



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN

FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:

Kontrakt og leverandør, Ledelse

TITTEL:

Offshoring – en kvalitativ utredning om årsaker, ledelse og suksesskriterier: en case studie av et norsk oljeserviceselskaps erfaringer

ENGELSK TITTEL:

Offshoring – a qualitative study of reasons, management and success criteria: a case study of a Norwegian oil service company's experience

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Bjarte Ravndal

Studentnummer:

226298

Navn:

Espen Ree Gifstad

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2015 Underskrift UiS EVU:.....

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt Executive MBA studium ved Universitetet i Stavanger (UIS).

Prosesen har vært til tider krevende, men spennende og lærerik. Masteroppgaven tar for seg styring, implementering og organisering av Aker Solutions MMO's offshoring av ingeniør aktiviteter til Mumbai, India.

Jeg ønsker å rette en spesiell stor takk til alle respondentene i Aker Solutions MMO i Norge og India som tok seg tid til å stille opp og dele sine erfaringer. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Bjarte Ravndal.

Avslutningsvis vil jeg takke venner og familie for støtte og hjelp til korrekturlesning.

Mumbai 29/06-2016

Espen Ree Gifstad

SAMMENDRAG

Outsourcing til lavkostland også kalt offshoring er ikke et nytt fenomen og har vært en fremtredende strategisk organisering for mange organisasjoner. Tilgangen til høyt utdannet og kvalifisert arbeidskraft til en lavere pris har ofte vært motivasjonen for denne typen outsourcing. På grunn av de endrede markedsforutsetningene innen olje og gass bransjen de siste årene har også dette blitt en mer aktuelt i dette bransje segmentet.

I den Norske olje og gass industrien har det siden sommeren 2014 forsvunnet over 38.000 arbeidsplasser ved utgangen av februar 2016. Forventningene i markedet er at det er et underliggende behov for ytterligere betydelige kapasitetstilpasninger i tiden fremover før markedet har stabilisert seg. Behovet for omstilling innen bransjen er der for å overleve gjennom å redusere kostnader og dermed bedre sin konkurransekraft. En av mulighetene for å oppnå et slikt konkurransefortrinn er offshoring av forretningsprosesser til land med lavere lønnskostnader. I denne studien har en tatt for seg kritiske suksessfaktorer og utfordringer knyttet til offshoring innen denne bransjen.

Opgaven er blitt utført med bruk av en kvalitativ metodetilnærming. Data har blitt samlet inn ved bruk av dybdeintervjuer av personer som sitter i ledende posisjoner innen organisasjon og prosjektledelse i casebedriften.

Resultatene av studien viser at selskapet organisatorisk er fornøyd med offshorings oppsettet og organisasjonen som er etablert, men at man ikke har oppnådd de ønskede målene med bruk av offshoringen i prosjektene. Generelt har det vært utfordrende å få en gjennomgående forpliktelse til strategien i hele organisasjonen. Resultatene kan indikere at ledelsen ikke har hatt god nok oppfølging av strategien for å sørge for at strategien har blitt implementert i hele organisasjonen. Som det kommer frem av intervjuene har nesten ingen av prosjektene oppnådd de strategiske målsetningene om bruk av offshoring. For å kunne oppnå suksess med bruk av offshoring viser studien at suksesskriteriene som oftest blir nevnt er for eksempel kommunikasjon, klare rammer og kulturforståelse.

Nøkkelord: outsourcing, offshoring, ledelse, strategi, kritiske suksessfaktorer

ABSTRACT

Outsourcing to low-cost countries also called offshoring is not a new phenomenon and has been a prominent strategic decision for many organizations. The access to a highly educated and skilled labor at a lower cost has often been the motivation for this type of outsourcing. Due to the changed market conditions in the oil and gas industry in recent years this has also become a more important in this industry segment.

The Norwegian oil and gas industry has since the summer of 2014 downsized with over 38,000 jobs by the end of February 2016. The expectations in the market is that there is an underlying need for further significant capacity adjustments in the future before the market has stabilized. The need for restructuring in the industry is required for survival, by cutting costs and thus improve their competitiveness. One of the possibilities to achieve such a competitive advantage is offshoring of business processes to countries with lower costs such as labor, infrastructure, etc. This study has addressed the critical success factors and challenges related to offshoring in this sector.

The study has been performed using a qualitative methodology approach. Data have been collected using in-depth interviews of personnel who are in management and leading project positions in the organization on which the case study has been performed.

Results of the study shows that the organization is satisfied with the offshoring setup, but it has not achieved the desired objectives with the use of offshoring within the projects. In general, it has been challenging to achieve an overall commitment from all the stake holders throughout the organization to the strategy. The result indicates that the management has not focused on follow up for the implementation of the strategy throughout the organization. As it emerges from the interviews, almost none of the projects achieved the strategic objectives of the offshoring. In order to achieve success with offshoring, the study shows that most critical success criteria are based on communication, a clear frame work and cultural understanding.

Innhold

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
ABSTRACT	iv
Liste over forkortelser	vii
1 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering av tema	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens struktur	4
2 Teori, forskning og praksis.....	5
2.1 Begrepsavklaring	5
2.2 Teoretisk bakgrunn.....	7
2.2.1 Transaksjonskostnadsteori og agentteori	7
2.2.2 Ressurs- / Kunnskapsbasert teori	9
2.2.3 Relasjons-, allianseteori.....	10
2.3 Beslutning om offshoring	11
2.3.1 Drivere bak offshoring.....	11
2.3.2 Valg av outsourcing modell	12
2.3.3 Destinasjon for offshoring	13
2.4 Ledelse av global	14
2.4.1 Styringsmekanismer, kontroll og kontrakter.....	15
2.4.2 Relasjonshåndtering.....	17
2.4.3 Kultur og språk.....	19
2.5 Kritiske suksessfaktorer	20
2.6 Oppgavens modell.....	22
3 Metode og undersøkelsesopplegg	23
3.1 Valg av forskningsdesign og metode	23
3.2 Innsamling av kvalitative data	23

3.2.1	Utvalgskriterier	24
3.2.2	Utarbeidelse av intervjuguide	26
3.3	Data analyse	27
3.4	Evaluering av undersøkelsen: Validitet og reliabilitet	27
4	Analyse	29
4.1	Hva var årsaken til at Aker Solutions MMO besluttet å offshore deler av sin virksomhet? .	29
4.1.1	Hvorfor ble India valgt som destinasjon?	30
4.2	Styringsmekanismer	32
4.3	Relasjonshåndtering og sosiale mekanismer ved offshoring	35
4.4	Kritiske suksessfaktorer	40
5	Konklusjon	44
5.1	Viktige Funn	44
5.2	Begrensninger og mulige feilkilder	45
5.3	Forslag til videre forskning	46
	Referanse liste	47
	Vedlegg	51
	Vedlegg 1: Intervju guide	51
	Vedlegg 2: Kommunikasjons plan	53

Figur liste:

2.1	Make/buy model	6
2.2	Motivation for outsourcing	12
2.3	Critical successfactors	20
2.4	Oppgavens modell	22

Liste over forkortelser

MMO – Maintenance, Modifications, Operation

HVEC - «high value engineering center»

TKT – Transaksjonsbasert teori

SLA – serviceleveranseavtale

FDI - Foreign Direct Investments

COO – Chief of Operations

EVP – Executive Vice President

SVP – Senior Vice President

VP – Vice President

AET – Aker Engineering and Technology

ASS – Aker Solutions Subsea

Pvt. – Private

Ltd. – Limited

1 Introduksjon

1.1 Aktualisering av tema

Gjennom den teknologiske utviklingen de siste hundre årene oppleves verden å ha blitt mye mindre ved at tilgjengeligheten har blitt bedret vesentlig. Først gjennom transportteknologiske nyvinninger, som gjorde at tidsbruken for å forflytte varer, produkter og mennesker ble forkortet. Deretter gjennom utviklingen av nye revolusjonerende informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger. Spesielt har utviklingen av internett på første halvdel av 1990-tallet ført til at en nå kan operere i nåtid uavhengig av hvor en befinner seg i verden. Denne nyvinningen og dens utbredelse har medført at økonomiene rundt om i verden er blitt mer og mer avhengig av hverandre og vi ser at både markeder og virksomheter blir stadig mer globalisert og internasjonalsert. Virksomhetenes søken etter å bedre sine konkurransemessige fortrinn har ført til en kritisk gjennomgang av hele sin verdikjede. Utsetting av deler av verdikjeden eller forretningsprosesser til andre som kunne levere disse til bedre pris og kvalitet startet i sin spede begynnelse for litt under 100 år siden og ble på midten av 1900-tallet kjent under begrepet «outsourcing». Outsourcing skjedde primært til nærliggende virksomheter nasjonalt eller til nærliggende land med kjent forretningskultur. Etterhvert har utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologien muliggjort at en de siste 20 årene har beveget seg lengre ut over landegrensene og til lavkostland i andre tidssoner hvor kulturforskjellene kan være betydelige og utfordrende. Denne formen for outsourcing er i nyere økonomisk teori blitt kalt «offshoring». De områder en har sett som mest attraktive å offshore til har vært deler av de tidligere østblokklandene og sørøst Asia. De viktigste i denne sammenhengen er nok Kina og India, motivert ut fra stor tilgang på billig, motivert og kvalifisert arbeidskraft. Utviklingen har stegvis gått fra å offshore produksjon og eller delproduksjon av varer til også å innbefatte tjenester med større kompleksitet. India som offshoringlokasjon har av denne grunn hatt en kraftig økning den senere tid spesielt på grunn av at de fleste med høyere utdanning snakker til dels godt engelsk og dermed forenkler kommunikasjonen vesentlig.

Norsk økonomi har selvsagt også blitt preget av den globalisering som har skjedd. Større og større andel av norske virksomheters verdiskapning skjer utenfor landets grenser både via outsourcing og offshoring av varer og tjenester. Utviklingen innen norsk økonomi har vært eventyrlig siden begynnelsen av 1970-tallet og har vært sterkt knyttet til utvikling og utnyttelse av olje- og gassforekomster på den norske kontinentalsokkelen.

Det at et lands økonomi og stor andel av verdiskapningen blir så avhengig av en sektor, som olje og gass, gjør en sårbar. Dette har nå aktualisert seg ved at det i løpet av de siste par årene har skjedd en dramatisk endring innen de globale olje- og gassmarkedene. Etter at oljeprisen har ligget stabilt over 100 dollar fatet siden slutten av 2010 har prisen nå falt fra 115 dollar fatet (Brent Spot) i juni 2014 til under 30 dollar fatet i januar 2016. Oljeselskapenes inntekter har stupt tilsvarende og har ført til at de nå er på jakt etter kutt i kostnadene i hele verdikjeden for å begrense tapene. I tillegg har dette også fått alvorlige likviditetsmessige konsekvenser. Dette har medført at selskapene har stoppet eller utsatt de fleste av sine planlagte investeringer og redusert sitt vedlikehold av eksisterende oljefelt i drift til et minimum. Konsekvensene av disse tiltakene har rammet oljeservicebransjen brutalt ved at kontrakter er enten kansellert og eller reforhandlet, samt at forventede utviklinger, utbygginger og drift av nye prospekter er mer eller mindre stoppet opp. Nedgangen i aktivitetsnivået har medført at flere hundre tusen arbeidsplasser har forsvunnet på global basis i perioden. Bare i Norge har dette ført til en reduksjon i arbeidsplasser via permanente oppsigelser på over 38.000 ved utgangen av februar 2016 siden fallet i oljepris startet sommeren 2014

(<https://www.nrk.no/norge/-50.000-oljefjobber-forsvinner-i-nedturen-1.12845392>).

Forventningene i markedet er at det er et underliggende behov for ytterligere betydelige kapasitetstilpasninger de nærmeste årene før markedet stabiliserer seg og kan begynne å vokse igjen.

Alle virksomheter og aktører innen olje og gass sektoren ser nå behovet for omstilling for å overleve gjennom å redusere kostnadene og dermed bedre sin konkurransekraft og forhåpentligvis sikre virksomhetens framtid. Hele verdikjeden utfordres på ny for å finne nye smarte løsninger i denne sammenhengen. En ser at et av de mulige tiltakene for å redusere kostnadene er å vurdere, eller forsterke omfanget av, global outsourcing eller offshoring av forretningsprosesser. Mange av de største aktørene blant oljeselskapene og innen oljeserviceselskapene har allerede implementert offshoring for deler av sin virksomhet og sitter med mye erfaring i denne sammenhengen og bør derfor ha et fortrinn med hensyn til de strategiske beslutninger om hva en skal velge å offshore, lokasjon og ikke minst hvordan sikre at prosessen lykkes. Utfordringer og problemområdene som ofte nevnes hos teoretikere og praktikere er manglende kontroll over aktivitetene etter at det blir flyttet til leverandørene, høye transaksjonskostnader, kulturutfordringer, mistillit til tredjepart, ikke oppnådde besparelser og redusert kvalitet på produkt eller tjenester (Barthélemy 2003, Willcocks, Hindle et al. 2004, Lacity, Khan et al. 2009)

Selv om det etterhvert finnes mye litteratur og teorier knyttet til muligheter og utfordringer ved offshoring så er de fleste basert på internasjonale studier. Det er dessverre få studier som har tatt utgangspunkt i offshoring fra norske virksomheter. En studie av erfaringer med offshoring fra en norsk virksomhet innen olje- og gassbransjen hvor en ser nærmere på om eksisterende teorier er allmenngyldig eller om det er spesielle særtrekk ved norsk kultur som skiller seg ut og gjør det enklere eller mer utfordrende å lykkes, vil være til stor nytte for de aktørene som vurderer å implementere offshoring av forretningsprosesser.

1.2 Problemstilling

Basert på den innledende introduksjon er oppgavens problemstilling følgende:

«Hvordan blir offshoringsprosessen utført og hva muliggjør eller forhindrer en suksessfull implementering av en slik strategisk beslutning?»

Forsknings spørsmål som ønskes besvart i oppgaven

- Hva er hovedmotivasjon bak det å offshore forretningsprosesser?
 - Forskningsspørsmålet vil identifisere de viktigste og grunnleggende faktorer bak beslutningen om å offshore. Dette vil hjelpe til med å forklare motivasjonen for å sette vekk deler av kjernevirksomheten til fjerntliggende land.
- Hvordan styres et offshoringsforhold mellom de involverte organisasjonene?
 - Forskningsspørsmålet vil her identifisere hvordan ledelsen av offshoringsforholdet blir gjort i dag, hvilke styringsmekanismer blir brukt, samt undersøke hvilke utfordringer som kan hindre en god offshoringsprosess i selskapet.
- Hvilke faktorer anses å være de kritiske for at offshoring skal bli en suksess?
 - Forskningsspørsmålet vil identifisere hva intervjuobjektene mener er de kritiske suksessfaktorer som må være på plass for at offshoring skal fungere optimalt.
- Hva hindrer/muliggjør en overordnet strategisk beslutning i å bli akseptert og implementert?
 - Forskningsspørsmålet vil være med på å identifisere faktorer som har påvirket implementeringen.

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på erfaringene i en norsk bedrift innen oljeservicebransjen som har satt ut viktige deler av sine forretningsprosesser til India. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer av sentrale personer både i Norge og på offshoringslokasjonen søker jeg å se på de ulike erfaringer en har i en bedrift som i mer enn 10 år har benyttet seg av denne strategiske gjennomføringsfilosofien. Videre ønsker jeg å undersøke om de funn jeg finner er i overensstemmelse med eksisterende litteratur og empirisk forskning.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av totalt 5 kapitler

Kapittel 1

Her redegjøres det for bakgrunnen for oppgaven og presisering av problemstillingen

Kapittel 2

I dette kapittelet redegjøres det for relevante begreper som brukes i oppgaven. Deretter presenteres de grunnleggende teorier som vil utgjøre det teoretiske fundamentet, foruten teorier og empirisk forskning knyttet til offshoring og hvilke spesielle utfordringer dette medfører

Kapittel 3

Kapittelet beskriver oppgavens metodetilnærming, samt en beskrivelse av oppgavens utvalg og metode for datainnsamling. En evaluering av undersøkelsens validitet og reliabilitet avslutter kapittelet.

