

# Offshoring – Väsentliga faktorer för samarbete

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

*Framlagd:* Juni, 2009

*Författare:* Carl-Johan Sylvan

*Handledare:* Lars Fernebro

*Examinatorer:* Agneta Olerup  
Anders Svensson

<b>Titel</b>	Offshoring – Väsentliga faktorer för samarbete
<b>Författare</b>	Carl-Johan Sylvan
<b>Utgivare</b>	Institutionen för informatik
<b>Handledare</b>	Lars Fernebro
<b>Examinator</b>	Agneta Olerup, Anders Svensson
<b>Publiceringsår</b>	2009
<b>Uppsattstyp</b>	Kandidatuppsats
<b>Språk</b>	Svenska

**Nyckelord** Offshoring, distribuerade projekt, outsourcing, insourcing, relationskvalitet, offshore-samarbete, IT verktyg.

### **Abstrakt**

Genom att lägga ut verksamhet utomlands hoppas företag på att bli mer konkurrenskraftiga då detta kan innebära lägre kostnader, expansionsmöjligheter och tillgång till välutbildad och flexibel personal. Detta benämns som offshoring vilket står i centrum i detta arbete. Offshoring av IT verksamhet är ett aktuellt och växande fenomen i dagens globaliserade värld. Som många andra IT projekt så är det dock många som misslyckas med offshoring. Ämnet i sig är inte gammalt men det existerar mycket litteratur och forskning samtidigt som det finns förslag på tillvägagångssätt och *best practices*. Trots denna teoretiska grund som företag kan använda så får de inte alltid vad de vill ha, samtidigt som offshore-samarbetet kan förändras med tiden och kräver konstant övervakning och underhåll. Denna kandidatuppsats fokuserar på detta offshore-samarbete mellan en kund i ett hemland och en leverantör. En förståelsebaserad metod används för att skapa en helhetsbild för detta problemområde. Syftet med uppsatsen är att undersöka betydande faktorer för ett välfungerande offshoresamarbete. Genom en omfattande litteraturgranskning tillsammans med ett antal expertintervjuer presenteras en modell för väsentliga faktorer inom offshore-samarbete. Stor del av arbetet grundar sig på en modell skapad av Blumenberg, Beimborn, Koenig (2008) som presenterar konstruktörer för relationskvalitet och de determinanter som påverkar relationen. Denna modell som presenterar fyra områden av determinanter; *interaction, structure, contractual* och *contextual*, ligger till grund för mycket av arbetet, samtidigt som den diskuteras och revideras. Slutsatserna som kan dras i denna uppsats är att offshoring är ett komplext och dynamiskt område, men samarbetet baserar på ett antal faktorer. Ett förslag presenteras på vilka några av dessa faktorer är och hur de hänger samman. Faktorer presenteras inom områdena kontext, struktur, interaktion och kontrakt och är sammankopplade genom den anpassning som företaget måste göra för att hantera relationen på bästa sätt.

Tack:

Jag vill tacka de organisationer och personer som ställt upp på intervjuer och därmed varit en informationskälla och grund för min uppsats. Jag vill också tacka min handledare för all handledning och hjälp. Till sist vill jag tacka alla i min närhet som hjälpt till i olika avseenden.

# Innehållsförteckning

BEGREPPSLISTA .....	7
<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMPERSPEKTIV.....	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE .....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
<b>2. LITTERATURGENOMGÅNG .....</b>	<b>5</b>
2.1 INLEDNING .....	5
2.2 DISTRIBUTERADE PROJEKT.....	5
2.3 OUTSOURCING.....	7
2.4 OFFSHORING .....	8
2.4.1 <i>Projekt, verksamhet och uppgifter lämpliga för offshoring</i> .....	8
2.4.2 <i>Modeller över organisationsstrukturer inom offshoring</i> .....	9
2.4.3 <i>Kultur, språk och tidsskillnad</i> .....	9
2.4.4 <i>Dynamik och påverkan inom och mellan företag</i> .....	10
2.5 KONCEPTUELL MODELL FÖR RELATIONSKVALITET VID OUTSOURCING .....	12
2.5.1 <i>Elva dimensionerna av en kvalitativ relation</i> .....	13
2.5.2 <i>Determinanter</i> .....	14
2.6 SAMARBETE OCH KOORDINATION INOM OFFSHORING .....	15
2.7 KOMMUNIKATION OCH IT VERKTYG FÖR KOMMUNIKATION.....	17
2.7.1 <i>Typer, processer och kommunikationsteorier</i> .....	17
2.7.2 <i>Kommunikationsverktyg</i> .....	18
2.8 KUNSKAPSÖVERFÖRING & KVALITET .....	19
2.9 SAMMANFATTNING AV LITTERATURGRANSKNINGEN .....	20
<b>3. METOD .....</b>	<b>22</b>
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	22
3.2 KVALITATIV METOD.....	22
3.3 LITTERATURSTUDIE.....	23
3.4 INTERVJUER .....	24
3.4.1 <i>Intervjumall</i> .....	25
3.4.2 <i>Bearbetning av resultatet</i> .....	25
<b>4. EXPERTINTERVJUER.....</b>	<b>27</b>
4.1 INFORMANTER.....	27
4.2 RESULTAT FRÅN EXPERTINTERVJUER .....	28
4.2.1 <i>Svar om kontext</i> .....	28
4.2.2 <i>Svar som handlar om kontrakt</i> .....	29
4.2.3 <i>Svar om struktur</i> .....	30
4.2.4 <i>Svar om interaktion</i> .....	31
4.2.5 <i>Svar angående relationskvalitet</i> .....	33
4.2.6 <i>Sammanfattning av expertintervjuer</i> .....	34
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>35</b>
5.1 PÅVERKANDE FAKTORER - DETERMINANTER .....	35
5.1.1 <i>Kontext</i> .....	35
5.1.2 <i>Kontrakt</i> .....	36
5.1.3 <i>Struktur</i> .....	36
5.1.4 <i>Interaktion</i> .....	37
5.2 RELATIONSKVALITET .....	38
5.3 SAMMANFATTNING AV DISKUSSIONEN .....	39
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>41</b>
6.1 MODELL FÖR VÄSENTLIGA FAKTORER INOM OFFSHORE-SAMARBETE.....	41
6.2 SJÄLVKRITIK, BEGRÄNSNINGAR OCH GENERALISERING.....	43
6.3 SAMMANFATTANDE REFLEKTION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	43

<b>BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>45</b>
<b>BILAGA 2 – INTERVJUTRANSKRIFT, CRAIG SCOTT .....</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 3 - INTERVJUTRANSKRIFT, TORD KJELLSTRÖM .....</b>	<b>54</b>
<b>BILAGA 4 - INTERVJUTRANSKRIFT, HENRIK D THOMSEN .....</b>	<b>60</b>
<b>BILAGA 5 – INTERVJUTRANSKRIFT, PETER ARVIDSSON .....</b>	<b>67</b>
<b>BILAGA 6 - INTERVJUTRANSKRIFT, DAG KÖNIG.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>72</b>

## Figur & Tabellförteckning

FIGUR 2. 1: MODEL OF ELECTRONIC COLLABORATION EFFECTS (QURESHI ET AL., 2006 S. 71) .....	6
FIGUR 2. 2: NINE OUTSOURCING GOVERNANCE CAPABILITIES AND THREE CAPABILITY CONSTRUCTS (CHATFIELD & WANNINYAKA, 2008, S. 3) .....	7
FIGUR 2. 3: <i>BEHAVIOUR PATTERNS IN A CAPTIVE OFFSHORING RELATIONSHIP</i> (ALAMI ET AL., 2005 S. 65).....	11
FIGUR 2. 4: <i>CONCEPTUAL MODELL FOR RELATIONAL QUALITY</i> (BLUMENBERG ET AL., 2008 S. 4) .....	13
FIGUR 2. 5: <i>KEY FACTORS FOR EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF KNOWLEDGE TRANSFER IN ISD OFFSHORE OUTSOURCING PROJECT</i> (YUN, 2009, S. 490).....	19
FIGUR 2. 6 SAMMANFATTNING AV KAPITEL 2 (EGEN BEARBETNING).....	21
FIGUR 5. 1: <i>KONCEPTUELL MODELL FÖR RELATIONSKVALITET OCH DESS DETERMINANTER FÖR OFFSHORING</i> (MODIFIERING AV BLUMENBERG ET AL., 2008, UTIFRÅN MIN STUDIE) .....	39
FIGUR 6. 1: VÄSENTLIGA OCH GRUNDLÄGGANDE ASPEKTER INOM OFFSHORING (EGEN BEARBETNING) .....	42
TABELL 2. 1: <i>MODELS FOR OFFSHORING</i> (BHALLA ET AL., 2008 S. 325) .....	9

## **Begreppslista**

**Outsourcing** – ”Att till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, till exempel tjänster som telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data samt huvudfunktioner som tillverkning och distribution.” (www.ne.se, 2008-05-14)

**Offshoring** - Samma som outsourcing men med tillägget att verksamheten förlägges till ett geografiskt avlägset land. (Hovlin, 2006)

**Nearshoring** – Är en typ av offshoring där verksamheten dock placeras i ett geografiskt närbeläget land. (www.ne.se, 2008-05-14)

**Offshore outsourcing** - innebär att man lägger ut delar av produktion till ett annat land och låter en extern entreprenör sköta verksamheten. (Hovlin, 2006)

**Offshore insourcing** – företag som utvidgar sin verksamhet genom utvecklings center som ser till företagets behov genom användning av egna resurser i ett annat land. (Pilatti & Nicolas Audy, 2006)

**Global IT-sourcing (GIT)** – Ett samlingsnamn för användandet av IT tjänster utomlands till antingen en tredje part (*offshore outsourcing*) eller via egna utvecklingscenter (*offshore insourcing*). (Rao, Poole, Raven and Lockwood, 2006)

**Distribuerade projekt** - utvecklingsprojekt där distribuerade team samtidigt utvecklar delar till en större applikation. (Subramanyan, 2008)

**Virtual teams** – Grupper av geografiskt avlägsna, organisatoriskt och/eller temporärt uppdelade individer, sammanförda genom informationsteknologi för att genomföra en eller flera uppgifter. (Powell, Piccoli, and Ives, 2004)

**CMM** – En förkortning för Capability Maturity Model och är en metodologi för utveckling av mjukvara bestående av ett antal standards och med fokusering på bra och tydliga processer för IT-utveckling. (King, 2003)

## 1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till det valda uppsatsämnet vilket sedan ligger till grund för problemperspektivet där problem inom området diskuteras. Utifrån detta presenteras sedan frågeställningen och syftet med denna uppsats.

### 1.1 Bakgrund

Offshoring handlar om att förlägga verksamhet utomlands. Offshoring av IT-verksamhet är en expanderande bransch både inom svenskt näringsliv och utomlands. En undersökning av ITPS - Swedish Institute for Growth Policy Studies (Hovlin, 2006) framhåller att offshoring är i högsta grad en realitet för svenska företag, då användningen av offshoring ökar varje år.

I en genomförd undersökning av Accenture 2008 påpekas det att svenska företag ligger efter sina nordiska grannländer vad gäller att använda outsourcing och offshoring ([www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/News\\_Releases/Svenskaorganisationer.htm](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Svenskaorganisationer.htm), 2008-04-16). Undersökningarna av ITPS och Accenture pekar även på att kunskapen om offshoring är bristfällig bland svenska IT företag.

Utvecklingen av offshoring har gett upphov till en rad intressanta frågeställningar, till exempel hur den kommer att påverka den svenska arbetsmarknaden och det svenska näringslivet och huruvida det är brist på IT-kompetens i Sverige eller inte? Utvecklingen innebär nya möjligheter men kan samtidigt inge en viss oro.

Vad innebär då offshoring och hur fungerar det?

Först och främst finns ett antal begrepp inom området som kan uppfattas som likartade och svåra att skilja åt. Outsourcing innebär att man lägger ut en verksamhet eller delar av en verksamhet till en utomstående entreprenör (Bhalla, Sodhi & Son, 2008). Outsourcing är dock ett övergripande begrepp som kan inkludera både offshoring och onshoring (Alami, Wong, McBride 2008). Offshoring innebär att verksamheten förläggs till ett geografiskt avlägset land medan verksamheten stannar i samma land vid onshoring (Bhalla et al., 2008). Denna uppsats fokuserar på offshore-relationen mellan olika parter över landsgränser. Inom denna kontext är relationen mellan parterna en komplex fråga. Inom offshoring existerar mycket litteratur som handlar om de inledande faserna upp till skrivandet av kontraktet. Litteraturen är dock inte lika bred när det kommer till att hantera relationen efter kontraktet. Senare forskning uttrycker också vikten av att hantera en outsourcing relation för ett lyckat resultat. (Lacity, 2002; Ross & Westerman, 2004; Alami et al., 2008)

Offshoring som företeelse har existerat i många år men trots detta upplever många företag stora problem med sina offshoreprojekt på grund av kultur, kommunikation, men också på grund av bristande kunskap (Overby, 2007). I en intervju av Steffenie Overby (2007) med två framstående amerikanska forskare berättar en av forskarna hur han upplever situationen:

*”It really does seem like each company starts afresh, even though they have some research out there and consultants. So many companies make the same stumbles in their initial efforts to go offshore.”* (Overby, 2007 s.2)

Den drivande faktorn för offshoring är kostnadsbesparingar men kan också ske på grund av brist på kompetent arbetskraft i det egna landet. Offshoring kan också ge tillgång till unik kompetens och möjlighet att inta strategiska positioner på nya marknader som exempelvis

Ryssland och Indien. Offshoring innebär också att ett företag kan fokusera på sin kärnverksamhet. Kostnadsbesparingarna som offshoring medför ger också möjlighet att finansiera nya typer av projekt i hemlandet, projekt som tidigare inte varit ekonomiskt gångbara. Även om den initiala drivkraften ofta är kostnadsbesparingar så brukar företag efter den inledande fasen uteslutande efterfråga kvalitet i produkten och flexibilitet hos entreprenören vilket kan vara svårt att få om det inledande fokuseringen på att skära ner på kostnader inledningsvis var för stor. (Overby, 2007)

Många företag inser att det i slutändan handlar om att bygga upp det sociala kapitalet och inte bara skära ner på kostnader. De företag som är nöjda med sina globala strategier är de som först börjar med sunda bitar som kvalitet, flexibilitet och snabbhet hos leverantören och inte endast billig arbetskraft (Overby, 2007). Man behöver alltså göra en investering i det "sociala kapitalet" för att få en bra avkastning på relationen. Overby (2007) nämner att ett för stort fokus på att spara in på kostnader kan ge upphov till andra kostnader och sämre kvalitet.

Människor jobbar bäst i en omgivning där de fysiskt kan träffa sina medarbetare, chefer och klienter (Matloff, 2005). Då offshore-relationen existerar över landsgränser minskar möjligheterna att träffas "face to face". Med eller utan detta i åtanke försöker företag i en allt större utsträckning att lägga ut IT-relaterad verksamhet utomlands.

För stort kostnadsfokus, distanskommunikation etc. kan alltså vara faktorer som påverkar och skapar en sämre relation. Denna rapport har sitt fokus på just denna relation som uppstår mellan de olika parterna och använder uttryck som offshore-relation och offshore-samarbete för att beskriva situationen där två eller flera parter försöker samarbeta över landsgränser.

Det har också nämnts att kunskapen inom området är liten och att det existerar oklarheter om begrepp och tillvägagångssätt. Det existerar också frågor om dess påverkan på den inhemska IT sektorn och hur man bör gå tillväga. Området är till synes väldigt brett och komplext. Målet med denna uppsats är därför att genom en litteraturgranskning och ett antal expertintervjuer öka förståelsen inom ett avgränsat område nämligen hanteringen av offshore-relationen.

## **1.2 Problemperspektiv**

Offshoring är ett högst aktuellt ämne som också framstår som otroligt komplext. Företag har lyckats bra med offshoring inom tjänsteområden som till exempel telefonsupport och testning av mjukvara (Matloff, 2005). Många företag har däremot upplevt problem i mjukvaruutvecklingsprojekt. Kvaliteten har ofta inte motsvarat förväntningarna och kravspecifikationen (Matloff, 2005; Overby, 2007). Höga krav på samarbete mellan olika avdelningar, icke-systematiserade processer och så kallade "mjuka krav" är några av de faktorer som påverkar utvecklingen av mjukvara, samtidigt som det i detta problemområde tillkommer alla de faktorer som offshoring medför. Kulturella skillnader, kommunikation över stora avstånd, förmedla krav och förväntningar är exempel på områden som gör det svårt att ta vara på de stora fördelar som offshoring erbjuder. (Matloff, 2005)

Det ständigt återkommande problemet för offshore projekt och tjänster är att kvalitet och resultat inte uppnår förväntningarna (Matloff, 2005; Overby, 2007). Valfungerande IT-infrastrukturer och en allt växande pol av högutbildad teknisk personal i många länder ger goda förutsättningar för lyckade offshore-projekt. Trots detta misslyckas många projekt och företag stöter på problem.



### **1.3 Frågeställning och syfte**

Med högutbildad personal och goda tekniska hjälpmedel som utgångspunkt kan det avgörande momentet för ett lyckat offshore-projekt vara det sätt som flera företag samarbetar på. Därför har följande frågeställning tagits fram:

#### ***Vilka faktorer påverkar samarbetet i ett offshoringprojekt och hur kan man hantera dessa faktorer för att säkerställa ett välfungerande samarbete?***

I ett försök att besvara denna frågeställning undersöks ett antal delområden som borde innehålla de viktigaste faktorerna vid ett offshore-samarbete. Dessa områden torde vara viktiga då de dels presenterar problem och viktiga områden inom offshoring samtidigt som dem också speglar problem och områden inom projekt i allmänhet, fast här i relation till offshoring. Dessa områden är;

*1) De grundläggande byggstenar som finns inom offshoring med relevans för ett offshore-samarbete.*

Offshoring är ett brett ämne och en grund bör etableras baserad på de områden som existerar inom offshoring. Exempel på dessa områden är kultur, tidskillnad och olika upplägg som existerar inom offshoring som i sin tur möjligtvis kan vara viktiga faktorer inom offshore-samarbete.

*2) Hur ett offshore-projekt koordineras och hur man samarbetar inom ett sådant projekt och mellan företag med hänsyn till alla de aspekter som existerar inom offshoring.*

Olika projekt kan kräva olika typer av processer och kan påverkas olika av samhällskultur och företagskultur. Projektets komplexitet kan också komma att påverka vilken typ av koordination som används. Vilka metoder och standards används och hur påverkar dessa samarbetet? Vilken typ av projektstruktur är vanligast i offshore-sammanhang, hierarkisk och mekanisk eller organisk och dynamisk struktur?

*3) Kommunikationskoordinering, kommunikationsprocesser och kunskapsöverföring mellan inblandade parter.*

Väl fungerade kommunikationsprocesser är viktiga i alla projekt och jag vill undersöka området kommunikation och dess innebörd närmare. Vilken påverkan har kommunikationen egentligen på ett offshoreprojekt och hur hanteras den brist på möjligheter att träffas som kan existera? Uppmuntras informell kommunikation eller vill företag att de anställda ska kommunicera främst genom förutbestämda kanaler för att säkerställa struktur? Hur påverkar språk och kultur kommunikationen?

*4) Vilka IT-verktyg används för kommunikation och koordination och hur påverkar dessa de arbetsprocesser som existerar.*

Det finns också ett behov att undersöka vilken typ av kommunikationsverktyg som används och hur man använder dem. Förbättrar alla verktyg kommunikationen och arbetsprocesserna eller kan det finnas verktyg som hämmar och förstör kommunikation och samarbete?

Dessa fyra delområden utgör en precisering av huvudfrågan och därmed också en avgränsning. Det kan däremot visa sig att dessa områden leder till andra viktiga aspekter för offshore-samarbeten som bör undersökas.

Syftet med denna uppsats är att genom en litteraturstudie och intervjustudie skapa en förståelse för faktorer i ett offshore-samarbete.

Arbetet riktar sig främst till studenter och företag som vill öka sin förståelse för offshoring . Förhoppningen är att resultatet av undersökningen kan belysa de viktigaste områdena inom offshoring för att säkerhetsställa ett välfungerande samarbete och därigenom ett lyckat resultat.

### **1.4 Avgränsningar**

Problemområdet beskriver svårigheter med utveckling av mjukvara offshore vilket är ett stort område. Detta arbete undersöker samarbetet i en offshore-relation och har inte utrymme för att gå närmare in på vissa områden som antagligen också påverkar ett utvecklingsprojekt så som olika utvecklingsmetoder, testning, kravspecifiering etc. Fokuseringen ligger på att få en bred förståelse för samarbetet och de övergripande aspekterna som styr och påverkar relationen utifrån ett informatikperspektiv.

## 2. Litteraturgenomgång

*Utifrån problemområdet och syftet presenteras här en granskning av vetenskapliga artiklar, studier och publikationer för att få en klar översikt, uppfattning och teoretisk grund till ämnet offshoring.*

### 2.1 Inledning

Den initiala litteraturgranskningen visade att sökningen behövde utvidgas för att inkludera områden utanför offshoring. Området offshoring beskrivs som komplext samtidigt som den tidigare forskningen inom offshore-samarbetet inte är speciellt uttömmande. Därför blev det av stor vikt att göra en relativt omfattande litteraturgranskning där också outsourcing, distribuerade projekt, virtual teams, kommunikations och koordinationsteorier behövde undersökas för att få en klar överblick och förankra ämnet offshoring. Merparten av källorna har ett klart fokus på IT-verksamhet och en mindre del tar sig an ämnet ur ett mer företagsekonomiskt perspektiv.

Min granskning visade att fakta och teorier som ligger till grund för mycket av den forskning som existerar inom offshoring finns i publikationer om distribuerade projekt och outsourcing. Även om koncentrationen ligger på offshoring börjar detta kapitel med en genomgång av litteratur rörande distribuerade projekt och outsourcing. Detta bygger upp och ligger till grund för begreppet offshoring och berör främst område ett och två i min frågeställning. Dessa områden presenteras inte i ordning eller ett i taget utan är återkommande inom många kapitel dock uttrycks ibland vilket område i frågeställningen kapitlet har starkast koppling till.

Eftersom relationerna mellan företag står i fokus presenteras också en omfattande modell av Blumenberg, Beimborn & Koenig (2008) som beskriver beståndsdelarna i en outsourcing relation och vad som påverkar dessa beståndsdelar. Kapitlet avslutas sedan med en sammanfattning och analys av den samlade litteraturen. Utifrån denna sammanfattning presenteras en intervjumall som ligger till grund för intervjuerna.

### 2.2 Distribuerade projekt

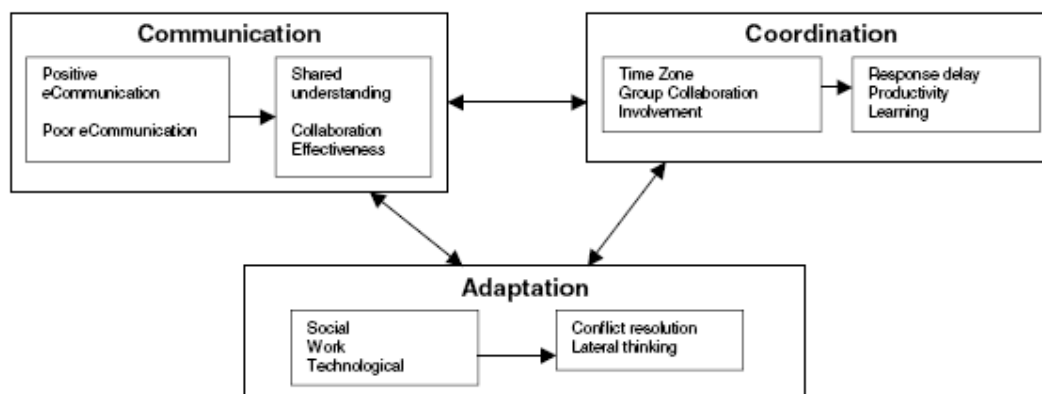
Stora distribuerade projekt blir allt vanligare, och relationer och projekt inom organisationer blir allt mer dynamiska och geografiskt uppdelade. Detta medför utmaningar inom koordination, kommunikation, utveckling och konfiguration. I distribuerade projekt jobbar man ofta med *virtual teams* som nästan helt kommunicerar via teknologiska hjälpmedel. Målet för företagen är att höja samt att jämna ut det intellektuella kapitalet och kunna applicera erhållen kunskap så fort som möjligt oavsett tidsskillnad och plats. (Duarte & Snyder, 1999)

Virtual teams är definierade som grupper av geografiskt avlägsna, organisatoriskt och/eller temporärt uppdelade individer, sammanförda genom informationsteknologi för att genomföra en eller flera uppgifter (Powell et al., 2004). Tucker & Panteli (2003) beskriver *virtual teams* som arbetslag separerade geografiskt, kulturellt men sammankopplade genom teknologi. För att få detta samarbete att fungera betonas vikten av tillit och gemensamma mål (Tucker & Panteli, 2003). En tredje faktor är den typ av makt som används där man antingen kan ha en makt som baserar sig på straff eller belöning. I arbetslag med mycket tillit och gemensam målsättning behövs inte en stark makt baserad på hot utan istället blir kunskap makt som i sin tur resulterar i att den gemensamma målsättningen nås. Andra kritiska faktorer för

utvecklingen av ett virtuellt lag i ett distribuerat projekt blir de karaktärsdrag som existerar till exempel storlek, geografiska avstånd och erfarenheter (Pare & Dube, 2001).

I distribuerade projekt uteblir vanligtvis "face-to-face" kommunikation. Trots detta skall anställda lyckas samarbeta över stora avstånd. Detta ökar komplexiteten i ett projekt. Kommunikation och koordination blir då två grundpelare för ett lyckat distribuerat projekt (Duarte & Snyder, 1999; Qureshi, Liu & Vogel, 2006, s.71).

Qureshi et al. (2006) stödjer och utvidgar detta påstående med en modell som bygger upp ett distribuerat projekt baserat på tre grundpelare: kommunikation, koordination och adaptation (se figur 2.1) där pilarna visar på det cirkulära och samankopplade beroendet mellan de tre delarna, där alla bitar påverkar varandra.



Figur 2. 1: Model of electronic collaboration effects (Qureshi et al., 2006 s. 71)

Som figur 2.1 visar kan ett distribuerat projekt bestå av positiv eller mindre bra kommunikation. Ett distribuerat projekt behöver effektiv kommunikation för att bidra till gemensam förståelse och till problemlösning inom projektet. Effektiv kommunikation leder sedan till ökad precision i koordinationen samtidigt som kvalitativ koordination ger tillfällen och struktur för en bra kommunikation. (Qureshi et al., 2006)

Koordination av tillgångar och processer är en komplex process. Tidigare fokuserade man främst på kontroll och hårda bestämmelser istället för att försöka underlätta arbetet. Det har nu istället blivit viktigare att på bästa sätt få rätt verktyg och rätt personal att effektivt samarbeta. Auktoritet har svårt att nå ut över alla organisationer och över geografiska avstånd på samma sätt. (Thomas & Bostrom, 2008) Figur 2.1 visar på koordination och faktorer som är viktiga för ett välplanerat samarbete och projekt.

För att lyckas måste virtuella arbetsgrupper anpassa sig. Qureshi et al. (2006) hävdar att individerna måste anpassa sig socialt, teknologiskt och arbetsmässigt. Konfliktlösning och kulturell förståelse hör till den sociala anpassningen medan en problemlösande inställning hör till den arbetsmässiga anpassningen. Social anpassning leder till goda konfliktlösningar och arbetsmässig anpassning leder till kreativt tänkande och förmågan att hitta nya lösningar (*lateral thinking*).

