



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-06-07

Offshore Outsourcing

– Betydande faktorer genom processen

Abstrakt

En allt högre global konkurrens har tvingat organisationer till omstruktureringar för att effektivisera sina interna processer. Detta har även satt sina spår på organisationers IT-försörjning vilket medfört att organisationer idag söker nya möjligheter att effektivisera sin försörjning av IT. I detta avseende har offshore outsourcing kommit fram som ett attraktivt alternativ. Det finns dock en stor komplexitet och många risker förknippad med offshore outsourcing vilket kräver stor medvetenhet om faktorer som kan påverka processen relaterad till denna företeelse. Syftet med denna studie har varit att kartlägga betydande faktorer relaterade till offshore outsourcing samt undersöka en möjlig modell för att stödja processen relaterad till fenomenet. Efter en omfattande teoretisk studie och en empirisk fallstudie baserad på sex intervjuer har denna studie lyft fram och beskrivit betydande faktorer relaterade till offshore outsourcingprocessen samt åskådigtgjort dessa i en vägledande modell.

Nyckelord: IT-försörjning, outsourcing, offshore outsourcing

Författare: Johan Lindell, Omid Safiyari

Handledare: Johan Magnusson

Examinator: Mathias Klang

Magisteruppsats: 20 poäng

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	3
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.2	AVGRÄNSNINGAR	4
2	METOD	5
2.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	5
2.1.1	Positivism	5
2.1.2	Konstruktivism	5
2.2	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	5
2.2.1	Induktion	6
2.2.2	Deduktion	6
2.2.3	Kvalitativa metoder	6
2.2.4	Kvantitativa metoder	6
2.3	DATAINSAMLING	7
2.3.1	Fallstudie	7
2.3.2	Intervjumetodik	7
2.4	VAL AV VETENSKAPLIG ANSATS	8
2.5	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.5.1	Förstudie	9
2.5.2	Litteratursökning	10
2.5.3	Litteraturstudien	10
2.5.4	Kontaktande av organisationer	11
2.5.5	Genomförande av intervjuer	11
2.5.6	Sammanställning av case	12
2.5.7	Analys och diskussion	12
2.5.8	Framställning av modell	12
2.6	STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	12
3	TEORI	14
3.1	OUTSOURCING	14
3.2	OFFSHORE OUTSOURCING	15
3.2.1	Historia	16
3.2.2	Former av offshore outsourcing	17
3.2.3	Processen kring offshore outsourcing	19
3.3	BETYDANDE FAKTORER I OFFSHORE OUTSOURCING	20
3.4	INTERN ANALYS	20
3.4.1	De tre huvudfrågorna	21
3.4.1.1	Varför ska en organisation satsa på offshore outsourcing?	21
3.4.1.2	Vad ska outsourcas offshore?	23
3.4.1.3	Hur ska vi outsourca offshore?	24
3.5	VAL AV LEVERANTÖR	25
3.5.1	Betydande faktorer vid val av leverantör	26
3.5.1.1	Offshoredestination	26
3.5.1.2	Val av specifik leverantör	27
3.6	FÖRHANDLINGAR OCH KONTRAKT	29
3.6.1	Allmänt om kontrakt	29
3.6.2	Varför ett kontrakt	30
3.6.3	Betydande faktorer vid förhandlingar och kontrakt	31
3.7	IMPLEMENTATIONSFASEN	35
3.7.1	Betydande faktorer vid implementationen	35
3.8	RELATIONSFASEN	37
3.8.1	Relationens kvalitet	38
3.8.2	Påverkansfaktorer för relationens kvalitet	39
4	EMPIRI	41

4.1	CASE 1: MÖLNLYCKE HEALTHCARE AB	- 41 -
4.2	CASE 2: CAP GEMINI	- 45 -
4.3	CASE 3: PROCONSA	- 48 -
4.4	CASE 4: TCS	- 52 -
4.5	CASE 5: EN TREDJE PART	- 54 -
5	ANALYS OCH DISKUSSION	- 57 -
5.1	INTERN ANALYS	- 57 -
5.2	VAL AV LEVERANTÖR.....	- 58 -
5.3	KONTRAKT OCH FÖRHANDLINGAR	- 61 -
5.4	IMPLEMENTATIONSFASEN.....	- 65 -
5.5	RELATIONSFASEN.....	- 67 -
5.6	PROCESSMODELL.....	- 69 -
5.7	IMPLIKATIONER OCH FRAMTIDA STUDIER.....	- 72 -
6	SLUTSATS.....	- 73 -
7	REFERENSER	- 74 -
7.1	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	- 74 -
7.2	BÖCKER:	- 77 -

MODELLFÖRTECKNING

METODMODELL.....	- 10 -
PROCESSMODELL.....	- 71 -



1 Introduktion

Som en konsekvens av en ökad global konkurrens och allt hårdare affärsmiljö strävar organisationer idag efter att finna nya sätt och metoder för att effektivisera den egna verksamheten och de interna processerna. Strävan efter att effektivisera interna processer har lett till nya sätt för organisationer att betrakta sin IT-försörjning (Willcocks & Lacity, 1998). Denna försörjning är en kostsam men nödvändigt aktivitet för många organisationer vilken behöver styras och ledas för att hantera kostnader och risker och därigenom uppnå optimalt effektivitet (Carr, 2003). Traditionellt har organisationer haft klart definierade gränser mot sin omvärld, idag har dessa gränser suddats ut vilket även satt sina spår på hur organisationer försörjer sitt IT-behov (Jones, 2003). Där organisationer tidigare strävade efter att vertikalt integrera alla sina processer fokuserar de mer på de processer som skiljer dem från deras konkurrenter (Prahalad & Hamel, 1990). Som en följd av detta har nya alternativ och strategier för försörjning av IT-behov uppkommit. Outsourcing av IT är ett sådant alternativ och involverar överföring av IT-tillgångar och resurser till en utomstående part (Augustsson & Bergstedt 1999)

Outsourcing betraktas idag som ett adekvat sätt att försörja en organisations IT-behov. I takt med att outsourcing har växt generellt och i takt med att informations- och kommunikationsteknologin har blivit mer sofistikerad har möjligheter skapats för att outsource offshore (Khan et al, 2002). Offshore outsourcing av IT innebär att organisationer från västvärlden anlitar leverantörer av outsourcingtjänster från lågavlönade länder vilka traditionellt sett inte varit stora på IT-marknaden. Offshore outsourcing är idag ett eftertraktat och attraktivt alternativ för försörjning av IT. Orsakerna till uppkomsten av offshore outsourcing är först och främst behovet av kostnadsreduktion. Behovet av kostnadsreduktion är ett resultat av allt högre kostnader för IT relaterad arbetskraft i västvärlden som i sin tur beror på brist på kompetens på arbetsmarknaden. Andra bakomliggande faktorer till uppkomsten av detta fenomen är dels, internationalisering av organisationer som bidragit till acceptans av offshore outsourcing som affärsmodell och dels den höga tekniska IT-kompetens som utvecklats och nu finns att tillgå i traditionellt sett mindre utvecklade länder som exempelvis Indien och Kina (Jones, 2003).

En väl genomförd offshore outsourcing är ett sätt för organisationer att uppnå en effektivisering av sin IT-försörjning. Dock kan denna försörjningsstrategi vara riskabel, komplex och resurskrävande vilket kräver stor omtanke och medvetenhet kring aspekter som kan påverka utförandet av offshore outsourcing positivt eller negativt (Preston, 2004).

Det finns många betydande faktorer som kan påverka en relationens välbefinnande. Många av dessa faktorer kan parterna själva påverka om de är medvetna om dem. Således är ett bra första steg i hanteringen av dessa faktorer att identifiera och strukturera dem. Att kartlägga dessa kan alltså vara bra i vägledande syfte för organisationer vid övervägan av eller under involvering i ett offshore outsourcingssamarbete. Ett sätt att strukturera och modellera dessa betydande faktorer är att relatera dem till olika faser i processen för att åskådiggöra de i en överskådlig kontext. På så sätt kan en sådan modell bestående av betydande faktorer användas till vägledning för offshore outsourcing.

Trots det växande intresset av offshore outsourcing finns det få utförda studier kring detta ämne som i detalj belyser de påverkansfaktorer som finns associerade till utförandet av



offshore outsourcing (Nahar et al, 2002). De flesta studier som utförts kring ämnet har främst fokuserats på att validera varför eller varför inte organisationer bör satsa på offshore outsourcing (Khan et al, 2002).

Vi ämnar i denna studie att identifiera och beskriva betydande faktorer relaterade till processen kring offshore outsourcing och dess olika faser. Detta kommer att utföras utifrån, dels en empirisk studie och dels en teoretisk studie där dessa två studiers resultat sätts i perspektiv till varandra. De faktorer vi identifierat kommer vi att diskutera och strukturera in i en vägledande modell. På så sätt ämnar vi skapa en hög medvetenhet och förståelse för dessa betydande faktorer och deras betydelse.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna magisteruppsats är att kartlägga betydande faktorer relaterade till offshore outsourcing, samt skapa en modell för att stödja processen relaterad till fenomenet.

För att uppnå vårt syfte med uppsatsen ämnar vi att arbeta utifrån följande frågeställningar.

- *Vilka betydande faktorer relaterade till processen kring offshore outsourcing kan identifieras teoretiskt och empiriskt?*
- *Hur kan en modell för att stödja processen relaterad till offshore outsourcing utformas?*

1.2 Avgränsningar

Betydande faktorer inom offshore outsourcing kan diskuteras utifrån flera aktörers perspektiv. Diskussionen i denna studie kommer att föras utifrån kundens perspektiv och de betydande faktorer vi ämnar identifiera kommer därför att vara av betydelse för främst kundens organisation. Vi kommer dock att i den empiriska studien utföra intervjuer med aktörer som representerar de olika sidorna i en offshore outsourcing relation det vill säga, kund, leverantör och en tredje part. Detta för att få en bred bild av de faktorer som kan påverka ett samarbete.

En kund kan välja att lägga ut hela sin IT-försörjning på en eller flera leverantörer eller att endast outsourca utvalda delar av sin IT-försörjning. Vi har valt att fokusera denna studie kring organisationer som valt det senare alternativet. Detta eftersom detta alternativ är det mest förekommande.

Offshore outsourcing är ett stort och komplext område. De betydande faktorer vi ämnar identifiera kommer att hållas på en relativt hög abstraktionsnivå för att en mer djupgående studie skulle bli alltför komplex och omfattande och inte få plats inom den resursmässiga ramen för studien.



2 Metod

När man som forskare påbörjar ett nytt forskningsprojekt är vikten av att ha ett klart definierat syfte för studien stor, detta för att sedan kunna planera hur detta syfte teoretiskt och praktiskt skall kunna uppnås. I detta avsnitt ämnar vi förklara hur vi praktiskt gått tillväga genom arbetet med vår magisteruppsats samt vilka vetenskapliga metoder och tillvägagångssätt vi använt oss av. Vi förklarar även vårt vetenskapliga förhållningssätt till forskning och uppsatsens trovärdighet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

All vetenskaplig forskning baseras utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt. Det vetenskapliga förhållningssättet kan indelas i två huvudinriktningar; positivism och konstruktivism. Dessa två förhållningssätt representerar ytterligheterna på en skala och även olika synsätt på verkligheten samt hur forskning av den bör utföras. Förhållningssättet påverkar alltså hela forskningsprocessen vilket innebär att det därför påverkar val av metod, vetenskapligt angreppssätt, tillvägagångssätt för analys och därför även resultatet av hela studien (Easterby-Smith, et al, 2002).

2.1.1 Positivism

Det positivistiska synsättet härstammar från människans underliggande behov av att få fenomen tydligt förklarade. Enligt synsättet utgås det ifrån att världen är en extern entitet som kan studeras objektivt utan att forskarens värderingar, åsikter och subjektiva tolkningar påverkar resultatet. Filosofin menar att oavsett vem som utför forskningen kommer resultatet bli detsamma om forskningen utförts på ett objektivt och korrekt sätt. Målet för filosofin är att förklara och beskriva hur verkligheten är konstruerad och ser ut (Easterby-Smith, et al, 2002).

2.1.2 Konstruktivism

Det konstruktivistiska synsättet utgår till skillnad från det positivistiska synsättet att forskningen inte är objektiv. Verkligheten anses här vara en subjektiv konstruktion där forskaren är en del av den sociala verklighet som studeras. Därför påverkar forskarens värderingar och tolkningar i hög grad forskningen och det resultat forskningen genererar. Målet är att fånga upp upplevelsen av ett fenomen i dess sociala kontext (Easterby-Smith, et al, 2002).

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Det finns flera angreppssätt utifrån vilka det kan forskas från inom vetenskaplig forskning. Dessa sätt är starkt relaterade till det vetenskapliga synsätt vilken studien baseras utifrån. En del inom forskningen är att framställa teorier vilket kallas teoriproduktion. Här ska teori och verklighet relateras till varandra. I den här dimensionen finns två synsätt; induktion och deduktion. En del är användningen av vetenskapliga metoder vilka används för att få fram den information vilken undersöks i forskningen. Här finns det två angreppssätt; kvalitativa metoder och kvantitativa metoder (Backman, 1998).



2.2.1 Induktion

Den som inom forskningen följer det induktiva angreppssättet arbetar efter ett upptäckande arbetssätt. Forskaren utgår här från empiriskt material vilket samlas in genom kvalitativa intervjuer och observationer. Forskaren studerar problemet utan att utgå från tidigare producerad och vedertagen teori, vilket dock inte innebär att forskaren forskar utan föreställningar och idéer om ämnet. Syftet med den induktiva ansatsen är att genom analys av undersökt material skapa nya egna teorier. Induktion brukar förknippas med det konstruktivistiska förhållningssättet mot forskning (Backman, 1998).

2.2.2 Deduktion

Den som inom forskningen däremot följer det deduktiva angreppssättet arbetar utifrån ett bevisande arbetssätt. Här utgår forskaren från befintliga och objektiva teorier samt principer för att sedan härleda hypoteser om orsakssamband vars sanning sedan provas mot verkligheten. Det resultat som framställs relateras sedan till den befintliga teorin. Deduktion brukar förknippas med det positivistiska förhållningssättet mot forskning (Backman, 1998).

2.2.3 Kvalitativa metoder

Det mest kännetecknande för kvalitativa metoder är att det resultat som framställs genom forskningen inte från början är förutbestämt. Vid användandet av en kvalitativ metodik, utgår forskaren från det insamlade materialet, bildar sig en uppfattning som även baseras på upplevda erfarenheter vilken senare dras slutsatser ifrån. Kvalitativa metoder resulterar i verbala formuleringar. Dessa metoder är väl anpassade när forskningen är menad till att förklara, tolka och belysa ett fenomen. Metoderna ger även en djupare förklaring och förståelse av människors känslor och tolkningar i olika situationer. Svagheten med kvalitativa metoder är att det material de producerar ibland tar mycket tid och resurser att analysera (Backman, 1998).

Vanliga tekniker vid användning av en kvalitativ metodik är skriftliga eller muntliga intervjuer eller observationer. Frågorna som används kan vara semistrukturerade eller helt öppna. Under en intervju skapas ett förtroende mellan den som intervjuar och den intervjuade. Den kvalitativa metodiken förknippas med konstruktivism och induktion (Easterby-Smith et al, 2002)

2.2.4 Kvantitativa metoder

Vid användandet av kvantitativa metoder har forskaren ofta redan innan bestämt vilka slutsatser som studien kan resultera i. Genom metoden studeras fenomen vilka kan observeras objektivt av forskaren. Dessa metoder mynnar alltid ut i data som är numerisk eller som kan transformeras till sådan. I kvantitativa metoder sker ett förutbestämt urval vilket används för att dra slutsatser. Exempel på kvantitativa metoder är mätningar av olika slag vilka kan ske i form av experiment, frågeformulär och enkäter. Sker intervjuer vilket det kan göra är svarsalternativen strukturerade och fasta. Även observationer av ett fenomen kan förekomma men dessa är då väl definierade (Backman, 2002).

Kvantitativa metoder har vissa fördelar gentemot kvalitativa, de är snabbare att utföra, lättare att jämföra och mer ekonomiska. Och resultatet kan jämföras enkelt med hjälp av statistiska metoder. Däremot ger de inte en lika djup förståelse av människors känslor och tolkningar i olika situationer, dessutom är de mindre flexibla än de kvalitativa. Den kvantitativa



metodikerna förknippas med positivism och deduktion och är vanligt förekommande inom naturvetenskapen (Easterby-Smith, 2002).

2.3 Datainsamling

Som grund för en vetenskaplig studie kan både primär- och sekundärdata användas. Primärdata är obearbetad data vilken samlats in genom forskaren själv. Den här typen av data kan specifikt anpassas efter studiens syfte. Sekundärdata är data vilken tidigare samlats in och bearbetats av andra forskare. Ofta är denna data i form av böcker, artiklar och avhandlingar. Denna typ av data är relativt lätt att tillgå men är ofta inte vinklad mot den frågeställning och syfte forskaren har i sitt specifika fall (Backman, 2002).

2.3.1 Fallstudie

Inom den kvalitativa forskningen används ofta fallstudier. Fallstudier är en speciell forskningsstrategi som liksom den kvalitativa strategin undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller i sitt sammanhang. Gränserna mellan fenomen och sammanhang är i detta avseende inte givna.

Fallstudien baseras på att man som forskare formulerar ett preliminärt forskningsproblem eller en fråga. Ofta rör detta problem eller frågan förståelseproblematik eller processfrågor. Efter det väljs den analysenhet som ska bli föremål för granskning ut, exempelvis ett företag, en individ eller en grupp. Detta för att få ett specifikt fall att fokusera studien kring.

Fallstudier anses vara lämpliga där det fenomen forskaren studerar är komplext. Syftet med en fallstudie är att förstå, förklara eller beskriva stora fenomen som inte enkelt kan förklaras genom annan metodik. Fallstudier behöver inte heller begränsas till ett fall utan flera fall kan simultant undersökas i samma studie (Backman, 1998).

2.3.2 Intervjumetodik

Intervjuer anses av många forskare vara det främsta sättet att fånga in empiriskt material på i en forskningsprocess. Trots dess popularitet får man som forskare inte underskatta dess komplexitet. Intervjuer kräver mycket planering, resurser och efterarbete. Hur intervjuerna är förskaffade beror ofta på vilket vetenskapligt förhållningssätt forskaren har. Detta resulterar i skillnader i intervjuteknikerna forskaren kan använda sig av. Teknikerna har olika karaktär och kan klassas som antingen kvalitativa eller kvantitativa. Innan val av metodik för intervjuerna måste forskaren vara på det klara med vad forskningens övergripande mål och syfte är, sedan måste forskaren reflektera över på vilket sätt intervjumetodiken kan påverka detta mål och syftet. Det finns två skalor vilka intervjuer skiljs åt ifrån den ena är graden av standardisering den andra är graden av strukturering (Easterby-Smith et al, 2002).

- Graden av standardisering syftar till i hur stor utsträckning intervjun är uppbyggd av klart definierade frågor. Skalan sträcker sig från ostandardiserade frågor där frågor formuleras under intervjuens gång, till helt standardiserade frågor där intervjuer baseras på förbestämda och identiska frågor i samma ordning.
- Graden av strukturering syftar till hur stort svarsutrymme som ges åt den intervjuade för varje fråga. Skalan sträcker sig här från ostrukturerade intervjuer där den



intervjuade själv får välja svarsutrymme till strukturerade där den intervjuade måste svara inom ett fastställt, begränsat svarsutrymme.

Generellt sett är kvalitativa intervjuer mindre standardiserade och strukturerade än kvantitativa. Detta eftersom forskaren på detta sätt kan få en bättre och djupare förståelse över hur ett fenomen upplevs och tolkas av den intervjuade. Denna metodik resulterar dock inte alltid i att den bild forskaren får av fenomenet av den intervjuade är sann. Ofta styr den intervjuade istället in intervjun i en annan riktning till områden som inte är av relevans för intervjuens syfte. Skalan för intervjuers standardisering och strukturering sträcker sig från helt öppna intervjuer till helt strukturerade intervjuer. Den helt öppna har sitt ursprung i det kvalitativa synsättet och den helt strukturerade har sitt i det kvantitativa (Easterby-Smith et al, 2002).

Med en öppen intervju menas alltså en intervju som behandlar en vid frågeställning eller ett tema. Här kan intervjuaren använda sig av en lös frågestruktur eller intervjuguide vilken kan användas flexibelt för att komma vidare i intervjun och leda den dit forskaren vill. Den intervjuade tillåts annars fritt ge sin bild av situationen vilket även kan vara ett problem vilket vi beskrivit innan. Sättet sätter därför större krav på intervjuaren under intervjun. Syftet med en öppen intervju är att uppnå en ökad förståelse för ett fenomen sett ur den intervjuades sammanhang (Easterby-Smith et al, 2002).

Med en strukturerad intervju menas alltså en intervju som består av i hög grad strukturerade och standardiserade frågor. Svarsalternativen som givs åt den intervjuade är alltså fasta och det utrymme som ges åt svaren är begränsat. Denna typ av intervjuer bidrar till en hög medvetenhet och mätbarhet om ett specifikt definierat problem. Sättet är mindre lämpat för att beskriva sociala eller komplicerade problem där intervjuaren vill åt den intervjuades inblick och åsikter om dennes verklighetsuppfattning (Easterby-Smith et al, 2002).

2.4 Val av vetenskaplig ansats

Det vetenskapliga synsätt som ligger till grund för denna studie är det konstruktivistiska. Denna filosofi stämmer bäst överens med de tankar, uppfattningar och åsikter vi har om hur forskning bör bedrivas och vår syn på verkligheten. Dessutom anser vi att denna filosofi passar denna studies syfte bäst då syftet ämnar att fånga upp upplevelsen av detta komplexa fenomen utifrån betraktarens verklighetsbild. Hade vi utgått från ett positivistiskt förhållningssätt skulle detta ha medfört stora svårigheter i vår undersökning på grund av det objektivitet som skulle krävas av oss. Samtidigt är det mycket svårt att klart definiera detta stora problemområde.

För att bäst möta upp vårt syfte när det gäller den empiriska insamlingen av information har vi valt att arbeta utifrån kvalitativa metoder. Detta val ligger enligt teorierna helt i linje med det vetenskapliga förhållningssätt vi har mot forskning och ansågs av oss vara det mest lämpliga sättet att från de intervjuade fånga upp den komplexa information vi ämnade göra. Sättet har också gett de intervjuade möjligheter att få delge oss deras känslor och tolkningar om fenomenet. Kvantitativa metoder hade inte på samma sätt låtit oss finna nya aspekter på problemområdena, eftersom de hade baserats på teori och hade därför inte heller kunnat tillföra det vi ville i den empiriska delen av uppsatsen.



Inför uppsatsen var vår uppfattning att vårt angreppssätt skulle vara induktivt vilket överensstämmer med det vetenskapliga förhållningssättet och det val av vetenskapliga metoder vi gjorde. Det induktiva synsättet passade oss bra eftersom vi i enlighet med vårt syfte ville skapa nya teorier utifrån våra empiriska studier. Men vid vidare eftertanke ansåg vi att även det deduktiva angreppssättet passar vår ansats och vårt syfte med uppsatsen. Detta eftersom vi enligt vårt syfte även ämnar sammanställa och lyfta fram teoretisk information och i viss mån jämföra den empiriskt. Vår uppsats sker alltså efter båda synsätten.

Vi har även i vår studie valt att basera denna på ett antal fall vilket teoretiskt beskrivs som ett adekvat sätt att forska kring komplexa processer vilket vi enligt vårt syfte ämnat att göra. Detta val av fallstudier har varit en konsekvens av vår induktiva del av studien.

För att samla in primärdata i en kvalitativ forskningsprocess används vanligtvis intervjuer vilket även vi gjorde. Vi valde utifrån vårt syfte att använda oss av öppna intervjuer för att få en djupgående förståelse av ett komplext fenomen, i detta fall processen relaterad till offshore outsourcing. Vi valde alltså detta intervju sätt och lät de intervjuade få berätta om det tillvägagångssätt de haft genom processen och vad de ansåg vara betydande faktorer genom processens faser. Samtidigt ville vi vid intervjuerna ha öppna frågor vilka inte var helt baserade på våra teorier, så att de intervjuade utan förutfattade meningar skulle få berätta om deras fall. Resultatet av dessa intervjuer sammanställdes i formen av specifika case vilka vi senare analyserade och använde i vår uppsats.

Som grund för vår uppsats ligger även en omfattande litteraturstudie, denna utfördes för att få en så bred överblick av och insikt i det här stora ämnesområdet som möjligt. I den kvalitativa uppsatsen är detta av största vikt för att få hjälp och konsultation genom hela forskningsprocessen (Backman, 2002).

2.5 Praktiskt tillvägagångssätt

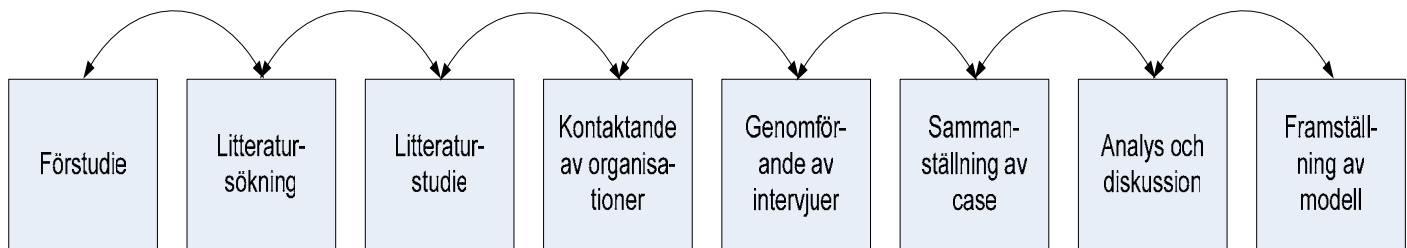
I följande stycken förklarar vi mer ingående vårt praktiska tillvägagångssätt för att uppnå en metodologisk transparens vilken är önskvärd för att uppnå validitet och reliabilitet inom den kvalitativa forskningen.

2.5.1 Förstudie

I början av våra diskussioner kring vårt valda ämne och upplägg kring magisteruppsatsen kom vi fram till att vikten av att arbeta utifrån ett väl strukturerat sätt genom uppsatsens alla faser skulle underlätta uppsatsskrivandet avsevärt. Därför lade vi ner mycket tid på att hitta bra sätt att arbeta utifrån i de olika faserna redan från början. Under förarbetet utformade vi också en omfattande tidsplan där vi utifrån de faser vi identifierat för studien, strukturerade upp dessa och planerade in dem i ett så kallat GANTT-schema. Vi försökte sedan att utifrån största möjliga mån följa den planering vi skapat. De faser vi identifierade visar vi här i en modell. Faserna följde inte helt kronologiskt, modellen kan därför ses som en iterativ process där vi gick ibland utförde två steg parallellt.



Metod



2.5.2 Litteratursökning

I och med att vi i vår föregående kurs Informatik som vetenskap fick i uppgift att göra en introduktion till vårt tänkta magisteruppsatsämne i form av en uppsats lade vi redan där ner tid på att söka litteratur och fundera över tänkbara teoretiska strukturer för uppsatsen. Litteratursökningen pågick under en stor del av uppsatsskrivandet och utökades när vi ville undersöka vissa aspekter av ämnet djupare. Efter att sedan konsulterat med vår handledare fann vi ett spår att jobba efter. Vår strategi var att genom en grundläggande och extensiv litteraturstudie tillskansa oss djup teoretisk kunskap om ämnet för att senare strukturera upp den insamlade informationen, sammanställa den och utforma en lös frågestruktur för intervjudelen av uppsatsen. För att finna teoretiskt underlag använde vi oss av artikelsökning via universitets artikeldatabas där vi bland annat fick tillgång till och använde oss av, science direct, emerald insight och jstore. Vi använde oss även av Google scholar och genom dessa kanaler fick vi tillgång till en stor mängd akademiskt relevant material. Vidare undersökte vi även ekonomiska bibliotekets tillgång på litteratur kring ämnet där vi fick fram ett antal för vårt fall relevanta böcker och uppsatser. När det gäller litteraturens validitet har vi försökt använda oss av aktuell litteratur av erkänd teoretisk relevans. Vi har även sett på dessa källor kritiskt och är medvetna om att all teoretisk litteratur inte har stark verklighetskoppling.

2.5.3 Litteraturstudien

Efter att ha funnit en hel del litteratur påbörjade vi därefter vår ingående litteraturstudie. Denna studie resulterade i att en stor mängd teoretiskt material undersöktes, därför lade vi redan på ett tidigt stadium ned tid på att finna en struktur som skulle vara lämplig för vårt sätt att arbeta. Vårt mål med litteraturstudien var att identifiera betydande faktorer och annan relevant fakta i tidigare skriven litteratur. Därför behövde vi kunna analysera texterna och utforma en indexering så att vi lätt skulle kunna gå tillbaka och hitta information om dessa faktorer i den data vi analyserat. Detta gjorde vi med hjälp av att strukturera upp information i övergripande grupper och i dessa grupper införa referenser från det teoretiska material som fanns. Litteraturstudien var inte något som vi avslutade efter det första stadiet i vårt uppsatsskrivande utan det pågick successivt under stora delar av tiden. Hur vi praktiskt gick tillväga för att få fram litteratur beskrivs senare i det här stycket under praktiskt tillvägagångssätt.



Efter att ha identifierat en mängd betydande faktorer relaterade till processen kring offshore outsourcing i teorierna blev nästa fas i arbetet att finna en lämplig struktur som tillät oss och sedan läsaren att få en överblick över den information vi samlat in och sammanställt. Efter reflektion över vår ansats och vårt syfte valde vi att strukturera upp den information vi hittat utifrån offshoreprocessen olika faser. Denna fasindelning har legat till grund för strukturen genom hela studien och även till den konceptuella modell vi slutligen framställt.