Kapittel 4

Her presenteres de innsamlede data som ligger til grunn for studien. Studien tar utgangspunkt i en norsk oljeservicebedrifts erfaringer med offshoring og er basert på 10 dybdeintervju av personer i både Norge og India som har og har hatt sentrale posisjoner i forbindelse med implementering, styring og gjennomføring av offshoringsprosessen. Videre analyseres og drøftes funn knyttet til de innsamlede data

Kapittel 5

Her fremlegges konklusjonen og de viktigste funn, samt forslag til videre forskning

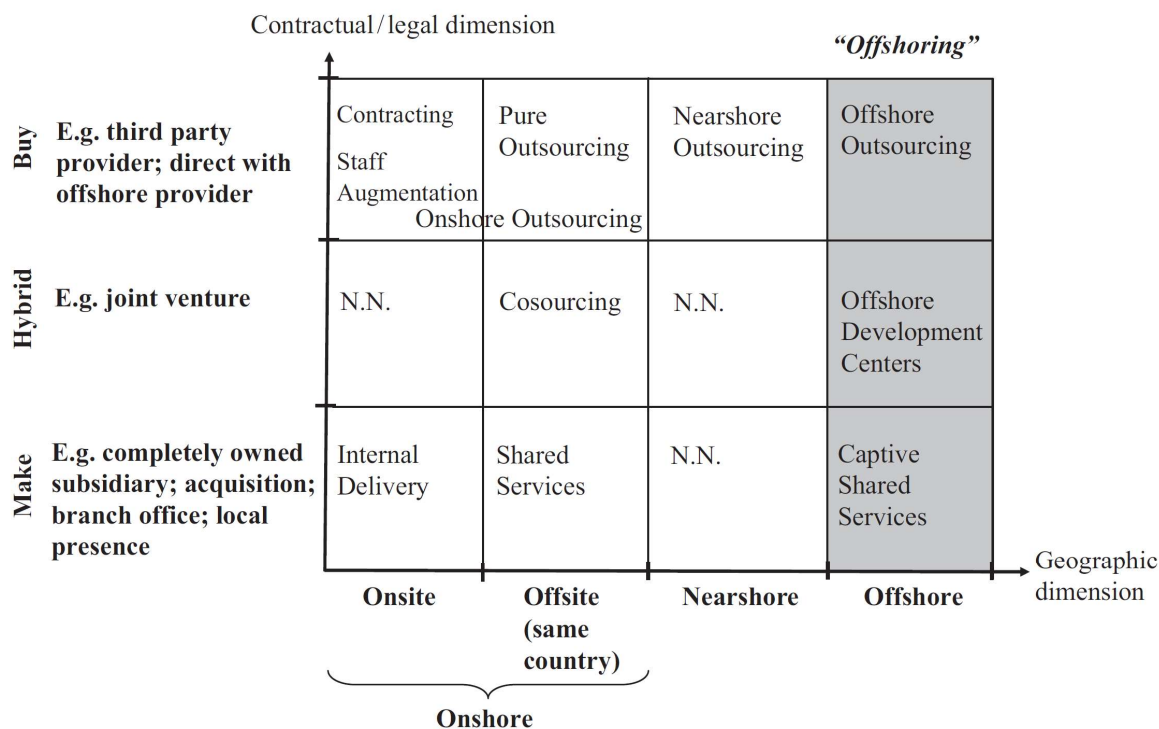
2 Teori, forskning og praksis

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå definisjonene av «global outsourcing», også kalt «offshoring». Deretter vil det redegjøres for det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for oppgaven. Til slutt vil de store trekkene i den empiriske forskningen om outsourcing og ledelsesendring i denne forbindelse bli presentert. Den største delen av forskningen rundt offshoring har blitt utført opp imot IT-bransjen. Dette grunnet at den bransjen var i førerretet når det gjelder det å offshore til lavkostland.

2.1 Begrepsavklaring

Offshoring som begrep for det å sette ut viktige deler av forretningsprosessene i en virksomhet til lavkostland er relativt nytt. Selv om begrepet offshoring har kommet inn i litteraturen de siste 15 til 20 årene er det å kontraktmessig sette ut, eller outsource, tjenester og produkter ikke noe nytt. Outsourcing refererer til prosessen der aktiviteter som tradisjonelt blir utført av interne ressurser blir kontraktmessig satt ut til eksterne leverandører (Domberger 1998). Det er dokumentert at den private sektoren i England allerede tidlig på 1900-tallet tilbydde tjenester under kontrakter til den engelske stat som for eksempel fengselsledelse, veivedlikehold, skatteinnkreving og så videre. Også Australias postvesen var kontraktmessig satt ut til det private næringsliv før 1850 slik det også var gjort i USA i samme tidsepoke (Commission 1996). Fra et økonomisk perspektiv er den internasjonale arbeidsdelingen som kommer fra outsourcing- og offshoringsaktiviteter en del av den globale spesialiseringen av arbeidskraften. Utnyttelse av komparative fortrinn hjelper landene til å høste gevinster i kostnadseffektivitet og produktivitet (Ricardo 1817).

Global outsourcing eller offshoring betegner kjøp av produkter eller tjenester fra selskaper utenfor landegrensene. Offshoring begrepet kan også brukes der selskapet flytter prosesser ut fra hjemlandet til sine egne datterselskaper eller «joint venture»-selskaper. Dette gjøres ved opprettelse av egne selskaper eller ved oppkjøp. Når selskapene som utfører arbeidet er eid av kundeselskapene kalles dette «captive» outsourcing (Jahns, Hartmann et al. 2006).



2.1: Make & Buy model (Jahns, Hartmann et al. 2006)

I forbindelse med tidligere forskning knyttet til global outsourcing eller offshoring har det blitt brukt ulike begreper og konsepter til å forklare dette av praktikere og akademikere, noe som kan medføre forvirring rundt betydningen av begrepene (Mol 2005, Paliwoda, Slater et al. 2009). Det som er felles for alle begrepene er at de ofte rettes mot ulike former for outsourcingmodeller.

Dette er noen av begrepene som blir brukt:

- Onshore
- Offshore
- Rightshore (Capgemini)
- Farshore (CG&Y)
- Offshoring/offshoring
- Nearshoring/Nearsourcing

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke offshoring som begrep som dekker all outsourcing utenfor egne lande grenser.

2.2 Teoretisk bakgrunn

Det er flere teorier som kan forklare de ulike aspektene ved outsourcing og offshoring. Disse teoriene er nyttige ved å se at både outsourcing og offshoring kan koordineres og styres på vidt forskjellige måter, og som igjen medfører at de ulike offshoringsprosessene krever forskjellig styringsmekanismer og koordinering også avhengig av innhold i de utflaggede forretningsprosessene. Teoriene kan grupperes i økonomiske, strategiske og sosiologiske teorier (også kalt samarbeidsteorier) (Dibbern, Goles et al. 2004, Lacity, Khan et al. 2009). Det mest brukte teoretiske rammeverket har basis i transaksjonskostnadsteori. Denne teorien tar utgangspunkt i de økonomiske sidene av kostnaden og fokuserer mye på hvor mye det koster å styre en ekstern leverandør. Den viktigste strategiske teorien er ressursbasert teori. Denne teorien tar utgangspunkt i de mer organisatoriske virkemidler for å utvikle og implementere strategiene som skal gi konkurransefortrinn. Sosiologiske teorier tar for seg de ulike relasjonene mellom mennesker, grupper og organisasjonene i et offshoringsforhold. Dette omfatter teorier som relasjonsteori, sosial utvekslingsteori og allianseteori. Det å bare fokusere på et av aspektene i teoriene for å se hvordan man bør organisere og styre disse prosessene vil være vanskelig. En kombinasjon av de overnevnte teoriene kan bidra til å se helheten, samt bidra til å øke suksessen.

2.2.1 Transaksjonskostnadsteori og agentteori

Transaksjonskostnadsteori (TKT) er utviklet av Williamson (1981). Denne teorien er bygget på det tidligere arbeidet av Coase (1937). Coase utfordret spørsmålene ved organisasjonenes kostnader ved transaksjoner av varer og tjenester, samt prøvde å forklare hvorfor en bedrift ønsker å produsere produktene og tjenestene internt (make), mens andre konkurrerende bedrifter velger å kjøpe de samme produktene og tjenestene eksternt (buy). Ifølge Williamson (1981) bør bedriftene prøve å velge en løsning eller kontraktsform som medfører minst mulig transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader blir definert som kostnadene som oppstår ved innsatsen for å opprette og ivareta et kontraktsforhold/samarbeidsforhold. Disse kostnadene kan være knyttet til søk etter outsourcing-leverandører, kontraktsforhandlingskostnader, kontroll- og oppfølgingskostnader, samt kostnader knyttet til avslutning av kontraktsforhold i etterkant. TKT handler om å lede transaksjonsbasert virksomhet med lavest mulig håndteringskostnader.

Det blir ofte referert til tre kritiske dimensjoner som påvirker transaksjonskostnaden. Disse er transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens/hyppighet.

Transaksjonsspesifikke investeringer er kostnader som er nødvendige for å ivareta en bestemt

transaksjon, men som har liten eller ingen verdi i andre sammenhenger (Williamson 1981). Slike *spesifikke investeringer* i et outsourcingforhold kan for eksempel være investeringer i *fysisk utstyr* (byggningsmasse, utstyr, samt software/hardware), *menneskelig kapital* (spesial kompetanse) eller *organisasjon og strategi* (kostnaden ved innføring av selskapets rutiner og opplæring). *Usikkerhetskostnader* er ofte knyttet til både omgivelser og adferd. Usikkerheten i omgivelsene inkluderer faktorer som skiftende teknologi, endringer i lovverk, samt endrede forutsetninger fra de ulike lands regjeringer. Usikkerhet i adferd kjennetegnes ved uventede kostnader knyttet til overvåkning av leverandører eller forsinkelser av leveranser, samt finansielle tap grunnet dårligere kvalitet enn forventet. Et annet eksempel på usikkerhet kan være kulturelle forskjeller mellom kunde og leverandør. Ulike lederstiler kan noen ganger føre til misforståelser og frustrasjon som kan forsinke arbeidet som skal utføres. Dette kommer godt frem om man ser på lederstilene og hierarkiene som er vanlig for eksempel i Norge og India. Der det norske hierarkiet er veldig flatt og det er akseptert å stille spørsmål ved en sjefs beslutning eller løsning vil dette være helt uhørt i India. Hyppighet eller frekvensen transaksjonene forekommer i kan øke eller senke transaksjonskostnadene i forholdet mellom leverandør og kunde. Disse faktorene som er beskrevet ovenfor kan også påvirke bedriftenes valg av organisasjonsmodeller ved offshoring. Dette kommer jeg nærmere tilbake til under punkt 2.3.1. Valg av outsourcingmodell.

Ser man på de underliggende premissene for adferd som TKT baserer seg på er det viktig å forstå begrepene *Begrenset rasjonalitet* og *opportunisme*. Med begrenset rasjonalitet menes det at aktørenes rasjonalitet begrenses ved deres mangel på relevant markedsinformasjon. Opportunisme er definert som aktørenes vilje til å oppgi falsk eller ufullstendig informasjon til sin motpart for å kunne oppnå en skjevhet i forholdet til egen vinning (Williamson 1981). Ved økt risiko for opportunistisk atferd vil en bedrift kunne ønske en høyere grad av kontroll som igjen vil kunne øke transaksjonskostnadene ved styringen. Faren for opportunistisk adferd antas å være mindre sannsynlig innen en bedrift enn innen et marked, ettersom førstnevnte kan forhindres av bedriftsledelsen (Dibbern, Goles et al. 2004). For å kunne unngå opportunisme beskriver Williamson (1981) to alternative styringsmekanismer. Bedriften kan enten bygge en kompleks og detaljert kontrakt for å kjøpe tjenesten eller produktet eller velge å integrere outsourcingen i en vertikal organisasjon med eierskap og styringsrett/-kontroll.

2.2.2 Ressurs- / Kunnskapsbasert teori

Ressursbasert teori kan hjelpe til med å forklare hvordan organisasjoner strever etter å tilegne seg strategiske ressurser som gir et vedvarende konkurransefortrinn. Disse ressursene kan være *fysiske ressurser, menneskelige ressurser, samt organisatoriske ressurser* (Barney 1991). I hovedsak sier teorien at en ressursbasert tilnærming for å oppnå et konkurransefortrinn ikke bare er en funksjon av muligheter i det eksterne miljøet, men også en funksjon av hvilke ressurser bedriften kan identifisere, utvikle, implementere og beskytte (Penrose 1959, Wernerfeldt 1989, Barney 1991). Tar man med de økonomisk drivende kreftene, og sosio-demografiske kreftene som rår, med å få tilgang til mer menneskelige ressurser til en lavere kost i offshoringslandene, må man stille spørsmålet om det ikke er en strategisk nødvendighet for bedriftene å få tilgang til denne ressursen for å overleve i en verden som blir mer og mer global og konkurranseutsatt.

Ressursbasert teori har blitt utfordret for manglende tilknytning til endringer i omgivelsene, samt ledelsens koordinerings- og veiledningsevne ved kunnskapsutnyttelse (Doh 2005). Som et resultat av dette har ressursteorien blitt utvidet med hensyn på konkurransestrategi som innebærer utviklingen av dynamiske evner. Dynamiske evner betyr at organisasjonene løpende må tilpasse seg omgivelsene. Dette kan organisasjonene gjøre ved å anskaffe, integrere og utvikle både intern og ekstern kompetanse og ressurser for å møte raskt skiftende omgivelser for å være bedre rustet til å møte markedets behov (Doh 2005, Tondolo 2011). Teorien vil kunne hjelpe til med å svare på spørsmålet om hvordan organisasjonene kan utvikle en unik kompetanse til å styre outsourcing.

Med kunnskapsbasert perspektiv vil organisasjoner ha større sjanse for å overleve og lykkes i det lange løp ved å utnytte all den kunnskapen de har tilgjengelig. Tilnærmingen viser hvordan virksomheter utvikler, deler og bruker denne kunnskapen (Gottschalk 2005). Det å ha et gjensidig forhold der begge parter har en gjensidig kunnskapsoverføring i outsourcing-forholdet vil være avgjørende for om dette vil være vellykket.

Både de ressurs- og kunnskapsbaserte perspektivene i offshoringssammenheng kan benyttes til å identifisere de strategiske ressursene organisasjonene har, samt hvordan man skal ta vare på dem og beholde kompetansen og kvaliteten i organisasjonen. Offshoring kan gi tilgang til ressurser i form av både bestemte tjenester og uutnyttet menneskelig kapital (Jahns, Hartmann et al. 2006). Det å ha tilgang til en velutdannet arbeidsstyrke er essensielt for å gi organisasjonene særegne evner og kapabilitet til å lykkes.

Videre kan teoriene benyttes til å analysere hvordan organisasjonene ligger an i henhold til sine konkurrenter og hvorvidt en effektiv ressursstyring kan hjelpe å kapre viktige markedsandeler og posisjoner. Kunnskapen om hvordan man skal erverve, anskaffe, integrere og utnytte disse ressursene kan være en unik egenskap til en organisasjon.

2.2.3 Relasjons-, allianseteori

De økonomiske teoriene har tradisjonelt fokusert på kostnadsbilde i kombinasjon med å ha tilgang på strategiske riktig kompetanse som drivere for outsourcing. Relasjonsteoriene har blitt tilegnet mer tid av forskere etter hvert. Flere forskere har med tiden påpekt viktigheten av partnerskap, ofte kalt allianser og relasjonsledelse (Kern and Willcocks 2000).

Relasjonsteori bygger på en forutsetning om at forholdet mellom partene er viktigere for suksess enn de økonomiske tilnærmingene. Teorien fokuserer på forhold og nettverk mellom organisasjoner som analyseenhet og fokuserer på måloppnåelse gjennom ulike former for partnerskap (Mahnke, Wareham et al. 2008). Teorien hevder at gjennom en investering i et langsiktig og strategisk partnerskap vil dette lettere føre til suksess for begge parter. McIvor (2005) forklarer at teorien har blitt utledet av et behov for å dekke opp for begrensningene transaksjonskostnadsteorien innehar, samt en videre utvikling av forståelsen om hvordan man oppnår et varig konkurransefortrinn gjennom ressursbasert teori.

