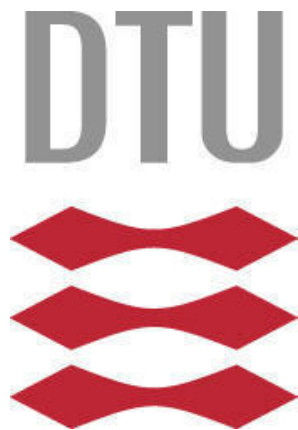


Kritiske succesfaktorer i IT outsourcing projekter

Marie Viholt Oxfeldt



Kongens Lyngby 2012

IMM-B.Eng-2010-78

Forord

Forordet i min bacheloropgave vil jeg benytte til at takke de personer, der har været med på min rejse og har hjulpet mig igennem dette eksamensprojekt.

TAK til min chef og virksomhedsvejleder, Torben Prang, der har holdt mig til ilden gennem hele projektet. De ugentlige sparringsseancer, vi har haft, har givet mig motivation og tro på arbejdet og har været med til at holde mig på det rette spor.

TAK til min kære kæreste, Casper, og de i min familie og blandt mine venner, der har måttet lægge ører til de frustrationer, jeg har oplevet undervejs i projektet. Det har været dejligt at kunne dele mine oplevelser med nogen, der har været uden for projektet.

TAK til min DTU vejleder, Flemming Stassen, for altid at være klar ved mailen til at svare på mine mange spørgsmål angående de formelle krav til eksamensprojektet.

Det har været en stor oplevelse at udføre dette eksamensprojekt, og jeg sætter pris på al den støtte, jeg har fået undervejs.

TAK!

Marie Viholt Oxfeldt

Resumé

Virksomheder har stigende fokus på omkostninger, og i takt med globaliseringen har virksomheder mulighed for at outsource dele af deres forretning til andre virksomheder. Ved at outsource kan virksomhedens omkostninger reduceres. Outsourcing er blevet en accepteret del af virksomheders strategi. Den første form for outsourcing ses helt tilbage i Romerriget, hvor man outsourcede skatteopkrævningen. Kodak revolutionerede IT outsourcing i 1988, hvor de outsourcede store dele af deres IT infrastruktur. På trods af de fordele, der kan opnås ved outsourcing som reducerede omkostninger og fokus på kernekompetencer, er der også en række risici, man både som outsourcer og insourcer skal være opmærksom på.

Denne rapport, som er forfatterens bacheloropgave, har til formål at undersøge, hvilke kritiske succesfaktorer, der er gældende i IT outsourcing projekter i Danmark. Indgangsvinklen til bachelorprojektet er at gennemføre en analyse af et gennemført IT outsourcing projekt og sammenligne undersøgelsens resultater og konklusioner med den nuværende litteraturs tankegang om outsourcing generelt og IT outsourcing i særdeleshed. Det gennemførte IT outsourcing projekt analyseres og evalueres kvalitativt ved udførelse af interviews af udvalgte interessenter. Konklusionen af undersøgelsen er, at de områder, hvor der er mest forbedringspotentiale, er kontrakten og kommunikationen. Det område, hvor der er mest succes, er samarbejdet mellem sourcing parterne. De primære anbefalinger ud fra undersøgelsen er, at der implementeres en kontraktnedbrydning samt kommunikation af kontrakten, og at der sikres en god og åben kommunikation, også omkring udfordringer. Derudover skal sourcing parterne sikre et godt samarbejde og forhold præget af tillid og engagement, som forankres ved involvering fra topledelsen samt sociale relationer på tværs af virksomhederne fra starten af projektet.

Summary

Companies have increased focus on their costs, and concurrently with the globalisation, companies are able to outsource parts of their business to other companies. By outsourcing, companies can reduce their costs. Outsourcing has become an accepted part of a company's strategy. The first sort of outsourcing is seen as far back as in the Roman Empire where tax collection was outsourced. Kodak made a revolutionary decision in 1988 by outsourcing great parts of their IT infrastructure. Even though there is achievable benefits within outsourcing such as reduced costs and focus on the company's own core competencies, there are a number of risks to be aware of.