2.5.4 Kontaktande av organisationer

Utifrån vår ansats och vår avgränsning att undersöka och analysera ämnet utifrån kundens perspektiv strävade vi efter att få utföra intervjuer med både organisationer som valt att outsource projekt offshore, den tredje parten, ofta i form av managementkonsultbolag samt leverantörer för att få en så diversifierad bild av ämnet som möjligt. För att få fram lämpliga organisationer utförde vi med hjälp av Internetsökningar, tidningssökningar och diskussioner med handledaren en framställning av vilka organisationer som arbetade med dessa frågor. Efter denna identifieringsfas av olika aktörer på marknaden kontaktades cirka ett 30 tal av dessa vilka vi ansåg lämpliga för vår studie via mail. Detta utfördes redan under ett tidigt stadium i arbetet eftersom vi utifrån tidigare erfarenheter visste att det var en fas som kunde vara problematisk och ta mycket tid. Efter den första mailomgången följde vi upp de som inte hade svarat med en påminnelse. Vi fick dock relativt omgående kontakt med ett antal kunder och management bolag vilka var villiga att ställa upp på en intervju och följde upp dessa kontakter och började utforma intervjuer. Dessa aktörer blev mycket viktiga för vår empiriska undersökning och hjälpte oss att finna fler eventuellt lämpliga intervjuobjekt. Svarefrekvensen var relativt hög men majoriteten av de förfrågade avböjde genast eller efter att inte ansett sig kunna svara på intervjuens övergripande syfte.

2.5.5 Genomförande av intervjuer

Innan intervjuerna genomfördes en stor del av vår omfattande litteraturstudie eftersom vi i största möjliga mån ville vara insatta i ämnet för att kunna förstå innebörden av intervjuerna och styra dessa dit vi ville vilket vi anses oss lyckats med. Vi försökte under intervjuerna vara flexibla, ställa följdfrågor och komplettera varandras frågor, detta eftersom vi var två som genomförde intervjuerna. Eftersom vi var två intervjuare tog en av oss en mer passiv roll än den andre och hade en mer övervakande funktion. Detta beskrivs som ett sätt att vid kvalitativa intervjuer öka validiteten och reliabiliteten. Intervjuerna hade formen av direkta intervjuer eller telefonintervjuer. Alla intervjuer spelades in för att senare transkriberas och sammanställas till case vilka efter färdigställande skickades ut för validering av den intervjuade. Kvalitén av de intervjuer vi genomfört anses av oss vara hög, varje intervju varade minst en timme och gav oss tillfälle att få hela eller delar av processen beskriven för oss samt andra vinklingar och annan insyn kring problematiken. Dock är vi medvetna om att intervjuade överlag ofta försöker påvisa att just deras fall är lyckat. Men anser oss ändå fått en klar bild över deras situationer.

Att utföra öppna intervjuer för att efteråt transkribera dessa är en tidskrävande uppgift vilken krävt mycket förarbete, efterarbete och reflektion. Vi anser dock att detta sätt passat vårt syfte ypperligt och att det givit oss en djupare insikt och förståelse om processen än vad strukturerade frågor i vårt fall skulle kunna göra.



2.5.6 Sammanställning av case

Efter att teorierna sammanställts enligt vår definierade struktur var nästa fas i studien av ämnet att sammanställa casen. Våra case är en beskrivning av hur de intervjuades organisationer gått tillväga under deras offshore outsourcing initiativ. Casen framställdes efter att transkriberingar av intervjuerna skett. Efter dessa transkriberingar analyserades den framtagna informationen. Omarbetades och placerades in i en kronologisk och i största mån fasindelad struktur. Vi försökte alltså här följa de faser vi strukturerat in i vårt teoriavsnitt i för att även här få en röd tråd genom casen. De färdiga casen skickades därefter ut till de intervjuade för en validering. Denna validering resulterade i ett mindre förändringsarbete där några detaljer i casen fick ändras utifrån de intervjuades önskemål.

2.5.7 Analys och diskussion

Efter att det empiriska materialet sammanställts, var nästa steg att analysera detta insamlade material för att lyfta fram betydande faktorer baserad på empirin. Detta gjordes genom att analysera varje case för sig och sätta dessa i perspektiv till varandra. Efter analysen av våra case sattes resultatet i perspektiv till vårt teoretiska material i form av en diskussion för att lyfta fram betydande faktorer i offshore outsourcing.

2.5.8 Framställning av modell

Efter diskussion av den stora mängd information vi framställt empiriskt och teoretiskt fanns ett behov av att tydliggöra och visualisera de betydande faktorer vi funnit relaterade till processen till offshore outsourcing. Detta var vår mening och målsättning redan från början för att den studie vi gjort skulle uppnå en högre grad av användbarhet. För att utföra detta skapade vi därför en konceptuell modell baserad på de faser vilka fungerat som en röd tråd genom hela vår uppsats. Meningen var att i respektive fas, ur ett processuellt sett kronologiskt perspektiv, placera in de betydande faktorer i den övergripande processen, relaterad till offshore outsourcing. Modellens uppbyggnad och användande förklaras mer ingående i diskussionen om den.

2.6 Studiens validitet och reliabilitet

Det finns alltid en oro hos en forskare över om den studie denne genomför kommer att godkännas vid omvärldens granskning. Det finns framförallt två faktorer som avgör en vetenskaplig studies trovärdighet och korrekthet; validitet och reliabilitet. Utifrån dessa faktorer bedöms sedan hela studien, dess metodologiska tillvägagångssätt och resultat. Kortfattat handlar problemet om hur man som forskare efter sitt syfte fokuserar studien på rätt område samt att informationsinsamling av data på området går till på ett korrekt sätt. För att därför som forskare säkerställa studiens validitet bör denna enligt Easterby-Smith ställa sig följande fråga utifrån det konstruktivistiska synsättet: Får studie på ett klart sätt tillgång till de studerades upplevelser? För att säkerställa studiens reliabilitet ställer sig forskaren sedan frågan: Finns det en transparens som klart påvisar hur slutsatser tagits från den obearbetade datan? (Easterby-Smith et al, 2002).

Dessa frågor är inte lätta att svara på och har i forsknings-sammanhang ansetts tveksamma vid forskning baserad på ett konstruktivistiskt synsätt. Men de kvalitativa metoderna har förbättrats och numera anses att forskning utifrån denna ansats är trovärdig och korrekt om den uppnås genom användandet av transparenta metoder. Exempelvis; förklara hur forskaren fick tillgång till den intervjuade, hur de intervjuade valdes ut, hur data införskaffades och



omarbetades samt vilken process som valdes att arbeta utifrån vid diskussion och analys av den insamlade datan (Easterby-Smith et al, 2002). I de föregående styckena har vi försökt att ingående förklara vårt teoretiska angreppssätt och vårt praktiska tillvägagångssätt för att uppnå en metodologisk transparens för läsaren. Vi har aktivt arbetat efter att fokusera studien utifrån vårt syfte och efter att få fram relevant material på ett korrekt sätt. Vi har även försökt vara kritiska och självgranskande genom hela uppsatsskrivandet.



3 Teori

Detta teoriavsnitt beskriver betydande faktorer relaterade till offshore outsourcing utifrån processens olika faser. Vi kommer att börja avsnittet med att beskriva outsourcing i sig för att sen gå vidare och förklara vad offshore outsourcing innebär och hur det uppkom. Vidare diskuteras även de former i vilka offshore outsourcing kan uppkomma, samt kortfattat hur processen relaterad till offshore outsourcing är uppbyggd. Dessa stycken tillsammans ger en överblick av vad ämnet och processen offshore outsourcing består av. Denna överblick är viktig för att uppnå en medvetenhet kring ämnet vilket behövs eftersom vi i de efterföljande styckena i teorin, mer på djupet beskriver de betydande faktorer vi identifierat teoretiskt i dess sammanhang.

3.1 Outsourcing

I dagens affärsvärld råder det ingen tvekan om det faktum att informationsteknologi (IT) har en stor betydelse för hur organisationer fungerar och att IT har stort inflytande över dessa. Outsourcing är ett idag omtalat ämne vilket från början var kontroversiellt, men numera ses som ett adekvat sätt att försörja organisationens IT-behov. Detta beror på att den allmänna synen på hur organisationen fungerar och bör vara strukturerad har ändrats med tiden. Vertikal integration, den strävan organisationer hade att integrera alla delar i processen från tillverkning och framställning av råvara till försäljning av produkten var länge en standard inom stora organisationer. Detta synsätt har sina rötter från efterkrigstiden men omkastades under 70- och 80- talen då den globala konkurrensen började ta form (Jones, 2003). På grund av den globala konkurrensen har på senare tid organisationer övergivit det gamla synsättet till att mer fokusera på det som skiljer organisationen från dess konkurrenter (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Denna fokusering har lett till helt nya sätt att göra affärer på. Organisationer har lärt sig nya begrepp som kvalitet, produktdiversifiering, flexibel organisationsstruktur, just-in-time koncept och outsourcing vilket kommit fram som ett sätt att försörja organisationers IT-behov (Willcocks & Kern, 1998). Outsourcing kan definieras enligt följande:

“Termen outsourcing, dock inte specifik för IS syftar på användandet av externa agenter utförande av organisationella aktiviteter” (Dibbern et al, 2004, s.10).

Begreppet outsourcing fick sitt genomslag när organisationen Eastman Kodak 1989 deklarerade att de skulle outourca alla deras IT-funktioner till IBM, DEC och Businessland. Aldrig tidigare hade en välkänd organisation av den storleken, där IT ansågs vara en strategisk resurs lagt ut dess försörjning av IT till en extern partner (Dibbern et al, 2004). Kodak var även den första synliga organisationen på USA:s Fortune 500, en lista över de femhundra största organisationerna som gjorde detta och därför påstod att IT var en tjänst som kunde utföras bättre av en extern leverantör. Detta fall ledde till att en mängd stora organisationer som exempelvis British Petroleum, British Aerospace, Continental Airlines, McDonnell Douglas, Sears och Xerox såg över sin IT-försörjning och började att outourca (Willcocks & Lacity, 1998).



Outsourcing av IT har idag fått ett starkt genomslag i moderna organisationer. I en global studie utförd av Dataquest och The Yankee Group undersöktes 1200 organisationer, resultatet visade att hela 50% av de organisationer med en IT-budget på mer än 5 miljoner dollar outsourcade eller utvärderade möjligheten att outsourca (Dibbern, et al, 2004).

Detta stora genomslag beror alltså på det skifte som skett i organisationers sätt att se på sin IT-försörjning. De ser nu både ekonomiska och funktionella fördelar med att outsourca hela eller delar av sin IT till externa leverantörer som tack vare sin tekniska expertis kan tillhandahålla IT lösningar och tjänster bättre än en intern IT-avdelning (Jones, 2003). En annan bidragande faktor till att outsourcing har fått en stor genomslagskraft är den oklarhet många organisationer har över det värde som IT tillför organisationen. IT betraktas numera ofta av organisationer som en nödvändig kostnad som måste minimeras (Dibbern, et al, 2004).

Dessa två ovannämnda faktorer har medfört att stora megakontrakt skrivits. Dessa stora samarbeten har resulterat i stora förändringar på IT-marknaden där de mest markanta skillnaderna är den ökade konkurrensen, uppkomsten av nischaktörer och en ökad kundkompetens. Resultatet av dessa faktorer är att kunder nu kan förhandla och spela ut leverantörer mot varandra och på så sätt sänka kostnaderna vilket även inneburit att miljön har blivit mer utsatt för trender, nya termer och villkor vilket komplicerar processen. Men ökningen av antalet organisationer och även ökningen av aktörer från den offentliga sektorn gör att det nu finns mycket teoretiskt material om hur outsourcingprocessen ska utformas och hur kunden ska gå tillväga för att lyckas i sin strävan efter att uppnå sina mål (Willcocks & Lacity, 1998).

Trots de möjligheter som outsourcing erbjuder är inte detta fenomen enbart förknippat med fördelar för organisationer. Outsourcing innebär ofta stora strukturella förändringar inom organisationen vilket innebär att personal på alla nivåer inom en organisation blir föremål för kritisk granskning. Detta kan resultera i att personal avyttras, omplaceras internt eller omplaceras till leverantören. Dessa faktorer kan medföra kraftiga interna motsättningar inom organisationen vilket kan leda till problem för outsourcingen (Lacity & Willcocks, 2000). Vidare har ibland kontrakten skapat problem i ett längre perspektiv. Det finns flera kritiker till det faktum att organisationer överlåter den interna hanteringen och kontrollen över en så pass strategiskt viktig resurs som IT. Denna oro har i många fall visat sig ha belägg då många outsourcingrelationer varit väldigt problematiska vilket lett till komplicerade och för kunden dyra brytningar av kontrakt. Det innebär även att kunderna måste spendera stora resurser på att ometablara den interna IT kapaciteten. Dessa ovannämnda faktorer visar att outsourcing är ett ämne vilket måste tas på allvar. Processen kring outsourcing är komplicerad och innehåller många faser och faktorer vilkas utgång kan påverka hela processens utfall. Organisationer måste därför ägna tid och resurser till att bedöma hur de ska gå tillväga i processen och hur de på bästa sätt kan försörja dess IT-behov (Dibbern et al, 2004).

3.2 Offshore outsourcing

Offshore outsourcing av IT är företeelsen att en organisation från västvärlden outsourcar en IT-relaterad tjänst till en organisation belägen i ett land som historiskt sett inte setts som ett tänkbart alternativ. Det som skiljer offshore outsourcing från reguljär outsourcing är att samarbetsformen för med sig en rad ytterligare aspekter vilka kan påverka ett samarbete kund leverantör emellan. Definitioner av offshore outsourcing beskriver fenomenet på dessa sätt.



Offshore outsourcing är:

“mjukvaruutveckling som utförs i länder som traditionellt sett inte varit dominerande inom mjukvaruutvecklingsindustrin “ (Smith et al, 1996, s.1).

Begreppet offshore outsourcing kan ytterligare delas in i fler definitioner. En term som blivit allt vanligare senare år är så kallad ”nearshore outsourcing”, vilket innebär att kunder outsourcar sina IT-behov offshore till mer närliggande länder (Lacity & Willcocks, 1998). När vi nu definierat vad begreppet innebär och hur begreppet kan delas in beroende på hur nära beläget landet vilket man outsourcar till ligger skall vi berätta hur det uppkom.

3.2.1 Historia

Som en vidareutveckling till outsourcing av IT började företeelsen offshore outsourcing att växa markant i slutet av nittioalet. Den grundläggande anledningen till fenomenets uppkomst var att organisationer i västvärlden började se över sina outsourcingkontrakt där de anlät specialistkonsulter för stora summor och leta efter mer kostnadseffektiva alternativ till sin IT-försörjning. Organisationer upptäckte då att det fanns relevant kompetens att tillgå från låglöneländer vilket skulle sänka deras omkostnader avsevärt. Andra bidragande faktorer till att detta fenomen uppstått är den extensiva globalisering som skett under de senaste årtiondena och även utvecklingen informations- och kommunikationsteknologi som underlättar kommunikation på distans (Jones, 2003).

Det var åren innan millennieskiftet då efterfrågan på IT-tjänster var väldigt stor och priserna för dem steg markant som företag i stor skala började se möjligheterna med att outsourca IT offshore (Jones 2003). Det organisationer i västvärlden upptäckte var att det fanns en stor kompetens inom IT att tillgå och detta till ett mycket konkurrenskraftigt pris. Ryktet spreds först och främst i USA där undersökningar 1999 visade att hela 150 av USA:s 500 största ”fortune 500” organisationer outsourcade IT-projekt till Indien (Soliman, 2003).

På grund av en rad faktorer främst tekniska, möjliggjordes att denna form av globalt samarbete mellan parter kunde påbörjas och utvecklingen av den här nya marknaden tog fart. Det var främst Indien som tog initiativet och bidrog till den kraftiga tillväxten. Detta berodde på en rad faktorer, förutom de låga lönenivåerna i landet har Indien en traditionellt sett hög utbildningsnivå där elitelever skickas ut i världen för att studera vid de ledande universiteten (Karlander, 2001). Samtidigt kan stora språkbarriärer undvikas eftersom engelskan är vitt utbredd i landet. Vidare kan även tidsskillnaderna mot främst USA utnyttjas eftersom de ligger 10 tidszoner efter. Tidsskillnaden innebär att organisationen i USA kan komma med sina krav eller förändringsbehov innan de slutar för dagen och att Indierna då kan ta vid och lösa dessa förändringsbehov eftersom de börjar sin arbetsdag efter amerikanerna slutar (Rottman & Lacity, 2004). Detta skapar möjligheter för 24-timmarsjobb, men denna faktor innebär inte enbart fördelar, då personlig kontakt måste ske mellan parterna försvårar tidsskillnaderna samarbetet. En annan bidragande faktor till Indiens dominans har varit att den Indiska regeringen medvetet satsat på denna marknad och underlättat för sina inhemska organisationer kostnadsfritt genom att sänka skatter och tullar på bland annat hårdvara. Denna medvetna satsning på kompetensutveckling hos landets individer och ekonomiska



lätnader har resulterat i att Indien idag är världens största offshore outsourcing leverantör (Lacity & Willcocks, 1998).

Men även andra länder är på frammarsch, Kina och Ryssland är två stora aktörer vilka båda besitter stor kompetens inom IT-utveckling. Det finns även en rad andra länder så som Malaysia, Mexico, Singapore, Bulgarien, Rumänien, Polen samt Irland vilka ökar sin närvaro på den globala marknaden (Jones, 2003). Det finns även hög kompetens att tillgå i många östeuropeiska stater bland annat i Baltikum vilket är ett område på stark frammarsch (Soliman, 2003).

I början av offshore outsourcingens framväxt vilken startade genom att Amerikanska organisationer började outsourcade offshore, var det främst stora kapitalstarka organisationer som såg över sin inre IT-struktur och såg att de kunde spara resurser och även få tillgång till andra fördelar genom att outsourca offshore. Det var organisationer som General Electrics som lade grunden för den stora ökningen av offshore outsourcing som skett ibland annat Indien.

3.2.2 Former av offshore outsourcing

En kunds outsourcinginitiativ kan karaktäriseras utifrån grad av outsourcing och outsourcingens form. Valet av dessa bör baseras på vad som skall outsourcas, de mål som satts upp i analysen och de kriterier som satts upp för val av leverantör (Lacity & Willcocks, 2000).

Grad av outsourcing innebär total eller selektiv outsourcing. Vid total outsourcing lägger kunden ut minst 80 procent av organisationens processer till en leverantör, detta kan vara riskabelt. Ofta har dessa samarbeten svårt att möta de förväntade kostnadsbesparingarna på grund av kontraktsrelaterade faktorer. Exempel på dessa är dolda kostnader och högre pris på fasta tjänster än marknadspris (Willcocks & Lacity, 1998). Alternativet till total outsourcing är selektiv outsourcing vilket innebär att organisationen delar upp sina processer och lägger ut 20 till 80 procent av de egna processerna till en eller flera leverantörer för att sprida riskerna. Detta sätt att arbeta har visat sig möta upp de förväntade besparingar som av kunden satts upp innan outsourcingen bättre än det föregående alternativet. Sättet tenderar dock att öka komplexiteten runt processen samt öka de kostnader som finns förknippade till outsourcingen (Jones, 2003). Multisourcing är en variation av total och selektiv outsourcing, precis som i en total outsourcing outsourcar kunden hela sin IT-försörjning och alla dess funktioner (Minoli, 95). Skillnaden är att man precis som i selektiv outsourcing använder sig av ett flertal leverantörer, detta för att sprida riskerna (Jones, 2003).

När kunden har valt grad av outsourcing bör denna strategi ligga grund för val av form. Detta finns flera former av offshoreinitiativ (Lacity & Willcocks, 2000):

- ASP, application service providers
- Joint venture
- Direkt outsourcing
- Direkt outsourcing via olika leverantörer
- Outsourcing via tredje part.
- Body shopping
- Body shopping via filial i inköparlandet



På grund av det faktum att det kan vara stora initiala kostnader på alla områden förknippade med offshore outsourcing projekt, har de dominerande initiativtagarna till dessa projekt varit stora organisationer. Vissa organisationer har exempelvis startat upp egna avdelningar själv eller genom joint-venture initiativ i leverantörslandet (Jones, 2003). Detta sätt att outsourca har fått starkt fäste bland storföretag världen över. Anledningen bakom beslut av den här typen är att organisationer planerar långsiktigt och vill öka möjligheterna till säkrare projekthantering och drift. Att starta upp egna avdelningar själv eller genom joint-venture är som sagt väldigt kostnadskrävande och det har medfört att små potentiella kunder fallit bort. Detta är dock någonting som håller på att ändras eftersom det tillkommit nya sätt att sköta dessa projekt på (Willcocks & Lacity, 1998).

Ett nytt sätt är att outsourca sina IT-behov offshore via en Application Service Provider (ASP). En ASP är enligt Soliman en organisation som tillhandahåller sina outsourcingtjänster via Internet. Det kan fungera på två olika sätt, i det ena fallet är ASP organisationen en aktiv leverantör där de själva driver projektet som outsourcingtjänst. I det andra fallet fungerar ASP organisationen som en affärsplats där de agerar koordinator. Hit kommer kunden med en förfrågan om outsourcing av ett projekt vilka läggs ut för offerering till en mångfald leverantörer (Soliman, 2003). I detta fall är alltså ASP organisationen enbart en tredje part vilken utifrån differentierad involveringsgrad sköter kontakten mellan kund och leverantör. ASP organisationen försöker här att matcha de specifika krav kunden har och vilken typ av projekt det är med rätt partner som har rätt kompetens (Bennett & Timbrell, 2000).

Direkt offshore outsourcing är ett vanligt sätt att outsourca på och det innebär att den köpande organisationen själv sköter kontakten med och kontrakteringen av endast en outsourcingleverantör. Ett exempel på kontrakt av den här typen är när Aetna en amerikanska hälsovårdsorganisationen kontrakterade 50 programmerare från det stora indiska outsourcingbolaget Infosys Technologies för att lösa deras millennieproblematik (Soliman, 2003). Många stora organisationer med ett stort och brett försörjningsbehov av IT väljer dock ofta en direkt offshorelösning med flera leverantörer för att sprida riskerna eller att få tillgång till relevant kompetens. Denna form av outsourcing kallas direkt outsourcing via olika leverantörer (Willcocks & Lacity, 1998).

Outsourcing via en tredje part är en populär variant av offshore outsourcing. Detta sätt innebär att det finns en mellanhand lokaliserad i kundens land mot vilken kunden skriver ett avtal och sedan sköter affärerna och processen mot. Det kunden mest märker av i denna form av offshoring är relationen till den tredje parten vilken i sin tur sköter det mesta av arbetet mot leverantören offshore. Detta sätt anses vara säkrare än direkt outsourcing eftersom kunden har en garant för att tjänsterna ska bli utförda i form av den tredje parten och kan även reducera kulturella och språkrelaterade risker (Willcocks & Lacity, 1998).

En annan form av offshore outsourcing är att stora leverantörer själva startar upp filialer i länderna där kunderna finns lokaliserade eller att de helt enkelt hyr ut personal till en mycket låg kostnad vilka då arbetar i kundens land. Den senast beskrivna typen kallas ”bodyshopping” och är en företeelse som ökat kraftigt den senare tiden (Nahar et al, 2002). Detta sätt att arbeta möjliggör även för mindre kunder att anlita dessa leverantörer eftersom kontakts och uppstartskostnader minskar markant gentemot traditionell offshore outsourcing (Rottman & Lacity, 2004).



3.2.3 Processen kring offshore outsourcing

Vi har i våra studier hittills identifierat ett antal former i vilka offshore outsourcing sker mellan leverantör och kund. I detta stycke beskrivs de faser som outsourcingprocessen består av. Detta diskuteras för att läsaren skall få en uppfattning av hur en outsourcingprocess kan utföras. Abstraktionsnivån i avsnittet är medvetet relativt hög eftersom dessa delar mer ingående beskrivs i senare avsnitt av teorin.

I början av outsourcingprocessen analyseras dagens IT-försörjning inom organisationen. Organisationen försöker här komma på det klara med varför outsourcing är ett bra alternativ (Minoli, 1995). Att studera den IT-försörjning vilken organisationens IT-struktur består av är en omfattande undersökning där både den formella och informella strukturen bör undersökas. Det är viktigt att definiera syftet redan från början och få förankring hos ledningen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Under analysen av den egna verksamheten måste organisationen finna svaret på varför de vill outsource och även söka svaren till vad som skall outsource och hur de ska outsource (Dibbern et al, 2004).

Organisationen måste därefter undersöka vilka eventuella leverantörer som kan tillgodose dessa mål och krav och om de uppfyller de kriterier som satts upp (Nahar et al, 2002). Detta gör de genom att skicka ut en request for information (RFI) till leverantörer där de ber dem förklara deras kompetenser (Amberg & Wiener, 2004). Det som främst mäts här är vilken typ av service leverantörer erbjuder och till vilket pris (Lacity & Willcocks, 2000). Nästa aktivitet är att skapa och skicka ut en request for proposal (RFP), det vill säga en offertförfrågan till de lämpliga leverantörerna. Efter att leverantörerna lämnat in dessa skall organisationen internt undersöka de insamlade offerterna och utvärdera dessa utifrån de kriterier de anser vara viktigast. Nästa del i processen är att påbörja de kommersiella förhandlingarna där man som kund strävar efter att finna den bästa avvägningen mellan prisnivåer och servicenivåer hos leverantören samt hur denne svarar upp mot de kriterierna de ställt (Preston, 2004).

Dessa delar i processen kräver rätt kompetens, vilket resulterar i att många organisationer tar in sådan utifrån. Det gäller även för nästa fas vilken är processen för att förhandla fram och formulera kontraktet. Har organisationen inte den expertis som krävs anlitar de vanligtvis sådana (Rottman & Lacity, 2004). Denna fas påbörjas i viss mån redan i förhandlingsfasen där pris och servicenivåer diskuteras men här skall dessa fastställas i ett av båda parterna godkänt kontrakt. Kontraktsförhandlingarna tenderar att vara komplicerade och tidskrävande (Willcocks & Lacity, 1998).

Det är även viktigt att formulera klara uppföljbara mål med outsourcingen och även kommunicera dessa till leverantören för att kunna mäta den fortlöpande relationen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) När organisationen formulerat målen gäller det att komma på det klara med vad som behövs för att uppnå dem. Denna planering bör ske i samarbete med leverantören. Här måste klara specifikationer av det som skall outsource tas fram och definitioner av ledtider för överflyttning (Lacity & Willcocks, 2000).

Nästa steg är att implementera outsourcingen, det är här överflyttning av hårdvara, mjukvara, personal skall ske. Det är först här som interaktionen intensifieras och det upptäcks fel och brister (Lacity & Willcocks, 2000). Efter detta steg börjar den löpande relationen där kunden



får mäta upp de mål som satts och samtidigt får försöka upprätthålla bra kommunikation och tät interaktion med leverantören (Barthelemy, 2003).

3.3 Betydande faktorer i offshore outsourcing

Vi har hittills i teorin förklarat vad offshore outsourcing är och hur det uppkom. Vi har även beskrivit hur processen går till och vilka former relationen mellan kund och leverantör i en outsourcing affär kan ta. Följande stycken i teoriavsnittet går in mer på djupet i processens faser och beskriver de betydande faktorer som måste tas i beaktande under en outsourcingprocess.

Outsourcingprocessen är som vi beskrivit en komplicerad företeelse som kräver mycket resurser och kunskap. För att kunna beskriva de betydande faktorerna på ett strukturerat sätt förknippas de med de faser processen relaterad till offshore outsourcing består av. Dessa faser är:

- Intern analys
- Val av leverantör
- Kontraktsförhandlingar
- Implementationsfasen
- Relationsfasen

3.4 Intern analys

Det första steget i en outsourcingprocess är att utföra en intern analys av den egna organisationen för att få svar på en mängd frågor, lägga upp mål och strategier med och för den stundande outsourcingen. Den första aspekten som måste tas i beaktande är hur stor den interna kompetensen är för att bedriva hela processen. Vidare är det också av stor vikt att redan från början vara medveten om vilka interna konsekvenser som outsourcingbeslutet kan medföra och dessa kan hanteras. Med andra ord är det viktigt att beakta organisationens beställarkompetens, interna motsättningar och ledningens roll i början av processen.

Beställarkompetens

Vid analysen av den egna organisationen måste man som organisation från början fastställa hur stor den egna kompetensen om outsourcingprocessen och frågor relaterade till denna process är. Finns beställarkompetensen och resurserna till att utföra den interna analysen, där svar skall finnas på frågor om varför man som organisation ska outsource, vad som kan outsource och hur man som organisation skall gå tillväga? Vikten av att ha en god beställarkompetens är även stor, dels för att styra samarbetet dit man som kund vill och dels för att behålla kompetens om det som ska outsource (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) Finns det inom organisationen tidigare erfarenheter av offshore outsourcing eller personal med tidigare erfarenheter av det kan nytta dras, annars får kompetens införskaffas från andra källor. Vanligtvis brukar organisationer med låg erfarenhet av detta hyra in konsulter med erfarenhet (Amberg & Wiener, 2004). Rätt konsult har kompetens om landet, dess kultur, leverantörer och processen kring offshore outsourcing och kan underlätta samt effektivisera processen. Samtidigt lär konsulten direkt eller indirekt organisationen hur de bör arbeta med dessa frågor vilket de kan dra nytta av i framtida processer (Rottman & Lacity, 2004).



Intern resistans och interna konsekvenser

En faktor som kan vara avgörande för hela outsourcingprocessens lyckande är om organisationen internt har en personal som jobbar mot de fastställda strategierna. Kollektivt påverkas detta av hur individens position kommer att påverkas vid outsourcingen. Är det så att individen kommer att förlora jobbet eller bli förflyttad till att utföra andra arbetsuppgifter kan det skapa resistans och oro (Jones, 2003). Detta kan även leda till att motivationen hos de anställda och därför avdelningens effektivitet minskar. Många ser även det faktum att den egna avdelningen eller processen är ett föremål för outsourcing som ett misslyckande. I detta avseende är det viktigt att i inledningen av offshoreprocessen undersöka och beakta vilka konsekvenser som outsourcingen kan medföra (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Ledningens roll under den interna analysen

En av ledningens viktigaste uppgifter i en outsourcingprocess är att reducera osäkerhet hos sina anställda. Detta för att motverka de negativa interna konsekvenser som kan uppstå. Det bästa sättet är att vara tydlig och kommunicera direkt och kontinuerligt om hur processen går, vad som kommer att hända och varför. Ledningen ska även tydliggöra syfte och mål med outsourcingen och även informera om vilka konsekvenser affären medför inom organisationen. I detta sammanhang kan det vara vitalt att ha en "champion" inom ledningen vilkens uppgift är att sprida sin övertygelse om offshore outsourcing i organisationen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Andra uppgifter som ledningen har är att bland annat vara inblandad i processen och aktivt ta del av vad som händer (Crook & Kumar, 1999). Därför gäller det för ledningen att sätta sig in i problemet och ha kunskap om vad som händer och varför (Rottman & Lacity, 2004).