Et langvarig outsourcingforhold bringer alltid med seg en viss type usikkerhet. Dette vil kreve at partnerskapet er stabilt og fordelaktig for begge parter. Forventningene partnerne har til hverandre må da spesifiseres i kontraktsform. Men selv med en entydig kontrakt hvor forventningene er nedfelt vil det være umulig å kunne forutse og fjerne all risiko ved slike partnerskap/samarbeid. Allianseteori hevder at en løsning her må være basert på å utvikle et gjensidig tillitsfullt partnerskap/allianse for å minimere risikoen for opportuniste (Kern and Willcocks 2000). Fordelen med inngåelse av allianser kan være muligheten for å kunne integrere organisasjonene slik at de får bedre grunnlag til måloppnåelse i fellesskap enn de ville kunne oppnå hver for seg. De negative sidene, dersom man ikke da har en «captive» modell med eierskap delvis eller heleid, kan være at avhengigheten til fellesskapet til en part blir for stor og maktbalansen kan sette partnerskapet på spill. Andre utfordringer kan også være kulturelle tilpasninger. Gottschalk (2005) mener at i slike situasjoner er det viktig med felles mål og verdigrunnlag som utvikler og beriker begge parter og dermed hele partnerskapet.

2.3 Beslutning om offshoring

2.3.1 Drivere bak offshoring

Både Quelin (2003) og Lacity, Khan et al. (2009) har gjennom sine arbeider forsøkt å identifisere de viktigste motivene bak beslutningen om å offshore. Årsakene til at organisasjoner som velger å offshore kan være mange, men funnene viser at organisasjoner engasjerer seg i offshoring av følgende hovedgrunner:

- Strategiske (Fokus på kjerneaktiviteter, joint-venture, tilgang til menneskelige ressurser)
- Teknologiske (tilgang til ny teknologi, tilgang på spesialkompetanse)
- Finansielle forhold (lavere lønnskostnader, bedre skattevilkår, generelle kostnadsreduksjoner)
- Kombinasjoner av de tre nevnte over

Som nevnt tidligere har mesteparten av forskning angående offshoring dreid seg om IT-bransjen og IT-aktiviteter. De fleste av disse studiene har hatt fokus på reduksjon av kost som hovedmotiv for offshoring. I oppstillingen nedenfor viser Lacity, Khan et al. (2009) at det er mange ulike grunner for å velge offshoring. Allikevel hevder han at kostnadsreduksjoner og besparelser nok er de mest fremtredende motivasjonsdriverne og kan primært oppnås gjennom:

- Stordriftsfordeler
- Tilgang på kompetanse
- Reduksjoner i indirekte kostnader
- Lønnskostnader

At forskjeller i lønnsnivå mellom de vestlige industrilandene og de største offshoringlandene fortsatt er betydelige, er den viktigste driveren for organisasjoner som beslutter å offshore. Både tidligere og senere studier av offshorings fenomenet bekrefter dette.

Motivation for outsourcing	Description
Cost reduction	A client organization's need or desire to use outsourcing to reduce or control IS costs
Focus on core capabilities	A client organization's desire or need to outsource in order to focus on its core capabilities
Access to expertise/skills	A client organization's desire or need to access supplier(s) skills/expertise
Improve business/process performance	A client organization's desire or need to engage a supplier to help improve a client's business, processes, or capabilities
Technical reasons	A client organization's desire or need to gain access to leading edge technology through outsourcing
Flexibility	The ability to adapt to change
Political reasons	A client stakeholder's desire or need to use an outsourcing decision to promote personal agendas such as eliminating a burdensome function, enhancing their career, or maximizing personal financial benefits
Change catalyst	A client organization's desire or need to use outsourcing to bring about large scale changes in the organization
Commercial exploitation	A client organization's desire or need to partner with a supplier to commercially exploit existing client assets or form a new enterprise
Scalability	A client organization's desire or need to outsource to be able to scale the volume of IS services based on demand
Access to global markets	A client organization's desire or need to gain access to global markets by outsourcing to suppliers in those markets
Alignment of IS and business strategy	The fit or congruence between a firm's business strategy (conceptualized as defenders, prospectors, analyzers) and its outsourcing strategy (e.g., arm's length, independent, and embedded)
Cost predictability	A client organization's desire or need to use outsourcing to better predict IS costs
Headcount reduction	A client organization's need or desire to use outsourcing to reduce the number of staff
Need to generate cash	A client organization's desire or need to generate cash through the sale of IT assets to the supplier
Rapid delivery	A client organization's desire or need to engage in outsourcing in order to speedup project delivery
Innovation	A client organization's desire or need to use outsourcing as an engine for innovation
Total articles	

2.2: Motivation for outsourcing Kilde: Lacity, Khan et al. (2009)

Samtidig blir det argumentert av Doh (2005) at det for et voksende antall organisasjoner som velger å offshore stadig blir viktigere strategisk å få tilgang til kvalifisert personell for å kunne opprettholde konkurransekraften. Organisasjoner velger ofte å offshore til lavkostland med stor tilgang til høyt utdannet og kvalifisert arbeidskraft, samt noen kulturelle likheter.

2.3.2 Valg av outsourcing modell

Når beslutningen om å offshore til et utenlandsk selskap er tatt, må organisasjonen først fatte et valg om hvilken modell man ønsker å bruke. Valgene står først og fremst mellom «make or buy». Det å utføre/lage i eget selskap eller kjøpe fra uavhengige leverandører.

Higher asset specificity is one of the factors of transaction cost theory that makes the hierarchical transactional arrangement (i.e. “make) more favorable. Visa versa, lower specificity makes the market transactional arrangement (“buy”) more favorable. (Jahns, Hartmann et al. 2006) page 225 section 5.1

Er tjenestene eller oppgavene av mindre komplekse karakter, der spesifiseringsgraden er lav, vil det være mer naturlig å bruke en modell ved kjøp fra uavhengige leverandører. Når det gjelder de mer komplekse tjenestene der spesifiseringsgraden er høy kan bedriftene/organisasjonene oftere velge «captive outsourcing» og dermed utføre i egen bedrift («make»). Fordelen med denne modellen er at bedriften kan utnytte lavere kostnader i

offshoringslandet og bedre sikrer og forbedrer sin konkurransesituasjon, samt beholder kontrollen (Jahns, Hartmann et al. 2006)

- Offshoring ved bruk av «captive model» innebærer eierposisjon i leverandør/datter selskapet. Dette kan, som sagt tidligere, bli gjort ved oppkjøp av leverandørselskaper eller oppstart av eget datterselskap. Oppkjøp av leverandørselskap gjør at de eksisterende organisasjonsstrukturene kan bibeholdes med små endringer og samtidig være tilpasset lokale forhold, samt muligheten til å utøve kontroll over enheten med betydelig redusert risiko for konflikt med lokale eiere eller ledelsen. Utfordringene har tidligere vært landspesifikke regler med tanke på at utenlandske eierinteresser ikke har kunnet hatt 100% eierskap. Eksempel på dette er India der det først i 2001 ble lovlig med 100% utenlands eierskap, FDI (Foreign Direct Investments) (Jahns, Hartmann et al. 2006).
- Offshoring der man kjøper tjenester og produkter fra en uavhengig tjenesteleverandør i utlandet er den andre måten. Det er blitt gjort på flere forskjellige måter innen denne typen offshoring. Man kan enten velge et kontraktbasert format, hvor den lokale leverandøren har egne fasiliteter og ansettelse uten innsyn fra kunde, eller et Joint-Venture oppsett hvor både kunde og leverandør deler eierskap der alle beslutninger er felles. Et argument for en Joint-Venture modell er hvis kundeselskapet ønsker å ha mindre risiko i bytte mot mindre kontroll dersom man ser dette opp imot en «captive» modell. De største ulempene ved denne modellen kan være vanskeligheter opp mot informasjonsutveksling. Særlig sensitiv informasjonsdeling er utfordrende for bank- og finansnæringen.

2.3.3 Destinasjon for offshoring

De fleste studier rundt denne problemstillingen konsentrerer seg i hovedsak om offshoring til asiatiske land (India, Malaysia, Kina etc.). Derimot er det få artikler som tar for seg «nearshoring». «Nearshoring» er et begrep Carmel and Abbott (2007) tar opp i sin artikkel «Why «nearshore» means that distance matters». Denne typen offshoring er til land som er nærmere enn de asiatiske i forhold til både geografisk, kulturell, tidsmessig, historisk og politisk avstand.

I de sosio-demografiske driverne bak valg av offshoring ser man ofte på faktorer som for eksempel populasjonens størrelse, aldersstruktur, utdanningsnivå og arbeidsmotivasjon. Arbeidsstyrken i typiske offshoringsland i Østen har de siste årene forbedret seg kraftig på disse områdene. Tar man India som et eksempel har de spesielt innen IT-bransjen en arbeidsstyrke som veldig ofte har en meget god utdanning bakgrunn og et godt arbeidsspråk innen engelsk (Thondavandi 2004). India har dessuten en veldig ung arbeidsstyrke der 53% av Indias befolkning er under 25 år (Robinson 2004). Det er estimert at i år 2020 vil 47% av befolkningen i landet, som pr dags dato har litt over 1.236 milliarder innbyggere (Norad 2016), være mellom 15 og 59 år, sammenlignet med 35% i 2004 (Robinson 2004). Et eksempel man kan se på når det gjelder arbeidsmotivasjon er den sosiale prestisjen en «call center»-jobb kan ha for den nasjonale arbeidsstyrken i eksempelvis India. Dette på grunn av få gode jobbmuligheter og muligheten for å ha en internasjonalt anerkjent arbeidsgiver eller samarbeidspartner. Dette kan føre til flere søkere pr stilling, samt en synlig høyere andel høyt utdannede søkere på for eksempel «call center»-jobber, sammenlignet med det en ser i eksempelvis Europe, og som resulterer i en høyere standard på tjenestene (Von Campenhausen 2005).

2.4 Ledelse av global

Etter at ledelsen i organisasjon har funnet ut hvorfor man vil offshore, valgt modell og besluttet lokasjon, blir spørsmålet om hvordan implementere prosessen for best mulig å sikre at denne strategiske endringen lykkes. Viktige ting å fokusere på er gjennomføringen og innvirkningene den har på eksisterende organisasjoner, både hjemme og ute, samt hvordan forholdet mellom kunde og leverandør skal styres. Det dette innebærer for eksempel fokus på relasjonsbygging med leverandøren, samt at begge parter påser at kontrollmekanismer, kommunikasjonskanaler, pålitelige rapporteringssystemer og planer for hvordan bygge tillit mellom partene skal være på plass. Dette er de områdene som må fokuseres på uavhengig av omgivelser eller den geografiske beliggenheten på offshoringsprosjektet (Oshri, Kotlarsky et al. 2015). Det å ha et godt forhold og gode samarbeidsrammer med leverandøren eller samarbeidspartneren i tillegg til en velfungerende daglig ledelse av offshoringsprosedyrene ansees som kanskje den viktigste faktoren for å lykkes med offshoring.

Barthélemy (2003) argumenterer i sin artikkel at det finnes to alternative måter å styre slike prosesser på. Det mer harde alternativet fokuserer på styring gjennom kontrakter og kontroll, mens det mer myke alternativet baseres på et forhold mellom kunde og leverandør gjennom å bygge tillit. Koh (2004) definerer dette som formelle og psykologiske styringsformer.

Forskjellene hevder han ligger i motivene bak offshoringen. Organisasjoner og virksomheter som har en mer kortsiktig tilnærming, typisk prosjekt for prosjekt, tenderer til det første alternativet, mens organisasjoner som har en mer langsiktig strategi med offshoringen vil ofte foretrekker å bygge forholdet på tillit og gjensidige forpliktelser. Blant den siste gruppen ser en videre at mange ønsker et sterkere eierforhold til leverandøren for å unngå uønsket avhengighet til tredjepart. En måte å redusere denne avhengigheten på vil være gjennom oppkjøp av leverandøren eller etablering av «captive» enheter med enten fullt eller delvis eierskap. Barthélemy (2003) hevder i sin artikkel at det å finne balansen mellom den myke og den harde siden, altså en kombinasjon av gode kontrakter og et godt forhold mellom partene er den beste måten for å kunne oppnå en vellykket offshoring som kan forhindre opportunistisk adferd gjennom det å skape gjensidig avhengighet mellom partene. Sabhnerwal (1999) viser i sin studie hvordan tillit og kontraktstyring påvirker offshoringen, og bekrefter gjennom empiriske undersøkelser at overdrevent fokus på enten kontraktstyring eller tillit kan skade resultatoppgjøret.

2.4.1 Styringsmekanismer, kontroll og kontrakter

Kontrakt

Når to organisasjoner skal samarbeide krever det koordinerte handlinger og aktiviteter for at samarbeidet skal fungere. Et viktig styringsverktøy er ifølge transaksjonskostnadsteori selve kontrakten (Williamson 1981). Forskjellen mellom et vellykket og mislykket offshoringsprosjekt kan ligge i graden av kontroll kjøpende organisasjon har via sin kontrakt med leverandøren. Gitt at organisasjonene som samhandler har kulturelle forskjeller, kommunikasjonsutfordringer, fysisk avstand og manglende personlig kontakt er behovet for kontraktmessig kontroll nødvendig. Begge parter behov og forventninger bør legges til rette for i utarbeidelsen av kontrakt og spesifikasjoner.

Kontraktens kvalitet har stor betydning for resultatet av offshoringen gjennom kundeorganisasjonens beskyttelse mot leverandørens potensielle opportunistiske atferd. En godt utarbeidet kontrakt er nødvendig da den setter rammene for maktbalansen mellom partene og den bør være presis, komplett, balansert og fleksibel (Barthélemy 2003).

En av nøklene til god styring av et offshoringsforhold er gjennom serviceleveranseavtale (SLA). Dette er en formel skriftlig avtale mellom partene som omhandler hvilke tjenester som skal utføres av leverandør. Denne type avtale definerer ulike forhold i samarbeidet som for eksempel kvalitet, service, hvordan tjenesten skal overleveres og metodene/programmene som

skal brukes. Serviceleveranseavtaler har blitt kritisert av noen for at de kun omhandler enkle beregninger og overser mer viktige problemstillinger knyttet til styring. Det som ofte blir oversett er kommunikasjonsmekanismer, felles beslutningsmekanismer eller konflikthåndteringsmekanismer (Goo, Kishore et al. 2009).

Det er også viktig at en slik avtale, SLA, skal være fordelaktig for begge parter for å kunne oppnå et vellykket samarbeid og unngå opportunistisk atferd fra en av partene. Ifølge Goo, Kishore et al. (2009) må følgende elementer være inkludert:

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

Autoritet

Ser man på autoritet som en styringsmekanisme ser man at det vektlegges mer beslutningsmyndighet, regler, rutiner og kontrollprosedyrer. Formelle strukturer og klare ansvarsforhold kreves i større grad for å kunne bruke autoritet som styringsmekanisme. For å kunne regulere samarbeidet mellom partene må det være et formelt styringssystem på plass, som for eksempel tar for seg hvem som har beslutningsmyndighet og hvilke konsekvenser dette har. Haugland (2004) tar for seg dette i boken sin, og kaller dette for sentralisering av beslutningsmyndighet. Andre sentrale elementer i autoritet som styringsmekanisme er for eksempel formaliseringen av regler og retningslinjer. Det må være klart hvilke sider av forholdet som jevnlig skal kontrolleres og hvordan dette skal gjennomføres. En mulig løsning på dette er å opprette et informasjonssystem som gir begge parter samme informasjon til enhver tid.

Kontroll

Selv om man har detaljerte kontrakter som skal sette rammene for samarbeidet mellom partene, må det være noen styringsmekanismer som er forankret i kontrakten og fungerer som kontrollmekanismer. Med disse kontrollmekanismene forsøker man ofte å påvirke adferden til organisasjonene slik at de sikrer at alle jobber mot samme mål. Disse kontrollmekanismene er ofte forskjellige fra hvilken modell man bruker til offshoringen. I «Captive» offshoring, der man har et eierskap og direkte innsyn i leverandørens organisasjon, kan det variere fra direkte kontroll til indirekte kontroll ved bruk av regler, rettigheter, normer og verdier. Ved den andre

alternative modellen, der man kjøper tjenester fra en uavhengig leverandør som man ikke har noe eierskap i, kan det være vanskeligere å kontrollere med slike mekanismer. Dette skyldes at leverandørene ofte er motvillige til å la kjøper/kunder få innsyn eller for stor innvirkning i deres operative drift. Det hevdes i litteraturen at selv om man har disse kontrollmekanismene på plass vil behovet over tid for kontrollen i «captive»- selskap reduseres samtidig som «captive»- enhetens selvstyre økes. Manning (2011) foreslår i stedet en hyppigere deltagelse av kunden gjennom interaksjoner som en mer effektiv kontrollstrategi.

Kontrollmekanismene kan deles inn i to grupper, de formelle og de uformelle mekanismene. Med de formelle menes det for eksempel detaljerte planer, beskrivelser, «best work practice» dokumenter og test prosedyrer. Mens de uformelle fokuserer på kundemøter, «teambuilding», «kick-off»-møter også videre (Rustagi, King et al. 2008).

