

Offshore outsourcing i små norske bedrifter

Hvilke utfordringer står små norske bedrifter overfor i offshore outsourcing prosjekter?

Henning Karwowski

Veileder

Øystein Sæbø

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap

FORORD

Min masteroppgave er utført som siste ledd av Mastergradstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, våren 2013.

I oppgaven belyser jeg konseptet offshore outsourcing i små norske bedrifter og mitt mål har vært å kartlegge hva slags utfordringer bedriftene har når de outsourcer sine IT prosjekter til for eksempel India.

Jeg vil i forbindelse med denne oppgaven takke Arthur Norli ved UiA for god opplæring i hvordan man finner relevant litteratur.

Jeg vil takke Jan Barsnes ved eBokNorden som jeg har samarbeidet tett med, og som har hjulpet meg å finne intervjuobjekter.

I dette studiet har jeg utført intervjuer med åtte personer som har erfaring innenfor emnet. Seks av intervjuobjektene jobber med, eller har jobbet for eBokNorden, som er caset i denne oppgaven. Jeg ønsker å takke alle intervjuobjektene som tok seg tid til å stille opp og besvare mine spørsmål.

Jeg har også utført intervjuer med to eksperter i feltet, og vil i den

forbindelsen takke Erik Neegard og Leif Brekke fra Capgemini Norge.

En ekstra takk til Petter Hallaråker for utallige timer med kaffepauser, ærlighet, støtte og vennskap under arbeidet.

Til sist, en ekstra stor takk til min veileder , Øystein Sæbø. Han har vært til stor hjelp og støtte underveis i mitt arbeid. Han har alltid gode svar og tilbakemeldinger å gi og det har vært utrolig verdifullt for meg.

SAMMENDRAG

Outsourcing har i takt med globaliseringen blitt et stadig voksende fenomen i næringslivet (Erber & Sayed-Ahmed, 2005). For å kunne konkurrere med internasjonale aktører har også norske bedrifter aktivt benyttet outsourcing med den hensikt å redusere kostnader og få tilgang til kompetanse og kapasitet (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007).

For mange høres dette ut som en drømme situasjon, hvor man får både i pose og sekk. Dette er ofte ikke realiteten, og flere outsourcing prosjekter får uventede utfordringer som gjør kostnadene høyere og prosjektene mer kompliserte enn forventet (Kremic, Tukel, & Rom, 2006).

Denne kvalitative forskningen prøver å fastslå hvilke utfordringer en liten norsk bedrift kan møte dersom de velger å outsource arbeidsoppgaver til et lavkostland, også kalt offshore outsourcing.

Seks intervjuer med representanter fra en liten norsk bedrift, og to intervjuer med eksperter i feltet er utført for å innhente praktiske erfaringer, og danner et grunnlag for analysen.

Jeg ønsker med denne oppgaven å belyse hvilke utfordringer små bedrifter kan forvente å møte og har derfor formulert følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer står små norske bedrifter overfor i offshore outsourcing prosjekter?

Jeg har valgt å se på små bedrifter fordi jeg oppdaget hvor lite litteratur som fantes på offshore outsourcing for små bedrifter. Dette fant jeg ut etter at jeg fikk jobb i eBokNorden, hvor jeg etter utført master skal arbeide ett år i India. Da jeg fikk denne jobben begynte jeg å undersøke litteraturen rundt temaet. Jeg oppdaget at det har blitt forsket mye på større bedrifter, men at det kan være verdifullt med mer forskning på små bedrifter (Dibbern & Heinzl, 2001).

Bedriften eBokNorden er caset i min oppgave, denne bedriften blir kategorisert som en "Små bedrift" (Finansdepartementet, 1995), heretter forkortet til SB videre i oppgaven.

Caset ga meg muligheten til å få jobbe med mennesker i en SB som har kunnskap med offshoring. Dette ga meg ett godt grunnlag for å videre undersøke problemstillingen, og se på selve utfordringene i slike prosjekter.

Under intervjuene stilte jeg åpne spørsmål, slik at intervjuobjektet selv hadde mulighet til å utforme gode svar. Dette ga meg en god innsikt i utfordringene små bedrifter kan få i offshore outsourcing prosjekter.

Modellen som ble tatt i bruk under oppgaven er basert på Iacovou & Nakatsu (2008) sine utfordringer (Iacovou & Nakatsu, 2008). Faktorene i denne modellen var ikke så relevante som jeg hadde forventet og det var derfor ett behov for en ny modell, for SBer

som driver offshore outsourcing prosjekter. Denne modellen blir først presentert og beskrevet i litteraturdelen, videre blir den revidert og oppdatert med de nye utfordringene i den avsluttende delen av oppgaven.

Følgende utfordringer er i liten grad nevnt i litteraturen for større bedrifter, men er i stor grad utfordringer for små bedrifter og bør tas hensyn til i planlegging og gjennomføring av prosjekter:

- **Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet**
Flere prosjektledere beskrev hvordan det å jobbe offshore krever at man må følge opp mye mer. Dette tar mer tid og ressurser enn det man ofte forventer.
- **Tidsforskjeller skaper flere utfordringer**
Ved å arbeide over landegrenser, vil tidsforskjellene etter hvert bli en utfordring.
- **Leder mister oversikt over hva som foregår offshore**
Flere ledere følte at de mistet oversikt, fordi de ikke visste hva som skjedde i landet de offshoret til. Hvor mange jobber i prosjektet? Hva gjør de der borte?
- **Ansatte sier opp jobben med høy rate**
Oppsigelsesraten i India er mye høyere enn i Norge, dette er spesielt en utfordring i små prosjekter hvor få mennesker sitter med kompetansen.
- **Hvordan beholde de ansatte**
Ledere må prøve å unngå at de ansatte sier opp, hvordan skal man gjøre dette?
- **Hvordan være leder**
En prosjektleder må vite hvordan de tenker og arbeider

offshore, og vite hvordan man skal være leder på riktig måte.

- **Ansette de personene som har den riktige «holdningen»**

I for eksempel India er det ikke noe problem å ansette 5-10- eller 100 personer. Det som er vanskelig er å ansette de riktige personene, slik at de ikke slutter med en gang. De må ha verdi for selskapet, og man må vite at de begynner der for de riktige grunnene.

Avslutningsvis konkluderer jeg og håper min oppgave kan gi små bedrifter innsikt i hvilke hensyn de bør ta under planlegging og gjennomføring av offshore outsourcing prosjekter.

Jeg håper også oppgaven kan gi inspirasjon til videre forskning på dette temaet, slik at Sber kan finne forskningsmaterialet som kan hjelpe de med å benytte kapasitet og kompetanse fra lavkostland.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	ii
Sammendrag	iv
<i>Innholdsfortegnelse</i>	<i>viii</i>
1. Innledning	1
1.2 <i>Motivasjon</i>	3
1.2.1 Personlig motivasjon.....	4
1.2.2 Teoretisk motivasjon.....	4
1.3 <i>Leser veiledning</i>	6
2 Litteratur	8
2.1 <i>Litteraturanalyse og søk</i>	9
2.1.1 Analyse og kategorisering av data	11
2.2 <i>Outsourcing</i>	12
2.3 <i>Hvorfor Outsource?</i>	13
2.3.1 <i>Kostnad</i>	13
2.3.2 <i>Strategi</i>	14
2.4 <i>Offshoring</i>	15
2.5 <i>Utfordringer</i>	18
2.6 <i>Små bedrifter</i>	21
2.7 <i>Forskningsmodell</i>	22

2.8 Forenkling av ordbruk i oppgaven	23
3 Forskningsdesign	24
3.1 Forskningsmetode	24
3.2 Filosofiske antakelser	26
3.3 Datainnsamling	28
3.3.2 Intervju.....	30
3.4 casebeskrivelse	33
4. Funn.....	35
4.1 utfordringer fra intervjuer (u6-u12).....	41
5. Diskusjon	45
6. Konklusjon	56
6.1 Oppsummering og revidering av forskningsmodell.....	58
7 Referanser	61
8 Vedlegg.....	66
8.1 Intervjuguide.....	66

1. INNLEDNING

Outsourcing er et fenomen som i praksis oppsto i 1950, men ble først allment tatt i bruk i organisasjoner på 1980-tallet (Hätönen & Eriksson, 2009). I denne masteroppgaven tar jeg for meg temaet outsourcing, som i de siste tiårene har blitt en av de viktigste organisatoriske konseptene, særlig i lys av den raske utviklingen av informasjonsteknologi (Böhm, Leimeister, Riedl, & Krcmar, 2011).

Outsourcing blir definert på mange måter i aktuell litteratur, men begrepet blir generelt beskrevet som en måte å bruke eksterne ressurser til å gjennomføre funksjoner eller prosesser som tidligere har blitt utført internt (Hätönen & Eriksson, 2009).

Dette kan i følge noe litteratur føre til kostnadsbesparelser, som blir møtt av skepsis i annen litteratur da det ikke finnes noe garantier for at forventede besparelser vil bli realisert (Girma & Görg, 2004; Kremic et al., 2006).

Oppgaven har fokus på offshore outsourcing, som kort sagt vil si at man flytter en del av organisasjonen til utlandet (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007). Bakgrunnen for at jeg valgte å se på dette, er fordi omfanget av offshoring i Norge i dag er relativt begrenset. I BI sin rapport fra outsourcings undersøkelsen 2007 viste det seg

at kun 19% av bedriftene valgte å offshore, og 81% outsourcet til andre bedrifter i landet (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007). Disse tallene forteller at en veldig liten del av de som outsourcer, tør å gjøre det til utlandet. Bakgrunnen for dette kan være frykten for de skjulte utfordringene som kan oppstå når man arbeider over landegrensene. Dette er derfor ett interessant emne å undersøke i forhold til den norske sektoren.

Videre kan man se at store deler av studiene utført om outsourcing er dominert av et fokus på store bedrifter, og veldig få ser på små og mellomstore bedrifter (Dibbern & Heinzl, 2001). Det finnes derfor ett behov for forskning på offshoring i mindre bedrifter, og jeg har valgt å utføre en case analyse av en SB: eBokNorden.

eBokNorden distribuerer e-bøker til forskjellige digitale e-bok butikker, som Amazon, biblioteker, iTunes og lignende. De består av fem ansatte i Norge, og 10-15 programmerere i India. De har i 2013 startet et nytt offshore outsourcing prosjekt og skal videreutvikle sitt tidligere publiseringssystem.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke utfordringer rundt offshore outsourcing i SB og sammenligne dette med litteraturen. For å utføre dette presenteres først en grundig litteraturanalyse, der jeg belyser konseptene i oppgaven.

Videre går jeg inn på hva slags utfordringer som beskrives i litteraturen. På bakgrunn av denne informasjonen bygget jeg opp mine intervju spørsmål og gjennomførte intervjuer av både ansatte i eBokNorden, og eksperter innenfor offshore outsourcing miljøet.

Resultatet av dette belyser utfordringene små bedrifter har i slike

prosjekter. Denne forskningen kan dermed hjelpe Norske bedrifter med å ta hensyn til utfordringer ved oppstart og i gjennomføring av slike prosjekter.

I min masteroppgave, ønsker jeg derfor å besvare følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer står små norske bedrifter overfor i offshore outsourcing prosjekter?

Oppgavens problemstilling ble laget ved å først gå gjennom utvalgt nøkkel-litteratur innenfor offshoring og outsourcing. Dette gjorde jeg ved å se på tidligere kjente studier som mange har benyttet og sitert fra.

Videre så jeg på problemstilling og spørsmål som ble stilt i studiene jeg undersøkte, og om de konkluderte med nye spørsmål til videre forskning. Jeg valgte så ut noen av disse og så hvilke som virket interessante for meg, og i forhold til caset (Yin, 2008).

Funn fra denne prosedyren var at innenfor offshore outsourcing var det svært utbredt med forskning på store bedrifter, men lite for små. Jeg valgte ut ifra dette at forskningsspørsmålet måtte være fokusert på mindre bedrifter, noe som passet bra med størrelsen på eBokNorden.

Under arbeidet var det viktig for meg å finne en problemstilling som ga meg muligheten til å utforske noe som ikke var besvart og dette var i seg selv en av flere motivasjonsfaktorer.

1.2 MOTIVASJON

Motivasjonen bak denne forskningen er todelt:

- Min personlige motivasjon, å opparbeide mer innsikt i problemstillingen, også fordi jeg skal jobbe i India ett år etter Masteroppgaven.
- Den teoretiske motivasjonen, et ønske om at resultatet av denne oppgaven kan bidra til problemstillingen, og støtte små bedrifter som ønsker å benytte offshore outsourcing samt føre til videre forskning på temaet.

1.2.1 Personlig motivasjon

Etter utført master skal jeg jobbe ett år i India for eBokNorden. Jeg ønsket derfor med dette prosjektet å sette meg inn i hvordan de arbeider og hva slags oppgaver jeg kommer til å få når jeg arbeider der.

Denne oppgaven hjelpe meg med å forstå hvordan de ansatte arbeider og kommuniserer, hva slags forutsetninger det er til meg, og hvilke utfordringer som må jobbes med.

Den store veksten av Norske bedrifter som outsourcer gjør også oppgaven min interessant siden jeg analyserer et faktisk prosjekt. Dette kan gi meg fordeler videre ved at jeg har satt meg godt inn i tema og forstår det.