3.4.1 De tre huvudfrågorna

Nästa steg i outsourcingprocessen är att i någon form utföra en intern analys av den egna organisationens IS-miljö och dess processer. Vid den interna analysen finns det tre huvudfrågor vilka löper som en röd tråd genom fasen. Med hjälp av svaren på dessa frågor ska organisationen få en klar bild över situationen och hur de på bästa sätt ska fortskrida genom processens efterföljande faser för att få en IT-försörjning som svarar upp på de krav och målsättningar de har. Dessa tre frågor är (Dibbern et al, 2004):

- Varför skall vi outsourca?
- Vad skall vi outsourca?
- Hur skall vi outsourca?

3.4.1.1 Varför ska en organisation satsa på offshore outsourcing?

Den första frågan en organisation måste ställa sig är varför de skall outsourca (Preston, 2004). De måste bli på det klara med vilka mål de har med outsourcingen, vilka incitament som finns samt vilka risker och möjligheter, fördelar och nackdelar som finns förknippade med outsourcingen? De svar som genereras här kan i vissa fall direkt ge svar på nedanstående frågor (Dibbern et al, 2004).

Syfte och mål med offshore outsourcingen

I det här steget i den interna analysen ska organisationen finna svaret på frågan varför de ska outsourca. En viktig faktor för att organisationens outsourcinginitiativ skall få ett positivt resultat ligger i det tidiga framställandet av klara mål med outsourcingen och ett klart



definierat syfte. Detta för att organisationen bör ha fasta riktlinjer att arbeta mot under hela processen. Dessa mål samt syftet ska utarbetas och anpassas till organisationens övergripande långsiktiga strategier (Jones, 2003). Ofta är det så att när organisationen svarat på frågan om varför de ska outsourca kan de direkt dra slutsats om vad och hur de ska outsourca därför blir denna fråga väldigt viktig (Amberg & Wiener, 2004).

Det finns en rad betydande faktorer och incitament vilka kan ligga till grund bakom ett offshore outsourcingbeslut. Dessa inkluderar bland annat kostnadsfaktorer, strategiska faktorer, omstruktureringar och tekniska faktorer (Willcocks & Lacity, 1998).

Minskade kostnader

Anledningarna till att en organisation väljer att låta en utomstående entitet sköta hela eller delar av deras IT-försörjning är ofta främst förknippade med en önskan om sänkta kostnader (Lacity et al 1994). Många antar att stora specialiserade IT-leverantörer skall utföra de tjänster organisationen behöver både billigare och mer effektivt på grund av stordriftsfördelar och hög kompetens, vilket ibland även är fallet (Willcocks & Lacity, 1998). I synnerhet när det gäller offshore outsourcing är kostnadsreduktion det absolut främsta motivet. Speciellt är kostnaderna betydligt lägre på en individnivå (Khan et al, 2002). Enligt Trampel är det främst de låga lönekostnader för högt kvalificerade tjänster som bidragit till offshore outsourcings popularitet (Trampel, 2004). Exempelvis så är månadslönen för en indisk programutvecklare på civilingenjörnivå med tre års erfarenhet ungefär 5000 kr medan motsvarande lön här i Sverige är 25000 kr (Karlander, 2001). En ytterligare kostnadsaspekt som motiverar outsourcing är att organisationer kan få en större och mer precis överblick över sina IT kostnader (Willcocks & Lacity, 1998). Idag har stora organisationer svårt att ha en överblick över kostnadsmassan om de har interna avdelningar. Detta på grund av att utgifterna är löpande och svårdefinierade. Vid outsourcing kan organisationer lättare se kostnader för hårdvara, mjukvara, personal och drift och således ha en bättre löpande kontroll (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999)

Organisationella förändringar; från vertikal integration mot centralisering

För att möta omvärldens krav och förväntningar på den egna organisationen måste organisationen vara mer effektiv och lyhörd mot kunderna. IT måste stödja organisationens förändringar och det snabbt. Det är därför viktigt för organisationer att vara mer centraliserade och fokusera enbart på det som skiljer dem från konkurrenter (Amberg & Wiener, 2004). Detta sätt att se på organisationen är något som skiljer sig mot det som traditionellt sett varit alla stora organisationers strävan, nämligen att ha alla tillgångar under intern kontroll vilket är känt som vertikal integration. Att strategiskt gå från en vertikal integration mot en mer centraliserad organisationsstruktur är en faktor som ligger bakom organisationers val att outsourca (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999)

Flexibilitet

Stora organisationer strävar efter att vara flexibla och anpassningsbara till kundernas behov. Investerar de internt i dyr teknologisk utrustning och på kompetensutveckling inom ett område binder de sig till denna teknik under en lång tid (Augustsson & Bergstedt, 1999). Men genom att ha kontrakterade partners för en kortare tid och dra nytta av deras investeringar möjliggör detta en mer flexibel organisationsstruktur (Jones, 2003). Detta sätt att strukturera sig passar det strategiska tänkande många stora organisationer för, där sammanslagningar, uppköp, gemensam utveckling och strategier är vanligt förekommande (Amberg & Wiener, 2004).



Kompetenstillgång

En drivande faktor bakom ett beslut om offshore outsourcing kan vara att organisationen vill tillförskansa sig en ny kompetens de inte har, anser ta för lång tid eller kostar för mycket att frambringa internt. Denna nya kompetens kan då med fördel tas in utifrån och då blir offshore outsourcing ett adekvat alternativ (Willcocks & Lacity, 1998). Valet av leverantör blir då en viktig faktor där de får leta efter en leverantör med både stor kunskap inom kompetensområdet och som kan passa den egna organisationen. Transitional outsourcing, när företag hyr in kompetens för att driva sina gamla system på gamla plattformar temporärt vid överflyttning till och nyutveckling av nya applikationer är ett exempel på detta (Kern & Willcocks, 2001).

Förbättrad teknisk service

Organisationer har även angett förbättrad teknisk service som en anledning till outsourcing (Lacity et al, 1994). Support och stöd vid offshore outsourcing kan utökas med tanke på tidsskillnader. Exempelvis kan en organisation som outsourcar projekt till Indien få en längre supporttid eftersom Indien ligger flera tidszoner före oss. På så sätt kan servicenivån öka mot kunden. Många ledningar anser även att sin egen IT-avdelning är ineffektiv på grund av trögrörlighet, förseningar i projekt och överskridna budgetar och ser outsourcing som ett sätt att öka servicegraden (Willcocks & Lacity, 1998).

Ökad moral

Genom att outsourca selektivt, det vill säga valda delar av eller hela processer inom organisationen kan man flytta över den egna personalen till mer avancerade områden. De slipper då utföra de rena rutinarbetena och kan istället fokusera sig på att lära sig nya saker och arbeta sig uppåt i hierarkin. Detta ökar moralen inom den interna organisationen om ledningen klagar intentionerna redan vid början av förhandlingarna i outsourcingprocessen (Willcocks & Lacity, 1998).

3.4.1.2 Vad ska outsourcas offshore?

Nästa fråga är att svara på vad som skall outsourcas vilket kan vara svårt. Det kunder bör göra är att identifiera de processer som den egna organisationens IS-struktur är uppbyggd av (Jones, 2003). Vad organisationen sen väljer görs utifrån två synsätt. Det ena synsättet är att outsourca de processer som inte genererar ett specifikt affärsvärde, det vill säga inte tillhör kärnkompetensen, Ett annat synsätt är outsourca delar som kan räknas in i organisationens kärnkompetens, detta utförs ofta när incitamentet till outsourcingen är andra än att enbart sänka sina kostnader (Amberg & Wiener, 2004). I båda fallen bör processerna utvärderas genom användandet av ekonomiska, affärsmässiga och tekniska kriterier. Generellt sett är det så att de processer som minst bidrar till organisationens prestation eller som kan skötas mer effektivt eller billigare av en utomstående leverantör är de processer vilka kan bli föremål för outsourcing (Lacity & Willcocks, 2000).

Kärnkompetens

Organisationer går idag ifrån den traditionellt, vertikalt integrerade företagshierarkin där det strävades efter att hålla organisationens alla delar och driften för dessa internt till att finna alternativa lösningar (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Förr sattes effektivitet och produktivitet som riktlinjer för hur en organisation strukturerade sig, men idag går organisationer mer mot att sätta kunden i fokus och skapa mervärde till denne genom att



diversifiera produkten och dess kringtjänster (Lacity et al, 1994). Mjuka värden som design, service och image har idag stor betydelse hos organisationer. På grund av marknadens krav har synen hos ledningar gått från att se hela organisationen som en organism till att se den utifrån ett processperspektiv. Denna syn möjliggör för ledningen att se vilka processer inom organisationen som är viktiga och specifika för dem och se vilka som är av mindre strategisk betydelse (Jones, 2003). Dessa för organisationen specifika och viktiga processer benämns som en organisations kärnkompetenser, "core competence" av Hamel och Prahalad. En process inom en organisation av denna typ är en kraftigt bidragande faktor till de av kunden uppfattade fördelar som finns hos den specifika produkten, det är en process som möjliggör tillgång till en stor marknad och en process som är svår att imitera för konkurrenter (Prahalad & Hamel, 1990).

Att fokusera på sina kärnkompetenser är alltså att koncentrera sig på det man som organisation utför bättre än sina konkurrenter och därför genererar konkurrensfördelar och lägga ut försörjningen för organisationens andra processer till andra (Giardino & Pearce, 1993). IT är ofta en process som stödjer hela verksamheten och har därför setts som en kärnkompetens. Men synen på detta har ändrats och ledningar frågar sig om IT är ett konkurrensvapen eller om det är en process vilken som helst. De kan därför anse organisationens IT som en del vilken lämpar sig att outsourca, antingen helt eller i delar (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) Hur organisationer ser på sin IT beror även på den upplevda nöjdheten och den upplevda nyttan. Är ledningen nöjd och på det klara med sin interna IT-avdelnings kostnader, kompetenser och effektivitet är de inte lika benägna att outsourca (Lacity et al 1994).

Utarmning av kompetens

Förutom kärnkompetens är utarmning av kompetens en aspekt som måste tas i beaktande vid valet av vad man som organisation ska outsourca. Går kunden in i en felaktig outsourcingrelation där de inte tillräckligt noga analyserat vad som lämpligen kan outsourcas och vad de bör behålla internt kan detta vara mycket riskabelt (Jones, 2003). Därför gäller det att noggrant analysera den egna organisationen och vara på det klara med vilka risker som finns förknippade med att outsourca en specifik process (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) Exempelvis innebär en outsourcing av all programmering av ett nytt system att kunden kan förlorar allt kunnande om systemet vid avslutad relation (Willcocks & Lacity, 1998).

Förlorad kontroll

Även förlorad kontroll är en aspekt som måste tas i beaktande när kunden beslutar om vad som skall outsourcas. Outsourcing kan innebära det faktum att kunden förlorar den direkta kontrollen över tjänsten de outsourcar till leverantören. Detta behöver inte vara en nackdel eftersom det inte alltid är så att en organisation per definition har en bättre kontroll internt än den externa leverantören kan erbjuda. För att säkra sig mot förlorad kontroll och de nackdelar detta eventuellt genererar gäller det att kontraktet är utformat för att i stor mån kunna kontrollera leverantören, detta görs oftast med hjälp av så kallade service level agreements (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999)

3.4.1.3 Hur ska vi outsourca offshore?

Efter att ha funnit svaren till de föregående frågorna gäller det att finna ett sätt att nå de mål som arbetats fram. Därefter måste strategier utarbetas för att nå målen. I detta avseende får kunden arbeta mot främst två problem, dels finna en lämplig form för samarbetet och dels



arbeta mot att finna en lämplig leverantör. Det gäller alltså att finna en offshore outsourcing form som på rätt sätt balanserar risker och kostnader. I det här stadiet arbetas de kriterier fram ifrån vilka kunden senare väljer leverantör (Rottman & Lacity, 2004).

Utvecklandet av en klar outsourcingstrategi

För att kunna definiera en klar outsourcingstrategi, det vill säga hur de som organisation ska gå tillväga under processen måste organisationen ha en klar förståelse över vilka övergripande strategiska mål och vilket syfte som finns med outsourcinginitiativet. Vet organisationen inte vad de vill blir det problematiskt att utforma strategier och mäta resultatet senare (Amberg & Wiener, 2004). Organisationens måste även se på outsourcingen ur ett längre perspektiv och se om den kan svara upp till de förväntade framtida behov som kommer att uppkomma (Lacity & Willcocks, 2000). Den egna kompetensen är en annan viktig fråga när organisationen ska arbeta fram ett tillvägagångssätt. Många organisationer anlitar extern kompetens för detta men ett annat sätt att påbörja ett samarbete och på så sätt få kompetens om processen är att som första samarbete lägga ut ett mindre, icke strategiskt projekt till leverantören för att utvärdera dess arbetssätt och processer. Detta sätt att arbeta brukar kallas en inside-out strategi och fokus på samarbetet är att mäta samarbetsförmåga och resultat för att senare utöka samarbetet (Amberg & Wiener, 2004).

Val av lämplig form

I fasen bör även valet av lämplig form för outsourcingen göras, det vill säga vilken affärsmodell som relationen mellan kunden och slutligen leverantören är uppbyggd på. Vi har tidigare i teorin beskrivit vilka olika former en outsourcingrelation kan anta där exempel på dessa är direkt outsourcing, ASP och outsourcing via tredje part. Val av lämplig form baseras på vilken typ av process eller del organisationen ska outsource samt vilken kompetens som krävs för att utföra det arbete som outsourcingen innebär (Willcocks & Lacity, 1998). Även kundens storlek och finansiella resurser påverkar valet av outsourcingens form. Val av form baseras även på faktorer som prisnivåer, säkerhet samt kommunikation och andra allmänna krav kunden har på leverantören (Amberg & Wiener, 2004).

Beställarorganisation

Det många organisationer gör för att underlätta processen är att skapa en beställarorganisation. Denna beställarorganisation är ett antal dedikerade personer från kundens organisation som dagligen ska agera beställare mot leverantören men även arbeta med outsourcingen genom hela processen från intern analys till den långsiktiga relationen. Beställarorganisationen har många funktioner att fylla, bland annat ska de sköta kommunikationen och disciplinera relationen mellan leverantören och kunden. Genom dessa individer ska även beställarkompetens om det som outsourceas behållas inom organisationen. Har kunden en kompetent beställarorganisation underlättar detta även leverantörens arbete vilka i vissa fall har valt att inte ta in kunder med undermålig beställarkompetens. Beställarorganisationen bör innehålla representanter från många nivåer och användargrupper inom organisationen vilket underlättar den interna kommunikationen och kravhanteringen avsevärt (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

3.5 Val av leverantör

Efter att beslutet om att outsource har tagits är det väldigt viktigt att välja rätt outsourcingleverantör. Outsourcingrelationer innebär i många fall nära samarbeten mellan



kund och leverantör samtidigt som kostnader associerade till byte av leverantör är stora. Därför är det värt att spendera både tid och pengar för att välja rätt leverantör från början (Embleton & Wright, 1998). Enligt Ketler & Willems (1999) kan skillnaden mellan framgångsrikt och misslyckad outsourcing helt enkelt bestämmas av val av leverantör.

Att välja rätt leverantör är ingen lätt uppgift. Ett tillvägagångssätt är att utgå ifrån formella kriterier. Vissa organisationer använder även formella metoder för att på ett objektivt sett utvärdera dessa formella kriterier. Ett annat förekommande tillvägagångssätt är att välja leverantör efter maggropskänsla eller personkemi. I vissa fall förekommer detta tillvägagångssätt även när formella kriterier och metoder används (Willcocs & Lacity, 1998). Att påstå att valet av leverantör bör vara perfekt rationellt och baserat på rent objektiva grunder är en överdrift. Det mest framgångsrika är i många fall en kombination av systematik och maggropskänsla (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

3.5.1 Betydande faktorer vid val av leverantör

Det finns en rad kriterier som måste beaktas vid val av leverantör. Vilka kriterier som är mer eller mindre relevanta är beroende på fall till fall där syftet med outsourcingen är avgörande (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

3.5.1.1 Offshoredestination

I fallet med offshore outsourcing bör kunden först börja med att välja det land som är mest lämpligt att outsorca till. Viktiga faktorer att beakta vid detta val är geopolitiska risker, arbetskulturen, resurspool och kostnadsnivåer (Rottman & Lacity, 2004).

Geopolitiska risker

Instabilitet i det politiska klimatet i ett land kan orsaka stora störningar för kunden. I många situationer är ledtiden väldigt viktig. Därför kan förseningar på grund av exempelvis strejker och maktskiftet göra det svårt att fortsätta processen (Khan et al, 2002). Geopolitiska risker påverkar även i hög grad infrastrukturen i landet. Försämrade infrastruktur innebär försämrade kommunikation vilket har en väldigt negativ påverkan på relationen. En ytterligare faktor att beakta i detta avseende är säkerhet. Säkerhet associerat till data och mjukvara påverkas i hög grad av existerande lagar i det gällande landet (Jones, 2003).

Arbetskultur

Frågor kring nationella kulturer och sociala strukturer har en stor betydelse i offshore outsourcing. Dessa fenomen kan i många avseenden påverka arbetskulturen i olika länder. Kulturella aspekter kan i många fall avgöra ett offshoreprojekts öde (Nicholson & Sahay, 2001). Enligt Kumar & van Dissel är nationella kulturskillnader och skillnader i sedvanliga arbetsprocesser en potential källa för konflikter i interorganisatoriska relationer (Kumar & van Dissel, 1996). Nationella kulturer reflekterar skilda uppfattningar gällande aspekter som tid och kommunikation. Detta influerar i hög grad individers beteende. I vissa kulturer föredras exempelvis face-to-face kommunikation medan det i andra föredras skrivna meddelanden. Avsaknaden av en gemensam institutionell bakgrund kan i många fall orsaka missförstånd och missöden (Nicholson & Sahay, 2001).

Resurspool



En viktig faktor vid val av leverantörsland vid offshore outsourcing är tillgängligheten på resurser. Resurser kan delas in i personella respektive icke personella. Beroende på land kan tillgänglighet skilja. Tillgängligheten på resurser påverkas av en rad nationella instanser och aspekter. Bland dessa inkluderas regeringar, tillhandahållare av infrastrukturer och affärsmiljö (Smith et al, 1996).

Regeringar

Regeringar är avgörande för resurspoolen i många avseenden. Dessa påverkar resurstillgängligheten genom regleringar som påverkar import samt export av hårdvara och mjukvara, regleringar för användning av teknologi, regleringar för emigration och immigration. Vidare påverkar regeringar i stor grad utveckling av standarder och utbildning samt tillgänglighet på personella resurser (Smith et al, 1996).

Tillhandahållare av infrastrukturer

Tillhandahållare av infrastrukturer påverkar tillgängligheten av teknologiska resurser i form av hårdvara, mjukvara och telekommunikation. Tillhandahållare av infrastrukturer inkluderar även utbildningsinstitutioner som universitet (Smith et al, 1996).

Affärsmiljön

Affärsmiljön påverkar i hög grad tillgängligheten på hårdvara, mjukvara och personella resurser genom att adoptera diverse standarder. Instanser som påverkar denna adoption är bland annat finansiella institutioner, konkurrenter och kunder (Smith et al, 1996).

Det är viktigt att beakta resurspoolen och de faktorer som påverkar denna vid val av offshoreland. Tillgängligheten av resurser har en stor påverkan på outsourcingarbetet och dess utgång (Smith et al, 1996).

Kostnadsnivåer

Det finns flera olika kostnader att ta hänsyn till vid val av outsourcingland. Kostnadsreduceringar speciellt på grund av lägre löner har i många fall varit det främsta motivet för offshore outsourcing. Med en växande erfarenhet av offshoring har dock betydelsen av andra kostnadskomponenter uppmärksammas. Dessa kostnader är transaktionskostnader och är relaterade till den geografiska distans och kulturella skillnader som offshoring innebär. Transaktionskostnader kan delas in i koordinationskostnader (informationskostnader, kommunikationskostnader, förhandlingskostnader och terminationskostnader) samt motivationskostnader (övervakningskostnader, kontrollkostnader). Det är av stor vikt att utöver lönenivåer beakta transaktionskostnader vid val av offshoredestination då dessa kostnader i hög grad påverkar den totala kostnaden (Trampel, 2004).

3.5.1.2 Val av specifik leverantör

Nedan följer en beskrivning av de generellt viktigaste kriterierna vid val av specifik leverantör (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Pris

Pris är ett av de absolut vanligaste kriterierna kunder använder vid val av leverantör. Detta är en konsekvens av outsourcingens syfte som i många fall är att uppnå kostnadsfördelar. Vissa



menar dock att i stort sett alla outsourcingaffärer som främst utgår från kostnadsfrågor är ett föremål för misslyckande (Minoli, 1995). Detta misslyckande är en konsekvens av oväntade och dolda kostnader associerade till outsourcing i allmänhet och offshore outsourcing i synnerhet. I många fall har det visat sig att offshore leverantörer bjuder så lågt som möjligt för att attrahera kunder. Men dessa låga bud resulterar i oväntade och höga kostnader när leverantören misslyckas att leverera enligt kundens förväntningar. Exempel på dolda kostnader associerade till offshore outsourcing är konsultavgifter, förflytning av resurser och kostnader med att hantera långdistansrelationer. Både oväntade kostnader och dolda kostnader kan vara ett resultat av att kunden inte valt sin leverantör korrekt (Khan et al, 2002).

Erfarenhet och rykte

Leverantörens erfarenheter och rykte är viktiga aspekter att beakta vid leverantörsväl (Ketler & Willems, 1999). Enligt Nahar et al. är det väldigt viktigt vid offshoring att välja en leverantör som har tidigare erfarenheter av internationell outsourcing (Nahar et al, 2002). Leverantörens erfarenheter och rykte påverkar i hög grad förtroendebalansen i relationen vilken i sin tur påverkar relationens kvalitet (Lee & Kim, 1999). Ett gott rykte hos leverantören minimerar de begränsningar som finns med kontrakt (Banerjee & Duflo, 2000). Leverantörer med erfarenheter har oftast många referenser som bör utnyttjas när kunden skall hitta rätt leverantör. Varje seriös och erfaren leverantör bör kunna uppge flera referensföretag. Genom att kontakta dessa kan kunden få en mer fullständig bild av leverantören. Kunden bör främst koncentrera sig på referenser som på ett eller annat sätt ligger nära den egna verksamheten (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). En leverantör med gott rykte har som sagt sina fördelar men kunden bör även ha klart för sig ryktet påverkar styrkbalansen i relationen. Ett gott rykte innebär ökad förhandlingsstyrka vid kontraktering (Gopal et al, 2003).

Kunskap om kundens bransch och verksamhet

Förutom erfarenheter från liknande åtaganden är ett viktigt erfarenhetsbaserat kriterium leverantörens bransch- eller verksamhetskunskap. Det är av stor betydelse att leverantören förstår den typ av verksamhet som kunden bedriver (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Faktum är att om kunden tidigare haft interaktion med leverantören influerar detta i hög grad valet av leverantör. Leverantörens verksamhetskunskap och branschkunskap är viktiga faktorer för relationens flexibilitet (Yakhlef, 1997).

Kompatibel organisationskultur

En viktig faktor att beakta vid val av leverantör är att leverantören har en kompatibel kultur (Minoli, 1995). Förutsättningarna för individer i organisationer att förstå varandra ökar i många fall när organisationskulturen i respektive organisation är likt varandra (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). En potentiell risk för konflikt är skillnader i kultur mellan partners. Olika organisationer har olika normer och värderingar som återspeglas i deras sätt att bedriva verksamhet och i deras sätt att utföra affärstransaktioner. För att reducera risker för missförstånd och konflikter i outsourcingrelationer är det relevantt att involverade partners delar normer och värderingar (Crook & Kumar, 1999).

Kompatibla strategier

Strategisk passning innebär att kund och leverantör har gemensamma intressen och att parter har en ömsesidig nytta av varandra för att nå sina respektive mål. Strategisk passning innebär dock inte att parter skall vara strategiskt lika. Detta kan orsaka inslag av konkurrens som kan



missgynna samarbetet. Om parter är olika men kompletterande finns det förutsättningar för relationen att utvecklas (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Storlek

Leverantörens storlek är ett kriterium som kunden bör ta hänsyn till vid val av leverantör. Stora leverantörer är i många fall resursstarka, finansiellt stabila, erfarna och har ett högt anseende. Att välja dessa är i många fall mer tryggt och säkert. Mindre leverantörer är i många fall inte lika finansiellt stabila och har kanske inte en lika jämn servicenivå men däremot är dessa i många fall mer lyhörda och flexibla (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Större organisationer tenderar att vara mer komplexa vilket försenar beslutprocesser och flexibiliteten (Crook & Kumar, 1999).

En viktigt och intressant aspekt kring storleksfrågan är kundens storlek i relation till leverantören. Om kunden är en liten organisation innebär valet av en större leverantör att kunden blir liten i förhållande till denne. I en sådan situation riskera kunden att bli den svaga parten i samarbetet. Större leverantörer har oftast andra stora kunder och en stor risk är att de stora kunderna får högre prioritet och service (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Storleken påverkar även i hög grad kunden förhandlingsstyrka vid kontraktering (Gopal et al, 2003).

Resurser och kompetens

En viktig faktor associerat till val av leverantör är leverantörens resurser och kompetens för att tillgodose kundens nutida och framtida behov. Leverantörens resursbas kan delas in i finansiella, teknologiska och mänskliga resurser (Ketler & Willems, 1999). Som tidigare nämnts är det mer tryggt och säkert att välja resursstarka leverantörer med finansiellt stabilitet. Vidare ska kunder även ha framtiden i åtanke. Det är en sak hur resurstillgången och kompetensen ser ut idag och en annan sak hur den ser ut i framtiden. Exempelvis kan ett kriterium vara leverantörens förmåga att rekrytera kompetens (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

3.6 Förhandlingar och Kontrakt

Oavsett vilken anledning som ligger till grund för ett outsourcingbeslut och oavsett vilken form av outsourcing, så måste de involverade företagen förhandla fram ett kontrakt som anger förutsättningarna för affären och klargör vad som förväntas och vad som ska utföras av respektive part (Augustsson & Sten, 1999). Ett formellt kontrakt är en dokumentation resulterad av beslut och förhandlingar i relationens tidigare faser (Lacity & Hirschheim, 1993). Många forskare inom ämnet har påpekat vikten av välformulerade och välspecificerade kontrakt för framgångsrika outsourcingrelationer (Augustsson & Bergstedt Sten 1999; Gopal et al, 2003; Saunders et al, 1997; Barthelemy 2003).

3.6.1 Allmänt om kontrakt

För de involverade parterna i en outsourcingaffär är kontraktet ett sätt att lägga grunden för själva affären och precisera rättigheter och skyldigheter (Augustsson & Sten, 1999). Kontraktet etablerar en maktbalans och är en avgörande faktor till om outsourcingaffären blir lyckad eller misslyckad (Globerman, 1999). Enligt Poppo & Zenger (2002) representerar det formella kontraktet löften och förpliktelser. Desto mer komplexa kontrakten är desto mer specificerade är löften, förpliktelser och processer för att undvika konfliktsituationer. Exempelvis kan ett komplext kontrakt innehålla detaljerade rolls- och ansvarsbeskrivningar, detaljerade



procedurspecifikationer för övervakning och bestraffningar och detaljerad beskrivning av outsourcade tjänster.

Ett komplett kontrakt specificerar alla möjliga eventualiteter. De flesta affärsrelaterade kontrakt och således outsourcingkontrakt är inte kompletta utan inkompleta. Detta gäller även de mest detaljerade kontrakten. Det vore oresonligt med antagandet att alla framtida eventualiteter kan förutses vid den tid då kontraktet skrivs (Gopal et al, 2003). Samtidigt finns det stora kostnader associerade till kompletta kontrakt. I dessa kostnader inkluderas förhandlingskostnader samt kostnader för att införskaffa all information nödvändig för att konstruera ett innehållsrikt kontrakt (Globerman, 1999). Svårigheter med att konstruera kompletta kontrakt medför att potentiella risker för konflikt i outsourcingrelationer är stor. Dessa konflikter har flera källor. En källa är opportunistiskt beteende av en part i relationen. En annan källa är att formella kontrakt misstolkas. Det gör sig särskilt gällande i offshore outsourcing där kulturella och språkliga skillnader medför stora risker till misstolkning av kontrakt och ökar behovet av att definiera gemensamma begrepp och termer som båda parter förstår (Minoli, 1997). När parter tecknar ett dåligt kontrakt är risken stor att leverantören inte levererar det förväntade grad av service eller att säljare tar betalt för nödvändiga tjänster som inte inkluderats i kontraktet (Barthelemy, 2003).

3.6.2 Varför ett kontrakt

Enligt transaktion cost economics (TCE) så tenderar parter i ett interorganisatoriskt samarbete att agera opportunistiskt när det saknas klara överenskommelser och mål mellan dem.

Transaktionskostnader är kostnader för att hantera interaktionen mellan organisationer och samtidigt kontrollera opportunistiska beteenden (Kumar & van Dissel, 1996).

Transaktionskostnader kan delas in i koordinationskostnader och transaktionsrisker. Det förstnämnda är direkta kostnader för att koordinera beslutsprocesser och ekonomiska aktiviteter. Det sistnämnda är mer indirekta kostnader som uppstår främst när en part i samarbetet betar sig opportunistiskt (Clemons & Row, 1992).

