

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB).

Arbeidet med oppgaven har vært en lang, til tider krevende, men ikke minst spennende og lærerik prosess. Masteroppgaven tar for seg styring og organisering av norske outsourcingprosesser av IT-prosjekter til Ukraina.

Jeg vil takke alle som har bidratt til å gjøre denne oppgaven mulig.

For det første vil jeg takke alle mine informanter som satte av sin tid til å dele sine erfaringer i en ellers travel hverdag. Takk for at dere fant tid til å stille opp til intervjuer og på den måten har vært en viktig ressurs for oppgaven.

Videre vil jeg takke min veileder, dosent i foretaksøkonomi Kjell Gunnar Hoff for god veiledning, oppfølging og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Til slutt er det en stor takk til mine venner og familie for all støtte, tålmodighet og motivasjon under oppgaveskrivningen.

Oslo, 15/12-2013

Natalia Vorobieva

## SAMMENDRAG

Global outsourcing, eller relokasjon av forretningsprosesser til utlandet, til områder med lavere lønnskostnader og kvalifiserte menneskelige ressurser, har vært en økende trend i Europa og resten av verden. Et av landene i Europa som er en populær destinasjon for IT-outsourcing er Ukraina. I Norge er det fire norske IT-bedrifter som driver outsourcing til landet: Evry ASA, Itera ASA, Scandinavian House AS og City Media Digital AS. For å kunne lykkes med global IT-outsourcing trenger en å lære hvordan denne prosessen kan styres og hvordan man kan unngå typiske fallgruver i outsourcingprosessen. Det har derfor vært interessant å studere erfaringene til de fire bedriftene, som har oppnådd suksess med sine outsourcingprosesser til Ukraina. Formålet med oppgaven har vært å kartlegge deres hovedmotivasjoner, undersøke viktige momenter i ledelsen av outsourcingprosessen og identifisere kritiske suksessfaktorer.

Gjennom dybdeintervjuer med tolv ledere i bedriftene ble det konstatert at norske IT-selskaper har valgt å etablere datterselskaper i Ukraina for å redusere kostnader og øke effektiviteten gjennom å oppnå tilgang til kvalifisert IT-arbeidskraft. Kulturell og geografisk nærhet, kjennskap til landet og tidligere erfaring fra outsourcing var andre viktige faktorer ved beslutning om outsourcing til Ukraina.

Oppgavens funn viser at beslutningsmyndigheten ovenfor datterselskapene ligger hos norske IT-selskapene. De bruker kombinasjoner av styringsmekanismer som kontrakt, formalisert kontroll, tillitskapende aktiviteter og effektiv kommunikasjon. God kommunikasjon figurerer som den viktigste suksessfaktoren i et vellykket outsourcingforhold. I tillegg ble suksessfaktorene som kulturell nærhet og en riktig kontaktperson i Ukraina nevnt av de fleste informantene. Informantene i bedriftene er svært fornøyd med outsourcing av IT-prosjekter til Ukraina og ser optimistisk på fremtidig outsourcing til landet

Nøkkelord: global outsourcing, IT-outsourcing, outsourcingmodeller, styringsmekanismer, kommunikasjon, tillit

## ABSTRACT

Outsourcing, or relocation of business processes to foreign countries, to areas with lower labour costs and skilled professionals, has been a growing trend in both Europe and the rest of the world. Ukraine is one of the most popular countries in Europe when it comes to IT-outsourcing. There are four IT-companies in Norway which are engaged in outsourcing to Ukraine: EVRY ASA, Itera ASA, Scandinavian House AS and City Media Digital AS. In order to succeed in global IT-outsourcing companies have to learn how these processes can be organized and controlled, and how to avoid typical pitfalls in an outsourcing process. It was therefore interesting, based on the success achieved by these four companies, to study their experiences in the outsourcing process to Ukraine. The purpose of this study has been to identify these companies main motivation, examine important aspects in managing the outsourcing processes and to identify critical success factors.

Through interviews with twelve leaders in these firms, the subsequent findings illustrated that Norwegian IT-companies have chosen to establish subsidiaries in Ukraine in order to reduce costs and to increase efficiency. This is achieved through access to qualified IT-workers, alongside factors as cultural and geographical proximity, knowledge about the country and previous outsourcing experiences. All of these factors were deemed critical behind making the decision to outsource to Ukraine.

Interviews revealed that management is characterized by Norwegian decision-making authority. Companies use the combination of governance mechanisms like contracts, formalized control, trust building activities and effective communication. Effective communication seems to be the most important factor in successful outsourcing relations. In addition, most informants highlight cultural awareness and having the right contact person in Ukraine as other critical success factors.

Leaders in the Norwegian companies are quite satisfied with their outsourcing of IT-projects to Ukraine and are looking optimistically at the future of outsourcing to the country.

## Innhold

Figurliste.....	2
Tabelliste.....	2
Liste over forkortelser.....	3
<b>1 Introduksjon .....</b>	<b>4</b>
1.1 Aktualisering av tema.....	4
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	7
1.3 Avgrensning av problemstillingen .....	10
1.4 Oppgavens struktur.....	11
<b>2 Teori, forskning og praksis.....</b>	<b>13</b>
2.1 Begrepsavklaring.....	13
2.2 Teoretisk bakgrunn .....	15
2.2.1. Transaksjonskostnadsteori og agentteori.....	15
2.2.2. Ressurs- / kunnskapsbasert teori.....	18
2.2.3. Relasjons-, allianse- og sosial utvekslingsteori.....	19
2.3 Tidligere forskning.....	21
2.3.1 Beslutning om global IT-outsourcing .....	22
2.3.1.1 Drivere bak global outsourcing .....	22
2.3.1.2 Valg av outsourcingmodell.....	25
2.3.1.3 Destinasjon for global outsourcing .....	26
2.3.2 Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer .....	28
2.3.2.1 Styringsmekanismer, kontroll og kontrakter .....	29
2.3.2.2 Relasjonshåndtering.....	32
2.3.2.3 Kultur som utfordring .....	35
2.3.4 Global outsourcing-suksess og kritiske suksessfaktorer .....	37
<b>3 Metode og undersøkelsesopplegg .....</b>	<b>41</b>
3.1 Valg av forskningsdesign og metode .....	41
3.2 Innsamling av kvalitative data .....	42
3.2.1 Utvalgsriterier.....	43
Utvalg av casebedrifter.....	43
Utvalg av intervjuobjekter.....	46
3.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide.....	47
3.3 Dataanalyse.....	48
3.4 Evaluering av undersøkelsen: Validitet og reliabilitet.....	49
<b>4 Caseanalyse .....</b>	<b>51</b>
4.1 EVRY ASA.....	51
Beslutningsgrunnlaget.....	51
Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer.....	52
4.2 Itera ASA.....	57
Beslutningsgrunnlaget.....	57
Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer.....	58
4.3 Scandinavian House AS.....	60
Beslutningsgrunnlaget.....	60
Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer.....	60
4.4 City Media Digital AS.....	62
Beslutningsgrunnlaget.....	62

<i>Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer</i> .....	63
<b>5. Analyse</b> .....	<b>67</b>
5.1.1 Hvorfor outsource? .....	67
5.1.2 Hvorfor Ukraina?.....	71
<b>5.2 Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer</b> .....	<b>73</b>
5.2.1 Styringsmekanismer i global outsourcingforhold.....	74
5.2.2 Relasjonshåndtering og sosiale mekanismer ved global IT-outsourcing til Ukraina .....	82
<b>5.3 Kritiske suksess faktorer ved global IT-outsourcing til Ukraina</b> .....	<b>90</b>
<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>96</b>
6.1 Viktige funn.....	96
6.2 Begrensninger og mulige feilkilder .....	99
6.3 Forslag til fremtidig forskning .....	100
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>101</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>106</b>

## Figurliste

Figur 1 Masteroppgavens fokus.....	9
Figur 2 Outsourcingsmodeller .....	12
Figur 3 Viktige drivere for outsourcing .....	24
Figur 4 Modell for valg av outsourcingdestinasjon.....	27
Figur 5 Organisasjonskart Evry ASA.....	44
Figur 6 Organisasjonskart Itera AS.....	45

## Tabelliste

Tabell 1 Lønnsnivå hos ukrainske ansatte .....	7
Tabell 2 Motivasjon for outsourcing.....	23
Tabell 3 Kritiske suksessfaktorer i outsourcingforhold.....	38
Tabell 4 Oversikt over informantene.....	47
Tabell 5 Kort oppsummering over casepresentasjonene.....	66
Tabell 6 Hoveddrivere for outsourcing & drivere bak destinasjonsvalg.....	68
Tabell 7 Suksessfaktorer .....	91

## Liste over forkortelser

- BPO – Business Prosess Outsourcing
- Difi – Direktorat for forvaltning og IKT
- IKT – informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- IT – informasjonsteknologi
- KSF – kritiske suksessfaktorer
- RBV – ressursbasert teori
- SLA - serviceleveranseavtale
- TKT – transaksjonskostnadsteori

# 1 Introduksjon

## 1.1 Aktualisering av tema

I løpet av de siste tiårene har økonomiene i verden blitt stadig mer avhengig av hverandre. Organisasjoner befinner seg under et stort press for å maksimere produktiviteten og lønnsomheten og søker dermed nye måter som vil hjelpe dem til å oppnå de målene. Verdiskapning gjennom *outsourcing*, eller utsetting av tjenester, har blitt en populær og etterspurt konkurransestrategi for bedrifter av alle størrelser og bransjer.

Globalisering og internasjonalisering har gjort mulig en ny type *outsourcing* – global *outsourcing*, eller *offshoring*, som betyr relokasjon av forretningsprosesser til utlandet. Ifølge Javalgi et al (2009) blir *outsourcing* til fremvoksende økonomier en stadig viktigere kilde til bedrifters transformasjon. Spesielt for bedrifter i industriland som møter store utfordringer for å opprettholde konkurransefortrinn, er dette av stor betydning.

Aktiviteter som tidligere ble sett på som kjerneaktiviteter har det blitt mulig å få gjennom andre spesialiserte bedrifter som tilbyr utførelse av aktivitetene raskere, mer effektivt og med bedre kvalitet. Globalisering, som har gitt tilgang til ulike globale aktører, transaksjonskostnader som reduseres gjennom forbedrete informasjons- og kommunikasjonsteknologier, er noen av årsakene til at global *outsourcing* har blitt en sterk og økende trend i de siste tiår.

Et av det største markedene for global *outsourcing* er informasjons- og kommunikasjonsteknologi markedet (IKT, videre *IT*). Som følge av den digitale revolusjonen og prisfall på internasjonal telekommunikasjon har *IT-outsourcing* møtet betydelige endringer. Det har blitt mye enklere for bedrifter å kommunisere, til å overføre penger, varer og menneskelige ressurser over grenser (Agarwal 2003). Global *outsourcing* av *IT-forretningsprosesser* har i økende grad blitt en akseptert strategi over hele verden og et mye diskutert fenomen innenfor ledelse av informasjonssystemer (King 2008). I 2010 var verdensmarkedet for *outsourcing* av informasjonsteknologi rapportert til å ha en omsetning på 270 milliarder amerikanske dollar og 165 milliarder



for *business process outsourcing* med lokasjoner i mer enn 120 land. Det er videre anslått at markedet vil øke med ca 12 % årlig (Oshri & Kotlarsky 2011). Selv om omfanget av hvilke tjenester som settes ut har økt, forsetter outsourcing av informasjonsteknologi med å være den mest populære og raskest voksende typen, noe som skyldes en ekstrem mobilitet av informasjon (ibid).

Det finnes mange eksempler på norske virksomheter som har valgt å flytte aktiviteter som IT-utvikling og IT-drift, administrasjon, forskning og produktutvikling til lavkostland. Hovedmotivasjonen som oftest fremheves, er billigere utenlandsk arbeidskraft, som gir mulighet for en betydelig kostnadsreduksjon ved utføring av tjenestene. Likevel har det både i norske og internasjonale media vært flere som har ytret negative meninger om virksomheters outsourcingsaktiviteter. Forklaringen ligger ofte i at en rekke bedrifter har opplevd at uforutsette kostnader og vanskeligheter med å styre den globale outsourcingsprosessen undergraver forventede fordeler med outsourcing og har mislyktes noe i sine forsøk på å outsource til utlandet (Aron 2005). Problemområder som ofte nevnes hos både teoretikere og praktikere er manglende kontroll over aktivitetene og data som flyttes til leverandøren, høye transaksjonskostnader, kulturelle forskjeller og manglende tillit, brudd på åndsverkkrettigheter (*intellectual property rights*), ingen oppnådde besparelser og redusert kvalitet på produkt eller tjeneste (Kotabe and Murray 2004, Willcocks et al 2004, Quinn & Hilmer 1994, Barthelemy 2001, Lacity et al 2009). Enkelte hevder at outsourcing som virksomhetsløsning ikke lønner seg da det har vist seg at det i stedet fører til kostnadsøkninger. Disse problemene har ført til at noen bedrifter har vurdert eller gjennomført *backsourcing*, dvs at en kundebedrift avbryter kontrakten med en leverandør av tjenester og flytter de tilbake til eget land. På toppen av alt det nevnte ligger det noen viktige politiske og etiske spørsmål, som f. eks. endrede ansettelsesforhold og jobbsikkerhet for arbeidstakere eller risiko for korrupsjon i land som det outsources til.

Debatten peker i retning av økende behov for forskning rundt styring og organisering av IT-outsourcingsprosesser (Youngdahl 2008). Implementering av IT-outsourcingsprosjekter er ofte en komplisert prosess som kjennetegnes som krever en effektiv ledelse og god styring i outsourcingrelasjoner. Den riktige styringen fra

planleggingsfasen fram til prosjektet er ferdig, er nøkkelen til suksess. I de bedriftene der outsourcingprosesser organiseres pålitelig, fungerer outsourcing som et verktøy som bidrar til strategisk organisasjonsutvikling og reduksjon av potensielle risikoer. Gjennom nøyaktig og riktig valg av leverandør og styringsmodell for outsourcing, og koordinering av daglige outsourcingrelasjoner vil det øke sjansene for global outsourcingssuksess og økt markedsverdi på lang sikt (Aron 2005, Kern et al 2011).

Mange studier som gjelder IT-outsourcing til utlandet handler om India, som lenge har vært et land som har dominert på outsourcingmarkedet for IT-tjenester fra hele verden (Oshri & Kotlarsky 2009). Spesielt for USA har det vært en populær destinasjon for outsourcing. I nylig forskning har det blitt hevdet at India er et av de landene som er overrepresentert i rapporter om outsourcingproblemer. Westner og Strahringer (2010) fant i en studie av tyske bedrifter at en relativt stor andel av kvalitetsproblemene hører til indiske leverandørselskaper sammenlignet med f. eks. Øst-Europa. Mange europeiske virksomheter har fordelt seg jevnt mellom å outsource til asiatiske land og land i Øst-Europa. De siste på grunn av sin geografiske nærhet, felles europeiske tradisjoner og syn på ledelse (ledelsesstiler), i tillegg til relativt lavere lønnskostnader sammenlignet med resten av Europa. *Ukraina* er et av eksemplene som nevnes i denne sammenheng. Landet har lenge vært et viktig senter for utvikling av IT-teknologier og startet med å tilby outsourcing av IT-tjenester allerede på 90-tallet. Etter den største utviklingen i outsourcingprosjekter, som skjedde i år 2000, opplevde ukrainsk outsourcingbransjen 20 % økning hvert år. Med sine ca. 25000 IT-spesialister og nesten 2000 IT-selskaper i outsourcingmarkedet er Ukraina den største aktør innenfor outsourcing av IT-tjenester i Sentral- og Øst-Europa. Hele 90 % av IT-industrien er rettet mot eksterne markeder. Disse tallene øker fremdeles og i 2011 var verdien av IT-outsourcing og leveranser av software-utviklingstjenester på ca. 1,1 milliarder USD amerikanske dollar. Markedet forventes å øke opp mot 3,6 milliarder USD i 2013.<sup>1</sup> I tillegg til at ukrainske outsourcingleverandører konkurrerer på kostnader, som er betraktelig lavere enn i de fleste andre vestlige land (se tabell 1), tiltrekkes flere og flere internasjonale kunder av en sterk forsknings- og utviklingstradisjon.

---

<sup>1</sup> Association of Ukrainian IT-outsourcing companies

Tabell 1 Lønnsnivå hos ukrainske ansatte

Stilling	Gjennomsnittlig månedlig lønn i Kiev, NOK	Gjennomsnittlig månedlig lønn i Ukraina, NOK
Prosjekt manager	20 460	17 980
Senior Utvikler	16 120	14 260
Utvikler	11 780	9 300
Junior Utvikler	6 200	4 340

Kilde: *The State Agency for investment and National Projects of Ukraine*<sup>2</sup>

Gartner, Inc., som er et av de mest anerkjente forsknings- og rådgivningsselskaper innenfor informasjonsteknologi, har i flere år rangert Ukraina blant verdens mest attraktive land for outsourcing.<sup>3</sup> I mars 2013 kom landet på 4. plass i antall sertifiserte IT-spesialister etter USA, India og Russland (HI-Tech Initiative) i tillegg til at landet i flere år på råd har vært rangert som nummer 1 som outsourcingdestinasjon for vesteuropeiske land som ønsker å sette bort IT-tjenester<sup>4</sup> (IT Outsourcing Intelligence rapport).

I lys av dette har det vært ønskelig å undersøke Ukraina nærmere som outsourcingdestinasjon for norske IT-selskaper og se om faktorer som geografisk og kulturell nærhet påvirker gjennomføringen av outsourcingen. Dessuten gjør mangel på forskningsstudier rettet mot outsourcing fra Norge til lavkostland at dette temaet blir svært interessant og utfordrende å studere.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling

Basert på den innledende drøftingen, er oppgavens problemstilling:

***"Hvordan styres og organiseres norske outsourcingprosesser av IT-prosjekter til Ukraina?"***

---

<sup>2</sup> <http://investukraine.com>

<sup>3</sup> <http://investukraine.com>

<sup>4</sup> IT Outsourcing Intelligence report 2011

I oppgaven rettes fokuset mot global outsourcing av IT-aktiviteter til lavkostland, nærmere bestemt Ukraina. Problemstillingen søkes besvært gjennom dybdeintervjuer med sentrale personer i norske IT-selskapene: EVERY ASA med datterselskapet Infopulse, Itera ASA med datterselskap Itera Ukraine, Scandinavian House og City Media Digital.

Det har blitt i tillegg utarbeidet følgende forskningsspørsmål som ønskes å bli besvart gjennom studiet:

- *Hva er hovedmotivasjonen bak IT-outsourcing til Ukraina?* Spørsmålet vil identifisere hovedmotivasjonsfaktorer bak global IT-outsourcing til Ukraina. Ved å svare på det spørsmålet vil det være mulig å se hva som motiverer IT-selskaper i Norge for å sette bort sin kjernevirksomhet til et annet land. Det vil også gi innsikt i hovedstyrkene Ukraina som destinasjon for outsourcing har i forhold til andre land.
- *Hvordan styres outsourcingforholdet mellom norske og ukrainske selskaper?* Forskningsspørsmålet vil identifisere viktige momenter i ledelsen av globale outsourcingforhold og undersøke utfordringer knyttet til styringen av outsourcingprosessen. Ulike styringsmekanismer som tas i bruk vil også bli drøftet.
- *Hvilke faktorer anses som kritiske for en godt fungerende global IT-outsourcing til Ukraina?* Forskningsspørsmålet vil identifisere kritiske suksessfaktorer som må være på plass for å kunne styre outsourcingforhold effektivt. Det blir ikke foretatt noen måling av allerede eksisterende suksessfaktorene, snarere en kartlegging og analyse av det informantene i bedrifter som outsourcer til Ukraina mener er viktig og påvirker prosjektets suksess.

For å kunne lykkes med global outsourcing av IT, trenger en å lære hvordan den globale outsourcingprosessen kan styres og hvordan dette kan bli forbedret. I oppgaven blir det henvisning til ulike teoretiske rammeverk som vil hjelpe å forstå hva som påvirker organisasjonen når den deltar i outsourcingprosess og forsøker å forbedre outsourcingforholdet. Det kan være problematisk å definere outsourcing suksess basert utelukkende på ytelse og / eller økonomi (Kern et al 2002; Lacity et al. 2009). Flere

kriterier går under betegnelsen outsourcingsuksess og de kan være forskjellige fra organisasjon til organisasjon, eller fra prosjekt til prosjekt. Ifølge Grover (1996) kan suksessen i IT-outsourcing defineres som oppnåelse av de strategiske, økonomiske og teknologiske målene som partene setter i outsourcingforholdet. Lee & Kim (1999) antyder at outsourcing suksess inkluderer relasjonelle komponenter i tillegg. Gjennomføring av formålene som inkluderer strategiske, økonomiske, tekniske og relasjonelle aspekter og høyt tilfredshetsnivå med outsourcing, er hovedkriteriene for et vellykket globalt outsourcingprosjekt som jeg skal operere med i denne oppgaven.

Mange tidligere studier har fokusert på planleggingsfasen og forberedelser til outsourcing. Organisering av outsourcingprosessen fra starten og den helhetlige styringen av outsourcingforholdet har fått betraktelig mindre oppmerksomhet. For å kunne utvikle et hensiktsmessig rammeverk for ledere som vurderer IT-outsourcing, bør de ulike fasene integreres. I oppgaven vil dette forenkles til valg av beslutnings- og implementeringsfasen. En grafisk fremstilling av stadier og relevante underspørsmål som undersøkes i oppgaven er presentert i figur 1. Denne vil analyseres nærmere i kapittel 2.2



Figur 1 Masteroppgavens fokus

Mange av de studier som finnes er av ikke-akademisk karakter og rettet mot praktikere.

I Norge er det ganske få akademiske studier som omfatter outsourcing, i hvert fall når det gjelder outsourcing til utlandet. Det er et tema som mange i næringslivet er opptatt av i dag og det var en avgjørende faktor at norske bedrifter kunne dra nytte av denne undersøkelsen. Ved å studere nærmere forskjellige case hvor styring og organisering praktiseres i ulik grad, vil det være mulig å få bedre innsikt i forholdene som fremmer implementeringen av global outsourcing og kunne avdekke de kritiske suksessfaktorene ved den. Det kan i betydelig grad redusere risikoen for at outsourcingprosesser mislykkes.

### 1.3 Avgrensning av problemstillingen

Oppgaven er gjennomført som en kvalitativ studie av virksomheter som har benyttet seg av IT-outsourcing i Ukraina. For å besvare problemstillingen har det blitt sett på fire ulike case gjennom dybdeintervjuer av norske og ukrainske ledere. Bedrifter EVERY, Itera consulting, Scandinavian House og City Media digital er markedsledere innenfor IT-tjenester som leveres til norske kunder og innenfor outsourcing. Valget av casebedriftene ble bestemt av det faktum at det er de eneste norske selskapene som er engasjert i global IT-outsourcing til Ukraina. En mer detaljert beskrivelse av hver enkel bedrift følger i kapittel 3 og 4. For øvrig er det også lagt stor vekt på grundig gjennomgang av forskning og teori.

Gjennom oppgaven blir det brukt definisjoner "kunde" og "leverandør". Siden norske casebedriftene er både kunder for ukrainske selskaper og leverandører for ikke IT-selskaper i Norge vil betegnelsen "kunde" delt i to. Ved referanse til casebedriftene vil jeg operere med "kunde" og når det er snakk om norske kunder til casebedriftene vil både "sluttkunde" eller "ekstern kunde" tatt i bruk. Betegnelsen "leverandør" gjelder kun selskaper i Ukraina.

Problemstillingen har en forklarende karakter med formålet å forstå ledelse og organiseringen i globale outsourcingrelasjoner, og å finne ut hvilke faktorer som påvirker suksessen i den globale outsourcingprosessen.

Temaet er stort i seg selv og derfor ble noen undertemaer bevisst utelukket.

Fokuset i oppgaven ligger på IT-aktiviteter som omfatter både utvikling av software-produkter (programvareutvikling), service (drift), og applikasjonsutvikling (ERP-systemer, dvs. systemer som støtter kritiske prosesser som salg/ordre/fakturering/regnskap, osv. ). Softwareselskaper kan differensieres mellom de som leverer egenutviklede prosjekter i henhold til kundenes krav og ønsker, og de som leverer standardiserte masseproduserte produkter rettet mot markedet. I oppgaven vil det bli lagt vekt på det førstnevnte.

Gitt nevnte avgrensninger i undersøkelsen, er målet med masteroppgaven å øke vår generell kunnskap om temaet global outsourcing, og utdype kjennskapen til outsourcing til Ukraina. Dette innebærer en beskrivelse av outsourcingprosesser som foregår i norske IT-selskaper og undersøkelse de utfordringer og muligheter ledelsen i bedriftene står ovenfor.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av 6 kapitler.

I *kapittel 1* gis det en kort innledning og presentasjon av oppgavens problemstilling.

*Kapittel 2* består av to deler. Den første delen bidrar med en beskrivelse av relevante teorier, samt en drøfting av disse i forhold til oppgavens problemstilling. Den andre delen presenterer tidligere forskning og litteratur om globale outsourcingprosesser og sammenhenger mellom ulike aspekter av disse. Deretter redegjøres det for kritiske suksessfaktorer knyttet til outsourcing. I tillegg forklares en rekke sentrale begreper i forbindelse med global outsourcing

I *kapittel 3* redegjøres det for metodebruken. Det gis en oversikt over valg av forskningsdesign, metode og informanter, samt beskrives hvordan dataanalyseprosessen har foregått.

*Kapittel 4* bidrar med detaljert beskrivelse av funn fra hvert enkelt case i undersøkelsen. Informasjon fra dybdeintervjuene trekkes inn. Denne studien benytter kvalitative data og case som analysemetode. Datamaterialet er hentet fra til sammen 10 intervjuer av personer i lederposisjoner med tilknytning til outsourcingsaktivitetene.

I *kapittel 5* analyseres og drøftes resultater i lys av teoretisk og empirisk litteratur. Kapittelet oppsummeres med å presentere de viktige sammenhengene.

Den siste delen av oppgaven, som er *kapittel 6*, gir en kort oversikt over empiriske funn.

I den avsluttende delen i det siste kapitlet drøftes det mulige begrensninger og svakheter ved undersøkelsen og diskuteres muligheter for videre forskning.



## 2 Teori, forskning og praksis

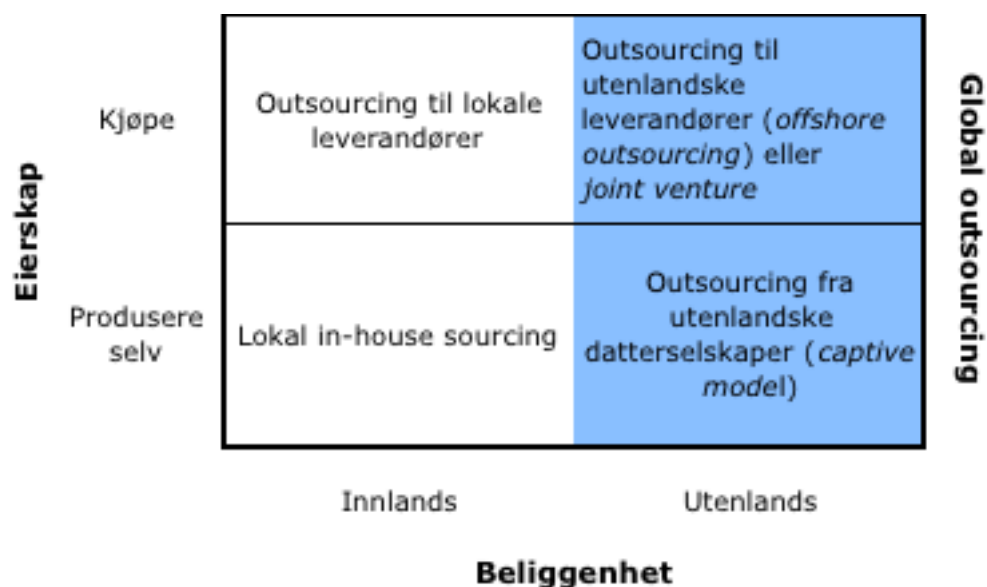
I dette kapitlet vil jeg først gjennomgå definisjonen av "global outsourcing". Deretter vil det gjøres rede for de teoretiske rammeverk som danner grunnlaget for min oppgave. Etterpå blir de store trekkene i den empiriske forskningen om outsourcing presentert.

### 2.1 Begrepsavklaring

*Outsourcing* som et begrep kom på banen for ca. 15 år siden, selv om fenomenet hadde eksistert i flere tiår (Hatonen og Eriksson 2009). Outsourcing kan defineres som "en prosess der bedrifter beslutter å selge eller flytte bedriftenes aktiviteter til en tredjepartsleverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake, for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode" (Kern & Willcocks 2002:322). Dette forutsetter at bedriftene setter oppgaver bort til eller kjøper tjenester innenlands, fra en lokal leverandør.

*Global outsourcing*, eller offshoring som det også kalles, betegner kjøp av produkter eller tjenester fra utenlandsbaserte selskaper. Mange teknologivirksomheter kjøper utenlandske bedrifter og deretter utformer dem deretter etter sin strategi. Andre bedrifter velger å etablere datterselskaper og bygge dem opp som software senter fra grunnen av. Når disse eies av kundeselskapene, kalles denne type sourcing for *captive outsourcing*. Kjøp av tjenester fra en uavhengig tredjepartsleverandør betegnes som *offshore outsourcing*. (Bunyaratavej 2011; Hatonen and Eriksson 2009; Jahns 2006; Javalgi G. 2009).

De fire alternativene som er beskrevet ovenfor, er representert i figur 2 på neste side.



Figur 2 Outsourcingsmodeller

Kilde: Egen illustrasjon med innarbeidet rammeverk fra Jahns (2006)

Den hurtige veksten har medført bruk av ulike begreper og konsepter både blant praktikere og akademikere, noe som har blitt en kilde til forvirring for mange (Chadee 2009; Mol 2005). Disse begrepene kan ofte ha ulik betydning og/eller kan brukes om hverandre, og rettes ofte til ulike outsourcingsmodeller. Noen av begrepene som brukes i denne sammenheng:

- Offshoring
- Nearshoring
- Onshoring
- Offshore insourcing
- Rightshore® (CapGemini)
- Multisourcing

I oppgaven velger jeg å bruke mer generelt "global outsourcing" som begrep. Begrepet inkluderer både modellene for "captive" og "offshore outsourcing", dvs. modellene som de fire casebedriftene i underøkelsen har brukt ved utsetting og kjøp av IT-tjenester i Ukraina.

