



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunikationens betydelse för ett lyckat outsourcingprojekt

En kvalitativ studie på ett större konsultföretag i Sverige.

The importance of communication for managing a successfull outsourcing project.

Aqualitative study at a lagre consultancy company in Sweden.

DUAA AL-ABS

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr: 2013:072

ISSN:1651-4769

Sammanfattning

Idag är det främst små och medelstora företag som väljer att lägga ut delar av sin IT-avdelning för att kunna öka och bli bättre. Det börjar bli allt vanligare att företag tar hjälp av duktiga leverantörer för att kunna sedan fokusera sig på sin kärnverksamhet. Dessa företag drar nytta av moderna metoder som stöd för systemutvecklingen genom att outsourca till andra länder såsom Indien. Att välja outsourca till andra länder innebär nya utmaningar för företag då man båda möter kulturella och organisatoriska skillnader vad man är van vid. Det kräver mycket tid och planering samt tydlig kommunikation för att kunna utvecklas och nå målet. Ett vanligt problem som uppstår när man outsourcar till ett annat land är kommunikationsproblem. Här missförstår man varandra genom att leverantören inte gör som det är tänkt utan som det är specificerat. I min studie riktade jag mig åt kommunikationens betydelse och vilka utmaningar företag möter när de väljer att outsourca delar av sin verksamhet. Jag ville skapa större förståelse för kommunikation samt finna de problem som kan avhjälpas med kommunikation vid outsourcing, och vilken vägledning det finns för att driva ett lyckat outsourcingprojekt. Den teoretiska delen lyfte fram hur tidigare forskningen ser på outsourcing och vilka problem det finns. I min empiriska del tar jag upp hur konsultföretaget genomför, följer upp, mäter och utvärderar när de outsourcar, samt även hur de hanterat kommunikation och vilka problem som inträffar under outsourcingen. Den empiriska datainsamlingen av information valde jag att arbeta utifrån kvalitativa metoder då den typen av intervju ger den intervjuade möjligheter att få delge sina känslor och tolkningar om fenomenet. Förutom intervjun så genomfördes en litteraturstudie för att få en bred överblick och insikt i området. I min slutsats kom jag fram till att när ett företag väljer att outsourca så kräver det mycket förberedelse då företaget måste redan från början gå igenom processerna noggrant. För att undvika kommunikationsproblem skall det tas om hand av rätt personer som har rätt kompetens. Redan från början behöver kommunikationen vara tydlig och klar för att man inte ska missförstå varandra samtidigt som företaget genomföra kontinuerliga uppföljningar.

Nyckelord: Utkontraktering, outsourcing, outsourcingrelation, kommunikation, kommunikationsproblem, processer.

Abstract

Today it is mainly small and medium sized companies that choose to outsource parts of their IT department in order to increase and become great. It is becoming increasingly common for companies to take the help of competent suppliers so that they then can focus on their own core business. These companies are taking advantage of modern methods to support system development by outsourcing to other countries such as India. Choosing to outsource to other countries poses new challenges for companies when they meet both cultural and organizational differences. It requires a lot of time and planning and clear communication in order to develop and reach the goal. A common problem that occurs when you outsource to another country is communication problems. Here you can misunderstand one another which means that the supplier do not deliver what was thought with the specification. In my study, I addressed myself to the importance of communication and the challenges companies face when they decide to outsource parts of their business. I wanted to create a greater understanding of communication and identifying the problems that can be resolved with communication in outsourcing contexts, and what guidance there is to running a successful outsourcing project. The theoretical part highlighted how previous research looking at outsourcing and what problems there are. In my empirical section I discuss how the consulting company implements, monitors, measures and evaluates when they outsource, and even how they handled the communication and the problems that occur during outsourcing. In the phase of empirical data collection, I chose to work based on qualitative methods, as this type of interview gives the interviewee opportunities to share their feelings and interpretations of the phenomenon. In addition to the interview was a literature study conducted to gain a broad overview and insight into the area. In my conclusion I came to the conclusion that when a company chooses to outsource, it requires much preparation where the company, from the beginning, needs to go through the process carefully. A project should be managed by the right people with the right competence in order to avoid problems with the communication. Right from the start the communication needs to be carefully composed for the recipient to prevent that you misunderstand each other. While the company continuously monitors what has been delivered.

Keywords: Outsourcing, Outsourcing relationship, Communication, Communication problems, Processes.

FÖRORD

Jag vill tacka alla som på något sätt bidragit till att den här uppsatsen kunnat genomföras. Ett stort tack vill jag främst rikta till min respondent för den tid hon tog för att besvara mina frågor men även till Teito för hjälp av uppsatsämne.

Framförallt vill jag tacka min handledare Maria Bergenstjerna för all hjälp och de värdefulla synpunkter jag fått under uppsatsens gång.

Tack!

Duaa Al-Abs
Göteborg, juni 2013

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	5
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	6
1.4 AVGRÄNSNING.....	6
1.5 DISPOSITION	6
2. METOD	7
2.1 VAL AV VETENSKAPLIG ANGREPPSSÄTT OCH DATAINSAMLING	7
2.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSÄTT	7
2.3 METODKRITIK.....	9
3. TEORI	10
3.1 Vad innebär outsourcing?	10
3.2 Vilka motiv finns för att skapa outsourcingprojekt?	11
3.3 Fördelar och nackdelar	13
3.4 Genomförandet	14
3.5 Uppföljning och utvärdering	16
3.6 Förbättringsmodell	17
3.7 Sammanfattning av teori	19
4. EMPIRI	21
4.1 Empiriobjekt	21
4.2 Outsourcing	21
4.3 Fördelar och nackdelar	23
4.4 Genomförandet	23
4.5 Följa upp, mäta och utvärdera.....	25
5. ANALYS OCH DISKUSSION	26
5.1 Vad innebär outsourcing?	26
5.2 Nyttan med outsourcing.....	27
5.3 Genomförandet.....	28
5.4 Följa upp, mäta och utvärdera.....	28
6. SLUTSATS	30
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	32
8. REFERENSER	33
Bilaga: Intervjufrågor	34

1. INTRODUKTION

I detta inledande kapitel behandlas bakgrund till valt problemområde och fortsättningsvis följer en problemdiskussion kring ämnesområdet som leder fram till de frågeställningar som ligger till grund för det syfte uppsatsen kommer besvara. Därefter presenteras valda avgränsningar och uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

Allt fler företag väljer att lägga ut delar av sin IT-avdelning för att kunna öka och bli bättre. Det börjar bli allt vanligare att företag tar hjälp av duktiga leverantörer för att kunna sedan fokusera sig på sin kärnverksamhet (Westerlind & Wigström, C. 2004). Företag som outsourcar utvecklingsprojekt till en annan geografisk plats, med andra kulturella och språkliga förutsättningar kan tänkas dra nytta av moderna metoder som stöd för systemutveckling. Enligt en erfaren konsult från Tieto¹ så finns det problem i alla sorters projekt och ett vanligt problem som kan uppstå är att man inte gör som det är tänkt utan som det är specificerat. I dessa lägen kan problem uppstå. Då detta kan ta tid att upptäcka kan det medföra följd fel vilket även riskerar att orsaka allt fler problem. Ju senare fel upptäcks desto dyrare blir det att rätta. Problem kan även tänkas uppstå som en följd av skillnader i management stilar. Detta då i vissa företagskulturer kan premieras att ta egna initiativ medan i andra snarare handlar om att bestraffa anställda som gör fel och inte ge dem något.

Wallström, M. 2006) menar att ett skäl till att organisationer ligger lågt till beror på språk och kulturskillnader där kommunikationen sker på engelska men det sätt som indier pratar på skiljer sig kraftigt från hur en svensk talar engelska. Trots att indier är bra på engelska så skapar det väldigt stora problem i kommunikationen där man missförstår varandra.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

En svensk studie som är skriven av studenter (Freme, J. & Enell, M. 2002) lyfter fram hur organisationer strävar efter att finna nya sätt och metoder för att ordna sina verksamheter men även de interna processerna. Många artiklar som finns på webben handlar om i stort sätt outsourcing av affärssystem till hur process hantering går till och även hur företag går tillvägar under projektets gång. Det är inte många som enbart diskuterar kommunikation som ett problem utan väljer att diskutera outsourcingprocessens fyra faser eller andra delar inom outsourcing. Kommunikationen är ett problem inom outsourcingpartner där relationen riskerar att misslyckas på grund av att de inte förstår varandra. Det vanligaste kommunikationsproblem är missförstånd mellan partner, därför är det viktigt att ha kunskap i engelska som kan underlätta kommunikationen mellan svenska företag/leverantör och indiska leverantörer (Friedman, T. 2005).

Det som står i vägen och inför en god relation mellan partner är de kulturella skillnaderna. Det förekommer mycket mellan olika organisationer i skilda länder. Den här typen av problem berör relationen från början till slut. Det kan påverka individer i deras arbete då varje människa har sin egen värdering. Många företag strävar efter att skapa ett gott samarbete där de försöker undvika risker som kan leda till konflikt mellan partner (Lee & Kim, et al. 1993).

Jag vill studera vilka problem som finns inom olika organisationer när de outsourcar sina projekt

¹ Informant 1: Tieto, Göteborg, intervju, 2011-04-20.

till Indien eller till ett annat land. Det är kommunikationen som är speciellt viktig för mig eftersom många organisationer drabbas av just den typen av problem och behöver hjälp med att förstå hur de kan komma till rätta med det. Syftet med uppsatsen är att studera outsourcing med fokus på kommunikationens betydelse för framgångsrik outsourcing.

1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING

För att uppnå mitt syfte att skapa större förståelse för kommunikation i en outsourcingrelation har jag valt att arbeta utifrån följande frågeställningar:

1. Vilken roll har kommunikationen i outsourcingprojekt?
2. Vilken vägledning finns för att driva ett lyckat outsourcingprojekt?

1.4 AVGRÄNSNING

Uppsatsens fokus kommer ligga på kommunikationen som sker mellan länderna som Sverige och Indien med mer fokus ur en IT- konsult perspektiv. Jag kommer inte göra en fullständig kartläggning utan endas lyfta fram några av de vanligaste förekommande problem som företaget upplever. Jag kommer därför titta på ett fåtal teknikers påverkan på de problem företaget upplever med hänsyn båda vad gäller tid och utrymme.

1.5 DISPOSITION

I kapitel 2 presenteras den ansats jag baserat min uppsats kring och vidare förklaras valet av mitt tillvägagångssätt. I kapitel 3 redovisas de teorier som relateras till begreppet outsourcing vilket kommer bli underlag för kommande resultatredovisning, analys, diskussion och slutsats. I kapitel 4 som är empiri presenteras studiens informant och den information som lämnats av henne i samband med min intervju. I kapitel 5 analyseras och diskuteras det empiriska materialet till vald referensram och i det avslutande kapitlet redogörs de slutsatser som jag kommit fram till i min genomförda studie där uppsatsens forskningsfrågor diskuteras och ger förslag på vidare forskning.

2. METOD

I det här kapitlet beskrivs valet av studiens metodiska angreppssätt och datainsamling. Det beskriver också den praktiskt tillvägagångssätt av studien.