En managers uppgift vid en transaktion är att försäkra leverans av önskad kvantitet, pris och kvalitet till minimala kostnader. I detta avseende fungerar bra kontrakt som ett skydd mot transaktionsrisker. När risker vid transaktion ökar måste även skyddet mot dessa öka för att minimera kostnader och presentations förluster associerade till dessa risker (Poppo & Zenger, 2002).

Det är främst tre kategorier av transaktionsrisker som nödvändiggör behovet av kontraktuellt skydd: transaktionsspecifikt kapital, informationsasymmetri och osäkerhet (Poppo & Zenger, 2002).

Transaktionsspecifikt kapital investeringar gjorda av en part i outsourcingsarbetet, specifikt för det aktuella samarbetet. Dessa investeringar har ett lite eller inget värde alls utöver för den interaktion de är avsedda för. Exempelvis kan en leverantör behöva specialanpassa sina produkter eller tjänster för en specifik kund. Och på ett liknande sätt kan en kund behöva utveckla specifik förståelse för leverantörens procedurer, processer och språk för att effektivt kunna utnyttja leverantörens produkter och tjänster. I situationer som dessa är det nödvändigt för den enskilda parten att få ROI av sina specifika investeringar. Om den motsatta parten bryter relationen innan dess beräknade avslut är risken att den beräknade ROI går förlorad då dessa investeringar inte kan användas i andra sammanhang. Hotet från för tidigt avslutade relationer medför en potentiell risk att parter betar sig opportunistiskt och



försöker genom alla medel lägga beslag på avkastning från sina specifika investeringar. Ett bra utformat kontrakt kan fungera som ett skydd och samtidigt förhindra opportunistiska beteenden. Dessa kontrakt ska bejaka långvarigheten i relationen genom att inte bara specificera krav på tillvägagångssätt och innehåll utan även ett ramverk för att hantera oförutsatta händelser och konflikter. Empiriskt material har visat tendenser att transaktionsspecifikt kapital ökar kontraktens komplexitet (Poppo & Zenger, 2002).

Asymmetri i information kan försvåra mätning av prestation i en outsourcingrelation och är således en transaktionsrisk. I en framgångsrik transaktion bör belöning effektivt länkas till produktivitet, det vill säga att produktivitet ska mätas och betalning ska ske i enlighet med dessa mått. När prestationer blir svåra att mäta har parter möjlighet och drivkraft att begränsa sina ansträngningar för att uppnå resultat enligt överenskommelser. För att undvika prestations avvikelser kan managers tillsätta extra resurser för att skapa komplexa kontrakt som specificerar levererad servicenivå eller förenklar övervakning av leverantörens beteende. Exempelvis kan kontraktet innehålla klausuler som specificerar övervakning från en tredje part eller framtagandet av nödvändiga dokument som i detalj visar utfört arbete (Poppo & Zenger, 2002).

Osäkerhet på grund av främst teknologiska förändringar är en ytterligare transaktionsrisk. Osäkerhet ställer krav på parter att snabbt kunna anpassa sig till problem som uppstår på grund av oförutsägbara förändringar. Komplex anpassning till problem i interorganisatoriska relationer kräver koordination mellan parter. I detta avseende har bra utformade och komplexa kontrakt den koordinationskapacitet som behövs. Koordinationen sker genom specifikation, klausuler och procedurer som underlättar nya förhandlingar som är ett resultat av teknologiska förändringar (Poppo & Zenger, 2002).

Transaktionsspecifikt kapital, informationsasymmetri och osäkerhet skapar som ovan beskrivet faror för interorganisatoriska transaktioner och skapar ett behov av väldefinierade och komplexa kontrakt. Dessa kontrakt medför i många fall extra kostnader fungerar samtidigt som ett ovärderligt skydd mot transaktionsrisker (Poppo & Zenger, 2002).

3.6.3 Betydande faktorer vid förhandlingar och kontrakt

Ett outsourcingkontrakt involverar komplicerade frågor kring både affärsrelaterade och legala aspekter. Dessa kontrakt är riskabla för både kunden och leverantören. Risken för opportunistiskt beteende medför att kunden inte kan förvänta sig att leverantören alltid agerar i enlighet med kundens intressen. Ett väl definierat kontrakt är således ett viktigt instrument för att styra och vägleda beteenden från båda parter. Det är viktigt för hanteringen av IT outsourcing att ha förståelse för de affärsrelaterade och legala frågor involverade i processen och vara medveten om hur dessa frågor kan involveras i kontraktet (Lee, 1996). Grad av komplexitet och innehållet i ett bra kontrakt bör variera beroende på grad av kontraktsrisker (Barthelemy, 2003). Alla kontrakt som undertecknas bör dock vara så kompletta som möjligt och ett projekt skall aldrig påbörjas innan kontraktet har skrivits under (Lacity & Hirschheim, 1993). Kunden skall även ha i åtanke att även när kontrakt är väl specificerade och innehållsrika så kan skillnader i kulturell bakgrund och språk orsaka tolkningssvårigheter och missförstånd (Trampel, 2004). Nedan följer faktorer som är viktiga att beakta vid kontraktering:

Förhandlingsstrategi



Innan ett kontraktsskrivande är det viktigt att vara väl förberedd och ha klart för sig vilka nyckelfrågor och faktorer som skall behandlas under förhandlingen. Ju mer klarhet kundens representanter har desto lättare är det att vara aktiv under förhandlingarna och på så sätt framhålla egna intressen. Då förhandlingar i många fall kan vara komplexa och tidskrävande är det alltid en fördel att förhandla utifrån en checklista av principer (Lee, 1996). Det är även viktigt att noga tänka igenom det praktiska förförandet innan start av förhandling. En viktig fråga i detta avseende är vilka resurser anses vara nödvändiga? När ett kontrakt skall förhandlas krävs det ett starkt och välkomponerat team internt i kundorganisationen som sköter förhandlingarna. I detta team bör inkluderas toppchefer inom IT och en variation av specialister. Dessa specialister ska bestå av en teknisk expert från kundens organisation som har en djup förståelse för verksamhetens IT-krav, en IT-outsourcingkonsult som kan översätta och anpassa dessa krav till leverantörens krav, och en jurist som kan hantera dolda kostnader och klausuler i texten. Vidare bör kunden fråga sig om förhandlingarna behöver förankras någonstans, exempelvis i styrelsen (Lacity & Hirschheim, 1993)

När ett förhandlingsteam väl sammanfogats bör dessa individer ha klart för sig vad som är företagsledningens intentioner och vad som är det övergripliga målet med outsourcingaffären. Om outsourcingen exempelvis genomförs för att uppnå en viss kvalitet så skall inte kostnadssänkningar i hamna fokus på bekostnad av kvalitet. Vidare är det viktigt att förhandlingsteamet sätter upp en realistisk tidsplan för hur förhandlingarna och kontraktsskrivandet skall gå till. Denna tidsplan skall inkludera både möten med leverantören och tidpunkter för interna avstämningar mellan förhandlingsomgångar. Inte sällan underskattas behovet av att mellan förhandlingsomgångar ta ställning till leverantörens förslag och internt stämma vad de egna motförslagen. Förhandlingsteamet bör även ha en klar förhandlingsstrategi för att harmonisera eventuella interna meningsåtskiljigheter. Bland annat bör det fastställas vem som ska leda förhandlingarna och ha det sista ordet (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Standardavtal

Ett stort misstag som många organisationer begår vid kontraktering är att underteckna leverantörens standardkontrakt. Sådana kontrakt är ofta formade utifrån leverantörens intressen innehåller i många fall detaljer som är svåra för kunden att förstå även med hjälp juridisk expertis. I dessa detaljer döljer sig i många fall dolda kostnader (Lacity et al, 1995). Standardkontrakt kan även innehålla dolda klausuler som begränsar kundens möjligheter och således minskar dess maktposition gentemot leverantören (Lee, 1996).

Servicenivåer

För att avtal om outsourcade tjänster skall kunna mätas och följas upp krävs det detaljerade servicenivåer. Avtal om servicenivå bör i precisa termer beskriva typ och omfattning av alla de tjänster som kunden skall tillhandahållas, tiden för när dessa tjänster ska va tillgängliga och det prestationsgrad som efterfrågas. Vidare bör detta avtal inkludera överenskommelser om mötes- och rapporteringsprocedurer som möjliggör för kunden att mäta leverantörens prestation. Kontrakten bör även innehålla villkor för eventuella straff om inte leverantören levererar den grad av service som avtalats i kontraktet. För att kostsamma framtida konflikter skall undvikas är de viktigt med ett innehållsrikt servicenivåavtal som täcker alla möjliga detaljer. Ett problem i detta avseende är att kunden inte alltid besitter de erfarenheter och kunskaper som krävs för att avtala konkreta servicenivåer (Lee, 1996).



Detaljerade bestämmelser om servicenivåer brukar ingå i ett eller flera Service Level Agreements (SLA). SLA är en av de absolut viktigaste punkterna i ett kontrakt. Detta juridiska verktyg säkerställer att outsourcingen verkligen genomförs på ett sätt som motsvarar förväntningarna och drar upp riktlinjerna för samarbetet i detalj. Ju mer välformulerad och grundligt ett SLA är desto större klarhet har parterna om vad som skall utföras. Det centrala i ett SLA är de tjänster som skall levereras, hur dessa skall utföras och vad som skall göras om tjänsterna inte levereras i enlighet med den bestämda servicenivån. Ett typiskt drag för ett SLA är dess fokus på mätbarhet. För att tjänster skall kunna mätas och följas upp krävs det att parterna avtalar om precisa och tydliga mått för prestation. Genom att specificera tydliga mätparametrar i ett SLA har parter klara mått att jämföra det verkliga utfallet mot. Om inte de avtalade villkoren uppfylls skall SLA-villkoren även ange både hur avvikelser skall hanteras och vilka påföljderna skall bli (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Villkor för termination

Det är viktigt att i ett kontrakt inkludera särskilda klausuler för termination av avtalet (Ketler & Willems, 1999). Alla outsourcingrelationer avslutas förr eller senare. Relationen kan upphöra dels för att kontraktstiden löper ut eller dels för att någon part vill bryta kontraktet. Det sistnämnda kan exempelvis bero på en särskild händelse som kan ge upphov till ett uppsägningsbehov. Detta i sin tur kan till exempel bero på kraftiga brott mot kontraktsvillkoren från en part eller ekonomiska svårigheter hos motparten. Oavsett vad som orsakar uppsägningen är det viktigt att i förhand ha klart för sig dess konsekvenser och reglera hur uppsägningen smidigt skall gå tillväga (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Avtalet skall i detalj specificera givna villkor för tillbakaköp eller återlämning av utrustning och mjukvara, återföring av tredje part kontrakt och leasas, återföring av data och know-how, återföring av personal samt garantier av leverantören att samarbeta och assistera i hela återföringsprocessen. Då outsourcingaktiviteter i vissa fall kan ge upphov till immateriella egendomar som bland annat Copyrights och patent är det ur kunden perspektiv även viktigt att de immateriella egenskaper som produceras av leverantören när de arbetar för kunden ska tillhöra kunden. Det är viktigt att kunden får full kontroll över i framtiden behövande tillgångar som exempelvis källkod när relationen avslutas (Lee, 1996).

Villkor för konflikthantering.

I likhet med alla andra former av relationer kan ett outsourcingrelation resultera i konflikter oftast på grund av att parter inte korrekt utför sin kontrakterade obligation (Lee, 1996). Detta beror dels på opportunistiska beteenden från parter och dels på missförstånd och misstolkningar av kontraktet på grund av kulturella skillnader och språkrelaterade skillnader. De sistnämnda blir speciellt gällande vid offshore outsourcing (Khan et al, 2002). Istället för att ta till kostsamma och tidskrävande legala aktiviteter varje gång det uppstår konflikter bör avtalet inkludera mekanismer för konflikthantering. Exempelvis kan en oberoende tredje part involveras som intermediär i konfliktsituationer. Det är inte helt ovanligt att outsourcingrelationer måste avslutas på grund av att inga mekanismer fungerar mot uppkomna konflikter (Lee, 1996).

Villkor för ansvar och skyldigheter

Om en leverantör skulle bryta mot överenskomna termer i avtalet finns de möjligheter för kunden att stämna och kräva skadestånd för eventuella förluster. Detta kan dock leda till en kostsam och tidskrävande process med mycket osäkerhet involverad. Det är således mycket effektivare att specificera precisa skyldigheter från leverantören ifall deras agerande orsakar kunden negativa konsekvenser som exempelvis förlust av resurser och extra kostnader. För



stora företag kan till och med små och temporära störningar i IT-funktionen orsaka stora förluster, inkluderat strategiska förluster. I sådana situationer är det viktigt att i kontraktet finns givna klausuler som försäkrar att leverantören täcker eventuella förluster som de orsakar (Lee, 1996).

Den växande outsourcingmarknaden medför att en del leverantörer tillägnar all uppmärksamhet och energi till att vinna nya kontrakt istället för att koncentrera sig på existerande. Således överflyttas nyckelresursen från existerande kontrakt till nya (Kern & Willcocks, 2001). I kontraktet skall därför finnas bestämmelser som säkerställer leverantören frisläpper resurser i form av kunnig och passande personal för uppdraget samt att leverantören kvarhåller kritiska resurser internt och använder väldefinierade procedurer i en kontinuerlig process. Det vill säga att ett jobb ska göras klart oavsett hur lång tid det tar (Barthelemy, 2003).

Frågan om ansvar och skyldigheter är mycket beroende på parternas respektive förhandlingsstyrka. Bland annat när det gäller indirekta skador som exempelvis kan orsakas vid förlust av data brukar kunden vara mycket angelägen om att få ersättning medan leverantörer i det flesta fall anser raka motsatsen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Framtidsorienterade kontrakt

Mycket kan förändras under den tid en outsourcingrelation pågår. Förändrade affärs mål, förändringar i ekonomi och snabba teknologiska förändringar gör det omöjligt att förutse alla framtida tillstånd och teknologier och skapar behovet av flexibla kontrakt. Att konstruera sådana kontrakt är svårt men inte omöjligt (Bendor-Samuel, 1997). Ett sätt att uppnå flexibilitet och minska risken för parter att bli bundna till inkompleta kontrakt är att i kontraktet inkludera klausuler för omförhandlingar. Detta ger kunden möjlighet att under projektets gång addera klausuler som förbisets i de förta kontraktet (Saunders et al, 1997). Ett annat sätt är att i kontraktet inkludera någon form av tillväxtklausul vilket innebär att kunden tillåts att växa med en viss del utan extra avgifter. Resonemanget bakom dessa klausuler är att i takt med den snabba teknologiska utvecklingen så minskar hanteringskostnader för teknologin. Kunden skall då vara med och dela på detta. Ett problem i detta avseende för kunden är att leverantören oftast har bättre förståelse för detta än de representanter som sköter förhandlingen för kunden (Lacity & Hirschheim, 1993). Vidare bör alla kontrakt innehålla klausuler som säkerställer att leverantören använder moderna teknologier och system (Barthelemy, 2003). Enligt Kern & Willcocks (2001) kan en organisation under en femårsperiod uppleva flera teknologiska generationer. Det är en stor risk att inte vara flexibel när det finns stor potential för oförutsedda teknologiska förändringar.

Lagavtal

När både kunden och leverantören i en outsourcingrelation är verksamma i samma land är det naturligt att välja det landets lagar. Men när det rör sig om offshore outsourcing där det i många fall rör sig om minst en utländsk part så uppstår frågan om vilket land lag som skall gälla. Oftast lämnas lagvalsfrågan till slutet av förhandlingarna vilket är ett stort taktiskt misstag då denna fråga är styrande för avtalets tolkning och därmed hela utformningen av avtalet. När lagvalsfrågan lämnas till slutet av förhandlingarna är det nästan omöjligt att avgöra vilka frågor som ändå fångas upp av utfyllande lagstiftning och vilka som måste adresseras inom ramen för avtalet. Det finns oftast motstående uppfattningar mellan parter i frågan om lagval. Självklart föredrar båda parter det egna landets lagar som anses vara bekanta och bekväma. Som kund är det särskilt viktigt att insistera på eget lands lag. Kunder



är mottagare av tjänster och i denna roll är det väldigt viktigt att kunna luta sig mot lagstiftning i det land där tjänsterna levereras (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

3.7 Implementationsfasen

I det här delen beskriver vi vad fasen innebär och vilka betydande faktorer som bör tas i beaktande under den. Ur ett teoretiskt perspektiv är detta en fas med lite teorier förknippade till sig. Detta beror på fasens vitt skilda utförande i olika organisationers förfarande vilket medför en svårighet att definiera vad exakt den innehåller.

3.7.1 Betydande faktorer vid implementationen

Efter att de tidigare faserna utförts kan själva överflyttningen av hårdvara, mjukvara och eventuellt personal ske. Detta är en fas som kan vara komplicerad och resurskrävande och ställer stora krav på båda parterna i samarbetet (Willcocks & Lacity, 1998). Vid förflyttningen är målet att varje förflyttad process, del av process, resurs samt gränssnitten ska fungera på ett tillfredsställande sätt i den nya miljön (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) För att dessa aspekter ska uppnås finns det ett flertal betydande faktorer som måste tas i beaktande. Av dessa faktorer är en väl fungerande kommunikation en förutsättning och därför en överliggande faktor under hela fasen (Embleton & Wright, 1998).

Kommunikation

En väl fungerande kommunikation mellan parterna är som förklarats en avgörande faktor för hela implementationsfasens lyckade genomförande. Detta gäller både på en högre, ofta strategisk nivå likväl som på den operationella nivån (Embleton & Wright, 1998). Den dagliga kommunikationen mellan berörda parter på den operationella nivån är alltså mycket viktig. För att denna ska ske på rätt sätt och bestå av rätt information bör det utvecklas en fast kommunikationsplan innehållande specificeringar av en mängd aspekter så som frekvens, längd, innehåll, initiatör, deltagare samt specificeringar över vilka medium och kommunikationskanaler som ska användas. Det bör även finnas planer för hur och hur ofta kommunikation bör ske på en högre strategisk nivå samt för hur ofta fysiska möten ska ske och vilka personer dessa möten ska innefatta. Dessa kommunikationsplaner är av stor vikt för att undvika oklarheter kring kommunikation och vad som ska delges mellan parterna (Amberg & Wiener, 2004). Kommunikation under implementationsfasen i en relation som innefattar ett samarbete med en leverantör från en annan kulturell bakgrund kan vara problematiskt och ställer krav på kundens organisation (Lacity & Willcocks, 2000)

Kulturell medvetenhet

Det är under den här fasen av outsourcingensamarbetet som de kulturella och språkliga skillnaderna först blir synliga på allvar (Amberg & Wiener, 2004). Språkproblematik är vanligt förekommande vid samarbete med leverantörer från länder med annan språklig bakgrund än kundens. Det finns även rent kulturella skillnader som kan skapa problem och sätta spår på hur leverantörens anställda arbetar och beter sig, dessa skillnader kan bland annat seder och religion (Willcocks & Lacity, 1998).

På grund av dessa aspekter gäller det för personalen i kundens beställarorganisation, det vill säga de som sköter den dagliga kommunikationen mot leverantören att vara medveten om att kulturella skillnader och språkskillnader kan förekomma och skapa problem i implementationsfasen. Dessa faktorer kan bli en avgörande anledning till att



kommunikationen mellan parterna inte fungerar och att hela implementationsfasen blir lidande. Problematiken kan dock aktivt motarbetas internt inom kundens organisation genom att göra personalen medveten om dessa problem redan på ett tidigt stadium. På så sätt kan organisationen skapa en kulturell medvetenhet internt vilket underlättar arbetet genom hela den efterskridande relationen (Rottman & Lacity, 2004).

Kontinuerlig utbildning av personal

I samarbetet mellan parterna är det viktigt att för kunden kontinuerligt utbilda den egna personalen. Genom avancerad utbildning kan kundens egen personal bli bättre på att styra relationen dit de vill och kompetensen ökas om hur samarbetet kan förbättras (Amberg & Wiener, 2004). Utbildning av den egna personalen kan även användas som ett sätt att införliva kulturell medvetenhet bland personalen samt för att öka förståendet för leverantörens organisation (Willcocks & Lacity, 1998). Utbildning av den egna personalen är något de flesta organisationer som outsourcar utför och det är en aspekt i processen kring offshore outsourcing som läggs ner stora resurser på. Det är även viktigt att låta leverantörens personal utbilda sig kontinuerligt för att även öka deras kulturella medvetenhet, dock är ofta leverantörens personal medveten om problematiken och hur denna motarbetas. Utbildning av kundens personal kan även ske för att öka kompetensen om dels kundens situation samt förutsättningar och dels de tjänster som kunden vill få utförda (Rottman & Lacity, 2004).

Strukturering av organisationer

Under implementationsfasen är det viktigt att båda parter strukturera sina respektive administrativa avdelningar på ett effektivt sätt. Detta för att överföringen av resurser och kommunikation ska ske på ett korrekt och effektivt sätt (Lacity & Willcocks, 2000). Struktureringen kan ske genom utvecklandet av gemensamma strategier för hur samarbetet mellan parterna ska vara strukturerat och klargörandet av gemensamma mål. Strukturering av organisationer är en faktor av stor betydelse och ett krav vid längre samarbeten mellan kunden och leverantören (Rottman & Lacity, 2004). Enligt Minoli måste även klara ansvarsområden för organisationerna utformas och struktureras upp för att en bra samarbete mellan parterna ska uppnås. Genom definierandet och kommunicerandet av klara ansvarsområden minskar risken för missförstånd under implementationsfasen (Minoli, 1995).

Dokumentation

Genom hela implementationsfasen är dokumentationen en viktig faktor, utan adekvat dokumentation är det komplext att överföra kunskap från leverantören om processens genomförande och resultat till kunden (Amberg & Wiener, 2004). Utan ett väl dokumenterat genomförande av processen och det som framställts kan det även vara mycket komplicerat och i många fall omöjligt för kunden att vid problem eller missnöje i samarbetet ta tillbaks de outsourcade aktiviteterna internt (Minoli, 1995). Det bör även finnas gemensamt utvecklade standarder över vilken typ av dokumentation som ska produceras och kommuniceras av de båda parterna samt hur dokumentationen ska vara utformad. Detta för att motverka eventuella oklarheter förknippade till bristande dokumentation under fasen (Rottman & Lacity, 2004).

Mätinstrument

För att mäta hur relationen och processen fortskrider under implementationsfasen krävs ett antal mätinstrument. Det är av stor vikt att ha kontinuerliga mätningar under implementationsfasen och resten av processen för att kunna upptäcka problem i god tid och åtgärda dessa redan under ett tidigt stadium (Amberg & Wiener, 2004). Med hjälp av dessa mätinstrument kan kunden även se om leverantören presterar vad den lovat. Uppfyller



leverantören inte de åtaganden som fastställts och underskrivits i kontraktet kan denna bli straffavgiftsskyldig till kunden (Lacity & Willcocks, 2000). För att rent praktiskt utföra mätningar och kontroller är det viktigt för kunden att behålla intern personal med kompetens kring området vilket ofta finns i form av beställarorganisationen. Förloras denna kompetens internt, kan detta resultera i att kontrollen över projektet reduceras (Rottman & Lacity, 2004).

Genom användandet av mätinstrument kan även svar framställas på om leverantören är mer effektiv i fråga om kvantitet och kvalitet än den interna verksamheten och i ett längre perspektiv kan kunden se om leverantören tillför något affärsvärde för deras verksamhet (Willcocks & Lacity, 1998).

3.8 Relationsfasen

IT outsourcing kräver i många fall aktiv ledning och styrning utöver det som många organisationer tror. Traditionellt är synen i många organisationer att leverantören tar över tjänster medan kunden håller sig i bakgrunden och övervakar. Detta är dock en missuppfattning. Det är inte ovanligt att 70% av management tiden efter att kontraktet undertecknats spenderas på att hantera relationen (Kern & Willcocks, 2002). Management av relationen inkluderar alla aktiviteter från parter i syfte att påverka relationen under dess livslängd i önskad riktning. Exempelvis kan en kund kontrollera leverantörens prestation baserad på kontraktuella överenskommelser eller etablera mixade projektgrupper bestående av personal från båda parter i syfte att möjliggöra bättre utbyte av know how (Dibbern et al, 2004).

Enligt Barthelemy (2003) har ledning och styrning av IT outsourcing två sidor, en hård sida o en mjuk sida. Medan den hårda sidan refererar till det formella kontraktet så refererar den mjuka sidan av IT outsourcing management till att skapa och bibehålla en relation baserad på förtroende. Förtroende i detta avseende kan definieras som en förväntning av att den motsatta parten inte betar sig opportunistiskt. En förtroendebaserad relation underlättar samarbete för att uppnå individuella och gemensamma mål samtidigt som denna form av relation reducerar transaktionskostnader. Skillnaden mellan den hårda och den mjuka sidan kan förklaras på följande sätt: i en relation baserad på den hårda sidan måste leverantören rätta sig efter kundens krav som en del av kontraktet medan i en relation baserad på förtroende är det troligt att detta uppnås utan några strikta kontrakt.

När risker associerade till kontrakt är låga så är de tillräckligt med den hårda sidan för att styra relationen. I dessa fall kan krav specificeras helt på ett klart och tydligt sätt. När risker med kontrakt är höga däremot och det är svårt att i kontraktet inkludera alla framtida eventualiteter blir behovet av den mjuka sidan stort. Detta är fallet främst i komplexa outsourcingrelationer. I dessa relationer kan det exempelvis många gånger vara svårt att identifiera och specificera exakta termer och villkor för samarbetet vilket medför vaga klausuler i kontraktet. Dessa vaga klausuler skapar i sin tur en öppning för opportunistiskt beteende. I dessa fall kan parter bara hoppas att motparten agerar enligt gemensamma intressen. Sannolikheten att detta inträffar är då mycket större om relationen karaktäriseras av förtroende och starka band mellan parter (Barthelemy, 2003).



3.8.1 Relationens kvalitet

Enligt Lee & Kim (1999) är förtroende tillsammans med affärsförståelse, åtagande och en vinna-vinna situation vad som kännetecknar en bra outsourcingrelation. Det är viktigt att kunden är medveten om dessa faktorer och dess betydelse för att kunna leda och styra relationen i rätt riktning.

Förtroende

En förutsättning för en bra outsourcingrelation är att det existerar förtroende i relationen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Speciellt i interorganisatoriska relationer är förtroende viktigt då dessa relationer i många fall är associerade med stor risk. Förtroende är en viktig mekanism för att migrera risker (Langfield-Smith & Smith, 2003). Interorganisatoriska relationer baserade på förtroende klarar större mängd stress och påvisar en stor grad av flexibilitet. Outsourcingrelationer fungerar bara när förtroende existerar i någon form (Kern & Willcocks, 2002). Tre typer av förtroende är viktiga för outsourcingrelationer. För de första måste partners ha förtroende att motparten inte luras och följer kontraktuella villkor och överenskommelser. För de andra måste partners ha förtroende för varandra kompetens. Detta resulterar i en respekt för motparten som är nödvändigt för att relationens framgång. Slutligen måste partners ha förtroende för den andra partnern att denne utför direktiv och tar initiativ som sträcker sig utanför kontraktuella överenskommelser och formella förväntningar. Detta är nödvändigt för relationens flexibilitet (Yakhlef, 1997). Förtroende är inget som existerar från relationens start utan byggs upp under relationens gång. Ärlighet och öppenhet är två viktiga faktorer relaterade till förtroende. Dessa är en förutsättning för utveckling av förtroende (Kern & Willcocks, 2002).

Affärsförståelse

Affärsförståelse är av stor betydelse för outsourcingrelationens flexibilitet, främst på operationell nivå. Flexibilitet i detta avseende innebär snabba operationella justeringar för att smidiggöra operationer och är en förutsättning för att minimera störningar i relationen. En leverantör måste förstå kundens affärsprocesser och affärsrelaterade mål. Bara genom denna förståelse kan leverantörer bli mer responsiva och proaktiva (Kern & Willcocks, 2002).

Åtagande

Frågor kring åtagande är något som oftast tas upp redan vid val av leverantör och sedan formaliseras i kontraktet. Parternas åtagande är en av de mest kritiska punkterna i hela avtalet. Väl specificerade beskrivningar av de tjänster som leverantören skall leverera och angivelser om kundens ansvarsområden är grunden för hela outsourcingaffären (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Parternas åtagande i en relation indikerar deras höga ambitioner att nå framgång och deras vilja att anstränga sig i relationens vägar. Åtagande i outsourcingrelationer kan bland annat mätas genom leverantörens allokering av specifika resurser till relationen, graden och mängden av interaktion mellan partners samt graden av förändringar och anpassningar för förbättring av relationen (Kern, 1997). Förutom den kontraktuella infallsvinkel på åtagande så behövs det i många fall större grad av åtagande än vad som specificeras i kontraktet. Exempelvis förväntar sig många kunder att deras leverantörer skall vara flexibla och proaktiva istället för att begränsa sig till de termer som angivits i kontraktet (Kern & Willcocks, 2002).



Vinna-vinna situation.

En förutsättning för en framgångsrik relation är att det finns något att hämta i affären för båda partners. Det vill säga en vinna-vinna situation där båda parter uppnår sina respektive mål (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Det är även viktigt att partners tillsammans skapar gemensamma mål att sträva efter och samarbetar för att skapa nya värden ihop (Yakhlef, 1997). En vinna-vinna situation är en grundförutsättning för partners tillfredsställelse med relationen. När båda parter är tillfredsställda med det värde som outsourcingaffären genererar så ökar också affärens effektivitet och prestationsgrad. Grad av tillfredsställelse påverkar i hög grad partners uppfattningar om värde, fördelar och som en följd deras vilja att prestera och kvarhålla relationen (Kern & Willcocks, 2001).

3.8.2 Påverkansfaktorer för relationens kvalitet

De ovannämnda faktorer som bestämmer relationens kvalitet påverkas i sin tur av organisatoriska, personella och omvärldsfaktorer (Lee & Kim, 1999).