The purpose of this report, which is the author's bachelor thesis, is to examine which critical success factors exist in IT outsourcing projects in Denmark. The approach to the bachelor project is to conduct an analysis of a completed IT outsourcing project. The results and conclusions of the analysis will be compared with the current literature's thinking about outsourcing in general and IT outsourcing in particular. The completed IT outsourcing project will be analysed and evaluated qualitatively by interviews with chosen stakeholders from the project. The conclusion of the analysis is that the areas with most potential for improvement are the contract and the communication. The area with the most success is the cooperation between the sourcing partners. The primary recommendations on the basis of the analysis are that the companies implement a structure for breaking down the contract and communicating it and ensuring open communication, also about challenges in the projects. Besides that the sourcing partners have to ensure a good relation and cooperation characterized by trust and engagement, which is anchored by involvement from top management and social relations across the companies from the beginning of the project.

Indhold

1	Indledning	9
1.1	Præsentation af projektet og projektets organisation	10
1.2	Konceptuel model	14
1.3	Afgrænsning	15
1.4	Mål med opgaven	16
1.5	Opgavens tilrettelæggelse, struktur og tidsplan	17
2	Litteraturgennemgang	22
2.1	Indledning til litteraturgennemgang	22
2.2	Outsourcing - definition og historisk udvikling	22
2.3	Fordele, risici og udfordringer ved outsourcing	25
2.4	Resumé og konklusion af litteraturgennemgang	28
3	Metode	30
3.1	Indledning til metode	30
3.2	Mål med undersøgelsen	30
3.3	Fastlæggelse af undersøgelsen	31
3.4	Design af interviews	40
3.5	Resumé og konklusion af metode	43
4	Analyse af resultater	44
4.1	Indledning til analyse	44
4.2	Kvalitativ dataanalyse	44
4.3	Resumé og konklusion af analyse	60
5	Konklusion, anbefalinger og videre arbejde	62
5.1	Konklusion	62
5.2	Anbefalinger	69

5.3	Videre arbejde	77
6	Refleksion	79
7	Referencer	81
8	Appendiks	85
8.1	Ordforklaring	85
8.2	Milepælsplan	87
8.3	Åbningssektion	88
8.4	Interviewskema	90
8.5	Interviews	94

Figurer

1	Danske Bank Voice projektet.	11
2	Danske Bank Voice projektorganisation.	13
3	Konceptuel model.	15
4	Product og Work breakdown structure.	20
5	Undersøgelsens strategi, design, metode og teknik.	30
6	Indsamling af data - kvalitativt og kvantitativt	36
7	Interview - spørgsmål til baselineområder.	42
8	4 skridt i kvalitativ dataanalyse	45
9	Oversigt over baselineområder med succes og forbedringspotentiale.	47
10	Konceptuel model med resultat.	63
11	Interessentanalyse opad, nedad og udad.	68
12	Kontraktnedbrydning ud fra Contract Work Breakdown Structure.	70
13	Konflikttrappen.	71
14	Fra kontraktnedbrydning til kommunikation.	73
15	Eksempel på kommunikation fra kontraktnedbrydning	74
16	Samarbejde med tillid og engagement.	75
17	Kotters 8 steps forandringsmodel	78

Tabeller

1	Udvalgte interesser til undersøgelsen.	40
---	--	----

1 Indledning

IT outsourcing og outsourcing generelt er blevet et populært fænomen. Virksomheder er i dag meget fokuserede på deres omkostninger og vil gerne reducere disse, hvor det er muligt. På grund af globaliseringen, har virksomheder i stigende grad mulighed for at outsource dele af virksomheden, eksempelvis ansvaret for virksomhedens IT infrastruktur. Ved at outsource kan der sættes et øget fokus på virksomhedernes kernekompetencer, omkostningerne kan reduceres, og effektiviteten kan øges. Det er kun nogle af de fordele, der kan opnås ved at outsource (Dhar og Balakrishnan, 2006).

Selv om der ved IT outsourcing kan opnås en række fordele for virksomheden, er der også mange risici at forholde sig til, som går ud over almindelige IT projekter (Dhar og Balakrishnan, 2006). Dette kan eksempelvis være skjulte omkostninger i forbindelse med kontrakthåndteringen. Hvis man ikke kommer godt fra start med kontrakten, skal der bruges tid senere i projektet, som ikke var beregnet fra starten. I sidste ende vil det betyde, at virksomheden ikke opnår den omkostningsmæssige reducere, som var ønsket (Barthelemy, 2001).