2.1 VAL AV VETENSKAPLIG ANGREPPSSÄTT OCH DATAINSAMLING

För att kunna på bästa sätt uppnå mitt syfte när det gäller den empiriska datainsamlingen av information har jag valt att arbeta utifrån kvalitativa metoder. Den här typen av intervju ger den intervjuade möjligheter att få delge sina känslor och tolkningar om fenomenet. Hade jag istället valt den kvantitativa metoden så skulle det inte på samma sätt låtit mig finna nya aspekter på problemområden.

Jag valde att använda mig av öppna intervjuer och intervjuguide (se bilaga) få att kunna få en djupgående förståelse. Jag lät den intervjuade berätta öppet om det tillvägagångssätt de haft genom processen. Att göra på så sätt få den intervjuade att prata öppet och inte behöver tänka efter över det han/hon säger. Det begränsade inte svaret och ledde till att resultatet sammanställdes i form av en specifik case som användes i min uppsats. Förutom intervjun så genomfördes en litteraturstudie för att få en bred överblick och insikt i det här området. Jag har i min forskningsprocess använt mig av en så kallad deduktiv strategi då jag började med att studera teorier och utifrån dessa göra förutsägelser om empirin som sedan blev verifierade av den insamlade fakta.

2.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSÄTT

I det här kapitlet beskriver jag mer ingående min praktiska tillvägagångssätt.

2.2.1 Förstudie

I början av min diskussion kring mitt valda ämne och upplägg kring kandidatuppsatsen kom jag fram till att kunna arbeta utifrån ett väl strukturerat sätt genom uppsatsens alla faser skulle underlätta uppsatsskrivande. Därför lade jag ner tid på att hitta bra sätt att arbeta utifrån i de olika faserna redan från början. Under förarbetet utformade jag en omfattande tidsplan där jag utifrån de faser jag identifierat för studien, strukturerade upp dessa och planerade in dem i ett schema. Jag försökte sedan göra allt för att följa den planering jag skapat.

2.2.2 Litteratursökning

I och med att jag i min föregående kurs Informatik som vetenskap fick i uppgift att göra en introduktion till mitt tänkta kandidatuppsatsämne i form av en uppsats lade jag redan där ner tid på att söka i litteratur och fundera över tänkbara teoretiska strukturer för uppsatsen. Litteratursökningen pågick under en stor del av uppsatsskrivandet och utökades när jag ville undersöka vissa aspekter av ämnet djupare. Efter att sedan konsulterat med min handledare fann jag ett spår att jobba efter. Min strategi var att genom en grundläggande och omfattande litteraturstudie skaffa mig 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 jag mig av artikelsökning via universitets artikeldatabas. Jag använde mig även av Google Scholar och genom dessa kanaler fick jag tillgång till akademiskt relevant material. Vidare undersökte jag även Ekonomiska bibliotekets tillgång på litteratur kring ämnet där jag fick fram ett antal för mitt fall relevanta böcker och uppsatser. När det gäller litteraturens validitet har jag försökt använda mig av aktuell litteratur av

erkänd teoretisk relevans. Jag har sett kritiskt på dessa källor och är medvetna om att all teoretisk litteratur inte har stark verklighetskoppling.

2.2.3 Litteraturstudien

Efter att ha funnit en hel del litteratur påbörjade jag min ingående litteraturstudie. Denna studie resulterade i att en stor mängd teoretiskt material undersöktes, därför lade jag redan på ett tidigt stadium ned tid på att finna en struktur som skulle vara lämplig för mitt sätt att arbeta. Mitt mål med litteraturstudien var att identifiera betydande faktorer och relevant fakta i tidigare skriven litteratur. Därför behövde jag kunna analysera texterna och utforma en indexering så att jag lätt skulle kunna gå tillbaka och hitta information om dessa faktorer i det data jag analyserat. Detta gjorde jag 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 jag avslutade efter det första stadiet i mitt uppsatsskrivande utan det pågick successivt under stora delar av tiden. Hur jag 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 outsourcing i teorierna blev nästa fas i arbetet att finna en lämplig struktur som tillät mig att få en överblick över den information jag samlat in och sammanställt. Efter reflektion över min ansats och mitt syfte valde jag att strukturera upp den information jag hittat utifrån processens olika faser. Denna fas indelning har legat till grund för strukturen genom hela studien.

2.2.4 Kontakt med organisationer

Efter att jag har valde att avgränsa mitt arbete till att undersöka och analysera ämnet utifrån kundens perspektiv ville jag utföra intervjun med en organisation som valt att outsourca projekt offshore, den tredje parten, ofta i form av managementkonsultbolag. För att få fram en lämplig organisation fick jag hjälp av min handledare och kontakter och därefter mailade jag till företaget. Detta utfördes under ett tidigt stadium i arbetet då jag visste att det var en fas som kunde ta mycket tid. Efter att ha mailat några antal kunder och leverantörer fick jag omgående kontakt med en leverantör som ställde upp på en intervju. Leverantören blev mycket viktig för min empiriska undersökning och hjälpte mig att finna fler lämpliga personer att intervjua men de hade tyvärr inte tid just då.

Jag intervjuade en person inom ett konsultföretag som är ledande internationellt IT-tjänsteföretag. Min respondent har två roller inom företaget. Det ena är lösningsarkitekt, designa upp processer och organisation och struktur för outsourcing affärerna. Den andra rollen är att hon är ansvarig i Sverige i hela systemförvaltningsområdet som kompetensområdet. Hur de ska jobba med deras processer och modeller.

2.2.5 Genomförande av intervjuer

Innan jag genomförde intervjun omfattande en stor del av litteraturstudie då jag ville vara insatta i ämnet för att kunna förstå innebörden av intervjun. Jag försökte under intervjun ställa följdfrågor. Intervjun spelades in för att senare transkriberas och sammanställas till case. Kvaliteten av den intervjun jag gjorde anses av mig vara hög, där den varade två timmer och gav mig tillfälle att få hela eller delar av processen beskriven för mig samt andra vinklingar och annan insyn kring problematiken. Jag fick en klar bild över deras situation när de outsourcar.

Det var en tidskrävande uppgift att utföra öppen intervju för att efteråt transkribera vilket kräver

mycket förarbete, efterarbete och reflektion.

2.2.6 Sammanställning av case

Efter att min teori sammanställdes enligt min definierade struktur var nästa steg i studien av ämnet att sammanställa caset. Mitt case är en beskrivning av hur de intervjuades organisation kommunicerar samt de problem de möter under deras offshore outsourcing initiativ. Caset framställdes först efter att transkribering av intervjun skett. Efter det kunde den tagna informationen analyseras. Jag försökte följa de faser jag strukturerat in mitt teoriavsnitt för att även här få en ”röd tråd” genom hela caset.

2.2.7 Analys och diskussion

Efter att jag sammanställde det empiriska materialet var nästa steg att analysera det insamlade material för att lyfta fram betydande faktorer baserad på empirin. Efter resultatet av min empiriska studie analyserades och diskuterades den med stöd av mitt teoretiska material för att lyfta fram betydande faktorer för kommunikation i outsourcingrelation.

2.3 METODKRITIK

Jag har gjort en kvalitativ studie och kommit till ett resultat som jag har analyserat och diskuterat samt dragit slutsats från. Man ska vara försiktigt med att lägga stor vikt vid resultatets betydelse eftersom jag inte fick möjlighet att intervjua flera företag. Jag insåg tidigt av min studie att det var svårt att få tag i företag som kunde ställa upp på intervjuer. Jag valde att maila till några företag men svarsfrekvensen var låg men lyckades till slut boka en tid med ett konsultföretag i Göteborg. Det fanns inte möjlighet att ha telefonintervju då ingen hade tid att ställa upp. Jag valde att arbeta utifrån kvalitativa metoder vilket innebär öppna intervjuer som skulle ge mig en djup förståelse genom att låta den intervjuade berätta öppet om det tillvägagångssätt de haft genom processen.

Jag har arbetat på ett metodiskt och öppet sätt och jag är fullt förstådd med att trovärdigheten i en öppen intervju är stark eftersom det var en personlig kontakt och jag kunde se vem personen var jag intervjuade. Trots att jag inte fick möjlighet att intervjua fler företag så är jag nöjd med resultatet även att jag vet att fåtal intervjuer försvårar möjligheten att generalisera resultatet så fick jag chansen att intervjua ett konsultföretaget som är ett ledande internationellt IT-tjänsteföretag och som har 39 000 medarbetare.

3. TEORI

Detta teoriavsnitt beskriver betydande faktorer relaterade till outsourcing. Jag kommer att börja avsnittet med att beskriva outsourcing i sig för att sedan gå vidare och förklara vad outsourcing innebär och vilka risker den medför. Vidare diskuteras även de former i vilka outsourcing kan uppkomma, samt kortfattat kring en förbättringsmodell som organisationer kan använda för att lyckas i projekt. Dessa stycken tillsammans ger en överblick av vad ämnet outsourcing innebär. Denna överblick är viktig för att uppnå en medvetenhet kring ämnet vilket behövs eftersom jag i de efterföljande styckena i teorin, mer på djupet beskriver de betydande faktorer jag identifierat teoretiskt i dess sammanhang.

3.1 Vad innebär outsourcing?

Outsourcing kan beskrivas som ett modeord av vissa, medan andra tycker att det är ett nytt låneord på en gammal företeelse. Det vill säga ett nytt ord som betecknar ett nytt sätt att tänka kring företags sätt att organisera sin verksamhet. Det finns två olika begrepp som har samma betydelse och det är outsourcing och utkontraktering och båda dessa ord har blivit allt vanligare. Förr så användes begreppet utkontraktering av ett företags IT-verksamhet men på senare tid har det börjat användas för att kunna förklara andra former av utkontraktering (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Flera olika definitioner av begreppet outsourcing som många författare har diskuterat kan utskiljas på tre olika huvudtolkningar av vad outsourcing är:

1. Outsourcing som externalisering av befintliga aktiviteter:

Här innebär det att kunna överlåta en av företags aktiviteter på en extern leverantör och med det menas att företagets verksamhet krymper då aktivisterna övergår till andra, som exempelvis att förflytta försäljningen av verksamhet till ett annat företag.

2. Outsourcing som inköp

Tolkningen av den här punkten berör outsourcing som inköp att alla varor och tjänster som inte produceras internt måste köpas in. Med andra ord betyder det att organisationen på så vis mer eller mindre försörjas av varor och tjänster externt.

3. Outsourcing som relation

Den här kan se outsourcing som en kombination av de båda tolkningarna som beskrivs ovan. Det betyder en utkontraktering av en befintlig aktivitet till en extern leverantör och att leverantören utför aktiviteten mot betalning för kundens räkning (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.1.1 Vem är kunden?

