor.

Företagen som undersöks är verksamma i Sverige och har pågående offshoring i Indien och den verksamhet som företagen numera lägger offshore har tidigare bedrivits i Sverige.

Intervjuer genomförs med informanter vid tre svenska IT-företag. Anledningen till detta är att vi ansåg att det var ett rimligt antal för denna undersökning. Vi kunde med dessa intervjuer ta del av tre olika former av offshoring, vilka omnämns i den litteratur vi använt: Stort företags offshoring inom koncern, stort företags offshoring till extern leverantör och litet företags offshoring till extern leverantör.

Offshoringen i denna undersökning behandlar enbart IT-tjänster. Andra, förhållandevis närbesläktade, områden som exempelvis tillverkning av hårdvara och IT-komponenter innefattas inte. Anledningen är att det enligt vår mening finns skillnader i hur dessa organisationer fungerar.

Undersökningen avgränsar sig till offshoring i Indien. Anledningen till detta är att Indien anses som det största landet inom offshoring av IT-tjänster, och att Indien, enligt vår uppfattning, dessutom är det land som fått mest uppmärksamhet i dags- och fackpress.

1.7 Disposition

De tre undersökningsfrågorna, presenterade ovan, har legat till grund för hela uppsatsens disposition. Undersökningsfrågorna har sammanfattats till tre underrubriker: *Anledningar till offshoring*, *Genomförande av offshoring* och *Effekter av offshoring*, vilka är återkommande i litteraturgenomgång, de empiriska presentationerna samt i diskussionen. På detta vis används undersökningsfrågorna som en röd tråd genom presentationen och läsaren får lättare en överblick över området och vad uppsatsen behandlar i dess olika delar. Vad gäller intervjuerna, har informanterna presenterats med respektive organisations namn för på det viset underlätta för läsaren att skilja informanterna åt.

Litteraturgenomgång – Ger en grundläggande genomgång av problemområdet, baserat på den litteratur och fackpress som legat till grund för uppsatsens frågeställning och undersökningsfrågor. En kort förklaring till begreppen *outsourcing* och *offshoring* ges, samt en kort historik om offshoring inom IT. De tre kapitlen, presenterade ovan, beskriver hur litteratur och fackpress behandlat området. Vi vill med kapitlet klargöra för läsaren varför vi har valt att göra denna undersökning.

Metod – Här presenteras och motiveras undersökningens tillvägagångssätt. Val av forskningsstrategi och undersökningsmetod förklaras. Val av litteratur, empiriskt urval,

analysmetod och etiska aspekter presenteras också för att ge läsaren en uppfattning om hur undersökningen utfördes och utformades.

Åsikter om svensk IT-sektors offshoring till Indien – Det första empiriska kapitlet presenterar vad som framkommit vid intervjuer med informanter inom IT-sektorn. Här presenteras deras åsikter om offshoring och hur det kommer att påverka den svenska IT-sektorn. Kapitlet behandlar intervjuerna med informanter från organisationerna *Sif*, *Exportrådet* och *Almega*, organisationer som arbetar gentemot den företagsmiljö och omgivning som omger svenska IT-företag. Även intervjun med informanten vid det indiska konsultföretaget *TATA* inkluderas i detta kapitel. Presentationen sker utefter de tre underkapitlen, presenterade ovan och avslutas med en sammanfattande tabell av informanternas svar.

De undersökta företagens offshoring till Indien – Det andra empiriska kapitlet, presenterar vad informanter från *Capgemini*, *Volvo IT* och *Proconsa* i sina intervjuer anser att deras företag har påverkats av offshoring. Trots att kapitlet fokuserar på hur företagens egen organisation påverkats, presenteras även hur dessa informanter anser att offshoring kommer att påverka hela IT-sektorn. Även detta kapitel presenteras med hjälp av de tre underkapitlen, presenterade ovan och sammanfattas avslutande med en tabell av informanternas svar.

Diskussion – Kapitlet inleds med en *sammanfattande diskussion* där informanternas svar diskuteras utifrån frågeställningen och de tre undersökningsfrågorna tillsammans. Efter detta följer *separata diskussioner* för varje undersökningsfråga där informanternas svar även kopplas till litteraturen. Även här genom de tre underkapitlen, presenterade ovan.

Slutsats – Frågeställningen besvaras och förslag till vidare forskning presenteras. Frågeställningen besvaras först generellt utifrån informanternas svar i löptext och sedan i en resultattabell.

2 Litteraturgenomgång

Då offshoring även kan innebära att ett företag outsourcar, presenteras en kort förklarande genomgång av detta begrepp. Även begreppet offshoring presenteras kortfattat samt en kort historik om offshoringens utveckling. Efterföljande delkapitel är baserade på de tre undersökningsfrågorna och presenterar tidigare forskning kring dessa. Denna forskning är dock inriktad mot olika länders IT-sektorer och kan därför skilja sig åt. Vid de tillfällen IT-sektorn inte omnämns tillsammans med ett specifikt land, anses resonemanget kring denna som allmänt gällande för alla IT-sektorer i världen.

2.1 Outsourcing

Inom IT-sektorn, liksom många andra sektorer, är det inte ovanligt att företag och organisationer outsourcar delar av sin verksamhet. Med outsourcing menas ibland lite olika saker, men oftast handlar det om att på ett eller annat sätt lägga ut delar av sin verksamhet på entreprenad, alltså låta någon extern aktör sköta en del av den egna verksamheten exempelvis ett konsultbolag eller en underleverantör. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Även om outsourcing har blivit betydligt vanligare på senare år är, det ingen ny företeelse. Redan på 1960-talet förekom outsourcing i form av så kallade servicebyråer (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). När man talar om outsourcing i IT-sammanhang handlar det dock ofta om drift eller utveckling av system eller tjänster, exempelvis backup-hantering, systemutveckling, lönesystem eller helt enkelt drift och service av arbetsstationer på en arbetsplats. (Kakabadse & Kakabadse 2005)

Anledningarna till varför företag outsourcar varierar. En del vill koncentrera sig på sin kärnverksamhet och låter därför exempelvis ett konsultbolag sköta vissa uppgifter utanför denna verksamhet. Andra vill genom outsourcing få tillgång till kompetens som saknas inom den egna organisationen. Det är även vanligt att man outsourcar för att sänka kostnader. Vilket kan exempelvis ske genom att man anlitar en outsourcingpartner som tack vare stordrift eller offshoring kan erbjuda priser som, trots merkostnader för exempelvis administration, är lägre än kostnaden för att sköta uppgiften internt. (Kakabadse & Kakabadse 2005)

2.2 Offshoring

“The discussion on globalisation is often confused. I want to focus on the fact that increased national interdependence has encouraged offshore outsourcing. Not only are skilled people are finding it easier to move around the globe seeking better opportunities, but companies are finding it easier to source skilled employees in your own backyard and whether you bring those skills to your home nation or setup an operation where the expertise is located is your call.” (Kobayashi-Hillary, 2005:284)

Vad som kan definieras som offshoring är något som forskare och artikelförfattare har olika uppfattning och åsikter om. Dutta & Roy (2005) använder sig av en relativt bred definition, som lyder: ”In the simplest terms, offshoring is moving all or part of your work to another country with cheaper labor” (Dutta & Roy 2005:1). Erber & Sayed-Achmed (2005) använder sig av en definition som i stort är identisk med Dutta & Roy. De menar dock att begreppet offshoring även används inom produkttillverkning och är därmed inte ett begrepp som är begränsat till just tjänstesektorn. Mani & Rajkumar (2001) menar annorlunda, då deras definition bara omfattar en specifik del av tjänstesektorn: “When the supplier of software development is from another country than the firm that decides to outsource Information systems” (Rajkumar & Mani, 2001:64). Mitra, Narasimhan & Smith (1996) har även de en egen liten vinkling, då de menar att offshoring är när arbete läggs ut på underleverantörer som verkar i annat land än det där varan säljs eller där produktionen traditionellt skett. MacVittie (2005) anser begreppet *offshoring* ofta används i fel situationer och tar som exempel när multinationella företag startar ett eget utvecklingscenter i ett låglöneland. Detta är enligt både MacVittie och Preston (2004) inte offshoring, då företaget fortfarande behåller verksamheten inom företaget utan kan istället ses som en intern omorganisering.

2.3 Offshoringens utbredning

”Ny informationsteknologi är inte bara verktyg att tillämpa utan processer att utveckla. Användare och utförare kan vara samma personer. Användarna kan alltså ta kontroll över tekniken, som fallet med Internet. Resultatet blir en nära koppling mellan de sociala processer som handlar om att skapa och manipulera symboler (sambällets kultur) och förmågan att producera och distribuera varor och tjänster (produktivkrafterna). För första gången i historien är det mänskliga intellektet en direkt produktivkraft, inte bara ett centralt element i produktionsystemet.” (Castells, 2000:45)

Outsourcing av IT-tjänster har utvecklats och förändrats mycket det senaste decenniet. Den största förändringen är, att organisationer har börjat välja att lägga delar av sin verksamhet offshore istället för att låta det stanna i organisationens geografiska närhet (Balaji & Ahuja, 2005). Offshoring är inget nytt koncept, men det är främst nu, med dagens teknologi och inte minst i och med Internets genomslag, som det har vuxit sig starkt. På 60-70-talet var det svårt att lägga delar av sin verksamhet utanför den egna organisationen, då det inte fanns kommunikationsmöjligheter för att genomföra detta på ett smärtfritt sätt. Med teknikutvecklingen under 80-90-talet ökade denna verksamhet och vissa multinationella företag började lägga delar av sin utveckling offshore (Namasivayam, 2004). Det stora genomslaget kom

dock runt millennieskiftet, då utvecklingskostnaderna för IT sköt i höjden och att anlita inhemska IT-företag blev så pass kostsamt att företag började söka nya lösningar (Currie, Desai, Khan & Weerakkody, 2002).

Ett av de länder som utmärkt sig mest och anses som det mest framgångsrika offshorelandet inom IT är Indien, som har gjort en raketutveckling inom informationsteknologi de senaste 20 åren och enligt en prognos, gjord av företaget McKinsey, kommer Indien 2008 att ha utvecklat en IT-industri med en omsättning på 57 miljarder dollar och med 4 miljoner anställda (The rise of offshore outsourcing to India, 2004). Detta har i sin tur gjort att Indien förvandlats till en stark part inom mjukvarutillverkning och IT-tjänster. Klein (2004) menar att detta i sin tur har stärkt Indiens ekonomi och gjort den mer stabil och tillsammans med den statliga satsningen på universitetsutbildning inom detta område, gör att Indien kommer att fortsätta ligga i bräschen inom IT även i framtiden.

"At the present time, the thinking is that IT services that are furnished to the world in the form of exports (especially to North America) have enabled India to diversify activity and not become constrained by temporary poor performance in agriculture." (Klein, 2004:502)

2.4 Anledningar till offshoring

Ett hett diskussionsämne gällande offshoring, både i media och bland forskare är, hur offshoringen kommer att användas i framtiden. Ofta går det att på tidningars löpsedlar läsa om offshoring, där olika personer uttalar sig om huruvida offshoring är en övergående trend, eller om det har kommit för att stanna. Perkins (2004) anser bland annat att offshoringen är något som har kommit för att stanna inom den amerikanska IT-sektorn. Anledningen till detta är att den konkurrens som finns mellan företag och organisationer kräver, att dessa söker efter den lösning som ger mest för pengarna.

Dutta & Roy (2005) menar att det är svårt att rent generellt avgöra hur offshoringen inom den amerikanska IT-sektorn kommer att vidareutvecklas. Anledningarna till detta är flera, då de exempelvis menar att IT-sektorn i sig är bred och att vissa kompetenser är lättare att flytta offshore än andra. Att skicka iväg ett programmeringsjobb kan vara enklare än att skicka en supporttjänst, då detta kräver en större språklig och kulturell kunskapsöverföring, vilket ofta kan ta tid. En annan anledning är att lönerna med största säkerhet kommer att öka, då ekonomin i landet blir stabilare, vilket i sin tur gör att offshoreländernas starkaste attraktionskraft kan försvinna, men samtidigt kan de göra sig attraktiva genom kvalitet och spetskompetens. De menar även att det finns olika anledningar till varför organisationer lägger verksamhet offshore och nämner de tre vanligaste:

- En anledning är att minska sina utgifter, genom att lägga verksamheten där arbetet utförs billigare.
- En annan anledning är att organisationen vill utnyttja tidszonerna för att på det viset kunna nyttja dygnets alla 24 timmar.

- En tredje anledning, som vi redan har tagit upp ovan, är att företag söker sig till dessa länder på jakt efter specialkompetens som inte finns i det egna landet. (Dutta & Roy, 2005)

Inom IT-sektorn och offshoring är det dock främst ekonomiska orsaker, som ligger bakom beslutet att välja exempelvis Indien (Kass, 2004).

Med denna forskning kring andra länders IT-sektorer som bakgrund formulerades undersökningsfrågan:

Vilka anledningar anger informanterna till att använda offshoring?

2.5 Genomförande av offshoring

Erber & Sayed-Achmed (2005) beskriver startandet av att arbeta offshore genom att dela in detta i tre faser.

- *Fas 1* – Välja en lämplig säljare
- *Fas 2* – Överföringsperiod
- *Fas 3* – Genomföra kontrakt

Fas 1 kan ta från sex månader upp till ett år att fullfölja och kan ta cirka 0.2-2 % av projektbudgeten. Att välja en lämplig säljare innefattar bland annat resor för att besök men kan även innebära att man istället hyr in specialiserade offshorekonsulter som analyserar marknaden och tar fram lämpliga säljare dock till en relativt hög kostnad. Under denna fas är det viktigt att utarbeta och klargöra tydliga projektmål för att på det viset kunna bedöma vilken säljare som är bäst lämpad för just detta projekt. Att skaffa rätt säljare är av stor vikt för projektets framtida framgång (ibid.).

Fas 2 innefattar den tid och de resurser som krävs när all nödvändig informationska överförs från det egna företaget till säljarens företag. Detta innebär att det egna företagens anställda ska föra över sin kunskap till säljarens konsulter, vilket förutsätter en inlärningsperiod för båda parter då det ofta innebär att sätta sig in i annan kultur och tradition. Dessutom tillkommer ofta en språklig komplikation. Under denna period minskar ofta företagets produktivitet just på grund av att de lägger tid på informationsutbyte (ibid.).

Fas 3 omfattar all den administration som krävs för att hålla offshoringen igång. När ett projekt eller verksamhet offshoras, ökar de administrativa sysslorna, då exempelvis dokumentation, kravspecifikationer och uppföljning blir viktigare (ibid.).

Erber & Sayed-Achmed (2005) menar att dessa tre faser tillsammans kan skapa en mängd dolda kostnader, som är svåra att förutse, då man ofta inte tänker på de effekter en offshoring kan få på verksamheten i sin helhet. MacVittie (2005) påpekar exempelvis att det i och med offshoringen

har dykt upp helt nya administrativa heltidstjänster, som tidigare inte var nödvändiga. De påpekar därför att det är viktigt för företag att inte kasta sig in i situationen, utan att noga förbereda sig för att undvika att den förväntade vinsten istället blir en förlustaffär.

Resultatet från en undersökning av cirka 700 IT-företag som gjorts för att se vad dessa lägger ut på offshoring pekade på att det var övervägande ren programutveckling som offshorades. Vanligast inom detta var client-serverutveckling, utvecklande av affärssystem för den egna verksamheten och webbdesign (MacVittie, 2005).

Vid outsourcing till geografiskt avlägsna länder som Indien finns det flera saker att ta hänsyn till. Kulturella skillnader, avsaknad av fysisk närvaro, politisk stabilitet, samt inte minst avstånd och tidsskillnader är aspekter som bör beaktas. Hur påverkar detta arbetet i den egna organisationen och vilka problem kan förväntas? Exempelvis är det inte otänkbart att det uppstår problem när kravspecifikation och användargränssnitt tas fram. Detta kan orsaka problem eftersom det är svårt att genomföra undersökningar och tester på distans (Mateyaschuk, 1999).

Med denna forskning kring andra länders IT-sektorer som bakgrund formulerades undersökningsfrågan:

Hur genomförs offshoring enligt informanterna?

2.6 Effekter av offshoring

"Despite the ongoing protests, there is no way to ignore the fact that the world is becoming a smaller place and this trend is allowing the idea of offshore outsourcing to gradually become accepted as a 'normal' business tool."
(Kobayashi-Hillary, 2005:71)

Currie et al. (2002) gjorde en undersökning med 15 indiska konsultföretag som arbetar mot den globala marknaden, samt två brittiska företag som använde sig av indiska offshore-tjänster. Currie et al. presenterar sitt resultat genom att stapla upp *fördelar* och *risker* med offshoring (tabell 2.1).