1.2.2 Teoretisk motivasjon

Slik jeg beskrev i innledningen er outsourcing et viktig konsept, og mye av dagens forskning baserer seg på større bedrifter (Dibbern & Heinzl, 2001). I Norsk sammenheng, har det også blitt utført forskning på offshore outsourcing som er basert på store bedrifter (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007).

I Norge er det vanligst å outsource informasjonssystemer og infrastruktur, og det er derfor interessant å forske på ett case som utfører akkurat dette. (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007).

Dette gir meg stor motivasjon for å nærmere undersøke hva slags faktorer som spiller inn når jeg forsker på en mindre bedrift. Ved å gjøre dette kan jeg se etter hull og mangler i tidligere litteratur, og finne resultater som muligens ikke er publisert.

Ved å ta i bruk Lacovou sin "A risk profile of offshore-outsourced development projects" kan jeg se om det finnes forskjeller i utfordringene til store og små bedrifter som driver offshoring (Lacovou & Nakatsu, 2008).

Å arbeide med noe som kan bidra til forskningen er en stor motivasjonsfaktor, og jeg håper denne oppgaven kan føre til videre forskning som går mer i detalj på de mindre bedriftene, og offshoring prosjekter.

1.3 LESER VEILEDNING

Kapittel 2 – Litteratur

Dette kapitlet tar for seg litteraturen som er relevant til mitt forskningsspørsmål. Her vil jeg presentere outsourcing og offshoring for å gi leseren en introduksjon til temaene som videre er nødvendig for å få en full forståelse av oppgaven. Jeg legger også frem de fem utfordringene ved offshoring, som videre blir brukt i resultat delen. En beskrivelse av Sber bedrifter legges også ved slik at det ikke oppstår misforståelser rundt problemstillingen. Til slutt presenterer jeg forskningsmodellen jeg har utviklet for denne oppgaven.

Kapittel 3 – Forskningsdesign

I denne delen presenteres mitt forskningsdesign, som inkluderer filosofiske antakelser, metode for oppgaven, utarbeidelse av forskningsspørsmålet, datainnsamling, og dataanalyse.

Kapittel 4 – Resultater

Her presenteres mine funn fra intervjuer, som videre sammenliknes med litteraturen. Det blir videre presentert nye utfordringer relatert til offshoring, som kom frem etter denne prosessen.

Kapittel 5 – Diskusjon

Dette kapitlet tar for seg hver av utfordringene som ble presentert i funn. Disse blir diskutert i forhold til litteraturen.

Kapittel 6 – Konklusjon

I det avsluttende kapitlet vil resultatene fra oppgaven bli oppsummert. Her vil de viktigste punktene bli presentert og det blir også lagt frem proposisjoner for videre forskning. En ny og

revidert versjon av forskningsmodellen som tidligere ble utviklet i kapittel 2 blir også lagt frem her.

Kapittel 7 – Referanser

Inneholder en oversikt over alle referanser brukt i studiet

Kapittel 8 – Vedlegg

Inneholder intervjuguiden

2 LITTERATUR

I dette kapitlet introduserer jeg først hvordan jeg søkte frem og analyserte litteratur som var relevant til oppgavens problemstilling. For å få en grunnleggende forståelse av temaet, beskriver jeg så outsourcing og offshoring. Jeg har valgt å beskrive disse sammen, slik at det blir enklere for leseren å forstå forskjellen på standard outsourcing, og offshore outsourcing.

Videre i rapporten legger jeg frem noen av de viktigste driverne bak outsourcing, slik at man enklere kan forstå hvorfor bedrifter velger å outsource.

I neste del beskriver jeg offshoring sine drivere og utfordringer, som er relatert til selve problemstillingen. For å unngå misforståelser, har jeg også tatt med en definisjon av små bedrifter slik at dette ikke er forvirrende videre i oppgaven.

Det blir til slutt presentert en analytisk modell, og definert hvilke ord jeg kommer til å bruke videre i masteroppgaven for å unngå forvirring.

2.1 LITTERATURANALYSE OG SØK

Denne litteraturanalysen har som formål å svare på problemstillingen ved å se på tidligere relevant litteratur, som er en viktig funksjon i akademiske prosjekter (Webster & Watson, 2002). For å finne litteratur relatert til min problemstilling måtte jeg utføre grundige litteratursøk.

Denne prosessen startet opp med veiledning av universitetsbibliotekar for IS, Arthur Norli Olsen, ved biblioteket på UiA. Her ble jeg satt inn i viktige prosedyrer rundt litteratursøk, og fikk mange gode tips om hvordan utføre effektive og presise søk.

Under identifiseringen av relevant litteratur, prøvde jeg å ikke være begrenset til verken metode, et sett tidsskrifter, eller geografiske regioner (Webster & Watson, 2002). Dette gjorde jeg ved å gå bredt ut og benytte forskjellige typer litteratur, ved å bruke ulike søkemotorer og ord på internett.

Jeg benyttet følgende søkemotorer for å finne aktuell litteratur:

- Scopus (scopus.com)¹
- Scholar (scholar.google.com)²
- Libguides (libguides.uia.no)³
- ACM (dl.acm.org)⁴
- Endnote; Web Of Science, Ebsco, LISTA, og flere.

¹ <http://www.scopus.com/home.url> sjekket 05.06.2013

² <http://scholar.google.no/> sjekket 05.06.2013

³ <http://libguides.uia.no/> sjekket 05.06.2013

⁴ <http://dl.acm.org/> sjekket 05.06.2013

Søkeordene som jeg benyttet, var først basert på min problemstilling og jeg startet derfor med Outsourcing, offshoring og challenges. Videre leste jeg siterte artikler og opprettet en liste med søkeord som jeg også kunne kombinere på ulike måter for å få flere treff.

Jeg benyttet følgende søkeord for å finne aktuell litteratur:

- Outsourcing og offshoring: Dette er selve temaet i oppgaven og har derfor blitt brukt som hoved søkeord. Det vil si søkeord som jeg har benyttet mye og kombinert med andre søkeord for å finne relevante artikler.
- Benefits/fordeler/motivators: Dette ga meg en generell oversikt over hvorfor bedrifter ønsker å offshore outsource.
- Risks/challenges/utfordringer: Disse ordene ble brukt for å finne artikler som rettet seg mot min problemstilling. Ett eksempel på hvordan dette ble brukt er søkefrasen "Challenges offshore". Dette eksempelet gir over 250 000 treff på Google Scholar, som jeg videre brukte for å se hvilke artikler som er mest sitert.
- Small enterprises/business/company: Disse ble brukt for å videre definere søkefrasen, slik at jeg kunne spisse meg enda mer inn på problemstillingen. Ett eksempel på dette er: "Small enterprises in offshore projects" som gir 35 000 treff på Google Scholar.
- India, China: Ble brukt for å finne artikler som typisk tar for seg offshoring i lavkostnadsland. Eksempel: "Offshore projects India"

- Information systems/IS, IT: For å finne enda mer relevante artikler, som tar for seg IT/IS sektoren og offshoring valgte jeg også å inkludere disse ordene.

For å spisse søket slik at jeg fant relevante artikler, valgte jeg å kombinere de ulike ordene på forskjellige måter. Ett eksempel på dette er: "offshore IS project india small business". Dette viser hvordan jeg tok i bruk søk for å finne relevante artikler til problemstillingen.

På bakgrunn av søkeordene og de ulike søkemotorene jeg tok i bruk, fikk jeg ett resultat på over 80 forskningsartikler. Artiklene ble plukket ut etter jeg hadde lest gjennom sammendragene og bekreftet at det inneholdt informasjon som kunne støtte min oppgave. Disse artiklene måtte videre analyseres og kategoriseres.

2.1.1 Analyse og kategorisering av data

Når man samler inn kvalitativ data, må det analyseres og tolkes ved å bearbeide tekst. (Kristoffersen, Tuft, & Johannessen, 2010). Etter litteratursøket satt jeg igjen med over 80 artikler som måtte analyseres og kategoriseres.

Prosessen startet med rådata, som i dette tilfellet var artiklene jeg hadde samlet inn. I denne rådataen, måtte jeg så identifisere mønstre og sammenhenger i dataene (Jacobsen, 2005). Dette gjorde jeg ved å samle data i ulike grupper, som hadde forskjellige kategorier. Kategoriseringen ble utført med Johannesen et al(2010) sitt tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data.

Jeg samlet relevant data i ulike grupper, som hadde forskjellige kategorier. Disse kategoriene ble opprettet for å systematisere litteraturen(Kristoffersen et al., 2010). For at enkelt kunne finne

frem i gruppene, valgte jeg å selv navngi dem slik at jeg raskt kunne slå opp i en gruppe, når jeg f.eks. trengte en artikkel som dekket utfordringer rundt outsourcing.

I de forskjellige gruppene inkluderte jeg forskningsartikler, bøker, nett lenker, egne notater og fargekombinasjoner. Fargene gjenspeilet om artikkelen var lest, og hvor relevant jeg syntes den var for min problemstilling.

Noen artikler ble for eksempel kun brukt til å beskrive og definere outsourcing, når disse var ferdige, markerte jeg dem med gul farge slik at jeg visste at de hadde oppfylt sin oppgave. Artikler som jeg ønsket å benytte videre i oppgaven ble farget med blå. Ved å gjøre dette skaffet jeg meg en god oversikt over all litteratur som var samlet inn og hvordan jeg kunne benytte den.

For min del var denne prosessen viktig for å skaffe struktur i all informasjonen jeg hadde samlet opp. Det var også verdifullt å bruke tid på å kategorisere artiklene, slik at jeg senere hadde mulighet til enkelt å finne frem når jeg trengte informasjon.

2.2 OUTSOURCING

I litteraturen finnes det mange forskjellige definisjoner av outsourcing. Jeg har i denne delen valgt å presentere noen sentrale definisjoner, som er sitert av mange forskere.

Outsourcing blir definert som et signifikant bidrag fra eksterne leverandører i de fysiske og/ eller menneskelige ressurser knyttet opp med hele eller bestemte komponenter av IT infrastruktur i organisasjonen (Loh & Venkatraman, 1992).

Videre blir outsourcing definert som produkter levert til multinasjonale firmaer av uavhengige leverandører fra hele verden "og" omfanget av komponenter og ferdige produkter levert til firmaer av uavhengige leverandører(Kotabe, 1992)

Nyere forskning sier mer om hvordan outsourcing er en strategi, som er en respons til krav om mer effektive måter å få organisatoriske konkurransevner på(Jiang & Qureshi, 2006).

Tradisjonell outsourcing vil altså si at man tar ut en del av organisasjonen, som programmering eller drift av IT og får en skreddersydd løsning for en avtalt sum over en avtalt periode(Overby, 2012).

2.3 HVORFOR OUTSOURCE?

I dette kapitlet vil jeg avdekke hvorfor organisasjoner ønsker å outsource.

I forskningsartikkelen "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors (2006)" blir over 200 publikasjoner som omhandler outsourcing grundig analysert. Forskerne så etter fordeler og risiker som ligger til bakgrunn for outsourcing. To av de største motivasjonsfaktorene som blir presentert i artikkelen er kostnader og strategi.

2.3.1 Kostnad

Drivkraften bak kostnadsperspektivet er å maksimere profitt, eller minimere kostnadene under valg av strategi(Aubert, Rivard, & Patry, 1996). Det strategiske målet bak outsourcing bør da være å minimere de totale kostnadene for "mottakende" vare, tjeneste

og kvalitet(Vining & Globerman, 1999). Besparelser i kostnader oppstår når en leverandørs kostnader er lave nok til at selv med ekstra profitt og transaksjonskostnader vil leverandøren levere en tjeneste for en lavere pris(Kremic et al., 2006). Hvis en organisasjon blir mer kostnadseffektiv og produktiv, innebærer dette høyere fortjenester(Rau, 2007). Kostnadene er også en viktig del av outsourcing i Norge, i BI sin outsourcing rapport fra 2007 viser tallene at kostnadsreduksjoner er en viktig driver og bedriftene oppnår i stor grad forventet besparelse som følge av outsourcing(Solli-Sæther & Gottschalk, 2007).

Kostnadsperspektivet er altså en primærdriver for å outsource, og det er ikke rart, et eksempel nevnt i litteraturen er at ved å sende arbeid til India kan kutte kostnader med opp til 50%(Heeks, Krishna, Nicholson, & Sahay, 2001). Hvis man klarer å kombinere dette med et godt resultat, altså et godt utviklet prosjekt, så vil det være vanskelig å ikke vurdere outsourcing som en mulighet.

2.3.2 Strategi

Organisasjoner ønsker i dag å reagere raskt til kunders krav og forventninger, og være konkurransedyktige. Dette krever at man har en strategi, som gir konkurransefordeler slik at man er konkurransedyktig i et miljø som stadig endrer seg. Outsourcing er sett på som et svar til dette, og den strategiske kategorien, setter fokus på hvordan organisasjoner tar i bruk outsourcing til å bedre fokusere på sin kjernekompetanse(Kremic et al., 2006; Sislian & Satir, 2000). Ressurser blir typisk omdirigert til der de gjør den største positive innvirkningen på organisasjonen, dvs. organisasjonens kjernefunksjoner(Kremic et al., 2006). I Norge ser man også dette, der kompetanse og ressurser er angitt som den viktigste strategiske driveren(Solli-Sæther & Gottschalk,

2007).