Både Qureshi et al. (2006) och Thomas & Bostrom (2008) lägger stor vikt på de teknologiska verktygen i distribuerade system. Pare & Dube (1999 s.xi) formulerar detta som:

*”Technology introduces a critical variable that radically changes the choices for, and the effectiveness of, communication and collaboration.”*

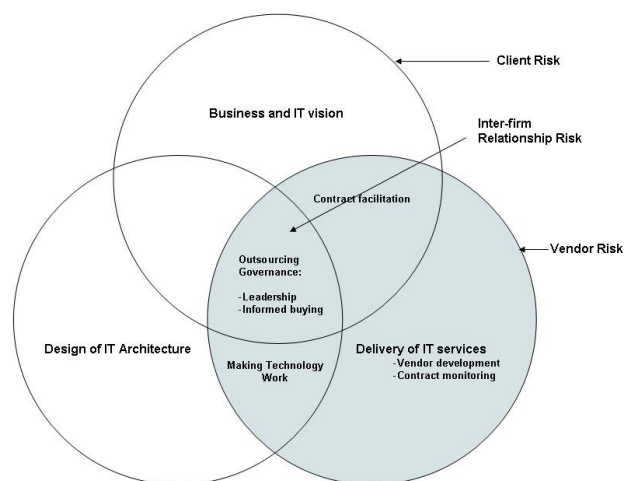
Teknologiska verktyg möjliggör samarbete på distans men har enligt Qureshi et al. (2006) inte ägnats tillräcklig uppmärksamhet i tidigare forskning. Thomas & Bostrom (2008) har däremot undersökt teknologisk anpassning för virtual teams. Arbetet visar på liknande resultat som Qureshi et al. (2006) presenterar då Thomas & Bostrom (2008) också belyser ett samband mellan management, teknologi och anpassning. Genom att hantera anpassningen av informations och koomunikationsverktyg förbättras arbetslagets tillit och samarbete. Ledarskapsstilen mest lämplig för denna anpassning anses vara en ledarskapsstil med stora inslag av faciliterande och stödjande beslut och ageranden istället för kontroll och order.

## 2.3 Outsourcing

Outsourcing är ett tillvägagångssätt för att skära ner på kostnaderna genom att lägga ut arbetsuppgifter på ett externt företag som kan leverera tjänsten eller produkten till ett lägre pris. Samtidigt kan företaget koncentrera sin kunskap och sina resurser på kärnverksamheten (Augustson & Bergstedt Sten, 1998).

Det finns två typer av verksamheter som kan outsourcas. Det är antingen en hel affärsprocess (Business Process Outsourcing - BPO) till exempel underhåll, kundtjänst eller bugghantering. Den andra typen av verksamheter är projekt för utveckling av till exempel applikationer eller hela system. Projekten skiljer sig från BPO då de utvecklas för en process som fortfarande existerar in-house. Relationen i ett projekt och i BPO skiljer sig lite och kräver endast mindre förändringar enligt Blumenberg et al. (2008). Detta arbete fokuserar därför inte endast på en typ av outsourcing utan ser på båda verksamheterna som en typ av offshore-projekt, offshore-verksamhet eller offshore-service.

Feeny and Willcocks (1998, refererad i Chatfield & Wanninyaka, 2008) har etablerat ett ramverk över nio styrelsesätt för outsourcing. Dessa nio är i sin tur sammanförda i tre huvudområden eller faser, vilka är mer relevanta i detta sammanhang. Dessa områden visar på kopplingen mellan kund, leverantör och själva designen och utvecklingen av IT arkitektur. Feeny & Willcocks (1998) har illustrerat detta ramverk genom figur 2.2.



**Figur 2. 2: Nine outsourcing governance capabilities and three capability constructs (Chatfield & Wanninyaka, 2008, s. 3)**

I detta sammanhang ligger det främsta intresset på samspelet mellan kund och leverantör. Här belyser ramverket dels *contract facilitation* som syftar på hantering av de problem och konflikter som kan uppstå i en outsourcing-relation. Ramverket belyser också två styrelsesätt för att hantera samspelet mellan kund och leverantör i samband med att utveckla IT nämligen; ledarskap och informerad köpare. Dessa ses som avgörande faktorer för att lyckas inom outsourcing.

Blumenberg et al. (2008) har också konstruerat en model för vad en outsourcing-relation består av och vad som påverkar denna relation. Denna model beskrivs utförligt i kapitel 2.5.

## **2.4 Offshoring**

I detta kapitel presenteras Offshoring och de områden inom offshoring som är återkommande och anses viktiga i den existerande litteraturen. Detta kapitel har starkast koppling till område nummer ett i frågeställningen då det etablerar de grundläggande byggstenar som existerar inom offshoring.

Två typer av offshoring förekommer. *Offshore insourcing* innebär att en del av den egna organisationen och produktionen flyttas till ett annat land. *Offshore outsourcing* innebär att man lägger ut delar av produktion till ett annat land och låter en extern entreprenör sköta verksamheten. (Hovlin, 2006)

Den mest drivande faktorn för offshoring är en kostnadsreducering. Tillgång till nya marknader är också en faktor samt tillgång till välutbildad personal för att täcka arbetstoppar eller om det råder brist på kunnig personal i det egna landet. (Boedeker, 2007; Rao, Poole, Raven and Lockwood, 2006)

### **2.4.1 Projekt, verksamhet och uppgifter lämpliga för offshoring**

Kärnkompetensen, som omfattar ett företags unika mänskliga, fysiska, organisatoriska och koordinerade resurser kan inte köpas på någon marknad utan är något ett företag bygger upp under lång tid. Kärnkompetensen är företagets rötter och bör därför undanhållas från offshoring. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Kompetenser och aktiviteter som inte tillhör kärnkompetenser utan som är mer perifera eller av stödjande karaktär kan med fördel tillhandahållas genom offshoring. Perifer verksamhet i ett företag kan vara ett annat företags kärnkompetens. På detta sätt bidrar offshoring till en ökad specialisering och en ökad professionalism genom att alla parter koncentrerar sig på att göra det de är bäst på. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Det finns alltså verksamheter och projekt som passar mer eller mindre bra för offshoring och olika projekt kräver olika typer av ledarskap och koordination. Enligt Mirani (2007) är det projekt med låg komplexitet och klar målsättning som lämpar sig bäst för offshoring. Låg komplexitet behöver dock inte alltid betyda att projektet är lämpligt för offshoring. Projekt med hög komplexitet kan också fungera väl, förutsatt att man är medveten om just komplexiteten (Dossani & Kenney, 2007). En nödvändighet är att analysera alla mindre beståndsdelar i ett projekt för att kunna isolera och undersöka de arbetsuppgifter som döljer sig under ytan på vad som kanske ser ut att vara ett enkelt projekt. Utifrån vilken typ av uppgift som ska läggas ut måste man anpassa koordination och målsättningar (Mirani, 2007).

## 2.4.2 Modeller över organisationsstrukturer inom offshoring

Ett företag kan välja mellan olika organisationsstrukturer för sin offshore-verksamhet. Denna litteraturgranskning har identifierat fem typer av offshore-modeller som också kan delas in i de två grupperna: *offshore insourcing* och *offshore outsourcing* beroende på om man äger resurserna utomlands eller hyr dem. Enligt Bhalla et al. (2008) har det dock på senare tid blivit allt populärare med hybridmodeller där man kan ”äga” personalen men inte lokalerna och tvärtom. Följande fem modeller är de vanligaste som används idag där *free-for-service* och *dedicated offshore centre* är *offshore outsourcing*, den tredje *BOT* är en form av hybrid och *captive modell* och *value center* använder *offshore insourcing*. Dessa är mer eller mindre komplexa och erbjuder olika för- och nackdelar samt påverkar vilken typ av relation man har mellan onshore- och offshoreparterna.

Bhalla et al. (2008) har sammanfattat de fem modellerna och dess potentiella fördelar (tabell 2.1)

Modell	Beskrivning	Potentiella fördelar
<i>Free-for-service</i>	En entreprenör tar en fast eller rörlig kostnad för sina tjänster.	Ingen uppstartskostnad, låg finansiell risk, intern utveckling.
<i>Dedicated Offshore Center</i>	Entreprenören som äger verksamheten tillägnar en del av fastigheten till kunden och driver fastigheten.	Låg uppstartskostnad, kostnadsbesparingar, skalbarhet, undviker politiska begränsningar, utnyttja extern kunskap.
<i>Build-Operate-Transfer (BOT)</i>	Återförsäljaren äger, bygger, och driver fastigheten. (juridiskt, finansiellt m m). Tillsätter personal å kundens vägnar. Kunden ställer kraven och kan överföra egen personal.	Kostnadseffektivitet, skalbarhet, kunskapsöverföring.
<i>Captive Model</i>	Kunden bygger, äger, tillsätter personal och opererar offshore fastigheten	Kunskapen hålls internt, möjligheten att kontrollera kostnader och service nivåer, potential för kontinuerligt fokus på pågående lärande och innovation.
<i>Value Center</i>	Kunder driver fastigheten som en egen inkomstkälla och erbjuder tjänster till andra firmor.	Realiserar intern kompetens, Tillgång till ny marknad och nya inkomstmöjligheter . Potentialen att etablera allianser.

Tabell 2. 1: *Models for offshoring* (Bhalla et al., 2008 s. 325)

Gemensamt för alla modeller är att partnern befinner sig utomlands i förhållande till kundföretaget. Däremot innebär de olika modellerna olika utmaningar och utgångspunkter för relationen.

Valet av modell bör bero på typen och storleken av projekt eller verksamhet, den långsiktiga strategin och ekonomiska faktorer. Vidare gäller det att modellen är i samklang med den egna strategiska och organisatoriska modellen. (Bhalla et al., 2008)

## 2.4.3 Kultur, språk och tidsskillnad

Kultur, språk och tidsskillnad behandlas i litteraturen som tre viktiga och väldigt vanliga faktorer som måste hanteras inom offshoring (Matloff, 2005).

”Det är kulturen som förser oss med de verktyg som krävs för att vi ska kunna strukturera och förstå världen på ett kommunicerbart sätt.” (Bruner, 2002, s.19)

Kulturens uttryck ligger i meningsbildningen genom att man som individ tilldelar vissa meningar till saker och ting och denna meningsbildning utgör en bas för kulturellt utbyte. Utifrån detta drar Bruner (2002) slutsatsen att kunskap och kommunikationen är oskiljaktligt beroende av varandra. Vidare existerar alltid en kulturell kontext kring lärandet och tänkandet som är beroende av de tillgängliga kulturella resurserna (Bruner, 2002). Denna förklaring av kulturens påverkan visar markant vilken vikt kulturen har i alla sammanhang. Forskning har visat att kulturen har stark påverkan på många områden. Alami et al. (2005) visar på dess inverkan på kommunikation och projekthantering. De hänvisar också till tidigare forskning där kulturens påverkan på mänskligt beteende och ledarskap diskuteras. Slutsatser som kan dras är att kulturella skillnader kan tära på samarbetet mellan parterna och bidra till dåliga kommunikationsprocesser (Alami et al., 2005).

Kultur i direkt relation till offshoring tas främst upp som något som försvårar samarbete mellan olika länder. Det finns också stereotypa åsikter som försvårar samarbete. Alami et al. (2005) ger följande exempel:

*” While westerners try to predict and recognise problems, Asians prefer to ignore and delay them.” (s. 57)*

Slutsatsen som dras av Alami et al. (2005) är att projekt som kräver mindre interkulturell förståelse eller som är kulturellt neutrala är de ideala projekten för offshoring.

Matloff (2005) nämner andra exempel på kulturellt och språkligt relaterade problem. Kultur och dialekter påverkar språket och därmed kommunikationen. Missförstånd kan lätt uppstå men kan undvikas genom extremt tydlig och återkommande kommunikation. Tyvärr är detta mycket tidsödande. Vidare finns det olika typer av företagskultur där vissa är grundade på en hierarkalisk struktur som kräver att beslut och kommunikation går via givna kanaler medan andra karakteriseras av en mer organisk och flexibel struktur som ofta främjar diskussioner och innovation.

Till skillnad från kulturområdet där nästan bara negativa effekter nämns tar litteraturen upp både för- och nackdelar med att jobba med en samarbetspartner i en annan tidszon. Fördelen är att det går att kontinuerligt bearbeta en arbetsuppgift men ändå bara utnyttja normala arbetstider. I en välfungerande process kan flera team och företag turas om att arbeta på samma produkt eller tjänst. Samtidigt uppstår det kommunikationsproblem om någon har en fråga eller fundering som berör den andra parten eftersom det tar lång tid att få svar och eftersom det normalt finns få tillfällen till direktkontakt. Svårigheterna med distanskommunikation och möjligheten att utnyttja tidsskillnader gör därför till exempel testning av mjukvara väldigt lämplig för offshoring. (Matloff, 2005)

#### **2.4.4 Dynamik och påverkan inom och mellan företag**

När ett företag bestämmer sig för att använda resurser utomlands kan detta leda till oro bland personalen angående nedskärningar. Hovlin (2006) och Rao et al. (2006) antyder att offshoring snarare leder till fler jobb på hemmaplan än färre då de ekonomiska fördelarna med offshoring gör det möjligt att initiera nya projekt. Typen av jobb ändras dock och kräver i vissa fall omskolning och utformning av nya arbetsprocesser (Hovlin, 2006). Genom att bearbeta och informera alla intressenter inklusive den egna personalen kan man bättre hantera den interna stämningen och allas förhållande till offshoring (Boedeker, 2007).



Ett företag kan också uppleva extern påverkan när man initierar offshoring. Denna påverkan kan härstamma från relationen mellan onshore- och offshoreparterna som enligt Alami et al. (2005) ofta sker genom olika faser (se figur 2.3).



**Figur 2. 3: Behaviour patterns in a Captive Offshoring relationship (Alami et al., 2005 s. 65)**

Alami et al. (2005) anser att ett stort företag kan använda sin dominerande position för att få motparten i ett underlägset förhandlingsläge. Detta kan i sin tur resultera i oralistiska krav på exempelvis tidsramar och servicenivåer samt leda till orimliga arbetsförhållanden. Starten på relationen blir därför att kunden är i en dominerande position och leverantören i en underlägsen position vilket resulterar i identitetsproblem då parterna antar identiteter som de egentligen inte borde eller vill vara.

Om dessa frågor inte behandlas och löses kan kunden också börja agera opportunistiskt för att utnyttja leverantörens underlägsna position. Opportunismen ligger i ett företags natur men blir samtidigt en faktor som måste hanteras.

Opportunism existerar främst i den inledande fasen och kan utvecklas till det bättre eller till det sämre. Vid en försämring övergår opportunismen till girighet där man försöker utnyttja leverantören maximalt. Detta kan leda till försämrad kvalitet på IT-tjänsten som följd av frustration och uppror mot situationen från leverantörens sida. Detta uppror tyder på början på ett rebeliskt beteende där leverantören först är likgiltig till kundens krav. Kommunikation och kulturella frågor och problem blir då väldigt markanta och tydliga, trots att de antagligen funnits där tidigare. Denna likgiltighet är ett naturligt svar på att man varit underkastad och utnyttjad under en längre tid. Klarar man inte att komma bort ifrån dessa negativa beteenden slutar det med att leverantören gör uppror och relationen blir ett misslyckande. (Alami et al., 2005)

Alternativt kan istället en lyckad relation byggas upp av tillit, samarbete och autonomi. Ett första steg skulle vara att ändra relationen från en auktoritär relation till en mer samarbetande relation. Detta går dock inte att åstadkomma utan tillit parterna emellan samtidigt som de också måste känna självständighet och alltså jobba bort från de identitetsproblem och det

beteende som beskrivits ovan. Dessa tre faktorer: tillit, samarbete och autonomi är därför helt beroende av varandra (Alami et al., 2005).

Vid en studie av ett antal företagsfall kunde Vivek, Richey & Dalela (2009) faställa att opportunistiska ofta uppstår i den inledande fasen, speciellt från kundens sida. Detaljerade kontrakt upprättas därför ofta för att mota bort potentiell opportunistisk. Ett fenomen som existerar är dock att kontrakt ej är kompletta och otillräckliga. När företagen väl börjar inse de synergieffekter som relationens kombinerade resurser skapar byggs ett socialt band upp. Man använder tillit som en form av styre (*governance*) för att väga upp kontraktet.

Chatfield and Wanninayaka (2008) beskriver bristen på forskning och undersökningar om risker inom offshoring och IT styre (*IT governance*) för att hantera dessa risker. I kapitel 2.3 presenteras Feeny and Willcocks' (1998, refererad i Chatfield & Wanninayaka, 2008) ramverk (Figur 2.2) för IT styre inom outsourcing. Chatfield and Wanninayaka (2008) har använt denna modell för att analysera risker inom offshoring och har kunnat utöka modellen genom att identifiera tre typer av risker; *Client Risk*, *Inter-firm Relationship Risk* och *Vendor Risk*. De kunde också fastslå att förutom vikten av ledarskap och informerad köpare inom segmentet för *Inter-firm Relationship Risk* så bör det även i kärnan existera en ytterligare hantering av de interorganisationella risker som uppstår vid Offshoring.

*"IT offshoring risks that are unique to IT offshoring practice include inter-firm relationship risks such as greater difficulty in communication, coordination with offshore vendors whose cultures, languages, national law enforcement practices radically differ from those of the client firm"* (Chatfield and Wanninayaka, 2008, s.8)

Figur 2.2 beskriver förhållandet mellan kund, utveckling av mjukvara och leverantören. Denna modell beskriver detta arbetets problemområde väl och den pekar specifikt på vikten av hantering av den interagerande delen (relationen) mellan företag, genom ledarskap och att vara en informerad köpare. Samtidigt föreslår Vivek et al. (2009) att offshore parter borde investera utifrån en långsiktig strategi med en konstant utvidning av värdeökning av relationen. En lyckad långsiktig relation bygger på dynamiska tillvägagångssätt för att styra, dela kunskap och skapa tillit.

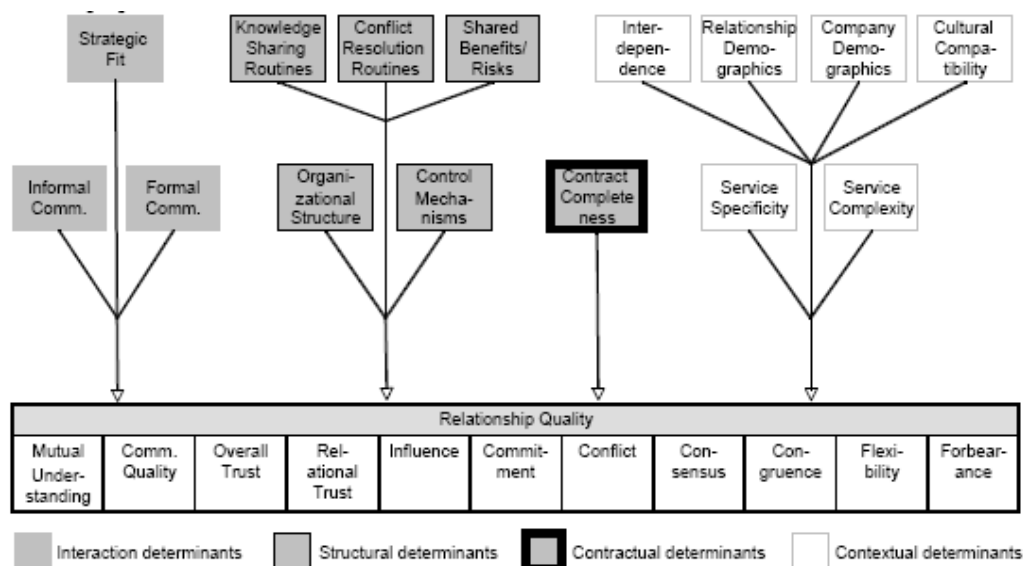
I linje med ovanstående resonemang presenteras en modell (Figur 2.4) som fokuserar just på denna inter-organisationella relation och vad som påverkar den.

## **2.5 Konceptuell modell för relationskvalitet vid outsourcing**

Litteraturen har hittills tittat närmare på tre områden nämligen; distribuerade projekt, outsourcing och offshoring. Avsnittet distribuerade projekt presenterar viktiga faktorer för att samarbeta över stora avstånd och virtuellt. Kapitlet om outsourcing presenterar typer och risker inom outsourcing samtidigt som den relation som uppstår mellan kund och leverantör, i samspel med IT utveckling, etableras. Kapitlet presenterade sedan offshoring och dess innebörd, som en vidareutveckling av outsourcing. Med dessa tre områden som grund hoppas jag att en bra bild har skapats över vad det innebär att jobba med utveckling av IT på distans, med en leverantör som är i ett annat land. Detta kapitel tar nu ett starkare fokus på den offshore-relation som uppstår och agerar utifrån dessa tre områden.

I en artikel från 2008 har Blumenberg et al. konstruerat en modell för att klargöra de dimensioner som bygger upp en välfungerande relation och de determinanter som påverkar relationen. Då offshoring kan ses som en form av utökad outsourcing presenteras denna

modell (Figur 2.4) som en referensmall och ett utvärderingsverktyg. Modellen baserar sig på en sammanställning av en mycket omfattande litteraturgenomgång och utgör därför en välbaserad teoretisk grund att bygga vidare på. Blumenberg et al. (2008) förklarar dock att modellen är en förenklad modell där direkta samband mellan vissa determinanter och konstruktörer för relationskvalitet inte påvisas. Modellen är också endast ett förslag utifrån litteratur som skaparna sedan som avsikt att testa. Trots detta kvarstår det faktum att den bygger på en omfattande litteraturgranskning samtidigt som det är intressant att använda den då den just endast är ett första, men välgrundat, förslag.



Figur 2. 4: *Conceptual Modell for Relational Quality* (Blumenberg et al., 2008 s. 4)

Figur 2.4 visar att kvaliteten i en relation kan beskrivas med elva dimensioner. Kvaliteten på relationen påverkas av determinanter. Dessa determinanter har Blumenberg et al. (2008) delat upp på fyra fokusområden vilka påverkar en eller flera dimensioner av relationskvaliten, det framgår dock inte av modellen hur många eller vilka dimensioner som påverkas.

### 2.5.1 Elva dimensionerna av en kvalitativ relation

Modellen beskriver hur relationskvalitet kan beskrivas av elva dimensioner. Tio av dessa påverkar relationen positivt. Den elfte, *Conflict*, har negativ inverkan och bör därför undvikas, dock kan konflikter medföra vissa fördelar vilket diskuteras senare. Nedan ges kortfattade förklaringar av varje dimension utifrån Blumenberg et al. (2008).

#### *Mutual understanding*

Syftar på den gemensamma överenskommelse som existerar. Denna överenskommelse uppstår från målsättningar, policy och förhållningssätt.

#### *Communication quality*

Kvaliteten på kommunikationen påverkas av effektiviteten i informationsutbytet.

#### *Overall trust*

Här avses det grundläggande förtroendet för partners kompetens och förmåga att leverera det som efterfrågats och efter de krav som ställts.

*Relational trust*

Tron på att den andra parten agerar och tar beslut som resulterar i positiva effekter. En hög tillit på relationen skapar förtroende och man antar att företaget inte tar oväntade beslut som resulterar i negativa effekter.

*Influence*

Refererar till det positiva inflytande parterna har på varandra och den kunskapsöverföring som då uppstår.

*Commitment*

Refererar till den hängivenhet som parterna visar i en relation.

*Conflict*

Representerar nivån av de konflikter som uppstår. Denna dimension påverkar oftast relationen negativt, speciellt vid höga nivåer.

*Consensus*

Nivån på de generella överenskommelserna som slutits mellan parterna.

*Congruence*

De underförstådda generella överenskommelser som berör relationen och dess relaterade aktiviteter. Congruence kan också beskrivas som vikten att förstå varandras synpunkter.

*Flexibility*

Förmågan att anpassa sig efter externa eller interna förändringar.

*Forbearance*

Att avstå från vissa beteenden som inte är i båda parternas intresse.

## 2.5.2 Determinanter

De olika dimensionerna påverkas av determinanter som av Blumenberg et al. (2008) delas upp i:

1. *Interaction determinants*
2. *Structural determinants*
3. *Contractual determinants*
4. *Contextual determinants*

*Interaction determinants*

Interaktions-determinanter är interpersonella mekanismer för utbyte av information och kunskap inom och mellan parterna. Blumenberg et al. (2008) tar upp tre sorters interaktionsdeterminanter: *formal communication*, *informal communication* och *strategic fit*. Formell kommunikation syftar på hur information officiellt behandlas och överförs. Informell kommunikation är den kommunikation som uppstår utanför den officiella kommunikationen till exempel spontana samtal och middagsträffar. Den tredje, *strategic fit*, syftar på nivån av uppfyllda regler och procedurer som fastställts i kontraktet och verkställs inom den egna firman. För att ett beslut ska kunna genomföras på ett lyckat sätt krävs det rutiner för att överföra beslutet från en strategisk nivå till en operationell nivå. *Strategic fit* innebär i denna modell att om de anställda i båda parterna vet om syftet och motiveringen med outsourcing-

relationen, dess mål och beteendemönster, så kommer de påverka relationen genom effektivare kommunikation och tillit.

#### *Structural determinants*

De strukturella determinanterna handlar om hur rutiner och strukturer påverkar relationen. De strukturella determinanterna är: *knowledge sharing routines, conflict resolution routines, shared benefits and risks, organizational structure* och *control mechanisms*.

*Knowledge sharing routines* syftar på hur kunskap överförs genom till exempel utbildning och kunskapsdatabaser. *Conflict resolution routines* är de aktiviteter som behandlar konfliktlösning. Både människor och verktyg kan användas för att styra, stödja och främja projektet. Dessa *Organizational structures* påverkar således relationen. Exempel på dessa är specialiserade koordinatörer och projekthanteringssystem. *Control mechanisms* är utvärderingsrapporter och andra instrument för att övervaka relationen. *Shared benefits and risk* refererar till en tidigare definierad nivå av risker och möjligheter.

#### *Contractual determinants*

Den enda kontraktuella determinanten är: *Contract completeness*. Den berör det som bestäms i kontraktet och som i sin tur påverkar relationen.

#### *Contextual determinants*

De kontextuella determinanterna är: *service specificity, service complexity, interdependence, cultural compatibility, relationship demographics* och *company demographics*.

*Service specificity* och *service complexity* handlar om hur specifik och standardiserad samt hur komplex den servicen är som ska utföras. Till exempel medför beslutet att outsourca hanteringen av ens IT infrastruktur mindre komplexitet jämfört med ett projekt för utveckling av ett kundanpassat internt kommunikationssystem. *Interdependence* syftar på hur samankopplade parterna är och till vilken utsträckning deras uppträdande, beslut, mål, strategi etc. påverkar den andra parten. Om de två parterna är mycket beroende av varandra – *high interdependence* krävs det ännu mer skicklighet och tillgångar för att hantera relationen. *Cultural compatibility* refererar till företagskultur och hur denna kultur passar med det andra företaget. *Company demographics* och *relationship demographics* syftar på kompatibiliteten mellan företagets storlek, strategi och finanser etc. samt längden på relationen e.g. kontraktets varaktighet. .

Denna modell som är framtagen från litteratur om outsourcing ger en bra förståelse för den bredd och de faktorer som existerar inom ett samarbete. I följande kapitel (kap; 2,6, 2.7, 2.8) presenteras områden och faktorer för samarbete inom offshoring för att vidare belysa område två, tre och fyra i min frågeställning.

## **2.6 Samarbete och koordination inom offshoring**

I litteraturen återkommer en viktig aspekt inom offshoring: samarbete och koordination. Determinanten *interdependence* beskriver ett beroende parterna emellan (Blumenberg et al., 2008) och Mirani (2007) beskriver denna koppling mellan kund och leverantör, som ett naturligt beroende mellan onshore och offshore parterna. Vidare menar Mirani (2007) att utveckling av mjukvara offshore är kritiskt beroende av att man hanterar detta mer eller mindre starka beroendet av varandra.

Andres och Zmud (2001) presenterar en model som föreslår att framgången och produktiviteten i ett projekt för design, programmering och utveckling av mjukvara, bygger på en kombination av tre områden; *Task Interdependency*, *Goal Conflict* och *Coordination Strategy*.

*Task Interdependency* syftar på uppiftens komplexitet och hur vida det är möjligt att avgränsa delar av uppgiften för att minska kopplingar och beroenden för att lättare kunna hantera uppgiften som en helhet.

*Goal conflict* kan sammanfattas som konflikter som uppstår över syftet och målet med projektet. Blumenberg et al. (2008) tar upp konflikter som en dimension med negativ inverkan på relationen. Duarte & Snyder (1999) beskriver dock en annan aspekt av konflikter som en mer naturlig process som kan påverka en grupp negativt men kan också leda till stora framsteg genom att problem tas upp och diskuteras.