Fördelar	Risker
<p>Lösning på kompetensbrist Den kompetens som företaget behöver finns inte i det egna landet, men är tillgänglig offshore.</p>	<p>Fara för opportunist Om resultatet från offshoringen inte är till belåtenhet kan det vara svårt för företaget att tillgodogöra sig den tid och det kapital man satsat. Företaget kan få acceptera detta som en felplacering av medel.</p>
<p>Minskade omkostnader Då löner och utvecklingskostnader är lägre i exempelvis Indien, kan det leda till att företag får mindre utgifter gentemot att utveckla samma produkt i hemlandet.</p>	<p>Oplanerade utgifter Brukar ofta bero på att företag slarvar med kravspecifikationer och initierande behovsanalyser, vilket kan leda till att slutprodukten blir felaktig och detta kan i sin tur leda till ökade utgifter för företaget.</p>
<p>Konkurrensfördel Enligt NASSCOM (2002) är utvecklingskostnaderna av mjukvara 30-40 % lägre i Indien än i västvärlden. Att offshora kan öka företagets avkastning och få dem att satsa på ny och bättre service gentemot sina kunder.</p>	<p>Säkerhet När ett företag lägger ut delar av sin organisation offshore kan det finnas risk att känslig information som kan skada organisationen läcker ut.</p>
<p>Fokusera på kärnkompetenser Genom att offshora olika delar av organisationen kan företag koncentrera sig på sin kärnverksamhet och på det viset förenkla sin organisation.</p>	<p>Dolda omkostnader De vinster företaget förväntar sig kan minska eller omvändas till utgifter då dolda omkostnader som konsultervoden och avgifter för mjukvarulicenser kan bli omfattande. Dessutom kan distansarbete få utvecklingen att dra ut på tiden, vilket ger ökade omkostnader.</p>
<p>Utnyttja tidszonerna Genom att utnyttja tidszonerna kan man snabba på utvecklingen genom att flytta utvecklingen fram och tillbaka mellan företaget och offshore-leverantören under dygnet, och på det viset utnyttja dygnets alla 24 timmar.</p>	<p>Geopolitiska risker Det politiska klimatet i vissa offshore-länder kan innebära en risk, då strejker, avstängning av ström och andra åtgärder kan innebära att projektet försenas eller går om intet.</p>
<p>Kvalitetsförsäkringen Många offshore-konsulter är officiellt kända för att hålla hög kvalitet. I Indien har exempelvis 36 företag nått CMM 5, medan 19 företag har CMM 4 (NASSCOM, 2002).</p>	<p>Brister i kravspecifikationen Det gäller att kravspecifikationen är utförlig och detaljerad, vilket kan ta lång tid att utföra och på det viset fördröja projektet.</p>

(Currie, Desai, Khan & Weerakkody, 2002:4) *fritt översatt*

Tabell 2.1, *Fördelar & risker*

Thibodeau (2004) menar dock att det är svårt att se vilka effekter offshoring kommer få på den amerikanska IT-sektorn, IT-företagen och dess anställda. Han pekar på en amerikansk undersökning gjord av Information Technology Association of America (ITAA) som visar att USAs ekonomi kommer att stärkas av de kostnadsbesparingar som offshoringen ger. Samtidigt visar dock samma undersökning att IT-personal kan komma att få sänkta löner som ett resultat därav. Undersökningen pekar på att offshoring kommer att skapa nya arbeten i USA, då företag som offshorar kommer använda vinsterna till att skapa nya tjänster och på det viset stiga i värdekedjan. Thibodeau påpekar att detta bara kan ses som spekulationer, då det likaväl kan bli så att företagen skapar dessa arbeten offshore istället.

MacWittie (2005) anser att offshoring kommer att öka inom IT-sektorn, men att det inte kommer få några katastrofala konsekvenser vare sig för IT-sektorn i sig eller för dem som arbetar inom denna. Han pekar på en annan undersökning: *Job Outlook 2005*, gjord av the National Assosiation of Colleges and Employment, vilken visar att tre olika IT-jobb finns med på topp tio-listan över de mest eftertraktade kompetenserna i USA. Han menar istället att det vore oansvarigt av IT-företagen att inte utnyttja den möjlighet som offshoring ger då han skriver: "In the end, offshore outsourcing is all about producing a comparable-quality product for less money. It would be fiscally irresponsible not to at least explore the possibilities." (MacVittie, 2005:40)

Khakhar & Roode (2004) visar i sin undersökning av offshoring i USA att företag som offshorar på kort sikt kan komma se positiva effekter som minskade omkostnader i exempelvis löner, 24 timmarsproduktion och tillhandahållande av ny kompetens. De presenterar dock ett par risker som kan komma på längre sikt. Bland annat kan det finnas en risk att företagen urholkar sin egen kompetens genom att flytta ut för mycket av sin verksamhet offshore och bara behålla den absoluta kärnan av företaget. Därigenom försvinner mycket kunskap, som senare kan komma att behövas och att då nyutbildad personal är både dyrt och tidskrävande.

Med denna forskning kring andra länders IT-sektorer som bakgrund formulerades undersökningsfrågan:

Vilka effekter anger informanterna att de själva upplevt till följd av offshoring?

3 Metod

Kapitlet redogör för hur vår undersökning genomförts. Vi redovisar vår forskningsstrategi och undersökningsdesign, vilken inkluderar exempelvis val av organisationer och informanter. Vidare argumenteras för val av undersökningsmetod och analysmetod. Avslutningsvis redovisas hur etiska aspekter hanterats i undersökningen.

3.1 Forskningsstrategi

För att få förståelse för hur företag och organisationer påverkas av att använda offshoring är det viktigt att veta hur de arbetar, vilka medarbetare som berörs och i vilken omfattning offshoring används etc. Till denna undersökning valdes en kvalitativ forskningsstrategi, då den lämpar sig bäst för att explorativt undersöka organisatoriska områden (Bryman, 1997).

I inledningsfasen av undersökningen fanns endast vaga gränsdragningar. Dock var fokus inställt på att undersöka hur offshoring påverkar företag och anställda inom den svenska IT-sektorn. En fördel med kvalitativa studier är att fokus för undersökningen kan vara något flytande i inledningen (Bryman, 1997), att det går att vara flexibel och följa upp nya idéer som dyker upp efter hand (Whyte, 1984).

Kvalitativa studier leder ofta till ideografiska resultat, det vill säga resultat som är specifika för ett visst fall, en viss plats etc. (Bryman, 1997). Detta styrkte valet av strategi ytterligare, eftersom vi inte generaliserar undersökningen som gällande för hela IT-sektorn utan enbart för de informanter som deltagit i undersökningen och vid den tidpunkt undersökningen genomfördes.

3.2 Undersökningsdesign

3.2.1 Hur vi använde oss av litteraturen

Litteraturgenomgången har i denna redovisning som främsta avsikt att presentera för läsaren hur vi kom fram till vårt problemområde samt vara förberedande och förklarande för läsaren inför den kommande empirin.

Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie i syfte att införskaffa grundläggande kunskap om offshoring samt frilägga för oss själva vad tidigare forskning klarlagt. Litteraturstudien låg sedan till grund för att utkristallisera problemområdet. Den litteratur som användes bestod till stor del av vetenskapliga artiklar, rapporter och fackpress. Vi läste även tidigare uppsatser som granskade offshoring samt diverse kurslitteratur och böcker inom närliggande ämnen såsom outsourcing och globalisering.

Även under den empiriska studien gjordes litteraturstudier, då vi under intervjuerna kom i kontakt med begrepp och områden, där litteraturen hjälpte oss att få klarhet. Denna iterativa litteraturstudie har lett till att vi hela tiden hållt oss ajour med nypublicerade vetenskapliga artiklar.

Med hänsyn till undersökningens validitet består den litteratur som använts och refereras i denna redovisning, enbart av litteratur vars källor och ursprung är klargjorda. Med detta menas att författare har meddelat var de i sin tur har fått sina data och att de arbetat på ett vetenskapligt sätt. Undantag är dock de citat som presenteras i kapitel 1.1 vilka är tagna från fackpress och de företagsfakta som presenteras under rubriken: *Val av organisation och informanter (kap. 3.2.2)*, något som är hämtat från respektive företags- och organisations hemsida.

Vad gäller svensk fackpress har vi främst använt oss av tidningen *Computer Sweden*. Anledningen till detta är att det är den största fackmorgontidning, vars huvudinriktning är IT och IT-sektorn. Vi har även använt följande utländsk fackpress. Den amerikanska facktidningen *Computerworld*, vilken allmänt anses som en av världens ledande facktidningar inom IT-mangement. *Network World* och *Network Computing* är två av världens ledande facktidningar inom nätverk och nätverksteknologi. *InformationWeek* och *IT professional* är två facktidningar vars inriktning är informationsteknologi och informationssystem. Att dessa tidningar valdes beror på att de med sina olika inriktningar gav olika marknadsdrivna perspektiv på offshoring.

Vi valde att använda en rad vetenskapliga tidskrifter inriktade på olika forskningsområden för att på det viset få en bredare insikt i den vetenskapliga forskning som bedrivs gällande offshoring. *Journal of Policy Modeling* är en tidskrift som publiceras av the Society for Policy Modeling som fokuserar på policyfrågor på ett globalt plan. Denna tidskrift ansågs intressant då den fokuserar på en högre abstraktionsnivå från denna undersökningens problemområde och att vi på det viset fick en inblick i hur globaliseringen påverkar världen och vilka nationella problem och möjligheter som kan uppkomma. Tidskriften *Intereconomics* som inriktar sig på ekonomiska faktorer gav ett grundläggande ekonomiskt perspektiv på offshoring. *Strategy and Leadership* och *Strategic Direction* är tidskrifter som inriktar sig mot planering, genomförande och ledning av

affärsverksamhet. Dessa tidskrifter gav grundläggande kunskap om vad olika företag har upplevt vid offshoring.

Även konferenshandlingar från den årliga *Hawaii International Conference on System Sciences* har använts. Hawaii International Conference on System Sciences är en stor internationell konferens med inriktning mot computer science och IT vilken numera årligen har cirka 600 deltagare från cirka 30 länder.

Precis som med övriga informationskällor var de flesta böcker vi hittade på området inriktade på USA och hur den amerikanska marknaden drabbats av offshoring. I huvudsak har tre böcker använts. Den första, skriven av Manuel Castells, är första boken i hans trilogi om informationsåldern. Han försöker genom tidigare forskning skapa en övergripande teori om hur informationssamhället fungerar och är uppbyggt, med speciell fokus på globalisering. Den andra boken är skriven av Mark Kobayashi-Hillary och inriktar sig på Indien och deras offshoring-verksamhet. Kobayashi-Hillary presenterar boken som en guide för företagsledare som funderar på offshore-verksamhet i Indien. En liknande bok är författad av Magdalena Augustsson och Viveca Bergstedt Sten. Deras bok är också mer av en guide, men i detta fall på begreppet outsourcing. Denna bok är även inriktad mot svenska IT-företag och det företagsklimat som råder i Sverige.

Övrigt material

Vid intervjuerna med Svenska Industritjänstemannaförbundet (Sif) och Almega erbjöd informanterna oss material som deras organisation sammanställt om offshore outsourcing och offshoring. Dessa arbetsrapporter skickades till oss och har använts som sekundärdata i kapitel 4 för att komplettera den information som gavs vid intervjuerna.

3.2.2 Val av organisationer och informanter

För att få en inblick i olika delar av svenska IT-sektorn gjordes ett urval inspirerat av Richardsons (1994) kristallisering. Kristallieringen utgår från metaforen av en kristall. När man tittar genom en kristall fås en flerdimensionell bild av det man tittar på. Detta synsätt har Richardson applicerat i forskningen och avser att därigenom få möjlighet att belysa problematiken ur olika perspektiv. Genom att använda oss av kristallisering skapar vi en mer mångfacetterad förståelse om och kring offshoring.

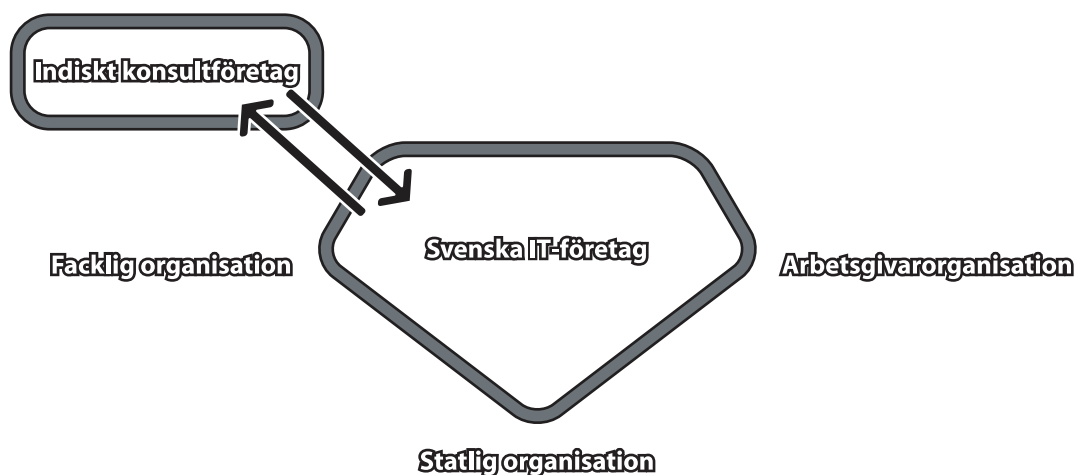
Med följande urvalsområden som utgångspunkt försökte vi täcka in viktiga och intressanta informationskällor:

Stödjande organisationer inom den svenska IT-sektorn:

- Fackförening
- Statlig organisation
- Arbetsgivarorganisation

Aktiva företag inom den svenska IT-sektorn:

- Svenska IT-företag som använder offshoring
- Indiskt konsultföretag verksamt i Sverige



Figur 3.1, *Kristallisering*

Urvalet avsågs inte vara generaliserbart för hela IT-sektorn, då det enbart innefattade ett fåtal företag och organisationer (se figur 3.1). Urvalet avsåg ej heller vara generaliserbart för de delaktiga företagen och organisationerna, eftersom enbart en informant uttalade sig vid respektive företag och organisation. Detta var inte heller syftet med kristalliseringen. Avsikten var att ta fram flera olika åsikter för att skapa en bred bild av offshoring och dess påverkan.

Anledningen till att vi valde informanter från en facklig- respektive en arbetsgivarorganisation var, att de ansågs stå på vad sin sida av de svenska IT-företagen. Den fackliga organisationen på arbetstagarnas sida, medan arbetsgivarorganisationer står på just arbetsgivarnas sida. Vi kontaktade även en statlig organisation för att få deras syn på offshoring. En statlig organisation arbetar på en högre abstraktionsnivå och arbetar främst gentemot hela IT-sektorn och den omkringliggande miljön, där IT-företagen verkar.

Urvalet av företagen inom den svenska IT-sektorn baserades på de avgränsningar som presenterats i kap. 1.6. Urvalet var från start cirka 15 företag vilka florerat i fackpress, gällande deras offshoring under det senaste året. Efter kontakt med dessa valdes till slut tre företag ut som själva var positiva till undersökningen och som av oss ansågs passa i undersökningen.

Gällande det indiska konsultföretaget ville vi ha ett indiskt företag, som aktivt riktar sig mot den svenska IT-sektorn. Förhoppningen var att på så sätt få indiernas syn på hur utvecklingen kan påverka den svenska IT-sektorn.

Vi har sökt informanter med god insyn i respektive organisations offshoreverksamhet eller nyckelpersoner med tillgång till relevant information angående offshoring. Det är informanternas

åsikter och kommentarer som presenteras och analyseras. Presentationen sker dock i företagets namn för att tydliggöra för läsaren de olika informanternas yrkesposition inom IT-sektorn.

Efter att under ett antal veckor sökt kontakt via e-post och telefon bokades intervjuer med informanter vid följande företag: *Capgemini*, *Volvo IT*, *Proconsa* och det indiska konsultföretaget *TATA*. Utöver dessa bokades även intervjuer med informanter vid följande stödjande organisationer: *Sif*, *Almega* och *Exportrådet*.

Sif – är ett fackförbund med cirka 360 000 medlemmar. Medlemmarna finns främst inom de teknik- och kunskapsbaserade sektorerna av arbetsmarknaden som till exempel industri-, bygg-, fastighets-, medie-, energi-, konsult- och inte minst, IT och telekombranschen där medlemsantalet ligger på runt 20 000 personer.

På Sif intervjuades *Hanna Brandt Gonzales*. Hon sitter som gruppchef för Tjänstegruppen på Förhandlingsenheten, en central enhet inom Sif. Tjänstegruppen är den grupp av förhandlare som finns inom tjänstesektorns område på Sif som sysslar med förhandlingsfrågor bland annat för IT-sektorn. Ett förhandlingsområde som ingår är Utveckling och tjänster där offshoring har varit ett hett tema den senaste tiden.

Almega – är en organisation för tjänsteföretagare i Sverige, de organiserar cirka 8600 tjänsteföretag med ungefär 350 000 anställda. Inom Almega finns IT-företagens Arbetsgivarorganisation (ITA) som organiserar 750 företag med totalt cirka 75 000 medarbetare inom IT-sektorn (almega.se).