I annen forskning blir også forbedring av kvalitet, service og levering, øking av fleksibilitet, tilgang til ressurser og kompetanse, og tilrettelegging for endring ofte sitert som motivasjonsfaktorer (FAN, 2000; Solli-Sæther & Gottschalk, 2007).

Outsourcing kan også inkludere offshoring, som betyr at en organisasjon tar en funksjon ut av sin virksomhet og flytter den til et annet land (Davies, 2004).

2.4 OFFSHORING

Som forklart ovenfor, er offshore outsourcing en metode man tar i bruk for å flytte en del av organisasjonen til utlandet. Det finnes utallige definisjoner på offshoring, og jeg har i denne oppgaven valgt å presentere noen av de mer sentrale, som er sitert i flere forskningsartikler.

Morstead & Blount (2003) mener offshore outsourcing typisk er et selskap som outsourcer sin IT til en eller flere leverandører lokalisert utenfor "første verden", typisk India eller Kina (Morstead & Blount, 2003). Ett eksempel på en slik bedrift er caset i denne oppgaven: eBokNorden. De har outsourcet selve produksjonen av e-bøker til India, og driver derfor i følge denne definisjonen med offshore outsourcing.

Når leverandøren av programvare utviklingen er fra et annet land enn firmaet som bestemmer seg for å outsource informasjonssystemer blir det også kalt offshore outsourcing (Rajkumar & Mani, 2001).

I min oppgave har jeg valgt å benytte den norske definisjonen fra BI sin rapport:

”Outsourcing beskriver en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte bedriftens eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en tredjeparts leverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode. Leverandøren kan være i hjemlandet eller utlandet, i det siste tilfellet vil det være mest korrekt å snakke om ”global outsourcing” eller ”offshoring”(Kern & Willcocks, 2002; Solli-Sæther & Gottschalk, 2007) ”.

Grunnen til at jeg valgte denne definisjonen, er at den forklarer både outsourcing og offshoring, i sammenheng og hva som er forskjellen.

Basert på dette vil jeg videre i rapporten ta i bruk ”Offshoring” som ett beskrivende ord for offshore outsourcing. I rapporten der outsourcing trengs for å beskrive ett fenomen, eller ved sitat vil dette ikke endres.

Offshoring er som tradisjonell outsourcing ofte kategorisert av et bredt spekter av drivere fra kostnadsbesparelser, til innovasjon og effektivisering (Dunning, 1993). Disse driverne gir motivasjoner for å danne nye strategier om å flytte arbeidskraft utenlands(Dunning, 1993).

I nyere forskning ser man at disse driverne fortsatt er viktige, men også at bedrifter nå søker talent, teknologiske ressurser og muligheter for ekspansjon(A. Lewin, Massini, & Peeters, 2009).

Offshoring åpner for nye muligheter for bedrifter i forskjellige størrelser, og denne forskningen legger frem at ressursene til

mindre bedrifter, er blitt mindre viktig på grunn av den teknologiske utviklingen og globale markeder som i økende grad har tatt bort utfordringene med å få tilgang til informasjon(Liesch & Knight, 1999). Dette betyr at en bedrift ikke trenger å ha store ressurser for å utføre offshoring, fordi teknologi spiller en stor rolle i forenklingen av hvordan man arbeider og bruker informasjon.

Dette betyr at også små bedrifter kan gjennomføre offshoring, og også uttrykke deres gründer profil/interesse i de internasjonale markeder(Roza, Van den Bosch, & Volberda, 2011). Spesielt for små bedrifter vil man med offshoring kunne globalisere og overvinne ressurs begrensninger, hvorav strategien med å offshore trekker lite på faste ressurser, fordi bedriftens virksomhet blir flyttet(Narula, 2004).

Det er også viktig å nevne at bedrifter offshorer ulike tjenester med alt fra enkle og rutinebaserte aktiviteter, til høy-kunnskaps aktiviteter som i det siste har blitt mer populært(A. Y. Lewin & Peeters, 2006). Mindre bedrifter som bruker offshoring som en kostnadsstrategi, gjør dette relativt ofte over lengre avstander, også kalt farshoring(Roza et al., 2011).

2.5 UTFORDRINGER

I dette kapittelet vil jeg legge frem utfordringene rundt offshore outsourcing. Under litteraturanalysen fant jeg flere artikler som tok for seg dette, men Iacovou & Nakatsu sin "A risk profile of offshore-outsourced development projects" skilte seg ut som en relevant tekst for min masteroppgave.

Denne artikkelen er både ny og oppdatert på temaet (2008), og godt sitert blant andre forskere. Den tar også for seg offshore-outsourcing prosjekter, akkurat som i mitt case.

I tillegg tar de for seg utfordringer på ett større bedriftsnivå, som gir meg sjansen til å se etter forskjeller i mindre bedrifter, og forskjeller i forhold til hvilket land det kommer ifra.

I artikkelen blir senior prosjektledere og direktører spurt om sine erfaringer fra relevante offshore prosjekter. Intervjuobjektene hadde til sammen styrt 135 slike prosjekter, og hadde over 15 år med erfaring fra IT-relaterte offshore prosjekter(Iacovou & Nakatsu, 2008).

Ut ifra intervjuene, utviklet Iacovou et al (2008) ett rammeverk for utfordringer, prioritert etter svarene fra intervjuobjektene. Jeg valgte ut ifra dette rammeverket de fem øverste risk faktorene.

Disse er beskrevet som viktige utfordringer på flere områder i litteraturen (Aron & Singh, 2005; Carmel & Tjia, 2005; Murray & Crandall, 2006; Nakatsu & Iacovou, 2009; Sakthivel, 2007) og er derfor interessante å bruke for og sammenlikne med mine resultater.

Følgende risk faktorer var på topp fem(Iacovou & Nakatsu, 2008):
(U=Utfordring)

U1. Mangel på engasjement blant toppledelsen

Toppledelsens støtte er avgjørende for å sikre de nødvendige ressursene og samarbeid på tvers av organisatoriske grupper, og for å øke legitimiteten til prosjektet. Mangel på engasjement kan føre til politiske kamper og forsinkelser.

U2. Originale sett med krav er dårlig kommunisert

I offshore prosjekter kan kommunikasjon bli uformell på grunn av den reduserte ansikt-til-ansikt opplevelsen man ellers vil få i en bedrift. Det er derfor en utfordring å sikre at utviklere og sluttbrukere har en forståelse av kravene som blir sendt ut. Selv om kravene er bestemte, vil det fortsatt være ett vindu for at forutsetninger blir gjort, og misforståelser oppstår. Kravene må derfor være presise, forståelige og levert med en veldig nøyaktig detalj, og dette tar tid å lage(Khan, Currie, Weerakkody, & Desai, 2003). Et eksempel på dette tatt fra ett intervju i Moe et al (2012) blir beskrevet som:

"Our people felt like they were spending basically all their time writing work orders and writing code for these guys through"(Moe & Hanssen, 2012).

U3.Språk barrierer

De forskjellige språkene og kulturkollisjoner gjør kommunikasjonen i prosjekter utfordrende. Dette kan føre til forsinkelser, konflikter og misforståelser som er vanskelig å løse over tidssone forskjellene(Moe & Hanssen, 2012). Til og med når alle parter snakker engelsk, kan det være misforståelser fordi mye

av språket er basert på kulturelle forutsetninger. Deler av språk som slang terminologi og aksenter kan skape problemer og kan forsinke kommunikasjon. Å kommunisere effektivt i offshoreprosjekter er utfordrende og tar mer tid og krefter enn i vanlige utviklingsprosjekter.

U4.Mangelfull bruker involvering

Effektiv brukerinvolvering i utviklingsprosjekter er kritisk for suksess(Iacovou & Nakatsu, 2008). Mange offshoring prosjekter er styrt av grupper uten betydelig medvirkning fra brukere. Dette kan føre til konflikter, misforståelser, forsinkelser og andre problemer. Deltagelse i IS prosjekter bidrar til å utdanne brukere om risiko, og utfordringene rundt programvareutviklingen. Det er derfor essensielt at man involverer brukere. I ett offshoring prosjekt mellom Sverige og India beskrevet i Moe et al (2012) følte de ansatte i Sverige at de indiske utviklerne ikke involverte seg selv i selve prosjektet, som etter hvert var en av grunnene til at prosjektet feilet(Moe & Hanssen, 2012).

U5.Mangel på offshore kunnskap i prosjektledelsen

Mange bedrifter mangler in-house kompetanse som er nødvendig for å tilstrekkelig kunne overvåke offshore arbeidet og inkorporere ny teknologi effektivt. I tillegg til de tradisjonelle prosjektstyrings faktorene, krever offshoring prosjekter effektiv styring på flere spesialiserte utfordringer. Moe et al (2012) beskriver også at en av de største utfordringene var at de eksterne utviklerne manglet viktig kunnskap, som etter hvert førte til at prosjektet feilet(Moe & Hanssen, 2012).

2.6 SMÅ BEDRIFTER

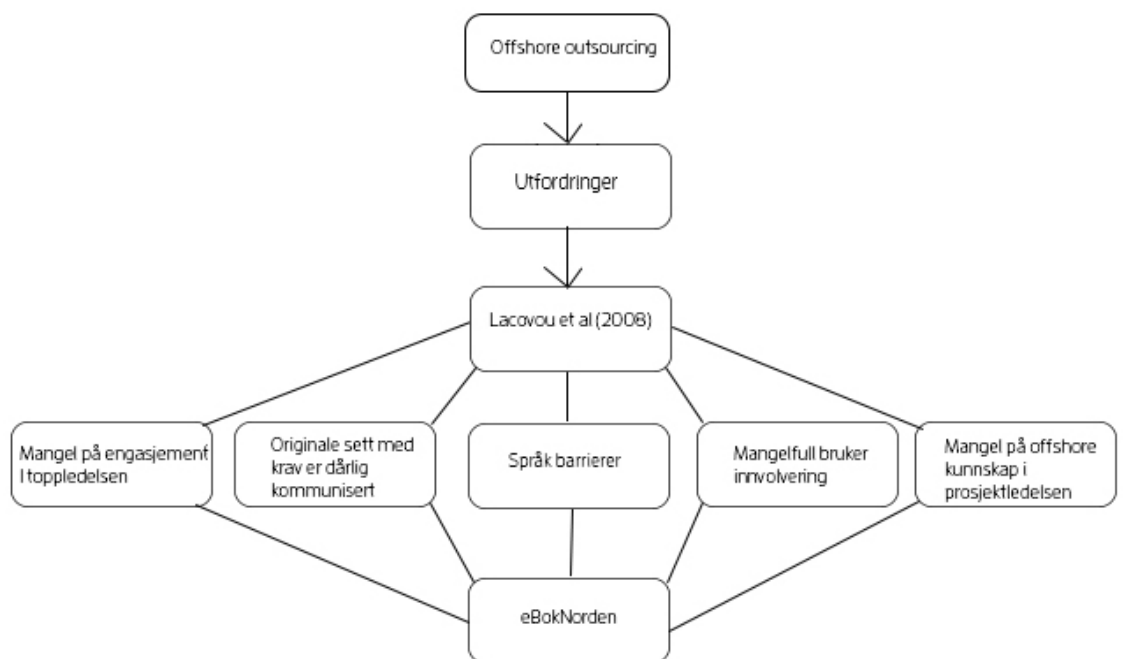
En definisjon av små bedrifter er essensielt i denne forskningen for å unngå misforståelser. Scott et al (1987) tar i bruk " American Committee for Economic Development" sin definisjon som beskriver små bedrifter som: En bedrift der ledelsen er uavhengig, og ledere vanligvis også er eiere. Der kapital tilføres og eierskap holdes av en individ eller liten gruppe og der arbeidsområde i hovedsak er lokalt, hvor arbeidere og eiere er i ett og samme samfunn(Scott & Bruce, 1987). I Norge kategoriseres bedrifter som små når de har inntil 20 ansatte, og ellers i Europa og Japan når de har mindre, eller inntil 50 ansatte(Finansdepartementet, 1995).

I SMV-definisjonen(2005) blir små og mellomstore bedrifter definert som virksomheter som sysselsetter færre enn 250 personer og som har en årlig omsetning som ikke overstiger 50 millioner euro og/eller en årlig samlet balanse som ikke overstiger 43 millioner euro. Micro-virksomheter har under 10 ansatte og en omsetning som ikke overstiger 2 millioner euro. Liten virksomhet har under 50 ansatte og en omsetning under 10 millioner euro. I tillegg legges det frem at i EU finnes det rundt 23 millioner SMVer som representerer 99% av alle virksomheter i EU og sysselsetter ca. 75.millioner ansatte(Europakommisjonen, 2005).

En oppsummering av dette viser at en liten bedrift på den generelle basis har under 50 ansatte, både på bakgrunn av SMV-definisjonen og finansdepartementet. I tillegg er lederne i eBokNorden også eierne i ett og samme samfunn, slik som Scott et al (2008) beskriver. eBokNorden går derfor innenfor definisjonen til små bedrifter, eller SB som det blir kalt i denne oppgaven.