*Coordination strategy* är valet av koordinations och samarbetsmetod som utgår utifrån de två polerna mekanisk och organisk koordination. Mirani (2007) menar på att dessa tre faktorer i figur 2.5 även blir av stor vikt vid offshore relationer. Däremot fokuserar Mirani (2007) främst sitt arbete på relationen mellan *Coordination Strategy* och *Task Interdependency*.

Mirani (2007) menar att en uppgift som är väldigt integrerad med andra processer och kräver samarbete mellan olika grupper och avdelningar har betydligt högre komplexitet än en uppgift som kräver lågt samarbete mellan kund och leverantör och är väl avskild från andra processer. Det är känt att en uppgift med hög nivå av koppling till andra processer (interdependens) skapar kommunikationssvårigheter och minskar produktiviteten. (Mirani, 2007)

”...under conditions of high task interdependence and complexity such teams can only be effective if their communication mechanisms keep up, both in terms of interactions as well as their richness and level of decision processes.” (Mirani, 2007 s. 229)

Mirani (2007) menar att det finns två typer av koordinationsstrategier. *Procedural coordination* och *contractual coordination*. *Contractual coordination* inriktar sig mer på mekaniska processer och det faktiska kontraktet medan *procedural coordination* fokuserar på mer organiska processer och är sammankopplat med ett mer psykologiskt kontrakt.

Psykologiska kontrakt definieras av Rousseau and Parks (1994, refererad i Shaila and Bruce, 2005) som; ”an individual’s beliefs regarding terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that person and another party” (s. 153)

Det psykologiska kontraktet påverkar relationen som pågår efter att ett formellt kontrakt har slutits. Psykologiska kontrakt syftar på många av de fokusområden som nämnts tidigare i model 2.4 som t.ex. underförstådda och gemensamma målsättningar och åtaganden. (Shaila & Bruce, 2005)

*Procedural coordination* inriktar sig alltså på de dagliga aktiviteterna, dynamiska samarbeten, utbyte av information och annat som inte specifikt står i kontraktet. Enligt Mirani (2007) lämpar sig *procedural coordination* bättre vid hög task interdependency.

*Procedural coordination* som inriktar sig på processer består i sin tur av två strategier. Den första består i att man specifikt delar upp uppgiften i väl avgränsade delar. Indelning och

specificering minskar uppgiftens beroende av andra processer och minskar således dess utspridning och behovet av samarbetet eg. mellan olika avdelningar och arbetslag. Den andra strategin utgår ifrån att tillämpa integrerande mekanismer för att öka kommunikationen och samarbetet. (Mirani, 2007)

Mirani (2007) fann ett klart samband mellan typen av projekt och den mest lämpliga koordinationsstrategin.

*“It was found that high task complexity combined with mechanistic structures actually reduced effectiveness. Likewise, bureaucratic structures were found to be more appropriate for tasks of low complexity, and interpersonal structures for tasks of high complexity.”* (Mirani, 2007 s. 218)

Som tidigare nämnts använder sig företag av olika strategier för olika projekt. Enligt Mirani (2007) kan man främst tillämpa organiska eller mekaniska strategier för att samordna arbetet. Mekaniska strategier lämpar sig bäst på projekt med låg komplexitet och arbetsprocesser som har lågt behov av samarbete mellan företaget och kunden samt mellan olika avdelningar. Vid projekt med högre komplexitet så är det viktigt med organiska och mindre informella strukturer för att öka samarbetet. Studien gjord av Mirani (2007) visar att ju mer organisk struktur som användes desto effektivare jobbar man. Kommunikationen i alla projekt är av stor betydelse och ofta minskar produktkvaliteten i projekt med högre komplexitet på grund av bristande kommunikation då vikten av kvalitativ kommunikation ökar med komplexiteten. (Mirani, 2007)

## **2.7 Kommunikation och IT verktyg för kommunikation**

Kommunikationen har en vital roll i alla projekt (Thomas & Bostrom, 2008). Som tidigare nämnts är teknologiska hjälpmedel grundläggande för distribuerade projekt och används omfattande inom offshoring. Nedan presenteras fakta om kommunikationens roll i ett projekt. Vidare kopplas sedan kommunikationen till de IT verktyg som existerar och hur de påverkar människor och projektet.

### **2.7.1 Typer, processer och kommunikationsteorier**

Kommunikation - *”Social samverkan med hjälp av meddelanden”* (Fiske, 2004 s. 12)

Kommunikation innefattar väldigt mycket mer områden än endast det verbala språket. Vid kommunikation förmedlar kroppsspråket mycket information och så mycket som 70% kan gå förlorad vid ej direkt kommunikation, ansikte mot ansikte (Brown, Huettner & James-Tanny, 2007). I linje med det som presenterats om kultur i kapitel 2.4.3 så påverkar kulturen också kommunikationen och hur meddelanden tolkas. Kultur är något som är integrerad i kommunikationen och utan kommunikation så skulle inte kulturen existera. De är således sammankopplade. (Fiske, 2004) Kommunikation på distans och över kulturella gränser blir således väldigt komplicerad med stor risk för missuppfattningar och parter får svårt att förmedla tillräcklig information.

Aaron Antonovsky's KASAM modell (refererad i Enquist, 2005) beskriver en annan dimension av kommunikation. Den beskriver hur de tre delkomponenterna: begriplighet, hanterbarhet och mening påverkar människor i kommunikationssammanhang. Har man höga värden på varje förstår personen i fråga orsaken och verkan av meddelandet – begripligheten. Hon har också verktygen till hands för att åstadkomma en förändring – hanterbarhet. Personen i fråga känner också en mening med sin roll och tillvaro. Enquist (2005) menar att denna,

delvis psykologiska och existentiella modell skapar förutsättningarna för att man själv ska kunna öka sin kommunikativa förmåga samt att kommunicera på ett medvetet sätt. Lo och Lie (2008) beskriver också vikten av att känna sig delaktig och ha möjligheten att påverka kommunikationen, processerna och projektnivån.

Typen av uppgift påverkar också kommunikationen. Det finns företagsfall som visar att företag stundtals jobbar med olika standards och mekaniska processer för att få ner kommunikationen mellan företag och kund samt mellan olika avdelningar. Det görs för att få ner kommunikationskostnader, hålla sig till de specifikationer som finns och effektivisera arbetet. I andra sammanhang jobbar företag med att öka kommunikationen och samarbetet för bättre kvalitet på produkterna och tjänsterna. (Alami et al., 2008)

### 2.7.2 Kommunikationsverktyg

Kommunikationsteknologi erbjuder allt fler möjligheter till att kommunicera på olika sätt och samtidigt verktyg för rikare informationsflöde (Lo & Lie, 2008). Samtidigt existerar inte mycket litteratur om användandet av IT verktyg inom just offshoring där det hade varit av intresse att se vad för typ av verktyg som används och hur väl de fungerar. Istället existerar det lite mer litteratur inom främst distribuerade projekt och de verktyg som används där och förslag på kommunikationsverktyg.

I alla situationer existerar verktyg för *Synchronous* och *Asynchronous* kommunikation. Inom distribuerade projekt är exempel på verktyg för *Synchronous* kommunikation, att man kommunicerar samtidigt t.ex. videokonferanser, möten online och telefonsamtal. *Asynchronous* kommunikation, att man kommunicerar vid olika tillfällen, förs då istället genom e-mails, röst meddelanden, fax, skrift etc. (Denny, Mani, Nadella, Swaminathan & Samdal, 2008)

Framträdandet av allt mer sociala verktyg och konceptet web 2.0 har skapat ytterligare möjligheter, verktyg och forum för främst kunskapspridning och kommunikation. Web 2.0, som är ett namn för socialt skapande och distribuerande av information, inkluderar sådana verktyg som Wikis, RSS, bloggning, podcasting, strömmande media, taggning och mjukvara för socialt nätverkande. Dessa verktyg har dock inte tagit fart och fått något större genomslag inom organisationer och företag med endast mindre ökning sen 2006. (Foster, 2008)

Det finns således ett väldigt stort utbud av olika verktyg för både samtidig och ej samtidig kommunikation. Det blir därför mer intressant att se på hur man vet att dessa verktyg bidrar istället för att rada upp olika verktyg.

Teknologi kan både sänka och förstöra existerande barriärer som hämmar kommunikation, koordination, engagemang, innovation och de flesta områden som existerar i ett projekt. Likaså kan tekniska verktyg i sig försvåra samarbetet och kommunikation och på så sätt bli ett hinder i sig (Pare och Dube, 1999). Enligt Pare och Dube (1999) kan man utvärdera ett teknologiskt verktyg utifrån två primära faktorer: *Social Presence* och *Information Richness*. Dessa två faktorer speglar hur människor förhåller sig och kan få användning av verktyget. Genom att analysera dessa faktorer kan man minska risken att verktyget hämmar projektet.

*Social Presence* syftar på hur användare känner sig social och känslösamt sammankopplade med andra användare och *Information Richness* syftar på den mängd av information som kan skickas via ett kommunikationsmedium (Purdy and Nye, 2000 i Lo & Lie, 2008 s.147).



Rikare information baserar sig på ett antal olika faktorer, så som mängden information som når över eg. röst, handgester, kroppsspråk etc. Direkt feedback, språk variation och personlig anpassning eg. möjligheten att kommunicera känslor etc. påverkar också hur rik informationen är. (Lo & Lie, 2008)

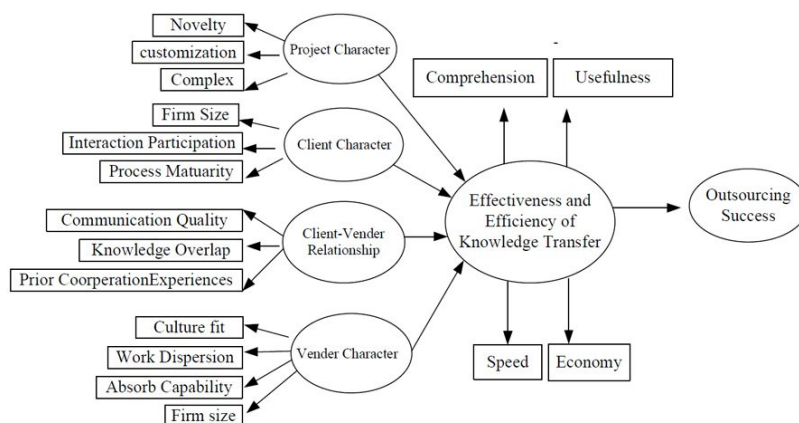
Vidare har Lo och Lie (2008) kommit fram till att uppgifter med hög komplexitet, dynamiska förhållanden och flexibla mål också påverkar valet av kommunikationsverktyg. Vid sådana uppgifter väljer projektmedlemmarna som arbetar med uppgiften främst verktyg som kommunicerar rikligt med information.

## 2.8 Kunskapsöverföring & Kvalitet

” Knowledge transfer is known to be one of the principal reasons for failures in the first few years of offshoring, regardless of whether one is dealing with offshoring by outsourcing or offshoring inside the firm” (de Vrij & Helms, 2006, s. 1)

Kunskapsöverföringen inom en offshore-relation är en viktig faktor både initialt, där det alltid finns någon form av inlärningskurva, men också under hela relationen (Overby, 2007; de Vrij & Helms, 2006). Det gäller för alla parter att försäkra och fokusera på att absorbera kunskap för att inte fastna i ett visst läge, inte hänga med i den konstanta utvecklingen och klättra högre upp i näringskedjan. Ett stort problem inom offshoring har varit att inte tillräckligt med kunskap har utbyttts om den långsiktiga strategin hos kunden, vilket har resulterat i att leverantören inte har kunnat agera innovativt och leverera ”high-value services”. (Yun, 2009)

Yun (2009) beskriver den befintliga litteraturen inom kunskapsöverföring som omfattande men väldigt fokuserad på kunden och inte på båda parter i en offshore-relation. Litteraturen har inte heller fokuserat på processerna för kunskapsöverföring och har därför inte lyckats identifiera nyckelfaktorer för lyckad kunskapsöverföring. Yun (2009) har försökt identifiera ett antal av dessa nyckelfaktorer som kan relateras till effektiv kunskapsöverföring. Dessa faktorer inkluderar karaktären på projektet, kundens karaktärsdrag, relationen mellan kund och leverantör och leverantörens karaktärsdrag (se figur 2.5). Ett projekt som kräver mycket motivering och resurser kommer att påverka snabbheten och omfånget av kunskapsöverföringen. Vidare existerar faktorer i figur 2.5, så som *firm size*, *communication quality*, *cultural fit* etc., som har nämnts i tidigare kapitel. En närmare förklaring av figure 2.6 är därför inte nödvändig då det dels är främst en översiktlig karta över kunskapsöverföring samtidigt som många faktorer redan presenterats fast i andra sammanhang.



Figur 2. 5: Key factors for effectiveness and efficiency of knowledge transfer in ISD offshore outsourcing project (Yun, 2009, s. 490)

Träning, jobbskuggning och integrerande projekt är exempel på aktiviteter för att minska kunskapsgapet mellan parterna. En annan klyfta som kan skillja parterna åt är de metoder och standards som företaget använder. Yun (2009) och Overby (2007) nämner kopplingar mellan kunskapsöverföring och kvalitet genom metoden CMM. CMM är en av de vanligaste modellerna i IT utvecklande företag offshore (Wang, Court, Ross, Staples, King & Dorling, 1997). CMM garanterar inte ett kvalitativt resultat men visar på att offshore-företag har kunskapen, processerna och resurserna som krävs för att leverera kvalitativa resultat.

CMM fokuserar på att ge ett ramverk för att utveckla processen och därmed få en bättre produkt. CMM metod innehåller fem steg av utveckling med fokusering på organisation, projektledning och processhantering. Ett företag måste uppfylla alla kriterierna i det första steget för att kunna röra sig uppåt (Wang et al., 1997). Undersökningar visar på att en högre CMM-nivå hänger samman med färre defekter i mjukvaran levererad. Den samlade erfarenheten hos en CMM level 5 leverantör är också en faktor samtidigt som det kan uppstå problem i samarbetet med t.ex. ett företag med CMM level 2. Detta företag har inte den interna disciplinen att ta till vara på de fördelar som de standardiserade rutinerna hos leverantören på nivå 5. (King, 2003) Detta problem illustrerar just detta gap som metoder och standards kan skapa och just detta fall benämns som ”*The CMM gap*” (Overby, 2007).

## **2.9 Sammanfattning av litteraturgranskningen**

Litteraturen har identifierat ett antal enkla förslag på grundläggande faktorer för en lyckad relation. Att tänka långsiktigt och förmedla sin strategi och sin kunskap till sin partner kan sammanfattas som ett bra första steg. Samtidigt gäller det att inte ha för stort fokus på kostnadsbesparingar utan våga investera i relationen. Vidare handlar mycket av litteraturen om utomstående faktorer så som olika fördelar och nackdelar med vissa modeller, kultur, lämpliga typer av uppgifter för offshoring etc. Man kan sammanfatta dessa bitar som den kontext som offshoring relationen befinner sig i.

Inom kontexten hamnar också de organisatoriska faktorer som påverkar. De två huvudområdena som beskrivits är outsourcing och offshoring där upplägget och tillvägagångssätt som företaget valt påverkar samarbetet på ett statiskt sätt då olika upplägg – BPO, projekt, *insourcing*, *outsourcing* ger olika strukturer och kontext som kan vara svåra att ändra på. Andra faktorer som påverkar kontexten är språk, kultur och tidzoner. Kultur återfinns enligt Bruner (2002) i alla sociala kontexter och inte bara inom offshoring, dess vikt och påverkan är oavsett av stor betydelse.

Mirani (2007) belyser också vikten av anpassning beroende på typen av projekt. Projekttyp och uppgiftens komplexitet påverkar därför även de kontexten. Karaktären på projektet och dess komplexitet har belysts vid ett flertal tillfällen och ordet *Interdependence* blir centralt i sammanhanget. Litteraturgranskningen förklarar att projektetskomplexitet påverkar;

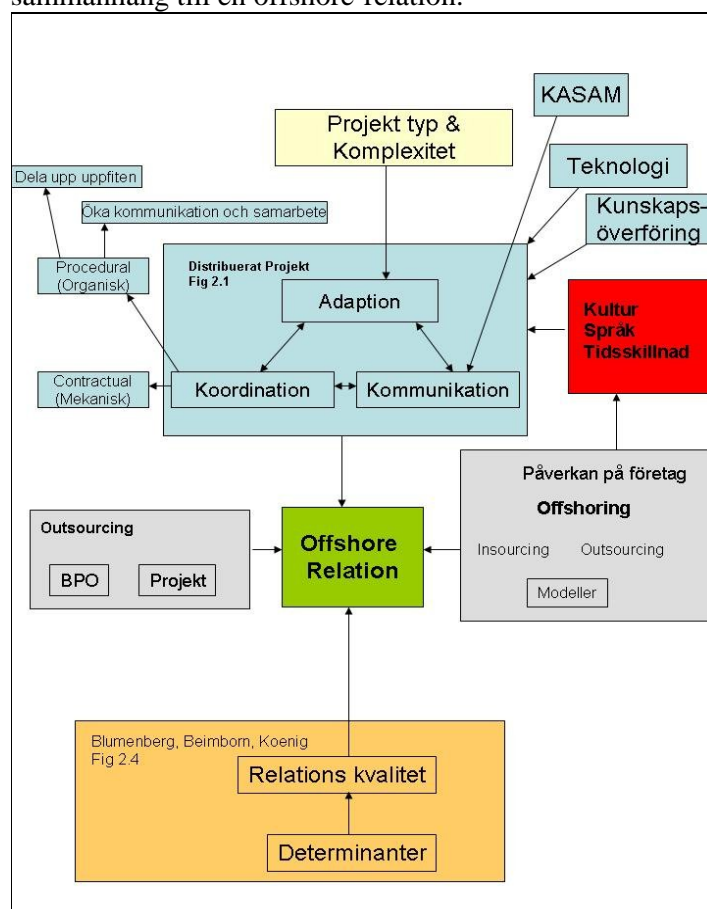
- Koordination (kap 2.6)
- Kommunikation (kap 2.7.1)
- Kommunikationsverktyg (kap 2.7.2)

Ovanstående områden, förutom avstånd och tidzoner, representeras väl i de sex kontextuella determinanterna i modell 2.3 – *Conceptual Model for Reltional Quality* av Blumenberg et al. (2008).

Utanför de kontextuella områden som beskrivs har litteraturgranskningen tagit avstamp inom de distribuerade projekten och den teori som har etablerats där (kap 2.2). Där beskrevs koordination, kommunikation och adaption som grundpelare för lyckade projekt. Dessa områden har sedan diskuterats specifikt eller återkommit i olika avsnitt av kapitel två. Qureshi et al. (2006) beskrev sambandet mellan koordination och kommunikation som så att koordination lägger strukturen för effektiv kommunikation genom att skapa tillfällen och dem rätta verktygen medan effektiv kommunikation leder till ökad precision i koordinationen. Detta samspel kan delas upp i de två områdena struktur och interaktion som Blumenberg et al. (2008) presenterar.

Koordination och kommunikation har därför fått en central roll genom litteraturgranskningen utöver alla de andra områden som presenterats inom detta komplexa område. Ett område där allt ifrån värdegrunder, olika faser för en offshore-relation, kontextuella faktorer, kontrakt och konflikter etc. har nämnts då de påverkar offshore-relationen. Kunskapsöverföring och kvalitet har också belysts som ett nyckelområde där modell 2.6 presenterar vilka nyckelfaktorer som påverkar kunskapsöverföringen. Det som är intressant är dess likhet till modell 2.4 där faktorer som storlek på kund och leverantör, kulturell anpassning etc också existerar. Man kan därför ytterligare etablera vikten av att ha en bra förståelse för de faktorer som påverkar då de återkommer i flera sammanhang.

Då kapitel 2 har presenterat ett antal olika områden har även en grafisk sammanfattning (figur 2.7) konstruerats för att tydligare belysa de områden som presenterats och dess potentiella sammanhang till en offshore-relation.



Figur 2. 6 Sammanfattning av kapitel 2 (Egen bearbetning)

### 3. Metod

*Detta kapitel redogör för de tillvägagångssätt och metoder som använts i detta arbete. Kapitlet redogör hur teori har samlats, intervjuerna genomförts och hur resultatet från dessa intervjuer har analyserats.*

#### 3.1 Tillvägagångssätt

Syftet med mitt arbete skapa en förståelse för faktorer i ett offshore-samarbete. För att uppnå syftet med detta arbete, har först en referensram formulerats utifrån tidigare forskning och teori. Utifrån denna referensram har en övergripande intervjumall för expertintervjuerna skapats. Syftet med expertintervjuerna var i sin tur att resultera i en fördjupning, förkastning eller nyansering av den konceptuella förståelsen arbetet presenterar utifrån litteraturen genom att undersöka vad yrkesverksamma personer med erfarenhet av offshore-projekt anser vara nyckeln till ett väl fungerande samarbete mellan parterna i de skilda länderna.

Uppsatsen är utifrån detta uppdelad i fem huvuddelar; problemformulering och syfte, teori, empiriskt material samt diskussion och slutsats. Syftet med detta upplägg är ett försök att leda läsaren genom ett komplext område steg för steg.

#### 3.2 Kvalitativ metod

Arbetet baserar sig därför på en explorativ problemställning och en kvalitativ metod med mål att skapa en förståelse för ett problem.

Jacobsen (2002) diskuterar frågan hur man ska förstå sociala fenomen genom att undersöka individer. Ett holistiskt och individualistiskt perspektiv existerar där den holistiska ansatsen ser på det komplexa samspelet mellan enskilda individer och dess kontext ofta genom observation i naturlig miljö. Den individualistiska ansatsen analyserar komplexa fenomen så som organisationer utifrån en aggregering av olika individers åsikter genom experiment eller stickprov. Inställningen till individen i detta arbete utgår ifrån att ett antal stickprover i form av flera individers expertåsikter som tillsammans kan beskriva situationen så som dem har lärt sig att se den. Däremot kan det krävas att informanterna via exempel och grundliga frågor ställs i situationer och exempel för att få kvalitativa svar. Frågorna kan ge upphov till en mindre risk att påverka informanternas svar genom att inte hålla distansen. Det perfekta metodupplägget anses vara ett upplägg som inte påverkar situationen eller individen alls, däremot hävdas det att detta inte är möjligt utan man lämnar alltid spår och utsätter personen och situationen för påverkan (Jacobsen, 2002). Utifrån detta tar undersökningen större vikt på att få kvalitativa svar snarare än att riskera en mindre påverkan på svaret.

För att säkerställa och presentera kvaliteten i arbetet används fem kriterier hämtade utifrån den förståelsebaserade metoden. Oates (2005) beskriver denna, på engelska *interpretive method*, som en passande metod för att undersöka och förklara hur alla faktorer i en speciell kontext är relaterade och sammankopplade.

Lincoln & Guba (1985, refererade i Oates, 2005, s.294) har satt upp fem kriterier för bedömning av den förståelsebaserade metoden. Dessa kriterier ligger som grund för arbetet för att säkra dess kvalitet.

Kriterierna är;

***Trustworthiness – Hur mycket kan läsaren lita på detta arbete?***

Arbetet kommer att sikta på att skapa tillit genom en extensiv litteraturgranskning och expertintervjuer som grund för en utförlig presentation och diskussion.

***Confirmability – Har läsaren fått tillräckligt med information för att se att resultatet härstammar utifrån data och erfarenheter?***

Genom att presentera en klar röd tråd från litteratur till empiri och sedan till resultatet ska detta arbete ge läsaren den information som behövs för att förstå resonemanget och slutsatsen.

***Dependability – Hur väl är undersökningsprocessen dokumenterad?***

Genom noggranna referenser, bifogade transkriberingar och väl beskriven metod ska undersökningsprocessen bli tydlig. Det ska gå att följa processen och till stora delar replikera den.

***Credibility – Är undersökningen utförd på sådant sätt att undersökningsämnet är identifierat och förklarat så att resultaten är trovärdiga.***

Genom noggrann källkritik och utförliga beskrivningar av informanterna och dess situation ska ge läsaren den information som behövs för att hon i sin tur ska kunna vara källkritisk.

***Transferability – kan resultatet bli överfört till en annan situation?***

Syftet med arbetet är att skapa en förståelse för relationer inom offshoring vilket i sin tur kan nyansera den teori och bild som existerar. Målet är också att denna teori sedan kan underlätta samarbetet i verkliga situationer men inte att skapa en ultimata modell för offshoring som sedan kan appliceras.

### **3.3 Litteraturstudie**

Litteraturen som användes bestod av vetenskapliga artiklar och böcker. Databasen LOVISA användes för att hitta relevanta böcker på olika bibliotek och institutioner runt om i Sverige. Artiklarna hittades genom Lunds Universitets databas för vetenskapliga artiklar – ELIN. Den samlade litteratur bestod till största del av artiklar

Från början var det kurslitteratur och tidningsartiklar som öppnade intresset för ämnet offshoring. Den allmänna beskrivningen av offshoring, som ett nytt och användbart område, återkommer ofta i kurslitteratur utan att gå in på djupet om vad ämnet egentligen består av. Samtidigt cirkulerade diskuterande artiklar angående den framtida potentialen inom offshoring vilket skapade ett intresse för att undersöka området närmare. Denna mer grundläggande läsning inkluderades inte i detta arbete men existerade ändå som en bakomliggande faktor till problemområdet.

Litteraturen inom offshoring var omfattande speciellt när det kommer till att analysera problem, modeller, välja land, partner och potentiella kostnadsbesparingar etc. Ett av de områden som litteraturen anses fokuserat lite på är samarbetet mellan de deltagande parterna för att uppnå önskad kvalitet och resultat. Utifrån en första överskådlig literaturgenomgång var det denna avsaknad som lade grunden till problemområdet. Litteraturstudien fokuserades

därför på ett relationsbyggande perspektiv för att se på vad som tidigare publicerats om dynamiken mellan offshore-parter.

### **3.4 Intervjuer**

I enlighet med syftet så är målet med intervjuerna i detta arbete att informanterna själva ska berätta om erfarenheter från offshoring. Detta går i linje med den förståelsebaserade undersökningsmetoden där kvalitativa undersökningar passar bäst då man vill generera ord, metaforer, kontexter och situationer de beskriver (Oates 2005). Jacobsen (2002) beskriver tre metoder för datainsamling. Den individuella öppna intervjun, gruppintervjun och dokumentundersökning. Både öppna individuella intervjuer och gruppintervjuer skulle passa syftet och fungera för att skapa en nyanserad bild av offshoresamarbete där individuella intervjuer kan ge enklare och rakare svar medan gruppintervjuer kan ge mer diskussion och eventuellt motsättningar.

Resultatet blev dock att endast öppna individuella expertintervjuer genomfördes då det inte gick att få till stånd en grupp som var tillgänglig och verksamma inom området. Däremot genomfördes flera intervjuer (5 st) för att skapa tillräckligt med material för att hitta likheter och eventuella motsättningar. Undersökningen genomfördes med intervjuer i semistrukturerad form utifrån den intervjumall som skapades i kapitel 2.9. Semistrukturerade intervjuer ger intervjupersonen frihet att utforma sina svar på eget sätt och inbjuder till utförliga svar (Jacobsen, 2002).

LeCompte and Goetz (1982) citerad i Seale (1999) argumenterar för att validitet (att empirin är giltig och relevant) och reabilitet (att empirin är tillförlitlig och trovärdig) är viktigt för alla sociala undersökningar. Däremot existerar olika tekniker och både Jacobsen (2002) och Seale (1999) presenterar deras och andras åsikter om huruvida idéerna kring reabilitet och validitet hör hemma i en icke positivistisk undersökningsmetod. Empirin i detta arbete är först och främst kvalitativ och både frågorna och svaren är utsatta för en subjektiv bedömning. Detta arbete grundar sig dock på en bred litteraturundersökning samt ett antal expertintervjuer samtidigt som informanternas bakgrund och dess svar är väldokumenterade och formar därför ett hållbart resultat.

Litteraturstudien presenterar många modeller som försök att konceptualisera verkligheten. Trots detta görs ett försök att se bortom dessa teorier och fokusera på de teorier och strukturer människor använder i vardagliga livet vilket är viktigt enligt Seale (1999).

