



The OCMO Model

Operational Capability and Maturity Model for Offshoring

Operationel Kapacitets Modenhed for Offshoring: *Fra strategisk nødvendighed til forretning*
- rammeværk til operationalisering af modenhed i offshoring kompetencer

Copenhagen Business School
Studie
Vejleder
Forfatter
Termin
Antal anslag

Tværfaglig Kandidatafhandling IT & Økonomi
Cand.merc (dat)
Ole Monrad
Stine Enø Stadager, 130579-xxxx
August 2010
181.620

Forfatters underskrift

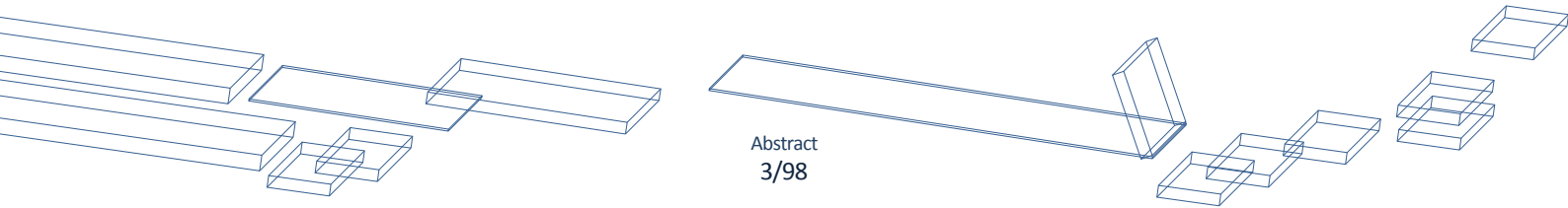
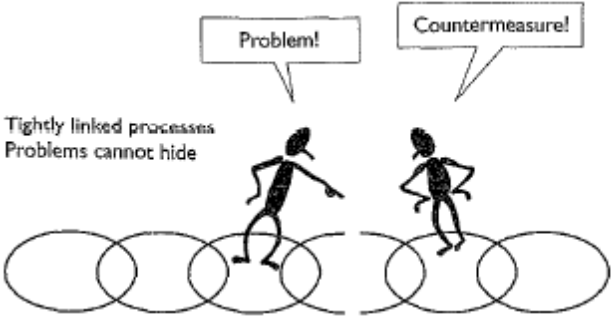
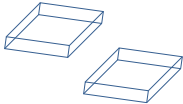
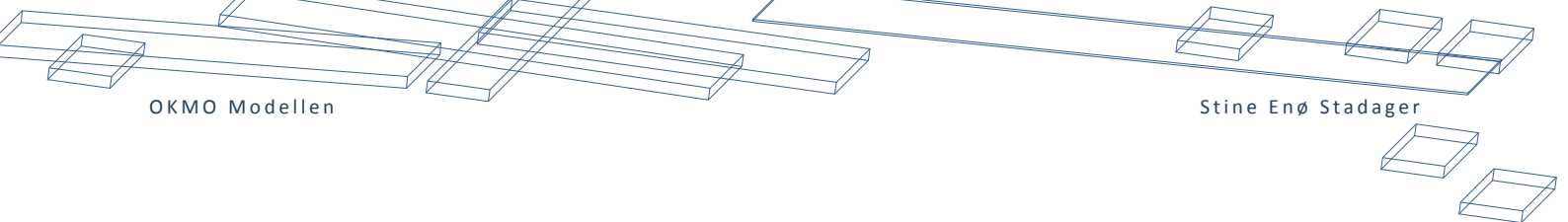
Abstract

With an increasing use of and dependencies on IT, comes a need to professionalize the management of IT and optimize the readiness for change of the business. Previously, many have turned to enterprise architecture to help guide the process. But how does this apply when offshoring? So far EA-theory has focused primarily on documentation and on creating an overview of people, processes and systems in an organisation. The result has given many organisations the capabilities of handling large enterprise-wide strategies, with the perspective of the overall business architecture in mind. In my thesis I hypothesize that business architecture needs to be expanded by adding crosscutting disciplines as maturity capabilities as well as governance and strategic alignment, in order to manage change needed to gain offshore competences. Offshoring being a difficult management issue is in need of less system-oriented processes and more compliance to the needs of the people using it to support successful business transactions while offshoring. You need to consider the process-oriented view. I also examine, how the organisation may stay flexible while maintaining consistent business architecture at the same time and thereby introduce my theoretical view in an offshoring framework known as the Operational Capability and Maturity model for Offshoring - The OCMO Model.

For my theoretical framework, I refer to disciplines as enterprise architecture, IT governance, and strategic business management. I also examine the most essential offshore challenges and the offshoring best practices, in order to arrange a crosscutting view on the way to do business with success when offshoring. These disciplines are furthermore addressed by viewing from different management perspectives: knowledge based, transactional based and value based perspective in order to adapt the humanistic behaviour into the business.

My findings indicates, that devoting time and energy in establishing a clearly defined governance approach by a consistent pace throughout the implemented business architecture for offshoring may cause added value in the inherent processes, by cutting down the idle time from working with the newly integrated business area. The model is derived by actual real-life experiences and entail perspectives of cross-cutting disciplines as offshoring by itself is nothing but another business infrastructure setup going across country boundaries. As OCMO is based on these experiences, it takes the challenges of offshoring in recognition forehanded which imposes an active risk management. The OCMO Model is expected to force the holistic thinking and pursue a well founded business rationale based on specific needs and circumstances when the business is undertaking a virtual business.

An IT organisation serves everybody's interest best, by addressing the challenges the way, the staff must encounter the use of the embedded business systems by following specific documented workable processes. This is why, OCMO is considered to address these operational concerns when undertaking it as a framework for business offshoring alignment. It does so, by addressing the maturity of the three inherent process areas incrementally and iteratively, when building capabilities for the offshoring practice. The process of the OCMO lifecycle is on-going, which provide the ability to measure the progress even when undertaking the very first steps of the OCMO framework. This call for management of the offshoring program, as the model thrives for assessing ability when building offshore competencies. Focus should never the less be how to add value to the becoming value chain within the specified business area of the offshoring program.



Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
1 Indledning.....	7
1.1 Problemidentifikation.....	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.2.1 Hypotese, antagelse og postulat	9
2 Metode.....	10
2.1 Baggrund	10
2.2 Valg af teori.....	11
2.3 Empiri	11
2.4 Opbygning.....	12
2.5 Fremgangsmetode til fremstilling af min model.....	12
2.5.1 Struktur	14
2.5.2 Formålet med analysen	14
2.5.2.1 Anvendt filosofisk tilgang til argumentation	15
2.5.2.2 Kvalitetsafstemning – definition af succeskriterier	15
2.6 Afgrænsning.....	18
2.7 Diskussion.....	18
2.8 Begrebsafklaring	19
3 Teoretisk ramme.....	21
3.1 De generelle udfordringer ved offshoring.....	21
3.1.1 Hyppigst forekomne risici ved offshoring	21
3.1.2 De generelle mangler i offshorede projekter	22
3.2 Offshoring best practice fokusområder	23
3.3 1. Aspekt: Strategiske best practices for offshoring.....	27
3.3.1 Offshoring som forretningsmodel.....	27
3.3.2 Investering i intellektuelt kapital og offshoring	29
3.3.3 Tilgang til strategisk offshoring og fokus.....	30
3.3.4 Forståelse for den faktiske rentabilitet i offshoring (ROI og TCE)	33
3.3.5 Forståelse for opbygning af en effektiv værdikæde.....	35
3.4 2. Aspekt: Forståelse for udvikling af teknologien ved offshoring alliancer	35
3.4.1 Holistisk tilgang til forrettningens arkitektur ved offshoring.....	36
3.4.2 Håndgribelig og organisatorisk tilpasset Management Plan til fremdrift	37
3.4.3 Fokus på ledelse af den organisatoriske forandring i forretningsarkitekturen	38
3.5 3. Aspekt: Organisatorisk forankring af viden ved offshoring	39
3.5.1 Forståelse for kvalitativ tilegnelse af erfaringer organisationen (læring).....	40
3.5.2 Forståelse for videns struktur og begrænsninger.....	40
3.5.3 Organisering af en virtuel forretning i offshore alliancen	42
3.5.4 Tilgange den lærende organisation i offshoring (modenhed)	46
3.5.5 EA Modenhed.....	48

3.5.6	Capability Maturity Model for Integration (CMMI).....	49
3.6	Præsentation	50
3.6.1	Generisk proces for offshoring	51
3.6.2	Indholdet i OKMO modellen.....	53
3.6.2.1	Modellens to dimensioner for modenhed	53
3.6.2.2	Procesområder - modellens ene dimension for modenhed	54
3.6.2.3	Mål og praktikker	56
3.6.3	Modellens arkitektur.....	58
3.6.4	Parameter for integration på tværs af procesområder (modellens anden dimension).....	59
3.6.5	OKMO modenhed vs. CMMI og EA modenheds definitioner	60
3.6.6	Rammeværket.....	61
3.7	Opsummering.....	62
4	Operational Kapacitets Modenhed for Offshoring	63
4.1	Anledningen til OKMO.....	63
4.2	OKMO horisontal modning	64
4.2.1	Integreret Processtyring (Proces Integration Management) PO _{PIM}	64
4.2.2	Integreret Projektstyring (Project Management Integration) PO _{PMI}	66
4.2.3	Tilrettelæggelse af integrationer (Integration Engineering) PO _{IE}	67
4.3	OKMO vertikal modning (Kapacitetsmodenhed)	68
4.3.1	Opbygning af offshoring kapacitetsmodenhed	69
4.3.1.1	Modningsfase 1 determinanter	69
4.3.1.2	Modningsfase 2 determinanter	70
4.3.1.3	Modningsfase 3 determinanter	73
4.3.1.4	Modningsfase 4 determinanter	74
4.3.1.5	Modningsfase 5 determinanter	75
5	Operationalisering af modellen.....	77
5.1	Trinene i processen.....	77
5.2	Anvendelse af OKMO	81
5.2.1	OKMO som disciplin	81
5.2.2	OKMO som management værktøj.....	82
5.2.3	Målgruppe	83
5.2.4	Fortolkning af OKMO	83
6	Konklusion	84
6.1	Problemformuleringens punkt 1 – Teorien.....	84
6.2	Problemformuleringens punkt 2 – Metoden.....	84
7	Kritik af OKMO.....	85
8	Kildeangivelse.....	86
8.1	Bøger	86
8.2	Artikler og rapporter.....	87
9	Bilagsoversigt.....	89

Tabeloversigt

Tabel 1 Generisk proces for offshoring	51
Tabel 2 Best practices fokus, risici og initiativer på proces eller projektniveau	55
Tabel 3 OKMO modenhed sammenholdt med CMMI og EA modenhed	60

Figuroversigt

Figur 1 Opbygning af den videnskabelige fremstilling.....	12
Figur 2 Proces for analysen med relation til videns karakter	13
Figur 3 Leavitts forandringsmodel (Leavitts diamant).....	14
Figur 4 Mehtas teoretiske perspektiver for outsourcing (Mehta, 2006).....	32
Figur 5 Besparelser for klient og service leverandør ved offshoring	34
Figur 6 Deming cyklusen (Demings PDCA)	40
Figur 7 Carliles Rammeverk for håndtering af viden på tværs af grænser (Carlile, 2004)	41
Figur 8 Forholdet mellem innovation og omfanget af bureaukrati i offshore alliancen (Chesbrough, 1996)	44
Figur 9 At matche organisationen afhængigt af forretningens behov for kompetencer (Chesbrough, 1996)	45
Figur 10 Organisationens tidslinje for udvikling af projektporteføljestyling (IT, 2009)	46
Figur 11 Generisk proces for offshoring.....	52
Figur 12 Offshoring som forretningsmodel sammenholdt med min models fokus.....	54
Figur 13 Kortsigtet modning af organisationens forretningsmodel (horisontal modning)	54
Figur 14 OKMO modellens arkitektur	58
Figur 15 Langsigtet modning af kapaciteten qua modning af organisationens samlede kompetencer (vertikal modning)	59
Figur 16 OKMO Rammeverket	61
Figur 17 OKMO Processen	77
Figur 18 OKMO rammeværket anskuet som en disciplin	82
Figur 19 To tilgange til repræsentation af organisationen modenhed	83
Figur 20 De typiske grunde for ophør af kontrakt samt for opløsning af aftaler	91
Figur 21 Omfanget af tilgængelige ressourcer i forretningen er driver for beslutningen om offshoring.....	92
Figur 22 Væsentligste risici er forbundet med behovet for tilgængelige kompetencestærke ressourcer.....	92
Figur 23 Forholdet af kompetencestærke ressourcer i hhv. mellemstore til store virksomheder kontra små	93
Figur 24 Tilbudte services i offshore branchen (Couto, 2007)	93
Figur 25 Eksempel på en illustration af en værdikæde	94
Figur 26 Processen for etablering af en best practice gennem en udelukkelse af spild (Liker, 2001)	94
Figur 27 Bernards Enterprise Architecture Rammeverk	95
Figur 28 It governance (Ross & Weill, 2004)	96
Figur 29 It Infrastruktur Ross (Ross & Weill, 2004)	96

1 Indledning

Mens teknologierne strømmer ind på markedet i langt større grad end tidligere oplever organisationerne generelt, at der følger mange opgaver med når man skal modne sin organisation. For få år siden var det største problem for ledelsen, hvorvidt man beherskede et tilstrækkeligt syn på hvor godt den investerede it udspillede sin rolle i organisationen. Fokus lå her særligt på at forbedre kvaliteten af det udførte it-servicearbejde samt at demonstrere forretningsværdien af it. Og dermed opstille kriterier for hvert projekt som man kunne holde op imod sine resultater og anvende til at overbevise ledelsen om, at it'en i sig selv forbedrer en del økonomiske nøgletal (hvad ofte har været begrundelsen for overhovedet at indgå i projektet til at starte med). I de senere år ligger fokus dog særligt på, at levere projekter som muliggør vækst for forretningen samt tilpasse forretnings- og it-strategien. It rummer mange muligheder for vækst fordi vi lever i den teknologiske æra og derfor er det logiske valg til at muliggøre vækst. Ønsket om vækst er enhver organismes behov for markedspositionering. It bliver derfor mange virksomheders værktøj til at sikre sin markedsposition hvorfor behovet for en tøjlet – og målrettet – it adfærd internt i organisationen rummer en særlig værdi for forretningen. Således er det også af samme nødvendighed, at organisationerne i dag er langt mere fokuserede på potentielle muligheder i skabelsen af øget værdi for den enkelte enhed i it organisationen ved brug af offshoring. Men offshoring som forretningsmodel skal som andre komplekse forandringsprocesser også bearbejdes så investeringen i den organisatoriske forandring bærer frugt.

I forsøget på at styre processen med udvikling og implementering af forretningsmodeller er det udbredt at anvende forskellige metoder og processer til organisering af aktiviteter. Tendensen er gået mod en øget formalisering af arbejdet med it, hvor man ved hjælp af modeller har dokumenteret alle dele af firmaets it-infrastruktur og processer i et forsøg på at skabe overblik. Mens denne dokumentation kan være med til at skabe overblik over organisationens brug af it, har resultaterne ofte ikke levet op til indsatsen (ITP, 2005). Det er specielt i selve implementeringen og den efterfølgende brug af it-systemerne, at der ofte opstår problemer også selvom løsningen er veldokumenteret. Dette gør det ikke umiddelbart lettere for organisationer der står overfor udfordringerne med offshoring. Succesfuld implementering af ny systematik i organisationerne med offshoring udfordringer hænger jo netop ikke sammen på baggrund af god dokumentation og veldefineret kommunikationen mellem systemerne. De hænger sammen grundet kommunikationen mellem mennesker og systemer og mellem mennesker via informationsteknologi. Men om man er opmærksom på det eller ej påvirker brugen af it den måde organisationen er sat sammen på og den måde magt, midler og arbejde fordeles på (ITP 2005). Det bliver af denne grund nødvendigt at arbejde med organisationen på flere måder for, at opnå en positiv effekt af den investering som offshoring kan tilbyde: besparelser, bedre time-to-market, serviceforbedringer mv. Ved tilgangen til en mere værdiskabende it adfærd skal metoder og processer endevendes ligesom arkitekturen skal det. Dermed stopper udviklingen ikke længere når de strategiske og tekniske spørgsmål er afklaret og infrastrukturen er veldokumenteret, men først når man succesfuldt har ændret tilgangen til brugernes adfærd (ITP, 2005). Uden bred opbakning på forskellige niveauer i organisationen, fra ledelse til brugerne af et system, vil den strategiske effekt af investeringerne i it være ukoordineret og sporadisk. Arkitekterne må derfor tænke kommunikationen af arkitekturen ind i deres planer og bruge lige så lang tid på, at planlægge implementering som på dokumentationen så der er tænkt på, hvordan brugerne tilgår de nye integrationer i arkitekturen uanset om der er tale om teknisk infrastruktur eller ændringer i forretningsarkitekturen. Skal arkitekturen som følge af markedet pres til omstillingsevne

blive mere agil, altså hurtigere til at svare på de udfordringer forretningen byder på, skal den menneskelige faktor også blive det. Beslutningstagere skal have den rette mængde kritisk information for, at de kan tage en velfunderet beslutning rettidigt. Processerne omkring anskaffelse og udvikling af it bør ikke ligeledes ikke bestå af en unødigt lang og besværlig behandlingsproces (ITP, 2005). Ligeledes nytter det meget lidt, hvis medarbejderne har svært ved at løse en given funktion fordi de ikke har retningslinjer eller en konkret værktøjskasse som de kan gøre brug af, og derfor bruger tid på at søge efter informationer i stedet. Agiliteten skal således komme i form af en bedre omstillingsevne til de opgaver som virksomhedens it ressourcer skal udføre (Mahnke, 2003). Det betyder, at udover at se på selve it arkitekturen bør der også ses på metoder der fremmer en ønsket adfærd omkring virksomhedens it. Tilgange til effektivisering kan derfor ligeledes findes her, som den kan findes i arkitekturen.

Jeg ønsker i denne afhandling at opstille et generelt rammeværk for operationalisering af offshoring i it virksomheder. Mit mål er, at berige videnskaben med en model som er tilgængelig og fremkommelig for organisationer der finder styring af deres offshoring kompetencer udfordrende og målet vanskeligt at holde for øje. Modellen imødekommer den kompleksitet som offshoring typisk omfatter på en måde som muliggør styring ud fra parametre, der er genkendelige fra andre discipliner. Til behandlingen af materialet til dette formål anvender jeg perspektiver såsom Knowledge Management, Enterprise Arkitektur, it-styring og strategisk forretningsledelse integreret i fortolkningen af organisationens evne til at omstille sig. Dette fordi it ikke længere er en simpel konstruktion, men en videnskab og det er nødvendigt at forstå kompleksiteten i interaktionen mellem menneske og teknologi. Dette er endvidere relevant når der er flere barrierer i forandringsprocessen idet offshoring indgår fordi der nu også skal tages højde for yderligere tilpasning i organisation og kultur, en yderligere integration af forretningsarkitekturens, it arkitekturens samt det menneskelige samspil. På baggrund af ovenstående behandling vil jeg trække paralleller fra de fokusområder jeg finder er fremtrædende og de fokus områder best practice for offshoring fremstiller. Hertil vil jeg understøtte nødvendigheden for en forståelse af disse parametre gennem min holistiske tilgang.

1.1 Problemidentifikation

Hvad gør man som virksomhed hvis man står i situationen, at skulle erhverve sig kompetencer til en lavere pris for at være konkurrencestærk på et for virksomheden nyt marked? Investerer i et partnerskab med en anden virksomhed som kan tilbyde de nødvendige services til den rette pris. Men hvordan får man operationaliseret dette partnerskab? Hvad skal være de kortsigtede mål kontra målet for den langsigtede investering i nyerhvervelse af kompetencer? Hvordan får man de mange forskellige enheder til at fungere foreneligt med målsætningen når to organisationer, der hver især har egen dagsorden, indgår et partnerskab med hinanden? Alene disse fire spørgsmål omfatter stillingstagen til både den strategiske dagsorden, den pragmatiske tilgang til forretningen samt til det forventede afkast på flere niveauer for tilpasning af konkurrenceevnen til markedets vilkår for organisationen. Det fremstår muligvis ligetil, men elementerne er bare så meget mere omfattende når offshoring indgår. Offshoring byder i det hele taget på mange udfordringer. Disse er dog typisk behandlet særskilt i andre discipliner og ikke samlet med offshoring som omdrejningspunkt. Det er ikke entydigt for organisationerne hvorledes offshoring opgaven gribes an under deres pågældende omstændigheder, når offshoring bygger på anvendelse af mange andre discipliner. Offshoring rummer så mange facetter der skal behandles for at opnå succes og det er vanskeligt, at

prioritere hvilken indsats der er behov for med så mange led i værdikæden og deraf ledelsesmæssige fokusområder. Det må af denne grund være bevidstheden om anvendelsen af de mange underliggende discipliner der kan gøres entydigt for styring. Derfor er det mit mål, at sætte udfordringerne i en kontekst der er håndgribelig for organisationerne med disse udfordringer så processen for offshoring gøres overskuelig at iværksætte.

1.2 Problemformulering

Min problemformulering tager udgangspunkt i hvordan organisationer kan komme igennem indlæringskurven for offshoring med en samtidig realisering af målsætningen for den organisatoriske forandring:

Problemformuleringens punkt 1

Ved etablering af en offshore forretningsmodel, hvilke ledelsesmæssige discipliner supplerer hinanden ved styring af de generelle udfordringer?

Problemformuleringens punkt 2

Hvordan kan disse ledelsesdiscipliner organiseres i en konkret handlingsplan for bevidst modning af organisationen der samtidig har fokus på omkostningerne?

1.2.1 Hypotese, antagelse og postulat

Jeg ønsker med denne afhandling at introducere et rammeværk for operationalisering af offshoring. En model for offshoring. Det er mit videnskabelige bidrags hovedformål at berige verden med mine observationer og logik men heri indgår også en forståelse for dets begrænsninger. Derfor er det vigtigt for mig at påpege, at mit arbejde bygger fundamentalt på en hypotese, en antagelse og et postulat:

Hypotese

Jeg ønsker at udtrykke, at det er sammensætningen af offshorings væsentligste aspekter og deres indbyrdes forhold der er afgørende for at opnå den forventede succes med offshoring. Derfor er det min hypotese, at det denne sammenhæng der skal styres bevidst for at opnå øget modenhed med minimale omkostninger forbundet.

Antagelse

Rammeværket bygger på en antagelse om, at dets bidrag kan påvirke afkastet af investeringen i offshoring positivt.

Postulat

Med dette værktøj for operationalisering af modenhed i offshoring kompetencer kan organisationer tilgå opgaven med etablering af offshoring kompetencer på en bevidst og styret måde; hvilket i det omfang kompetencerne udnyttes korrekt kan bidrage til en mere effektiv overgang til profitabel udnyttelse af offshoring i forretningsarkitekturen.

2 Metode

Dette kapitel har til formål, at afdække hvilken undersøgelsesmetodik, jeg har anvendt til tilrettelæggelse af et offshoring modenheds rammeværk. Kapitlet afdækker således også det teoretiske fundament i min model.

2.1 Baggrund

Tilgangen til dette arbejde omfatter en humanistisk antagelse om, at menneskelig kommunikation ikke kan reduceres til algoritmer i en computer. Derfor skal den menneskelige kommunikation medtages i kombination med samfundsvidenskabelige idéer om organisation og sociologi, kombineret med teori fra de tekniske videnskaber om systematisering og formalisering af den menneskelige kommunikation (Brier, 2005). Jeg er tilhænger af denne forståelse og min egen faglige baggrund er informationsvidenskabelig, dvs. en blanding af humaniora, social videnskab og forretningsteori. Gennem hele min uddannelse har jeg beskæftiget mig med organisering og strategisk anvendelse af IT og dermed tilstræbt, at opbygge en bred forståelse for 'smart' forretning - fra det strategiske fundament til understøttelse af forretningsarkitekturen til den pragmatiske udnyttelse af IT på tværs af organisatoriske barrierer.

Med udgangspunkt i en baggrund kombineret af flere forskellige akademiske traditioner er det naturligt for mig i dag, at undersøge grænsefladerne mellem de forskellige områder og opsøge muligheder for øget tilpasning blandt snitfladerne. Valget af fag på den akademiske overbygning er således ikke tilfældig. Den havde netop til formål, at afdække den strategiske målsætning via optimering af integrationen mellem de tre faktorer menneske, styring og arkitektur set fra et processuelt perspektiv. Jeg har derfor fokuseret på tilpasningen af flere discipliner i en forretningsorienteret kontekst for, at opnå indsigt i hvorledes disse discipliner under en strategisk modning af forretningsarkitektur kan bidrage til øget konkurrenceevne for den pågældende organisation. Det er interaktionen mellem disse grænseflader, jeg finder særligt interessant. Dette fordi, interaktionen mellem menneske og teknologi sat ind i en organisatorisk kontekst, kombineret med forskellige fagtraditioner samt kulturbetinget adfærd hos it- og forretningsfolk giver en lang række udfordringer, som for mig er virkelig interessante at behandle. Mit fokus i tilgangen til forretning og teknologi er af denne grund rettet mod evnen til, at kunne omstille sig til nye udfordringer. Forretningens agilitet, omstillingsparathed eller evne til at eskalere frit efter markedsefterspørgslen på kompetencer, er i dag en konkurrenceparameter der kalder på tilpasning på tværs af discipliner. Min erfaring er blandt andet, at mennesker og organisation forandrer sig ved en langsommere hastighed end de teknologiske muligheder som forretningen tager til sig. Dette giver en række udfordringer hvis ikke der er fokus på det så der kan gøres tiltag for at udjævne balancen. Min baggrund indenfor det offentlige og private it marked understøtter begge et behov for øget tilpasning af organisatoriske enheders tilgang til strategisk og effektiv udnyttelse af de konstant stigende teknologiske muligheder. Fordi teknologi er baseret på innovationer, påvirker dette den humanistiske tilgang til arbejdsgange. Disse tilgange vil i en organisatorisk kontekst være blevet til kulturbetingede vaner over tid og dermed vil en del af konkurrenceevnen være betinget af medarbejderens og dermed organisationens evne til at adaptere den nye viden. Dette har med min erfaring ikke vist sig, at være anderledes i en offentlig it serviceunderstøttende myndighed som i en it supertanker.

2.2 Valg af teori

Fundamentet af det videnskabelige produkt er udgjort af de argumenter fra forskellige fagtraditioner der hver især bidrager med pointer, jeg finder væsentlige i dette øjemed. Valget af teori til denne afhandling er naturligvis subjektivt men i og med, at denne skal være et produkt af tværfaglig karakter krydret med min viden, givet af mit fokus og min baggrund, vil den også være farvet af de argumenter jeg finder retningsvisende for mine egne overbevisninger. Denne rejse ser jeg værende en naturlig konsekvens af mit generelle fokus og af de mange input, de seneste års arbejde med de forskellige fag har ført med sig af observationer.

Til det teoretiske fundament har omdrejningspunktet omhandlet en konkretisering af de facetter som står i relation til offshoring anskuet som praksis via fagtraditioner såsom

- **IT Outsourcing** – hvorledes kan der hentes værdi gennem outsourcing af forretningsområder
- **Enterprise Architecture** - hvordan en forretningsenhed hænger sammen set fra et IT arkitektonisk perspektiv og hvordan denne konstellation kan bidrage til merværdi for organisationen
- **Business Development** - hvordan forretningen kan udvikle sig intelligent og modstå forandringerne i markedet
- **Knowledge Management** – om hvorledes viden integreres i og blandt mennesker og arbejdsgange
- **IT Governance** (styring af it baserede forretningsprojekter) - om hvordan man styrer IT projekter så ressourcer frigives, effektiviseres eller bespares
- **Adoptionsteori** – om hvordan man kan påvirke adoptionen af viden i mennesker og imødekomme modstand mod forandringer.

2.3 Empiri

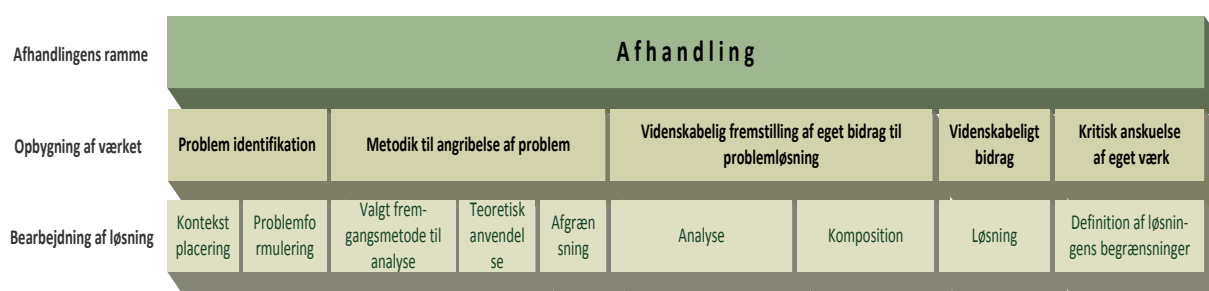
Anledningen til at anskue offshoring ud fra parametre og styre modningen af dem bevidst ved etablering og vedligeholdelse af offshoring kompetencer, har sit fundament i en række observationer foretaget i det virkelige liv. Med dette mener jeg, at min undren og udledning af logik stammer fra erfaringer, jeg selv har været en del af gennem et års tid. Komplexiteten i offshoring har efter min erfaring vist sig, at være en pragmatisk udfordring for selv de mest hærdede projektledere og specialister. Og som proceskonsulent har det været vanskeligt, at redegøre for hvor man starter processen når så mange faktorer er i spil samtidig. Skønt mange kloge hoveder i et og samme rum med en konkret udfordring for øje at løse, var udgangspunktet for operationalisering ikke overensstemmende for parterne hvorfor udfaldet af aktiviteten blev noget diffus. Dette har ansporet mig til at tænke i konceptuelle baner med inspiration hentet fra it arkitektur og it governance i ønsket om, at kunne generalisere erfaringer fra processen og sætte dem i deres respektive kontekst.

2.4 Opbygning

Nedenstående figur illustrerer rammerne for min afhandlings opbygning. Den demonstrerer hvorledes jeg har sammenkoblet denne afhandlings indhold med udgangspunkt i både, at levere et output tilpasset en form som er genkendelig for den akademiske vurdering af værket, men også behandler den forretnings- og teknologibaserede løsning af problematikken opstillet i problemformuleringen.

Opbygningen understøtter således mine to agendaer med denne afhandling:

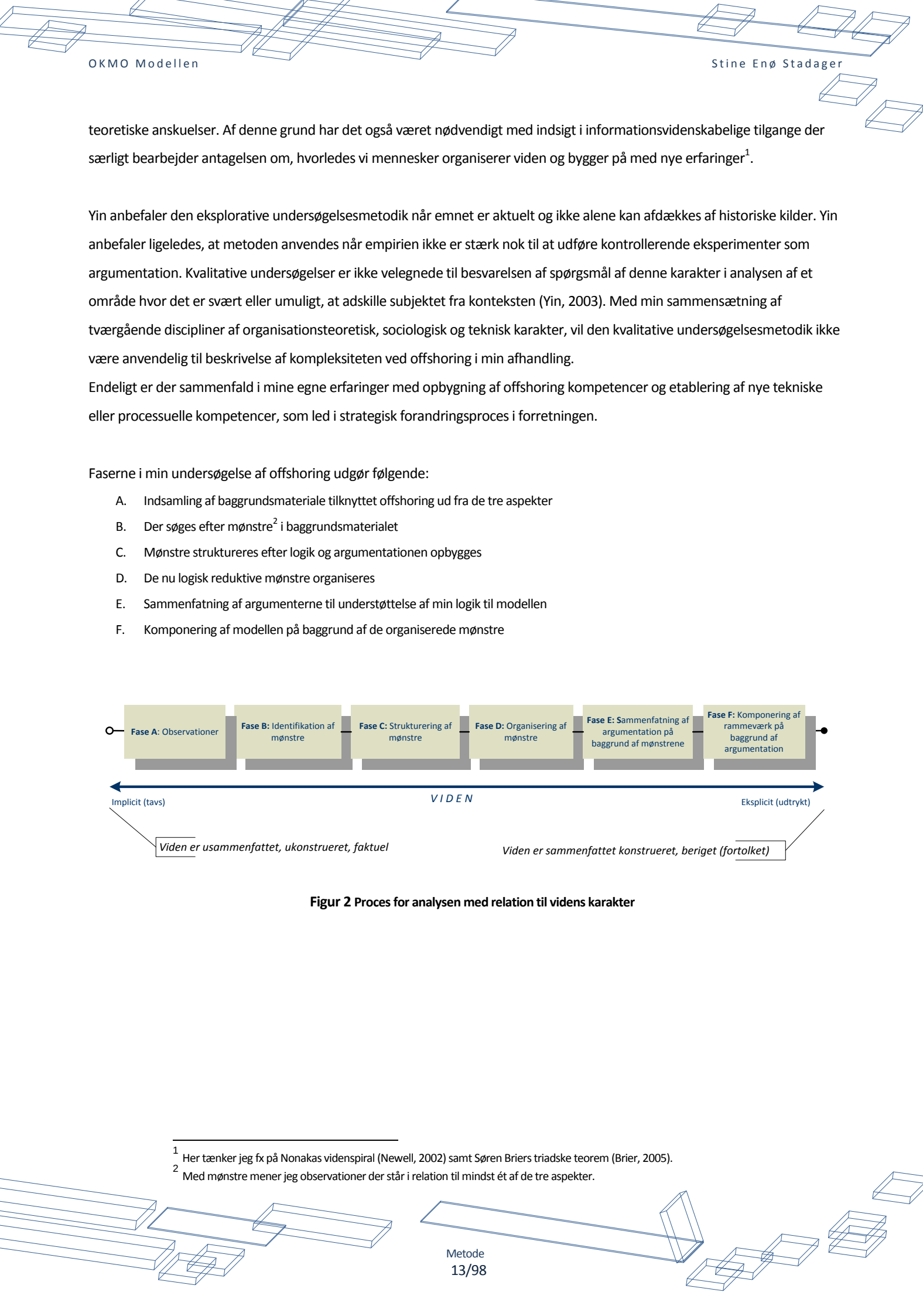
- At give mit akademiske bidrag i kraft af den opstillede hypotese, med hvilken man bør tilgå kompleksiteten i offshoring på en styret måde (viden konverteret til et videnskabeligt bidrag) samt,
- At sammenfatte min indstilling til håndtering af etablering af offshoring kompetencer på en måde, som er anvendelig og tilgængelig for andre med samme problematik (viden konverteret til en pragmatisk løsning).



Figur 1 Opbygning af den videnskabelige fremstilling

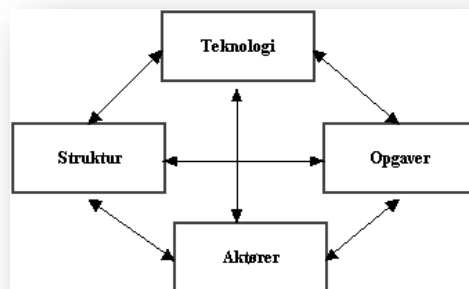
2.5 Fremgangsmetode til fremstilling af min model

Da min problemformulering forholder sig til en undersøgelse af sammenhænge i kompleksiteten i offshoring, er denne afhandling i sig funderet i en eksplorativ undersøgelsemetodik. Afhandlingen er således et forsøg på, at skabe et generelt overblik over områder indenfor offshoring og udvikle hypoteser til yderligere undersøgelser (Yin, 2003). Denne type undersøgelse kan udføres på flere forskellige måder – gennem empiriske studier (case studies), historiske studier, eksperimenter eller interviews. Dersom emnet for min afhandling beror på en pragmatisk tilgang til modning af offshore kompetencer, har jeg ligeledes taget udgangspunkt i real-life erfaringer for, at opnå den pragmatiske vinkel (rationalisme, logisk empirisme). Dertil har jeg understøttet mine erfaringer med historiske kildedata der over tid har bearbejdet emnet offshoring med det formål, at skabe yderligere fundament for erfaringer. Sidstnævnte er en væsentlig faktor for den viden, organisationerne er villige til at tage til sig idet den imødekommer nærvær med de virkelige begivenheder og ikke blot er



2.5.1 Struktur

H. J. Leavitt har opstillet følgende model for organisationsændringer der fungerer som middel til at nå et strategisk mål:



Figur 3 Leavitts forandringsmodel (Leavitts diamant)³

Modellen viser, at der er en sammenhæng mellem de enkelte elementer samt, at man ikke kan ændre et element uden at man påvirker de andre elementer der så bør tilpasses til den nye situation (Leavitt, 1965). Leavitt's model kan bruges til at beskrive, fortolke og forstå forandringer i praksis hvilket jeg finder anvendeligt til min afhandlings struktur idet den kan anvendes på offshoring. Ved at gøre Leavitts model mere overordnet vil ledelse af forandringer bestå af:

- *Et middel til påvirkning af teknologi og aktører (teknologi)*
- *En metode til påvirkning af organisationsstruktur og opgaver (organisation)*
- *Et grundlag for forandringsledelsen (strategi)*

Denne opdeling afspejles i min strukturering af den repræsentative teori og udgør de tre aspekter for offshoring som jeg med mit værk ønsker at ramme.

2.5.2 Formålet med analysen

Mine egne erfaringer tager udgangspunkt i flere års systematiske observationer indenfor it arkitektur og udfordringerne med, at opnå fleksibilitet så organisationen på denne måde initierer omstillingsparathed. Jeg har savnet en generel tilgang til udfordringen med offshoring. En tilgang, der omfavnede de væsentligste aspekter, de fleste essentielle problematikker og samtidig var let, at tilgå for forretningens mange aktører – på en kontrolleret og styret form. Jeg har derfor besiddet et ønske om, at kunne udvikle et generisk værktøj til anvendelse generelt i organisationer og på tværs af brancher.