2.7 FORSKNINGSMODELL

Modellen under er utviklet på egenhånd og presenterer arbeidsflyten og tankegangen jeg har hatt i denne oppgaven. En beskrivelse av dette kommer under.



Modellen er laget som et utgangspunkt for å besvare problemstillingen. Det vil si at jeg utviklet modellen for å presentere min angrepsmåte og hvordan jeg har besvart oppgaven.

Jeg startet med tema i oppgaven som var Offshore outsourcing, representert i den øverste boksen. Videre så jeg på problemstillingen som tar for seg utfordringer. Disse utfordringene ble hentet fra Lacovou et al (2008) som står i midten av modellen. Den nederste delen viser de fem utfordringene hentet fra Lacovou et al (2008). Med dette viser jeg hvordan jeg har tenkt når jeg har sett på utfordringer rundt offshore outsourcing ved å bruke Lacovou et al (2008).

2.8 FORENKLING AV ORDBRUK I OPPGAVEN

For å gjøre det lettere for leseren videre i oppgaven, vil jeg igjen minne på forenklingen av ord:

- "Offshore outsourcing", blir videre beskrevet som "offshoring" om det ikke er sitering eller nødvendig å bruke outsourcing.
- "Små bedrifter" og "liten bedrift" blir beskrevet som SB

3 FORSKNINGSDSIGN

Denne masteroppgaven er basert på kvalitativ forskningsmetode. Studiet ble gjennomført som ett eksplorativt casestudie, fordi jeg i problemstillingen gikk i dybden på ett tema som tidligere ikke var forsket på. I dette kapitlet utgjør jeg sammenkoblingen mellom det filosofiske verdensbilde, strategien for undersøkelsen og forskningsmetoden i oppgaven, som er typisk for ett forskningsdesign(John W. Creswell, 2009).

3.1 FORSKNINGSMETODE

Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene, mens kvantitative metoder forholde seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenet(Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010).

Jeg har valgt å bruke kvalitativ forskningstilnærming i denne oppgaven, for å besvare problemstillingen. Bruk av denne tilnærmingen gjør det mulig for meg å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles(Dalland, 2007).

I forhold til min problemstilling ville jeg undersøke eller prøve å forstå ett fenomen, altså hva slags utfordringer som kan oppstå ved offshoring for en SB. Jeg trengte derfor å velge en metode som ga meg muligheten til å gå i dybden på ett tema, og da passet kvalitativ forskningstilnærming godt.

Valget av denne metoden ga meg muligheten til å generere kunnskap om hvilke erfaringer de ansatte i eBokNorden hadde. Dette var interessant fordi jeg da kunne se hva slags erfaringer hver av intervjuobjektene satt med og senere sammenligne dette med litteraturen.

Under intervjuet kunne jeg stille åpne spørsmål, som er typisk i kvalitative intervjuer. Dette gjorde at intervjuobjektene svarte fritt, og ofte svarte på mer enn det de ble spurt om. Jeg brukte også oppfølgingsspørsmål underveis, som gjorde at intervjuobjektene beskrev fenomenet enda mer detaljert.

Denne forskningstilnærmingen er altså godt egnet siden jeg prøver å skape en forståelse for et konsept, fremfor å måle det(John W. Creswell, 2009).

Kvalitativ forskning egnet seg også godt siden eBokNorden er en SB, og det ville derfor vært vanskelig å ta i bruk spørreskjemaer slik man gjør i kvantitativ forskning.

3.2 FILOSOFISKE ANTAKELSER

Valg av filosofisk perspektiv bør eksplisitt nevnes i forskning (John W. Creswell, 2009). Forskningsfilosofi går ut på hvordan man kan få kunnskap om virkeligheten, og selv om det ikke er veldig synlig i forskning er det viktig å inkludere det. Grunnen til dette er at forskningsfilosofi påvirker hvordan forskningen utføres og hvilke valg forskeren tar underveis i arbeidet (John W. Creswell, 2009). Myers (1997) adopterte tre beskrivelser av de ulike synene på kvalitativ forskning fra Orlikowski og Baroudi (1991). Jeg har valgt å legge frem disse her, for å gi en bredere forklaring av mitt valg av filosofisk perspektiv.

Positivistisk: Forskeren antar generelt at virkeligheten er objektiv gitt og kan beskrives ved målbare egenskaper som er uavhengig av observatøren (forskeren) og hans eller hennes instrumenter. Slike studier pleier generelt å forsøke og teste teori, for å kunne øke den prediktive forståelsen av fenomener (Myers, 1997). Baroudi 1991 klassifiserte IS forskning som positivistisk hvis det var bevis for formell proposisjon, kvantifiserbare mål på variabler, hypotesetesting, og slutninger om et fenomen basert på et utvalg av en gitt befolkning (Orlikowski & Baroudi, 1991).

Fortolkende: Forskere starter med en antagelse om at tilgangen til virkeligheten (gitt eller sosialt konstruert) er bare gjennom sosiale konstruksjoner som språk, bevissthet og delte betydninger. Generelt prøver slike studier å forsøke og forstå fenomener gjennom betydninger/meninger som folk tildeler dem, og fortolkende metoder for forskning i IS er "rettet mot å produsere en forståelse av konteksten av informasjonssystemet og prosessen hvorved informasjonssystemet påvirker/påvirkes av konteksten (Walsham, 1993)" Fortolkende forskning forhånds

definerer ikke avhengige og uavhengige variabler, men fokuserer på den fulle kompleksiteten av den menneskelige fornuften som oppstår når en situasjon fremstår(Orlikowski & Baroudi, 1991).

Kritisk: Forskere antar at den sosiale virkeligheten er historisk konstituert og at den er produsert og reprodusert av mennesker. Kritisk forskning fokuserer på motsetninger, konflikter og selvmotsigelser i det moderne samfunn, og forsøker å være frigjørende, dvs. Det skal bidra til å eliminere årsaker til fremmedgjøring og dominans(Orlikowski & Baroudi, 1991).

Creswell 2009 mener at fortolkende forskningsfilosofi typisk er forbundet med kvalitativ forskning, og videre har det vokst frem som en gyldig og viktig tilnærming til forskning på informasjonssystemer(Klein & Myers, 1999).

Ut ifra dette, ønsker jeg å oppnå ett uttrykk med fortolkende forskning hvor jeg vil prøve å forstå fenomener gjennom de betydningene som jeg blir tildelt. Dette betyr at jeg blir tildelt informasjon både ved hjelp av litteratur og intervjuer. Denne informasjonen gir meg muligheten til å videre prøve å oppnå ett uttrykk og forstå fenomenet.

3.3 DATAINNSAMLING

I kvalitativ forskning er intervjuet et av de viktigste datainnsamlingsverktøyene som vil gi forskeren mulighet til å få et innsyn i intervjuobjektets egne meninger(Myers, 1997).

Intervjuformen er spesielt egnet når man ønsker å undersøke hvordan mennesker forstår sin egen verden. Intervjupersonen vil beskrive sine erfaringer og sin selvoppfatning, og klargjøre og utdype sine egne perspektiver på verden(Kvale, 2001).

Intervjuobjektene er prosjektledere i Norge og India. Dette gjorde at jeg kunne samle ulike synsvinkler på de forskjellige spørsmålene. Jeg utførte intervju med prosjektleder i Oslo, og med ansatte i India over videokonferanse. Målet med intervjuene var å få ett innsyn i prosjektet fra alle ledd av utviklingen. Intervjuene var semistrukturerte, slik at jeg kunne ta opp annen informasjon som eventuelt ble tatt opp, og videre stille mer utdypende spørsmål basert på dette.

Før intervjuene, produserte jeg en intervjuguide på bakgrunn av litteraturen Denne var basert på Creswell (2008) sin intervju protokoll som inneholder følgende: En overskrift, instruks til intervjueren(åpnings uttalelser), problemstillingen, nøkkelord, overgangslinjer, egen plass til å skrive ned kommentarer, og plass til å skrive ned egne reflekterende notater(John W Creswell, 2008)(*intervjuguide er vedlagt i kapittel 7: vedlegg*).

For å lage spørsmål, brukte jeg Kvale (2001) sitt utgangspunkt som går ut på at i selve intervjuet bør spørsmålene ha en deskriptiv form: "hva skjedde og hvordan skjedde det?" "Hva følte du da?" "hvordan var dine opplevelser?" og lignende. Målet med dette er å få frem spontane beskrivelser fra intervjupersonen, og ikke deres egne mer eller mindre spekulative forklaringer på

hvorfor noe skjedde. Mange "hvorfor" spørsmål i et intervju kan føre til at intervjuet blir intellektualisert, og kanskje ligne mer på en muntlig eksamen(Kvale, 2001).

Intervjuene utført i Norge ble tatt opp med båndopptakere for å sikre mot datatap. De ble også lagt inn på to harddisker og dropbox for å ha god backup. For å sikre god lyd ble begge opptakerne/høytalere bli testet på forhånd. Alt som ble tatt opp på lydopptaker ble raskt etter intervju bli lagt inn på datamaskin i tilfelle krasj.

Video og telefonkonferanser ble tatt opp på datamaskinen, og videre tatt backup av på samme måte som tidligere beskrevet.

For å sikre at jeg hadde forstått informantene riktig, gikk vi raskt gjennom alle svarene kort etter intervjuet. Tidsrammen på intervjuet var fra 30-60 minutter.

3.3.1 Kvalitetskriterier for intervjuet

Det var viktig for meg å opprettholde god kvalitet for intervjuene som ble utført. Jeg hadde derfor studert Kvale(2001) sine "kvalitetskriterier for intervju" før jeg utførte intervjuer. Jeg forberedte meg med å gå gjennom kriteriene og spørsmålene jeg skulle stille, før hvert intervju.

Kriteriene er som følger:

- Graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonen
- Jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre intervjupersonens svar er, jo bedre
- Graden av oppfølging fra intervjuerens side samt

klargjøring av betydningen av de relevante delene av svaret

- Idealintervjuet blir i stor grad tolket mens det pågår
- Intervjueren forsøker i løpet av intervjuet å verifisere sine tolkninger av intervjupersonens svar
- Intervjuet er "selv-kommuniserende" – det ser i seg selv en fortelling som ikke krever særlig ekstra kommentarer og forklaringer.
(Kvale, 2001)

3.3.2 Intervju

Jeg har utført åtte intervjuer. I hovedsak har jeg intervjuet personer som arbeider med caset i eBokNorden, men også eksperter innenfor området i Capgemini og Sysco. Under er en oversikt over alle intervjuobjektene, som kan brukes for å se hvem som har sagt de forskjellige sitatene i dette kapittelet. Erfaringen beskriver hvor lenge de har jobbet med offshore prosjekter. Sysco er en samarbeidspartner til eBokNorden.

Intervjuobjekter	Ansatt i:	Erfaring:
Intervjuobjekt 1	eBokNorden	8 års
Intervjuobjekt 2	Sysco	10 måneder
Intervjuobjekt 3	eBokNorden (India)	5 år
Intervjuobjekt 4	eBokNorden	2 år
Intervjuobjekt 5	eBokNorden	1 år
Intervjuobjekt 6	Capgemini	10 år
Intervjuobjekt 7	Capgemini	6 år
Intervjuobjekt 8	Sysco	1 år

Etter transkribering og analyse av intervjuene kom jeg frem til frem til seks nye utfordringer som intervjuobjektene mente var viktige. Under følger noen beskrivelser på hvordan jeg analyserte intervjuene for å komme frem til de nye utfordringene.

U6. Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet

Intervjuobjekt 2 poengterte at

"(...)i alle offshore prosjekter, vil man alltid trenge økt mengde tid til oppfølging og prosjektledelse".

Denne utfordringen ble videre beskrevet av flere intervjuobjekter på forskjellige måter. Intervjuobjekt 1 mente at Indere alltid sa ja til alle oppgaver, selv om de forsto de eller ikke. Dette gjorde at han hele tiden måtte følge opp, og sjekke om de faktisk hadde forstått det. De to andre beskrev at man stadig måtte ha kommunikasjon med India, gjerne flere ganger daglig, for å finne ut hvordan oppgavene ble utført og hva de arbeidet med. Dette beskrev derfor en utfordring der det var felles for alle at man trengte mer oppfølging av prosjektet.

U8. Ledere mister oversikt over hva som foregår offshore

"(...)av og til vet jeg ikke engang hva de gjør der borte, eller hvor mange som jobber i prosjektet(Intervjuobjekt 2)"

For halvparten av intervjuobjektene ble det beskrevet på ulike måter hvordan man som leder kunne miste oversikt og kontroll over hva som foregikk offshore. Dette var på alt fra små oppgaver, til hvor mange som utførte oppgavene, til hvordan prosjektene ble styrt.

"(..)Det er ikke lett å styre ett prosjekt på andre siden av jorden, du kan ikke akkurat ta bilen og kjøre dit hvis noe går galt....(Intervjuobjekt 8).

Den lange distansen, kombinert med kommunikasjon som ikke alltid fungerer virket som å være hovedårsakene bak denne utfordringen.