I en outsourcingrelation kan kunden vara ett företag, en del av ett företag såsom en division eller ett internt bolag, en kommun, ett landsting eller någon annan organisation. Idag tillämpar de amerikanska företagen ca 80 procent outsourcing inom ett eller flera områden av sin verksamhet, jämfört med 1990-talet då siffran låg på 50 procent. Under senare tid har outsourcing blivit allt vanligare och det visade sig vara vanligt i verkstadsindustrin medan det är tvärtom i basindustrierna. Den har även blivit vanligare i kommuner och landsting. Kommuner köper tjänster som motsvarar strax under 10 procent av den kommunala driftbudgeten. Exempel på kommunala verksamheter är äldreomsorg, barnomsorg och friskolor (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.1.2 Vem är leverantören?

Leverantören i en outsourcingförhållande kan vara ett företag som är specialiserat på att leverera de produkter eller tjänster som kunden efterfrågar och det kan t.ex. vara IT eller logistik (Wallström, M. 2006). Leverantören är oftast ett stort företag med många kunder, men det kan också förekomma att leverantören är ett bolag eller en produktionsenhet med eget ansvar inom den egna koncernen. Leverantören anses vara ett företag som är externt i förhållande till kunden, det vill säga inte ägs av kunden (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.2 Vilka motiv finns för att skapa outsourcingprojekt?

Outsourcingmarknaden var under 1996 värd ca tre miljarder kronor och efter ca ett år höjdes siffran till 4,5 miljarder kronor. Under 1998 beräknades marknaden för outsourcingen vara värd sex miljarder kronor. Årligen ökade marknaden med ca 10-15 procent fram till år 2001 (Wallström, M. 2006). Vad är det som gör att siffrorna ökas och vad är det man outsourcar?

IT-outsourcing kan kortfattat handla om alltifrån en total outsourcing av hela dataavdelningen till outsourcing av ett visst system eller till exempel en helpdesk. Det är vanligt att en organisation väljer att lägga ut e-posttjänster och löner till en annan organisation. Här kan även leverantörens engagemang se olika ut, alltifrån "black box" leveranser utan kundens inblandning till att leverantören och kunden arbetar sida vid sida i kundens lokaler. Litteraturen beskriver outsourcing av IT i termer av olika stadier och grader. Med stadier menas avståndet mellan kunden och leverantören i termer av aktiviteternas utförande, management och ägande (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Leverantören fungerar som en svart låda för kunden där kunden ger leverantören data och leverantören levererar resultat utan att kunden har någon insyn i processen som förvandlar input till output. Medan en grad innebär hur lång tid ifrån en intern lösning eller hur nära en total outsourcing man befinner sig. Med en total outsourcing innebär att minst 80 procent av den totala IT-budgeten flyttas till leverantören och det kan vara alltifrån IT- utrustning, personal, management och ansvar för att tjänsterna levereras. Däremot är förhållandet omvänt vid selektiv outsourcing. Här ligger mellan 20 och 80 procent av IT- budgeten internt och resten på en extern leverantör (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.2.1 Varför väljer organisationer att outsourca?

Ett av vår tids viktigaste och mest diskuterade organisationsfenomen har outsourcing alltid varit och många kallar det en trend eller ett mode och ser den omfattande tillämpningen av outsourcing som ett uttryck för det som kallas "isomorfism" det vill säga att företag imiterar och kopierar varandras handlingar (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999). De vanligaste skälen till att organisationer väljer att outsourca beror på att de sparar på det. Det blir helt enkelt billigare för organisationen samt att de får möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet istället för att tänka på något annat (Visma, 2013). Det blir även så att det blir lättare att genomföra nödvändiga förändringar om så önskas samtidigt som möjligheten ökas för de anställda inom området att utvecklas och bli bättre. Men oftast beror det på kostnadsbesparing och att de får tillgång till kompetenta leverantörers resurser. Därför är det viktigt att ett företag gör en besparing på 30-40 procent under outsourcingen i utlandet så det lönar sig, medan här i Sverige så räcker det med minst 10 procent (Wallström, M. 2006).

Enligt (Andersson, J. 2006) finns det fem fördelar med att outsourca:

1. Först och främst så är det lägra kostnader på produktion.
2. Det är lättare att hantera upp- och nedgångar.
3. Det blir effektivare i resten av produktionen.
4. Man får även lägre indirekta kostnader.
5. Företaget får minskad kapitalbindning.

(Jacobsen, D. & Thorsvik, J. 2006) menar att när företag samlar produktionen inom organisatoriska gränser får de större kontroll och mindre osäkerhet. Båda forskarna är eniga om att kärnorganisationen beställer varor och tjänster av andra för att sedan koncentrera sig på företagets ”strategiska kärna”.

3.2.2 Kundens motiv idag

Bakom alla outsourcingbeslut är ekonomi en drivkraft på ett eller annat sätt. Trots det så går det inte att säga att jakten på kostnadsbesparingar är ett enda skäl till varför företag väljer att outsourca men varje fall av outsourcing är unikt. Med unikt menas att varje fall har sin historia, sitt motiv och sin egen logik (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Förutom att företag sparar på att outsourca sin IT-verksamhet så erbjuder leverantörerna att utföra kundens IT-aktiviteter till en lägre kostnad med hjälp av stordriftsfördelar som leverantörerna kan uppnå. De kostnadsbesparingar ligger mellan 20-50 procent vilket är mycket pengar allteftersom IT-kostnaderna för många företag kommer att bli den enskilt största kostnadsposten (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.2.3 Leverantörens motiv idag

En fråga som är viktigt och som många ställer idag är:

“ vad har en IT-leverantör att vinna på outsourcing? ”

Idag kan IT-leverantörer nå stordriftsfördelar och tillhandahålla specialistkompetens inom områden där kunden själv inte kan skapa en kritisk massa för att själv producera tjänsterna lika bra och effektivt. Ett motiv är att kunna vara med och dela den kostnadsbesparing som outsourcingen innebär för själva kunden. Som vi vet så är IT-outsourcingen en expansiv verksamhet som står för en stor del av omsättningen i It-bolaget. Detta leder till att det ger ett säkert inkomstflöde under en lång tid som sträcker sig mellan tre till fem år. För en leverantör så betyder outsourcingåtaganden långsiktiga relationer till kunderna och under den tiden den varar så lär sig leverantören mycket om kundens verksamhet. Vissa delar av kunskap lär de sig från tidigare kundrelationer. Det handlar inte bara om långvariga kundrelationer utan att medarbetet från kundens organisation flyttas till leverantören. Detta leder till att leverantören får tillgång till kompetent IT-personal som dessutom besätter verksamhetskunskap från kundens organisation (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.3 Fördelar och nackdelar

Som det nämndes ovan så omfattar inte outsourcing bara stödfunktioner som städning eller produktion av standardiserade komponenter utan även affärskritiska och även strategiskt viktigt aktiviteterna läggs i leverantörernas händer. Outsourcing kryper närmare företagets kärna och det syns inom outsourcing av IT. Idag har IT-outsourcing förändrat från kortsiktigt kostnadsbesparingar mot mer långsiktigt mål som att säkra tillgången på kompetens inom IT-området (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999). Enligt (SIA. 2013) så finns det många fördelar med outsourcing och som det nämndes ovan så minskar företag kostnaderna men framför allt så hjälper det verksamheten med att undvika tekniska kostnader. Ofta har företagen som jobbar med outsourcing tillgång till de nyaste teknikerna som kunderna egentligen inte skulle ha råd med. Utöver dessa fördelar så menar (Bocij, et al. 2006) att huvudsakliga målet för företag att outsource är för att minska anställda och besparingar på kostnaden vad det gäller maskinvara.

Med nästan all outsourcing finns det stora risker som kan inträffa när som helst även om outsourcing är bra i teorin. När man läser om vad som skrivs om risker med outsourcing så blir man förvånad över situationen som kan bli värre än vad som var fallet innan de börjar outsource. Kunden skall kunna väga om vilka risker det uppstår mot de fördelar en outsourcing rimligen innebär. Det går att hantera om kunden beslutar att inte tänka på riskerna genom att vara medvetenhet över det som kommer att ske (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Här är dessa största risker som kan inträffa inom outsourcing:

- Urholkad kärnkompetens
- Förlorad kontroll
- Minskad flexibilitet
- Beroende av leverantören
- Dolda kostnader
- Hämmad innovationsbenägenhet och lärande.

Dessa risker kan inträffa när som helst i vilken organisation som helst (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999). En kort beskrivning om vissa av riskerna kommer här nedan:

Om vi tar och beskriver den första risken som är kärnkompetens så hör den ihop väldigt starkt med företaget. Den är företagets långsiktiga överlevnad och ur den föds den långsiktiga hållbara konkurrenskraften. Men tappar de kontrollen över kärnkompetensen är det ett allvarligt hot mot företaget. Fokuserar företaget däremot på vad outsourcing kan ge så stärks kärnkompetensen men risken finns kvar om det är en felaktig outsourcing. Om kunden låter en leverantör ta ansvaret för utveckling, drift och förvaltning av ett system som är verksamhetskritiskt kommer då leverantören vara den enda som kan allt om systemet och skulle man hamna i onåd med leverantören och samarbetet upphör kan det leda till problem. Problemet här kan vara att de inte hittar en annan leverantör med den kompetens som krävs. Två lärdomar kan dras av detta och det första är att inte outsource verksamheter som en del av den strategiska kärnan och för det andra att inte lägga ut något som inte kan outsource från någon annan leverantör om relationen till den valda outsourcingleverantören skulle misslyckas att samarbetet måste avbrytas (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Genom att tappa den dagliga kontakten med system som leverantören tar ansvar för kan medföra risk. Organisationens informella informationsflöde har stort inflytande på företagets innovationsbenägenhet. Kommunikation är viktigt del inom outsourcing. Informella

informationsflödena mellan olika delar av företag till exempel leverantörssidan och användarna helt upphör, vilket leder till att riskerna påverkar innovationsbenägenheten negativt. Det är ganska viktigt för organisationen att bygga upp en organisation som på ett effektivt sätt tillvaratar kunskap eftersom det är ganska lätt att en stor del av kunskap som kallas för "tyst kunskap" försvinner när leverantören slutför sitt arbete. Lyckas de bygga en sådan organisation så lyckas de även med att få ett effektivt sätt att lära av en leverantör med specialistkunskaper. Allt detta kan företaget lätt få genom att ha ett gott jobbrelation med varandra (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Outsourcing ger ökad flexibilitet men trots detta så finns det risker som minskar flexibilitet och det beror på att företaget genom outsourcingkontraktet låser sig vid en leverantör och en viss teknisk lösning för flera år framåt i tiden. När leverantören börjar samarbetar med kunden tar den över en hel del gammal teknik vilket riskerar att det blir svårt för leverantören att uppdatera den ärvda tekniken till ny. Det är därför viktigt för leverantören att klara av att byta teknisk miljö så inte kunden tvingas stanna i den gamla. Då tekniken utvecklas är det viktigt för IT-leverantörer att hänga med för att kunna rekrytera rätt personal (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Varje företag har olika orsak till varför de väljer outsourcing och allt detta beror på vilka fördelar de vill dra utifrån outsourcingen. Den första anledningen som får ett företag att välja att lägga ut delar eller hela sin IT-avdelning beror på att de vill sänka kostnaderna vilket alla forskare är eniga om. Detta leder till att outsourcing eller om vissa väljer att säga utkontraktering kan leda till minskad kontroll över företags IT-verksamhet. Företag drar nytta av outsourcing genom att de får tillgång till kompetens och utrustning som de saknar internt i organisationen och detta leder till att de blir mer flexibla (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.4 Genomförandet