³ Med opgaver forstås organisationens mål og arbejdsopgaver. Med teknologi forstås teknik og arbejdsmetoder. Med aktører forstås menneskerne/individerne der udfører arbejdsopgaverne og med struktur forstås de administrative regler, organisatoriske struktur mv. som findes i organisationen.

Udgangspunktet for min analyse omfatter følgende:

- At afdække de generelle mønstre for offshoring på baggrund af de valgte perspektiver for forandring af organisationen ved indførsel af offshoring i forretningen
- At anvende mønstrene til at opbygge en model⁴ der understøtter den generelle tilrettelæggelse af processen for etablering af offshore kompetencer i en virksomhed.

2.5.2.1 Anvendt filosofisk tilgang til argumentation

Til analysen anvendes hypotetisk-deduktion ved udledning af mønstre. Den deduktive analyse anvendes efter følgende tilgang:

- Udledning af de væsentligste aspekter i offshoring samt underliggende parametre sker på baggrund af en redegørelse af mønstre fra teori og empiri
- Bestemmelse af disse aspekters samt underliggende parametres påvirkning finder sted på baggrund af en redegørelse af de styrende faktorer i offshoring.

Eftersom analysen er af en deduktiv karakter anvendes logik som redskab til udledning af viden. Logikken behandles i det følgende afsnit. Logikken medfører den argumentation der indgår som fundamentet i min models rationale. Argumenterne bundes i en kausal argumentation samt naturlig deduktion af de i analysen behandlede emner. Eftersom en stor del af baggrundsmaterialet beror på problematikker fra det virkelige liv, imødekommer den deduktive analyse således yderligere analyse af en logisk empirisk karakter, hvor logikken er baseret på erfaringer.

2.5.2.2 Kvalitetsafstemning – definition af succeskriterier

Ovenstående udledning af den anvendte logik til analysen indgår efterfølgende i en konstruktionsproces for udbygning af min fortolkning af de mange data og deres sammenhæng. Tilgangen til dette arbejde er opstillet herunder som succeskriterier tilknyttet de forskellige faser A-F fra afsnit 2.5.

Fordi det er selve gennemførelsen af de enkelte faser, der bestemmer kvaliteten af min afhandlings tese, er det relevant for mig, at redegøre for de succeskriterier, hver enkelt fase efterstræber. Dette vil give det retvisende billede af, hvilken afstemning af kvaliteten i dokumentationen, jeg opererer med – samt udtrykke min bevidsthed om øvre og nedre grænse i den kvalitative dokumentation for min afhandling, hvilket jeg efterfølgende kan evaluere på.

Fase A Observationer

Observationerne er baseret på aktuelle problematikker, der ikke er branchespecifik samt begrænset til privat eller offentligt erhverv.

⁴ En model repræsenterer en forsimpning af virkeligheden hvilket gør en model pragmatisk til mit formål

Aktualitet vurderes med udgangspunkt i de følgende kriterier:

- Når problematikken er direkte tilknyttet offshore erfaringer, der er forholdsvis⁵ renset for personlig subjektivitet (problematikken er reel for organisationen, ikke kun for et enkelt individ)
- Når problematikken kan udtrykkes eksplicit og derved kan indfanges gennem vidensudveksling⁶
- Når problematikken er tilknyttet den menneskelige adfærd i relationen til den organisation, der skal etablere offshoring-kompetencerne
- Når problematikken har en direkte eller indirekte påvirkning, positiv som negativ, på økonomien i offshoring.

Fase B Identifikation af mønstre

Mønstre identificeres efter følgende kriterier for identifikation:

1. Tilknytning og relevans for offshoring som en investering der må forvaltes for at generere et afkast:
 - Der søges efter parametre med indflydelse på omkostningerne ved offshoring (identifikation af udfordringerne ved offshoring)
 - Der søges efter parametre med indflydelse på udfordringerne ved offshoring på en positiv måde (identifikation af best practices).
2. Tilknytning og relevans for integration af discipliner relevant for offshoring
 - Der søges efter forskellige perspektiver/aspekter i de identificerede offshoring best practices hvori anvendelse af forskellige organisatoriske, teknologiske eller strategiske discipliner indgår
 - Anvendelsen af disciplinerne skal finde sted med udgangspunkt i optimering
 - Disciplinerne er uafhængige af brancher.

Fase C Strukturering af mønstre

Opstilling af offshore aspekter og underliggende parametre i kategorier sker på baggrund af relevans. Med relevans menes,

- at aspekterne er tilknyttet de identificerede risici ved offshoring,
- at de underliggende parametre har værdi for tilgangen til opbygning af kompetencer til operationalisering af en succesfuld offshore proces.

Fase D Organisering af mønstre

Principperne for denne fase indebærer nogle uhåndgribelige størrelser der redegøres for i det følgende.

Ad 1) Identifikation af generiske mønstre sker efter følgende definition:

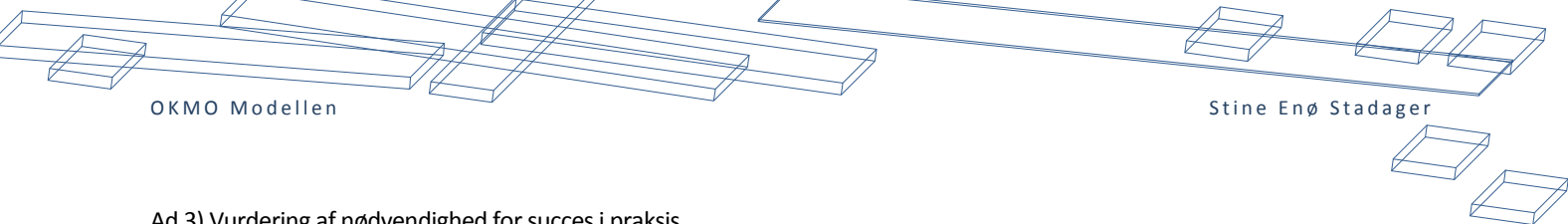
Når et mønster optræder kontinuerligt i baggrundsmaterialet så snart relativt enslydende omstændigheder i materialet medfører en relativ enslydende konsekvens for offshoringens succes.

Ad 2) Redegørelse af de forskellige best practices tilhørsforhold jf. de identificerede væsentligste perspektiver

Tilhørsforhold vurderes ud fra, hvordan den enkelte best practice har indvirkning på offshoring kompetencerne baseret på det anvendte perspektiv.

⁵ Forholdsvis fordi der altid forekommer en usikkerhed, når der baseres på en vurdering, et skøn jf. [Brier, 2005]

⁶ Der refereres til paradokset med tavs viden - viden, der ikke kan gøres eksplicit [Newell, 2002]



Ad 3) Vurdering af nødvendighed for succes i praksis

Den identificerede best practice anses som en nødvendighed såfremt den har en direkte positiv indvirkning på betragtningen af de samlede offshore kompetencer; samt er betinget af en tilknytning til mindst én af de identificerede væsentligste problematikker for offshoring.

Ad 4) Vurdering af sværhedsgrad for udførsel af indsats mod udfordringerne i praksis

Vurdering af sværhedsgrad tager udgangspunkt følgende kriterier for kvalitativ vurdering:

- **Det teknologiske perspektiv (samspil):** I hvilket omfang den enkelte best practice er afhængig af flere individer eller tekniske grænseflader i sin udførelse
- **Det strategiske perspektiv:** I hvilket omfang den enkelte best practice er afhængig af strategisk rådighed i organisationen
- **Det organisatoriske perspektiv (processuelt):** hvilket omfang den enkelte best practice er afhængigt af styring og kontrol.

Fase E Sammenfatning af argumentation på baggrund af mønstring

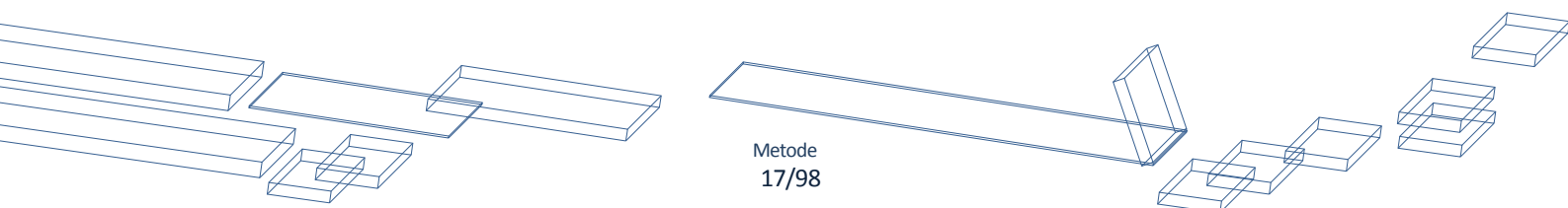
Til sammenfatning af min argumentation tages udgangspunkt i følgende kriterier for angivelse af kvaliteten af argumentet:

- **Argumentets validitet:** For ethvert personligt argument gælder, at argumentets validitet afhænger af i hvilket omfang, det kan spores direkte tilbage til udledning af logikken i baggrundsmaterialet. Fordi logikken er af en deduktiv karakter indgår en usikkerhed som jeg må være bevidst om i min hypotese.
- **Argumentets relevans:** Argumentet giver input til besvarelse af problemformuleringen.

Fase F Komponering af rammeværk på baggrund af argumentation

Til konstruktion af den berigede model af virkeligheden, jeg beskriver med min argumentation anvendes følgende kriterier for kvalitet:

- **Gennemskuelighed:** Modellen skal være til at gennemskue uden afhængighed til kendskab til baggrundsmaterialet
- **Overskuelighed:** Modellen skal være beriget med et klart budskab, der blot understøttes jo større kendskab
- **Sammenhæng:** Modellen skal afspejle sammenfatningen af mine argumenter
- **Perspektiver/vinkler:** Modellens forenkling af virkeligheden skal omfatte en angivelse af konceptet ud fra de perspektiver, som er vurderet væsentlige jf. afsnit 3.6. 2.2



2.6 Afgrænsning

Min afhandlings tese omfatter en konkretisering af ledelsesdiscipliner i anvendelse ved offshoring på en måde som iværksætter processen med etablering af offshorekompetencer i en virksomhed. Jeg har undervejs i min konstruktion måtte erfare, at jeg nemt kunne skrive en hel bog om OKMO. Jeg har derfor måtte finde en passende afgrænsning for min model hvorfor jeg afholder mig fra, at gå dybere ned i anvendelsen af værktøjer i de specifikke praktikker. Jeg kan med god grund retfærdiggøre dette, da der i øvrige ledelsesdiscipliner indenfor modenhed er udarbejdet konkrete best practices værktøjer for næsten enhver praktik, fx konfigurationsstyring, kravstyring, risikoanalyse, værdikædeanalyse, forretningsmodellering mv. Mit fokus er alene på en strukturering af teoretiske og empiriske erfaringer med en holistisk tilgang til etablering af modne kompetencer ved offshoring. Mit formål udgør alene, at demonstrere et rammeværk der omfavner stillingstagen til arbejdsgange og praktikker hvis fokus er på en optimering af processen med offshoring. De enkelte praktikker muliggør anvendelse af værktøjer som brugeren måtte finde tilstrækkelig for sin styring.

Desuden omhandler jeg i denne afhandling ikke de omstændigheder der går forud for etablering af en offshorealliance, fx beslutningstagningsprocessen for offshoring, formning af det juridiske og kontraktuelle grundlag, udvælgelse af den rette partner mv. Dette skyldtes, at mit fokus er på selve en operationalisering af processen for offshoring – altså på, hvordan man kommer i gang, når man har taget en beslutning, udvalgt sin partner og indgået den kontraktuelle aftale. Det er som regel her, de fleste udfordringer opstår og hér der er mindst hjælp, at hente af litteratur og best practices. Endeligt skal jeg huske at nævne, at jeg nemt kunne redegøre mere dybdegående mht. de forskellige fokusområder i min teori (og hvorledes jeg har fremfundet disse). Af sagens natur har jeg måtte begrænse min teori til, at være repræsentativ for de væsentligste pointer ved offshoring. Det kan virke en anelse fragmenteret men mit valg af emne tillader jo for en hel bog, hvorfor jeg har lagt vægt på en demonstration af pointerne på en måde, som gerne skulle danne en rød tråd for mit rammeværk.

2.7 Diskussion

I forbindelse med afhandlingens konstruktion vil det være nødvendigt, at behandle enkelte elementer med en kritisk stillingstagen til min egen tilgang. I sagens natur er det ikke muligt for mig, at kunne behandle alle aspekter i samme afhandling og jeg må derfor udvælge de med relevans for mit budskab.

Udvælgelse af emner til diskussion sker efter følgende principper:

- *Emnet har relevans for den objektive vurdering af kvaliteten i min argumentation eller mit budskab.*
- *Emnet er en del af den afgrænsning, jeg har foretaget forud for analysen, og kan bidrage til en yderligere berigelse eller forvanskning af min argumentation, og derfor værdifuld at angribe i afhandlingen.*

2.8 Begrebsafklaring

Inden jeg går videre er det væsentligt, at præsentere den definition af begreber, jeg opererer med i afhandlingen. Idet offshoring er sådan en komplekst størrelse og der opereres med mange faglige begreber på tværs af disciplinerne opstår der gerne forvirring omkring definitionerne. Jeg anvender følgende fortolkning:

Offshoring

Indgåelse af et partnerskab på tværs af grænser. Partnerskabet kan have forskellige konstruktioner afhængig af formålet med offshorealliancen.

Investering

Er en betegnelse for den proces hvor værdien fra input genereres til merværdi i output.

Enterprise arkitektur

En betegnelse for en holistisk tilgang til arkitekturen i en forretning.

Rammeværk

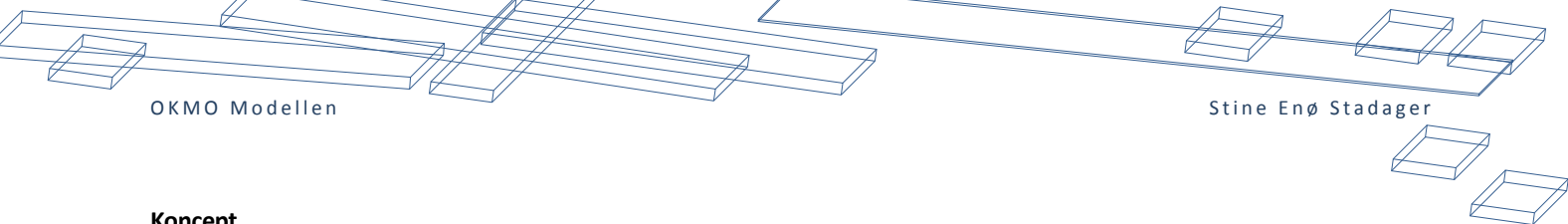
Et rammeværk er en struktur til at organisere den information, der definerer omfanget af udvalgte parametre samt hvorledes de står i relation til hinanden. Fx Bernards definition af rammeværk hvor rammeværket består i en beskrivelse af hvordan dokumentationen af forretningens enterprise arkitektur hænger sammen (Bernard, 2004). Begrebet er her særligt rettet mod en dokumentation af en enterprise arkitektur, men jeg finder det lige så anvendelig i denne kontekst idet begrebet uden kontekst består af nogle identificerede rammer, hvori massen er beskrevet i relation hertil.

It arkitektur

It arkitekturen er den arkitektur, hvori it understøttelsen kobles sammen med forretningen, gennem oversættelse af forretningsmæssige behov til konkrete teknologibaserede tjenester. It arkitekturen er den del af det samlede rammeværk, nærmere betegnet som de tre nederste rækker i Zachmann: systemmodel, teknologimodel samt detaljerede repræsentationer (Zachmann, 1989). It arkitekturen understøtter overordnede it principper gennem formuleringer af hvordan data, applikationer og infrastruktur skal gøre brug af hinanden for derigennem, at opnå de ønskede forretningsmæssige og tekniske standardiseringer og integration (Ross & Weill, 2004). Begge er betegnelser for IT arkitektur, der ikke modstrider hinanden, men komplementerer hinanden.

Forretningsmodel

Er den økonomiske model, der fortæller hvorledes forretningen er konstitueret for at skabe forretningsmæssig værdi.



Koncept

Er en betegnelse for en model, der er struktureret efter konceptuelle principper. Man kan sige, at der er tale om en model hvis fortolkning skal finde sted specifikt gennem betingelser eller principper (hvorimod en model er mere overordnet er konceptet mere underordnet).

Modenhed

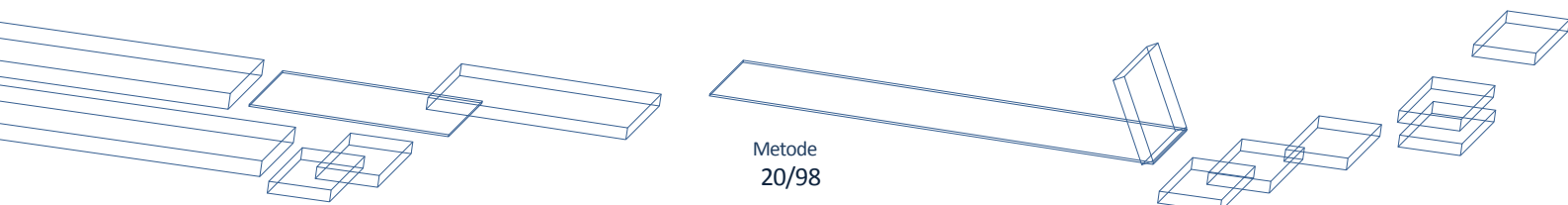
Modenhed indenfor it angiver omfanget af en specifik evne eller kunnen indenfor et område, har en defineret nedre og øvre grænse for egenskabens succeskriterier og hvor processen imellem er opbyggende. Man kan sige, at modning angiver hvornår en organisation er i stand til at udføre specifikke handlinger indenfor en praktik der har en betydning for den organisatoriske værdi. Ved at arbejde mod en større modenhed gennem konkrete målrettede aktiviteter sikre bevægelse gennem indlæringskurven - organisationen bliver dermed 'mere moden'. Modenhed dækker således over en del perspektiver, hvor forskellige kompetenceniveauer i organisationen angribes metodisk, fx gennem anerkendte modenhedskoncepter såsom CMMI.

Integration

Er en betegnelse for en interaktion eller samspilsevne som er påkrævet for to eller flere parter eller komponenter når disse skal indgå i et samarbejde. Ved lav integration forstås en lav eller ringe interaktion mellem parterne/komponenterne.

Kapacitet

Er en betegnelse for omfanget af specifikke evner eller kompetencer. Ved lav kapacitet forstås ex at omfanget af evnerne er forholdsvis begrænsede.



3 Teoretisk ramme

Dette kapitel har til formål, at præsentere anvendelse af teorien til udbygning af min argumentation til rammeværket. De respektive områder i dette kapitel er udvalgt som *repræsentative* for de mønstre, jeg generelt har identificeret i baggrundsmaterialet.

3.1 De generelle udfordringer ved offshoring

De grundlæggende tanker bag min model er min baggrund taget i betragtning naturligt udledt af de mange forskellige facetter af forretningsoptimering der ligger i offshoring. Først og fremmest er der de strategiske tiltag, virksomheden må gøre sig i kampen om overlevelse på længere sigt dertil de økonomiske, informationstekniske og ikke mindst de humanitære tiltag. Alle er facetter der bidrager til virksomhedens samlede præsteringsevne. Eftersom offshoring 'blot' er en model for et strategisk tiltag i forretningen er det således konstellationen af underliggende tiltag under en offshoring strategi der udgør forretningsmodellens evner til, at generere mere værdi til virksomheden som helhed.

Baggrunden har givet en anledning til at anskue offshoring som forretningsmodel ud fra følgende fire elementære spørgsmål:

- *Hvilke økonomiske faktorer er generelle ved offshoring som forretningsmodel?*
- *Hvilke informationstekniske faktorer er generelle ved offshoring som forretningsmodel?*
- *Hvilken viden er generel essentiel ved offshoring som forretningsmodel?*
- *Hvilke strategiske faktorer er generelle ved offshoring som forretningsmodel?*

Disse spørgsmål er foranlediget af perspektiverne fra Leavitts tilgang til organisationsændringer fra afsnit. 2.5.1 og har til formål at anskue offshoring ud fra vinklerne til forandring under min forsøg på, at berige løsningen på et komplekst problem for virksomheder og derigennem varetage et samfundsmæssigt henseende.

3.1.1 Hyppigst forekomne risici ved offshoring

Som udgangspunkt adresserer mine overordnede tanker bag min model, at offshoring er en disciplin som berører hele forretningens værdikæde. Eftersom kun mennesker kan berige input med viden for dermed, at kunne generere et output (Brier, 2005) er værdikædens succes fuldstændig afhængig af relationerne mellem menneske og organisation. Dette kommer til udtryk gennem behovet for ledelsesdiscipliner samt for de informationstekniske virkemidler, der skal fungere som brobyggere ved interaktion mellem grænsefladerne. Disse to aspekter angribes af især Earl der med sine empiriske studier har udledt de hyppigst forekomne risici ved offshoring (herunder). Dernæst har Earl sat et øget fokus på de styringselementer, den governance eller ledelse, der anses nødvendig for, at imødekomme og angribe de opståede problematikker i offshoringprocessen som vi vender tilbage til i afsnit 3.2.

1. Svag ledelse
2. Uerfarne medarbejdere
3. Usikkerhed i forretningen
4. Uddaterede teknologiske kompetencer
5. Indbygget usikkerhed
6. Skjulte omkostninger
7. Mangel på organisatorisk læring
8. Tab af innovativ kapacitet
9. Fare for en ekstern trekant
10. Udelelig teknologi
11. Forvirrende fokus

Jeg finder, at disse 11 primære risici ved outsourcing i høj grad udtrykker de risici, man ville forvente ved organisatoriske forandringer generelt. Disse udfordringer er gentaget i de fleste problemstillinger som jeg har været præsenteret for både i baggrundsmaterialet og i mine erfaringer fra egen baggrund.

3.1.2 De generelle mangler i offshorede projekter

De angivne risici dækker over en hel del problematikker der går på tværs af ledelsesdiscipliner og ledelseslag hvilket i sidste ende udmønstres i et produkt der ikke helt lever op til klientens forventninger. Dette understøttes endvidere af Couto qua en empirisk analyse på tværs af servicebrancher og offshoring samarbejdsformer. Her redegøres for de typiske grunde til at opsiges en kørende kontrakt eller opløses en gældende aftale under et offshoring samarbejde hvilket omfatter, at den leverede service ikke er tilstrækkeligt kvalitativ samt, at teamet ikke formåede at omfavne de nødvendige forandringer (Couto, 2007)(se figur bilag B2).

Dette er en god indikator for mig, når jeg skal søge at retfærdiggøre hvilke konsekvenser offshoringen kan medføre på produktet af forretningens effektivitet med offshoring og hvilket fokus min model skal bestræbe sig på at imødekomme. Jeg vil af denne grund fokusere på sikring af den kvalitative styring af de processer i offshoring partnerskabet som bidrager direkte eller indirekte til produktets endelige kvalitet. Jeg finder desuden, at der er sammenhæng mellem produktets endelige kvalitet og forretningens evne til at omfavne organisationsændringerne som offshoring medfører (Couto, 2007). Dermed må jeg kunne konkludere følgende:

Jo bedre organisationen er til at omfavne de forandringer, som offshoring medfører desto bedre produktkvalitet

3.2 Offshoring best practice fokusområder

Gennem en anskuelse af offshorings generelle udfordringer og mangler gives et generelt billede af, hvor jeg skal finde mine best practices til min model. Her har jeg med udgangspunkt i mine tre perspektiver for organisationsændringer søgt på hvilke fokus risiciene generelt omfatter i mit materiale. Disse udgør følgende:

1. Styrkelse af ledelseskompetencerne
2. Opbygning af organisatorisk viden gennem medarbejderne
3. Konsensus med forretningen (forretningsstrategien)
4. Vurdering af teknologiske evner
5. Stærk risikominimeringsindsats
6. Større forståelse af de skjulte omkostninger
7. Opbygning af organisatorisk læring
8. Understøttelse af den innovative evne
9. Imødekommelse af behovet for det subjektive skøn
10. Etablering af øget samspil mellem it
11. Etablering samt fastholdelse af et forankret fokus

Ad 1) *Styrkelse af ledelseskompetencerne*

Med dette menes, at ledelsen må gå forrest i offshoring processen og skabe sammenhængende og samspilsorienterede processer for begge parter der gør det muligt, at identificere og adressere udfordringer rettidigt (Kim, 2006). Det er ledelsens ansvar, at skabe fundamentet for den proces som virksomheden skal igennem hvilket kræver dygtige ledere, der både har forståelse for IT såvel som forretningen som helhed samt forstår, at anvende disse kompetencer, når der arbejdes med mennesker under en forandringsproces (Earl, 1996). Desuden understreges vigtigheden i anskaffelse af it ledere til processen. Processen bør ikke ejes af forretningen alene fordi denne ikke besidder den fulde forståelse for det teknologiske samspil og derfor ikke i samme grad formår, at indarbejde dette fokus i sin ledelse (Mahnke, 2003)(Earl, 1996). Jeg finder desuden, at kompleksiteten i virksomhedens teknologi ofte er en stor udfordring, at påtage sig som forretningsleder særligt hvis de kommer fra et segment, hvor teknologi anses som en ubetydelig faktor for forretningens succes. Man bør anvende de profiler til ledelse som bedst matcher de initiativer som processen er underlagt. Sker outsourcing på baggrund af erhvervelse af teknologiske kompetencer, bør ledere af processen have profiler, der forstår teknologiens rammer og formår, at lede medarbejdere til samme forståelse. Dette vil understøtte brobygningen mellem de to parter og skabe det rette fundament for samarbejdet (Mahnke, 2003).

Forretningen bør være fuldt bevidst om hvilke services de ønsker, at opbygge et samarbejde med en partner med. Mangel på forståelse for egen kapacitet udgør en væsentlig risiko for offshoringens succes (Earl, 1996). Hvis virksomheden ikke forstår hvad det er, de ikke er gode til er det vanskeligt, at opbygge disse kompetencer via et partnerskab. Og ligeledes er det vanskeligt for en partner, at imødekomme de behov som virksomheden har. Det er en betydelig faktor for denne indsigt, at ledelsen opnår fuld klarhed om egne svagheder qua en gennemgang af interne processer før de overvejer en alliance.

Ledelsen bør altså allerede forinden det indgåede partnerskab have skabt sig et overblik over forretningens inkompetencer og it services bør kontrolleres af virksomheden selv, før en eventuel outsourcing af kompetencerne. Dette forøger bevidstheden om forretningens behov og skaber fundamentet for den gældende målsætning for samarbejdet (Mahnke, 2003).

Ad 2) *Opbygning af organisatorisk viden gennem medarbejderne*

Mit grundlag gav også udtryk for, at den anden hyppigst forekomne risiko er baseret på en oplevelse af uerfarne medarbejdere. Enten at erfarne medarbejdere er svære at finde eller det er vanskeligt, at få de rette it kompetencer samlet i ressourcerne i virksomheden. Udsigten til dette er ofte en langvarig proces og af denne grund er virksomheden tilbøjelig til at erhverve sig kompetencerne fra leverandøren. Dette kan medføre, at virksomheden ikke selv forankrer den organisatoriske læring hvilket udgør en risiko for lock-in hos leverandøren (Mahnke1, 2005). Grunden til virksomhedernes valg skal findes i, at it virksomheder kan have meget bedre specialister eller, at medarbejdere i virksomheden kan finde på, at søge andetsteds i stedet for at følge outsourcing aftalen. Dette påpeger et behov for en øget bevidsthed på opbygning af erfaring i organisationen gennem en styrkelse af medarbejdernes kompetencer (Couto, 2007).

Ad 3) *Konsensus med forretningen*

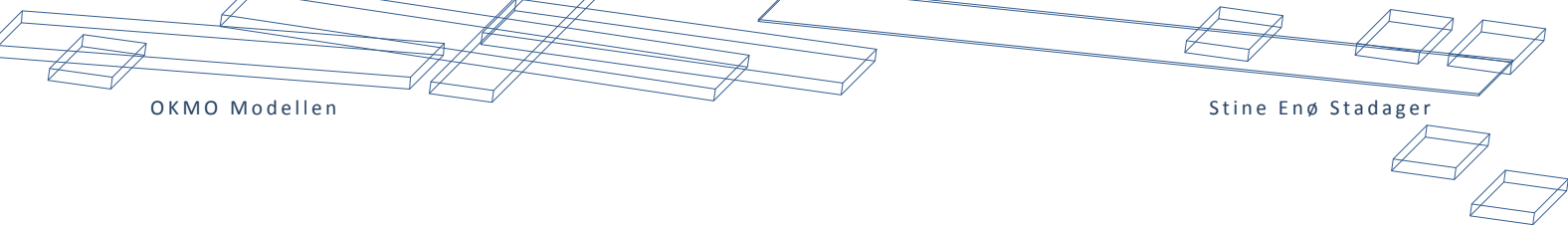
Virksomheder bør ikke outsource i den overbevisning, at det vil være en god platform for vækst i fremtiden. Outsourcing vil altid være et udtryk for omkostningsminimering og omfatter i sig selv en del omkostninger som skal styres for ikke at medføre yderligere udgifter. Man bør have for øje, at leverandører vil anmode om premium priser, skabe bod klausuler for skabelse af kortsigtede kontrakter eller for behovet for at stille fremtidige ressourcer til rådighed. De vil sikre deres virksomhed de rette omstændigheder at arbejde med qua juridisk og økonomisk indsigt over forretningens behov. Der kan være en mulighed for langsigtede omkostninger hvilket øger forretningens usikkerhed. Denne bevidsthed bør ligeledes gå forud for etablering af partnerskabet med en offshoring partner (Earl, 1996). Der skal tænkes i den langsigtede bæredygtighed på baggrund af forandringen og der bør iværksættes initiativer med dette formål for at skabe den fornødne konsensus (forandringsledelse):

Alle virksomheder har potentiale til succesfulde forandringer men de tabes hvis der ikke fokuseres på de nøgleinitiativer der giver den varige effekt.”

(IT, 2009)

Ad 4) *Vurdering af teknologiske evner*

Ligesom det juridiske og økonomiske grundlag skal være på plads forud for etablering af et partnerskab er det ligeså væsentligt, at være bevidst om leverandørens modenhed indenfor den anvendte teknologi. Såfremt leverandøren it kompetencer er svage vil den mulige omkostningsminimering være formindsket. Dette fordi, der skal bruges midler på, at løfte kompetencerne til det nødvendige minimum for samarbejdet. I et umodent marked med outsourcing af forældede systemer vil markedet desuden være tilbøjeligt til at være låst fast til den gamle teknologi hvilket udgør en risiko for virksomheden. Således kan det også være vanskeligt, at finde alternative leverandører indenfor det ønskede felt hvilket øger muligheden for et potentiel lock-in hos den valgte leverandør. Udvælgelsesprocessen bør ikke forekomme overflødig eller ubetydelig, men tværtimod grundlæggende for den videre indsats i forretningsmodellen (Earl, 1996).



Ad 5) *Stærk risikominimeringsindsats*

Der skal gøres en massiv indsats for at undgå de mange faldgruber ved outsourcing. Virksomheder skal generelt undgå kontrakter som omfatter uafklarede elementer (Kern, 2002)(Barthelemy, 2001). Samtidig skal de forstå, at fleksibilitet koster og er måske bedre end specificering af en snæver performance kontrakter med bodsklausuler (Chesbrough, 1996).

Kontraktuelle problemer bør løses konstruktivt i stedet for at gå i retten og når usikkerhederne opstår bør virksomheden selv tage affære over sin egen situation i stedet for at udskyde dem. Der er ingen sikkerheder i it idet det ikke er en håndgribelig videnskab. It er en faktor som er uhåndgribelig og derfor indgår visse usikkerheder som udgangspunkt. 'Sådan er spillet' (Earl, 1996).

Ad 6) *Større forståelse af de skjulte omkostninger*

Virksomhederne undervurderer de indledende omkostninger forbundet med outsourcing (ansættelsesomkostninger, re-allokeringsomkostninger mv.) og tilmed underestimerer omkostningerne forbundet ved ledelse hvilket som udgangspunkt vil være større jo længere distance mellem parterne (Argyres, 2007)(Barthelemy, 2001). Generelt besidder virksomhederne ringe forståelse for transaktionsomkostningerne forbundet med valget af offshoring. Derudover har de svært ved at gennemskue konsekvenserne af de mange ledelsesvalg hvorfor der opstår en del suboptimering, der forøger omkostningerne som følge af behovet for yderligere administration af snitfladernes interaktion. Denne type skjulte omkostninger er udbredt i offshoring og er tæt forbundet med behovet for koordinering af den organisatoriske læring (Barthelemy, 2001).

Ad 7) *Opbygning af organisatorisk læring*

Købere af outsourcet it services har typisk tidligere produceret services selv hvilket gør dem til informative købere. Dette er en udfordring med nyt personel som jo af naturens karakter ikke besidder samme knowhow og forståelse for de outsourcete services (Earl, 1996). Vidensaktiver ansues ikke som strategisk værdiskabende for forretningen i dag hvilket i et evigt forandrende forretningsmiljø udgør en væsentlig faktor for den fremtidige markedsposition. Mangel på organisatorisk knowhow til produktion af disse fremtidige kerneprocesser i forretningen kan blive en mulig udfordring for forretningens konkurrenceevne som følge af for høje omkostninger for organisatorisk læring (Argyres, 2007). Dette kan betyde, at investeringen i offshoring ikke kan hente sin fortjeneste hjem.

Ad 8) *Understøttelse af den innovative evne*

Outsourcing kan begrænse innovation og udforskning af forretningen fordi der fokuseres for meget på sikring af effektivitet for at berettigg offshoring som forretningsmodel (Earl, 1996). Disse erfaringer er imidlertid vigtige for forretningen i det lange løb (Earl, 1996)(Chesbrough, 1996). Innovation er jo ikke et produkt man kan erhverve sig på markedet, men en individuel proces og derfor vanskelig at opnå hvorfor der er behov for bevidsthed omkring fleksibiliteten af partnerskabet så der er rum til udforskning af mulige fremtidige produkter. Generelt kan outsourcing partnere have begrænsede incitamenter til fokusering på innovation hvorfor det er virksomheden selv der skal sikre dette fokus (Chesbrough, 1996).



Ad 9) *Imødekommenelse af behovet for det subjektive skøn*

Ved at anskue virksomheden subjektivt kan forretningsledere opnå stor indsigt i egen kapacitet. Virksomheden bør holde dette fokus for øje under hele processen for at undgå en ekstern trekant hvor leverandøren styrer retningen af samarbejdet. Der foreligger en generel mulighed for at forretningsanalytikere forbinder leverandøren og forretningsledere med hinanden hvilket skaber større forvirring end nytte for målsætningen ved outsourcing (Earl, 1996)(Barthelemy, 2001). Det er af denne grund vigtigt, at lederne forholder sig aktivt til målsætningen for offshoring for at sikre den optimale styring af samarbejdet. Faren ligger i, at forretningsledere generelt ønsker folk der forstår forretningskulturen. Dette kan opnås ved, at leverandørens medarbejdere bliver en del af forretningen for, at kunne adoptere denne viden. Dette udgør en risiko idet processen hurtigt bliver styret af leverandørens medarbejdere og ikke udgør en integreret del af virksomhedens egne ressourcer. Viden om processens målsætning bør have sit fundament i virksomheden, ikke hos leverandøren (Earl, 1996). Dette forhold bør hele tiden være i virksomhedens favør så afhængigheden af viden ikke skaber lock-in til fordel for leverandøren. Samspil kan opnås gennem en forståelse for hvilke ressourcer der anskaffes og disses evner til at være kulturbærere samt en øget indsats for at skabe de rette vilkår for de forandringsagenter som skal opbygge samarbejdet. Det er væsentligt, at de parter som indgår i samarbejdet har de rette forudsætninger for deres arbejde finder deres eksistens berettiget og kan opnå almen anerkendelse som person og som medarbejder. Her bør der være fokus på det menneskelige samspil mellem partnerne (Luo, 2007).

Ad 10) *Etablering af øget samspil mellem it*

Outsourcing udmærker sig ved isolerede forretningsaktiviteter, men der opstår problemer så snart de outsourcete elementer i forretningen står i et afhængighedsforhold til andre komponenter i forretningen. Dette kræver en yderligere tilpasning af forretningen der er vanskelig at tilgå. Det kan være vanskeligt, at identificere og konkretisere specifikke problematikker i snitfladen mellem leverandøren og forretningen (Earl, 1996)(Mahnke, 2003).

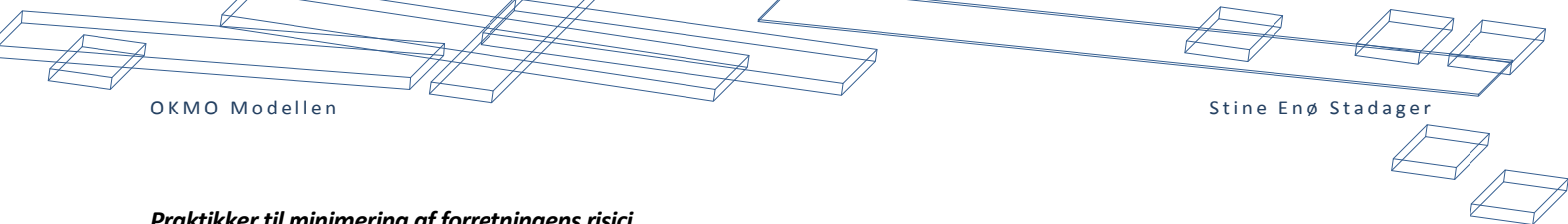
Ad 11) *Etablering samt fastholdelse af et forankret fokus*

Outsourcing er typisk drevet af leverandør leddet (lock-in) og fordi outsourcing er en længerevarende proces er der behov for styring af såvel den daglige ledelse som den overordnede målsætning for forretningsmodellen (Khan, 2004). På denne måde sikres en løbende tilpasning af samarbejdets præmisser ud fra forretningens behov.