U10. Hvordan beholde de ansatte

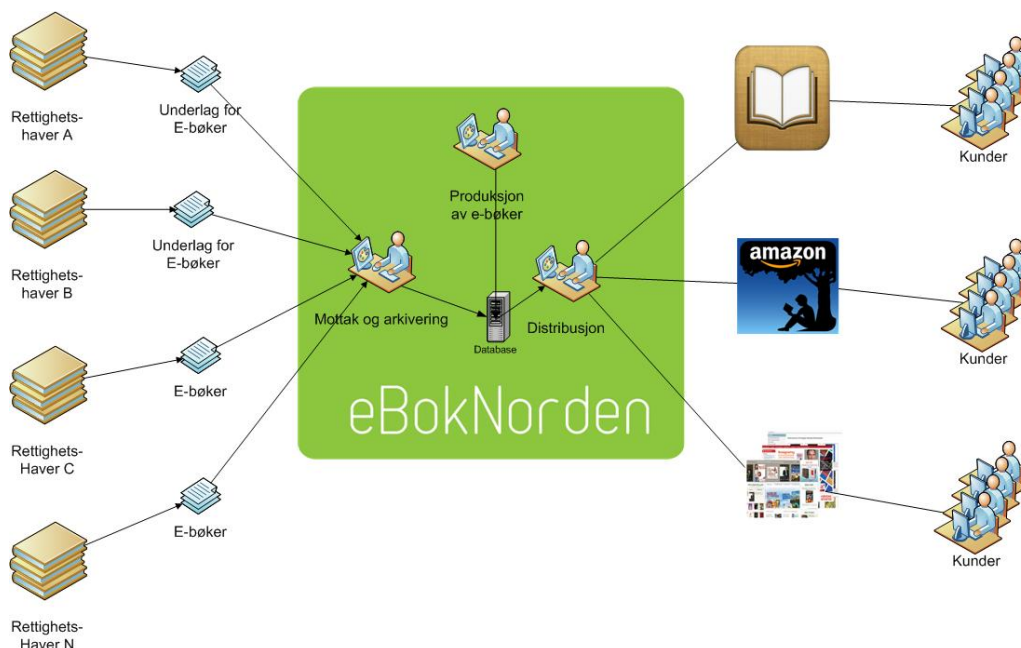
Intervjuobjekt 5 og 6 forklarte hvordan det er spesielt viktig å beholde de ansatte i mindre prosjekter.

"(..) hvis man mister ansatte i mindre prosjekter, kan man miste mye av kjernekompetansen de sitter på(Intervjuobjekt 6)".

Det ble altså beskrevet at man taper mer, når folk slutter i mindre prosjekter enn i store. Kompetansen man mister er mer verdt, siden det kan bety mer for selve prosjektet. Ett annet eksempel jeg fikk var hvis f.eks. en programmerer som har arbeidet med Java i ett prosjekt i ett halvt år slutter, da må man lære opp en ny person innenfor dette og bruke mye ressurser for å få det tilbake på beina. Hvis man derimot mister en Java programmerer i ett stort prosjekt, vil man ofte ha noen som kan ta over.

3.4 CASEBESKRIVELSE

eBokNorden har allerede et system, utviklet av Paragon Dynamics i Chennai, India. Dette systemet skal utvides, og arbeidet utføres i en nyopprettet avdeling hos samarbeidspartneren Swift Prosys i India. Prosjektet er veiledet av seniorpersonell fra Paragon Dynamics.



eBokNorden ønsker nå som et første steg å automatisere distribusjonen til e-butikkene. I dag foregår det aller meste arbeidet manuelt, slik det er vist i illustrasjonen over, hovedsakelig av partneren i Chennai. Datafiler og bøker sendes i dag enten via applikasjoner fra nettbutikkene (web eller native) eller manuelt via FTP /mail. Når dette prosjektet er ferdigstilt, skal systemet kunne distribuere til de ønskede butikker automatisk.

eBokNorden har hatt et samarbeid siden 2009 med Swift Prosys, og er i ferd med å gå inn i en 3-årig samarbeidskontrakt støttet av Fredskorpset.

Årsaken til utviklingen av systemet er å automatisere distribusjonen til e-butikkene. Tidligere har dette arbeidet blitt utført manuelt, hovedsakelig av Paragon Dynamics. Illustrasjonen over viser hvordan eBokNorden tidligere har utført denne oppgaven, med mottak av e-bøker, arkivering, produksjonsdelen og distribusjon.

Dette caset passer bra til denne masteroppgaven fordi det er en SB som arbeider med et offshore prosjekt. De har også flere utfordringer, som blir nevnt under intervjuene og presentert i denne oppgaven.

4. FUNN

I dette kapitlet blir resultatene fra datainnsamlingen presentert. Ved å sammenligne utfordringene i offshoring fra Iacovou et al (2008) med intervjuene som ble utført, vil jeg vise hvilken grad det er samsvar mellom dem. Alle intervjuobjekter presenterte forskjellige synspunkter og meninger ut ifra deres egne erfaringer fra små offshoring prosjekter.

For å presentere resultatene på en oversiktlig måte, har jeg laget en tabell som viser de fem hovedutfordringene og om de samsvarer med intervjuobjektene svar. Hvis intervjuobjektene beskrev en av de fem hovedutfordringene, er det representert med ett kryss. I tillegg har jeg satt opp de utfordringene intervjuobjektene nevnte som ikke var beskrevet som en hovedutfordring i Iacovou et al (2008) som "Utfordringer fra intervju".

	Utfordringer- Iacovou et al (2008).	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
U1	Mangel på engasjement i toppledelsen								
U2	Originale sett med krav er dårlig kommunisert					x			
U3	Språk barrierer/Kommunikasjons problemer	x	x	x	x	x	x	x	x
U4	Mangelfull brukerinnvolvering i prosjektet	x							
U5	Mangel på offshore kunnskap i prosjektledelsen							x	
	Utfordringer fra intervju								
U6	Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet	x	x				x		x
U7	Tidsforskjeller skaper nye utfordringer		x		x		x	x	
U8	Ledere mister oversikt over hva som foregår offshore	x				x	x		x
U9	Ansatte sier opp jobben med høy rate	x		x		x	x	x	x
U10	Hvordan skal man beholde de ansatte?			x		x	x	x	x
U11	Hvordan være sjef på en riktig måte?							x	
U12	Ansette de riktige personene, etter holdning						x	x	

Som illustrert i tabellen over er flere av utfordringene i Lacaovou et al(2008) lite, eller ikke nevnt under intervjuene. Det eneste punktet som ble nevnt av alle intervjuobjektene var språk barriere/kommunikasjons problemer. For å undersøke dette videre under intervjuet, spurte jeg spesifikt om hvert av punktene etter at intervjuobjektet hadde beskrevet sine fem største utfordringer ved offshoring. Dette ga meg muligheten til å vurdere hvorfor disse utfordringene ikke er så store i deres prosjekter.

Under går jeg i dybden på hver enkelt utfordring fra tabellen U1-U12.

U1. Mangel på engasjement i toppledelsen

Denne utfordringen fikk motsatt reaksjon blant alle intervjuobjektene. Flere mente at man heller hadde mye større engasjement og eierfølelse til mindre prosjekter.

"Jeg blir så klart ekstra motivert med mitt eget prosjekt, du skjønner jo det når jeg jobber med dette døgnet rundt...(Intervjuobjekt 1)".

Når intervjuobjektene svarte på dette spørsmålet, var de raske med å si at dette absolutt ikke er noe problem. Det virket som

engasjementet var på topp blant alle, og at dette absolutt ikke var en utfordring. Grunnen til dette er som flere forklarte, at de har en viss eierfølelse til sitt prosjekt, og gir derfor alt for at det skal bli vellykket.

U2. Originale sett med krav er dårlig kommunisert

Kun intervjuobjekt fem mente at dette var en utfordring,

"Ja, for de enkle oppgavene går det greit. Men med en gang de skal prøve noe avansert og kravspes er mer avansert da går det galt. Der sliter vi veldig. Rutinemessige oppgaver fungerer bra. Kreative oppgaver og mer avanserte oppgaver gjør at det blir veldig tungt(intervjuobjekt 5).

De andre intervjuobjektene beskrev at de la mye tid og energi i å lage gode kravspesifikasjoner. En av dem forklarte:

"(...) alle har jo hørt om de uendelig mange prosjektene som har gått i vasken... man vil jo ikke gå i den samme fella og bruker derfor tid på kravspes(Intervjuobjekt 4)".

Det ble også forklart;

"(...) enten sitter du med kunnskap, eller så lærer du av feil, eller så leser du deg opp på feltet".

Det var altså en slags enighet under de fleste intervjuene om at man klarte å skaffe seg kunnskap rundt feltet hvis man først satt i gang med ett offshore prosjekt. Derfor mente intervjuobjektene at dette ikke var en stor utfordring, men heller noe man var klar over og derfor jobbet mye med.

Et annet interessant funn som ble tatt opp i dette punktet var intervjuobjekt 1 som beskrev hvordan billig arbeidskraft ga han

muligheten til å teste kravspesifikasjonen sin, og sjekke hvem som forsto han best.

"Jeg sendte lik kravspes på en jobb til 7-8 firmaer i India som jeg hadde funnet på internett, så på kvaliteten på dette og tok ut 3-4 av dem som virket veldig seriøse, brukte så tre av dem parallelt en stund helt til jeg fant ut at en av dem utmerket seg både pris og kunnskap. Jeg valgte derfor å ha ett tett samarbeid med den siste".

Dette viser hvordan små bedrifter kan utnytte seg av billig arbeidskraft, for å finne den beste leverandøren til sitt prosjekt. Intervjuobjekt 2 forklarte at prosjektet de har offshore, er byggesteinene til selve bedriften.

"Hvis prosjektet går dårlig, går også bedriften dårlig, man passer derfor på hva man sender ut, og hva man får tilbake"(Intervjuobjekt 2).

U3. Språk barrierer/kommunikasjons problemer

Språk barrierer og kommunikasjon er en utfordring, selv om prosjektet er lite eller stort. Litteraturen forklarer hvordan dette er vanskelig i store bedrifter, og intervjuene jeg utførte gir en pekepinn på hvordan det er vanskelig i små:

Det beste eksempelet på hvorfor kommunikasjon er vanskelig, kom fra Intervjuobjekt 6:

"Kommunikasjonen er en stor utfordring, det er som en avansert hviskelek. Du hvisker noe til en person, som hvisker det til en annen, som hvisker det til den tredje osv., når den siste personen til slutt hvisker det tilbake til deg vil det sannsynligvis høres annerledes ut enn når det begynte. Slik er det med kommunikasjonen i offshore

prosjekter. Du sier eller sender ut en oppgave til utlandet, og du får en helt annen tilbakemelding(intervjuobjekt 6).

Flere pekte også på

”Ja holdningen. De sier ja uansett, selv om de har forstått det eller ikke. Det er en kjempe utfordringen. Du tror de har forstått oppgaven, men det viser seg at de ikke har forstått ett eneste ord av det du har sagt(intervjuobjekt 1)”

Det ble også satt fokus på hvordan kulturen skaper misforståelser i kommunikasjonen, her pekte intervjuobjektene spesielt på ”ja” kulturen. Dette vil si at indere ofte svarer ja, selv om de ikke klarer å utføre oppgaven. Det ble forklart som nesten uhøflig å spørre om spørsmål som man vet svaret er ”nei” på, fordi de alltid sier ja.

U4. Mangelfull brukerinvolvering i prosjektet

Hvis man velger å ikke inkludere brukere i utviklingsprosjekter kan det føre til konflikter, misforståelser, forsinkelser og andre problemer. Fem intervjuobjekter mente at de involverte brukeren mer i mindre prosjekter, fordi man hadde mer tid til hver og en av dem.

Intervjuobjekt to forklarte at det var enklere å bli bedre kjent med en liten gruppe, enn en stor og at det derfor også var lettere å inkludere dem i arbeidet, be om tilbakemeldinger og forbedringer.

”Det er lettere å kjenne til 15 mennesker i ett lite prosjekt du har arbeidet ett år med, enn 150 mennesker i ett stort....(Intervjuobjekt 3)”

Det som er interessant i dette punktet er at de fleste intervjuobjektene la vekt på hvor viktig det er å ”kjenne” de ansatte, og at dette igjen gir dem bedre mulighet til å involvere

dem i prosjektet. Intervjuobjekt 1 var den eneste som mente dette var ett problem, og forklarte hvordan

"De er vant til å gjøre det de får beskjed om, og kan virke litt lite kreative, de tør ikke gå utenom å foreslå forbedringer osv. De tør ikke si meningene sine (Intervjuobjekt 1)".

U5. Mangel på offshore kunnskap i prosjektledelsen

I denne utfordringen, ble det også satt fokus på "når man først setter i gang med ett mindre og mer "personlig" prosjekt, legger man sjela si i det(intervjuobjekt 1)".

Dette var noe som gikk igjen hos intervjuobjektene, og det ble beskrevet at man enten har, eller får trening av å drive ett offshoreprosjekt. Intervjuobjekt 7 var den eneste som svarte at dette var en utfordring, og forklarte at man "lærer av å feile" og man vil feile i slike prosjekter, før eller siden. Han mente også at det nesten var opplagt at man på ett punkt kom til å feile, men at dette var viktig, det var nemlig dette man lærte av.