Deltagande

Ur ett socialt perspektiv är deltagande är en förutsättning för att harmonisera konflikter och frustration i en relation. På grund av detta är ett aktivt deltagande från parter viktigt för bibehålla en god relation över tiden. När en partners handlingar i stor grad påverkar den andra partners effektivitet blir det viktigt med deltagande för att specificera roller, ansvar och förväntningar (Lee & Kim, 1999). Deltagande bidrar även till att knyta starka sociala band mellan individuella medlemmar i respektive organisation vilket ökar kännedomen om och förtroendet för varandra. Ju starkare dessa sociala band är desto bättre kommer relationen att fungera. En komplikation i detta sammanhang är att närvaro av väldigt starka sociala band kan vara ett hinder för förändring när detta krävs. Exempelvis kan starka sociala band försvåra terminering av en relation när de så krävs (Kern & Willcocks, 2002).

Gemensamt agerande

När gemensamma handlingar mellan partners ökar så skapas goda förutsättningar för överenskommelser om ömsesidiga fördelar och gemensamma mål. Detta i sin tur bidrar till stärkta relationer mellan partners. Gemensamma handlingar innebär penetrering av organisatoriska gränser och integration av aktiviteter som långsiktigt planering, produkt design, design av kvalitets kontroll och utbildning (Lee & Kim, 1999). Outsourcing innebär ofta att personal från kundens organisation flyttas till leverantören. Dessa individer har oftast värdefull kunskap om den egna organisationen som leverantören kan ta del av. På samma sätt är det viktigt med leverantörens närvaro i kundens organisation. En större integration mellan parter kan vara ett bra instrument för att öka förståelsen för varandra och fördjupa relationen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Kommunikation och informationsutbyte

Effektiv kommunikation mellan partners är en förutsättning för att uppnå överenskomna mål och riktlinjer. När partners har tillgång till rätt information och i rätt mängd så ökar tryggheten i relationen och därigenom parternas strävan att hålla relationen vid liv. Den grad av kritiskt och känslig information som kommuniceras mellan partners kan ha stor betydelse för relationens kvalitet. Ett partnerskap kan skapa konkurrensmässiga fördelar genom att partners utbyter nyckelinformation om respektive organisation. En relations effektivitet kan öka om parter utbyter information och lär sig mer om varandras organisationer (Lee & Kim, 1999). Kommunikation och informationsutbyte involverar processer via modern



telekommunikation och även kontraktuellt överenskomna mekanismer som kontinuerliga möten och rapportsutbyten i form av exempelvis prestationsrapporter, betalningsscheman och förändringsförfrågan. Den information som utbyts mellan parter kan både vara formell eller informell till sin karaktär. Formell information utbyts i exempelvis olika rapporter medan informell information utbyts i mer öppna diskussioner om gällande exempelvis problem områden. Både formell och informell informationsutbyte är viktiga för relationens kvalitet (Kern & Willcocks, 2002).

Kulturella aspekter

Kulturella aspekter påverkar samarbetet under hela processen. Dessa aspekter gör sig gällande redan i implementationen och sedan igenom hela relationen. Kulturella aspekter kan beskrivas i termer av gemensamma värderingar och normer som vägleder individer i en organisation. När organisationer och individer i ett partnerskap har en liknande organisationskultur så är det lättare att bygga ett förtroende. När kulturen är helt skild åt andra sidan är risken stor för avvikande värderingar och beteenden vilket försvårar och hindrar en relation baserad på förtroende (Lee & Kim, 1999). Det är även viktigt för relationen att partners tillsammans skapar nya och gemensamma värderingar för samarbetet (Yakhlef, 1997).

Ledningsengagemang

Engagemang och support från ledningsnivå är en förutsättning för framgångsrika outsourcingrelationer. Partners i en outsourcingrelation har alltid en mängd egna intressen. För att kunna hantera och integrera dessa intressen till gemensamma intressen måste individer på ledningsnivå ha förståelse för de specifika fördelarna med samarbetet. (Lee & Kim, 1999). Ledningsengagemang i respektive organisation behövs även för att reducera osäkerheten i den egna organisationen. Outsourcingaffärer innebär i många fall stora förändringar som orsakar stor osäkerhet i organisationen. Denna osäkerhet kan sätta sina spår på hela relationen. Det är viktigt med ledningsengagemang för att reducera osäkerheten (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).



4 Empiri

I den här delen av uppsatsen presenteras de case vi framställt genom intervjuer hos olika organisationer vilka varit inblandade i en offshore outsourcingprocess upp. Två av casen är skrivna utifrån intervjuer med den direkta kunden. Ett av dessa case är dock en sammanslagning av två intervjuer då vi i det fallet även intervjuade den konsult vilken arbetat för kundens räkning genom processen. Två är skrivna utifrån intervjuer med den svenska mellanhanden. En är utförd mot den indiska leverantörens svenska kontaktman. Dessa olika intervjuer ger oss bilder från de olika aktörerna i en Offshore outsourcingrelation och ger oss därför insikt i vad en process av denna typ innebär. I alla fallen handlar det om selektiv outsourcing där endast delar av kundens IT-försörjning outsourcades offshore. Alla case följer det kronologiska tillvägagångssätt respektive organisation haft genom hela eller delar av outsourcingprocessen.

4.1 Case 1: Mölnlycke Healthcare AB

Detta case är uppbyggt av två intervjuer vilka utfördes på två olika datum och platser. Intervjuerna genomfördes dels på Mölnlycke healthcare AB:s med deras CIO, Klas Bendrik och dels med Jan Book vilken är den managementkonsult från konsultbolaget Informatics Mölnlycke anlitat för hjälp genom processen. Projektets syfte var att finna en mer kostnadseffektiv försörjning för Mölnlyckes drift av affärssystemet SAP och vidareutveckling av delar till detta system.

Case

Mölnlycke är ett tillverkningsföretag för hygienartiklar. Fram till år 1998 var Mölnlycke en del av SCA koncernen. När dessa två företag gick skilda vägar bestod Mölnlycke IT av två personer och inga egna system samtidigt som företaget hade en omsättning på två miljarder. I detta skede fanns det ett stort behov av en egen systemplattform då SCA som tidigare skötte driften av system inte var intresserade av att göra detta plus att SCA skulle byta alla sina system. På grund av detta togs i Mölnlycke beslutet att bygga en egen infrastruktur, egen kommunikation och nätverk samt att sätta på plats en ERP-plattform. Det tog fem år för företaget att etablera detta och sommaren 2002 var allt klart. Inom Mölnlycke har det på ledningsnivå sagts att outsourcing skall vara en integrerad del av organisationen affärsmodell. Idag har cirka 90 procent av allt som levereras från Mölnlycke IT till övriga organisationen någon grad av outsourcing.

År 2004 kontaktade Mölnlycke konsultföretaget Informatics för att möta de nya strategier företagets ledning hade fastställt för deras IT-struktur. Företaget hade ett behov av att kraftigt minska sina interna IT-kostnader på grund av den då rådande lågkonjunkturen och behövde därför ta in hjälp utifrån för att utföra en analys av situationen. Informatics skulle bidra med kapacitet och även kvalitetssäkra de idéer som Mölnlycke IT själva hade. Efter en analys av situationen konstaterades att det krävdes genomgående strukturella förändringar för att möta de kostnadskrav ledningen ställt. Efter att analyserat företagets leverantörsportfölj inom IT och analyserat möjligheter på IT-marknaden konstaterades att det enda alternativ som täckte både kostnadskrav och tidspress var offshore outsourcing till Indien.

Efter att beslutet om offshore outsourcing tagits började man tillsammans analysera företagets IT-struktur och identifiera vilka delar som var mest lämpliga att outsourca offshore



Utgångspunkten här var främst det strategiska värde respektive tjänst genererade. Efter analysen valde Mölnlycke att behålla de tjänster vilka hade ett högt sådant värde och kunde anses tillhöra företagets kärnkompetens. De tjänster som Mölnlycke IT slutligen valde att outsourca offshore var applikationssupport, service desk (support), serverdrift, applikationsmonitorering och serviceintegration vilket innebär att hålla ihop och integrera alla IT-tjänster från olika leverantörer mot Mölnlycke. Avtalet innefattade även delar av utveckling och implementering av projekt samt professionell service i form av inhyrda konsulter. Av dessa tjänster var serverdrift outsourcat redan tidigare men kontraktet skrevs om för att innehålla vissa offshoringtjänster. Serviceintegration är en ny tjänst som inte funnits tidigare. Trots outsourcingens omfattning har ingen intern personal avyttrats. Mölnlyckes interna personal skall istället ägna sig åt mer kvalificerade tjänster och göra en "Klättring i värdekedjan". Lägre kvalificerade tjänster skall alltså outsourcas medan mer tid ska ägnas åt kvalificerade tjänster som projekt.

När kunden var på det klara med vad som skulle outsourcas offshore preciserades de funktionella krav vilka ställdes på respektive tjänst och utifrån detta utformades en form av kravspecifikation för de tjänster som var ämnade att outsourcas. Denna kravspecifikation skickades tillsammans med en RFI (request for information) ut till cirka trettio leverantörer vilka ansågs kunna svara upp på de behov och krav som faststälts. Efter att fått tillbaks svar från dessa leverantörer valdes ett femtontal ut för fortsatt utvärdering. För denna utsortering utvärderades leverantörer inom 23 olika områden. I dessa områden inkluderades bland annat det generella intrycket på deras svar på RFI, att de kunde leverera allt som efterfrågades, att de hade bra referenser, deras referenser från Mölnlyckes egna industrin, att de uppfyller de geografiska kraven, att de uppfyllde Mölnlyckes krav om allianser och partnerskap, deras prismodeller, hur deras funktionella förslag såg ut, deras erfarenheter av offshoring, hur processorienterade de var samt mer konkreta kriterier som infrastruktur tjänster, nätverk, förekomsten av datacenter, helpdesk och så vidare. Till det femtontal leverantörer som valdes ut skickades en RFQ (request for quotation) där tyngdpunkten lades på funktionella krav, kommunikation och SLA (service level agreements) samtidigt bjöds dessa leverantörer in för en presentation där Mölnlycke förklarade organisationens profil, mål, visioner och projektets scope. Nästa steg var för leverantörerna att lägga fram en offert för de tjänster de ansåg sig svara upp på. Under tiden från RFQ till offert rådde det en öppen kommunikation mellan parter. Efter att sammanställt och jämfört offerterna bjöds leverantörerna in för en presentation av deras affärserbjudande. Därefter valdes de fem leverantörer vilka bäst ansågs möta de specificerade kraven ut i en kortlista.

Under selektionsprocessen användes en utvärderingsmodell med fokus på tre områden, funktionalitet, risk och performance. Under området funktionalitet utvärderades leverantörer bland annat baserat på intryck från referensbesök. En utvärdering gjordes även på deras leveranskapacitet inför applikationstjänster samt för infrastruktur tjänster, även deras kapacitet att få allt att fungera och leverera allt i en integrerad lösning utvärderades och slutligen bedömdes hur duktiga de var att transformera, vilket innebär att skapa en lösning för att leverera från Indien exempelvis. Under området risk värderades riskerna med leverantören. Här inkluderades bland annat deras finansiella styrka, prisstrukturer och risker med de sajter som de föreslog, exempelvis Indien och Baltikum. I performancedelen jämfördes priser, betalningsvillkor och valuta.

Nästa steg var att gå ifrån den kravbaserade utvärderingsprocessen till en selektiv kommersiell process, där parter i detaljnivå förhandlar främst priser. I denna fas används



andra metoder för att spela leverantörerna mot varandra och på så sätt sänka priser för tjänster och få över fördelarna till kundens sida. Ett specifikt exempel på en sådan fördel i det här fallet var att Mölnlycke lyckades förhandla fram en klausul vilken innebar att de skulle få ersättning för indirekt skada. Med indirekt skada menas exempelvis att om en tjänst inte fungerar får kunden ersättning inte bara för tjänstens kostnad utan även för kostnader som är direkta konsekvenser av denna störning. Leverantörer har vanligtvis inte tagit ansvar för indirekt skada men Mölnlycke lyckades i detta fall förskansa sig den här fördelen. Den kommersiella processen var den som i upphandlingsfasen tog längst tid, 6 månader. Just tiden var det som var mest problematiskt vid val av leverantör då man parallellt med upphandlingsprocessen även skall stödja den egna verksamheten. Balansen i detta avseende var en svår avvägning och en stor utmaning. Annars anser aktörer på Mölnlycke IT att den väldigt formella utvärderingsprocess sköttes riktigt bra. De som var involverade i denna process var managementteamet inom Mölnlycke IT, tjänstespecialister när det har varit relevant, en kommersiell ansvarig inköpare, en jurist och Informatics.

Efter utvärderingsprocessen av leverantörer ansågs alternativet med Cap Gemini i Sverige som mellanhand till Cap Gemini Indien vara det bästa alternativet. Mölnlycke valde medvetet att som ett första steg ha ett avtal med en leverantör baserad i Sverige för att ha en buffert i relation till kulturskillnader, tidsskillnader samt förändrade arbetsrutiner och arbetssätt. Vid tiden för det beslutet var detta val självklart men idag med en större erfarenhet inom offshoreområdet ser Mölnlycke även direkt offshore outsourcing som ett möjligt alternativ.

Efter att Mölnlycke hade valt en leverantör framtogs och fastställdes kontraktet och dess innehåll vilket parterna till stora delar förhandlat fram under det tidigare arbetet. En förhandlingsstrategi som företaget hade var att börja förhandlingarna innan den slutliga leverantören hade valts och med två leverantörer samtidigt. På så sätt skulle Mölnlycke som kund ha full handlingsfrihet och sätta maximalt tryck på leverantörerna. Tanken var att om leverantören vet att de är de enda kvar så skulle förhandlingsutrymmet minska. Det kontrakt som slutligen undertecknades sträckte sig på tre år. Tidigare hade Mölnlycke undertecknat femårskontrakt vid outsourcing men då hade företaget märkt att leverantörer blivit mindre dedikerade efter ett tag och förändringsbenägenheten hade sjunkit. Nu ansågs det att ett treårskontrakt var optimalt. Ett år för att etablera tjänsterna, ett år för att krama ur effekterna och under det tredje året eventuellt påbörja en ny upphandlingsfas. På detta sätt skulle Mölnlycke sätta maximalt tryck på leverantören. En ytterligare strategi vid kontraktering var att med hjälp av Informatics samt jurister skapa en egen kontraktstruktur och inte ha några standardkontrakt överhuvudtaget. Detta för att säkerställa användningen av en modell som Mölnlycke känner sig trygga med. Mölnlycke känner att de har en bra situation när de vet vad som ligger i deras avtal. Samtidigt anser de sig inte ha några orimliga krav. Att skapa egna kontrakt var krävande i form av tid och andra resurser men då detta kontrakt skulle gälla i tre år ansågs det vara värt mödan.

Det är en rad olika aktörer som varit involverade i förhandlingarna och kontraktsskrivandet för Mölnlyckes del. Specialister inom respektive organisation har specificerat vad Mölnlycke vill ha ur ett funktionellt perspektiv, inköpare har varit involverade i att strukturera det kommersiella och som tidigare nämnts så har jurister och Informatics varit involverade i hela processen. Samtidigt har hela management teamet och specialister inom varje organisation varit involverade i kontraktsskrivande bara för att säkerställa ett ägarskap. Så att alla har ett bra ägarskap till kontraktet och vet vad som står i kontraktet. Det anses vara viktigt med ägarskap så att alla klart förstår vilka villkor som gäller för samarbetet. Under hela



förhandlingsprocessen har Mölnlycke haft en strategi att få med vissa givna punkter i avtalet. Det kontrakt som undertecknats kan betraktas som ett splittrat kontrakt. Den består dels av ett övergripande "main-contract" och dels av underbilagor med specifika angivelser och villkor för respektive tjänst. Dessa underbilagor är i sin tur nedsplitrade i olika strukturer som inkluderar scopet och gällande SLA med allt vad det innebär och även bonusstrukturer, straff överenskommelser samt terminationsvillkor.

Nu i efterhand har inte Mölnlycke märkt att det i det ursprungliga kontraktet saknades några stora komponenter däremot tycker företaget sig alltid hitta mindre detaljer som de känner att här kanske det skulle ha varit tydligare. Kontraktet innehåller även klausuler om ständig förändring. Strukturer i avtalet kan förändras löpande under kontraktperioden. Som helhet anser Mölnlycke att de gjorde ett riktigt bra jobb under hela förhandlingsfasen, där deras representanter var väldigt tuffa och hade klara förhandlingsstrategier och mål.

Implementeringen av de tjänster som skall outsourcas till Cap Gemini har inneburit ett antal förändringsprojekt för Mölnlycke som skall vrida om hur tjänsterna levereras mot företaget. Några av dessa projekt är avslutade och några är pågående. För varje enskild leverans av tjänst finns det styrgrupper, så mycket tid och kapacitet går åt att dels monitorera de tjänster som levereras idag och dels att monitorera de tjänster som skall levereras i framtiden. På operationell nivå har duktiga specialister och projektledare till uppgift att komma fram till hur förändringar skall realiseras.

I kontraktet mellan Mölnlycke och Cap Gemini finns en reglerad governancestruktur som styr hela samarbetet. Denna struktur reglerar egentligen hur parter skall arbeta i praktiken och skall vara den styrande mekanismen. Avtalet i sin tur är vägledande och används som en referens för att säkerställa vilka ramar partners skall röra sig inom. Helst av allt vill Mölnlycke undvika behovet av att falla tillbaka på enskilda paragrafer i avtalet för att inte behöva koncentrera sig på den juridiska biten istället för att stödja verksamheten.

Relationen med Cap Gemini har även en väldigt klar kommunikationsstruktur för att säkerställa en god kommunikation. I denna struktur inkluderas månadsmöten, kvartals möten, veckomöten och beroende på problemområde till och med dagsmöten. Varje tjänst har egentligen sin kanal, och sen finns en kanal för det överordnade samarbetet på management nivå. De har formaliserat väldigt tydligt hur kommunikationen skall gå tillväga, även för eskalering vid problem finns det klara och färdiga strukturer. Mölnlycke strävar efter att vara processberoende och inte personberoende så de undviker att på operativ nivå ha enskilda kontaktpersoner. Däremot skall de som tar kontakt följa en väldigt formell och väldefinierad process som är känd av alla parter. Detta för att inte skapa några flaskhalsar. Exempelvis skall inte en persons frånvaro vid en tidpunkt störa den operativa verksamheten. När de gäller kontraktsfrågor, förändringar och prisfrågor så finns det klart definierat kontaktpersoner som skall hantera dessa frågor. Det är alltså så att på en strategisk och taktisk nivå finns det speciella kontaktpersoner men för operationella problem och utmaningar är det väldefinierade och välkända processer som skall följas.

Mölnlycke använder begreppet partnerskap för att definiera sin relation med Cap Gemini, detta ur ett samarbetsklimat. Ur ett strikt kommersiellt perspektiv och rent praktiskt är denna relation dock en kund-leverantör relation.



4.2 Case 2: Cap Gemini

Intervjun bakom detta case utfördes med Mikael Antonsson som är konsult på Cap Gemini i Sverige och var projektansvarig för projektet i fråga. Detta case kan ses som en fortsättning på föregående case eftersom det är samma fall vi behandlar. Det är alltså Mölnlycke healthcare AB som är kund och Cap Gemini Sverige som är den svenska mellanhanden. Detta case fokuserar dock mer på den problematik den svenska avdelningen kunde se i arbetet mot den indiska, här kan alltså i viss mån Cap Gemini Sverige ses som en kund åt Cap Gemini Indien. Syftet från Mölnlyckes sida är alltså detsamma men från Cap Gemini Sverige ses detta som ett första stora projekt genom en ny affärsform och som ett sätt att påbörja en långvarig relation med den indiska avdelningen.

Case

I Sverige är Cap Gemini väldigt unga i offshoresammanhang, Mölnlyckeprojektet är det första i Sverige för Cap Geminis del i så pass stor skala, det har funnits några mindre varianter men inga komplicerade projekt.

Efter en intensiv förhandlingsperiod mellan berörda parter startades samarbetet upp den 1:e Januari detta år. Under den första veckan samlades all dokumentation som fanns att tillgå om Mölnlyckes IT, arbetsprocesser och SAP lösning in och sammanställdes. Vecka två reste representanter från Mölnlycke tillsammans med representanter från Cap Gemini Sverige ner till Mumbai i Indien för att gå igenom Mölnlyckes systemlösning. Detta utfördes även för att skapa en direkt kontakt med den Indiska avdelningen och de personer de skulle arbeta mot samt för att förklara vad Mölnlycke var för organisation och vad de står för. Representanterna från Sverige stannade i Mumbai i två veckor under vilka de presenterade all information som de sammanställt. Det var en väldigt intensiv period där de fullkomligt matade Indierna med all information som framställdes. Efter detta följde under veckorna 5 till 9 en knowledge transformation på plats i Göteborg. Dessa veckor användes åt att träffa avdelningschefer hos Mölnlycke för att kunna ringa in vad som var viktigt för verksamheten och sprida ned informationen till Indien.

Cap Gemini Sverige insåg efter ett tag att det var alldeles för mycket teori involverat och att indierna behövde mer konkreta exempel att jobba med. Därför fick nyckelpersonerna på de olika avdelningarna i Mölnlycke träffa indierna på plats här i Sverige under vecka nio och ge sin syn på vad som var viktigt för dem. Det planerades även in ett besök i Waremme där Mölnlycke har sitt europalager och en produktionsenhet så att Indierna fick se verkligheten innan de åkte hem. De som togs hit för besöket var de respektive ansvariga för de fem moduler vilka skulle outsourcas till Indien. Totalt var det sex indier på besök här av totalt tio inblandade. Efter vecka nio åkte de hem och fick då tre veckor på sig att samla sig, utbilda sina kollegor och jobba aktivt med verklighetsproblem. Indierna fick även under dessa veckor gå de utbildningar vilka de kände sig behöva. Det Cap Gemini Sverige har märkt i deras samarbete med indier är bland annat den skilda arbetskulturen. Indier är väldigt noggranna och jobbar på ett lärande sätt vilket involverar mycket diskussion kring problemlösningar. Detta har man märkt medför att arbeten tar längre tid men samtidigt ökar kvalitén. I Sverige tillåts inte personal jobba på det här sättet av kostnadsskäl. Men indierna har stått på sig och krävt längre tid för att utföra arbeten. Vidare är indier bättre på att följa dokumentation, samt att ändra och följa upp den. De lägger ner mycket tid på detta arbete. Spontant sett tar de på grund av flera faktorer längre tid på sig jämförelsevis men svenskar men samtidigt utförs arbetet mer noggrant. Att det tar längre tid beror även på den höga certifieringsgrad de har, i



det här fallet CMMI Level 5 vilket innebär att de arbetar utifrån fastställda procedurer med fastslagna dokumentationsstandarder. Just tidsaspekten är någonting som jobbas aktivt med för att finna en balans över vad som är en realistisk tidsperiod för utförandet av uppdrag.

Vecka tretton åkte representanter från Cap Gemini Sverige ner till Mumbai för att underlätta support, kommunikation och rätta de processer som behövdes inför projektets go-live datum vilket var på fredagen vecka tretton. De stannade där nere även veckan efter för att monitorera hur arbetet fortskred och hur indierna jobbade.

Efter kontraktsskrivandet finns det i detta projekt en klar uppdelning av faser. Den fas vilken beskrivits ovan kallas fas 0, transformationsprocessen/kunskapsöverföringen. Fas 1, april, maj är att justera in allting så att de är redo när de går skarpt mot avtalet vid början av fas 2. Att gå in skarpt mot avtalet innebär att Cap Gemini blir skadeståndsskyldiga mot Mölnlycke vilket de inte varit under tidigare faser men även att de får bonus vid väl utförda tjänster. Fas 2, sommaren till tidig höst är att landa och förbättra samarbetet, i den fasen är det även möjligt för Mölnlycke att utveckla och öka samarbetet om de känner att det fortskrider tillfredsställande. Här kan ges möjligheten för samarbetet att växa successivt.

När det gäller transformationsprocessen anser Cap Gemini att de borde ha spenderat mer tid på den än vad de gjorde. Det var väldigt stora mängder information som skulle samlas in och presenteras. Samtidigt anses det vara viktigt att ha ett fast go-live datum vilket leverantören kan jobba mot eftersom det aldrig går att blir fullärd inom systemet. Som leverantör går det aldrig att teoretiskt lära sig hela processen, någonstans måste leverantören börja arbeta i verkligheten och lära sig utifrån den. I det här fallet finns det en två månaders uppstartsperiod, fas 2, där allting finjusteras. Arbetet handlar mycket här om att ändra i processerna och slipa på kommunikationen.

De flesta problem som identifierats under transformationsprocessen var ofta ganska enkla och handlade om hur den svenska avdelningen av Cap Gemini skulle strukturera sig mot den indiska. Ett annat problem var att lösa hur indierna skulle kunna logga på Mölnlyckes system här i Sverige. Kommunikationskanaler och infrastruktur var också problemområden vilka fick hanteras, de kör numera via VPN och det fungerar bra. Något som underlättat arbetet här är att Cap Gemini Sverige inte har någon brandvägg mellan sig och Mölnlycke, detta har underlättat samarbetet avsevärt. Cap Gemini i England, Frankrike och USA har jobbat på detta sätt länge men i Norden är de väldigt tidiga med arbete av den här typen. Nu arbetar parterna på att få upp nätverkskopplingar mellan Indien och Norden för att få en mer permanent och effektivare lösning än VPN.

Vidare upptäcktes även problem vid rekryteringen av indisk personal. Vid uppstartandet av detta projekt var Cap Gemini Indien tvungna att nyanställa personal. Klimatet på affärsmarknaden i Indien satte här sina spår, detta eftersom Indien idag befinner sig i en liknande situation som vi i västvärlden hade på IT-marknaden i slutet på nittiotalet med ett högt tryck. Trycket sätter sina spår på hur resurspoolen i landet ser ut, det finns ett stort överflöd av nyutexaminerade ingenjörer med liten praktisk erfarenhet men väldigt få personer med hög kompetens och arbetslivserfarenhet. Cap Gemini i Sverige var inför detta projekt tvungna att säkerställa den indiska kompetens vilken behövdes inför projektet och de ansåg sig behöva seniora konsulter med hög erfarenhet. De fick då flera förslag på lämplig personal i form av personernas CV och information från Cap Gemini i Indien vilka de skulle basera sitt godkännande av rekrytering på. Att personalen var kompetent nog var väldigt viktigt eftersom



det var Cap Gemini i Sverige som hade kostnadsansvaret över den indiska anställde. Men de upptäckte att säkerställandet av rekrytering över denna stora distans var problematiskt. Det var svårt att få en korrekt bild av individen utifrån enbart dokumentation och vid arbetet med en av modulerna här i Sverige visade det sig att den indiska konsult som kommit hit trots allt inte var kompetent nog att utföra det jobb som han skulle. Cap Gemini Sverige hade godkänt rekryteringen av en allt för junior konsult. De fick därför avyttra individen i fråga och sätta igång med en ny rekryteringsfas. Detta skedde hela tiden med Mölnlyckes inblick vilka blev införstådda i problematiken med att säkerställa rekrytering. Tillsammans förstod de att det inte var lätt för indierna att finna en person med rätt kompetens snabbt. Den nya rekryteringsfasen resulterade i ett antal förslag från indiernas sida som ratades av Cap Gemini i Sverige då det ansågs att dessa individer inte hade tillräckligt hög kompetens. Just Mölnlycke som kund är väldigt påläst och det finns flera mycket duktiga individer inom olika områden, ofta med konsultbakgrund, därför går det inte att skicka dit vem som helst. Men i nuläget verkar problemet löst sig, indierna har kommit fram med en person som de lovar är riktigt vass inom sitt område. Denna individ kommer att komma till Mölnlycke i Maj. Anledningen att Cap Gemini Sverige jobbar på det här sättet och är extremt noga vid rekrytering är att de ser Mölnlycke som en mycket viktig kund och eftersom de har en öppen dialog med dem så vet kunden om rekryteringsproblematiken. Därför vill de visa Mölnlycke att de anstränger sig och inte ger upp innan kompetent personal har tillsatts. Just den öppna dialogen anser Cap Gemini är en förutsättning för förtroende i relationen både med Mölnlycke och med Cap Gemini Indien. Förtroende för varandra anses vara det viktigaste igenom hela processen, detta är någonting som måste byggas upp och förtjänas. Därför är det viktigt att alltid köra med öppna kort, vara ärlig och ha en formell dialog.

Den öppna dialogen har även visat sig vara viktig inom Cap Gemini Sverige. I början av samarbetet var de anställda inom organisationen rädda för att de kunde drabbas och förlora sina jobb till Indien. Men Cap Gemini Sverige saluför inte offshore outsourcing på det här sättet, de saluför Indien som ett sätt att minska kostnader för leverans men att de samtidigt arbetar med en frontoffice/backoffice organisation där frontoffice alltid jobbar mot kund och finns belägen i Sverige och backoffice finns i Mumbai. De jobbar på det här sättet för att skapa mer kompetens i Mumbai och öka antalet affärer i Sverige vilket inte innebär att de skall rationalisera bort intern personal i Sverige. En annan viktig aspekt var att försöka få över de informella ledarna inom organisationen på ledningens sida. Vilket de i det här fallet har försökt att göra inom Cap Gemini Sverige genom att ha möten där ledningen informerat vad samarbetet med Indien innebär och att det resulterar i kompetenshöjande åtgärder för de svenska anställda. Detta har gjort de anställda i Sverige mer och mer positiva inför offshore outsourcing. De är även på väg att starta upp en portal för kommunikation mellan Indien och Sverige som de tror starkt på eftersom de måste ha nya verktyg för att sköta om kommunikationen internt. Det är en stor resurs för de svenska konsulterna att kunna kommunicera med de indiska eftersom de sitter med så många konsulter och så mycket kunnande under samma tak. Kan de utnyttja denna kompetenskälla på rätt sätt blir Cap Gemini Sverige mycket leveranssäkra inte bara i detta projekt utan även i framtiden. Men det är en lång väg att gå dit.