Rottman og Lacity har imidlertid også set på hvilke praktikker virksomheder der skal offshore oftest efterspørger via deres empiriske analyse og har sammensat en række praktikker under forskelligt formål (Rottman, 2004):

Sikring af bevægelse gennem indlæringskurven

- *Etabler et kontor til den centraliserede programledelse for at konsolidere ledelsen*
- *Få sparring udefra til at fungere som mellemmand og guide*
- *Vælg bredt anerkendte lokationer, projekter, leverandører og ledere til at stå for inhouse sourcing ekspertise*



Praktikker til minimering af forretningens risici

- *Anvend pilotprojekter til at opnå indledende erfaring*
- *Giv kunderne en valgmulighed for valg af sourcing lokation, for de dele som direkte påvirker dem (Fx callcenters)*
- *Ansæt en juridisk ekspert til minimering af legale risici*
- *Kommunikér åbent ud om sourcing strategien til alle interessenter for at imødekomme politiske risici*
- *Anvend sikre kilder til information om den etablerede infrastruktur for at minimere risici med fejloplysninger*
- *Anvend fastpris kontrakter hvor det er muligt for at styre omfanget af arbejde*

Praktikker til effektivt arbejde med offshoreleverandøren

- *Evaluer egen organisations modenhed for at identificere og lukke proces skel mellem parter*
- *Forhandl om de processer som organisationen vil betale for og ikke vil betale for i partnerskabet*
- *Undersøg og erstat eventuelt leverandørens medarbejdere hvor det er relevant for at imødekomme kulturbarrierer i kommunikationen (fx ved svære sproglige eller kompetencemæssige barrierer)*
- *Lad projektteamets medlemmer møde face-to-face for at fostre fællesskab*
- *Overvej innovative teknikker til sikring af ensartet tilgang til arbejde (fx Kaizen metoder, Scrum teknikker mv.)*
- *Håndter flaskehalse for at understøtte tidsforskelle mellem parterne*

Praktikker til sikring af omkostningsbesparelser og produktkvalitet

- *Medtag både transaktionsomkostninger og omkostninger for produktion ved beregning af de samlede omkostninger*
- *Skalér projekterne store nok til at kunne opnå en samlet besparelse*
- *Etabler det ideelle inhouse/onsite/offshore-forhold så snart forholdet mellem parterne er stabiliseret*
- *Udvikl meningsfulde karriereveje for de relevante aktører i snitfladerne så kvaliteten sikres*
- *Anvend generel balance scorecard matrikker til løbende opfølgning.*

For min analyse til praktikker til min model bidrager dette særligt med stillingstagen til efterspurgte praktikker til minimering af de generelle risici som forrige afsnit behandlede. Disse praktikker er så lavpraktiske og ordnede jf. aspekter, at jeg kan integrere dem direkte i min behandling af hvordan man sammenkobler supplerende ledelsesdiscipliner til at understøtte sin offshore forretningsmodel.

3.3 1. Aspekt: Strategiske best practices for offshoring

Dette afsnit redegør for det teoretiske fundament bag min tilgang til anvendelse af strategiske kompetencer i opbygningen af offshoring kompetencer i organisationens offshore program.

3.3.1 Offshoring som forretningsmodel

Hovedsageligt kan man i det teoretiske bagland finde en overordnet forbindelse mellem en virksomheds manglende succes ved offshoring og en manglende realistisk forventningsafstemning af virksomhedens offshore program. Disse to skal jo fungere i en forenelighed såfremt succes skal opnås indenfor de for virksomheden gældende omstændigheder. Dette peger i

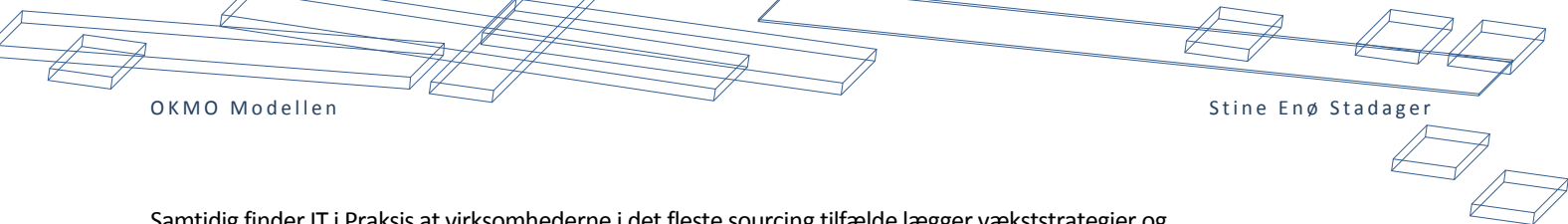


retningen af, at virksomhederne ikke har været konkrete i deres forretningsmodel for offshoring (Earl, 1996). Det værende den model som skal berettige investeringen i offshoring. Denne beslutningstagningsproces er vanskelig idet så mange faktorer indgår og ofte er disse faktorer begrundet i indirekte, langsigtede forretningsbaserede behov kamoufleret af de mere direkte behov for umiddelbar problemløsning. Disse vil som følge af sagens natur opleves som mere værdiskabende for de konkrete forretningssegmenter her og nu end for den holistiske og bæredygtige præsteringsevne. Forretningsmodellen har netop til formål, at behandle og konstituere forretningens strategiske overvejelse om værdiskabelse eller værdifastholdelse af dens evner på det konkurrenceprægede marked (Khan, 2004). Derfor finder jeg det naturligt, at behandle denne faktor med baggrund i en korrekt anvendelse af modellen ved offshoring for optimal tilsigtet præstering. Dette skyldtes særligt, at offshoring altid vil bero på en fastholdelse af organisatorisk værdi og er derfor i sig selv ikke en forretningsmodel hvis afkast er styret af innovation, af skabelsen af nye produkter og services (Earl, 1996). Offshoring er den strategiske overvejelse om erhvervelse af yderligere kapacitet til, at imødekomme de eksisterende behov på markedet. Dette betyder imidlertid ikke, at offshoring ikke kan indgå i den samlede forretningsmodel for eksistensberettigelse, men at man derimod skal holde målet for øje og skabe en synergisk sammenhæng mellem den overordnede forretningsmodel og den, der er særskilt for den/de enkelte forretningsenheder påvirket af offshoringen.

Earl fremhæver, at outsourcing ikke er en forretningsmodel der skaber øget værdi til forretningen, men er et udtryk for downsizing af sin forretning. Dermed en omkostningsminimering ved strømlining af omkostningerne forbundet ved levering af et produkt/service. Målet for outsourcing herunder offshoring er ifølge Earl omkostningsminimering. Fokus bør være på forretning ikke it (Earl, 1996)(Mahnke1, 2005). Det er altså vigtigt, at analyse om en given aktivitet har en høj eller lav forretningsværdi og yderligere, hvordan denne aktivitet udmærker sig. Hvis aktiviteten har en lav forretningsmæssig værdi og har en lav performance så er det åbenlyst, at outsource den. Hvis outsourcing sker på baggrund af pris optimering er det desuden vigtigt, at vurdere om dette kan have en negativ effekt på andre områder i forretningen på længere sigt. Outsourcing kræver altså ledelse og med dette opstår risikoen for endnu en ressourcekrævende aktivitet som må forvaltes med fare for, at den drukner i administration (Argyres, 2007). Et af de væsentlige succeskriterier for offshoring må af denne grund bero på, at opnå bevidsthed om egen forretningsmodels konstellation. Med udgangspunkt i discipliner for forretningsudvikling bør der tages stilling til hvorledes virksomheden ønsker, at fremme sin forretnings præsteringsevne og i hvilket omfang. Denne bevidsthed skaber grundlaget for den egentlige tilrettelæggelse af offshoring initiativerne (Khan, 2004)(Mahnke, 2003).

IT i Praksis angiver hertil, at virksomhederne arbejder med sourcing uden strategisk forankring. Kun 18 % af virksomhederne har i høj grad formuleret principper for hvilke kompetencer der skal vedligeholdes internt og hvilke der skal købes udefra. Kun 23 % havde formuleret en strategi for outsourcingen:

*"Der er brug for en mere strategisk tilgang til sourcing, hvor de valgte modeller er styret af
Virksomhedens forretningsstrategi og – arkitektur."
(IT, 2009)*



Samtidig finder IT i Praksis at virksomhederne i det fleste sourcing tilfælde lægger vækststrategier og innovation på hylden hvilket begrænser succes'en hvorfor,

"Det er centralt, at virksomhedernes forbedringsinitiativer balancerer behovet for kortsigtede besparelser med de langsigtede ambitioner, så initiativerne så vidt muligt bliver små skridt i retning af strategien"
(IT, 2009)

3.3.2 Investering i intellektuelt kapital og offshoring

Offshoring omhandler i den nyere tid særligt en sikring af intellektuelt kapital i forretningens aktiver. Eller med andre ord, tilgængelige ressourcer med de fornødne kvalitative kompetencer. Det er ofte et behov for kompetencer der præger forretningsmodellen ved offshoring. Dette hænger sammen med valget af tilgang til den nye forretning der skal etableres ved hjælp af offshoring. Disse har deres fundament i hhv. behov for markedspositionering på et nyt marked gennem erhvervelse af yderligere kompetencer eller et behov for markedspositionering på et eksisterende marked ud fra pris og effektivitet. Begge tiltag kræver generelt input til den eksisterende virksomhed med henblik på tilførslen af nye kræfter til, at forestå selve forandringen. Såfremt virksomheden ikke besidder disse kompetencer eller ikke har ressourcer til rådighed er offshoring som forretningsmodel en måde at opnå dem på (Couto, 2007)(figur 21 bilag B2). Couto har gennem empiriske studier redegjort for netop denne tilgang til ressourcer. Først og fremmest har studierne redegjort for hvilken risiko, virksomhederne i analysen har fremhævet som den væsentligste for forretningens udvikling. Her fremhæves tilgængeligheden af kompetencestærke ressourcer i ledelseslaget blandt serviceleverandørerne som den væsentligste risiko mens tilgængeligheden af kompetencestærke ressourcer udgør den næstvæsentligste risiko (Couto, 2007)(se figur 22 bilag B3). Dette fremhæver et særligt fokus på netop, at have en strategi for hvorledes forandringen ønskes tilgået og efterfølgende hvilke kompetencer dette kræver. Fordi offshoring kan initiere en forandring i organisationen tilgang til de forretningsskabende aktiviteter opstår der et grundlæggende behov for, at redegøre for hvilke investeringer der skal gøres i den intellektuelle kapital der skal fremme forandringen (Couto, 2007). Couto har i deres studier redegjort for et generelt fokus på proportionerne i medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund opgjort på hhv. små serviceleverandører samt de mellemstore til store service leverandører. Generelt fremstår virksomhederne med en modenhed på medarbejdernes uddannelse svarende til overvejende bachelorer og kun en tredjedel på kandidatniveau (figur 23 bilag B3). Dog viser studierne ikke hvorvidt de angivne medarbejdere i analyserne nu også anvender deres uddannelsesmæssige baggrund indenfor samme fagkategori og i hvilken grad disse er organisationsledere eller specialister. Samtidig demonstrerer studierne, at de mindre virksomheder generelt har en højere modenhed jf. omfanget af det højere uddannelsesniveau mens de mellemstore til store organisationer her fremstår med flere på bachelorniveau. Dette antyder desuden en tendens til, at de større virksomheder har et mere begrænset omfang af kompetencestærke ressourcer til rådighed frem for de mindre. Størstedelen af de outsourcete forretningssegmenter forekommer særligt på baggrund af et øget behov for it og produktudvikling af nye produkter (Couto, 2007)(figur 24 bilag B3). Dette giver god mening eftersom it er den hurtigst voksende branche på tværs af



kloden og med dette følger et stort behov for erhvervelse af it relaterede kompetencer, der kan bidrage til effektivisering af værdikæden eller til nye produkter som bidrag til virksomhedens konkurrenceevne.

3.3.3 Tilgang til strategisk offshoring og fokus

Hvordan vælges hvilken sourcing strategi der er nødvendig for virksomhedens overlevelse? Dette spørgsmål er fundamentet for den beslutning, der skal give forretningen et boost på konkurrenceparameteren og er en temmelig kompleks proces hvor der skal tages højde for optimering af forretningen. Dette skal finde sted gennem en styrkelse af forretningens aktiver og afledede præsteringsevne på baggrund af henholdsvis øgede ressourcer, øgede effektivitet i produktionsleddet for produktet /servicen eller øget viden til, at tilgå forretningens modenhed i aktiviteterne på eksisterende eller nye produkter og services (Khan, 2004). Alle er parametre som i sidste ende kan opgøres i monetære enheder, med hvilken virksomheder måler deres berettigelse på det kapitalistiske marked. Det er evnen til, at drive forretning der er af betydning for succes. Af denne grund omhandler offshoring om, at sammensætte den forretningsmodel der bedst øger virksomhedens muligheder for, at overleve ved anvendelse af partnerskaber over landegrænser (Khan, 2004). Fokus bør være på at opnå bevidsthed om i hvilken grad partnerskabet skal påvirke den eksisterende forretning så en konkret og målrettet handlingsplan kan fastlægges (Mehta, 2006)(Luo, 2007). For at opnå denne viden er det elementært, at anskue forretningens styrker og svagheder ud fra perspektiver der imødekommer fokus på den strategiske målsætning for virksomhedens offshoring behov.

De strategiske perspektiver i anvendelse til fastlæggelse af fokus for offshoring udgør følgende:

1. Det omkostningsminimerende perspektiv (TCE⁷)
2. Det ressource-baserede perspektiv
3. Det videnskabsmæssige perspektiv (anskuelse af evner)

Ad 1) Det omkostningsminimerende perspektiv har af sin natur fokus på en minimering af omkostningerne ved et led i produktionskæden. Virksomheder tilstræber her, at opnå konkurrencemæssige fordele gennem prisen på den udbudte vare eller service. Ved anvendelse af dette perspektiv skal der tages højde for samtlige omkostninger for transaktionerne, synlige som skjulte, ved den valgte forretningsmodel. Ved offshoring er disse særligt udbredte grundet den fysiske distance mellem parterne der skal samarbejde. Dette vil kalde på et behov for øget ledelse og administration hvilket vil betyde en forøgelse af transaktionsomkostningerne. Fordi behovet for korrigerende handlinger er uvist fra processens start er transaktionsomkostninger forbundet med store usikkerhed i sit omfang. Dette gør dem vanskelige at medtage ved investeringens start hvorved analysen af leddets potentielle værdi qua outsourcingen vil have en del usikkerheder indbygget. Endnu engang er det nødvendigt med en bevidsthed om denne usikkerhed, når virksomhederne udvælger hvilke forretningssegmenter der skal påvirkes af den valgte outsourcing strategi. Virksomheder bør som hovedregel holde aktiviteter inhouse såfremt de interne omkostninger ved produktion samt koordination er mindre end leverandørens omkostninger for produktion samt transaktionsomkostningerne. Eftersom en forøgelse af transaktionsomkostningerne optræder ved enhver usikkerhed i forretningen grundet et øget behov for ledelse og offshoring er en kompleks proces hvori mange usikkerheder

⁷ Total Cost Economics – den engelske og generelle anvendte betegnelse for transaktionsomkostninger

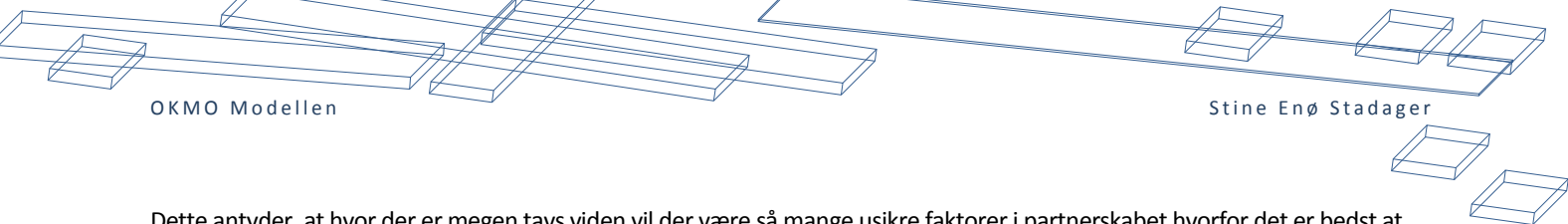
kan opstå, vil sandsynligheden for øgede transaktionsomkostninger især fremstå stor ved valg af offshoring (Barthelemy, 2001).

Ad 2) Det ressourcebaserede perspektiv tager udgangspunkt i en vurdering af virksomhedens samlede sæt af ressourcer/kompetencer tilgængelige på ethvert givent tidspunkt og hvorledes denne er i stand til, at modstå de udfordringer markedet måtte byde på for den kommende periode. Hvis virksomheden generelt overlever grundet evnen til hurtig omstilling til nye udfordringer på markedet, er denne anskuelse særlig berigende for virksomheden ved valg af dets forretningsmodel (insourcing, outsourcing, offshoring, nearshoring mv.). Transaktionsomkostningerne vil for disse virksomheder være en mere eller mindre naturlig ting idet virksomheden allerede er indstillet på omstillingsparathed hvilket medfører et mindre behov for ledelse (Barthelemy, 2001). Således udgør transaktionsomkostningerne ikke den samme risiko.

Ad 3) Det vidensbaserede perspektiv fremhæver styrkerne ved organisatorisk læring og har fokus på opbygningen af kapaciteten i denne i organisationen. Dette perspektiv har særligt vægt på, at organisationen vinder fordele gennem erhvervelse af viden til organisationens fremtidige virke. Perspektivet behandler en stillingstagen til hvilken organisatorisk knowhow der anses nødvendig for overlevelse på længere sigt, fx gennem erhvervelse af it kompetencer som virksomheden ellers ikke besidder inhouse til at varetage (Luo, 2007). Her er der strategiske omdrejningspunkt hvorvidt forretningen anser en given knowhow essentiel for dens konkurrenceevne på markedet og er strategisk særligt anvendeligt ved indtrædelse på et nyt marked, hvor virksomheden ellers ikke har figureret fordi dette ikke har været virksomhedens hensigt, at byde ind med de givne kompetencer.

Safizadeh (Safizadeh, 2007) har set på hvilke faktorer, der ligger til grund for offshoring via en forholdsvis stor undersøgelse af beslutningskompetencen hos en lang række finansielle virksomheder. Via denne analyse argumenteres for, at servicetilpasning samt volumen udgør de to hoveddrivere for en virksomheds beslutning om den valgte sourcing strategi. En høj grad af service tilpasning udgør imidlertid en usikkerhed for virksomheden og af denne grund holdes disse services typisk inhouse eftersom usikkerheder kan medføre en stigning af transaktionsomkostningerne ved outsourcing som følge af opportunisme hos leverandøren og manglende styring heraf. Desuden gælder, at de kompetencer som virksomheden kan opnå ved selv, at holde de sekundære aktiviteter inhouse styrker det ressourcebaserede syn på virksomhedens aktiver. Det er derfor en vanskelig opgave, at identificere om der skal investeres i outsourcing, fordi beslutningen bør tages på baggrund af en vurdering af de tre perspektivers bedste og værste scenarier og ikke alene ud fra et enkelt perspektiv. Det er her, jeg finder en lighed med investeringsteori hvor man jo opererer med en sådan analyse af alternativ perspektivering af investeringen. Safizadeh er derfor inde på noget af det helt centrale ved outsourcing: At vide hvilken beslutningskompetencer der er i spil ved valg af outsourcing strategi er essentiel for den relative succes ved outsourcing. Analysen udtrykker særligt forholdet mellem tilpasning og tavs viden med følgende relationer:

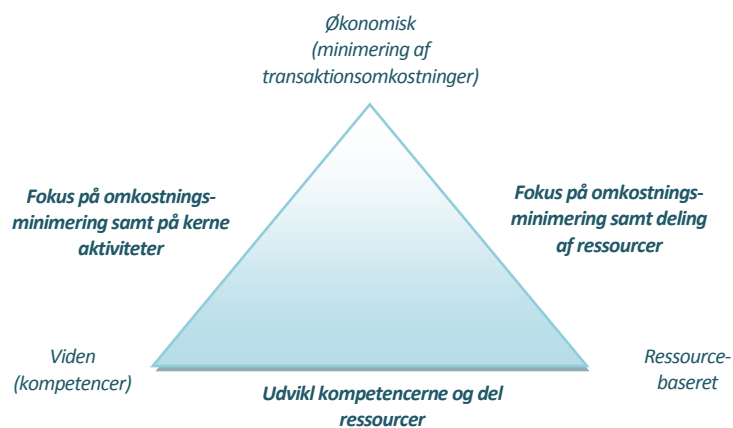
1. *Jo større grad af tilpasning tilbudt i en serviceproces desto større tilbøjelighed til, at processen bibeholder dets primære back-office aktiviteter indenfor virksomheden.*
2. *Jo mere en service levering involverer mindre analyserende og inter-afhængige aktiviteter, der er bundet på tavs viden desto større sandsynlighed for, at processen bibeholder dets primære back-office aktiviteter inhouse.*
3. *Jo større efterspørgsel for services given af en proces, desto større sandsynlighed for, at processen bibeholder dets primære back-office inhouse.*



Dette antyder, at hvor der er megen tavs viden vil der være så mange usikre faktorer i partnerskabet hvorfor det er bedst at bibeholde aktiviteterne inhouse. Dette antyder desuden, at der savnes en konkret tilgang til den tavs viden for at være moden nok til offshoring af disse aktiviteter. Sidstnævnte understøtter min tese og udgør fundamentet for min model.

De tre perspektiver, det økonomi-, viden-, ressourcebaserede perspektiv er generelt anvendt i mit teoretiske grundlag ud fra forskellige målsætninger og succesfulde praktikker. Særligt berigende er imidlertid forholdet mellem de tre perspektiver og afhængighederne til indsatsområder for en opnåelse af målsætningen og succes med offshoring. Dette forhold påvirker, hvad virksomheden bør offshore (Mehta, 2006). Virksomhederne bør være bevidst om de faktorer der ligger til grund for investeringen i offshoring for, at iværksætte de rette forvaltningsmekanismer til sikring af succes. Denne bevidsthed imødekommes med nedenstående tilgang til forholdet mellem perspektiverne i et offshoring partnerskab.

Mehta udvider de teoretiske perspektiver om transaktionsomkostninger og kompetencebaserede fremgangsmetoder til, at demonstrere forholdet mellem ledelsesmæssige udfordringer og muligheder i outsourcing. Det nye fokus – værdibaseret målsætning - tager udgangspunkt i, at skabe værdi gennem forskellige former for partnerskaber (Mehta, 2006)(Luo, 2007). Dette fokus betyder, at en virksomhed kun vil engagere sig i et offshoring outsourcing partnerskaber såfremt klient-leverandør forholdet tilbyder relationelle afkast. Dette skabes når partnere deler, kombinerer eller investerer deres aktiver, vidensaktiver samt evner eller påtager sig en effektiv governance for, at nedbringe omkostninger og/eller optimere synergien af virksomhedens samlede processer. Dette afhængighedsforhold illustreres ved nedenstående model:



Figur 4 Mehtas teoretiske perspektiver for outsourcing (Mehta, 2006).



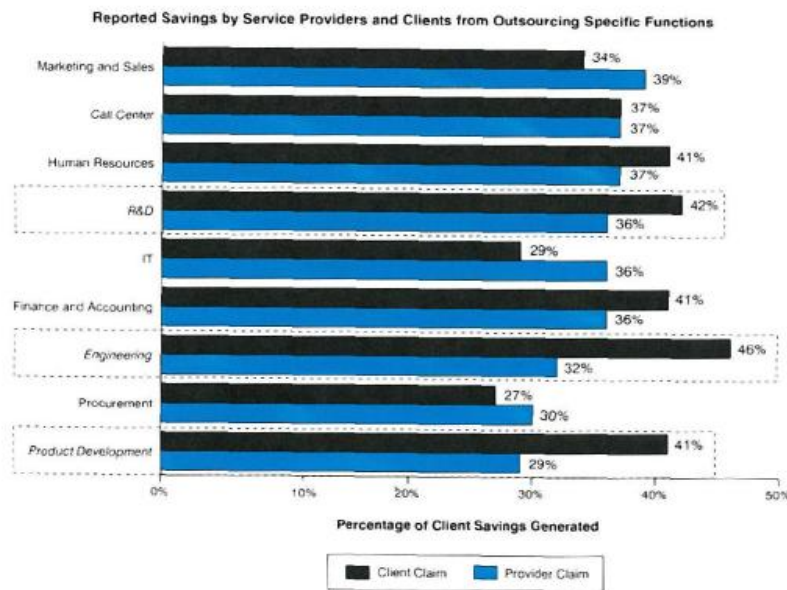
Konstateringen af dette afhængighedsforhold medfører, at ensidigt afhængige virksomheder særligt vil opnå et profitabelt afkast ved en samtidig anvendelse af en fremgangsmetode for at opnå adgang til viden placeret i de forretningsmæssige offshoring processer (ex. I Business Proces Outsourcing forhold). Dertil angives følgende best practices (Mehta, 2006):

- *Identificering af styrker og svagheder, kernekompetencer og nøgle forretningsprocesser og byg på disse.*
- *Forstå grundigt målene og de kritiske succesfaktorer før konstruktion af en BPO kontrakt.*
- *Udvikl en grundig forståelse af BPO industrien – skab en effektiv ledelses informationssystem*
- *Forbered for en langsigtet værdibaseret relation med klienten/leverandøren og identificer ressourcer som skal deles*
- *Etabler realistiske performance standarder samt en aktivt system til godkendelse af disse.*
- *Udvikl klare kommunikations netværk på alle niveauer af ledelse.*
- *Evaluer HR politikkerne, design job til sikring af meningsfulde karriere forløb for medarbejdere*
- *Find måder til trinvis motivering af medarbejdere til optimering af effektivitet*
- *Udled en grundig diagnose for at afklare kritiske elementer gennem medarbejder deltagelse og grib til handling ved løsning af dem*
- *Skab ledelsesmæssige processer der imødekommer forandring samt forankring af dem.*

Det særlige jeg finder anvendeligt her, er selve behandlingen af begrebet 'bæredygtighed' i et offshoring forhold. Denne bevidsthed skal imødekommes i den valgte tilgang til offshoring for den pågældende virksomhed, med hvilken Mehta bidrager med konkrete, operationelle og empirisk funderede tiltag. Disse tiltag er hovedsageligt funderet i HR og medarbejder orienterede udfordringer, hvilket er samstemmende med tidligere tilgang til forholdet mellem viden og mennesker, viden og teknologi samt viden og organisation. Mehta understøtter således min tilgang til operationelt, at indarbejde en bevidsthed om gældende omstændigheder allerede i den strategiske fase for virksomhedens offshoring. Dette fordi virksomheden ud fra viden om hvilken værdi denne tilstræber, at opnå med selve initiativet og den praktiske udførsel af partnerskabet indenfor en tilstrækkeligt afstemt indstilling til afhængighederne i forholdet (Luo, 2007).

3.3.4 Forståelse for den faktiske rentabilitet i offshoring (ROI og TCE)

Generelt gælder for investeringer, at disse er underlagt visse betingelser for succes. Det er ikke anderledes når der tales om offshoring. Offshoring er en investering i forretningens konkurrenceevne (Sako, n.a.) og fordi der er mange risici, at håndtere ved offshoring, er offshoring som investering ret følsom (Kern, 2002). Ikke desto mindre berettiger dette en for en grundig stillingstagen til forretningsmodellens konstituering således, at det forventede afkast er afstemt med de transaktionsomkostninger som kan forventes, at optræde når virksomheden påtager sig den nye forretningsmodel. Couto har igennem deres empiriske studier redegjort for de mulige gevinster ved offshoring, hvilket angiver en potentiel business case for virksomhederne når offshoring indgår. De forventede afkast ved offshoring er generelt tydelige:



Figur 5 Besparelser for klient og service leverandør ved offshoring

Men hvad vi ikke ved fra dette, er hvor dygtige disse repræsentative virksomheder har været til, at estimere omkostningerne forbundet med forandringen i forretningen. For en fuldstændig indsigt i rentabiliteten ved offshoring som forretningsmodel skal der tages højde for transaktionsomkostningerne for den valgte model. Fordi modellerne kan være konstitueret ganske forskelligt, er det svært at regne med faste omkostninger (Argyres, 2007). Disse er alene virksomhedsspecifikke og optræder som komplekse størrelser, ofte som skjulte eller indirekte (Barthelemy, 2001). Fordi der ofte er stor distance mellem offshoreparterne vil de optræde med større sandsynlighed eftersom ledelse sker over afstand (Earl, 1996)(Mahnke, 2003). Men når man ikke har erfaring med disse, vil man jo netop ikke kunne identificere dem på forhånd. Omkostninger af denne karakter er forbundet med aktiviteter underlagt offshoreprocessen (fx ansættelsesomkostninger, re-allokeringsomkostninger, omkostninger forbundet med etablering og administration af den nye organisation mv.) og eftersom processen ofte er udefineret i ledelse og udførsel vil transaktionsomkostningerne kunne vokse sig store og i værste fald modarbejde forretningsmodellen (Barthelemy, 2001). Transaktionsomkostningerne er afhængige af omfanget af risikominimering, hvilket er en ledelsesdisciplin. Men de empiriske studier viste jo netop, at mangel på ledelse var den faktor, der var den dominerende for den utilstrækkelige offshoring. Dette berettiger mit fokus på transaktionsomkostningerne forbundet ved offshoring når min model skal opbygges. Der skal derfor indarbejdes en stillingstagen til skjulte TCE når rentabiliteten estimeres gennem almene estimeringsmodeller indenfor strategisk opgørelse af rentabilitet (fx via cost/benefit analyse mv.) på baggrund af det offshore setup, virksomheden opererer med. Dette kalder for en opmærksom, erfaren, proaktiv og ikke mindst målrettet ledelse.

3.3.5 Forståelse for opbygning af en effektiv værdikæde

Offshoring danner en ny værdikæde i forretningen (Sako, n.a.). Denne værdikæde er underlagt de samme kriterier som alle andre værdikæder; det er de forskellige led i værdikæden der udgør den samlede værdikæde. Dette betyder således, at det er de forskellige offshore indsatser der udgør den samlede offshore værdikæde.

Porter angiver, at værdikæden redegør for forretningen primære og sekundære aktiviteter og kategoriserer dermed de værdiskabende generiske aktiviteter i organisationen (Porter, 1996). Værdikæden som rammeværk fandt hurtigt vej til ledelsen som et kraftfuldt analytisk værktøj til strategisk planlægning. Værdikæder er i sin konstruktion en ganske logisk og overskuelig kilde til forståelse af de værdistrømme som forretningen opererer med. Selve værdikæden som rammeværk kan anvendes i stor udstrækning, fx på tværs af grænser, eftersom den er kontekst uafhængig. Den fokuserer alene på en strukturering af de generiske værdistrømme i en organisation. De primære aktiviteter inkluderer indgående logistik, produktion og udgående logistik, marketing samt salg og services. De sekundære aktiviteter omfatter administrative infrastruktur ledelse, HR, teknologi og sikkerhed. Når en værdikæde kan styres betyder det, at omkostningerne og værdidrivere tilkendes for hver aktivitet, hvilket resulterer i målbare kriterier for succes. Værdikæden ses eksemplificeret på figur 25, bilag B4. Når værdikædens målsætning er fastsat, vil denne generelt bestå i et ønske om optimering af kvalitet i slutproduktet eller et behov for øget omkostningsminimering eller øget effektivisering i leddene og have fastsatte mål samt incitamenter. Denne anskuelse af værdikæde for offshoring er underlagt en form for ledelse. Ud fra tidligere erfaringer, er ledelse netop den risiko som udgør den største trussel for offshoringen succes (ref. Afsnit 3.1.1). Dette udgør et væsentligt perspektiv at varetage i min afhandling idet min model skal imødekomme en generel ledelse af offshore værdikæden ud fra praktikker, som beriger dens værdi. Det handler om, at opnå en forståelse for de værdistrømme (aktiviteter der beriger værdikæden), som indgår i værdikæden og gennemføre effektivisering ud fra helt lavpraktiske mekanismer til sikring af minimalt spild. Til dette formål finder jeg inspiration fra Lean-praktikkerne⁸ idet de sætter fokus på hvorledes man etablerer best practices i virksomheden ved, at forfine en arbejdsgang gennem eliminering af overflødige aktiviteter (se figur 26, bilag B4). Denne tankegang bidrager således til en forståelse for, hvordan standardisering finder sted. Og eftersom standardisering fører til automatisering (og dermed øget effektivisering) vil dette være et særligt essentielt perspektiv at varetage såfremt forretningsmodellen har sit udgangspunkt i effektivitet og pris. Denne indsigt skal berige min model når de underliggende mål og praktikker skal defineres, så de understøtter styring af værdikædens led og samlede præsteringsevne.

Med reference til modellen, udgør den horisontale modning forretningens værdikæde mens de underlæggende praktikker udgør værdistrømme.

3.4 2. Aspekt: Forståelse for udvikling af teknologien ved offshoring alliancer

I dette afsnit redegøres for de aspekter der indgår i fundamentet for den teknologiske tilgang anvendt i min model.

⁸ Ref. Liker, 2001

3.4.1 Holistisk tilgang til forretningens arkitektur ved offshoring

Jeg omtaler i min indledning Enterprise Architecture, som en af de mange discipliner til ajourføring af forretningens arkitektur til den bedst mulige understøttelse af forretningsvisionen, når kampen om konkurrencedygtighed på markedet skal slås. Dette skyldtes dels min nok lidt farvede baggrund men også, at EA som disciplin virkelig har vundet indpas i forretningen i dag. I langt større grad end tidligere forstår virksomhederne, at it ikke længere er en teknisk disciplin men en kompetence som kan dyrkes og i bedste fald kan bidrage til omkostningsminimering og øget effektivitet i forretningens levering af produkter og services til markedet (ITP, 2005). Dette skyldtes, at EA forstår at indfange alle de elementer som forretningen skal koordinere for, at skabe den bedst mulige synergi. Zachmann er ganske vist forfaderen til EA men i dette tilfælde er det Bernards rammeværk jeg finder bedst anvendeligt til at illustrere min tilgang til offshore arkitekturen. Bernards model er fra 2004 og er derfor mere nutidig (Zachmanns er fra 1987). Generel for begge gælder, at deres rammeværk forsøger, at indfange viden om de forskellige netværk (information, data, teknisk) i forretningen for, at koordinere disse efter sammenhængende strukturer underlagt den samme strategiske målsætning. Når dette overblik er givet er det muligt, at definere et ønsket fremtidigt scenarie og målrettet styre sin arkitektur mod denne. Zachmann anskuer forretningen som en sammensætning af forretningsskabende elementer, der er styret af en overordnet række af vitale spørgsmål: *hvad* (data), *hvordan* (funktioner i forretningen), *hvor* (netværk), *hvem* (personer), *hvornår* (tid) og endeligt *hvorfor* (motivationen) (Zachmann, 1987). Bernard har imidlertid udbygget denne anskuelse med en tilgang til infrastruktur der går på tværs af forretningen for på denne måde bedre, at ramme de større virksomheder hvis forretningssegmenter har forskellig arkitektur. Det er netop denne anskuelse der gør sig gældende ved offshoring som forretningsmodel, fordi virksomhederne typisk allerede har en anden kørende forretningsmodel hvorved offshoring skal fungere som en supplerende model.

EA disciplinen bygger på helt simple grundstene: Det handler om overblik over forretningens iværksatte initiativer på tværs af de ressourcer i forretningen, som skal levere produkterne eller servicene for at kunne styre målrettet mod en bedre understøttelse af forretningens målsætning. EA skaber dette overblik ved, at anskue forretningen ud fra afhængighederne blandt de forretningselementer som i samspil skal realisere målsætningen (Bernard, 2004):

- *Forretningens strategi er afhængig af forretningsprocesserne, der skal realisere dem*
- *Forretningsprocesserne er i deres udførelse afhængig af data og information for, at kunne udføre dem*
- *Information er afhængig af systemerne og applikationerne, som stiller den til rådighed*
- *Og systemerne og applikationerne er afhængig af den platform de skal indgå i af netværk og infrastruktur for, at blive stillet til rådighed*
- *Endeligt, er alle disse afhængigheder styret af en overordnet plan for sikkerhed, standarder og arbejdskraft og går på tværs af teknologi, forretning og strategi.*

Bernards rammeværk kan ses på figur 27 bilag B5. Bernard opererer med fem lag i sin opdeling af arkitekturen, hvilket jeg finder en tand for dybdegående til min model. Typiske arkitekturrammeværk i dag opererer med fire domæner, hhv. applikation, information, teknologi og ikke mindst strategi (fx Carbone, TOGAF mv.) (Carbone, 2005). Derimod er principperne i Bernards fremstilling stadig anvendelige fordi han netop fremhæver samspillet.