Fyra av de fem intervjuerna genomfördes genom inspelade personliga intervjuer. Alla informanter informerades om detta och att det finns möjlighet att vara anonym vilket ingen av informanterna ansåg nödvändigt. Den femte intervjun fick uotsod genom ett spontant samtal med Peter Arvidsson i samband med en annan intervju. Detta resulterade sedan i att Peter Arvidsson skrev ner sina svar och tankegångar i ett efterfrågat email. Jag följde även upp intervjun med Craig Scott genom frågor via email.

### 3.4.1 Intervjumall

Utifrån den litteratur som presenterats i kapitel 2 har förslag på intervjufrågor utarbetats som torde vara lämpliga att ha som riktlinjer för intervjuerna (se bilaga 1). Målet med intervjuerna är dock att subjekten själva ska få berätta om egna åsikter och erfarenheter. Frågorna är därför främst framtagna som en mall för de ämnen som bör diskuteras, inte specifika frågor. Mallen är kopplad till litteraturen genom att frågorna täcker kontexten som företaget använder offshoring inom, diskuterar kontrakt, vilka strukturer som existerar och hur man interagerar i en offshorerelation.

### 3.4.2 Bearbetning av resultatet

Utifrån litteraturen identifierades ett antal områden som berör samarbetet i ett offshoreprojekt. Med utgångspunkt från dessa områden utfördes semistrukturerade expertintervjuer hos företag för att se vilka steg de vidtar för att säkerhetsställa ett välfungerande samarbete.

Expertintervjuerna spelades in och förberedes sedan för analys genom transkribering. Analysen av materialet gjordes sedan enligt Oates (2005) mall för analys av textdata. Det första steget innebar en genomläsning och en första uppdelning av all data i tre teman;

1. Segment som inte har någon relevans
2. Segment som hjälper till att beskriva kontexten av undersökningen
3. Segment som verkar relevanta för undersökningsfrågan

I datasamlingen var det lite text som inte var relevant utan istället var det många svar som beskrev situationen och kontexten. Intervjuerna innehöll mycket allmän information om Indien och dess kultur, företagets och informanternas bakgrund etc. Segment som verkade relevant för undersökningsfrågan var till exempel allmän information om offshoring så som språkbarriärer, tidsskillnad, drivkrafter m.m. eller mer direkt relevanta segment så som svar om kommunikation, kontrakt, koordination etc.

De segment som verkade relevanta kategoriserades sedan utifrån Blumenberg et al.'s (2008) modell där svar som relaterade främst till en specifik determinant grupperades samman. Grupperingarna blev således:

#### 1. Svar om kontext:

De kontextuella determinanterna beskrivs av Blumenberg et al. (2008) som mer statiska faktorer som inte går att påverka eller bestämma innan. Dessa faktorer presenterar den kontext som samarbetet kommer att existera inom t.ex. som typen av projekt och dess komplexitet. Vilken organisationsstruktur ens egna företag har etc. som förvisso är sådant som går att ändra med tidens gång men när man väl bestämt sig för att outsourca en verksamhet eller projekt så går dessa faktorer inte att påverka. Här ingår därför svar som sätter referensramarna och den omgivning, kontext, projektet befinner sig i.

#### 2. Svar som handlar om kontrakt

*Contract completeness* är den enda determinanten inom gruppen kontraktuella determinanter och syftar på kontraktets tillräcklighet (Blumenberg et al., 2008). För att utforska detta ämne mer samlas här alla svar som berör kontrakt mellan parter och kontraktets roll i en relation.

**3. Svar om strukturer**

Litteraturen beskriver genomgående strukturer för koordination, kunskapsöverföring etc. Blumenberg et al.(2008) definierar också organizational structures som människor, sambandsaktör, verktyg etc. Utifrån dessa ramar grupperas här alla svar som rör de strukturer som används i ett projekt.

**4. Svar om interaktion**

Svar om strukturer handlar om människor och verktyg och interaktion handlar om hur dessa verktyg används och människor kommunicerar. Här existerar även svar som diskuterar interaktion mellan organisationer och svar som behandlar hur man verkställer och realiserar beslut och strategier.

**5. Svar angående relationskvalitet**

Utöver vad som påverkar relationen så kan också svar angående relationskvalitet och andra svar påvisa vad som är viktigt i en relation.

I linje med syftet att skapa en bred och allmän förståelse så fanns inte behovet för ett stort antal teman. Utifrån dessa teman märktes de relevanta segmenten med märkpennor vilket Oates (2005) föreslår, om man har få kategorier. Svaren har sedan grupperats och sammanställts i kapitel 4.



## 4. Expertintervjuer

Detta kapitel presenterar de fem genomförda expertintervjuerna från fyra olika företag. Dessa intervjuer är genomförda utifrån intervjumallen (Kap 2.9) och är bearbetade utifrån den analysmetod som beskrivits ovan (Kap 3.3). Först presenteras informanterna samt de företag de representerar sedan resultaten från intervjuerna.

### 4.1 Informanter

#### **Craig Scott och Peter Arvidsson - Accenture**

*"Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments."* (www.accenture.com, 2009-04-28)

Craig Scott är en IT ingenjör från Australien som har stor erfarenhet från outsourcing, distribuerade projekt och offshoring. Efter flera år av arbetserfarenhet i Australien där landets storlek gjorde att de flesta projekt var distribuerade började Craig jobba för Nokia i Danmark för att sedan börja på Accenture 2005. På Accenture är han för tillfället chef för Accenture Technical Solutions i Köpenhamn som har både insourcing och outsourcing samarbeten offshore.

Peter Arvidsson har flera års erfarenhet från Offshore-projekt där han har varit team ansvarig och då haft ansvar för flera offshore-resurser.

#### **Tord Kjellström - IT Ledarna**

IT Ledarna bildades 1998 och erbjuder konsulter till chefspositioner.

*"IT Ledarna är ett oberoende konsultbolag som erbjuder marknads mest kvalificerade ledare med tonvikt på genomförande. Vår primära målgrupp är ledningsfunktioner i stora företag och organisationer med ett väsentligt beroende av IT."* (www.itledarna.se, 2009-04-28)

Tord Kjellström är en av grundarna till IT ledarna och sitter i dess styrelse. Tord Kjellström är civilingenjör från KTH i Stockholm. Efter flera år i IT ledningen på Handelsbanken startade Tord Kjellström med fler IT Ledarna. Sedan dess har han varit konsult på SEB som chef för drift, Internet, kommunikation etc.

#### **Henrik D Thomsen - Make IT in India**

Make IT in India är ett företag som sedan det grundades 1999 har specialiserat sig på Offshoring. Make IT in India arbetar som koordinator mellan kunder i hela Skandinavien och utvalda leverantörer i Indien. (www.makeitinindia.com, 2009-04-28)

Henrik D Thomsen är IT-ingenjör och var med och grundade företaget 1999. Henrik D Thomsen har därför 10 års erfarenhet från att jobba med offshore projekt. Som account manager har Henrik D Thomsen yttersta ansvaret för att projektet löper smidigt och samarbetet fungerar mellan kund och leverantör.

### **Dag König – Microsoft**

Microsoft, grundat 1975, är ett av världens största IT företag. (www.microsoft.com, 2009-04-28)

Dag König har jobbat inom IT sektorn sedan 1986 med allt från programmering till arkitekt. Dag König har titeln; Developer Tools Specialist och är expert inom kollaborativ mjukvara och arbetar som evangelist på Microsoft. Som evangelist träffar Dag König kunder etc. och talar om Microsoft Produkter och utvecklingsmetoder. Inom detta område ligger också ett ansvar för ALM – *application life cycle management* och hur man får ett team att fungera bra ihop med de utmaningar som finns idag. Dag König har inte så mycket erfarenheter av offshoring men är expert inom den mjukvara som används inom stora distribuerade projekt och offshoring så som Microsoft Share-Point och Microsoft Team Foundation Server.

## **4.2 Resultat från expertintervjuer**

Här presenteras resultaten från utförda expertintervjuer. Resultaten är organiserade utifrån dess relevans till de tidigare definierade kategorierna (Kap 3.3) som till stor del grundar sig på de fyra grupperna av determinanter som är definierade av Blumenberg et al. (2008).

### **4.2.1 Svar om kontext**

#### **Kulturella skillnader**

I offshore samarbeten så är alla informanter väl medvetna om de kulturella skillnader som existerar och dess stora inverkan på projekt och relationen. På alla nivåer krävs det också att kulturerna fungerar och detta är det första som borde tas hand om enligt Henrik D Thomsen. Detta görs konkret genom utbildning men är också något som växer fram med tiden. Trots att kulturella skillnader kan vara svåra att hantera och orsaka problem jobbar man enligt Craig Scott med föreställningen att man kan överkomma och jobba igenom dessa kulturella skillnader och undviker sällan att använda offshoring för ett projekt på grund av kulturella skillnader. Tord Kjellström och Henrik D Thomsen nämner också att det finns positiva effekter som uppstår på grund av kulturella skillnader. De lite okända, exotiska och främmande skapar en vilja och motivation att lära ifrån varandra och skapa en givande relation. Samtidigt kan också det mer auktoritära och hierarkiska strukturer som existerar i andra länder och som nästan inte existerar i Skandinavien gynna projekt på distans då arbetet blir mer strukturerat, specificerat och effektivare.

*”På de platser där vi har delivery centers är strukturen mer auktoritär osv. Därför kan man inte riktigt förvänta sig att man kan skicka en luddigt formulerad uppgift till Lettland eller Asien och sedan tro att de är kreativa och löser den på bästa sätt genom att fråga ifall de inte förstår något”*  
(Peter Arvidsson, 2008-05-20)

Fyra av fem informanter nämnde den mer auktoritära struktur som existerar hos deras offshore partners både i Indien och i Baltikum. I Indien arbetar man till exempel med en starkare hierarkisk organisation där det är viktigt för alla att ha ett ansvarsområde som man tar hand om och sedan går man inte utanför detta område, vilket är en stor skillnad gentemot hur vi skandinaver jobbar enligt Henrik D Thomsen. Tord Kjellström är inne på samma linje han menar att den sociala kulturen och företagskulturen bidrar till att dem gör som man säger både i Indien och i Baltikum.

*”Ja, detta är min personliga åsikt men jag tycker kulturen i Baltikum gör att dem gör som man säger. Det gör ju inte Danskar och Tyskar gör ju definitivt inte som man säger. Kulturen är ju jäkligt viktigt när man gör det här. I Indien gör dem ju också som man säger men det är inte alltid de fattar vad man vill.”*  
(Tord Kjellström, 2008-05-09)

### **Organisation och relation**

Utifrån en organisationsnivå så pekas det på vikten av att ha en matchande struktur på organisationen både onshore och offshore. Henrik D Thomsen berättar att samtidigt som onshore organisationen är mindre måste den samtidigt i viss mån bevaras så man inte monterar ner allt utan man måste behålla de personer som behövs för att vara en bra partner och driva den andra parten framåt. Även Tord Kjellström anser att man måste få till någon bra matris på management nivå, vilket inte är helt lätt, då det inte går att endast ha chefer på ett ställe. Även storleken på organisationerna borde passa varandra så man inte har en partner som är för stor eller för liten enligt Henrik D Thomsen.

### **Läge**

Tord Kjellström menar att komplexiteten ökar mer eller mindre i linje med avståndet till det land där man har sin partner. Tord Kjellström menar ett stort avstånd kräver en väldigt affärsmässig relation där man får lägga stort fokus på rollen som beställare och vikten av väl-specificerade beställningar, kontrakt och tydliga arbetsprocesser.

I samband med avståndet och läget så är också tidzonen en faktor att hantera. Både positiva och negativa svar har givits av informanterna. Craig Scott menar att stor skillnad i tidzoner ger ett litet fönster och tillfälle att diskutera ett problem samtidigt som det går potentiellt att arbeta dygnet runt på olika ställen.

### **Verksamheter**

Valet av vilken affärsprocess som bör läggas ut offshore är i sig själv en stor fråga som kan diskuteras. Tord Kjellström tycker det är otroligt viktigt att endast placera processer och projekt som man verkligen kan hantera och som man har väldigt bra koll på. Craig Scott är inne på samma linje och menar att om man outsourcar ett problem som man inte har kontroll på sen innan, så kommer man verkligen inte ha kontroll på det senare heller. Det gäller att ha processer för de områden som man tänker lägga ut.

#### **4.2.2 Svar som handlar om kontrakt**

Enligt Tord Kjellström är avtalet av stor vikt och att detta avtal med partners utomlands måste vara otroligt precist. Detta är något man blir bättre och bättre på och även om många jurister hjälper till så förstår dem ofta inte verksamheten och det kan vara väldigt svårt att få till någonting bra. Craig Scott menar också att kontraktet ofta handlar om att väl specificera vad man är ute efter samtidigt som han anser att det bästa sättet att styra en relation är en kombination av tydliga kontrakt med eventuella hårda straff men om man samtidigt inte ser relationen som ett partnerskap med gemensamt intresse så kommer situationen degenerera och skapa en väldigt svår situation. Tillit och att bygga en solid relation är därför minst lika viktigt som ett bra kontrakt.

*”Mycket kommer ner på de mänskliga individerna och ett bra kontrakt”*

(Tord Kjellström, 2008-05-09)

Kontrakt är viktigt men Henrik D Thomsen har aldrig stött på några större konflikter utan menar snarare på att det finns en stor villighet från deras partner att ha goda och långsiktiga

kundrelationer. Tord Kjällström tycker att det vid en konflikt så beror kontraktets roll på den nivån som konflikten befinner sig vid. Ju högre upp i hierarkin du kommer desto mer brukar tålamodet minska och ju mer går man in på vad som bestämts i kontraktet för att få en snabb resolution.

*"... så är det ju så att individer byts ut avtal finns kvar. Det är ju egentligen ett generellt problem när man bara bygger på relationer. Ofta är det ju långsiktigt och människor försvinner och har man då inget precist avtal att hålla sig vid så försvinner andemeningen."*

(Tord Kjällström, 2008-05-09)

### 4.2.3 Svar om struktur

#### **Kontrollmekanismer och organisatoriska strukturer i form av nyckelpersoner**

Ett offshoreprojekt består alltid av både onshore och offshore arbete och Henrik D Thomsen påpekar först och främst vikten av att management på båda sidor tar tag i den strategiska biten och att management i båda parterna måste träffas och får inte vara enskilda öar utan bör starkt visa att det här ska vi göra. Tord Kjällström och Craig Scott talar också om vikten av att nyckelpersoner träffar varandra för att lyckas bygga upp en givande relation.

Andra aspekter är strukturer för att kontrollera arbetet och resultatet. Craig Scott, Tord Kjällström och David H Thomsen syftar alla på att det är otroligt viktigt att ta beställarrollen på allvar.

Tord Kjällström menar på att man behöver en organisation som klarar av att vara en tydlig beställare gentemot leverantören. Ofta är det brist på den kompetensen, vid många tillfällen är det här nytt och man har ingen erfarenhet.

*"To really ensure what you want you need to carry out regular reviews onshore of the deliverables at each phase during the project from the offshore location."*

(Craig Scott, 2008-04-15)

#### **Organisatoriska strukturer i form av IT verktyg**

*"Egentligen saknas inte tekniken utan snarare förmågan och vanan att använda den"*

(Tord Kjällström, 2008-05-09)

När det kommer till IT verktyg så framgår att alla företag representerade, främst använder Email, telefon och videokonferenser för kommunikation.

*"Videoconferencing is ok, it's fairly expensive, it's also a challenge to do well, usually you need to actually have people getting used to the process."*

(Craig Scott, 2008-04-15)

Chatt program så som Microsoft Messenger och Google Talk används flitigt enligt Peter Arvidsson. Wikisidor och andra projektnät där all information samlas används också i många av de projekt som nämnts.

Henrik D Thomsen presenterar också ett mer integrerat verktyg som använder flera olika verktyg i ett så som video/telekonferensverktyg, interaktiv whiteboard, gemensam dokumentbearbetning etc.

*"... allt du kan hitta på för att öka flödet av kommunikation"*

(Henrik D Thomsen, 2008-05-09)

Dag König, expert inom kollaborativ mjukvara, menar på att det har blivit allt klarare att IT verktyg är av väldigt stor vikt vid alla projekt men speciellt vid distribuerade projekt för att kommunicera över långa avstånd och hålla ordning på projektet. Dag König anser dock att IT verktyg inte kan ersätta bra arbetskraft utan skulle hellre välja bra människor framför bra IT verktyg.

Dag König förklarar också den stora efterfrågan på flexibla produkter som kan anpassas. Det är också tydligt att produkterna ska kunna hantera både informell kommunikation och kunskapspridning via wikis, chatt etc. Samtidigt läggs stor vikt på den formella kommunikationen i form av rapporter och IT verktyg för möten. (Dag König, 2008-05-09)

### **Kunskapsöverföring och CMM**

Henrik D Thomsen berättar att en av de inledande faserna i varje projekt han är delaktig i är en uppstartsperiod med stor fokusering på ”knowledge transfer”. Noggrann kompetensöverföring blir en del av den investering som kunden måste ta och kan genomföras genom utbildning, dokument etc. men Henrik D Thomsen menar på att dem ofta tar över personer från deras leverantör för att etablera en bild av kunden och det som efterfrågas och på så sätt snabba på och öka kunskapsöverföringen.

Samarbetet, koordinationen och kunskapsöverföring stöds enligt de svar som framkommit också ofta av standardiserade metoder. Den metod som nämns som den mest använda är CMM. Henrik D Thomsen som har stort fokus på Indien menar på att samtidigt som CMM utvecklades i USA var de indiska företagen i startgrupparna och anammade snabbt denna metod för att locka amerikanska bolag. Detta innebär att ett stort antal företag i Indien har en CMM nivå på 4 eller högre. Henrik D Thomsen menar att CMM är en bra kvalitetsprocess genom att man snabbt kan bygga upp en avancerad struktur för kvalitet. Däremot kan det ibland uppstå ett gap mellan företagen då de inte befinner sig på samma nivå som kräver att den ena parten måste ”utbilda” den andra i hur processerna ska gå till väga. CMM kan också ibland anses för formell men Henrik D Thomsen anser att det är väldigt bra med formella strukturer när man jobbar på distans.

Craig Scott menade också på att de kommer i kontakt med CMM utöver och i samband med deras egna standardiserade metoder. Craig Scott anser att CMM är riktigt bra för att säkra att det existerar någon form av struktur på offshore platsen. Detta är återigen ingen garanti för att du får ett bra resultat, endast att det finns ett välstrukturerat sätt att producera saker hos din partner.

## **4.2.4 Svar om interaktion**

### **Kommunikation**

*”Communication is the fundamental issue in most problems in projects.”*

(Craig Scott, 2008-04-15)

Ska man lyckas i ett offshore projekt måste man enligt Craig Scott öka kommunikationen på alla nivåer för att säkerställa kundens behov. Det går inte bara att hoppas på att man specificerat uppgiften tillräckligt bra.

Craig Scott berättar att han upplevt ”*communication breakdowns*” i ett flertal projekt. Ofta får man enligt Craig Scott höra att det är slöseri med tid att ens försöka prata med den personen och anser då att det ofta ligger kulturella skillnader bakom detta som inte har adresserats.

Peter Arvidsson på Accenture berättar också om hur kommunikationen blir mer komplex när man inte kan träffas "face-to-face". Det är svårare och tar längre tid att lyckas förklara och få fram det budskap man vill.

När det kommer till videokonferenser menar Tord Kjellström att det fungerar bra med Baltikum men att fördröjningar och språkbarriärer gör att det fungerar mindre bra med Indien.

Samtliga informanter beskriver vikten av väldigt tydlig kommunikation. Tord Kjellström menar att det är farligt att anta att man förstår varandra endast för att båda parter talar bra engelska. Risken är att man tror att man förstår varandra men så gör man det inte i alla fall.

*”... det är nästan bättre att när man inte tror att man förstår varandra och är övertydlig”*  
(Tord Kjellström, 2008-05-09)

### **Informell kommunikation**

I linje med Craig Scott's åsikt, om vikten av att etablera god kommunikation genom personliga möten, tycker också Tord Kjellström att informell kommunikation endast kan påverka relationen positivt om man vid något tillfälle har eller ska träffa varandra.

*”... att vara familjär eller skitsnacka med någon man aldrig träffat blir ju bara konstlat”*  
(Tord Kjellström, 2008-05-09)

Henrik D Thomsen menar på att de använder ett stort urval av kommunikationsverktyg där ibland 70-80% av kommunikationen i ett projekt sker via chatt. Denna kommunikation ligger sedan till grund som ett slags fotarbete till de mer formella mötena och dokument som senare skapas. Detta konstanta chattande ser inte Henrik D Thomsen som något konstigare än att man snackar på en fikapaus på vilket företag som helst.

Tord Kjellström menar samtidigt att e-mailandet har ställt till det. Ett e-mail kan aldrig säga lika mycket som när man träffas och pratar och ibland kan man ha suttit och e-mailat i tre år utan att träffats. Craig Scott talar också om vissa negativa effekter som kan uppstå vid för mycket e-mailandet då e-mail kan dra ner på produktiviteten eftersom ett problem eller en diskussion kan cirkulera runt och skapa en oerhört oproduktiv situation samtidigt som ett svar också kan dröja väldigt länge speciellt när man jobbar över stora tidzoner.

*”Så länge folk snackar med varandra och gör det i ett konstruktivt syfte så brukar det bli bra. Så är det nästan alltid från början [av ett projekt] men sen är det någon som slutar eller så händer något internt som sabbar kommunikationen”*  
(Tord Kjellström, 2008-05-09)

Henrik D Thomsen tror starkt på mycket kommunikation och inte lägga locket på för att undvika egna initiativ, beslut och uppfattningar.

*”Effekten av locket på är ofta värre än att det blir en krock här och var”*  
(Henrik D Thomsen, 2008-05-09)

### **Strategisk interaktion och interna oroligheter**

Craig Scott berättar att det existerar en viss rädsla över vad som kommer hända med dem internt anställda när man börjar använda offshoring. Det har dock visat sig att de egentligen inte har så mycket att oroa sig för då kostnadsbesparingarna gör det möjligt att initiera fler projekt samtidigt som man måste skapa nya strukturer för att hantera den nya relationen. Både Craig Scott och Henrik D Thomsen menar att jobb sällan försvinner men uppgiften och jobben ändras och hamnar på en annan nivå. Genom att göra detta klart och tydligt för kunden, sitt egna företag etc. så undviker man interna oroligheter enligt Craig Scott.

Tord Kjellström menar att i ett samarbete mellan företag så vill alla tjäna pengar och har man som t.ex. beställare inte kompetensen så kan det bli onödigt dyrt. Vidare så anmärker Tord Kjellström att den som beställer något vill ju lita så mycket som möjligt på den han köper av. Detta kan då leda till att man inte lägger ner tillräckligt med tid och arbete att följa upp allting från start eller så minskar uppföljningsarbetet successivt. Den som levererar ser ju ofta då möjligheter med denna ”slappare” attityd, för i grunden så vill man visa så bra vinst som möjligt.

### **Strategisk realisation och delaktighet**

Craig Scott menar på att det finns en väldigt viktig och svår balansgång mellan ett bra kontrakt med väl-specificerade mål och att skapa ett socialt engagemang med motiverade arbetare.

*”on the one hand communication is difficult so you need to be very precise in expressing what you need and what you want. But at the same time, if you try to micro managing people and telling them everything that they should do right down to the last detail you demotivate them.”*  
(Craig Scott, 2008-04-15)

Vidare handlar mycket om att skapa sätt att liera incitament och initiativ i början av ett samarbete. Det värsta som kan hända är ju att kunden försöker spara så mycket som möjligt och leverantören försöker leverera så lite som möjligt anser Craig Scott.

Peter Arvidsson förklarar också svårigheten med att få alla parter att känna sig delaktiga i ett offshore projekt.

*” ... resurserna var mycket glada och nöjda när de var on-site men när de sedan flyttade off-site sjönk deras produktivitet, mycket på grund av att de inte kände samma delaktighet i projektet. De var helt enkelt inte lika motiverade längre”*  
(Peter Arvidsson, 2008-04-15)

### **4.2.5 Svar angående relationskvalitet**

Tillit har nämnts som en viktig faktor i en relation. När det kommer till tilliten så handlar det mycket enligt Henrik D Thomsen om att träffa varandra och att man tar beställarrollen och motagarrollen på allvar.

*”det är viktigt med ett förtroende mellan parterna för att skapa den här förståelsen mellan varandra och då räcker det inte med massa dokument för dokument kan läsas på väldigt många olika sätt utan man måste prata med varandra, rita och berätta.”*  
(Henrik D Thomsen, 2008-05-09)

#### **4.2.6 Sammanfattning av expertintervjuer**

Omfattningen och kvaliteten i de svar som handlar om kontext visar dels på dess betydelsefulla inverkan på området offshoring där relativt självklara ämnen som kultur och språk diskuteras men även vikten av matchande organisationer och hur man hanterar olika verksamheter blev aktuella.

Som en motsats så har det istället visat sig svårt att diskutera mer strukturella områden där det främst har framkommit svar angående drivande individer och IT verktyg.

Kontraktets inverkan har också varit ett svårt ämne men det har diskuterats i samband med konfliktlösning och styrning.

Interaktion och då främst kommunikation är ett relativt öppet och löst ämne i sig. Trots detta har det framkommit viktiga åsikter om huruvida man bör kommunicera öppet eller via givna kanaler. Samtidigt har det också diskuterats vad som kan påverka interaktionen mellan företag och hur svårt det kan vara att realisera och använda sådant som etablerats strukturellt på en annan nivå.



## 5. Diskussion

Ovanstående resultat visar på att den sammanfattning som presenterades i 2.8 stämmer ganska väl överens med de samlade åsikterna från expertintervjuerna. Ovanstående resultat visar också att det existerar andra faktorer än de som litteraturen behandlat. Hur ställer sig resultatet från intervjuerna i relation till resten av litteraturen? Hur väl passar intervjuerna och övriga litteraturen med modell 2.4 för outsourcing relationer? Dessa är några punkter och frågor som diskuteras i detta avsnitt.

### 5.1 Påverkande faktorer - Determinanter

#### 5.1.1 Kontext

Litteraturen tar upp ett antal viktiga kontextuella områden som påverkar de ramar som offshore-verksamheten existerar inom. Detta arbete har inte avgränsats till endast *offshore outsourcing* eller *offshore insourcing* eller en specifik modell av dem presenterade i tabell 2.1. Därför har litteraturen presenterat främst generell forskning applicerbar på alla strukturer. Det finns också intervjumaterial som representerar både *offshore insourcing* och *offshore outsourcing* och olika modeller. Utifrån detta material kan man dock se tydliga tendenser på att det är små skillnader mellan de olika organisatoriska uppläggen. Det har förklarats i litteraturen att det främst kan bli lite enklare vid *offshore insourcing* då det existerar en inter-organisatorisk hierarki med liknande strukturer på båda sidor gränserna. Svaren från intervjuerna föreslår också att det överlag endast finns små skillnader i tillvägagångssätten. Tord Kjellström från IT Ledarna och Craig Scott från Accenture som använder sig mycket av offshore insourcing, via egna utvecklingscenter, lägger dels störst vikt på samma områden som resterande informanter samtidigt som dem förklarar att komplexiteten kan bli lite enklare vid BPO då de kan bli mer självgående och styras mer via kontrakt med exakta mätetal som t.ex. responstider.

Organisatoriskt är det också väldigt tydligt i både litteraturen och i svaren från expertintervjuerna att det är positivt med en bra passform mellan parterna. Storlek, struktur, strategi och företagskultur, som benämns i modell 2.4 som *company demographics*, tas upp som viktiga faktorer för att få en bra passform, vilket skapar bra förutsättningar för att enklare hantera relationen. I intervjuerna tas vikten av att ha managementroller på båda sidor som matchar varandra vilket lägger grunden till de organisatoriska strukturerna i gruppen strukturella determinanter som diskuteras närmare i kapitel 5.3.

Både litteraturen (kap 2.4.3) och två av informanterna tog upp avståndet som en annan kontextuell faktor. Avståndet påverkar kommunikationen genom tidzoner och ännu sämre möjligheter att träffas ofta. Både litteraturen och informanterna antyder att komplexiteten ökar i samband med avståndet.