Den relation som idag råder mellan alla parter ställer mycket höga krav på kommunikationen. Kommunikationen är mycket viktig genom hela processen, speciellt vid problemsituationer. Vid problem måste den svenska avdelningen göra en handover av problemet till den indiska avdelningen vilket ska ske på fasta tider. Indierna måste sedan åtgärda problemet och lägga det över tillbaka till Sverige också på fast tid. Denna process är inte helt smärtfritt, kan ta lång



tid och ställer höga krav på kommunikation. Detta är extra problematiskt vid akuta problem vilket de fått erfara. Det är även viktigt med en personlig kommunikation vilket kan kräva att personal behöver åka från Sverige till Indien eller från Indien till Sverige för att stärka kommunikationen regelbundet. Detta har inneburit att personal från Cap Gemini Sverige åkt ner till Indien för att skärpa upp samarbetet. Den personliga kommunikationen har varit resurskrävande för Cap Gemini Sverige men får inte negligeras. Det anses även vara viktigt att använda rätt kommunikationsverktyg och att vara väldigt tydlig i kommunikationen. Cap Gemini Sverige har märkt ökade kommunikationskostnader i detta offshoreprojekt i jämförelse med konventionell outsourcing. Detta som en följd av den ökade distansen och skillnader i språk och kultur. Kommunikation och hand over mellan front office och back office är en levande process vilken Cap Gemini anser sig nog aldrig bli riktigt klara med. Varje nytt högprioriterat ärende utmanar organisationen vilket gör att de måste vara anpassningsbara och ändra när problem uppkommer.

Samarbetet mellan alla parter går idag fort framåt och fungerar väl. Cap Gemini i Sverige säger att de får ett bra stöd och support av Mölnlycke och att samarbetet med indierna går väl. Nu håller parterna på att finjustera samarbetet och trimma kommunikationen för övergången till nästa fas vilken är den första juni. Det är då de kommer att gå skarpt mot avtalet. Cap Gemini Sverige ser detta projekt som ett Pilotprojekt för en affärsmodell de kommer att utnyttja aktivt i framtiden. För Cap Gemini Sverige är detta projekt mer en ge och ta situation där de lär sig om arbetssättet, detta är en medveten strategi eftersom de vill satsa på offshore outsourcing i framtiden och ser detta som ett sätt att skapa rätt kontakter och kommunikationsvägar med Indien. De tror starkt på idén med ett frontoffice och backoffice där de managerar risken i viss mån, vilket av många kunder anses vara ett säkrare alternativ än andra varianter.

4.3 Case 3: Proconsa

Detta case behandlar det svenska mjukvaruutvecklingsföretaget Proconsas offshore outsourcingssamarbete med den indiska leverantören Span Systems. Intervjun genomfördes med Kjell Lindqvist vilken är Proconsas VD och som var medverkande genom hela processen. Projektets mål var att skapa en relation till ett indiskt outsourcingföretag för att få ett nytt tillskott i proconsas mjukvaruutvecklingskapacitet, detta för att möta nya och framtida krav från marknaden.

Case

Proconsa tog i mitten av år 2003 kontakt med en offshore outsourcing agent för ett antal Indiska företag lokaliserad i Stockholm för att undersöka möjligheterna att inleda ett eventuellt samarbete med en ny partner lokaliserad offshore. Proconsa stod vid den här tiden inför ett val att antingen nyanställa personal här i Sverige, anlita en ny svensk partner eller att finna en offshore partner som de på sikt skulle kunna integreras tätt med. Företaget ansåg att denna satsning krävdes för att leverera det marknaden krävde, samtidigt fanns krav på kostnadsreduceringar. Offshore outsourcing till Indien sågs som ett bra alternativ för att hantera de nya kraven. Anledningarna till att Proconsa valde att arbeta med Indien var dels lägre kostnadsnivåer och dels den kompetens Indier har av att arbeta i projekt och utvecklade processer för att styra dessa. De är även dedikerade och hängivna och har en hög arbetsmoral, de är villiga att arbeta hårt och lägger ner den tid som behövs för att bli klara. Det ansågs



redan från början viktigt att knyta de dedikerade resurserna till sig under hela relationen. Så att de kunde vara med och skapa värde för Proconsa och dess produkter.

Proconsa utförde ingen formell och omfattande utvärdering vid val av leverantörer då företaget ansåg att det skulle bli alltför resurskrävande. Men efter att kort undersökt vilka tänkbara leverantörer som fanns tillgängliga genom den svenska mellanhanden valde man att inleda ett första samarbete med det Indiska outsourcingbolaget Span systems vilket är ett CMM4 certifierat företag med hög teknisk kompetens. Anledningen till att valet föll på Span systems framför andra tänkbara leverantörer var deras storlek, Span systems hade vid den tiden cirka 200 personer anställda vilket var betydligt mindre än många av deras konkurrenter. Anledningen till att Proconsa ville samarbeta med en relativt liten leverantör var att företaget som liten kund ville bli en viktig partner.

Eftersom ingen omfattande utvärdering utförts om leverantören valde Proconsa som första projekt att låta Span systems utforma en ny hemsida åt företaget. Detta var medvetet inget tekniskt avancerat projekt, utan fungerade som ett ofarligt sätt för Proconsa att utvärdera hur Span systems agerade och hur deras processer såg ut. Span systems fick klara instruktioner att vara överdrivet noga med dokumentation, och projektledning samt med att visa sina arbetsprocesser och hur de kvalitetssäkrade sina processer. Proconsa gick även ut med information till Span systems om att projektet fungerade som en utvärdering för ett eventuellt större samarbete.

Under testprojektet studerades noggrant leverantören gällande arbetsprocesser, hur metodiska de var samt hur de fångade upp de krav och åsikter som Proconsa hade. Proconsa blev mycket nöjda med det resultat Span systems visade och efter att detta första testprojektet färdigställts beslutade företaget att inleda ett vidare samarbete med det indiska företaget.

Nästa projekt i samarbete med Span systems var utvecklingen av en ny modul till Proconsas produkt. Leverantören kom då med kravet att de ville skicka över två personer från deras personal som skulle hjälpa till i arbetet med att specificera denna nya modul för att kunna få fram ett fast pris på utvecklingen av den. Proconsa gick med på detta krav då detta ansågs kunde fungera som en ytterligare utvärdering av hur Span systems arbetade och eftersom det var så de ville ha det från början. Proconsa ansåg att om de fick en bra känsla av hur samarbetet gick skulle de gå vidare och lägga ut hela utvecklingen av modulen till leverantören, annars skulle de avbryta samarbetet och förhoppningsvis ändå få ut en bra dokumentation av modulen. Projektet gick bra och det resulterade i att utvecklingsarbetet lades i Indien.

Kontraktsförhandlingarna om den gällande modulen skedde under dialog med både svenska och den indiska representanten. För Proconsas del var Kjell Lindqvist samt deras konsultchef och teknikchef inblandade. Utmaningen för dem var att definiera termer och begrepp så att alla fick en gemensam begreppsbas, detta för att klargöra alla villkor och bestämmelser i kontraktet. De Indiska företagen är vana att jobba efter amerikanska kontrakt och lagar som skiljer sig avsevärt från svenska därför var det i det här fallet viktigt att skapa en gemensam förståelse eftersom kontraktet var utformat efter svensk lag. Denna faktor var viktig eftersom svensk lagstiftning ger kunden stora rättigheter utanför kontraktet.

Kontraktet innehöll

- Kommersiella termer



- Ett fast pris för tjänsten
- Use cases
- Hårdvarukrav
- Mjukvarukrav
- Prestandakrav
- Vad de var skyldiga att leverera
- Leveransdatum.
- Förklaringar på hur Proconsa ansåg att leverantören skulle arbeta.
- Specificeringar från Span systems om hur de arbetade i sina faser

För styrning och ledning av samarbetet hölls möten varje vecka där mötesanteckningar skapades, dessa anteckningar var väldigt viktiga vilket inte upptäcktes i början. Det var här missförstånd kunde fångas upp och harmoniseras. Den skriftliga dokumentationen tillsammans med den muntliga konversationen blev väldigt viktig för samarbetet. Men den medförde även problem, Proconsa märkte snabbt från början att de nästan drunknade av den stora mängden dokumentation indierna producerade och fick därför be dem att förklara vad som var ren information och vad de förväntades få feedback på eller godkänna. Detta var en ohållbar situation vilken löste sig genom att de skapade kriterier för dokumentationshantering. En bakomliggande faktor till detta problem var att Proconsa inte hade någon tidigare erfarenhet av att arbeta utifrån CMM certifierade dokumentationsprocesser.

Chat och MSN användes flitigt för direkt kommunikation mellan parter och samtidigt för att protokollföra diskussionen. Web-reviews användes för gemensam kunna betrakta applikationer. Under projektets gång har personal från Proconsa rest till Indien och representanter från Span systems har rest till Sverige för att med jämna mellanrum få en direkt kontakt med varandra och jobba igenom saker tillsammans, detta ansågs viktigt för att få en bättre personlig kommunikation. Dessa bitar har lärt Proconsa om relationen och om hur kommunikationen bör gå till och tillåtit förbättringar för samarbetet. Ett resultat var att företaget insåg att för många personer hade varit inblandande i den direkta kommunikationen från början. Därför reducerades antal personer till en som skulle sköta kommunikationen och ha huvudägarskapet för all kontakt med Indien och på så sätt ha full kontroll över helheten.

Utvecklingen av modulen tog ungefär ett år och första leveransen av kod kom innan sommaren år 2004. Då uppstod en katastrofsituation eftersom modulen inte var kompatibel med Proconsas produkt. Det konstaterades att det inte var fel på de nyutvecklade komponenterna utan att detta var ett resultat av dåligt specificerade gränssnitt och en dålig kommunikation. Dessa problem berodde på språk och kulturskillnader som även orsakat andra problem i samarbetet. Indiernas engelska dialekt var också en bidragande faktor till en rad kommunikationsproblem. En ytterligare bidragande faktor till de integrationsproblem som uppstod var att utvecklingsavdelningen på Proconsa inte hade varit tillräckligt involverade i projektets tidigare faser. Utvecklingsavdelningen hade byggt upp de gränssnitt som behövdes i deras applikation för att ta emot den nya modulen. I efterhand visade det sig att de borde ha varit mer involverad från ett tidigare stadium i projektet. Då hade många av de problem som uppstod undvikts. De integrationsproblem som uppstod tog hela sommaren att lösa och modulen introducerades på hösten. Implementeringen gick efter det bra med endast ett fåtal buggar som fick korrigeras vilket var normalt och medräknat från början. Kvalitén på komponenterna var annars väldigt hög.



Nästa steg i samarbetet med den indiska leverantören var att gå från enstaka projekt till att skapa en bestående relation. Detta skedde i form av ett paviljongkoncept där Span systems har dedikerade resurser som samarbetar med Proconsa och fungerar som en utökning av företagets resursbas.

Vid förhandlingarna och avtalsskrivandet om paviljongkontraktet kom fler aspekter till, det lades till klausuler om kontinuitet och säkring av kontinuitet på grund av den dynamiska Indiska marknaden. Exempel på detta är hårda klausuler om bevarandet av resurser, om för projektet viktiga personer slutar är de tvungna att kompetensöverföra på samma nivå. Det fastställdes även att utförlig dokumentation av kod och programvara måste finnas att tillgå vilken möjliggör överflyttning till en annan leverantör om samarbetet skulle upphöra mellan dem och Span systems. Enligt avtalet äger även Proconsa de intellektuella rättigheterna till allt som produceras för deras del och ansvaret ligger på indierna att de inte gör intrång på patent eller andra intellektuella rättigheter. Uppstår skada hos Proconsa på grund av fel på den leverantören levererar finns det skadeståndsklausuler som reglerar detta. I det här kontraktet finns även klausuler om flexibilitet där Span har åtagit sig att kunna öka personalresurserna åt Proconsa med ett tvåveckors varsel.

Efter införandet av paviljongkoncept har relationen mellan Proconsa och dess indiska leverantör stärkts ytterligare. Detta i form av införandet kontinuerliga veckomöten, standardrapporter och stadgar om hur problem skall lösas. Problemlösningen innefattar även en eskaleringsprocess vilken kommer i bruk om personal på den operativa nivån har meningsskiljaktigheter. Då finns det klara formella procedurer om hur dessa problem skall skjutas uppåt i hierarkin.

För att kunna mäta hur bra relationen fungerar så har båda utvecklingsavdelningarna feedbacksessioner på processerna tillsammans där parter utvärderar varandra och diskuterar hur arbetet och kommunikationen skall fortskrida. Här balanseras feedbacken mot varandra och möjlighet ges för båda parter att ge direkt respons vid eventuell kritik. Detta har gett en mer nyanserad bild till den svenska utvecklingsavdelningen vilken annars lätt skulle kunna få en svart/vit bild av situationen och därför enbart fokusera på de negativa aspekterna i samarbetet. Just interna motsättningar hos Proconsa personalen var ett problem i början av samarbetet eftersom de känt sig hotade. Men dessa motsättningar har stävjats då Proconsa har klargjort att deras linje är att ha en fast avdelning i Sverige och en rörlig utvecklingsavdelning i Indien. Den svenska personalen har samtidigt flyttats upp i den hierarkiska nivån och får idag utföra andra uppgifter samt vara mer inblandade i kravspecifisering och kravhantering.

I början av samarbetet utförde leverantören bara det arbete som tilldelats dem men ju längre relationen har pågått desto mer har de blivit insatta och kommer nu med konkreta lösningar på problem eller ser skeenden i sin helhet som i vissa fall kunden själv inte kan se. Personalen hos Span systems har en hög teknisk kompetens och ställer upp med deras experter och huvudarkitekter vid rådgivning om framtida teknologi och utveckling. Detta har blivit en viktig resurs för Proconsa i deras arbete.



4.4 Case 4: TCS

Den här intervjun genomfördes med Mikael Wadner som är TCS marknadsansvarige i Sverige. Caset beskrivs alltså utifrån leverantörens syn på processens förfarande. Syftet med projektet från kundens sida var en selektiv vidareutveckling och underhåll av ett för dem viktigt operativsystem och målet var en längre relation med leverantören. TCS, TATA consultancy service är Indiens och därmed världens största offshore outsourcing organisation med cirka 40000 anställda världen över. De har filialer och utvecklingscenter placerade i ett antal länder världen över och jobbar mot kunder som General Electrics, Ford motor company, Boeing, Nokia, Ericsson och SAAB. I Sverige jobbar det för tillfället cirka 150 konsulter på plats hos olika kunder I dag arbetar totalt även 320 personer på plats i Indien för svenska företags räkning. TCS Sverige har annars åtta anställda vars första uppgift är att sälja och förmedla TCS tjänster men inget utvecklingsarbete utförs av dessa. Därför ser vi detta samarbete som en direkt offshore outsourcing eftersom kontakt sker direkt mot Indien.

TCS ett av de största företagen över världen, så även i Sverige. Det vanligaste arbetssättet för TCS är stora samarbeten som sträcker sig över längre tidsperioder och innefattar fler åtaganden. Det här fallet behandlar ett samarbete som började med ett projekt och byggdes vidare till ett större åtagande. Kundens identitet nämndes inte under intervjun.

Case

Kunden tyckte vid tillfället att det lät intressant med Indiska IT-konsulter på grund av deras tekniska kompetens och låga pris. Som en följd av detta anlätades TCS och ett första projektet inleddes. Arbetet började för kundens räkning här i Sverige och innebar att fem systemutvecklare från TCS togs hit och sattes in i kundens organisation on-site. Att TCS lyfter hit personal är inget nytt, TCS jobbar på det här sättet med alla projekt oavsett storlek. Det finns då även en svensk kontakt med vilken kunden förhandlar, samt indisk personal on-site för att påbörja samarbetet. Detta görs för att överbygga eventuella kommunikationsproblem redan under ett tidigt stadium i processen. Detta är ett krav TCS ställer i alla sammanhang.

Projektet påbörjades år 1999 och de tjänster TCS skulle utföra var relaterade kring ett för kunden kritiskt operativsystem. Det TCS åtog sig göra i det här fallet var vidareutveckling av systemet och underhåll av dess funktioner. Projektet löpte på bra, växte successivt och år 2000 fanns det ett fyrtiotal Indiska konsulter på plats här i Sverige som jobbade på löpande räkning hos kunden. Uppgifterna de indiska konsulterna fick utföra var av mycket kvalificerad art och därför ställdes höga krav på deras tekniska kompetens.

Runt år 2000 kom den ekonomiska nedgången i Sverige. Lågkonjunkturen började sätta sina spår i företagssverige och drabbade även kunden vilken då började se över sina interna processer för att finna mer kostnadseffektiva lösningar. Då kom offshore outsourcing, vilket man redan tidigare då hade goda erfarenheter av fram som ett alternativ. Kunden ville nu tillämpa offshore outsourcing i större utsträckning. Detta resulterade i att de år 2001 gick ut med en offertförfrågan till TCS och ett antal andra offshore leverantörer om att ta över underhåll, vidareutveckling och produktägandet av en stor applikation som användes internt inom organisationen.

TCS fick det här kontraktet efter en extensiv affärsprocess på grund av att de bäst kunde svara upp på kundens krav. De bakomliggande faktorerna från kundens sida var främst



kostnadsskäl. Kunden hade även vid tillfället egen personal som höll på med dessa uppgifter men ansåg att de behövde personalen på annat håll. TCS som leverantör hade även dokumenterad erfarenhet av liknande projekt där de tagit ägandeskapet av produkter. Vidare hade TCS hög teknisk kompetens på området, säkra processer och kunde erbjuda kortast transfertid, dvs. hur lång tid som behövdes för att ta över produktägandet.

Övertagandet av produktägandet till applikationen medförde att TCS fick starta upp ett offshore development center på plats i Indien. Denna transfer tog dock tid och efter 6 mån on-site flyttades arbetet över gradvis till Indien. Efter ett och ett halvt år var överflyttningsprocessen klar och idag sitter det 50 personer som sköter applikationen på TCS i Indien. Detta är alltså ett komplett produktägande vilket innefattar releaseplanering, kundkontakter och så vidare.

Efter en inledande etableringsfas förhandlades under det andra året fram ett omfattande ramavtal. Detta var en väldigt komplicerad process som krävde mycket resurser. Men när ramavtalet var klart var det inga större problem med att sätta en struktur på plats när det gällde produktägandet. Ramavtalet var relativt omfattande och TCS Sverige var med vid utformningen av kontraktet. Mycket av förhandlingarna ägnades åt att diskutera timpriser samt olika modeller för andra sorters kompensationslösningar för olika tjänster, exempelvis servicenivåer. Fast pris för projektet förhandlades också och även hur fördelning av kostnader skulle ske. Förutom rent kommersiella förhandlingar, kretsade förhandlingarna kring juridik, intrångsklausuler, sekretessklausuler, liabilityassurance, skiljedom, konfliktlösning och ändringshantering.

En faktor som orsakade vissa problem vid förhandlingar var att det finns skillnader mellan indiska och svenska företag att se på regler och begrepp. Detta beror på landets legala system, Indisk lagstiftning är grundad i en anglosaxisk rätt och den skiljer sig mot svensk som grundar sig i Europeisk. Därför lades en hel del kraft ned på att få parterna att ha samma synsätt och att räta ut begreppsskillnader. Det slutliga ramavtalet skrevs baserat på svensk lagstiftning. Omförhandlingar av kontraktet schemalagdes till två år.

När TCS tar över en transfer av hela system vilket skedde i det här fallet gäller det att de strukturerar sig på ett så smart sätt som möjligt, detta kan vara mycket svårt. Det är en stor mängd kunskap som på kort tid skall överföras, därför måste kunskapsmassan och problem delas upp i hanterliga delar. För att göra det måste leverantören ägna mycket tid och planering tillsammans med kunden. Problemet i det här fallet var att personal från kundens interna IT-avdelning i en del fall skulle förlora sina jobb vilket därför skulle försvåra kunskapsöverföringen. Därför var det en väldig utmaning att hantera dessa för kunden interna motsättningar så att överföringen skulle bli möjlig att genomföra.

Rent arbetsmässigt började implementeringen med att parterna gick igenom kod samt dokumentation och översatte dessa till engelska. Därefter var det upp till kunden att producera "travel reports" om hur arbetet fortskred, detta skedde parallellt med TCS insyn för att parterna skulle kunna jämföra det resultat som framställdes. När ett bra resultat nåddes tog TCS över produktionsarbetet med att lösa dessa "travel reports", kunden var inblandad i processen hela tiden. Slutligen när de tillsammans kom till rätt nivå och var överens tog TCS över det kommersiella ansvaret. Sedan fanns ytterligare en avstampsperiod där det fanns personal på plats hos kunden för att underlätta samarbetet om det skulle krisa. Själva implementeringen tog planenlig tid förutom för några få mycket komplexa delar.



Samarbetet mellan TCS är baserad på en governancestruktur som har förhandlats fram i ramavtalet. Denna struktur är uppdelad i tre skikt, en operativ nivå, en taktisk nivå och en strategisk nivå. Det finns inom respektive nivå specifika personer utsedda för att sköta vissa former av ärenden. Det finns även en stående agenda för respektive forum och en grundstruktur för möten och hur kontakter skall ske.

Den operativa nivån inom skikten är på projektnivå med styrgrupper för varje projekt, här träffas representanter relativt ofta och har en tät kommunikation. Vidare har TCS täta kontakter med användarna av systemet för att samla in krav. Vid insamling av mer komplexa krav kommer programmerarna från Indien hit till kunden för att diskutera, intervjua, planera och specificera. Även utbildning av användarna till systemet sker nära kunden. All systemering och utveckling sker dock i Indien. Kontakten på den strategiska/taktiska nivån brukar ske kvartalsvis. Kvartalsmöten är väldigt viktiga som styrfunktion och eftersom relationen idag är så pass omfattande så sker dessa möten under två dagar. Här sker en genomgång av status i de olika projekten, utmaningar, service level data och diskussioner om kvalitet, tekniska problem, långsiktiga mål samt strategier utförs.

Relationen mellan kunden och TCS har en ganska formell struktur med fasta kommunikationskanaler, men vid uppkomst av problem är det inte ovanligt att mer informella kanaler används. Vid stora problem finns i huvudsak en formell form inom governancestrukturen vilken innebär att om problem inte kan lösas på den operationella nivån så skall de eskaleras uppåt till den taktiska nivån och så vidare. Som högsta instans finns även respektive företagsledning namngivna i processen som mottagare av ärenden som inte kan lösas på den strategiska nivån.

För att mäta hur samarbetet fortskrider har TCS tillsammans med kunden arbetat fram olika intressanta mätetal, exempelvis ledtid för travel reports där det tittas på hur många som undersökts hur många som inte justerats och hur lång tid det tar för justeringar. Rapportering och mätningar sker vidare regelbundet.

Det geografiska avståndet har varit och är en utmaning i relationen. Avståndet medför att parterna måste vara extremt noggranna i samarbetet redan från början, de måste vara tydliga i kommunikationen och stämna av regelbundet annars resulterar det i merarbete. En annan utmaning har varit harmonisering av språk och kulturella skillnader. TCS konsulter i Indien talar grammatiskt korrekt engelska men med en viss brytning, detta var inledningsvis svårt för kunden att förstå. Nu när relationen har fortgått ett tag har kunden lärt sig indiernas sätt att tala så detta är inte längre ett större problem. Även andra kommunikativa problem har minskat i takt med att relationen utvecklats. Däribland tekniska problem och infrastrukturellerade problem. Den idag rådande governancestrukturen i samarbetet har som sitt främsta syfte att vägleda relationen och driva samarbetet framåt.

4.5 Case 5: En tredje part

Intervjun genomfördes med Jan Hallgren från Morgan Chambers där han arbetar med outsourcingrelaterade frågor som konsult. Det fall han beskriver är om en svensk organisation med behov av att hitta en mer kostnadseffektiv lösning vid en migration från en gammal plattform till en ny, där de interna resurserna behövdes för drift av den nya plattformen. Jan Hallgren jobbade vid det tillfället för den organisation som agerade mellanhand i Sverige



vilken kunden samarbetade med under processen. Denna organisation är en av Sveriges största inom outsourcing av IT. Projektet i sig blev ett misslyckande ur offshore outsourceingsynpunkt men beskriver de bakomliggande faktorerna till detta konkret. Varken kunden eller den tredje parten nämns vid namn i caset på grund av önskemål från den intervjuade därför kommer detta case under det resterande arbetet benämnas som case 5.

Case

Kunden skulle utföra en migrering av deras gamla unisysbaserade-system till en IBM-plattform. De hade under en längre tid kört dessa plattformar tillsammans men ville av enkelhetsskäl gå över till att använda endast en. Då kunden internt inte hade resurser och kompetens nog för att utföra denna migrering vände företaget sig till en av Sveriges största outsourceleverantörer som på tidigt nittiotal hade varit involverade i ett antal migreringsprojekt, dessutom hade dessa parter tidigare samarbetat vilket av kunden ansågs vara en viktig faktor vid leverantörsväl. Migreringsprojekt ansågs generellt sett vara väldigt riskfyllda, resurskrävande och drog ofta ut på tiden vilket innebar att man inte utförde dessa projekt i någon stor omfattning. Men när offshore outsourcing kom in i bilden blev denna typ av projekt intressanta igen eftersom kostnaderna för överrun kraftigt kunde sänkas på grund av de låga lönekostnader som rådde i Indien. Leverantörens organisation hade under den här tiden startat upp nya avdelningar lokaliserade i Indien för att kunna utföra kostnadseffektivare IT-projekt.

Den reducerade risken medförde att leverantörens svenska organisation såg möjligheter att utföra dessa projekt offshore och föreslog detta till kunden för cirka två år sedan. Leverantörens svenska part erbjöd att de skulle sköta hela processen och all kontakt med Indierna till en låg kostnad. Det enda kunden alltså skulle märka av offshorekonceptet, inkluderat kontraktering och förhandlingar var den låga fakturan. Kontraktet mellan parterna var ett vanligt systemutvecklingskontrakt och innehöll viktiga klausuler om funktionalitet, leveranstid, mätningar och tester samt straff vid eventuella avvikelser från kontraktet. Kunden såg detta erbjudande som en bra möjlighet till rimliga kostnader vilket var en förutsättning. Dessutom ansågs det vara en exotisk och annorlunda upplevelse. Efter att ha räknat på projektet valde kunden att påbörja ett samarbete. Detta beslut växte fram i samband med att kunden fick en ny VD. Det visade sig dock ganska omgående att kostnaderna för att blanda in indier i projektet var mer omfattande än både kunden och den svenska mellanhanden hade räknat med. Detta resulterade i att det mesta av arbetet utfördes av svenska resurser. En annan bidragande faktor till projektet främst utfördes av svenska resurser var att cheferna inom leverantörens svenska organisation fick bonus baserad på deras anställdas beläggningsgrad. När dessa chefer började räkna på marginalerna i detta avseende insåg de att det inte lönade sig att utföra projektet offshore eftersom kostnaderna för låg beläggningsgrad hos den egna personalen skulle bli allt för omfattande. Samtidigt var detta det första projektet den svenska avdelningen skulle utföra i samarbete med deras avdelning i Indien och det visade sig att verkligheten var mycket mer komplicerad än organisationen hade föreställt sig. De uppstartskostnader som var en konsekvens av bland annat etablering av både teknisk och social infrastruktur samt säkra processer var mycket högre än beräknat. Ett annat väldigt stort problem i detta projekt var att all dokumentation av och i programkod var gjord på svenska vilket gjorde det omöjligt för indierna att begripa. Även om det går att lösa detta problem med exempelvis svensk personal som agerar som tolkar på plats, skulle kostnaderna förknippade med att lösa detta vara väldigt höga. Hade det varit ett helt nytt system skulle det ha varit enklare eftersom all dokumentation då skulle utföras på engelska.



På grund av alla de ovannämnda problemen så slutfördes aldrig det tänkta offshoreprojektet. Idag är det den svenska avdelningen hos leverantören som driver kundens migrationsprojekt, dock utan involvering av en indisk part.



5 Analys och diskussion

Vi kommer i denna diskussionsdel att analysera och diskutera vårt empiriska material i förhållande till vårt teoretiska material. Stycket kommer att struktureras utifrån offshoreprocessens olika faser. Syftet är att lyfta fram och beskriva betydande faktorer och sedan åskådliggöra dessa i en konceptuell modell.

5.1 Intern analys

Den interna analysen delas i vår teori in i tre olika steg där vart och ett av dessa steg ska besvara en följande fråga, varför ska vi outsource, vad ska vi outsource och hur ska vi outsource? Vid en närmare analys av de case vi studerat kan vi se att det empiriska tillvägagångssättet mycket väl stämmer överens med de teoretiska rekommendationerna. Vi koncentrerar oss i den här delen mest på Mölnlyckes och Proconsas case vilka är de vi fått beskriva ur kundens perspektiv. Om vi börjar med fallet Mölnlycke hade de fastställt klara syften och mål med sin outsourcing. Mölnlyckes långsiktiga strategier fastställer att outsourcing skall vara en integrerad del av organisationens affärsmodell. Detta i kombination med ledningens krav på minskade omkostnader för deras IT-försörjning på grund av den lågkonjunktur som då rådde påvisar detta. En förbättrad teknisk servicenivå för deras SAP lösning var också en bakomliggande faktor till beslutet. Vidare ansåg Mölnlycke att de behövde få in kompetens utifrån för att utföra en oberoende analys av den IT-försörjning som organisationen hade vid tidpunkten, därför anlätades extern kompetens i form av Informatics för att utföra analysen. Mölnlycke lade alltså ned resurser på att identifiera vilka processer de hade samt på att skaffa sig en hög beställarkompetens. När de senare bestämde sig för att börja undersöka offshore outsourcing som ett sätt att försörja delar av sin IT-struktur valde Mölnlycke att behålla de för företaget strategiskt viktiga processer vilka kan benämnas som kärnkompetens. Informatics stod också för kompetens genom hela upphandlingsprocessen där de bidrog aktivt vid valet av leverantör med ett av dem utarbetat tillvägagångssätt.