4.1 UTFORDRINGER FRA INTERVJUER (U6-U12)

		Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
	Utfordringer fra intervju								
U6	Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet	x	x				x		x
U7	Tidsforskjeller skaper flere utfordringer		x		x		x	x	
U8	Leder mister oversikt over hva som foregår offshore.	x				x	x		x
U9	Ansatte sier opp jobben med høy rate.	x		x		x	x	x	x
U10	Hvordan beholde de ansatte.			x		x	x	x	x
U11	Hvordan være leder							x	
U12	Ansette de personene som har den riktige «holdningen».						x	x	

Tabellen over viser en oversikt over de nye utfordringene som ble presentert under intervjuene.

U6. Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet

”Det krever alltid mye mer tid enn forventet å være prosjektleder for ett offshore team, man må hele tiden følge opp, svare på spørsmål, beskrive, og forklare oppgaver, selv om de er enkle eller ikke”(Intervjuobjekt 1).

Tre av intervjuobjektene satt fokus på hvor mye ekstra tid det tok å følge opp prosjekter man hadde offshore. De følte spesielt at når man var alene som prosjektleder, og hadde få ansatte, måtte man hele tiden forklare de minste detaljene. Dette tok mer tid, som også tok mer ressurser av både bedriften og arbeidet som prosjektleder.

U7. Tidsforskjeller skaper flere utfordringer

”Hvis jeg sender en spesifikasjon til et prosjekt, og ikke får tilbakemelding før 3-4 timer senere, eller dagen senere, vil det ha konsekvenser for arbeidet”(Intervjuobjekt 2).

Tidsforskjeller er en utfordring med offshoring arbeid, når man sender ut informasjon og forventer raskt svar, kan det ta tid før

man får tilbakemelding. Dette punktet ble nevnt av fire intervjuobjekter, hvorav alle mente at dette spesielt var en utfordring.

"For å jobbe optimalt, må de tilpasse seg din tid, og du tilpasse seg dem sin tid, og man må alltid passe på hva klokken er her, og hva klokken er der" (Intervjuobjekt 2).

U8. Ledere mister oversikt over hva som foregår offshore

"Hvordan skal jeg vite om det er 5, eller 10, eller 20 mann som jobber på mitt prosjekt? Hvordan skal jeg vite at de arbeider riktig, og etter prosjektbeskrivelsen?"

Det å forstå hva som foregår offshore ble nevnt av fire intervjuobjekter som vanskelig. Bakgrunnen til dette var forskjellig hos intervjuobjektene. To av intervjuobjektene mente at den lange distansen førte til at man mistet kontroll, fordi man ikke kunne vite akkurat hva som foregikk. Intervjuobjekt 1, forklarte at de kulturelle forskjellene gjorde det vanskelig å forstå hva og hvordan de faktisk arbeidet på offshore området og om de hørte på han, eller bare sa ja fordi det ligger i kulturen. Intervjuobjekt 6 forklarte hvordan det var utfordrende å faktisk stole på selskaper og de ansatte, fordi det var i perioder mange som sluttet. De følte derfor at de måtte reise til India relativt ofte, for å få kontroll på hva som foregikk.

U9. Ansatte sier opp jobben med høy rate

"Folk slutter i India i en mye hyppigere rate enn i Norge, i ett mindre oppdrag blir man da mer sårbar. Har man 100 Indere i ett stort prosjekt, kan man tåle og miste 15, men har man 15 og mister 5 er man veldig sårbar (Intervjuobjekt 5)."

Turnover, eller at folk slutter ble forklart som et veldig vanlig

fenomen i India. Når folk slutter, krever det at man overfører kompetansen videre til nye ansatte, som igjen krever mye tid og arbeid. Det ble forklart som ett av de største problemene, fordi man etter hvert blir avhengig av den erfaringen de ansatte har bygget seg opp.

U10. Hvordan beholde de ansatte

I punktet over ble det beskrevet hvordan det skaper problemer når ansatte slutter. Det man derfor må arbeide mer med i ett offshore prosjekt er å beholde de ansatte.

"Indere er vokst opp i ett konkurransesamfunn der alt er hierarkisk, der man hele tiden vil stige i rang, hele tiden klare noe, hele tiden få bevis på at man har kommet høyere og blitt bedre" (intervjuobjekt 6).

Flere av intervjuobjektene nevnte dette med å holde på de ansatte, og hvordan de på forskjellige måter prøver å gjøre dette. Intervjuobjekt fem mente at

"Det er viktig å sørge for og gi ansatte en karriere innenfor det oppdraget de arbeider med, man må derfor vite hvem som står på spranget til å stikke av (Intervjuobjekt 5)".

Flere forklarte dette på forskjellige måter, men hovedpoenget var at man måtte gi Indere en form for karriere slik at de følte at de tilhørte stedet, men samtidig kom seg oppover i "rang".

U11. Hvordan være leder

Under ett intervju ble jeg forklart hvor vanskelig "Det å være sjef uten å være sjef" var (Intervjuobjekt 7).

Det han la i dette uttrykket, var at man ikke bare kan være en sjef

som gir ut kommandoer, rutiner, og sjekkbokser. Dette vil ikke skape kreativitet. Hvis man stiller ett spørsmål som en sjef, hvor man ber Inderne være kreative, vil de lure på hvorfor sjefen spør om hva de skal gjøre. Man har da en sjefsrolle som ikke skaper kreativitet. Intervjuobjekt syv mente derfor at man måtte være en del av teamet, og forstå de man arbeider med for å fremme kreativitet.

U12. Ansett de personene som har den riktige "holdningen"

De to intervjuobjektene i Capgemini, som hadde seks og ti års erfaring med offshore prosjekter mente at det var en stor utfordring å finne de riktige menneskene.

"Å ansette folk i India er enkelt, jeg kan be om 10, 50, eller 1000 mann og få det. Problemet er å ansette folk med riktig holdning, for kompetansen er det sjelden noe galt med(Intervjuobjekt 6)".

Det de videre forklarte var hvordan de prøvde å finne de rette menneskene, som faktisk kom til å bli i jobben.

"Hvordan skal man gå frem, for å finne ut om de har den riktige holdningen det vil si et ønske om å bli i bedriften (Intervjuobjekt 6)".

De mente dette var felles for både små og store prosjekter, men at man tapte mer om man mistet noen med mye kompetanse i små prosjekter.

"Det er derfor ekstra viktig å passe på og sjekke ut hva slags folk man ansetter i små prosjekter, fordi man er mer avhengig av dem"(intervjuobjekt 7).

5. DISKUSJON

Innledende diskusjon

Så langt i rapporten har jeg beskrevet temaet offshore outsourcing for å ha en felles forståelse for hva det er. I kapitlet litteraturanalyse ble det beskrevet hvordan jeg samlet inn relevant litteratur om temaet og videre beskrev de forskjellige delene i problemstillingen. Det ble også utviklet en forskningsmodell for å vise hvordan jeg har arbeidet og tenkt når denne masteroppgaven ble lagd.

Videre i rapporten ble resultatene fra intervjuene presentert og sammenlignet tidligere litteratur. Ved å sammenligne litteraturen og hva intervjuobjektene oppfatter som utfordringer viser det seg at det er ulike oppfatninger om disse. I dette kapitlet diskuterer jeg mine funn sett opp mot teorien.

Utgangspunktet er som kjent følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer står små norske bedrifter overfor i offshore outsourcing prosjekter?

Litteraturanalysen viste at litteraturen vedrørende temaet offshoring forholdt seg for det meste til middels og store

bedrifter(Dibbern & Heinzl, 2001). Det kan derfor se ut til å stemme at det er ett behov for mer forskning på mindre bedrifter og hva slags utfordringer de har. Problemstillingen i denne oppgaven er derfor relevant.

Jeg vil legge til at mye av forskningen kom fra USA og gjenspeilet amerikansk kultur som kan være vanskelig for norske bedrifter å identifisere seg med. I USA har de for eksempel annerledes størrelsesdefinisjon av bedrifter, hvor en SB kan ha inntil 500 ansatte kontra Norges maksgrense på 250 ansatte(Europakommisjonen, 2005; SBA.Gov, 2013). Det er derfor utfordrende for norske bedrifter å bruke en del av forskningen som for eksempel retningslinjer, rutiner og konklusjoner fordi de er tilpasset Amerikansk standard.

Jeg har valgt å bygge på tidligere litteratur og har brukt Iacovou et al (2008) sine utfordringer. Disse ble utviklet i samarbeid med 15 prosjektledere med stor erfaring fra offshore prosjekter. I min analyse av artikkelen var det lite informasjon om størrelse av prosjektene.

Det virket derfor som det var utviklet en generell risk faktor for alle offshoring prosjekter uavhengig av størrelse. Jeg anser det derfor som relevant å vurdere størrelse i min masteroppgave.

I mine intervjuer var det også interessant å finne at flere intervjuobjekter nevnte de samme utfordringene, som ikke samstemte med generelle funn fra litteraturen. Blant de fem hovedutfordringene jeg plukket ut fra litteraturen viser resultatet fra intervjuene at så mange som fire av de var mindre relevante i forhold til små offshoring prosjekter.

Analysen av intervjuene og litteraturen viser derfor at litteraturen ikke omfatter størrelse og at dette er et område trenger å bygges på, og jeg vil videre diskutere hver av utfordringene for å beskrive dette.

U1. Mangel på engasjement i toppledelsen

Både hos eBokNorden og blant de andre intervjuene var det stor støtte for engasjement blant ledelsen. Dette er i forhold til litteraturen med på å sikre de nødvendige ressursene og samarbeid på tvers av organisatoriske grupper, for å øke legitimiteten til prosjektet(Iacovou & Nakatsu, 2008). Ledere i flere intervjuer sa klart ifra om hvor engasjerte og motiverte de var til sine prosjekter. Gründeren i eBokNorden engasjerte seg ekstra mye i prosjekter, siden han visste at bedriften er avhengig av at det for å vokse. Når man arbeider i en mindre bedrift kan man enkelt se resultater etter ferdig prosjekt. For eksempel i eBokNorden vil man raskt kunne se en e-bok når prosjektet er ferdig. Iacovou et al (2008) beskriver videre hvordan dårlig engasjement kan føre til politiske kamper, noe som ikke ble tatt opp eller nevnt av noen intervjuobjekter.

Dette punktet ble som beskrevet møtt av mye motstand blant intervjuobjektene, noe som gir ett uttrykk for at dette elementet ikke er en eksisterende utfordring blant SBer.

U2. Originale sett med krav er dårlig kommunisert

Litteraturen beskriver hvordan krav må beskrives svært detaljert, på grunn av den reduserte ansikt-til-ansikt kommunikasjonsformen man har i offshore prosjekter(Iacovou & Nakatsu, 2008). Kun intervjuobjekt 1 nevnte dette som en

utfordring. De andre intervjuobjektene mente at den hyppige kommunikasjonen mellom landene gjorde det mulig å stille spørsmål og utdype krav. Om man da hadde et sett med dårlig spesifiserte krav i utgangspunktet, kunne man raskt avklare underveis og detalj spesifisere/utdype kravene. Det ble også nevnt av intervjuobjekt 3 at man blir bedre kjent i mindre prosjekter

"er man 15 på ett team er det lettere å bli kjent enn hvis man er 50"(Intervjuobjekt 3).

Dette medfører at det er enklere å kommunisere og bli kjent, og at man forstår hverandre bedre. Det er også lettere å følge opp enkeltpersoner, og gi tilbakemeldinger. Intervjuobjekt 1 som hadde det eneste motargumentet, mente at komplekse oppgaver ofte ble misforstått og derfor trengte mer oppfølging, slik som også beskrives noe i litteraturen av Moe & Hanssen, 2012.

U3. Språk barrierer/Kommunikasjons problemer

I litteraturen beskrives det at de forskjellige språkene og kulturkollisjoner gjør kommunikasjon i offshoring prosjekter utfordrende (Moe & Hanssen, 2012). Under intervjuene var det også stor støtte til denne utfordringen med sitater som:

"De forstår ikke oss, og vi forstår ikke de (Intervjuobjekt 2)"

"Å forklare en litt avansert oppgave over Skype, med dårlig internettlinje, hakking, og halvveis engelsk, er ikke enkelt(Intervjuobjekt 1)".

Lacovou et al 2008, beskriver også hvordan dette kan føre til

forsinkelser og konflikter, til og med når alle snakker engelsk. Grunnen til dette kan f.eks. være slang ord, eller aksenter som fører til misforståelser(Iacovou & Nakatsu, 2008). Her bør det også tilføyes at det kan også være på grunn av kulturen, som ble nevnt i flere intervjuer ”I India er det vanlig å si ja, selv om du ikke forstår oppgaven, fordi det er høflig(Intervjuobjekt 1). Litteraturen og intervjuene stemmer overens med hverandre på dette punktet, og det er en klar utfordring å effektivt kommunisere i offshorprosjekter(Iacovou & Nakatsu, 2008).

U4. Mangelfull brukerinvolvering i prosjektet

Inkludering av brukere i utviklingsprosjekter er viktig for å unngå konflikter, misforståelser, forsinkelser og andre problemer(Iacovou & Nakatsu, 2008). Blant intervjuobjektene var ikke dette en stor utfordring. Felleskapet, og det at man enkelt blir kjent i små prosjekter var hoved driverne bak dette.