Einar Humlin är förhandlare och avtalsansvarig för IT- och telekombranschen på Almega och jobbar med förhandlingsfrågor för de avtal och kontrakt som företag har inom IT. Han har även för Almegas räkning varit på rekognoseringsresa i Indien, för att undersöka hur offshoringen går till.

TATA Consultancy Services (TCS) – är ett indiskt konsultbolag med 43 000 konsulter som arbetar globalt med i dagsläget 106 kontor i 55 länder. Sedan 1998 finns även TATA i Stockholm och Göteborg där de arbetar främst med applikationsutveckling och underhåll gentemot svenska kundföretag (tata.com). 2004 hade TATA cirka 200 indiska konsulter arbetande med svenska IT-projekt (Holmgren, 2004).

Hitesh Nagpal är företagets kontaktperson i Sverige och är knuten till deras stockholmskontor. Han har därmed det övergripande ansvaret för kontakten mellan TATA och deras svenska kunder.

Exportrådet – skapades efter regeringsbeslut 1972. Det ägs och drivs gemensamt av Utrikesdepartementet och Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening och har idag kontor i över 40 länder. Till denna undersökning valdes Exportrådets IT & Telecom Program, då detta program har till uppgift att hjälpa svenska IT & telekomföretag att ta sig ut i världen.

Anita Jonsson är chef för IT & Telekom programmets globala projekt och arbetar främst med att hjälpa svenska företag i deras internationalisering. Detta innebär att förse med information och att ge rådgivning. Tidigare var hon chef för Exportrådets verksamhet i Asien och assisterade då en mängd företag med offshoring. Jonsson hade på grund av sitt arbete aldrig tid eller möjlighet att bli intervjuad, utan kommunikationen med henne sköttes via e-post.

Capgemini – arbetar med konsulttjänster, IT och outsourcing. De riktar sig mot aktörer inom alla de större branscherna – finansiella tjänster, telekom, konsumentprodukter, återförsäljning och distribution etc. Företaget är verksamt i över 30 länder. Bolagets globala omsättning år 2004 utgjorde cirka 59 miljarder kronor. Av detta stod den svenska avdelningen för cirka 1,63 miljarder. Cirka 60 000 är anställda globalt, därav cirka 1500 i Sverige och cirka 3000 i Indien. (capgemini.com) Bland kunderna märks bland andra ABB, Luftfartsverket, E.ON och SKF. (capgemini.se)

På Capgemini intervjuades *Mats Höstbo*, som vid de två intervjutillfällena var ansvarig för offshoreverksamheten i Sverige gentemot Indien. Han skötte bland annat kontakten med indiska leveranscenter och var inblandad i offert- och kontaktförhandlingar. Han arbetade även med att följa och följa upp offshoreleveranser. Vid uppsatsens sammanställning hade dock Höstbo slutat på Capgemini, men vår fortsatta kontakt skedde med hans efterträdare; Anders Holkers.

Volvo IT – är ett fristående dotterbolag inom Volvo-gruppen med inriktning mot IT-tjänster och IT-utveckling. För närvarande har de utvecklingskontor i tio länder på fyra kontinenter. 2004 hade Volvogruppen en omsättning på cirka 200 miljarder kronor. Av detta bidrog Volvo IT med cirka 6.3 miljarder (volvo.com).

Volvo IT har ungefär 4 000 anställda och utöver detta har de 1200 inhyrda konsulter. Volvo IT's kunder kan delas in i interna respektive externa kunder. Till de interna hör de olika bolagen inom Volvo-gruppen, medan de externa kunderna är de som inte ingår i Volvo-gruppen. Bland de externa kunderna hittar man Volvo Cars, Gambro och Skandia (volvo.com).

Pär Forsberg sitter i Volvo IT's centrala grupp, som har hand om frågor vilka rör företagets offshoring. Exempelvis arbetar han med relationerna till leverantörerna, sprider kunskap inom den egna organisationen.

Proconsa – utvecklar och tillhandahåller Interaktiva Sälj System (ISS) och så kallade säljkonfiguratorer. Systemen används för att förenkla och organisera kundspecifika beställningar av komplexa produkter, exempelvis individuellt konfigurerade lastmaskiner som består av tusentals delar. Proconsa omsatte 2004 cirka 28 miljoner kronor. I Sverige har Proconsa ett 20-tal anställda. De har även ett avtal med ett indiskt bolag som ger tillgång till en halvtidsanställd arbetsamordnare/kontaktperson samt två heltidsanställda utvecklare. Vid behov ökas detta för att möta Proconsas behov. Bland kunderna återfinns exempelvis Volvo Lastvagnar, Volvo Penta, Atlet, KONE, HIAB och Svenska Lantmännen (proconsa.se).

Kjell Lindqvist är VD på Proconsa och var själv, då som vice VD, initiativtagare till företagets offshoring 2003. Relationen med Indien sköts numera av en anställd offshoreansvarig men Lindqvist har sedan starten och numera som VD god insyn i företagets offshore-verksamhet.

För att skapa en bred förståelse för hur offshoring kan gå till i ett svenskt IT-företag, såg vi det som en fördel att de företag som valt att delta i undersökningen inte var identiska i sin organisation. Capgemini har egen verksamhet i Indien som svenska Capgemini offshorar till, medan Volvo IT och Proconsa använder sig av externa konsultföretag för sin offshoring. Det som i sin tur skiljer Volvo IT och Proconsa åt är storleken på deras offshoreverksamhet, Volvo IT offshorar betydligt större volym än Proconsa.

3.2.3 Intervjuernas utformning och genomförande

Undersökningens empiriska del är en intervjustudie baserad på semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes via telefon. Valet att göra en intervjustudie baserades på att problemformuleringen primärt sökte en bred insyn av informanternas åsikter.

Ett semistrukturerat upplägg gjorde det möjligt att undersöka stickspår som uppkom under intervjuerna (Bryman, 1997). Informanten kunde fritt utveckla sitt resonemang och genom dialogisk validering tilläts informanterna att själva rätta sig under intervjun (Kvale, 1997). Till skillnad från en strukturerad intervju skapades även möjligheter för oss att ställa spontana frågor under intervjuns gång (Bryman, 1997).

Till intervjuerna användes intervjuguides för att enklare hålla sig till problemområdet och för att styra tillbaka samtalet vid de tillfällen det gled iväg allt för långt från problemområdet. Med hjälp av intervjuguidernas anvisningar och riktmärken skapades under samtalet en röd tråd med anknytning till problemområdet (Kvale, 1997). Då guiderna inte bestod av statiska frågor, gjorde de det även enklare att ställa relevanta frågor utan att styra informanten i resonemanget. Detta ledde till att vi kunde utveckla områden, som vi inte visste något om innan intervjun (ibid.). Det som var gemensamt för samtliga guider i undersökningen var att de alla är knutna till och baserade på de tre undersökningsfrågorna, som presenterades ovan (se kap. 1.4).

Undersökningen baseras på ett antal telefonintervjuer och e-postsvar från representanter för ett antal olika organisationer. Intervjuerna genomfördes i två omgångar. I den första intervjuades samtliga sju informanter och intervjuerna var generellt inriktade mot den svenska IT-sektorn. I andra omgången intervjuades enbart de tre företagen Capgemini, Volvo IT och Proconsa. Frågorna var nu mer specifika och inriktade gentemot det egna företagets organisation.

Informanterna var geografiskt utspridda över hela Sverige och i flera fall ofta på resande fot. Av denna anledning beslutades, i samråd med informanterna, att intervjuerna skulle genomföras via telefon. Detta innebar att exempelvis kroppsspråk och andra indirekta signaler från informanterna inte kunde iakttas, vilket i sin tur kan minska intervjuernas reliabilitet. Eftersom vi i huvudsak är intresserade av vad som sägs ansåg vi att telefonintervjuer täckte våra behov (Kvale, 1997). Vid de tillfällen informanterna inte hade möjlighet att ställa upp via telefon, var alternativet att skicka intervjuguiden via e-post och låta informanterna skriva ner sina svar för att på inte förlora informationen som informanten besatt. Detta var något vi i möjligaste mån undvek, eftersom det inte gav samma möjlighet till spontana frågor och nya infallsvinklar. Trots detta var e-post det alternativet användes av informanten vid Exportrådet och även för de avslutande frågorna till Volvo IT.

Datum och tidpunkt för intervjuerna bokades med informanterna. Under en månads tid genomfördes sex intervjuer med sex olika organisationer i följande ordning: Almega, Sif, Proconsa, Capgemini, Volvo IT och TATA. En intervju var även bokad med Exportrådet, men av okänd anledning var informanten ej tillgänglig, när det var tid för intervjun. Informanten var sedan i stort sett otillgänglig. Efter några veckor lyckades vi få svar på våra frågor via e-post.

Inför första intervjuomgången sammanställdes två olika intervjuguides (se kap. 8) där bilaga 1 utformades för de stödjande organisationerna Almega, Sif och exportrådet. Bilaga 2 utformades för Capgemini, Volvo IT, Proconsa och TATA. Skillnaden mellan bilaga 1 och bilaga 2 var att den sistnämnda utökades till att även gå in på företagets egen offshoring. De anvisningar som guiderna gav var breda. Dessa intervjuer var, utöver undersökningsfrågorna, även baserade på

andra delar av problemområdet för att få en mer heltäckande bild av hur informanterna anser att företagen arbetar och hur de påverkats.

Innan varje intervju startade bad vi om informantens bifall till att spela in intervjun. Samtliga informanter samtyckte och intervjuerna spelades in på MiniDisc. Inspelningarna transkriberades sedan för vidare kodning och analys (se kap. 3.3). Intervjuernas längd var cirka 20-40 minuter.

Den andra intervjuomgången syftade till att komplettera och uppdatera den information, gällande IT-företagens egen verksamhet, som inhämtats under kodningsarbetet med de första intervjuerna. En ny intervjuguide, med inriktning på den information vi saknade, sammanställdes (bilaga 3, kap. 8). Nya intervjuer bokades med samma informanter vid Capgemini och Proconsa. Dessvärre hade informanten vid Volvo IT ingen möjlighet att medverka i ännu en intervju. Istället tog han emot och besvarade frågorna via e-post. Som ett resultat av att undersökningen kommit en bit på vägen och problemområdet klarnat blev den nya intervjuguiden ”smalare” och mer specifik. En mer specifik intervjuguide kombinerat med stort engagemang från Volvo IT gjorde, att de svar som erhöles via e-post, var nästan lika uttömmande som telefonintervjuerna med Capgemini och Proconsa.

Intervju nr	Organisation	Längd
1	Almega	38min
2	SIF	45min
3	Proconsa, intervju 1	12min
4	Capgemini, intervju 1	47min
5	Volvo IT, intervju 1	1h 8min
6	Exportrådet	e-post
7	TATA	24min
8	Volvo IT, intervju 2	e-post
9	Capgemini, intervju 2	18min
10	Proconsa, intervju 2	26min

Tabell 3.1, *Intervjuöversikt*

3.3 Hur insamlad data bearbetades

När intervjuerna var klara transkriberades inspelningarna. Då intervjuerna utfördes via telefon och i vissa fall även mobiltelefon, där mottagningen tidvis var sviktande, valde vi att skicka transkriptionerna till respektive informant för genomläsning och respondentvalidering (Bryman, 1997). Några av informanterna påpekade fel i förkortningar, som hörts dåligt på inspelningen, samt att de korrigerade sig själva där de angett viss data felaktigt.

3.3.1 Analysmetod

För att analysera insamlade data används en variant av Faircloughs (1995; 1989) metod *Critical Discourse Analysis* (CDA). Metoden använder meningskategorisering och tolkning av citat för att få fram relevant data från exempelvis samtal. CDA är en metod för att hitta sociala strukturer i relationer och sociala aktiviteter. eftersom detta var vad vi ämnade göra passade metoden väl in i undersökningen.

Den variant vi använt baseras på Thompsons (2002) analys, då han undersökte hur informations- och kommunikationsteknologi används för framställningen och utförandet av socio-ekonomisk utveckling i så kallade "less-developed countries". Thompsons variant är förenklad och utelämnar delar av Faircloughs metod. Denna undersökning påminner på flera sätt om Thompsons och efter en närmare granskning valdes hans metod för att analysera intervjuerna.

Meningar och citat från de transkriberade och korrekturlästa intervjuerna kodades och kategoriserades efter ett kodschema baserat på undersökningsfrågorna (bilaga 4, kap. 8) (Kvale, 1997). För att undvika att påverkas av varandra gjordes först en individuell kodning av intervjuerna. När vi båda var klara med denna individuella kodning, jämfördes och diskuterades resultaten. Vi ville på detta sätt minska risken för att våra enskilda åsikter om ämnet skulle färga av sig på resultatet. Diskussionerna ledde fram till en enhetlig kodning och meningskategorisering av varje intervju, som vi var överens om (Yin, 2003).

I enlighet med Thompsons CDA fördes de meningar och citat som kategoriserats in i tolkningstabeller där de tolkades och förklarades. Tolkningarna frilägger saker som är av vikt för problemområdet och gör informationen lättillgänglig. Med hjälp av den förståelse vi fått under den inledande litteraturstudien kunde det informanterna sagt i intervjuerna nu relateras till olika delar av problemområdet och tidigare forskning. I de fall det ansågs nödvändigt skrevs en förklaring till tolkningen. Tabellerna innehåller även information om vilken kategori aktuellt citat tillhör samt vilken sida i transkriptionen det hämtats från (tabell 3.2).

Intervju	Nr	Citat	Tolkning	Förklaring	Sida	Kategori
1. Almega		Ja jag tror väl att, säkert att ökad tjänsteexport möjligen, att vi skulle kunna positionera oss även utomlands även om man tar hjälp av, lägger ut vissa grejor så skulle ju Sverige kunna... de svenska företagen, de som finns här i Sverige, kunna expandera och även finnas i andra länder,	Genom offshoring skulle svenska IT-företag kunna konkurrera internationellt	IT-sektorn i Sverige kan genom offshoring sänka sina kostnader och bli internationellt mer konkurrenskraftiga. Svenska företag skulle kunna expandera även i utlandet	11	3.2
	37	Det är ju svårt att se att det skulle bli en boom vad gäller antal anställningstillfällen som det ser ut nu i Sverige	De nya jobben skapas i Indien.		11	3.3
	38	Men helt klart att branschen kommer ju att finnas kvar och det kommer till och med att utvecklas, det tror jag säker	Almega anser inte att branschen som sådan är hotad.		11	3.2
	39	men att anställningstillfällena inte kommer att öka lavinartat även om det alltid kommer att va... det kommer hela tiden att behövas folk i branschen. Vi har ju en demografi i Sverige som ändå är på det sättet att det alltid kommer att behövas fler folk på arbetsmarknaden inom ett antal år	Antyder att efterhand som personal pensioneras måste ny anställas för att ersätta dem.	Rimmar illa med vad som sagts om att nyanställningarna sker i Indien inom vissa områden.	11	3.3
	40	Och garanterat brist på de som har nischat in sig på olika områden inom IT-sektorn. Det är jag helt övertygad om att man kommer ha en bra arbetsmarknad om man satsar på en sån profession	Specialkompetens kommer alltid efterfrågas.		12	3.3
	41					

Tabell 3.2, Exempel på tolkningstabell

Tolkningstabellerna användes sedan för att utarbeta de empiriska presentationerna av de olika organisationerna som presenteras nedan (kap. 4 och 5). När presentationerna var klara skickades de till informanterna för korrekturläsning och validering. På så vis fick vi bekräftelse på att vår intervjuanalys var korrekt ur deras synvinkel och att de inte hade blivit färgade av våra egna tankar och åsikter. Anledningen var även, att de skulle godkänna vår tolkning av deras åsikter. Samtliga informanter godkände tolkningarna utan rättelser.

För de sammanfattande tabellerna (tabell 4.1 och 5.1) användes utöver tolkningstabellerna, meningskoncentrering för att få en kort och koncis sammanfattning av informanternas åsikter (Kvale, 1997).

3.4 Etiska aspekter

Här presenteras de etiska aspekterna för denna undersökning. Det innefattar de etiska tankegångarna och riktlinjerna vi följde gällande kontakten mellan oss och informanterna, samt hur informanternas data har behandlats och hur de presenteras.

Eftersom undersökningens frågeställning syftar till att få fram hur informanterna anser deras organisationer påverkats vid offshoring, var det viktigt att presenterad data var korrekt ur deras synvinkel. Vi har därför inte undanhållit några data för dem, utan undersökningen har varit öppen för informanterna att ifrågasätta och korrigera under arbetets gång. De fick dessutom möjlighet att ställa frågor till oss angående undersökningen under de olika intervjutillfällena gällande undersökningen.

Vid de tillfällen där informanterna hade något att invända mot de data vi presenterade, gjordes de korrigeringar som önskades. Tilläggas bör dock att dessa korrigeringar enbart innefattade rena transkriberingsfel, eftersom kvalitén på inspelningarna vid vissa tillfällen inte var den bästa.