2.4.2 Relasjonshåndtering

Gode kontrakter og kontrollmekanismer fra kundeorganisasjonens side er en nødvendighet i et offshoringsforhold, men det er ikke alene nok til å få til en vellykket offshoring. Kontraktene bør brukes som rammeverk, da etablering av gode relasjoner og direkte motivasjon kan være mye mer effektivt (Sargent Jr 2006). Elementer som tillit, interesse og engasjement i et offshoringsforhold er ikke lett å fange opp. Organisasjonene som ønsker å utvikle et langvarig og fungerende forhold bør forsøke å bygge dette på gjensidige forpliktelser og tillit.

Kern and Willcocks (2000) utviklet en eksplorativ modell som illustrerer de økonomiske, sosiale og politiske aspektene ved offshoringsforholdet. De baserte modellen på at det er to typer interaksjon mellom partene. Den ene er kontraktsbasert og den andre er sosialt forankret. I de kontraktsbaserte inngår for eksempel kontantstrøm, kommunikasjonskanaler og informasjonsutveksling. Mens i de sosialt forankrede interaksjonene er de mest framtrede faktorene kulturelle utvekslinger, felles verdier og sosiale bånd.

Tillit

Barthélemy (2003) definerer tillit som «en forventning om at leverandøren ikke vil utnytte kunden eller omvendt, selv om det foreligger en mulighet for det». Med dette menes det at begge parter forventes å tenke på felles interesser fremfor sine egne i et offshoringsprosjekt. Det å ha en god relasjon som baserer seg på tillit kan være veldig nyttig når problemer eller utfordringer i forholdet kommer opp. Gode relasjoner som er basert på tillit vil være en fordel om det skulle oppstå uklarheter i kontraktsforholdet. Behovet for kontroll vil kunne reduseres i et mer tillitsfullt partnerskap (Lioliou and Willcocks 2010).

Haugland (2004) trekker frem tillit som en viktig kontrollmekanisme der personlige relasjoner og felles verdier skapes. De personlige relasjonene kan bidra til å minske avstanden og gjøre det enklere å spørre om hjelp eller innrømme at det er noe man ikke forstår. Dette vil gjøre det enklere å oppnå en felles forståelse av oppgavene i det daglige arbeidet. Tillit er med på å skape et miljø der det kan deles sensitiv informasjon uten at kunde er redd for opportunistisk adferd og sørger dermed for at et partnerskap/samarbeid fungerer (Lee and Kim 1999, Sargent Jr 2006, Mao, Lee et al. 2008, Rai, Maruping et al. 2009).

Forpliktelser

Forpliktelser er sett på som en viktig komponent i det å bygge et langvarig forretningssamarbeid (Lee and Kim 1999, Koh 2004). Ved å ha gjensidige forpliktelser oppfordres kunde og leverandør til å samarbeide utover det som er definert i den formelle kontrakten. En konsekvens av forpliktelser er at begge parter er villige til å bygge og vedlikeholde en langvarig relasjon. Eksempler på forpliktelser i et forhold kan være å enes om felles visjon, verdigrunnlag og mål.

Effektiv kommunikasjon

Kommunikasjon og tillit er særdeles viktige faktorer i kunde – leverandørforhold, hvor mangelen på dette kan føre til fiasko (Kern and Willcocks 2000). Det å kunne sikre presis og effektiv kommunikasjon og informasjonsutveksling er alltid utfordrende i alle typer relasjoner og spesielt utfordrende i offshoringsforhold da kulturelle ulikheter fort kan medfører misforståelse. Det at virksomheter har gjensidig respekt og forståelse for at dette kan være utfordrende og tidvis problematisk er en forutsetning for å kunne sikre dette. Det er ikke nok å ha forståelse for geografisk avstand og språkutfordringer, men også gjensidig respekt, kunnskap og forståelse av ulikheter politisk og sosialt med hensyn til kultur, lover og regler, etiske normer sosialt og forretningsmessig. Lee and Kim (1999) påstår at man kan oppnå et bedre forhold gjennom å fokusere på effektiv kommunikasjon, kunnskapsdeling og gjensidig deltakelse. Forskere trekker frem kommunikasjon som betydningsfullt i byggingen av relasjoner, da gjerne bygget på tillit og forpliktelser (Kern and Willcocks 2000, Oshri, Kotlarsky et al. 2015).

Informasjonsutveksling

I teoriene rundt informasjonsutveksling ligger det en forventning om at alle parter vil gi riktig og viktig informasjon uten å holde noe skjult for å bygge videre på partnerskapet (Haried and Ramamurthy 2009). Når man opererer i et globalt forhold som her er det viktig med godt etablerte informasjonssystemer som gir et tidsriktig bilde for begge parter. Dette kan for

eksempel være prosjektledelsesverktøy, støttesystemer for plan og kostnadsstyring, interne kommunikasjons verktøy med mere.

2.4.3 Kultur og språk

Det å offshore deler av egne forretningsprosesser krever at organisasjonen må forholde seg til andre organisasjoners bedriftskulturer foruten de nasjonale kulturforskjeller som rår. Nasjonal kultur omfatter etniske gruppers etiske normer, verdier og språk (Carmel and Agarwal 2001). En organisasjonskultur omfatter de normer og verdier en organisasjon innehar. I prosjektbaserte næringer som IT og oljeservicebransjen kan det også innebære ulike normer og kulturer for prosjekt- og gjennomføringsmetoder og systemer.

Det å arbeide i nåtid på samme prosjekt med mennesker fra ulike land som snakker forskjellige språk og er geografisk- og tidsatskilte, kan øke risikoen i et prosjekt. Kulturelle utfordringer er en av de mest rapporterte hovedproblemene i offshoring (Dibbern, Winkler et al. 2008, King and Torkzadeh 2008, Metters 2008) og blir beskrevet som en av de største årsakene for ekstra transaksjonskostnader (Dibbern, Winkler et al. 2008). Kulturelle forskjeller påvirker ulike elementer i et offshoringsforhold som tillit, kommunikasjon, koordinering og samarbeid (King and Torkzadeh 2008).

Dårlige språkkunnskaper kan gjøre kommunikasjonen i prosjekter vanskeligere og være en årsak til misforståelser, konflikter og kvalitetsavvik som videre kan føre til forsinkelser i prosjekter (Stringfellow, Teagarden et al. 2008). De språkmessige barrierene forklarer ofte hvorfor vestlige selskaper ofte tenderer til å offshore til engelsk talende land som India, Filippinene og så videre (Stratman 2008).

Stringfellow, Teagarden et al. (2008) mener også at ulikheter i de sosiale normene og måten man tar beslutninger og kommuniserer disse på kan skape barrierer for tillitsbygging i offshoringsforholdet. Forretningskultur, praksis og regelverk kan være skadelig for offshoringen, spesielt i land som har utbredt byråkratiske utfordringer.

Kulturell forståelse av den andre parts kultur vil kunne bidra til å minske friksjonene i et offshoringsforhold. Bunyaratavej, Hahn et al. (2007) mener at å offshore til land som har likheter i kultur vil kunne gi mange fordeler når man offshorer. Han mener at organisasjonen vil være bedre i stand til å takle utfordringer knyttet til oppgaveløsning, ledelse eller måten kommunikasjonen i prosjektet foregår på, og på den måten kunne redusere transaksjonskostnadene som disse utfordringene kan medføre.

2.5 Kritiske suksessfaktorer

For å oppnå suksess i offshoringen har forskningen fokusert på hva som er de kritiske suksessfaktorene. Kritiske suksessfaktorer blir definert av Rockart (1978) som de kritiske aktivitetsområdene hvor et godt resultat er en nødvendighet for at en organisasjon skal kunne oppnå sine satte mål. Forskning som undersøker og forklarer disse suksessfaktorene blir ansett som et av de viktigste forskningsområdene (King and Torkzadeh 2008). Denne forskningen prøver å svare på problemstillingen om hvordan en offshoringsimplementering bør foregå, samt hvilke grep og praksiser som vil øke sannsynligheten for at en offshoring vil være vellykket. En organisasjons fokus på disse kritiske suksessfaktorene vil kunne gi ledelsen i en organisasjon god pekepinn på hvilke områder de bør fokusere på.

Willcocks and Cullen (2013) har gjennom empiriske studier angitt 11 kritiske suksessfaktorer innen outsourcing og som vil kunne være like gyldige innen offshoring. Ifølge forskningen rangeres kvalifiserte ansatte, kostnadsstyring, kundeforståelse og teknisk ekspertise som de viktigste faktorene. I tabellen under listes disse suksessfaktorene opp med en liten forklaring.

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

2.3: Critical success factors Kilde: Willcocks and Cullen (2013)

Gupta and Raval (1999) har en mindre liste med kritiske suksessfaktorer de mener er nødvendige for å lykkes med offshoring. Gjennom deres forskning har de kommet frem til følgende fire faktorer:

- Effektiv kommunikasjon som innebærer tydelige kommunikasjonsprosesser, samt bruk av kommunikasjonsplaner.
- Oppmerksomhet på kulturelle og språklige utfordringer, samt å knytte bånd på personlige nivåer
- Kjennskap til offshoringslandet, hvordan utføres forretning i valgt destinasjon
- Fokus på partnerskap i stedet for et strengt kontraktregime

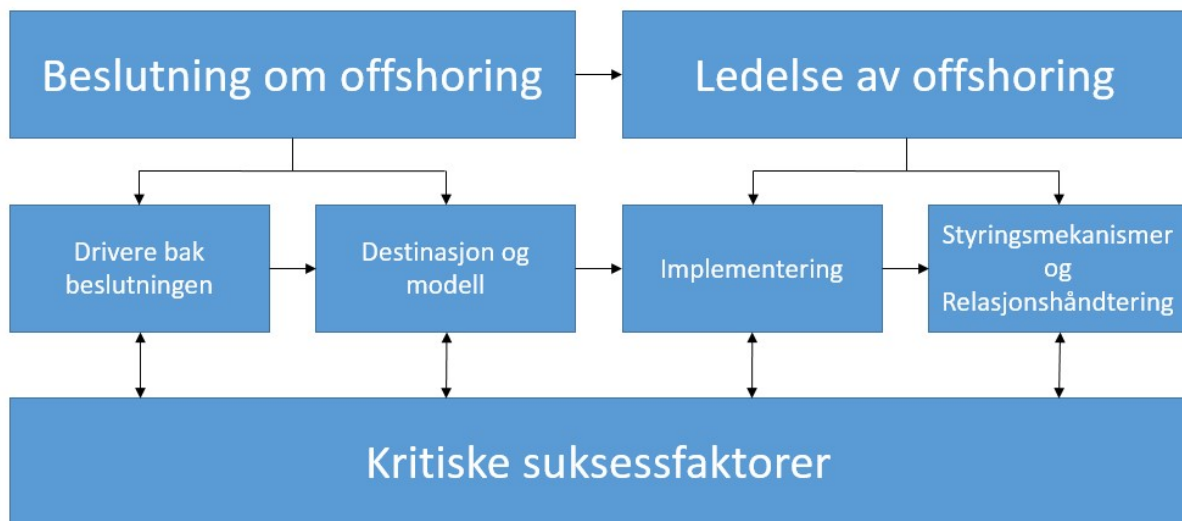
Videre forskning på dette området inkluderer arbeidet til Remus and Wiener (2009) som har identifisert 29 faktorer de mener kan bli klassifisert som kritiske suksessfaktorer avhengig av konteksten. De har og kommet frem til det de mener er de 7 mest relevante faktorene ut fra offshoring for tyske organisasjoner, der de har sett på størrelsen, geografisk beliggenhet, erfaring og prosjekt type. Disse er de 7 faktorene forskerne mener er de viktigste:

- Klart definerte prosjektmål
- Kontroll av prosjektets resultater
- Sikker kommunikasjon
- Høyt kvalifiserte offshoringansatte
- Gode språkkunnskaper hos ansatte
- Prosjektleder med internasjonal erfaring
- Klare spesifikasjonskrav

For at en offshoringsprosess skal være vellykket avhenger dette veldig av kundetilfredshet, måloppnåelse mot forventninger samtidig som forholdet mellom kunde og leverandør er godt (Kern and Willcocks 2000).

2.6 Oppgavens modell

Oppgavens modell baserer seg på den relevante teorien som er beskrevet i dette kapitlet. Denne studien fokuserer på to hovedtemaer for bedrifter som ønsker å offshore deler av sin virksomhet. De to hovedpunktene er «Beslutningen om offshoring» og «Ledelse av offshoring». Under disse har vi sett nærmere på «Drivere bak beslutningen», «Destinasjon og modell», «Implementering» og «Styringsmekanismer og Relasjonshåndtering». Til slutt er det sett på hva teorien sier om kritiske suksessfaktorer for å kunne lykkes med offshoring. I modellen nedenfor har jeg prøvd å visualisere modellen.



2.4: Oppgavens modell

3 Metode og undersøkelsesopplegg

I dette kapittelet vil den metodiske tilnærmingen til problemstillingen beskrive, inklusive valg av respondenter og deres karakteristika. Kapittelet avsluttes med en evaluering av undersøkelsens validitet og reliabilitet

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

For å kunne besvare problemstillingen er valget av metode viktig. Det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004)

I metodelitteraturen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved bruk av kvalitative metode samles og registreres data i form av tekst, lyd og/eller bilde, i motsetning til kvantitativ metode hvor data innhentes og registreres i forma av tall (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004). Hovedfokuset i denne oppgaven er som tidligere nevnt å se nærmere på offshoring i oljebransjen og ledelses aspekt ved offshoring. På grunn av problemstillingens natur gir en kvalitativ studie meg muligheten til å innhente informasjon som ikke lar seg tallfeste, dette for å kunne få en dypere forståelse av fenomenet som studeres og finne årsakene bak beslutninger.

Av de ulike kvalitative forskningsdesign som forefinnes, har jeg valgt å bruke caseundersøkelse som egner seg bra til å besvare problemstillinger som er «hva», «hvorfor» og/eller «hvordan» (Yin 2015). Dette passer bra til denne oppgaven da jeg ønske å undersøke underliggende årsaker i forbindelse med offshoring. Kvalitativt casedesign kjennetegnes ved å innhente store mengder informasjon fra noen få enheter over en begrenset tidsperiode. Dette skjer gjennom detaljert og omfattende datainnsamling om et avgrenset fenomen (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004). På grunn av tidsbegrensningen for oppgaven har jeg valgt å bruket et et-case design som innebærer at jeg tar for meg et selskap og går i dybden i fenomenet i dette selskapet.

En av de kritiske innvendingene til en kvalitativ tilnærming er de begrensede mulighetene til å generalisere funnene som kommer frem. På grunn av få utvalgte objekter.

3.2 Innsamling av kvalitative data

Kvalitativ forskning baserer seg på et spekter av forskjellige innsamlingsmetoder for eksempel intervju, observasjoner og analyse av dokumenter. For denne oppgaven har jeg

valgt dybdeintervjuer med sentrale personer i lederposisjoner som har hatt påvirkningskraft og beslutningskraft i caseselskapet.

Det har blitt utført 10 intervjuer til denne oppgaven. Intervjuene ble utført ansikt til ansikt eller via videokonferanse. Intervjuene hadde en varighet på 30 til 90 minutter, noe som var tilstrekkelig for å samle inn den nødvendige informasjonen. Dette er en tidskrevende måte å fremskaffe inn informasjon på, men absolutt nødvendig for å få god innsikt i tema og riktig informasjon.

Informantene har blitt anonymisert i oppgaven og blir henvist til som informant 1, 2 etc. i analysen. På denne måten ble etiske prinsipper om frivillighet og anonymitet etterfulgt for å skape åpenhet og gjensidig respekt.

Sekundærdata som analyser av dokumenter og relevant litteratur har også blitt benyttet for å skaffe bedre oversikt og forståelse av temaet. Denne kombinasjonen av ulike datainnsamlingsmetoder, kalt triangulering, gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Dessuten gir det muligheten å belyse oppgaven fra ulike synspunkt, noe som bidrar til å øke oppgavevaliditeten.

3.2.1 Utvalgskriterier

Formålet med bruk av kvalitative metoder er som oftest å komme nært innpå målgruppen man ønsker å undersøke. Man forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004)

Ved kvalitative undersøkelser har rekrutteringen av informanter et klart mål, dette blir også kalt strategisk utvelgelse. Det å beslutte hvilken målgruppe som må delta for å kunne besvare problemstillingen er noe av det første man må gjøre. Det strategiske utvalget vil ikke være representativt, men derimot hensiktsmessig for å kunne belyse problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004)

Aker Solutions MMO har i 10 år drevet med «captive» offshoring til India de siste 10 årene og var en god kandidat for å kunne belyse problemstillingen med sin erfaring. Nedenfor kommer en kort beskrivelse av selskapet.