Många ser outsourcing som ett "äktenskap" där företag försöker hitta rätt partner att ingå äktenskap med. Smekmånad kallas också den första tiden i ett outsourcingförhållandet där man båda hör talas om äktenskapliga kriser och även men sällan skilsmässor mellan outsourcingpartners som beslutar sig för att avsluta relationen (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) menar att outsourcing är som ett giftermål mellan två partner som redan varit gifta en gång och har barn i tidigare äktenskap. Genom att lyckas göra äktenskapet lycklig så måste alla där även barnen acceptera äktenskapet och respektera familjesammansättningen. Användarna är viktiga att tänka på i en outsourcingförhållande då systemet kommer att användas av dem. När företag outsourcar innebär det att endast flytta vissa delar av ett system och mjukvara till en annan plattform eller flytta hårdvara, data, människor och deras arbetsuppgifter, metoder och attityder till en ny arbetsgivare

3.4.1 Kunna arbeta på ett nytt sätt

När företag väljer att outsourca så måste de vara medveten om att de kommer att jobba på ett nytt sätt. Det vill säga att de kommer jobba med nya processer med nya roller och ny ansvarsfördelning. De börjar inte arbeta på samma sätt utan den vanliga kontakten som de haft

förändras. Allt detta måste kunden vara medveten om från allra början. Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) menar att det är svårt att förbereda sig när det gäller att arbeta på ett nytt sätt och speciellt på ett mentalt plan.

För att lyckas som en organisation i en outsourcingförhållande så skall de inte se organisationen såsom det är på papper utan utifrån det informella perspektivet. Kunden måste nu förbereda sig för att kunna arbeta med en extern leverantör än vad den tidigare gjorde. Kunden måste vara delaktig under outsourcingen så att relationen med leverantören fungerar bra. För att arbetet skall fungera så bra som möjligt så måste leverantören få tydliga specifikationer från kunden och det är detta som gör att kundens arbetssätt förändras än vad man är van vid. I den förra arbetssättet så var det användarna som lämnat ansvaret åt IT-avdelningen att avgöra vad som är just bäst för dem. Detta har förändrats en hel del där användarna specificerar exakt vad de förväntar sig. Här kan problem uppstå för många användarorganisationer (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Ett problem som uppstå under en outsourcingförhållande är att alla kunder inte specificerar sina krav på ett tydligt sätt. Detta kan kosta mycket och relationen försämras och bristerna är svåra att åtgärda halvvägs och det har många outsourcingkunder problem med (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.4.1.1 Ledarskap, medarbetare och kulturkrockar

Ledarskap är viktigt att tänka på och ha med i alla situationer där den främst handlar om att undvika osäkerhet i projekt och när vi pratar om outsourcing så är det viktigt att tänka på så alla involverade är bereda på alla konsekvenser. Den här osäkerheten kan skada organisationen om inte rätt förutsättningar föreligger. Den negativa som kan hända är att grundstämningen bland medarbetarna går ned och motivationen minskar. Här är det viktigt att kommunicera om allt som berör organisationen alltifrån att vara tydlig samt informera vad som är på gång och varför det är så. Det är viktigt att kunna diskutera allt som berör organisationen, men då skall de inte bortse från syftet och målet som berör organisationen (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Det som är viktigt med ledarskap är att kunna informera alla berörda varje vecka under processgången hur allt ligger till, och utifrån det skapa en bra modell/mall som de kan följa. Den här typen får anställda att uppleva förändringar. De behöver inte komma med nytt information varje vecka men att ha dessa möten varje vecka får anställda att känna sig trygga och få vissa luckor fyllda. Här hänger de med på ett bättre sätt samtidigt som de har koll över projektet. Genom att involvera medarbetarna i outsourcingprocessen kan organisationen ha något att bidra med i diskussioner, analyser och genomförandet (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Viktigt att tänka på i ett tidigt stadium är att klargöra och tydliggöra för alla berörda om vad som utreds men även personliga konsekvenser. Det är bra att informera direkt om vad som sker inom organisationen samtidigt involverar medarbetarna (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.4.1.2 Kommunikation

Det är viktigt att det finns en bra kommunikation mellan förhandlarna. Det är ett viktigt verktyg som de måste ha under hela outsourcingperioden. När det handlar om olika språk vid en förhandling kan förhandlarna få problem med kommunikationen och arbetssättet. Här kan leverantören tolka kunden på ett annorlunda sätt, det vill säga att de missförstår varandra. Det kan bero på att kunden befinner sig i Sverige medan leverantören i Indien. Trots att indierna är

duktiga på engelska så kan det uppstå problem vid tolkning. Denna beror på i stort sätt på att förhandlarna är från olika länder med olika kulturer och förutsättningar. Det bästa sättet som kunden kan göra är att välja en leverantör som pratar samma språk som de själv gör. Där båda kunden och leverantören behärskar språket väl. Kunden kan underlätta det för sig genom att använda sig av en tolk men det skulle ta längre tid att få fram det man vill ha sagt. Men genom att välja ett gemensamt språk underlättas relationen man kommer att bygga med leverantören (Molnár, J. 1990).

3.5 Uppföljning och utvärdering

Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) menar att det är ganska viktigt att följa upp outsourcingen och det beror dels på för att säkerställa att kunden får det han betalar leverantören för men även för att utveckla relationen i önskad riktning. Men vad är det som de skall möta och hur? Är det något de måste göra om det visar sig att de är missnöjd?

3.5.1 Efter smekmånaden: Följa upp samarbetet

Forskarna menar att SLA (Service Level Agreement) är ett bra hjälpmedel för att kunna följa upp hur bra samarbetet mellan kund och leverantör fungerar efter att företaget hittat en leverantör samt skrivit avtal med. Med SLA vill man skapa en "röd tråd" genom företagets visioner, mål, årliga handlingsplaner och finansiering. Då är det bra och viktigt att från allra början göra en uppföljning, som är månadsvis, för att kunna tidigt upptäcka tendenser till problem. Skulle de upptäcka ett problem eller kraftig sänkning efter ett halvår eller ett år då kommer det till organisationens kännedom och då är det omöjligt för leveransen att återgå till den önskade nivån igen. Det får kunden att uppfatta leverantörens prestationer som dåligt. Samarbetet bör ligga i både kundens och leverantörens intresse. Då är det viktigt att de har regelbundna möten där den senaste tidens arbete diskuteras så de får ett fungerande samarbete. Diskussionerna tar upp all problem som finns och rensar luften. Möten ska kunna reda ut eventuella problem genom att båda parterna diskuterar tänkbara lösningar som de sedan kan förbättra (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

Det sägs vara omöjligt att mäta framgången i tal hur lyckad eller misslyckad en outsourcingaffär varit. En mätning går ut på att jämföra kostnaderna för 2 års IT-drift samt jämfört den med den kostnaden de skulle få om de hade drivit IT-avdelningen i egen regi. Mätningen ska ske i den outsourcade verksamheten, men det går lika väl att göra det hos kunden så länge de vet vad syftet med mätningen går ut på. Pratar vi om riskerna så kan mätningen och utvärderingen medföra oönskade mäteffekter vilket leder till vissa svårigheter. Dessa mäteffekter vill leverantörerna oftast dölja. Inom mindre företag sägas det vara att uppföljningen, mätningen och utvärderingen inte behöver tillämpas varje månad utan att det sker vid årliga träffar (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999).

3.6 Förbättringsmodell

ImprovAbility Modell:

Länge har företag använt processförbättring som ett sätt för att bli bättre och effektivare och detta har lett till att ca 50 % har blivit framgångsrika i att uppnå en mätbar effekt. Detta beror på att den saknar nödvändig förmåga att nå framgång. ImprovAbility modellen är en ny modell som ger en titt på processförbättring och innovation genom att den har 20 parametrar, som är viktiga för modellen (Christiansen, M. & Johansen, J. 2008).

Modellen har utvecklats under IT-projekt som ett forskningsprojekt med deltagare från IT-universitet i Köpenhamn, Delta och stora danska finansiella organisationer. Den här modellen bygger på observationer från verkliga livet och omfattar litteraturstudier på innovation och processförbättring. Modellen är baserad på 20 parametrar som resulterade utifrån data som analyserats med hjälp av erkända forskningsmetoder och detta antingen hindrar eller främjar framgångsrikt förändringsprojekt. ImprovAbility modell är en förmåga att förnya, förbättra och bedöma möjligheten att förbättra utvecklingsprocesser och deras institutionalisering men den stäcker sig även utanför utvecklingen. Dessa förbättringar är grundade på organisationens strategi, kultur, ledning samt lärande. Den här modellen är omognad eftersom den är mindre detaljerad jämfört med mognade modeller och är mer som ett verktyg än ett tekniskt verktyg. Bedömningen utifrån improvAbility modellen är hur man skall genomföra förbättringar. Det som gör modellen unik är dessa parametrar som används för att identifiera en organisations förmåga att bli bättre. Parametrarna har identifierats från lyckade och misslyckade projekt. Modellen tar upp vision, användning, kommunikation men även andra delar som berör ett lyckat projekts framgång (Christiansen, M. & Johansen, J. 2008).

Foundation parameters

Vision and strategy - I vilken utsträckning har organisationen utvecklat en affärsstrategi och/eller en vision som beslutas och kommuniceras.

Organizational culture - I vilken utsträckning har organisationen utvecklat en kultur som uppmuntrar förbättring och innovation.

Expectation management - I vilken utsträckning har organisationen skapat systematisk hantering av förväntningarna i förhållande till både organisatoriska förändringar och dagliga arbete.

Knowledge management - I vilken utsträckning har kunskapen systematiskt samlas in, lagras och användas.

Management competence - I vilken utsträckning har organisationen utvecklat den nödvändiga kompetensen på ledningsnivå.

Initiation parameters

Sensing urgency - I vilken utsträckning organisationen kan känna brådska för förändring? Till exempel, eftersom de befintliga arbetssätt har blivit föråldrad eller på grund befintliga produkter är för gamla eller kanske organisationen helt enkelt kommit i en ohållbar situation.

Idea creation - I vilken utsträckning en organisation kan identifiera, främja och skapa många idéer för nya SPI (software process improvement) och IT processer eller produkter? Helst från många olika källor, t.ex. användarnas behov, ny teknik eller nya strategier.

Idea processing - I vilken utsträckning nya idéer fångas upp och beslutas om?

Project parameters

Project team - I vilken utsträckning är de människor som tilldelats projekt mycket motiverade och har rätt inställning och profil för projektet? Finns det en kompetent projektledare i laget? Sitter teamet fysiskt tillsammans och nära användarna? Fungerar laget som ett lag?

Project process - I vilken utsträckning projektet har goda uppskattningar, planer, uppföljning, riskhantering, testning och kvalitet.

