

Problemer med offshoring av IT. Kultur- eller kvalitetsproblemer?

Vi hører stadig om bedrifter og offentlige instanser som outsourcer hele eller deler av IT-utviklingen til India og andre lavkostland, men ikke så mye om de som av ulike grunner "backsourcer". Backsourcing innebærer at en kunde avbryter eller ikke fornyer offshoringskontrakten og tar IT-utviklingen tilbake til eget land. Andre navn på dette er "re-shoring" og, gitt at IT-utviklingen tas tilbake til egen organisasjon, "insourcing". General Motors, en av pionerene innen outsourcing av IT, gjennomgår for tiden den kanskje største backsourcing av IT noensinne, og bygger opp en intern IT-avdeling på 10,000 mennesker.

Hvor vanlig det er med backsourcing er vanskelig å si. Undersøkelser rapporterer alt fra at 4% av aktørene planlegger å backsourcete til at nærmere 50% har gjennomført backsourcing. En studie med rimelig god kvalitet av Whitten og Leidner (2006) fant at 34% av de undersøkte firmaene i USA/Canada hadde backsourcetet. Hovedgrunner til backsourcing oppgis å være kombinasjoner av lav kvalitet på IT-utviklingen, lav kvalitet på relasjon og lav kvalitet på servicenivå hos offshoringsleverandøren. Interessant nok er det også studier som tyder på at kostnadsreduksjon kan være et argument for backsourcing.

Forskningslitteraturen tyder på at noen land er overrepresentert i rapporter om backsourcing og kvalitetsproblemer. En studie med tyske firma Tyskland av Westner og Strahringer (2010) fant for eksempel relativt mye større kvalitetsproblemer med offshoring av IT-utvikling til India sammenlignet med Østeuropa. At India skulle gjøre det dårlig på offshoring er noe overraskende gitt at rangeringer fra analysefirma oftest kårer India til det beste offshoringslandet, se for eksempel www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries.

For å finne mer ut om det var land som i gjennomsnitt gjorde det bedre enn andre som offshoringsland fikk Simula-senteret tilgang på nesten 800.000 prosjekter utført av IT-utviklere fra 187 ulike land via et nettsted der kunder og leverandører møtes. En artikkel som beskriver studien kan hentes fra simula.no/publications/Simula.simula.1986. Vi definerte et prosjekt som feilet dersom prosjektet ble startet og enten ikke leverte noe som helst, eller at kundene var svært misfornøyde med leveransen. En rangering av de ti største offshoringsnasjonene i prosjektdatabasen er vist nedenfor. Landene med lavest andel feilede prosjekter er øverst.

Rangering

1. Argentina
2. Ukraina
3. Russland
4. Romania
5. Canada
6. Egypt
7. USA
8. India
9. Bangladesh
10. Pakistan

Rangeringen viser igjen at India kommer relativt dårlig ut mens Østeuropa og ikke minst Argentina kommer relativt godt ut. Forskjellen mellom landene er vesentlig. Prosjekter med indisk leverandør feilet for eksempel dobbelt så ofte som prosjekter med ukrainsk leverandør. Det er verdt å merke seg at rangeringen av USA og Canada er usikker. Ofte vil kun hovedkontoret være i USA og Canada og jobben utføres i India og andre lavkostland.

En innvending mot studiet vårt er at prosjektene vi har undersøkt stort sett er svært små. Dersom vi kun ser på de aller største prosjektene, som vel og merke heller ikke er veldig store, endrer imidlertid ikke dette på rekkefølgen av offshoringsnasjoner. En annen innvending er at typen markeds plasser vi har undersøkt ikke tiltrekker seg de mest kompetente leverandørene. Vi testet ut denne markeds plasseren selv og erfarte at selv om kompetansen varierer mye, er det fullt mulig å få tilgang på gode utviklere.

Det er ikke uvanlig å hevde at kulturelle forskjeller mellom kunde og leverandør er en viktig årsak til problemer med offshoring av IT-utvikling. I så fall skulle man tro at kvalitetsproblemene var vesentlig mindre når, for eksempel, både kunde og leverandør var fra India. Det overraskende funnet vi gjorde

var at så ikke var tilfelle. Andelen prosjekter som feilet var i stedet vesentlig høyere når både kunde og leverandør var indiske! Prosjekter med indisk kunde og indisk leverandør feilet for eksempel 30% oftere enn prosjekter med norsk kunde og indisk leverandør. At det finnes eksempler på kulturbetingede misforståelser med store konsekvenser for IT-prosjekter er det liten tvil om, men våre analyser tyder på at kulturforskjellen ikke er hovedårsaken til offshoringsproblemene.

Analysene våre tyder altså på at det finnes systematiske forskjeller mellom land i hvor ofte offshoringsprosjekter feiler. Dette kan det være fornuftig å ta hensyn når man skal velge offshoringsland. På den annen side er det åpenbart at det finnes både svært kompetente og inkompetente leverandører i alle aktuelle lavkostland. Det er derfor uansett helt avgjørende at en kunde som vurderer offshoring har gode metoder for evaluering av kompetansen til mulige leverandører.

Våre studier på strategier for valg av leverandører tyder på at mange kunder har mye å gå på her. Valg av leverandører basert på anbudsdokumenter, pris, referansekunder og cv-er har en høy risiko for ende opp med leverandører med lav kvalitet. Slike valg bør derfor suppleres med kompetansetester av høy kvalitet og relevans. En god test på kompetanse er å la leverandørene gjennomføre reelle oppgaver av en viss størrelse. I våre analyser fant vi for eksempel at når valg av leverandør var basert på at leverandør hadde gjennomført minst ett tidligere prosjekt for kunden med god kvalitet, så sank risikoen for at prosjektet skulle feile med hele 80%. God kompetansetesting kan også gjøres gjennom såkalt "trialsourcing". Her ber kunden flere leverandører å levere første del av prosjektet og velger den som lever best til resten av prosjektet. Av de nesten to hundre offshoring-prosjektene basert på trialsourcing i prosjektbasen vi undersøkte var det ingen som feilet.