Aker Solutions AS er en av Norges største oljeservice leverandører med lange tradisjoner. Selskapet så dagens lys i 1841 som Aker Mekaniske Verksted ved bredden av Akerselva i Oslo. Aker som konsern er en av hjørnestensbedriftene i landet med virksomhet spredt ut over det ganske land. Hovedbeskjeftigelsen har vært mekanisk industri og shipping. I den senere

tid etter at oljeaktiviteten kom til landet vært rettet mot oljeservice. Selskapet har vokst gjennom organisk vekst, men sist men ikke minst gjennom oppkjøp primært i Norge og etter hvert internasjonalt. En av de viktigste endingene knyttet til denne oppgaven er oppkjøpet/fusjonen mellom Aker og Kværner som ble gjennomført i 2002. Inne i denne fusjonen lå også det britiske handelshuset Trafalgar House som Kværner hadde kjøpt i 1996 i et forsøk på å styrke sin ingeniørbase og sine internasjonale ambisjoner. Et av selskapene som fulgte med inn under Trafalgar House var det indiske selskapet Aker PowerGas Pvt. Ltd

I 2014 ble Akastor AS(AKA) skilt ut fra Aker Solutions AS (AKSO) som eget børsnotert og de gjenværende forretningsområdene i Aker Solutions AS ble organisert i 3 nye hovedområder, Maintenance, Modifications and Operation (MMO), Aker Engineering Technology (AET) og Subsea (ASS). Aker Powergas Pvt. Ltd. ble igjen som et av de underliggende internasjonale selskapene i Aker Solutions som de ulike forretningsenhetene kunne benytte for å nå sine strategiske målsetninger både nasjonalt og internasjonalt.

Utvalg av intervju objekter

Respondentene i oppgaven var av ulikt kjønn og erfaring innen offshoring. Det var ønskelig å komme i kontakt med sentrale personer som har vært med siden oppstarten av offshoringen samt personer som har kommet inn i senere tid. Intervjuobjektene er primært personer som sitter i lederstillinger med påvirkningsmakt samt noen prosjektledere som har jobbet i prosjekter som har erfaring med offshoring til India. Prosjektene som blitt diskutert er en ramme kontrakt som har vært hovedbasen for offshoringen samt noen enkeltstående større modifikasjoner.

Gjennomføringen av intervjuene har primært blitt utført over Skype. Vedlagt intervjuguide ble tilsendt respondentene i forkant av intervjuene slik at de kunne forberede seg på temaer som ville bli tatt opp.

Tabellen som følger på neste side viser en oversikt over intervjuobjektene i oppgaven.

#	Dato	Stilling	Metode	Varighet
1	02.05.16	Head of MMO India	Intervju	90 min
2	25.04.16	COO, MMO	Intervju	90 min
3	25.04.16	VP Engineering, MMO Norway	Intervju	45 min
4	03.05.16	Head of engineering, MMO India	Intervju	90 min
5	03.05.16	Head of projects, MMO India	Intervju	90 min
6	26.05.16	Senior VP, MMO Norway	Intervju	30 min
7	26.05.16	Executive VP, MMO	Intervju	30 min
8	25.04.16	Prosjektleder	Intervju	30 min
9	25.06.16	Prosjektleder	Intervju	30 min
10	25.04.16	Prosjektleder	Intervju	60 min

3.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Under utarbeidelsen av intervjuguiden var det viktig å få en ramme på intervjuene som kunne fungere som et navigasjonsinstrument. Utarbeidelsen av guiden var noe tidkrevende, da det var nødvendig i forkant å gå igjennom tidligere forskning og teorier angående temaet offshoring. Dette for å kunne sikre at intervjuguiden og intervjuene hadde de riktige spørsmålene som sikret relevant fokus opp mot problemstillingen og temaet.

Med bakgrunn i tidligere forskning og teori ble det først valgt tre hovedtemaer som dekker problemstillingen, og med basis i dette ble underspørsmål til hvert tema laget. Hovedtemaene var ment for å definere rammen i intervjuet, mens underspørsmålene hjalp til med å styre samtalen inn mot problemstillingen. De tre hovedtemaene var:

- 1) Motivasjon for offshoringen
- 2) Ledelse av offshoring
- 3) Kritiske suksessfaktorer

I tillegg ble intervjuobjektene spurt om hva de mente var de viktigste suksesskriteriene for en vellykket offshoring implementering, og hva de mente kunne endres og som de så som de mest kritiske faktorer for å forbedre prosessen videre framover. Det var viktig at underspørsmålene som ble definert i intervjuguiden ikke nødvendigvis måtte følges slavisk for å oppnå en litt mer fleksibel dialog under intervjuet. For å sikre at alle spørsmål allikevel

var dekket gikk man raskt igjennom intervjuguiden og spørsmålene før en avsluttet intervjuene for å avklare om det var spørsmål som ikke var besvart godt nok eller en ønsket å ytterligere utdypet. Dette var også viktig og naturlig da intervjuobjektene sitter i ulike posisjoner og noen hadde ikke grunnlag for å svare på alle spørsmålene i intervjuet.

Alle objektene fikk i forkant av intervjuet tilsendt intervjuguiden samt en kort beskrivelse av tema for samtalen. På denne måten hadde intervjuobjektene muligheten til å bli kjent med innholdet, mål og hensikt med intervjuet og mulighet til å forberede seg om de ønsket dette. Dette kan være med på at intervjuobjektene kan føle seg tryggere og være mer åpne i intervjusituasjonen. Intervjuguiden er vedlagt oppgaven.

3.3 Data analyse

Det er ikke enkelt å generalisere funn fra kvalitative studier. Dette kan skyldes utfordringen med knapphet på tid og begrensningen av målgruppen. En annen utfordring er hvordan en forsker klarer å få noe fornuftig ut av en stor mengde data og hvordan dataene kan reduseres slik at de blir håndterlige og formidles på en forståelig måte (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004).

Analyser av kvalitative datamateriale kjennetegnes ved at de er sirkulære, noe som betyr at prosessen ikke har en definert start eller slutt (Askheim and Grenness 2008)

Under innsamlingen av data ble analysen av datagrunnlaget gjort parallelt med intervjuprosessen. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd slik at viktige kontekster og sammenhenger ikke ville gå tapt. Videre ble alle data kategorisert med utgangspunkt i sammenhenger og felles trekk.

3.4 Evaluering av undersøkelsen: Validitet og reliabilitet

I datainnsamlingsprosessen må man stille seg kritisk til de data som blir fremlagt. Når man får resultatene av datainnsamlingsprosessen bør man kvalitetssikre dette ved å trekke begrepene validitet og reliabilitet frem. I en oppgave som dette med kvalitativ forskningsdesign er kravene om reliabilitet og validitet noe utfordrende å etterleve.

Validitet forteller oss i hvilken grad resultatene av undersøkelsen er gyldige. Bidrar datagrunnlaget som er innsamlet til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene? I hvilken grad har undersøkelsen klart å måle det vi var ute etter og er resultatene troverdige? Er det uklarheter er det viktig at man i et dybdeintervju har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, samt at intervjuer og forsker kan understreke direkte hva man er ute

etter av fenomen. Ved å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, samt be om utdypelse av svarene, fikk jeg en dypere innsikt i og forståelsen av informantenes meninger og svar. Dette mener jeg har vært med på å øke validiteten på datainnsamlingsprosessen.

Reliabilitet sier noe om hvilken grad man kan stole på resultatene i oppgaven. Man kan se på muligheten for andre forskere å etterprøve oppgavens innhold og resultater. Med dette menes det om hvorvidt informantenes svar vil kunne endre seg under et intervju og om de vil kunne gi ulike svar til ulike intervjuere. I motsetning til kvantitative studier som har standardiserte metoder for reliabilitetsvurderinger, finnes det ingen slike for kvalitative studier. Askheim and Grenness (2008) hevder at kontrollmulighetene i kvalitative studier er annerledes enn i kvantitative studier, samt at det er generelt vanskeligere å gjennomføre. Dette gjør ikke påliteligheten av kvalitative studier mindre, men det er informantene selv som utfører kontrollen av pålitelighet. Med bakgrunn i dette har kravet om etterprøvbarehet i form av gjentatte intervjuer i ettertid blitt ansett som umulig og lite hensiktsmessig.

For å prøve å styrke reliabiliteten av oppgaven var det nødvendig med god dokumentering av intervjuene. Alle intervjuene ble utført med lydopptak som gjorde bearbeidelsen av datamateriale enklere og var med på å forsikre at intervjuobjektens kontekst og utsagn ble tolket riktig. Det ble derfor avtalt med alle informantene at det var muligheter å kunne kontakte dem ved en senere anledning for å verifisere innholdet, samt muligheten for å kunne stille oppfølgingsspørsmål.

4 Analyse

I dette kapittelet analyseres de funnene som har kommet frem i intervjuprosessen. Det drøftes nærmere hvilke hovedtendenser og avvik som har kommet frem. Først drøftes det kort om beslutningsgrunnlaget og vurderingene som ble gjort ved oppstart av offshoringsprosessen. Videre diskuteres kontroll- og styringsmekanismer Aker Solutions MMO bruker i offshoringsprosessene. Til slutt drøftes det kritiske suksessfaktorer, samt en drøftelse om hvorfor Aker Solutions MMO har klart å oppnå suksess med offshoringen eller mislykkes i sin satsning. Forutsetninger var at de intervjuede hadde kjennskap til eller jobbet med eller i prosjekter som har inkludert offshoring i MMO.

4.1 Hva var årsaken til at Aker Solutions MMO besluttet å offshore deler av sin virksomhet?

Alle informantene fikk spørsmål om hva som var hoveddriverne bak det å offshore. De fleste informantene mente at det var kostnadsaspektet som var hoveddriverne bak offshoring til et lavkostland som India. De av intervjuobjektene som hadde erfaring og var med på beslutningen som ble gjort av Aker Solutions MMO for drøye 10 år siden mente dette ikke var hoveddriveren på tidspunktet beslutningen ble gjort. Ifølge informant 2 var de to tyngste grunnen: «Konkurranseskraft og tilgang til kompetent arbeidskraft. Det var problematisk å få tak i nok kompetent arbeidskraft i det norske hjemmemarkedet på beslutningstidspunktet. Vi ble rett og slett styrt av et marked med dyre konsulenter. Mangelen på ressurser i et marked som var overopphøyet, samt muligheten til billigere arbeidskraft gjorde offshoringen nødvendig». Informant 1 la til at det var en tredje grunn for offshoringen, og det var at Aker Solutions MMO ville opprette en internasjonal «hub» for å kunne betjene prosjekter for Aker Solutions MMO internasjonalt.

Dette har endret seg over tid og med fallende oljepriser og nedbemanninger i oljebransjen siden 2014 er problemstillingen med å få tak i kompetanse ikke lenger relevant. Så den nåværende hoveddriveren bak offshoringen til India er ifølge alle informantene kostnadsrelatert og det å få ned gjennomsnittlig timepris for å opprettholde og bedre konkurranseskraften. Noen få av informantene kunne komme med konkrete tall på spørsmål om økonomiske vurderinger som ble gjort. Informant 2 uttalte: «Man må huske at på tidspunktet man startet med offshoring til India fikk vi fakturert norske rater på alle timene uavhengig om timene var utført lokalt i Norge eller i India. Så om man hadde en fortjeneste på 300 kroner timen eller 400 kroner timen hadde ikke så mye å si. Det var billigere uansett

hvordan man vred og vrenget på det. Vi slet nok med å klare å utføre det antallet timer som kunden krevde, så fokuset var ikke først og fremst å redusere kostnadene i de tidligste kontraktene hvor India var involvert.» Dette reflekterer den tids oljepriser. Kundene var nødt til å opprettholde og øke produksjonen og timekostnadene med vedlikehold var så lave i forhold til markedsprisen på olje at lønnskostnader på personell ikke var et primært fokusområde for oljeselskapene. Dette kan vi se i Statoils daværende strategi som var kun fokusert på å få til økt produksjon. Den daværende situasjonen i oljebransjen og resultatene fra intervjuene samsvarer med forskningen som tidligere er presentert og som konkluderer med at tilgangen til høyt kvalifiserte ressurser er en strategisk hoveddriver i beslutningen om offshoring (Gottschalk 2005, Oshri, Kotlarsky et al. 2015).

Som nevnt ovenfor har dette bildet endret seg dramatisk de siste årene da det økonomiske aspektet alltid har blitt mer fremtredende i et tøft marked. Alle informantene snakket om det å opprettholde konkurransekraft som den nåværende hoveddriveren i offshoringen. Å kunne tilby riktig kompetanse til lavere priser enn konkurrentene har blitt en viktig strategi for Aker Solutions MMO og dens konkurrenter for å vinne nye kontrakter. På spørsmål om informantene hadde tro på at offshoring til India var riktige veien å gå svarte alle at dette ikke bare var riktig, men at markedet har gjort dette til en dyd av nødvendighet for å kunne konkurrere om nye kontrakter. Samtidig ble det presisert av informantene som jobbet direkte i prosjekt at det var viktig å skape en balanse mellom prisreduksjon og kvalitet i arbeidet som ble utført slik at kundene skal være fornøyde med leveransene. Kvaliteten på leveransene skal være av en slik karakter at kunden ikke skal legge merke til om leveransen er utført lokalt eller om den kommer fra India. Resultatene fra undersøkelsen underbygger tidligere forskning som påpeker at det økonomiske aspektet er hoveddriveren bak offshoring til lavkost land (Lacity, Khan et al. 2009).

4.1.1 Hvorfor ble India valgt som destinasjon?

Litteraturen på dette området hevder at organisasjoner som vurderer offshoring bør bruke god tid på valg av både destinasjon og valg av leverandør. Destinasjonen skal oppfylle krav til handterbar risiko, god tilgang på menneskelige ressurser, geografisk beliggenhet og infrastruktur.

Ved valget av offshoringsdestinasjon var et av de tungtveiende kriteriene å velge en destinasjon hvor Aker Solutions AS allerede hadde tilstedeværelse. For MMO var dette for å minske risikoen ved å starte opp et nytt kontor og transaksjonskostnadene dette medfører. Da

Aker Solutions AS hadde ingeniørkontorer i India (Mumbai og Pune), og Malaysia (Kuala Lumpur) allerede var det disse destinasjonene som raskt ble utpekt som aktuelle. Som en av informantene nevnte i intervjuet hadde det nok ikke vært noe stor forskjell for MMO om det hadde blitt det ene eller det andre, men tidsforskjellen og avstanden til Malaysia er større enn til India. Grunnen til at India ble valgt hadde med at nybyggsaktiviteten, «green field» delen av Aker Solutions, allerede hadde etablert seg med betydelige deler av sin ingeniørvirksomhet utført ut av India, og man håpet at dette skulle kunne gjøre implementeringen og starten enklere for MMO-virksomheten, «brown field», da man hadde god kjennskap til både selskapet, ledelsen og kapabiliteten i organisasjonen.

Ambisjonen om at dette skulle være et utgangspunkt, en «hub», for internasjonale prosjekter gjorde også at India var et godt valg med liten tidsforskjell til Europa, samt liten tidsforskjell til sørøst Asia da MMO hadde klare ambisjoner om å ekspandere i markedene der.

Informantene påpekte kjennskap til landet som en viktig grunn til at India ble valgt. Det at Aker Solutions AS allerede hadde tilstedeværelse gjorde også at MMO hadde tilgang til forståelsen om «hvordan gjøre business i India» gjennom Aker Powergas LTD. Å allerede ha en organisasjon med administrasjon, støttefunksjoner, skatteavtaler og felles verdigrunnlag og ledelsesprinsipper på plass gjorde det enklere. India har vært et yndet land for offshoring tidligere og mange internasjonale selskaper har etablert seg i India. Dette har medført at India har innført en lov som skal sikre India skatteinntekter fra disse selskapene ved å pålegge profitt på tjenester som blir solgt ut av landet til egne morselskaper. Denne skatten varierer mellom 5 til 10% avhengig av bransje og type tjeneste som ytes.

At India ble valgt på bakgrunn av tilgang til høyt utdannede ressuser og ønske om en redusert kostnadsbase stemmer over ens med teorien (Thondavandi 2004, Von Campenhausen 2005).