3.4.2 Håndgribelig og organisatorisk tilpasset Management Plan til fremdrift

EA anskuer således forretningen ud fra en konceptuel forståelse for forretningens kapacitet og ønsket kapacitet. I forlængelse af denne måde at anskue en forretning på, tilbyder EA også en tilgang til hvordan man fører sin forretningsarkitektur mod den ønskede målsætning via en management plan. Fordi EA repræsenteres af et arkitekturrammeverk der fungerer som dokumentation for den gældende arkitektur i forretningen, vil organisationen gennem analyse have et billede af deres nuværende tilstand (as-is). Dette og forretningsstrategien fungerer dermed som et udgangspunkt for at analysere og definere det ønskede fremtidige scenarie (to-be). Dette muliggør for en proaktiv handlingsplan for arkitekturens forandring. Både Bernard og Zachmann tilbyder tilgange til en management plan, men her har jeg dog fundet Bernards tilgang mere pragmatisk fordi denne fokuserer på opbygning af flere samstemmende rammeværk, hvilket gør sig gældende ved indførsel af offshoring i den eksisterende forretning. Bernard beskriver hvordan, at implementeringen af EA indeholder både et managementprogram og en rammeværksbaseret dokumentationsmetodologi. Han omtaler 20 punkter fordelt på fire faser som en sammenhængende plan for arbejdet med EA. Disse tyve punkter er ganske rammende for de udfordringer som arkitekturen i en offshore proces er underlagt ved styring mod en ønsket forandring (Bernard, 2004):

1) Etablering af EA programmet

- 1.1 Etablering af EA program og identificering af chefarkitekt for at sikre forankring blandt ledelsen
- 1.2 Etabler EA implementerings metodologi
- 1.3 Etabler governance og links til andre management processer
- 1.4 Udvikling af kommunikationsplan for at sikre opbakning blandt medarbejderne

2) Valg af rammeværk

- 2.1 Valg af dokumentationsrammeværk
- 2.2 Identifikation af forretningsområder
- 2.3 Identifikation af EA komponenter som skal dokumenteres
- 2.4 Valg af dokumentationsmetode for rammeværket
- 2.5 Valg af værktøjer til automatisering af dokumentationen
- 2.6 Valg og etablering af online EA repository (lager)
- 2.7 Dokumentation af EA

3) Proces for dokumentation

- 3.1 Modellering af nuværende tilstand (as-is) jf. valgt rammeværk
- 3.2 Modellering af den ønskede fremtidige tilstand (to-be) jf. valgt rammeværk
- 3.3 Analyse for tilrettelæggelse af en management plan (bro)

4) Brug og vedligeholdelse af EA

- 4.1 Godkendelsesproces for it investeringer
- 4.2 Proces for undtagelser ift. Arkitekturen
- 4.3 Service Level Agreements
- 4.4 Chargeback (ligelig fordeling af omkostningerne)
- 4.5 Overvågning af projekter
- 4.6 Formel overvågning af værdi for forretningen

3.4.3 Fokus på ledelse af den organisatoriske forandring i forretningsarkitekturen

Som jeg har været ind på tidligere, er det i snitfalden mellem mennesker og mennesker og teknologi som er bærere af selve forandringen. Det er hér viden opstår, bearbejdes, udstilles til udveksling eller lagres (Newell, 2002). Dette medfører et behov for øget fokus på, at styrke interaktionen mellem parterne gennem initiativer til vidensdeling (Holdt, 2004). Med dette tænker jeg særligt på tilgangen til viden om den proces som den enkelte medarbejder står overfor som i værste fald kan hindre denne i at udføre aktiviteterne i forlængelse af strategien. Vi har jo alle brug for en dagsorden at agere ud fra hvis vi ønsker at handle bevidst mod et mål. Og som sådan ser jeg ikke, at dette er meget anderledes når virksomheder indgår offshorepartnerskaber og skal kunne udføre konkrete værdiforøgende aktiviteter herunder. Fordi disse typisk omfatter en form for teknologisk interaktion, vil den enkelte medarbejder have brug for at forstå i hvilket omfang dette berører ham eller hende - hvilke krav denne skal efterleve mv. ligesom ved almindelig it arkitektur. Nu er arkitekturen blot differentieret. Derfor skal ledelsen også være differentieret og tilpasset.

"De store resultater ligger i den debat, diskussion og designaktivitet mellem medarbejdere og ledere, som procesforståelsen formidler, snarere end i produktionen af mange diagrammer."

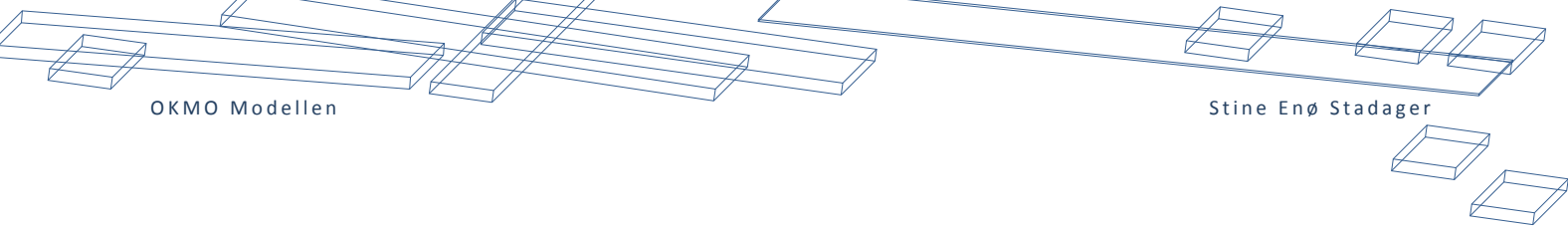
(IT, 2009)

IT i Praksis har set på de generelle behov for viden under forandringer og dermed hvilke incitamenter som kan styrke forandringsledelsen (IT, 2009):

- *Strategiske prioriteringer skal kommunikeres – ellers eksisterer de ikke.*
- *It kan skabe forandringer, hvis det ledes rigtigt*
- *Virksomheder med en velorganiseret programledelse skaber større effekt*
- *Mål effekten af forandringen*
- *Beslutningsgrundlaget bør gentænkes undervejs*
- *At arbejde med effekter er en driftsopgave*
- *Opbyg virksomhedens evne til at levere forretnings- og it arkitektur*
- *Anvend scenarie definitioner ved demonstration af effekten af forandringerne (fx as-is og to-be)*
- *Sæt vidensarbejderens arbejdsopgaver i centrum (forstå den enkeltes behov for viden)*
- *Styrk videndeling mellem aktører for viden*
- *Tænk forandringsledelsen ind i processerne for arbejde så medarbejdere vænnes til forandringen gradvist*
- *Indfør vækststrategier så budskabet forankres*

Men disse praktikker er særligt rettet mod ledelse af organisationsændringer hvor jeg godt kan savne en mere langvarig og fastforankret fokus på viden som vi kender det fra it governance. Her fokuseres særligt på viden om

- Forretningens muligheder og begrænsninger (sikkerhed, omstændigheder, målsætninger)
- Beslutningstagning og planlægning (strategier, principper og politikker)
- Implementering (udførelse af aktiviteterne, deling og lagring af viden)
- Overvågning og opfølgning (mekanismer til styring) (Ross & Weill, 2004)



Ude at gå for meget i dybden med it governance, handler det om at have klarlagte planer for hvem, hvad og hvordan aktører skal agere med it'en for at leve op til strategien. Dette giver en god rettesnor for medarbejdere at forholde sig til under deres arbejde med processerne i organisationen. It governance har således fokus på styring via følgende kilder til ledelse:

- *Strategier for opnåelse af forretningens målsætninger*
- *Sikkerhedspolitikker*
- *Samstemmende handlingsplaner*
- *Projektstyringsmodeller*
- *Fastlagte metoder og praktikker for defineret kvalitet i processerne)*
- *Konkrete standarder (fx organisationsstandarder, branchestandarder mv.)*
- *Definerede målepunkter, kontrolelementer og processer for opfølgning*
- *Kommunikationsmedier*

Når nye aktører skal indgå i forretningen eller forretningens konstellation er ændret fx med offshoring så vil behovet for viden særligt opstå. Er denne viden ikke til rådighed vil de indirekte transaktionsomkostninger stige idet produktkvaliteten falder eller der går for lang tid med aktiviteterne grundet den manglende viden (Barthelemy, 2001). Der er derfor en god grund til at adoptere en del praktikker fra it governance for at sikre viden af ledelsesmæssig karakter både i den forretningsmæssige og tekniske infrastruktur. Ross og Weill understreger forståelsen af infrastrukturens sammensætning (arkitekturen modenhed) samt begrænsningerne i denne ved ledelse af vidensaktiver mod den konkrete målsætning (se figur 28 og 29 bilag B6 for yderligere reference).

3.5 3. Aspekt: Organisatorisk forankring af viden ved offshoring

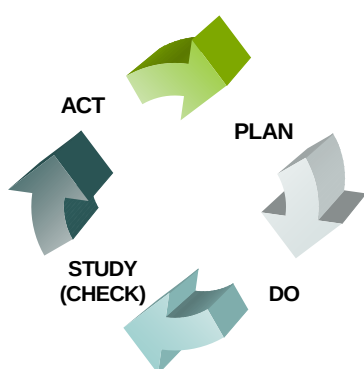
Med behandling af dette afsnit ønsker jeg, at redegøre for de forudsætninger som er fundamentale for al interaktion mellem mennesker direkte som indirekte: Vidensbegrebet. Jeg behandler imidlertid kun vidensbegrebet i den kontekst, jeg finder den relevant for mine pointer da vidensbegrebet i sig selv er en kompleks sag, hvis filosofiske og teoretiske afklaring af kompleksitet ikke er formålet med denne afhandling. Redegørelsen af forudsætningerne for viden finder sit rationale idet al aktivitet i organisationer sker på grund af og udføres af mennesker, hvis individualitet har værdi i forskellige organisatoriske kontekster. Denne værdi er det elementære for organisationen (Holdt, 2004). Det er med denne, at den kan generere outputs der kan sikre forretningsmodellens bæredygtighed på det kapitalistiske marked (Newell, 2002). Viden er en handelsvare, men uhåndgribelig og afhængig af den strukturelle kontekst hvori den indgår (Newell, 2002)(Holdt, 2004). Det er denne afhængighed jeg ønsker, at fremhæve med de udvalgte følgende afsnit.



3.5.1 Forståelse for kvalitativ tilegnelse af erfaringer organisationen (læring)

Min model baserer sig på en tilgang til kvalitativ fremdrift på baggrund af erfaret viden med det formål, at sikre et fokus på etablering af den lærende organisation, med inspiration fra Deming cyklussen (Deming hjulet/PDCA) en er kontinuerlig kvalitetsforbedringsmodel bestående af logiske sekvenser af fire gentagende trin for kontinuerlig forbedring og læring (Deming, 1986):

1. Planlægning (Plan)
2. Gennemførelse (Do)
3. Studering (Check)
4. Handling (Act)



Deming cyklussen (PDCA)

PLAN: Planlæg forandring i forvejen. Analyser og forudsig resultaterne.

DO: Udfør planen med små skridt i kontrollerede omgivelser.

STUDY: CHECK, studér resultaterne.

ACT: Grib til handling for en standardisering eller forbedring af processen.

Figur 6 Deming cyklussen (Demings PDCA)⁹

PDCA har sin force på det helt lav praktiske plan (daglige aktiviteter) og er derfor en anvendelig tilgang til modellen ved sikring af en proces for kvalitativ fremdrift der kan indgå i offshoring regi. Anvendelsen berettiges i, at PDCA imødekommer problemløsning og forbedringsinitiativer. Samtidig er PDCA uafhængig af kontekst, af kompleksitet og påkræver ingen videnskabelig indsigt for anvendelse samt er kontinuerlig. Modellen er relateret til Kaizen tankegangen¹⁰ og arbejder med en tilgang til den kvalitative udviklingsproces der imødekommer læring baseret på erfaring samt indstudering. Dette aspekt behandler således en tilgang til kvalitativ fremgang, altså en styret og bevidst form for sikring af optimal fremdrift.

3.5.2 Forståelse for videns struktur og begrænsninger

Dette afsnit afdækker videns struktur i den kontekst jeg finder er nødvendig for, at kunne operere med en grundlæggende forståelse for videnstrukturer i organisationer. Særligt når viden har endnu flere forudsætninger for at kunne udveksles jf. fysiske og kulturelle afstande i offshoring partnerskaber. Formålet med denne forståelse for vidensbegrebet er, at redegøre

⁹ Ref. "The Toyota Way". Kaizen står for kontinuerlige forbedringer (Liker, 2001)

¹⁰ Ref. "The Toyota Way" - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer" anskuer PDCA som en kvalitativ metode til ubegrænset refleksion, hansei (Liker, 2001)

for de egenskaber der er tilknyttet viden så jeg bedre kan imødekomme dem gennem minimering af de potentielle barrierer ved vidensdeling og vidensforankring i konteksten af offshoring.

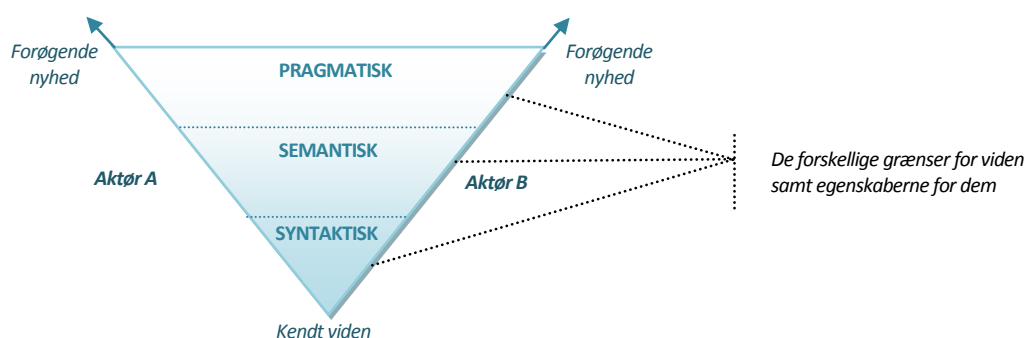
Videns egenskaber (Carlile, 2004)(Holdt, 2004):

- *Forskel* – mængden og/eller typen af domæne-specifik viden
- *Afhængighed* – når to aktører må tage hinandens viden i betragtning
- *Nyhed* – hvor nye omstændighederne for viden er.

Begrænsningerne for viden kan kategoriseres efter følgende principper for videns egenskaber:

- **Syntaktisk:** Overlevering af viden. Når enslydende leksikons tilstrækkeligt specificerer forskellene samt afhængigheder ved grænsen viser grænsen sig, at være uproblematisk hvorved overlevering kan finde sted. Det primære fokus er på overlevering af viden over grænsen.
- **Semantisk:** Oversættelse af viden. Oversættelse af viden imødekommer hvor forskellige domæner (fx tanke verdener) naturligt genererer fortolkende forskelle og som sådan har fokus på processen, der understøtter metoden til 'fælles holdninger og meninger'.
- **Pragmatisk:** Transformerung af viden. Når interesser er i konflikt, vil viden udviklet i et domæne få negative konsekvenser for et andet domæne. Under disse omstændigheder kan domæne-specifik viden ligesom den fælles viden have behov for en transformering for effektivt at dele og tilgå viden på tværs af grænserne.

Ovenstående begrænsninger for viden udgør en stor udfordring i relationen mellem ikke mindst mennesker og organisationer men således også for mennesker i relation til teknologi og organisationerne, der anvender teknologien. Jeg finder Carlile anvendelig til understøttelse af en formel tilgang til denne problematik idet han opstiller et rammeværk for videns relation ved overlevering til anden aktør. Et aspekt væsentligt at behandle ved et optimalt samarbejde mellem to parter som ved offshoring. Rammeværket ses herunder:



Figur 7 Carliles Rammeværk for håndtering af viden på tværs af grænser (Carlile, 2004)

Dette rammeværk beskriver relationerne mellem to aktører i interaktion med hinanden med udgangspunkt i videns egenskaber, begrænsninger samt tilgange til imødekommelse af disse. Denne tankegang finder jeg pragmatisk ved opbygning af kompetencer, hvori teknologi indgår og hvor kompetencerne skal opbygges på tværs af lande og kulturgrænser. Samme princip for vidensdeling må gøre sig gældende her, netop fordi observationerne og erfaringerne med viden er generaliseret og formelt anerkendt indenfor denne branche. Carlile angriber problemstillingerne pragmatisk hvilket gør dem anvendelige i min model. Fordi viden er en af de største udfordringer for etablering af succesfulde offshoring kompetencer generelt idet problematikken er altomspændende finder jeg, at den skal angribes allerede tidligt i offshoring processen. Dette gør den til et strategisk element i den konkrete handlingsplan for offshoreprogrammets initierende fase hvortil incitamenter til sikring af optimale kår for vidensdeling mellem aktørerne i programmet, konteksten for viden samt forankring af viden erfaret gennem aktiviteterne.

Tilgang til identifikation af grænse-objekter for imødekommelse af videns begrænsninger

Ydermere bidrager Carlile med et begreb til angivelse af de såkaldte 'grænse-objekter', der indgår i den aktuelle vidensdeling på tværs af grænsernes barrierer. Disse objekter er tilknyttet skellet mellem parterne og fungerer som en form for brobygger mellem parterne. Grænseobjekterne har til formål, at repræsentere, studere samt transformere viden for at løse de givne barrierer ved en given grænse så viden kan flyde frit mellem parterne. Carlile redegør hermed for, at strategien til iværksættelse af samarbejde mellem parter bør omfatte en identifikation af de grænseobjekter som skal sikre vidensdelingen mellem parterne. At broen skal identificeres så parterne har et udgangspunkt at dele viden ud fra. Effektive objekter skaber således et formål ved gentagende løsning af de konsekvenser der opstår, når forskellige slags viden er afhængig af hinanden (kontekst for videns struktur). Således kan det tolkes, at for en optimal vidensdeling mellem parter som skal indgå i et samarbejde er det en forudsætning, at identificere de grænseobjekter som skal initiere processen.

For identifikation af sådanne objekter til forvaltning af videns deling gælder følgende kriterier (Carlile, 2004):

- *Grænseobjekter er objekter, som deles og kan deles på tværs af forskellige problemløsende sammenhænge.*
- *Objekterne etablerer en fælles kontekst, syntaks eller sprog for individuelle til repræsentation af deres viden.*
- *Grænse objekterne iværksætter den proces, hvor individuelle i fællesskab kan dele viden.*

3.5.3 Organisering af en virtuel forretning i offshore alliancen

Mahnke (Mahnke2, 2007) angriber de evner der skal til for at skabe succes i partnerskaber og forsøger at komme med et bud på, hvorfor det går galt i partnerskaberne i deres empiriske grundlag ved at spørge til nogle af de samme grundlæggende spørgsmål som jeg også nævner i tidligere afsnit:

- *Hvorfor er der behov for alliancen?*
- *Hvordan skabes rum til begge forskelligheder (innovation vs. Lock-in)*
- *Hvordan koordineres projektet? (fælles målsætning vs. Strategisk view ens for begge parter)*
- *Hvordan binder man de to parter sammen? (ansvar og forpligtelse for projektet)*
- *Hvordan sikres, at timingen for begge parter bidrag er overensstemmende?*

Mahnke kom frem til følgende fire succeskriterier for et succesfuldt partnerskab:

- 1) Strategisk visionering
- 2) En fælles platform
- 3) Koordinerende bidrag
- 4) Udførsel

Ad 1) Det strategiske grundlag for samarbejde skal være fastlagt således, at partnerne oplever en fælles målsætning ved anvendelse af hver partners kompetencer. Når virksomheder, der ikke er forenelige i branche, indgår partnerskab kan der opstå et behov for tilpasning af kognition for, at sikre overlevering af de forskellige typer viden mellem parterne. Såfremt dette denne deling af erfaringer ikke finder sted, vil fordelene ved partnerskabet være for lave til, at bære transaktionsomkostningerne forbundet ved overlevering af viden jf. videns egenskaber (afsnit 3.5.2). En fælles vision og hvordan de forskellige egenskaber hos partnere skal anvendes er ifølge Mahnke essentiel.

Ad) Med dette hentyder Mahnke til at dét, at skabe en fælles platform, at kunne interagere ud fra danner basis for deling af kritisk information. Mahnke ræsonnerer, at denne information er en betingelse for samarbejdet hvorfor begge parter bør deltage i vidensdelingen for ikke, at skabe grundlag for underliggende mistillid som kan være destruerende for alliancen. Når virksomheder med forskellige målsætninger skal forenes i en alliance vil forskellige perspektiver og interesser blive mødt. At forpligte hver virksomhed til alliancen kan være vanskeligt fordi den individuelle målsætning afviger fra den fælles målsætning. Dette kan føre til en maksimering af individuelle fordele til last for alliancen.

”At konfrontere den konfliktende interesse tidligt i forløbet vil hindre strategisk forståelse, konfrontation af dem for sent vil skabe en atmosfære af mistillid, der fører virksomhederne til, at engagere sig i magtspil – hvilket hindrer fremdrift, skaber et klima af yderligere mistillid og forhindrer den meget efterspurgte vidensdeling ved koordinering af aktiviteter på tværs af projekter”
(Mahnke2, 2007)

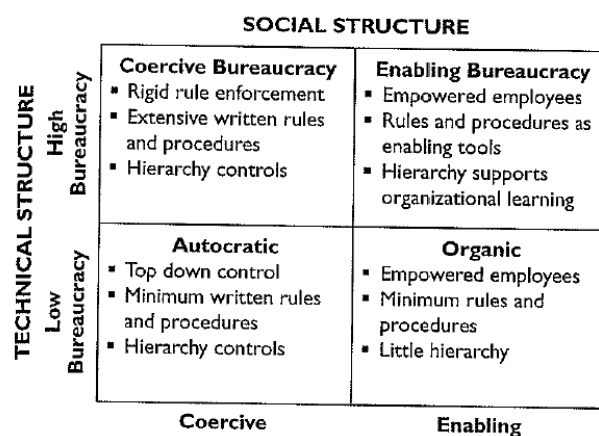
For at imødekomme dette foreslår Mahnke, at der skabes en fælles platform for alliancen til sikring af et delt perspektiv understøttet af samtlige i alliancen. Samtidig er der behov for aftaler vedrørende intellektuelle rettigheder samt for initiativer, der skal sikre den gensidige tillid i partnerskabet.

Ad 3) Her foreslår Mahnke et fokus på håndtering af tidspræferencer for arbejde. Alliancer bringer forskellige virksomheder sammen ofte og måske mest sandsynligt med unikke perspektiver på, hvordan ting bør gøres. Derfor bør virksomhederne også forstå behovet for, at koordiner hver bidragsydets tidskritiske anstrengelser så resten af alliancen ikke står stille og venter på et enkelt bidrag. Den generelle ledelse af projektet har et stort behov for overvågning samt kontrol for at undgå suboptimering der måske kan påvirke eller sløve det overordnede flow i alliancen. Hertil foreslår Mahnke at fokusere på ikke, at lade den tøvende partner diktere alliansens orden men i stedet forsøge at imødekomme den sløve fremdrift gennem integrering af mindre, underliggende milepæle som kan forpligte modparten.

Ad 4) Det er væsentligt, at skabe fuld åbenhed i projektet for begge parter for, at imødekomme afmystificering af projektet (Mahnke2, 2007)(Luo, 2007). Manglende forståelse for forandringen medfører en indirekte eller direkte modstand mod den. Det er således væsentligt, at håndtere hele processen i en kontrolleret bureaukratisk form, som dog lader begge partner have rum til innovation uden at skabe en locked-in situation. Dette skaber åbenhed og imødekommer forandringen. Disse succeskriterier er meget generelle men ikke desto mindre væsentlige af den årsag. Pointerne angiver egentlig de simple spilleregler mellem to parter som er vidt forskellige (Mahnke2, 2007).

Men når denne bevidsthed nu er opnået er det nødvendig med en mere uddybende og pragmatisk tilgang til hvorledes den virtuelle organisation som parterne indgår, skal være organiseret for, at imødekomme forretningens behov bedst muligt. Til denne tilgang finder jeg Chesbrough indsigt rammende idet denne netop behandler forretningens behov for innovation og dennes afhængighed til konstruktionen af den virtuelle organisation hvad Mahnke ikke har fokus på.

En virtuel organisation skaber ganske vist mulighed for egen beslutningsstruktur hvilket kan sætte initiativer hurtigt i gang fordi den har korte veje til forpligtelse (Mahnke2, 2007)(Mahnke, 2003). Samtidig muliggør en virtuel organisation for øget koordinering via markedet og har en sikret adgang til den kritiske information om hvordan arbejdet skal udføres. Derimod øges risici når flere spillere er i spil og er afhængig af hinandens bidrag og samspilsevne (Chesbrough, 1996). Generelt er Chesbrough kritisk overfor den virtuelle organisering og overfor bureaukratiet der følger med idet den kan hindre fleksibilitet, hvad jeg sagtens kan følge. Flexibiliteten skal jo netop findes i den innovative evne som følger med i et løst koblet samarbejde, hvor formalisering ikke fastholder parterne i samme spor men er mere adaptiv overfor markedsvilkårene (Luo, 2007). Dette er sjældent virkeligheden men giver jeg finder, at det giver god mening så snart der er tale om et ligeværdigt partnerskab, hvor vilkårene for begge er baseret på gensidig pleje af parternes individuelle behov. Chesbrough er her imidlertid også fortaler for, at skabe alliancer af sidstnævnte karakter og ikke, at forhaste selve opbygningen af det solide partnerskab i håbet om at opnå hurtige resultater. Sådant et 'venskab' kræver tid, at vokse sig stærkt og denne indsigt er savnet hos de mange virksomheder som begiver sig ud i offshoring. Nedenstående rammeværk demonstrer forholdet mellem den sociale struktur og den tekniske struktur med henblik på en definition af omfanget af bureaukrati i offshore organisationer med henblik på en frigivelse af ressourcer til innovation:



Figur 8 Forholdet mellem innovation og omfanget af bureaukrati i offshore alliancen (Chesbrough, 1996)

Dette medfører en stillingtagen til, hvorledes virksomheder bedst organiserer deres virtuelle organisation til at passe de gældende omstændigheder ved efterfølgende definition af innovation og organisationspraksis på baggrund af hvilke forhold, der gør sig gældende for vidensdeling (Chesbrough, 1996):

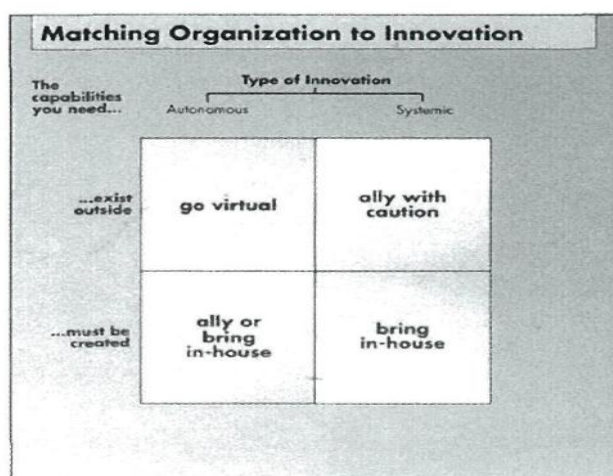
- 1) Autonome innovationer
- 2) Systemiske innovationer

Ad 1) Autonome innovationer er innovationer, som kan udforskes uafhængigt fra andre innovatører. De kræver ikke den store indsats for særlig videnudveksling fordi der ikke i samme grad indgår tavs viden hvorfor viden er let kodbart og overførbart.

Ad 2) Systemiske innovationer er innovationer, hvor fordele kan realiseres udelukkende i kombination med relaterede, komplementære innovationer. Disse typer innovationer kræver en del informationsdeling og koordineret tilpasning gennem en hel værdikæde. Her vil en markedsbaseret virtuel tilgang til innovation udgøre en stor trussel. I de fleste tilfælde vil den åbne udveksling af information katalysere den systemiske innovation være i de bedste hænder internt i organisationen end på tværs af virksomhederne. Koordinering af innovationerne er særlig udfordret strategisk når branchestandarder ikke eksisterer og først skal udforskes. Forskellen mellem autonome og systemiske innovationer er fundamental for valget af organisations design:

- *Jo mere non-virtual organisationen er desto flere initiativer skal foretages for minimering af risici*
- *Jo mere non-virtual organisationen er desto større påkrævet evne til konfliktløsning og koordinering af aktiviteter.*

Når innovationer er autonome kan den decentrale virtuelle organisation styre udvikling og salg fornuftigt men når innovationerne er systemiske er medlemmerne i den virtuelle organisation afhængige af hinanden over hvem de har ingen kontrol. Valget af en tilpasset virtuel organisation er derfor noget som forretningen må tage nøje stilling til, fordi outputtet af organisationen er påvirket af dens sammensætning af styringsmekanismer til risikominimering. Til den pragmatiske håndtering af ovenstående problemstilling handler det om, at matche sin virtuelle organisations konstellation med på baggrund af hvilken grad af innovation virksomheden fordrer i partnerskabet (Chesbrough, 1996):



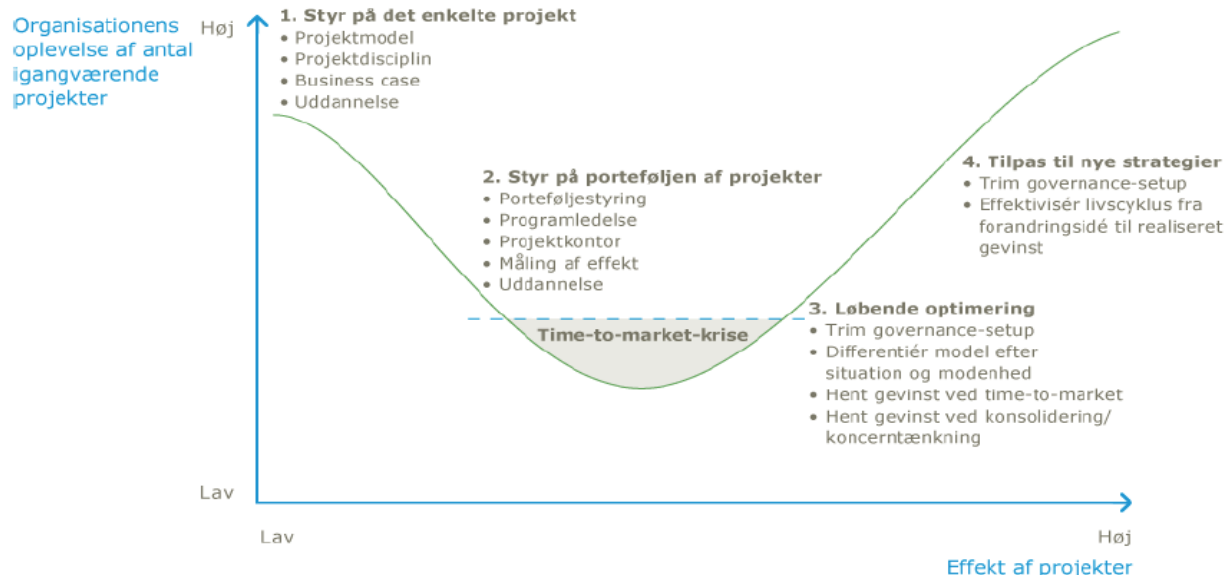
Figur 9 At matche organisationen afhængigt af forretningens behov for kompetencer (Chesbrough, 1996)

Rammeværket kan anvendes under beslutningstagningsprocessen¹¹ for offshoring men ligeledes ved organisering af partnerskabets samspilsorienterede rammer idet det skaber den fornødne bevidsthed om virke og formål på baggrund af forretningsmodellen for offshoring. Når konsensus er skabt her, er grundlaget for aktiviteterne i den virtuelle organisation afstemt med det fornødne behov for forandring og skaber dermed de bedste vilkår for succes (Argyres, 2007).

3.5.4 Tilgange den lærende organisation i offshoring (modenhed)

Organisationer går i gennem læring under hele deres eksistens på en eller anden måde. Når offshoring indgår er dette blot endnu et trin i forrettningens portefølje af forretningskabende aktiviteter (IT, 2009). Sourcing har generelt afsæt i en time-to-market krise, hvor der parres op med en partner som kan tilbyde services til en lavere omkostning end hvis forretningen havde produceret dem selv. Efterfølgende skulle forretningen gerne være i stand til at udvikle dens modenhed til de gældende præmisser for markedet gennem optimering og effektivisering af egen værdikæde:

Tidslinje og udvikling i modenheden for projektporteføljestyling



Figur 10 Organisationens tidslinje for udvikling af projektporteføljestyling (IT, 2009)

Ministeriet for videnskab har udarbejdet en model for modenhed i offentlige myndigheders it baserede forretningsprojekter. Denne skal sikre, at modenheden tilgås gennem enkle praktikker der skaber bevidsthed om styringen af projekter. Pointerne er et sammenfald af styringsmekanismer hvis formål er, at sikre en kvalitativ forvaltning af processen for overordnet projektstyring af tilgangen til it projekter (MVTU, 2006). Selvom grundlaget for denne modenhedsmodel er offentlig forvaltning finder jeg den retningsvisende for den simple konstruktion af opbygning af modne kompetencer i en organisation. Det er vigtigt for mig, at modellens tilgange til modenhed er baseret på KISS¹², hvorfor denne skaber et ganske fornuftigt lavpraktisk tilgang til opbygning af modne kompetencer indenfor organisatorisk styring af it-projekter.

¹¹ Beslutningstagningsprocessen er uden for scope for denne afhandlings fokus.

¹² Keep It Simple, Stupid! En betegnelse for den lavpraktiske tilgang, hvor alle kan være med (Liker, 2001)

De overordnede punkter i modellen er angivet herunder:

1) Evne til at sikre en optimal it understøttelse af forretningen

- 1.1 Myndigheden har en it strategi, der tager udgangspunkt i forretningsstrategien
- 1.2 Myndigheden har fastlagt en it governance struktur for beslutninger om projekterne
- 1.3 Myndigheden udøver program/porteføljestyling
- 1.4 Myndighedens direktion tager aktivt ejerskab til større projekter
- 1.5 Myndigheden har faste processer for hvordan det løbende sikres, at kundernes behov og de teknologiske muligheder er kendte og, at der derudfra igangsættes de relevante projekter
- 1.6 Myndigheden har fastlagt roller, opgaver og kompetencekrav ifm. Gennemførslen af projekterne
- 1.7 Myndigheden har fastlagt normer for indhold og kvalitet af beslutningsoplæg i forbindelse med projekterne (standarder)
- 1.8 Myndigheden anvender en fast, beskrevet måde, at gennemføre projekter på
- 1.9 Myndigheden måler systematisk på projekternes realisering af cost og benefits
- 1.10 Myndigheden evaluerer systematisk sin måde, at gennemføre projekter på og forbedrer derudfra løbende sine metoder

2) Evne til at styre og gennemføre it baserede forretningsprojekter

- 2.1 Myndigheden kan udarbejde en business case med målbare cost og benefits
- 2.2 Myndigheden kan beskrive hvilke arbejdsopgaver et nyt it system skal understøtte og opstille øvrige krav til leverancen af et it system
- 2.3 Myndigheden kan lave en plan for projektet
- 2.4 Myndigheden kan estimere forbruget af egne medarbejdere og sikre, at disse kan allokeres på de relevante tidspunkter af projektet
- 2.5 Myndigheden kan tage ansvar for den forretningsmæssige implementering gennem fastlæggelse af nye arbejdsgange, organisation mv. til anvendelsen af et nyt it system
- 2.6 Myndigheden kan sikre, at der træffes nødvendige aftaler med eksterne interessenter
- 2.7 Myndigheden kan udøve risikostyring
- 2.8 Myndigheden kan udøve kvalitetsstyring af egne leverancer
- 2.9 Myndigheden kan foretage en løbende, fyldestgørende styring af projektets fremdrift på basis af realiseret værdi
- 2.10 Myndigheden sikrer systematisk, at der skabes den fornødne viden hos myndigheden og brugere af it systemet til at anvende, drifte og videreudvikle it systemet

3) Evne til at håndtere relationer til leverandører af it systemer

- 3.1 Myndigheden kan foretage et valg mellem flere kontraktkoncepter afhængigt af projektets karakteristika
- 3.2 Myndigheden kan gennemføre et udbud og foretage et valg af systemleverandør

- 3.3 Myndigheden kan træffe aftale med systemleverandøren om valg af systemudviklingsmetode, projektledelsesmetode, projektorganisation, projektplan, kvalitetsstyring mv.
- 3.4 Myndigheden kan foretage styring af 3. parts konsulenter og af relationen mellem disse og systemleverandør
- 3.5 Myndigheden kan udøve ændringsstyring i samarbejde med systemleverandøren
- 3.6 Myndigheden udviser beslutningsdygtighed
- 3.7 Myndigheden kan samarbejde med leverandøren om, at skabe en god teamånd i det samlede projektteam
- 3.8 Myndigheden kan udøve leverancekontrol og kvalitetssikring af systemleverandørens leverancer
- 3.9 Myndigheden har en fast procedure for afklaring af uenigheder med systemleverandøren
- 3.10 Myndigheden kan modtage og idriftsætte it systemet

3.5.5 EA Modenhed

I Enterprise Architecture disciplinen opereres der med nogle faktorer der skal hjælpe med at angive, hvor i processen den enkelte virksomhed befinder sig ved opbygning af en entreprise arkitektur. Modenheden er her defineret af hvorvidt betingelserne er opfyldt. I Peter Herzums modenhedsmodel opdeles arkitekturudviklingen i fem overordnede faser, der hver i sær er retningsvisende for virksomhedens arkitektur (Herzum, 2003). Jeg vil beskrive disse faser yderligere i det følgende:

- 1) Etablering (Inception)
- 2) Klassifikation (Classification)
- 3) Planlægning (Blueprinting)
- 4) Integration
- 5) Optimering (Optimization)

Ad 1) I den første fase findes der fælles it aktiviteter i organisationen men der er ikke noget formaliseret arbejde med arkitekturen. Hvis der findes et arkitekturhold, arbejder dette på specifikke projekter og ikke på løsninger, der går på tværs af organisationen. Fokus er på teknologien som bliver set som vejen til interoperabilitet og løsningen på integrationsproblemer. Finansieringen af it-projekter foretages uden, at lede efter synergieffekter på tværs.

Ad 2) I denne fase er dokumentationen af eksisterende systemer påbegyndt. Fokus er endnu ikke på aktivt, at vælge arkitekturmodellerne men på, at få overblik over infrastrukturen. Den producerende dokumentation følger ikke fastlagte metoder eller retningslinjer men udarbejdes ad hoc efterhånden som der er brug for den. Dokumentationen på dette niveau er udetaljeret men gør det muligt, at identificere tydelige synergieffekter. Ofte iværksættes større projekter såsom et CRM system eller single-sign-on i denne fase i et forsøg på, at skabe ensartede it forhold i organisationen. Men risikoen for fiasko er stor hvis ikke governancestrukturer og arkitektur er på plads.