Kultur är ett annat ämne som är återkommande inom både litteraturgranskningen och expertintervjuerna. Skillnaden som kan diskuteras här är den inställning som framkommer från litteraturen gentemot de svar som givits inom ämnet kultur. Litteraturen (kap 2.4.3) diskuterar främst det negativa sidorna med kultur och hur projekt som kräver mindre kulturellt utbyte lämpar sig bäst för offshoring. Det ligger utanför detta arbete att diskutera hur kultur bör hanteras bäst. Däremot kan det diskuteras och lyftas fram att kulturen även kan ha positiva inslag båda som en motiverande faktor, genom att en lärande organisation tycker det

är spännande med kulturellt utbyte, och som en organisatorisk faktor där kulturen kan bidra med en bas för noggrant och strukturerat beteende.

Kulturen och uppgiftens karaktär i förhållande till kommunikation är en annan aspekt som diskuterades i litteraturen (kap 2.7). Utifrån expertintervjuerna är det svårt att avgöra om även informanterna håller med om detta, utan det markanta är att alla anser att det är viktigt med mycket kommunikation i alla lägen. Hur denna kommunikation ser ut diskuteras mer under interaktion i kapitel 5.4

Den sista biten som skapar den kontextuella grunden för samarbetet är de egenskaper som existerar inuti den service som ska levereras genom offshoring. Kapitel 2.4.1, 2.6 och modell 2.4 med fler beskriver att egenskaper så som komplexitet och möjligheterna att specificera uppgiften som viktiga faktorer. Utifrån dessa faktorer kan man ju diskutera om huruvida det är lämpligt att använda offshoring eller inte men har man väl bestämt sig för att göra det så visar både litteraturen och empirin att man då måste agera utifrån dessa ramar. Henrik D Thomsen föreslår att man ska försöka dela upp uppgiften i avgränsade öar så gått det går men detta förutsätter ju då att uppgiften går att dela upp. Annars måste man hitta nya sätt att hantera detta t.ex. genom *procedural* eller *contractual* koordination som föreslås i kap 2.6 och som då hamnar inom områdena struktur, interaktion samt kontrakt vilka diskuteras nedan.

Utifrån ovanstående resonemang blir det tydligt att den kontext som etableras av ett visst antal faktorer direkt påverkar resterande determinanter och inte nödvändigtvis relationskvaliteten direkt vilket modell 2.4 föreslår.

### 5.1.2 Kontrakt

Behandling av kontrakt och deras roll i en offshore-relation är något som detta arbete inte har adresserat specifikt i litteraturen utan uppkommer mer som en återkommande faktor i olika sammanhang. Kapitel 2.4.4 nämner kontrakt som en viktig bit i interaktionen mellan organisationer och som ett hjälpmedel att förhindra en dominerande partner och kapitel 2.6 diskuterar kontraktet som ett koordinationsverktyg. De åsikter som framkommit utifrån intervjuerna beskriver kontrakt främst som en viktig del i konfliktlösningar där kontraktet i samband med tillit och målsättning är avgörande för att lösa konflikter. Det som också framkommit utifrån litteraturen är att enkla konkreta uppgifter kan koordineras väl utifrån ett bra kontrakt. Det samma gäller inte uppgifter med hög komplexitet och stort beroende av samarbete emellan parter och avdelningar. Svar från intervjuerna tyder på en liknande inställning där kontrakt beskrivs som viktiga men inte tillräckliga. Större problem runt kontrakt har inte upplevts av någon av informanterna istället beskrivs en relation mellan tillit och goda relationer och kontrakt.

Utifrån ovanstående resonemang anser jag att man redan här kan se hur komplext och sammanhängande många av de determinanter som beskrivits i modell 2.4 verkligen är. De kausala samband, mellan determinanter och relationskvalitet, som beskrivs i modell 2.4 tycks istället vara mer komplext där determinanter påverkar varandra och en mer cirkulär och sammanhängande relation existerar, vilket visar sig även inom de strukturella och interaktiva områdena.

### 5.1.3 Struktur

Skillnaden mellan interaktion och struktur kan ibland vara svår att se. Samtidigt märks det utifrån en analys av intervjuerna att frågorna ställda och informanternas svar inte ger tillräckligt med information om ett antal strukturella faktorer. De likheter som existerar tyder

starkt på att de strukturella faktorerna påverkas av kontexten men samtidigt också utifrån relationskvaliteten. Främst litteraturen men också intervjuerna visar på tillit och målsättningar påverkar val av IT verktyg, makt och koordinationsstruktur etc.

En klar koppling finns också mellan kontraktet och rutiner för konfliktlösning, som är en av de strukturella determinanterna i modell 2.4. Konflikter har nämnts i litteraturen som både något negativt och positivt.

De organisatoriska strukturer som diskuteras är främst ledningen hos parterna och de uppsatta personer som existerar med inbyggd makt i sin roll. Dessa personer skapar en strukturell aktör som bör visa vägen för vart projektet ska gå.

Samtidigt diskuteras kommunikationsverktyg som en typ av strukturell brygga för kommunikation, kunskapsspridning och styrmedel. I litteraturen (kap. 2.7.2) diskuteras hur avstånd och tillit påverkar val av IT verktyg. I ett samarbete med stora avstånd och lite tillit argumenteras det för att man främst använder samtida (*Synchronous*) kommunikationsmedium som kan hantera att skicka mycket information. Det har också framkommit från intervjuerna att samtidigt som viljan och tekniken att använda avancerade IT verktyg, så som videokonferanser, existerar så uppstår barriärer i form av ovana och språkförhållanden.

När det kommer till rutiner för kunskap och därigenom kvalitet presenteras i litteraturen en modell för vilka nyckelfaktorer som påverkar kunskapsöverföringen. Det som främst kan diskuteras är dess likhet till modell 2.4 och de kontextuella områden som redan diskuteras och samtidigt i linje med övriga litteraturen. Uppdelningen på projektet, kunden, samspelet och leverantören existerar även i figur 2.2 och ger ytterligare insikt i det samspel mellan dessa områden och vad som påverkar dem. Inom detta område var det också tydligt för informanterna att det behövdes mycket kommunikation, utbildning och tid. CMM relateras också till kunskap och kvalitet och tas fram som ett exempel på hur en metod kan etablera en bra grund och arbetssätt för projektet.

Inom de strukturella områdena har det visat sig att detta arbete har haft svårigheter att lyckats identifiera viktiga faktorer och processer för många av de strukturella områden som illustreras i modell 2.4. Jag anser att detta främst beror på att de strukturella områdena är några av de mest omfattande områdena som kräver mer specifik och genomgående undersökning. Ej tillräckligt med frågor inom detta arbete har också bidragit till att många områden inte berörts. Däremot kan detta arbete utifrån diskussionen i detta kapitel visa på det mer komplexa förhållandet som existerar mellan de strukturella, interaktionella och kontraktuella områdena.

#### **5.1.4 Interaktion**

Interaktion berör i första hand kommunikationen men även andra områden har växt fram utifrån litteraturen och intervjuerna.

Litteraturen har tittat närmare på samarbete, koordination och kommunikation. Interaktion handlar främst i modell 2.4 om formell och informell kommunikation men även att realisera strategiska beslut inom ett företag. Genom att anställda förstår meningen bakom relationen kan de agera effektivare i linje med de strategiska beslut som ska uppfyllas. Det har blivit tydligt att det inte är helt enkelt att alltid skilja på struktur och interaktion. Kap 2.5 beskriver dock strukturer som rutiner och mekanismer som skapar den tänkta planen. Utifrån intervjuerna märker man ännu tydligare denna koppling och kan sammanfattas som att alla

planerade och strukturerade områden måste gå via någon form av interaktion för att kunna verkställas och realiserats. Användandet av IT verktyg, realiserande av; metoder, rutiner för kunskapsöverföring och konflikthantering samt de drivande roller som etablerats blir ej av och går förlorade utan verkställning genom interaktion.

Kommunikationslitteraturen diskuterar formell och informell kommunikation samt tar upp KASAM som ett ramverk för att en individ ska känna sig meningsfull och kunna agera och påverka. Inom detta område var syftet med detta arbete att belysa hur till vida man som kund försöker att kontrollera eller inte kontrollera kommunikationen mellan parterna för att på så sätt enklare kontrollera projektet. Det har visat sig att informanterna anser starkt att det alltid är viktigt att öka kommunikationen på alla nivåer. Craig Scott tycker t.ex. inte att det är en fungerande långsiktig strategi att inte ge arbetarna hos leverantören utrymme och verktygen att aktivt delta i kommunikationen mellan parterna. Peter Arvidsson berättade också om svårigheterna och vikten av att få utlandsresurser att känna sig delaktiga i projektet. En parallell kan då dras till att det även inom offshoring blir viktigt med att få individer att känna sig delaktiga, meningsfulla och kunna påverka i linje med de aspekter som beskrivits i KASAM (kap. 2.7.1).

En annan aspekt av kommunikation som uppdagats är skillnaden mellan formell, informell, kvalitet och kvantitativ kommunikation. I kapitel 2.5 beskrivs informell kommunikation som allting som inte är formell kommunikation. Skitsnacka har belysts som lönlöst, speciellt om man inte träffat varandra. Samtidigt finns det starka åsikter att man ska öka kommunikationen på alla nivåer och bygga upp en bra relation vilket skulle kunna innebära ett inslag av ej jobbrelaterad kommunikation. Man ser också chattande som viktig jobbrelaterad informell kommunikation som ligger till grund för den mer formella kommunikationen vid möten.

För att sammanfatta det vida ämnet kommunikation så kan man återigen se typen av projekt som en stor faktor. De verktyg man använder spelar självklart också in och återigen finns en stark koppling till de set strukturella området. Modell 2.4 presenterar *strategic fit* som en determinant för verkställande av strategiska beslut och inom intervjuerna har det blivit tydligt att det är en lika viktig del som knyter samman struktur och kommunikation.

## **5.2 Relationskvalitet**

Syftet med denna uppsats var att undersöka betydande faktorer i ett offshore-samarbete. Fokuseringen i arbetet hamnade tidigt på de faktorer som påverkade relationen och hur en offshore-relation hanteras och inte de faktorer som bygger upp en relation. I litteraturen och empirin har dock ett antal ämnen dykt upp som viktiga byggstenar för ett lyckat projekt. Tillit är något som verkar grundläggande och studerar man de elva byggstenarna för relationskvalitet så är två konkret om just tillit medan många andra har ett inslag av tillit. Litteraturen diskuterar också tillit som avgörande inom flertal områden. Målsättning är en annan faktor som diskuterats både i litteraturen och i intervjuerna. Att forma gemensamma mål och satsa på dessa är med i flera av byggstenarna för en kvalitativ relation.

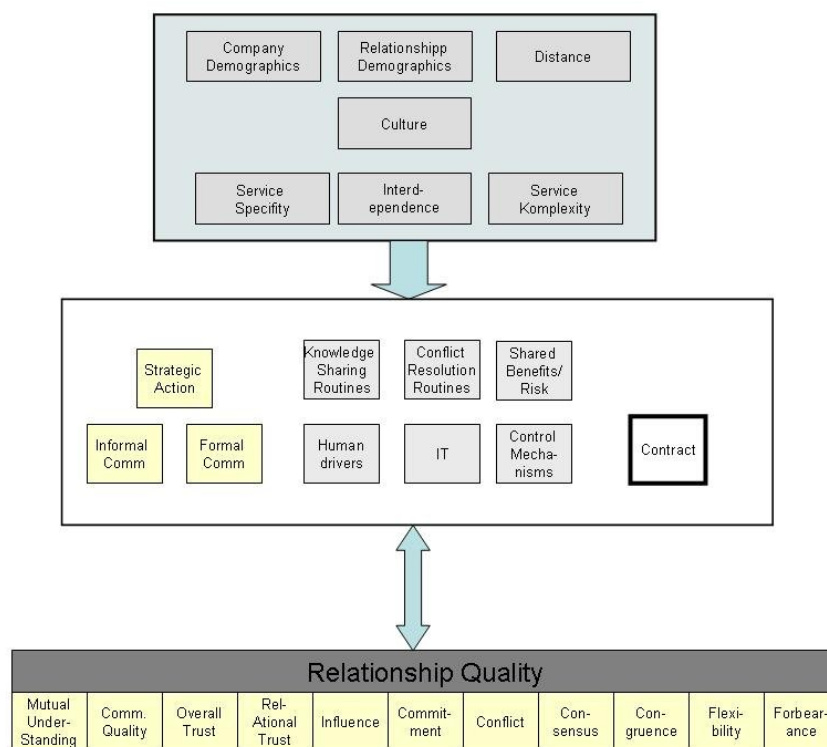
Utifrån litteraturen och intervjuerna kan jag bekräfta några av konstruktorerna för relationskvalitet men långt ifrån alla. Vidare kan jag inte heller ifrågasätta några av dessa konstruktorer då detta arbete istället har fokuserat på determinanterna.

### 5.3 Sammanfattning av diskussionen

Litteraturen har svårt att avgöra konkreta och enkla samband mellan en viss determinant och dess konsekvens på relationskvalitet. Istället visar litteraturen på många sammankopplade bitar och cirkulära förhållanden. En åsikt som uppstår utifrån detta avseende, angående modell 2.4, är då dess raka och enkla förhållande mellan determinanter och relationskvalitet. Modell 2.4 beskrivs som just förenklad men syftar då dock på att modellen inte visar om en determinant påverkar en eller fler av de elva dimensionerna av relationskvalitet. De diskuterar inte huruvida determinanterna påverkar varandra eller om det till och med finns en möjlighet att relationskvaliteten påverkar determinanterna. Litteraturgranskningen i detta arbete föreslår t.ex. att tillit har en stor inverkan på många faktorer så som koordination, kommunikation, val av IT verktyg och kontrakt. Även svaren från expertintervjuerna tyder på att en relation som bygger på en bra grund och stabila värdegrunder kan hanteras annorlunda än en utan tillit och gemensamma mål.

Dessa mer komplexa kopplingar har därför genomgående diskuterats i detta kapitel både utifrån litteraturen och utifrån de svar som framkommit från expertintervjuerna. Därför illustreras här ett diskussionsförslag på en omrevidering av modell 2.4 anpassad för offshoring.

Modell 5.1 illustrerar det som diskuterats i detta kapitel genom att visa på kontextens direkta påverkan på övriga determinanter. Avstånd har också diskuterats som kontextuell determinant, då empirin och litteraturen indikerar att avståndet påverkar projektets komplexitet.



**Figur 5. 1: Konceptuell modell för relationskvalitet och dess determinanter för offshoring (Modifiering av Blumenberg et al., 2008, utifrån min studie)**

Det har också diskuterats de eventuella kopplingarna mellan determinanterna och det mer separata synsättet har därför övergått till ett mer gemensamt kollektiv för påverkan där alla determinanter samspelar inom samma ram. Modellen föreslår också ett mer sammankopplat synsätt mellan relationskvalitet och determinanter, där determinanterna inte bara påverkar relationskvaliteten utan blir i sin tur också påverkad av de dimensioner som bygger upp en relation. De organisatoriska strukturerna som har kunnat identifieras är antingen i form av mänskliga-drivande-roller eller IT artefakter. På grund av deras vikt utifrån tydligt stöd i litteraturen och intervjuerna har de blivit uppdelade som egna determinanter.

## 6. Slutsats

*För att sammanfatta och klargöra vad som framkommit genom detta arbete presenteras här en modell som illustrerar resultatet med det arbetet. Arbetet avslutas sedan med en reflektion som diskuterar sedan min syn på detta resultat och i samband med detta diskuteras också vidare forskning inom ämnet.*

### 6.1 Modell för väsentliga faktorer inom offshore-samarbete.

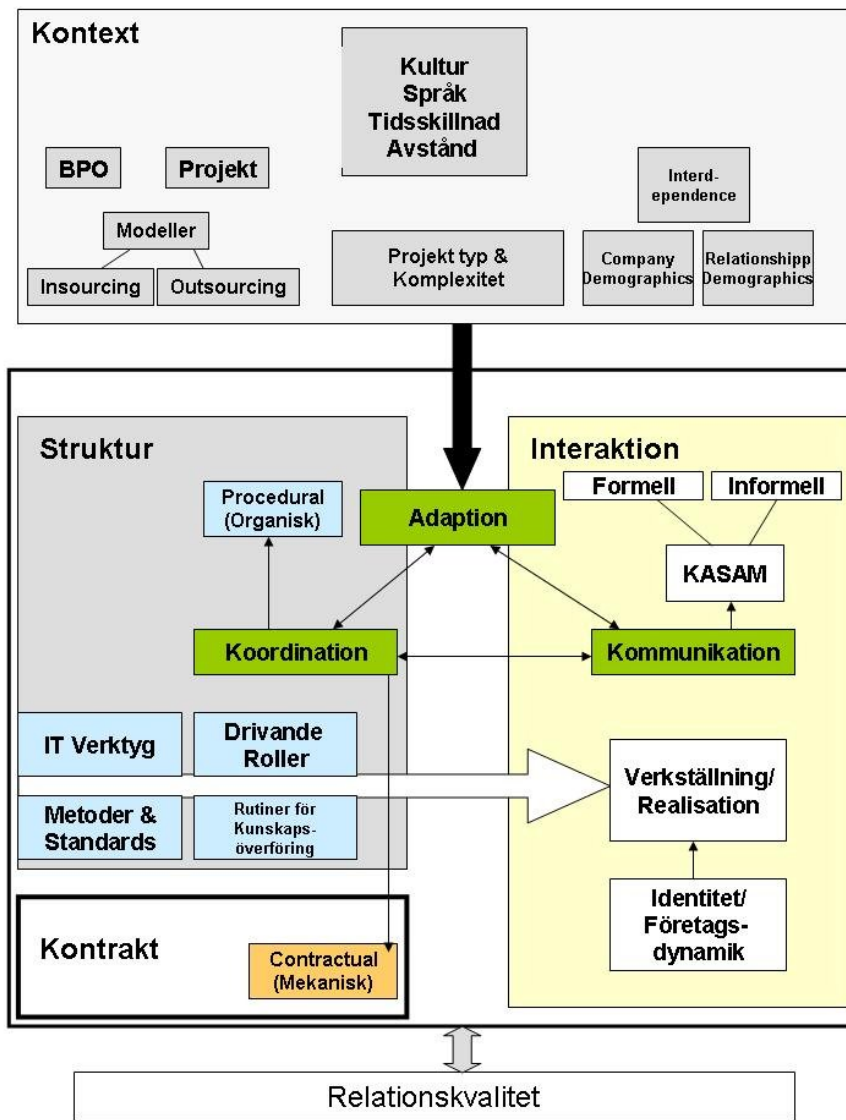
Analysen av expertintervjuerna visar att det främst existerar stora likheter i deras syn på offshoring och den syn som presenteras i litteraturen. Diskussionen ovan har lett till följande slutsatser:

- Den kontext som etableras utifrån ett visst antal områden har visat sig ha direkt påverkan på många av de andra existerande determinanterna.
- Determinantgrupperna; struktur, interaktion och kontrakt bör ses som mer sammankopplade och beroende av varandra.
- Det finns inga belägg för att ändra något i konstruktörerna för relationskvalitet
- Det finns indikationer på att relationskvaliteten inte endast blir påverkad av determinanter utan påverkar även i sin tur determinanterna.

Utifrån ovanstående resultat kan detta arbete sammanfattas genom figur 6.1. Denna modell presenterar de områden som litteraturen och mina intervjuer har kunnat etablera som väsentliga inom hanteringen av en offshore-relation. Den bygger främst på de fyra områden och det upplägg som har presenterats i figur 5.1. Figur 6.1 är dock inte en reviderad modell av 2.4 utan mer en sammanfattning och förklaring av vad som detta arbete har kunnat identifiera som viktigt faktorer inom offshore-relationer.

Denna modell illustrerar först och främst det som tidigare diskuterats, nämligen kontextens påverkan på övriga områden. Litteraturen har diskuterat BPO, Projekt, insourcing, outsourcing och de för och nackdelar som kan existera inom dessa områden. Kultur, språk, tidsskillnad och avstånd har även diskuterats och lyfts fram både i litteraturen och i intervjuerna som viktiga kontextuella aspekter. Utifrån en brist på bättre översättning har *interdependence*, *company demographics* och *relationship demographics* tagits ifrån modell 2.4 då de väl symboliserar den koppling som existerar mellan parterna och vikten av strategisk och demografisk passform. Till sist är projekttyp och projektets komplexitet en stor faktor, som inte behövs undvikas utan snarare analyseras och hanteras, då den har stor inverkan på många områden så som koordination, struktur och kommunikation.

Adaption har fått en central roll i figur 6.1 dels som en sammankopplande funktion samt som en symbol för den konstanta anpassning som krävs för att hantera relationen.



Figur 6. 1: Väsentliga och grundläggande aspekter inom Offshoring (Egen bearbetning)

Utifrån kap 2.2 har förhållandet mellan adaption, koordination och kommunikation behållits då dess samband kan stärkas av mer litteratur och av svar från intervjuerna samtidigt som det inte finns några belegg att ifrågasätta dessa samband. Koordinationen beskrivs också i kapitel 2.2 som en funktion för att skapa tillfälle och struktur och har därför placerats inom de strukturella faktorerna. *Procedural* och *Contractual* koordination tas med som två starka motsatta poler för koordination. De övriga strukturella faktorerna; rutiner för kunskapsöverföring, drivande roller, IT verktyg och metoder & standards är de som har kunnat belysas i detta arbete. Dessa har en stark koppling till interaktionen då de inte kan verkställas utan interaktion.

En viktig faktor inom interaktion är därför verkställning och realisation som i samspel med identitet och företagsdynamik grundar sig på determinanten *strategic fit* från modell 2.4. Vikten av förståelse inom företaget för målet med relationen påverkar verkställandet av de strategiska och strukturella beslut som existerar. De faser som ett företag kan gå igenom är



exempel på sådant som kan påverka hur man agerar. Kommunikation är en självklar grundpelare dock kan det vara svårt att greppa denna faktor. I figur 6.2 har KASAM fått en nära koppling till kommunikation då begriplighet, hanterbarhet/delaktighet och individuell mening i sin roll är goda förutsättningar för god kommunikation som i sin tur består av formell och informell kommunikation.

Kontrakt har en viktig roll, först och främst i samspel med andra faktorer. Det är dock ett ämne som inte fullt undersöks och fler faktorer kan med säkerhet inkluderas här.

Sammanfattningsvis så existerar också med all säkerhet andra faktorer inom de olika områden. Figur 6.1 har endast inkluderat de som litteraturen och intervjuerna har stött på.

## **6.2 Självkritik, begränsningar och generalisering**

Detta arbete är begränsat på så vis att det endast försöker behandla ett specifikt område och har gjort detta via ett kvalitativt tillvägagångssätt. Inom detta kvalitativa arbete vill jag främst kritisera mig själv som intervjuare där jag fann det svårt att ställa rätt frågor. Ovana var nog den främsta faktorn som kanske kunde kompenseras med bättre förberedelser både för mig och mina informanter. Den väldigt öppna konversation som uppstått under mina intervjuer har dock gett mig en väldigt god insikt i området samtidigt som det visar på att det inte var frågorna som styrde vilka ämnen som togs upp utan snarare informanterna själva, vilket ökar trovärdigheten. Isället för kvalitativa intervjuer kunde detta arbete baserat sig på mer kvantitativa undersökningar. Detta hade dock krävt en mer solid teoretisk grund att stå på, vilket kunde erbjudit ett mer deduktivt tillvägagångssätt. Jag hoppas att min resultat som presenterats ovan kan, till en viss del, erbjuda en grund för mer kvantitativa studier för att mäta de faktorer som presenteras.

Diskussionen i kapitel 5 baseras på litteratur och expertintervjuer. Dessa intervjuer är noggrant transkriberade men oavsett så försvinner ibland information och underliggande meningar. Efter ett omfattande arbete har jag utifrån litteratur och intervjuer skapat mig en egen uppfattning om ämnet offshoring, vilket var målet med min förståelsebaserade metod. Man kan därför diskutera min neutralitet under skrivandet av denna diskussion där jag, trots ansträngningar att fokusera på den data som presenterats, oavsett lämnar mina egna avtryck.

Som nämnts i kapitel 3 har jag dels jobbat med fem kriterier för att säkra arbetets kvalitet. Tillit, den röda tråden, noggrann metod, väletablerade informanter och källkritik var ledord i kapitel 3.2 och dessa hoppas jag är väl uppfyllda. När det kommer till generalisering och överförbarhet så var inte målet att skapa en ultimata modell som kan appliceras i alla offshore-samarbeten. Målet var istället att nyansera den teori som existerar för att skapa en bra bild av ämnet. Jag hoppas återigen att det resultat som presenteras ovan kan överföras till andra situationer antingen inom den akademiska världen eller inom näringslivet.

## **6.3 Sammanfattande reflektion och förslag till vidare forskning**

Detta arbete grundade sig på en frågeställning angående vilka faktorer som påverkar samarbetet i ett offshoringprojekt och hur man kan hantera dessa faktorer för att säkerställa ett välfungerande samarbete. Arbetet har resulterat i en överskådlig och omfattande modell som baserar sig främst på litteratur men som också stöd utifrån ett antal expertintervjuer. Jag anser därför att delar av målet och syftet, att skapa en förståelse för faktorer i ett offshore-samarbete, är uppfyllt genom att jag har kunnat presentera en modell för de viktigaste faktorerna som påverkar och spelar in på ett offshore-samarbete. Arbetet har dock inte lyckats att konkretisera de viktigaste momenten och närmare förklara hur man ska hantera ett antal

faktorer för en lyckad relation. För att undersöka detta krävs ytterligare arbetet med specifikt fokus på en eller ett antal specifika determinanter. Inte heller föreslår detta arbete att den modell som presenterats är helt korrekt utan ytterligare revideringar krävs av modellen. Modellen kan dock erbjuda underlag för mer kvantitativa forskningsmetoder genom att mäta statistiska samband mellan faktorer.

I slutändan kan man säga att detta ämne är brett och komplicerat. Det är komplicerat att både få ner på papper vad som är viktigt och hur man ska gå till väga, men samtidigt också svårt att realisera teorin. Man märker att erfarenhet är det bästa hjälpmedlet men jag hoppas ändå att detta arbete kan vara till hjälp genom att illustrera alla de aspekter som existerar inom ett av flera områden inom offshoring.

## Bilaga 1 - Intervjuguide

---

*Vilken typ verksamhet anser ni är lämplig för offshoring?*

*Offshore insourcing eller offshore outsourcing? Vilken av de fem modellerna använder ni?*

*Hur påverkar offshoringprojekt företaget i Sverige? Kan det skapas dålig stämning internt som i sin tur påverkar samarbetet med offshore partnern?*

*Hur fungerar relationen mellan er och er offshorepartner?*

*Anser ni att er relation är nära sammanbunden eller existerar det en klar distans mellan er? I så fall hur påverkar detta?*

*Hur upplever ni kulturella skillnader? Erfarenheter, positiva och negativa.*

*Tycker ni att projekt som kräver mindre interkulturell förståelse eller som är kulturellt neutrala är de ideala projekten för offshoring?*

*Samarbetspartner i en annan tidszon, erfarenheter?*

---

*Hur ser ni på kontraktets vikt och påverkan på relationen?*

*Vad anser ni viktigast i en offshore relation?*

---

*Vilken typ av struktur har era projekt, hierarkisk och mekanisk eller organisk och dynamisk?*

*Använder ni någon form av metod eller standards så som CMM i era projekt?*

*Teknologiska verktyg möjliggör samarbete på distans, vilka typer av kommunikationsverktyg använder ni och hur tycker ni dessa fungerar?*

---

*Hur ser ni på formell resp informell kommunikation i ett projekt?*

*Hur ser ni på den individuellas roll på ”verkstadsgolvet” offshore. Är den rollen en fri och dynamisk roll eller väl strukturerad och oflexibel*

## Bilaga 2 – Intervjutraskript, Craig Scott

**Intervju med:** Craig Scott  
**Företag:** Accenture  
**Datum:** 2008-04-15  
**Ort:** Köpenhamn

I can start by talking a little about myself and my own experience. I'm educated in Australia and studied IT engineering and comp science down there, first worked for 5 years while I was studying and afterwards in Sydney and in Irland for an Australian telecom company making telecommunications equipment so already then I was working with some of these projects that was sort of running across national boundaries and just in Australia you have 4000km between east and west so they were distributed projects. When I moved to Denmark I worked for Nokia and started working at accenture about 3 years ago. And most of the time that I've been working has been with large projects that are distributed across over multiple location and most of the time internationally. SO that's where the broadest part of my experiences come from, working on and running these type of projects ...that are distributed... so I got favourable experiences with the types of problems that typically crop up.... both around communication but also the cultural issues that exists. Are you focusing on Offshoring or on outsourcing?