Project competence and knowledge - I vilken utsträckning projektet har nödvändig teknisk kunskap? Domänkunskap? Utvecklingsmodell och metod (er)?

Project goal and requirements - I vilken utsträckning är projektets mål, förväntade fördelar och formulerade krav exakta, entydiga och stabila? Har projektet - utvecklare och användare - uppfattar sina mål och motiven bakom som rimligt?

Management support - I vilken utsträckning stödjer organisationen projekt? Detta kan vara genom att allokera rätt resurser vid rätt tillfälle. Det kan också handla om att delta i en styrgrupp. Annars kan det innebära krävande resultat.

Involvement of others - I vilken utsträckning är intressenter (andra än laget och förvaltning) inblandade? Detta kan till exempel omfatta tidiga användare engagemang. Är de externa resurser och konsulter? Är de inblandade i rätt tid och på rätt sätt?

In-use parameters

Deployment strategy - I vilken utsträckning är en utbyggnad strategi för nya processer eller produkter beslutats och följs?

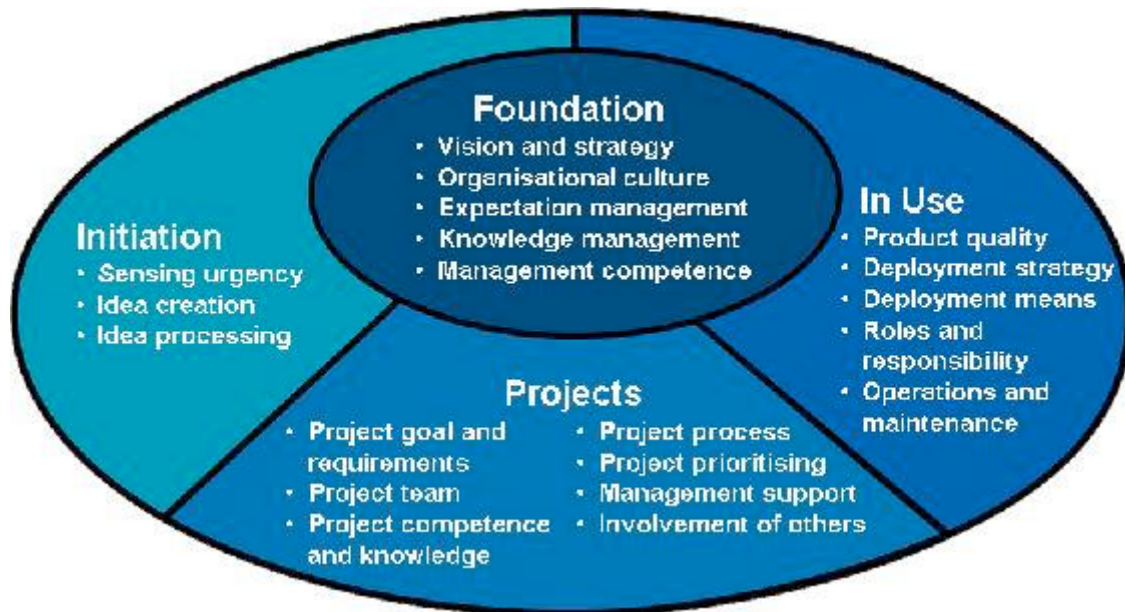
Product quality - I vilken utsträckning sätts in nya processer och produkter av hög kvalitet, med få fel, användarvänlig, låg kompatibla och effektiva och har relativa fördelar för användaren?

Deployment means - I vilken utsträckning är den optimala mixen av information,

kommunikation, utbildning, samt marknadsföring av nya processer och produkter tillämpade?

Roles and responsibility - I vilken utsträckning är roller och ansvar i förhållande till införande och användning väldefinierade och antagits?

Operations and maintenance – Fungerar de produkter eller processer i daglig användning? Är det möjligt att behålla de produkter eller processer som behövs?



Figur 1: *Parametrar för framgångsrik innovation och processförbättring (Christiansen, M. & Johansen, J. 2008).*

3.7 Sammanfattning av teori

Sammanfattningen beskriver kortfattat betydande faktorer relaterade till outsourcing.

Teoriavsnittet började med att beskriva outsourcing och vad det innebär och vilka risker det medför. Outsourcing beskrivs som ett modeord, men vissa tycker att det är ett nytt låneord på en gammal företeelse. Det vill säga ett nytt ord som betecknar ett nytt sätt att tänka kring företags sätt att organisera sin verksamhet. Förr så användes begreppet utkontraktering av ett företags IT-verksamhet då det låg närmast till hand att använda men på senare tid har det börjat användas för att kunna förklara andra former av utkontraktering (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999)

I en outsourcingrelation kan kunden vara ett företag, en del av ett företag såsom en division eller ett internt bolag, en kommun, ett landsting eller någon annan organisation medan leverantören i en outsourcingförhållande kan vara ett företag som är specialiserat på att leverera de produkter eller tjänster som kunden efterfrågar och det kan t.ex. vara IT eller logistik. Idag har IT-outsourcing förändrat från kortsiktigt kostnadsbesparingar mot mer långsiktigt mål som att säkra tillgången på kompetens inom IT-området och med nästan all outsourcing finns det stora risker

som kan inträffa när som helst. Vi kan inte blunda för att det inte finns nackdelar med outsourcing men det bästa ett företag kan göra att väga riskerna innan de börjar outsource. Det som kan hända är att företag tappar kontroll över situationen på grund av att de inte kommunicerar på ett bra sätt. Därför har organisationens informella informationsflöde stort inflyttande på företagets innovationsbenägenhet. Det är därför viktigt att hitta rätt partner att samarbeta med. Det sägs att outsourcing är som ett äktenskap som måste funka i längden, där båda äktenskapliga kriser och skilsmässor mellan outsourcingpartner finns. Företaget börjar arbeta på ett nytt sätt vad de är van vid då de möter nya processer, nya roller och ny ansvarsfördelning. Eftersom kunden/leverantören börjar arbeta på ett nytt sätt med andra människor så är det viktigt att ha ett ledarskap. Det är viktigt då motivationen minskar hos medarbetarna. Kunna ha en ledare som kommunicerar med sina medarbetare om allt som berör organisationen och vara tydlig och försöka skapa bra stämning. Att ha en bra modell/mall som de kan följa efter under processgången där viktigt information om vad som har tagits upp på varje möte, idéer från involverade samt framsteg företaget har gjort. Att ha dessa möten hjälper involverade att hålla sig informerad om allt som sker internt. Det är viktigt att tillämpa i ett tidigt stadium och klargöra och tydliggöra för alla berörda om vad som utreds men även personliga konsekvenser. Kommunikationen är viktigt del under hela outsourcingperioden mellan förhandlarna. Det är lätt att missförstånd uppstår då kunden förhandlar med en leverantör som inte befinner sig i Sverige som har ett annat språk där det finns kulturella skillnader. Genom att kommunicera med varandra på ett bra sätt underlättar det uppföljningen av projektet och säkerställer att kunden får de han har betalt för.

SLA (Service Level Agreement) är ett bra hjälpmedel för att kunna följa upp hur bra samarbetet mellan kund och leverantör fungerar. Med hjälp av metoden skapas ”röd tråd” genom företagets visioner, mål, årliga handlingsplaner och finansiering. Ett annat hjälpmedel som företag kan använda är ImprovAbility modellen, som är en processförbättring och innovation genom att den har 20 parametrar som är viktiga för modellen. Dessa parametrar resulterade utifrån data som analyserats med hjälp av erkända forskningsmetoder och detta antingen hindrar eller främjar framgångsrikt förändringsprojekt. Modellen är en förmåga att förnya, förbättra och bedöma möjligheten att förbättra utvecklingsprocesser och deras institutionalisering. Parametrarna har identifierats utifrån lyckade och misslyckade projekt och tar upp vision, användning, kommunikation men även andra delar som berör ett lyckat projekts framgång.

4. EMPIRI

Presentationen är gjort på ett sätt att det skall vara möjligt för läsarna att koppla ihop den mot Teorin.

4.1 Empiriobjekt

Caset: Konsultföretaget är ett ledande internationellt IT-tjänsteföretag som skapar värde genom att integrera människor, affärer och IT. De har idag 39 000 medarbetare varav cirka 5 200 i Sverige och erbjuder verksamhetsinriktade konsulttjänster, systemintegration och outsourcing till deras kunder runt om i världen som inkluderar många av Europas största företag och organisationer. Med långsiktiga samarbeten och djup verksamhetskunskap skapar de innovativa lösningar för att möta deras kunders affärsbehov.

4.2 Outsourcing

Enligt min respondent innebär outsourcing att leverera tjänster och värden till kunden så de kan lämna ifrån sig ansvaret båda för organisationen och processerna. Säkerställa att kunden kärnverksamhet har stabil IT stöd. Kunderna väljer ofta att lägga ut infrastrukturdelen hos en leverantör eller att man har den själv och sedan lägger ut applikationsförvaltningen hos en annan leverantör. Ibland väljer man att dela upp det hos många leverantörer.

Respondenten använder outsourcing och tjänsteleverans som kan vara en del av outsourcing. Deras kunder är alltifrån kommun, landsting, bank och finans. Konsultföretaget jobbar med stora och medelstora företag, nationella och internationella företag, där de har fokus som de kan koppla med tekniska kunskaper hos systemutvecklare, tekniker. Deras kunder kan se olika ut där de har ett kundteam som är kundansvariga och som äger kundaffären. Det beror på storlek på kunden och affären som har kundansvariga team runt sig som de kallar affärsteam. Ju större affär med många leveransenheter som är delaktiga i enheten ju större är kundtemat. De bygger den utifrån hur kunden ser ut. Det beror på hur kunden organiserar sig och utifrån det anpassar leverantören sig. De bygger ett team runt kunden där kundansvariga ansvarar för affären och leveransen från respondentens företag. Sedan utifrån det finns det människor som hjälper till under den som ansvarar för olika delar. Kunden beställer tjänster där han kan ha flera avtal med leverantören eller de kan även ha endast ett avtal. Avtalet innehåller vad man ska levereras och vilken prismodell man ska ha.

Det flesta av deras kunder är europeiska kunder, det betyder att deras huvudkontor finns i Europa. De lägger en del av deras leverans i andra länder såsom Indien och det kallar respondenten för blended sourcing. De har en lokal leverans som kallas för onshore, och det innebär att kunden sitter i Sverige där även kundteamet gör som är leverantörer. Det är billigare arbetskraft och det beror på att det finns lagar om hur data får förflyttas utanför Europa. Man har den här typen av leverans beror på att kunder vill ha billigare leverans men som inte vill att deras data flyttas utanför Europa så har man möjlighet att välja den typen av leveransvariant. Den här typen av leverans ligger i baltiska länder. Till sist har de offshore som innefattar de länder som inte tillhör Europa, såsom Indien, Marocko, Filippinerna och så vidare.