Vi ansåg att det var viktigt att informanterna kände sig bekväma och att de hade en positiv inställning till undersökningen samt kände förtroende för oss. Därför informerade vi tidigt om exempelvis undersökningens inriktning och gav dem löpande information om vad som hände med de data vi erhöll och hur vi gick tillväga. Vi märkte vid de första intervjuerna, då främst med de tre företagen, att det fanns en viss försiktighet i deras uttalanden. En informant nämnde till och med att dennes företag varit med i andra liknande undersökningar, där svaren tolkats på ett sätt som inte alls stämde in med det som sagts under intervjun. Därför ansågs det extra viktigt att tydligt klargöra vad undersökningen skulle behandla, samt hålla informanterna informerade om vad som skedde efter intervjutillfället. Detta ökade dessutom vikten av en uppföljande intervju, då vi fick känslan av att informanterna, av försiktighet, höll tillbaka viss information på grund av denna osäkerhet.

Då intervjuerna spelades in ansåg vi det dessutom viktigt att, förutom deras godkännande till inspelningen, informera dem om att det inspelade materialet inte kommer att handhas av någon annan än oss själva. Dessutom klargjordes att transkriberingarna enbart kommer att finnas tillgängliga för oss själva, handledare, examinator och opponentgrupp. Intervjuerna var inte heller

på något sätt bindande, utan informanterna kunde när som helst välja att hoppa av undersökningen utan att behöva ange en anledning.

Vid intervjutillfällena erbjöds även samtliga informanter anonymitet. Då ingen av dessa ansåg att det var nödvändigt, har vi i denna presentation använt deras namn och de organisationer de arbetar i.

4 Analysresultat gällande åsikter om svensk IT-sektors offshoring till Indien

Detta kapitel presenterar de åsikter kring undersökningsfrågorna som uppdagats under intervjuer med informanterna vid Sif (Hanna Brandt Gonzales), Almega (Einar Humlin), Exportrådet (Anita Jonsson) och TATA (Hitesh Nagpal). Deras åsikter presenteras, av enkelhet för läsaren, i respektive organisations namn. Eventuella referenser hänvisar till de rapporter som tilldelats oss av informanterna och förevisas i referenslistan. Intervjucitat refereras av klarhetsskäl till informanten.

Sif – *”Det är ju klart möjligt och det tror jag alla ägnar sig åt i sitt stilla sinne och funderar på skräckscenarier att en stor del av jobben skulle försvinna från Sverige. Vi får en hög arbetslöshet och hamnar i en stor neråtgående spiral och det vore ju naturligtvis förskräckligt. Samtidigt är det så att vi lever i en global världsekonomi och våra stora IT-företag i Sverige är globala företag.”* (Brandt Gonzales, Sif, 2005-04-12)

Almega – *”Politikerna har ju tagit så lätt på det här, de har ju tyckt att det där är ju naturlig utveckling. Jag menar, när IBM eller vilka det nu är flyttar ut det som enligt många synvinkel är framtidsjobben, många ungdomar går och väljer utbildningar för att kunna jobba med forskning och utveckling inom IT och vad det nu är för någonting, då kanske man blir lite orolig.”* (Humlin, Almega, 2005-04-04)

TATA – *”I think, from a Swedish perspective, people definitely look at the cost advantage. They definitely are able to save money; they are able to mature their own processes in offshoring. You know if I start doing a project in a much better documented fashion it also helps in my own project management.”* (Nagpal, TATA, 2005-05-17)

Exportrådet - *”Med det höga kostnadsläget vi har i Sverige, så fortsätter säkerligen offshoring. I detta läge är det viktigt att vara kreativ och hitta nya lösningar i den föränderliga värld vi lever i. Det kommer nya möjligheter och nya utmaningar som vi har tagit oss förbi tidigare.”* (Jonsson, Exportrådet, 2005-04-29)

4.1 Anledningar till offshoring

Det finns en anledning till offshoring som samtliga informanter nämner; den ekonomiska. Exportrådet nämner enbart denna anledning och menar att företag genom offshoring kan få en mer kostnadseffektiv lösning. Sif anser att det är svårt att hitta andra skäl än just de ekonomiska. Man nämner dock att indiernas arbetsvilja och entusiasm kan locka arbetsgivare att placera utveckling i Indien. Man anser även att offshoring kan vara nödvändigt för företagen för att klara av den ökande konkurrensen. Även Almega nämner kostnaden, då man menar att lönebikostnaden är väsentligt lägre i Indien (Trogen, 2004), men ser dock den ökade konkurrensen som den största faktorn. ”Det är för att klara av konkurrensen rent kostnadsmässigt, inte för att tjäna så mycket mer pengar utan det är för att klara av konkurrensen på sikt” (Humlin, Almega, 2005-04-04).

TATA påpekar också att kostnaden är en faktor till varför svenska företag går offshore. Fast man menar dock att kostnaden var mer dominant förr och att det nu är andra anledningar som växer sig starkare, exempelvis de indiska offshore-företagens arbetsprocesser och den höga kvalitén på den levererade produkten.

4.2 Genomförande av offshoring

Enligt Sif testar de svenska företagen just nu hur det fungerar att arbeta offshore. De svenska företagen lägger ut små projekt, som sedan kommer att utvärderas. Sif menar att om denna testperiod faller väl ut, kommer vi se offshoring i större skala inom en snar framtid. Att få kontakt med en indisk offshorekonsult verkar inte var några problem, om ett företag väl har bestämt sig för att testa offshoring. Enligt Almega kan man antingen kontakta företagen i Indien, annars går det att ta kontakt med exempelvis de indiska konsultföretag som numera har kontor här i Sverige. Almega har även beskrivit ett standardförlopp om hur offshoring kan starta.

”Det börjar ofta med enklare ”voice”-tjänster i callcenters. Härfter följer andra BPO-tjänster, det vill säga kundföretagets administrativa tjänster, däribland HR-tjänster. Men det indiska bolaget, som lär sig kundföretagets affärsverksamhet och dess processer, kommer med förslag till rationaliseringar i form av nya produkter. Så småningom kan hela den IT-stödda verksamheten vara överförd med endast beställarpersonal kvar hos kunden. Företagen har väl utvecklade procedurer för att på detta sätt ta över allt mer av både utveckling och produktion.” (Trogen, 2004:2)

TATA påpekar att det även blivit populärt bland företag att starta egna center nere i Indien istället för att anlita ett konsultföretag.

Enligt TATA är programmering och programutveckling de tjänster som indiska konsulter oftast erbjuder. Utöver detta har ren övervakning och drift av databaser, servrar och nätverk blivit allt mer populärt att lägga offshore. Även Sif pekar på enklare typer av programmeringsjobb som

offshoras, vilket även Almega gör, fast man säger även att mer forskningsinriktat arbete läggs ut på offshoring. Exportrådet nämner inga direkta IT-tjänster, utan säger att callcenters och tillverkning av chips och halvledare dominerar offshoringen idag.

4.3 Effekter av offshoring

Sif misstänker att det framöver kommer bli ett hårdare klimat inom den svenska IT-sektorn. Bland annat kan nya jobb som den svenska IT-sektorn tidigare kunde vara attraktiv för, nu passera Sveriges gränser och istället hamna direkt i exempelvis Indien. Detta kan komma att skada tillväxten för den svenska IT-sektorn. Analysföretaget Gartner har gjort en undersökning som visar att 75 % av Europas stora och ledande mellanstora företag år 2004 skulle flytta IT till låglöneländer (refererad i Holmgren, 2004). En svensk undersökning, gjord av IDC, säger dock att 80-90 % av deras tillfrågade företag inte är intresserade av att offshora. De vill dock köpa tjänsterna så billigt som möjligt och kan därför tänka sig att använda en konsult som i sin tur offshorar (refererad i Holmgren, 2004).

Almega anser att det främst är de stora företagen i Sverige som idag funderar på offshoring, men ser ändå bara detta som en början. Almega menar att en ökad tjänsteexport kan få svenska företag att positionera sig utomlands, vilket kan leda till expansion och tillväxt. Man menar att detta gör att den svenska IT-sektorn även i framtiden kommer att vara stabil. Emellertid anser man att: ”utvecklingen kräver stor uppmärksamhet och kraven på anpassning till denna måste vara stor hos politiker, företagsledare, företagsstyrelser, fackföreningar, medarbetare med flera” (Trogen, 2004:6). Exportrådet påpekar att offshoringen kommer att fortsätta med tanke på det höga kostnadsläget, som är i Sverige idag, men att det inte behöver vara negativt för den svenska IT-sektorn.

Sif har svårt att se några positiva effekter för företagen till följd av offshoring utöver de rent ekonomiska fördelarna. Om det skulle finnas några skulle det kunna vara att organisationen slimmas och att det blir ett mer konstruktivt arbetssätt, men antagligen kommer det att innebära motsatsen och att det istället kommer att krångla till organisationen:

”Det blir logistikproblem, det blir språkproblem, det blir kulturella problem, det blir samordningsproblem och uppföljningsproblem. Långt mellan kunder och de som faktiskt gör jobbet. Risker med att det sker i flera led, ju fler led desto större missförstånd, desto större risk för missnöjda kunder” (Brandt Gonzales, Sif, 2005-04-12).

Även TATA säger att det kan finnas utmaningar med offshoring:

”You see the moment that you take one person who sits next to you to a location which is far off there’s definitely a communication gap, there’s definitely a cultural gap which has to be breached. I mean a person who is not from the same culture who doesn’t speak your local language, he is definitely different than what you are. I mean our cultures are different, our work ethics are different, our management style is different. But I don’t see that as a disadvantage but that is definitely a challenge that you have to take care of” (Nagpal, TATA, 2005-05-17).

Almega ser ganska positivt på situationen och anser att offshoring kan vara utvecklande för företaget, då ny kompetens kan komma in och höja nivån på företaget. Exportrådet nämner även att en eventuell nackdel med offshoring är att företagen inte har hela kontrollen och att det kan förekomma säkerhetsrisker som kopiering av programvara.

Vad gäller de effekter som offshoring kan få för de anställda inom IT-sektorn, pekar Sif i sin rapport på samma undersökning av Gartner som ovan. Denna undersökning visar att 25 % av alla IT-jobb kommer att flytta från västvärlden till utvecklingsländer eller till anläggningar i till exempel Östeuropa fram till år 2010 (Holmgren, 2004). De jobb, som kommer att försvinna, kommer enligt Sif främst bestå av enklare tjänstemannajobb, främst inom kundservice och programmering. Man påpekar dock att det inte behöver innebära att jobben försvinner bara för att ens företag offshorar, utan den stora risken är, att det inte kommer skapas några nya arbetstillfällen. Sif säger även att det framöver kan bli aktuellt med lönesänkningar, för att på det viset få företagen att stanna kvar i Sverige. Forrester Research påstår i en undersökning att det under 2004 kom att offshoras 425 arbetstillfällen, vilket kommer att öka successivt till cirka 20 000 år 2015 (refererad i Trogen, 2004). Även Almega anser att det till en början främst kommer handla om tjänstemannajobb som programmering, men att det antagligen kommer att fortsätta med mer forskningsinriktat arbete för att till slut täcka hela IT-sektorn. Almega påpekar likt Sif, att lönerna kan bli lägre och mer rörliga för att jobben ska stanna kvar i Sverige, då den svenska IT-sektorn inte enbart kan förlita sig på att klättra i värdekedjan till mer avancerade arbeten: ”Vi måste ju inse att vi inte bara kan sitta och säga att vi måste klättra högre upp i värdekedjan, för jag menar att någonstans tar väl den slut också” (Humlin, Almega, 2005-04-04).

4.4 Sammanfattning

<u>Anledningar till offshoring</u>	Exportrådet	Sif	Almega	TATA
Vilka anledningar ser de till offshoring? (i allmänhet)	Låga kostnader, en mer kostnadseffektiv lösning	Främst låga kostnader, indiernas arbetsvilja och entusiasm. Ett sätt att klara av den ökande konkurrensen	Låga kostnader främst lägre lönebikostnad. Ett sätt att klara av den ökande konkurrensen	Låga kostnader, strukturerade arbetsprocesser, hög slutproduktkvalitet

Genomförande av offshoring

Vad är det som offshoras?	Call-centers och tillverkning av chips och halvledare	Enklare typer av programmeringsjobb	Först enklare voice-tjänster, sedan mer komplicerade uppgifter som BPO-tjänster och HR-tjänster	Programmering, programutveckling. Övervakning och drift av databaser, servrar och nätverk
Hur offshorar svenska företag?		Svenska företag testar just nu, men kommer öka om det faller väl ut	Genom att svenska företag tar kontakt med indiska konsulter i Indien eller i Sverige	Antingen genom att ta kontakt med indiska konsultföretag, eller genom att starta eget center i Indien

Effekter av offshoring

Vilka effekter kan de se på svenska IT-sektorn?	Kan ge möjlighet till nya lösningar och möjligheter om svenska företag fortsätter vara kreativa	Hårdare klimat då arbetstillfällen går offshore istället för till Sverige. Uppdrag kan passera utanför Sveriges gränser	Kan hjälpa svenska företag att positionera sig på världsmarknaden	
Vilka effekter kan de se på enskilda svenska företag?	Företaget kan råka ut för höjda säkerhetsrisker och exempelvis kopiering av programvara då företaget inte längre har samma kontroll över hela processen	kan bli konstruktivt arbetssätt, annars logistikproblem, språkproblem, kulturella problem, samordningsproblem, uppföljningsproblem	Utvecklande då ny kompetens kan höja den befintliga nivån på företaget	språkliga, etiska och kulturella klyftor kan skapa effekter som företaget måste klara av
Vilka effekter kan de se på svenska IT-konsulter?		Påverkar i första hand enklare tjänstemannajobb, främst inom kundservice och programmering, kan innebära att färre nya jobb skapas. Kan leda till sänkta löner	Kommer påverka främst tjänstemannajobb som programmering, i framtiden även forskningsinriktat arbete och till slut täcka hela IT-sektorn. Lönerna bör bli lägre och mer rörliga	

Tabell 4.1, Sammanfattning

5 Analysresultat gällande de undersökta företagens offshoring till Indien

Detta kapitel presenterar de åsikter kring undersökningsfrågorna som uppdagats under intervjuer med informanterna vid Capgemini, Volvo IT och Proconsa. Deras åsikter presenteras av enkelhet för läsaren i deras företags namn. Intervjucitat refereras till informanten vid respektive företag. Samtliga påståenden är hämtade från respektive intervjuer.

5.1 Capgemini : Mats Höstbo

5.1.1 Anledningar till offshoring

Anledningar till att svenska IT-företag väljer offshoring

I första hand kostnaden, men även tillgången på kompetens och resurser. Capgemini tror att det kan bli svårt för Sverige att klara av behoven, att IT inom många områden kommer öka så mycket, att det kan bli svårt att klara leverera utan offshoring. Höstbo menar att:

”Vi skulle aldrig klara den här omställningen i Sverige utan detta. Sverige skulle aldrig kunna bli konkurrenskraftigt heller. Det finns så mycket IT som kommer att öka så mycket totalt sett, globalt sett. Och vi kan inte få ihop detta i Sverige. Vi skulle aldrig klara att leverera detta själva.” (Höstbo, Capgemini, 2005-04-26)

Många av IT-företagen i Indien är certifierade på något sätt, CMM, ISO 9000, ISO 9001 eller liknande. Man är van vid utländska beställare och de kvalitetskrav detta medför.

En annan anledning som nämns är att det kan vara enklare att hitta kompetens som börjar försvinna i Sverige, till exempel unga programmerare som kan, eller är villiga att lära sig, COBOL. Det är även, ur arbetsgivarens synvinkel, förmånligare anställningsvillkor och arbetsviljan bland arbetarna är stor.

Anledningar till att Capgemini valde offshoring

En av de primära anledningarna till att Capgemini valt att lägga en del av sin verksamhet i Indien är lägre kostnader och man försöker hela tiden hitta kostnadseffektiva lösningar. Man vill vara konkurrenskraftig mot dels andra svenska bolag men även mot utländska konkurrenter. ”Det finns inga andra möjligheter att göra det, rent ekonomiskt.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11) .

En annan bidragande orsak är att arbetsviljan och arbetsmoralen är hög bland de indiska konsulterna. Obekväma arbetstider och övertid verkar inte vara några problem.

Hela Capgeminis verksamhet i Indien är CMMI-certifierad, CMM Integrated, vilket är högsta nivån av CMM-certifiering. Detta borgar för att de produkter som produceras och de tjänster som tillhandahålls håller hög kvalitet samt att det sker säkert och effektivt.

5.1.2 Genomförande av offshoring

Vad Capgemini har offshorat

I huvudsak är det programmering, testning och vissa typer av enformigt databasunderhåll samt databasoptimering man offshorat. Systemtest rörande teknisk funktionalitet görs till stora delar offshore, medan användartest och integrationstest ofta måste göras i samverkan med kund. Man sköter även en del driftövervakning från Indien. Datorer och utrustning står hos kunden i Sverige, men övervakning och underhåll sköts från Indien.