## 2.2 Teoretisk bakgrunn

Det finnes mange teorier som kan forklare de ulike sidene av outsourcing. Teoriene vil være nyttig for å fastslå hvordan globale outsourcingprosesser bør koordineres og styres mest effektivt. Teoriene kan grupperes i økonomiske, strategiske og sosiologiske (også kalt som samarbeidsteorier) (Lacity et al. 2009; Dibbern 2004). Det mest anvendte teoretiske rammeverket er transaksjonskostnadsteori (TKT). Dette er en teori som tar stilling til det økonomiske perspektivet og fokuserer på hvor mye det koster å håndtere en ekstern leverandør. Den viktigste strategiske teorien er ressursbasert teori (RBV). Denne handler om organisasjonens innsats for å utvikle og implementere strategier som skal gi virksomheten konkurransefortrinn. Sosiologiske/samarbeidsteorier fokuserer på ulike typer relasjoner mellom mennesker, grupper og organisasjoner (kunde - leverandør) i et outsourcingforhold. Denne kategorien omfatter teorier som relasjonsteori, sosial utvekslingsteori og allianseteori. Det å bruke bare en teoretisk tilnærming i spørsmålet om hvordan outsourcing bør organiseres og styres vil være feilaktig. En kombinasjon av nevnte teoriene kan derimot gi et mer helhetlig bilde på outsourcingprosessen, samt å se hva som kan bidra til suksess i outsourcingprosessen.

### 2.2.1. Transaksjonskostnadsteori og agentteori

*Transaksjonskostnadsteori (TKT)* er utviklet av Williamson (1981), som bygget teorien på tidligere arbeidet av Coase for 1937. Coase stilte spørsmål om organisasjonens kostnader ved transaksjoner av varer og tjenester og prøvde å forklare hvorfor en bedrift velger å produsere noen produkter og tjenester internt mens andre foretrekker å kjøpe dem i et eksternt marked. Ifølge Williamson (1981) bør virksomheten velge en kontraktsform som minimaliserer transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader er definert som kostnader knyttet til å opptre og ivareta et samarbeidsforhold. Det kan være kostnader til søk etter outsourcingleverandør, forhandling av kontrakter, kontroll- og koordineringskostnader, kostnader knyttet til oppfølging i etterkant. Med andre ord handler TKT om effektiv ledelse av transaksjoner og som skal gi de laveste transaksjonskostnadene.

Det refereres til tre kritiske dimensjoner som kan påvirke en transaksjonskostnad: transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet, og frekvens/hyppighet.

*Transaksjonsspesifikke investeringer* ("asset specificity") er nødvendige for å ivareta en bestemt transaksjon og har liten verdi i andre sammenhenger (Williamson 1981). Spesifikke investeringer i outsourcingforhold kan være investeringer i *fysisk utstyr* (bygninger, maskiner, software og hardware), *menneskelig kapital* (ansatte med spesiell kompetanse), *organisasjon og strategi* (infrastruktur, opplæring og ulike kurs for ansatte, utvikling av felles rutiner og informasjonssystemer). *Usikkerhet* kan være knyttet til både omgivelser og atferd. Usikkerhet i omgivelser inkluderer faktorer som raskt skiftende teknologi og hyppige pris- og produktendringer. Usikkerhet i atferd kan kjennetegnes ved situasjoner der det oppstår uventede kostnader knyttet til overvåking av leverandør, forsinkelser i leveranser og tap pga. dårlig kvalitet. I outsourcingprosjekter, der høy presisjon og kvalitet på leveranser er av stor betydning vil usikkerhet påvirke samarbeidet med leverandører. Et annet eksempel kan være kulturelle forskjeller mellom kunde og leverandør. Ulike ledelsesstiler kan fort føre til en misforståelse mellom partene og dermed frustrasjon som igjen påvirker arbeidskvaliteten og tiden som brukes. Den siste dimensjonen er *hvor hyppig* transaksjonene forekommer. Det antas at hyppighet kan føre til økte kostnader og påvirke måten forholdet mellom leverandøren og kunder er organisert på.

TKT baserer seg i tillegg på to viktige atferdsmessige premisser: *Begrenset rasjonalitet* og *opportunisme*. Under den første antagelsen menes det at aktørens rasjonalitet begrenses ved deres mangel på markedsinformasjon. Opportunisme er definert som aktørens vilje til å gi falsk eller ufullstendig informasjon for å kunne oppnå fordeler (Williamson 1981). Ved risiko for opportunistisk atferd vil en bedrift ønske å ha høyere grad av kontroll, noe som innebærer økt ressurstilgang. I tillegg vil en mer aktiv overvåking av aktivitetene til motparten være nødvendig. Begge tilfeller øker transaksjonskostnadene betraktelig. Faren for opportunistisk oppførsel antas videre å være mindre sannsynlig innenfor en bedrift enn i et marked, ettersom førstnevnte kan forhindres av bedriftsledelsen (Dibbern et al. 2004:19). TKT tilsier at for å unngå opportunisme, kan bedriftene enten bygge en kompleks og detaljert kontrakt med tredje parten eller velge en organisering basert på vertikal integrasjon (Williamson 1981). Begge måter vil trolig forsterke kontrollaspektet.

*Agentteori* forsøker å forklare og løse problemet som kan oppstå i en prinsipal (oppdragsgiver) –agent (oppdragstaker) relasjon. Problemet dreier seg om ulik tilnærming til risiko mellom partene som har forskjellige mål og arbeidsoppgaver. Problemet forsterkes med at det er kostbart for prinsipalen å kontrollere om agenten gjør en god jobb i henhold til fastsatt kontrakt. I tillegg kan partene ha motstridende mål og ulike preferanser (Eisenhardt 1989). Dette bygger på en påstand om at alle aktører handler utifra egeninteresser og ønsker å fremme sin nytte, noe som stemmer med transaksjonskostnadsteorien. I en global outsourcingssituasjon vil dette gjenspeiles i et samarbeidsforhold mellom kunde og leverandør. Problemene kan oppstå for eksempel når partene har ulike syn på bruk av informasjonsteknologi eller om den ene parten, vanligvis oppdragstakeren er mer villig til å påta seg risiko, noe den andre parten, vanligvis oppdragsgiveren er mer skeptisk til.

For å unngå opportuniste er det nødvendig å ta hensyn til to ofte omtalte begreper i denne sammenheng: "moral hazard" og "adverse selection". Den første går ut på at en agent ikke kan overvåkes og dermed kan utføre handlinger som strider mot prinsipalens forventninger om hva som er avtalt. "Adverse selection" forekommer når agenten kan oppgi feilaktige opplysninger om type kompetanse eller erfaring. Prinsipalen er ofte klar over disse problemene og legger opp til for tiltak som kan hjelpe til med å motvirke for potensiell misbruk fra agentens side. Eksempelvis kan prinsipalen kreve hyppigere rapportering eller møter for å kunne forstå hvordan agenten bruker tiden sin på oppdrag. Kontraktsreforhandling eller inkludering av en uavhengig tredje part, som kan observere agenten, er en type løsning for prinsipalen som vil vite om agenten opptrer til beste for prinsipalens interesser. For å beskytte seg mot disse problemene og redusere risiko for asymmetrisk informasjon, antydes det at organisasjoner kan investere i informasjonssystemer (Eisenhardt 1989).

Som det har blitt skrevet tidligere i oppgaven, er globale IT-itsourcingstjenester en type tjenester som tilbys på avstand, og atferden til agenten er vanskelig å observere, noe som kan føre til asymmetrisk informasjon både i utvalgsfasen og under gjennomføringen.

Agentteorien og transaksjonskostnadsteorien er både komplementære og kompatible. Begge teoriene fokuserer på mulighet for opportunistisk atferd i et kontraktsforhold og hvordan kan dette unngås. En formell godt formulert kontrakt er en løsning for de nevnte problemene, ifølge begge teoriene. Partene forsøker å begrense hverandres egoistiske atferd, noe som belaster dem med agentkostnader. Agentkostnader har innvirkning på valg av styringsstruktur og kontraktstypen som gir lavest mulige agentkostnader (Gottschalk 2005). Basert utelukkende på TKT vil hovedformålet med global outsourcing være reduksjon av transaksjonskostnader gjennom valg av passende styringsstruktur for håndteringen av disse kostnadene. Det blir derfor også vist andre alternative teoretiske perspektiver som kan belyse hvilke strategier man bør vurdere ved styring av globale outsourcingprosjekter.

### 2.2.2. Ressurs- / kunnskapsbasert teori

*Ressursbasert teori* handler om ledelse av ressurser på en måte som skal føre til konkurransefortrinn. Teorien innebærer at en virksomhet tar strategiske beslutninger om global outsourcing for å dekke inn mangel på ressurser og kapabiliteter. Offshoremekeder kan være attraktive for å hente inn disse ressursene. Barney (1991) klassifiserer ressurser i 3 kategorier: fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser. De skal gjerne være unike, verdifulle, vanskelige å imitere og ikke-substituerbare (såkalt VRIN-rammeverk), noe som vil bidra til vedvarende konkurransefortrinn for en virksomhet. Bedrifter med slike ressurser vil være lønnsomme og i tilfellet bedriftene mangler noen av ressursene, vil outsourcing være en løsning. Sagt på en annen måte, kan global outsourcing også være et resultat av vellykket styring av ressurser (Doh 2005:700).

Ressursbasert teori har blitt kritisert for manglende fokus på hvordan noen bedrifter raskt klarer å tilpasse seg til endringer i omgivelsene. Dessuten ignorerer teorien ledelsens koordinerings- og veiledningsevne ved kunnskapsutnyttelse (Doh 2005). Som svar på dette ble ressursteorien utvidet med et syn på konkurransestrategi som innebærer utvikling av dynamiske evner. Dynamiske evner (eller dynamisk kompetanse) betyr at bedriftene løpende tilpasser seg, og innebærer at ledelsen kan anskaffe, integrere og utvikle både intern og ekstern kompetanse/ressurser for å møte raskt skiftende omgivelser for å være i overensstemmelse med markedets behov (Doh

2005; Tondolo & Kaynak 2011). Teorien vil være til hjelp for å svare på spørsmålet om *hvordan bedrifter utvikler en unik kompetanse* for å styre outsourcingen av IT-prosjekter.

Denne tilnærmingen er en del av *et kunnskapsbasert perspektiv* som viser om virksomheter overlever og lykkes i det lange løp ved å utnytte all kunnskap de har. Tilnærmingen viser hvordan virksomheten utvikler, deler og bruker kunnskapen (Gottschalk 2005). Gjensidig kunnskapsoverføring i outsourcingforholdet kan være avgjørende for å lykkes.

Både de ressurs- og kunnskapsbaserte perspektivene i outsourcingssammenheng kan benyttes til å identifisere de strategiske IT-ressursene (kompetanse, know-how, kvalitet, kostnadseffektivitet, osv ), hvordan å ta vare på dem og beholde dem. Global outsourcing kan gi tilgang til nye ressurser i form av både bestemte tjenester og uutnyttet menneskelig potensial (Jahns et al 2006). IT-bransjen er avhengig av menneskelige ressurser. Det å bruke en velutdannet arbeidsstyrke vil potensielt gi særegne evner/kapabiliteter til en virksomhet. Videre kan teorien benyttes til å analysere om bedriften gjør det bedre eller dårligere i forhold til sine konkurrenter og hvorvidt en effektiv ressursstyring kan hjelpe å oppnå en ledende posisjon på markedet. Kunnskap om hvordan man skal koordinere, kombinere og anvende de ressursene (evne om å skaffe seg, integrere, bruke og forbedre den kunnskapen) kan være den mest unike ressurs/egenskap.

Med andre ord kan ressursbasert teori bidra til å identifisere hvilke ressurser og kunnskaper organisasjoner har utviklet for å kunne organisere global outsourcing. Under et RBV rammeverk, vil bedriftens evner ligge i dens dyktighet til å ordne, organisere og koordinere global outsourcing, både for seg selv og andre.

### **2.2.3. Relasjons-, allianse- og sosial utvekslingsteori**

Som det har blitt påpekt tidligere, har de økonomiske teoriene tradisjonelt dreid seg om kostnadsbesparelser og de strategiske teoriene om kompetansetilgang og fokus på kjernekompetanse som hoveddrivere for outsourcing. I tillegg har ulike relasjonsteorier fått mer oppmerksomhet etter hvert. Flere og flere forskere har peket på viktigheten av partnerskap, gjerne betegnet som allianser og relasjonsledelse (Kern & Willcocks 2002).

*Relasjonsteori* bygger på en forutsetning om at forholdet mellom kunde og leverandør er viktigere for suksess enn rene økonomiske tilnærminger. Teorien bruker forhold og nettverk mellom organisasjoner som analyseenhet og fokuserer på måloppnåelse gjennom ulike form for partnerskap (Mahnke 2010:214). Relasjonsteorien vil være nyttig for å forstå hvordan man oppnår konkurransefortrinn gjennom fokuset på relasjonelle normer og forholdet mellom bedrifter. Teorien hevder at gjennom investering i et langsiktig og strategisk partnerskap vil begge partene oppleve suksess. Ifølge McIvor (2009) har teorien utviklet seg fra de begrensningene TKT har og videre utvidet forståelsen av hvordan man oppnår konkurransefortrinn som drøftes i ressursbasert teori.

Et langsiktig outsourcingforhold og usikkerheten rundt et slikt samarbeid vil kreve et partnerskap som er stabilt og trygt nok og som vil berike begge parter. Dette fører til at partene får forventninger til hverandre som spesifiseres i en kontrakt. Til tross for at det foreligger en kontrakt, vil det allikevel være umulig fjerne alle risikoer i forbindelse med samarbeidsforholdet. *Allianseteori* hevder at løsningen kan være en utvikling av tillitsfullt partnerskap eller allianse, som vil minske mulighetene for opportuniste (Kern & Willcocks 2002). Ved inngåelse av alliansen vil bedriftenes ressurser og kompetanse bli slått sammen, noe som kan gjøre lettere en måloppnåelse og noe som de ikke kan nå hver for seg. Imidlertid er det en fare for at partenes avhengigheten vil øke eller at målene ikke nødvendigvis vil være felles. En annen utfordring kan være kulturell tilpassning. Det er viktig med felles mål og verdier som bidrar til utviklingen for begge parter (Gottschalk 2005:33).

Målet med *sosial utvekslingsteori*, som har vokst ut av skjæringspunktet mellom økonomi, psykologi og sosiologi, er å undersøke kunde – leverandørforholdet nærmere. Sosial utvekslingsteori foreslår alternative styringsformer i outsourcingforhold som er mer henvist til kommunikasjon, tillit og relasjonelle normer enn kun skriftlige kontrakter. Dette er variabler som ofte brukes i sosialutvekslingsteori. Tillit reduserer risikoer for opportunistisk atferd, utvikler langvarige forhold og bidrar til lavere transaksjonskostnader. Kommunikasjon er en annen viktig faktor i kunde-leverandør forhold og mangel på effektiv kommunikasjon kan føre til fiasko. Gjennom tilstrekkelig



innsats i utvikling av bedre kommunikasjon og investering i kommunikasjonssystemer kan geografiske distanser, språklige, kulturelle og politiske barrierer overvinnes. Mer detaljert om disse og de andre variablene som bidrar til bedre kunde-leverandør forhold under global IT-outsourcing vil behandles videre i oppgaven.

### **Oppsummering**

Konteksten ved global outsourcing er mer kompleks enn konteksten ved vanlig outsourcing, noe som krever at det må tas hensyn til flere ulike aspekter som følger med at bedrifter utvider grenser på tvers av landgrenser, lover, nasjonal- og organisasjonskulturer. Med så mange aspekter å ta hensyn til kreves det en teoretisk tilnærming som baserer seg på flere teorier. Teoriene oppfattes både som komplementære og konkurrerende, noe som kan bedre innsikten og forståelsen rundt fenomenet.

### **2.3 Tidligere forskning**

Undersøkelser som er gjort om global outsourcing er hovedsakelig foretatt i utlandet. I Norge er det Petter Gottschalk (2005) og Hans Solli-Sæther (2007) som har undersøkt outsourcingfenomenet. I skrivende stund foregår det et stort forskningsprosjekt om offshoring til lavkostland i regi av BI og Norsk senter for prosjektledelse. Både India og Ukraina er med i prosjektet og forskerne ser nærmere på flere typer tjenester som outsources. Dette viser nok en gang den høye aktualiteten til det valgte temaet.

Litteraturgjennomgang viser at det eksisterer flere stadier i globale outsourcingprosesser. Man kan identifisere viktige stadier som initial fase med beslutningstaking om å outsource, valg av destinasjon og potensiell leverandør, relasjonsbygging og ledelse av outsourcingforholdet (Dibbern 2004).

Forskning som foreligger fram til 2012 kan inndeles i forhold til disse stadiene. I oppgaven har jeg adoptert og modifisert modellene til Dibbern (2004) og Hatonen (2009) som identifiserer relevant forskning etter følgende kriterier:

- Motivasjonen bak global outsourcing. *Hvorfor* outsource?
- *Hvor* det skal outsources til og hvilken *modell (leveransemodell)* egner seg best ved outsourcing?

- *Hvordan* skjer outsourcing (global outsourcing management eller implementeringsprosessen)?

Både beslutningen om hva en bedrift skal outsource og hvorfor, vil påvirke valg av stedet hvor dette skal skje. Videre vil beslutningene i startfasen spille en betydelig rolle for valg av styringsmodell og måten outsourcing implementeres på. Foretatte beslutninger skal være et grunnlag for hvordan implementeringen skal foregå. Problemer knyttet til implementering og ledelse av outsourcingforholdet kan i økende grad påvirke alle sider ved organisasjonen. Det blir også hensiktsmessig å se på kritiske suksessfaktorer .

I følgende avsnitter skal relevant forskning knyttet til nevnte temaer undersøkes.

### 2.3.1 Beslutning om global IT-outsourcing

#### 2.3.1.1 Drivere bak global outsourcing

En rekke forskere har forsøkt å identifisere viktige motiver som ligger bak beslutninger om å outsource (Quelinn et al 2003, Lacity et al 2009). Årsakene til at virksomheter setter bort IT-funksjoner kan være mange. Funnene viser at virksomheter engasjerer seg i global outsourcing av følgende grunner:

- *strategiske* (fokus på kjerneaktiviteter, joint venture, tilgang til høyt kompetente arbeidstakere, forbedring av forretningsprosesser)
- *teknologiske* (forbedring av kvalitet på IT tjenester, tilgang til ny/spesiell teknologi)
- *finansielle* forhold (kostnadsreduksjon, besparelser, raskt tilgang til kontantstrøm), eller
- *kombinasjoner* av disse.

I tabellen 2 på neste side er disse driverne brutt ytterligere ned. Dette er en gjennomgang av forskning fram til 2009, som oppsummerer de viktigste grunner for outsourcing av IT-aktiviteter. De fleste av studiene fokuserer på reduksjon av IT-kostnader som hovedmotiv for outsourcing av IT tjenester (Kakabadse and Kakabadse 2002, Lacity 2009 ). Kostnadsreduksjon og besparelser som oppnås gjennom

stordriftsfordeler, tilgang til unik kompetanse, reduksjon av indirekte kostnader og lønnskostnader som følge av en forskjell i lønnsnivå mellom land, forsetter å være den viktigste driveren for majoriteten av kundevirksomheter. Både tidligere og senere studier innenfor global sourcing bekrefter dette.

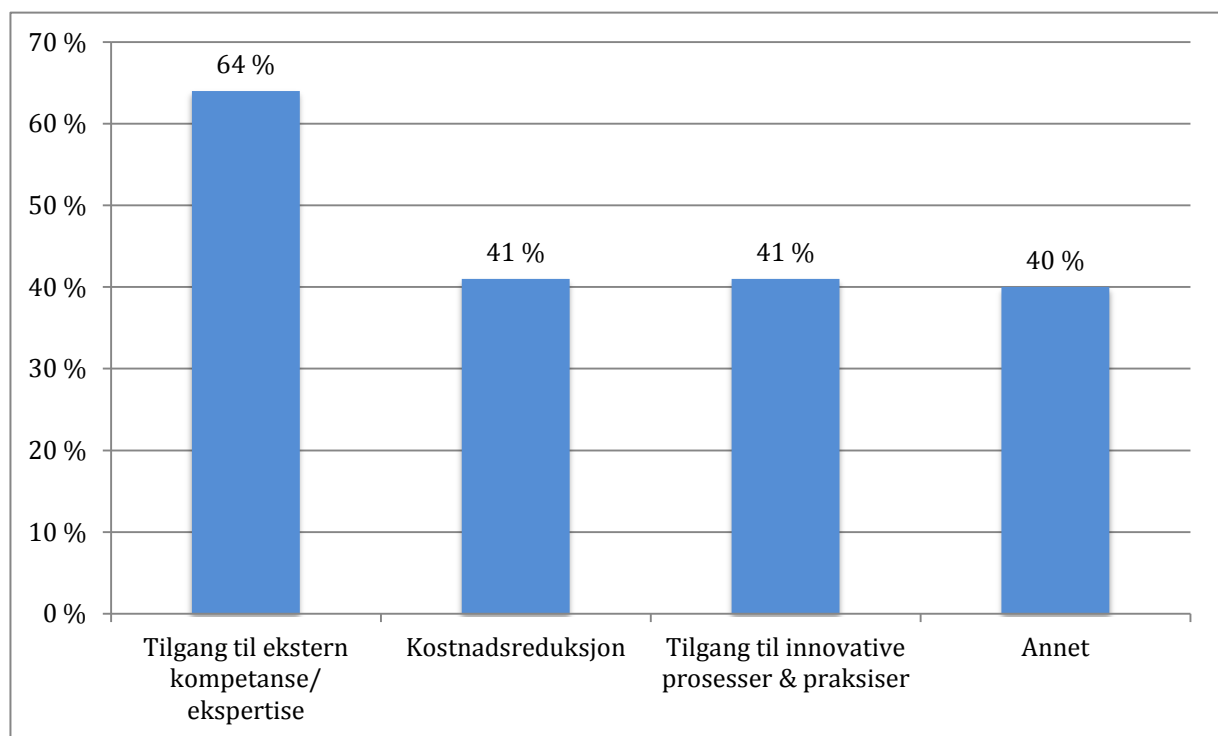
Tabell 2 Motivasjon for outsourcing

Motivasjon for outsourcing	Beskrivelse <sup>5</sup>
<b>Kostnadsreduksjon</b>	Kundeorganisasjon trenger eller ønsker å redusere eller kontrollere IT-kostnader
<b>Fokus på kjernekompetanse</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger outsourcing for å legge vekt på dens kjerneaktiviteter
<b>Tilgang til ekstern kompetanse</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger tilgang til leverandørens kompetanse / ekspertise
<b>Forbedre virksomhetens resultater og operasjonelle ytelsen</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger å engasjere leverandør til å hjelpe å forbedre business, prosesser eller produktivitet
<b>Fleksibilitet</b>	Evne til å tilpasse endringer
<b>Tekniske grunner</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger tilgang til ledende moderne teknologier og løsninger gjennom outsourcing
<b>Endringskatalysator</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger outsourcing for omfattende endringer i organisasjoner
<b>Kommersiell utnyttelse</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger partnerskap med leverandøren for å utnytte virksomhetens ressurser maksimalt eller danne et nyt foretak
<b>Skalebarhet</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger outsourcing for å kunne måle volum av IT-tjenester basert på etterspørsel
<b>Tilgang til global marked</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger outsourcing for å skaffe seg tilgang til globale markeder gjennom å outsource i disse markedene
<b>Kostnadsforutsigbarhet</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger outsourcing for å kunne bedre predikere kostnader
<b>Reduksjon av antall faste ansatte</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger å bruke outsourcing for å kunne redusere antall ansatte
<b>Rask levering</b>	Kundeorganisasjon ønsker å engasjere i outsourcing for å kunne sette fart på levering av prosjekter
<b>Behov for økt kapitaltilgang</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger å bruke outsourcing for å kunne øke kapitaltilgang gjennom salg av overflødige eiendeler knyttet til prosesser som settes ut. Kapitalen kan senere reinvesteres ved behov
<b>Innovasjon</b>	Kundeorganisasjon ønsker eller trenger å bruke outsourcing som middel til innovasjon

Kilde: Lacity et. al 2009

<sup>5</sup> I disse tilfeller skiller det ikke mellom ekstern kunde og kunde. Se s.9

Samtidig blir tilgang til kvalifisert personell en viktig strategisk driver for et voksende antall virksomheter (Doh 2005), med det formål å gjøre dem mer konkurransedyktig. Virksomheter velger å outsource til lavkostland med en stor andel høytutdannet, kvalifisert arbeidskraft og land med noen kulturelle likheter (Bunyaratavej et al. 2007). I studien til Oshri og Kotlarsky (2009) om ulike strategiske driverne for global outsourcing har de funnet at tilgang til kompetanse og kvalifisert arbeidskapital er viktigst for 64 % av bedriftene, sett fra et overordnet perspektiv. I figur 3 under ser vi at IT- og økonomisjefer fokuserer på behovet for å få tilgang til høy kompetent arbeidskraft med kostnadsreduksjon og tilgang til innovative prosesser på henholdsvis 2 og 3 plass, som de viktigste driverne.



**Figur 3 Viktige drivere for outsourcing**

*Kilde: Oshri & Kotlarsky 2009*

Videre påpekes det som en viktig grunn til IT-outsourcing at virksomhetene får mulighet til å konsentrere seg om sin kjernekompetanse, og med dette fokusere på oppnåelse av strategiske hovedmål og verdiøkning. Quinn og Hilmer (1994) peker dessuten på tilgang til leverandørens kompetanse og innovative ferdigheter, noe som kan være vanskelig eller dyrt å utvikle i eget virksomhet.

Det er verdt å merke at motivene som ligger bak beslutningen om å outsource i stor grad bestemmer outsourcingmønsteret, dvs. at bedrifter vanligvis starter med kostnadsreduksjoner som den viktigste motivasjonsfaktor. Likevel endres ofte motivene etter hvert som bedriften opparbeider seg erfaring og lærer mer om andre muligheter i destinasjonene det outsources til. Fokuset på reduksjon av drifts- og lønnskostnader er fortsatt vesentlig, men tilegnelse av ny kunnskap blir mer og mer betydelig i beslutning om outsource (Maskell 2007).

Resultatene fra undersøkelsen gjort av Gottschalk og Solli-Sæther (2007) underbygger noen av hovedmotivene gjengitt i Figur 3. 83 % av de spurte lederne i norske bedrifter mente at tilgang til kompetanse og ressurser var den viktigste strategiske driveren for outsourcing. Som følge av finanskrisen var behovet for høyt kompetente arbeidstakere avtagende, noe som delvis kan forklares ut fra den økonomiske nedturen og delvis ut fra at redusert sysselsetting har gitt bedriftene større valgmuligheter og enklere tilgang til personell. Dette førte igjen til at kostnadsreduksjon kom på første plass i rangeringen av de viktigste driverne bak outsourcing (Solli-Sæther og Gottschalk 2009).

### 2.3.1.2 Valg av outsourcingmodell

Virksomheter som skal outsource til et utenlandsbasert selskap må først ta et valg om hvilken outsourcingmodell det er best å bruke. De kan velge mellom å opprette et datterselskap eller å kjøpe en allerede eksisterende bedrift eller de kan bestemme seg for å kjøpe tjenester fra en lokal uavhengig leverandør.

Denne beslutningen har ifølge Lewin et al (2011), Jahns et al. (2006) og Aron (2005) sterk strategisk betydning og kan være en av mest krevende i hele outsourcingprosessen. Barthelemy (2003) understreker at en modell bør velges i samsvar med de grunnleggende motivasjonsfaktorer for outsourcing.

- Outsourcing gjennom "*captive modell*" innebærer etablering av datterselskap i utlandet. Denne modellen forutsetter at selskapet har mulighet til å beholde eksisterende organisasjonsstruktur med små lokale justeringer og utøve kontroll over enheter uten risiko for konflikt med leverandøren. Ulemper ved en slik modell kan være alle utfordringene knyttet til etablering av enheter i utlandet der man mangler lokal kunnskap og har lite fleksibilitet knyttet til eierskap. Dette kan potensielt føre til forsinkelser i implementeringen av outsourcingforhold.

Dessuten er man nødt til å skaffe finans- og ledelsesressurser som skal styre selskapet (opplæring av ansatte, daglig ledelse, osv ). "Captive"-virksomheter kan bygges opp fra bunnen av eller en eksisterende leverandør på det lokale markedet kan bli oppkjøpt.