Ad 3) I denne tredje fase bliver dokumentationen produceret efter fælles retningslinjer med mere detaljerede forhold. Der er udbredt overensstemmelse mellem it-siden og forretningssidens opfattelse af arkitekturen. Arkitekturarbejdet understøttes af organisatoriske omlægninger, med etablering af en arkiturenhed og samarbejde på tværs af organisationen. Arbejdet bliver styret som en strategisk indsats med eget budget, målbare succeskriterier og en overordnet plan for videre udvikling.

Ad 4) I integrationsfasen har organisationen nok overblik over den overordnede struktur til aktivt at styre arkitekturen mod at understøtte forretningsmæssige mål. Afhængigheder mellem systemerne i it porteføljen er identificerede og der arbejdes med at reducere kompleksiteten i disse afhængigheder. Der er governanceprocesser på plads til at håndhæve arkitekturen og incitamentsstrukturerne understøtter dens videre udvikling. I denne fase skifter fokus fra interoperabilitet til integration. Nu er fokus på, at bygge systemer ud af fælles komponenter frem for, at arbejde på kommunikationen mellem dem.

Ad 5) I optimeringsfasen findes den ideelle arkitektur. It organisationen understøttes af tekniske modeller, governancemodeller og arkitekturmæssige modeller. Kompleksiteten i it systemerne er reduceret og organisationen er fleksible overfor ændringer. Modellerne udvikles løbende og it er en integreret del af organisationen.

Denne tilgang til modning af arkitekturen finder jeg, kan overføres til offshoring. Når der er tale om offshoring, er dette jo ikke meget anderledes end når der skal bygges en ny arkitektur platform, der bedre kan understøtte forrettningens behov. Her er der ligeledes tale om koordinering af en transformation af as-is til det ønskelige to-be scenarie under en fælles ramme (strategien). Det er kun konstellationen af forretningsmodellen, der adskiller sig fra disciplinen i EA. Offshoring er en del af forretningsmodellen, der i EA figurerer i arkitekturens øverste lag. Hvis offshoringen er tilrettelagt og bevidstgjort, kan EA disciplinen understøtte opbygningen af en offshore enterprise arkitektur. Det er her modenhedsbegrebet kommer ind i billedet. Fordi der er denne sammenkobling af tilgange til opbygning af offshoring arkitektur og EA, er EA modenhedsbegrebet anvendeligt til at betegne en status for en organisations offshore modenhed.

3.5.6 Capability Maturity Model for Integration (CMMI)

CMMI er et ledelsesværktøj til procesoptimering, der opererer med tilgange til modenhed i forrettningens kapacitet. CMMI beror på et rammeværk, der har sit omdrejningspunkt i opbygning af procesområder og underliggende praktikker under en koordineret plan for opnåelse af modenhed på tværs i organisationen. Procesområderne består af best practices indenfor styring og ledelse (Chrissis, 2007).

CMMI opererer med to tilgange til modenhed:

1. Modenhed (Maturity)
2. Evne (Capability)

Ad 1) Denne type modenhed angiver en specifik modenhed indenfor en praktik i organisationen og tilstræber opbygning af specifikke kompetencer indenfor specifikke fagområder i forretningen. Igennem en fastlæggelse af de specifikke mål og ved

udførelse af de underliggende praktikker opbygges organisatoriske kompetencer, der skal sikre en bedre tilpasning til forrettningens strategi indenfor et specifikt felt. Denne modenhed er styret af maturity levels, der er sammensatte operationelle 'pakker af procesområder' hvis udførelse sikrer en bestemt modenhed indenfor en specifik praktik. Samtidig kan modenhed af denne type kategoriseres som modenhed på baggrund af etablerede procesområder.

Ad 2) Denne type modenhed går på tværs af forretningen og angiver forretningens generelle evne til, at imødekomme de strategiske beslutninger. Evnen er styret mod innovation. For en identifikation af modenhed af denne type, skal bestemte procesområder være etableret indenfor et CMMI – kriterium for den ønskede modenhed.

Til dette formål har Chrissis opbygget et rammeværk, der både indeholder praktikker til den kortsigtede ledelse samt til den langsigtede. CMMI opererer med to repræsentationer af organisationens modenhed, hhv. stadietbaseret og kontinuerlig. Den stadietbaserede tilgang tillader organisationen at opbygge specifikke kompetencer til imødekommelse af specifikke mål og fungerer som den mere kortsigtede indsats mod modenhed. Den kontinuerlige repræsentation fordrer for den mere langperspektiverede målsætning for modenhed på tværs i organisationen og fungerer som grundlag for en sammenligning med andre virksomheders modenhed. Denne tilgang til opbygning af modenhed i organisationen finder særlig anvendelse til opbygning af offshore kompetencer, der er generelt en del ligheder, hvorfor konceptet kan overføres til min model. Samtidig er CMMI efterhånden en ganske udbredt model, som virksomhederne i IT branchen har taget til sig hvorfor det er nærliggende at forholde sig til koncepter, som allerede er adopteret bredt og tilpasse disse så de fremstår mere målrettet til formålet. CMMI rammeværket er meget velegnet til offshoring, men rammer i sine praktikker ikke grundlæggende nok til, at omfavne de problematikker i offshoring som omtalt heri.

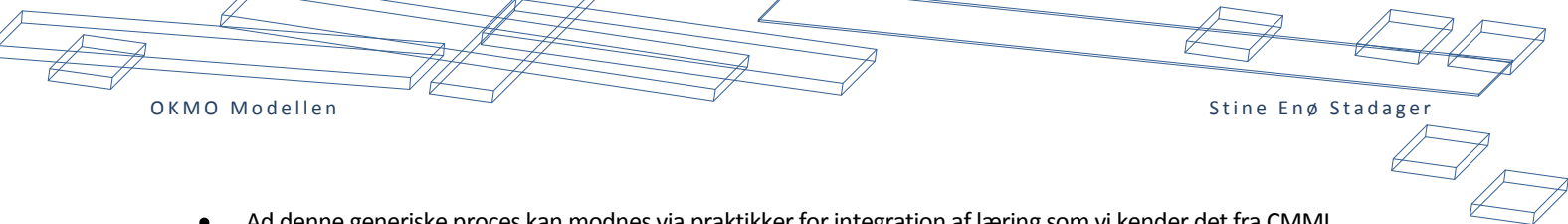
3.6 Præsentation

Nu har jeg redegjort for offshorings generelle udfordringer og hyppigst forekomne risici hvilket har ført mig til fokusområder for offshoring. Med min perspektivering in mente, har jeg struktureret de best practices som fokus demonstrerede – hvilket omfatter et fokus på hhv.:

- *Hvordan man tilgår viden viden og videndeling mellem aktørerne i partnerskaberne*
- *Hvordan man organiserer partnerskabet ud fra målsætningen for offshoring*
- *Hvilken strategi der fører til konstituering af forretningsmodellen*
- *Hvordan man tilgår teknologien i partnerskaberne*

Materialet indikerer:

- At der opereres med to perspektiver for modning af partnerskabet:
 1. *Modning af den underordnede proces for offshoring (på projekt niveau) (1. dimension af modenhed)*
 2. *Modning af den overordnede proces for offshoring i organisationen (2. dimension af modenhed)*
- At modning af den overordnede proces er afhængig af modenheden på projektniveau.
- At der forekommer en form for livscyklus for aktiviteterne, der karakteriserer en generisk proces for offshoring.



- Ad denne generiske proces kan modnes via praktikker for integration af læring som vi kender det fra CMMI.

Dette betyder for mig i min proces, at jeg nu kan strukturere best practices ud fra hhv.

- Påvirkning på den overordnede proces for offshoring
- Påvirkning på de underordnede processer på projektniveau der står i relation til fremdriften af den overordnede proces.

3.6.1 Generisk proces for offshoring

Gennem en strukturering af min teori og de best practices som denne angiver, er jeg kommet frem til en beskrivelse af den overordnede proces for offshoring. Herunder ses den proces, jeg har fundet generel for en virksomhed der ønsker, at etablere en offshoring funktion i sin eksisterende forretningsmodel med udgangspunkt i min egen tolkning af teoriens pointer:

1. *Forstå forrettningens behov for offshoring (forstå forrettningens kompetencer)*
2. *Find og udvælg omhyggeligt den partner der bedst kan dække behovene*
3. *Afklar de juridiske, kulturelle og kompetencemæssige forhold (bestem modenhed)*
4. *Afklar for forretningsmodellens konstellation og bæredygtighed (forstå transaktionsomkostningernes omfang og indregn dem fra start)*
5. *Afklar de organisatoriske forhold*
6. *Afklar produkter der kan leveres via partnerskabet (arkitektur)*
7. *Afklar grundlaget for arbejdsgangen i den nye organisation (skab kulturen for det fælles arbejde)*
8. *Afdæk behovet for styring og fordel ansvaret*
9. *Led det organisatoriske offshore team (opsæt målbare styringsrammer for den fælles målsætning)*
10. *Opsaml og forankr erfaringer i organisationen løbende (styrk kulturen)*
11. *Indhent og opsaml information om status jf. målsætning og dokumentér den*
12. *Ud fra status iværksæt eventuelle yderligere ledelsesincitamenter*
13. *Sikre løbende opfølgning og forpligtelse af ledelsesdisciplinen (motivation, eskalering, læring)*
14. *Kommunikér ud i resten af forretningen*

Tabel 1 Generisk proces for offshoring

Disse 14 underliggende processer i offshore processen dækker en bearbejdning af de generelle perspektiver og praktikker præsenteret i afsnit 3.2 – 3 på baggrund af en tilgang til sikring af fremdrift og sammenhæng. De skal ikke fortolkes som



aflukkede delelementer, men som iterative og indbyrdes afhængige af hinandens modenhed. Den generiske offshoreproces for den lærende organisation med fokus på kontinuitet (integration af PDCA) ses herunder:



Figur 11 Generisk proces for offshoring.

Processen demonstrerer den typiske proces for etablering af offshore kompetencer i den nuværende forretning. Men erfaring viser jo netop, at selvom forretningen har viden om processen stillet til rådighed, er den for komplekst til at kunne omfatte alle de forskellige ledelsesdiscipliner hvorfor der opstår et forvirrende fokus i processen. Processen skal jo læses som vejledende for de underlæggende processers konstruktion samt sammenhæng og bygger på lag og lag af struktureret viden indenfor forskellige discipliner. Der foreligger således stadig et behov for, at denne viden kan indfanges og indkapsles i en form for ledelsesplan, så det for forretningens ledelse er gennemskueligt hvorledes processen understøtter forretningsmodellen. Processen er retningsvisende for *hvad* man skal arbejde med for, at komme igennem processen men ikke *hvordan*. Jeg må derfor operere med en dimension til modning af processen i min model ligesom det er nødvendigt, at demonstrere hvordan man arbejder med de forskellige underliggende trin for at sikre sammenhæng med målsætningen.

3.6.2 Indholdet i OKMO modellen

Processen angiver jo kun hvilke trin en virksomhed skal igennem men ikke hvordan de kan tilgå dem. Ved at strukturere best practices fremkom imidlertid en hel del praktikker som styrker de forskellige fokus i offshoreprocessen. Disse kan opdeles i følgende:

- Procesområder der skal sikre, at områderne i offshoreprocessen behandles med udgangspunkt i læring (1. dimension af modenhed)
- Integration af læring via opbygning af modenhed (2. dimension af modenhed)

Min model skal således demonstrere en tilgang til at operationalisere de valgte ledelsespraktikker på en koordineret måde indenfor hver underproces i processen, så den tilstræber den ønskede målsætning bedst muligt. Fordi der er tale om to dimensioner for læring jf. afsnit 3.6, vil min modelegentligt udgøre et rammeværk, der bygger på tilgange til modenhed i offshoreprocessen. For at den kan anvendes bredt må målet for den være, at den ikke må angive indholdet i processerne men derimod rammerne for dem, så den er åben for konkret tilpasning af den enkelte virksomheds behov. Den skal have fokus på, at fungere som det pragmatiske grundlag i forretningens offshore program (de offshore aktiviteter der foregår 'på gulvet') og ved integration af den anden dimension for modenhed vil den udgøre et rammeværk, der retter sig mod den overordnede ledelse af modellens fremdrift (ledelse af organisatorisk læring).

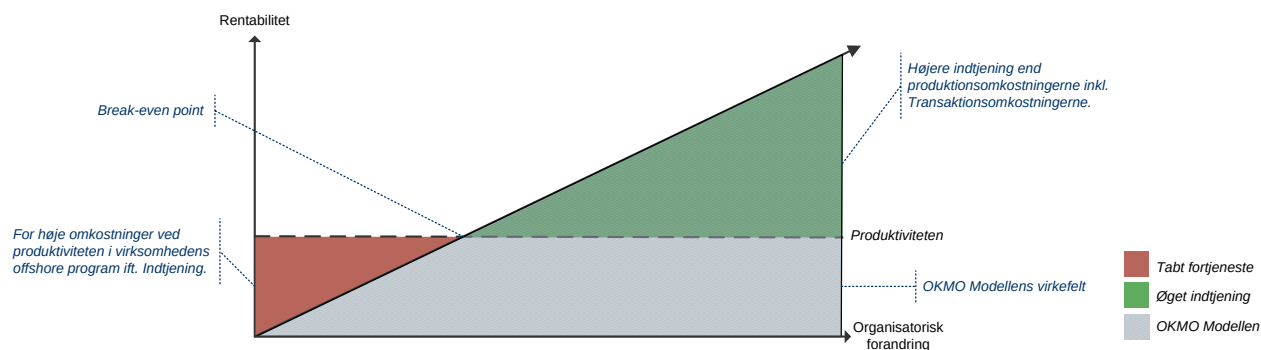
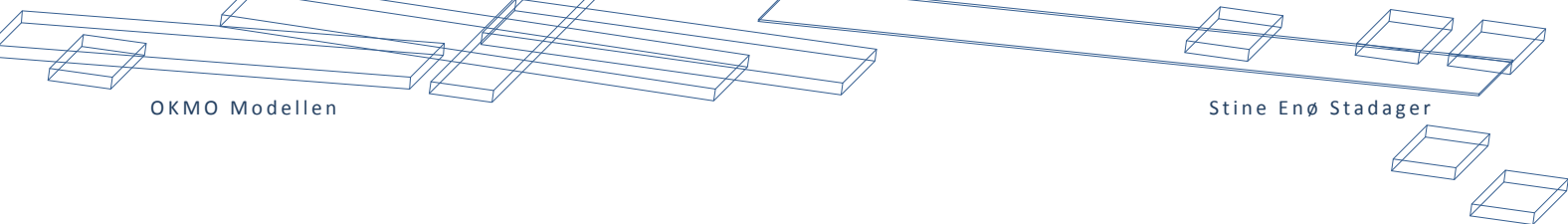
I det følgende beskrives modellens konceptuelle logik gennem en definition af procesområder, mål og praktikker samt perspektiv for integration (modenhed).

3.6.2.1 Modellens to dimensioner for modenhed

Min model arbejder efter følgende to indikatorer for modenhed:

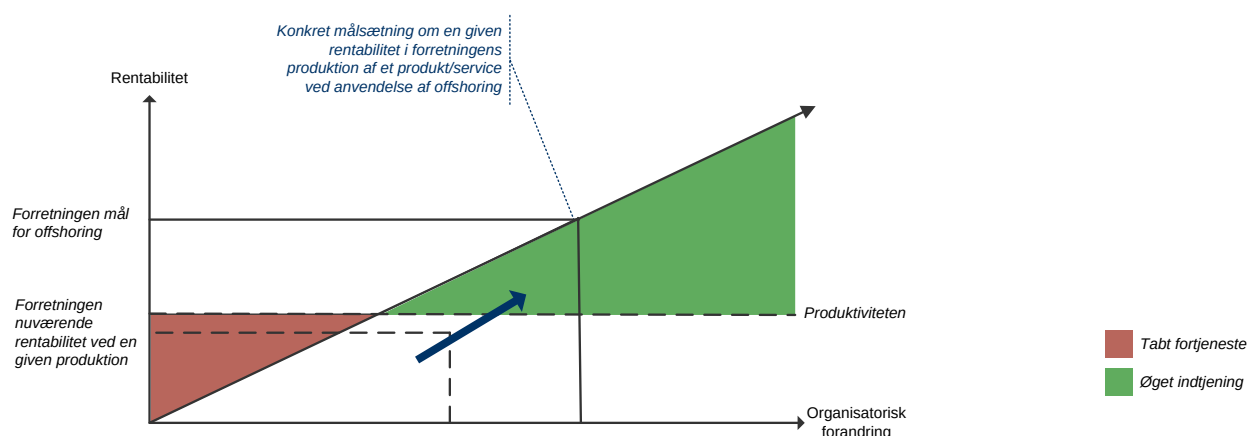
1. Modenhed ved fremdrift i integrationen mellem procesområder (1. dimension)
2. Modenhed på tværs af de samlede kompetencer (kapacitet) (2. dimension)

Ad 1) Den almene modning er karakteriseret ved modenhed indenfor et specifikt eller flere specifikke procesområder. Denne modning er i modellen et udtryk for det eller de enkelte områders evne til at omfavne mulighederne i kapaciteten for området. Dette kendetegnes som den horisontale modning på tværs af procesområderne.



Figur 12 Offshoring som forretningsmodel sammenholdt med min models fokus.

Den kortsigtede målsætning svarer derfor til, at skabe en konkret integration der opererer et konkret sted i det grønne felt (specifikt mål). Dette fastsættes ved en given ønsket rentabilitet der skal sikre konkurrencedygtighed på markedet (illustreret nedenfor) baseret på pris:

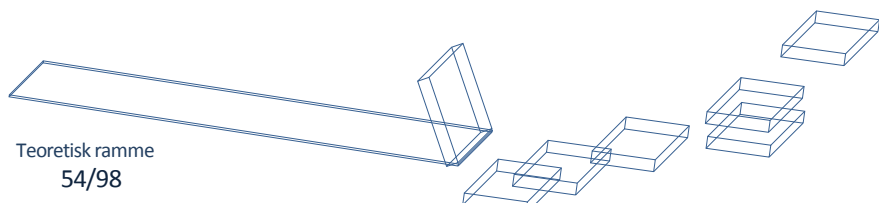
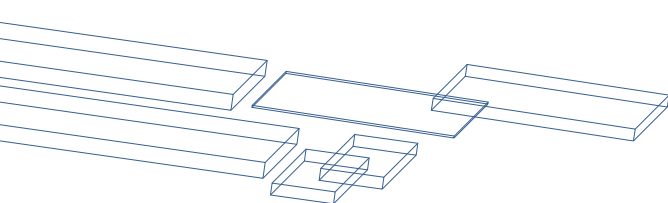


Figur 13 Kortsigtet modning af organisationens forretningsmodel (horisontal modning)

Ad 2) Kapacitetsmodning bygger på den generelle vurdering af organisationens samlede offshorekompetencer anskuet på tværs af organisationens specifikke modenhed indenfor de enkelte procesområder. Kapacitetsmodningen er i modellen et udtryk for hvordan den pågældende organisation er i stand til, at præstere vurderet i samspil med den øvrige forretning. I modellen tilkendes dette modenhedsperspektiv som den vertikale modning.

3.6.2.2 Procesområder - modellens ene dimension for modenhed

På baggrund af sammenfatningen af best practices fra afsnit 3.2 var det muligt, at identificere nogle mønstre for praktisering af offshore processen. Disse er kendetegnet ved, at risici figurerer på enten et særskilt processuelt for offshoreprocessen, særskilt for det enkelte offshoreprojekt eller for begge fordi risici opstår i processen for offshoring og efterfølgende genoptræder eller afspejles i det enkelte offshoreprojekt:



Fokus	Risici	Procesniveau	Projektniveau	Best practice initiativer
Styrkelse af ledelseskompetencerne	<i>Svag ledelse</i>	X	X	
Opbygning af organisatorisk viden gennem medarbejderne	<i>Uerfarne medarbejdere</i>		X	Motiver medarbejdere gennem ansvar samt karriereveje og etabler arbejdsgange for arbejdet.
Konsensus med forretningen	<i>Usikkerhed i forretningen</i>	X		Forstå forretningsmodellen og hvilken forandring der er behov for – kommunikér dette ud.
Vurdering af teknologiske evner	<i>Uddaterede teknologiske kompetencer</i>	X		Udvælg nøje leverandørens evner til bæredygtig teknologi og forhandl om disse på forhånd.
Stærk risikominimeringsindsats	<i>Indbygget usikkerhed</i>	X		Identificér og overvåg kritiske processer
Større forståelse af de skjulte omkostninger	<i>Skjulte omkostninger</i>	X	X	Øget fokus på estimering af både direkte og indirekte TCE samt produktionsomkostninger
Opbygning af organisatorisk læring	<i>Mangel på organisatorisk læring</i>	X	X	Opbyg erfaringer og integrer dem i organisationen.
Understøttelse af den innovative evne	<i>Tab af innovativ kapacitet</i>	X		Standardisér så meget som muligt så ressourcer frigives.
Imødekomme af behovet for det subjektive skøn	<i>Fare for en ekstern trekant</i>	X	X	Kend egne behov og processer og forhandl om hvilke leverandøren styrer.
Etablering af øget samspil mellem it	<i>Udelelig teknologi</i>	X		Forstå arkitekturen i den virtuelle organisation og skab sammenhæng i den gennem integrationer
Etablering samt fastholdelse af et forankret fokus	<i>Forvirrende fokus</i>	X	X	Hav en ledelsesplan og kommunikér den ud til alle relevante led – følg op på den.

Tabel 2 Best practices fokus, risici og initiativer på proces eller projektniveau.

Best practice¹³ angiver, at størstedelen af risici opstår fordi processen for offshoring ikke er defineret og styret tilstrækkeligt til at effektuere forretningsmodellen. Min tese angiver, at det skyldtes, at ingen besidder ledelsesdiscipliner tværgående nok til at skabe sammenhæng på alle led. Derfor er det denne holistiske tilgang som jeg ønsker, at håndtere ved, at anskue processen tværgående på det processuelle plan så både den generelle proces styres samt den projektspecifikke offshore aktivitet. Disse to styringsformer skal således også koordineres så den projektspecifikke proces understøtter målsætningen for offshore forretningsmodellen, altså den generelle proces. Dette giver anledning til en strukturering af praktikkerne ud fra tre perspektiver

- den overordnede processuelle tilgang til offshoring
- den specifikke projektbaserede tilgang til offshoring samt
- hvorledes disse to er afhængige af hinanden (samspilsevne/konsensus).

Disse tre vinkler udgør for mig procesområder for modning af de specifikke offshore evner. Et procesområde således en samling af strukturerede aktiviteter, der i samspil udgør effektiviteten af områdets kompetencer. Procesområderne¹⁴ har til

¹³ Ref. Kapitel 3 (3.2)

¹⁴ Et procesområde er en samling af subprocesser under et fælles og konkret formål til understøttelse af offshore processen (Chrissis, 2007).

formål, at sikre en mere pragmatisk tilgang til strukturerede offshore subprocesser som opstillet tidligere i kapitlet og fungerer i modellen som omdrejningspunkt for øget fokus på de væsentligste aspekter i offshoring. De er hver i sær uafhængige af hinanden i sin konstruktion, men det er den *samlede* vurdering af procesområdernes kapacitet der er det væsentlige ved min model. Det er således også koordineringen af procesområdernes individuelle effektivitet der udmærker det enkelte område, men det er procesområdernes samlede helhedsvurdering som er særlig retningsvisende for modenheten i offshoringen. På denne måde sikres en holistisk tilgang til kompleksiteten i de mange offshoring udfordringer qua forvaltningen af de fire områder for modenhed (disse tre perspektiver samt helhedsbetragtningen).

Procesområderne vil fremadrettet være kendetegnet som hhv.

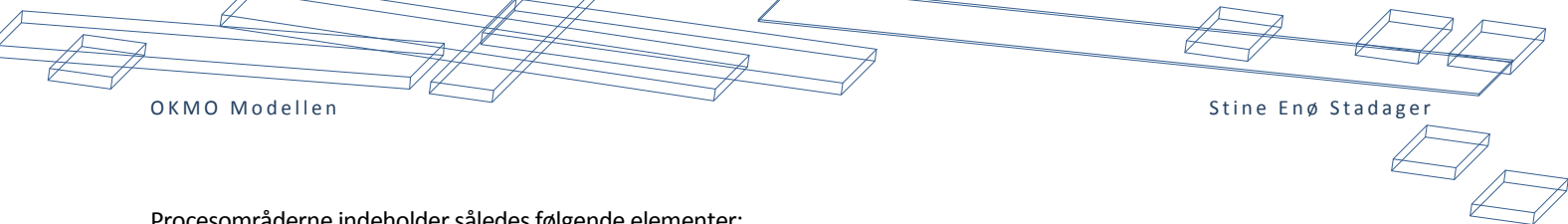
1. Integreret Processtyring (Proces Integration Management)
2. Integreret Projektstyring (Project Management Integration)
3. Tilrettelæggelse af integrationer (Integration Engineering)

Områderne repræsenterer således de aktiviteter, der tilstræber en succesfuld tilgang til offshoringens udfordringer¹⁵ indenfor det enkelte fokus (processuelt, projektbaseret eller i integrationen mellem dem). Dette gør det muligt for mig, at strukturere tilpassende praktikker indenfor hvert fokus med reference til den samlede anskuelse (dét jeg kalder den horisontale modning i min model).

3.6.2.3 Mål og praktikker

For at skabe den omtalte koordination mellem aktiviteterne er områderne struktureret ud fra hvilket mål i offshoreprocessen de understøtter. Gennem denne strukturering fremstod det tydeligt, at samtlige best practices indenfor offshoring understøtter opbygningen af kompetencer af den mere overordnede karakter. De var ikke koordineret efter en fælles målsætning men havde karakter af retrospektive erfaringer på konkrete og meget snævre problemstillinger, der blev omfattende for offshoringens succes. Det ville derfor blive nødvendigt for min model, at bearbejde de manglende forbindelser i offshore værdikæden og integrere mål og underliggende praktikker til sikring af øget koordinering og tilpasning. Samtidig udgjorde det en udfordring for min model, at der fremstod en klar mangel på forståelsen for tilgangen til opbygning af modenhed for selve offshoringen. Der fremstod et meget ringe fokus på sikring af den organisatoriske indlæringssevne som vi kender det fra fx CMMI. Denne manglende overordnede koordinering af både on-floor aktiviteter og den organisatoriske indlæring skulle derfor angribes i min model for at ramme problemstillingen med offshoring tilstrækkeligt successivt. Derfor måtte jeg tilføje en ekstra modningsparameter i modellen så hvert procesområde også blev angrebet ud fra sikring af organisatorisk læring. Hertil lod jeg mig inspirere af CMMI, der opererer med hhv. specifikke og generiske praktikker.

¹⁵ Se afsnit 3.2 - 3.6 hvor best practices er opstillet



Procesområderne indeholder således følgende elementer:

1. Generiske mål samt underliggende praktikker
2. Specifikke mål samt underliggende praktikker

Ad 1) De generiske mål og praktikker udgør elementer der er generiske i sin udførsel på tværs af procesområderne. De går på tværs af den perspektivering forretningen må antage for, at omfavne kompleksiteten i offshoring¹⁶.

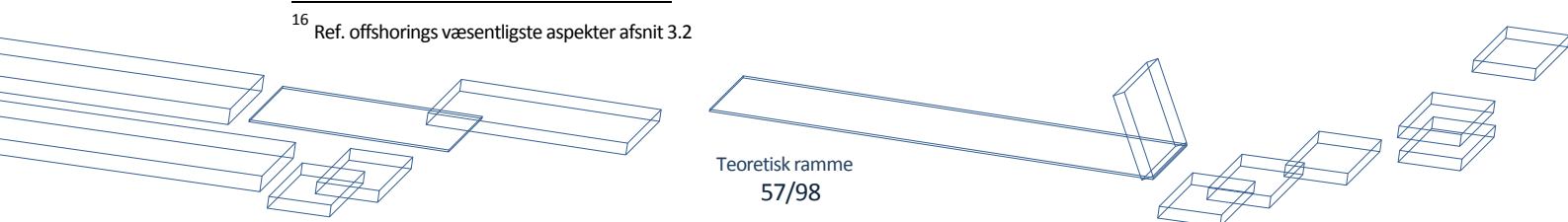
I modellen anvendes generiske mål og praktikker til at udtrykke hvordan de tages i anvendelse for at opbygge den vertikale modning af organisationens samlede offshoring kompetencer. Praktikkerne står således i relation til kapacitetsparameteren i modellen og tilstræber således den forvaltningsform, der skal udbrede forandringen på tværs i organisationen (den langsigtede modning af organisationens investering i offshoring). Det er typisk denne type investering organisationerne går efter i første omgang, men også gerne den investering i offshoring, der slår hyppigst fejl (Earl, 1996). Dette skyldtes, at den kræver en langvarig, kontrolleret indsats for at generere et afkast, der overgår transitionsomkostningerne ved offshoring. Kender organisationen i forvejen ikke den øvre grænse for omkostninger ved investeringen i opbygning af offshoring kompetencerne er det særligt vanskeligt, at kalkulere med den korrekte minimerende forvaltning. Ligeledes er det vanskeligt, at definere det forventede afkast på baggrund af et afsæt i kort og langsigtede ønskevirkninger hvis organisationen ikke ved, hvordan de skal opbygge kompetencerne for at nå dertil og derfor har svært ved, at styre omkostningerne forbundet hermed.

De generiske mål og praktikker vil under en korrekt afstemt forvaltning kunne fungere som katalysator for den ønskede synergieffekt for den strategiske målsætning. Dette fordi forvaltningen sættes i direkte forbindelse med de indsatser, der vurderes nødvendige for etablering eller vedligeholdelse af kompetencerne; hvilket skaber en klar sporbarhed af mål på tværs af de førnævnte aspekter. Bevidsthed om målet redegør for skel forholdsvis tidligt i offshore processen og muliggør yderligere incitamenter hvilket beriger kvaliteten af organisationens samlede kompetencer. De generiske praktikker sikrer dermed, at der er løbende konsensus mellem målsætninger og incitamenter før der udbredes til organisationen hvilket øger bevidstheden hos ledelsen så de handle rettidigt. De generiske praktikker frigiver ressourcer og løfter organisationens samlede kompetencer fra udførsel af formildende aktiviteter ved pludseligt opståede problematikker (brandslukning) til at kunne handle proaktivt og dermed mindske risiciene væsentligt gennem overvågning og opfølgning.

Ad 2) De specifikke mål og praktikker udgør de aktiviteter som angiver i hvilket omfang organisationen har etableret kompetencer til håndtering af offshoreaktiviteter. Disse målsætninger og underliggende praktikker udgør min models horisontale modning og er fastsat ud fra offshoring best practices med udgangspunkt i de tre forskellige værdibaserede perspektiver for offshoring:

- Know-how (viden/kompetencer)
- Fleksibilitet (eskalering af kapacitet)
- Omkostningsminimering.

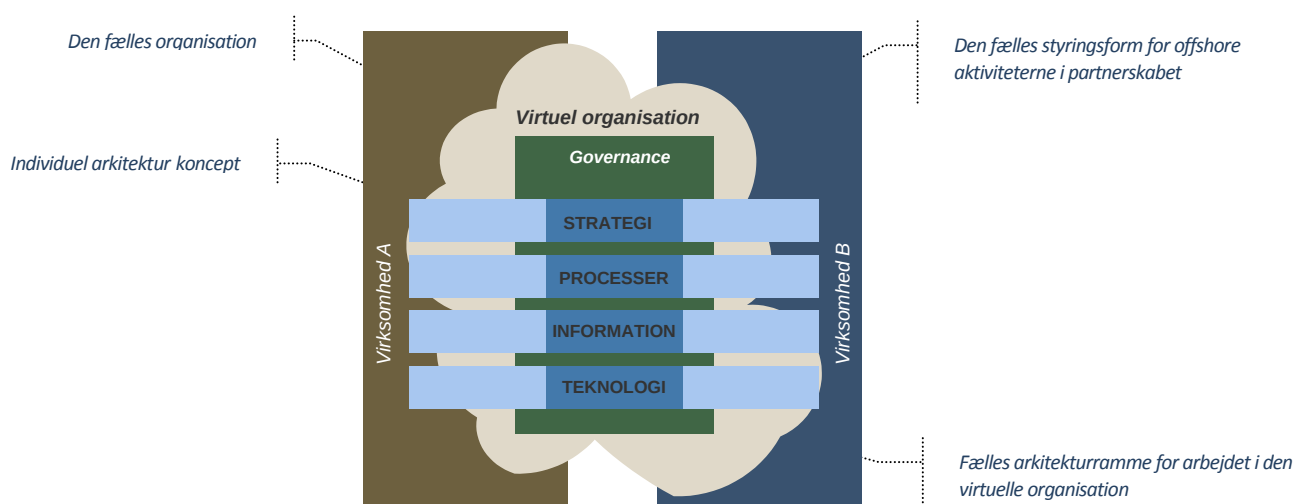
¹⁶ Ref. offshorings væsentligste aspekter afsnit 3.2



3.6.3 Modellens arkitektur

Modellen har sit omdrejningspunkt ved den fælles målsætning i offshore alliancen og tager udgangspunkt i, at skabe den fælles platform, hvad teorien jo angav som et essentielt kriterium for succes¹⁷. Ligeledes er fokus langt på en strukturering af en fælles arkitektur at operere ud fra, hvor der er taget stilling til de mange elementer i arkitekturen herunder nødvendige arbejdsgange, behovet for vidensdeling af den identificerede, kritiske information (tavs viden) samt endeligt en tilpasning til en fælles teknologisk infrastruktur. Dette sker via procesområderne som danner rammerne for arkitekturen i offshorepartnerskabet (illustreret ved figur 16). Modellen arbejder således med erfaringerne fra best practice og imødekommer for integration af de mange ledelsesdiscipliner på en tværgående, men sammenhængende måde.

Modellen har til hensigt at fungere som brobygger mellem de to parter på alle led i arkitekturen der skal understøtte den strategiske målsætning gennem den konstituerede forretningsmodel. Dette initierer for en yderligere videndeling og tilpasning hvilket styrker kulturen blandt medarbejderne i den virtuelle organisation samt imødekommer modstand mod forandringer fordi begge parter delagtiggøres ligeværdigt. De deler samme grundlag for viden og for arbejde.



Figur 14 OKMO modellens arkitektur

¹⁷ Ref. Afsnit 3.5

3.6.4 Parameter for integration på tværs af procesområder (modellens anden dimension)

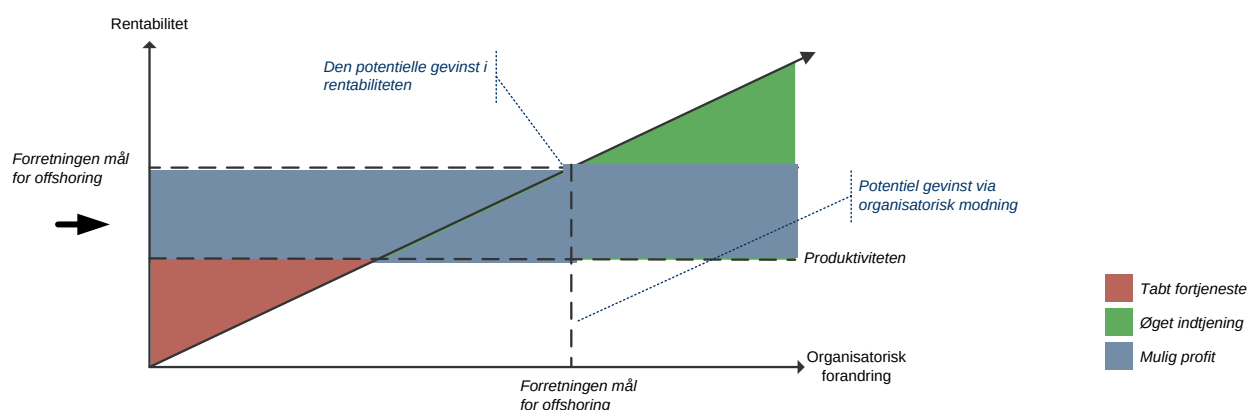
Ofte er strategien fastsat med i udgangspunkt i omkostningsminimering, fleksibilitet (eskalering) eller viden, men sjældent fokuserer den på alle tre aspekter og deres fælles synergi. Min holdning til dette er, at der er meget værdi at hente ved at anskue investeringen i offshoring mere holistisk – ligesom vi kender det fra EA. Ved at arbejde med flere indsatsområder der hver især understøtter samme overordnede mål, men med hvert deres udgangspunkt for læring og hver deres underordnede målsætning vil jeg mene, at succes'en skabes på flere niveauer. Når behovet for en sammenhængende ledelse på tværs af niveauer og discipliner understøttes af min teori vil jeg ligeledes mene, at der netop forelægger grundlag for en mere holistisk anskuet tilgang til hvorledes organisationen opnår målsætningen med offshoringen. At der er behov for indsatser på alle tre perspektiver samt, at det netop er sammenhængen i de underliggende offshore aktiviteter i perspektiverne der udgør tilpasning mellem mål og handlinger på tværs af perspektiverne. Når dette skal overføres til min model vil det være nødvendigt med en parameter til at angive fremdriften af denne integration. Jeg må tilføje en ekstra dimension til min model.