Ett annat område som offshoras är BPO, än så länge är dock verksamheten i Indien begränsad då det mesta av BPO-verksamheten ligger i Polen och Kina. Där det går levereras vissa tjänster rörande SAP från Indien, de tjänster som kan göras på distans, exempelvis preventivt underhåll och förvaltning.

Cirka 10 % av utvecklingsarbetet samt stora delar av förvaltning/övervakning och underhåll sköts i eller från Indien. Capgemini expanderar kraftigt och växer varje månad med 100-150 personer i Indien. Detta är dock resurser som används av Capgemini globalt. Hur stor del som sysselsätts från Sverige är svårt att säga.

Hur Capgemini startade sin offshoring

Capgemini började med offshoring till Indien 1997, men den svenska avdelningen av företaget började inte använda sig av det förrän 2003.

Capgemini startade egen verksamhet och anställde personal på plats. Etableringen genomfördes inte av Capgeminis svenska avdelning utan var från början ett försök att etablera sig på den Indiska marknaden. Detta gjordes 1997 men numera arbetar Capgeminis avdelning i Indien nästan uteslutande mot Capgemini i resten av världen. Till exempel mot Svenska Capgemini som började arbeta mot Indien 2003. ”Det har förändrats så att indiska marknaden jobbar vi egentligen inte med, utan vår verksamhet där nere jobbar bara med övriga delar av världen.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11).

Även om de använt sig av offshoring mot Indien i tre år, arbetar de fortfarande med att sprida information inom den egna organisationen och göra berörda personer medvetna om vilka möjligheter offshoring erbjuder samt hur deras arbete kan komma att påverkas.

Hur offshoringen genomförs

I de projekt där man anser att det finns arbete eller tjänster som kan skötas offshore, tillsätts en leveransansvarig för denna typ av beställningar. Denna person sköter kontakten med Capgemini i Indien och ser till att beställningar och leveranser fungerar. Sedan årsskiftet (05/06) har de även en svensk på plats i Indien, som ska underlätta kontakterna mellan Sverige och Indien.

Det tekniska planeringsarbetet, arkitektarbetet, vilken arkitektur och utvecklingsmiljö som ska användas, hur integration ska fungera görs i Sverige, sedan görs teknisk design och kodningsarbete baserat på dessa krav till stor del i Indien. Redan under behovsanalysen och planeringsarbetet försöker man till viss del involvera någon från Indien för att skapa förståelse för vad som ska göras. ”Det bästa är om någon från Indien kan vara med under den perioden. Du utvecklar system mycket bättre, om du förstår kundens behov.” (Höstbo, Capgemini, 2005-04-26).

Capgemini använder sig av ett koncept kallat Accelerated Delivery Centers (ADC). På dessa ADC: er utförs systemutveckling efter bestämda metoder och arbetssätt. Detta innebär att metoder och arbetssätt är desamma på alla ADC: er i hela världen. Totalt har Capgemini 35 ADC: er, varav två i Indien. Detta gör det enklare att hantera beställningar och förväntade resultat.

5.1.3 Effekter av offshoring

Effekter på IT-sektorn

Efter att alla gjort stora investeringar inför sekelskiftet var det många företag som drog ner kraftigt på investeringarna i IT. När man nu måste byta, uppgradera eller skaffa nya system är kostnaden en allt viktigare faktor. Offshoring gör det nu möjligt för IT-sektorn att erbjuda

kunderna billigare tjänster, vilket kan medföra ökat intresse för att investera i IT igen. ”Man kan utveckla sin verksamhet på ett helt annat sätt än innan och till en helt annan kostnad än tidigare.” (Höstbo, Capgemini, 2005-04-26).

Capgemini anser att det finns risk att kompetenspyramiden i Sverige påverkas och att efterfrågan på exempelvis programmerare och testare kommer att minska. Hur detta i framtiden kan komma att påverka svenska företag och organisationer är omöjligt att sia om men det är viktigt att behålla grundkompetens och spetskompetens. ”Olika typer av spetskompetens kommer vi alltid ha behov av. Vi kommer ha behov av programmerare också, men inte i samma utsträckning.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11) .

Effekter på Capgemini

Organisatoriskt har det inte skett några större förändringar sedan de börjat med offshoring. De har sedan tidigare gedigen erfarenhet av att fördela arbete på olika avdelningar och utforma beställningar och kravspecifikationer. Förändringen har till största delen gått ut på att de låtit vissa beställare och beställargrupper specialisera sig på offshore-beställningar. Dessa beställare arbetar sedan exempelvis i projekt där offshoring är aktuellt.

”Till varje leverans har vi någon som är leveransansvarig, en särskild leveransansvarig för den här typen av affärer” ... ”om du bade haft en enhet med fyra leveransansvariga igår, så har du fyra idag också, men där den fjärde kanske är den som driver denna typ av affärer.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11)

Genom att låta samma personer sköta dessa beställningar skapas rutiner och erfarenheter. Man undersöker varje affär och utvärderar vilka moment som ingår, vilken typ av kompetens som behövs och beslutar därefter om det är något, och i sådana fall vad, som med fördel kan göras offshore. ”... just nu är det ingen större skillnad förutom att vi har en modell för när man tar beslut om varje enskild affär - om detta är möjligt att göra offshore eller inte.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11).

Capgemini har insett att det blivit än viktigare med ett ordentligt förarbete. Det är alltid viktigt att prata med den som ska använda ett system. Nu måste kundens problem och behov kartläggas noggrannare, eftersom en del av dialogen försvinner i och med att delar av utvecklingen sker i Indien. ”Det kommer alltid finnas behov av att prata med den som ska använda systemet, eller den som ska köpa det. Du kan inte bara sälja något utan att förstå vilka problem kunden har.” (Höstbo, Capgemini, 2005-04-26).

Capgemini hade redan när man började arbeta mot Indien en organisation som lämpade sig väl för offshoring. Det man nu arbetar med är att göra hela organisationen medveten om vad offshoring innebär, hur det kan användas och vilka fördelar det ger.

Även bland kunderna har det märkts av ökat intresse för offshoring till låglöneländer då det kan vara en möjlighet för dem att klara av de förändringsaktiviteter de vill genomföra men inte ansett sig ha råd med tidigare. Detta kan leda till ökad orderingång och kanske till och med fler arbeten i Sverige.

En förändring som inte syns särskilt tydligt ännu är förändringar i kompetensfördelning. Rekrytering av vissa kategorier sker numera i Indien, detta kan på sikt leda till att kompetenspyramiden påverkas och förändras på Capgemini i Sverige.

Effekter på IT-konsulter, egna och i allmänhet

Behovet av viss kompetens, exempelvis programmerare, minskar medan behovet av konsulter, som kan arbeta med design och krav ökar. Detta syns tydligast i rekryteringen av ny arbetskraft.

”Det är ju mer en viss typ av arbete. Man behöver färre programmerare och testare och liknande i Sverige. Däremot kan ju den totala volymen av arbete öka och då behövs fler svenskar som kan jobba med design och krav och liknande uppgifter.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11)

Även om vissa delar av verksamheten sköts offshore finns delar som Capgemini anser är viktiga att behålla ”hemma”, nära kunden. Capgemini rekryterar färre programmerare och istället har beställarkompetens, kunskaper om systemdesign, behovsanalyser och ledarskap blivit viktigare.

”... spetskompetensen kommer alltid att vara viktig, arkitektkunskap, IT-arkitektur det är sådant arbete som måste göras nära kunden. Du måste förstå hela kundens applikations och tekniska struktur för att kunna göra en bra arkitektur. Det kan du inte göra på distans” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11)

Även de som arbetar med beställningar påverkas. Som beskrivits ovan har Capgemini låtit en del beställare specialisera sig på offshorebeställningar. Till viss del påverkas även säljare då vissa tjänster tack vare offshoring nu går att erbjuda till konkurrenskraftigare priser än tidigare. ”... fler och fler tänker ju att det är ett sätt att vinna affärer och hitta nya möjligheter hos kunderna.” (Höstbo, Capgemini, 2005-11-11) .

5.2 Volvo IT : Pär Forsberg

5.2.1 Anledningar till offshoring

Anledningar till att svenska IT-företag väljer offshoring

På Volvo IT nämns flera anledningar till varför ett företag väljer att offshora hela, eller delar av sin verksamhet. Enligt Volvo IT kan en anledning vara att det kan vara svårt att få tag på rätt kompetens inom vissa specialområden, då stora delar av den tillgängliga kompetensen i närområdet kan ha tömts ut.

En annan anledning kan vara, att det egna företaget vill föra över den inhemska personalen till ett nytt kompetensområde och därför lägger ut de gamla arbetsuppgifterna offshore. På detta sätt kan företaget vidareutveckla sin organisation och sina anställda inom exempelvis ny teknik, utan att för den delen ta steget ifrån den gamla tekniken.

Offshoring ger även en möjlighet att skapa mer flexibilitet inom organisationen, då det är lättare att snabbt expandera eller slimma organisationen, utan att det drabbar organisationens egna anställda vid svängningar inom IT-sektorn.

En fjärde anledning är kostnadsfrågan. Ett indiskt konsultföretag arbetar till en lägre ersättning än ett svenskt. Om man kan få samarbetet att fungera, kommer det i slutänden att bli en lägre kostnad.

Något som står i proportion till kostnadsfrågan är storleken på det arbete som ska offshoras. Enligt Volvo IT är det så att ju större arbete desto mer kostnadseffektivt är det att offshora det, så det gäller att kontrollera: "... om systemet är tillräckligt stort, det vill säga att det rättfärdigar en offshoring" (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

Sen menar Volvo IT att det är först nu som man till fullo kan börja använda sig av offshoring. Tidigare har kommunikationsförbindelserna varit dåliga och dyra, en sista anledning är att det är först nu som det är möjligt att på ett effektivt sätt arbeta offshore.

"Det är först nu det finns i större utsträckning så att man kan nyttja det. För innan har ju kommunikation varit dyrt och svårt helt enkelt. Man arbetade som på öar och först nu kan vi se ihop det till ett globalt team."
(Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26)

Volvo IT nämner även en anledning då det inte är så lämpligt att offshora. Detta är när man under ett arbete är beroende av snabba responser och tät dialog med kunden. Det kan exempelvis vara drift av känsliga system, där det gäller att snabbt hitta och korrigera fel och buggar.

Anledningar till att Volvo IT valde offshoring

I och med att Volvo IT sedan 1998 har ett nyckeltal, som säger att de ska ha en viss del av sin verksamhet utlagd på outsourcing, var steget inte stort att, när tillfälle gavs, lägga ut valda delar av denna verksamhet på offshoring.

Anledningen till att Volvo IT valde att gå offshore istället för att behålla sina svenska konsulter beror till största delen på kostnaden. Enligt Volvo IT själv var detta ett bra beslut. "... de rent ekonomiska siffrorna är tillräckligt bra för att fortsätta" (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

5.2.2 Genomförande av offshoring

Vad Volvo IT har offshorat

Hittills har offshoringen dominerats av programmeringsuppgifter. Volvo IT har tidigare haft flera olika system, som har varit skrivna i flera olika programspråk. Dessa har nu uppgraderats och skrivits om till JAVA och detta har gjorts övervägande i Indien.

Volvo IT ansvarar för Volvo-bolagens olika databaser, där produktinformation, specifikationer och bilder sparas och används exempelvis för att göra produktkataloger men även som

tillverkningsinformation. Arbetet med att optimera och ta bort redundanta data i dessa databaser har även lagts ut till Indien.

Volvo IT's indiska partner har även fått ansvara för ett projekt gällande Volvo-gruppens Intranät. Intranätet gjordes om i en ny teknologi, vilket innebar att en stor mängd data skulle migreras från det gamla systemet och struktureras in i det nya, detta gjordes till största del i Indien

Vid starten med offshoring eller som Volvo IT kallar det; Competitive Sourcing, var andelen som Volvo IT lade ut på offshoring i det närmaste noll. Med tiden har andelen dock stigit och under 2005 var cirka 7 % av Volvo IT's totala leverans, eller 1/5 av de 30 % som läggs ut på outsourcing, utlagt offshore.

Hur Volvo IT startade sin offshoring

Runt 1998 togs det ett beslut inom Volvo att Volvo IT's verksamhet skulle använda sig av en relativt stor del konsulter för att få flexibilitet i kompetens- och resurstillgång. Andelen konsulter bestäms utifrån affärsläget och förväntningar om framtiden. I nuläget är beslutat att andelen ska ligga på cirka 30 %. År 2000 valde Volvo IT att outsourca större delen av dessa 30 % till svenska konsulter men också att påbörja en satsning på Competitive Sourcing.

Volvo IT fick först höra talas om Indien i offshoresammanhang efter att ha stött på ett par av de numera största indiska leverantörerna. Under 1990-talet utfördes några enstaka projekt i Indien för Volvogruppens räkning, men det var inte förrän 2001 som Volvo IT började få upp ögonen för Indien på riktigt. Till en början var det inte klart att det skulle bli just Indien, som Volvo IT skulle offshora till, utan man utförde först en utvärdering för att se vilket land, som var bäst lämpat att offshora till. Det som var viktigt för Volvo IT och som enligt dem själva avgjorde att det blev just Indien var, att man i Indien hade en hög kvalitet på utbildningen inom IT och att de var kunniga i det engelska språket.

Efter att det stod klart för Volvo IT att Indien var det för dem bäst lämpade landet att lägga sin offshoring i, startades en ny utvärdering gällande vilket bolag i Indien som var bäst lämpat att ingå partnerskap med. Detta ledde i sin tur till samarbetet med nuvarande partners.

Hur offshoringen genomförs

Volvo IT har sedan starten arbetat med konsulter och outsourcing och anser därför att man haft ett organisatoriskt försprång jämfört med andra företag, som inte arbetat med denna arbetsform tidigare. I och med detta har företaget inte behövt förändra sig särskilt mycket organisatoriskt utan har i stort sett fortsatt som tidigare. Den tidigare decentraliserade organisationen har gjort att olika områden inom företaget använt sig av outsourcing på olika sätt och därför har olika erfarenheter av outsourcing. Detta började synas då offshoringen kom igång. För att hjälpa organisationen att få en enhetlig syn på offshoring har man nu tillsatt ett team på central nivå som har till uppgift att föra ut information i organisationen om att arbeta med offshoring. Man ser även över de olika projekten och leveranserna och coachar dem som arbetar med just offshoring. Teamet arbetar även med att utveckla en standardiserad arbetsform för arbetet med sina indiska partners.

Volvo IT har en inköpsavdelning som skriver ramavtalet gällande det som ska offshoras. Ramavtalet reglerar priser och generella förhållanden mellan Volvo IT och partnern. För enskilda

leveranser etableras ett "Statement of work" som reglerar vad som ska offshoras, totalpris på leveransen, tidsaspekter och vilka roller som ska involveras. Volvo IT har även en strategi där de identifierar områden inom organisationen, där det kan vara lämpligt att använda sig av offshoring.

En skillnad mot hur de arbetar gentemot sina svenska konsulter är, att de använder sig av speciella kontaktpersoner inom projektgruppen. Dessa har ett extra ansvar att koordinera dialogen för de enskilda leveranserna mellan de indiska konsulterna och de olika projekten på Volvo IT. Dessa kontaktpersoner har stöd av ett centralt team som arbetar enbart med att organisera offshoreverksamheten: "Därför har vi ett team på central nivå som försöker ha lite ordning på detta och sen sprida den kunskapen inom organisationen" (Forsberg, 2005). Dessa kontaktpersoner är ofta indiska konsulter, som sköter kontakten med sina indiska kollegor: "Det vill säga att har vi kanske tjugo killar eller tjejer som sitter och jobbar i Indien, så har vi en här som hjälper till att smörja upp processen" (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

På Volvo IT involveras de indiska konsulterna tidigt i processen. Volvo IT anser att det inte fungerar att enbart skriva en kravspecifikation och sedan skicka ner den till Indien. Det är istället bättre att starta samarbetet tidigt för att slippa missförstånd och minimera riskerna för fel. Volvo IT vill inte heller gå in och detaljstyra sina indiska konsulter, utan låter dem lösa uppgiften på sitt sätt. "För att det är ju helt sant att indier styrs ju bäst av indier. Vi ska inte ge oss på att försöka styra de här killarna och tjejerna" (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

Trots att Volvo IT inte strävar efter att detaljstyra sina indiska konsulter i hur de utför arbetet, finns det en strikt kontroll på att allt går rätt till och på hur samarbetet utvecklas. På kvartalsbasis hålls möten mellan Volvo ITs ledning och ledningen i de indiska bolagen. Tillsammans med affärsområdescheferna och vicepresidenterna ser en styrgrupp till att samarbetet följer riktlinjerna och utvecklas i rätt riktning.