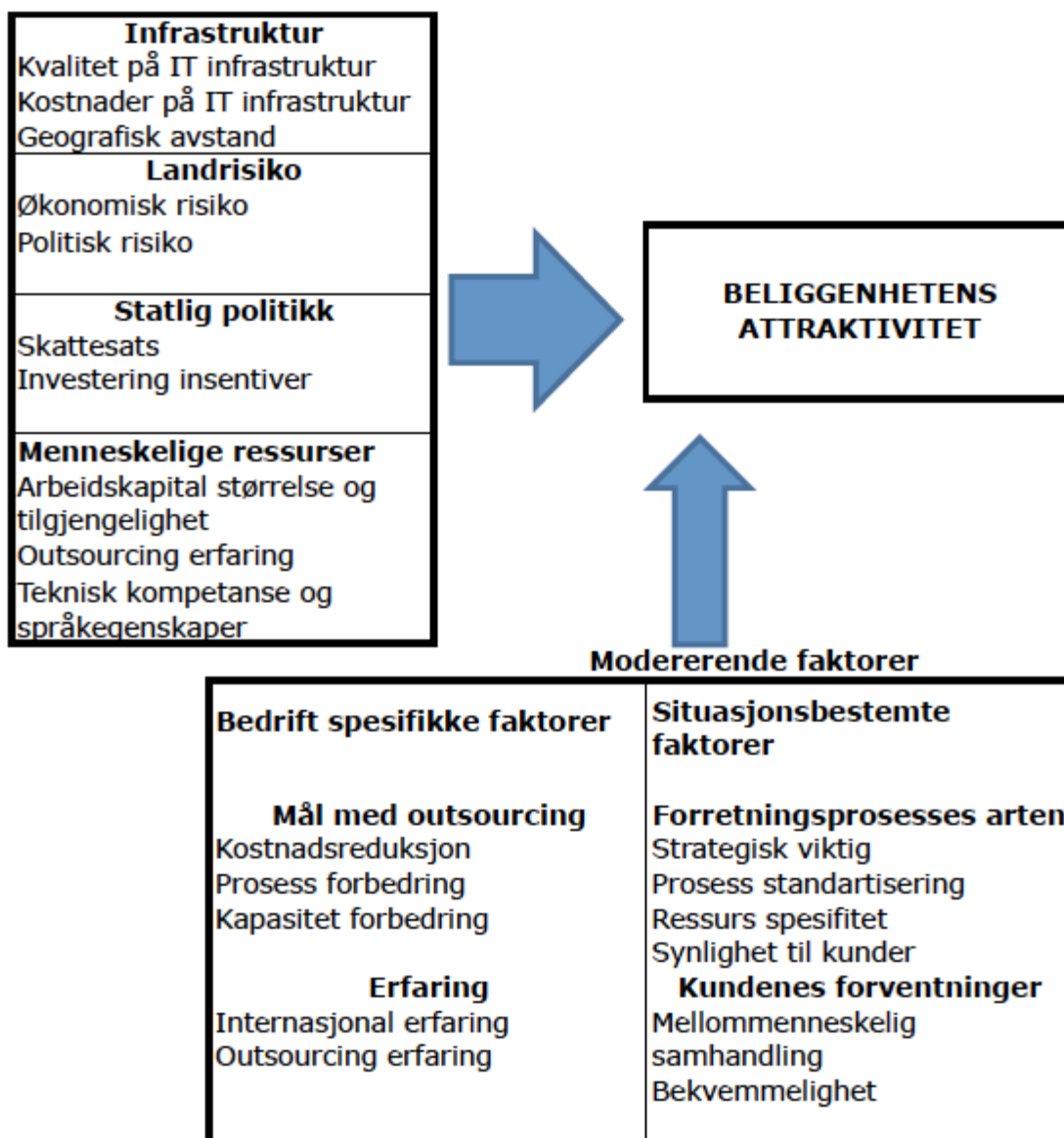
- Outsourcing gjennom *offshore outsourcing* involverer kjøp fra en tjenesteleverandør i utlandet. Ulike selskaper bruker forskjellige modeller for denne type global outsourcing. Man velger enten en kontraktbasert form hvor den eksterne leverandøren har egne fasiliteter og ansetter arbeidstakere uten innsyn fra kundeselskapet, eller et joint venture-selskap hvor kunde- og leverandørselskap deler eierskap over fasilitetene og tar felles beslutninger. En joint venture-modell er å foretrekke når kundetselskapet ønsker at leverandøren tar mer risiko enn det selv til gjengjeld for mindre kontroll. Største ulempen ved denne modellen kan være manglende kontroll og vanskeligheter knyttet til informasjonsutveksling. Sensitiv informasjonsdeling er en utfordring spesielt for bank- og finansnæringen. Tap av immaterielle rettigheter er noe som også kan skje ved dette tilfellet.

### 2.3.1.3 Destinasjon for global outsourcing

Valg av en destinasjon er en av de mange beslutningene en bedrift skal ta. Selv om beslutningen regnes som en av de mest kritiske, er det lite relevant forskning på det området. De aller fleste forskningsartikler konsentrerer seg om global outsourcing til asiatiske land (India, Malaysia, Kina m. fl.). Derimot er få artikler som fokuserer på "nearshoring", dvs. en type av global outsourcing fra land som er nærmere i form av geografisk, kulturell, tidsmessig, historisk og politisk avstand (Carmel et al 2002, 2007)

Hva er attraktivt med dette og hvorfor velger kunder å outsource til ulike land?

Destinasjonsvalg er nært knyttet til driverne av global outsourcing. Vil en bedrift kutte kostnader, vil valg av en lav-kost destinasjon være viktig. Graf og Mudambi (2005) har utarbeidet en modell med faktorer som skal måle *geografisk attraktivitet* for outsourcing (Figur 4):



Figur 4 Modell for valg av outsourcingdestinasjon

Kilde: Graf og Mudambi 2005

Betydningen av *infrastruktur* er stor og avhengig av de spesifikke kravene IT-bransjen stiller. Kvalitet, tilgjengelighet og pris på tele- og informasjonsteknologi er noen av determinantfaktorere.

*Landrisiko* inkluderer politisk og økonomisk risiko. Dette omfatter måleparametre som åpenhet i det økonomiske systemet, inflasjon og endringer i valutakurser, politisk stabilitet og sannsynlighet for endringer i lover og forskrifter som gjelder næringslivet. Statlig politikk kan påvirke utenlandsk deltagelse i tjenesterelaterte næringer gjennom ulike diskriminerende barrierer eller investeringsincentiver. Det kan brukes både

skatte- og finansinstrumenter som gjør det mer eller mindre attraktivt å satse på et visst land.

Det er et behov for en tilstrekkelig stor pool av høyt kvalifisert *menneskelige ressurser* ("the labour pool") i det landet det ønskes å outsource til. Det er ikke bare teknisk kompetanse som kreves, men det er også viktig med mellommenneskelige ferdigheter, kulturelle normer og gode språkkunnskaper.

Bortsett fra de direkte faktorene tar forskerne i bruk modereringsfaktorene (bedriftsspesifikke og situasjonsbestemte) som vist i figur 4, dvs. faktorene som potensielt kan påvirke betydningen av infrastruktur, landrisiko, menneskelige ressurser og statlig politikk. Det kan være målene og erfaringen bedriften har med outsourcing, eller kundenes forventninger og forretningsprosesser.

Sass et al. (2011) har videre studert bedrifters begrunnelse for outsourcing til Sentral- og Øst-Europa, som Ukraina er en del av. Øst-Europas attraktivitet baserer seg på en rekke faktorer, slik som tilgjengelighet av kvalifisert arbeidskraft, lave kostnader, stabilt politisk miljø og modent marked, godt utbygd infrastruktur, og geografisk og kulturell nærhet til Vest-Europa. <sup>6</sup>

### 2.3.2 Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer

Etter å ha svart på de foregående spørsmål (hvor, hvorfor og hvilken modell), vil en organisasjon stå overfor en rekke implementeringsbeslutninger. De kan oppsummeres ved ett spørsmål "hvordan bør outsourcingen skje"? Her bør ledelsen fokusere på gjennomføringen og hvordan forholdet mellom kunden og leverandøren skal styres. Dette innebærer relasjonsbygging med en leverandør, samt at partene påser at kontrollmekanismer, kommunikasjonskanaler og tillit, og effektive og pålitelige rapporteringssystemer skal være på plass. Dette er de aspektene som krever spesiell oppmerksomhet, uavhengig av omgivelser eller den geografiske beliggenheten til outsourcing prosjektet (Oshri 2011:179). God styring av forholdet til leverandøren og

---

<sup>6</sup> Når det gjelder politisk situasjon i Ukraina se s.73



daglig ledelse av outsourcingprosedyrer er en av de viktigste faktorer bak suksess med outsourcing.

Ifølge Barthelemy (2003) har styring av IT-outsourcing to sider. Mens den harde siden fokuserer på styring gjennom kontrakter og kontroll (kontraktsmessig styring), legger den myke ("soft management") stor vekt på å bygge opp forholdet med leverandøren gjennom tillit (relasjonsstyring). Koh (2004) bruker en annen definisjon og kaller dette for formelle og psykologiske kontrakter. Bedrifter som ønsker langvarige forhold foretrekker som oftest å bygge outsourcingforholdet basert på tillit og gjensidige forpliktelser. De bedriftene som outsourcer kjerneaktiviteter vil ofte ha et ønske om å eie leverandørene av tjenestene for å unngå uønsket avhengighet. En måte å redusere avhengigheten på er gjennom oppkjøp av leverandør og etablering av "captive" enheter eller delt eierskap gjennom joint venture. Barthelemy (2003) hevder videre at en balanse mellom den myke og den harde siden, dvs gode kontrakter kombinert med gode relasjoner og tillit mellom partene, er den beste måten vellykket outsourcingen kan gjennomføres på og hindre opportunistisk atferd, som kan være resultatet av gjensidig avhengighet. Sabnerwal (1999) viser i sitt studie hvordan tillit og kontraktsmessige styring påvirker outsourcing, og bekrefter gjennom empiriske undersøkelser at overdreven fokus på både kontraktsmessig styring og tillit kan skade resultatoppnåelse i bedriften.

For komplekse IT- outsourcingprosjekter vil balanserte forhold og en kombinasjon mellom den harde og den myke siden være særlig nyttig.

Kun formelle kontrakter er ikke i stand til å minske utfordringer på grunn av den sosiale konteksten global outsourcing befinner seg i. Derfor blir både kontraktsmessige og relasjonelle mekanismer diskutert i de følgende to kapitler.

### **2.3.2.1 Styringsmekanismer, kontroll og kontrakter**

"Styring innebærer alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre riktig gjennomføring av oppgaver i en bedrift og at ansattes atferd og beslutninger stemmer med organisasjonenes mål og verdier" (Johanson & Madsen 2013)<sup>7</sup>. Viktige

---

<sup>7</sup> <http://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>

styringsmekanismer i outsourcingforhold blir da de som vedlikeholder og utvikler økonomiske forbindelsene mellom bedriftene. I markedet er det prismekanismen som fungerer som styringsmekanismen, mens internt i bedriften er det administrative prosedyrer og kontroll som er de sentrale styringsmekanismene (Haugland 2004:21). Outsourcingssamarbeid med leverandør er plassert mellom de to, dvs. mellom prismekanismen og intern organisering.

### **Kontrakt**

Samarbeid mellom organisasjoner krever koordinerte handlinger og aktiviteter. Et viktig styringsverktøy, ifølge TKT, er kontrakten (Williamson 1981). Det hevdes at forskjellen mellom et vellykket og mislykket outsourcingprosjekt kan ligge i graden av kontroll via en veldesignet kontrakt. Gitt kulturelle forskjeller, kommunikasjonsutfordringer, fysisk avstand og manglende personlig kontakt, er behovet for kontroll gjennom kontrakt ganske sterk. Begge partene bør legge til rette for sine behov og forventninger i utarbeidelse av kontrakter og spesifikasjonskrav.

Kontraktens kvalitet har stor påvirkning på resultatet av outsourcingen gjennom kundenes beskyttelse mot leverandørens potensielle opportunistiske atferd. En god kontrakt er nødvendig siden den skaper maktballanse mellom kunden og leverandør og bør være presis, komplett, balansert og fleksibelt (Barthelemy 2003: 539). Det siste punktet er spesielt viktig i IT-outsourcing slik at kontrakten kan modifiseres ettersom som teknologien, markedet og situasjonen endrer seg. Kontrakten beskriver målsetting, innhold og rammer, og vil som regel være et sentralt styringsdokument.

Et nøkkelelement i styring av outsourcingforholdet er *serviceleveranseavtale (SLA)*, dvs. en formel skriftlig kontraktsfestet avtale mellom kunde og leverandør som spesifiserer hvordan og hvilke tjenester som skal utføres. Avtalen kan være utarbeidet både internt og eksternt og definerer forhold som kvalitet, service, kanaler som tjenesten skal leveres gjennom og hvilke metoder som skal brukes. Noen kritiserer serviceleveranseavtaler for at de håndterer kun de enkelte beregninger og ignorerer mer viktige problemstillinger knyttet til styring. Det tenkes her på kommunikasjonsmekanismer, felles beslutningsmekanismer eller mekanismer for konflikthåndtering. Derfor sies det at det er behov for SLA som inneholder prosesser for håndtering av endringer i kundenes

forretningsbehov, felles beslutningsprosesser og kommunikasjon (Goo & Kishore 2009). Det bør alltid avsettes tilstrekkelig med tid og kompetanse i utformingen av selve avtalen.

Ulempen med høydetaljerte kontakter er at overspesifikasjon kan føre til redusert fleksibilitet i tilfelle at f. eks. nye teknologiske løsninger blir tilgjengelige. Formelle og svært spesifiserte kontrakter kan dessuten signalisere mistillit og dermed føre til opportunistisk atferd (Mahnke et al., 2010). Det anbefales å utarbeide en fleksibel kontrakt/SLA slik at partene ikke opplever denne som en byrde og kan tilpasse seg endringer, hvis disse er nødvendige, for å effektivisere samarbeidsprosessene. Kun unntaksvis vil spesifikasjoner eller krav være endelige fra starten av. Gjennomføring av et vellykket samarbeid mellom leverandør og kunde forutsetter en fordelaktig SLA for begge parter.

Følgende elementer må være på plass for at dette skal være tilfelle (Goo & Kishore 2009):

- Flexibilitet
- Klar og tydelig definert SLA
- Evaluering av arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling
- Åpen og effektiv kommunikasjon mellom partene

### *Autoritet*

Ved bruk av autoritet som styringsmekanisme vektlegges beslutningsmyndighet, regler, rutiner og kontrollprosedyrer. Det kreves en formell struktur og klar ansvarsfordeling for å kunne bruke autoritet som styringsmekanisme. For å regulere forholdet mellom partene er den nødvendig med et formelt styringssystem, som eksempelvis kan gå ut på hvem som tar hvilke beslutninger og konsekvensene av disse. Dette er noe Haugland (2004) kaller for sentralisering av beslutningsmyndighet. Videre er formalisering av regler og retningslinjer sentrale elementer. Man bestemmer seg for hvilke sider av forholdet som skal kontrolleres jevnlig, og hvordan dette skal gjøres. Det kan utvikles et informasjonssystem som til enhver tid vil holde begge partene oppdatert om hva som skjer i samarbeidet (ibid).

## **Kontroll**

I tillegg til detaljerte kontrakter finnes det styringsmekanismer som forankret i kontrakter og fungerer som kontrollmekanismer. Med disse mekanismene forsøkes det å påvirke atferden til en person eller gruppe slik at de samarbeider mot felles organisasjonsmål. Ved "captive outsourcing" kan kontrollen variere fra *direkte tilsyn (direkte kontroll)* over utenlandske ansatte til *indirekte kontroll* gjennom ulike bestemmelser, regler, rettigheter, normer og verdier. I motsetning til "captive"- enheter, kan etablering av nevnte typer kontroll være vanskeligere å implementere ved *offshore outsourcing*. Tjenesteleverandører er ofte ikke villig til å la kundene få for mye innflytelse på operative spørsmål. Samtidig hevdes det i litteraturen at kontrollen innenfor "captive"- enhetene reduseres samtidig som det øker deres autonomi. Manning og Lewin (Manning & Lewin 2011) foreslår i stedet *kundenes* deltagelse og engasjement gjennom hyppige interaksjoner, noe som kan være en effektiv kontrollstrategi (f. eks. gjennom "boundary spanners") (ibid:389).

I tillegg kan kontrollmekanismene deles inn i formelle og uformelle mekanismer. Med "formelle" menes prosjektplaner, stillingsbeskrivelser, og testprosedyrer, og mens "uformelle" inkluderer sosiale arrangementer, kundemøter, kick-off, osv (Rustagi & King 2008). Over tid vil mer effektive regler og rutiner kunne utvikles. Dette kan forklares ved at man opparbeider seg erfaring med hvilke løsninger som er mest effektive i styringen av outsourcingprosesser.

## **Sosiale styringsmekanismer eller tillit**

Haugland (2004) kaller tillit for en viktig styringsmekanisme i samarbeidsforholdet. Denne vil bli sett nærmere på i neste avsnitt, som omhandler relasjonshåndtering og inkluderer flere viktige sosiale kontrollmekanismer.

### **2.3.2.2 Relasjonshåndtering**

En god kontrakt og kontroll fra kundenes side er nødvendig i outsourcingforholdet, men de alene er ikke tilstrekkelige for å sikre at man lykkes. Kontrakten bør heller brukes som en presis guide, da etablering av gode relasjoner og direkte motivasjon kan være langt mer effektivt (Sargent 2006). Elementer i outsourcingforholdet som tillit, engasjement, og gjensidig interesse, er ikke lett å fange opp i en kontrakt. Bedrifter som

forsøker å utvikle godt fungerende outsourcingforhold bør satse på å bygge gjensidige forpliktelser og tillit.

Kern og Willcocks (2000) har utviklet en eksplorativ modell som illustrerer alle økonomiske, sosiale og politiske aspekter i outsourcingforhold.

Interaksjoner varierer og finnes i to typer: interaksjoner mellom kunden og leverandør som enten er 1) kontraktbaserte eller 2) sosialt forankret. Produkt- og tjenesteutvekslinger, kommunikasjonskanaler og informasjonsutveksling, kontantstrøm og overvåking tilhører de kontraktbaserte forholdene. Under sosialt forankrede utvekslinger plasserer de kulturell tilpassning, felles verdier og sosiale bånd.

De ulike interaksjonene i avtalen påvirkes i tillegg av omgivelsene.

### *Tillit*

Tillit er en nødvendig del av et forhold, enten det er mellom mennesker eller foretak. Som det ble påpekt tidligere i oppgaven, reduserer tillit risikoen for opportunistisk atferd, bidrar til lavere transaksjonskostnader og utvikler langvarige forhold.

Barthelemy (2003) definerer tillit som *"en forventning om at leverandøren ikke vil utnytte kunden og omvendt, selv om det foreligger en mulighet for det"*. Med andre ord innebærer det at begge partene skal prioritere felles interesser i outsourcingforholdet. Dessuten vil relasjoner som baserer seg på tillit være nyttige i potensielle problem- eller tvisteløsninger mellom kunden og leverandøren og hjelpe dem til å forstå hverandres behov bedre. Flere forskere identifiserer tillit som den mest betydelige faktoren for å bygge sterke relasjoner mellom leverandør og kunde i IT-outsourcingforhold (Grover et al 1996; Lee og Kim 1999; Kedia 2007). Behovet for kontroll vil reduseres i et mer tillitsfull miljø (Lioliou & Wilcocks 2010).

Haugland (2004) kaller tillit for en viktig kontrollmekanisme hvor det utvikles personlige relasjoner og skapes felles verdier og normer. Personlige forbindelser bidrar til et bedre fungerende samarbeid i outsourcingforhold, men kan skape unødvendig avhengighet av nøkkelpersoner og som resultat føre til sårbarhet hvis nøkkelpersonell bestemmer seg for å slutte. Tillit skaper forhold slik at partene kan utveksle sensitiv informasjon uten å være redde for opportunistisk atferd og sørger for at outsourcing - partnerskapet fungerer (Rai et al 2009, Sargent 2006, Lee & Kim 1999, Mao 2008).

**Forpliktelser** blir sett på som en viktig relasjonell komponent i å bygge et langvarig forretningspartnerskap (Lee & Kim 1999; Koh et al 2004). Gjennom forpliktelser oppfordres både kunde og leverandør til å samhandle utover det som er definert i den formelle kontrakten. Forpliktelser betyr at begge partene er villig til å bygge og vedlikeholde langsiktige relasjoner, noe som kan hjelpe til å løse potensielle utfordringer. En forpliktelse i outsourcingforholdet innebærer normer i forhold til visjon, verdier og felles mål.

### **Effektiv kommunikasjon**

Kommunikasjon og tillit er to særlig viktige faktorer i kunde – leverandørforhold, hvor mangel på en av dem kan føre til fiasko (Kern og Willcocks 2000). Presis og effektiv kommunikasjon og informasjonsutveksling vil være en typisk utfordring i et globalt outsourcingforhold. Geografiske distanser, samt språklige, kulturelle og politiske barrierer kan overvinnes med tilstrekkelig innsats i utviklingen av bedre kommunikasjon. Lee og Kim (1999) påstår at bedre kunde-leverandørrelasjoner kan oppnås gjennom effektiv kommunikasjon, kunnskapsdeling, gjensidig aktiv deltagelse og ledelsesstøtte. Flere forskere understreker betydningen av kommunikasjon i relasjoner, som igjen baserer seg på tillit og forpliktelser (Kern og Willcocks 2002, Kotlarski & Oshri 2009). Kommunikasjon er anerkjent for å være en nøkkelfaktor for løsning av konflikter og oppståtte misforståelser, reduksjon av usikkerheten og generering av fleksibilitet i forholdet. Kvaliteten på kommunikasjonen, informasjonsutvekslingen og tilpasninger mellom bedrifter i outsourcingforholdet er viktige forutsetninger for å frembringe tillit (Mao 2008). I en global outsourcing kontekst vil nøyaktig, relevant og tidsriktig kommunikasjon være plattformen for et bedre samarbeid gjennom at partene blir informert om hverandres fremgang og utvikling. Dessuten vil det bidra til å redusere transaksjonskostnadene. Siden IT-outsourcing er kommunikasjonsintensiv er dette spesielt viktig.

Løpende kommunikasjon er avgjørende for å håndtere hverandres forventninger og holde misnøyen til et minimum. God kommunikasjon vil i tillegg være avhengig av de personlige relasjoner kontaktpersoner har seg imellom. Partene bør sørge for å knytte sterke sosiale bånd og tilpasse hverandres behov. Dette er noe ledelsen i bedriftene bør

sørge for.

### **Informasjonsutveksling**

Informasjonsutveksling definerer en bilateral forventning om at hver part proaktivt vil gi nøyaktig, pålitelig og nyttig informasjon til støtte for det pågående forholdet (Haried & Ramamurthy 2009). I global outsourcingssammenheng er det nødvendig med et bredt utvalg av informasjonssystemer for å etablere den operative koblingen mellom kunde og leverandør og sikre at pålitelig og nøyaktig informasjon genereres og utveksles på en riktig måte. Dette innebærer ulike prosjektledelsesverktøy, beslutningsstøttesystemer, telekommunikasjon, intranett/internett, kostnadsstyrings- og risikostyringssystemer (Ibid).

Som resultat vil et høyt nivå på informasjonsutvekslingen bidra til effektiv kommunikasjon og redusere risikoer og kostnader forbundet med opportunistisk atferd. I tillegg bidrar denne til at begge partene utfører sine oppgaver mer effektivt.

#### **2.3.2.3 Kultur som utfordring**

*Outsourcing* generelt krever at virksomhetene håndterer ulikheter i organisasjonskultur og *global outsourcing* spesielt legger til behovet for å forholde seg til kulturelle forskjeller mellom land. Organisasjonskultur omfatter bedriftens normer og verdier. I teknologiselskaper kan det i tillegg innebære ulike prosjekt-og systemmetodikker. Nasjonal kultur omfatter etniske gruppers normer, verdier og språk (Carmel og Agarwal 2001).

IT-tjenester som utføres av et team av mennesker fra ulike land som snakker en rekke språk og er geografisk- og tidsatskilte, kan gi økt risiko. Forskning viser at samarbeid med fremmedkulturelle parter byr på ulike ledelsesutfordringer (Krishna 2004). Kulturelle forskjeller er en av de mest rapporterte hovedproblemene i global outsourcing (Metters 2008, Dibbern 2008, King 2008) og nevnes ofte som en av største driverne for "skjulte" transaksjonskostnader (Dibbern & Winkler 2008). Kulturelle forskjeller mellom kunde og leverandør har effekter på ulike dimensjoner av outsourcingforholdet, blant annet tillit, kommunikasjon, koordinering og samarbeid (King 2008). Dette bidrar til at det blir vanskelig å gjennomføre outsourcingprosjektet.

Dårlige språkkunnskaper ("language distance") gjør kommunikasjonen mellom kunde og leverandør vanskelig, noe som kan føre til at det oppstår misforståelser, konflikter og forsinkelser i prosjekter (Stringfellow & Teagarden 2008). Språkmessige problemer forklarer ofte dominans av engelsktalende lokasjoner som India, Filippinene, Sør-Afrika, osv. (Stratman 2008).

Ulikheter i sosiale normer eller måten man tar beslutninger og kommuniserer på kan skape hindringer for tillitsbygging mellom partene i outsourcingforholdet (Stringfellow 2007). Forretningskultur, ulike praksiser og regelverket kan være en betydelig barriere for global outsourcing, spesielt i land som har byråkratiske utfordringer.

*Gjensidige forståelse av hverandres kultur vil bidra til mer effektiv gjennomføring av pågående globale outsourcingprosesser.* Bunyaratavej (2007:12) påstår at kulturelle *likheter* mellom land gir flere fordeler til bedrifter som inngår et globalt outsourcingforhold. I et land med mer lik kultur vil virksomheten mest sannsynlig være i stand til å redusere transaksjonskostnader som kan oppstå ved ulik tilnærming til oppgaveløsning, lederstiler eller måten internasjonale team kommuniserer seg imellom.

Ledere bør stimulere *tverrkulturell læring* gjennom for eks. kulturell trening eller bruke ulike relasjonelle og tillitsbaserte mekanismer (workshops, fellesmøter, ) som kan hjelpe å forenkle kommunikasjon, koordinering og samarbeid i kunde-leverandør forholdet. For å overvinne utfordringene knyttet til kulturell avstand anbefaler Carmel og Agarwal (2001:26) å ha blandede arbeidsteam, bestående av personer fra både kunde og leverandør.

*En prosjektleder med kulturell forståelse* om land, og som deltar i outsourcing forholdet, kan fungere som et bindeledd. Det vil være nødvendig at prosjektlederen reiser til outsourcing land ofte eller til og med flytte dit midlertidig. Dette er ifølge både teoretikere og praktikere vil bidra til å redusere kompleksiteten og forskjeller mellom teammedlemmer(Carmel & Agarwal 2001, Sakthivel 2007 ).

De virksomhetene som har etablert datterselskaper i outsourcinglandet har ifølge forskere bedre sjanser til å lykkes enn de som bruker uavhengige leverandører. Dette



forklarer Carmel og Agarwal (ibid) ved at ansatte i virksomheten har tilgang til intern kunnskap, de blir bedre kjent med bedriftens kultur, strategi, metoder og regler. Dette er med på å redusere den kulturelle avstanden. Dessuten velger noen bedrifter å bringe mellomledere fra morselskap til datterselskaper, noe som bidrar til å redusere transaksjonsrisiko gjennom bedre overvåking og kontroll. Lokale ansatte brukes ofte til forhandling når komplikasjoner pga. byråkrati oppstår. (Stratman 2008 ).

#### 2.2.4 Global outsourcing-suksess og kritiske suksessfaktorer

For å unngå potensielle utfordringer og oppnå suksess i outsourcingforholdet, fokuserer forskningen i global outsourcing på kritiske suksessfaktorer (KSF). KSF defineres som de kritiske aktivitetsområdene hvor et gunstig resultat er nødvendig for at en organisasjon skal lykkes i å nå sine mål (Rockart 1979). Forskning som undersøker og beskriver outsourcing-suksessfaktorer blir sett på som et av de viktigste forskningsområder (King og Torkzadeh 2008). Forskere forsøker å svare på spørsmålet om hvordan implementeringen av outsourcing bør foregå og hvilke praksiser som øker sannsynligheten for at prosessen vil være vellykket. Fokuset på kritiske suksessfaktorene vil gi ledelsen nødvendig informasjon om viktige områder ved gjennomføring av outsourcing og samtidig mulighet til å korrigere handlinger i tråd med målene.

I IT-litteraturen inkluderer betegnelse suksessfaktorer ofte positive erfaringer med leverandører og hvordan leverandører klarer å oppfylle forventninger til en kunde (Lee & Kim 1999; King & Torkzadeh 2008). Forventingene av internasjonale teammedlemmer i for eks hva som kan være en effektiv utførelse av arbeid eller hva som er en god relasjon mellom mennesker i team bør være. (Bunyaratavej et al. 2011:78)

Cullen og Willcocks (2003) har gjennom empiriske undersøkelser angitt 11 kritiske suksessfaktorer i IT-outsourcing og de fleste av dem gjelder også for global outsourcing. Ifølge forskerne rangeres kvalifiserte ansatte, kostnadsstyring, kundeforståelse og teknisk ekspertise spesielt høyt. En proaktiv ledelse bør ta hensyn til disse faktorene før mulig svikt i outsourcingforholdet skjer. Samtlige kritiske suksessfaktorene med kort forklaring er presentert i tabellen 3 på neste side:

Tabell 3 Kritiske suksessfaktorer i outsourcingforhold

<b>Kritiske suksess faktorer</b>	<b>Beskrivelse</b>
Godt kvalifiserte outsourcing ansatte	En avgjørende faktor slik at leverandør leverer tjenester av en høy kvalitet
God kontraktsledelse	Ledelsen bør være sterk involvert i styring av en kontrakt. Implementering av prosessen utføres av en kompetent prosjektleder
Fleksibilitet	Leverandørens fleksibilitet av en betydning for kunden slik at det kan tilrettelegges for ressurstilgang ved eventuelle endringer
Kommunikasjon	Åpen kommunikasjon mellom kunde organisasjon og leverandør som bidrar til effektiv utførelse av outsourcingprosjekter. Sannsynligheten for feil og misforståelser reduseres kraftig.
Kostnadsstyring	Kundeorganisasjon har en klar forståelse for de kostnadene som oppstår som følge av outsourcingen og er i stand til å styre og følge dem opp.
Kundeforståelse	Leverandør har en klar forståelse på hva kundeorganisasjon ønsker, forutsatt at det leveres gode spesifikasjonskrav.
Leveringsdyktighet	Levering av tjenester skjer innenfor avtalt tid og avtalte kostnader
Sterk partnerskap	En effektiv relasjonsledelse basert på en god forståelse av hverandres behov. Tillit
Serviceleveranseavtale (SLA)	En avtale med klare retningslinjer som gjelder tjenestebeskrivelse, måling av service- og ytelsesnivå.
Teknisk ekspertise	Leverandør har kunnskap og en unik kompetanse etterspurt av kundeorganisasjon. I tillegg er det ønskelig med tidligere erfaring fra outsourcingforhold.
Vedlikeholdskontroll og oppfølging	Utarbeidelse av rutiner som sikrer en riktig utførelse av outsourcingaktiviteter og effektiv oppfølging.