Proconsa, vilken är en betydligt mindre organisation än Mölnlycke valde ett helt annat tillvägagångssätt vid deras analys av den egna organisationen. De bakomliggande skillnaderna till detta ligger enligt oss mycket i vilken typ av organisation det rör sig om, vilka resurser de har samt vilka incitament kunden har till outsourcingen. I Mölnlyckes fall ville de finna ett sätt att sänka sina omkostnader för först och främst deras SAP lösning vilken stödjer hela verksamheten. Proconsa å andra sidan arbetar med IT ur ett annat perspektiv nämligen som mjukvarutillverkare. Deras incitament till outsourcingen var att finna en partner vilken skulle kunna integreras tätt med dem vid utveckling av moduler till deras affärssystem, detta till en låg kostnad. Då Proconsa är ett litet företag där ledningen själv har kontroll över alla processer visste de redan vad som var lämpligt att outsource och hur de ville gå tillväga, de hade alltså klara syften, mål och strategier. De ansåg sig även ha kompetens internt till att utföra och utvärdera det första steget till samarbetet och sedan gå vidare. I det här fallet kan den tillverkning av moduler vilken nu lagts på outsourcingpartnern klassas som kärnkompetens och outsourcingen som ett sätt att tillskansa sig nya resurser och kompetenstillgångar. Proconsa har alltså valt ett annat sätt för att välja vad som ska outsource än Mölnlycke på grund av de bakomliggande faktorer som fanns. I Case 5 lades som hos Proconsa mycket lite energi ned på att välja lämpliga processer. Kunden i case 5 var på det klara med det behov av strukturella förändringar som fanns och vilka mål de hade men hade tills dess ansett att det skulle vara för kostsamt att genomföra



dessa. Även i fallet med TCS hade deras svenska kund klara syften och mål med outsourcingen.

De tillvägagångssätt som beskrivs i casen ligger i linje med vad som teoretiskt beskrivs om klargörandet om varför organisationen ska outsource och valet av vad som skall outsource. Vi anser att det i stora organisationer är fördelaktigt att ta in expertis utifrån med kunskande om outsourcingprocessen och vad som lämpligen kan outsource eftersom det underlättar och påskyndar förfarandet i alla steg. Detta är speciellt viktigt vid den första affären, är kunden aktivt deltagande under affären kan lärdom tas vilken gör att kunden i framtiden själv kan utföra processens steg eller hela affärer. I mindre organisationer anses inte alltid resurserna finnas till att anlita utomstående expertis vilket var fallet hos Proconsa. Det inside-out förfarande genom processen Proconsa haft visar enligt oss att det likväl finns lösningar som passar mindre organisationer. I caset om TCS valde deras kund likt Proconsa att påbörja sin offshore outsourcing försiktigt för att senare trappa upp det. Det som gäller under en liknande process är att finna den lösning som bäst balanserar risk och kostnad mot varandra.

I flera av våra fall har ledningens engagemang och kunskande om processen varit stor och en viktig faktor för att dessa projekt gått så bra som de har gjort. Ledningens engagemang och kunskande beskrivs i Mölnlyckefallet som en bidragande faktor till processens hittills lyckade resultat. I fallet med Proconsa hade ledningen en väldigt aktiv och central roll inte minst främst som marknadsförare av offshoreinitiativet. Då offshore outsourcing kan innebära stora förändringar inom en organisations struktur anser vi att det är viktigt att ledningen är medveten om vad som sker och varför. De måste även agera ett aktivt stöd åt de involverade inom organisationen vilka utgör beställarorganisationen. Det är även deras uppgift att förankra beslutet nedåt inom organisationen genom alla led och reducera osäkerhet.

Intern resistans inom organisationer är en kritisk faktor för processen vilket vi kan se i flera av våra case. I Proconsas fall har organisationen arbetat aktivt för att hålla personalen informerad genom processen och förklara vilka konsekvenser outsourcingen kommer att generera. Här lyfts det fram som något positivt där det innebär att de anställda i Sverige ofta flyttas upp hierarkiskt och får höja sin kompetens. Liknande åtgärder har även tagits av Cap Gemini Sverige för att motverka den oro och resistans som finns hos de egna konsulterna när de utsätts för intern konkurrens från Indien. Deras ansats är även här att de egna anställda skall flyttas till högre hierarkiska nivåer och att ingen personal skall avyttras. Hos TCS kund var den interna resistansen ett problem vilket de var tvungna att ta itu med. Här var fallet att viss intern personal skulle friställas vilket skulle försvåra processen avsevärt. Intern resistans är enligt oss en faktor vilken kan vara kritisk för outsourcingens lyckande men som med rätt medel går att motverka. Det gäller att redan på tidigt stadium sprida information om vad som kommer att hända inom organisationen när den outsource och om möjligt göra det till någonting positivt..

5.2 Val av leverantör

Som vi i vår teori har beskrivit så finns det olika tillvägagångssätt vid val av samarbetspartner. Detta stöds även klart av vår empiriska undersökning. I fallet Mölnlycke exempelvis används en väldigt formell process med väl definierade kriterier och en väl utarbetat utvärderingsmodell. I fallet Proconsa däremot är det främst maggropskänsla som initialt varit avgörande för val av samarbetspartner. Väldigt intressant i Proconsafallet är deras



väldigt praktiska utvärderingsmetod av en samarbetspartner. Denna metod tillåter en väldigt nära och praktiskt granskning av många kriterier som är viktiga att beakta i processen med att välja en samarbetspartner. Vi tror att Proconsas mer informella och mer praktiska tillvägagångssätt vid val av leverantör är ett fullgott alternativ till den mer formella processen men detta är väldigt beroende av projektets mål, storlek, komplexitet och risker. Proconsa hade möjligheten att initialt utvärdera sin leverantör med ett litet och förhållandevis riskfritt projekt. Detta öppnade dörrarna till att använda den metod som användes.

Indien är det absolut största landet på offshoremärknaden. Både våra teoretiska ramverk och vår empiriska undersökning stödjer detta. I alla de case vi studerat har Indien varit det involverade landet. Anledningen till Indiens popularitet är en kombination av de faktorer som enligt teorin är viktigt att beakta vid val av leverantörsland, det vill säga geopolitiska risker, kostnadsnivå, arbetskultur och resurspool.

Det vore naivt att tro något annat än att kostnadsfaktorer har en stor betydelse vid val av outsourcingdestination. I fallet med Mölnlycke har valet av offshoring till Indien varit en konsekvens av nya kostnadskrav och även i de andra casen var kostnader en betydande faktor när valet föll på Indien. Ett vanligt förekommande företeelse vid offshore projekt är att transaktionskostnader förbises i kalkylering av kostnader. I caset 5 exempelvis visas tydligt hur viktigt det är att ha i beräkning andra kostnadsfaktorer än de allra mest synliga som exempelvis lönekostnader. En svårighet i detta avseende och en anledning till att kostnader förbises är att många kostnadsfaktorer är för svåra att beräkna och i många fall identifiera. Men trots dessa svårigheter bör alla former av kostnadsfaktorer tas i beaktelse vid beslut rörande offshore outsourcing.

Trots kostnadsfrågans stora betydelse i alla våra case påvisar dessa även betydelsen av andra betydande faktorer i enlighet med vårt teoretiska ramverk Indien har inte de lägsta kostnaderna bland offshoreländer på marknaden. I exempelvis Kina är kostnadsnivåerna lägre. Men i Indien erbjuds en hög kompetens i förhållande till låga kostnader. Just betydelsen av kompetensen i landet och landets fördelaktiga resurspool har i våra case visats vara en viktig faktor till att kunder väljer Indien som leverantörsland men vår empiriska studie visar även att tillgången på hög kompetens aldrig får tas för givet. Detta gör sig särskilt gällande i fallet med Cap Gemini där företaget hade svårt att rekrytera rätt indisk personal till sin kund här i Sverige på grund av den hårda tryck som råder på den indiska outsourcingmarknaden. En annan för oss intressant rekryteringsfråga som lyfts fram i detta case är hur ett företag på distans kan säkerställa rekrytering för outsourcingprojekt. Denna problematik blir särskilt gällande om företag jobbar på det sätt som Cap Gemini gör. Cap Gemini är i detta case en tredje part men denna problematik är lika aktuellt för en kund om de följer samma metod. Att kunden själv i stor utsträckning sköter rekrytering har sina fördelar i minimerade risker och en garanti på rätt kompetens. Men detta tillvägagångssätt är problematiskt. Vid rekrytering på distans reduceras möjligheter att närmare bedöma de personer som är avsedda för arbetet, bland annat minimeras möjligheterna till personlig kontakt. Vidare innebär rekrytering på distans ökade kostnader. Dessa kostnader ökar ytterligare om kunden måste omrekrytera på grund av felrekrytering som i sin tur är en konsekvens av svårigheter att rekrytera på distans. Problematiken kring rekrytering och säkerställande av kompetens är något som vi anser kunden bör beakta högt vid offshore outsourcing. Kunden måste vara medveten om olika tillvägagångssätt och fördelar respektive nackdelar med dessa.



I flera av våra case har kultur och kulturella skillnader gjort sig gällande. Främst caset med Proconsa lyfter fram betydelsen av kulturella faktorer i offshore outsourcing. Många problem i detta case var en direkt konsekvens av skillnader i språk och kultur. Kulturen i ett land sätter klara spår på arbetssätt, kommunikation och andra former av beteenden. För stora olikheter i beteenden och arbetsförfaranden kan alltid orsaka störningar i ett samarbete oavsett sammanhang. Detta tycker vi är en självklarhet. Alla organisationer som överväger offshore outsourcing bör vara medvetna om kulturens betydelse och dess påverkan på en offshorerelation. Detta dels för att kunna välja ett passande offshoreland och dels för att kunna harmonisera kulturellerade problem i en relation. Vi tror att oavsett offshoreland så kommer dessa problem att alltid uppstå. Samtidigt ska man ha klar för sig att kulturella gap och som dess konsekvens, skilda arbetsprocesser, inte bara skall betraktas som problem. I fallet med Cap Gemini exempelvis visade sig att Indiernas noggrannhet inte bara innebar längre tider utan även en ökad kvalitet. Detta lyfter fram betydelsen av medvetenhet kring kulturella gap snarare än betydelsen av kulturella likheter. Denna medvetenhet skapar möjligheter att harmonisera kulturella olikheter men samtidigt ta vara på och lära dig av fördelar med andra kulturer. Vi en närmare inblick i våra case är det bara i fallet Mölnlycke där kulturella aspekter har utvärderas mer noggrant. Det är även i detta case där kulturellerade problem har uppenbarats minst. Detta lyfter ytterligare fram vikten av kulturellt medvetenhet. Det bör sägas att i Mölnlycke fallet så utnyttja kunden en svensk tredje part vilket va en bidragande faktor till de få kulturellerade problemen. Men detta gjordes just för att minimera kulturella och språkrelaterade risker vilket påvisar kulturellt medvetenhet hos kunden.

Pris är enligt teorin ett av de absolut vanligast förekommande kriterier vi val av leverantör. Det är självklart då offshore outsourcing är en affärsuppställning och i affärer är priset alltid en viktig faktor. Sedan tror vi att detta även beror på att priser är synliga. En utvärdering av leverantör utifrån enbart pris är ett attraktiv alternativ för kunden då priset är bestämt och överskådligt. Det är mycket svårare att bedöma en leverantör utifrån exempelvis kompetens eller kultur. Dock i likhet med kostnadsnivåer i enskilda länder är priset för tjänster hos enskilda leverantörer en faktor som behöver omtanke utöver de siffror som syns på papper. Pris är en väldigt viktig faktor att beakta vid val av leverantör men har i sig ingen betydelse om det inte kan relateras till outsourcingens syfte. Detta har vi klart sätt i våra case. I TCS fallet exempelvis valde kunden denna leverantör för deras priser relaterad till deras kompetens och erfarenheter. I Mölnlycke fallet var pris som kriterium hela tiden relaterad till andra kriterier. Detta tycker vi tyder på en medvetenhet bland våra intervjuade företag om att det finns dolda kostnader associerade till pris och att priset måste beaktas i sammanhang med andra aspekter.

I de case vi har studerat har leverantörens rykte, erfarenhet av liknande projekt och kunskap om kundens bransch och verksamhet varit väldigt viktigt vid kundens val av leverantör. Att beakta leverantörens rykte är en väldigt effektivt utvärderingsmekanism. Dels ger leverantörens referenser en bred bild av leverantören och dels är kostnader relaterade till att utvärdera referenser väldigt låga. Vidare kan risker minska betydligt om leverantören har tidigare erfarenheter av offshore projekt. Denna erfarenhet tror vi är nödvändigt för att harmonisera kulturella gap och många av de kommunikationssvårigheter som kan associeras till offshore outsourcing. Detta leder i sin tur direkt till minskade kostnader för hela projektet. En aspekt som kunden dock bör ha i åtanke är att leverantörens erfarenhet även sätter sina spår på styrkebalansen i samarbetet. Leverantörer med en stor erfarenhet av offshoreprojekt



vet inte bara hur de bör gå tillväga utan även hur de kan få fördelar på sin sida. Detta måste kunden vara medveten om.

Vikten av leverantörens resurser och kompetens är en aspekt som gjort sig gällande i vår empiriska undersökning. Detta är inte så konstigt med tanke på att utgångspunkten för offshoringen i så gott som alla casen varit tillgång på en hög kompetens till reducerade kostnader. Att utvärdera leverantörens övergripliga kompetens tror vi kan vara svårt då detta ofta handlar om en kvalitativ och subjektiv utvärdering. Dessutom måste kunden ha klart för sig vilken kompetens som behövs. Samtidigt kan ett val av en leverantör som inte kan uppfylla kundens funktionella krav innebära stora kostnader för kunden och konflikter i samarbetet. Detta innebär att stora risker är associerade till denna utvärdering vilket kräver omsorg. I vår empiriska undersökning kan man se att kompetens kan utvärderas på många sätt. I case 5 exempelvis utvärderade leverantörens kompetens utifrån dess tidigare erfarenheter. I Mölnlycke fallet utgick kunden från en väldigt formell process där funktionalitet och risker var viktiga aspekter och slutligen i fallet med Proconsa användes en väldigt praktiskt utvärdering som involverade flera projekt. Gemensamt för dessa fall är att kunden i hög grad med omsorg beaktat leverantörens kompetens.

Utöver att leverantören måste ha de resurser och den kompetens som samarbetet kräver måste kunden även säkerställa tillgången på kompetens och resurser både i nutid och i framtid. Vår teoretiska och empiriska undersökning har visat att detta säkerställande framförallt är en kontraktuell fråga men även att andra strategier kan användas. En sån strategi är att välja en leverantör med rätt storlek. I Proconsa fallet kan man klart se hur denna strategi har används. Här har kunden använt storlek som ett viktigt kriterium vid leverantörsväl för att säkerställa tillgång till hög kompetens och behövande resurser. Intressant i detta case är även den innovativa roll leverantören har i samarbetet vilket i stor utsträckning beror på dess storlek vilket är i enlighet med vårt teoretiska ramverk. Vi tycker även att storlek skall relateras till den form av outsourcingsamarbete som kunden vill etablera. Det är lättare att integreras med en mindre leverantörer så om kunden söker en nära och tätt integrerad partnerskap som i Proconsa fallet så tror vi anser vi att mindre leverantörer är mer passande.

5.3 Kontrakt och förhandlingar

Enligt teorin är det klart fördelaktigt att specificera välformulerade kontrakt i outsourcingrelationer. Detta för att minimera de transaktionsrisker som är associerade till interorganisatoriska samarbeten. Den främsta risken i detta avseende är opportunistiskt beteende från en eller båda partners i samarbetet. Oavsett hur nära relation som råder mellan kund och leverantör så måste kunden vara medveten om att leverantören alltid kommer att ha egna intressen i samarbetet. I en affärstransaktion tror vi det alltid finns risk för opportunistiskt beteende vilket kunden måste vara medveten om. Detta lyfter fram vikten av genomtänkta kontrakt. Vid en närmare inblick i våra case ser vi en klar medvetenhet kring kontrakt och dess betydelse. Både Mölnlycke och Proconsa exempelvis har väldigt väl specificerade och innehållsrika kontrakt. Dessa detaljerade kontrakt har i vår empiriska undersökning visat sig vara de vanligast förekommande. Behovet av dessa kontrakt kan härledas främst till det transaktionsspecifika kapital som dessa organisationer har investerat i sin outsourcingrelation samt den osäkerhet som kretsar kring dessa relationer. I fallet Mölnlycke har deras offshoreinitiativ inkluderat många tjänster och en stor komplexitet vilket inneburit stora investeringar och stor osäkerhet. I fallet Proconsa tycker vi oss klart se att kontraktets



komplexitet ökat i takt med att relationens komplexitet ökat. Vår empiriska studie tycker vi lyfter fram behovet av välformulerade och genomtänkta kontrakt i komplexa outsourcingrelationer. Framförallt när det gäller offshore outsourcing tror vi på ett ökat kontraktuellt behov då vi betraktar dessa projekt som högriskprojekt. Offshore outsourcing är fortfarande en relativt ny företeelse med mycket kringrelaterad osäkerhet vilket ökar behovet av välformulerade kontrakt. Samtidigt medför osäkerheten kring Offshore outsourcing en ökad komplexitet vid förhandlingar och kontraktsskrivande vilket kan genomskådas i vår empiriska undersökning där stora resurser har lagt ner på att utforma så kompletta kontrakt som möjligt.

Att ha en klara förhandlingsstrategier och mål för förhandlingar och kontraktsskrivande har både i vår teoretiska och empiriska studie visat sig vara viktigt. Vår empiriska studie visar även att dessa strategier och mål kommer i bruk redan i fasen innan som är val av leverantör. Det är således viktigt att redan i denna fas vara i det klara med strategier och mål. Vi har i vår uppsats gjort en uppdelning av de ovannämnda faser för att göra vår slutliga modell mer överskådlig men dessa faser är väldigt tätt integrerade vilket inte minst vår empiriska undersökning visar. Val av leverantör inkluderar kommersiella och funktionella förhandlingar och det är i många fall i denna fas som grunden för det slutliga kontraktet läggs. Således är det viktigt att redan vid val av leverantör vara i det klara med vilka termer och villkor som är viktiga att inkludera i kontraktet och välja leverantör därefter. I detta avseende gällande förhandlingsstrategier är Mölnlycke fallet väldigt intressant. Mölnlycke hade ett flertal förhandlingsstrategier för att säkerställa ett för de tryggt kontrakt. Ett sådant har varit att förhandla med två leverantörer samtidigt för att sätta ett tryck på dessa leverantörer. Vi tycker att detta är ett väldigt effektivt sätt att arbeta på men samtidigt kräver detta mycket resurser. Vidare har Mölnlycke skapat egna kontraktsstrukturer och inte använts sig av några standardavtal, detta förfarande kännetecknar även våra andra case och är i enlighet med vad teorin förespråkar. Vi tycker dock att denna strategi och likväl andra förhandlingsstrategier och mål skall grundas i det övergripliga målet med outsourcingen och även relateras till risker associerade till enskilda projekt och de resurser som finns till förfogande. Att strukturera egna kontrakt är exempelvis ett resurskrävande arbete och måste vägas mot de risker som är associerade till projektet.

I både Mölnlycke fallet och fallet med Proconsa har kunden haft ett välkomponerat team som skött förhandlingarna. Att ha ett sådant team är enligt teorin en förutsättning för att arbeta fram ett så komplett kontrakt som möjligt och även våra case har kunden haft detta syfte i åtanke. Det är viktigt att i förhandlingar involvera expertis på många områden då det slutliga kontraktet i många fall inkluderar kommersiella, tekniska och juridiska villkor. Det är även viktigt att involvera extern expertis om det så anses nödvändigt. Detta har Mölnlycke gjort med lyckat resultat. Särskilt när det gäller Offshore outsourcing tror vi det finns ett stort behov av extern expertis då många organisationer saknar erfarenheter och kunskap inom detta område. Men även i detta avseende bör kostnader relateras till risker för extern expertis kan innebära stora kostnader. I fallet Mölnlycke lyfts även en annan betydande och intressant faktor fram till varför diverse aktörer bör involveras i kontrakt- och förhandlingsfasen. Här har denna involvering även haft i syfte att säkerställa ett ägandeskap till kontraktet. Detta tycker vi är väldigt viktig framförallt i komplexa och omfattande kontrakt som kan vara svåra att överblicka.

Ett kontrakt kan bedömas utifrån dess innehåll. Men detta innehåll anser vi bör relateras till de risker som omger projektet. Att utforma omfattande kontrakt är resurskrävande i tid och



pengar. Alla kunder bör dock sträva efter så kompletta kontrakt som möjligt relaterad till risker för projektet och kostnader associerade till att förhandla och underteckna ett kontrakt. Vidare bör kontraktets innehåll även vara en konsekvens av det specifika förhållande som samarbetet kretsar kring. Generellt går det dock att säga att ett kontrakt bör innehålla vissa givna punkter. Dessa punkter stöds av vår teoretiska likväl vår empiriska studie.

Väl specificerade servicenivåer brukar allmänt ses som en av de viktigaste punkterna i ett outsourcingkontrakt. Avtal om servicenivåer anger många av de villkor och termer som är en förutsättning för hela samarbetet. Som vi tidigare diskuterat så är kontraktet ett skydd mot opportunistiskt beteende från en motpart. För att kunna kontrollera och harmonisera opportunistiska beteenden krävs det att man kan mäta sin motparts prestation. I detta avseende är klart specificerade servicenivåer en förutsättning. Väl specificerade servicenivåer fungerar även som vägledning i samarbetet då leverantören har klara mål och mått att sträva efter. Vid en närmare inblick i våra case kan man klart se betydelsen av servicenivåer eller med ett annat ord mätbara mål. Det är bara i fallet Mölnlycke vi kan se att de har haft välstrukturerade SLA:er men även i alla de andra case har mätbara prestationsmått varit en viktig del av kontraktet. Ett problem enligt teorin gällande servicenivåer är att det kan vara svårt att specificera exakta och rätt servicenivåer för tjänster. Vi har inte märkt av dessa problem i våra case men tycker inte man ska dra någon slutsats av det. Vi tror att denna problematik är i högsta grad aktuellt och måste beaktas. Framförallt tror vi det är viktigt att beakta vilka servicenivåer som har relevans inom verksamheten så kunden inte ställer krav på servicenivåer som saknar behov.

Liksom alla andra former av relation kan en outsourcingrelation som en gång baserades på samarbete mynna ut i konflikter på grund av diverse orsaker. I detta avseende är det viktigt att både ha mekanismer för att förebygga konflikter och mekanismer för att harmonisera konflikter. Redan när kunden väljer sin leverantör tycker vi att de bör ha framtida konflikter i åtanke. Val av rätt leverantör minimerar riskerna för framtida konflikter betydligt. Vidare är klar definierade mål för samarbetet, väl specificerade servicenivåer samt av båda parter förstådda termer och begrepp viktiga faktorer för att förebygga konflikter. I fallet Proconsa exempelvis tillägnades mycket tid att definiera gemensamma begrepp och termer för att förebygga missförstånd och därigenom konflikter. Trots mekanismer för att förebygga konflikter kommer dessa alltid uppkomma i mindre eller större former i outsourcingrelationer. Ett effektivt sätt att hantera konflikter är att i kontraktet inkludera konflikthanteringsmekanismer. I våra case har vi sett en klar förekomst av dessa mekanismer. I fallet Mölnlycke, Proconsa och TCS finns det klara strukturer angivna i kontraktet för hur konflikter och problem skall hanteras. I dessa fall rör det sig om att eskalera problem och konflikter innan dessa konflikter mynnar ut i större konflikter som sätter hela samarbetet på spel. I de case vi studerat har vi inte sett tecken på några större konflikter i samarbetet mellan kund och leverantör. Detta kan bero på slumpen eller möjligtvis att vi inte fått en korrekt bild verkligheten. Vi tror dock att detta beror på de formella strukturer för konfliktlösning som kan genomskådas i dessa fall.

Trots mekanismer för konflikthantering kan stora konflikter alltid uppkomma. I vissa fall finns det inget annat alternativ än att avsluta samarbetet. Ett avslut kan även bero på att kontraktstiden löper ut. Det är enligt teorin väldigt viktigt att reglera uppsägningen av ett samarbete. Vikten av detta verifieras även i vår empiriska undersökning där klara terminationsvillkor är inkluderade i alla kontrakt och anses vara väldigt viktiga. Exakt vad som skall regleras visar våra case i stor grad beror på typ av projekt. I Proconsa fallet



exempelvis där det handlar om utveckling av moduler har de varit viktigt att reglera patent och intellektuella rättigheter för att ha kontroll över källkod och annat produktrelaterad dokumentation vid ett avslut. Oavsett projekttyp skall regleringar finnas som vid ett upphörande möjliggör insourcing eller outsourcing till en annan leverantör utan större störningar.

Att i ett offshore outsourcingkontrakt inkludera klara villkor för ansvar och skyldigheter har många funktioner i en relation. Klara ansvarsförhållande tror vi är en given förutsättning för att minimera risker för konflikter. Vidare kan kunden alltid luta sig tillbaka på dessa villkor vid konfliktsituationer. Enligt teorin är frågan om ansvar och skyldigheter mycket beroende av partners förhandlings styrka. Detta ser man även klart i fallet Mölnlycke där företaget lyckades genom att förhandla med två leverantörer samtidigt i kontraktet inkludera en klausul om ansvar för indirekta skador. För Mölnlycke har frågor kring ansvar och skyldigheter varit väldigt viktiga. Detta trots att företaget kan betraktas som en stor kund med en stor förhandlingsstyrka. Vi tror att dessa frågor blir ännu viktigare för små kunder som riskerar att komma skymundan när leverantörer koncentrerar sig på större kunder. I Proconsas fall har företaget valt en mindre leverantör och i kontraktet inkluderat klara villkor för ansvar och skyldigheter just i syfte att bli en viktig partner.

Ett förekommande företeelse i våra fall har varit att kunden via en tredje part outsourcat offshore. Detta tillvägagångssätt har som vi tidigare beskrivit många fördelar men tillför även vissa komplikationer som kunden måste vara medveten om. Detta lyfts fram i vår empiriska studie. I offshore outsourcing via en tredje part är de viktig för kunden att säkerställa bibehållen kvalitet. Detta kan göras genom att i kontraktet inkludera en klausul där det specificeras att leverantören ansvarar för dess underleverantörer som för egen räkning. Detta kan ses i Mölnlycke fallet och i case 5.

Som vi tidigare diskuterat i uppsatsen så är det näst in till omöjligt att förhandla fram kompletta kontrakt och även om detta skulle lyckas hade dessa blivit inaktuella med tiden. Detta på grund av interna förändringar i kundorganisationen och även externa förändringar som exempelvis teknologiska förändringar. Den förändringsbenägenhet som omger offshoreinitiativ skapar behovet av flexibla relationer och framtidsorienterade kontrakt. De kontrakt vi studerat i vår empiriska studie kan alla betraktas som framtidsorienterade. Våra intervjuade organisationer har lyft fram betydelsen av framtidsorienterade kontrakt. I Proconsas fall exempelvis finns en tillväxtklausul som försäkrar ökade tillgänglighet på resurser vid behov och i Mölnlyckes kontrakt har inkluderat klausuler om ständigt förändring. När det gäller offshore outsourcing tror vi det är särskilt viktigt att ha framtidsorienterade kontrakt då offshoreaktiviteter omgärdas av en stor osäkerhet. Denna osäkerhet ökar ytterligare då kunden i många fall saknar erfarenhet inom området. Detta lämnar luckor i kontraktet som i efterhand måste fyllas.

Offshore outsourcing är en affärsuppställning som i många fall involverar organisationer från olika länder. En given fråga blir således vilket lands lag som skall gälla. Att kunna luta sig mot det egna landets lagstiftning är fördelaktigt. I de case vi studerat har inte lagvalsfrågan vållat några större problem eller konflikter. I fallet med Mölnlycke och i case 5 var en svensk tredjepart involverad så valet av svenskt lag var givet och casen med Proconsa och TCS valdes även här svensk lag som utgångspunkt. I de två sistnämnda casen orsakade dock skillnader i svensk och indiskt lagstiftning en rad komplikationer. I båda dessa fall lades en del krafter ner på att rätta ut begreppskillnader och skapa gemensamma termer och synsätt.



Dessa två case belyser vikten av medvetenhet kring lagrelaterade skillnader. Dessa skillnader kan dels försvåra och fördröja kontraktsförhandlingar och dels kan de vara en stor källa till missförstånd under hela samarbetet.

5.4 Implementationsfasen

Den fas vilken vi namngivit som implementationsfasen är den mest diffusa. Detta är ett resultat av begreppets olika innebörd i olika processer. Gemensamt för alla är att försörjningen av resurser i någon form kommer att övertas av leverantören från kunden. Vad detta övertagande innebär och innehåller kan skilja sig mycket från fall till fall beroende på vilken typ av tjänst kunden outsourcar. Vid en migrering av ett operativsystem till en annan plattform vilket var fallet i Case 5 eller vid en överflyttning av ett helt system vilket var fallet i TCS case involveras en fysisk överflyttning av resurser från kunden till leverantören. I Proconsas fall var det mer en överföring av kravspecifikationer och dokumentation om vad de ville ha producerat. Mölnlycke förknippade fasen med det övertagandet av drift av tjänster vilka Cap Gemini skulle ta över.

Under implementationsfasen anser vi att kommunikation och dokumentation spelar en avgörande roll för projektets framgång, dessa aspekter framkommer även i teorin där det anges att en väl fungerande kommunikation, kommunikationsplan och kommunikationskanaler för alla nivåer möjliggör att överflyttning av resurser kan ske lättare. Även vår empiriska studie visar betydelsen av kommunikation och dokumentation i implementationsfasen. För att underlätta implementationen använde sig exempelvis Proconsa av de fasta kommunikationskanaler de definierat i kontraktet, likaså gjorde Mölnlycke. I dessa fall fanns även en klar kommunikationsplan där det fanns definierat hur ofta kommunikation och möten skulle ske, samt vilken typ av information och dokumentation som skulle delegeras och på vilka nivåer det skulle ske. Enligt dessa fall är valet av verktyg viktigt och förståelse för hur leverantören arbetar i sina processer vital. I Proconsas fall arbetade leverantören utifrån ett certifierat arbetssätt, CMM vilket innebär att dokumentation under processen ser ut på ett standardiserat sätt. I det här fallet var den här typen av kommunikation en svårighet eftersom Proconsa inte hade erfarenhet av att arbeta på detta sätt. Dokumentationen blev därför svårförståelig för de anställda inom Proconsa vilket skapade problem. I exempelvis Indien arbetar organisationer ofta efter kvalitetssäkrade processer, som exempelvis CMM på en hög nivå vilket många organisationer från väst inte gör, detta har i vissa av våra case beskrivits som ett problem. Men samtidigt är detta ett enkelt sätt för organisationer att utvärdera leverantörens seriositet och kompetens. Proconsa anser även att deras leverantörs sätt att arbeta har skärpt upp Proconsas interna processer och arbetssätt vilket resulterat i en ökad intern effektivitet. Kan kunden dra nytta av de effekter dessa arbetssätt medför är det en positiv faktor vilken enligt oss bör beaktas.