For at indtrufne risici ved IT outsourcing projekter ikke skal overgå de ønskede fordele, er det vigtigt, at der i projektet både fra outsourcers og insourcers side er fokus på de rette områder, de *kritiske succesfaktorer* (Se ordforklaring i Appendix 8.1, hvor ord skrevet med kursiv i opgaven er forklaret).

Dette eksamensprojekt har til formål at undersøge, hvilke kritiske succesfaktorer, der er gældende i IT outsourcing projekter samt, hvordan der holdes fokus på disse for at projektet bliver en succes.

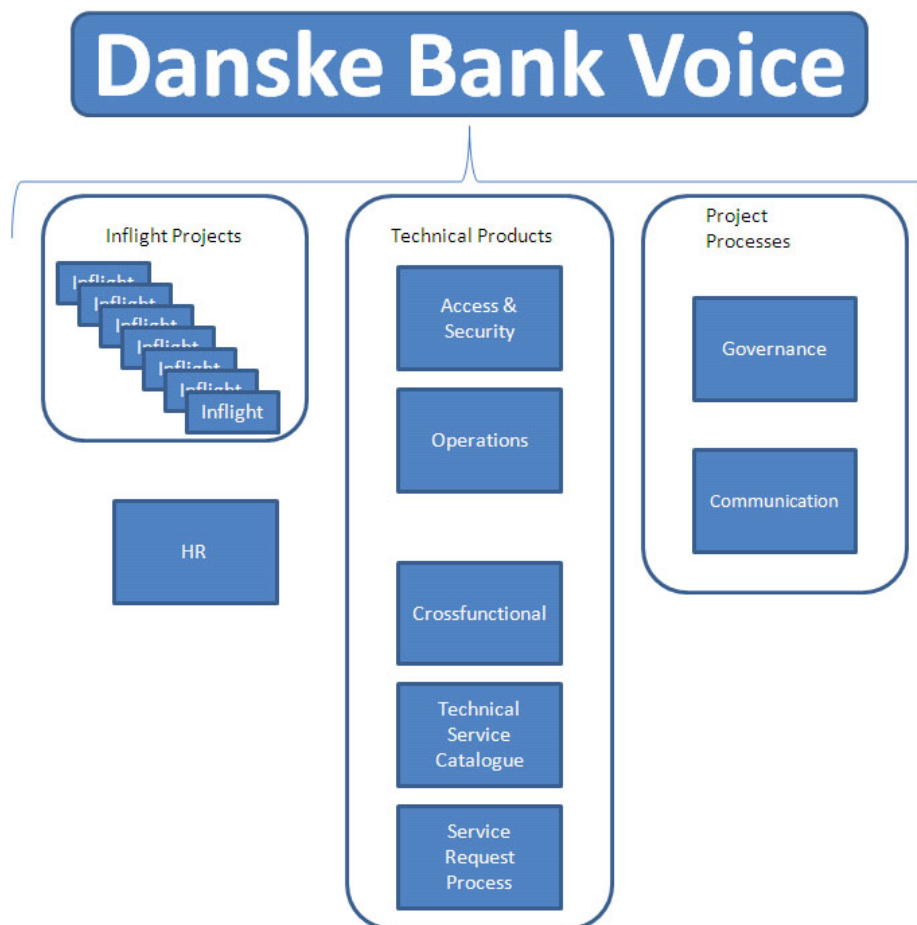
1.1 Præsentation af projektet og projektets organisation

Dette afsnit vil give en kort introduktion til det specifikke projekt, forfatteren vil undersøge for at vurdere, hvilke succeskriterier, der er vigtigst i IT Outsourcing projekter.

Danske Bank Voice projektet

Projektet, der skal undersøges og evalueres, kaldes Danske Bank Voice projektet. Formålet med dette projekt har været, at *NetDesign* har skullet overtage driften af Danske Banks *IP Telefoni*, som IBM tidligere har haft driftsansvaret for, og som altså er blevet overflyttet fra én leverandør til en anden. Danske Bank Voice projektet har været opdelt i 8 transitionsprojekter samt en række inflight projekter. Alle disse projekter har hver været tilknyttet en projektleder fra NetDesign samt en projektleder fra Danske Bank. Samtidig har hele projektet haft en overordnet projektleder fra både Danske Bank og fra NetDesign.

Figur 1 viser det overordnede billede af Danske Bank Voice projektet, hvor det illustreres, at projektet består af en række delprojekter.



Figur 1: Danske Bank Voice projektet.