Kilde: Cullen & Willcocks 2003

Gupta & Raval (1999) antar at det er kun i unntakstilfeller en bedrifts første offshoringsprosjekt viser seg å være vellykket. I tråd med deres forskning og casestudier på global IT-outsourcing området, foreslår de kritiske suksessfaktorer for et vellykket outsourcingprosjekt:

- *Effektiv kommunikasjon* som innebærer hyppige interaksjoner mellom partene med bruk av ulike kommunikasjonsmidler (internet, e-mail, telekonferanser, ansikt-to-ansikt møter), tydelige kommunikasjonsprosesser og bruk av kommunikasjonsplan.
- Være oppmerksom på *kulturelle og språklige aspekter* og mulighet til å bli kjent med mennesker på prosjektet på et personlig nivå / plan
- *Kjennskap til outsouringsland, forretningsmiljø og "how to do business with..."*. Kan oppnås gjennom ulike kurs og workshop.
- *Fokus på partnerskap* istedenfor for å styre forholdet kun gjennom kontrakt

Ytterligere forskning på dette området inkluderer arbeidet til Remus og Wiener (2009), som først har identifisert 29 potensielle faktorer som kan bli kritiske suksessfaktorer avhengig av situasjon og kontekst. Videre har de valgt 7 de mest relevante suksessfaktorer knyttet til global outsourcing for tyske virksomheter. Relevansen har vært analysert i forhold til ulike kriterier som bedriftens størrelse, geografisk beliggenhet, opparbeidet erfaring og prosjektets type og størrelse.

Etter forskernes mening er de viktigste faktorene som påvirker en vellykket global outsourcing:

- *definering av klare prosjektmål* som innebærer definering av langsiktige mål og outsourcingstrategi, samt etablering av en felles forståelse når det gjelder prosjektmål. Klare prosjektmål reduserer fare for urealistiske forventninger når det gjelder kostnadsreduksjoner.
- *kontroll av prosjektets resultater* som inkluderer gjennomføring av regelmessige tester, planlegging av regelmessige møter med fl.
- *sikring av kommunikasjonsflyt* gjennom definering av kommunikasjonsregler og lagning av kommunikasjonsplaner
- *høyt kvalifiserte outsourcingansatte*
- *gode språkkunnskaper hos ansatte*
- *effektive team* med prosjektleder som har internasjonal erfaring

- *detaljerte spesifikasjonskrav* som utvikles med hjelp fra outsourcingansatte som jobber hos eksterne kunder

Analysen i undersøkelsen viser viktigheten av å se på sammenhengen mellom kritiske suksessfaktorene og tilsvarende aktiviteter. Noen av de kritiske suksessfaktorene er i samsvar med dem som ble presentert i tabellen tidligere, men noen er komplementære. For at global outsourcing skal bli en suksess, avhenger dette hovedsakelig av graden av kundetilfredshet, måloppnåelse og forventninger, samtidig om at samarbeidsforholdet har vært langvarig (Kern & Willcocks 2000).

### ***Oppsummering***

Ut fra presentert tidligere forskning på KSF kan en se likheter og forskjeller på hva ulike forskere legger i de mest viktige faktorer som påvirker global outsourcingssuksess. Forskning på området er på mange måter komplementær og rangering av suksessfaktorer er ulik, avhengig av valgt perspektiv (kunde vs. leverandør, store vs. små bedrifter, typer av prosjekt, osv.). Likevel kan det konkluderes med at faktorer som kommunikasjon, sterk partnerskap, tydelige spesifikasjonskrav er blant de som er med i de fleste studier og som kan defineres som kritiske for en global outsourcingprosess.

### 3 Metode og undersøkelsesopplegg

Etter redegjørelsen for det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen, vil oppgaven i denne delen beskrive den metodiske tilnærmingen til problemstillingen, samt valg av respondentene og deres karakteristika.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Denne oppgaven er utformet som en kvalitativ casestudie, noe som kjennetegnes at det er samlet inn mye informasjon fra noen få enheter over en begrenset tidsperiode. Det er også tatt i bruk forskjellige innsamlingsmetoder for informasjon og relevant data. Valg av design er avhengig av forskningsspørsmålet. Med utgangspunktet i dette er oppgaven både en *eksplorativ* og *komparative studie*.

Formålet i oppgaven som nevnt er å gå dypere inn i temaet global outsourcing av IT, finne årsakene til hvorfor norske bedrifter velger å outsource til Ukraina, samt hva som er viktigst for å lykkes med outsourcingprosessen. Dette er spørsmål som passer godt for et eksplorativ design. Det er ønskelig å undersøke hvilke faktorer og variabler som er sentrale slik at problemet blir analysert nærmere. Det er et intensivt design som tar for seg noen få enheter. I et eksplorativ forskningsdesign er det vanlig å gjennomføre dybdeintervju.

Dessuten brukes det også et komparativ design. Oppgaven tar for seg hvordan iverksettelsen av outsourcingprosessen foregår i fire separate bedrifter med ulike organiseringsmodeller og hva som kjennetegner vellykket implementering for hver av dem.

Det er problemstillingen som avgjør hvilken metode som skal brukes i innsamling av empiri. Som det har blitt nevnt tidligere er hovedfokuset på å forklare i dybden hvordan organisering av IT-outsourcing foregår og undersøke nærmere hvilke faktorer som påvirker implementering av global outsourcingprosessen. Det ble naturlig at valget falt på *en kvalitative metode*.

Den viktige fordelene ved å benytte kvalitativ metode i motsetning til kvantitative metoder er at den første nevnte formidler en bedre forståelse gjennom å studere

problemstilling dypere og har som formål å få frem en bedre sammenheng og et helhetsbilde (Johanessen med fl. 2011).

Man bør allikevel være kritisk til metodevalget i undersøkelsen. En av kritiske innvendinger er at kvalitativ tilnærming begrenser mulighet til å generalisere funnene det ble kommet frem.

### 3.2 Innsamling av kvalitative data

Kvalitativ forskning baserer seg på et vidt spekter av innsamlingsmetoder, som intervju, (dybdeintervju og fokusgruppeintervju), observasjon og analyse av dokumenter. Den mest hensiktsmessige for meg var å benytte en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervjuer med personer i lederposisjoner av fire norske virksomheter – EVERY ASA, Itera ASA, Scandinavian House AS, City Media Digital AS og ukrainske datterselskaper til noen av virksomheter, med påfølgende utarbeidelse av casestudier. Hvert case inneholder en kort beskrivelse av hver virksomhet og dets forretningsmiljø, samtidig forklares det hvordan outsourcingsprosessen foregår i hver enkel bedrift.

Det er blitt utført i alt 10 intervjuer til denne oppgaven. De fleste intervjuene var foretatt ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass, for å skape det beste utgangspunktet for å innhente relevant informasjon. Informantenes arbeidsplass er antakeligvis et sted hvor de føler seg trygge og komfortable, noe som kan bidra med mer reflekterte meninger og oppfatninger rundt tema. Kun i to tilfeller med representanter fra Ukraina ble det nødvendig å gjennomføre intervju ved hjelp av en videokonferanse og videosamtale via Skype. Intervjuvarigheten varierte mellom en og en og halvtime, noe som var tilstrekkelig til å få den informasjonen som det var behov for. Framgangsmåten var tidskrevende, men absolutt nødvendig for å sikre god forståelse av tema og tilgang på data som trenges.

Alle deltagere i prosjektet fikk tilbud om å være anonyme hvis det er ønskelig, noe som ingen av dem syntes var nødvendig. I forkant av hvert intervju var informantene også spurt om bruk av lydbåndinnspilling. På denne måten ble etiske prinsipper om frivillighet og anonymitet etterfulgt, noe som er viktig for å skape åpenhet og gjensidig respekt.

Sekundærdata som analyser av dokumenter, rapporter og relevant litteratur har også vært brukt til å skaffe bedre oversikt og forståelse av temaet. Det ble også benyttet samtaler med representanter fra enkelte bedrifter. I tillegg deltok jeg på en konferanse om "captive outsourcing i Ukraina" i regi av IKT Norge. På konferansen holdt samtlige bedrifter presentasjoner, noe som var nyttig i forhold til oppgavensproblemstilling. Denne kombinasjonen av ulike datainnsamlingsmetoder, kalt triangulering, gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Dessuten gir det en mulighet til å belyse situasjonen fra ulike sider, noe som bidrar til økt oppgavensvaliditet.

Utvalg av casebedrifter, intervjuobjekter og utarbeidelse av intervjuguide fremstilles i kapittel 3.2.1

### 3.2.1 Utvalgsriterier

#### Utvalg av casebedrifter

Utvalget av virksomhetene er begrenset til fire da det kun er noen få bedrifter i Norge som har outsourcet IT-prosjekter i Ukraina. Bedriftene i undersøkelsen er av ulik størrelse, hvor både store og mindre bedrifter er inkludert.

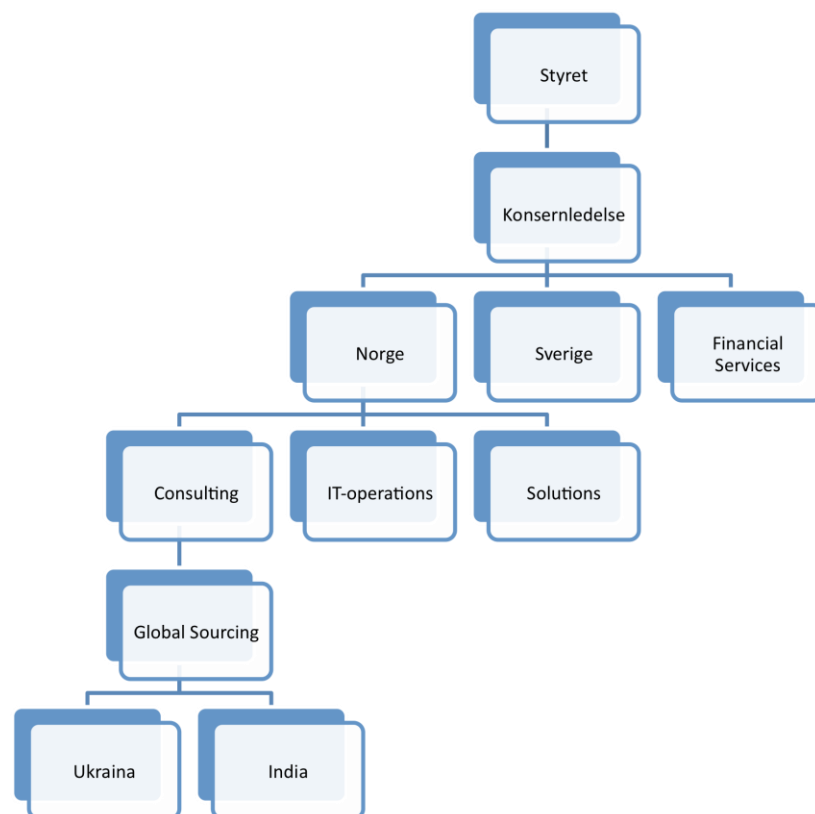
**EVRY ASA** er Norges største og Nordens nest største IT-tjenesteselskap. Selskapet er et resultat av en fusjon i 2010 mellom EDB Business Partner og ErgoGroup. I mars 2012 endret selskapet navn til EVRY. Posten Norge og Telenor Business Partner er de største aksjonærene og eier henholdsvis 40 % og 30,2 % av aksjene. Konsernets driftsinntekter var i 2012 på 12,7 milliarder NOK og antall ansatte er 10000, hvor 25 % jobber innenfor segment Global sourcing.<sup>8</sup>

Omsetning fordeles mellom tre forretningsområder: Consulting 26,6 %, IT Operations 41,9 % og Solutions 31,5 %. Solutions er markedsleder som tilbyr ulike fullferdige IT-løsninger til bank- og finanssektoren i Norden (Norge og Sverige), i tillegg til at de jobber med implementering av bredt spekter av programvareløsninger og

---

<sup>8</sup> [www.evry.com](http://www.evry.com)

konsulenttenester til både private og offentlige kunder. Segmentet inkluderer Global sourcing-virksomhetene i Ukraina og India. Virksomheten sto for 10 % av segmentets omsetning i 2012, og viser god organisk vekst. Leveranser fra virksomhetene i India og Ukraina til konsernets nordiske organisasjon utgjør ca 35 % av den totale omsetningen til EVRYs Global sourcing virksomhet. I perioden fra 2004 til 2008 gjennomførte EDB Business Group rundt 20 oppkjøp av virksomheter i Norge, Sverige, Danmark, India og Ukraina med hovedformålet å styrke sin markedsposisjon. Mange av disse selskaper er i dag integrert i Evry eller drives som datterselskaper.<sup>9</sup>



Figur 5 Organisasjonskart Evry ASA

**Itera ASA** er et skandinavisk konsultentselskap innen IKT som ble grunnlagt i 1999 og er notert på Oslo Børs. Konsernet består av flere spesialiserte datterselskaper som har kompetanse innen kommunikasjon og strategi (Itera Gazette), IT-konsulenttenester

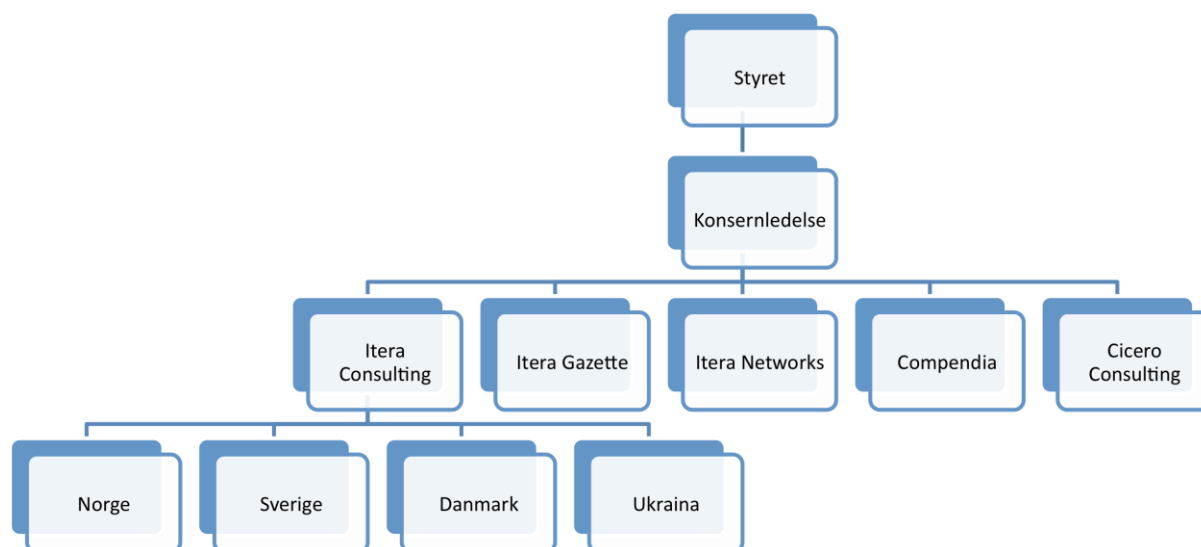
<sup>9</sup> [www.edb.com](http://www.edb.com)



(Itera Consulting<sup>10</sup>) og innen drift og infrastruktur (Itera Networks). I tillegg opererer konsernet med to nisjeselskaper Cicero Consulting innen bank og finans og Compendia innen HR og organisasjon. Hovedeiere er Arne Mjøs Invest 19,3 %, Gjensidige 6,67 % og Storebrand 6,15 %. I 2012 genererte Itera inntekter på 438 millioner NOK og hadde 428 ansatte spredt over kontorer i Norge, Danmark, Sverige og Ukraina .<sup>11</sup>

Itera Consulting er kjent for mange i IT-bransjen som Objectware – en sterk merkevarebedrift innen systemutvikling som ble startet i 1995. Objectware ble en del av konsernet i 2000.

Viktige kunder til Itera Consulting er FINN.NO, Bluegarden, Fearnleys, Telenor og If P&C Forsikring. De tjenestene de benytter seg av består stort sett av applikasjonsforvaltning og utvikling, ledelse av IT-infrastruktur, mobile løsninger og testing.



Figur 6 Organisasjonskart Itera AS

**Scandinavian House AS** er et norsk selskap som ble etablert i 2005 av en gruppe norske investorer med bred erfaring fra land i Øst-Europa, hovedsakelig Baltikum. I

<sup>10</sup> 10.06.2013 ble Itera Consulting omgjort til en divisjon Technology Consulting og det opprettes en egen enhet for strategisk utvikling kalt "Business Development"

<sup>11</sup> [www.itera.no](http://www.itera.no)

2012 hadde bedriften en omsetning på ca 6 millioner NOK og 10 ansatte. Selskapet har kontorer i Moss og Oslo og et regionalt kontor i Kiev. Selskapet har spesialisert seg på komplekse systemanalyser, applikasjonsutvikling, programvarevedlikehold og testing, samt strategisk rådgivning innen implementering av IT-løsninger. Viktige kunder til Scandinavian House er Norwegian Air Shuttle, Logica Norge og Meeting Point AS.

**City Media Digital AS** er et norsk selskap basert i Oslo. Selskapet ble etablert i 2007 og var en del av City Media AS, som drev med ulike tjenester som markedsføring, HR og levering av digitale tjenester. I 2011 ble det bestemt å skille ut aktivitetene i to selskaper og i dag fokuserer City Media Digital på softwareutvikling og spesialiserer seg på mobile teknologier og applikasjonsutvikling. Selskapet har 29 ansatte, hvor 27 av dem befinner seg i datterselskapet i Lviv, Ukraina. Salgsinntektene for 2012 var på 6,1 millioner kroner. Kundebasen til selskapet består av TV2, Dagbladet, Hjemme Mortensen, Ticket, med fl.

#### Utvalg av intervjuobjekter

Respondentene i undersøkelsen var av ulikt kjønn og med erfaring innenfor global outsourcing. Det var ønskelig å komme i kontakt med de mest sentrale personene som jobbet innenfor feltet. Det var primært personer i lederstillinger som hadde vært med på å ta beslutningen om global outsourcing og prosjektledere som til daglig jobber med outsourcing.

Gjennomføring av intervju var noe ulik fra bedrift til bedrift. Noen var veldig behjelpelig, mens andre var mer tilbakeholdende. Noen sa nei til å delta i undersøkelsen. Det gjorde at intervjuprosessen tok lengre tid enn det som hadde blitt forventet. I tillegg deltok jeg på en konferanse om "captive outsourcing i Ukraina" i regi av IKT Norge. På konferansen holdt samtlige bedrifter presentasjoner, noe som var nyttig i forhold til min problemstilling.

I tabell 4 på neste side følger en oversikt over intervjuobjektene i utvalget. I tillegg er de personene som hadde presentasjoner på konferansen om "captive outsourcing" i Ukraina også inkludert i listen.

Tabell 4 Oversikt over informantene

#	Dato	Bedrift	Informantens navn	Stilling	Metodeinnsamling	Varighet
1	20.3	Evry	Petter Standal, Yvonne Rivera		Presentasjon av masteroppgavens problemstilling	1 t
2	5.04	Evry (Bergen)	Anette Staløy	Prosjekt manager	Intervju	1 t
3	9.04	Evry	Petter Standal, Trond Ugland		Samtale som inkluderte diskusjon om global outsourcing, framgangsplan	1,5 t
4	14.4	Itera Consulting	Yulia Zavertailo	Test Leader (Kiev)	Intervju	1 t
5	25.4	Evry	Yvonne Riviera	Head of HR Global sourcing	Intervju	1,5t
6	25.4	Infopulse (Ukraina)	1.Timur Pogorelov, 2.Bogdan Nasypalnyi	1.Øverste leder for "Financial services" 2. Resource manager	Intervju	1,5 t
7	25.4	Evry	Trond Ugland	Prosjekt manager	Intervju	1,5 t
8	30.4	Evry	Petter Standal	Head of Global sourcing, Marketing & Communication	Intervju	1,5 t
9	7.05	Scandinavian House	Kjell Espen Leirvaag	Partner	Intervju	1,5 t
10	10.5	Itera Consulting (Ukraina)	Igor Vershinin	Business development director	Intervju	1,5 t
11	30.5	Itera Consulting	Anders H. Lier	Administrerende direktør	Intervju	1 t
12	11.6	Itera Consulting	Line Svingen	Salgs- og markedsdirektør	Presentasjon om captive outsourcing	0,5 t
13	11.6	Scandinavian House	Helge Ranvik	CEO	Presentasjon om captive outsourcing	0,5 t
14	20.6	Itera Consulting	Leif-Petter Strømme	Sjefkonsulent for outsourcing prosjekter	Intervju	1 t
15	04.7	City Media Digital AS	Amund Myklebust	Partner	Intervju	1 t

### 3.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Videre var det viktig å utarbeide en semistrukturert intervjuguide som kunne fungere som et navigasjonsinstrument . Utarbeidelsen av guiden var relativt tidskrevende. Det

var nødvendig på forhånd å gå grundig gjennom tidligere forskning og teori om temaet outsourcing, for å sikre at fokus og spørsmål har blitt rettet mot det som var relevant i forhold til problemstillingen.

På bakgrunn av teoretisk litteratur ble det først valgt fire hovedtemaer som dekker problemstillingen, og med basis i disse ble det laget underspørsmål. Hovedtemaene definerte rammen for samtalen, mens underspørsmålene var ment å være et hjelpemiddel som ble brukt underveis i intervjuet. De tre hovedtemaene var: 1) Motivasjon for outsourcing og beslutningsprosessen 2) Hvordan utøves ledelse i outsourcingforholdet 3) Hva anser ledere i bedriftene som kritiske suksessfaktorene for global outsourcing. I tillegg ble det stilt spørsmål om hva som var utfordringer for global outsourcing i Ukraina, dette for å avklare potensielle ledelsesutfordringer ved gjennomføring av outsourcingsprosjekter. Det var viktig at spørsmålene som var definert på forhånd ikke nødvendigvis ble fulgt slavisk under intervjuet og prosessen var fleksibelt med tanke på spørsmålsrekkefølgen.

I forkant av hvert intervju fikk informantene en påminnelse med en kort beskrivelse av de temaene jeg skulle gå gjennom. På den måten ble det sikret at deltagere kunne bli kjent med innholdet i intervjuet slik at de kunne forberede seg og tenke gjennom disse temaene, i tillegg at informantene kunne føle seg tryggere i intervjusituasjonen.

Intervjuguiden er presentert i vedlegg.

### 3.3 Dataanalyse

Det er svært vanskelig å generalisere funn fra kvalitative studier. Noe kan forklares med utfordringen å finne et representativt utvalg på grunn av knappe tids- og kostnadsfaktorer. En annen utfordring er hvordan forsker får noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturerte data, hvordan dataene reduseres slik at de blir håndterlig og hvordan innholdet formidles på en mer forståelig måte (Johannessen et al. 2011).

Analyser av kvalitative datamateriale kjennetegnes ved at de er sirkulære, noe som betyr at prosessen ikke har en definert start eller slutt (Askheim og Grenens 2008:146). Store mengder av ustrukturerte data gjør analysen svært komplisert.

I arbeidet med oppgaven skjedde bearbeidingen av data fortløpende gjennom hele datainnsamlingsprosessen og analysen begynte parallelt med intervjuprosessen. Det mest sentrale innholdet ble skrevet ned rett etter hvert intervju for å unngå å glemme viktige kontekstavhengige inntrykk. Etter hvert som flere intervjuer ble gjennomført, fikk jeg bedre forståelsen av temaet og det ble skapt et bedre grunnlag for videre analyse av materialet. Selv om jeg på dette tidspunktet allerede hadde etablert antagelser om hvordan styring av IT- outsourcingprosesser til Ukraina foregår, startet det mest krevende analysearbeidet etter at innsamlingen av dataene var ferdig. Dataene ble først systematisert, og materialet, som var innhentet fra flere ulike kilder, ordnet. Videre ble data kategorisert med utgangspunkt i sammenhenger og fellestrekk.

### 3.4 Evaluering av undersøkelsen: Validitet og reliabilitet

I undersøkelsesprosessen bør man stille seg kritisk til de dataene som er samlet inn og ha et kritisk syn på tolkninger av data. Når resultatene av intervjuene foreligger, bør kvaliteten sikres gjennom å trekke begrepene validitet og reliabilitet frem. I oppgaven som denne med kvalitativ forskningsdesign er kravene om reliabilitet og validitet er noe utfordrende å etterleve.

*Validitet* forteller oss i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige. Bidrar de dataene som er samlet inn til å besvare problemstillingen? I hvilken grad måler undersøkelsen det den skal, og hvor troverdige er resultatene? Dersom det er noe som er uklart, får man i dybdeintervjuet muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som det sjekkes om forskeren egentlig undersøker det ønskelige fenomenet. Ved å stille oppfølgingsspørsmål under intervjuer fikk jeg dypere innsikt i og forståelse av det informantene mente. Dette var med på å sikre validiteten i undersøkelsen.

*Reliabilitet* handler om i hvilken grad en kan stole på at resultatene er pålitelige. Man kan stille spørsmål om i hvilken grad en studie kan etterprøves av andre forskere. Dette dreier seg med andre ord om hvorvidt informantene vil endre sine svar under et intervju og om de vil gi ulike svar til ulike intervjuere. I motsetning til kvantitative studier som har standardiserte metoder for reliabilitetsvurderinger, finnes det ingen slike for kvalitative studier. Askheim og Grenness (2008) hevder at kontrollen i

kvalitative studier er noe ulikt fra den som utføres i kvantitative studier og generelt er vanskeligere å gjennomføre. Det vil ikke nødvendigvis bety at påliteligheten er mindre viktig i kvalitative studier men at informantene selv vil utføre kontrollen av pålitelighet. På bakgrunn av dette ble kravet om etterprøvbarehet i form av gjentatte intervjuer i ettertid ansett som umulig og lite hensiktsmessig.

For å styrke reliabiliteten er det nødvendig med god dokumentasjon av alt som blitt sagt, noe som vil også redusere mulighet for feiltolkninger. Lydopptak, som også gjorde arbeidet med materialet fra intervju lettere, ble aktivt brukt i analysefasen. Dette var med på å forsikre at informantenes utsagn ble tolket og oppfattet korrekt. I tillegg var det på forhånd avtalt med informantene om de kunne blitt kontaktet senere slik at de verifisere innholdet hvis det var noen uklarheter. Det meste var avklart under intervjuer, og informantene var flinke til å spørre hvis det var noen misforståelser. Enkelte informantene ønsket i tillegg å lese de ferdige notatene fra sine intervju før analysearbeidet startet. De som ønsket denne kontrollen fikk muligheten til det etter at intervjuene ble transkribert. Det var imidlertid ingen som ville endre noe i de sendte notatene.

## 4 Caseanalyse

I dette kapitlet er de fire casebedriftene presentert. Hvert case innebærer en beskrivelse av motivasjonen bak outsourcing til Ukraina og hvordan outsourcingprosessen er organisert. I tillegg presenteres det hva hver enkelte bedrift anser som avgjørende faktorer for å lykkes. Hver virksomhet er av ulik størrelse og er konkurrenter til hverandre. Intervjuobjektene er personer i ledende, administrative stillinger: administrerende direktør, sjef for global sourcing markedsavdeling, prosjektledere, osv. Forutsetninger var at de intervjuete har god kjennskap til organisering av global outsourcingprosessen. Dette er en fremstilling som kun gjenspeiler informantenes mening og oppfattelse i de nevnte temaene.

### 4.1 EVRY ASA

#### Beslutningsgrunnlaget

I beslutningen om å kjøpe en virksomhet i Ukraina var kostnadsreduksjon en hovedgrunn. Ifølge Petter Standal, Head of Global sourcing Marketing & Communication, hadde mange kunder et ønske om å samarbeide med en partner som var geografisk nærmere enn India og hvor de kulturelle forskjellene var mindre. Flere ulike europeiske land ble vurdert og det ble gjort flere risikovurderinger.

”Baltiske land var for små og hadde for lite marked, noe som på sikt kunne bety lønnspress. I Polen på den tiden begynte lønnen allerede å øke. Russland hadde et veldig moden IT-marked og derfor var det svært vanskelig å etablere seg på grunn av mange forskjellige regler. I tillegg til at de har mye korrupsjon”, - fortsetter Petter Standal.

Etter initial gjennomgang og en grundig landsanalyse, bestemte EVRYs ledelse seg for å gå videre med Ukraina, som resulterte i ytterligere evaluering av markedet og potensielle partnere.

EVRY (daværende EDB Group) valgte Ukraina fordi landet tilfredstilte deres hovedkriterier, som var:

1. Konkurransedyktige priser på IT-tjenester
2. Høyt utdannelsesnivå og IT-kompetanse
3. Stort innbyggertall og enklere tilgang til kompetente menneskelige ressurser
4. Geografisk og kulturell nærhet.

”En annen viktig sak var at Telenor ble etablert der. Vi fikk mye hjelp av selskapet til å komme i gang. Vi jobbet med ulike nøkkelpersoner fra Telenor og fikk mange vurderinger fra dem ”,- legger Petter Standal til.

### Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer

Etter en runde med benchmarking av ulike IT-selskaper i Ukraina valgte EVRY selskapet som fremsto som en god potensiell samarbeidskandidat. Infopulse, som på det daværende tidspunktet var et av de ledende IT-selskaper i Ukraina og med lang erfaring med leveranser av programvareutvikling til bankindustrien i land i Vest-Europa og USA. Ledelsen i Infopulse besluttet i 2006 å søke en utenlandsk partner med muligheter for et langvarig partnerskap. Gjensidig interesse førte til at EVRY kjøpte 60,1 % aksjene i september 2007.<sup>12</sup>

Infopulse fikk det fulle ansvaret for å søke, velge og rekruttere nye, kvalifiserte kandidater til EVRYs utviklingsteam. Allikevel oppsto det noen mindre problemer og det skjedde ved et par tilfeller da enkelte jobbsøkere utga seg for andre personer enn de var i virkeligheten.

EVRY innså at det var flere potensielle problemer som kunne oppstå med styringen av den ukrainske samarbeidspartneren. Det ble derfor bestemt å kjøpe hele selskapet. I 2010 ble Infopuls et heleid datterselskap i EVRY-konsernet. I dag har det ca 800 ansatte (2012).<sup>13</sup> Oppkjøpet var en måte for EVRY å oppnå større kontroll over sin ukrainske partner på.

”Vi sa tydelig fra begynnelsen at vi ville ha en virksomhet som vi eide, med ressursene fra Ukraina som en del av vår organisasjon. Strategien var at først kjøper vi oss en kontrollandelerandel i selskapet og så jobber vi med å få på plass de forholdene vi ville ha” ,- sier Petter Standal.

Omtrent på samme tidspunktet som det ble bestemt å inngå samarbeid med Infopulse, var et annet ukrainsk IT-selskap (Miratech) kjøpt opp av EVRY, men i 2011 ble det

---

<sup>12</sup> [www.evry.com](http://www.evry.com)

<sup>13</sup> ibid



bestemt å selge selskapet ut. Dette fordi EVERY i utgangspunktet ikke hadde ambisjoner om å delta på det lokale ukrainske markedet, noe som Miratech hadde hovedfokus på.