For kapacitetsmodenhed gælder følgende:

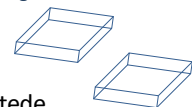
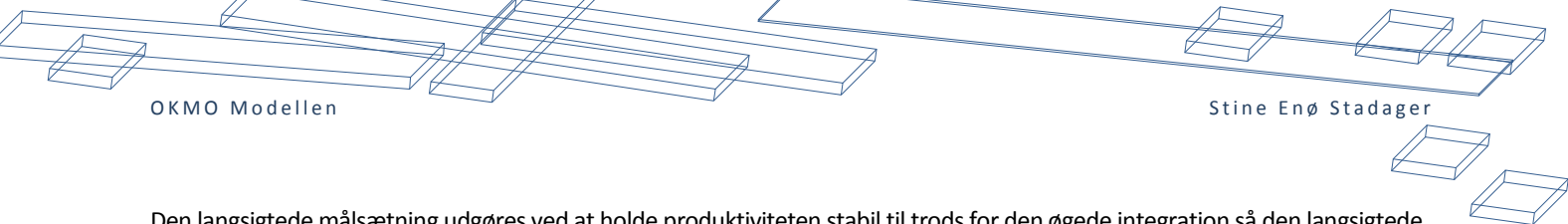
Jo større integration mellem procesområderne i modellen, desto større kapacitet i virksomhedens offshore koncept fordi der frigives ressourcer.

Jo større kapacitet desto mere moden er virksomhedens offshore koncept til at påtage sig og gennemføre offshore aktiviteterne afstemt med målsætningen for offshoringen

Denne definition af hvorledes succes opnås med offshoring som forretningsmodel, er en væsentlig parameter for virksomhedens bevidsthed om egne præstationsevner samt evner til realistisk målsætning. Formålet er, at sondre mellem den langsigtede målsætning for virksomhedens anvendelse af offshoring og virksomhedens kapacitet, når der påtages nye aktiviteter i organisationen for at skabe en holistisk sammenhæng i styringen af ressourcerne undervejs.



Figur 15 Langsigtet modning af kapaciteten qua modning af organisationens samlede kompetencer (vertikal modning)



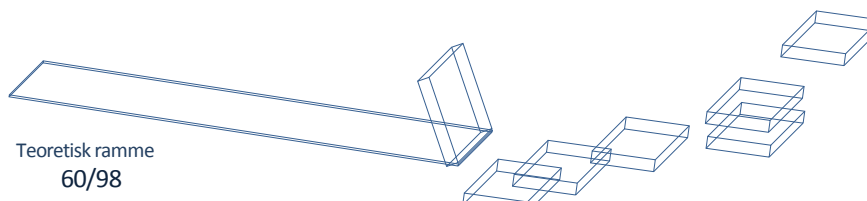
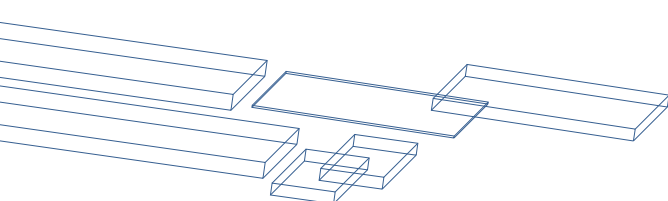
Den langsigtede målsætning udgøres ved at holde produktiviteten stabil til trods for den øgede integration så den langsigtede investering i organisationens generelle modenhed realiseres. Og dermed forstås, at den *generelle* rentabilitet på tværs af produktionen af produkter/services i forretningen kan realiseres. Dette mener jeg er en betydelig konkurrenceparameter idet ressourcer frigøres til optimering af forretningen i stedet for (illustreret ovenfor). Disse ressourcer kan således indgå i yderligere produktivitet eller i forretningsudviklende produkter (innovation). Min model har således sit virkefelt i den samlede anskuelse af forretningens integration af tilpassede kompetencer der hver især bidrager til en opnåelse af strategien for offshoringen. Modellen opererer med en faktor for modenhed til angivelse af hvor i offshore processen organisationen befinder sig på baggrund af en vurdering af iværksatte initiativer i de tre procesområder. Samtidig opererer den med en faktor for den tværoorganisatoriske modning som anskuer den samlede kapacitet af de tre procesområder. Ved opbygning af procesområderne opbygges de specifikke kompetencer, mens modningen på tværs af procesområderne udgør kapaciteten af den samlede modning (kapacitetsmodenhed).

3.6.5 OKMO modenhed vs. CMMI og EA modenheds definitioner

Den vertikale faktor i modellen angiver en modenhed, der er overensstemmende med CMMI og EA modenhedsbetegnelser. Således bygger modellen på de samme grundlæggende elementer hvor modenhed angives som en betegnelse for hvordan adoptionen af forandringen er udbredt i forretningen:

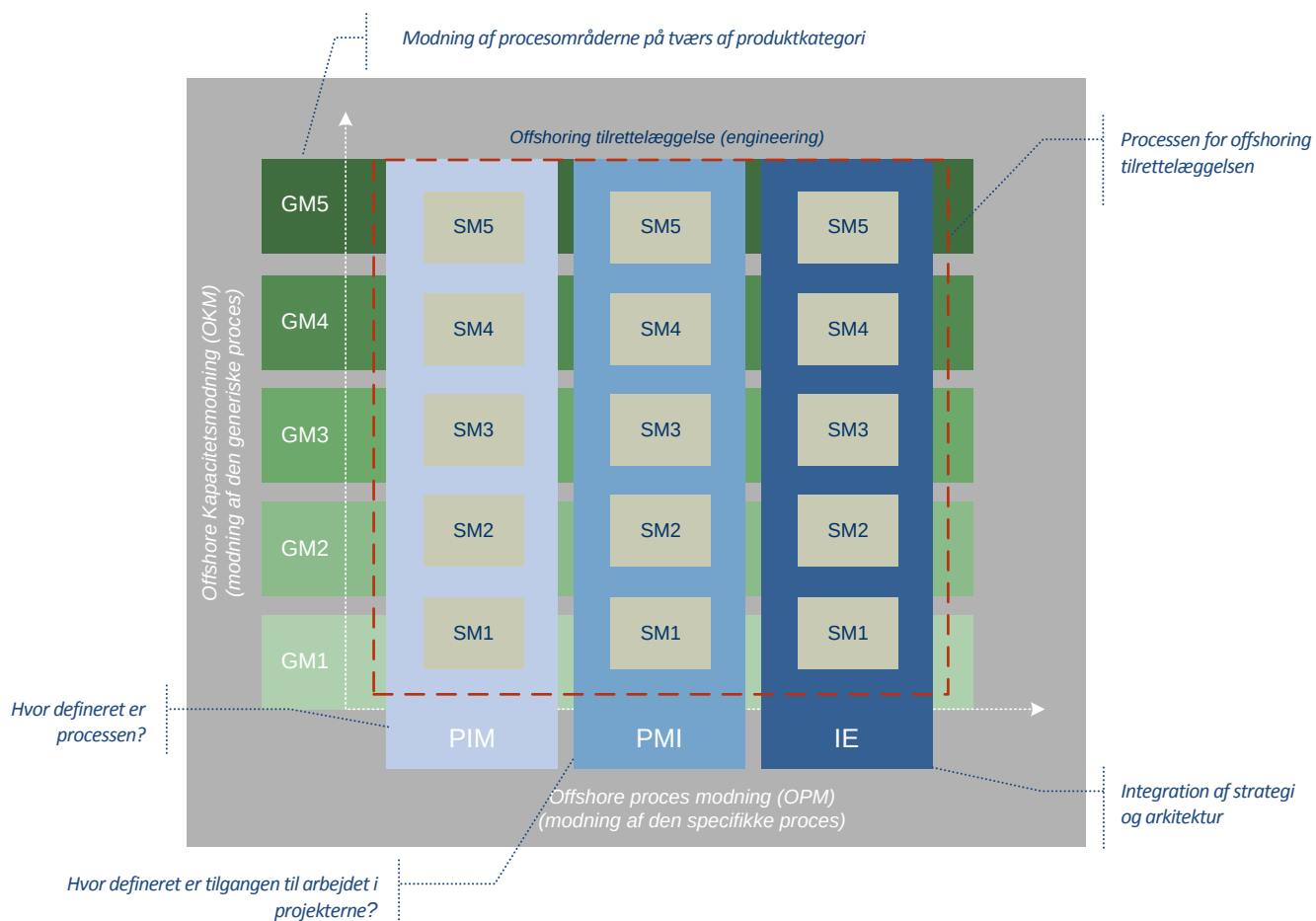
	OKMO modenhed	CMMI modenhed	EA modenhed
<i>Trin</i>			
1	Tilfældigt for projektet (udført proces)	<i>Performed</i>	<i>Etablering (Inception)</i>
2	Specifik for den enkelte offshore projekt kategori	<i>Managed</i>	<i>Integration</i>
3	Generel for projekter af samme karakter	<i>Defined</i>	<i>Klassifikation (Classification)</i>
4	Målinger udføres på tværs af projekter	<i>Quantitatively managed</i>	<i>Planlægning (Blueprinting)</i>
5	Opfølgning på de tværgående projektmålinger	<i>Optimizing</i>	<i>Optimering (Optimization)</i>

Tabel 3 OKMO modenhed sammenholdt med CMMI og EA modenhed



3.6.6 Rammeværket

Når modellen har integreret denne modenhedsparameter udgør den et rammeværk der ses herunder¹⁸.



Figur 16 OKMO Rammeværket

Betingelser for rammeværkets succes (succeskriterier for integrationen, IE):

Arkitekturen skal præstere tilstrækkeligt for at levere input til projekternes succes (PMI er afhængig af PIM)

Projekterne skal præstere tilstrækkeligt for at levere input til processens succes (PIM er afhængig af PMI + IE)

Den generiske modning er afhængig af at der er foretaget en grad af engineering (OKM = PIM + PMI + IE)

Den specifikke modning er afhængig af at der er foretaget initiativer i procesområderne (OPM = PIM(SM 1-5) / PMI(SM 1-5) / IE(SM 1-5))

¹⁸ Rammeværket kan også ses i en fuld version på bilag B7

3.7 Opsummering

I dette kapitel har jeg opstillet den repræsentative teori der ligger bag den teoretiske tilgang i mit videnskabelige bidrag. Jeg har tilknyttet teori anvendt i forskellige ledelsesdiscipliner og argumenteret for deres berettigelse ud fra perspektiver til styring af organisatoriske forandringer.

Dertil har jeg identificeret de områder, som teoriens best practices er tilknyttet og struktureret dem en generisk proces for offshoring og efterfølgende til de procesområder, som skal udgøre min models ene dimension. Procesområderne behandler således de underliggende trin i den generiske offshoreproces. For at indbygge begrebet modenhed i modellen har jeg set på forskellige ledelsesdiscipliner for læring med udgangspunkt i relationen til procesområderne. Dette gav procesområderne de generiske principper til udvikling af processen, hvilket udgør den anden dimension for modenhed. Denne modenhed tilstræber at modne kompetencerne i offshoreprocessen til at kunne yde den ønskede kapacitet. Deraf begrebet kapacitetsmodning som parameter for modenhed i modellen anden dimension. Ved adressering af begge typer modenhed vil modellen fungere som et rammeværk, hvor ledelsen er todelt men står i konsensus til hinanden.

4 Operationel Kapacitets Modenhed for Offshoring

Kapitlet omhandler selve produktet af min analyse.

4.1 Anledningen til OKMO

Min målsætning for denne afhandling har været, at opbygge et rammeværk, der i et omfang omfavner alle de aspekter, jeg finder nødvendig for en tilgang til succes med offshoring. Det er selvfølgelig ikke en let sag at begive sig ud i hvorfor jeg også finder det nødvendigt at forventningsafstemme. Modellen har til hensigt, at guide virksomheder igennem den komplekse proces med offshoring med en øget bevidsthed omkring de risici som er naturligt forbundet med offshoring. Modellen garanterer på ingen måde succes'en alene, men sikrer en stillingstagen til udfordringer, som er identificeret som generelle for virksomheder der står i eller overfor offshoring. Denne stillingstagen øger mulighederne for en proaktiv handlen på opståede problematikker, hvilket fungerer som omdrejningspunktet for min afhandlings tese. Med frigørelse af ressourcer vil virksomheden kunne minimere omkostningerne ved administration/ledelse og bruge dem på optimerende og på langt sigt måske endda innovative initiativer i stedet.

Mine pointer er begrundet i en anskuelse af styring af de samlede ledelsesdiscipliner ved offshoring, hhv.

- 1) *Strategiske ledelsesdiscipliner*
- 2) *Organisatoriske ledelsesdiscipliner*
- 3) *Teknologiske ledelsesdiscipliner*

Ad 1) Virksomhederne der ønsker, at offshore bør have fuld indsigt i den ønskede forretningsmodels sammensætning. Dette begrundes i, at investeringen i et partnerskab bør betyde, at investeringen kan hentes hjem gennem en besparelse i omkostningerne ved produktion og levering af et produkt/ydelse på et konkret forretningssegment. Samtidig med, at offshoring er et strategisk middel til forretningens sikring af fremtidig succes følger en konkret handlingsplan for, at kunne skabe denne realisering. At sammensætte en sådan handlingsplan kræver stor indsigt i mål og midler på tværs af forretningsmæssige aspekter hvorfor det er nødvendig med en koordinering af de forskellige indsatser for ikke, at drukne budgettet i ledelse og administration. Med enkelte generelle tiltag indenfor den strategiske ledelsesdisciplin sikres en bevidsthed om de økonomiske faktorer ved offshoring.

Ad 2) De organisatoriske ledelsesdiscipliner udgør de discipliner, som opbygger og organiserer de aktiver, der indgår i forretningen. Gennem en forståelse for organisering af samspillet mellem forretningen, ledelse og ressourcerne, opnås en bevidsthed om offshore forretningsmodellens primære behov for vidensudveksling og forankring. Det er særligt vigtigt for mig, at skabe en bevidsthed om, hvilken rolle viden spiller i offshoring.

Jeg ønsker, at skabe denne bevidsthed ved, at indarbejde nogle retningsvisende trin for virksomhedens økonomiske ledelse af offshoreprocessen. Til dette formål har jeg fokuseret på hvilke strategiske virkemidler, der på tværs af ledelsesdiscipliner og med udgangspunkt i anerkendte best practices for offshoring, kan adressere de identificerede generelle udfordringer med

viden på en måde, der kan tilgås af praktikere i de daglige. Samtidig har jeg lagt vægt på, at dette rammeværk kan anvendes som en trinvis tilgang til opbygning af organisatorisk modenhed for det forretningssegment hvori offshoring indgår. Eller rettere, som en trinvis integration af den nye forretningsmodel i den eksisterende forretning.

Ad 3) De teknologiske ledelsesdiscipliner udgør discipliner hvor arkitekturen i offshorealliancen bearbejdes. Her har jeg lagt vægt på en forståelse for det samspil, de forskellige lag i arkitekturen bidrager til og hvorledes dette styres.

4.2 OKMO horisontal modning

Den horisontale modning omfatter en almen modning af procesområder hvis formål er rettet mod integration og etablering af et tilpasset offshoreprogram. Den horisontale modning har qua dette til formål, at opbygge kompetencer på de to niveauer af offshoreprocessen samt at skabe en integration mellem dem.

4.2.1 Integreret Processtyring (Proces Integration Management) PO_{PIM}

Dette procesområde fokuserer på hvilke formelle arbejdsgange der er påkrævet og i hvilken udstrækning for, at kunne styre processen bedst muligt mod målsætningen. Procesområdet sikrer en tilpasning i offshore alliancen til forretningen gennem forståelse for behov, forretningsmomentet samt efterfølgende ledelsesmæssige incitamenter for offshorekonceptet. I det hele taget bearbejdes en opbygning af fælles referenceramme, fælles kontekst at arbejde i, retningslinjer for arbejde og generel styring af processen med offshoring ind i forretningens nuværende setup. Således gennemgås *hvem, hvad, hvorfor, hvordan, hvornår* blandt parterne så der arbejdes fra en fælles platform.

Processtyringen er integreret idet den omfatter styring af processer på tværs af parterne i partnerskabet med det formål, at skabe den bedst mulige integration mellem snitfladerne i offshoreprocessen.

Specifikke mål og praktikker for PO_{PIM}

SM1 Redegørelse af behovet for intern forandring

- ▶ SP 1.1 Bestem forretningens behov for intern forandring mod øget modenhed og definér en målsætning for forandringsprocessen
 - a. Afdæk egne værdikæders svage led
 - b. Redegør for nødvendig forandring i eksisterende forretning jf. konkurrenceevne
 - c. Vurdér mulighederne for optimering ud fra mulighederne i offshorealliancen
 - d. Bestem målet med forandringen
- ▶ SP 1.2 Redegør for tilgang til forandringen på baggrund af en stillingstagen til forandringens nødvendighed
 - a. Redegør for hvilken interne organisatoriske forandring der skal finde sted for, at målet kan indfries
 - b. Bestem metodetilgang for den organisatoriske forandring

SM2 Fastlæggelse af offshoring forretningsmodellen (business case)

- ▶ SP 2.1 Definér forretningsmodellen på baggrund af mulighederne i offshore partnerskabet
- ▶ SP 2.2 Afdæk risici og mulige årsager
- ▶ SP 2.3 Definér partnerskabets præmisser

- a. Bestem eventuelle krav til modenhed i procesapparatet eller til infrastrukturen forud for samarbejdet
- b. Estimér eventuelle omkostninger forbundet med opgradering eller etablering
- SP 2.4 Redegør for kendte og mulige transaktionsomkostninger for processerne i partnerskabets etablering
 - a. Redegør for omkostninger forbundet med etablering af business casen
 - b. Redegør for indirekte omkostninger forbundet med partnerskabet
- SP 2.5 Forstå alternativerne
 - a. Udforsk forretningsmodellens styrker og svagheder kontra egen værdikæde
 - b. Opstil andre muligheder/alternativer til business casen og sammenhold for et realistisk billede af dens formåen.

SM3 Definition af rammerne for offshore konceptet

- SP 3.1 Bestem offshoringens målsætning ud fra håndgribelige, forståelige og ikke mindst omsættelige mål
 - a. Definér mål, der skal forbedre rentabiliteten for forretningens overordnede værdikæde
 - b. Definér hvilke målsætninger, der bidrager til en opnåelse af målet
- SP 3.2 Bestem den strategi, der skal sikre målet kan indfries
 - a. På baggrund af de afledte målsætninger defineres de handlinger som skal indfri målene (ex. KPI¹⁹)
 - b. Integrér handlingerne i en samlet handlingsplan (strategi maps) og estimér omkostninger forbundet hermed
- SP 3.3 Redegør for kritiske succesfaktorer for strategien
 - a. Redegør for forudsætninger, betingelser og andet der kan anses kritisk for succes med strategien
 - b. Redegør for eventuelle omkostninger forbundet med disse

SM4 Afklaring af styringsmæssige elementer i offshore konceptet

- SP 4.1 Bestem de ledelsesmæssige retningslinjer samt politikker for offshoringen (metodetilgang)
- SP 4.2 Afklar de roller som skal bære fremdriften af offshoreprogrammet og udnævn ejerskabet af de ledelsesmæssige forpligtelser
 - a. Bestem roller og deres ansvar internt i organisationen
 - b. Udnævn parter og skab grundlag for deres arbejde bredt i både den eksisterende forretning og i snitfladen til offshoreorganisationen (den virtuelle organisation)
 - c. Bestem omfanget af den ledelsesmæssige opfølgning på fremdrift (ex målaftaler)
- SP 4.3 Definér retningslinjer for det underliggende arbejde indenfor offshoringen
 - a. Bestem de samlede ledelsesmæssige incitamenter for arbejdet under koordination
 - b. Bestem underliggende retningslinjer for hvordan der arbejdes med offshoring for det enkelte led på en måde, så det bygger bro mellem den eksisterende forretning og offshoreorganisationen (procedurer, værktøjer, standarder mv.).
 - c. Definér grænseobjekter for øget adgang til viden mellem de interaktive parter (fx wikis, portaler, møder)
 - d. Klæd lederne for de forskellige led på til, at kunne aktivere andre kvalitativt både ud fra kompetencer og motivation
 - e. Følg op på om retningslinjerne er tilstrækkelige og justér om nødvendigt.

SM5 Kommunikation til forretningen

- SP 5.1 Definér kommunikationsstrategien
 - a. Bestem hvad der skal kommunikeres ud til resten af forretningen afhængig af behovet for distribution af viden om forandringen i forretningen
 - b. Definér det overordnede mål med kommunikationen

¹⁹ Key performance Indicators

- ▶ SP 5.2 Institutionaliser ansvar for kommunikationen
 - a. Bestem hvem der skal stå for kommunikationen og afklar hvem der er afhængig af den
 - b. Udnævn ejer af kommunikationsstrategien samt forpligt denne
- ▶ SP 5.3 Redegør for anvendte medier, kanaler og hyppighed

4.2.2 Integreret Projektstyring (Project Management Integration) PO_{PMI}

Dette procesområde fokuserer alene på etablering af kompetencerne for en integreret projektorganisation. Procesområdets formål er, at sikre stillingstagen til forretningsmodellens sammensætning på baggrund af leverancerne i offshorekonceptet. Således redegøres for hvordan organisationen vil anvende offshoring til at understøtte deres forretning i praksis, hvilket er input til de aktører som senere skal gennemføre offshoreprojekter.

Specifikke mål og praktikker for PO_{PMI}

SM1 Planlægning af offshore projektportefølje (rammer for hvilke projekter som kan påtages)

- ▶ SP 1.1 Definér hvilke produktkategorier opereres der med i offshoresetuppet (hvilke produkter kan udbydes?)
- ▶ SP 1.2 Bestem projektmodellen for produkter af enslydende karakter (hvordan)

SM2 Afklaring af organisatoriske offshore produktleverancer

- ▶ SP 2.1 Bestem den forventede produktkvalitet på baggrund af mulighederne i offshorealliancen (hvilken kvalitet kan leveres)
- ▶ SP 2.2 Bestem leverancemodellen for projektet (bestem omkostningerne ved leverancemodellen)

SM3 Redegørelse af nødvendige kompetencer til ledelse af offshore konceptet

- ▶ SP 3.1 Bestem de nødvendige kompetencer for leverancemodellens tilstrækkelighed (hvad skal der til for, at produktet kan leveres?)
- ▶ SP 3.2 Gennemfør analyse af mulige ressourcer og kompetencer
- ▶ SP 3.3 Afstem forventninger til kompetencerne

SM4 Fastlæggelse af en overordnet strategi for organisatorisk ledelse af offshore konceptet

- ▶ SP 4.1 Redegør for den overordnede ledelsesstrategi der skal realisere målsætningen for projektet (hvordan skal der ledes?)
- ▶ SP 4.2 Følg op på ledelsesstrategien

SM5 Etablering af organisatoriske projektstyringsværktøjer

- ▶ SP 5.1 Bestem leverancetilgang gennem en redegørelse af projektstyringsværktøjer til opnåelse af den ønskede kvalitet (projektmodeller mv.)
- ▶ SP 5.2 Tilvejebring værktøjer, retningslinjer for anvendelse og vejledninger samt portal til udstilling værktøjerne (tilgængelighed)
- ▶ SP 5.3 Tilvejebring for anvendelse af værktøjerne (kultur)

4.2.3 Tilrettelæggelse af integrationer (Integration Engineering) PO_{IE}

Dette procesområde fokuserer på, at skabe den bedst mulige integration mellem procesområder for processen og for projektet. Procesområdet sikrer dermed, at der er taget forbehold for de problematikker som forventes at opstå under selve processen for offshoringen hvilket medfører, at der opbygges grænseobjekter²⁰ til de forskellige udfordringer så viden kan deles mellem parterne og en fælles platform for handling kan skabes. Qua de indbyggede mekanismer for styring optimeres forståelsen for de skjulte transaktionsomkostninger ved proaktivt, at handle på de opståede problematikker som led i en ledelsesplan.

Specifikke mål og praktikker for PO_{IE}

SM1 Etablering af den virtuelle organisation

- ▶ SP 1.1 Placer rollerne i den virtuelle organisation og fordel ansvaret værdigt mellem parterne
- ▶ SP 1.2 Etabler rammer for den ønskede kultur i organisationen, der skal knytte parterne sammen om det fælles mål (rammer for arbejdet)
- ▶ SP 1.3 Skab meningsfulde karriereveje indenfor offshoring, som understøtter kulturen
- ▶ SP 1.4 Gennemfør face-to-face evalueringer og coaching for øget forståelse og samtykke til handlen
- ▶ SP 1.5 Forcer en kultur der fremmer sparring og eskalering gennem dialoger og fællesskab

SM2 Redegørelse af den tekniske offshore konstruktion (arkitektur)

- ▶ SP 2.1 Bestem den virtuelle organisations arkitektur ud fra de gældende forhold på hvert af de fire lag: Strategi, Processer, Information, Teknologi på baggrund i PIM og PMI og dokumentér denne (as-is)
- ▶ SP 2.2 Bestem tværgående styringsmekanismer på baggrund af rammerne for PIM og PMI (fx sikkerhed, standarder mv.)
- ▶ SP 2.3 Redegør for hvem der har ejerskabet over arkitekturen
- ▶ SP 2.4 Afklar de styringsmæssige aktiviteter for arkitekturen på baggrund af behov for succes (to-be samt management plan)
- ▶ SP 2.5 Gennemfør overvågning og tilpas til ændringer i PIM og PMI

SM3 Integreret risikostyring

- ▶ SP 3.1 Gennemfør risikoanalyse for PIM og PMI og identificér hindringer
- ▶ SP 3.2 Udvalg hindringer som skal imødekommes
- ▶ SP 3.3 Foretag kausal analyse for en identificering af komplekse problemstillingeres rod
- ▶ SP 3.4 Bestem korrektiv handlinger
- ▶ SP 3.5 Opnå ledelsesmæssig accept af resultaterne og priorité dem

SM4 Integreret kravstyring

- ▶ SP 4.1 Bestem proces for håndtering af ændringer i PIM eller PMI
- ▶ SP 4.2 Definér tolerancetærskler
- ▶ SP 4.3 Håndtér konfigurationsstyring
- ▶ SP 4.4 Opnå gensidig accept af gældende forhold i den virtuelle organisation

²⁰ Jf. teori afsnittet for Carliles tilgang til viden afsnit 3.5.2, vil barriererne kunne brydes ved identificering og anvendelse af grænseobjekter til at sikre en bro til viden.

- SP 4.5 Dokumentér krav som en afspejling af gældende forhold for partnerskabet (as-is)

SM5 Integreret proces management

- SP 5.1 Definér synergiforholdet mellem PIM og PMI og bestem gaps (as-is)
- SP 5.2 Bestem nødvendige ledelsesmæssige tiltag for øget tilpasning mellem PIM og PMI og fastlæg succeskriterierne (to-be)
- SP 5.3 Bestem behovet for standardisering af stabile processer under PIM og PMI, der bidrager til øget tilpasning
- SP 5.4 Fordel ansvaret for opfølgning, fastsæt rammer for målsætning og opnå accept af dem så behovet er forstået
- SP 5.5 Afklar interval for opfølgning og dokumentér beslutningerne

4.3 OKMO vertikal modning (Kapacitetsmodenhed)

Den vertikale modningsparameter er en indikator for hvorledes de forskellige offshore projekter udføres med henblik på hvorledes processen skal styres for at understøtte offshore forretningsmodellen.

Kapacitetsniveau 1: Tilfældig

Med tilfældig menes, at handlinger og overvejelser for det enkelte projekt sker på baggrund af tilfældighed. Der er således ingen overvejelser vedrørende hvorledes det enkelte projekt tænkes at bidrage til offshore konceptets overordnede målsætninger (offshore forretningsmodellen).

Med andre ord: Fordi der ingen overvejelser er gjort, der direkte styrer projektet i den rette retning jf. offshore forretningsmodellens målsætning, betegnes kompetencerne som tilfældige (performed).

Kapacitetsniveau 2: Specifikt for den enkelte offshore projekt kategori

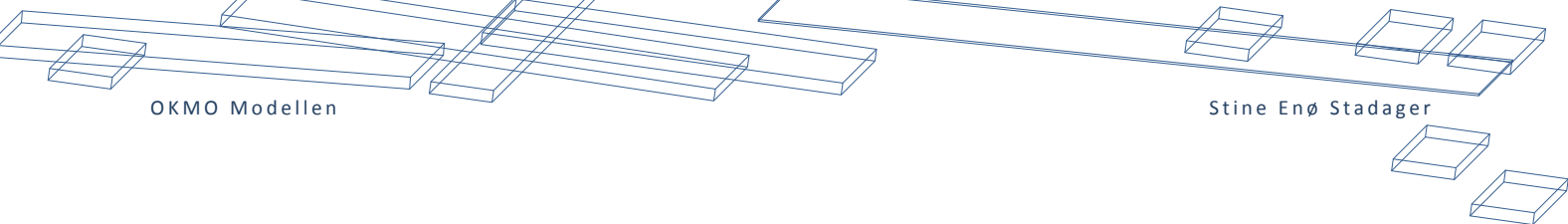
Med dette menes, at der specifikt for det enkelte projekt, er gjort overvejelser i henhold til tilpasning til offshorekonceptets overordnede målsætning gennem projekt-specifikke parametre (KPI).

Med andre ord: Hvordan projekter indenfor samme produktkategori understøtter forretningsmodellen med sin præstelse. Fordi dette er defineret går offshore processen for det enkelte projekt fra tilfældig til 'defineret'. Forretningens offshore kompetencer går dermed fra at være tilfældige, til i nogen grad at være defineret (i al fald indenfor samme produktkategori fordi man nu har nogle erfaringer at bygge processen op på). Dette trin kræver en vis forankring af de erfaringer, som gøres indenfor produktkategorierne.

Kapacitetsniveau 3: Generel for projekter af samme karakter

Med dette menes, at der generelt for projektet af samme karakter er gjort overvejelser og tilpasninger til offshorekonceptets overordnede målsætninger således, at projekterne bidrager til konceptets målsætning gennem parametre, der er generelle for projekterne (går på tværs).

Med andre ord: En angivelse af hvorledes projekter af samme karakter forventes at præstere for, at bidrage tilstrækkeligt til forretningsmodellen. Når denne målsætning er angivet, er forretningsmodellens præstelse målbar på tværs af projektyper/produktkategorierne i konceptet. Dette betyder dermed, at det næste projekt som kommer ind, ud fra sin kategori allerede har en defineret proces som skal ledes til en bestemt præstelse for at understøtte forretningsmodellen – altså en styret proces (managed). Dette fordi vi nu er i stand til at operere med strukturerede erfaringer hvorved vi har fastsatte grænseværdier, såsom fx forventet dækningsbidrag pr. produktkategori eller pr. produktportefølje mv. Dette muliggør for yderligere ledelsesinitiativer for realisering af forretningsmodellens målsætning for de forskellige produkter som indgår i konceptet.



Kapacitetsniveau 4: *Målinger udføres på tværs af projekter*

Med dette menes, at der på tværs af projekternes udføres målinger, der skal angive, i hvilken grad projekterne leverer et tilstrækkeligt grundlag for understøttelse af forretningens overordnede offshoremålsætning.

Med andre ord: ud fra projekternes målinger, kan organisationen dokumentere den aktuelle præstelse og fastslå, i hvilken grad den er tilstrækkelig jf. målsætningen og om der skal iværksættes ledelsesincitament til optimering for at forretningen kan indfri sin målsætning med offshoring som forretningsmodel.

Dermed går offshore processen uanset produktkategori fra en styret proces til, at være styret på tværs af produktkategorier (~quantitatively managed). Denne angivelse er væsentlig, når forretningen skal have en idé om, hvorvidt de iværksatte initiativer fungerer.

Kapacitetsniveau 5: *Opfølgning på de tværgående projektmålinger*

Opfølgning af de tværgående målinger muliggør en vurdering af forretningsmodellens evner (kapacitet). På baggrund af en vurdering af evnerne og den ønskede målsætning for forretningsmodellen, kan forretningen vurdere om forretningsmodellens målsætning er indfriet eller hvorvidt der skal foretages yderligere justeringer.

Det er hér, forretningen har mulighed for, at vurdere hvilke produkter, forretningen opnår størst mulig rentabilitet ved at offshore samt hvilke, forretningen bør styrke for at frigøre kapacitet.

4.3.1 Opbygning af offshoring kapacitetsmodenhed

Dette afsnit omhandler hvordan modellens generiske modning af kapaciteten i organisationens offshore program finder sted gennem konkrete determinanter for modenhed.

4.3.1.1 Modningsfase 1 determinanter

En proces med status som *udført* er kendetegnet som en proces der opnår det nødvendige arbejde for at kunne producere et output som resultat. Med andre ord, er det specifikke mål for processen opnået.

OKMO KN1²¹ aktiviteter:

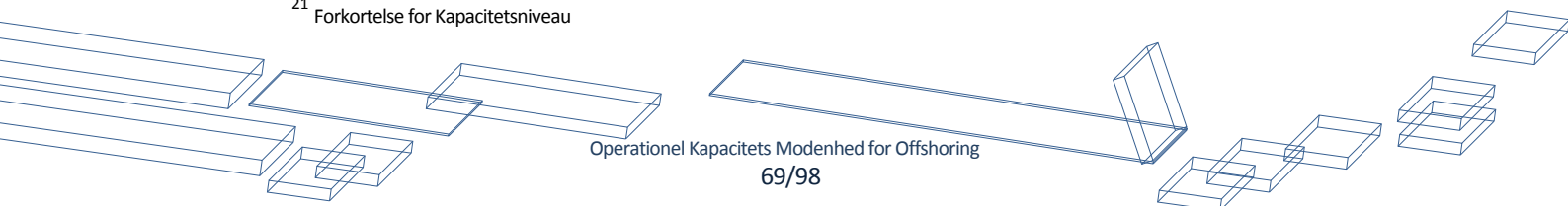
GENERISK MÅL (GM) 1 OPNÅ SPECIFIKKE MÅL

Processen understøtter og muliggør opnåelse af de specifikke mål for procesområdet gennem transformering af identificerede input arbejdsprodukter til produktion af identificerede output arbejdsprodukter.

GENERISK PRAKTIK (GP) 1.1 UDFØR SPECIFIKKE PRAKTIKKER

Udfør de specifikke praktikker for procesområdet for udvikling af arbejdsprodukterne og skab services til opnåelse af de specifikke mål for procesområdet.

²¹ Forkortelse for Kapacitetsniveau



4.3.1.2 Modningsfase 2 determinanter

Modningsniveau 2 påkalder for en proces at være, en proces der

1. lever op til fase 1 bestemmelserne
2. er planlagt og udført i overensstemmelse med politikker
3. beskæftiger kompetent personale med ligeværdige ressourcer til at producere kontrollerede outputs
4. involverer relevante interessenter
5. er monitoreret, kontrolleret og reviewet
6. samt, ikke mindst er evalueret op imod dens sammenhæng til tilhørende procesbeskrivelse²².

Processen kan være øjeblikkeliggjort af en projektgruppe eller af en organisatorisk enhed. Ledelse af denne type processer omfatter institutionalisering og opnåelse af andre specifikke kvalitative mål etableret for processen, såsom omkostninger, tidsplanlægning mv. Dét, der adskiller en proces fra niveau 1 til niveau 2 er omfanget af management (ledelse). Processer på niveau 2 er typisk 'en mindre plan af en større', så omfanget af ledelse er omfattet af monitorering, måling samt beslutningstagning vedrørende korrigerende handlinger i henhold til at tilrettelægge det overordnede planlægningsforløb og opnå målene. For processer på dette modningsniveau gælder desuden,

7. at mål og krav etableres for processen af organisationen
8. at status af arbejdsprodukterne samt levering af services er synlige for ledelsen på definerede pointer (fx via større milepæle og gennemførelse af større opgaver)
9. at engagement er etableret mellem de involverede parter i processen,
10. at relevante interessenter orienteres efter behov samt at deres udspecificerede behov tilfredsstilles gennem de tilknyttede arbejdsprodukter og services.

Planlægning af en plan for procesarbejdet i KN 2 skaber modningen i processen

Hele niveau 2 omhandler tilrettelæggelse af en plan for arbejdet med processen (deraf en 'managed' proces). De underliggende aktiviteter i denne proces omfatter såvel identificering af de grundlæggende informationer om processen såvel som retningslinjerne for arbejdet med den. Typisk foreligger der en beskrivelse af hhv.

- processen
- tilhørende standarder og krav til arbejdsprodukter og services
- specifikke krav til processens performance (fx kvalitetskrav, tidshorisont, cycle-time og ressourcer mv.)
- afhængigheder imellem aktiviteterne, arbejdsprodukterne og services.
- ressourcebehov, herunder til økonomi, medarbejdere og til værktøjer
- fordelingen af ansvar og autoritet
- behovet for den fornødne træning for gennemførelse og understøttelse af processen
- arbejdsprodukter til kontrol samt omfanget af kontrol generelt i processen

²² Ref. CMMI (Chrissis, 2007)

- kravene til mål for at skabe indsigt i processen performance, dets arbejdsprodukter og services
- involvering af identificerede interessenter
- aktiviteter til monitorering og kontrol af processen
- objektive evalueringsaktiviteter for processen
- review-aktiviteter for processen og dets arbejdsprodukter.

OKMO KN 2 aktiviteter:

GENERISK MÅL (GM) 2 INSTITUTIONALISER EN STYRET PROCES

Processen er forankret i organisationen som en styret proces.

► GP 2.1 ETABLER EN ORGANISATORISK POLITIK

Etabler og vedligehold en organisatorisk politik for planlægning og udførelse af processen.

► GP 2.2 PLANLÆG PROCESSEN

Etabler og vedligehold planen for udførelse af processen

Subpraktikker (SP)

1. *Definér og dokumentér planen*
2. *Definér og dokumentér procesbeskrivelsen*
3. *Review planen med relevante interessenter og opnå deres samtykke*
4. *Revider planen om nødvendigt*

► GP 2.3 ANSKAF RESSOURCER

Anskaf de tilstrækkelige ressourcer for udførelse af processen, udvikling af arbejdet, arbejdsprodukterne og til anskaffelsen af services, tilknyttet processen.

► GP 2.4 TILKNYT ANSVAR

Tilknyt ansvar og autoritet for udførelse af processen, udvikling af arbejdet, arbejdsprodukterne og til anskaffelsen af services, tilknyttet processen.