De to projekter, Governance og Communication, der ligger under Project Processes, har haft til formål at definere og implementere processer i projektet.

I governance projektet er der blevet defineret og implementeret en governance struktur for projektet i kraft af organisation, møder og rapportering.

Kommunikationsprojektet har haft til formål at sikre, at alle interessenter og deltagere i projektet er blevet holdt informeret om projektet og kontraktens indhold.

De tekniske delprojekter har været organiseret under Technical Products. Access & Security projektet har haft til formål at etablere remote og on-site adgang til IPT systemerne, som betyder, at NetDesign kan servicere Danske Banks lokationer remote og dermed yde en bedre service for Danske Bank. I Operations projektet er flytningen af Voice services fra IBM til NetDesign blevet organiseret. Heriblandt implementering og oprettelse af *Service Level Agreements* (SLA).

Beskrivelse og implementering af *ITIL* processer samt overtagelse og opdatering af procedurehåndbogen er sket i Crossfunctional projektet.

I projektet *Technical Service Catalogue* er der blevet oprettet et service katalog med overblik over de tekniske services NetDesign kan levere til Danske Bank i henhold til kontrakten.

Sidste projekt under de tekniske projekter, *Service Request Process*, har haft til formål at definere, dokumentere og implementere processer og procedurer for håndtering af service requests og kontraktleveringer. Dette fra det tidspunkt, hvor Danske Bank identificerer et behov for en ny eller ændret service til denne er blevet leveret af NetDesign.

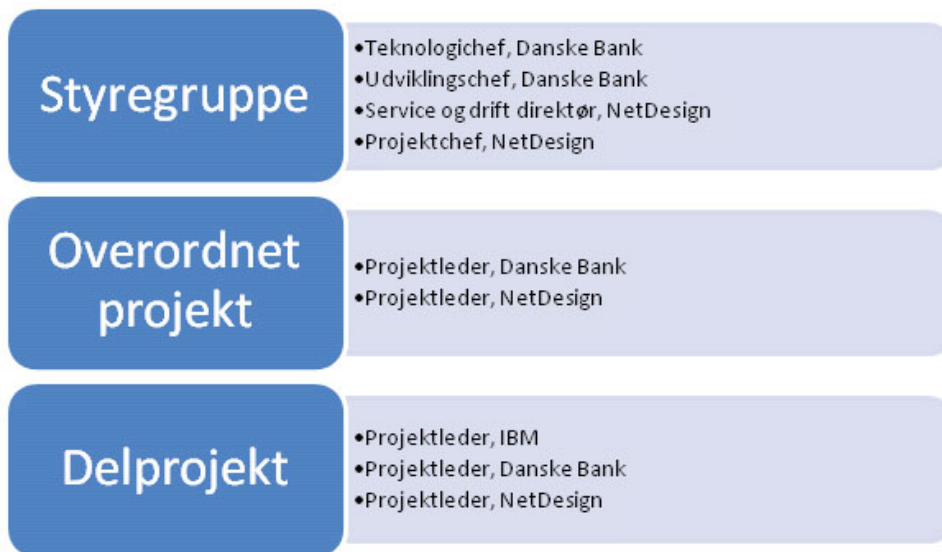
HR projektet har bestået i at flytte en række medarbejdere fra IBM til NetDesign og få dem integreret fysisk og socialt i deres nye virksomhed.

Derudover har der været en række inflight projekter, det vil sige projekter, der har været igangværende hos IBM, og som har relation til kontrakten, som NetDesign har skullet overtage ansvaret for at få gennemført og afsluttet.

Projektets organisation

Interessentanalysen har været et vigtigt værktøj i projektlederens værktøjskasse i projektet. Analysen laves som en af de første i projektet, da den danner grundlag for efterfølgende analyser som kommunikationsplanen og risikoanalysen samt den kan bruges til at skærpe målsætningen (Attrup og Olsson, 2008). På baggrund af interessentanalysen er der opbygget en projektorganisation for NetDesign og Danske Bank, som dette afsnit vil give et overblik over.

På figur 2 ses den overordnede projektorganisation.