Om man pratar om offshore, så finns det kunder som köper av indisk leverantör, då pratar man om ren offshoring, då är det direkt från Indien. Inom konsultföretag så blandar de teamet, ju större kunder de har såsom posten Norden, det vill säga kunder som finns i Stockholm och Köpenhamn så finns teamet båda i Stockholm och i Köpenhamn. De är lokala för sin beställare och så finns det i Indien som supportrar båda till Stockholm och Köpenhamn. Kunden vet när de kommer till en leverantör som konsultföretag vilken mix de vill ha och att de vill se utveckling. Det är kunderna som sätter krav och ofta är det kommun och landsting som inte väljer den typen av outsourcing och det beror på språk, och att de sitter i Sverige. Det beror på datalagar och många andra saker. Det är stora privata företag som väljer att ta del av alla tre varianterna, tredje partner.

Enligt min respondent så berörs nästan alla delar av outsourcing, alltifrån infrastruktur och applikation. Det är allt som har med IT att göra. Olika kunder köper olika saker. När de pratar om BPO (business process outsourcing) så lägger de ut en hel verksamhet och det kan vara till exempel lön. konsultföretaget tar inte bara hand om IT stödet utan all löneadministration. Det är ett steg längre än bara IT.

Deras kunder har delar som de ansvarar idag för som respondenten menar att de skulle kunna ta över. *”Det är många kunder som har sin IT själv idag som vi kan ta idag och ansvarar för. Alla dessa kunder är möjliga att hjälpa”*, menar respondenten.

Respondenten påpekar att syftet med outsourcing är flera och det första kan vara att uppnå såväl lägre kostnader för IT-verksamheten. I andra länder såsom Indien så jobbar de med lägre timkostnad så det blir billigare för både kunden och leverantörerna. När det är många som delar på samma leverans så ställs stora krav att man måste ha väldigt bra processer om hur man jobbar. Man måste ha ett standard sätt att arbeta, dokumentation som ser likadant ut i alla länder. Detta gör att hela leveransen bli mer effektivt och högre kvalitet. Det har även med det man brukar kalla för katastrofberedskapsarbete. Det innebär om man har en leverans på några ställen i världen och det skulle börja brinna på ett kontor i Sverige och man har en leverans som man delar på en annan plats på jorden så kan de ta över. Det har med språk att göra och även support. Många kunder idag vill ha 24 h runt support och det är mycket bättre för leverantören att ha det överallt i världen så det blir lättare för kunden att få hjälp.

Det ställs höga krav när man outsourcar, då man har dokumentation om process som alla följer och står det inte varje steg så är det lätt att missa. Kultur är jätte viktigt där alla jobbar på olika sätt. Här blir kommunikationen svårare, då man missförstår varandra. Det kan vara så att när man levererar ner något till Indien så får man tillbaka den precis som det står. De ifrågasätter inte det, och det händer att konsultföretaget får fel tillbaka. *”Har man gjort fel själv så får man fel tillbaka men det är rätt dokumenterat”*, uttrycker respondenten.

Det är kulturskillnad som gäller här och i Sverige har man lärt sig att hantera det men i Indien ligger det fortfarande en risk. De har jobbat mycket tillsammans sista året då en chef från Indien varit i Sverige och hjälpt till och försökt dela med sig. Han förklarade allt och hjälpte till vid problem de inte förstod. I Indien uppfattar de saker på olika sätt vilket leder till missförstånd.

4.3 Fördelar och nackdelar

Från kundperspektiv så är det kunden som skall ha nytta. Det är kundnyttan som står i fokus och konsultföretaget levererar tjänster till kunden där de använder samma personal som ytters samma tjänster till många kunder. Det vill säga att de har 40 personer i Göteborg som jobbar med javautveckling och som hela tiden förbättras och ligger på toppen i den teknologin och som jobbar med olika projekt och med olika kunder. De ser till att den resursen utnyttjas optimalt istället för att varje kund skall anställa 20 personer själva. Konsultföretaget ser till att ha IT-människor i verksamheten som är utbildade som de kan serva kunderna med det.

Enligt min respondent så finns det inte nackdelar med outsourcing men det finns fördelar för vissa kunder att inte outsourca. Det finns kunder som har litet verksamhet, att de har två personer som kan det här och att de styr dessa personer själva. De bestämmer över sin egen personal. Det blir svårt att ha en outsourcingpartner och det beror på att man vill ha två personer som bara jobbar för det här. Man vill se till att få kostnadsökning och det kan vara väldigt dyrt. Respondenten menar att de jobbar med stora och medelstora kunder för att det skall bli fördelar i slutändan. Är det för litet företag så är det inte lämpligt att outsourca. Det finns tillfällen där man ska tänka över och det finns många företag som funderar och lägger vissa delar och inte andra och oftast så kanske man behåller de som är väldigt nära kärnverksamheten. Det finns kunder som värderar det väldigt högt och det beslut som man måste ta som IT-chef.

4.4 Genomförandet

Vad det gäller samarbetet så menar min respondent att det har blivit bättre och bättre för varje år, för båda lär sig. De blir mer och mer som ett företag. Deras kunder förhandlar lokalt, alltså med konsultföretaget som de sedan tar leveransen åt kunderna och det är en del av arbetet. Innan de gör en outsourcingaffär så har de en strikt process över hur de kan gå genom en affär och det kallar min respondent för affärsprojekt innan de gör leveransen. I den här processen har de en rad kontrollsteg där varje leveransaffär efter sin tjänst där den som ska leverera godkänner designen, affären och avtalet och det gäller båda svensk del av leveransen samt indiska del även om de inte sitter här i Sverige. Dem är med i arbetet hela tiden. Ibland är indiska chefen med och godkänner sin del internt inom konsultföretaget. De skriver inget avtal med de i Indien eftersom de är en del av konsultföretaget men som sitt i ett annat land. Det är en del av deras personal.

När kunden outsourcar till konsultföretaget, det vill säga AM (application management) då vill de att man skall svara i telefonen (helpdesk) och sen finns det secondline support. När man pratar om den här typen av support så vill de att funktionen alltid är uppe och har full funktionalitet. Man vill inte ändra någonting utan bara att den funkar som den ska. Det är vissa processer som man jobbar efter i hela världen och dem förändras där man förbättrar processerna. Om man pratar om systemutveckling så pratar man om förändring, antingen förändrar de applikationerna som finns eller så vill de bygga något nytt. Det är samma där, då jobbar de efter andra processer. Där är det projektledaren som bestämmer, där tar konsultföretaget ett beslut tillsammans med kunden, vilken metod företaget ska jobba efter och hur de ska jobba. Men då jobbar alla efter den processen, men där är det projektledaren som styr hur alla arbetar. Om man lägger delar till Indien då skickar man specifikationer fram och tillbaka och då är det samma sak att man har en projektledare som ansvarar och styr hur de skall jobba. Det är olika beroende på vad projektledaren och kunden kommer överens. När det gäller support och förvaltning så jobbar

alla efter samma.

Det är kultur som är det största svårigheter företaget möter. När det gäller språk så är många väldigt duktiga på engelska. Om man pratar om konsultföretaget generellt så är vissa länder inte bra på engelska och där kan det vara språk som är problemet. Det mesta är små saker där samhället fungerar annorlunda där med människan och familjen som påverkar jobbet.

Skulle de jobba med andra leverantörer än på konsultföretaget så är det en annan relation, då jobbar man antingen med att kunden välja flera leverantörer och då är det kunden som ansvarar och ser till att relationen fungerar tillsammans.

Om kunden väljer olika leverantörer så skulle varje leverantör ansvara för en sak men det finns även en eller flera leverantörer som gör olika projekt, utvecklingsprojekt som sedan lämnas till förvaltningen när de är klara. Den är typen av outsourcing är jätte vanligt. Man samarbetar utifrån de avtal som är skriven med kunden. Det är kunden som reglerar hur de samarbetar. Varje leverantör levererar olika tjänstedelar till kunden. Det blir tät samarbete mellan de olika leverantörer som kunden valt och de tillsammans gör att applikationen kan användas. Det är vanligt med att leverantören väljer en underleverantör som de samarbetar med. Det finns många anledningar att man har en underleverantör och det kan vara att man har specialister på någonting eller att man behöver ett land där man kan lägga supporten på som i normalt sätt inte finns. Här är leverantören som ansvarar mot kunden och samma sak gäller mot underleverantören.

Kommunikationen sker mycket via telefon, videokonferenser och limit där de delar pc-skärm. Det är mycket möte mellan olika länder, såsom Tyskland och England. Det är ingen stor skillnad eftersom det är fortfarande inom konsultföretaget som Göteborg. Det finns svårigheter och det är kultur och språkbristningar, samt tidsskillnader. Andra länder får anpassa sig till Sverige vad det gäller tiden. Det är enkelt för konsultföretaget att kommunicerar med andra länder då kommunikationen sker på engelska. Många av de som kommer hit på besök är indier men som kan engelska. De kommer hit och jobbar med ett projekt i ett halvår och kan engelska. När de är i Sverige så är det engelska som gäller. I Sverige finns de som bor och jobbar här och som inte kan svenska därför klarar de sig med hjälp av engelska. Det finns de som jobbar i roller som inte kräver att de ska kunna engelska. Det finns även de som jobbar i Sverige och som är svenskar och är duktiga utvecklare men som har svårt att kommunicera med de i Indien men oftast är det äldre som har jobbat i många år. Man får hitta ett sätt att ta de och då får någon annan som får ta kommunikationen, typ ett yngre kollage. Kollar man i Spanien och Portugal så skulle man hitta kommunikationsproblem men i Sverige löser man de på grund att vi här kan engelska.

Man kan lösa sådant problem genom att öppna ett kontor i perspektiv plats och då manar man i Marocko eller Kina med kinesiskt personal och anställa kineser som kan bra engelska. Ur kundens perspektiv så ställer kunden krav på vad man ska kunna för språk så ser man till att lösa det, och då får man anställa folk eller öppna kontor.

4.5 Följa upp, mäta och utvärdera

Konsultföretaget använder sig av NKI (nöjd kund index), där allt står i avtalet de gör med kunden och där kunden ställer krav på hur företaget skall göra det och hur ofta de skall göra det men minst en gång per år görs undersökningen. De gör en undersökning med kunderna och det finns en standard sätt företaget gör det på och då följer de upp hur nöjda kunden är och då har företaget ett index som de ser till att den går upp och det bästa betyget är när kunden väljer samma leverantörer igen, då har företaget lyckats.

Min respondent påpekar att NKI:n visar ett index och det vill de alltid att den skall gå uppåt och är kunden missnöjd med någonting så kommer det inte till NKI:n utan till kundtemat. Är kunden missnöjd med någonting så ringer de kundansvarig. Det sker ständigt förbättringar på samarbete och på deras interna processer. Det enda målet kundtemat har är nöjdkund för att de vill sälja mer och att kunden förnyar kontraktet och så vidare.