De IT-tjenestene som Infopulse leverer for EVERY er i hovedsak til norske eksterne kunder som driver bankvirksomhet, og innebærer mye drift og softwareutvikling (Financial Services embedded development team). I tillegg har Infopulse egne kunder i Europa (Danmark, Belgia, Tyskland, Nederland, Frankrike) og USA.

EVERY bruker ulike styringsmodeller for sine globale outsourcingprosjekter. Det inkluderer modeller som kombinerer norsk prosjektledelse med bruk av ressurser fra India eller Ukraina. I tillegg finnes det team som bare sitter i Ukraina (onshore) og jobber for norske kunder, ofte med ukrainsk prosjektledelse og kontaktpersoner i Norge.

Det ukrainske datterselskapet speiler på mange måter EVERYs struktur, og utarbeider sin strategi og budsjett basert på den strategien som eksisterer i EVERY. Hver måned har EVERY "business review" med datterselskapet hvor representanter fra Global sourcing - enheten, kontrollere og ledelsen fra Ukraina går gjennom kommersielle forhold, prosjekter, og selskapets utvikling i forhold til budsjettene. I tillegg er ledelsen fra datterselskapet invitert til å delta i utarbeidelsen av den treårige planen for hele konsernet.

På tvers av avdelinger og prosjekter i organisasjonen, sikres og forbedres kvalitet og samhandlingen ved hjelp av ulike prosjektstyringsverktøy, typiske for IT-bransjen. For eksempel sier Anette Ståløy, enhetsleder for Global sourcing i Bergen, at de tar i bruk prosjektverktøyet JIRA<sup>14</sup>. Timur Pogorelov, Global sourcingkoordinator, hevder at de beste koordineringsmekanismene i outsourcingprosjekter er de som teamet eller ledelsen selv utvikler. Tilpasning og justering av allerede eksisterende styringsverktøyet er noe ledelse bør være opptatt av for å kunne effektivisere outsourcingprosesser. "Det finnes ikke universelle metoder som funker for alle. Alt skal tilpasses til gjeldende

---

<sup>14</sup> JIRA er et prosjektstyringsverktøy som håndterer prosjekter, feil, personer og oppgaver. JIRA brukes til å tilpasse organisasjoners bruk av ulike smidige metoder

behov, teamets størrelse og sammensetning, og hvordan jobben er organisert. Både EVRY og Infopulse har utarbeidet sine egne metodikker”, - legger han til videre.

Hoveddokumentet som styrer forholdet mellom EVRY og det ukrainske selskapet er ”Master service agreement”. Avtalen ble utarbeidet i 2007 og definerer ansvar, betalingsvilkår, immaterielle rettigheter, utveksling av ressurser, arbeidsforholdet, osv. Avtalen har blitt justert flere ganger siden 2007 og vedlikeholdes på regelmessig basis avhengig av behov. Andre viktige dokumenter er ”Statement of work”, standarder og ulike HR-dokumenter. Alle avtaler med kunder går gjennom EVRY, selv om leveransmodellen tilsier samarbeid direkte med ukrainsk (Infopulse) team. Dette er med på å sikre at kunder i Norge ikke behøver å forholde seg til ukrainsk lovgivning.

For å øke motivasjonen og engasjementet, ble mye av ansvaret for utvikling av produktet overført til datterselskapet i Ukraina. I tillegg har HR-avdeling i Ukraina ansvaret for rekruttering, noe som er sett på som en strategisk beslutning. Ifølge Yvonne Riviera, Head of HR Global sourcing, investerer EVRY ressurser og implementerer kontrollmekanismer for å unngå ”turnover” av ansatte i outsourcingforholdet.

Det er påpekt av alle informantene at spesifikasjonskrav som leverandøren får fra kunden må være grundig gjennomarbeidet. Kunden må vite hva den vil få og vise dette gjennom spesifikasjonskravene, som skal være tydelige. Utarbeidelsen er en dynamisk prosess og det er viktig å kontinuerlig forbedre kravene, hevder de intervjuete. Spesifikasjonskravene krever god dialog og informasjonsutveksling mellom kunden og leverandøren.

Daglig kommunikasjon med ukrainske ansatte skjer jevnlig via telekonferanser, Skype og ulike tekniske kommunikasjonsmidler som intranett (inkludert interne chat-programmer). Kommunikasjonen går mye bedre hvis man har møtt personen før. I EVRY legges det stor vekt på å reise til Ukraina og møte ukrainske prosjektdeltagere når det er behov for det, gjerne i de kritiske fasene for IT-prosjekts – i begynnelsen, når det er viktig med kunnskapsoverføring, og når prosjektet skal avsluttes. Det enkelte prosjektet blir ikke belastet kostnader for reiser. Kostnadene spres jevnlig ut over alle prosjekter, noe, som ifølge Trond Ugland, prosjektleder for Global sourcing, skaper incentiv til å reise ofte. Regelmessige møter og kontinuerlig kommunikasjon påpekes

som helt sentrale for å bevare både kontroll og gode relasjoner. Alle EVRYs informantene nevnte at god kommunikasjon var en avgjørende suksessfaktor.

”Folk jobber bedre med de som man har møtt fysisk. Vi oppfordrer prosjektledere til å invitere ukrainere hit eller å sende nordmenn til Ukraina. Vi ser at de som reiser kommuniserer mye og det fungerer mye bedre”, sier Trond Ugland.

Hver prosjektleder i EVRY, som jobber med global outsourcing, har en kontaktperson i Ukraina. Ifølge informanter effektiviserer og forenkler det samarbeidet da man alltid har noen å diskutere oppgaver eller oppståtte problemer med.

Utfordringer i implementeringen av global sourcing-prosjekter kan være av ulik karakter. De fleste av EVRYs informantene peker på problemer knyttet til kultur og språk. Selv om alle er enige at Ukraina er mye nærmere norsk kulturell tradisjon enn de andre landene det outsources til, for eks. India, har man fokus på dette. Både måten man jobber og kommuniserer på nevnes. Ukrainere anses for å være veldig direkte, spesielt i måten de uttrykker seg på, noe som kan virke litt skremmende på norske kunder. Ledelsesstrukturen i Norge er flat i motsetning til en mer hierarkisk ledelsesstruktur i Ukraina. Dette setter igjen sitt preg på hvordan man kommuniserer og tar beslutninger. Likevel er det noen som mener at det ikke er store forskjeller mellom Ukraina og Norge og alt ligger kun på individnivå.

”Jeg pleier å si at det er større kulturelle forskjeller mellom meg og mine svigerforeldrene enn mellom meg og mine kollegaer i Kiev, som er ingeniører og moderne mennesker. Dessuten er det større kulturelle forskjeller mellom nordmenn på individuelt nivå. Noen i Ukraina er akkurat som meg, mens andre er absolutt forskjellige”, sier Trond Ugland.

”Jeg merket at det var mange flere utfordringer i starten enn nå. Nå vet ukrainere hvordan det er å jobbe for et norsk selskap. India er et mer krevende land fordi kulturforskjellene er så store. Ukrainere er mer selvstendige, de klarer mye selv og er selvdrevende”, - legger Yvonne Riviera til.

Spesielt i begynnelsen, før oppkjøpet, når ansatte i Infopulse ikke var kjent med bedriftens etikk og målsettinger, gjennomførte EVRY (EDB) flere ulike seminarer,

treninger, og gjensidige besøk. Gjennom disse tiltak ble norske og ukrainske ledere kjent med typiske kulturelle og organisatoriske ulikheter.

For de som fortsatt opplever kulturforskjeller som store, tilbyr selskapet kulturtraining. Dette er et fast program for alle som kommer til Norge for første gang eller for de ansatte som skal ut til Ukraina. "Hvordan det er å jobbe med nordmenn", eller "Hvordan det er å jobbe med ukrainere" har vært populære kurs i løpet av alle de årene de har blitt kjørt.

Ukrainske informanter forteller at det tidligere ble praktisert ulike trenningsprogrammer for nyansatte, hvor de gikk gjennom et fullstendig program for tilpasning til norske forhold og norske kunder. I programmet inngikk et obligatorisk besøk av Norge hvor formålet var personlig kjennskap. Men ansatte i Infopulse synes det er mer effektivt når Norgesbesøkene knyttes til et konkret prosjekt eller oppgaver som skal løses.

Petter Standal merker at språket har vært en flaskehalse. Det er mange dyktige og kvalifiserte utviklere som de ikke kunne ansette eller som måtte slutte på grunn av språkproblemer siden språkforståelse er svært viktig for å kunne kommunisere med kunder. "Språkproblemer kan utgjøre en stor risiko for å ikke få kontrakten med kunden. Vi hadde et tilfelle hvor vi måtte gi tilbakemelding til en ansatt at dette ikke gikk å delta i møter når man snakker så dårlig engelsk. Da er det slik at du må enten forberede deg eller så kan du ikke være lengre i stillingen. Personen var helt åpen om det og klar over at dette ikke funket", legger Petter Standal til. Ukrainske informanter sier at de har blitt mye flinkere i engelsk, men er enig at språket fortsatt trenger å bli forbedret. For dette formålet tilbyr EVERY språkkurs til ansatte i datterselskapet i Ukraina.

Et annet viktig problem som nevnes er knyttet til datasikkerhet. I og med at Ukraina ligger utenfor Schengen fører det til at spesifikke data etter Datatilsynet bestemmelser ikke kan bli bearbeidet i Ukraina. EVERY har utviklet en løsning gjennom å skape et testmiljø for datamaskering, dvs man klarer å maskere identifiserbare opplysninger. Løsningen sikrer kundenes personvern i henhold til eksisterende og kommende

regelverk. Dette gjør prosessen noe tungvint og krever både mer koordinerings- og tekniske ressurser. Det positive ved løsningen er at ukrainske ansatte i dette tilfelle får mulighet til å jobbe med maskerte produksjonsdata i Ukraina og slipper å reise til Norge og jobbe i landet, noe som fører til kostnadsbesparelser.

## 4.2 Itera ASA

### Beslutningsgrunnlaget

”Bakgrunnen for beslutning om å outsource var konkurransesituasjonen med flere aktører i det norske markedet som etablerte seg i lavkostdestinasjoner som f. eks. India. Årlige rater stagnerte, mens kostnadsnivået økte. Dessuten krevde flere av våre kunder at vi kunne tilby tjenester til en lavere pris og fra andre destinasjoner”, forteller salgs- og markedsdirektør Line Svingen. Hun sier videre at den største feilen en bedrift kan begå er å ”hoppe” inn i en global outsourcingbusiness uten å gjennomføre en grundig analyse på forhånd. Det er viktig å bestemme hva som skal oppnås.

”Vi evaluerte veldig mange forskjellige destinasjoner. Vi var i India, Sri-Lanka, Øst-Europa og vi var i Ukraina. Kulturelle forskjeller, eller kulturell likhet var kjempe viktig. Vi ønsket å jobbe med en destinasjon som var et stort land med tilgang til en ”talentpool” og vi ønsket å etablere oss i et land som ikke var EU- medlem, pga rask prisøkning i EU-området”, - forteller Anders H. Lier, administrerende direktør i Itera Consulting. Han legger til: ”Det er stort knapphet på dyktige ingeniører i Norge og det er det for så vidt også i hele Vest-Europa. Våre kunder ønsker mer kapasitet til lavere priser og til bedre kvalitet. Offshoring til Ukraina var en perfekt løsning”.

Problemstillinger som ble vurdert i beslutningen om outsource var:

1. Kulturell nærhet
2. Størrelsen på landet og tilgang på talenter
3. Kostnads- og kvalitetsstruktur

”Ikke minst var vi veldig opptatt av å bygge noe selv. Vi ønsket ikke å gå i partnerskap med en lokal bedrift i Ukraina. Vi ville bygge dette opp organisk og basert på vår kultur ” , - forteller Anders H. Lier videre. Ifølge han er kundene tjent med at Itera forstår og har ansvar for hele verdikjeden og at det er en bedre løsning at de kontrollerer offshoringsenteret og ressursene i organisasjonen.

I likhet med EVRY, hadde Itera også benyttet seg av Telenors nettverk og råd fra og også fra noen få andre selskaper som allerede var etablert i Ukraina.

### Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer

Selskapet som ble etablert i Ukraina i september 2008, fikk navnet Itera Consulting Ukraine med et ledelsesteam bestående av personer med mer enn 10 års solid erfaring fra ledende virksomheter innen global sourcing.

Itera bruker to ulike leveransemodeller for global sourcing (eller "nearshoring" som de kaller den for)

1. En direkte modell med den hensikt å redusere kommunikasjons- og styringskostnadene. Dette innebærer at et ukrainsk team har direkte samarbeid med norske deltagere på kundesiden uten noe mellomledd i form av en norsk prosjektleder.
2. En sammensatt modell med en kombinasjon av både norske og ukrainske ressurser. "Onsite" avdelingen (Itera Consulting Norge) har ansvar for finansiering, salg og koordinering av kunder i Norge, mens Itera Ukraine har ansvar for software-utvikling i Ukraina.

Siden Itera Consulting Ukraine er et heleid datterselskap, deltar det i Iteras strategi- og planleggingsprosesser. Planer som utarbeides av ledelsen ved det norske kontoret diskuteres sammen med den ukrainsk ledelsen og returneres for en forbedring hvis det mangler noe. Fokuset ligger på å skape enhetstenkning og ett team.

Ledelsesteamet i Ukraina består av syv personer (VP of Global Outsourcing, Business development director, Delivery director, Quality assurance director, Administration & IT director, Chief Accountant, HR manager), alle med lang erfaring fra global outsourcing feltet fra store ukrainske og internasjonale selskaper .<sup>15</sup>

"Itera Consulting Ukraine er et datterselskap på lik linje med de andre datterselskaper i konsernet. Det er fullt integrert. Vi har full kontroll over det ved å bruke vår styringsmodell med den ukrainske ledelsen. Vi konsoliderer de finansielle dataene og har en legal struktur som understøtter dette", forteller Anders Lier.

---

<sup>15</sup> <http://www.iteraconsulting.com.ua>

Kommunikasjonen mellom selskapene foregår på ulike nivåer. Implementerings- og leveranseansvarlig følger opp prosjektporteføljen og alle prosjektene kontrolleres på ukentlig basis. Utviklingen analyseres og det meldes om avvik i forhold til tid og/eller kostnader. Kommunikasjon på prosjektnivå opprettholdes enten mellom prosjektledere i Ukraina og norsk prosjektleder internt, eller direkte mellom ukrainske prosjektledere og prosjektleder fra en norsk kunde.

”Veldig mange kunder i Norge velger direkte kontakt med teamet i Ukraina. De trenger ikke et mellomledd. For noen situasjoner, der kundene ikke er så modne, har vi et sterk behov for en prosjektleder. Det er bedre å ha et sterk prosjektledelsesteam i Ukraina, slik at de snakker direkte med kundenes representanter. Kunden ønsker direkte tilgang, vi ønsker kort og hyppig kommunikasjon ”,- forklarer Anders Lier.

Utarbeidelse av en god kommunikasjonsmodell er ifølge Leif-Petter Strømme, sjefkonsulent i Itera Consulting, en avgjørende faktor for å lykkes med global outsourcing på prosjektnivå. En annen ting han legger stort vekt på er en strukturert og samarbeidsvillig fagperson hos kunden.

Teamstørrelse er avhengig av prosjektene, men er i hovedsak små, noe som ifølge Line Svingen forklares med den store arbeidskapasitet ukrainske utviklere har og deres proaktivitet. Itera bygger små globale sourcingteam og prøver å differensiere seg med ”sourcing for value, not for volume”.

I tillegg til jevnlig samtaler over Skype og andre elektroniske kommunikasjonsmidler, velger partene ofte å besøke hverandre. Ledelsesteamet er i Oslo ca. 10 ganger i året (enten VP eller Business development director). Avhengig av prosjektet, kommer også ukrainske utviklere eller testere, ofte med det formålet om å diskutere kvalitetsspørsmål, tid, volum eller leveringsbetingelser med kundene i Norge. Hyppige besøk er med på å øke tillit mellom partene og mellom det ukrainske teamet og norske kunder. ”Tillit er noe som du bygger over tid. Det er noe du får gjennom å jobbe sammen, vunnet en kontrakt sammen, utarbeidet en strategi sammen. Man skal tenke ”one team” og det er hvor fokuset vårt ligger ”,- sier Anders Lier.

Kultur, som Anders Lier påpeker er en av de viktigste suksessfaktorene i global outsourcing, men ikke den største utfordringen i forholdet mellom partene, spesielt hvis man sammenligner med den globale outsourcingen som skjer i asiatiske land: "I Ukraina har de en kultur for å utfordre. De har en kultur for å stille spørsmål, de er mye mer direkte og mer lik vår kultur. Sånn sett får man mer dynamiske diskusjoner og bedre løsninger".

"De er veldig dyktige ingeniører og er veldig kreative og proaktive. Men jeg skulle gjerne sett at de var dyktigere i engelsk. Og så har de ikke tilstrekkelig forretningsforståelse", - sier Anders Lier og legger til at dette er en generell utfordring for alle offshoring destinasjoner.

### **4.3 Scandinavian House AS**

#### **Beslutningsgrunnlaget**

Mangel på IT-kompetanse i Norge var en av de største hoveddriverne for outsourcing. Eierne av Scandinavian House hadde solid erfaring fra både outsourcing og vellykkede forretninger i andre europeiske land, noe som ga ekstra fordeler da de begynte å se etter flere muligheter i Øst-Europa. Før beslutningen ble tatt, reiste Helge Ranvik, CEO i Scandinavian House, til Ukraina og brukte nesten tre måneder på å analysere landet og det ukrainske markedet. Faktorer som geografisk nærhet, tilgang til et stort marked, høy kompetent arbeidsstyrke og lik kultur, spilte en viktig rolle i vurderingen. Allikevel, det faktum at nordmenn trengte visum for å reise til landet, svake engelskkunnskaper, blant ukrainere, og dårlig infrastruktur var noe som bekymret ledelsen i Scandinavian House.

Ifølge Helge Ranvik kan byråkratiet i Ukraina skremme potensielle investorer og skape problemer. Ukrainere er veldig opptatt av detaljer og har lange lister over dokumenter som skal godkjennes. I tillegg har myndighetene et streng regelverk for overføring av penger, noe som skal forhindre hvitvasking. Skriftlige avtaler skal til for å kunne dokumentere transaksjoner.

#### **Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer.**

Scandinavian House har etablert datterselskapet Scandinavian House Ukraine i Kiev, der det i dag er ansatt 6-7 utviklere. "Vi ønsket å bygge opp verdier med vårt oppkjøp av et ukrainsk selskap og 100% eierskap, slik at vi har en verdi som vi potensielt kan selge



videre”, sier Kjell Espen Leirvaag, partner i Scandinavian House og med en lang erfaring innenfor outsourcing. Dessuten var det viktig å understreke for både norske kunder og lokale myndigheter at Scandinavian House skulle være lenge i Ukraina, noe som var med på å øke troverdigheten til selskapet. Gjennom årene har Scandinavian House etablert et stort nettverk, både i næringslivet og blant lokale og sentrale myndigheter, noe som de har kunnet bruke ved rådgivning overfor andre norske selskaper som hadde interesse for etablering i landet. Det var Scandinavian House som anbefalte EVRY (EDB) til å kjøpe Infopulse i Ukraina og konsulterte Itera når selskapet ville opprette egen enhet i landet. I tillegg til eget datterselskap, kjøper Scandinavian House utviklingstjenester fra uavhengige leverandører som befinner seg i byer ved Svartehavet (Simferopol og Sevastopol). Forklaringen ligger i at man må ut av Kiev for å finne lavere priser. Dessuten gir leie av ekstraressurser mer fleksibilitet ved kortere oppdrag.

”Det er risiko for lønnsøkning i Ukraina hele tiden. Vi må jevnlig justere prisene våre siden markedet i Ukraina er i konstant endring. Og det er en av de grunnene at vi kjøper tjenester ved Svartehavet, der det er lavere lønnskostnader”, - forsetter han videre. Ifølge Kjell Espen Leirvaag, ligger det en fare for at ukrainske leverandører kan gå direkte til norske kunder etter at de har opparbeidet seg erfaring og kjennskap til det norske markedet. For å unngå risikoen har ledelsen utarbeidet strenge avtaler rettet mot både kunder og leverandører om at de ikke kan benytte seg av tjenestene til hverandre i en viss periode.

Tillit og personlige kontakter er de viktigste faktorene i jobben med et ukrainsk datterselskap, ifølge Kjell Espen Leirvaag. ”Jeg er helt avhengig av en god dialog med han som er min kontaktperson i Ukraina. Da bør også kulturen være nærmere. Vår ansatt i Kiev, som har det daglige lederansvaret (”country manager”), er klar over at han er et kritisk bindeledd og det er avgjørende at vi forstår hverandre, at vi snakker sammen, at vi fungerer og jobber sammen. Jeg snakker med han minst én time hver dag og helst flere ganger om dagen”, - fortsetter han. Mye av den daglige kommunikasjonen foregår via Skype. I tillegg prøver partene å reise til hverandre ofte.

Kjell Espen Leirvaag opplever språk som en kritisk suksessfaktor og sier at språknivået i datterselskapet varierer. I teamet som vanligvis består av tre personer, skal i hvert fall

en (teamleder) ha god språkkunnskap. De to andre bør kunne kommunisere på engelsk. For å unngå mulige ulemper knyttet til språkkompetanse, har de et 3-4 måneders språkkurs for de ansatte i Ukraina.

Språket er spesielt viktig med tanke på at ukrainske prosjektledere trekkes inn som norske kundekontakter. Det finnes ikke noe ekstra ledd i form av norske prosjektledere, noe som ifølge Kjell Espen Leirvaag sparer bedriften for unødvendig pengebruk.

”Jeg vil at Scandinavian House skal være en lavkostmulighet for sourcing til Norge. Da må vi ha minst mulige overhead og lavest mulige kostnader. På samme måte som Norwegian er et lavkostselskap i flybransjen, vil vi tilby lavere priser enn Itera og EVRY”, sier han. For å oppnå dette trenger vi å kutte administrative kostnader som går til bruk av norsk prosjektledelse.

”Det er viktig at man i stor grad kan snakke og kommunisere direkte med ukrainske prosjektledere for å holde administrative kostnader i Norge lave. Hvis kunden i Norge hele tiden må snakke med en norsk prosjektleder, så opplever mange at de mister viktig informasjon på veien gjennom for mange ledd. Da synes jeg det er best å bruke kun ukrainske prosjektledere”, sier Kjell Espen Leirvaag. Men det er avgjørende for suksess at man jobber mer med de ukrainske ressursene, utvikler og gjør kontaktpersonene enda bedre.

Kjell Espen Leirvaag sier videre at han har vanskeligheter for å si at det finnes store kulturelle forskjeller. Men en ting som er viktig å nevne, er at ukrainske ansatte foretrekker til å bli kommunisert med på en mer direkte måte. I tillegg oppfatter han at ukrainere er mer vant til å motta ordre, noe som han forklarer ved et mer hierarkisk ledelsessystem. ”Du kan ikke forvente at en person i Ukraina som er vant til en viss lederstil, skal forandre seg fort. Det kan ta litt tid.”, legger Helge Ranvik til. Det at en av nøkkelpersonene i Ukraina gikk på det amerikanske universitetet i Ukraina og er kjent med vestlig ledelsesstil, forenkler kommunikasjonen på ulike plan betydelig.

#### **4.4 City Media Digital AS**

##### **Beslutningsgrunnlaget**

Amund Myklebust, partner i City Media Digital sier at han hadde et godt kjennskap til de tidligere sovjetstatene og reiste ofte til både Moskva og Kiev i forbindelse med sin jobb i

City Media. For å finne nye muligheter for å overleve i et krevende marked reiste han til Ukraina for å foreta noen undersøkelser. Amund Myklebust forteller at han hadde behov for utviklere som han helt tilfeldigvis fikk tak i Kiev. Det var bl.a. en student på IT-linjen, Valerii Shypunov, på et av de universitetene i Kiev. Ingen av dem hadde noen tidligere erfaring fra outsourcing, men kontoret som de etablerte i Lviv vokste gradvis fra å ha 4 ansatte til 27 i dag. Ansettelsesprosessen i Ukraina foregikk gjennom nettverket til Valerii.

”Nå blir det flere og flere steder som kan gjøre en veldig god utviklingsjobb. Og hva sitter vi med igjen da? Da sitter du igjen med en lokal forståelse og kulturelle parametrene. Og du kan ikke forvente at et team i for eks. Bangladesh eller Nicaragua har det. Det må være ev av de kritiske suksessfaktorene for å få til en vellykket outsourcing: det at du har en lokal forståelse”, sier Amund Myklebust.

Det problematiske med å ha Ukraina som destinasjon for outsourcing ser han i at ukrainere trenger visum for å reise til Norge og til EU-land. Selv om det har blitt opparbeidet gode relasjoner med ambassaden og det er mye enklere nå enn noen gang å få visum, er dette noe som man må ta med i vurderingen når man vil gjøre forretninger i Ukraina. Samtidig er Ukraina en av de få tidligere sovjetstatene som, ifølge Amund Myklebust, har et mer eller mindre transparent system og er mye enklere for norske selskaper å forholde seg til. Han sier det at Ukraina innførte ”Lov om private entreprenører” reduserte muligheten for ”penger under bordet” kraftig og at dette er en positiv utvikling.

### **Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer**

City media Digital bruker ulike virksomhetsstyringsmodeller, som både gir verktøy for å organisere kundeforholdene og unike data relatert til hver enkelt kunde. Samme system brukes for å kontrollere prosessutviklingen i Ukraina. Ifølge Amund Myklebust, gjør disse systemene (”Highrise”, ”Confluence”)<sup>16</sup> det mulig for at alle partene får full oppdatering til enhver tid.

---

<sup>16</sup> ”Highrise” er et CRM-verktøy spesielt tilpasset for små bedrifter. ”Confluence” er en nettbasert plattform for generell kunnskapsdeling i en bedrift eller et prosjekt.

Dokumenter som regulerer forholdet mellom selskapet og kunden, og internt mellom selskapene i Norge og i Lviv, er en bransjestandardisert mal som Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) har utarbeidet. Ved å bruke den får man gevinster i form av definerte roller og begreper og prismodeller, noe som gir bedre styring. Amund Myklebust understreker viktigheten av tydelige spesifikasjonskrav og sier videre at i mange tilfeller hjelper de kunden til å utarbeide de nødvendige spesifikasjonskravene.

For at implementeringen av IT-prosjekter skal skje feilfritt, sender City Media Digital en nøkkelperson fra Ukraina til Norge. Denne personen skal ha lokal forståelse som videreføres prosjektteamet i Norge, noe som er avgjørende for at de to partene skal fungere godt sammen. Gjennom bruk av kurs relatert til prosjektet, utveksler deltagere nødvendig kunnskap. Det gjøres på to måter: Enten reiser en kunde for å delta i kurs i Ukraina eller kommer et ukrainsk team til Norge.

Leveransemodellene varierer etter behov, prosjekter og fra kunde til kunde.

”Hvis kunden ønsker det, så kan vi ha våre folk som vil jobbe i Norge. Men ofte er det vesentlig for oss å ha workshop for kunden i Ukraina, eller at noen av våre folk har vært på workshop med kunden i Norge. Kommunikasjonen mellom utviklerne i Ukraina og kunder i Norge kan gå direkte, hvis det er ønskelig. Noen ganger går det via prosjektleder, og noen ganger går det direkte”, - forteller Amund Myklebust videre.

Kommunikasjonen innad i City Media Digital foregår mye gjennom et nytt videokonferanse og ellers brukes Skype, e-post og telefon.

Kommunikasjon og språk er igjen nevnt som to viktige faktorer for en vellykket prosess for global outsourcing.

”Man skal passe mye på det grunnleggende: Hvordan man forstår hverandre, hvordan man kommuniserer. Språk er en absolutt avgjørende faktor og det er ofte et svakt punkt i østeuropeiske land.”, - sier Amund Myklebust. City Media Digital gjennomfører tiltak som bidrar til å forbedre språknivået hos ansatte i datterselskapet. Dette innebærer engelskundervisning gjennom en avtale med et firma som spesialiserer seg på det.

I likhet med samtlige av bedriftene som er presentert tidligere, er også Amund Myklebust i City Digital Media opptatt av gode personlige relasjoner. ”Bedriften bør

tenke langsiktige relasjoner til kunder, innenfor bedriften tenker man langsiktig relasjoner til medarbeiderne. Vår erfaring sier at det er helt nødvendig å ha en god kontrakt som grunnlag og så bygger du de personlige relasjonene. På den måten bygger du de mye raskere og bedre”, - påpeker han. Å oppnå troverdighet er svært viktig for en liten virksomhet som City Media Digital. Her, mener Amund Myklebust, kan utarbeidelse av forprosjekt, eller prototype hjelpe mye til å forstå om to ulike team kan jobbe og fungere sammen og gi sikre estimater. Det spares både tid og kostnader ved å gjøre endringer i forprosjektet enn å gjøre dette senere i utviklingsløpet.

Amund Myklebust mener kultur og forretningsforståelse er de viktigste suksessfaktorene for global outsourcing. Han legger til at på akkurat det området har City Media god ekspertise, og har ikke opplevd noen store problemer. Det har ikke blitt gjennomført noen kurs eller workshop relatert til kulturelle forskjeller i bedriften: ”Jeg vil si at dette er en løpende prosess og vi lærer mye fra hverandre i jobben vår. Det er noe vi håndterer ganske bra”.

## Oppsummering

Basert på empirisk data er det mulig å identifisere likheter og ulikheter mellom de fire selskapene som driver med global IT-outsourcing til Ukraina:

1. Norske IT-bedrifter velger å outsource aktiviteter gjennom etablering av datterselskaper i Ukraina. Kun to av de fire casebedriftene har tatt i bruk eksterntleverandører av tjenester i liten grad og da i kombinasjon med den allerede etablerte enheten i Ukraina.
2. Bedriftene foretrekker å bevare en streng kontroll med datterselskapene gjennom eierskap og styringsmekanismer rettet for å påvirke ansattes atferd.

Viktige momenter er presentert i oppsummeringstabell (tabell 5) på neste side.