Subpraktikker

1. *Tildel generelt ansvar og autoritet for udførelse af processen*
2. *Tildel ansvar og autoritet for udførelse af specifikke aktiviteter tilknyttet processen*
3. *Bekræft, at de folk som har fået ansvaret og autoriteten tildelt forstår og accepterer dem*

► GP 2.5 TRÆN FOLK

Træn folk der skal udføre og understøtte processen efter behovet.

► GP 2.6 HÅNDTÈR KONFIGURATIONER

Placer tilegnede arbejdsprodukter for processen under forsvarlig kontrol.

► GP 2.7 IDENTIFICÈR OG INVOLVER RELEVANTE INTERESSETER

Identificér og involver de relevante interessenter af processen som planlagt.

Subpraktikker

1. Identificér interessenter relevant for processen samt deres tilknyttede involvering
2. Del disse identifikationer med projektledere eller andre ledere efter behov
3. Involver relevante interessenter som planlagt

► GP 2.8 MONITORER OG KONTROLLER PROCESSEN

Monitorer og kontroller processen op imod planen for udførsel af processen og tag de fornødne korrektive handlinger.

Subpraktikker

1. Mål aktuel udførsel op imod planen for udførsel af processen
2. Review resultatet af processen op imod planen for udførsel af den
3. Review aktiviteter, status samt resultater fra processen med den tilknyttede ledelse ansvarlig for processen og identificér mulige hændelser
4. Identificér og evaluer effekten af betydelige afvigelser fra planen for processen
5. Identificer problemer i planen for processen og i udførslen af den
6. Tag korrektive handlinger når krav og mål ikke imødekommes, når hændelser er identificeret eller når fremskridt afviger betydeligt fra planen
7. Spor de korrektive handlinger frem til de lukkes

► GP 2.9 OBJEKTIVT EVALUER FORMÅLET MED PROCESSEN

Evaluer objektivt processens formåen mod dets procesbeskrivelse, standarder samt procedurer og adresser eventuel mangel på tilpasning.

► GP 2.10 REVIEW STATUS MED ØVRE LEDELSESLAG

Review aktiviteterne, status samt resultater fra processen med øvre ledelse og løs eventuelle hændelser sammen.

4.3.1.3 Modningsfase 3 determinanter

Modningsniveau 3 i OKMO påkalder for en offshoreproces at være, en proces der

1. lever op til fase 2 bestemmelserne
2. er tøjlet fra det organisatoriske sæt af standardprocesser, til at udgøre en tilpasset standardproces for organisationen i henhold til de organisatoriske retningslinjer
3. har en vedligeholdt procesbeskrivelse
4. bidrager til arbejdsprodukter, til mål samt til andre informationer vedrørende procesforbedringer til det organisatoriske procesarkiv.

En defineret proces for offshoring indeholder desuden beskrivelser for hhv.

5. Formål for processen
6. Processens input
7. Indgangskriterier til processen
8. Aktiviteter
9. Roller
10. Mål
11. Verifikation trin
12. Processens output
13. Udgangskriterier for processen

En væsentlig distinktion mellem KN2 og KN3 processer udgør omfanget af applikationer i procesbeskrivelserne, standarderne og procedurerne. KN2 processer omfatter således procesbeskrivelser, standarder og procedurer som er anvendelige til et bestemt projekt, gruppe eller organisatorisk funktion. Det betyder, at for to forskellige projekter indenfor samme organisation vil udfaldet kunne være ganske forskelligt. Dette er ikke tilfældet med KN3 processer. Modningen ligger altså i denne distinktion hvor KN3 kræver langt større disciplin i processerne, men til gengæld er processen defineret på forhånd og alle underliggende trin tilkendegjort hvilket frigiver en del ressourcer til ledelse og minimering af transaktionsomkostninger.

OKMO KN 3 aktiviteter:

GENERISK MÅL (GM) 3 FORANKRING AF EN DEFINERET PROCES

Processen er forankret som en defineret proces.

► GP 3.1 ETABLER EN DEFINERET PROCES

Etabler og vedligehold en beskrivelse af den definerede proces.

Subpraktikker

1. *Udvælg fra organisationens sæt af standard processer de processer som dækker procesområdet og bedst imødekommer projektets behov eller organisatorisk funktion.*

2. *Etabler den definerede proces gennem tilpasning af udvalgte processer i henhold til organisationens retningslinjer for tilpasning.*
3. *Forsikr at organisationens offshore målsætning er tilstrækkeligt adresseret i den definerede proces.*
4. *Dokumenter den definerede proces og hvorledes den er tilpasset*
5. *Revider beskrivelsen af den definerede proces om nødvendigt*

► **GP 3.2 INDSAML INFORMATION OM FORBEDRINGER**

Indsaml arbejdsprodukter, målinger, resultater og information afledt fra planlægningen og udførslen af processen for at understøtte fremtidig anvendelse og forbedring.

Subpraktikker

1. *Gem processer og produkt målinger i organisationens lager for dette (bibliotek).*
2. *Vedlæg dokumentation ved inkludering af processer i biblioteket for procesaktiver*
3. *Dokumenter erfaringerne fra processen ved i biblioteket for procesaktiver*
4. *Forslå forbedringer til organisationens proces aktiver*

4.3.1.4 Modningsfase 4 determinanter

Modningsniveau 4 påkalder for en offshoreproces der

- lever op til fase 3 determinanterne
- er kendetegnet på tværs af produktkategorier (tværgående). Processen er således i stand til, at omfavne alle typer produkter, som kan erhverves gennem offshore forretningen
- indeholder en beskrivelse af principperne for tilpasnings af den definerede proces til specifikke produktkategorier (tilpasningskriterier/kriterier for tailoring)
- omfatter procesbeskrivelser for hvilke produktkategorier der har processer som er tilpasset efter de definerede tilpasningsprincipper
- indebærer en defineret proces for hver produktkategori forankret i organisationen.

OKMO KN 4 Aktiviteter:**GENERISK MÅL 4 FORANKRING AF DEN TVÆRGÅENDE STYREDE PROCES (INSTITUTIONALISERING)**

Processen er forankret som en tværgående og styret proces. Etabler og vedligehold de tværgående målsætninger for processen, der dermed adresserer kvaliteten af processens udførsel baseret på kundebehov og forretningens mål.

Formålet med dette generiske mål er, at bestemme og opretholde overensstemmelse blandt de forskellige interessenter vedrørende bestemte tværgående målsætninger. Disse kan udtrykkes på baggrund af produktkvalitet, service kvalitet og processens tilstrækkelighed ved udførsel. Det er disse tværgående kriterier som angiver i hvilken grad produktet understøtter kundens eller slutbrugerens behov samt i hvilken grad ledelsen og procesfolkene er i stand til, at forankre processen i organisationen så den tages i anvendelse efter formålet.

► GP 4.1 ETABLER TVÆRGÅENDE MÅLSÆTNINGER FOR DEN STYREDE PROCES

1. Udvælg kriterier for hvornår den tværgående og styrede proces er optimal jf. forretningsmodellens målsætning til opretholdelse af processen
2. Allokér de tværgående målsætninger til den styrede proces eller dets underliggende processer, så målsætningen er nedbrudt til mindste handling, der understøtter den tværgående og styrede proces.

► GP 4.2 STABILISER UNDERLÆGGENDE PROCESSERS UDFØRSEL

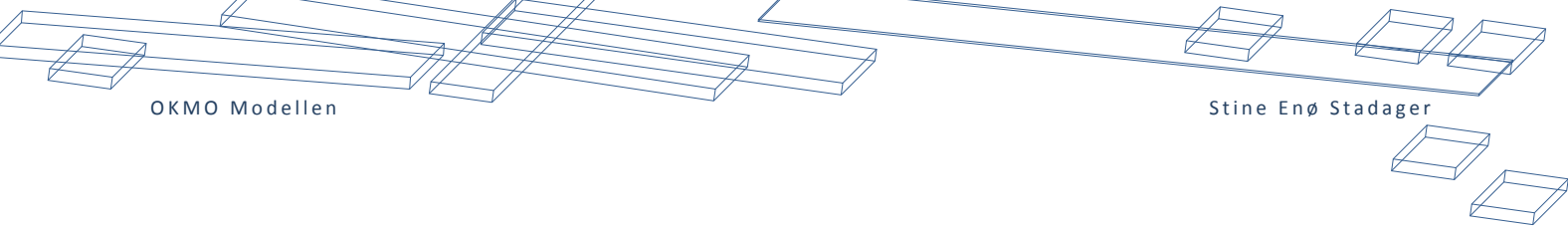
1. Gennemfør statistisk udførsel af en eller flere underprocesser, der anses som kritiske bidragsydere til processens overordnede tilstrækkelighed for at stabilisere denne/disse.
2. Forudsig processen evne til at opnå dets etablerede målsætninger taget de statistiske underprocessers tilstrækkelighed i betragtning
3. Indarbejd målsætningerne for de udvalgte procesforbedringer i organisationens baseline for processens tilstrækkelighed

4.3.1.5 Modningsfase 5 determinanter

Modningsfase 5 for offshoreprocessen er kendetegnet ved:

- lever op til fase 4 determinanterne
- har indført en sikring til kontinuerlig forbedring (den lærende organisation)
- frigør ressourcer til optimering af kvaliteten gennem yderligere tiltag for løsning af problemernes rod, så de ikke optræder i kommende processer.

En væsentlig distinktion mellem modningsfase fire og fem er netop denne frigørelse af ressourcer. Idet processen nu er kendt og standardiseret i sådan en form, at alle i organisationen følger den, har forandringen af organisationen fundet sted. De frigjorte ressourcer kan anvendes til optimering af den nuværende proces ved identifikation og løsning af problemstillingeres rødder men ressourcerne kan ligeledes anvendes til yderligere optimering af produktkvalitet samt til innovation af produkter og services i offshoring forretningsmodellen.



OKMO KN5 Aktiviteter:

GENERISK MÅL 5 FORANKRING AF DEN OPTIMEREDE PROCES

► GP 5.1 SIKRING AF FORTLØBENDE PROCESFORBEDRINGER

Subpraktikker

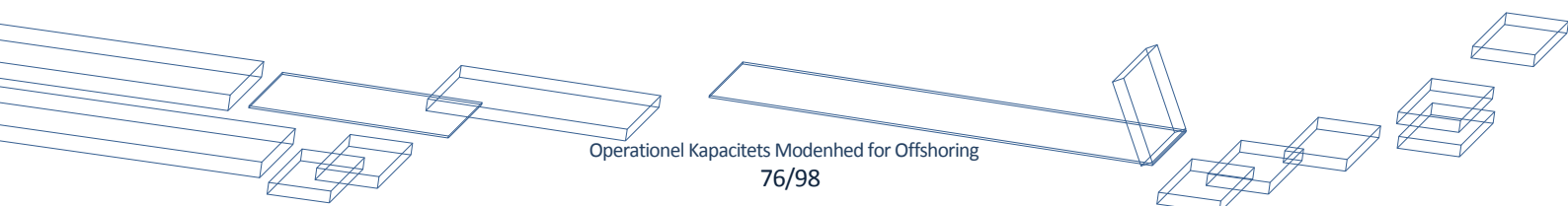
1. *Etabler og vedligehold de tværgående målsætninger for procesforbedringer, der understøtter organisationens forretningsmål.*
2. *Identificér procesforbedringer som vil kunne resultere i målbare forbedringer for processens udførsel.*
3. *Definér strategier for samt håndtér indførslen af de udvalgte procesforbedringer baseret på de tværgående forventede fordele, de estimerede omkostninger og påvirkninger samt den målbare forandring i processens tilstrækkelighed.*

► GP 5.2 KORREKT LØSNINGER AF PROBLEMERNES ROD

Identificér og ret roden til, at problemerne opstår samt andre problemer i processen

Subpraktikker

1. *Gennemfør en kausal analyse på baggrund af opståede problemstillinger og identificér hvorfor de opstår (root-cause analysis)*
2. *Gennemfør tiltag for begrænsning af de identificerede problemer eller for eliminering af roden til problemerne*



5 Operationalisering af modellen

Uanset med hvilket formål man har valgt at benytte modellen vil man når man påtager sig et rammeværk skulle lede selve gennemførslen af det for at sikre, at værktøjet tages i anvendelse efter hensigten. Det samme gør sig gældende for modellen.

Fordi de generelle udfordringer ved offshoring hænger sammen med manglende forståelse for værdistrømmene bag offshoring og manglende ledelse deraf finder jeg det væsentligt, at nedbryde tilgangen til anvendelsen af et rammeværk på en måde som er håndgribelig for en leder. Med udgangspunkt i best practices for styring og tilgange til viden af både tavs og eksplicit karakter, som jeg har været inde på tidligere, tilbyder processen en tilgang til hvordan man påtager sig udfordringerne med etablering af offshoring kompetencerne. Processen tager udgangspunkt i behovet for forståelse for den tilgang der anvendes, på baggrund af de organisatoriske behov for offshoring og repræsenterer således den arbejdsgang der er påkrævet ved opbygning af den horisontale modning (qua de tre procesområder).

Processen demonstrerer de ledelsesmæssige aktiviteter såsom prioritering af aktiviteter og styring af dem der i sidste ende resulterer i en definition af konkrete arbejdsopgaver, den overordnede overvågning af processens fremdrift herunder incitamenter til opfølgning. Processens formål er en ledelsesmæssig tilgang til hvordan organisationen skal bevæge sig igennem indlæringskurvens første loop.

5.1 Trinene i processen

Processen for operationalisering af modellen består af seks faser, hhv.

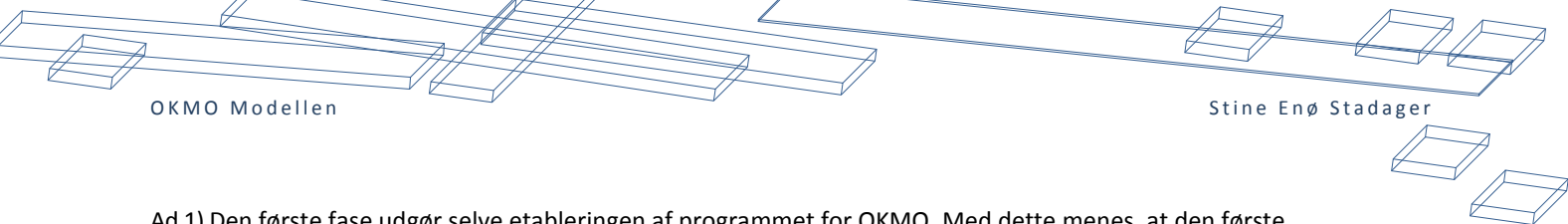
- 1) Etablering af offshoreprogram
- 2) Etablering af implementeringsmetodologi
- 3) Etablering af styringsprincipper for modellens virke (OKMO Governance)
- 4) Etablering af kommunikationsproces
- 5) Etablering af dokumentationsproces
- 6) Anvendelse samt vedligeholdelse af OKMO

Processen har sit udgangspunkt i logikken bag en EA Management Plan²³ og bygger således på en konceptuel tilgang til opbygningen af offshoring kompetencerne på baggrund af rammeværket. OKMO processen ses illustreret herunder:



Figur 17 OKMO Processen

²³ Jf. teoriafsnittet 3.4



Ad 1) Den første fase udgør selve etableringen af programmet for OKMO. Med dette menes, at den første tilrettelæggelse af et program til håndtering af offshoring forretningsmodellen skal finde sted når organisationen har besluttet sig for offshoring som forretningsmodel.

Fasen omfatter selve den ledelsesmæssige tilrettelæggelse af offshore programmet med udgangspunkt i de tre procesområder i rammeværket samt disses underliggende generiske samt specifikke mål og praktikker. Her defineres de første arbejdsplaner, som repræsenterer releases med konkrete slutprodukter. Formålet med disse er, at distribuere forandringen i organisationen på forskellig vis afhængig af pakkernes formål og indhold samt at skabe forankring omkring aktiviteterne. Fasens produkt er en struktureret definition af organisationens gældende rammer for offshoringen – et såkaldt program.

Underliggende praktikker for fasen:

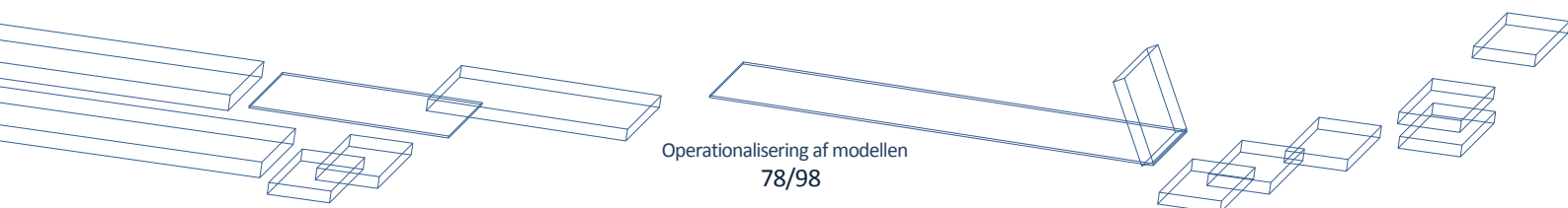
- **1.1** Fastlæg beskrivelsen for programmet
- **1.2** Definér de kritiske succesfaktorer for programmets metodelgang (strategien for hvorledes modningen ønskes opnået defineret ud fra målsætninger)
- **1.3** Påbegynd de generiske processer i rammeværket med udgangspunkt i programmets aktiviteter
- **1.4** Udfør styringen af disse processer gennem løbende opfølgning af fremdrift

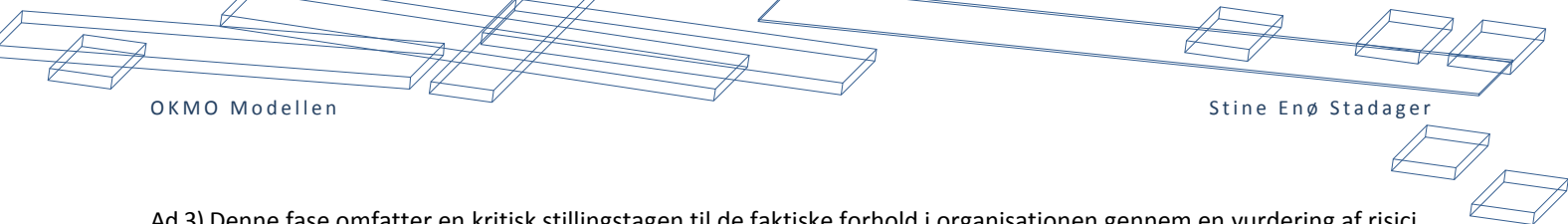
Ad 2) Programmet skal ligesom alle andre programmer ledes. Denne fase fokuserer af denne grund på en stillingstagen til hvorledes rammeværket skal forankres i organisationen – altså, hvorledes den enkelte virksomhed ønsker, at tilgå den ønskede forandring internt gennem styring og koordinering af arbejdsplanernes output.

Særligt for denne fase er stillingstagen til om forandringen skal foregå som fx Big Bang eller dropvis og integrerende. Afhængig af organisationen individuelle behov for forandring og muligheden for realisering af den, fastlægges den egentlige plan for implementeringen af rammeværket og dets arbejdsplaner. Produktet for denne fase er sammen med produktet fra fase 1 fundamentet for de konkrete indsatser for opbygning af offshoring kompetencerne i form af arbejdsplaner underlagt en fælles og håndgribelig (artikuleret og nedbrudt) målsætning.

Fasens underliggende praktikker:

- **2.1** Bestem arbejdsplanerne
- **2.2** Prioritér arbejdsplanerne og forpligt ledelsen til prioriteringen af dem
- **2.3** Bestem hvorledes disse skal distribueres i organisationen





Ad 3) Denne fase omfatter en kritisk stillingstagen til de faktiske forhold i organisationen gennem en vurdering af risici og ønsket målsætning, afklaret fra tidligere fase. Fasen bearbejder en stillingstagen til forvaltningsincitamenter, der kan mindske disse risici og konstruktion af rammerne for offshore governancen gennem bestemmelse af gældende politikker, principper og forvaltningsmekanismer. Offshore governancen er underlagt rammeværkets procesområder, som jo bearbejdes ud fra individuelle behov hvorfor den afspejler dette.

Fasen omfatter dermed en afklaring af ledelsesmæssige aktiviteter der må iværksættes for at opnå den ønskede anvendelse af rammeværket. Aktiviteterne omfatter således både styringsaktiviteter såvel som specifikke operationelle aktiviteter til opbygning af kompetencer indenfor de tre procesområder. Disse aktiviteter er kategoriseret efter den forventede påvirkning indenfor et procesområde eller på tværs såfremt der er tale om aktiviteter tilknyttet den overordnede management for vertikal modning. Afhængig af den valgte fremgangsmetode for modning af offshore kompetencer (horisontal/vertikal) afklares incitamenter til ledelse af de identificerede arbejdsopgaver, der skal sikre afstemning til risici forbundet med modningen. Produktet for denne fase udgør en samling af konkrete incitamenter til at sikre, at forandringen finder sted dokumenteret i en management plan, der anvendes til sikring af fremdrift i aktiviteterne samt klart redegør for ledelse af de konkrete initiativer således, at disse er forpligtede til ledelsesopbakning af målsætningen.

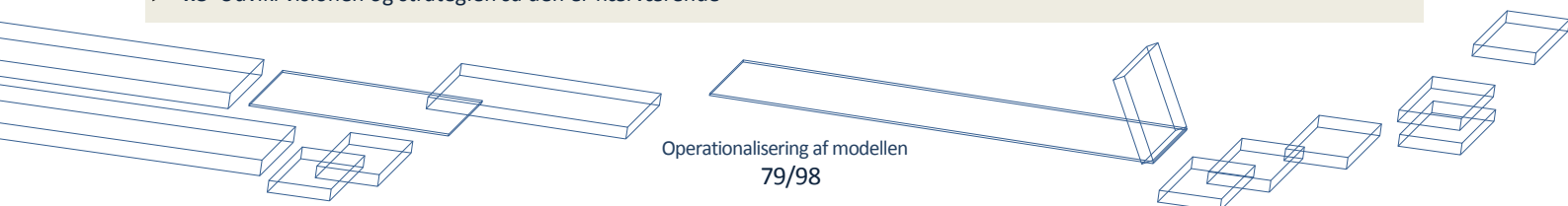
Fasens underliggende praktikker:

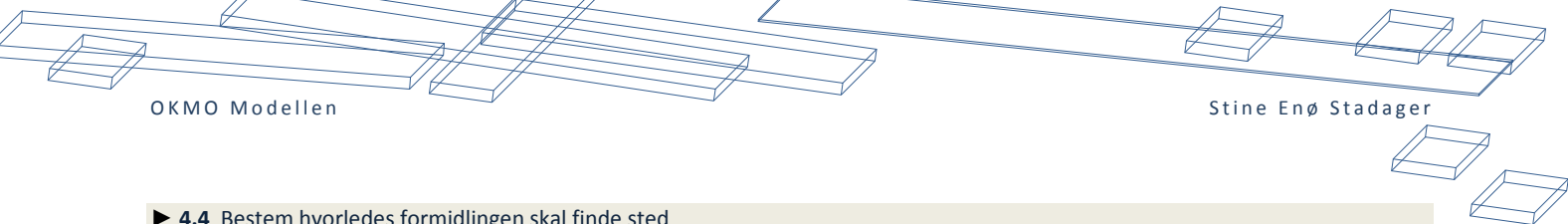
- **3.1** Bestem risici forbundet med programledelsen af OKMO rammeværket på baggrund af programmets konstruktion
- **3.2** Bestem nødvendige incitamenter til risikominimering
- **3.3** Definér hvem der har ansvaret for, at føre incitamenterne ud livet, redegør for opfølgning af dem og afdæk generelt programmets ledelse
- **3.4** Gennemfør opfølgning og foretag evaluering på baggrund af erfaringer
- **3.5** Bestem yderligere incitamenter

Ad 4) Fasen bearbejder de ledelsesmæssige initiativer til en kommunikerbar plan, der nøje redegør for hvorledes information om programmet skal finde sted, kommunikationens form, hvem der er ansvarlig for denne kommunikation samt eventuelt valgt medie. Kommunikationen skal sikre den løbende forventningsafstemning blandt interessenterne i offshore programmets etablering og implementering samt sikre løbende ledelsesmæssig opbakning.

Underliggende praktikker for fasen:

- **4.1** Definér omfanget af nødvendigheden for forandringen
- **4.2** Sammensæt en styrende koalition
- **4.3** Udvikl visionen og strategien så den er nærværende





► **4.4** Bestem hvorledes formidlingen skal finde sted

► **4.5** Afdæk motiverende faktorer i organisationen og styrk medarbejdernes evne til forandring gennem viden om disse (fx viden om nye karriereveje mv.)

► **4.6** Integrér ovenstående definitioner i kommunikationsstrategien.

Ad 5) Denne fase fokuserer på dokumentation af offshoreprogrammets etablering og underliggende forpligtelser for, at sikre en fortløbende forankring af forandringen på programniveau.

Underliggende praktikker for fasen:

► **5.1** Bestem OKMO rammeværkets dokumentationsform og anvendt medie

► **5.2** Dokumentér as-is

► **5.3** Dokumentér det anerkendte to-be scenarie.

► **5.4** Dokumentér den aftalte metode til forandringen (management plan)

Ad 6) Fasen har fokus på, at sikre anvendelse samt vedligeholdelse af programmet internt i organisationen. Dette sikres gennem monitorering og opfølgning af aftaler og mål for programmet. Produktet fra denne fase omfatter således målinger på konkrete indsatsområder på ledelsesniveau samt efterfølgende incitamenters til optimering af programledelsen.

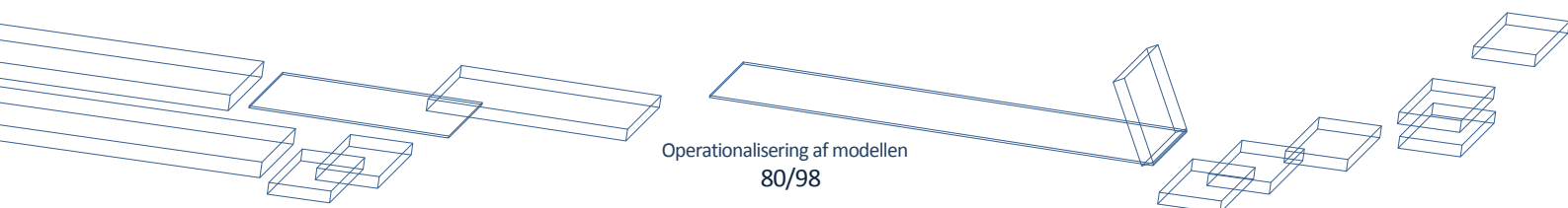
Underliggende praktikker for fasen:

► **6.1** Fastlæg en godkendelsesproces for investeringer, der skal gøres mht. programmets etablering

► **6.2** Bestem proces for udtagelser

► **6.3** Definér målepunkter retningsvisende for programmets succes.

► **6.4** Udfør målinger og foretag yderligere integration



5.2 Anvendelse af OKMO

Erfaringens paradoks udgør en udfordring for de fleste organisationer, når de skal erhverve sig nye kompetencer og betræde ny grund. Ikke desto mindre er det modellens omdrejningspunkt, at fokusere på en tilgang til erhvervelse af nye kompetencer ud fra et fundament, der bygger på andres erfaringer²⁴. OKMO kan anvendes på flere måder afhængig af behovet for offshoring:

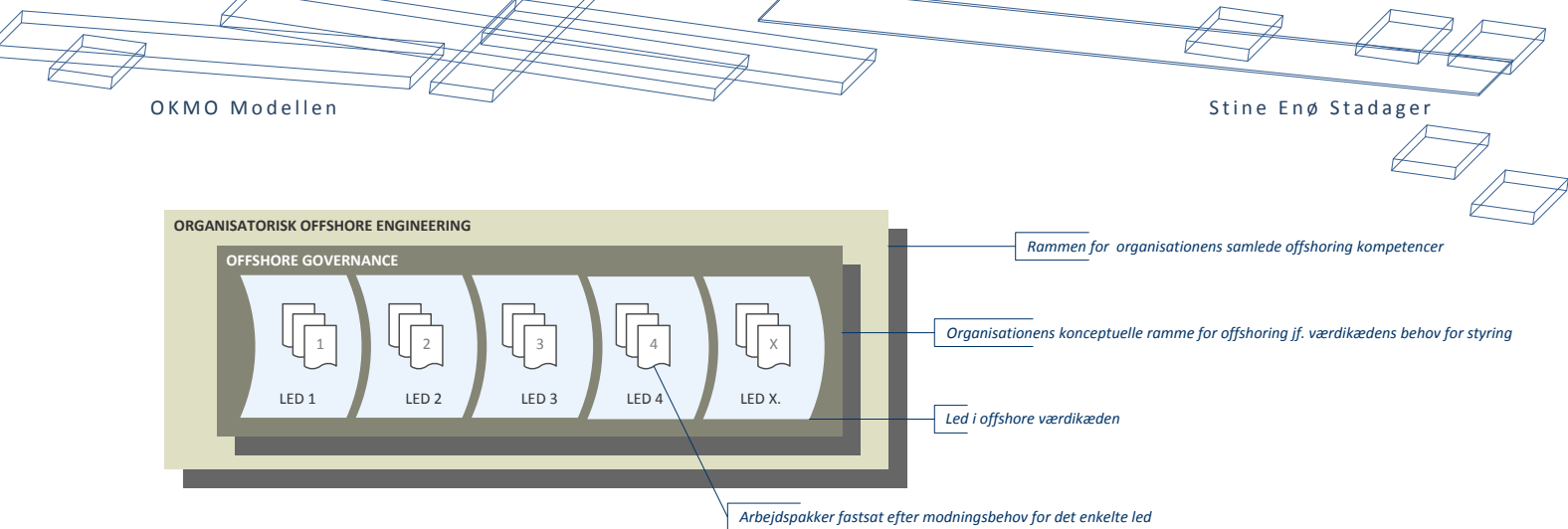
1. Disciplin til fastlæggelse af en konkret handlingsplan til etablering
2. Management værktøj til styring under hele offshoring aftalen

5.2.1 OKMO som disciplin

OKMO kan fungere som disciplin for operationalisering af offshore kompetencer. Ved at bearbejde de enkelte praktikker og målsætninger for de forskellige procesområder, opnås en tilgang til hvorledes forretningen kan erhverve sig de første kompetencer indenfor offshoring. Dette er et godt udgangspunkt for, at få processen kickstartet uden egentlig at have en række specialister ind over for at rådgive på kryds og tværs. På denne måde kan OKMO i bedste fald reducere omkostningerne forbundet ved processens opstart, hvor en del ressourcer typisk går til etablering af en konkret ledelsesplan. Der er ofte skjulte transaktionsomkostninger i dette led, som forretningen ikke er i stand til, at identificere i en sammenhæng fordi de breder sig på flere ledelseslag. Modellen kan som disciplin kan netop øge fokuset på dette idet ledere får en holistisk tilgang til progressivt, at imødekomme dem.

Som disciplin forsøger OKMO, at konkretisere hvordan ledere kan tilgå den daglige styring af hhv. processer og projekter. Forretningens offshoring består generelt af en række kompetencer fastfast ud fra målsætningen. Når kompetencerne sættes ind i en kontekst, hvori værdikæde analyse indgår som input til den generiske offshore forvaltningsproces, er der tale om offshore tilrettelæggelse (offshore engineering). Offshore tilrettelæggelse er den proces, hvor de identificerede indsatsområder i de forskellige led i offshore værdikæden parres op med mekanismer til styring. Det samlede sæt af mekanismer, udgør organisationens offshore styring (offshore governance). Mekanismerne for det enkelte led i værdikæden udgør rammen for forbedring af det enkelte led igennem en sammensat arbejdsplan. Arbejdsplanen består i sig selv af en række aktiviteter, som er målbare og udvalgt specifikt til den pågældende organisations behov for styring af offshore aktiviteterne.

²⁴ Filosofisk set kan man ikke overtage andre individers gjorte erfaringer, men kun få overleveret metadata om dem jf. Wittgenstein (Brier, 2005)(Newell, 2002)



Figur 18 OKMO rammeværket anskuet som en disciplin

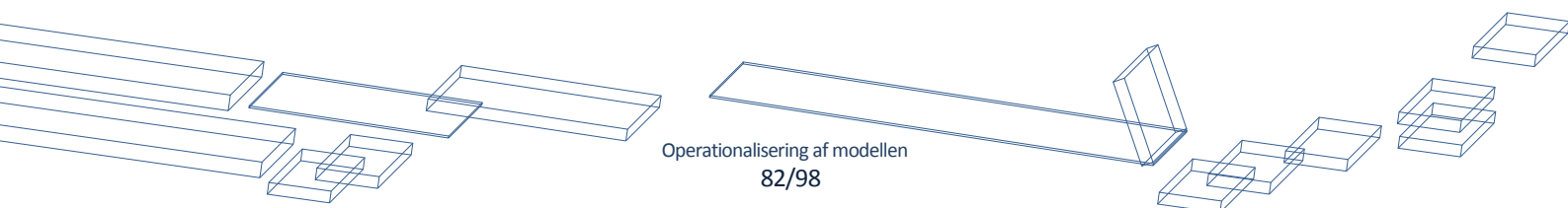
5.2.2 OKMO som management værktøj

1. Kontinuerlig repræsentation
2. Specifik/stadiebaseret repræsentation

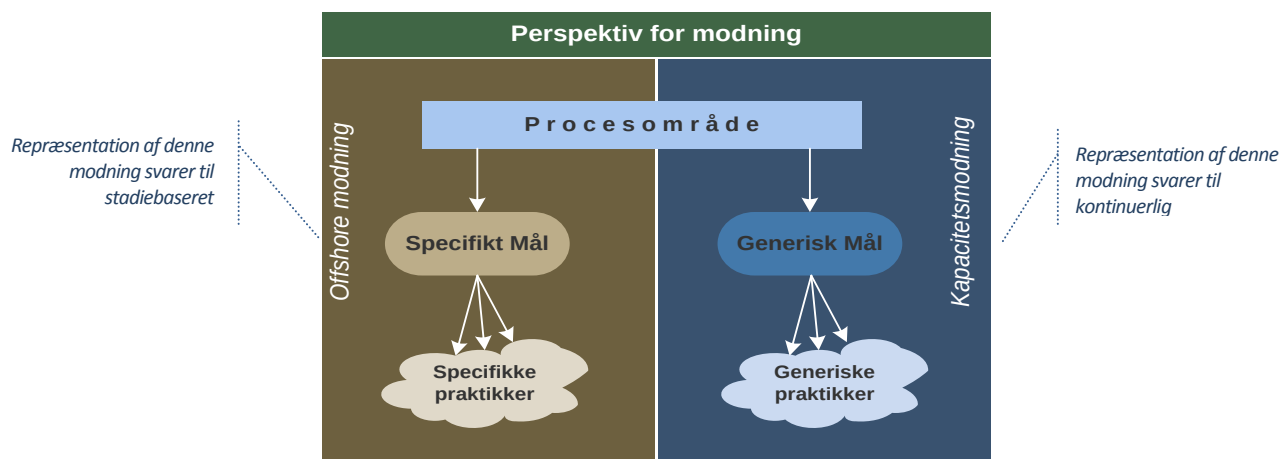
Ad 1) Ved kontinuerlig repræsentation fungerer rammeværket med udgangspunkt i en for organisationen ønsket modenhed på tværs af offshore produktkategorier. Man kan også tolke det som, at virksomheden ønsker, at fremherske en evne, hvor uanset hvilken opgave der påtages i offshore regi, kan organisationen klare dette uden yderligere stillingstagen til sikring af rentabiliteten. Tilgangen er særlig anvendelig ved ledelse af en offshoreproces mod styrede målsætninger for, at løfte kompetencerne i forretningsens eksisterende forretningsmodel til at være compatible med markedsvilkårene. Den udmærker sig ved, at repræsentere virksomhedens aktuelle evne til at bedrive offshore aktiviteter på tværs af kapacitet. Ved den kontinuerlige repræsentation er det den vertikale modning, som vurderes.

Det er en betingelse for den kontinuerlige repræsentation, at den stadiebaserede repræsentation har opnået en status af tilstrækkelig for den pågældende produktkategori.

Ad 2) Ved specifik repræsentation fungerer OKMO med udgangspunkt i hvilken modning offshoreprocessen har. Med andre ord vurderes hvor sammenhængende offshore tilrettelæggelsen er for, at kunne iværksætte og fuldføre offshore aktiviteter indenfor den enkelte produktkategori i en tilstrækkelig kvalitet. Tilgangen er særlig anvendelig for styring og koordinering af on-floor aktiviteter i offshoreprocessen og ved opbygning af kompetencer der skal sikre kapacitetsevnen. Den stadiebaserede repræsentation som den også kan kaldes angiver derfor hvor effektiv offshore processens tilrettelæggelse af underliggende processer forekommer indenfor hver produktkategori eller leverance. Ved denne type repræsentation er det den horisontale modning, der vurderes op i mod forretningsmodellen den for, at iværksætte eventuelle korrektive handlinger efterfølgende. Når en tilstrækkelig kompetence er opnået for en produktkategori, er organisationen moden nok til, at iværksætte kapacitetsmodningen.



Begge repræsentationer ses illustreret i figuren herunder:



Figur 19 To tilgange til repræsentation af organisationen modenhed

5.2.3 Målgruppe

Modellen henvender sig til organisationer som står overfor eller er i færd med, at påtage sig de mange udfordringer ved offshoring. Som sådan er den konkret tilpasset organisationer til it organisationer (B-2-ITB) og ITB-2-ITB. Med nogen yderligere tilpasning end egen fortolkning af anvendelsen af modellen kan den gå på tværs af brancher. Det vil typisk være ledere i samspil med arkitekter, forretningsanalytikere og proceskonsulenter som forestilles, at arbejde med OKMO.