I Indien är personalen väldigt välutbildade medan här i Sverige så kommer många från yrkeslivet eller många som har jobbat länge. Här jobbar man sig in i karriären. Tittar man generellt i de verksamheterna så finns det kulturella skillnader och min respondent menar att förutom att de är duktiga och välutbildade så vågar de inte säga ifrån använda sin analytiska förmåga och ifrågasätter andra. Det är kulturkrockar och missförstånd som är ett problem men även att de gör som det står på instruktionerna. Om Sverige skickar ner specifikation som är felaktig så får de fel resultat tillbaka. konsultföretaget löste sådant problem genom att ta hit en indisk person som bara var till för att överbygga sådant problem och samtidigt har en svensk person på plats i Indien som kunde förklara varför det blev så. Problemet kommer alltid kvarstå så länge de inte har den förståelsen. I Indien så byter de arbetsgivare ofta än vad man gör i Sverige vilket gör att de inte är delaktiga i det man har gjort tidigare vilket leder till problem. De ställer höga krav på konsultföretaget i Sverige att förstå och det gör att de får gå genom samma sak igen och alla har inte den förståelsen i Sverige. Konsultföretaget jobbar med det och förstår att kulturen är orsak till många missförstånd. Det är lätt att de i Sverige skyller på indiska kollegorna när det blir något fel som anställda inte törs ta på sig ansvaret att vi har gjort en dålig förklaring och inte förstått.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

I den här delen analyseras och diskuteras mitt empiriska material i förhållande till mitt teoretiska material. Innehållet struktureras utifrån outsourcingens olika faser.

5.1 Vad innebär outsourcing?

Efter att ha läst om outsourcing i båda teori och empiri så har jag fått en klar bild över vad som menas med outsourcing. Vid en närmare analys av de case jag studerat kan jag se att det empiriska tillvägagångssättet stämmer överens med de teoretiska rekommendationerna. Jag menar att det finns stark koppling mellan teorin och verkligheten. Tar vi och pratar om konsultföretaget har de fastställda klara syften och mål med sin outsourcing. Deras långsiktiga strategier fastställer att outsourcing skall vara en integrerad del av organisationens affärsmodell. Enligt vissa forskare (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) så är outsourcing ett modeord medan för andra ett nytt låneord på en gammal företeelse. De menar att outsourcing är ett nytt ord som betecknar ett nytt sätt att tänka kring företags sätt att organisera sin verksamhet. I kurslitteraturen så hittar man två olika begrepp som har samma betydelse och det är outsourcing och utkontraktering (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999). Begreppet utkontraktering användes förr av ett företags IT-verksamhet men på senare tid har det börjat användas för att kunna förklara andra former av utkontraktering. Det är vanligt att många företag använder ordet outsourcing istället för utkontraktering men min respondent förklarade outsourcing på det viset:

“Vi använder outsourcing, tjänsteleverans kan vara en del av outsourcing och även i svenska tjänster och i Sverige så använder man ordet outsourcing.”

Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) menar att i en outsourcingrelation behöver inte kunden endast vara ett företag utan de kan även vara en kommun, ett landsting eller någon annan organisation. Outsourcing har under senaste tiden blivit allt vanligare och det visade sig vara vanligt i verkstadsindustrin medan det är tvärtom i basindustrierna. Båda kommuner och landsting väljer att outsource där kommuner köper tjänster som motsvarar strax under 10 procent av den kommunala driftbudgeten. Exempel på kommunala verksamheter är äldrevård, barnomsorg och friskolor medan leverantörerna är ett företag som är specialiserat på att leverera olika produkter eller tjänster som kunde efterfrågar och det kan vara alltifrån IT till logistik. Det jag märker i uppsatsen efter att ha läst vad forskarna (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) har skrivit och från intervjun så skiljer sig inte teorin från det verkliga arbetslivet där båda beskriver kunderna och leverantörerna på samma sätt, där kunderna kan vara alltifrån stora till medelstora organisationer och båda anser att leverantören anses vara ett företag som är externt i förhållande till kunden, det vill säga inte ägs av kunden.

Pratar vi om outsourcing utifrån forskarnas syn (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) så kan ett företag outsource alltifrån en total outsourcing av hela dataavdelningen till outsourcing av ett visst system eller till exempel en helpdesk. Här kan även leverantörens engagemang se olika ut, där man jobbar utan kundens inblandning till att leverantören och kunden arbetar sida vid sida i kundens lokaler. Nästan alla delar berörs av outsourcing som kunden behöver hjälp med och det kan vara alltifrån infrastruktur och applikation menar min respondent.

Enligt teorin (Visma, 2013) väljer många organisationer att outsource på grund av att de tjänar på det genom att spara både pengar och tid. Det blir helt enkelt billigare för organisationen och att de får möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet istället för att tänka på något annat. Enligt

min respondent så väljer fler och fler outsourcing på grund av kostnaderna. I andra länder såsom Indien så har de lägre timkostnad så det blir billigare till slut för både kunden och leverantörerna. Men allt detta medför risker och som kan inträffa när som helst. Det är viktigt att innan man outsourcar kunna väga vilka risker det uppstår mot de fördelar en outsourcing rimligen innebär. Det går att hantera om man beslutar att inte tänka på riskerna genom att vara medveten över det som kommer att ske. Ett exempel är kommunikationsproblem under outsourcing.

Efter att ha läst teorin och intervjun så förstår jag att många företag har problem med kommunikationen. Här spelar kommunikationen stor roll eftersom den är en viktig del inom outsourcing. Det innebär att informella informationsflödena mellan olika delar av företag till exempel leverantörssidans och användarna helt upphör, vilket leder till att riskerna påverkar innovationsbenägenheten negativt.

Respondenten menar att det finns både för och nackdelar med att outsourca. Det ställs höga krav då man har dokumentation om process som alla följer och står det inte varje steg så är det lätt att missa. Här pratar man både kultur och kommunikationsrisker. Det beror på att vi människor jobbar på olika sätt vilket leder till att kommunikationen blir svårare att man lätt missförstår varandra. Det beror på att de inte ifrågasätter de fel de upptäcker, och det händer att man får fel resultat tillbaka. Har man själv gjort fel så får man fel tillbaka. Av respondentens svar framgick det att dem i Indien är vana att jobba efter det som står i dokumentationen även om de under arbetet upptäcker att det står fel medan i Sverige så går man genom arbetet steg för steg och ifall fel upptäcks så informerar man alla berörda så de kan lösa problemet och inte gå vidare. Här menar jag att detta är ett tydligt exempel på hur kommunikationsproblem yttrar sig. Jag menar att detta måste uppmärksammas och ha en vägledning för att förbättra den här situationen. I Sverige ifrågasätter vi vårt arbete och jobbar på ett annat sätt. Vi jobbar närmare varandra än vad de gör till exempel i Indien.

5.2 Nyttan med outsourcing

Båda litteraturstudien (Andersson, J. 2006) och den empiriska studien lyfter fram en rad aspekter som karaktäriserar fördelar inom outsourcing. Enligt teorin är kostnaden den första aspekten som lyfts fram och för det andra att de får tillgång till kompetens och utrustning som de saknar internt i organisationen och detta leder till att de blir mer flexibla. Det är alltid kunden som skall dra nytta utav outsourcingen. Det är viktigt att ha personal som är duktiga och väl utbildade (Andersson, J. 2006).

Min respondent menar att det inte finns nackdelar med outsourcing utan att det finns fördelar för vissa kunder att inte outsourca. Här gäller det kunder som har ett litet verksamhet, att de har två personer som kan det här och att de styr dessa personer själva. Det blir svårt att ha en outsourcingspartner och det beror på att man vill ha två personer som bara jobbar för det här. Man vill se till att få kostnadsökning och det kan vara väldigt dyrt. Det är därför man väljer att jobba med stora och medelstora kunder för att det skall bli fördelar. Är det för litet företag så är det inte lämpligt att outsourca. Det finns tillfällen där man ska tänka över och det finns många företag som funderar och lägger ut vissa delar och inte andra och oftast så kanske man behåller de som är väldigt nära kärnverksamheten. Jag menar att det är viktigt att risker som finns och är beskrivna i litteraturen blir kända innan man börjar outsourca så att de kan användas för att undvika kommunikationsproblemet i praktisk outsourcing. Detta leder även till att om

outsourcingen utförs på ett bra sätt som är korrekt kan det vara ett effektivt sätt att sänka kostnaden och öka kvaliteten.

5.3 Genomförandet

Efter att ha läst i teorin så menar (Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) att det är viktigt att försöka hitta rätt outsourcingpartner att arbeta med under outsourcingen eftersom det är som att ingå i ett äktenskap som måste lyckas i längden. 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. Genom att minimera riskerna måste alla där även barnen acceptera äktenskapet och respektera familjesammansättningen. I det här förhållandet är det viktigt att tänka på användarna för att systemet kommer att användas av dem.

Min empiriska studie visar att konsultföretagets kunder förhandlar lokalt vilket leder till att konsultföretaget tar leveransen åt kunderna och det är en del av arbetet. De följer en process över hur de kan gå tillväga när de gör en affär och allt detta gör de innan de börjar leveransen. Processen kontrollerar varje leveransaffär efter sin tjänst där den som levererar godkänner designen, affären och avtalet och det gäller svensk och indiska del av leveransen även om de inte befinner sig i Sverige. Inom outsourcing uppstår vissa svårigheter som de möter och det är kultur och kommunikationsproblem. Vad det gäller språk så är många outsourcingpartner duktiga på engelska vilket underlättar kommunikation men det finns det som inte är bra på engelska och som missförstår arbetet. Min respondent menar att det mesta är små saker där samhället fungerar annorlunda där med människan och familjen som påverkar jobbet. Hon menar även att relationen skulle vara annorlunda ifall de jobbade med leverantörer som var utanför konsultföretaget. Här är det kunden som väljer flera leverantörer och ser till att allt fungerar.

Utifrån att ha läst teorin och hört min respondent så menar jag att största ansvaret ligger på kunden som måste se till att relationen fungerar bra tillsammans. Här gäller det att kunna arbeta på ett nytt sätt med nya processer och nya roller då är kunden medveten över det som kommer att ske. Kunden måste nu förbereda sig för att kunna arbeta med en extern leverantör än vad den gjorde tidigare samtidigt som kunden måste vara delaktig under outsourcingen så att relationen med leverantören fungerar bra. Då gäller det för leverantörerna att få tydliga specifikationer för att arbetet skall fungera bra. Ett problem som uppstår under en outsourcingförhållande är att alla kunder inte specificerar sina krav på ett tydligt sätt. Detta kan kosta mycket och relationen försämras och bristerna är svåra att åtgärda halvvägs och det har många outsourcingkunder problem med och det är vad båda den teoretiska och empiriska delen håller med om.