Tabell 5 Kort oppsummering over casepresentasjonene

	<b>Evry</b>	<b>Itera</b>	<b>Scandinavian House</b>	<b>City Media Digital</b>
<b><u>Styringsmekanismer</u></b>				
<b><i>Autoritet</i></b>	Beslutningsmyndighet Formaliserte regler & prosedyrer	Beslutningsmyndighet Formaliserte regler & prosedyrer	Beslutningsmyndighet I mindre grad formaliserte regler & prosedyrer	Beslutningsmyndighet I mindre grad formaliserte regler & prosedyrer
<b><i>Kontrakter</i></b>	Master level agreement SLA	Master level agreement SLA	Standardiserte kontrakter, SLA	Standardiserte kontrakter, SLA
<b><i>Kontrollmekanismer</i></b>	Styringsmøter hvert kvartal	Styringsmøter flere ganger i året	Møter mellom norsk ledelse og kontaktperson i Ukraina	Møter mellom norsk ledelse og kontaktperson i Ukraina
	Jevnlige besøk til Ukraina Rapportering	Jevnlige besøk til Ukraina Rapportering	Jevnlige besøk til Ukraina Rapportering & daglig kontakt	Jevnlige besøk til Ukraina Rapportering & daglig kontakt
<b><u>Relasjonsmekanismer</u></b>				
<b><i>Tillit</i></b>	Stor vekt på tillits- og relasjonsbygging	Stor vekt på tillits- og relasjonsbygging	Stor vekt på tillits- og relasjonsbygging	Stor vekt på tillits- og relasjonsbygging
<b><i>Informasjonsutveksling</i></b>	Norsk prosjektleder  IT- trening, opplæring	Norsk / ukrainsk prosjektleder IT- trening, opplæring	Kun ukrainsk prosjektleder	Kun ukrainsk prosjektleder
<b><i>Forpliktelser</i></b>	Felles organisasjonskultur	Felles organisasjonskultur	Felles organisasjonskultur	Felles organisasjonskultur
<b><i>Språk &amp; Kultur</i></b>	Kulturtrenning /språkkurs	Språkkurs	Kun språkkurs	Kun språkkurs

## 5. Analyse

I dette kapitlet analyseres de funnene som har blitt presentert i kapittel 4. Det drøftes nærmere hovedtendenser og avvik hos de ulike casebedriftene. Først drøftes selve beslutningsgrunnlaget og de vurderinger som ligger bak det. Videre diskuteres det styring av outsourcingprosesser og hvilke styringsmekanismer de utvalgte bedriftene bruker. Avslutningsvis drøftes det kritiske suksessfaktorer for global outsourcing til Ukraina. Hele analysedelen knyttes mot forskning og teori som er presentert i kapittel 2.

### 5.1.1 Hvorfor outsource?

Ved å kombinere det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene er det mulig å komme fram til resultatene som viser et bilde av typiske motivasjonsfaktorer for IT-bedrifter i Norge som outsourcer til Ukraina.

Alle informantene fikk spørsmål om hva som var hoveddriveren bak global outsourcing. Svarene ble presentert i forrige kapitlet. I tabell 6 sammenfattes punktene ut fra dybdeintervjuene som ble gjennomført og jeg kommer frem til hvilke driverne som var bakgrunnen for beslutningen om global outsourcing. Tabellen er kun ment å gjenspeile hva de intervjuete i casebedriftene mente var viktig for å outsource til Ukraina. Fra tabell 6 kan vi se at det var to viktige driverne som alle bedriftene mente var svært sentrale i outsourcingbeslutningen. Disse er *behovet for IT-kompetanse* og *kostnadsreduksjon*. Den videre drøftingen av vurderings- og destinasjonsgrunnlaget vil delvis ta utgangspunkt i tabell 6. Det vil imidlertid ikke være tilstrekkelig å foretata konklusjoner basert kun på informasjon presentert i tabellen. Det blir derfor også lagt vekt på den øvrige informasjonen som kom frem gjennom dybdeintervjuene. Alle fire selskapene så på global outsourcing som en mulighet til en effektivisering av driften gjennom tilgang til *billigere og kvalifiserte IT-ansatte* i Ukraina og dermed *redusere kostnadsnivået*.

Tabell 6 Hoveddrivere for outsourcing & drivere bak destinasjonsvalg

	Evry	Itera	Scandinavian House	City Media digital
Hoveddrivere	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kostnadsreduksjon</li> <li>2. Tilgang til ekstern kompetanse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkurransesituasjon på markedet</li> <li>2. Kostnadsreduksjon</li> <li>3. Manglende kvalifisert arbeidskraft</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mangel på IT-kompetanse</li> <li>2. Besparelser</li> </ol>	Behov for IT-utviklere til en lavere kostnad
Drivere bak destinasjonsvalg	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkurransedyktige priser på IT-tjenester</li> <li>2. Høyt utdanningsnivå og IT-kompetanse</li> <li>3. Geografisk og kulturell nærhet</li> <li>4. Antall innbyggere i Ukraina</li> <li>5. Tilstedeværelse av Telenor og andre norske selskaper</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tilgang til kvalifiserte IT-ressurser</li> <li>2. Kulturell nærhet</li> <li>3. Ikke EU- medlem</li> <li>4. Kostnads- og kvalitetsstruktur</li> <li>5. Størrelse på landet og antall innbyggere</li> <li>6. Andre etablerte norske selskaper</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidligere positiv erfaring fra outsourcing til Øst-Europa</li> <li>2. Geografisk og kulturell nærhet</li> <li>3. Kompetent arbeidsstyrke</li> <li>4. Et stort marked</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kjennskap til landet</li> <li>2. IT-kompetanse</li> </ol>



De fleste informantene påpekte *kostnadsbesparelser* som et hovedargument for outsourcing til Ukraina. I dette tilfelle der var kun partneren i City Media Digital som nevnte at behovet for riktige IT-utviklere var overveiende over alle andre alternativer. De øvrige bedriftene ønsket seg i utgangspunktet reduksjon av lønnskostnader, som er betraktelig lavere i Ukraina enn i Norge. Store bedriftene som Evry og Itera måtte vurdere større ressurser i form av flere årsverk og følgelig større beløp i sine lønnsomhetsberegninger. I mindre bedrifter var regnstykke mindre komplisert. Kun noen få informanter kunne komme med konkrete tall på spørsmålet om lønnsomhetsvurderinger og beregnet alternativkostnad. Alle informantene mente at det fremdeles var mer lønnsomt å outsource til Ukraina, inkludert kostnader til etablering av captive sentere i Ukraina og transaksjonskostnader som kontroll og oppfølging. De kommenterte at de ikke opplevde uventede kostnader som et problem. Dette kan oppfattes på den måten at bedriftene klarer å holde seg unna skjulte kostnader, noe som i forskningen ofte figurerer som en av de største utfordringene knyttet til global outsourcing. Informantene fra EVRY mente at Ukraina fortsatt var lønnsomt å outsource til, men uttrykte en bekymring om at både prisene og lønnsnivå i Ukraina begynte å øke. I et større perspektiv er det nødvendig å tenke på utfordringene som kommer som følge av økt prisnivå i Ukraina. Hvis beslutningen om å outsource gjelder kun kostnadsreduksjon vil det på sikt være vanskelig å outsource til Ukraina og selskapene vil lette etter nye muligheter, muligens i andre land. Som det har blitt nevnt, er løsning for noen av selskapene per dags dato å flytte noen av outsourcingstjenester ut av hovedstaden (Itera har datterselskap både i Kiev og Lviv, City Media Digital – Lviv, Scandinavian House har noen av leverandører i byer ved Svarte Havet). Ifølge transaksjonskostnadsteori, vil bedrifter forsette med outsourcing i tilfelle transaksjonskostnader når et nivå som ikke lenger gir besparelser.

Samtidig var det viktig for alle selskapene å finne en god ballanse mellom prisutvikling og levering av en kvalitetstjeneste som kunder er fornøyd med. Det måtte være god kvalitet slik at kundene ikke kunne spore hvor IT-tjenestene kommer fra: Om det er fra utlandet eller Norge, men relativt rimeligere enn om de hadde gjort det i Norge. Resultatene fra undersøkelsen underbygger forskningen som har blitt presentert tidligere, som peker på det økonomiske aspektet som det mest vesentlige (Kakabadse and Kakabadse 2002, Lacity 2009).

*Alle informantene mente at mangel på IT-kompetanse i Norge også var et av de tungtveiende elementene i beslutningen om å outsource til Ukraina. Dette kan antageligvis være en enda større kritisk faktor i dagens situasjon med hard konkurranse i IT-bransjen. Flere og flere norske og utenlandske IT-bedrifter kjemper om markedsandeler i landet og er på jakt etter kompetente arbeidstakere. Spesielt i det norske næringsliv er mangel på IT-kompetanse en aktuell problemstilling. For å kunne skaffe seg kompetent arbeidskraft i Norge, må man være villig til å betale tilstrekkelig ifølge informantene. Stor etterspørsel etter attraktive og kompetente IT-spesialister har skapt en situasjon i Norge hvor man er nødt til å lette etter medarbeidere med tilsvarende kompetanse i utlandet. Alternativet med å utforske næreområder ("nearshoring") fremsto som en god løsning for å skaffe kvalifisert arbeidskraft til å utføre IT-tjenester for en lavere kostnad enn i Norge. Informantene fra Scandinavian House og City Media Digital mente at de ikke hadde mulighet til å skaffe seg IT-utviklere i Norge for den prisen de ønsket. Begrenset fagmiljø på det daværende tidspunktet hemmet deres potensielle utvikling som leverandør av IT-tjenester til norske sluttkunder. Resultatene samsvarer med forskningen som har blitt presentert tidligere som konkluderer med at tilgangen til høytkvalifisert arbeidskraft er en strategisk hoveddriver i beslutningen om global outsourcing (Oshri & Kotlarsky 2009, Solli-Sæther, H & Gottschalk 2007, Quinn & Hilmer 1995).*

Motivasjonen for outsourcing vil ifølge funnene fra intervjuene endre seg etter hvert som bedriften vokser eller opparbeider seg erfaring på outsourcingfeltet. Vanligvis starter alt fra et ønske om kostnadsreduksjon for så videre å bevege seg mot et ønske om å tiltrekke seg flere høykompetente ansatte, noe som bekreftes av tidligere forskning. *Opparbeidet erfaring* innen outsourcing er også en av de faktorene som spiller en rolle ved valg av ulike destinasjoner (Graf og Mudambi 2005). EVRY, Itera og Scandinavian House hadde erfaring med outsourcing fra før, noe som er logisk å foreslå spiller positiv rolle ved outsourcing *globalt*. Dessuten hadde de tre selskapene tidligere erfaring fra outsourcing internasjonalt. Dette vil både ifølge tidligere forskning og eksemplene fra praktikere gjøre outsourcingprosessen enklere på flere måter:

- Redusere ledelsesutfordringer
- Redusere outsourcingrisiko

### 5.1.2 Hvorfor Ukraina?

I litteraturen hevdes det at bedriftene som vurderer outsourcing bør bruke godt med tid på valg av både destinasjon for outsourcing og valg av leverandører. Destinasjonen skal møte krav til risiko, menneskelige ressurser, geografisk beliggenhet og infrastruktur. Hva de ulike bedriftene har lagt mer vekt på ved valg av destinasjon er individuelt men man kan likevel finne felles likhetstrekk ved de bedriftene som valgte Ukraina og ukrainske leverandører. I undersøkelsen ble informantene bedt om å grunngi hva som sto bak beslutningen om å outsource akkurat til Ukraina.

Bedrifter med få årsverk (Scandinavian House & City Media digital) uttrykte at *kjennskap til landet* det skal outsources til er veldig viktig. Informantene fra begge casebedriftene pekte på dette som en avgjørende faktor. I Scandinavian House var tidligere positive erfaringer med outsourcing til Baltikum hoveddriveren for å utforske land i Øst-Europa videre. Det kan delvis forklares med at det ble opparbeidet erfaring med et konkret destinasjonsområde og det følte tryggere å forsette med den opparbeidete kunnskapen om kulturbaserte forskjeller i tenkemåter og hvordan ting fungerer i de landene, noe som kan forenkle en tungvint outsourcingprosess. I tillegg var tilstedeværelse av andre norske bedrifter som Telenor viktig for alle casebedriftene. Muligheten for å søke råd og veiledning fra selskapene som allerede hadde etablert seg i Ukraina og hadde lokalkunnskap, syntes å være en viktig motivasjonsfaktor akkurat for denne geografiske retningen.

Alle fire bedriftene pekte på *kulturell og geografisk nærhet* som viktige grunner til outsourcing til Ukraina. I EVERY hadde de på den tiden allerede erfaring med outsourcing til India hvor ting ikke alltid fungerte særlig bra ut fra de to nevnte aspektene. Informantene fra EVERY mente at kulturen i Ukraina var lettere å forstå og håndtere på grunn av sin europeisk tilhørighet enn det tilfellet var i India. Itra sin beslutning baserte seg på tidligere erfaring hos andre norske selskaper som hadde outsourcet til land som India, Sri-Lanka og Kina. For de to øvrige bedrifter var det kostbart å starte outsourcing til fjerne verdensstrøk. Geografisk avstand var en av sakene som ble drøftet. Siden tidsforskjellen mellom Norge og Ukraina kun er 2 timer, ble ikke dette ansett som viktig. Derimot utgjorde det en positiv rolle i forhold til mer fjerne destinasjoner som India eller Kina.

Når det gjelder valg av leverandør, var det kun EVERY som inngikk et partnerskap med et selvstendig selskap i Ukraina. For EVERY var det viktig med en stor og trygg aktør på det ukrainske markedet som hadde mye nødvendig IT-kompetanse og et godt omdømme. Dette var en av de to hovedkriterier EVERY vektla ved valg av outsourcingsleverandør i Ukraina. For Itera, som bygde selskapet i Ukraina fra bunnen av var kompetansen til ansatte og tidligere erfaring med outsourcing og jobb i vestlige bedrifter viktige kriterier. Scandinavian House og City Media digital vektla fleksibilitet og pris når de valgte leverandørene. Disse befinner seg i områder utenfor Kiev, noe som i utgangspunktet kan sikre bedriften nødvendig kapasitet når behovet i IT-tjenester på det norske markedet øker.

I modellen for valg av outsourcingsdestinasjon presentert i kap.2 ser vi klare sammenheng innenfor beskrivelse av casevirksomheter.

Som det ble presentert i teoridelen, viser tidligere forskning at bedrifter som vurderer outsourcing til utlandet legger stor vekt på faktorer som *infrastruktur og landrisiko*. Likevel, i tilfelle med outsourcing til Ukraina, indikerer caseresultatene at disse faktorene var ansett som mindre viktig i forhold til andre. Resultater fra intervjuer illustrerer at alle bedriftene har lagt størst vekt på tilgjengelighet av kvalifiserte *menneskelige IT-ressurser* i Ukraina. Bedriftene vurderte attraktivitet på ressursene som var nødvendig for videre utvikling og forbedring av IT-tjenester som de skulle tilby i Norge og på den måten bevare konkurransefortrinn. Alle nevner det som et sentralt poeng i valg av landet for global outsourcing. Selv om casebedriftene peker på viktigheten av faktorer som infrastruktur og landrisiko, kan ikke disse sies å være mer sentrale enn kostnadsbesparende faktorer og tilgang til ressurser. Infrastruktur ble nevnt flere ganger under intervjuer men informantene mente at faktoren ikke påvirket valget i stor grad siden forhold med bedre infrastruktur var lettere å få på plass så lenge man var villig til å investere i det. Det kan også nevnes at, som følge av grundige forberedelser til EM i fotball i 2012, var mye av ukrainsk infrastruktur forbedret, noe som ifølge flere intervjuete telte positivt. Flere nye flyplasser og bedre veisystemer mellom byer ble bygget. I forbindelse med mesterskapet og ved å være vertsland for EM fikk landets omdømme et løft. Dette spilte en positiv rolle for kunderelaterte forhold i Norge.

*Den politiske situasjon* i landet har stabilisert seg etter den Oransje revolusjonen og denne i liten grad påvirker samarbeidet mellom de norske casebedriftene, men informantene mente at de var klar over at ting kunne snu<sup>17</sup>. Det er trolig noe som påvirker potensielle norske kunder til å unngå å bygge et langsiktig forhold med ukrainske leverandører.

*Statlige politikk* var ifølge informanter rettet mot å lette situasjonen for utenlandske selskapene som ønsker å investere eller etablere seg i Ukraina. Et særregel som gjelder skatterabatt for etablerte IT-selskapene i Ukraina, gjorde at flere utenlandske bedrifter som trengte IT-kompetanse fikk mulighet til å komme inn på markedet.

## Oppsummering

De fire casebedriftene har engasjert seg i global IT-outsourcing gjennom en kombinasjon av strategiske og finansielle forhold. Hovedmotivasjonen bak outsourcing i de fire bedriftene i undersøkelsen stemmer overens med *ressursbasert teori*, som sier at bedriften henter inn den kompetansen den selv mangler ute på markedet. Både kostnadssituasjonen og ressurstilgangen i Norge tvinger bedriftene til å søke mulighetene i land som Ukraina.

## 5.2 Ledelse av global IT-outsourcing og styringsmekanismer

Etter kontraktinngåelse med de ukrainske selskapene ble det klart at det var nødvendig med forbedring av styringsprosesser i casebedriftene. Det dynamiske markedet norske IT-selskaper opererer i, krever raske og effektive beslutninger. Høy etterspørsel skal møtes med ulike produkter og tjenester for noe lavere pris, men samtidig av høy kvalitet. Hvilke tiltak har caseselskapene gjennomført for å etablere hensiktsmessige styringssystemer og effektivisere outsourcingprosessen mellom Norge og Ukraina? I teoridelen har jeg sett på ulike styringsmekanismer som brukes i ulike sammenhenger i

---

<sup>17</sup> Siste hendelser i Ukraina i desember med politisk ustabilitet hvor opposisjonen krever at landet inngår avtalen med EU, regjeringen med støtte i parlamentet som nekter det og som resultat av dette - folkelig oppgjør i Kiev, viser at situasjonen i landet kan utvikle seg i forskjellige retninger. Politisk situasjon kan trolig være noe norske selskaper vil være opptatt av dersom den skulle eskalere i negativ retning.

forholdet mellom organisasjoner, som inngår samarbeid eller befinner seg i en og samme verdikjede / organisasjon. I følgende diskusjon ser jeg nærmere på hvordan de ulike styringsmekanismene, som casebedriftene benytter, kombineres for å styre outsourcingprosesser og argumentere for at noen av dem er mer effektive enn andre.

### 5.2.1 Styringsmekanismer i global outsourcingforhold

#### *Autoritet og kontroll*

Beslutningen om å sette ut en tjeneste til en ekstern leverandør medfører risiko for å miste kontroll delvis eller helt over aktiviteten som outsources. Autoritet og kontroll har vært omtalt som en viktig faktor i det å drive en utenlandsk virksomhet. Bruk av *autoritet* som styringsmekanisme beskrives av Haugland (2004) som formalisering av regler, rutiner og etablerte kontrollprosedyrer. Gjennom jobben med oppgaven fant jeg likhetstegn med den nevnte teorien.

Outsourcingprosesser i ukrainske datterselskapene koordineres med utgangspunkt i organisatoriske prinsipper, noe som betyr at endelig beslutningsmyndigheten ligger hos de norske morselskapene. Ifølge funnene er styringen av outsourcingprosessene mer formalisert i de store selskapene (EVERY og Itera) og det brukes et bredt spekter av styringsmekanismer. De ulike styringsmekanismene benyttes for å forsikre seg om at ansatte i de ukrainske selskapene handler i tråd med bedriftenes mål og verdier og ikke opptrer opportunistisk.

Casebedriftene utarbeider detaljerte planer med nøyaktige og dokumenterte strategiske mål. De norske selskapene setter mål for ukrainske datterselskaper og de i sin tur legger frem egne planer rettet mot felles måloppnåelse. Planene kommuniseres fram og tilbake før den endelige beslutningen tas i selskapenes hovedkvarterene i Norge. Ledelsen gjennomgår og sikrer at planene fra ulike avdelinger og outsourcingenheter er forankret i de strategiske områdene. Inkludering av ledelsen og nøkkelpersonene i ukrainske datterselskaper i utformingen av de strategiske planene og involvering i beslutninger er et viktig kjennetegn i alle fire norske selskapene. Dette gir mulighet for en form for kontroll over de prosessene som skjer i de ukrainske selskapene. Dessuten bidrar deltagelse og involvering av ukrainsk ledelse til at de får eierskap til prosessene

som foregår i selskaper og mindre vilje til å opptre opportunistisk. Imidlertid utarbeider Infopulse egne strategier rettet mot egne kunder (men ikke på det ukrainske markedet).

Utarbeidelse av budsjettet i casebedriftene foregår i Norge med involvering av nøkkelpersonene fra Ukraina. Kun i Scandinavian House utarbeides budsjettet i Ukraina, men det må godkjennes i Oslo. Dette forklares med at de ansatte i Ukraina best kjenner behovet for antall nye årsverk eller eventuelt behov for kjøp av nye utstyr. I Oslo går ledelsen grundig gjennom budsjettene og kontrollerer pengestrømmen.

Prosjektetsoppgavene defineres og tydeliggjøres også i Norge. Dette innebærer detaljerte beskrivelser av hva de konkrete personene i Ukraina skal gjøre, hvilke oppgaver de tildeles, hvor ofte og når skal avholdes møter. Etter at oppgavens spesifikasjoner er ferdige skal de levers til personen i Norge som har ansvar for det for godkjenning (ref. EVRY). Selskapene synkroniserte de aller fleste prosessene i Ukraina med dem de har i Norge. Bruk av samme styringssystem både i Norge og i de ukrainske datterselskapene gjør kontrollfunksjonen enklere, ifølge informantene. Det reduserer transaksjonskostnader forbundet med kontroll og oppfølging.

De fleste av beslutningene tas fremdeles ved det norske hovedkontoret. Casebedriftene delegerer noe av myndigheten til "captive"-enhetene i Ukraina når det gjelder HR-prosesser og ansettelse. I begynnelsen av outsourcingprosessen var det funksjoner som også var styrt fra Oslo (ref. EVRY). Endringen kan forklares med at ledelsen i morselskapene i Oslo ikke kan fokusere på hele organisasjonen og gjennom opparbeidet erfaring og tillit til sine selskaper i Ukraina vil det komme mer desentralisering. Ansettelse av ledelsen i ukrainske selskaper er det en norsk hovedkvarter som står ansvarlig for. Godkjenning fra Norge på de fleste beslutninger er med på å forsterke kontrollen og unngå potensiell opportunistisk atferd.

Imidlertid ble det også fra informantene i casebedriftene hevdet at de ikke ønsket å detaljstyre "captive" enheter i Ukraina siden det krever både tids- og kostnadsressurser. Overordnede retningslinjer og veldig detaljerte beskrivelser legger begrensninger på enhetenes mulighet til valg av løsningsmetoder. Dette kan ifølge *relasjonsteorien* bidra til reduksjon av tillit mellom partene, noe som kan være skadelig på sikt. Det anbefales i

litteraturen å gå vekk fra rent styrende forhold og heller skifte fokus til nært partnerskap (Kakabadse, N. & Kakabadse A. 2000).

Ukrainske ansatte er teknisk sterke, men trenger veiledning når det gjelder kunnskap om hvordan forretning i Norge drives. Dette er trolig noe norske selskaper bør aktivt jobbe med.

I dybdeintervjuene ble det stilt spørsmål om informantene vurderte det å miste kontrollen som risikabelt. IT-aktivitetene er en kjerneaktivitet for casebedriftene og det er svært avgjørende for dem å beholde kontrollen over denne. På spørsmål om informantene syntes outsourcing til ukrainske datterselskaper og uavhengige leverandører førte til mindre kontroll over aktivitetene fikk jeg delte svar. De fleste av informantene mente at de fortsatt hadde samme kontroll, i og med at selskapene i Ukraina var deres egne. Samtidig understreket de at det måtte gjennomføres flere ledelsestiltak enn ved lokal outsourcing, for å beholde nødvendig kontroll og ha godt innsyn i hva som skjedde underveis. De casebedriftene som i tillegg hadde kontakt med tredjepartsleverandører vurderte det som vanskelig å utføre direkte kontroll over leverandørene. Muligheten for å sikre seg mot opportunistisk atferd mente de var strenge avtaler / kontrakter. Man bør ta i betraktning at mange av de tjenestene som outsources til Ukraina, er av en sikkerhetskarakter som krever streng kontroll og oppfølging. Bekymringer om potensielt kontrolltap førte til at EVRY gikk over fra et joint venture til etablering av det heleide datterselskapet og å droppe alternativet med tredjepartsleverandører. Dette er i tråd med transaksjonskostnadsteorien som sier at ved usikkerhet eller risiko for å miste kontroll over viktige funksjoner, velges modellen med vertikal integrasjon (noe som tilsvarer "captive outsourcing").

Scandinavian House og City Media Digital benytter seg i tillegg av tjenester fra uavhengige leverandører av IT-tjenester i Ukraina. Dette, som nevnt tidligere i oppgaven, for å unngå begrenset kapasitet som kan skyldes at disse to selskapene er små. Samtidig ønsker ikke ledelsen i selskapene å være avhengig av overkapasiteten når det er mangel på eksterne kunder eller i lavkonjunkturtider. Som partneren i Scandinavian House sier, det er en konstant risiko for at uavhengige leverandører kan forlate det norske selskapet til fordel for andre norske kunder når de har opparbeidet erfaring. Ifølge *agentteorien* vil det være kostnadsskrevende å overvåke agentens



handlinger. Det er noe som bekreftes av informantene, som uttrykker at det har blitt etablert kontrollrutiner for å forhindre opportuniste.

Informantene i undersøkelsen understreket viktigheten av å følge opp de tjenestene som er outsourcet og å opprettholde kontroll over aktivitetene. Ifølge informantene har de etablerte regler og rutiner for gjennomføring av outsourcingprosessene, der mye handler om bruk av ulike prosjektledelsesverktøy. Kontrollen er nedfeltet og formalisert gjennom etablerte prosedyrer. *Ledelses- og styringsmøter og kontinuerlig kommunikasjon* ble påpekt som viktige aspekter i utføringen av kontroll og koordinering. Dette skjer gjennom jevnlig besøk og/eller møte over Skype/telekonferanser. Ledere fra fire casebedriftene understreket dette som en måte på å bevare kontrollen på og samordne forretningspraksis i Norge og Ukraina. Dette i tillegg bidro til at ukrainske bedrifter kunne melde om eventuelle avvik og iverksette nødvendige tiltak for å kunne rette feilene raskt. Diskusjon av strategier, mål, erfaringsutveksling mellom hverandre og forslag til forbedringer var ofte en del av agenda på disse møtene. En effektiv styring av outsourcingprosjekter innebærer tydeliggjøring av roller og ansvar. Det ble påpekt av informantene fra Itera at uklare ansvarsområder på noen tidligere prosjekter førte til at prosjektet måtte stoppes.

Selv om de overnevnte faktorene har blitt betydelig vektlagt, oppfattes det at alle andre koordineringsmekanismer antagelig avhenger av både størrelsen på bedriften og egne erfaringer i implementeringen av globale outsourcingprosjekter. Informantene fra ukrainske Infopulse påpekte: "De beste mekanismer for å koordinere og kontrollere offshoreselskap, er de som er utarbeidet i en organisasjon som driver med outsourcing. Læringsprosesser er viktig her".

Integrerte *informasjonssystemer* (eks. på formalisering) ble understreket av både Evry og Itera. De mindre bedriftene vektlegger bruk av prosjektledelsesverktøy, som gjør det mulig å bli oppdatert til enhver tid og følge med på aktivitetene i et datterselskap. Dette er et av eksemplene på *transaksjonsspesifikke investeringer*. Ifølge transaksjonskostnadsteorien vil innslag av spesifikke investeringer avgjøre hvor sterke bindinger det er mellom selskapene. Hauland (2004) hevder at sterk fokus på

transaksjonsspesifikke investeringer vil kreve sentralisering av myndighet og i tilfelle med casebedriftenes valg av "captive" outsourcingmodell.

### **Kontrakt**

God kontraktsledelse nevnes som en av de viktige kritiske suksessfaktorene i litteraturen om IT-outsourcing. I tillegg er serviceleveranseavtaler (SLA) med klare retningslinjer nevntes som en viktig element for en vellykket outsourcingprosess. Det var derfor ønskelig å finne ut hvor stor rolle disse styringsmekanismene spiller i outsourcingforholdet med ukrainske leverandører.

Norske IT-selskaper som driver med global outsourcing opererer med to typer kontrakter: *Eksterne kontrakter*, dvs. kontrakter mellom et norsk IT-selskap og kunden i Norge eller mellom et norsk IT-selskap og uavhengige leverandører i landet hvor outsourcing foregår, og *interne kontrakter*, dvs. kontrakter mellom et norsk morselskap og ukrainske datterselskaper. Hovedskillet ligger i at det ved eksterne kontrakter har partene forskjellige eier og overordnet ledelse. Situasjonen med interne kontrakter er omvendt da både eieren og overordnet ledelse er felles.

De to store selskapene, EVRY og Itera, regulerer forhold med datterselskapene i Ukraina gjennom "*Master level agreement*". Dette er hovedavtalen mellom partene hvor det sørges for styring på overordnet nivå. Avtalen tar for seg de juridiske og økonomiske relasjonene mellom partene. Ifølge informantene fra disse bedriftene, ble den beste juridiske kompetansen i Norge tatt i bruk for å utarbeide avtalene. Det ble brukt rikelig med tid på avtalene for å gardere seg mot uønskede overraskelser senere og på den måten skaffet et best mulig grunnlag for samarbeidet. Avtalene har imidlertid blitt justert flere ganger siden de ble inngått. I tillegg utarbeides det serviceleveranseavtale med både selskapene i Ukraina og eksterne kunder i Norge. Informantene mener at de er nøye med klare og tydelige spesifikasjoner og det klargjøres i avtalen hvem som har ansvar for hva. Informantene mente at SLA er retningsgivende og tilpasses til både behov og endringer. Likevel oppsto det problemer hos Itera på et av prosjektene som skyldes uklar ansvarsfordeling. På spørsmål om grunnen til problemene var dårlig kommunikasjon mellom partene eller en uklart formulert avtale, ble det sagt at dette i utgangspunktet var problemer på individnivå, men også muligens uklarheter i avtalen.