Under den här fasen blir de kulturella och språkliga skillnaderna först synliga för de som arbetar med processen hos kunden. Problematiken beskrivs i flera av våra case som ett övergående problem som i början kan skapa samarbetssvårigheter men vilken övervinns allt eftersom tiden går. Dessa skillnader är förknippade till det land som kunden outsourcar offshore till. Indien vilket är fallet i våra case har personal som talar utmärkt engelska med en dialekt som försvårar situationen. Vi anser att denna problematik är omöjlig att undkomma för organisationer från västvärlden som outsourcar offshore. Speciellt gäller detta i länder vilka inte har engelska som modersmål. Som organisation bör man därför redan i valet av



leverantörsland ta denna faktor i beaktande så att den inte kommer som en överraskning i denna fas. Likadant gäller det för kulturskillnaderna, kunden måste vara på det klara med ifrån vilka förutsättningar leverantören arbetar och huruvida detta är en eventuell problemkälla. Problematiken förknippad med kultur och språk anser vi i stor mån kunna motarbetas genom utbildning och information om problematiken och klargöring av vad den innebär på ett tidigt stadium av processen.

Vikten av att strukturera sig på ett sätt som underlättar samarbetet när det gäller kommunikation och informationsöverföring är stor för båda parter enligt teorin. Det ska finnas klara ansvarsområden och kommunikationskanaler för att styra relationen åt rätt håll. I fallet med TCS förklaras den här problematiken vara komplex, speciellt i fall där stora mängder information och kunskap ska föras över under kort tid. Liknande problematik beskrivs i fallet Mölnlycke från både mellanhanden och kundens sida. Cap Gemini nämner även att tidsåtgången för överföringen av information var alltför optimistiskt beräknad och att mer tid skulle ha lagts till för arbete. I de här fallen finns en klar governancestruktur definierad vilken fastställer dessa aspekter. För att implementationsfasen enligt oss ska gå så smärtfritt som möjligt får parterna inte underskatta vikten av att ge sig tillräckligt med tid för eftertanke och för att strukturera upp sig och sina kanaler på ett lämpligt sätt. Det gäller även att som TCS beskriver dela upp problemet i hanterbara delar vilka ska överföras enligt ett fastställt tillvägagångssätt. Detta är viktigt för att få en överblick samt kontroll över situationen och den komplexitet som råder. Samtidigt är det lättare att uppnå mätbarhet vid uppdelning av problemen.

Mätbarhet för hur implementationen fortlöper kan enligt oss av kunden användas som ett instrument för att styra relationen dit denna vill. Proconsa anger även att de genom noggranna mätningar under de första två projekten kunde utvärdera leverantören för vidare projekt. I TCS fall använde de sig av metoder för att mäta hur långt de kommit i samarbetet innan de gick vidare i processen. Teoretiskt anges att användandet av rätt mätinstrument är ett sätt upptäcka och åtgärda fel på ett tidigt stadium. Vidare kan organisationen även få svar på om den nya leverantören är mer effektiv än den föregående försörjaren och om denna uppfyller de åtaganden som gjorts. Sköter sig inte leverantören kan kunden gå tillbaka till de kontraktuella överenskommelserna och kräva ersättning i de fall där det är aktuellt. Det är även viktigt enligt oss att mätinstrumenten är tydliga, väl kommunicerade hos de inblandade parterna och att de kan framställa tydliga relevanta resultat för att användbarhet skall uppnås.

Kontinuerlig utbildning av personal ses både teoretiskt och empiriskt som en betydande faktor för en lyckad implementering och även i det fortsatta samarbetet. Proconsa exempelvis, utbildade sin personal kontinuerligt för att förbereda dem för den täta interaktion med leverantören. Detta ansågs vara nödvändig för den tilltänkta relationen. Vad vi även i våra case ser är viktigt är vikten av att leverantörens personal får en adekvat utbildning under implementationsfasen för att säkerställa den kompetens som krävs i denna fas och även i det fortsatta samarbetet. Detta var fallet hos Cap Gemini Indien där den för Mölnlycke dedikerade personalen under uppstartsperioden fick tid för att utbilda sig i de områden de ansåg viktiga för det deras samarbete med den svenska kunden. Vi anser att utbildning genom hela processen för båda parter i en relation av den här typen är viktig. Detta eftersom det är en komplex affär med många inblandade vilka måste verka mot samma mål för att ett lyckat resultat skall uppnås. Utbildningen bör enligt oss kopplas till den komplexiteten runt samarbetet mellan parterna och mot kompetenshöjning för att nå parternas förväntningar.



5.5 Relationsfasen

Offshore outsourcing är en aktivitet som i högsta grad kräver styrning och ledning för ett väl fungerande samarbete. Enligt teorin har styrning och ledning av en offshorerelation två sidor, en hård och en mjuk. Dessa två förhållningssätt bör kombineras i komplexa outsourcingrelationer. Oavsett vilket förhållningssätt som styr och leder en relation anser vi att det är just styrningen och ledningen i sig som är det allra viktigaste. När det gäller den hårda sidan är det dels viktigt att skapa kompletta, flexibla och vägledande kontrakt som kunden kan falla tillbaka på vid konflikter och dels att ständigt mäta upp relationens kvalitet i förhållande till faktiska överenskommelser. Styrning och ledning genom den mjuka sidan har till sitt främsta syfte att skapa starka förtroendebaserade band som harmoniserar de begränsningar som finns med kontrakt.

Vilket förhållningssätt som skall dominera styrning och ledning av en relation tycker vi bör baseras på outsourcingens syfte och mål, komplexitet samt den osäkerhet som kretsar kring relationen. Är målet exempelvis att etablera en närmare form av partnerskap med leverantören är det självklart att denna relation kräver mer än kontraktuella termer. I offshore sammanhang tror vi att en kombination av den hårda och mjuka sidan är föredömligt. I offshore relationer kan det vara svårt att etablera förtroendebaserade relationer på grund av den fysiska distansen samt även den kulturella och språkliga distansen. Vidare saknar kunden i många fall erfarenhet av offshoreprojekt vilket ytterligare ökar osäkerheten kring relationen. Denna osäkerhet motiverar behovet av kontrakt för vägledning och skydd. Samtidigt medför denna osäkerhet en del begränsningar med kontrakt vilket motiverar behovet av den mjuka förhållningssättet.

De fall vi studerat i vår empiriska studie kännetecknas av aktiv styrning och ledning av relationen. I dessa fall är den hårda sidan klart dominerande men samtidigt ser vi en medvetenhet om att en bra fungerande relation kräver mer än bara väl specificerade kontrakt. I fallet Mölnlycke exempelvis är kontraktet med Cap Gemini väldigt komplext och omfattande. I detta kontrakt inkluderas även en reglerad governancestruktur som styr hela samarbetet. Bland annat reglerar denna governancestruktur klara och formella kommunikationsstrukturer. Det är främst detta hårda förhållningssätt som styr samarbetet. Den väldigt formella kommunikationsstrukturen har till främsta syfte att kontrollera och mäta kontraktuella termer men samtidigt innebär denna struktur en väldigt nära och intensiv interaktion som vi tolkar även har i syfte att föra partner närmare och etablera ett förtroende. Detta då både Mölnlycke och Cap Gemini lyfter fram behovet av förtroende och en öppen dialog i deras relation. Även i fallet Proconsa är kontraktet väldigt omfattande och fungerar som en styrande mekanism. Men samtidigt strävar Proconsa efter att ge sin leverantör utrymme för flexibilitet utöver kontraktuella termer och även etablera kommunikationskanaler för att skapa en nära interaktion och förtroende i relationen.

Teorin lyfter fram en rad aspekter som karaktäriserar en bra outsourcingrelation. Styrning och ledning av relation har i syfte att möjliggöra och förverkliga dessa aspekter och därigenom migrera risker och harmonisera konflikter associerade till outsourcing. Intressant i detta avseende är att flertal av dessa aspekter går endast att skapa genom ett mjukt förhållningssätt vilket ytterligare lyfter fram betydelsen denna förfarande. Exempelvis förtroende är som vi tidigare nämnt en förutsättning för en bra outsourcingrelation. Detta gör sig gällande främst i komplexa relationer vilket offshore outsourcing ofta är. Förtroende är inget som kan uppnås genom endast kontraktuella termer och kontroll av dessa. En annan



viktig aspekt för framgångsrika outsourcingrelationer är åtagande. Leverantörens åtagande kan och bör nog specificeras i kontraktet. Detta för att ange och dokumentera förväntningar vilket vi tror är en förutsättning för att partner skall arbeta mot gemensamma mål. Men för att uppnå flexibilitet i relationen krävs ofta en större grad av åtagande än vad som kan specificeras i kontrakt. En förutsättning för att uppnå denna form av åtagande är att etablera en relation där leverantören känner större skyldigheter än det som har angivits i kontraktet. Proconsa bland annat har lyckats göra detta. I deras fall har leverantörens åtaganden ökat i takt med att relationen förstärkts och partners kommit närmare varandra. Det är även viktigt för relationen att det råder en vinna-vinna situation. En vinna-vinna situation minskar risken för opportunistiskt beteende och därigenom risker för konflikter i relationen. Outsourcing transaktioner är ofta rent kommersiella aktiviteter som förhandlas fram i hårda förhandlingar. I dessa förhandlingar är det självklart att kunden vill förhandla fram ett så bra villkor som möjligt. Dock bör kunden ha i åtanke att för orimliga krav och villkor som i förhand verkade fördelaktiga kan resultera konflikter som sätter hela relationen på spel.

De ovannämnda aspekter som avgör en outsourcingrelations välbefinnande påverkas av en rad andra faktorer. Vi tycker att det viktigt att kunden är medveten om dessa faktorer då de i hög grad kan påverka dessa. Styrning och ledning av en outsourcing relation blir således att styra dessa påverkansfaktorer i rätt riktning och därigenom skapa förutsättningar för en bra outsourcingrelation.

Det kanske absolut viktigaste påverkansfaktor på en outsourcingrelation i allmänhet och en offshorerelation i synnerhet är kommunikation och informationsutbyte. En effektiv kommunikation och informationsutbyte är en förutsättning för att en väl fungerande offshorerelation. Samtidigt är kommunikation och informationsutbyte i offshore relationer väldigt problematiska vilket lyfter betydelsen av medvetenhet kring och styrning av dessa. Denna problematik är främst en konsekvens av dels den fysiska distansen och dels den kulturella och språkliga distansen. Betydelsen och problematiken kring kommunikation och informationsutbyte kan klart ses i vår empiriska studie. Dessa faktorer ses som väldigt viktiga för att främst mäta hur relationen går och för att hantera problem i relationen. Samtidigt är de flesta problemen i våra fall relaterade till just kommunikation och informationsutbyte. Ett ständigt förekommande problem är vilken typ av information som skall kommuniceras mellan partner och i vilken mängd. Ett annat vanligt problem är svårigheter i kommunikation på grund av språkskillnader. Ett sätt att hantera problematiken kring kommunikation och informationsutbyte är att etablera formella och klara kommunikationsstrukturer vilket varit vanligt förekommande i våra fall. I dessa strukturer har det bland annat inkluderat ständiga distansbaserade möten, utbyte av rapporter, chat, muntlig konversation och även direkta möten. Att etablera formella kommunikationsstrukturer tror vi är ett bra sätt att harmonisera en del av de problem som kan relateras till kommunikation och informationsutbyte. Men samtidigt kan för formella strukturer va ett hinder för flexibilitet. I offshore sammanhang är dessutom de flesta problem i detta avseende relaterade till språkliga och kulturella skillnader vilket kan vara svårt att bemästra trots formella kommunikationsstrukturer. Viktigt tycker vi dock är att vara så tydligt som möjligt i sin kommunikation. Vi tror även att en del av problemen associerade till kommunikation och informationsutbyte försvinner i takt med att relationen utvecklats och parter får en större förståelse för varandra samtidigt som de tillsammans skapar gemensamma värderingar i samarbetet. I detta avseende är den mjuka styrning och ledning stilen viktigt för att föra kund och leverantör nära.



En förutsättning för att föra partners nära är ett aktivt deltagande från båda partners. Detta bör ske på alla nivåer. Partners aktiva deltagande bidrar till en större förståelse för motparten samtidigt som aktiv deltagande är en förutsättning för att få insikt om eventuella problem i relationen. Deltagande bidrar även till att knyta starka sociala band mellan individer i samarbetande organisationer vilket ökar förtroendet i relationen. Ett praktexempel på aktiv deltagande kan ses i Proconsa fallet där ständiga diskussioner förs mellan den operativa verksamheten hos kunden och leverantören för att öka förståelsen för motparten och förståelsen för relationen i helhet. Syftet är även att kund och leverantör tillsammans ska diskutera fram bättre arbets- och kommunikationsformer. Det aktiva deltagandet och täta interaktionen mellan kund och leverantör har inneburit en förbättrad kommunikation och ett ökat förtroende i relationen.

I likhet med aktiv deltagande kan gemensamt agerande vara ett effektivt sätt att stärka relationen mellan kund och leverantör och öka kvalitén på relationen i form av bättre förståelse och kommunikation. Gemensamt agerande är även i många fall ett måste i samarbetet. Så har fallet varit i TCS relation med deras kund. I detta fall har ett gemensamt agerande genomsyrat hela processen vilket uttryckt sig i form av bland annat gemensam planering, kravspecifisering och utbildning. Denna täta integration anses vara ett måste för att bland annat harmonisera eventuella kommunikationsproblem.

Aktiv deltagande och gemensam agerande kan som ovan påpekats ha en väldigt positiv påverkan på offshorerelationen. Dessa relationer inkluderar ofta partner med väldigt skilda kulturer och språk vilket kan ha en väldigt negativ påverkan på relationens kvalitet. I detta avseende är det viktigt med en tät integration för att skapa en gemensam förståelse för relationens alla aspekter och tillsammans skapa förutsättningar för en bra relation. Ett stort problem i detta avseende är att samtidigt som offshorerelationer kräver en tät integration för att förbättra kvalitén på relationen så försvåras detta betydligt på grund av den fysiska distansen. Den fysiska distansen är en stor utmaning i offshore outsourcingrelationer.

Att etablera starka och täta relationer baserad på förtroende kan som vi påpekat i denna uppsats migrera många risker associerade till offshore outsourcing och öka kvalitén på samarbetet mellan kund och leverantör. Vi tycker att en stark och förtroendebaserad relation är väldigt viktigt för att lämna utrymme för flexibilitet och harmonisera de begränsningar som finns med kontrakt. Men samtidigt måste kunden ha klart för sig att förtroende är något som växer med tiden och kräver tid och ansträngning. Därför bör utgångspunkten för varje offshore outsourcinginitiativ vara ett väl specificerat kontrakt som specificerar förväntningar och skyddar kunden mot de stora risker associerade till dessa projekt. Dessa kontrakt kan sedan inkludera governancestrukturer som möjliggör utveckling och etablering av en stark och förtroendebaserade relation.

5.6 Processmodell

Vi har utifrån vår teoretiska studie, empiriska studie och diskussionen kring dessa identifierat betydande faktorer i offshore outsourcing vilka vi valt att åskådliggöra genom en konceptuell modell. Denna modell belyser betydande faktorer i offshore outsourcing utifrån denna aktivitetens olika faser.



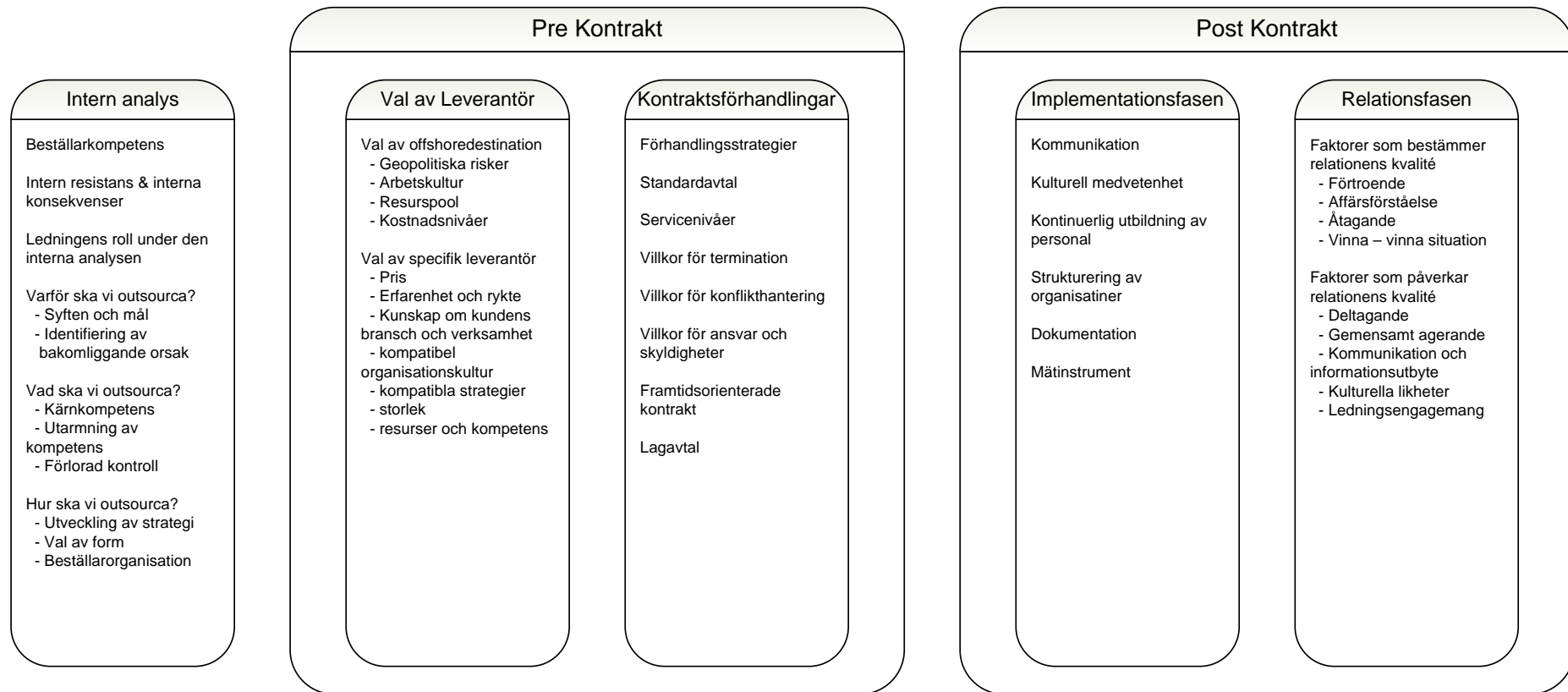
Vi har i vår empiriska studie kunnat identifiera några betydande faktorer som inte belysts i teorin. Dessa faktorer har lyfts fram och diskuterats då de empiriskt ansetts vara betydande men har inte varit på den abstraktionsnivån att de tillfört vår modell något. Faktorerna i fråga har varit rekryteringsproblematik, ägandeskap av kontrakt samt säkerhet och ansvar när en tredje part är involverad. Att dessa inte tillfört modellen något beror på att dessa faktorer är nya infallsvinklar kring faktorer som beskrivs i teorin.

Det främsta syftet med denna studie har varit att lyfta fram betydande faktorer både empiriskt och teoretiskt. Det faktum att vi inte identifierat några övergripande betydande faktorer empiriskt anser vi dock inte vara ett misslyckande utan en konsekvens av den verklighet vi studerat. Denna samstämmighet tror vi beror på den omfattande teori som finns om outsourcing vilket ligger till grund för offshore outsourcing. Även om komplexiteten kring betydande faktorer i offshore outsourcing är av en högre grad.

Vår konceptuella modell anser vi i högsta grad kunna stödja processen relaterad till offshore outsourcing betraktad ur en kunds sida. Denna modell kan då användas som ett vägledande instrument genom hela processen. Dock måste kunden vara medveten kring vissa aspekter gällande modellen. Vår modell är inte självförklarande. För att använda modellen i en vägledande syfte är det nödvändigt att ta del av hela studien. Vidare måste kunden vara medveten om att alla betydande faktorer inte är relevanta i alla fall. Dock är det viktigt att alltid beakta alla faktorer för att sedan avgöra vilka som aktivt bör behandlas i det specifika fallet. Exempelvis kan, som vi tidigare beskrivit i Proconsas fall en mindre kund med endast ett fåtal personer redan innan sourcingbeslutet ha en helhetsbild över organisationens behov och processer. De kan redan då vara på det klara med många av de faktorer som behöver beaktas i den interna analysen. Slutligen bör sägas att denna modell inte är någon vattenfallsmodell. I teorin beskrivs outsourcingprocessen ofta som en kronologisk process. Vi tror dock att detta mest beror på de svårigheter som finns med att beskriva och visualisera en komplex process. Även vi har valt att beskriva processen utifrån olika faser just i detta syfte. Men om vår modell skall användas i vägledande syfte måste medvetenhet finnas om den överlappning som finns mellan faser och därigenom faktorer relaterade till olika faser. Exempelvis kan inte en klar distinktion göras mellan implementationsfasen och relationsfasen då en tät relation i många fall inleds redan vid implementeringen.

Vår konceptuella modells värde ligger i den medvetenhet som den lyfter fram om olika faktorer som kan påverka en outsourcingrelation. Vi anser att denna medvetenhet är viktig för att kunna styra relationen och samarbetet i rätt riktning.

Processmodell



Processen relaterad till offshore outsourcing



5.7 Implikationer och framtida studier

Det har för oss varit svårt att finna lämpliga organisationer och intervjuobjekt. Detta beror på att offshore outsourcing i Sverige är ett relativt nytt och sällsynt fenomen. En studie baserad på avsevärt mer empiriskt material skulle möjligtvis kunna tillföra fler aspekter och problem relaterade till processens faser vilket kunde vara intressant för diskussion. Dock tror vi att vi på en högre abstraktionsnivå lyckat fånga essensen av de betydande faktorer som kan relateras till offshore outsourcing. Detta tror vi på grund av den stora samstämmighet som vi har funnit i vår empiriska studie i sig och mellan vår empiriska studie och vår teoretiska studie.

Vi har under våra studier av ämnet upptäckt att den komplexitet som råder kring offshore outsourcingprocessen är stor. Ämnet offshore outsourcing är mycket stort och berör många ämnesområden. Vår ansats till och vårt syfte med uppsatsen har resulterat i en relativt omfattande studie, detta eftersom vi ville ha en holistisk bild av verkligheten och skapa en konceptuell modell som eventuellt skulle kunna vägleda en kund genom offshore outsourcingprocessen. I efterhand skulle vi kanske ha avgränsat oss men skulle då inte kunnat få den helhetsbild vi eftersträvade. Vi anser därför att vårt förfarande har varit det bästa tillvägagångssättet för att uppnå vårt syfte och mål med uppsatsen.

Vad vi under arbetets gång har kommit fram till är att varje fas och vissa övergripande faktorer i sig skulle kunna utgöra grunden för en egen studie på den här nivån. Därför anser vi det vara intressant med en mer djupgående och specifik forskning kring processens faser och betydande faktorer relaterade till dessa. En annan intressant framtida studie är att validera vår modell och våra betydande faktorer empiriskt. Detta skulle kunna ske genom en kvantitativ studie där de betydande faktorernas betydelse betygsätts av en större mängd aktörer involverade i offshore outsourcing. Det skulle även kunna ske genom en kvalitativ studie där forskaren empiriskt och mer djupgående följer en organisation som ska outsourca offshore genom hela processen för att validera användbarheten med vår modell.



6 Slutsats

Behovet av nya sourcingstrategier för organisationers IT-behov har banat väg för offshore outsourcing som en alternativ strategi för effektivisering av organisationers IT-försörjning. Vi har i denna studie identifierat och beskrivit betydande faktorer relaterade till processen kring offshore outsourcing och dess olika faser. Vi har utfört detta utifrån, dels en empirisk studie och dels en teoretisk studie där dessa två studiers resultat har satts i perspektiv till varandra. Utifrån detta har en diskussion genomförts och betydande faktorer lyfts fram. Vår studie har resulterat i ett stort antal betydande faktorer, vilka måste tas i beaktande i processen relaterad till offshore outsourcing. De av oss identifierade faktorerna har visualiserats i en processmodell baserad på processens olika faser för att på bästa sätt åskådliggöra faktorerna i en relevant kontext. Denna modell kan fungera och användas som ett vägledande koncept för organisationer vilka ämnar outsourca sin IT-försörjning offshore. Vi anser att vår studie bidrar till att öka medvetenheten kring offshore outsourcing och komplexiteten relaterad till denna process. Denna medvetenhet kan bidra till ökade möjligheter att uppnå ett positivt resultat med processen relaterad till offshore outsourcing, sett ur kundens perspektiv.



7 Referenser

7.1 Vetenskapliga artiklar

Amberg, M., & Wiener, M. (2004). Lessons Learned in IT Offshoring: *Proceedings of the IS One World Conference 2005*.

Tillgänglig på: http://www.wi3.uni-erlangen.de/forschung/ITOffshoring/papers/2005/ISOneWorld_Paper_LessonsLearnedITOffshoring_WienerMartin.pdf

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2000). Reputation Effects and the Limits of Contracting: A Study of the Indian Software Industry: *The Quarterly Journal of Economics* 115 (3), 989-1017

Barthelemy, J. (2003). The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management: *European Management Journal* 21 (5), 539-548

Bendor-Samuel, P. (1997). Make Sure Your Outsourcer Delivers on Promises: *Business communication review* 27 (8), 35-38.

Bennett, C., & Timbrell, G. T. (2000). Application Service Providers: Will They Succeed?: *Information Systems Frontiers*, 2 (2), 195-211

Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter: *Harvard business Review* 81 (5), 41-50.

Clemons, E. K., & Row, M. (1992). Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership: *Journal of Management Information Systems* 9 (2), 9-28.

Crook, W. C., & Kumar, R. L. (1999). A Multi-Disciplinary Framework for the Management of Interorganizational Systems: *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 30 (1), 22-35.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature: *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 35 (4), 6-102.

Embleton, P. R., & Wright, P. C., (1998). A practical guide to successful outsourcing: *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94-106.

Ketler, K., & Willems, J. R. (1999). A Study of Outsourcing Decision: Preliminary Results: Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research.

Tillgänglig på:

<http://delivery.acm.org/10.1145/300000/299663/p182-ketler.pdf?key1=299663&key2=8309407111&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=45900972&CFTOKEN=43782983>



- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships: *Management Accounting Research* 14 (3), 281-307.
- Lee, M. K. O. (1996). IT Outsourcing Contracts: Practical Issues for Management: *Industrial Management & Data Systems* 96 (1), 15-20
- Lee, J-N., & Kim, Y-G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation: *Journal of Management Information systems* 15 (4), 29-61.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis: *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), 7-24
- Mac Vittie, D. (2005). NWC INC. Ventures Offshore: *Network Computing*, 16 (1), 38-43
- Nahar, N., Käkölä, T., & Huda, N. (2002). Software Production in Developing and Emerging Countries through International Outsourcing: *Proceedings of the Information and Communication Technologies and Development: New Opportunities, Perspectives & Challenges. 7th International Working Conference of IFIP, WG 9.4*
Tillgänglig på:
http://www.geocities.com/naz_mun2002/Outsourcing2.pdf
- Nicholson, B., & Sahay, S. (2004). Embedded knowledge and offshore software development: *Information and Organization* 14 (4), 329-365.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Funktion as Substitutes or Complements?: *Strategic Management journal* 23 (8), 707-725.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competences of the Corporation: *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91
- Preston, S., (2004). Lost in migration: offshore need not mean outsourced: *Strategy & Leadership* 32 (6), 32-36.
- Rottman, J. W., & Lacity, M. C. (2004). Proven Practices for IT Offshore Outsourcing: *Vendor Relationship Executive Report*, 5 (2), 1-21
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in Information Systems outsourcing: *California Management Review* 39 (2), 63-79.
- Smith, M. A., Mitra, S., & Narasimhan, S. (1996). Offshore outsourcing of software development and maintenance: A framework for issues: *Information & Management* 31(3), 165-175
- Soliman, K. S. (2003). A framework for global IS outsourcing by application service providers: *Business Process Management Journal*, 9 (6), 735-744
- Trampel, J. (2004). To Offshore or Nearshore IT services? – An investigation using transaction cost theory:



Tillgänglig på:

[Economics Working Paper Archive at WUSTL](#)

Vining, A., & Globerman, S. (1999). A Conceptuel Framework for Understanding the Outsourcing Decision: *European Management Journal* 17 (6), 645-654.

Willcocks, L. P., & Kern, T. (1998). IT Outsourcing as Strategic Partnering: The Case of UK inland Revenue: *European Journal of Information Systems*, 7 (1), 29-45

7.2 Böcker:

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

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*. (2nd. ed.). London: SAGE Publications Ltd

Karlander, L. (2001). *Därför blir IT-projekt så dyra eller Dödssyndernas paradiset*. Stockholm: Svenska förlag

Kern, T., & Willcocks, L. P. (2001). *The relationship advantage: Information technologies, sourcing and management*. Oxford: Oxford University press

Lacity, M. C. & Hirscheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing – Myths, Metaphores and Realities*. Chichester, WS: John Wiley & Sons Ltd

Minoli, D. (1995). *Analyzing Outsourcing*. New york, NY: Mc Graw Hill inc

Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (1998). *Strategic Sourcing of Information Systems, Perspectives and Practices*. Chichester, WS: John Wiley & Sons Ltd

Yakhlef, A. (1997). *Understanding IT Outsourcing*. Lund: Academia Adacta AB