Oppsummering

Etter beslutningen om å offshore deler av selskapets tjenester til India kom behovet for prosesser for å styre offshoringsforholdet. En besluttet å opprette en egen organisasjonsenhet innad i Aker Powergas som skulle spesialisere seg opp mot vedlikeholds-aktiviteter. En så et klart behov for sikre og utvikle denne nødvendige kunnskapen som krevdes for å betjene det norske vedlikeholds-, modifikasjons- operasjonsmarkedets behov. Dette markedet har tradisjonelt vært å betrakte som et lokalt marked knyttet opp mot oljeselskapenes lokale driftssenter rundt om i Norge og kravet til kjennskap og kunnskap om de enkelte plattformers tilstand er avgjørende for å sikre gode løsninger.

4.2 Styringsmekanismer

Hvilke tiltak har selskapet gjort for å etablere styringssystemer og effektiv gjennomføring av offshoringaktiviteter mellom Norge og India? I teorien har jeg sett på ulike styringsmekanismer som brukes i ulike sammenhenger i forhold mellom organisasjoner, både rene kunde-leverandør forhold og «captive» enheter. I følgende diskusjon blir det sett på styringsmekanismene som har blitt brukt og blir brukt.

Autoritet og kontroll

Beslutningen om å kjøpe fra eller sette ut tjenester til eksterne leverandører fører ofte med seg en viss risiko for å miste kontroll over aktiviteten som blir satt ut. I litteraturen, som nevnt tidligere i oppgaven, er autoritet og kontroll blitt omtalt som en viktig faktor i det å outsource til en global organisasjon. Haugland (2004) beskriver autoritet som en formalisering av regler, rutiner og etablering av kontrollprosedyrer. Erfaringen jeg har fått gjennom arbeidet med oppgaven og jobb i utlandet samsvarer og har likhetstrekk med den nevnte teorien.

Offshoringsprosessene i Aker Solutions MMO India blir koordinert med utgangspunkt i et organisatorisk prinsipp om at beslutningsmyndigheten ligger helt klart hos organisasjonen i Norge. Årsaken til dette er at ansvaret for kontraktene, og dermed leveransene, ligger i Norge. De ulike styringsmekanismene som benyttes har som formål å sikre at ansatte i den indiske organisasjonen handler i tråd med de mål og verdier Aker Solutions MMO innehar og for å hindre opportunistisk atferd. Aker Solutions MMO besluttet ved etableringen å ha egen norske toppledelse med inngående kunnskap om den norske virksomheten til å lede arbeidet i India. Det var for å sikre overforstående foruten å være en kvalitetssikrer av at avtalte leveranser blir klart oppfattet. En annen viktig oppgave er å sikre god kommunikasjon mellom destinasjonene i prosjektgjennomføringen, samt fronte den indiske organisasjonen mot prosjektene i Norge.

At en egen ledelse er satt ned for å styre MMO- enheten i India gjør at eierorganisasjonen i Norge innehar kontroll over alle beslutninger som blir tatt. Dette gjør også at opportunistisk atferd fra den indiske organisasjonen lettere kan bli avverget ved lokal tilstedeværelse. Informantene i undersøkelsen understreket viktigheten av å følge opp tjenestene utført ved «captive enheten»

Utarbeidelse av årsbudsjett for offshoringsenheten blir definert av den norske ledelsen i India i samsvar med de forventninger til aktivitetsnivå og hvor mange ressurser en forventer å ha i arbeid som målsettes av MMO-ledelsen i Norge. Dette videreføres og besluttes i interaksjon

med det indiske morselskapet Aker Powergas Pvt.Ltd som eier ressursene og som står ansvarlig for å sikre riktig dialog og kontakt med indiske skattemyndighet.

Innad i prosjektene holdes også all beslutningsmyndighet i Norge (Gjelder de norske prosjektene med oljeselskap som opererer i Norge). Prosjektoppgavene blir detaljert beskrevet og planer blir utarbeidet i Norge for hva de indiske ressursene skal gjøre i prosjektet. Man har også beholdt den overordnede prosjektledelse og kontrollorganene i Norge, da alle aktiviteter som blir gjort ut av India blir sendt til den norske prosjektledelsen for sjekk før den blir overlevert til kunde. Bruk av felles informasjons- og styringssystemer i Norge og India har gjort denne kontrollfunksjonen enklere og har redusert transaksjonskostnadene over tid. Head of MMO India hevdet i intervjuet at deler av prosjektorganisasjonen i Norge har oppfattelsen av at de må bruke så mye ekstra tid på å følge opp og koordinere de indiske prosjektaktivitetene og ressursene. «Med en gang man skal følge opp India og deres aktiviteter blir alle timer brukt i Norge for vanlig oppfølging og faggruppekoordinering logget og fremhevet som noe negativt og som en transaksjonskostnad, mens tilsvarende oppfølging og koordinering av aktiviteter i Norge ikke blir fokusert på eller loggført i samme måte.

I denne sammenhengen er det gjort og blir fortsatt gjennomført transaksjonsspesifikke investeringer: Det er allerede nevnt kostnader med å ha norske ledelsesressurser permanent i India, men det gjennomføres også prosjektspesifikke opplæringer og ledelse i kortere perioder med norske ressurser ved oppstart av nye prosjekter med spesielle krav og løsninger. Ifølge transaksjonskostnadsteorien vil omfanget av spesifikke investeringer avgjøre hvor sterke bindinger som oppstår mellom selskapene.

Kontrakt

Å ha en god kontraktsledelse nevnes i litteraturen som en suksessfaktor for å lykkes med offshoring. Å ha en serviceavtale med klare retningslinjer med hensyn til ansvarsfordelingen i offshoringsforholdet er nevnt som et viktig element. De kontraktene som det opereres med i et offshoringsforhold, er både eksterne og interne kontrakter. De eksterne er direkte mot kunden i Norge eller utlandet, mens de interne kontraktene er mellom Aker Solutions og Aker Powergas.

Aker Solutions AS regulerer forholdet til Aker Powergas gjennom en «Country management agreement». Denne avtalen dekker alle Aker Solutions ulike forretningsområder. Disse forretningsområdene er: Aker Solutions Engineering and Technology (AET), som har sitt hovedproduktfokus innen nybyggsmarkedet globalt, Aker Solutions Subsea (ASS), med

fokus inn mot undervannsteknologi og – produksjonsenheter i det globale markedet, samt Aker Solutions MMO som er spesifikt omtalt i denne oppgaven. I tillegg til dette har Aker Powergas sin egen nisje innen olje og gass markedet inn mot det landbasert, «downstream» markedet primært lokalt. Avtalen tar for seg det juridiske og økonomiske mellom selskapene. Denne avtalen har blitt revidert og oppgradert flere ganger i løpet av eierforholdet til Aker Solutions AS først og fremst på grunn av endringer i markedet, samt at avtalen skal kunne gjenspeile de forretningsområdeendringene som har skjedd innen Aker Solutions de siste årene. Kostnader med å oppdatere denne avtalen er tatt direkte av morselskapet og ikke belastet de ulike forretningsområdene.

Den formelle styringen av avtaleforholdet skjer gjennom styringsmøter hvert kvartal i Aker Powergas. I styret har alle Aker Solutions forretningsområder minimum en representant hver for å ivareta det spesifikke forretningsområdets interesser.

Å opprettholde et offshoringssamarbeid med en leverandør over flere år gjør det enklere å gjøre endringer og tydeliggjøre ansvarsforhold og rammene i kontrakter. Ifølge teorien bør begge parter bruke tid på å oppnå en felles forståelse av kontraktene. Dette er også enklere med «captive» enheter, som blir brukt av Aker Solutions, da man sitter som eier på begge sider og det er enklere å definere krav og forventninger.

At informantene vektla viktigheten av godt formulerte kontrakter og målrettede kontrakter som også er fleksible for endringer i markedet samsvarer godt med teorien Barthélemy (2003) fremlegger om godt praktisk fungerende kontrakter. Dette er allikevel i strid med tradisjonell transaksjonskostnadsteori som legger til grunn at kontrakter skal være så detaljerte som mulig og dekke alle mulige utfall. En av ulempene med svært detaljerte kontrakter og spesifikasjoner i et forhold/partnerskap er at de kan signalisere mistillit.

Det overordnede kontraktsmessige forholdet mellom partene hevdes av informantene til å fungere godt. Gjennom at forholdet har vart over mange år er det utviklet et meget godt og tillitsfullt forhold som fungerer etter intensjonene og i praksis.

Den største utfordringen, ifølge informantene, er at de ulike forretningsområdene er til dels svært ulike og har ulike gjennomføringsstrategier for sine produktleveranser. Det har vist seg at både AET og ASS som forretningsområder har en mye mer standardisert leveransemodeller enn det MMO har. Den viktigste begrunnelsen for dette er at deres kontrakter er basert på at prosjektene de inngår som regel er færre, men betydelig i omfang og verdi, og at leveransene er å utvikle og levere nye enheter til kundene. For MMO er leveransemodellene svært ulike,

med stor variasjon i kompleksitet og størrelse, fra store modifikasjonsprosjekter på eksisterende plattformer til rammekontrakter for mindre enklere modifikasjoner og rent vedlikehold. Forskjellen mellom MMO og de andre forretningsområdene er primært knyttet til at alle MMO prosjekter og aktiviteter har betydelig større «interface»-utfordringer mot eksisterende utforming på eksisterende oljeplattform enn de andre forretningsområdene. Det medfører at i typiske MMO-prosjekter må du ha inngående kunnskap om de plattformene som du skal levere til. Dette krever igjen at du må ha lokalt personell som kan dokumentere tilstanden på eksisterende utforming og utstyr for å kunne koble gammelt med nytt.

De større modifikasjonsprosjektene vil i natur være enklere å standardisere, samtidig som en ser at de ligner mye på gjennomføringsprosessen en har i AET. Muligheten og behovet for offshoringsressurser knyttet til de mindre prosjektene gjør at en her må spesifisere leveransene fra India for hvert enkelt tilfelle. Informantene ser på dette som en betydelig utfordring da standardisering av modell blir vanskeligere.

Oppsummering

Kontraktuelt har en et god og praktisk fungerende overordnet forhold mellom partene. Innenfor et vedlikeholds segment som selskapet opererer i er det utfordringer med standardisering av leveransemodeller da kompleksiteten og mange ulike prosjekter med svært varierende innhold gjør at en sliter med å finne standardiserte gjennomføringsmodeller fra offshorings destinasjonen. Dette er i tråd med teorien som sier at kontraktene bør være fleksible for å kunne lykkes med offshoring.

4.3 Relasjonshåndtering og sosiale mekanismer ved offshoring

Tillit og forpliktelser

En ser at transaksjonskostnadsteori, relasjons- og sosialutvekslingsteorier har to ulike tankesett i hvordan en offshoringprosess kan styres. Transaksjonsteorien etterstreber streng kontroll gjennom detaljerte kontrakter, mens den andre siden ønsker å oppnå kontroll gjennom bygging av gjensidig tillit som hovedverktøy. Det å operere med to organisasjoner over landegrensene har som tidligere nevnt et større behov for sterk kontroll på transaksjonene som utføres enn når det skjer internt i en og samme organisasjon lokalt. Allikevel ser en at for å lykkes med å oppnå målene en har med offshoringen må en ha et fokus på å bygge tillit og utvikling av gode relasjoner i tillegg.

Alle informantene dro frem tillit som avgjørende for å lykkes i prosjektene og samarbeidet mellom lokasjonene. Det å kunne stole på sin medarbeider er avgjørende for reduksjonen i

transaksjonskostnader, da man trenger å bruke mindre ressurser på sjekking av arbeid utført i den «captive» enheten.

De informantene som representerte den øverste ledelsen uttrykte generell tilfredshet med hvordan «captive» enheten fungerer. Ifølge sosialutvekslingsteori vil tilfredshet med resultater kunne bidra til å øke tillit og troverdigheten til leverandøren over tid Kern and Willcocks (2000). Det ble også nevnt i undersøkelsen at det å ha forpliktelser i prosjektene for begge parter kan være nødvendig for å bygge opp tilliten og tilfredsheten. Det forventes at ingeniørene viser sin forpliktelse til prosjektene ved å vise innsats mot felles mål og resultater i prosjektene.

Det har vært viktig for Aker Solutions MMO å skape en kultur i «captive» enheten som innehar de normer og gjennomføringstankegang som eierorganisasjonen har. Det har derfor blitt brukt store ressurser gjennom de siste 5 årene på en rekke programmer og initiativer for å forbedre dette, som for eksempel lang tids utvekslinger ved å la indiske ingeniører jobbe i Norge, samt sende nøkkelpersonell fra Norge til India for å drive med opplæring og «on the job» trening. Det har også blitt gjennomført felles kulturkurs for personell både i Norge og i India. Dette ble gjort for å prøve å minske distansen mellom enhetene og bygge tillit til kapabilitet og kompetanse.

Det kom frem under intervjuene at det tidligere var et problem at den indiske enheten ikke ble betraktet som en del av selskapet, men bare var en ressursbase man kunne bruke om man ikke hadde tilgang til nok ressurser i hjemme organisasjonen. Informant 1 forklarte det slik: «Vi merker det godt ved at vi blir involvert for sent i prosessen med oppstart av prosjekter som har blitt vunnet med basis i å bruke India, samt at med en gang prosjektet begynner å gå ned så ser vi dessverre at prosjektene «henter tilbake» jobb som er satt ut på grunn av at ressursene ved hjemmekontoret i Norge begynner å få litt lite å gjøre». Å ikke anse ansatte som jobber i «captive» enheten som likeverdige med ansatte ved hjemmekontoret kan være skadelig for tilliten og samarbeidet dersom ansatte i India alltid føler de er sist inn og først ut. Informant 1 utdypet dette med: «Man må se på sin kollega som sin kollega selv om man sitter i Norge, Brasil, Canada eller India».

Da informantene ble spurt om det er betydelige utfordringer med kultur var det bred enighet om at dette hadde vært et problem i de første årene av offshoringssamarbeidet. Det at organisasjonskulturen var så forskjellig medførte nok at det ble en del samarbeidsproblemer innledningsvis, men at dette ikke lenger ble ansett som et problem. Dette viser at initiativene

Aker Solutions MMO har gjort med tanke på å skape en felles organisasjons med felles verdier og visjoner har vært med på å bygge gode relasjonen mellom enhetene.

Kommunikasjon og informasjonsdeling

Informantene ble spurt under intervjuet om hvordan kommunikasjonen i prosjektene utøves, og om denne er tilfredsstillende nok for å oppnå de mål og krav som kontraktene krever. De som jobber i nåværende kontrakter mente at kommunikasjonen var god og at «captive» kontoret var godt integrert i prosjektene de jobber i. De informantene som jobber i «captive» enheten trakk frem en «level 5 communication plan» som en kritisk faktor til å få kommunikasjonen med prosjektene i Norge til å fungere (eksempel på kommunikasjonsplan er vedlagt). Dette styringsverktøyet er noe som har blitt tatt i bruk i løpet av de siste 2 årene og som har forbedret kommunikasjonen og involveringen av ingeniørene i India dramatisk. Informant 9 uttalte at han følte at India ble mye mer involvert og synlig i prosjektet etter at han tok med en indisk representant inn i prosjektledermøtene sine. Det ble også tatt grep for å få faggruppene til å bli bedre kjent ved at gruppelederne dro til India for, sammen med de indiske ressursene, å kartlegge hvilken kompetanse de hadde og hvilket arbeid som var mest hensiktsmessig å utføre i India. Dette gjorde at de ble kjent på en annen måte og det var enklere for alle å bare ta opp telefonen å spørre om hjelp når noe dukket opp. Dette støtter sosialutvekslingsteori opp om. Teorien hevder at for å kunne opprettholde tilliten i samarbeidet er det nødvendig å kommunisere åpent og ærlig med hverandre.

Informantene mente også at det å dele viktig informasjon raskt og effektivt var med på å øke produktiviteten mellom lokasjonene. Det var informanter som mente dette har vært nærmest fraværende i noen av de tidligste prosjektsamarbeidene. En av informantene uttalte: «Det at noen prosjekter har satt opp egne møter på norsk og holder det samme møtet på engelsk senere for engelsktalende er tidskrevende og øker transaksjonskostnadene i prosjektene. Men det verste tilfellet var et prosjekt som holdt møtene sine på norsk utenom når det omhandlet de indiske ressursene slik at inderne satt i møtet i to tredjedeler og hørte på at resten av prosjektet diskuterte utfordringer og problemstillinger på norsk. Dette ser jeg det er slutt på nå etter at det ble innført kommunikasjonsplaner i de siste prosjektene.»