Kostnader knyttet til utarbeidelse av både hovedavtaler og serviceleveranseavtaler var ikke avgjørende for ledelsen i selskapene. Det viktigste var å få alle nødvendige juridiske krav på plass slik at dette i lengden kunne føre til reduksjon av det administrative arbeidet. I likhet med hovedavtalen ble SLA også fulgt opp og vedlikeholdt i ettertid. De fire casebedriftene har jevnlig møter med de ukrainske leverandørene hvor de går gjennom kontraktene og kontraktsforholdet. Det tyder på at casebedriftene har lagt betydelig vekt på oppfølging og evaluering av kontraktsforholdet. I tillegg har de uformell og løpende dialog via telefon eller e-mail hvor kravene kan spesifiseres ytterligere, om det er nødvendig.

Informantene fra Scandinavian House og City Media Digital påpekte at siden det allerede var utarbeidet standardiserte outsourcingkontrakter (i regi av Direktorat for forvaltning og IKT og IKT-Norge), tok det relativt kort tid til å formulere rammeverk for samarbeidet og avtale om tjenesteleveranser (SLA). Med et fasitsvar fra både IKT-Norge, Difi og veiledning fra Datatilsynet om hvordan SLA kan utarbeides og hva den skal inneholde, mener informantene at de sparer tid og kostnader. Informantene mener de går jevnlig gjennom avtalene for å undersøke om det er behov for endringer og forsøker på den måten å innarbeide fleksibilitet i SLA. Erfaring og læring fra utarbeidelsesprosessen er nyttig i situasjoner når for eksempel avtalen må reforhandles.

Når man har hatt en og samme leverandør i flere år blir det lettere å endre og å gjøre avtalen tydeligere. I tillegg mente informantene at de besitter stor kompetanse og ofte bidrar til utarbeidelse av kravspesifikasjoner til sine eksterne norske kunder.

Leverandørene bør på sin side ha kunnskap om kundenes forretning og på den måten bidra til å skape verdi for kunden. Samtidig er det viktig at både kunde og leverandør definerer sine krav og forventninger riktig. Ifølge teorien bør begge parter bruke tid og snakke seg gjennom dokumentet for å redusere risiko for misforståelser. Kun på den måten kan man oppnå en felles forståelse av innholdet. Det bør sørges for at alle parter forstår hvordan oppgavene knyttet til SLA skal håndteres.

På spørsmål om hvor fornøyde informantene var med utarbeidete kravspesifikasjoner, svarte alle at dette ble noe de passet godt på og hadde et generelt høyt tilfredshetsnivå. Alle bedriftene hadde lang erfaring med utarbeidelse av kravspesifikasjoner og noen av

dem mente at dette var en kritisk suksessfaktor. Det ble påpekt at i de tilfellene når ufullstедige krav ble avdekket, trenges det tett samarbeid og samhandling, noe som ifølge informantene ble forenklet med Ukrainas geografiske nærhet.

Når det gjelder kontrakter mellom Scandinavian House og City Media Digital og uavhengige ukrainske leverandører, har de hovedsakelig strengere formuleringer og flere betingelser enn for datterselskapene i Ukraina. I tillegg er det nødvendig med strengere krav overfor leverandørene. Alt dette for å sikre at seg mot at tredjepartsleverandørene overtar norske sluttkundene direkte.

Mye av partnerskapet er i utgangspunktet avtalt på bedrifts- og avdelingsnivå. Som Amund Myklebust i City Media Digital påpeker: "Vi brukte ofte mer tid på å kommunisere og være enig om hvordan vi skulle bygge opp partnerskapet enn å gå i detaljer på kontraktsnivå", men legger til at kontrakter mellom ukrainske selskaper og kundene i Norge eller kontrakter mellom City Media Digital og uavhengige utviklere i Ukraina, er et grunnlag for alle samhandlinger mellom partene, inkludert relasjonelle. Om det samarbeidet skal være suksess vil variere om hvor god/dårlig kontrakten er utformet.

Samtlige informanter understreker viktigheten av godt formulerte og målrettede kontrakter som er fleksible overfor framtidens behov. Svært detaljerte kontrakter hindrer fleksibiliteten som trengs for å reagere på de endrede omstendigheter som skjer i IT-verden. Dette er i samsvar med det Barthelemy (2003) fremlegger som en god fungerende kontrakt for outsourcingsrelasjoner, men er i strid med transaksjonskostnadsteorien, som hevder at kontrakter må være så detaljert som mulig. Overspesifikasjoner reduserer fleksibiliteten når nye teknologiske løsninger blir tilgjengelig og en leverandør holder seg til det som står i kontrakten. Formelle og svært detaljerte kontrakter (slik som TKT foreskriver) kan også signalisere en mistillit og dermed oppfordre til opportuniste snarere enn å motvirke den.

## **Oppsummering**

Casesebedriftene ser på "captive"-enhetene i Ukraina som godt integrerte og en del av eget selskap, og som bidrar til et felles mål. Datterselskaper i Ukraina er imidlertid

100% avhengig av instruksjoner fra morselskapene, og ifølge informantene kontrollerbare. Således velger lederne fra casebedriftene sentralisering av beslutningsmyndighet ved koordinering av outsourcingoperasjonene i Norge.

Det er presisert i litteraturen om nødvendigheten av å ha en god og grundig kontrakt i outsourcingsforhold. Undersøkelsen viser at alle bedriftene har lagt mye arbeid i både utforming og oppfølging av avtalene med leverandørere. Dette kan delvis forklares med de strenge kravene både Finans- og Datatilsynet stiller til norske selskaper som jobber med persondata og finansielle tjenester i utlandet. Samtidig trenges det, som drøftes både i agent- og transaksjonskostnadsteori, å utføre kontroll over og følge opp arbeidet til leverandørene. Det vil også sikre kunden mot potensielt leverandørens opportunistisk atferd. Likevel kan man se forskjeller mellom de store og de mindre bedriftene i hvor mye krefter det legges i kontraktsutarbeidelse. Mens de store casebedriftene leier inn juridisk bistand for utforming av viktige avtaler, var det stort sett selvstendig teamarbeid i de mindre bedriftene, noe som trolig kan forklares med ønsket om å redusere transaksjonskostnader (administrative kostnader). Dette kan naturligvis oppveies med løpende arbeid med serviceleveranseavtaler i alle bedrifter. God kommunikasjon, gjennom jevnlig dialog som bidrar til bedre forståelse av ulike spesifikasjonskrav og jevnlig dialog med hverandre, gjenspeiler høyt tilfredshetsnivå med outsourcingsforholdet.

Et fokus kun på kontrollmekanismer og kontrakt, kan ifølge Barthelemy (2003) påvirke outsourcingsforholdet i negativ retning. Dette er også en av svakhetene ved transaksjonskostnadsteori: Teorien konsentrerer seg om kostnadene knyttet til transaksjoner, men ser ikke verdien av økt kvalitet, kompetansetilgang og fleksibilitet. Et negativt menneskesyn om opportunistisk atferd kjennetegner både agent- og transaksjonskostnadsteoriene. Dette gjør nødvendig å bruke en alternativ tilnærming i undersøkelsen om hva som egner seg best i styringen av globale outsourcingsprosesser, noe relasjons- og sosialutvekslingsteori bidrar med.

## 5.2.2 Relasjonshåndtering og sosiale mekanismer ved global IT-outsourcing til

### Ukraina

#### *Tillitsbygging og forpliktelser*

Økonomiske teorier som transaksjonskostnadsteori og agentteori og relasjonsteorier, samt sosial utvekslingsteori beskriver to ulike tilnærminger i hvordan en outsourcingprosess skal styres: Enten gjennom strengere kontroll og godt designet kontrakter eller gjennom utvikling av gjensidig tillit som forbedrer relasjonskvaliteten. Som det ble nevnt tidligere i oppgaven er behovet for kontroll sterkt når transaksjonene foregår over landsgrensene. Samtidig er behovet for tillit også stort.

Samtlige bedrifter mente at tillit var avgjørende for et vellykket outsourcingforhold. Intervjudata med både norske og ukrainske bedrifter indikerer at tillitsbygging har utviklet seg over tid og har bidratt til å styrke det norske-ukrainske partnerskapet. Tillit kan i denne sammenheng, ifølge ressursbasert teori, sees på som en dynamisk kapabilitet som utvikles over tid og bidrar til reduksjon av transaksjonskostnader (Vivek 2009). Tillit vil både påvirke målet for global outsourcing, som går fra å være kostnadsbasert til å være kompetansebasert, og måten den globale outsourcingprosessen styres på.

Informantene i ulike stillinger i norske casebedriftene anerkjenner fleksibilitet, rask respons og proaktivitet hos de ukrainske ansatte. Ledelsen i selskapene utrykte generell tilfredshet med hvordan ting i "captive"-sentrene fungerer. Ifølge sosialutvekslingsteori vil tilfredshet med resultatene bidra til tillitsøkning og troverdigheten til leverandøreren over tid (Kern og Willcocks 2000), noe som vil være avgjørende for en global outsourcingssuksess.

Alle bedriftene anså organisasjonskulturen som svært viktig og prøver å samkjøre felles mål og verdier i datterselskapene. For bedre integrering av ansatte fra Ukraina, gjennomfører selskapene ulike tiltak for å skape mer tillitsfulle miljøer. Det arrangeres en rekke ulike programmer for å sosialisere ukrainske ansatte inn i selskapene, som sosiale arrangementer ("kick-off", felles utflukt til hytter), opplæringsprosesser, i tillegg

til språk- og kulturell opplæring som reduserer distansen mellom "de" og "oss" og oppfordrer ansatte til å jobbe mer effektivt.

En av ukrainske informantene mente at dette var en utbredt misoppfatning av outsourcing å hevde at ansatte i utenlandskbasert enheter ikke er en del av selskapet som driver med outsourcing. "Vi er i samme båt og ansatte i ett og samme selskap", - uttrykte en av ansatte i ukrainsk datterselskapet. Risiko for opportunistisk atferd reduseres på den måten og det skapes følelse av felleskap selv om selskapet befinner seg i to ulike land. Arrangementene bidrar i tillegg til å redusere skeptisisme hos norske ansatte, noe som har vært til stede både i EVERY og Itera. Hovedforklaring til skepsisen var redsel for å miste jobben i de nevnte bedriftene.

Å bli forpliktet i både prosjekt og outsourcingforholdet er noe som mange av informantene påpeker som nødvendig for å bygge opp tillit mellom kunde og leverandør. Leverandører forventes å vise sin forpliktelse gjennom hvor mye innsatsen de legger inn, ressursene og tjenestene de tilbyr kunden.

I begynnelsen var det tydelig forskjell i organisasjonskultur mellom norske og ukrainske bedriftene (eks. EVERY - Infopulse). Dette noe som antageligvis gjorde det innledende samarbeidet vanskelig. Det at casebedrifter forsøker å skape en felles kultur med felles verdier og visjoner, er med på å bygge partnerskap mellom selskapene. Det skaper følelse av å være en organisasjon og gir tilhørighet til tross for den geografiske avstanden, noe som fører til bedre og økte tillit. Das og Teng (2001) peker at etablering av felles interesser, å bygge individuell tillit og tillit mellom teamene, felles ønske om å løse problemer er med på å redusere typiske outsourcingutfordringer. Hver av disse aktivitetene fremstår tydelig i casebedriftene.

Jevnlige personlige besøk og daglig kommunikasjon er noe som også bidrar til å opprettholde tillit til de ukrainske leverandørene. I tillegg påvirkes tilliten positivt ved å være aktivt engasjert i daglige gjøremål, prosjekter, osv. Etter hvert ble de norske ansatte mer sikre på sine ukrainske kollegaer i Kiev og Lviv. Gjennom deltagelse i felles treningsprogrammer for IT-utviklere lærte både nordmennene og ukrainere en

hensiktsmessig måte å jobbe sammen på og ble mer kompetente spesialister. Dette hjelper utvillstomt til god prosjektgjennomføring og oppfattes til å være mer effektivt. "Creating a captive senter is a comprehensive multidimensjonal challenge... where trust is more ctitical ever" , - sier Arne Mjøs. Derfor er det å bygge og ha tillit og finne de menneskene du kan faktisk stole på, svært avgjørende. Alle informantene nevner tillit som en nødvendig faktor i et globalt outsourcingsforhold, noe som er i samsvar med den teoretiske tilnærmingen. Som tidligere nevnt, Kern & Willcocks (2000) vurderer i sine funn tillit som den viktigste atferdsdimensjon.

I over 10 år har ansatte i EVRY, Itera, Scandinavian House og City Media Digital både fra Oslo, Bergen og Ukraina jobbet tett sammen og bygget både bedriften og tillit til hverandre. Som Anders Lier fra Itera nevner er tillit ikke noe som bygges på en dag. Det tar tid og det er i tråd med de fleste teoretiske kilder som omhandler tillit. Tillit kombinert med en god kulturforståelse åpner for innovasjon og kreativitet og trekker organisasjoner i samme retning på en riktig måte.

Videre går diskusjonen om andre mekanismer som styrker tilliten og partnerskap i et globalt outsourcingsforhold. Basert på funn og hva empirien sier om relasjonelle aspekter i et globalt outsourcingsforhold diskuteres viktige faktorer som øker tilliten og bidrar til et vellykket outsourcingsforhold.

### ***Effektiv kommunikasjon og informasjonsutveksling***

Alle informantene i caseselskapene i Norge vektlegger kommunikasjon med de ukrainske ansatte og mente at deres selskaper gjorde en bra jobb med å kommunisere outsourcingsprosessen. Ingen av dem mente at ledelsen gikk for langt i å fokusere kun på kostnader og glemte viktige faktorer som relasjoner og partnerskap. Informantene fra casebedriftene mente at jevnlig og effektiv kommunikasjon var deres hovedstrategi i jobben med å styre de ukrainske ressursene. Mens noen tar i bruk Skype og videokonferanser (EVRY, Scandinavian House), bruker andre telefon samtaler og konferanser over nett, men uten bilde. Det siste var begrunnet på den måten at bildet i samtalen hadde en forstyrrende effekt ved oppgaveutførelse (Itera). De fleste var enig at det var bedre å bruke Skype og telefon enn e-mail, hvis det krevdes et raskt svar eller



løsning. Det ble påpekt et behov for daglig kontakt med leverandørene i Ukraina. I noen selskaper foregår kontakten flere ganger om dagen (Scandinavian House).

Sosialutvekslingsteori hevder at for å opprettholde tilliten mellom partene er det nødvendig at de kommuniserer åpent. Denne typen åpen og effektiv kommunikasjon kunne man oppnå i bedriftene ved regelmessige møter, deltagelse i felles begivenheter og uformelle diskusjoner, informasjonsspredning og besøk. I tilfellet problemer oppsto, diskuterte gruppede medlemmer de problemene med ønske om rask og effektiv løsning. For å unngå kommunikasjonsproblemer innførte Itera kommunikasjonsplaner hvor det bestemmes hvor ofte partene bør møttes, og med en detaljert agenda til møtene. Naturlig nok vil kommunikasjonsplanene variere og være avhengig av omfanget og dynamikken i partnerskapet.

Funnene fra studien viser at kommunikasjonen ble forbedret gjennom effektiv *informasjonsutveksling*. Dette betyr at partene, gjennom bruk av moderne teknologi og de beste informasjonssystemer tilgjengelig på markedet, utvekslet maksimalt mulig pålitelig og nøyaktig informasjon seg imellom. Dessuten kan effektiv informasjonsutveksling og kommunikasjon sikres gjennom direkte kontakt mellom partene. Flertallet av informantene nevnte viktigheten av å sende leverandørteam til norske kunder i Norge for å forstå prosjektet bedre og bli bedre kjent med forretningsmiljøet i Norge. Tilstedeværelse av et ukrainsk team "onsite" i Norge i mer eller mindre kortere perioder (alt fra noen dager til et par måneder) gjorde det til mer vellykket prosess i både Itera og EVERY. Dette skaper muligheten for direkte kommunikasjon mellom teammedlemmer og eliminerer behovet for norske ansatte fra morselskapet til å bli involvert i samhandling mellom ukrainske ansatte og norske selskaper som kjøper tjenester. Her ble det igjen påpekt at daglige interaksjoner gir bedre tillit og reduserer behovet for kontroll. Å ha leverandørens team "onsite" i Norge er en nøkkelfaktor for effektiv informasjonsutveksling, noe som fremmer både partnerens engasjement og forbedrer kommunikasjon og gir mulighet til å løse oppstøtte problemer fort. Dette er i tråd med tidligere forskning der kommunikasjon ble ansett som en betydelig faktor for outsourcingssuksess (Lee & Kim 1999). For små bedrifter som Scandinavian House og City Media Digital kan det være kostbart å ha team fra Ukraina til stedet i Norge på langvarig basis. Ikke alltid har deres norske

kunder råd til det heller. Dette medfører at kunden, som kjøper tjenester hos caseselskapene, er nødt til å reise til Ukraina hvor både det norske og det ukrainske teamet samarbeider, eventuelt ha et kort opphold i Norge for at det ukrainske teamet skal bli bedre kjent med oppgavens omfang. Dette medfører likevel lavere kostnader enn om det hadde vært i Norge. Når teamet måtte jobbe med lite kontakt med kundene, fungerte samarbeidet ikke særlig bra. Mangel på nødvendige interaksjoner mellom partene kan forklare noen av utfordringene som oppstår. Gjennom å forsterke interaksjoner og daglig kontakt ble situasjonen betydelig forbedret og kundene ga flere positive tilbakemeldinger, utrykte informantene i både Scandinavian House City Media Digital. Mens de ukrainske medarbeiderne konsentrerer seg om å løse tekniske utfordringer og teknologiutvikling, har det norske teamet fokus på å være bindeledd mellom forretningen og informasjonssystemet. Dette forklares igjen med at de ukrainske ansatte fremdels har liten forretningsforståelse og trenger ofte veiledning via en norsk prosjektleder. Dette kan være en kritisk faktor. Noen selskaper, som Scandinavian House og City Media Digital har valgt bort norsk prosjektleder med formålet å redusere kostnadene. Dessuten mente informantene fra disse selskapene at ved å kutte flere unødvendige ledd i outsourcingskjeden, unngår de å miste viktig informasjon underveis. All informasjonsutveksling går direkte mellom ukrainsk prosjektleder (og ukrainsk team) og eksterne kunder til norske IT-selskapene. Itera forsøker å gjennomføre samme prosess med sine prosjekter og reduserer følgelig antall norske prosjektledere, hvor det er mulig.

Kommunikasjonen mellom partene forbedres etter hvert som tiden går. I tillegg blir den til en viss grad forsterket grunnet utvikling av ulike typer software, noe som krever høy grad av personlig involvering av teamene som sitter i Ukraina og i Oslo. Dessuten påpekte ukrainske ansatte fra Infopulse, Bogdan og Timur, at ledelsesmodellen de utvikler i Infopulse gjenspeiler den flate strukturen i den norske modellen. Ifølge litteraturen er gjensidige tilpasninger noe som minsker muligheten for misforståelser og konflikter, samt forbedrer kommunikasjonsprosessen ytterligere og øker tillit.

Blant andre viktige faktorer som baserer seg på god kommunikasjon og forbedrer samarbeidsforholdet er personlige kontakter og et godt forhold med kontaktpersonene i Ukraina nevnt av informantene. Dette fremsto som et viktig funn. Informantene i

lederposisjoner, spesielt de på operativt nivå (prosjektledere), mente at de var avhengig av å ha en god kjemi med sin kontaktperson i Ukraina. Kravene som ble stilt til en ukrainsk nøkkelperson varierte lite fra selskap til selskap og handlet mye på teknisk ekspertise, lederferdigheter, gode engelskkunnskaper og god innsikt i norsk forretningsmiljøet. Mange av de ukrainske prosjektlederne hadde jobbet i andre vestlige selskaper og hadde som regel god forståelse for hvordan forretninger ble utført i Europa. Det er i samsvar med tidligere forskning, som hevder at mellomledd i form av prosjektledere med tverrkulturell forståelse, i tillegg til nødvendig ekspertise til å formidle informasjonen på en best effektiv måte, er en nødvendig betingelse for vellykket gjennomføring av en global outsourcingsprosess (Mahnke & Wareham 2008). Et viktig spørsmål som er rimelig å stille i denne sammenheng er om ikke dette kan skape personlig avhengighet. Som informantene mente, det er svært viktig å finne og ikke minst *beholde* den riktige personen. I Ukraina, med korte oppsigelsesfrister, kan prosjektgjennomføringen få store problemer dersom en ukrainsk prosjektleder brått sier opp sin stilling. Et forslag kan være å passe på at den kunnskapen ukrainsk prosjektleder besitter overføres til minst én person til. En sårbar situasjon av å bli avhengig av en person kan unngås på den måten.

Ikke alt gikk smertefritt i samarbeidet og informantene fra både Evry og Itera påpekte at de gjerne skulle unngått de innkjøringsproblemene de hadde i starten av samarbeidet. Et av problemene var dårlig kommunikasjon og misforståelser overfor egne faste ansatte som var redd for å miste jobben. Dette påvirket deres forhold til de nye ukrainske kollegaene. Dette er en utfordring som fortsatt er aktuell og noen av ukrainere uttrykket under intervjuene at de opplevde dårlig relasjoner med noen av norske ansatte. I tillegg ble det påpekt av noen informanter at ulike forventninger mellom norske kunder som kjøper tjenester hos casebedriftene og ukrainske leverandører kan skape problemer. De kan oppstå av grunner som ulike oppfatninger av hverandre, ulike måter å jobbe på og ledelsesstrukturer. Kern og Willcocks (2000) hevder at for å unngå problemer som kan oppstå i starten av forholdet og minske ulikheter mellom partens forventninger, bør avklaring av behov være på plass. God kommunikasjon mellom partene er en hovedfaktor for å oppnå målet om et godt fungerende og vellykket outsourcingsforhold.

## *Interkulturell kompetanse og språk*

Det tas mye hensyn til kulturelle aspekter i konteksten av outsourcing-samarbeid (King 2008, Winkler & Dibbern 2007, Krishna 2004). Casebedriftene har investert i utvikling av deres forhold med de ukrainske datterselskapene ved å organisere ulike kurs på ulike nivå. Kulturell trening bidro til å overkomme geografiske og kulturelle avstander, ifølge informantene fra EVRY. Kartlegging, aksept og bevisstgjøring av kulturelle forskjeller, samt bedre kunnskap om disse vil være svært viktig for å kunne lykkes med global outsourcing.

Meningen om det var utfordrende å jobbe med folk fra en annen kultur varierte litt. Det aller fleste var enige om at kulturforskjeller med Ukraina ikke var så store som for eks. i forhold til India. Alle informantene nevnte ukrainers direkte og litt uvanlig måte å kommunisere på, en måte som de mente i første omgang kunne virke skremmende på kunder. I motsetning til indiske ansatte er ukrainske ansatte mer proaktive og løsningsorienterte, ifølge informantene. Det er lite behov for repetisjoner og gjentakelser, fordi ukrainere er flinke til å spørre og få tak i ting. Ingen av informantene opplevde å være misforstått når det gjaldt engelsken til de ansatte i Ukraina, men allikevel påpekte mange at de ønsket bedre engelskkunnskaper blant ukrainske ansatte, noe ukrainske ansatte var enig i.

EVRY, som hadde erfaring fra samarbeidet med indiske selskaper, hvor den kulturelle konteksten bød på problemer, anså det som viktig å innføre et obligatorisk kurs om kulturelle forskjeller for alle nye kollegaer. Et interessant funn er at de *ukrainske ansatte mente det var lite til hjelp med kulturoplæring* eller at den var nødvendig kun i begynnelsen når de inngikk samarbeidet med det norske selskapet. Ukrainske informanter mente ledelsen heller burde fokusere på intern faglig opplæring og daglige kommunikasjon. Et annet interessant funn er at meninger hos prosjektledere også var delte. De som jobbet til daglig med ukrainske ansatte sa at de ikke merket noe de kunne kalle for kulturelle forskjeller. De mente forskjellene var individuelle.

I både EVRY og Itera var det lite kunnskap om ukrainsk kultur før de hadde startet med outsourcing til Ukraina. Dette var blant annet en av de grunnene til beslutning om å

begynne med kulturell trening i EVERY. I de to mindre selskapene hadde informantene erfaring fra arbeid med land i Øst-Europa, noe de mente talte positivt når de bestemte seg å utvide samarbeidet med Ukraina. I disse selskapene tilbys ikke noen form for kulturell opplæring. Det kan antageligvis forklares med et lavt antall ansatte i prosjektene og bedre muligheter for oppfølging og tett samarbeid. Informantene fra disse to casebedriftene konkluderte med at de hadde en mer uformell form for samarbeid og mulighet å løse problemer knyttet til kulturelle forskjeller gjennom daglig kommunikasjon. De mente at det var ikke kulturelle forskjeller som var den største utfordringen, men språket.

I alle tilfeller har det blitt poengtert at ukrainske ansatte hadde, spesielt i begynnelsen av samarbeidet, svake engelskkunnskaper. Språket er spesielt viktig for de som jobber "onsite" eller må samhandle med eksterne kunder. Behovet for bedre språkkunnskaper førte til et kontraktfestet punkt for de ansatte i Infopulse som krever godt nivå på engelsk ved ansettelse. Like strenge krav til språket var det også i Itera. I Scandinavian House var det tillatt for teammedlemmer å ha noe lavere kunnskap, men for teamleder/prosjektleder og kontaktperson i Ukraina var det helt avgjørende å kunne flytende engelsk. De som kunne engelsk fungerte som en kommunikasjonskanal for resten av gruppen. Likevel, siden casebedriftene tilbød en utfordrende jobb i spennende og interessante prosjekter, var de ukrainske ansatte motivert til å investere tiden sin til å forbedre sine engelskspråkferdigheter og i noen tilfeller norsk. Dette er et eksempel på gjensidig tilpasning som forsterker båndene mellom bedrifter. Alle casebedrifter tilbyr intensive engelskkurs til sine ukrainske ansatte, hvis det er noen som mangler de ferdighetene.

På spørsmålet om hva informantene syntes om framtiden til global IT-outsourcing, var alle svært positive og mente at det meste av tjenester som per i dag er mulig å sette bort, vil flytte til land som befinner seg i nære til Norge områder (som Ukraina, Hviterussland, osv.) Både Itera og EVERY uttrykte ønske om å sette bort så mye som 80 % av dagens drift og softwareutvikling til outsourcingland. Etter hvert som det er opparbeidet erfaring med både outsourcing og forretningskulturer i enkelte land, blir det mye lettere å forsette denne veien. Samtidig kan casebedriftene spille en veiledende rolle overfor andre norske selskaper som ønsker seg liknende type utfordring.

## **Oppsummering**

Alle casebedriftene uttrykte at de var fornøyde med samarbeidsforholdet med sine "captive enheter" i Ukraina og følte at de i stor grad oppnådde målet med outsourcingen til Ukraina. Et av de sentrale funnene fra undersøkelsen var at det tidligere fokuset på norske representanter som mellomledd er endret til fordel for ukrainere. Noen informanter mente at dette leddet (norsk prosjektleder) burde fjernes helt, noe både Scandinavian House, City Media Digital har gjort og Itera har begynt med prosessen.

Felles for alle selskapene var at de vurderte kommunikasjonen og informasjonsflyt som godt fungerende. De utfordringer som ble opplevd skyldes ofte misforståelser på individnivå, lite innsikt i ukrainsk kultur eller lite struktur hos ekstern kunden. Generelt mente samtlige bedrifter at langsiktig tenkning, åpenhet og fokus på partnerskap var suksesskriterier for et globalt outsourcingforhold. Dette er i tråd med både relasjons- og allianseteori, som hevder at et stabilt og trygt partnerskap må til for et fordelaktig samarbeid på begge sider. Sosial utvekslingsteori tar i betraktning at utvekslinger mellom organisasjoner kan styres både med hjelp av kontrakter og godt etablerte relasjoner (i motsetning til TKT og ren relasjonsteori). Kontrakter er ufullstendig siden de ikke kan forutsette alt som foregår i kontraktperioden. Disse ufullstendigheter kan ifølge teorien, fylles opp med relasjonelle normer og styrke forholdet mellom partene. Dette bekreftes med funnene i oppgaven, som viser at norske IT-selskaper legger mye fokus på å forbedre kommunikasjon, utvikle relasjonelle normer og skape interkulturell forståelse.

## **5.3 Kritiske suksess faktorer ved global IT-outsourcing til Ukraina**

Tidligere i oppgaven ble det presentert noen studier som listet opp viktige suksesskriterier for at outsourcingforholdet skal oppleves som vellykket. Nedenfor drøftes oppgavens funn i forhold til de ulike suksessfaktorene. Analysen er sammenfattet ved å trekke ut det som kommer frem som KSF'ere og teste dem mot forskning i KSF for outsourcing (Cullen & Willcoks 2003, Remus og Wiener 2009, Gaupa 2008).

Informantene ble bedt om å svare på spørsmål om hvilke faktorer de anså som kritiske suksessfaktorene i styring av en global IT-outsourcingsprosess og nevne minst tre av dem. I tabellen nedenfor er suksessfaktorene gjengitt, i tillegg står det tall i kolonnen til høyre som viser hvor mange av informantene har nevnt det. Det tallet betyr at så mange har nevnt et bestemt kriterium og at så mange informanter mener denne faktoren er viktig for et vellykket globalt outsourcingforhold.

Tabell 7 Suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer i case	Antall informanter	Bedrift
Kommunikasjon	10	alle
Kulturforståelse og lokal kunnskap	9	alle
Riktig kontaktperson i Ukraina / tillit	7	alle
Dokumentasjon/rapportering/oppfølging	5	Itera, EVRY
Klart definerte kontrakt og spesifikasjonskrav	3 + 1	Itera, EVRY, City Media digital
Språk	3	Scandinavian House, City Media Digital
God teknisk infrastruktur	2	Scandinavian House, City Media Digital

\*N=12 (antall informanter)

### *Kommunikasjon*

Effektiv og tydelig kommunikasjon er en av de oftest rapporterte kritiske suksessfaktorer i litteraturen om IT-outsourcing. Det var også faktoren som oftest ble nevnt blant informantene. Kommunikasjonsformer som e-mail, Skype, telefon, osv ble identifisert og diskutert tidligere i kapitel. 5.2.2 Hele ti av informantene mente kommunikasjon var en helt avgjørende faktor for at et globalt outsourcingforhold skal være vellykket. Informantene oppga at det var nødvendig med å sette opp en grundig kommunikasjonsplan og sørge for at kommunikasjonen foregår jevnt og konstant mellom kunde og leverandør. Jevnlige møter mellom partene er av en stor betydning. Dette var viktig for at leverandør oppnådde kundeforståelse og kunden kunne følge med på prosjektets fremdrift og korrigerer feil hvis det var nødvendig. Gjennom god kommunikasjon kunne bedrifter rapportere om økt tillit mellom partene. Teorien sier at

bedret kommunikasjon bidrar til sterkere tillit og partnerskap. Dette i sin tur lar bedriftene bedre forstå hverandres behov, og tilpasse seg optimalt. Utfordringer og problemer kan løses raskere ved å ha et nært forhold. Samtidig vil dette gi grunnlag for mindre kontroll fra kundenes side og følgelig en reduksjon av transaksjonskostnader.