Intervjuobjekt 1 var den eneste som så på dette som en utfordring. Dette mente han kom av en slags trykk kultur i organisasjonen, hvor de ansatte offshore ikke turte å si ifra og uttrykke sine meninger. Her kan det ha oppstått en misforståelse i intervjuet, siden spørsmålet egentlig går på hvordan man faktisk kan få problemer fordi man selv ikke inkluderer de ansatte. Dette kan ha være en grunn til at Intervjuobjekt 1 har utfordringer med sine ansatte, og svaret reflekterer på en måte dette.

Denne utfordringen vil jeg også se på som lite, eller mindre relevant for Sber. Det å bli kjent fordi man arbeider i mindre grupper er en stor fordel med tanke på brukerinvolvering. I en mindre gruppe vil man automatisk involvere hverandre mer, og dette gir ett uttrykk for hvor liten denne utfordringen egentlig er for Sber.

U5. Mangel på offshore kunnskap i prosjektledelsen

Litteraturen beskriver hvor viktig in-house kompetanse er, både for å kunne overvåke arbeidet som foregår offshore, men også for å inkorporere ny teknologi effektivt (Iacovou & Nakatsu, 2008). I offshoring er det spesielt viktig med kunnskap i prosjektledelsen fordi det finnes andre utfordringer enn i prosjekter man kjører onshore. Mange av disse utfordringene blir beskrevet i denne oppgaven, og det er lederen sin jobb å kunne kontrollere og finne løsninger på disse. For å gjøre det, må lederen ha kompetanse og erfaring i feltet. Intervjuobjekt 6 forklarte at

"Du prøver, du feiler, og du lærer av det. Før regnet vi nesten med at noen prosjekter kom til å feile og det har vi lært mye av".

De andre prosjektlederne forklarte hvordan de hadde lest seg opp på feltet og lært av kollegaer, mentorer og bekjente, ett eksempel på dette er fra lederen i eBokNorden

(...)Tror det er en enorm stor fordel med kompetanse, første gangen fikk jeg hjelp fra noen dansker som hadde erfaring fra tilsvarende prosjekt, og andre gang klarte jeg meg på egenhånd (Intervjuobjekt 1)".

Det ble også sagt at det var lettere å styre mindre prosjekter, og flere intervjuobjekter kom tilbake til hvordan de drev sitt "eget" prosjekt, og var derfor mer dedikert og ønsket å lykkes og bygge erfaring.

Nye utfordringer:

I denne delen diskuteres de nye utfordringene hentet fra analysen av intervjuene. Noen av disse utfordringene finnes allerede i eksisterende litteratur men var ikke med i Lacovou et al (2008) sin rangering av utfordringer. Kort sagt betyr dette at man må ta hensyn til størrelsen på bedriften når man ser på utfordringer, eller så kan det oppstå nye utfordringer. Dette kommer jeg tilbake til i siste kapittel, konklusjon.

U6. Oppfølging av prosjekt tar mer ressurser enn forventet

Denne utfordringen ble laget på bakgrunn av flere intervjusvar. Intervjuobjekt 1 slet f. eks med kommunikasjon og misforståelser som førte til lange dager med oppfølging av arbeidsoppgaver. Intervjuobjekt 2 mente det var utfordrende å være prosjektleder alene, og forklarte hvor mye ekstra arbeidsinnsats han måtte utføre i løpet av en uke. Intervjuobjekt 6 og 8 beskrev hvordan offshoring prosjekter nesten alltid tar lenger tid enn forventet, og at det ofte ligger skjulte kostnader, eller oppgaver som vil ta ekstra tid og krever mer oppfølging. Dette kommer også frem i annen litteratur som bekrefter at offshoring har flere skjulte kostnader enn det man ofte forespeiler(Overby, 2003).

U7. Tidsforskjeller skaper flere utfordringer

Denne utfordringen ble ikke nevnt i Lacovou et al 2008, men finnes i annen litteratur om offshoring. Siden tidssone forskjeller avgjør hvorvidt tjenesteleverandører og kundene er våken på samme tid, kan det føre til utfordringer. Effektene av dette kan for

eksempel kreve skiftarbeid, overtid og dermed øke kostnadene(Head, Mayer, & Ries, 2009; Overby, 2003). Mitt resultat fra intervjuene styrker denne utfordringen, hvorav både intervjuobjekt 2, 4, 6 og 7 mente at dette var en reell utfordring.

U8. Ledere mister oversikt over hva som foregår offshore

Denne utfordringen er ett nytt bidrag til forskningen, som tidligere ikke er beskrevet (ut ifra min litteraturanalyse). Bakgrunnen for dette punktet er at flere intervjuobjekter 1, 5, 6 og 8 på forskjellige måter beskrev hvordan det var utfordrende å ha en oversikt over arbeidet som ble utført offshore. Dette var både på grunn av den lange distansen, som ga intervjuobjektene følelsen av å miste kontroll, men også de kulturelle forskjellene og kommunikasjonsproblemene. Denne utfordringen henger altså sammen av flere forskjellige grunner, som tydeligvis gjør at mange føler at de mister kontrollen. Ett sitat til som støtter opp mot dette er

"(...) for å jobbe i ett offshore prosjekt, må man reise til selve lokasjonen, både for å bli kjent med de ansatte og for å forstå dem (intervjuobjekt 6).

Dette ble nevnt i flere intervjuer, og det er da tydelig at man har en følelse av å miste oversikt og derfor måtte reise til lokasjonen. Intervjuobjekt 5 syntes til og med det kunne være vanskelig å stole på selskaper og ansatte siden oppsigelsesraten er så høy , noe som viser sammenhengen med denne utfordringen og neste.

U9/10. Ansatte sier opp jobben med høy rate/Hvordan beholde de ansatte

Denne utfordringen henger i stor grad med "hvordan man skal beholde de ansatte", og jeg vil derfor diskutere begge i dette

avsnittet. I litteraturen blir det beskrevet hvordan det største problemet i Indiske kundesentre er oppsigelsesraten (Ramesh, 2004). Dette gjelder ikke kun i kundesentre, men også i IT prosjekter. De to ekspertene fra CapGemini, og lederen i eBokNorden beskrev hvordan det plutselig slutter ansatte, og hvordan det negativt påvirker prosjektet de arbeider i. Man mister verdifull kompetanse, og må bruke tid på opplæring. Det er derfor viktig å adressere denne utfordringen og proaktivt jobbe for å finne måter å beholde de ansatte på, slik at man ikke mister verdifull kompetanse og tid. Slik som intervjuobjekt 5 beskrev, så er det viktig å prøve og gi Indere en karriere i prosjektet, slik føler at de får til noe innenfor jobben og stiger i gradene. Han mente også at dette var på bakgrunn av kulturen, og hvordan indere blir opplært på både skole og i jobb til å alltid strebe etter å gå oppover karrierestigen. til noe bedre og "stige". Når man derimot først mister ansatte, er det viktig å kunne ansette de riktige personene, noe jeg tar for meg i neste avsnitt.

U11. Hvordan være leder

Det beste eksempelet på denne utfordringen, er fra intervjuobjekt fem som forklarte at hvis man kun ga ansatte rutiner og kommandoer, for å så spørre dem om noe kreativt, vil de ikke forstå hvorfor sjefen plutselig endrer måten han arbeider på. For å kunne skape kreativitet, må man forsøke å forstå de ansatte, og inkludere dem i fellesskapet.

Intervjuobjekt 7 beskrev også hvordan han dro til India, og satt seg midt i kontorlandskapet sammen med alle de ansatte, slik at han ikke skulle virke som en sjefsfigur som gikk rett inn på kontoret og sendte ut beskjeder.

U12. Ansett de personene som har den riktige ”holdningen”

Denne utfordringen ble ikke introdusert av intervjuobjektet i caset, men av de ansatte i Capgemini. Med til sammen 16 års erfaring mente de at å finne de riktige personene, var en stor utfordring og konsekvens av at ansatte sier opp med høy rate. Det ble nevnt i flere intervjuer hvor enkelt det var å skaffe nye ansatte med god kompetanse, og topp utdanning.

Derimot holdningen, var kun nevnt av Capgemini intervjuobjektene. Dette bidrar med å vise hvordan man heller må sette fokus over på å ansette riktige personer, slik at man unngår at de ansatte slutter, og heller kan fokusere på hvordan man kan beholde dem. Hvis man klarer dette vil man unngå den høye oppsigelsesraten, men selve utfordringen ligger i akkurat hvordan man finner de ”riktige” personene, med de ”riktige” holdningene.

En mulig sammenheng i utfordringene?

I dette kapitlet har jeg diskutert hvorvidt mine funn og intervjuer henger sammen. Jeg har videre vist hvordan flere av de nye utfordringene er avhengig av, eller påvirker hverandre. For å nærmere forklare dette vil jeg legge ut ett eksempel:

Om man skal løse utfordringen med oppsigelsesraten(U9) må man finne ut av hvordan å beholde de ansatte(U10).

Dette kunne til en viss grad allerede vært unngått om man hadde ansatte de riktige personene(U12) eller vært sjef på en riktig måte(U11).

Om ansatte slutter (U9), vil en leder hvert fall føle at han mister kontroll og oversikt over hva som foregår offshore(U8), og dette vil påvirke prosjektet og ta mer ressurser enn forventet (U6).

Språk, kommunikasjonsproblemer og tidsforskjeller(U3/U7) kan

også bidra til å skape flere utfordringer som misforståelser og konflikter som igjen krever flere ressurser (U6).

6. KONKLUSJON

I min masteroppgave har jeg studert temaet offshoring og hvilke utfordringer som finnes innenfor i små bedrifter. Jeg har underveis i oppgaven utført intervjuer med 8 personer, hvorav fire av dem arbeidet i caset eBokNorden, to samarbeidet med eBokNorden i Sysco og to eksperter innenfor området fra Capgemini. Målet med denne oppgaven har vært å finne ut forskjellen på utfordringene i store og små offshoring prosjekter, med ett fokus på Norske bedrifter.

Funn delen viser hvordan utfordringene fra mindre bedrifter i offshoring prosjekter er forskjellige fra de store. Det kom også frem en rekke andre utfordringer, som intervjuobjektene satt mer fokus på enn de som var hentet fra litteraturen. Blant de fem hovedutfordringene hentet fra Lacovou et al (2008) var kun språk barrierer/kommunikasjonsproblemer nevnt av alle intervjuobjektene. Flere utfordringer som mangel på engasjement i toppledelsen, og mangel på offshore kunnskap i prosjektledelsen fikk motsatte reaksjoner hos flere intervjuobjekter.

Under analysearbeidet fant jeg utfordringer som ikke samsvarte med typisk offshoring litteratur. Tre av disse utfordringene

konsentrerte seg om de ansatte. I ett mindre prosjekt er man mer sårbar fordi man taper mer om man mister en person i ett team på 15, enn i ett team på 50. Derfor fokuserer flere av intervjuobjektene på at ansatte slutter med høy rate. Utfordringene rundt dette blir da å beholde ansatte, og ansette de riktige personene etter hva slags holdning de har og ikke kompetanse. Utfordringene U9-10-12 virker sammenhengende på den måten, og presenterer utfordringer i små bedrifter som er viktig å undersøke i videre forskning.

En annen utfordring, "å være sjef på riktig måte" ble kun tatt opp av ekspertene i Capgemini, men under intervjuet ble dette fremhevet som det viktigste, og med over 10 år erfaring hadde han sett både hvordan man kan lede offshoring prosjekter riktig og feil.

I diskusjonen tok jeg også opp hvordan deler av litteraturen gjenspeiler Amerikansk kultur, og derfor er vanskelig å ta i bruk for Norske bedrifter. Størrelsen på små bedrifter i Norge og USA er også forskjellige, og dette påvirker resultatet og presenterer andre utfordringer, slik som i denne oppgaven.

Videre tok jeg opp de forskjellige utfordringene og diskuterte dem opp mot litteraturen og intervjuene. I denne delen prøvde jeg også å lete etter ny litteratur som støttet opp mot utfordringene jeg hadde samlet inn. Blant disse fant jeg ut at U6 og U7 var nevnt i noe litteratur. De andre nye utfordringene bidrar til forskningen, og bør undersøkes nærmere i fremtidig forskning.

Diskusjonen avslutter med en sammensetting av flere utfordringer, som viser hvordan mange av disse muligens henger sammen. Dette kan gi ett bilde av hvordan en utfordring påvirker en annen, slik som når ansatte slutter og man må finne nye.

Denne oppgaven viser hvilke utfordringer små Norske bedrifter må se etter når de utfører offshoring prosjekter. Dette kan også gi en pekepinn på at det finnes ulike fordeler ved slike prosjekter i små, og store bedrifter, noe som bør undersøkes.