Informantene dro også frem som positivt i denne sammenheng et inkluderingsprosjekt som ble innført for noen år siden som positivt. Prosjektet innebar utveksling mellom «captive» enheten og de ulike lokale kontorene, der indiske ressurser dro til de norske kontorene for å jobbe i prosjekt en periode for å lære måten prosjektene ble utført på for å bli bedre kjent med sine medarbeidere, og ikke minst, få bedre innblikk i de kulturelle forskjellene som ligger der.

Dette ble gjennomført på litt forskjellig vis avhengig av behov for samkjøring og opplæring som krevdes. Varigheten på oppholdene varierte fra noen uker til over et år. Dette ble gjort for å minske distansen mellom medarbeiderne samt skape en bedre mulighet for direkte kommunikasjon. Dette har blitt sett på som en god investering, men som en av informantene påpekte har blitt stilt spørsmålsteget ved effekten av i ettertid. Spørsmålet en har stilt seg er om de som ble valgt ut til å dra til Norge har maktet å videreformidle sin nye kunnskap gjennom opplæring for de andre som jobber i India. Spørsmålet var om det er mer hensiktsmessig å sende personell fra Norge til India for å ha opplæring for alle istedenfor å stole på at en lokal ansatt skal videreformidle alt. Argumentene for dette var at den indiske kulturen ikke er like åpen som den norske. Allikevel er det å ha indiske ressurser i Norge for kortere perioder udiskutabelt sett på som en positiv og nyttig øvelse for å skape kontakt inn i prosjektene. En annen side av utfordringene ved dette var å holde på ressursene i ettertid av oppholdet i Norge. Man opplevde at de som hadde fått denne muligheten til opphold i Norge ble mye mer attraktiv i markedet og flere fikk tilbud om bedre betalte jobber hos konkurrerende selskap både i India og internasjonalt. For å motvirke dette opplyste informantene i India at det har blitt skrevet kontrakter med alle som etter hvert dro til Norge. Det gjorde at de ble bundet til Aker Solutions MMO for opp til en to års periode etter at de kom tilbake. Lengden på kontraktene avhenger av lengden på oppholdet i Norge. For å kunne ha et incentiv for å bli ut kontraktperioden ble deler av lønnen i Norge holdt tilbake for å bli utbetalt etter 1 år og 2 år i henhold til kontraktens varighet.

Kultur og språk

Informantene fikk spørsmål om det etter deres mening var betydelige utfordringer knyttet til kultur og språk. De fleste av informantene mente vi hadde kommet oss over de største problemene knyttet til dette over tid. Det ble dratt frem av informantene at det hadde hjulpet veldig å få besøke India for å forstå de kulturelle forskjellene. Alle informantene hadde vært på et eller flere besøk i India eller Norge for Aker Solutions. De dro frem kulturelle kurs som har blitt holdt for flere prosjekter som viktig for utviklingen av forholdet til India.

Meningene om hvorvidt det er utfordrende å jobbe med India var varierende fra informant til informant. De som hadde jobbet lengst med India mente det ikke var noe problem lenger, mens de som ikke hadde fullt så mye erfaring med det enda hadde noen betenkeligheter ved det kulturelle aspektet. Å arbeide mot et strengere hierarkisk system når man som norsk er vant med et veldig flatt system, med kort avstand mellom ledelse og den spisse enden, var utfordringer som ble nevnt. Informant 1 utdypet dette med: «I Norge kan du be noen om å

gjøre noe og så tar de ansvar for at det blir utført. Her i India med en veldig hierarkisk tankegang handler det ofte om å holde sin egen rygg fri. Dette har medført et hav av overlappende ansvarsforhold og stillinger kun for å sjekke andre. Dette var noe av det jeg har jobbet hardt med siden jeg tok over India kontoret for 5 år siden, med for eksempel å få på plass rollebeskrivelser slik at de er back to back. Dette for å unngå at noen kan skylde på andre eller fraskrive seg ansvaret om noe skulle gå galt.»

Tidligere kjørte selskapet egne kulturkurs for sine ansatte i Norge for å bedre forståelsen for de kulturelle forskjellene som er mellom Norge og India. Disse kursene ble kjørt av eksterne konsulenter med god generell kunnskap om disse forholdene. De informantene som hadde vært på disse kursene var fornøyd med dette tiltaket, men de fleste informantene mente en burde nå videreføre disse kursene, men da benytte interne krefter som har jobbet i India og som gjennom dette kunne videreføre de mer relevante kulturelle problemstillingene de selv hadde erfart. Dette ville nok tilført kursene en viktig og nyttig tilvekst. Informant 7 var nok den av informantene som var sterkest i sin tro på at dette ville være et betydelig løft for å formidle de praktiske ulikhetene og at han ville legge til rette for at dette ville bli fremmet som et forbedringsforslag i gjennomføringen av neste kursopplegg.

Informantene ble videre også spurt om det var noen utfordringer med den norske kulturen som kunne være til hinder for å oppnå godt samarbeide med India. Noen spesifikke ting ble nevnt som for eksempel at nordmenn tar ting for gitt og forventer at en muntlig avtale er like god som en skriftlig avtale i praktisk gjennomføring. Noen av informantene nevnte også at nordmenn kan være dårlige på det sosiale spillet når det gjelder business. Nordmenn er ofte rett på sak, uten noen «small talk», og vi forventer at alle andre har den samme businessetikk og moral som oss. Informant 1 mente at vi nordmenn kan oppføre oss litt som «verdensmestre». «Det at nordmenn kommer med litt for store sko av og til og tror vi vet best, men det bor et par milliarder mennesker utenfor Norge og de klarer seg utmerket. Man må innse at Norge ikke er verdens navle.» At det er 1.3 milliarder mennesker i India gjør at nåløyet for å jobbe mot en internasjonal bedrift er lite og de som kommer seg igjennom dette har ofte en bedre utdanning og forutsetninger enn vi har i Norge der det har vært mangel på ressurser de siste årene.

Når det gjelder språk har det vært utfordringer knyttet til forståelsen av indisk-engelsk og norsk-engelsk. Det ble dratt frem at de forbedringene som har vært i teknologi med bedre internettlinjer og videoutstyr har gjort denne utfordringen enda mer aktuell. Å kunne ha Skype med video eller videomøter i stedet for kun å bruke telefon ble dratt frem som veldig viktig av

flere av informantene. Å kunne lese kroppsspråket mente mange var veldig hjelpsomt i det å få en god og effektiv kommunikasjon. Informantene i India presiserte at det ble gjort kontinuerlige tiltak ved hjelp av kurs om hvordan holde og opptre i videomøter. Det å fokusere på å snakke tydelig og enkelt har blitt synliggjort og forstått av alle involverte gjennom denne utviklingen. Det framholdes at de indiske ingeniørressursene som kommuniserer med sine medarbeidere har et godt ordforråd og snakker godt engelsk, dog noen med litt utpreget indisk uttale. Faktisk har en hatt større problemer i Norge ved at enkelte ikke er komfortabel med sine egne engelskkunnskaper og i noen tilfeller har nektet å snakke engelsk eller blitt betydelig hemmet i dialogen. Som tidligere nevnt har noen prosjekter valgt å holde egne møter på norsk. Det kom ikke frem i noen av intervjuene noen begrunnelse på hvorfor dette ble gjort eller tillatt gjort.

Oppsummering

Det var store kulturelle utfordringer i starten av offshoringsforholdet, men informantene hevder at disse har blitt vesentlig mindre enn de var. Erfaringene som informantene kom med, stemmer godt overens med at teoriene om at effektiv kommunikasjon, tillit og forpliktelser spiller en viktig rolle for å kunne oppnå suksess i offshoring. Å bygge gode relasjoner er viktigere for samarbeidet enn å ha sterk kontraktuell styring av forholdet. Deling av informasjon og inkludering av alle ressursene fra begge enhetene ble også poengtert å ha manglet tidligere, men at dette nå er på plass hevdes å være en av de viktigste årsakene til at prosjektene nå lykkes bedre med sine leveranser enn tidligere.

4.4 Kritiske suksessfaktorer

Tidligere i oppgaven ble det presentert forskjellige studier som har sett på dette fenomenet med kritiske suksessfaktorer. Disse studiene var ikke helt samstemte på hva som er de definitive suksessfaktorene da de ble utført i forskjellige settinger med ulike grunnlag med tanke på land og organisasjonstyper. Man kan allikevel bruke de som et utgangspunkt når man skal se videre på hvilke kritiske kriterier som er gjeldene. Alle informantene fikk spørsmål vedrørende hvilke endringer og suksesskriterier og kritiske faktorer de mener er viktig for å kunne sikre en forbedret implementering av organisasjonsstrategien vedrørende offshoring.

Informantene dro frem faktorer som:

- Kommunikasjon
- Klart definerte prosjekt mål og spesifikasjoner

- Riktig kvalitet på ressursene
- Eierskap til strategien
- Støtte av organisasjonen til prosjektene
- Kulturforståelse og lokal tilstedeværelse

Kommunikasjon

Kommunikasjon ble dratt frem av alle informantene under intervjuet som kritisk. Når man skal arbeide sammen med kollegaer som sitter 6000 kilometer unna er det viktig å ha en struktur på kommunikasjonen mellom prosjektdeltakerne. Noen av informantene, særlig da de som har sitt arbeidssted i India, men også noen av prosjektlederne, dro frem kommunikasjonsplaner som en viktig faktor i det å klare å kommunisere riktig innad i prosjektene. Videre at kommunikasjonen er konstant og jevn over prosjektperioden. Det ble nevnt tilfeller der dette ikke var gjort skikkelig og at dette var årsaken til utsettelse og at et prosjekt måtte flytte jobben tilbake til Norge for å gjøre den på nytt. Å holde en jevn kommunikasjon i prosjektet mellom de ulike lokasjonene i prosjektet er viktig for at ressursene i prosjektet ved «captive» lokasjonen skal kunne oppnå forståelse av kundens forventninger og få riktig informasjon om eventuelle endringer i prosjektet. Det blir også nevnt som en faktor for at prosjektledelsen kan holde kontroll på prosjektets fremdrift og ha muligheten til å korrigere om nødvendig. Som tidligere nevnt sier teorien på dette feltet at hyppig og riktig kommunikasjon er med på å skape tillit og minsker behovet for streng kontraktuell kontroll i prosjektene.

Klart definerte prosjekt mål og spesifikasjoner

I og med at Aker Solutions AS har en «captive» modell med kontrollerende eierskap i Aker Powergas ble det ikke nevnt av noen av informantene at en kritisk faktor var den overordnede kontrakten selv om teorien har listet dette som en av de kritiske faktorene. Dette har nok med at den er ansett for å være grundig utført og ansvaret ligger utenfor informantenes beslutningsområder. Det noen av informantene derimot dro frem som viktig var klart definerte mål og rammer for prosjektene for å kunne lykkes i sin offshoring. Under dette mente de at spesifiseringen fra prosjektene om hva som er forventet med klare mål og «milestones» var viktig for å få ressursene til å jobbe effektivt. Mangler i spesifiseringen av oppgaver ble dratt frem av informanter som en av årsakene til tidligere mislykkede prosjekter. Når man jobber mot eksisterende installasjoner er det kritisk at informasjon om hvordan det eksisterende utstyret er spesifisert og kravene til spesifisering av for eksempel spesielle sveiseprosedyrer

og hvordan disse skal vises i tegningene blir spesifisert grundig slik at man ikke opplever i ettertid at dette er utelatt grunnet mangel på kunnskap om den spesifikke installasjonen.

Høyt kvalifiserte ansatte i «captive» enhet

Dette ble nevnt kun av to av informantene som kritisk for å lykkes. Noe av grunnen til at dette kanskje ikke ble nevnt mer er at Aker Solutions har hatt denne offshoring strategien i over 10 år og for MMO sin del har det ikke vært kvalitets avvik av noen betydelig størrelse de siste årene. Informant 1 og 2 uttalte at mye av «core» kompetansen i enheten har vært med fra starten i 2008 og dette gjør at tiltroen til kompetansen til ressursene er der.

Eierskap til strategien

På spørsmålet om man med erfaringen nå burde gjort noe annerledes ved oppstarten, svarte informant 1 og 2 som har vært med fra starten, følgende: «Implementeringen når det gjelder bruk av Mumbai var i begynnelsen for toppdrevet og lite spesifisert. Vi burde brukt mer tid på tilrettelegging for prosjektlederen og resten av prosjektledelsene, samt fokusert på nøkkelpersonell, for å sikre oss at alle kjøpte seg helt og fullt inn i gjennomføringsstrategien». Informant 1: «Hvorfor skal prosjektlederne bruke energi på å presse igjennom en strategi som delvis blir motarbeidet og lite likt i organisasjonen når man ikke blir målt på det eller at det får konsekvenser å ikke følge strategien?» Dette viser at eierskapet i ledelsen ikke har vært godt nok tilstede med hensyn til implementeringen av den strategiske beslutningen om bruk av Mumbairessurser i prosjektene. Noen av informantene var også innom det de så på som den kanskje største ledelsesutfordringen når det gjelder å ta strategiske endringsbeslutninger, og det er å innse og akseptere at beslutningsprosessene ikke er slutført før en har sikkerhet for at implementeringen er gjennomført i alle ledd av organisasjonen. Spesielt utfordrende vil det være i store prosjektrettede organisasjoner med dyktige erfarne prosjektledere som i noen tilfeller er vant til å opptre som litt småkonger internt. Hovedfokus for disse er å levere gode prosjekt til eksterne og interne kunder, på tid og med så liten risiko som mulig i gjennomføringen. De er dessuten ofte svært handlekraftig og gode til å argumentere for sitt syn. Når de ikke blir målt på å støtte opp om gjennomføring og implementering av overordnede beslutninger, velger de å bruke de gjennomføringsprosessene de føler seg komfortable med, med andre ord slik de alltid har gjort det.

Støtte av organisasjonen til prosjektene

Det kom tydelig frem under intervjuene at det ble etterlyst en klarere definisjon av den overordnede strategien. Den nåværende strategien var godt kjent, men flere av

informantene stilte seg spørrende til gjennomføringen av den. Det som ble etterlyst var blant annet tidsperspektivet og om den enda var gjeldende nå som markedet har endret seg så drastisk siden 2014.

Det ble også etterlyst klare systemer på hvordan involvere Mumbai i prosjektene. Slik dette skjer i dag, hevdet flere, blir utfordringen lagt til de ulike prosjektlederene å gjennomføre uten noen organisert støtte fra den øvrige basisorganisasjonen. Det etterlyses videre klare standardiserte avklaringer på hva og hvilke oppgaver som skal utføres i Mumbai på alle prosjektene. Dette ville ha forenklet implementeringen betydelig og ført til at mulighet for læring på tvers av prosjektene og muligheten til forbedring i samspeillet mellom organisasjonene i Norge og India ville blitt vesentlig bedre.

Kulturforståelse og lokal tilstedeværelse

En av faktorene som teorien nevner som viktig for å lykkes i offshoring er kunnskapen om landet man har offshoring til og kulturen eller kulturrene i dette landet. Informantene som beskrevet i det forrige kapitlet mente det ikke var noen store utfordringer med dette nå, men at det hadde vært store utfordringer med dette tidligere. Et av kriteriene når Aker Solutions MMO skulle velge destinasjon var nettopp dette med lokal tilstedeværelse med at de hadde kontorer der allerede. Det ble nevnt av informantene som et stort pluss at vi hadde lokal kunnskap på hvordan gjøre forretning.

Som tidligere nevnt har Aker gjennomført kurs i Norge på forskjellene mellom Norsk og Indisk kultur. Informant 7 mente at det ikke var nødvendig å leie inn utenforstående lenger da vi har norske ressurser som har vært i og drevet «captive» enheten de siste 5 årene og at disse ressursene må kunne utføre disse kursene siden de har god kjennskap til både selskapet og kulturen.

Oppsummering

I henhold til teorien om kritiske suksessfaktorer er det klar sammenheng mellom teoriene drøftet i kapittel 2 og erfaringene til respondentene rundt kritiske suksesskriterier. De ulike forskerne har som beskrevet i kapittel 2 vektlagt hva som er mest kritisk forskjellig men dette forklares med at det vil være forskjellig hva som vil være kritisk for selskapene ut ifra størrelse, geografisk hjemland og offshoringsstrategi, samt bransje.