Volvo IT har tre faktorer som de arbetar efter vad gäller offshoring. Dessa är: *kompetens*, *processer* och *infrastruktur*. Vad gäller kompetensen anser Volvo IT att det är viktigt att inte tappa den kompetens de har i företaget och lägga ut allt på konsulter, utan det gäller att behålla en beställarkompetens: "Börja vi släppa den kompetensen helt, är vi inte kompetenta att beställa" (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26). Det är även viktigt att de indiska konsulterna (partnerna) har rätt kompetens, så att arbetet kan utföras enligt avtal. Med processer menas det sätt som Volvo IT samarbetar med sina partners och hur de arbetar tillsammans i en global miljö. Det anses viktigt att dessa processer är strukturerade för att missförstånd och felska undvikas. Den tredje faktorn, infrastrukturen, är något som anses livsavgörande, när de sysslar med offshoring. Infrastrukturen behövs för att sköta den dagliga kommunikationen mellan de geografiskt skilda enheterna. Utan detta anser Volvo IT att offshoring inte skulle fungera.

5.2.3 Effekter av offshoring

Effekter på IT-sektorn

Vad gäller offshoring, anser Volvo IT att svenska företag bara har börjat skrapa på ytan. Volvo IT menar att det än så länge inte finns några svenska företag som har tillräcklig erfarenhet och kunskap för att kunna utnyttja det till dess fulla potential. Med erfarenhet och kunskap kommer dock sektorn bli bättre med tiden.

Något som Volvo IT kan se som en effekt och som vi ska akta oss för är, att hela kompetensområden kan komma att försvinna från den svenska IT-sektorn. de anser att det är viktigt att inte offshora all kompetens utan behålla en, vad de kallar ”kritisk massa” av specialister och generalister som behåller en beställarkompetens inom Sverige och ”... som är duktiga på att beställa den här typen av kompetens, specificera och beställa den kompetensen av någon annan” (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

Dock menar Volvo IT att offshoring inte är något konstant fenomen, utan att det kommer förändras över tiden. ”Jag tror ju inte att det vi offshorar nu kommer att offshoras sen, för det kan hända saker som gör att vi väljer ett annat alternativ” (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26). de anser även att det i framtiden inte tvunget behöver vara just Indien, utan offshoringen kan gå till andra länder beroende på Volvo ITs egna intressen och hur marknaden ser ut.

Effekter på Volvo IT

Sedan starten har Volvo IT haft en tredjedel av sin verksamhet utlagd på outsourcing. Att de sedermera valt att lägga viss del av denna outsourcing offshore, har därför inte inneburit några större organisatoriska förändringar. Det som dock framkommer är, att de tidigare hade en mer decentraliserad organisation. Detta innebar att varje site, kontoren på olika platser i världen, själva skötte och var ansvariga för sin outsourcing, vilka de kontrakterade och hur de gick tillväga. Så är det till viss del även nu, men allteftersom att Volvo-gruppen, och därmed Volvo IT har globaliserats, har en centralisering av offshoreverksamheten skapats för att få struktur i processer och lösningar.

I och med offshoringen har Volvo IT tvingats anpassa sina arbetsprocesser för att passa sin globalisering. Denna anpassning sker gradvis och är fortfarande inte slutförd. En effekt har således blivit att Volvo IT har strukturerat sina arbetsprocesser för att klara av att arbeta med en offshoringpartner. Tidigare krävdes inte dessa strukturer, då de hade närmare kontakt med sina konsulter, eftersom man kunde samlas fysiskt på en och samma plats och diskutera. De senaste årens ökade efterfrågan på Volvo ITs tjänster, kombinerat med den geografiska spridningen av de olika teamen, har ökat kraven på rutiner och struktur för att hantera kommunikation. Detta har gjort att de kunnat möta de krav som har ställts av Volvobolagen angående efterfrågan och att pressa priserna. ”Medvetenheten om våra egna brister i rutiner och strukturer skulle jag också vilja påstå har ökat allt eftersom man förstår vad som behövs göras för att lyckas med sourcingen.” (Forsberg, Volvo IT, 2005-11-10).

Att arbeta med en offshorepartner har även fått Volvo IT att inse att de kulturella skillnaderna spelar in i det dagliga arbetet. Att arbeta gentemot Indien skiljer sig mot att arbeta mot västeuropeiska länder, men detta har kunnat överbryggas genom personlig kontakt, exempelvis genom resor till Indien, eller att indiska konsulter kommer till Volvo IT i Sverige. Detta har skapat en större förståelse inom Volvo IT för hur människor med annan kulturell bakgrund arbetar och uttrycker sig på olika sätt. Att få sina indiska partners att förstå Volvo ITs företagskultur och att synkronisera deras sätt att arbeta tillsammans tog tid och de ser fortfarande ett utbildningsbehov inom den egna organisationen för att få folk att använda detta verktyg på ett effektivt sätt.

Rent ekonomiskt ser de en vinst med att arbeta offshore. de har även som mål att utöka denna verksamhet i framtiden. För att effektivisera verksamheten kommer det också behövas ett fortsatt

arbete med att eliminera hinder, trimma arbetsprocesser och dela erfarenheter inom organisationen.

Effekter på IT-konsulter, egna och i allmänhet

Andelen konsulter hos Volvo IT har de senaste åren inte förändrats, utan ligger på runt 30 %. Det som dock har förändrats är andelen indiska konsulter inom dessa 30 %. För fem år låg den andelen på i stort sett noll men har ökat till cirka 1/5 (år 2005), tanken är att det ska öka ännu mer. Vad gäller antalet egna anställda har det blivit en hel del nyanställningar de senaste fem åren, men då inte i de kompetensområden, som läggs ut på offshore. ”Vi har inte som avsikt att minska antalet anställda, utan vårt syfte med hela den här kompetitive-idén är att ersätta konsulter som finns onshore med offshore-aktiviteter” (Forsberg, Volvo IT, 2005-04-26).

De som redan är anställda inom Volvo IT inom de kompetensområden som läggs ut offshore får möjlighet att skaffa sig en annan kompetens, då Volvo anser det viktigt att behålla sina anställda inom företaget eftersom deras erfarenheter och kompetens är viktiga.

En effekt för de anställda är, att de måste lära sig att arbeta på en mer global nivå och klara av att arbeta i större projekt och i virtuella team. Volvo IT kommer därför att ställa högre krav på sina anställda för att klara av den nya arbetssituationen och att de inom Volvo IT sak förstå hur detta fungerar och hur detska användas.

5.3 Proconsa : Kjell Lindqvist

5.3.1 Anledningar till offshoring

Anledningar till att svenska IT-företag väljer offshoring

Precis som de övriga företagen i studien anser Proconsa, att det primärt är låga kostnader, som lockar svenska företag att offshora verksamhet till Indien. Även tillgången på kompetens inom ny teknik är en faktor, som kan locka företag att intressera sig för Indien. En tredje faktor kan enligt Proconsa även vara de, för företagen, fördelaktiga arbetsmarknadsregler som finns i Indien.

Anledningar till att Proconsa valde offshoring

Låga priser och hög kompetensnivå lockade till ett pilotprojekt, som senare utvecklats till ett mer eller mindre permanent samarbete med ett indiskt bolag. ”Främsta anledningen, dels var det de låga kostnaderna, teknikmässigt har de ju legat långt framme, de har kunnat leverera kompetens inom ny teknik” (Lindqvist, Proconsa, 2005-04-25).

Genom samarbetet har Proconsa snabbt kunnat komma in i ny teknik då företaget inte behövt vänta på att den egna personalen ska genomgå utbildning innan arbetet startar. Proconsa ser även stora fördelar med att enkelt kunna öka och minska resurser på ett sätt som inte skulle gå i Sverige. Proconsa nämner även att indiernas förmåga att hantera projekt och deras språkkunskaper är en bidragande orsak till att de valt att lägga sin offshoring i Indien.

5.3.2 Genomförande av offshoring

Vad Proconsa har offshorat

I första hand har Proconsa offshorat systemeringsarbete, programmering och systemtest. Det första skarpa projektet som offshorades var utvecklingen av en modul till ett av de mjukvarusystem Proconsa säljer, men nu hyr företaget en fast resursbas i Indien, som fungerar som en del av utvecklingsavdelningen.

Storleken på den resursbas som hyrs i Indien varierar efter behov men motsvarar i normala fall två heltidstjänster plus en halvtidstjänst för koordinering, affärsfrågor med mera.

Under perioder har Proconsa engagerat upp till tio personer i Indien. Sådana toppar är inga större problem för Proconsas indiska samarbetspartner att tillgodose. Att öka personalstyrkan med fem till tio personer kan göras på under en vecka.

Hur Proconsa startade sin offshoring

För Proconsa väcktes intresset för Indien år 2003, över en slumpartad fika med en representant för ett indiskt företag. Proconsa hade tidigare diskuterat offshoring internt och varit i kontakt med ett ryskt bolag men inte gjort någon riktigt seriös utvärdering.

Det första som skickades offshore var arbetet med att ta fram en ny hemsida. Detta skedde under överdrivet formella former för att testa indiernas processer och se hur samarbetet fungerade. Resultatet föll väl ut och Proconsa fortsatte genom att offshora utvecklingen av en ny modul till ett av sina system.

"... vad vi gjort i Indien är att vi har i första hand utvecklat en modul för hantering av begagnatprodukter så att man kan, på ett strukturerat sätt, värdera de här produkterna, lagerföra dem, söka efter dem i lager och sedan sälja dem igen." (Lindqvist, Proconsa, 2005-05-25)

Efter att även detta projekt fallit väl ut gick Proconsa och deras indiska konsult in i vad de kallar ett *paviljongkoncept*. Detta innebär att Proconsa numera har en stående resursbas i Indien. "... sedan har vi utökat arbetet med Indien efter att vi genomförde projektet, så nu är de en del av vår utvecklingsavdelning" (Lindqvist, Proconsa, 2005-04-25).

Hur offshoringen genomförs

De indiska resurserna är, som tidigare förklarats, virtuellt organiserade i utvecklingsavdelningen. Ofta tas specifikationer fram i samarbete med de indier som ska göra arbetet. De reser helt enkelt till Sverige ett par gånger om året, för att öka förståelsen för det som ska utvecklas. Det är sedan utvecklingschefen, som sköter relationen med Indien och som ser till att arbetet flyter på.

5.3.3 Effekter av offshoring

Effekter på IT-sektorn

För de företag som lär sig använda och dra nytta av offshoring kan det innebära att de kan tillskansa sig stora fördelar. Genom att använda sig av indiska underleverantörer kan de svenska resurserna utnyttjas effektivare. ”Det finns en gedigen högnivåkompetens, tror jag, inom svensk IT-industri och den kan få en utväxling av att kunna leverera med underkonsulter från Indien” (Lindqvist, Proconsa, 2005-04-25).

Å andra sidan menar Proconsa att de indiska företagen kanske inte alltid kommer att nöja sig med att agera underleverantör åt svenska bolag. Istället kanske de försöker etablera sig som aktörer på den svenska marknaden.

”... någonstans kanske de inte kommer nöja sig med att bara leverera rena utvecklingsjänster utan kommer vilja flytta upp i näringskedjan också och då kommer de kanske börja konkurrera. Jag menar det kommer att kunna finnas produktföretag och andra typer av tjänsteföretag som kanske blir stora aktörer och börjar konkurrera direkt istället för att vara underleverantörer.” (Lindqvist, Proconsa, 2005-05-25)

Effekter på Proconsa

Organisatoriskt är det huvudsakligen utvecklingsavdelningen som påverkats. De indiska resurserna fungerar som en del av utvecklingsavdelningen, vilket bland annat påverkat hur Proconsa numera hanterar kommunikationen mellan de olika avdelningarna.

”Idag är det utvecklingschefen som äger den dagliga relationen med vår Indien-produktion och vi försöker se de här resurserna i Indien som en del av vår utvecklingsavdelning bara det att de är virtuellt organiserade in i organisationen.” (Lindqvist, Proconsa, 2005-12-21)

Utvecklingsavdelningen har dessutom slimmats något, bland annat genom att utvecklare flyttats till konsultavdelningen, där de nu istället jobbar mot slutkunderna som använder lösningarna och hanterar exempelvis kundkontakt och specificering. ”...vi har flyttat någon resurs från utvecklingsavdelningen till konsultavdelningen, så rent generellt kan man väl säga att utvecklingsavdelningen i Sverige är mindre idag än vad den var förut” (Lindqvist, 2005).

Då offshoringen ställer högre krav på struktur, rutiner och specifikationer har Proconsa tvingats förbättra just dessa delar inom organisationen. Detta har lett till att även det interna arbetet blivit mer gediget och följer processerna hårdare. Företaget har nu tydligare rutiner och mer formella specifikationer.

"... i och med att vi började jobba med Indien och de är CMM-certifierade, har vi ju sett att deras processer kanske är mer strukturerade än de vi har. Detta har ju drivit fram en större disciplin i vår egen utvecklingsprocess och vår egen utvecklingsorganisation." (Lindqvist, Proconsa, 2005-12-21)

Eftersom en del av specifikationerna för vad utvecklingsavdelningen ska ta fram nu även ska tolkas av indier ställs nya krav på utformning och språk inom organisationen. "Ja det har lett internt till en kvalitetshöjning av våra arbetsprocesser. Det ställer mycket högre krav på oss hur vi kommunicerar med dem" (Lindqvist, Proconsa, 2005-04-25).

"I och med att vi har börjat offshora har det drivit på att vi måste specificera mycket noggrannare för att indierna ska kunna bygga. Men det är också så att den disciplinen gör att vi får bättre kontroll på vårt system långsiktigt och gjort oss lite mindre sårbara eftersom systemet är bättre dokumenterat." (Lindqvist, Proconsa, 2005-12-21)

En annan effekt av offshoringen, som inte är direkt organisationsrelaterad, är att Proconsa kunnat leverera produkter baserade på ny teknik snabbare än de hade kunnat ifall de hade utvecklat dem helt själv.

"... vi har lyckats ta oss in i ny teknik lite snabbare genom att de hade människor som redan var utbildade, kunniga och erfarna på en del ny teknik där jag inte hade alla mina resurser utbildade och kunniga. Det var ett snabbt sätt att komma in i ny teknik." (Lindqvist, Proconsa, 2005-12-21)

Effekter på IT-konsulter, egna och i allmänhet

Proconsa förutspår att det kommer bli tufft för dem som arbetar med ren utveckling och programmering. Dessa kommer i hög grad att påverkas av ökad konkurrens från låglöneländer.

"Ja det kommer slå stenhårt tror jag på alla IT-branscherna. Alla som sitter långt ner i näringskedjan så att säga, att vara ren programmerare, så kommer det här, tror jag, i hög grad i en förlängning att påverka den som sitter som utvecklare." (Lindqvist, 2005)

För de utvecklare som flyttats till konsultavdelningen har offshoringen inneburit nya arbetsuppgifter och arbetsmiljöer. Detta har renderat blandade känslor, både positiva och negativa. En del känner oro för sina jobb, medan andra är nyfikna och ser det som en chans att prova på något nytt. "... det har varit en utmaning att övertyga utvecklingsavdelningen hemma, att det här inte är ett hot mot dem" (Lindqvist, Proconsa, 2005-04-25).

5.4 Sammanfattning

Detta är en presentation av de olika företagens offshoring, baserad på de återkommande tre rubrikerna; *Anledningar till offshoring*, *Genomförande av offshoring* och *Effekter av offshoring*.