5.4 Följa upp, mäta och utvärdera

Augustsson, M. & Bergstedt, V. 1999) menar att det är viktigt att följa upp outsourcingen och det beror på att säkerställa att kunden får det man betalar leverantören för och för att utveckla relationen i önskad riktning. SLA (Service Level Agreement) används som ett hjälpmedel för att kunna följa upp hur bra samarbetet mellan kund och leverantör fungerar. Allt detta gör man efter att man har skrivit avtal med leverantören. Man vill kunna skapa den ”röda tråden” genom företagets visioner, mål, årliga handlingsplaner och finansiering. Då är det bra och viktigt att från allra början göra en uppföljning, och då menar man veckovis eller månadsvis, för att kunna tidigt

upptäcka tendenser till problem. Leverantörerna vill helst kunna få ett bra samarbete samt efter avslutat arbete kunna bli valda igen. Det är både kundens och leverantörens intresse att samarbeta med varandra. Skulle då inte samarbete fungera bra finns det stor möjlighet för kunden att byta leverantör. Det beror på att det har blivit allt vanligare för många att skriva på ett kortare kontrakt som är mellan två till tre år. Då är det viktigt att ha regelbundna möten där den senaste tidens arbete diskuteras så de får ett fungerande samarbete. Genom dessa möten reder man ut eventuella problem genom att båda parterna diskuterar tänkbara lösningar som de sedan kan förbättra. Genom mindre företag anses uppföljningen, mätningen och utvärderingen inte behövas tillämpas varje månad i tillägg utan att det sker vid årliga träffar.

Den teorin återspeglar sig i min empiriska studie med det tillägget att respondentens företag också använder NKI (nöjd kund index). Här ställer kunden höga krav över hur de skall göra det och hur ofta. Det som skiljer sig från den teoretiska studien är att de gör undersökningen minst en gång om året. De gör en undersökning med kunderna och det finns en standard sätt de gör det på och då följer de upp hur nöjda de är och då har de ett index där de ser att den utvecklas. Visar det att kunden är missnöjd med någonting så kommer den inte till NKI:n utan till kundtemat.

Min uppfattning av detta är att kundundersökningen ger tydligt svar på kundnöjdhet, missnöje och kundlojalitet som leverantören behöver för att ta del av.

6. SLUTSATS

Här nedan presenterar jag min slutsats som jag har kommit fram till i uppsatsen: Vad finns det för problem som kommunikationen kan hjälpa till att förbättra i outsourcingrelation, samt vilka vägledning det finns för företag under projektets gång.

Vilken roll har kommunikationen i outsourcingprojekt?

Kommunikation innebär att man gör något gemensamt, och för att kunna lyckas att uppnå en känsla av att göra något gemensamt så måste man skapa en bra relation som är långsiktigt. Det är ganska viktigt att välja rätt leverantör som man skriver ett avtal med. Det är som att ingå ett äktenskap som måste fungera i längden. De problem som undviks om förhandlarna kommunicerar med varandra är missförstånd, och detta leder till att kunden och leverantören kommer överens och jobbar på ett bättre sätt och slippa onödiga upprepningar och samtidigt vara effektiv. Det ställs höga krav på kommunikationen som handlar om att komma överens om vad man vill uppnå. Det är jätte viktigt att vara tydligt redan från början och sätta krav så inte problem uppstår i mitten av projektet som kan vara svårt att lösa, vilket kan kosta mycket, både pengar och tid. Det är viktigt att företaget har en väl genomtänkt strategin redan från början. Att kunna kommunicera med leverantören lyckas kunden undvika att hamna i onåd och tappa kontrollen.

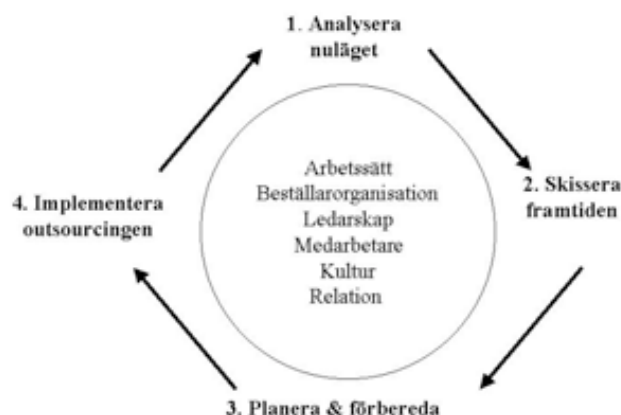
Vilken vägledning finns för att driva ett lyckat outsourcingprojekt?

För att undvika kommunikationsproblem skall det tas om hand av rätt personer som har rätt kompetens. Företag ska tidigt skapa insikt genom att vara öppen under upphandlingsprocessen och det görs genom att tydligt sätta personer i roller, kunna ha med mötesstruktur där alla är involverad i. Det är viktigt att starta en dialog med hela gruppen redan från dag 1 och även genomföra kontinuerliga uppföljningar. Genom att ha personer med rätt kompetens får företaget en bra arbetsgrupp där varje person ansvarar för ett visst område. Att skapa god relation leder till att anställda vågar komma med nya idéer och uttrycka sig annorlunda. Man bryter ”tyskt kunskap” inom organisationen.

Det är viktigt att outsourcing görs noggrant med ett bestämt mål därför bör den inte ses som en ursäkt för en dålig hantering eller missförstånd funktion. Det blir allt viktigare att företag som väljer att outsource använder sig utav ett metodiskt tillvägagångssätt där de inför en metod som beskriver de olika stegen som skall utföras under hela outsourcingtiden.

Ett vanligt sätt som företag kan göra är att lägga ut ett projekt plan som är väl planerat och viktigt för en utvärdering. Eftersom outsourcingprocessen är en svår väg att vandra bör kunden ha klart för sig att outsourcingleverantören har nyanserade metoder och har kunniga IT-personaler som är väl utbildade. Det är viktigt att kunna ta hänsyn till en modell som visar förändringsarbets olika faser under hela processen.

En vanlig modell består av fyra faser som är:



Figur 2: Standard modell som företag använder under outsourcingprocessen som beskriver outsourcingens förändringsfaser.

Efter att företagen har en modell över de fyra olika faser bör man lägga vikten på planering/ förberedelse och implementeringsfasen men då skall de inte bortse från de tidiga faserna. Vad som menas med att lägga vikten på de två faser är att det är viktigt att informera och involvera personal redan från början i outsourcingprocessen för att undvika kommunikationsproblem. Detta skall de göra eftersom dessa personer kanske har något viktigt att bidra med i diskussionerna, analyserna samt planering men inte minst genomförandet.

Alla berörda såsom leverantören, kunden och den gamla IT-avdelningen är viktiga att delta under hela planeringsfasen. Under den tiden måste man tänka på allt som är viktigt såsom de system och applikationer som måste övertas av leverantören skall identifieras och definieras väl. Tid är viktigt att tänka på under planeringen eftersom förflyttning samt allt annat tar allt för långt tid att få klart.

Under den sista fasen pratar man mycket om kritiska faktorer som är mänskliga faktorer och som innebär det nya arbetssättet, ledarskap, kultur mm. När företag outsourcar skall de vara medveten om att det är nya processer, nya roller och ny ansvarsfördelning företagen kommer att möta. Det innebär att man skall vara medveten att det är ett nytt sätt att arbeta på. Här blir det viktigt att hantera osäkerheter samt att försöka bygga upp en säker organisation genom att informera på ett tydligt, direkt samt kontinuerligt sätt om vad som pågår och varför. Detta får man genom att kommunicera på ett rätt sätt samt involvera medarbetarna.

Att prata om kultur så pratar man om en gemensam kultur som försäkrar att organisationens olika delar rör sig mot en och samma riktning, samtidigt som man delar samma värderingar och har samma avsikt och mål. Pratar vi däremot om kulturkrockar så är det något företag inte kan lägga åt sidan i en outsourcingrelation. Här innebär det att två olika länder som pratar olika språk med olika förståelse och som har olika värderingar samarbetar med varandra under en tid. Därför kräver det att man är lyhörd för de olika kulturskillnader som kan finnas. Ett bra sätt att lösa det på är genom att man som ledningsgrupp från både håll träffas regelbundet och diskuterar det problem man ser, och hur man kan förbättra det.

Om företag följer en sådan process så menar jag att det finns goda förutsättningar att skapa en god outsourcingrelation och därmed driva ett lyckad outsourcingprojekt.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Under uppsatsen genomfördes endast en kvalitativ studie med endast en informant, skulle det med utgångspunkt av ett liknande syfte vara intressant att upprätta en kvantitativ studie för att på så sätt få större belägg kring hur olika företag hanterar sin kommunikation och vilka metoder de använder under outsourcingprojektet. En kvantitativ studie skulle göra det möjligt att uppvisa hur stor andel av Sveriges företag lyckas hantera kommunikation.

8. REFERENSER

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

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

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3:e upplagan. Studentlitteratur.

Lund Molnár, J. (1990) *Internationella marknadsföring och internationella företagande*. Stockholm, Nordstedts Juridik

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2006) *Hur moderna organisationer fungerar*, 2:e upplagan. Studentlitteratur.

Bocij, P. Chaffey, D. Greasley, A. & Hickie, S. (2006) *Business information systems*, (3rd. Ed.) Prentice Hall.

Artiklar

Cristiansen, M. and Johansen, J. (2008) ImprovAbility: Guidelines for Low-Maturity Organizations. *Software Process Improvement Practice*, 13: 319-325.

Studentuppsatser

Freme, J. & Enell, M. (2002) *INÖD OCH LUST Granskning av genomförandeprocess vid en IT-outsourcing*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik, VT.
<https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1370/1/Nr5,13juniME,JF.pdf>

Rapporter och utredningar

Westerlind & Wigström, C. (2004) *Den stora utmaningen – en jämförelse av konkurenskraft med de nya konkurrentländerna*. Svenskt Näringsliv.

Elektroniska Böcker

Friedman, T. (2005) *Svensk internationell tjänstehandel*, Svenskt Näringsliv.

Elektroniska källor

Wallström, M. (2006) *Myt att europeiska företag outsourcar till Indien*.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.78452> (2011-05-20).

Andersson, J. (2006) *Vad innebär outsourcing?*

<http://www.cibeco.se/artiklar/foretagarennr92006.pdf> (2013-04-24)

SIA (2013). "Exportea" *Varför outsourcing för export?*

<http://www.exportea.com/sv/why-outsourced-export-management> (2013-04-15).

Visma, (2013) *Vad innebär outsourcing?*

<http://www.visma.se/ekonomi-lonetjanster/outsourcing/overview/> (2013-06-12)

Bilaga: Intervjufrågor

Outsourcing

Vad menas med outsourcing hos er?

Finns det några andra ord än outsourcing in använder för samma sak?

Vilka länder och typ av företag som ingår i outsourcing, som ni jobbar med?

Vem äger företaget/leverantören?

Vilken IT-verksamhet berörs av outsourcing?

Planerar ni att outsourca andra delar av er IT-verksamhet?

Vad är syftet med att ni outsourcar IT-verksamheten?

Vilka risker ser ni med outsourcing?

Fördelar och nackdelar

Vad anser ni är det främsta fördelarna med IT-outsourcing?

Genomförandet

Hur skulle ni karaktärisera samarbetet, hur ser ni på det?

Har ni en vägledning som ni följer efter för att driva projektet framåt och i så fall förändras den från projekt till projekt? Nej, vad gör ni då?

Vilka är de största svårigheterna i relationerna med leverantören under ett pågående projekt?

Hur hanterar ni kommunikationen med Indien?

Följa upp, mäta och utvärdera

Har er uppföljning medfört förändringar i samarbetet?

Hur är IT-kompetensen hos de indiska IT-outsourcingleverantörerna?