5 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å studere eksisterende litteratur og teorier med offshoring opp mot erfaringer gjort gjennom et case-studie av et norsk selskap som strategisk har offshoret deler av sin virksomhet til India i 10 år. Problemstillingen er utdypet med fire forskningsspørsmål som vist under,

- Hva er hovedmotivasjon bak det å offshore forretningsprosesser?
- Hvordan styres et offshoringsforhold mellom de involverte organisasjonene?
- Hvilke faktorer anses å være de kritiske for at offshoring skal bli en suksess?
- Hva hindrer/muliggjør en overordnet strategisk beslutning i å bli akseptert og implementert?

Nedenfor skal jeg prøve å presentere viktige funn, samt forslag til videre forskning

5.1 Viktige Funn

Motivasjon for offshoring

Selskapet i min studie valgte i hovedsak å offshore for å få tilgang til kapasitet og ressurser på grunn av mangel på dette i hjemmemarkedet på beslutningstidspunktet. Årsaken var at markedet i Norge var overopphøyet og konkurrentene sloss om å skaffe nok kapasitet til å gjennomføre inngåtte forpliktelser. De fleste oljeselskapene aksepterte dyre konsulenter på grunn av den høye oljeprisen som førte til at oljeserviceselskapene først og fremst ble målt på hvor mange timer de klarte å utføre, istedenfor å bli målt på kostnadseffektivitet. Etter oljeprisens fall fra 2014 og til dags dato har dette endret seg dramatisk og det kraftige kostfokuset i bransjen har dreid denne motivasjonen fra fokus på kapasitet og ressurser til å bli primært fokusert på kostnadsreduksjon gjennom billig arbeidskraft for å kunne bedre konkurransekraft. Case-selskapet har brukt «captive» modellen, gjennom sitt datterselskap i India, til sin offshoring for alle sine forretningsenheter.

Ledelse, Styring og Implementering

Viktig for oppgaven var å undersøke styringsmekanismene og kontroll mekanismene selskapet bruker for å implementere «captive» enheten inn i organisasjonen.

Opgavens funn indikerer at den organisatoriske styringen karakteriseres ved at beslutningsmyndigheten ligger hos organisasjonen i Norge ved at selskapet har utestasjonert

egen ledelse for å drive kontoret. Dette har bidratt til stor kontroll over offshoringsprosessene. Selv om organisasjonen har hatt god styring på enheten og rammene har vært klare så har ikke implementeringen av offshoringsstrategien blitt oppnådd og gjennomført i sin fulle bredde. Man avdekker i studien er at ikke alle prosjektene har etterlevd de krav og forventninger selskapet har hatt til offshoringen. Selskapsledelsens forventningsavklaring opp mot prosjektledelsene har vært mangelfull med hensyn til oppfølging og måling av implementeringen og konsekvenshandtering i denne sammenhengen

Kritiske suksessfaktorer

Funnene i studien indikerer at informantene stort sett verdsetter de samme kritiske suksesskriteriene. Kommunikasjon, klare rammer og kultur er oftest nevnt. De informantene som var i operative stillinger etterlyste en klarere strategi og støtte fra basisorganisasjonen som viktige faktorer de savnet for å kunne oppnå suksess i prosjektene. Også ansvarliggjøring av prosjektene har vært mangelfullt. Organisasjonen må gjennom tydeligere støtte og oppfølging under oppstart av prosjektene bedre tilrettelegge premissene for at prosjektlederne skal kunne lykkes med offshoringen i sitt prosjekt. Erfaringen viser videre at det ikke har medført noen konsekvenser å ikke følge opp selskapsledelsens forventninger og krav fullt ut.

5.2 Begrensninger og mulige feilkilder

Det er naturlige begrensninger i oppgaver av denne karakter. Resultatene baserer seg på en del av et stort selskap innen oljeservice bransjen. Dette medfører vanskeligheter med å forsvare studien for større populasjoner. Oppgaven prøver å vise hvordan offshoring kan settes opp og se på de forskjellige aspektene og utfordringene ved ledelse som ligger i det å offshore til India fra Norge. Det er også spesifikt mellom kun to land i et allerede oppsatt system som har pågått i 10 år med delvis eierskap fra moderselskapet. Da det er en variant av mange forskjellige mulige oppsett er det vanskelig å generalisere funn med sikkerhet til andre selskaper og situasjoner.

En annen begrensning kan ligge i utvalget av intervjuobjekter. Data og resultatene i oppgaven baserer seg på objektenes meninger, oppfatninger og erfaringer med offshoring. Man må kunne anta at svarene kunne vært annerledes med andre objekter eller større antall objekter. Svarene kan også være preget av det å ikke ville dele all informasjon i et marked der andre konkurrenter også driver med samme type offshoring til Asia.

5.3 Forslag til videre forskning

Det er fremdeles et stort behov for videre forskning på temaet offshoring. De fleste studier har forsket på hva som skal til for å lykkes. Ytterligere studie angående de sosiale aspektene i hjemlandet kan være et viktig tema å få utforsket. Resultater av denne studien peker på motvilje i egen organisasjon som en faktor til å ikke lykkes.

En ny studie av en større gruppe med bredere utvalg av bedrifter av ulike størrelse burde gjennomføres. Lite forskning har blitt utført på små bedrifter som driver med global outsourcing.

I denne oppgaven har outsourcing strategien vært «captive» offshoring. En studie på forskjeller av kritiske suksesskriterier mellom «captive» offshoring og uavhengige leverandører kunne også vært nyttig å utføre.

Referanse liste

Askheim, O. G. A. and T. Grenness (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag, Universitetsforlaget.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management **17**: 99-120.

Barthélemy, J. (2003). "The hard and soft sides of IT outsourcing management." European Management Journal **21**(5): 539-548.

Bunyaratavej, K., et al. (2007). "International offshoring of services: A parity study." Journal of International Management **13**(1): 7-21.

Carmel, E. and P. Abbott (2007). "Why 'nearshore' means that distance matters." Communications of the ACM **50**(10): 40-46.

Carmel, E. and R. Agarwal (2001). "Tactical approaches for alleviating distance in global software development." IEEE software **18**(2): 22-29.

Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm." economica **4**(16): 386-405.

Commission, I. (1996). Competitive tendering and contracting by public sector agencies, Report.

Dibbern, J., et al. (2004). "Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature." ACM Sigmis Database **35**(4): 6-102.

Dibbern, J., et al. (2008). "Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India." MIS Quarterly **32**(2): 333-366.

Doh, J. (2005). "Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice." Journal of management studies **42**(3): 695-704.

Domberger, S. (1998). The contracting organization: a strategic guide to outsourcing: a strategic guide to outsourcing, OUP Oxford.

Goo, J., et al. (2009). "The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study." MIS Quarterly: 119-145.

Gottschalk, P. (2005). Sourcing av IT-tjenester. Lokalisering, organisering og styring av IT-funksjoner, Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Gupta, U. G. and V. Raval (1999). "Features-Critical Success Factors for Anchoring Offshore Projects- This article discusses the critical factors for succeeding in offshore IS projects, with particular emphasis on Y2K projects." Information Strategy-Boca Raton **15**(2): 21-27.

Haried, P. and K. Ramamurthy (2009). "Evaluating the success in international sourcing of information technology projects: The need for a relational client-vendor approach." Project Management Journal **40**(3): 56-71.

Haugland, S. A. (2004). Samarbeid, allianser og nettverk. Oslo, Universitetsforlaget.

Jahns, C., et al. (2006). "Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept." Journal of Purchasing and Supply Management **12**(4): 218-231.

Johannessen, A., et al. (2004). "Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag." Abstrakt forlag.

Kern, T. and L. Willcocks (2000). "Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice." The Journal of Strategic Information Systems **9**(4): 321-350.

King, W. R. and G. Torkzadeh (2008). "Information systems offshoring: Research status and issues." MIS Quarterly **32**(2): 205-225.

Koh, C., Ang, S. & Straub, D.W (2004). "IT Outsourcing success: A psychological Contract Perspective." Industrial Marketing Management **33**: 7-14.

Lacity, M. C., et al. (2009). "A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice." The Journal of Strategic Information Systems **18**(3): 130-146.

Lee, J.-N. and Y.-G. Kim (1999). "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation." Journal of Management information systems **15**(4): 29-61.

Lioliou, E. and L. Willcocks (2010). Portfolios of control: researching discourses in IT outsourcing. International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes, Springer.

Mahnke, V., et al. (2008). "Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing." Journal of Information Technology **23**(1): 18-30.

Manning, S. L., A. Y. (2011). "Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing." Journal of Information Technology **28**: 18-30.

Mao, J.-Y., et al. (2008). "Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing." Information & Management **45**(7): 482-492.

McIvor, R. (2005). The outsourcing process: strategies for evaluation and management, Cambridge University Press.

Metters, R. (2008). "A case study of national culture and offshoring services." International Journal of Operations & Production Management **28**(8): 727-747.

Mol, M. J., & Tulder, R. J. (2005). "Antecedents and performance consequences of international outsourcing." International Business Review **14**: 599-617.

Norad (2016). "India <https://www.norad.no/landsider/asia-og-oseania/india/>

".

Oshri, I., et al. (2015). The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd Edition, Palgrave Macmillan.

Paliwoda, S. J., et al. (2009). "International outsourcing of information technology services: review and future directions." International Marketing Review **26**(4/5): 411-438.

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, second ed., Oxford University Press, Oxford.

Quelin, B., Duhamel, F. (2003). "Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing Motives and Risks." European Management Journal **21**(5): 647-661.

Rai, A., et al. (2009). "Offshore information systems project success: the role of social embeddedness and cultural characteristics." MIS Quarterly: 617-641.

Remus, U. and M. Wiener (2009). "Critical success factors for managing offshore software development projects." Journal of Global Information Technology Management **12**(1): 6-29.

Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation., Dover Publications, London.

Robinson, M., Kalakota, R. (2004). Offshore Outsourcing - Business models, ROI and Best practices, Mivar Press, Alparetta.

Rockart, J. F. (1978). "Chief executives define their own data needs." Harvard business review **57**(2): 81-93.

Rustagi, S., et al. (2008). "Predictors of formal control usage in IT outsourcing partnerships." Information Systems Research **19**(2): 126-143.

Sabhnerwal, R. (1999). "The role of trust in outsourced IT development projects." Communications of the ACM **41**(2): 80-87.

Sargent Jr, A. (2006). Outsourcing relationship literature: an examination and implications for future research. Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future, ACM.

Stratman, J. K. (2008). "Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services." Journal of Operations Management **26**(2): 275-287.

Stringfellow, A., et al. (2008). "Invisible costs in offshoring services work." Journal of Operations Management **26**(2): 164-179.

Thondavandi, N., Albert, G. (2004). Offshore Outsourcing - Path to New Efficiencies in IT and Business Process, 1st books library, USA.

Tondolo, V., Kaynak, H. S. (2011). "Offshore operations capabilities: an exploratory study." Journal of operations and supply chain management **4**(2): 31-42.

Von Campenhausen, C. (2005). "Offshoring Rules: Auslagern von unterstützenden Funktionen." Zeitschrift für Betriebswirtschaft **75**: 5-13.

Wernerfeldt, O. (1989). "From critical resources to corporate strategy." Journal of General Management **14**: 4-12.

Willcocks, L. and S. Cullen (2013). Intelligent IT outsourcing, Routledge.

Willcocks, L., et al. (2004). "IT and business process outsourcing: The knowledge potential." Information systems management **21**(3): 7-15.

Williamson, O. (1981). "The economics of organisation: The Transaction Cost Approach." American journal of sociology **87**(3): 30.

Yin, R. K. (2015). Qualitative research from start to finish, Guilford Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervju guide

Intervju guide for master oppgave av Espen Ree Gifstad

Offshoring – En studie om beslutning og ledelse av offshoring

1. Generelle spørsmål
 - a. Navn
 - b. Posisjon/stilling
 - c. Antall år i selskapet
 - d. Antall år i ledende stillinger

2. Beslutningen om offshoring
 - a. Motivasjon for offshoring og beslutningsprosessen
 - i. Hva var den viktigste grunnene til at selskapet besluttet å offshore aktiviteter?
 - ii. Hvilke vurderinger ble gjort i forkant av beslutningen? (Risiko, kost, utfordringer m.m)
 - iii. Basert på dine erfaringer hvilke problemstillinger bør man diskutere før man tar en beslutning om å offshore aktiviteter?
 - iv. Er det noe du ville gjort annerledes i oppstarten nå som du har erfaring med offshoring?
 - v. Kan du begrunne valget om destinasjon?
 - vi. Kan du begrunne valget av modell?

3. Ledelse av offshoring
 - a. Hvordan utøves ledelse i forhold til offshoring og hvilke styringsmekanismer benyttes?
 - i. Hvordan er selskapets nåværende strategi for offshoring til India? Har denne strategien endret over tid?
 - ii. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og offshoringsenheten?
 - iii. Hvordan opplever du at selskapet klarer å oppfylle sine målsetninger angående kvalitet og leveranser i prosjekter som benytter offshoringen?
 - iv. Er det etter din mening betydelige utfordringer knyttet til:
 1. Kultur?
 - a. Indisk

b. Norsk

2. Språk?

3. Bruk av kommunikasjons utstyr som VC, Skype etc.

4. Eventuelt annet?

v. Vennligst beskriv positive erfaringer du har hatt ved offshoringen?

vi. Vennligst beskriv negative erfaringer du har hatt ved offshoringen?

vii. Har du i din posisjon opplevd uforutsette merkostnader ved offshoringen?

viii. Hvilken rolle spiller kommunikasjon, gjensidig tillit og nær kontakt / oppfølging for å kunne oppnå en vellykket offshoringen?

b. Har du vært involvert/hatt påvirkningskraft i kontrakter som inkluderer offshoring de siste 4 årene?

i. Hvilke forutsetninger om bruk av India lå til grunn i kontrakten/kontraktene?

ii. Oppnådde prosjektet sine mål vedrørende offshoring?

iii. Hvilke faktorer har vært med på å muliggjøre/venskeliggjøre implementeringen av strategien i prosjektet?

iv. Har det ligget eksterne hinder utenfor prosjektene som har hindret prosjektet å oppnå sine mål?

v. Hva mener du ledelsen burde gjøre for å kunne oppnå sine mål vedrørende offshoring?

vi. På hvilken måte er oppgavene og leveransene som er offshoret til India kommunisert og tilrettelagt?

vii. Har noen av utfordringene i prosjektet/ene etter din mening skyltes ufullstendig eller uklare spesifikasjoner av oppgavene eller leveransene? Viss ja, hvem er da ansvarlig for disse kvalitetsavvikene?

4. Veien videre og kritiske suksessfaktorer

a. Har du tro på selskapets strategi vedrørende offshoring vil lykkes i henhold til de mål og forutsetninger selskapet har i dag?

b. Hvilke endringer, suksesskriterier og suksessfaktorer mener du er viktig for å kunne sikre en forbedret implementering av strategien? Gjerne nevne flere

Vedlegg 2: Kommunikasjons plan

Level No	Meeting Description	Participants	Agenda	Frequency	Method
Level I	Management Review Meeting	Norway – PM, BM, EM, Mumbai co-ordinator, QC Manager MUM – VP, Engg Head, Project Head, PEM	<ol style="list-style-type: none"> Status Achievements Milestone Challenges 	Quarterly	VC
Level II	Project Lead with Discipline Lead Review meeting	Norway – EM, QC Manager, DL (Various Disciplines) MUM – Project Head, PEM, Engg Head, QC Manager, DM/DS/GL (Various Disciplines), Planner, DCC (if required)	<ol style="list-style-type: none"> Status Milestone Challenges Quality MPP 	Monthly	VC
Level III	A: Project Admin status meeting	Norway – EM, QC Manager (if required), DL (Various Disciplines) , Planner, Procurement Manager MUM – PEM, GL (Various Disciplines) QC Manager (if required), Planner, DCC, Procurement officer , LCI , Estimator	<ol style="list-style-type: none"> Status Plan Quality MPP Visit 	Weekly	VC
Level IV	B: Discipline to Discipline status meeting	Norway – Discipline Lead , Discipline co-ordinator (if reqd), Discipline GL, Discipline Engineer, As per requirement - EM, Planner, DCC MUM – DS(if required), GL, Discipline Engineer, As per requirement - Engg Head, Project Control	<ol style="list-style-type: none"> Deliverables Quality Plan MPP Week ahead plan Lag report 	Weekly	VC
Level V	Day to Day interaction	All		Day to Day interaction	VC, Skype Business, email, Global telephony, Tandberg etc..