<u>Anledningar till offshoring</u>	Capgemini	Volvo IT	Proconsa
Vilka anledningar ser de till offshoring? (i allmänhet)	Låga kostnader, tillgång på kompetens, certifieringar och kvalité	Låga kostnader, tillgång på kompetens, enkelt att öka/minska kapacitet	Låga kostnader, tillgång på kompetens, enkelt att öka/minska kapacitet
Varför valde de offshoring? (specifikt för företaget)	Låga kostnader, tillgång på kompetens, certifieringar	Låga kostnader	Låga kostnader, tillgång på kompetens

Genomförande av offshoring

Vad har företaget offshorat?	Programmering, testning, databasunderhåll, driftövervakning	Programmering, databasunderhåll, datakonvertering	Programmering, systemering, systemtest
Hur mycket har man offshorat?	Ca 10% av utvecklingsarbetet, stora delar av förvaltning / systemövervakning	Ca 30% outsourcat, av detta är ca 1/5 offshore	Normalt 2,5 heltidstjänster, tidvis upp till tio tjänster. (Totalt är man ca 20 anställda i Sverige)
Hur startade offshoringen?	Startade 2003	Efter beslutet att offshora till Indien startade en utvärdering av olika indiska bolag. Utvärderingar resulterade i det samarbete man har idag	Man började försiktigt med att offshora utvecklingen av en hemsida och gick sedan vidare med större projekt och stående resursbas
Hur genomförs offshoringen?	Projekt som bedömts lämpliga för offshoring tilldelas specialiserad leveransansvarig. Eventuellt deltar någon från Indien i förstudien	Inköpsavdelningen skriver ramavtal med offshoringpartnern. Berörda projekt har ofta kontaktpersoner, som sköter kontakten med Indien	De indiska resurserna lyder under Utvecklingsavdelningen. Eventuellt reser någon från Indien till Sverige under kritiska skeden av projekt

Effekter av offshoring

Vilka generella effekter på sektorn påpekas av företagen?	Kunder kan erbjudas billigare tjänster och utveckling. Kompetensen inom vissa oråden kan utarmas i Sverige	Kompetensfördelningen i Sverige kan komma att förändras	De företag som lyckas tillgodogöra sig de fördelar offshoring erbjuder kan öka sin konkurrenskraft
Vilka effekter kan företaget se på det egna företaget?	Blivit bättre på ordentliga förarbeten. Kan erbjuda konkurrenskraftigare priser. Organisationen såg i stort sett ut som nu. Man har börjat använda beställare som specialiserat sig på offshorebeställningar.	Beslutsfattandet var tidigare mer decentraliserat. Man har tillsatt en grupp med uppgift att hjälpa och informera om offshoring. Man har tvingats strukturerat både kommunikation och arbetsprocesser tydligare. Indiska arbetskulturen har haft viss inverkan på hur man ser sitt eget arbete	Offshoringen har tvingat fram tydligare processer och rutiner, man har blivit bättre på att specificera vad som ska göras och hur. Man har tidigt kunnat implementera ny teknik. Resurserna i Indien är nu "virtuellt organiserade" under utvecklingsavdelningen

Vilka effekter kan företaget se på IT-konsulter, egna och i allmänhet?	Få nyanställningar inom berörda kompetensområden. Behovet av framförallt programmerare och testare minskar. Kompetens inom beställning och ledarskap blir viktigare	Få nyanställningar inom berörda kompetensområden. Omskolning och ibland ändrade arbetsformer mot globala team	Minskat behov av programmerare och utvecklare. För de utvecklare som flyttats till konsultavdelningen, har offshoringen inneburit nya arbetsuppgifter och arbetsmiljöer
---	---	---	---

Tabell 5.1, *Sammanfattning*

6 Diskussion

Här diskuteras de resultat som framkommit i undersökningen, dels ur företagens perspektiv, dels ur de stödjande organisationernas. Det är viktigt att skilja på generella och specifika effekter. Generella/allmänna är vad informanterna anser förekommer inom sektorn i största allmänhet medan specifika syftar på vad företagen faktiskt upplevt i praktiken.

6.1 Sammanfattande diskussion

Syftet med undersökningen var att undersöka hur IT-sektorn och dess aktörer påverkas av att använda offshoring. Och att jämföra hur detta stämmer överens med de åsikter som florerar bland organisationer inom IT-sektorn. Vi är nöjda med resultatet och anser att diskussion och slutsats på ett tillfredsställande sätt svarar till syfte och frågeställning.

Flera av de tre företagens påpekande om vad som gäller för IT-sektorn i allmänhet stämmer överens med vad som hänt i deras egna företag i praktiken. Vi anser därför att dessa åsikter om IT-sektorn kan vara färgade av hur deras egen organisation påverkats av offshoring. Vi har haft detta i åtanke men ansåg ändå att de var intressanta nog att analysera och presentera.

I denna undersökning har det övervägande visat sig positivt bland informanterna att offshora och att de organisatoriska förändringarna hos företagen varit små. Det som är intressant är att vissa av dessa effekter i sig skulle kunna ses som anledningar till att offshora. En sådan effekt är att företagen tvingats förbättra och utveckla sina egna arbetsprocesser, något samtliga företag blivit tvungna att göra och samtliga ser som en klar förbättring i deras organisation. Det är dock ingen av informanterna förutom TATA som nämner detta som en anledning till offshoring. I motsats till detta nämner Sif logistik-, samordnings- och uppföljningsproblem som eventuella effekter.

En anledning som däremot angavs som både generell-, liksom av företagen specifik-, anledning till offshoring var tillgången på kompetens i Indien. Om kompetensen börjar eftersökas utanför den svenska IT-sektorn kan det enligt, vissa informanter, bli en förändring i kompetensfördelningen vilket i sin tur kan leda till att viss kompetens till slut kan bli svår att hitta i Sverige. Organisationer som tidigare inte funderade på att lägga utveckling offshore har då inte något annat val än att göra just det vilket skulle utarma IT-sektorn allt mer. De undersökta

företagen verkar dock medvetna om detta och anser själva att det därför är viktigt att behålla en bas- eller beställarkompetens.

En effekt som flera informanter ser är att offshoring ger ökad konkurrenskraft. Denna effekt kan med största sannolikhet sättas samman med låga kostnader, något samtliga informanter nämnde som anledning till offshoring. Genom minskade utgifter kan företag även sänka priset på sina tjänster och därmed bli mer konkurrenskraftiga. Det nämns även att den nya kontakten med utländska leverantörer kan leda till en möjlighet att positionera sig på världsmarknaden, speciellt om offshoringen leder till globalt konkurrenskraftiga priser och kvalitet.

Angående de anställda inom IT-sektorn antyder de flesta informanterna att det främst är utvecklingsjobb som kommer att drabbas. De undersökta företagen gör endast små eller inga nyanställningar i Sverige inom de kompetensområden de offshorar. Berörda kompetensområden sträcker sig i huvudsak över utvecklingsyrken som programmering, systemtest, databasunderhåll och driftövervakning. En generell effekt som väntas av detta är att lönerna inom dessa yrken kan komma att sjunka i Sverige till följd av offshoring.

Detta behöver dock inte innebära att IT-personal går en mörk framtid till mötes. En annan effekt som skett hos företagen är att nya tjänster har tillkommit, för att kunna sköta offshoringen inom organisationen. Enligt företagen själva sparkas få eller inga anställda inom berörda områden, den personal vars tidigare tjänst offshoras, omskolas, eller omplaceras på företagen.

Sammanfattningsvis anser samtliga informanter att den svenska IT-sektorn kommer att vara fortsatt stark, så länge de svenska företagen fortsätter att klättra uppåt och skapa nya tjänster och nya marknader.

6.2 Anledningar till offshoring

Vad gäller generella anledningar till varför svenska IT-företag i allmänhet offshorar, svarar samtliga informanter att det beror på kostnaden. Volvo IT, Capgemini och Proconsa betonar utöver detta att tillgången på kompetent personal och deras kunskaper i engelska är viktiga orsaker till att Indien är populärt bland svenska IT-företag, något som även TATA anser vara en allt viktigare anledning. Samtidigt pekar de också på att strukturerade arbetsprocesser och en hög kvalitet på slutprodukten, lockar kunder till Indien. Sif, Almega och Capgemini påpekar även att offshoring kan vara ett sätt att klara av, och följa med i, den ökande konkurrensen, en anledning som även påpekas av Perkins (2004).

De specifika anledningarna för respektive företag stämmer ganska bra överens med vad som påpekas gälla generellt för hela svenska IT-sektorn, då det även här är kostnaden som varit den dominerande anledningen till deras offshoring. Volvo IT och Capgemini nämner även tillgången på hög kompetens som anledning till deras offshoring. Dessa anledningar går dock att sätta i samband med kostnaden då Sverige, som fortfarande kan anses som ett framstående land inom utveckling och forskning på IT, säkerligen skulle kunna ta fram samma lösningar fast till ett högre pris än i Indien.

Dutta & Roy (2005) och Currie, Desai, Khan & Weerakkody (2002) nämner även motsatsen, att specialkompetens som inte finns i det egna landet kan vara en anledning till offshoring. Det kan ju vara så att den kompetens som eftersöks har försvunnit från Sverige, då den har blivit föråldrad och inte längre används vilket skulle kunna vara aktuellt om man redan har ett befintligt system skrivet med gammal teknik. En intressant sak är att ingen av de stödjande organisationerna tar upp kompetens som anledning till offshoring.

Proconsa och Volvo IT nämner att de använder sig av offshoring för att snabbt kunna använda sig av ny teknik i företaget. Detta anser vi kan vara riskfyllt om man samtidigt inte skaffar sig denna kompetens på hemmaplan. Förlitar de sig helt och fullt på sina indiska konsulter skulle det kunna leda till den urholkning av kunskap i det egna företaget som Khakar & Roode (2004) varnar för. Risken finns att företaget skapar ett kunskapsberoende gentemot sina egna leverantörer. Att sätta sig in i ny teknik tar givetvis tid och det kan drabba den dagliga verksamheten då man avsätter tid till utbildning som tidigare var avsatt för arbete. Det kan då vara effektivt att använda indiska konsulter som redan kan den nya tekniken, för att ersätta den nedgång i produktivitet som sker på hemmaplan under utbildningsperioden och i alla fall skaffar sig den baskompetens som kan vara nödvändig, för att inte riskera bli beroende av sina leverantörer.

6.3 Genomförande av offshoring

Att kostnaden är den primära anledningen avspeglar sig även till viss del i vad som offshoras. Utvecklingsarbete såsom systemtest, drift av databaser och nätverk är tjänster som de undersökta företagen offshorar. Anledningen är att dessa inte är lika beroende av kundkontakt som exempelvis förstudier, behovsanalyser och framtagande av kravspecifikationer och därför inte lika komplicerade att lägga på offshoring. Även de stödjande organisationerna påpekar att det främst är enklare jobb som offshoras. Generellt anses det idag svårt att offshora tjänster och arbetsuppgifter som kräver att säljaren är fysiskt närvarande hos kunden. Vad som kan offshoras är även till viss del beroende av varifrån och vart offshoringen sker. Exportrådet nämner att callcenter är vanlig vid offshoring och även Almega påstår att det ofta är dessa typer av tjänster som är startskottet för ett företags offshoring. De offshorande företagen nämner istället att deras offshoring till Indien startade med utvecklingsarbete och inte callcenter. Dock nämner exempelvis Volvo IT, Sif och TATA problem som skulle kunna sättas i direkt samband med dessa tjänster. Bland annat nämns att det finns språkliga och kulturella skillnader, att behärska det språk och ha förståelse för den kultur som exempelvis ett callcenter arbetar mot torde anses vitalt, något som även nämns av Dutta & Roy (2005).

Utöver vilken typ av arbete/tjänster det rör sig om anses storleken på det som ska offshoras vara av betydelse. Volvo IT påpekar att det finns en tröskel för hur stort ett projekt måste vara för att offshoring ska löna sig. Detta är lite intressant då Proconsa använder sig av relativt små volymer, men ändå anser sig lyckats med sin offshoring. Det skulle kunna vara så att det inte spelar någon roll hur stor offshoringen är, utan att det viktiga istället är hur väl utarbetade arbetsprocesserna och samarbetet är mellan kund och leverantör.

Hur man sköter själva kontakten med offshoringpartnern har stora likheter företagen emellan. På Volvo IT har projektgrupperna exempelvis ofta någon som agerar kontaktperson och sköter kontakterna med Indien. På Proconsa sköter en och samma person alltid kontakterna, detta är möjligt eftersom man har förhållandevis liten verksamhet i Indien. Även om Capgemini har "egen" verksamhet i Indien är den i praktiken skild från den svenska avdelningen, det var inte förrän årsskiftet 2005-2006 de permanent tillsatte en svensk person i Indien för att underlätta kontakterna. Att använda kontaktpersoner och leveransansvariga på detta sätt gör det enklare för företag att använda offshoring, enligt företagen själva har detta sätt att hantera det hela medfört väldigt liten påverkan på företagen rent organisatoriskt.

De tre offshorande företagen lägger idag ut relativt lite av sin verksamhet offshore, men samtliga är positiva till att öka denna kvot i framtiden. Detta går att härleda till det Sif säger om att de svenska företagen testat att arbeta på detta sätt, just nu. Om det faller väl ut, kommer detta att öka. En skillnad är dock hur företagen använder sig av offshoring i den egna verksamheten. Volvo IT och Capgemini använder sig främst av indiska konsulter som en extern avdelning. Proconsa har en mer dynamisk kontakt med sina leverantörer då de till viss del använder indier i den dagliga verksamheten, men främst nyttjar dessa för att klara av att täcka behoven vid toppar i arbetsbelastningen. Dynamiken kan bero på storleken, då det kan vara lättare att fördubbla en kapacitet på två konsulter som Proconsa, än att fördubbla Volvo IT's eller Capgeminis konsultstyrka som är större.

Det finns skillnader i hur de undersökta företagen genomför sin offshoring. Exempelvis använder sig Capgemini av samma arbetsmetod (ADC) i Indien som i Sverige vilket borde underlätta offshoringen, då de inte behöver anpassa sig till nya och främmande processer, utan enbart kan inrikta sig på att arbeta på distans. Volvo IT och Proconsa fick däremot arbeta fram detta tillsammans med sina indiska konsulter. Volvo IT hade dock sedan tidigare använt sig av svenska konsulter, de förflyttade bara dessa tjänster från svenska till indiska konsulter. Proconsa däremot, plockade ut tjänster ur sin egen verksamhet och flyttade över dessa på sin indiska samarbetspartner.

6.4 Effekter av offshoring

I första hand är det vad som offshoras som påverkar hur man går tillväga, vem som påverkas och vilken påverkan blir. En av de tydligaste effekterna är att utvecklingsarbete flyttas från Sverige. I litteraturgenomgången nämns MacVitties (2005) undersökning av 700 företags offshoring där det övervägande var just utvecklingsarbete som offshorades. Detta bekräftas av de undersökta företagen vilka inte ser några begränsningar för vad de kan tänkas offshora i framtiden, förutsatt att de har klara arbetsprocesser för att hantera mer avancerat distansarbete. Detta förutspår även Almega vilka nämner att offshoring kommer att sprida sig över hela IT-sektorn, från enklare programmeringsjobb nu till forskningsinriktat arbete i framtiden.

Även om utvecklingen går fort är effekten för anställda vid de undersökta företagen huvudsakligen indirekt, med detta menas att de svenska företagen inte avskedar personal och anställer ersättare i Indien utan effekten består istället av att det inte skapas några nya arbetstillfällen i Sverige inom de offshorade tjänsterna. Istället för att växa i Sverige väljer

exempelvis Volvo IT och Capgemini att anställa personal och expandera sin verksamhet i Indien, något som kan komma att få en effekt på arbetsmarknaden om fler företag följer i deras fotspår.

För berörda anställda har följderna av företagens ändrade kompetensbehov medfört omskolning och nya arbetsuppgifter. På sikt skulle detta kunna innebära att företag plötsligt står utan kompetens på vissa områden. Bristen på nyanställning kombinerat med pensioneringar kan innebära en risk för att man till och med står utan den kompetens som krävs för att beställa tjänsterna. De undersökta företagen verkar dock medvetna om denna risk och påpekar själva vikten av att behålla en beställarkompetens. En annan effekt av offshoringen har istället för avsked, blivit nyanställningar. Volvo IT har exempelvis nyanställt personal, dock inte inom utvecklingsarbete. Även MacVittie (2005) påpekar att det kan skapas helt nya administrativa tjänster, för att klara av offshoringen inom företagen.

De olika företagen har dock märkt av en viss ovilja bland de anställda, men informanterna säger att detta beror på brister i informationen om hur offshoringen bedrivs och att det kan leda till missförstånd. Samtliga företag säger att deras framtida offshoring inte kommer leda till avsked av inhemsk personal. Det som inte framgår av denna undersökning är vad den inhemska personalens syssla med, när deras sysselsättning offshoras till Indien. Det företag som har den mest konkreta lösningen är Proconsa som talar om att utbilda tidigare programutvecklare vars jobb har lagts offshore och låta dessa bli konsulter som sköter implementering av de färdiga systemen. De andra företagen talar mer löst om att klättra i värde/kompetenskedjan, men inga konkreta lösningar verkar finnas. Almega varnar för detta då de menar att man inte kan förlita sig på att alltid kunna klättra i värdekedjan, då denna måste ta slut någonstans den också. Både Almega och Sif talar därför om att det i framtiden kan bli tal om lönesänkningar i den svenska IT-sektorn.

En annan tydlig effekt är att samtliga företag har fått en kvalitetshöjning av sina arbetsprocesser. Samtliga har tvingats ta fram och använda strikta rutiner för exempelvis kravspecifikation och projektdokumentation för att kunna få sin offshorade verksamhet att fungera. Detta var inget som företagen verkade ha som mål när de startade med offshoring, utan de verkar se detta som en effekt av detta. De anser också att detta har gjort hela deras verksamhet effektivare och bättre förberedda för en global marknad. Det stämmer även med Almega nämner att kontakt med ny kompetens kan höja nivån på företaget. Sif talade om att offshoring kan slimma organisationen, men verkar främst se problem med offshoring. Exportrådet liksom Currie, Desai, Khan & Weerakkody (2002) varnar även för ökade säkerhetsrisker, då företaget inte längre har total kontroll över hela processen.

Två av de problem som Sif nämnde var språk- och kulturella problem. Även TATA menar att detta är något man ska vara beredd på vid offshoring. Företagen verkar ha löst detta genom att använda kontaktpersoner som sköter kontakten med Indien. På detta sätt minskas riskerna för språkliga och kulturella missförstånd då kontaktpersonerna är väl införstådda i arbetssituationen. Det verkar inte heller vara några större problem med detta bland företagen.