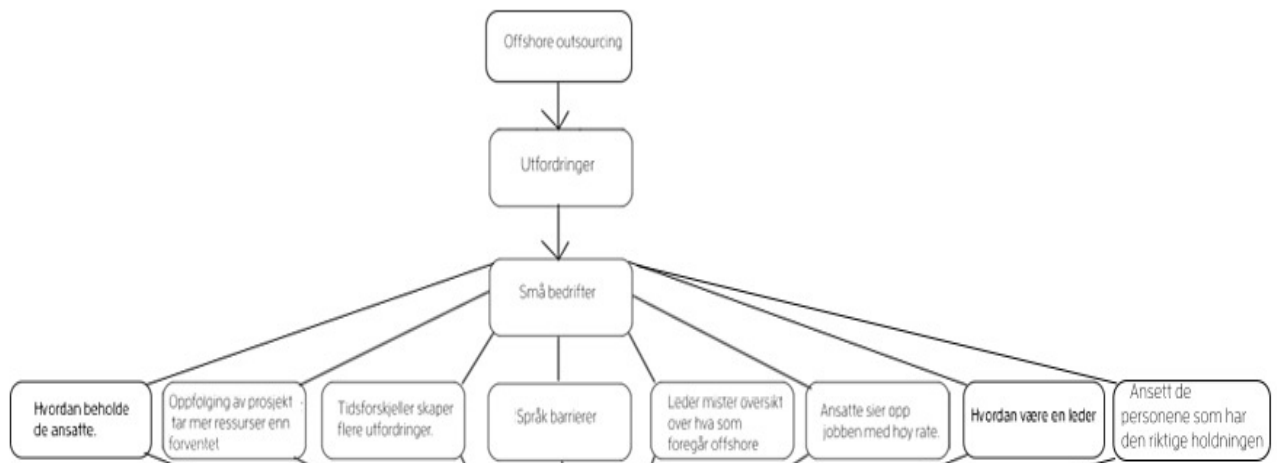
Dette studiet har vært ett utforskende studie, og jeg har med dette avdekket flere viktige faktorer for offshoring som kan være interessant å forske videre på. Dette kan gi en større forståelse av akkurat hvorfor det er annerledes utfordringer i store og små bedrifter.

6.1 OPPSUMMERING OG REVIDERING AV FORSKNINGSMODELL

For å oppsummere denne masteroppgaven har jeg valgt å revidere min tidligere forskningsmodell, slik at den kan bli brukt til videre forskning og presenterer resultatene fra denne forskningen på en oversiktlig måte.

I modellen under presenterer jeg først offshore outsourcing, som var temaet for oppgaven. Videre har jeg sett på utfordringer, som vist i boksen under.

Disse utfordringene har blitt hentet ut fra intervjuer av mennesker som arbeider, eller har erfaring med offshoring. Videre er det essensielt å vise at dette gjelder for små bedrifter, som presentert i midten av modellen. Den nederste rekken viser de nye utfordringene som er funnet i denne masteroppgaven og en av de gamle. Grunnen til at jeg har valgt å ta bort så mange av de gamle utfordringene er fordi de hadde relativt lite fokus blant intervjuobjektene. Denne modellen presenterer derfor på en oversiktlig måte resultatene av denne forskningen.



Basert på modellen, har jeg også valgt å utvikle noen proposisjoner som danner ett slags grunnlag for videre forskning. Disse er presentert under:

P1: Hvilke fordeler får mindre Norske bedrifter av å utføre offshoring?

P2: Hvordan finne, trene, og beholde ansatte i ett offshore prosjekt?

P3: Hvordan finne de riktige personene i ett offshore prosjekt?

Disse proposisjonene tar for seg noen av utfordringene som er presentert nederst i modellen, men også fordeler som jeg syntes vil være ett interessant tema å forske på blant små bedrifter.

Begrensninger

Resultatet av denne oppgaven er basert på forskning av en liten gruppe mennesker og eksperter innenfor ett tema. Denne oppgaven kan derimot være til hjelp og opplyse mindre bedrifter som ønsker å starte med offshoring De kan bruke oppgaven til å se hvilke fallgruver andre bedrifter har hatt, og dermed prøve å unngå dem. For en Norsk SB bedrift kan dette være kunnskap som kan gi fordeler i feltet.

7 REFERANSER

- Aron, Ravi, & Singh, Jitendra V. (2005). Getting offshoring right. *Harvard business review*, 83(12), 135.
- Aubert, Benoit A., Rivard, Suzanne, & Patry, Michel. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30(2), 51-64. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00045-3](http://dx.doi.org/10.1016/0378-7206(95)00045-3)
- Böhm, Markus, Leimeister, Stefanie, Riedl, Christoph, & Krcmar, Helmut. (2011). Cloud Computing – Outsourcing 2.0 or a new Business Model for IT Provisioning? In F. Keuper, C. Oecking & A. Degenhardt (Eds.), *Application Management* (pp. 31-56): Gabler.
- Carmel, Erran, & Tjia, Paul. (2005). *Offshoring information technology: sourcing and outsourcing to a global workforce*: Cambridge University Press.
- Creswell, John W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage Publications, Incorporated.
- Creswell, John W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Dalland, Olav. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davies, Paul. (2004). *What's this India business? : offshoring, outsourcing, and the global services revolution*. London ; Yarmouth, ME: Nicholas Brealey International.

- Dibbern, J., & Heinzl, A. (2001). Outsourcing of information systems in small and medium sized enterprises: a test of a multi-theoretical causal model. *Wirtschaftsinformatik*, 43(4), 339-+.
- Dunning, John H. (1993). The globalization of business.
- Erber, Georg, & Sayed-Ahmed, Aida. (2005). Offshore outsourcing. *Intereconomics*, 40(2), 100-112.
- Europakommisjonen. (2005). Den nye SMV-definisjonen. *FORETAKS- OG NÆRINGSPUBLIKASJONER*.
- FAN, YING. (2000). STRATEGIC OUTSOURCING:
EVIDENCE FROM BRITISH COMPANIES.
Finansdepartementet. (1995). Fra sparing til egenkapital.
- Girma, Sourafel, & Görg, Holger. (2004). Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data. *Review of International Economics*, 12(5), 817-832.
- Head, Keith, Mayer, Thierry, & Ries, John. (2009). How remote is the offshoring threat? *European Economic Review*, 53(4), 429-444.
- Heeks, R., Krishna, S., Nicholson, B., & Sahay, S. (2001). Synching or sinking: Global software outsourcing relationships. *IEEE Software*, 18(2), 54-60. doi: 10.1109/52.914744
- Hätönen, Jussi, & Eriksson, Taina. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- Iacovou, Charalambos L, & Nakatsu, Robbie. (2008). A risk profile of offshore-outsourced development projects. *Communications of the ACM*, 51(6), 89-94.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.
- Jiang, Bin, & Qureshi, Amer. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1), 44-55. doi: 10.1108/00251740610641454
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, & Kristoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kern, Thomas, & Willcocks, Leslie. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.
- Khan, Naureen, Currie, Wendy L, Weerakkody, Vishanth, & Desai, Bhavini. (2003). *Evaluating offshore IT outsourcing in India: supplier and*

- customer*. Paper presented at the System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on.
- Klein, Heinz K, & Myers, Michael D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 67-93.
- Kotabe, Masaaki. (1992). *Global sourcing strategy : R&D, manufacturing, and marketing interfaces*. New York: Quorum Books.
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management-an International Journal*, 11(6), 467-482. doi: Doi 10.1108/13598540610703864
- Kristoffersen, Line, Tufta, Per Arne, & Johannessen, Asbjørn. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Kvale, S. (2001). Det kvalitative forskningsintervju [An Introduction to Qualitative Research Interviewing]. *Ad Notam Gyldendal, Oslo, Norway*.
- Lewin, Arie, Massini, Silvia, & Peeters, Carine. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent.
- Lewin, Arie Y, & Peeters, Carine. (2006). Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation? *Long Range Planning*, 39(3), 221-239.
- Liesch, Peter W., & Knight, Gary A. (1999). Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394. doi: 10.2307/155318
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334-358.
- Moe, Nils Brede, & Hanssen, Geir Kjetil. (2012). *From Offshore Outsourcing to Offshore Insourcing: Three Stories*. Paper presented at the Global Software Engineering (ICGSE), 2012 IEEE Seventh International , 6-7, Conference on.
- Morstead, Stuart, & Blount, Greg. (2003). *Offshore ready : strategies to plan & profit from offshore IT-enabled services* (1st ed.). Flower Mound, Tex.: ISANI Press.

- Murray, Michael J, & Crandall, Richard E. (2006). IT offshore outsourcing requires a project management approach. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 4.
- Myers, Michael D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21, 241-242.
- Nakatsu, Robbie T, & Iacovou, Charalambos L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study. *Information & Management*, 46(1), 57-68.
- Narula, Rajneesh. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), 153-161.
- Orlikowski, Wanda J, & Baroudi, Jack J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Overby, Stephanie. (2003). The hidden costs of offshore outsourcing. *CIO-FRAMINGHAM MA*, 16(22), 60-66.
- Overby, Stephanie. (2012). What is outsourcing?
http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions_-_1 lest 06.05.2013.
- Rajkumar, T. M., & Mani, R. V. S. (2001). Offshore Software Development: The View from Indian Suppliers. *Information Systems Management*, 18(2), 1-11. doi: 10.1201/1078/43195.18.2.20010301/31279.10
- Ramesh, Babu P. (2004). 'Cyber Coolies' in BPO: Insecurities and Vulnerabilities of Non-Standard Work. *Economic and Political Weekly*, 39(5), 492-497. doi: 10.2307/4414585
- Rau, Stefanie. (2007). Outsourcing: Success or Failure?
- Roza, Marja, Van den Bosch, Frans AJ, & Volberda, Henk W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314-323.
- Sakthivel, S. (2007). Managing risk in offshore systems development. *Communications of the ACM*, 50(4), 69-75.
- SBA.Gov. (2013). Small Business Size Standards -
<http://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry> lest 30.04.2013.

- Scott, Mel, & Bruce, Richard. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Sislian, Eric, & Satir, Ahmet. (2000). Strategic Sourcing: A Framework and a Case Study. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 4-11. doi: 10.1111/j.1745-493X.2000.tb00246.x
- Solli-Sæther, Hans, & Gottschalk, Petter. (2007). RAPPORT FRA OUTSOURCINGS- UNDERSØKELSEN 2007: «TILGANG TIL HØYT KVALIFISERT ARBEIDSKRAFT ER VIKTIGSTE DRIVER FOR OUTSOURCING».
- Vining, Aidan, & Globerman, Steven. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00055-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00055-9)
- Walsham, Geoff. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*: John Wiley & Sons, Inc.
- Webster, Jane, & Watson, Richard T. (2002). ANALYZING THE PAST TO PREPARE.
- Yin, Robert K. (2008). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage Publications, Incorporated.

8 VEDLEGG

Her er den vedlagte intervjuguiden, som jeg brukte for å bedre kunne utføre intervjuer. Noen spørsmål ble endret underveis i intervjuene, fordi intervju objektet allerede hadde svart på spørsmålet. Selve oppsettet er basert på (John W Creswell, 2008) sin intervjuguide og spørsmålene er basert på (Kvale, 2001) sine tips for spørsmål under intervju.

8.1 INTERVJUGUIDE

Introduksjon(Åpnings uttalelser)

- Total tid: ca. 30-60 minutter
- Introdusere meg selv, universitetet, og oppgaven
- Beskrive problemstillingen/kvalitativ metode
(Hvilke utfordringer står små norske bedrifter overfor i offshore outsourcing prosjekter?)
- Forklare at jeg skal notere, og spør om det er greit å ta opp

lyd

Stikkord: Outsourcing, offshoring, utfordringer, fordeler, prosjekt,

Starte med å la intervjuobjektet introdusere seg selv

-Navn?

-Hvilken bedrift jobber du i?

-Hva er din stilling i bedriften?

-Hvor lenge har du jobbet med outsourcing/offshoring? (erfaring)

Utdyp? Forklar? Hvorfor? Hvordan? Hva?

Hoved spørsmål

Beskriv hvordan samarbeidet med offshore/outsource bedriften fungerer?

Utdyp? Forklar? Hvorfor? Hvordan? Hva?

Hvilke fem hoved utfordringer møter dere?

Tips til meg selv: bruk beskrivende spørsmål fra (Kvale, 2001) for å få bedre svar..

Utdyp? Forklar? Hvorfor? Hvordan? Hva?

Hvordan følte du det?

hvordan var dine opplevelser rundt dette?

Hva og hvordan skjedde det?

Osv.

Tips til meg selv: videre tar jeg opp de fem utfordringene fra Lacovou(2008)

Utdyp? Forklar? Hvorfor? Hvordan? Hva?

Diskuterer en og en av dem ift de han akkurat selv har sagt

Hvor relevante er de?

Kan du rangere igjen?

Diskuter dette

La intervjuobjekt snakke åpent

La han tenke seg om angående valg osv.

Hvilke fordeler får arbeidet?

Utdyp? Forklar? Hvorfor? Hvordan? Hva?

Ekstra stikkord til meg selv:

- Graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonen
- Jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre intervjupersonens svar er, jo bedre (HUSK DENNE)
- Graden av oppfølging fra intervjuerens side samt klargjøring av betydningen av de relevante delene av svaret (STILL OPPFØLGINGSSPØRSMÅL osv.)

- Idealintervjuet blir i stor grad tolket mens det pågår (Tenk over og reflekter hva som blir sagt, skriv ned dette underveis)
- Intervjueren forsøker i løpet av intervjuet å verifisere sine tolkninger av intervjupersonens svar (tolk alt, skriv ned alt, ta opp alt.)