### **We feel that they are interconnected and everything that concerns outsourcing concerns Offshoring**

Yea there is no such reason that outsourcing has to involve Offshoring eee but if you look at why the company outsource to an external company the probably 75 % is to save on cost. You can save cost by optimizing IT and you share resources and distribute a person's workload on several companies. If the person is critical for 3-5 days out of a month but then doesn't have much to do the rest of the month then you could potentially have that person in an outsourcing company who's then used for different costumers at different times of the month. Just as an example of how you can also save money.

In the Nordic region when you talk about saving money the most common way of doing that is by putting work in a lower cost location somewhere in the world. That opens up some communication problem around language and culture which sometimes means you can do it affectively. Where as lets say English speaking countries have an easier time to, in terms of sending al sorts of task to India.....eeee .... Last time I was in Australia I got a lot of people complaining about the number off times they got rung up around dinner time by some Indian person with poor english selling insurance. We don't really get that in Denmark or Sweden because no one speaks Swedish or Danish in India.

So in outsourcing you place a non critical function in your business out to a third party who you think can do it more effectively, more cheaply or maybe you decide you don't want to focus management attention on it. The problem in that is the assumption that you don't need the management attention, that is maybe something that is down the track while in the beginning it requires more management attention to get a successful outsourcing operation, not less, the chances to turn these outsourcing tasks in to a success experience is very limited unless the costumer comes in and deliver their part and knowledge.

### **So it (the outsourcing relationship) requires a lot of hands on from both parts.**

Yes, a lot from both parts.

If we talk about Offshoring, then that can be two types of Offshoring.....

One is within a company that you choose to set up a department in an other country which has a lower cost base and push some of your work over to that department with the intention to reducing your overall development cost or back office cost.

If you choose to place the work with an outsourcing company who has those facilities in place that would then be called outsourced offshoring. There are two distinct things one is one is moving jobs to another country, one is placing tasks with an external third party.

**Have you experienced any mixture of the two?**

No I haven't experienced any combination of the two. Not to say it couldn't be done but this kind of work is tricky already for lets say one company to effectively set up their offshoring operation if you have an outsourced offshoring that becomes tricky. That is typically what we do in Accenture, we have lets say a contract with a company in Sweden or Denmark to deliver a set of services where part of these services will be delivered by a company located in India or the Philippines so we are then responsible for getting al of that communication and infrastructure in place. So if we would have had another party in there that might have been in charge of the building or the infrastructure you would seem like it would become more complex with more players and the opportunities for additional conflicts would increase.

I don't doubt that you could do it in smaller operations and you could probably find some partner in India to take care of the facilities and the legal department but It seems more for smaller companies.

There are however a lot of companies that burn their fingers down there I mean there is an enormous learning curve associated when moving work to another country. And in fact even, to be honest, running a project that is distributed in one country is very difficult. There are a lot of additional challenges as soon as people are not meeting face to face anymore. Plenty of companies have gotten in to trouble in a simple scenario where they have two development offices in different cities in the same country. Take al those problems and multiply them with 5 and 10 when you try to set up a partner down in India where you have al the language issues, cultural and bureaucracy.

**Do you believe that outsourcing has been around so long that companies have learned to manage it well?**

Well if you talk about outsourcing it has gone through different waves in terms of what type of function was outsourced. First you outsourced ...not simple tasks but typically means like manufacturing so you would have someone else do your telephone plastic cases or something like that and slowly outsourcing companies moved up the value chain so instead of doing simply manufacturing or production in plastics it became electronic parts and then with time they have also been part of the design work and engineering and at some point in time they also started to outsource operations like legal functions to outsourcing companies.

Something similar has been happening in India and in China to some extent where they have been taking some of these types of functions where china where you once just wanted to get something made cheaply in plastic like a cheap toy they developed a lot of skills down there in engineering and in other areas which make them also capable to take on these design roles for new products.

So you could say that in pararell the possibilities within outsourcing has been expanding and at the same time Indian and Chinese companies has been expanding there competencies to be able to handle more offshoring. So I wouldn't say that either of them is under complete control in all circumstances its more a question of finding ...typically a partner either locally or down there if you are lucky who is capable to take on some of these tasks especially the coordination and setting up the offshoring operation if its locally in Denmark or Sweden then again finding a partner who can set up the relationship with the customer.

**Do you think the step between outsourcing and offshoring is bigg, is it difficult to take that step even if you are a company who has worked successfully with outsourcing for a long time?**

Both outsourcing and offshoring has there own unique set of challenges and which one comes first is more an individual question for a company on what they design to focus on whatever reason.

**Could you tell us a bit more of what type of projects and work Accenture use for Offshoring?**

Yup sure, I got a slide show, I'm gonna set it up....

(Setting up)

**What's your position here?**

I'm the lead for accenture thech soloution. A company within the company that develops the software. We have a similiar group in each country where we collect all our technical skills and our guys are typically more focused on building the software, project management, development and those type of things.

So if we look briefly at Accenture, we are about 175000 people world wide at the moment, of those a significant portion are in India, I think about 40000 and of those about half are involved in what we call business process outsourcing and the other half are involved in offshore software development. We have had enormous growth in the last 3 and 4 years.

We have three primary legs that we stand on or areas we work in. One is technology of various sorts, that could be development of software systems, it could be hosting of hardware environment, it could be assisting a company with IT strategy.

One is consulting which involves business processes it can also be a question of assisting with tech selection, industry specific knowledge.

And then we have outsourcing which has definitely been one of the biggest growing parts in the last 5 years, I would say. Outsourcing covers a lot of different things ...eee...I guess the most common ones are either where we take over some sort of back office function, could be the HR for a large cooperation and consolidate all of those things at one place, typically offshore but it would still have a onshore component to make sure that things run smoothly or it could be a situation where we have a customer where we take over all of their IT operations so then we are responsible for the software development, application maintenance, hosting, all of those things for a company. We have a large deal of that kind of work here in Denmark.

If we look at our global delivery network - this is just an example of the offshore delivery centres that we have around the globe, obviously we have standard offices in other countries but these are the locations where we try to concentrate our offshore locations. As you can see there are different types of centres where there is IT centres with offshore centre development or BPO centres.

So India is something like 40000 today, Philippines are about 10000 and south America is growing. As you can here from the numbers a significant part of our work force are located in these lower cost countries. An interesting example is here in Mauritius where we have a French speaking workforce that is able to deliver services to a large company in France.

I was down in India about a year ago and its quite extraordinary to see just how big the operation is and just home much IT means to the Indian economy at the moment. I was in Bangalore which is one of the leading cities in India for IT offshoring at the moment. There are massive numbers of people who are being educated within IT working for the large international companies and there are also a number of Indian operators doing offshore software development so they have there local headquarters in India and then fly out to the US to try to build up business. I think at least a half a million people are working in that sector down there. The contrast is also staggering when you travel around and you see some of the poorest people and then you turn the corner and you have large blinking IT complexes. A challenge for companies setting up down there are that they can get people but the infrastructure is far behind so the roads are almost non existent, public transport doubtful and the power supply also so a lot of those things have to be done by the company themselves. They have a huge generator, they have minibuses to pick up the employees and get them home again. So that have all of those things which you might take for granted her in Scandinavia.

The interesting thing with this offshoring so far, that we have experienced, is that it is.... obviously the fear that everybody has here is that in IT is that: whats left for them. If all the interesting work goes to India is there a threat that they will be left unemployed in a couple of years because the people in India are doing all the work, and what are we going to do here. So far its eeee proof to be the opposite in the science that having this lower cost model where you have people in India or wherever they might be, doing some of the work.

It actually enables of a lot of projects that otherwise wouldn't have been economically viable. So that the fact that you can have this sort of combined work force between both locations means that you can actually make some additional systems that you otherwise wouldn't if you would have done some sort of pure onshore development. We have been growing onshore as at the same time as the offshore capabilities expanding.

That being said obviously if you look at the time and the role of local IT people it obviously going to change so the various sort of eee narrow technical work where you focus on something really specialized in the corner, in general that sort of work in general where the role of IT people are going to become slightly more generalist so

you need to have fairly good business understanding coupled with you IT skills so you can understand what the customer need and also be able to interact with the customer to a higher degree than what was necessary for lets say 10 years ago and then sort of map that on to IT. So that sort of connection between business and IT will become more important with time.

The skill level is also pushed upwards where it before was probably acceptable in manufacturing before that you left school at 15 with no real education but now you need to be very educated in most areas.

In the IT context I don't think the bar is going to raise that much on how much you need to know about technology instead I think we'll be more likely to see that the bar will raise in communications skills and finding that sort of balance between technology and business or whatever you like to call it.

**Would you say that the work you Offshore is still low level work?**

Typically it's a combination here. You have some people onshore that have some understanding of the architecture implications while some of the development would be done on a Offshore location. You have specialist people at different locations.

Typically we would offshore the more technical things that require less interaction with the customer. When we talk about the more functional projects that typically requires face to face with customer to analyze business need, requirements they have, time table, specifying the system ...that needs to be done locally.

**When developing for a customer do you take people onshore or offshore or the opposite?**

We are more likely to bring a person onshore from India for a period of time. When it's necessary.

**How come you take people from India instead of sending people from your onshore location?**

The issue you have is that you don't have an ongoing interaction with the customer so you need your local people onshore more or less. It's much easier to have them with the customer and then bring a person from offshore to see what the customer is actually doing. By coming onshore they get a better overview of what the customer is doing which helps the overall process of understanding. If your sitting in India it is hard to know what the customer is really doing despite how many documents you read.

**How does that affect the complexity in the project when you give the Offshore developer a better understanding of the customer? Can it increase the room for own decisions and choices that can complicate the development or?**

To be honest, that model of just do it, turn your brain off and do what we tell you to do is not a model I believe in and I don't think it works anyway in the long term. If you want to have engaged employees anywhere in the world you need to give them a little bit of framework where they are also capable of thinking a little bit themselves and come up with solutions to problems. I don't see it as raising the level of complexity instead its increasing the chances of actually delivering what has been asked to do. I don't believe it's an successful long term model to see these guys in the offshore country as a robot who just do stuff when told to do it, I mean they have typically studied as long as you and I or not longer to get an education and to be able to do something they also have some creative urges and a desire to be respected for what they do.

**Some people argue that by keeping the complexity low you decrease the chance of failure. Do you agree that by keeping down communication and personell involvement?**

If you're going to have a good chance of success then you need to increase the communication. I mean if you sort of hope to be able to push things off and hope that you specified it well enough and that they will act independently, you will probably be disappointed more often than not. Some companies have difficulties around offshore development because they get something different from what they asked for. If you drill in to it they might have got exactly what they needed they just didn't know it.

There is a few different things that stand out as cornerstone issues when you deal with offshoring.

Communication is the fundamental issue in most problems in projects. Not just in offshoring but also in local projects anywhere. In my experience most projects where you run in some difficulties that are sort of written off

as technical issues, if you really drill into it you often discover that it often starts with a communication problem because someone misunderstood someone and written it up incorrectly so even technical problems are usually based in communication problems and misunderstandings.

The distant means that you cant have the face to face communication. You got a few options open; video-conferencing, phone-conferencing and then email.

Videoconferencing is ok, it's fairly expensive, it's also a challenge to do well, usually you need to actually have people getting used to the process.

Phone conferencing is also a bit mixed in terms off how successful, the more people on the phone conference the less productive it is. The best model is one office talking to another, not many different people from different countries. Just small things like cars outside can become very disturbing.

The time difference gives a narrow window of opportunity to discuss a problem which is usually an issue.

In my experience with running roject across country boundries is that it is verry difficult to build up trust and good communication and strong relations without having met them. I think that the kee poeople need to meet and look eachother in the eye and have a good talk maybe even have dinner together or something to build up a peronal repoir. If you don't do that then it is very difficult to really establish communication with the other party and to know where you have the other peson. Obvioulsy it's expensive to fly someone to an Offshore location but for a larger deal it's a winning business case if you look at the long term benefits.

As I said within a country or even within an office you find communication barriers arise already. I have experienced people blaming eachother in the sme building. If you put these guys in different location you get a bigger gap. If you then change the country, culture and language its not gonna get any easier. So the biggest risk in that situation is that you get a communication breakdown. In the worst case you hear somebody say that ah, it's a waist of time even talking to them we can do it faster without their help. If you get that sort of a situation then the battle is about to be lost and unfortuanatly that has happened in some companies in offshoring operations where the cultural differences havent been adressed. And they end up with a huge problem between their local workforce whererver that might be and the Indian or Chines that are supose to be helping them.

If we talk a little bit more about communication just around language. Then we have the challenge that English is not the best everywhere in the world. Even whitin Scandinavian countries it is not such that everybody is completely fluent in English and certainly not to the extent that you can guarantee that everybody understands what the other person means when they say something. So once got al these problems with accents etc it gets tuffer.

My favourite example is just the simple word yes. What does that mean? I know what it means, to mean it means Yes! Some other places in the word where the culture is a bit different you see that they are just listening and don't have an opinion. It get worse when you have some kind of hierarchical structure, like we see a lot in Asia, where they might just agree to not provoke a conflict. And the worse is when Yes is the only word they know so they say just always answer yes. So you really need to validate what you are getting back from the other person because sometime they just say yes to give you back something.

When we talk about culture then obviously we have a different cultural heritage here in Europe where its fairly flat in the companies so its possible to talk to the boss or even my bosses boss to ask questions or even question a decision that's been made. That's not always the case in India or China, so you need to be aware of those differences to have a successful relationship. If you are the let say the authoritarian western person in the relationship you realise that they don't volunteer their opinion anymore because they are frighten off contradicting you. That's probably one off the worse things. Then you also have cultural issues working hours work ethics in general, how hard does people work? How much commitment do they have on delivery and what they originally promised that can also vary from country to country.

As I mentioned earlier on, this sort of, I called it western imperialism in a way, we can't just tell them to do what we tell them and expect that they will shut up and do it and that they are just happy to have a job. That just doesn't fly. You can probalby push someone to work in that fashion for a short period of time but it is not an acceptable way of managing employees anywhere. They have famillies and education and aspiration and they also have the need to feel valued and feel that they are acctually creating value.



So you have the conflicting problems if you like that on the one hand communication is difficult so you need to be very precise in expressing what you need and what you want. But at the same time if you try to manage people and tell them everything that they should do right down to last detail then you demotivate them. So it's a very difficult to find the balance between those two extremes.

**Note to self: How do you go about to find that balance?**

There is a story of an Asian woman who works on an assembly line putting on screens on cell phones. One day there are no more screens for her to put on because her manager has forgotten to order more. Instead of raising the question and risking her manager to look bad she ignores the problem and a couple of hundred phones come out without a screen. Her reaction and decision can be viewed as a strong example of the effects that a hierarchical culture can have?

**Is the hierarchy issue similar all over Asia and is it a problem when working with Asian partners?**

It's especially a problem in India where they still have the caste system, so there is no doubt that when you come there from another country there is an effort there to break down that barrier because it is regarded, your opinion carries more weight because you are from Sweden even though you might be still studying and they are educated and have experience you can still carry through your

In Japan they value age instead. So in Asia they all value some hierarchical matter but it can differ from country to country.

**When you decide on which delivery centre to use, does the country and cultural aspects affect as much or more than the technical skills they can provide?**

It would typically be driven by where the skills are available to deliver this particular opportunity, whether it is a software development task or business process task. Like with everything you have some level of specialisation. Language skills are a factor. But you don't choose a country based on culture. You work with the idea that you can work through those cultural differences.

Certainly not everything is suited to be sent offshore. Some situations require very close customer contact or the customer says they have some special concerns that

**Does it take a long time to analyze the project?**

It's a part of a total business case. You establish multiple models for developing a system. You can vary the cost of doing it by stretching it out over longer time, you can vary the cost by using offshoring, or by the customer delivering people into the project. So you need to work through all the issues with the customer to establish what the optimal solution is here. And often it is not one right answer

**Do you have a standardized way to determine the best approach?**

We have a bunch of models and processes for assessing it. We have a huge amount of experience and we have hundreds of projects offshore at the same time. And we can calculate how much overhead there is, the start-up time.

For an individual firm it's a huge learning process.

After you have analyzed the situation, what is the next step?

Yes, we call the next step mobilization which we have a sort of standardized way of doing that. There are some rooms for tailoring in certain parts to fit the situation.

**Can you explain a little about the size of the projects you do offshore?**

If you're an individual company, who is looking to set up an operation somewhere down there then your threshold would be much higher because you need to find buildings, people and setting up the whole infrastructure. So of course before you do that you're not gonna be having five people sitting down there. But for us we have an enormous workforce of skilled people in India who is able to mobilize to a given project and deliver

it successfully. As a big company we have a smaller communication overhead because we don't need a new building or other mobilization.

**How is the infrastructure regarding phones and internet?**

I wouldn't be able to tell you how many megabit that is running out of those building but it is a lot and our centres work with very good and fast technology. As a western country might need to set up a lot of things yourselves. You can't quite assume that you get as much when you plug something into a wall. Some things obviously work very well down there and some things don't.

**When you communicate, do you use any specific IT tools for communication and handle knowledge?**

Yes we have a couple of options available to do those sort of things like Microsoft net meeting where you have things like drawing on the screen. Emails are def the most widespread communication medium but there are other options aswell.

**So you don't have one integrated tool for all kinds of communication?**

No not in that science, we typically have some sort of project portal for all the files and such on a project so everybody has access to them and the same information.

So its not such that everything is integrated into one system, I know there are some options in Vista to do that. We have a hug internal knowledge sharing portal to look at past projects and the drawing from experience from those. This type of knowledge sharing things, the complexity increases exponentially when you scale from 5 to 50 and then 50 to 150 000 and groups of people pulling in different directions and then try to maintain a consistent look and feel so people can find their way around is quite a challenge. Like youtube and similar things where people share you will find that there will be around 50 tags for the same thing.

**Is there any other big problems you think is common and important to consider?**

Well there is IPR (intellectual property rights) which is not a specific problem for us at Accenture its applies to most of what I'm saying here, it's generic it's not the Accenture view on things, its more my own view from my experiences.

We talked about especially technical problems and sort of high tech devices, if those sort of development projects get pushed offshore one of the big concerns the customer will have is about IPR. Because protection of those are not verry strong in some parts of Asia. And you can see the rates of which people hop between companies in some part of china for example is quite high and the risk is that they take a lot of classified information with them from one company to a competator. So I have seen example, not with Accenture, but at other companies where they would add particular restrictions in an outsourcing deal. One condition would be that these pieces of information is not shared with other companies in china. So they would add things into the contract to protect their IP.

**How do you feel it is best to govern a relationship, by contract with harsh penalties or by a lot of trust and a solid relationship?**

I think it's a combination of the two, I think that the nature of these types of projects is such that if you don't view it as some sort of partnership it will very quickly degenerate into a very difficult situation. When you typically experience problem in outsourcing projects is that the incentives for the customer and the other company lets say the vendor, if the incentives aren't aligned you will end up with people pulling in different directions, and if you choose the incentives you will always end up with that somewhere down the line. So the.... obviously the.... thing to do is to find some sort of model where you actually reward lets say the vendor for achieving cost savings also or share some sort of risk so you have an alignment of those. And you also need free and open communication with the vendor and costumer.

But you also need to actually specify what you are expecting; it's like anything, if you don't clarify what you asking for the chances are you'll be disappointed because you will get something other than what you asked for, so the contracts also have a clear role to play and typically that means specifying, if it's a long term agreement, some sort of service level agreement where you actually specify what level of service you are expecting, if its lets say to deliver help desk functionality then you specify how fast the vendor need to respond to complains and

this percentish this and this percentish that so everybody has a clear understanding of what this agreement means.

**Do you feel that companies sometimes work to hard with a cost reduction strategy, which can affect everything from working conditions to the relationship?**

As far as the working conditions would typically be under our control so its not really an issue for us. I would say that it can obviously end up in that type off situation where you have a costumer and a vendor with different priorities so you need to find a way to align the incentives and initiatives in the beginning. I mean the worse situation that can appear is that the costumer is trying to save as much as possible and the vendor try to deliver as little as possible and they are pulling in opposite directions and obviously that is not a very successful relationship for anybody.

**Is personnel turnover a big problem?**

It's clearly an issue in India where it's a high turnover and a salary spiral going on down there. But we don't have very large problems with it, I think other countries experience it but I haven't heard that its being a big issue but obviously have rules and contracts that they go around leaving confidential information while they are working or after they leave.

**Do you feel there are any other main issues to address?**

No I think those are the biggest once. They cover most part and if you can control that then you are probably 2/3 on the way of succeeding. It's also of course important to have good people so we have a primary criterion that they have good communication and social skills.  
We but a lot of focus on the ability to work with different people in different projects.

## Bilaga 3 - Intervjutranskript, Tord Kjellström

### Intervju med: Tord Kjellström

Företag: IT Ledarna – konsult på SEB  
Datum: 2008-05-09  
Ort: Stockholm

### Hur ser du på distribuerade projekt och Offshoring?

Det finns två aspekter. Dels är det projekt och dels är det när man outsourcar eller offshorrar hela verksamheten. Och det är ju lite annorlunda.

Sen är det ju också annorlunda beroende på hur långt bort det är. Ju längre bort det är desto mer komplicerat blir det. Det är ju många som idag outsourcar grejer, ja det mest populära nu är ju Indien. Och då får man ju se till att, när det är så långt bort, att dem i princip är helt självgående för då blir ju relationen, den blir ju väldigt affärsmässig kan man säga. Och den måste ju va det för man kan ju inte sätta sig på planet och åka dit en gång i veckan.

Det andra som är populärt är ju Baltikum och det blir betydligt lättare. För det tar inte så långt tid att ta sig det man kan åka över dan och det finns bra kommunikation dit. Man kan köra videokonferenser och man befinner sig i nästan samma tidscykel.

### Vad har du för erfarenheter av projekt och samarbeten Offshore?

Om man tar SEB som exempel så... har man ju verksamhet i Baltikum tex. och det är ju en stor marknad. Det är också billigare arbetskraft där en så länge. Dem har ibland, om man pratar IT, bättre kompetens inom vissa områden, så man kan tänka sig lägga ansvaret för teknisk plattform i Riga eller Vilnius te.x. Och det som behövs då, retrations och kommunikationsmässigt är att man har upparbetade kanaler och tydliga processer för hur saker ska gå till.

Det finns nivåer på det också för det kan ju vara så att kompetensen sitter där men alla prylarna är ju här, vilket också är olika trender och antingen flyttar man sakerna hit eller flyttar grejerna dit för man vill inte ha grejer på 14 ställen. Många flyttar grejerna dit då för det är billigare. Men det finns sådana som flyttar grejer hit för att dem har verksamhet i massa andra länder förutom Baltikum och ett exempel på det är då SEB som vill ha hit allting.

Då måste man ha en organisation som klarar av det.

### Pratar vi fortfarande distanskommunikation och samarbete nu?

Ja i stor grad för personalen finns kvar utomlands medans maskinerna och grejerna flyttas hit.

På affärssidan flyttar man ju ut hela affärsfunktioner så som back-office funktioner som är gemensamt för hela koncernen. Så tyska och svenska ligger i Baltikum. Det är ju en typ. Och då blir två problem, det ena är rent funktionsmässigt hur det ska gå till och det andra är management mässigt. Management mässigt måste man få till någon form av matris, det går inte ha chefer endast i Sverige utan måste ha någon där borta också. Och det är inte alltid helt enkelt.

Om man tittar på Baltikum har dem en kultur som inte direkt försvårar det här utan dem har en kultur som passar bra ihopp med svensk kultur fast med lite mer hierkiska inslag som bara underlättar då de blir lite mer strukturerade än kanske vad vi Skandinavier är.

### Tycker du att det blir en annorlunda relation om man har offshoring i Baltikum istället för Indien?

Ja, dett är min personliga åsikt men jag tycker kulturen i Baltikum gör att dem gör som man säger. Det gör ju inte Danskar och Tyskar gör ju definitivt inte som man säger. Kulturen är ju jäkligt viktigt när man gör det här. I Indien gör dem ju också som man säger men det är inte alltid dem fattar vad man vill. Språket är ju ett problem också när man gör det här. Om man tar Indien som exempel så pratar dem ju bra engelska men det är ju också en

fara för då tror dem att man förstår varandra och så gör man det inte iaf. Det är nästan bättre när man inte tror man förstår varandra för och är övertydlig liksom. Och så blir det gärna i Baltikum då.

Någonting som har kommit då när det gäller kommunikation och relation som används mer och mer så är det videokonferanser. Det funkar bra med Baltikum men funkar inte lika bra men indien kommunikationsmässigt. Framst på grund av fördröjningar och av språk.

### **Vad har ni för modell för offshoring.**

I indien köper vi system och förvaltning av dessa.

### **Hur kommunicerar ni främst då?**

Det börjar med telefon och man försöker med videokonferenser men sen måste man åka dit. Eller vise verasa. Det är, och pratar man rent om man lagt ut funktionalitet på ett annat bolag, då kräver det ju det en kompetens på beställarsidan, den kompetensen är inget som man snyter i näsan för det är svårt. Om man backar lite, det klassiska med outsourcing om det inte är utanför Sverige utan om man gör t.ex. som Nordea och outsourcar sin IT till IBM, som har startat ett gemensamt bolag som ska hantera det här. Dem outsourcar egentligen ett problem som dem hade som dem inte klarade av och detta var det enklaste sättet att få bukt med det då. Men det kräver ju då att dem har en organisation som klarar av att vara tydliga beställare gentemot operatören eller leverantören och det är ju lite sådär med den saken och så är det på dem flesta ställen för det här är ju nytt och dem har ingen erfarenhet.

### **I ett sådant exempel så borde ju ändå IBM kunna ha expertisen att kliva in och lösa problemet. Känner du att det finns hög tillit och ett gemensamt intresse att prestera bra från alla parter i ett outsourcing förhållande?**

Alla vill ju tjäna pengar och är dem andra inte helt kompetenta då så blir det ju onödigt dyrt, för dem. Och det här ligger ju... jag har varit med i sådana affärer i flera bolag och det är lika dant överallt. Man börjar ju lära sig nu men dem som gör den här outsourcingen, dem har ju oftast... det sker ofta i samband med att det följer med personal. Sen finns det ju dem som inte vill flytta på sig och vill vara kvar och då ska det ju i regel vara dem som är beställare och dem har ju egentligen inte den erfarenheten samtidigt som dem slåss för sina jobb.

### **Är det svårt att få det man vill ha vid offshoring**

Det är nästan lättare när man går utomlands. Då är det mer naturligt att man inser att man kan inte det här och ber om hjälp av sådan som gjort det här förut. Problematiken kommer då linjärt med avståndet skulle jag vilja påstå. Ju längre bort det blir ju svårare det blir det.

### **Men man lär sig kanske desto mer?**

Ja, tillverkningsindustrin är ju jätte duktiga på det här. Dem har ju kört tillverkning i andra länder som asien och europa hur länge som helst och har en helt annan erfarenhet att få ihopp det här på konern nivå.

Risken är att dem blir för självständiga så man inte får de här synergieffketerna man trodde man skulle få. Det blir ännu värre om man lägger ut det på en annat bolag.

### **Om man jämför med tillverkningsindustrin, tycker du att man har börjat med dem enklaste grejerna och att man nu börjat med mer komplexa uppgifter?**

Jag skulle vilja säga att det börjar med det enklaste och de svåraste grejerna. Det mitt emellan försöker man hantera själv. De enklaste är sådant som är tydligt svskiljbart. För en bank skulle det t.ex. kunna vara printing eller call center. Men det andra är när man kanske försöker få ihopp fyra länder och så går inte det och så har man fyra uppsättningar av allt så det blir svin dyrt och alla slåss för sina saker. Och då blir det ofta att man outsourcar detta för att slippa problemet. Och då blir det just att man outsourcar ett problem. För att lyckas inom outsourcing ska man lägga ut något man har örn koll på inte problem.