Åsikter om effekter på den svenska IT-sektorn varierar mellan informanterna. Exportrådet anser att offshoringen skulle kunna ge lösningar och möjligheter om företagen sköter det på ett bra sätt. En sådan möjlighet är den som Almega påpekar, att svenska företag med hjälp av offshoring kan positionera sig på världsmarknaden och konkurrera globalt. Detta kan stämma, då ett företag genom offshoring för det första kommer i kontakt med globala aktörer, strukturerar upp sina arbetsprocesser för att kunna klara av en globalt utspridd utveckling och produktion och sist utvecklar sina tjänster eller produkter till ett konkurrenskraftigare pris. En risk är dock dess raka

motsats vilket Sif istället påpekar, nämligen att arbeten aldrig kommer svenska IT-sektorn tillgodo, utan passerar utanför landsgränserna.

Capgemini och Volvo IT varnar dessutom för att det kan bli en förskjutning i kompetensfördelningen inom IT-sektorn. Detta är ju inte helt orimligt, om utvecklingsarbeten skulle börja offshoras i allt större skala, påverkar det inte bara arbetsmarknaden utan även utbildning och forskning inom samma område. Finns det inget marknadsintresse för en tjänst i Sverige skapas en nedåtgående spiral inom tjänsten och allt som finns i dess omgivning. Likt Thibodeau (2004) anser vi att dessa effekter kan vara svåra att förutse och därför även de svåraste effekterna att hantera.

7 Slutsats

I slutsatsen presenterar vi vårt svar på frågeställningen och redogör för de slutsatser vi kommit fram till i studien. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning på området.

Samtliga informanter var övertygade att offshoring påverkar de svenska IT-företagens organisation. Vissa av dessa effekter syns redan nu medan andra kommer att märkas först på sikt. Bland de effekter man ser redan nu anges exempelvis logistik- kultur- och språkproblem men också nya konstruktiva arbetssätt, sänkta kostnader och priser etc.

Gällande den svenska IT-sektorn kan offshoring på sikt komma att innebära färre jobb och lägre löner inom berörda områden. Förändrad efterfrågan kan även leda till förändrad kompetensfördelning på företagen och i förlängningen att kompetensen inom vissa områden utarmas i Sverige.

Vid en jämförelse med vad företagen anger som specifik, faktisk påverkan ser man att resultaten korrelerar ganska väl. Det vill säga vad Sif, Almega, Exportrådet och TATA tror, stämmer väl överens med vad Volvo IT, Capgemini och Proconsa upplevt.

Nedan har vi sammanställt resultatet i en tabell (tabell 7.1) där man i den vänstra kolumnen har de generella effekter som informanterna nämnt gällande svensk IT-sektor och svenska IT-företag. I den högra kolumnen finns de effekter som informanterna vid de tre företagen har upplevt i sina företag till följd av offshoring.

Generella effekter; vad informanter från olika delar av IT-sektorn anser.	Specifika effekter; vad företagen faktiskt upplevt i praktiken.
Kunder kan erbjudas billigare tjänster och utveckling. (Sif, Almega, Exportrådet, TATA, Capgemini, Volvo IT, Proconsa)	Man kan erbjuda konkurrenskraftigare priser. (Capgemini, Volvo IT, Proconsa)
Kan bidra till konstruktiva arbetssätt. Kan ge möjlighet till nya lösningar och möjligheter om svenska företag fortsätter vara kreativa. (Sif, Exportrådet, TATA)	Man har tvingats strukturerade både kommunikation och arbetsprocesser tydligare. Blivit bättre på ordentliga förarbeten, att specificera vad som ska göras och hur. (Capgemini, Volvo IT, Proconsa)
Hårdare arbetsmarknadsklimat då arbetstillfällen går offshore istället för till Sverige. Påverkar i första hand jobb inom programmering och kundservice, kan innebära att färre nya jobb skapas eller lönesänkningar. (Sif, Almega)	Få nyanställningar inom berörda kompetensområden. Behovet av framförallt programmerare, utvecklare och testare minskar. (Capgemini, Volvo IT)
Utvecklande då ny kompetens kan höja den befintliga kompetensnivån på företaget. (Almega)	Man har tidigt kunnat implementera ny teknik tidigt. (Proconsa, Volvo IT)
De företag som lyckas tillgodogöra sig de fördelar offshoring erbjuder kan öka sin konkurrenskraft. (Almega, Sif, Proconsa)	Man arbetar med att informera om offshoring i den egna organisationen, hur det fungerar och vilka fördelar det erbjuder. (Capgemini, Volvo IT, Proconsa)
Språkliga, etiska och kulturella klyftor kan skapa effekter som företaget måste klara av. (TATA)	Indiska arbetskulturen har haft viss inverkan på hur man ser på sitt eget arbete. (Volvo IT)
Kompetesen inom vissa områden kan utarmas i Sverige, kompetensfördelningen kan komma att förändras. (Capgemini, Volvo IT)	För de utvecklare som flyttats till exempelvis konsultavdelningen har offshoringen inneburit nya arbetsuppgifter och arbetsmiljöer. Det har blivit aktuellt med omskolning. Kompetens inom beställning och ledarskap blir viktigare. (Volvo IT, Proconsa)
Kan hjälpa svenska företag att konkurrera på världsmarknaden. (Almega)	Offshoring bidrar till både ändrade rutiner som lämpar sig bättre för globala arbetssätt och konkurrenskraftigare priser. (Capgemini, Volvo IT, Proconsa)
Logistikproblem och uppföljningsproblem. (Sif)	Man har nu börjat använda beställare som specialiserat sig på offshorebeställningar. (Capgemini, Volvo IT, Proconsa)
Kan i framtiden även påverka forskningsinriktat arbete och till slut täcka hela IT-sektorn. Indierna vill klättra på värdestegen och etablera sig på nya områden. (Almega)	Inget man sett i praktiken.
Företaget kan råka ut för höjda säkerhetsrisker och exempelvis kopiering av programvara då företaget inte längre har samma kontroll över hela processen. (Exportrådet)	Kommenteras ej
Uppdrag kan passera utanför Sveriges gränser. (Sif)	Kommenteras ej

Tabell 7.1, *Slutsats*

7.1 Förslag till vidare forskning:

Under arbetets gång har vi flera gånger hittat alternativa undersökningar som skulle vara intressanta att arbeta med. Då dessa inte föll inom vårt problemområde valde vi istället att lägga dessa under ett eget kapitel, för att uppmuntra läsare till att forska vidare i detta intressanta område inom IT.

Då denna undersökning enbart befattade sig med företag som hade lyckats med sin offshoring, vore det intressant att göra en liknande undersökning på företag som har misslyckats och att undersöka om det finns några skillnader i anledningar och genomförande som kan ha gjort att effekten blev ett misslyckande.

Då vi enbart har intervjuat en person på de olika företagen, kommer enbart deras åsikter fram. Dessa personer som oftast satt på en hög nivå i företagen har sin syn på hur effekterna blir inom organisationen. Det vore därför intressant att göra en undersökning med den personal som blir direkt påverkad av offshoringen. Då det är dessa personer som får byta arbetsuppgifter, skolas om eller i värst fall avskedas, kunde det vara intressant att få deras syn på saken.

Resultatet av denna undersökning, skulle även kunna ligga till grund för en mer omfattande kvantitativ undersökning mot fler svenska IT-företag som lägger verksamhet offshore. Detta skulle kunna bekräfta eller förkasta detta resultat som generaliserbart för IT-sektorn.

Flera av informanterna talar om att Sverige behöver klättra i värdekedjan för att överleva utvecklingen. Det man då undrar är vilka jobb som kommer att finnas i framtiden inom IT-sektorn. Det kunde vara intressant att se vad ledande företag och forskare inom IT tror kommer om den framtida svenska IT-sektorn och vilka arbeten den rymmer.

När en verksamhet flyttar eller försvinner bör det påverka människor på ett eller annat sätt. Det vore därför intressant med en etiskt fokuserad undersökning med hänsyn till offshoring. Hur behandlas de människor som blir påverkade och hur påverkas den behandlade människorna?

8 Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide stödjande organisationer

- Kortfattad redovisning av informantens yrke och vad det innefattar.
- Informantens erfarenhet av offshoring
- Vad informantens organisation anser om offshoring
- Anledningen/anledningarna till att svenska företag skickar ut sina IT tjänster offshore
- Tjänster som populära att offshora inom IT branschen
- Fördelarna/nackdelarna med offshoring
- Effekter på företagsklimatet
- Offshoringens och IT-sektorns framtid

Bilaga 2 – Intervjuguide företagen

- Kortfattad beskrivning vad informanten arbetar med
- Informantens erfarenhet av offshore outsourcing
- Anledningen/anledningarna till att svenska företag lägger ut sina IT-jobb till Indien
- Tjänster som informantens företag offshorar
- Fördelar/nackdelar med offshoring till Indien?
- Hur den svenska IT-sektorn påverkas av offshoring i framtiden
- Utvecklingen i Indien, standardfrågor på produkt osv
- IT-utvecklingen på företag i Indien, ökande löner osv

Bilaga 3 – Kompletteringsfrågor till företagen

Hur såg organisationen ut innan ni började med offshoring?

Hur såg maktstrukturen ut på företaget? Företagskulturen? Arbetsstruktur, hur arbetade ni med era projekt? Hur många anställda var ni (egen personal och konsulter)?

Hur etablerades kontakten med Indien?

Vilka konkreta konsekvenser har offshoringen fått på företaget?

Hur har ert tillvägagångssätt förändrats, vad gäller arbetsstruktur på företaget? Hur ser maktstrukturen ut idag? Företagskulturen? Hur många anställda har ni idag, egen personal och konsulter (svenska och indiska)?

Har ert företags syn på offshoring förändrats det senaste halvåret, i så fall hur?

Bilaga 4 – Kodschema

1. Vilka anledningar anger informanterna till att använda offshoring?

1.1 Historik, bakgrund

1.2 Vad är anledningen / anledningarna till att använda offshore outsourcing?

2. Hur genomförs offshoring enligt informanterna?

2.1 Hur genomförs offshore outsourcing – inom den egna organisationen?

2.2 Hur gick etableringen i Indien till?

3. Vilka effekter anger informanterna att de själva upplevt till följd av offshoring?

3.1 Effekter på företagen

3.2 Effekter på branschen

3.3 Effekter för IT-konsulterna

9 Referenser

- Augustson, M., & Bergstedt Sten, V. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Balaji, S., & Ahuja, M.K. (2005). Critical Team-Level Success Factors of Offshore Outsourced Projects: A Knowledge Integration Perspective. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS '05* (52b-52b). Hawaii.
- Berg, M. (2005, mars, 9). Indier raggar svenska företag. *Computer Sweden*, s. 22.
- Bohlin, S. (2005, januari, 31). Lågpris lockar. *Computer Sweden*, s. 16.
- Brundin, S. (2004, november, 19). IT-konsulter i Norden satsar mer på låglöneländer. *Computer Sweden* [online]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.139/1.28167> [2006, maj, 17]
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och Kvalitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Castells, M. (1998). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur - Band I: Nätverks-samhällets framväxt*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Cooney, M. (2006, mars, 20). Caggemini expands in India. *Network World* [online]. Tillgänglig: <http://www.networkworld.com/weblogs/outsourcing/011545.html> [2006, maj, 16]
- Currie, W. L., Desai, B., Khan, N. & Weerakkody, V. (2002). Evaluating offshore IT outsourcing in India: supplier and customer. In *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (10 pp.). Hawaii.
- David, M., Idelmerfaa, Z. & Richard, J. (2005). Managing and Organizing Concurrent Processes According to the CMM Levels. *Concurrent Engineering*, vol. 13, nr 3, s.241-251.
- Dutta, A., & Roy, R. (2005). Offshore Outsourcing: Counteracting Forces and Their Dynamic Effects. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS '05* (258a-258a). Hawaii.
- Erber, G., & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing: A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*, vol. 40, nr 2, 100-112.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longman.
- Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman.
- Gardner, W, D. (2006, januari, 12). India's Tata Posts Big Jump In Revenue. *InformationWeek* [online]. Tillgänglig: <http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml?articleID=175804143> [2006, maj, 16]

- Holmgren, Å. (2004) *Flytt av IT-jobb*. (Sif, Strategisk Utveckling, 10532 Stockholm).
- Jacobsen D. I., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Kakabadse, A., & Kakabadse, K. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 2, 183-204.
- Kass, E. (2004). On again, off again. *Network World*, nr 5, 34-36.
- Khakhar, D., & Roode, D. (2004) *Implications of the Social Consequences of Global Information Technology Outsourcing in the USA*. (Lunds Universitet, Institutionen för Informatik, 223 63 Lund).
- Klein, L. R. (2004). New growth centers in this globalized economy. *Journal of Policy Modeling*, vol. 26, nr. 4, 499-505.
- Kobayashi-Hillary, M. (2004,2005). *Outsourcing to India – the offshore advantage* - (andra upplagan). Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- MacVittie, D. (2005). NWC INC Ventures offshore. *Network Computing*, vol. 16, nr 1, 38-43.
- Mani, R. V. S. & Rajkumar, T. M. (2001). Offshore software development: The view from Indian suppliers. *Information Systems Management*. vol. 18, nr. 2, 63-73.
- Mateyaschuk, J. (1999). Foreign Aid For IT. *InformationWeek*, nr 747, s. 108-110.
- Mitra, S., Narasimhan, S., & Smith, M.A. (1996). *Offshore outsourcing of software development and maintenance: A framework for issues* (Information and Management 31). Atlanta: Georgia Institute of Technology, School of Management.
- Namasivayam, S. (2004). Profiting from business process outsourcing. *IT Professional*, vol. 6, nr. 1, 12-18.
- Peltonen, E. (2004, november, 29). Offshore skapar utmaningar för nordiska IT-företag. *Computer Sweden* [online]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.139/1.28528> [2006, maj, 17]
- Perkins, B. (2004). Offshore Mania. *Computerworld*, vol. 38, nr. 3, 33.
- Pettersson, L. (2005, september, 23). Europa lägger ut färre jobb än USA. *Computer Sweden, Tema Outsourcing*, s. 2.
- Preston, S. (2004). Lost in migration: offshore need not mean outsourced. *Strategy and Leadership*, vol. 32 nr 6, 32-36.
- Ribeiro, J. (2005, december, 12). India's outsourcing valued at \$60 billion by 2010. *Network World* [online]. Tillgänglig: <http://www.networkworld.com/news/2005/121205-india-outsourcing.html> [2006, maj, 16]
- Richardson, L. (1994). "Writing: A method of inquiry". In N.K. Denzin & Y.S Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (s. 516-529). Thousand Oaks: Sage.
- Schwartz, E. (2005). The New Outsourcing. *InfoWorld*, vol. 27, nr 6, s.10.
- The rise of offshore outsourcing to India. (2004). *Strategic Direction*, vol. 20, nr. 5, 14-16.
- Thibodeau, P. (2004). More IT Jobs to Go Offshore, Controversial ITAA Report Says. *Computerworld*, vol. 38, nr. 14, 1,13.

- Thompson, M. (2002). *ICT, Power, and Developmental Discourse: A Critical Analysis*. (Proceedings of the IFIP TC8/WG8.2 Working Conference on Global and Organizational Discourse about Information Technology, s.347-373). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Trogen, G. (2004). *Offshoring/IT- Kommunikationsplattform*. (för ALMEGA IT-företagens Arbetsgivarorganisation).
- Wallström, M. (2004, oktober, 19). Offshore outsourcing på frammarsch. *Computer Sweden* [online]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.139/1.26617> [2006, maj, 17]
- Wallström, M. (2006, mars, 10). Sju miljarder i potten. *Computer Sweden* [online]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.139/1.30284> [2006, maj, 17]
- Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field*. London: SAGE.
- Wilson, T. (2004, mars, 16). The offshore option is here to stay. *Network World* [online]. Tillgänglig: <http://www.networkworld.com/newsletters/asp/2003/0414out1.html> [2006, maj, 16]
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Hemsidor:

almeqa.se [060529]

http://www.almeqa.se/Templates/T_2.asp?PN=728720

capgemini.com [060529]

http://www.se.capgemini.com/resources/case_studies/

http://www.capgemini.com/annual-report/2004/Chiffres_Cles.shtml

capgemini.se [060529]

<http://www.capgemini.se/>

forex.se [060529]

<http://www.forex.se/>

iso.org [060531]

<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>

proconsa.se [060529]

http://www.proconsa.se/en/news/pressreleases_details.asp?prlid=68

http://www.proconsa.se/en/news/pressreleases_details.asp?prlid=70

<http://www.proconsa.se/en/company/aboutproconsa.htm>

sap.com [060530]

<http://www.sap.com>

scb.se [060529]

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____28201.asp

tata.com [060529]

http://64.37.94.101/sweden/tcs_sweden.htm

volvo.com [060529]

http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/volvogroup/facts_and_figures/

<http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/Applications/ContactUs/map.htm?flash=true&version=8>

<http://www.volvo.com/group/global/en-gb/Volvo+Group/>

http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/volvogroup/facts_and_figures/
<http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/customer+cases/trainingSolutions.htm>
<http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/newsmedia/press+releases+swedish/>