5.2.4 Fortolkning af OKMO

Virksomheder skal foretage egen fortolkning gennem de forskellige faser i modellen. Det er gennem erfaringerne ved at gennemgå disse typiske trin – der giver resultatet. Det er ikke forskriften i sig selv. OKMO skal derfor anses som vejledende for organisationer med offshoring udfordringer og skal tilpasses ligeledes for den individuelle anvendelse på baggrund af de organisatoriske offshore udfordringer, som er realistiske for netop dem.

Fordi OKMO skal anses som et værktøj kan den procesunderstøtte den forandring som organisationen forventes at stå overfor eller allerede står overfor. Ligesom EA arkitekten må lede en form for tilrettelæggelse af de mange elementer i arkitekturen – det værende både forretnings- og it-arkitektur – for at nå en konceptuel, forretningsdrevet investering i arkitekturen der giver det rette afkast for forretningen. Eller som programlederen der ligeledes må tilrettelægge sin handlingsplan ud fra de faktuelle forhold. Ligeså skal OKMO agere som input til organisationen, men fungerer dog her som den grove handlingsplan, der først skal tilpasses de faktuelle forhold før den er nærværende og anvendelig.

Modenhedsparameteren indgår som et udgangspunkt for sammenlignelighed med andre organisationer. Dette forudsætter dog, at disse ligeledes har vurderet sin modenhed på samme baggrund.

6 Konklusion

6.1 Problemformuleringens punkt 1 – Teorien

Ved etablering af en offshore forretningsmodel spiller mange ledelsesmæssige discipliner ind afhængig af offshoringens konstitution, men særligt finder jeg, at der opstræder enslydende karakteristika såsom ledelse af teknologi, ledelse af den strategiske dagsorden samt ledelse af den organisatoriske viden ved organisationer som har haft succes med opnåelse af målsætningen for offshoring.

Derfor kan jeg konkludere, at hvis man skal opbygge et rammeværk til operationalisering af offshoring skal dette omfatte stillingtagen til hvordan man opbygger modenheten gennem praktikker under disse tre perspektiver samt deres indbyrdes afhængighed.

6.2 Problemformuleringens punkt 2 – Metoden

Ved at integrere praktikker der adresserer en konkret modning af offshore processer, som svarer til udbredelsen af den organisatoriske forandring, i de tre procesområder der dækker over de tre perspektiver for ledelse (teknologi, strategi, organisation) samt deres indbyrdes synergi, kan man adressere de to tilgange til modning gennem to sæt handlingsplaner som er afhængige af hinanden.

Ved at operationalisere handlingsplanerne vil disse da være styret indenfor den kapacitet som organisationen har evner til hvilket muliggør for en bevidst styring af omkostningerne forbundet med offshoring.

7 Kritik af OKMO

Min model bygger på bearbejdning af teori, der helt eller delvis er funderet i anerkendt teori. Fordi emnet har været så stort var det ikke muligt for mig at indfri egen forventning om demonstration af rammeværkets evner sammenholdt med min hypotese. Dette ville jo have bestyrket eller affejet min model som praktisk anvendelig hvilket ville have beriget min konklusion yderligere. Dog vil jeg sige, at jævnfør egne erfaringer er efterspørgslen på en pragmatisk tilgang, der netop behandler de tre perspektiver som jeg har medtaget i min model stor. Nogen *skal* jo på et tidspunkt samle og strukturere den første udgave for at dens nytte kan stabiliseres og modellen efterfølgende optimeres og forfines. Sådan var det jo også med Zachmanns tilgang til den holistiske arkitektur, der i dag ses repræsenteret i både Bernard, TOGAF, MAO, Carbone og branchespecifikke standarder og med CMMI som i dag kører i version 1.2 i bedste velgående med udbyggede certificeringer for anerkendelse af modenhed og procesområde standarder og branchespecifikke tilpasninger. Jeg er ganske bevidst om mine egne begrænsninger og forventer, at fortsætte arbejdet med min model hvor kritik netop skal forbedre og forfine den. Mit ønske var blot at opnå den første ramme til det videre arbejde. For så vil vi i branchen snart have en standard til at hjælpe os til succes og det fremmer evolutionen at have et udgangspunkt.

[Kandidatafhandlingen kan af denne grund udgøre et pilotprojekt for PhD.](#)

En anden kritik af min model er, at den repræsenterer et værktøj som skal administreres ligesom så mange andre ledelsesværktøjer. Med dette opstår en udfordring fordi øget administration betyder øgede omkostninger for offshore processen som jeg netop har været inde på tidligere. Men her vil jeg argumentere for, at fordi administrationen af modellen er så bevidst minimeres suboptimering hvilket begrænser omkostningerne. På denne måde er rammeværket i sin udførelse netop med til at begrænse risici ved at adressere dem og dermed begrænse transaktionsomkostningerne.

Endeligt, må jeg kritisere mit eget virke for at have været for fokuseret på tilrettelæggelse af teorien frem for på produktet hvis denne model skal i anvendelse. Jeg vil mene der er behov for at udbygge produktet med understøttende forklaringer og henvisninger, som ikke kræver samme specialist viden som den jeg besidder for at udvikle den grundlæggende model. Produktet bærer præg af at der er tale om en videnskabelig fremstilling hvorfor det bør redigere til en mere let forståelig model, der i højere grad beskriver praktikkerne med forslag til værktøjer og alternativer mv. frem for fokuserer på , at være videnskabelig velfunderet for mit eget formåls skyld.

Det har dog trods alt været en fornøjelse.

Stine Stadager

8 Kildeangivelse

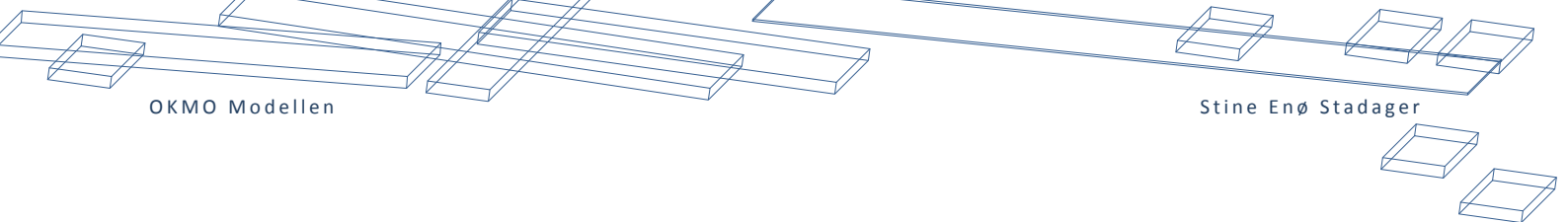
8.1 Bøger

Forkortelse	Titel	Forfatter	Udgave	Forlag
Bernard	An introduction to Enterprise Architecture	Scott Bernard	2004	Authorhouse
Ross & Weill	IT Governance	Peter Weill og Jeanne W. Ross	2004	Harvard Business School Press
Carbone	IT Architecture Toolkit	Jane Carbone	2005	Prentice Hall
Brier	Informationsvidenskabsteori	Søren Brier	2005	Samfundslitteratur
Håndbog	Håndbog om begreber, rammer og processer	Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling	2004	Videnskabsministeriet
Hvidbog	Hvidbog om it arkitektur	Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling	2003	Videnskabsministeriet
Yin	Case Study Research	Robert K. Yin	2003	Sage Publications
Liker	The Toyota Way	Jeffrey K. Liker	2001	McGraw-Hill Professional
Porter	What is Strategy?	Michael Porter	1996	Harvard Business Review
MVTU	Modenhed i it-baserede forretningsprojekter	Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling	2006	Videnskabsministeriet
Newell	Managing Knowledge Work	Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough & Jacky Swan	2002	Palgrave MacMillan
Chrissis	CMMI second edition	Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, Sandy Shrum	2007	Addison Wesley
Zachmann	A Framework for Information System Architecture	John Zachmann	1987	IBM Systems Journal, vol. 26 Issue 3
Mahnke	Strategisk IT outsourcing	Mikkel L. Overby, Jan Vang og Volker Mahnke	2003	Thomson
Holdt	Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis	Peter Holdt Christensen	2004	Handelshøjskolens Forlag

8.2 Artikler og rapporter

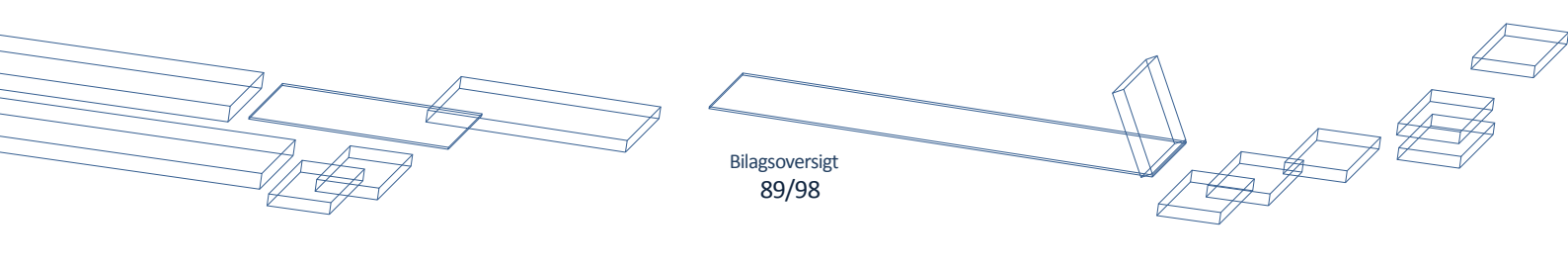
Forkortelse	Titel	Forfatter	Udgivet	Reference
Earl	The Risk of outsourcing IT	Michael J. Earl	1996	Sloane Management Review
Deming	The Deming Management Method	Mary Watson Deming	1986	http://www.valuebasedmanagement.net/methods_demingcycle.html
Couto	Offshoring 2.0: Contracting Knowledge and Innovation to Expand Global Capabilities	Vinay Couto, Mahadeva Mani, Vikas Sehgal, Arie Y. Lewin, Stephan Manning, Jeff W. Russell	2007	Service Provider Survey Report, Duke University
Mehta	Challenges and opportunities of Business Process Outsourcing in India	A. Mehta, A. Armenakis & F. Irani	2006	Journal of labor Research 27:323-338
Argyres	Contract design as a firm Capability: An integration of Learning and Transaction Cost Perspectives	Argyres & Meyer	2007	Academy of Management Review, 42 (4): 1060-1077
Sako	Outsourcing and Offshoring. Implications for Productivity of Business Services	M. Sako	Ikke oplyst	Oxford review of Economic Policy, 22:499-512
Chesbrough	When is virtual virtuos? Organizing for innovation	H.W. Chesbrough & D.J. Teece	1996	Harvard Business Review vol. 4 no. 1 s. 65-73
Carlile	Transferring, translating and transforming: An integrative Framework for managing Knowledge across Boundaries	P.R. Carlile	2004	Organization Science (15:5) sept-oct, pp 555-568
Kern	The winners curse in IT outsourcing	T.L. Kern & E. Van Heck	2002	California Management Review 44(2) pp. 47-60
Mahnke1	Strategic outsourcing of IT services: Theoretical stocktaking and empirical challenges?	Volker Mahnke & M. Overby, J. Vang	2005	Industry & Innovation, 12(2): 1-49
Mahnke2	Coping with failure sources in R&D consortia: the case of mobile service development	Volker Mahnke	2007	International Journal of Technology Management
Kim	Mutual Commitment to support exchange: Relation-specific IT systems as a substitute for managerial hierarchy	Kim & Mahoney	2006	Strategic Management Journal 27: 401-423
Safizadeh	Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial service industry	Safizadeh, Field & Ritzman	2007	Strategic Management Journal, early view

Barthelemy	The hidden cost of IT outsourcing	J. Barthelemy	2001	MIT Sloane Management Review 42, no. 2
Herzum	Applying enterprise Architecture	Peter Herzum	2003	Cutter Consortium, Vol. 6, no. 3,
ITP	IT I praksis	Diverse, Rambøll Management	2005	Rambøll Management Consulting
IT	IT I praksis	Diverse, Rambøll Management	2009	Rambøll Management Consulting, 14. årgang, 1. oplag
Tek	Erfaringer fra statslige IT projekter	Teknologirådet	2001	Teknologirådet
Ementor	Enterprise Architecture – broen mellem forretning og IT?	Ementor	2004	Ementor
Luo	Procedural fairness and Interfirm cooperation	Y. Lou	2007	Strategic Management Journal
Manhke3	Offshore middlemen: Offshore intermediation in offshore system development	Volker Manhke, J. Wareham, N.B. Andersen		Journal of Information Technology
Khan	Dimensions of offshore outsourcing business models	Khan & Fitzgerald	2004	Journal of Information technology Cases and Applications 6 (3) pp. 678-696
Rotman	Twenty practices for offshore sourcing	Joseph W. Rottman, Mary C. Lacity	2004	MIS Quarterly Executive 3 (3) pp 117-130



9 Bilagsoversigt

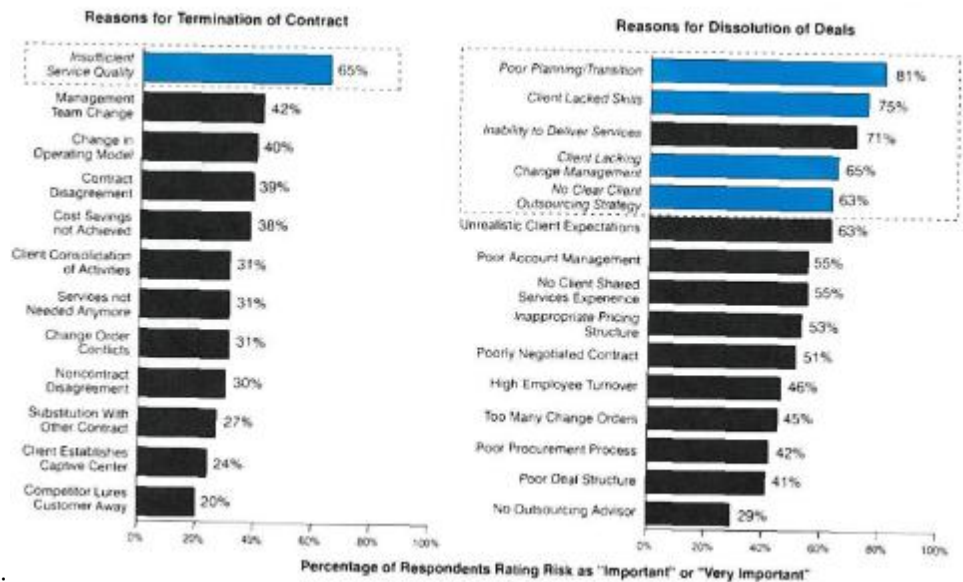
B1 Begrebsliste	90
B2 Afsnit 3.1.2 Couto, 2007: De generelle årsager ved kontrakt- og aftaleophør mellem offshorepartnere.....	91
B3 Afsnit 3.3.2 Couto, 2007: Behovet for kompetencestærke ressourcer.....	92
B4 Afsnit 3.3.5 Eksempel på en værdikæde og proces for lean værdistrømme.....	94
B5 Afsnit 3.4.1 Bernards arkitekturrammeverk.....	95
B6 Afsnit 3.4.3 Ross & Weill om It governance.....	96
B7 Afsnit 3.6.5 OKMO Rammeverket.....	97
B8 Pladsforbrug	98



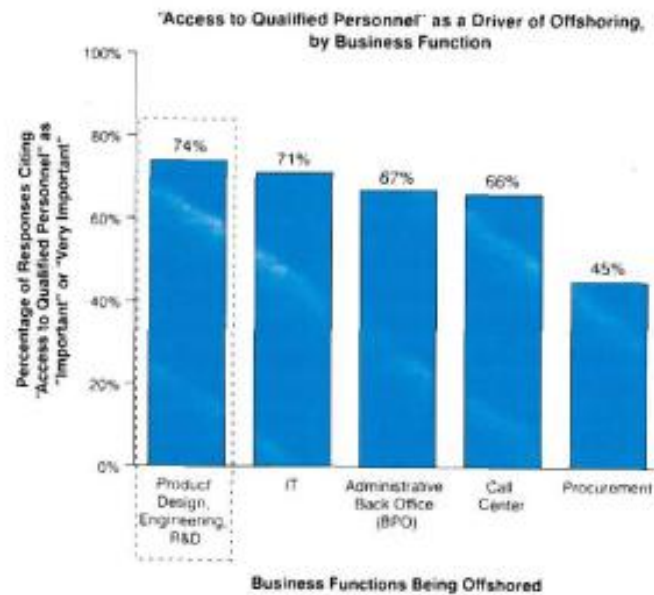
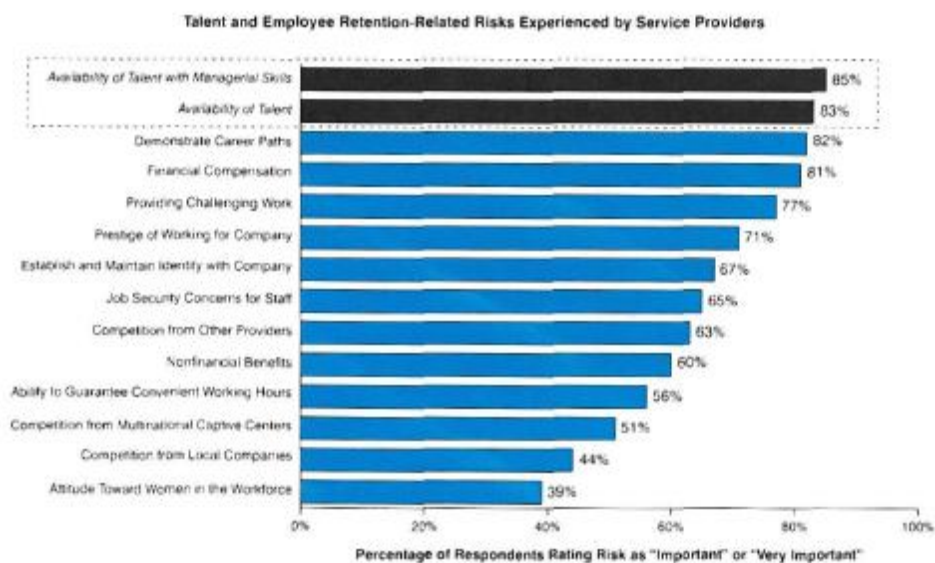
B1 Begrebsliste

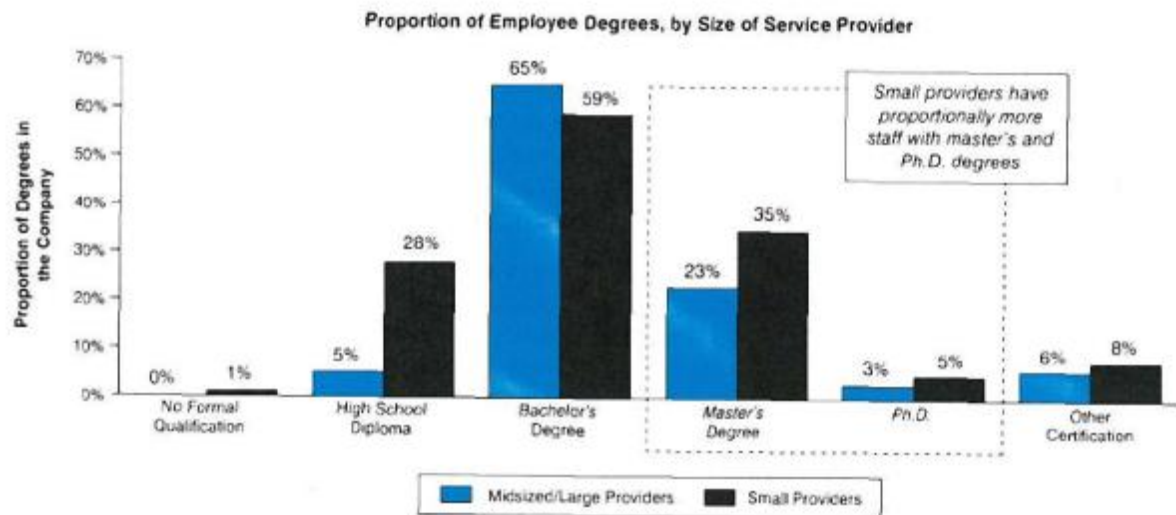
Almen modenhed	53	Modning af en fase via trin	64
Anvendelse samt vedligeholdelse af OKMO	Se OKMO	Mål og praktikker	50
Proces		offshoring alliancer	33
Autonome innovationer	40	OKMO horisontal modning	58
Begrænsninger for viden	37	OKMO modellens arkitektur	55
Capability Maturity Model for Integration		OKMO modenhed og CMMI	53
CMMI	45	OKMO Processen	
De specifikke mål og praktikker	51	Processen for OKMO modellens udførelse	72
Deming cyklussen	36	OKMO program	Se OKMO Proces
Den lærende organisation	41	OKMO som disciplin	75
Det ressource-baserede perspektiv	29	OKMO som management værktøj	76
Det videnskabsmæssige perspektiv	29	OKMO vertikal modning	
Det økonomiske, omkostningsminimerende perspektiv	29	Kapacitetsmodning	62
Determinanter	Se Kapacitetsmodning	Parametre for integration	51
Dokumentationsproces		PDCA	
Proces for dokumentation af OKMO	Se OKMO Proces	Deming	36
EA disciplinen	34	PO _{IE}	Se Tilrettelæggelse af integrationer
EA Modenhed		PO _{PIM}	Se Proces Styring
Enterprise Architecture Modenhed	43	PO _{PMI}	Se Integreret Projektstyring
Forretningsmodel	26	practices fokus, risici og initiativer på proces eller	
Forståelse for den faktiske rentabilitet i offshoring	32	projektniveau	
Generisk proces for offshoring	46	figur	48
figur	46;47	Proces Integration Management	Se 4.2.1 Integreret
Generiske mål samt underliggende praktikker	50	Processtyring	
Grænse-objekter	38	Procesområder	48
Implementeringsmetodologi		Project Management Integration)	Se 4.2.2 Integreret
metode for implementering af OKMO modellen	Se	Projektstyring	
OKMO processen		Rammeværket	
Integration Engineering	Se Tilrettelæggelse af	OKMO rammeværket	54
integrationer		Specifik/stadiebaseret repræsentation	
Integreret Processtyring	58	præsentation af OKMO som en trinvis tilgang til	
Integreret Projektstyring	60	modning	Se OKMO som Management værktøj
Intellektuelt kapital		Strategisk offshoring	28
viden og kompetencer	27	Succesfuldt partnerskab	
Kapacitetsmodenhed		succesfuldt offshore partnerskab	39
KM	51	Succeskriterier for integrationen	54
Kapacitetsniveau	Se Kapacitetsmodning	Systemiske innovationer	40
KN	62	Tilrettelæggelse af integrationer	61
Knowledge management i offshoring	36	To tilgange til repræsentation af organisationen	
Kommunikationsproces		modenhed	
Proces for kommunikation af OKMO	Se OKMO Proces	figur	77
Kontinuerlig repræsentation		Transaktionsomkostninger	32
Præsentation af OKMO som en kontinuerlig		Videns egenskaber	37
forbedringsproces for offshoring i virksomheden ...	Se	Værdibaseret målsætning	30
OKMO som Management værktøj		Værdikæde	33
Modenhedsmodel i it baserede forretningsprojekter	41	Værdistrømme	
Modningsfase		strømme i forretningen som beriger input til output .	33

B2 Afsnit 3.1.2 Couto, 2007: De generelle årsager ved kontrakt- og aftaleophør mellem offshorepartnere

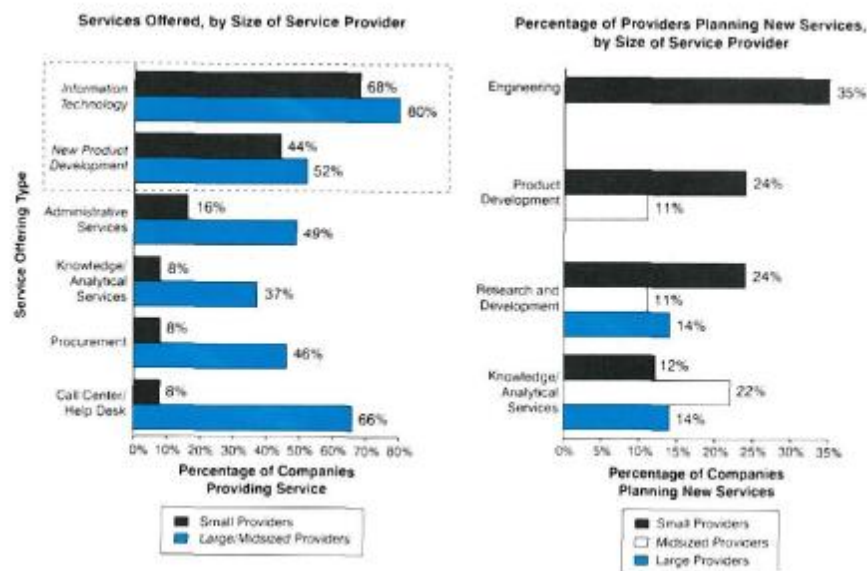


Figur 20 De typiske grunde for ophør af kontrakt samt for opløsning af aftaler

B3 Afsnit 3.3.2 Couto, 2007: Behovet for kompetencestærke ressourcer**Figur 21 Omfanget af tilgængelige ressourcer i forretningen er driver for beslutningen om offshoring****Figur 22 Væsentligste risici er forbundet med behovet for tilgængelige kompetencestærke ressourcer**

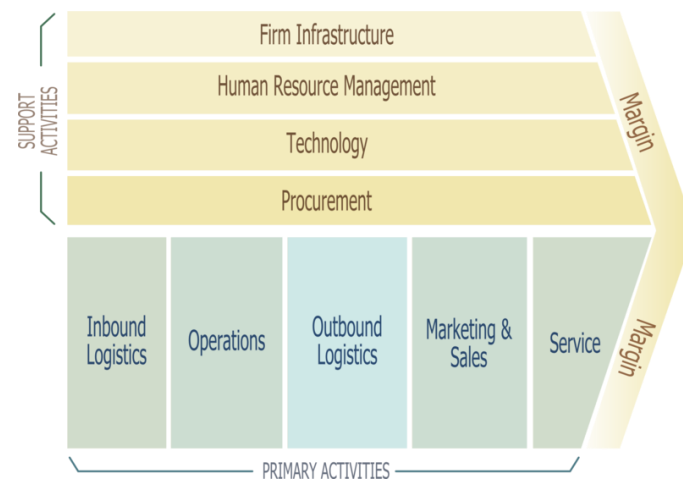


Figur 23 Forholdet af kompetencestærke ressourcer i hhv. mellemstore til store virksomheder kontra små.



Figur 24 Tilbudte services i offshore branchen (Couto, 2007)

B4 Afsnit 3.3.5 Eksempel på en værdikæde og proces for lean værdistrømme

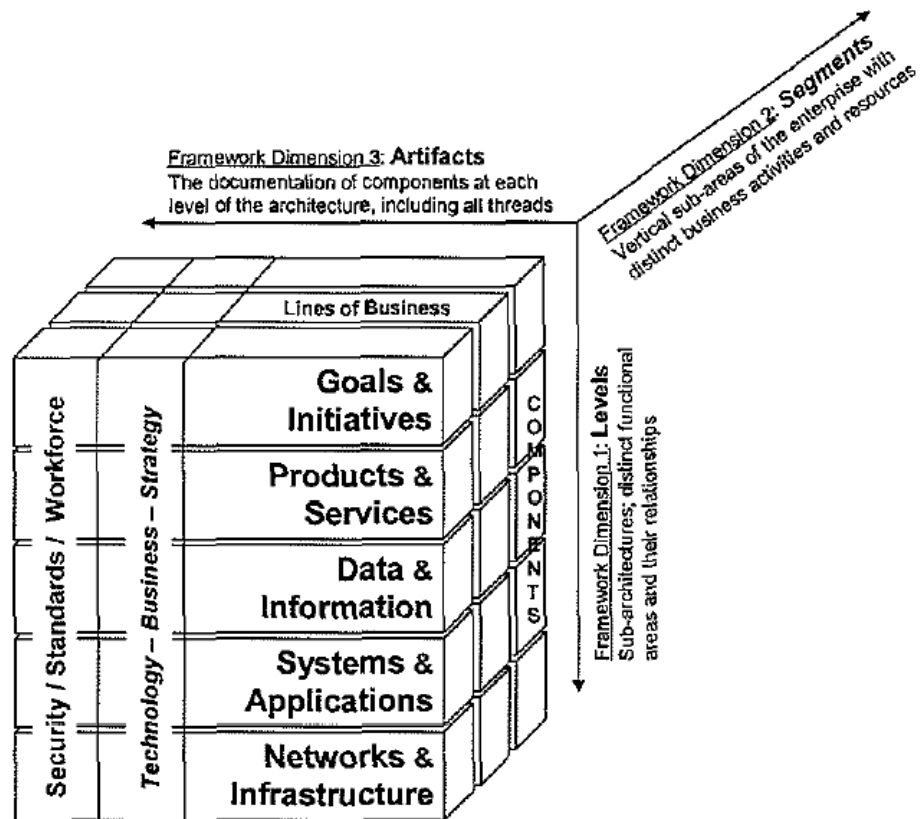


Figur 25 Eksempel på en illustration af en værdikæde



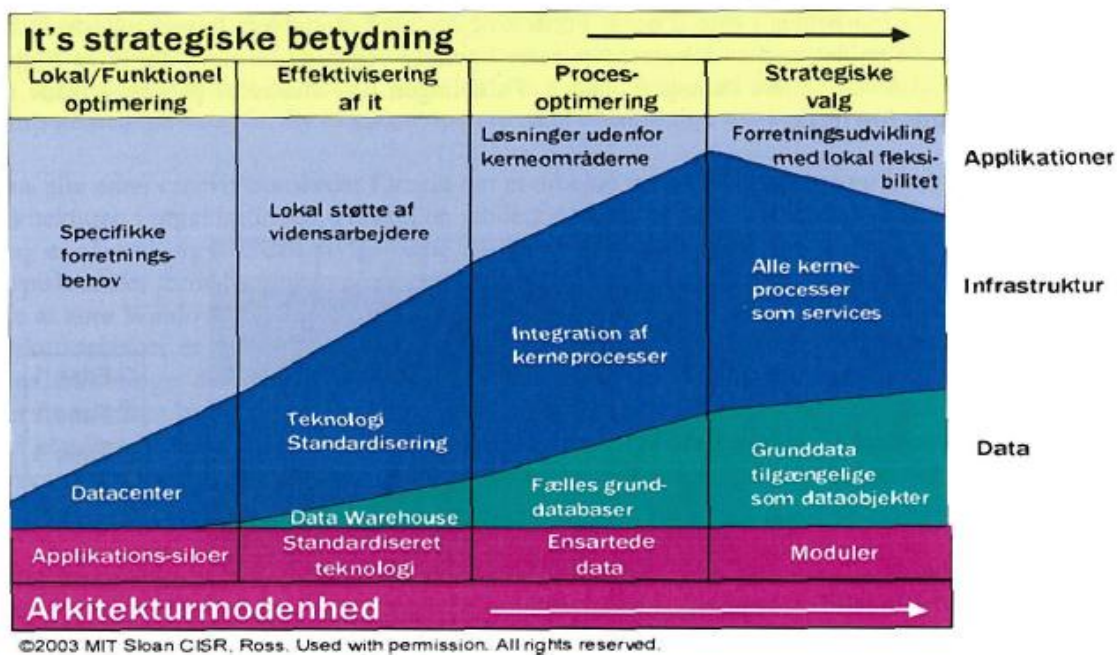
Figur 26 Processen for etablering af en best practice gennem en udelukkelse af spild (Liker, 2001)

B5 Afsnit 3.4.1 Bernards arkitekturrammeværk

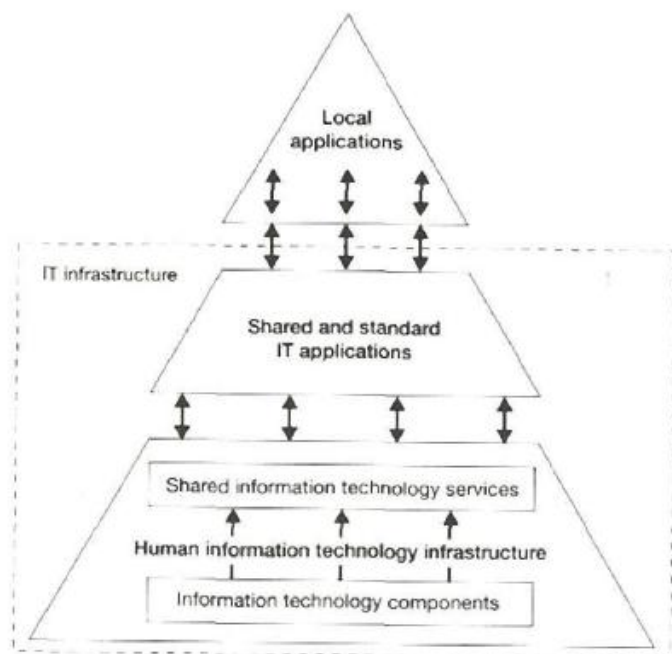


Figur 27 Bernards Enterprise Architecture Rammeværk

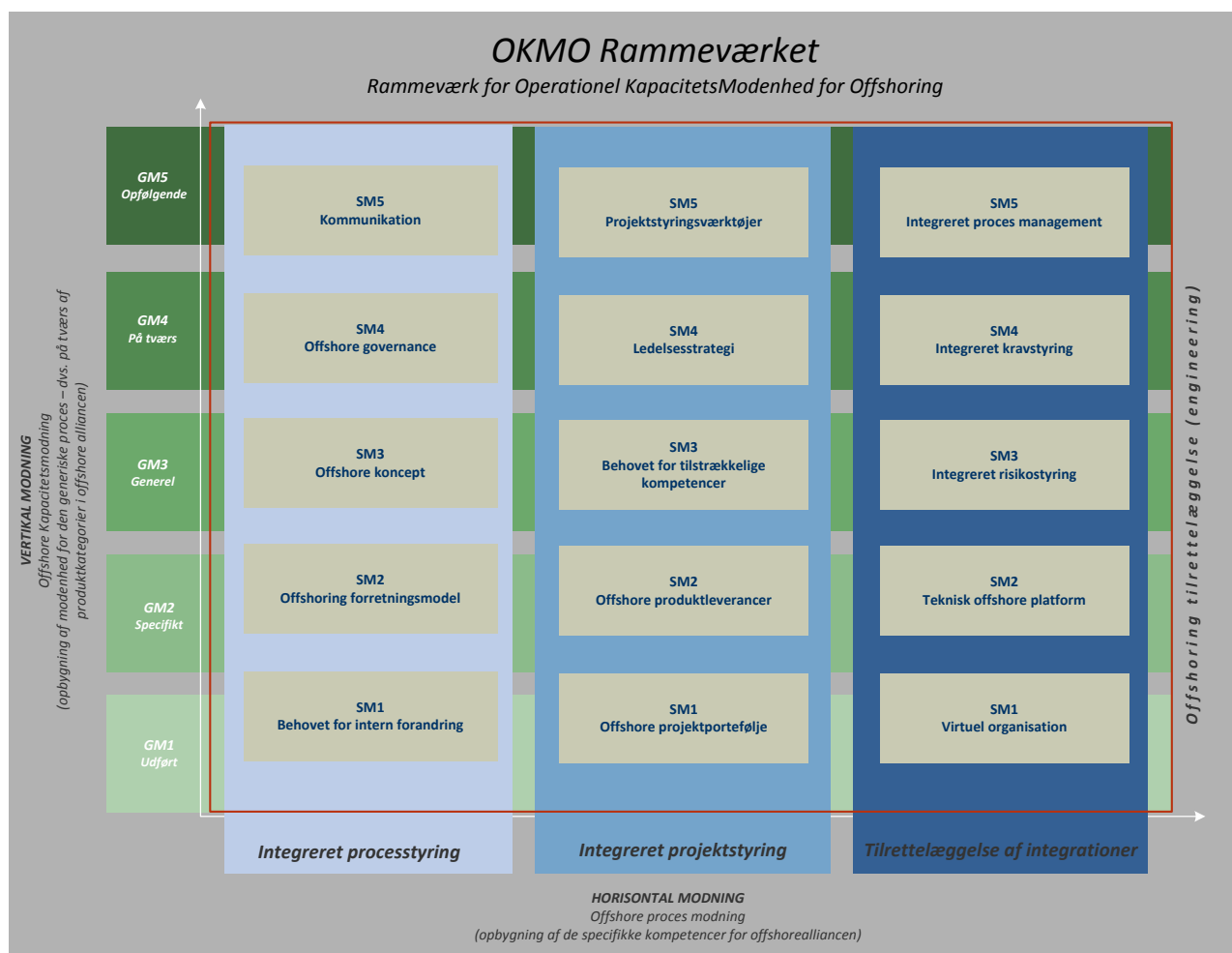
B6 Afsnit 3.4.3 Ross & Weill om It governance



Figur 28 It governance (Ross & Weill, 2004)



Figur 29 It Infrastruktur Ross (Ross & Weill, 2004)

B7 Afsnit 3.6.5 OKMO Rammeværket

B8 Pladsforbrug

Normalside består af 2275 anslag inkl. tegn, mellemrum, graf, osv.

Der maksimum må svare til 80 normal sider i mit tilfælde = $(80 \cdot 2275) = 182000$ anslag i alt.

Figurer tælles automatisk med i ordoptællingen og skal ikke opgøres separat*.



Ovenstående ordoptælling er ekskl. forside, indholdsfortegnelse, kildeangivelse, bilagsliste, ordliste samt bilag.

Udregning af normalsider ekskl. bilag

	Antal tegn
Antal tegn	181.620
i alt	181.620
Antal sider (1 normalside = 2.275 tegn*)	79,83

*jf. DØK håndbogen 2008