Och om vi backar tillbaks igen då innan det blev populärt att outsourca utanför gränserna eller offshora då, så nästan alla outsourcing affärer som gjordes i sverige där backaa man ju och det va på grund av två saker, eller tre saker; man outsourca ett problem, man hade inte beställarkompetensen eller dem som tyckte man skulle göra det

här som i regel kommer från styrelsen då, för det e någon som sitter i styrelsen och sitter i en annan styrelse som har gjort det här och så väcker dem idn och då är det på rull. Och det funkade inte!

Och det är dyrköta läxor, det som man kan vinna med det är att man har taskig personal med fel kompetens som följer med när man gör själva affären så behöver man inte ta tillbaks dem.  
Men generelt sätt är det här jäkligt svårt.

### **Hur ser du på kompetensbrist i sverige och kompetensen i baltikum och i indien?**

Nej vi känner egentligen inte av någon kompetensbrist i sverige. Problemet är egentligen att man inte har tillräklig erfarenhet för att göra såna här grejer. Och gör man stora saker då som typ Nordea, så är det ju "once in a life time" så det gör man ju bara en gång. Och dem sitter där då och är med det här och kanske inte kan det här och får ära sig hela tiden om dem orkar hålla ut, dem eeeeee hinner ju i princip gå i pansion eller få nya jobb så ska det göras en gång till så är det i princip ändå nybakat team som ska göra det här.

Sen finns ju dem som börjar i liten skala och sen offshorar mer och mer och dem har ju chansen att bli lite mer lyckosamma då.

### **Kan du berätta lite om din roll här!**

Jag är ju konsult här då men jag har ju jobbat med såna här grejer i ett gäng bolag.

### **Alla bolag i samma storlek som SEB?**

Nej men stora.

Här håller man på med att....el banken håller på att försöka få ett uniformerat sätt att jobba world wide. Man ska ha...för en funktion ska man ha en lösning och inte 14 eller en för varje land el flera lösningar i varje land. Och man försöker då consolidera allting och då också consolidera infrastrukturen som finns i alla länder och då rent tekniskt sätt flytta hit den och rent förvaltningsmässigt kan dem finnas personal lite var som helst. Och i den processen sitter jag nog.

I Baltikum och Ukraina så är det fler bankkontro där än det är i sverige. Och sen bedriver man ju bankverksamhet i alla nordiska länder, i england, usa, singapore ja det är säkert några fler, ja tyskland såklar dem är ju stora. Där köpte man ju en bank för 5-6 år sen, som va hyfsat stor i svenskt mått mätt. Och där håller man ju fortfarande på att integrera. Och det är ju också svårt för att förutom kulturen är ju lagstiftningen olika i olika länder det här med arbetsrätten och man tro ratt det här med fackföreningar som är stenhårt i Sverige det e liksom marginellt jämfört vad det är i tyskland medans i Baltikum finns inte facket i huvetaget. Och det är riktigt besvärligt.

### **Hur är det då med personal turnover i baltikum?**

Ser inget generellt problem med att personal försvinner i baltikum däremot är det ett problem i baltikum, el det har iaf varit men håller på att mattas av med en arbetsmarknad som är så het, där bjuder ju arbetsgivarna över varandra så som det va på 80 talet i bankerna, där va det ju rena huggsexan.

### **Hur upplever du kommunikationen i de projekt du har vart verksam i?**

Man lär sig skriva avtal bättre och bättre vilket är viktigt. Även om man får hjälpk av jursiter kan dem ju inte verksamheten så det är svårt att få till något bra. Men det här lär man ju sig succesivt. Men avtalen med partners utomlands måste va jävligt precisa. Ju längre bort desto tydligare måste det va liksom.

### **Hur står påverkan tror du avtalet har jämfört med tillit och förtroende.**

Han som köper tjänsten vill ju lita så mycket som möjligt på den som man köper av och lägger kanske inte tillräkligt mycke krut på att följa upp det här från start eller så följer man upp det från start och så funkar det bra och så släpper man taget lite och håller inte riktigt i det. Den som levererar ser ju bara nya möjligheter ju slappare det här blir. Och är det då inte, även om man har en gemensam bild över hur man skulle vilja ha det så är det så att man styrs av att man vill ju visa så bra vinst som möjligt. Och då drar man ju nytta av den andras inkompetens om man vill använda det ordet.

Och bygger det här på, att man dem som vill skapa avtalet att dem vill ha goda relationer så är det ju så att individer byts ut avtalet finns kvar!

Det är ju egentligen ett generellt problem när man bara bygger på relationer. Ofta är det ju långsiktigt och människorna försvinner och har man då inget precist avtal att hålla sig vid så försvinner andemeningen.

### **Vid en avtals konflikt vad tror du bestämmer och påverkar mest avtalet eller den relation man har och bådats intresse av ett positivt samarbete?**

Beror på nivån – först försöker man ju naturligtvis lösa det på det sättet men ju högre upp i hierarkin du kommer desto mindre brukar tålmodet minska, och är det så att det strular och långsamt sipprar uppåt o sen när det kommer högst upp så går det väldigt fort, för ”så här kan man inte hålla på” ,” eller så här kan man ju inte göra”, ” avsluta det här”.

Det kan vara långsamt försämrad kvalite på leveranserna och det är väll det vanligaste, och sen påtalar man den här bristen och sen säger dem att det inte ingår i avtalet eller något annat eller så har man inte investerat i underhåll som man ska göra eller något annat.

Det här tror jag har förändrats över tiden om det här med kvartalsbokslutstänket påverkar det här. Bolagsledningen har ju krav på sig att leverera resultat varje kvartal och det är inte så många som orkar håla i det här långsiktigt och ledningen ..... i relaterat till det omedelbara resultatet. Och ofta är det ju så att en högre chef kan ha som mål att sänka kostnaderna och det kan ju vara jätte lyckosamt att göra det under en 5års period men då har man försakat underhållet och efter 5 år börjar det knaka i fogarna och så krävs det en jätte investering att fixa det här .

### **Några andra återkommande problem som du tycker kan uppstå vid offshoring?**

Det här med tidzoner är ju ett problem när man kommer upp i 6-8 timmar. För en bank t.ex. som SEB där kör man ju dygnet runt, runt världen liksom. Så där måste ju allting funka hela tiden.

### **Ser ni alltså även det postiva i tidzoner då?**

Viss så är det? Internt fungerar det, men jag har inte hört att man lyckats outsourcat det här och få det att fungera dygnet runt. Man kan ju ta ett exempel med när man får ett problem med IBM, man får tex ett fel som har extrema konsekvenser på affärssidan. Då skickar man ju det problemet till IBM i sverige el frankrike eller var det nu är, men dem skickar ju i sin tur ut problemet så någon jobbar med det dygnet runt så internt fungerar det men ska man då outsourca det här till olika bolag så fungerar det ju inte.

### **Ser du även postiva aspekter med olika kulturer?**

Alltså ska man jobba i olika länder måste man ju jobba med olika kulturer och då är det viktigt att ha representation av dessa kulturer i kärnan eller navet eller va man ska kalla det. Jag tror inte det går att sitta här och ha en genomsvensk kultur och tro att man ska kunna hantera dem andra kulturerna. Det är nog snudd på omöjligt. Det brukar inte vara så heller utan man brukar ju skicka med folk som sätter sig där borta i några år. Och sen kommer dem tillbaks och så kan dem eventuellt sprida den kunskapen,

### **Är det vanligare att skicka härifrån?**

Ja det tror jag

### **Annars borde det ju vara billigare att ta över folk?**

Ja men då får man inte samma tillit. Det brukar man ju också göra, då plockar man hit folk och så är dem här tre veckor och ska hinna lära sig verksamheten medans om man skickar över folk så är dem ju där två år och kan redan verksamheten där hemma.

### **Några andra problem, tycker du det t.ex. saknas kommunikationsmedel?**

Egentligen saknas inte tekniken utan snarare förmågan och vanan att ibalnd använda och utnyttja den på rätt sätt.

Emailandet har ju ställt till det, man kan ju sitta och email till någon i tre år utan att ha träffat dem. Och mail säger ju alldrig lika mycket som om när man sitter och pratar? Det blir alldrig några nyanser. Och det blir inte bättre av att det blir längre bort och kanske på ett annat språk.

### **Har du kommit i kontakt med några andra verktyg så som kursportaler eller kunskapsbanker?**

Ja det har jag, och det tror jag också är en bra förutsättning för ett lyckat projekt. Det sätts ju upp olika beroende på vad det är för verksamhet, om det är internt eller externt. Och hur nära relationen är. Tar man ett call center, dem är ju inne i systemet. Outsourcar men ju print är det ju något helt annat, dem får ju ingen syn över något annat.

### **Hur stor påverkan tror du de verktyg man använder har på ett projekt?**

Det är nog också olika från fall till fall.

Så länge folk snackar med varandra och gör det i ett konstruktivt syfte så brukar det bli bra. Så är det ju nästan alltid från början men sen är det någon som slutar eller så händer något annat internt som sabbar kommunikationen

### **Hur ser du på vikten av kvantitativ gentemot kvalitativ kommunikation?**

Om du med kvantitativ menar skit snack så tycker jag inte det är så viktigt.

En förutsättning för att ha någon sorts relationsbyggande skitsnack är faktiskt att man har träffats innan. Jag tror inte på det här med att vara familjär eller skitsnacka med såna som man aldrig har träffat det blir ju bara konstlat.

Om man tror att man ska lyckas integrera eller lösa komplexa uppgifter endast via mail och videokonferens så är man ute o cyklar. Det är bara att åka dit och sätta sig. Sen när man väl lärt känna människorna kan man köra den andra vägen och köra en gång om året el halvåret istället för varje dag.

Och så är det ju när man outsourcar också. Har man en bra kontakt och får till det här med processerna och hela köret så kan man ju dra ner på takten.

Det är lite sunt förnuft. Mycke kommer ner på de mänskliga individerna och ett bra avtal.

### **Kan du berätta lite mer om din bakgrund?**

Jag är civilingenjör i väg och vatten från KTH i stockholm. Jobbat två år inom den branchen och sen gick jag långsamt över till IT. Sen har jag varit operationschef på handelsbanken och utvecklingschef på handelsbanken till 1998. Och då startade vi, eller den gamla IT ledningen på handelsbanken ett konsultbolag – IT ledarna, och vi sysslar med projektledning och chef att hyra tjänster i större bolag som har väsentligt inslag utav IT då. Vi bildade det bolaget 1998 och jag har vart konsult här på SEB mer eller mindre sen dess. Och här har jag varit chef för driften, chef för internet, kommunikation, produktionschef va jag ett tag, i princip har jag vart chef för allting här förutom personal och ekonomi. Och nu jobbar jag i det här infrastrukturprogrammet.

### **Hur skapades internettjänsterna och hemsidan?**

Internetbanken är helt svensk. Men det finns fler internetbanker, i baltikum och i tyskland. Men den tyska internetbanken den körs ju här.

Egentligen är det så att internet har öppnat rätt mycke för den här globalisering med kunder.

### **Tror du Indien skulle klarat av de kulturella aspekterna med att bygga t.ex. SEB hemsida ?**

Det vet jag inte det beror ju helt och hållet på hur duktig man är på att skriva krav spec för det finns ju här mycket duktigt folk som helst i indien.

### **Ni skulle använda en väldigt strukturerad approach och specifik kravspec?**

Ja men sen finns det ju andra aspekter på det här. Det finns ett indiskt bolag som heter TATA som gör lite bilar o grejer. Sen har dem ju ett IT konsult bolag också som har 125000 anställda. Som bla SEB anlitar sig av.



Sen har vi ju köpt system från indien också

**Tycker det är enkelt att beställa sådant om man är en bra beställare och gjort det någon gång tidigare?**

Är du duktig att specificera vad du vill ha och inte rädd att bli magsjuk och åka dit ett par gånger så tror jag det fungerar bra att beställa applikationer.

Det går inte att vara luddig. Vill man outsourca något och ha någonting gjort så kommer dem ofta hit och dem vill ju också göra rätt för sig så man driver det ju i konstruktiv anda.

Sen om det går snett det är då det här avtalet är så viktigt.

## Bilaga 4 - Intervjutraskript, Henrik D Thomsen

Intervju med: Henrik D Thomsen  
Företag: Make It in India  
Datum: 2008-05-09  
Ort: Stockholm

Vi har vart igång mer än 8 år med det här och är ganska gamla på den här banan och det har riktigt tagit fart de sista 3-4 åren så vi var in the front redan från början.

### Och det va offshoring redan från början?

Ja det va det, vi pysslade alldrig med outsourcing.

Ordet offshoring är som vanligt en IT term och vi definierar det som att man flyttar en affärsprocess mer än 500 miles från hemlandet. Offshoring är ju egentligen en term som kommer från oljeindustrin då man är ute och borrar. Det har nu blivit ett begrepp och det får vi leva med

När det gäller IT offshoring så har jag inte hittat någon riktigt färsk statistik men det här är från 2003 och stämmer hyfsat förutom att siffrorna är nu större. Dem stora offshoring länderna är Canada och nu börjar Sydamerika komma igång också, Irland har vart stort men är på väg neråt samtidigt så har vi i vår närhet så har vi de baltiska staterna och Polen och då myntat uttrycket nearshoring. Nu är det så överhettad ekonomi i dem länderna så kunderna har börjat tveka lite grann. Sen har vi Israel som funnits med ett tag men sen har vi framförallt Indien. Ryssland och Filippinerna har också lite verksamhet.

Ungefär så där ser det ut. Amerika köper mycke offshoring från Canada och från Sydamerika och sen länge från Indien. Vi här i Europa har främsta använt baltikum och Ryssland och nu börjar vi bli mer intresserad av indien. Tagit ett tag för Europa att bli intresserad av indien medans staterna använt dem länge.

Här e lite grann om varför man gör det! Och var gör man vad? Och hela det här handlar ju om lågkostnadslandets förutsättningar att kunna bidra. Sen har det funnits lite olika domäner och industrityper som lämpar sig på olika ställen.

### Tycker du fortfarande det är kostnaden som driver?

Kostnaden driver men vad som också driver är bristen på IT tekniker i Europa och tillgänglighet är då nästan en lika stor faktor och så får man lite kostnadseffektivitet på köpet. Men samtidigt är det så att kunder, ägare, finansierar, dem är medvetna om den här möjligheten så dem lägger en press på alla och kostnaden måste vara i paretet. Det här är inget nytt utan det har existerat i andra industrier men nu är det IT sektorn som plötsligt är på tapeterna och då tycker vi det är jätte konstigt.

Pratar man mer om drivkrafter så är det bra och veta några fakta här. I bangalore finns det fler IT specialister boende och verksamma än i silicon valley.

Vi har stor brist på kompetens och IT specialister i Sverige och det är högt kostnadsläge på dem och med en stadig kunskapspridning inom detta område så ökar efterfrågan och intresset för dem här tjänsterna vilket ju är väldigt positivt för oss.

Offshore företagen blir också mer och mer erfarna och det genererar kunder och erfarenheter och expanderar sektorn.

Här är några exempel på citat från företag, några som är våra kunder och andra inte. "Det ställer stora krav på hur man kommuniserar, dokumenterar och kontrollerar arbetet" och hon säger att det finns en lång uppstartsperiod som vi brukar kalla för knowledge transfere. Detta är inte unikt för Indien utan det ser man även vid outsourcing men det finns en viktig skillnad som komplicerar detta och det är att de inte pratar Svenska och det existerar en viktig kulturella skillnader. Men dem lär sig det här och blir bättre och uppstartsperioden har blivit kortare hos vår samarbetspartner.

Här är ett annat exempel från OMX, dem har ju kört det är, och dem betonar också det här med noggrann kompetensöverföring. Det är den investering som kunden måste ta.

Här har du ett annat exempel där dem betonar vikten av att jobba med en lokalkonakt. Och det är ju vi som är den lokala kontakten.

### **Hur ser det ut med andra företag inom ert segment?**

Vi leker i det mindre företag och halvstora företagssegmentet så det är vår marknadsposition. Och där finns det inte så väldigt många.

Och som vi betonar är att det är en investering för att få de lägre kostnaderna men det finns en investering, det blir ju inte låga kostnader direkt.

### **Anser du att många går in med ett fört stort fokus på att spara pengar vilket i sin tur kan leda till sämre resultat?**

Ja det finns få företag som försöker spara för mycket de nästan tar folk från gatan men dem kanske inte kommer till jobbet nästa dag. Det krävs en investering av företaget. Vår partner är inte billigast i Indien men vi menar på att man måste lägga ett fokus på att bygga upp en fungerande verksamhet.

Jag kan berätta lite om Indien som är ett jätte spännande land. Det är ett modernt land med fräsha kontro i bangalor. Det är mycke unga där, stor arbetskraft och dem lägger stor vikt på sin religion vilket gör att dem är prygglade av det och många är därför vegetarianer, nykterister, oerhört skötsamma, välutbildade och mycket trevliga att umgås med. Det finns en gammal spännande kultur och sen ett modern jytter mitt i alltihoppa. Så lite sår ser det ut och det finns alltså mycket kompetens och många svenska företag är där.

I och med att Indien har vart en brittisk koloni så finns det några definitiva fördelar från vår del av världen. Ett stort plus är att deras lagstiftning stämmer med vår när det gäller copyrights och upphovsrättslagar och det gör det ju inte i några andra länder där nere. Och dem har mycket strikta lagar för exportföretag och du fjompar bort det genom att va skyldig så är du ute ur matchen, det här är en nationellsatsning.

Det är fullt fart med båda stora mängder nytexmanierade och stor efterfrågan på dessa. Efter amerika så säljer dem mest IT applikationer i världen, men inte till sin egen marknad. Tidigare har dem välutbildade indierna åkt till Amerika. Idag är 34% av Microsoft anställda indier och idag är en stor andel kvar i Bangalore.

Här är ett ramverk för att välja och gradera land där språk, infrastruktur, landsstyre och stöd från regeringen, utbildningssystem, kostnadsfrågan, klimat, stabilitet, IP (intelektual property) säkerhet. Och här ligger då Indien bra till.

Vår partner heter Spam och här kan du se hur deras karriär stege ser ut från universitetet till att dem är högt anställda på Spam och dem här siffrorna visar ju på att det endast är creame de la creame som blir anställda.

Så varför då Indien. Jo kostnadsfördelen är ju inte synligt för ett avancerat företag förän dem helt kan göra det dem vill göra i Indien och verkligen skapa dem här avancerade lösningarna. Och då blir kostnadsfördelen stor även fast du inte har lägsta priset.

Man har hållt på länge, många av dem här företagen har mer än 15 års erfarenhet och man har byggt upp då en väldigt bra IT infrastruktur och har fått upp globalt ledarskap på hur man gör offshoring och hur man har en global leveransmodell. Och att man skapar economy of scale så man kan få den här glid effekten.

75% av världens level 5, det högsta man kan nå, hittar du i Indien och då kan man fråga sig hur är det möjligt. Jo CMM skapades som en standard som i USA och här handlar det om tajming, för då förstod de Indiska företagen att dett måste vi gå direkt på för annars kommer vi alldrig få operera så dem startade från noll och gick rakt in på det här då.

### **Ser du några negativa effekter av deras fokusering på CMM**

Jag tror att CMM är en bra kvalitetsprocess att snabbt bygga upp en avancerad struktur för att skapa kvalitet. Samtidigt som om kunden inte är på den nivån då blir det ett glapp och det sker ju knowledge transfer från kunden till leverantören men den Indiska partern måste då också lära kunden hur man jobbar enligt CMM och där kan det bli ett glapp som man måste hantera.

Ibland kan också vissa tycka det är för formellt men samtidigt om du ska jobba på distans så kan det ibland vara bra.

När det kommer till kundens strategi så är det viktigt att tänka igenom vilken partner, vilken tillvägagångssätt, och vad man vill uppnå. För dem flesta företag idag som jobbar med IT så är det det här med att säkra tillgången till den expertis du behöver. Och att ha ett proffsig partnerskap och arbetat upp detta partnerskap så man snabbt kan sätta igång och prestera för att möta arbetstoppar. Så även om man inte jobbar med Offshoring konstant så är det viktigt att ha jobbat upp ett bra partnerskap så man snabbt kan komma igång.

När man går in i offshoring så måste det va ett engagemang och en beslutapparat ifrån management, ända därifrån, dem måste ta tag i det som en strategisk bit. Plötsligt kommer man in i en situation där man måste tekniskt utvärdera massa leveranser som man får som man beställt och man måste också vara beredd på projektleda och koordinera denna partner. Det går inte helt att montera hela sin egen organisation utan man måste ha kvar så pass mycke som behövs för att driva partnern och va en bra partner. Men samtidigt kan man frigöra nyckelpersoner till andra uppgifter som är en stor fördel för många av våra kunder. Man vill behålla dem man utvecklat och ha dem nära kunden för kund-drivenutveckling och så gör dem ett spec jobb och skickar ner det och så får dem tillbaka det. Det är alltså inte så att man tar bort jobben utan man frigör nyckelpersoner till mer avancerade uppgifter.

#### **Behåller man även dem på lågnivå?**

När det gäller IT folket så är folk inte oroliga för att behöva sparka folk utan man hittar andra arbetsuppgifter.

När du sen väljer en Offshore partner ska du vara lika noggrann som när du väljer en partner i sverige, det är ingen skillnad. Vi tycker också man ska ha en partner dom har en företagskompetens med en riktig företagsledning som förstår ekonomin och som har ett middle management för projektledning och att dem har den tekniska kompetensen samt att indiverna måste både ha IQ och EQ så dem har kommunikationskompetens och teknisk kompetens.

Lite om oss här på Make IT in India. Vår affärsidé är att leverera kvalificerade It lösningar som är anpassade till den scandinaviska marknaden och det gör vi med hjälp av indisk IT industri. Vår marknadspartner heter Spam och vi har lärt oss mycket utav dem och dem har lärt sig väldigt mycke utav oss. Speciellt hur dem ska uppträda i det svenska företagslivet.

Vår roll, vi är inte ett särskilt stort företag, endast 3-4 personer, vi är accountmanagers men vi är också med hela tiden under ett projekt även om nu kunden har sina direkt kontakter med Spam så är vi med och lyssnar in för vi vet, för vi kan höra när det börjar bli grus i maskineriet med vår erfarenhet om vad den här kulturella skillnade innebär. Så vi är med o... övervakar är inte rätt ord utan lyssnar in och sätter in stöten när det behövs.

Det finns en rapport som påvisar det att man tjänar på att ha en bra mellanhand. Och man märker att det är också det många kunder inser när dem letar en Indisk partner för det tar lång tid att förstå hur allt fungerar.

Lite om vår partner Span, dem har vart verksamma sen 93 så dem har 15-16 år på nacken vilket är väldigt mycket. Dem har huvudkontor i Bangalore och ett par kontor i USA. Dem är CMM level 4 och dem har två huvud områden då den ena är business applications som dyra affärsapplikationer applications på plattformar som .net och java. och den andra delen är vad som växer är ju applikationer främst för mobiler och dylikt etc.

#### **Hur är komplexiteten mellan de båda?**

Både tekniskt och koordinationsmässigt är business applications mer komplext.

Det här är den modell som vi jobbar med när vi sätter igång med en kund. Det första vi gör är att få kulturerna att fungera. Medvetandegörande och hitta sättet, unikt för varje kund, hur vi jobbar med det här hur i överbryggar dessa kulturer och skapar ett klimat så man gör det här till något exotiskt, spännande och lärorikt så man inte ser det som något negativt. Det är det faktiskt (spännande) man har jätte mycket att lära sig personligen och det är

intressant att lära sig av andra kulturer. Sen är det jätte viktigt att sätta förväntningarna rätt, det ägnar vi en hel del tid åt. Sen är det många kunder som vill ha hjälp att gå igenom hela sin portfölj.

### **Har man sett en trend att man gått från enklare uppgifter till mer avancerade beställningar?**

Vist är det så, det beror främst på två saker, dels kan man säga att vi brukar rekommendera våra kunder att tänka stort men starta smått. Starta med någonting som inte är affärskritiskt och starta med något som inte är det största och det mest komplexa och integrerade utan något som är definierbart. Och sen när man har bygt upp kunskapen om varandra då går man vidare. Det är den ena stapeln och den andra är att man har blivit väldigt duktiga i Indien. Ett företag som har 15 års erfarenhet kan bidra med en hel del. Så den stapeln drar också iväg.

### **Ser ni att det är stor skillnad på inställning och tillvägagångssätt vid olika typer av projekt?**

Jag skulle vilja säga av att ett projekt nästan alltid består av både onshore och offshore. Och en del har en väldigt bra specad uppgift, kan ju vara ett integreringsprojekt också, då har man ju applikationen och då behöver man inte så mycket svensk guidning.

Men ibland så är det ju, och det är de flesta kunder, vi lever ju i en dynamisk värld, och då bygger vi upp en avdelning åt kunden nere i Indien som han själv förfogar över som är helt hans som man plockar in experter till och från då det behövs. Många gånger börjar man med ett integreringsprojekt men sen går man vidare för underhåll och utveckling och skaffar sig en egen avdelning.

Och ser man på lösningarna så underlättar det att hitta en partner som matchar partnern i storlek, så den inte är för stor eller för liten. Men den ska samtiedgt va rillräckligt stor att kunna

Våra kunder är främst IT producerande produktbolag och då har du det här med product life cycle management och vi kan hjälpa till i hela denna cykeln.

Och här kan du se lite olika modeller man kan jobba med som on site, pure offshore med fler och ofta är det en blandning av de här. Och ibland är det fast pris, eller fast kostnad för månad eller olika typer av rörliga avtal.

### **Hur delaktiga är ni i att skriva kontraktet och bestämma pris och servicenivåer etc.?**

Vi är med som medtecknare för att kunna hantera eventuella konflikter men annars är det ett avtal mellan kunden och offshore partners som tecknas upp.

### **Hur viktigt tycker du att kontraktet är i relationen ?**

Vi har aldrig upplevt större kontrakt konflikter där det lett till rättsliga processer. Det kan inträffa incidenter på olika nivåer. Det finns en stor villighet från vår partner att ha långsiktiga kund relationer.

Då försöker man alltså jobba mycket med förtroende och tillit?

Tiliten handlar ju mycket om att träffa varandra. Vi rekommenderar att få hit folk och att ledningen ska åka ner och träffa management i Indien. Va med och bidra till kunskapsöverföringen i arbetsgrupperna. Dem som åker ner uppskattar det väldigt mycke och då byggs banden och höjjer förtroendet och relationen. Du kan inte beordra fram tilliten. Förtroendet ökar självklart när man då också levererar bra resultat så det är en kombination av de båda.

Om vi pratar lite grann som vi pratat om så kan ju de här killarna nere i indien både traditionella systemutvecklingsmetoder och nyare metoder och patterns.

En viktig bit för oss är ju hur man kommer igång, och då brukar vi få hantera något som vi kallar fear factor som främst handlar om förutfade meningar folk har om Offshoring. Kan man hålla kollen? Dem kan bara göra enkla grejer! Så vi föreslår att börja något smått och bygg upp förtroendet. Och då finns det faktiskt sånt att ta med i bilden så som Intellectual Property right och Indisk IT industri har ett världsledarskap i IT utveckling och har därför koll på det här från regering ner till arbetarna. Det är en samhällsinsatts och de producerar näst flest applikationer i världen efter USA så det är lite av de motargument som finns mot dessa fear factors.

Men att tänka på är att Offshoring inte är någon räddningsplanka utan ett medvetet val med sikte på ett långsiktigt positivt resultat, och vi sysslar inte med räddningsplankor för det går inte. Det krävs tid för att kunna etablera och genomföra kunskapsöverföringen.

Det är viktigt att ta beställarrollen på allvar, den är jätte viktig att man tar på allvar. Det är en av de här länkarna som måste sitta ihopp på den sidan.

Ta mottagarrollen på allvar, testa det man får och det handlar både om program, hårdvara och specar som man får.

Vad kan man då göra där nere?

Ja första gången så får inte business komplexiteten med det du vill köra får inte va för hög. Applikationens komplexitet får inte va för hög heller första gången men sen när man tränat upp det då kan det gå bra. Men samtidigt handlar om väldigt väldigt hög och speciell kunskap så kan det också va lite svårt. Och har du väldefinierade variabler som du vill det vill säga bra specat så är det ju kanon och har du en bra erfarenhet som kan skapa en bra cultural fit så är det ju också bra. Jobbar du ett företag som har väldigt mycke fördomar mot Indien ja då kommer det inte gå så bra.