### ***Kulturforståelse og lokal kunnskap***

En viktig suksessfaktor for vellykket styring av global IT-outsourcing er kunnskap om det landet man skal outsource til og generelt ha en god kulturforståelse. Dette drøftet jeg i forrige delkapittel. Ni informanter fra alle casebedrifter mente dette var en viktig faktor. Remus og Wiener (2009) mener at kulturforståelse er en lite relevant kritisk suksessfaktor i forhold til andre faktorer de legger fram. Cullen og Willcocks (2002) ser hovedsakelig på IT-outsourcing innenlands og tar ikke kulturelle aspekter med i betraktning. Øvrig forskning innenfor global outsourcing mener det er viktig for en vellykket etablering og gjennomføring av outsourcingforhold å ha kjennskap til landet og kulturforståelse (Gupta & Raval 2009, Krishna 2004). Resultatene fra intervjuene viser seg til å være i tråd med den forskning som hevder kulturell forståelse som en viktig kritisk suksessfaktor. Som det ble påpekt tidligere i oppgaven var kulturell nærhet til Ukraina et av de viktigste argumentene ved valg av outsourcingdestinasjon. Samtidig kan det antagelig forklares at informantene har tidligere erfaring fra outsourcing og mulighet til å sammenligne prosjektgjennomføring i Ukraina med outsourcing til andre land hvor kulturaspekt spiller betydelig større rolle (for eks. India eller Kina). Den sterke innflytelse kulturforskjeller har på kommunikasjon, tillit mellom partene og koordinering av samarbeid både godt dokumentert av forskningen og siteres av informantene i casebedriftene.

### ***Riktig kontaktperson i Ukraina / tillit***

Syv informanter i alle bedriftene fremhevet det å ha en koordinator i Ukraina som en faktor av en stor betydning for samarbeidsforholdet. God kontakt og tillit til denne personen fremsto som sentralt. Personen skulle være bindeleddet til vestlige bedrifter. Dette er i samsvar med forskningen presentert tidligere hvor det snakkes om betydningen av personer som kan formidle lokal kunnskap og i tillegg har forretningsforståelse til kunden de jobber sammen med. Noen forskere bekrefter at en



prosjektleder som har en bindende rolle vil bidra til å redusere vanlige utfordringer ved global outsourcing. Om den person har en tverrkulturell forståelse, vil dette påvirke prosjektets resultat på en positiv måte (Carmel & Agarwal 2001, Sakthivel 2007). Samtidig kan det gi en kritisk tilstand, da den skaper personlig avhengighet og kan påvirke prosjektgjennomføringen skulle personen slutte. For å gardere seg mot fravær av kritisk operativ kompetanse, vil opplæring av flere mennesker være nødvendig.

### ***Dokumentasjon/rapportering/oppfølging***

Det utpekte seg som svært viktig for informantene i de store bedriftene som EVRY og Itera, at utarbeidelsen av rutiner for dokumentasjon og rapportering sikres. Dette er i samsvar med tidligere presentert forskning om de kritiske suksessfaktorene i outsourcing. Cullen og Willcocks (2003) peker i retning av riktig utførelse av outsourcingsaktiviteter når oppfølgingsrutinene er på plass. Remus og Wiener (2009) velger kontinuerlig oppfølging og kontroll av prosjektsresultater som en viktig kritisk suksessfaktor som i tillegg kan redusere uønsket atferd. Det at ingen av informantene fra små selskaper har nevnt det som kritisk suksessfaktor, kan trolig tolkes som at de har bedre oppfølgingspraksis på grunn av deres relativt lille størrelse og følgelig bedre mulighet for kontroll.

### ***Klart definerte rammer: Kontrakt, SLA, spesifikasjonskrav***

I undersøkelsen ble en godt formulert kontrakt nevnt som en suksessfaktor kun av én informant. Dette betyr ikke nødvendigvis at kontrakten spiller mindre rolle for andre informanter i undersøkelsen. Tvert imot viste det seg under undersøkelsen at alle informantene legger mye i hvordan kontrakten er utformet og at den brukes som en styringsmekanisme i outsourcingforhold. Forklaringen ligger trolig i at dette implisitt er noe som må være på plass ved outsourcingforholdet, dette er sagt med en av informantens ord "basis for resten av outsourcingforholdet". I tillegg ble det gjennom undersøkelsen funnet at alle selskapene bruker "captive outsourcing" som en form for global outsourcing der kontraktsledelse spiller en viktig rolle for intern regulering. Man kan imidlertid ikke undervurdere betydning av en fleksibel kontrakt.

Tre informanter fra EVRY og Itera mente at tydelighet i spesifikasjonskrav spiller en betydelig rolle for å sikre en felles forståelse og for å kunne gjennomføre prosjekter på

en effektiv måte. Dette er en suksessfaktor som er godt kjent i outsourcinglitteratur og som understreker at partene må legge nok tid i utarbeidelsen av kravene.

### ***Språk***

Informantene fra Scandinavian House og City Media Digital vektla språk som en sentral suksessfaktor. Noe av språkkunnskapens betydning i global outsourcing har blitt drøftet i det forrige kapittelet. Undersøkelserfunn viser at språket synes til å spille en større rolle for små bedrifter, selv om det er uten tvil en viktig faktor for store selskaper også. Noe kan trolig forklares med at store selskaper har strengere krav til språket, som i noen tilfeller er kontraktfestet språkopplæring (ref. EVERY), og at store IT-selskaper har lettere tilgang til kompetente ressurser.

### ***God teknisk infrastruktur***

Informantene fra Scandinavian House og City Media Digital mente god teknisk infrastruktur for telefon, internett, videomøter, osv må være på plass for å oppnå suksess i global IT-outsourcing. Det kan trolig forklares med at disse selskapene driver outsourcing til andre områder i Ukraina enn hovedstaden, hvor teknisk infrastruktur er bedre. Noen av informantene klaget på at de opplevde svak kapasitet på internettlinjer og at dette direkte påvirket prosjektutførelsen. Selv om noen av informantene fra de større selskapene mente at teknisk infrastruktur spilte stor rolle, understreket de at denne var noe som kunne ordnes og at den ikke påvirket gjennomføringen av prosjektene i stor grad.

Felles for alle bedrifter var at de verdsatte en person "offshore" dvs en ukrainsk prosjektleder som de kunne stole 100% på. De momentene som kan sees som spesielle i forholdt til IT-outsourcing til Ukraina er:

- Kjennskap til landet
- Riktig kontaktperson / bindeledd med lokal kunnskap og norsk forretningsforståelse

Det ble ikke direkte sagt at *tilgang på kvalifisert arbeidskraft i Ukraina* er en kritisk suksessfaktor, men gjennom hele undersøkelsen figurerte dette aspektet som svært viktig. Dette er i samsvar med tre forskningsartikler om kritiske suksessfaktorer i

outsourcing, hvor godt kvalifisert arbeidskraft regnes som den viktigste faktor. Med dette som grunnlag kan det konkluderes med at tilgang på IT-ansatte i Ukraina øker sjanser for IT-outsourcingsprosess til å lykkes.

Flere av informantene påpekte at nå måtte de kjempe for de beste ressursene, noe som forklares med høy konkurranseintensivitet på det ukrainske IT-markedet, men klarte likevel å få norske sluttkundene være fornøyd med de tjenestene som leveres. Et stort IT-marked og et høyt antall innbyggere i landet bidrar til at dette sees ikke som en stor utfordring foreløpig. Et forslag som kan sikre bedriftenes tilgang til kompetansen på sikt er å ha kontakt med lokale universiteter. Det å rette seg mot IT-studenter på ukrainske universiteter, tilby dem internship eller deltidsjobb, kan være en løsning på de utfordringer som mangel på kvalifiserte ressurser eller høy turnover kan skape. I tillegg viser undersøkelsen at "outsourcingsgeografien" utvides og at flere bedrifter søker mot nye destinasjoner, som ligger lengre bort fra hovedstaden, hvor både prisene er høyere og konkurransen om fagfolkene betydelig sterkere.

## 6. Konklusjon

Formålet med masteroppgaven har vært å finne ut hvordan norske outsourcingprosesser av IT-prosjekter til Ukraina styres og organiseres.

Problemstillingen har vært konkretisert gjennom tre forskningsspørsmål:

- Hva er hovedmotivasjon bak IT-outsourcing til Ukraina?
- Hvordan styres outsourcingforholdet mellom norske og ukrainske selskaper?
- Hvilke faktorer anses som kritiske for en godt fungerende global IT-outsourcing til Ukraina?

Valget av EVRY, Itera Consulting, Scandinavian House og City Media Digital ble bestemt av det faktum at det er de eneste norske selskapene som er engasjert i global IT-outsourcing til Ukraina.

### 6.1 Viktige funn

#### Motivasjon bak outsourcing til Ukraina

De norske virksomhetene i undersøkelsen bruker i hovedsak outsourcing til Ukraina som et verktøy til å redusere kostnadene og øke effektiviteten gjennom å oppnå tilgang til en kvalifisert IT-arbeidsstyrke. Norske kundebedrifter outsourcer ikke sine IT-aktiviteter direkte til ukrainske leverandører, men gjennom de nevnte caseselskapene, som får levert tjenester av sine ukrainske datterselskaper. Disse selskapene har for det meste tatt i bruk en "captive outsourcingmodell", som gir dem muligheter til å beholde kontroll over sine kjerneaktiviteter ved å ha eierforhold i de ukrainske leverandørene. Beslutning om å etablere "captive enheter" i Ukraina var basert både på kulturell og geografisk nærhet, opparbeidet erfaring og kjennskapet til landet.

#### Ledelse av et globalt IT- outsourcingforhold

En viktig del av oppgaven var å undersøke hvilke styrings- og kontrollmekanismer norske IT-selskaper benytter for å styre leverandørene i Ukraina.

1. Oppgavens funn indikerer at styringen karakteriseres ved at beslutningsmyndigheten ligger hos norske IT-selskapene. En viktig kjennetegn ved alle fire selskapene er godt definert organisatorisk og styringsstruktur samt

detaljerte regler, retningslinjer og prosedyrer. Formaliseringsgraden varierer noe, fra den laveste i City Media Digital og Scandinavian House, til den høyeste graden i EVRY. Casebedriftene påpeker at det er avgjørende å være inneforstått med omfang, tidsskjema og frister og at de skaper felles system og integrert informasjonsstruktur med sine ukrainske leverandører. Jevnlige møter både på overordnet og operativ nivå og et budsjettarbeid i samarbeid med ledelsen fra ukrainske enheter, bidrar til at morselskapene beholder kontroll. Kontrollen forsterkes også gjennom casebedriftenes eierskap.

Videre indikerer funnene i oppgaven at selskapene har inngått detaljerte kontrakter med sine respektive leverandørene, både datterselskapene og uavhengige leverandørene. I tillegg er serviceleveranseavtaler, som omhandler service- og leveringsgrad, på plass. Alle kontrakter går jevnlig gjennom og justeres etter behov, noe som gir fleksibilitet som er nødvendig ved utføring av IT-tjenester. Samtlige av bedriftene er fornøyd med kontraktspesifikasjonene, noe som kan trolig igjen forklares ved at oppståtte utfordringer løses underveis.

2. Gjennom effektiv kommunikasjon og et forpliktende samarbeid bygger man *tillit* i kunde-leverandør forholdet. Personlige kontakter, kontaktperson med lokal kunnskap og forretningsforståelse, informasjonsutveksling, jevnlig besøk til hverandre, felles mål og felles organisasjonskultur bidrar til å styrke kommunikasjon og bygge opp tilliten mellom kunde og leverandør. Det er strengt tatt ikke mulig å bygge et forhold uten kommunikasjonen mellom partene. Casebedriftene oppfatter en effektiv og god kommunikasjon som en måte å bygge tillitsfullt forhold. Tidligere pekte både Sabnerval (1999) og Kern & Willcocks (2000) på viktigheten av en effektiv kommunikasjon i outsourcingforhold. Casebedriftene understrekket generelt at tilliten var noe som ble bygget oppover tid ved å jobbe og delta på ulike prosjekter sammen. Informasjonsutveksling er med på å sikre pålitelig kommunikasjon. Dette oppnår casebedriftene gjennom tilstedeværelse av leverandørteam "onsite" hos kunden, hyppigere kundebesøk til Ukraina, bruk av videokonferanser, Skype, osv. Men dette kan ikke erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon med all den mulighet til å vurdere uformell informasjon, kroppsspråk, osv. Derfor er det viktig, ifølge informantene, å begynne med møter "onsite", dvs at kunden kommer til Ukraina

eller får besøk av ukrainsk utviklerteam i Norge, for så videre å fortsette samarbeidet med bruk av andre elektroniske kommunikasjonsmidler. Onsite besøk og / eller gjensidig besøk av hverandre er vesentlig, spesielt i starten av prosjektet når sluttkunde og leverandør lite kjent med hverandre og ønsker å etablere forholdet raskere. Informantene påpekte at i starten av prosjektet bør kvalifikasjonskravene settes og samarbeidet intensiveres, noe som krever gjensidig besøk. Dette vil ofte pådra reisekostnader. For små bedrifter med få ansatte kan det være vanskelig å frigjøre ressurser slik at medarbeiderne skal reise og oppholde seg onsite i en periode.

3. *Kommunikasjonen mellom kunde og leverandør kan bli utfordret gjennom kulturelle forskjeller og språkutfordringer, som krever en effektiv styring.*

Undersøkelsen viser at bedriftene som initierer global outsourcing blir utfordret på flere måter. Casebedriftene pekte på språk og mulige misforståelser knyttet til kulturforskjeller som vanlige risikoer når man outsourcer globalt. Likevel understrekte alle at kulturforskjellene med Ukraina er mindre i forhold til de man støter på ved outsourcing til for eks. India. Generell oppfatning av alle informantene i casebedriftene var at det var få problemer knyttet til kulturelle forskjeller mellom Norge og Ukraina. Resultatene fra undersøkelsen viser at flere har opplevd det som problem at noen ukrainske ansatte snakker dårlig engelsk. Både skriftlig og muntlig engelsk, som er arbeidsspråk i casebedriftene, krever forbedring, ifølge de fleste både norske og ukrainske informantene. Undersøkelsen visste at nesten alle selskapene har investert i kulturtrenningsprogrammer og/ eller språkkurs. Noen har gått så langt som å utgi en håndbok med svar på vanlige spørsmål når det gjelder kulturelle ulikheter. Det bør nevnes at mange informantene oppfatter kulturelle forskjeller i ulike former: på bedriftsnivå, individuelle forskjeller eller måten forretningen i Ukraina drives på. Alle informantene er klar over at kulturelle forskjeller eksisterer og hvilke utfordringer dette kan bringe i et globalt outsourcingforhold.

*En kombinasjon av styringsmekanismer som kontrakt, formalisering og kontroll med "myke" mekanismer som tillit, er den mest effektive måten for styring av IT-outsourcingsrelasjoner i Ukraina.*

## Kritiske suksess faktorene for global IT-outsourcing til Ukraina

Casefunnene indikerer at selskapene stort sett har samme tilnærming til hva de anser som kritiske suksesskriterier. *Kommunikasjon, kulturelle aspekter og en riktig kontaktperson i Ukraina* er de faktorene som det er en stor enighet om blant de fleste informantene. De store selskapene presiserer i tillegg viktigheten av å ha *streng oppfølgingsrutiner og god dokumentasjon*, mens i de mindre IT-bedriftene er *språklige aspekter* viktig.

### 6.2 Begrensninger og mulige feilkilder

Det er begrensninger som finnes i studier av denne karakter. *For det første*, resultatene av oppgaven baserer seg på kun fire casebedrifter, hvorav alle fire er i IT-bransjen. Derfor kan ikke denne studien være representativ for større populasjoner. Den er snarere et forsøk på å utforske hva som *kan* være god ledelse ved outsourcing av IT til et land som ligger relativt nært Norge, og dermed identifisere relasjoner som senere kan dokumenteres og testes med andre casestudier eller undersøkelser. *For det andre*, undersøker denne studien IT-outsourcing mellom to spesifikke land – Ukraina og Norge, noe som det være vanskelig å generalisere. Spesifikke faktorer og deres virkninger bør i dette tilfelle behandles med forsiktighet når man studerer outsourcing til andre land.

En annen begrensning kan ligge i svarene fra intervjuobjekter. I og med at data representerer informantens oppfatning, som er basert på deres egen erfaring, kan det antas at svarene kunne vært annerledes med andre respondenter. Deres svar kan også ha vært preget av at alle selskapene er konkurrenter i IT-markedet i Norge og av den grunn kan informasjon være tilbakeholdt.

En annen potensiell feilkilde kan være at alle studerte caser var "suksesscaser". Samtlige bedrifter rapporterer vellykket outsourcing gjennom flere år og intet mislykket outsourcingstilfellet ble nevnt i denne undersøkelsen. Likevel, målet med undersøkelsen var å undersøke vellykkede case og hvordan de styres. Denne undersøkelsen kan forhåpentligvis være spesielt nyttig for selskaper som vurderer global outsourcing til Ukraina, slik at de unngår kjente utfordringer knyttet til prosessen.

### 6.3 Forslag til fremtidig forskning

Det er fremdeles stort behov for ytterligere forskning i temaet global outsourcing. Fenomenet bør undersøkes fra ulike perspektiver, både fra et økonomisk, strategisk og sosialt ståsted. Outsourcing over landgrenser er et diskutert tema, som noen ganger blir beskyldt for forårsake ulike negative økonomiske endringer. Det kan være viktig å studere og måle ulike utfall av de bedriftene som startet med globale outsourcingaktiviteter.

En ny studie innenfor samme tema burde gjennomføres med et bredere utvalg av respondenter innen samme bransje, for å kunne avdekke flere faktorer som påvirker global outsourcingssuksess. Dessuten kunne det vært nyttig å gjennomføre en studie som vil sammenligne outsourcing til Ukraina med for eks. India.

Det kan også være interessant å se nærmere på forskjeller i outsourcingstrategien som ligger til grunn i bedrifter av ulike størrelser. Det er for lite forskning på små bedrifter innen feltet.

I oppgaven ble det identifisert flere kritiske suksessfaktorer som påvirker en vellykket global outsourcingprosess. En studie som vil gå dypere i dette og sammenligne kritiske suksessfaktorer til captive enheter med de uavhengige tredjepartsleverandører, kan også være svært nyttig.



## Litteraturliste

- Aron, R., & Singh, J.V. (2005). Getting offshore right. *Harvard Business Review*, 83 (12): 135-143.
- Askheim, O. & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlag. 189 s.
- Aubert, B. A., & Rivard, S. & Partry M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information and Management* (41): 921-932.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , 17(1): 99-120.
- Barthelemy, J. (2003). The hard and the soft sides of IT Outsourcing Management. *Eutopean Management Journal*, 21 (5 ): 539-548.
- Bunyaratavej, K., Doh, J. H., & Lewin, A. Y. (2011). Conceptual issues in services offshoring research: A multidisciplinary review. *Group & Organisation management*, 36(1): 70-102.
- Carmel, E., & Abbot, P. (2007). Why "nearshore" means that distance matters? *Communications of the ACM*, 50(10): 40-46
- Carmel, E., & Tjia, P. (2005). *Offshoring information technology. Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge, Cambridge University press. 282 s.
- Chadee, D. & Raman R. (2009). International outsourcing of information technology services: review and future directions. *International marketing review*, (26): 411-438
- Das, T.K. & Teng, B.-S. (2001). Trust, controll, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, (22): 251-283
- Dibbern, J., & Winkler, J. (2008). Explaining variations in client extra cost between software projects offshored to India. *MIS Quartely*, 32 (2): 333-366.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirscheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the litterature. *The DATA BASE for advances in Information systems* , 35 (4): 6-102.
- Doh, J. (2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of management studies*, 42 (3): 695-704.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* ,14(1): 94-106.
- EVRY (2013). *Om EVRY*. Tilgjengelig fra: <http://www.evry.no/bedrift/om-evry/> (lest 2.02.2013)

- Goo, J., & Kishore, R. (2009). The role of service level agreement in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS Quarterly*, 33(1): 119-145.
- Gottschalk, P. (2005). *Sourcing av IT-tjenester. Lokalisering, organisering og styring av IT-funksjoner*. Kristiansand, Høyskoleforlaget. 328 s.
- Graf, M., & Mudambi, S. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: a conceptual model of the location decision. *Journal of international management*, 11(2): 253-268.
- Grover, V., Cheon, M.J. & Teng, J.T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of management information systems*, 12(4): 89-116.
- Gupta, U., & Raval, V. (1999). Critical Success Factors for anchoring offshore projects. *Information Strategy: The executive's Journal*, (15:2): 21-27.
- Haried, P., & Ramamurthy, K. (2009). Evaluating the success in international sourcing of information technology projects: The need for a relational client-vendor approach. *Project management journal*, 40 (3): 56-71.
- Hatonen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, (15): 142-155.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget. 139 s.
- Itera. (2013). Om Itera. Tilgjengelig fra: <http://iteraasa.com/en/About-Itera/> (lest 2.03.2013)
- Jahns, C., Hartmann, E., & Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management*, (12): 218-231.
- Javalgi, G. R., Dixit, A. & Scherer, R. (2009). Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications. *Journal of international management*, (15): 156-168.
- Johanessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag. 491 s.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Outsourcing: A paradigm shift. *Journal of management development*, 19(8): 670-728.
- Kedia, B. L. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International management*, (13): 22-37.

- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, (9): 321-350.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2002). Exploring relationship in information technology outsourcing: The international approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1): 3-19.
- King, W. R. & Torkzadeh, G. (2008). Information systems offshoring: Research status and issues. *MIS quarterly*, 32(2): 205-225.
- Koh, C., Ang, S. & Straub, D.W. (2004). IT Outsourcing Success: A psychological Contract Perspective. *Information Systems Research*, 15(4): 356-373.
- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, (33): 7-14.
- Lacity, M. C., Khan, S., & Willcocks, L. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems* (18): 130-146.
- 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.
- Lewin, A. Y., Hutzschenreuter, T., & Dresel, S. (2011). Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms. *International Business Review* (20): 291-313.
- Lioliou, E., & Wilcocks, L. P. (2010). "Portfolios of control: researching discourses in IT outsourcing", 103-118. In I. Oshri, & J. Kotlarsky, *Global sourcing of information technology and business processes*. Springer. 271 s.
- Mahnke, V., & Wareham, J. (2008). Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing. *Journal of Information Technology*, (28): 18-30.
- Manning, S., & Lewin, A. Y. (2011). The stability of offshore Outsourcing Relationships: the role of relation specificity and client control. *Management international review*, 51 (3): 381-406.
- Mao, J.-Y., Lee, J.-N., & Deng, C. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information Management*, (45): 482-492.
- Maskell, P., & Pedersen, T. (2007). Learning paths to Offshore outsourcing: from cost reduction to knowledge seeking. *Industry and innovation*, 14 (3): 239-257.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process. Strategies for evaluation and management*. Cambridge University press. 327 s.
- Metters, R. (2008). A case study of national culture and offshoring services. *International journal of operations & Production management*, 28 (8): 727-747.

- Mol, M. J., & Tulder, R. J. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review* (14): 599-617.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2011). *The Handbok of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave macmillian. 286 s.
- Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5): 647-661.
- Quinn, J., & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer: 43-55.
- Rai, A., & Maruping, L. (2009). Offshoring Information Systems project success: The role of sosial embeddednes and cultural characteristics. *MIS Quarterly*, 33 (3): 617-641.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harward Business Review*, 57(2): ss. 81-93.
- Rustagi, S., & King, W. R. (2008). Predictors of formal control Usage in IT outsourcingpartnerships. *Information Systems research*, 19 (2): 126-143.
- Sabherwal, R. (1999). The role of trust in outsourced IS development projects. *Communication of the ACM*, 41 (2): 80-87.
- Sakthivel, S. (2007). Managing risk in offshore systems development. *Communications of the ACM*, 50 (4): 69-75.
- Sargent, A. J. (2006). Outsourcing realtionship literature: an examination and implications for future research. *ACM SIGMIS CPR conference on computer personell research: Forty four years of computer personell research: achievements, challenges & the future*, 280-270.
- Sass, M., & Fifekova, M. (2011). Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Stdudies*, 19 (9): 1593-1609.
- Scandinavian House. (2013). *Om Scandinavian House*. Tilgjengelig fra: <http://www.scandinavianhouse.no/content/about-us> (lest 10.03.2013)
- Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2007). Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen 2007. *Tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft er viktigste drivere for outsourcing*, handelshøyskolen BI.
- Stratman, J. K. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of operations management*, (26): 275-287.

- Stringfellow, A., & Teagarden, M. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of operations management* (26): 164-179.
- Tondolo, V., & Kaynak, H. S. (2011). Offshore operations capabilities: an exploratory study. *Journal of operations and supply chain management*, 4 (2): 31-42.
- UNCTAD. (2004). *World investment report 2004*. New York and Geneva: United Nations.
- Vivek, S. D., & Richey, G. J. (2009). A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. *Journal of word business*, (44): 16-30.
- Westner, M., & Strahringer, S. (2010). The current state of IS offshoring in Germany: project characteristics and success patterns. *Journa of Information Technology Management*, XXI (1): 49-70.
- Williamson, O. (1981). The economics of organisation: The Transaction Cost Approach. *American journal of sosiology*, 87(3): 548-577.
- Youngdahl W., R. K. (2008). Exploring new research frontiers in offshoring knowledge and service processes. *Journal of operations management*, (26): 135-140.

## Vedlegg

### Intervjuguide

Outsourcing av IT-prosjekter i Ukraina  
Introduksjon  
Praktisk informasjon

Problemstilling:

***"Hvordan styres og organiseres norske outsourcingprosesser av IT-prosjekter til Ukraina?"***

#### **Generelle spørsmål:**

1. Når begynte dere med outsourcing til andre land? Begynte dere med outsourcing til utlandet etter å ha fått kompetanse i outsourcing innlands? Kan du fortelle om forskjellen mellom disse?

#### **Motivasjon for outsourcing og beslutningsprosessen**

5. Hva var viktigst i beslutningen om å outsource? Hvilke vurderinger som ble foretatt?
6. Er det dokumentasjon, formelle prosedyrer, en strategi eller modell som skal følges når det tas beslutning om outsourcing?
7. Ble det satt opp økonomiske kalkyler / beregninger? Tatt hensyn til fysisk/kulturell avstand, anskaffelse / tap av kunnskap, samfunnsansvar, omdømme?
8. Basert på dine erfaringer, hvilke problemstillinger bør tas / diskuteres før man tar beslutning om outsourcing? Er det forskjellig fra hvordan dere gjorde det?
9. Hvorfor valgte dere Ukraina som outsourcing destinasjon?
10. Er det flere land dere driver outsourcing med? Hvis ja hvilke? Anser du Ukraina mer attraktiv enn disse? Hvis ja utdyp. Hva er forskjeller på outsourcing til andre land og Ukraina?

#### **Hvordan utøves ledelse i outsourcingforholdet og hvilke styringsmekanismer benyttes?**

11. Vennligst beskriv bedriftens nåværende strategi for outsourcing til Ukraina. Har strategien endret seg siden dere begynte med outsourcing til Ukraina?
12. Hva innebærer samarbeid med datterselskapet i Ukraina? Hvem dere samhandler dere med? Hvem har kontakt med ansatte i Ukraina?
13. Hva kan du si om organisasjonsstruktur til datterselskapet? Er den komplett (eget salg -, markedsføring -, økonomi - og IT-avdeling)?

14. Hvordan påvirker outsourcing graden av kontroll? Føler dere at dere har like god kontroll som før?
15. Vennligst beskriv hvilke kontroll- og styringsmekanismer dere tar i bruk? Hvilke mekanismer bruker ukrainske leverandører?
  - Hvordan er planleggingsprosess er organisert
  - Hvordan er budsjetteringsprosess er organisert. Er de effektive etter din mening?
  - hvilke standarder, forskrifter / regelverk bruker dere i deres forhold med ukrainske leverandører?
16. På hvilken måte er spesifikasjonskrav designet og kommunisert til leverandøren?
17. Hvor mange av de oppståtte problemene skyldes, etter din mening, ufullstendig eller uklar kravspesifikasjon? Hvem var ansvarlig for spesifikasjonene?
18. Kan du fortelle om kontrakten med datterselskapet/ leverandører i Ukraina? SLA? Hvordan påvirker kontrakten samarbeidet og tillit?
19. Hvilke kulturelle forskjeller har du lagt merke til ved din jobb med ukrainsk leverandør. Anser du arbeidskulturelle forskjeller som betydelige? Kan du gi noen eksempler? Hva er det dere gjør for å forbedre situasjonen? Noen konkrete tiltak?
20. Beskriv negative erfaringer knyttet til outsourcing? Hvilke problemer har du hatt? Hva gjør deres bedrift for å unngå disse risikoer ved implementering av outsourcingen?
21. Har du relativt høyt volum av transaksjoner med selskapet i Ukraina? På hvilket nivå av transaksjoner vil du forvente at det ville ikke være lenger lønnsomt å outsource?
22. Har uforutsette merkostnader oppstått?
23. Hvordan foregår kommunikasjon med ukrainske selskaper? Er daglig kommunikasjonsutveksling som forventet eller vanskeligere? Vennligst beskriv (inkludert språkdimensjon).
24. Hvor stor rolle spiller tillitt, personlige kontakter og omdømme?

### ***Avslutning***

25. Er du fornøyd med outsourcing til Ukraina?
26. Hva mener dere er avgjørende suksessfaktorer for en vellykket outsourcing i et annet land? Vennligst nevnt minst 3 faktorer.

**Er det noen problemer du vil gjerne ta opp som er savnet i intervjuet?**