Men allt eftersom man vet mer och mer om varandra och man skapar större och större erfarenhet då utökas ju naturligtvis dem här områdena.

Vi tycker att man ska gå strukturerat tillväga för att börja med det här oh då är det viktigt med ett förtroende mellan parterna för att skapa den här förståelsen mellan varandra och då räcker det inte med massa dokument för dokument kan läsas på väldigt många olika sätt utan man måste prata om det med varandra och rita och berätta. Och en process som handlar om att ömsesidigt bygga upp den här förståelsen och se till att du underlättar att ta fram då dem här beslutsramarna och ha något som strukturerar just det här med att ta beslut.

#### **Hur går det att ersätta denna personliga kontakt då med distans kommuniaktion?**

Ja vi kommer till det, det första vi brukar göra är ju då att skriva ett non discloser agreemnet för att kunden ska känna sig säkert att man inte springer runt på stan med det här. När det där e på plats kan vi börja skicka specifikationer. Och det kan ju vara allt möjligt från ett helt system som ska integreras eller något på en servett, eller en power point presentation eller 20 pärmar med specifikationer men få iväg något så man har något att börja med. Och då brukar man också ta ett första telefonsamtal för att prata igenom uppgiften.

Och då kommer det någon form av lösningsförslag om vad dem har föstått och det är i sig ingen offert utan ett förslag på hur man skulle kunna lösa detta. Och det leder då till ännu en telefonkonferans och sen snurrar det här runt ett par gånger för att få svar på alla frågor. Och många gånger får vi då fram ett lösningsförslag som alla känner sig nöjda med och som sen då leder till en offert.

Ibland är det här jävligt komplex och då räcker inte det här får man ta över folk hit, och ibland åker kunden ner dit men oftast tar man upp folk hit. Och så är dem här i ett par veckor och så jobbar man vidare med det man har och då kan man ta fram någon typ av offert. Och den här processen är jätte viktigt att lägga ner tillräckligt med tid och energi. Man får järna va framtung där.

#### **I denna process vilken typ av kommunikationsverktyg används?**

Ja här används det många varianter och här tar man fram hela arsenalet med telefon, telefonkonferanser sen har du alla former av chattar där du idag har skype, msn och många bra varianter på att chatta. Sen har vi ett litet speciellt verktyg där du kan jobba med video, titta på dokument och arbeta på dokument gemensamt under konferanser och har gemensam whiteboard ett program som vi då tillhandahåller eller en service som vi tillhandahåller. Den produkten är jätte bra, jag ska skicka namnet till dig sen, men den kräver lite utbildning för att förstå den men sen går det ganska snabbt att kunna använda den effektivt med videokonferanser och allt du kan hitta på för att öka flödet av kommunikation för du måste ersätta dem personliga mötena.

#### **Hur ser du på fördelningen av informell och formell kommunikation och deras respektive vikt?**

Jag skulle vilja säga så här att 70-80% är chattande och det är det här fotarbetet för att få upp dem här dokumenten som man sen tar dem formella mötena på.

I den inledande fasen tror jag på oerhört mycket kommunikation på många olika nivåer sen när du kommer in i själva produktionsfasen så har du skapat strukturen som du ska jobba med och då lite grann beroende på vad det är för typ av projekt är det ett fasttid projekt vill kunden ha någon form av progress report plus att det kan va staffetpinnar som kunden behöver man då lämnar över till en svensk att få tag på någonting och det är jätte viktigt att dem här svaren kommer annars sitter det folk och rullar tummarna där nere.

Och dem här fasttid projekten kommer med veckoprojekter där man pekar ut vad man har gjort och om man ligger enligt planen och om det existerar just såna här staffetpinnar som kräver att någon tar tag i och ger svar på annars får det dem här konsekvenserna. Och det här är jätte viktigt att du behandlar under dessa möten minst en gång i veckan så det inte ligger staffetpinnar här och där vilket kan bli kattastrof i slutet.

Om du sitter och har en avdelning som jobbar för dig så sitter du och chattar hela tiden. Och en gång per dag så har projektledaren, som har en partner, har ett daglig samtal  
Det är inte konstigare än att vara på ett kontor och snacka i en kaffe paus så dem hittar former för det här.

### **Kan det uppstå några risker med att ha för mycket informell kommunikation där effekten av kommunikationen kan krocka med det som bestäms och kommuniceras mer formellt?**

Jag skulle villja säga att dem här åtta åren har rätat ut mycket av det här och man vet var farorna ligger och man vet också hur viktigt det är med kommunikation så sätt inte locket på. Effekten av locket på är ofta värre än att det blir en krock här och var.

### **Så det är bättre att främja?**

Ja mycket bättre att främja och låta folk kommunisera. Sen finns det några kulturella skillnader som då är bra och veta som jag kommer till senare.

### **Hur ser du på de kulturella skillnader som kan existerar inom organisationsstrukturerna? Uppfattning är ju att de Indiska organisationerna är mer hierkiska än de svenska. Kan det uppstå några problem med dessa skillnader?**

Absolut Indien har en mer hierkisk organisation och för dem är det viktigt att ha ett ansvarsområden som man sköter sen knallar man inte utanför det, och det ska man veta. I Sverige har vi en annan mentalitet som ibland avsaknar helt dem här specade ansvarsområden utan man litaar på folks självständighet och kreativitet för att ordna upp det här själv och komma överens om, och det ska man veta. Och vet man om det så kan man överbrygga det. Sen är det ett par andra saker som är jätte viktigt. Management i båda parter måste träffas, dem får inte va enskila öar och det måste komma starka uttalandet om att det här ska vi göra. Det måste finnas dem här symbolhandlingarna. Man ska också komma ihåg att all management is local så att en kund sitter och bestämmer sig för viktiga principer betyder inte alls att de då gäller någon annanstans så det här måste man hantera och säkerställa.

Vissa saker ska du inte göra offshore. Om du har en marknad som är väldigt tydlig för ditt hemland ska du inte göra det i Indien. Gamla talesättet att man ska ha örat mot rälsen den är sann. Den geografiska närheten till marknaden har stor betydelse när du ska speca vad du ska ha.

Försök att fördela ett arbete så det inte behövs hur mycket kommunikation som helst för att genomföra projektet utan ha relativt isolerade öar, då går det bäst. Men att man har den kommunikationen mellan utvecklingsgruppen i sverige och den i Indien på ett bra sätt men alltså det är svårt att jobba pararellt på stora avstånd.

Sätt inte upp möten som är jätte sent för en indier eller jätte sent för en svensk utan man får tänka på tidsskillnad.

Sen finns det lite beteende grejer, alltså när en Indier blir osäker så tystnar han medans en svensk blir väldigt aktiv och går på för att få reda på vad som händer. Så tystnad talar ju ofta för att man håller med men så är det inte här så det ska man veta att är det tyst så är det fara och färde. Men bara man vet det så kan man hantera det.

Man rör t.ex. inte en Indiers huve man får inte peka på en indier med foten för det är smutsigt och man ska alltid använda höger hand istället för vänster när man närmar sig en Indier.

Ibland är dem för hövliga så dem t.ex. inte vågar ta en diskussion, utan det är något vi får lära dem att det är väntat att ni ska ta en diskussion i de flesta fall.

**Du ser ändå de här kulturella skillnaderna som en positiv och rolig grej?**

Ja man kan ju ta det som du vill men skillnaderna finns där och det är som hela livet och man lär sig ju massor och man kan ju se det negativa med det mesta men jag tycker det här är jätte roligt.



## Bilaga 5 – Intervjutraskript, Peter Arvidsson

**Frågor och svar via Email med:** Peter Arvidsson  
Företag: Accenture  
Datum: 2008-05-20

### Vad har du för bakgrund inom offshore-projekt?

Först och främst bara lite om min erfarenhet med offshoring så att du vet vad som ligger bakom mina svar. Jag har varit på två olika projekt där vi använt oss av outsourcing, vilket representerar större delen av min Accenture-karriär. Det första projektet var på en bank i Oslo där vi förutom de 50-tal resurser som vi hade on-site också hade 7-8 resurser offshore från vårt delivery center i Riga. I början av projektet hade vi resurserna on-site i ett halvår och sedan åkte de tillbaka till Riga och jobbade därifrån. Jag var på det projektet i nästan två år där jag började som erfaren utvecklare men gick sedan vidare till team lead och utvecklingsledare med specifikt ansvar för just resurserna i Riga.

Projektet jag är på nu använder offshore resurser från Filipinerna. Jag är team lead för ett designteam som designar integrationskomponenter och i mitt team har jag en offshore-resurs (on-site). Jag har också kontakt med många andra offshore-resurser i de andra teamen och vi har också större delen av utvecklingsarbetet offshore i Filipinerna.

### Svårt/lätt att jobba med människor som man inte ser face-to-face

Det svåra här är att kommunikationen blir mycket mer komplex. Har du resurser on-site kan du bara gå direkt till dem och prata och ifall de har svårigheter kan du direkt sätta dig med dem och hjälpa/förklara. När man inte har den möjligheten måste man försöka förklara allt elektroniskt (ibland också via telefon men oftast via mail/chatt). Då blir det mycket svårare att få fram det man vill och det tar också mycket längre tid att få fram det man menar. Man missar också möjligheten att sitta tillsammans med någon vid en dator och lösa ett problem, detta måste man sköta utan att se varandras skärmar osv.

Det blir också mycket svårare att se till så att även de som inte sitter on-site känner sig fullt delaktiga i projektet och vet om vad som händer. Detta är också något jag upplevt som en stor svårighet. I mitt första projekt var resurserna mycket glada och nöjda när de var on-site men när de sedan flyttade till off-site sjönk deras produktivitet, mycket på grund av att de inte kände samma delaktighet i projektet. De var helt enkelt inte lika motiverade längre. De upplevde att de inte riktigt visste vad som hände utan att de bara var en del utanför projektet, istället för en del av projektet.

Sedan gäller det också att vara uppmärksam på kulturella skillnader. På de flesta platser där vi har delivery centers är strukturen med auktoritär osv. Därför kan man inte riktigt förvänta sig att man kan skicka en luddigt formulerad uppgift till Lettland eller Asien och sedan tro att de är kreativa och löser den på bästa sätt genom att fråga ifall de inte förstår något. Är en uppgift luddig kommer du antingen få tillbaka något som kanske inte alls stämmer överens med det du förväntade dig eller så kanske du inte får något alls. Vi är ju väldigt jämlika osv. här i Norden, men så är det inte alls i många andra länder. Där förväntar de att få klara specifikationer som de följer.

Men det är inte bara svårigheter och problem att jobba med offshoring, så länge saker och ting fungerar som det ska fungerar det mycket bra. Vi har många olika kommunikationsmöjligheter som fungerar bra såvida det inte är komplexa saker man ska diskutera. Min hållning till offshoring är väldigt positiv, det gäller bara att man är medveten om de problem som finns och att man hanterar dem.

**Saknade ni något under projektet i form av IT stöd och verktyg som t.ex. bättre videokonferanssystem, en projekt wiki eller kanske en kulturell databas och hur ni främst kommuniserade och arbetade på distans (vilket verktyg/system ni använde)?**

Det finns ju många verktyg att använda idag och de vanligaste är förstås mail och chat-program såsom Messenger och Google Talk som vi har använt väldigt mycket. Men det finns också mycket annat. Wikisidor (eller liknande) är viktiga så att man har ett gemensamt projektnät där all information samlas. Att använda sig av verktyg för bug- och issue-tracking som tex. Test Director är också viktigt så att vi har ett gemensamt system oavsett om man sitter i Danmark eller i Indien. Video- och telekonferenssystem används också, speciellt telekonferenser är något vi ofta använder oss av.

Sedan har Accenture avtal med Globesmart som är en kulturell databas där man efter ett antal frågor får sin profil och där man kan se vad som är viktigt att tänka på när man interagerar med en annan person rent kulturellt genom att jämföra sina profiler med varandra.

Något som också är viktigt är att man har ett gemensamt språk dokumentations- och metodmässigt. Där har Accenture en styrka i att man har en väl inarbetad global metod så att alla känner igen arbetssättet och dokumentationen oavsett om man befinner sig i Norge eller Filipinerna.

## Bilaga 6 - Intervjutranskript, Dag König

**Intervju med: Dag König**  
**Företag: Microsoft**  
**Datum: 2008-05-09**

### **Kan du berätta lite om dig själv och din uppgift på Microsoft?**

Jag har jobbat i branshen sen 86, jag har jobbat med allt från programmering till arkitekt. Nu är jag någon form av evangelist, på microsoft har vi en avdelning som heter dpe som betyder developmen plattform evangelist. Det innebär att man är ute och pratar på konferenser och viktiga kunder om allt från .net plattformen till Biztalk och våra utvecklingsverktyg men också hur man tänker och vad enligt vår erfarenhet av hur man utvecklar på ett bra sätt. Och det är egentligen mitt ansvarsområde att tänka på det som vi nu för tiden kallar för ALM- application life cycle management, hur man liksom får ett team man får att funka bra ihop med de utmaningar som finns idag som t.ex. outsourcing och dem här reglerverken om du har hört talas om ISO metoden och vilka processer man ska använda. Nu är liksom SCRAM allmänvedrådande det här året men det är många som kommer tycka det är jobbigt också men det är sånt det jag diskuterar, pratar och jobbar med.

Jag är däremot ingen expert på outsourcing utan man hör mest talas om det.

### **Kan du berätta lite om team foundation server?**

Vi är ju ett väldigt outsourceat bolag själva, vi har ju utveckling över hela världen och det har vi löst på olika sätt. Man kan säga så här att på Microsoft sidan har vi haft ett källkodhanteringssystem, det va du är? Att hantera källkod och olika versioner och allting sånt vilket ju är oerhört viktigt. Då har vi haft något som heter Visual Sourcer som har vart vår produkt som vi sålt, men ärligt talat så har vi inte använt den själva för den klarar inte av stora projekt. Kanske vi har använt den till små grejer. Men så för några år sen sa vi att vi skulle ta vårt interna, egna källkodhantering system, skriva om det och sälja det. Och det va början på team foundation server. TFS har en helt ny källkodshantering, och källkoden är ju en artefakt som är väldigt viktig när man kommunicerar och så och den är ju gjord då för att vara en distribuerad lösning för hela världen. Den utvecklas då i seattle, north carolina och nere i Köpenhamn och i Indien så vi är i behov av att ha det här. Det va första steget.

Sen märkte vi också att ...vi kan inte längre... alltså team består ju inte bara utav programmerare utan det finns testare, arktiekt, projektledare och även folk som vill ha insikt utifrån i ett projekt, alltså hur går det egentligen. Och då gjorde vi också ett ärendehanteringssystem inuti det här systemet alla saker så som buggar, krav kan representeras som work items som vi kallar det för och det är så generellt så det går att anpassa till den process eller det sättet som just det här team eller det här företaget som jobbar med. Har man dem två bitarna så kan man börja sälla bort dem och så kan man se hur många aktiva buggar har vi just nu och hur många jobbar med dessa osv.

Och så fjärde delen som också är viktigt är ju att vi har andra typer av information så som dokument och så som också ska delas och då har vi en projekt portal som är nåbar från hela världen via vanlig webbläsare.

Sen har vi en byggservar som e lite mer.... Hur man tekniskt tar hela källkoden och hur utifrån det gör en färdig produkt. Det kanske inte är så viktigt i det här fallt.

TFS är våran centrala server och vi anser att den fungerar både lokalt och över hela världen. Vi har sånt där litet projekt där vi liksom lite mer kör goodwill och hjälper Sambia eller andra länder att utveckla ett patientjournal system och det utvecklas av några av Saudiarabien, Boston, i Atlanta och någonstans i Afrika också. Och det är ett team som jobbar över långsamma satelit länkar och allting och kommunicerar endast genom TFS.

### **Är TFS tänkt specifikt för distribuerade projekt ?**

TFS ska vara en flexibel produkt som är enkel att anpassa och ska fungera både för distribuerade system och lokala projekt där man även kan träffas face to face.

SCRAM är väldigt svårt egentligen om man jag ska göra det distribuerat för då ska man nästan sitta mitt emot varandra vid samma skärm och hålla koll på varandra. Nu finns det förvisso några som kör distribuerat. Men det funkar främst för lokala projekt. Men som sagt vi själva har ju stora team som är distribuerade.

När vi gjorde första versionen för TFS märkte vi att den inte va tillräklig snabb över atlanten, att checka in. Så vi byggde då också en proxy server så att vi kan t.ex. ha en central TFS server i USA sen har vi proxy i Danmark o den hanterar kopplingen mellan den centrala servern och den distribuerade servern så vi har ett sånt tänk också för att göra produkten ännu bättre för distribuerade projekt.

### **Hur ser du på vikten av dessa verktyg?**

Om man då pratar om verktyg som sådan så var jag på en presentation som Ericsson höll för något år sedan där dem just sa att en av de viktigaste faktorerna är att just ha ett sådant här verktyg för att just kommunicera över långa avstånd och hålla ordning på ett projekt. Dem hade ett verktyg som hette RALLY och inte TFS men det jag menar är att dessa typer av verktyg blir mer och mer viktiga.

### **De som jobbar distribuerat kommunicerar med många olika verktyg. Har ni ett verktyg som samlar mail, telefon etc i ett integrerat kommunikationssystem?**

Eftersom vi har alla dem här produkterna, vi har ju live meeting som e vårt video konferens system, vi har ju tom hårdvaran med en kamera som känner av vem det är som kan prata och kan zooma in på den personen, det heter Microsoft roundtable. Så vi jobbar ju på dem bitarna och har börjat jobba mer för att få in detta... jag tror att vi kommer i framtiden ha integrerad chatt och allting sånt. Idag så sker nog mycket av typ över email men också över den här work guiden för det är ju att man skapar en bugg och sen assignar man den till någon och den någon kan ju vara i Indien och då får han all information om vad han ska göra och så gör han sin grej och så ändrar han status, nu har jag fixat nu e det dags att testa, och då kanske det går till Sydney för att testa så det är work guiden som är kommunikationskärnan.

### **Ni försöker alltså erbjuda en flexibel produkt?**

Det vi ser är att vi kan inte komma med en produkt o säga att det här är världens bästa produkt och du måste anpassa allting du har just nu för att den ska funka, det går ju inte. Utan det vi försöker göra då är att vi har något, vi har ett verktyg för en form av utvärderingsforum som alla kan göra grafiskt o så, så man kan kolla vad som funkar bra i vår utvecklingsprocess i vårt team idag, vad funkar inte lika bra. Så man behåller det som funkar bra idag och så kan man använda TFS o skruva in det för att få bättre verktygs stöd. För ofta är det så idag att t.ex. ett väldigt vanligt sätt att dela på t.ex. buggar är att många har en excell fil som ligger på ett share på en hårddisk o så skriver man in den ny raden. Det går ju bra när man är ensam men tänk om någon skriver in o spararar o så är den låst o sådär va o sådana problem är rätt vanligt och då kan man slänga ut excell arket oså kan man slänga in med work item hanteringen o så kan man bygga work item om typ en bugg som är inom just det fält som man är intreserad av och vilket då hjälper mig i mitt arbetet.

Hur ser ni det annars med kommunikationstöd och kunskapspridningen som t.ex. wickis och andra verktyg?

Vi har en Wicki där du kan gå in o kommentera vår dokumentation på webben. Så vo använder ju wicki. Sen den här portalen som vi har den kan man ju anpassa och lägga in en wicki på som man sen kan skriva in. För vi har ju en produkt som heter share point och i den finns det olika webb parts som man liksom jackar in beroende på vad man vill ha för funktionalitet och då finns det wickis som en funktionalitet så det kan man använda då.

Sen har vi ju också, om man snabbt vill ha dokumentation, så inuti koden kan man skriva dokumentation så använder man ett kommando så man kan få all dokumentation på webben eller var man vill ha det. Sen kommunicerar vi mer med rapporter så man ser hur statusen ser ut och hur många tester har vi som inte har gått igenom och se på det flödet?

Tror du mjukvaran påverkar projektet?

### **Hur ser du på de kulturella skillnaderna och dess påverkan på de verktyg som används?**

Kultur i sig själv handlar väll lite om hur människor samverkar. Så det måste va ett mänskligt drag. Du kan inte köpa ett bra verktyg och sen löser sig allt, verktyg kan stödja människor och stödja arbetssättet men skulle jag

välja någonting så skulle jag välja bra människor istället för bra verktyg. Definitivt, det är det som är den stora faktorn.

### Hur ser du på verktygets påverkan på innovation och flexibiliteten i ett projekt?

För mig ligger innovationen mer i det här teamet. Så man har ett bra team som blir mer av summan än de enskilda personerna. Om verktyget skulle kunna påverka vet jag inte. Men eftersom jag inte har något egentligen bra svar så är det ingenting jag har reflekterat över.

Verktyget kan stödja en sån formell process men det kan också stödja en väldigt simpel process där flödet och innovationen.....man kan ta vara på hur människor är. TFS är mer som en kniv som man antingen kan döda med eller tälja med.

Vilka är era största konkurrenter?

Vi försöker ju då tänka så här...(ritar) ett sätt att rita projekt och hur det ska fungera är att rita olika funktioner som måste finnas i ett projekt. Alla projekt måste ha någon form av kravhantering, arkitektur,utveckling, bygge, testning av produkten, alla dem här delarna behövs på något sätt. I många projekt är dem här .....det här kanske bara är någon excell fil. TFS vision är att va det här verktyget som finns för att stödja hela den här processen och det gör att man kan få spårbarhet, man ser man kan samverka och så då. Och då finns det konkurrenter som har samma vision som oss alltså hela den här visionen. Och den största konkurrentern är **IBM raptional**, sen har du Borland och dem är också stora. Sen har du företag som bara satsar på delar av den här kakan. T.ex. har du **HP mercury** för testning och många fler.

Open Source kan man säga också är en stor konkurent inom de här verktygen. En av våra poänger till skillnad från Open Source är att allting finns att koppla ihopp och det funkar medans det krävs mer om av dig själv om du använder Open Source.

## Referenser

Alami, A. Wong, B. & McBride, T., (2008): Relationship Issues in Global Software Development Enterprises, *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 11, s. 49-68

Andres, H. P. & Zmud, R. W., (2001): A contingency approach to software project coordination, *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 3, s. 41

Augustson, M. & Bergstedt Sten, V. (1999): *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur AB

Bhalla, A. Sodhi, M. S. & Son, B. G., (2008): Is more IT offshoring better. An exploratory study of western companies offshoring to South East Asia, *Journal of Operations Management*, vol. 26, s. 322-335

Blumenberg, S. Beimborn, D. & Koenig, W., (2008): Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Conceptual Model, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 12-12

Boedeker, R., (2007): A Journey Overseas, *Strategic Finance*, vol. 88, no. 9, s. 22-29

Brown, K. Huettner, B. & James-Tanny, C., (2007): *Managing Virtual-Teams: Getting the most from Wikis, blogs, and Other Collaborative Tools*, Wordware publishing Inc., Texas, USA.

Bruner, J., (2002): *Kulturens Väv*, MediaPrint, Uddevalla

Chatfield, A. T & Wanninayaka, P., (2008): IT Offshoring Risks and Governance Capabilities *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 436-436

Denny, N. Mani, S. Nadella, R. S. Swaminathan, M. & Samdal, J., (2008): Hybrid Offshoring: Composite Personae and Evolving Collaboration Technologies, *Information Resources Management Journal*, vol. 21, no. 1, s. 89-104

Dossani, R. & Kenney, M., (2007): The next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India, *World development*, vol. 35, no. 5, s. 772-79

Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (1999): *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dube, L. Pare, G. (2001): Global Virtual Teams, *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, vol. 44, no. 12, s. 71-73

Engquist, A., (2004): *Om konsten att samtala*, ScandBook AB, Smedjebacken

Fiske, J., (2004): *Kommunikationsteorier*, Almqvist & Wiksell, Uppsala

Foster, A., (2008): Business Information Survey, *Business Information Review*, vol. 25, no. 1, s. 13

Hovlin, K., (2006): *Offshoring IT services: a Swedish perspective*, ITPS A2006:008, Östersund

Jacobsen, D. I., (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

King, J. (2003): THE PROS & CONS OF CMM, *Computerworld*, vol. 37 no. 49 s. 50

Lacity, M., (2002): Lessons in global information technology sourcing, *Computer* vol. 35, no. 8, s. 26-33

Lo, S-K. Lie, T., (2008): Selection of communication technologies-A perspective based on information richness theory and trust, *Technovation*, vol. 28, no. 3, s. 146

Matloff, N., (2005): Offshoring: What Can Go Wrong? *IT Professional*, vol. 7 no. 4, s. 39-45

Mirani, R., (2007): Procedural coordination and offshored software tasks: Lessons from two case studies, *Information & Management*, vol. 44, no. 2, s. 216 – 230

Oates, B. J., (2005): *Researching Information Systems and Computing*, Sage, London

Overby, S., (2007): Secrets of Offshoring Success; Even as offshore outsourcing has matured, best practices have been few. Now two top academics reveal the principles that should guide CIOs, *CIO*, vol. 20, no 8, s. 1

Pilatti, L. & Nicolas Audy, J. L., (2006): Global Software Development Offshore Insourcing Organizations Characteristics: Lessons Learned from a Case Study, *IEEE International Conference on Global Software Engineering* s. 249-250

Powell, A. Piccoli, G. & Ives, B., (2004): Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research, *Database for Advances in Information Systems*, vol. 35, no. 1, s. 6-36

Qureshi, S. Liu, M. & Vogel, D., (2006): The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management, *Group Decision and Negotiation*, vol. 15, no. 1, s. 55-75

Rao, M. T. Poole, W. Raven, P. V. & Lockwood, D. L., (2006): Trends, Implications, and Responses to Global IT Sourcing: A Field Study, *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 9, no. 3

Ross, J. W. & Westerman, G., (2004): Preparing for utility computing: The role of IT architecture and relationship management, *IBM Systems Journal*, vol. 43, no. 1, s. 5-19

Seale, C., (1999): *The Quality of Qualitative Research*, SAGE, London.

Shaila, M. M. & Bruce, C. K., (2005): Moments of governance in IS outsourcing: conceptualizing effects of contracts on value capture and creation, *Moments of governance in IS outsourcing*, vol. 20, no. 3, s. 152-169

Subramanyan, R., (2008): Panel Description: Software Testing for Large Globally Distributed Projects, *32nd Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*, s. 4-4

Thomas, M.D. & Bostrom, R.P., (2008): Building Trust and Cooperation through Technology Adaption in Virtual Teams: empirical field evidence, *Proceedings of the 41<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*

Tucker, R. & Panteli N., (2003): Back to Basics – Sharing Goals And Development Trust In Global Virtual Teams, *Proceedings of IFIP TC8 & TC9 Working Conference on Information Systems Perspectives and Challenges in the context of Globalization*, Athens Greece, Kluwer Academic, Boston.

Vivek, S.D. Richey, Jr. R.G. & Dalela, V., (2009): A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target, *Journal of World Business*, vol. 44, no. 1, s. 16

de Vrij, N. & Helms, R., (2006): Application of a Community of Practice to Improve Knowledge Sharing in Offshoring Relations, *17th International Conference on Database and Expert Systems Applications (DEXA'06)*, s. 161-165

Yun, H.L., (2009): Knowledge Transfer in ISD Offshore Outsourcing Project, *International Conference on Computer Engineering and Technology*, vol. 2, s. 487-491

Wang, Y. Court, I. Ross, M. Staples, G. King, G. & Dorling, A., (1997): Quantitative evaluation of the SPICE, CMM, ISO 9000 and BOOTSTRAP *Software Engineering Standards Symposium and Forum, 1997. 'Emerging International Standards'. ISESS 97., Third IEEE International*, s.57-68

#### **Internet:**

[www.accenture.com](http://www.accenture.com), 2009-04-28

[www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/News\\_Releases/Svensk\\_aorganisationer.htm](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Svensk_aorganisationer.htm), 2008-04-16

[www.ne.se](http://www.ne.se), 2008-05-14

[www.itledarna.se](http://www.itledarna.se), 2009-04-28

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), 2009-04-28