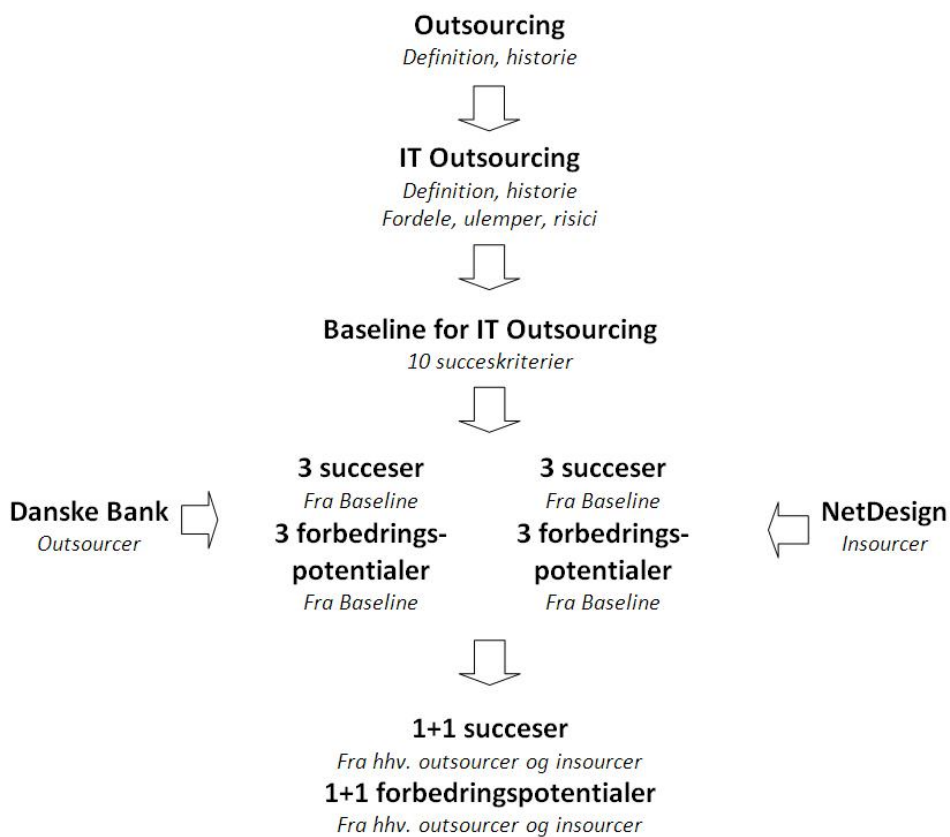
Figur 2: Danske Bank Voice projektorganisation.

Figur 2 viser, at hvert af delprojekterne har haft en projektleder fra IBM, en projektleder fra Danske Bank og en projektleder fra NetDesign, der i fællesskab har styret det enkelte projekt med den for det givne projekts projektgruppe. Hvert projekt havde en milepæl, hvor IBM skulle være ude af projektet, og efterfølgende har projektlederen fra Danske Bank og projekt-

lederen fra NetDesign haft ansvaret for projektet. Overordnet har projektet haft en projektleder fra Danske Bank og fra NetDesign, og disse har haft det overordnede ansvar for projektet. Samtidig har de været bindeled mellem projekterne og den for projektet fælles styregruppe.

1.2 Konceptuel model

Figur 3 viser opgavens konceptuelle model, hvor der startes fra toppen med at undersøge outsourcing videre til IT outsourcing. Herudfra uddrages en baseline for succeskriterier ved IT outsourcing projekter, hvor Danske Bank og NetDesign som henholdsvis outsourcer og insourcer giver deres input til, hvad der har været af succeser og forbedringspotentialer i Danske Bank Voice projektet inden for hvert baselineområde. Herefter kan det område med mest succes og det område med mest forbedringspotentialer set fra henholdsvis Danske Banks og NetDesigns side analyseres dybere. Slutteligt kan resultaterne fra analysen af det givne case study sammenlignes med de baselineområder, der er blevet fundet ved litteraturgennemgangen.



Figur 3: Konceptuel model.

1.3 Afgrænsning

Som det fremgår af figur 1, er der i Danske Bank Voice projektet indgået et HR projekt i forbindelse med overflytning af medarbejdere fra IBM til NetDesign. Dette delprojekt er af en særlig karakter, og der vil ikke blive analyseret direkte på det, ligesom der heller ikke vil blive analyseret på det tekniske og systemmæssige i projektet. Der fokuseres og evalueres udelukkende på Danske Bank Voice projektet fra et forretningsmæssigt synspunkt. For at analysere og evaluere projektet, vil der blive udvalgt en række interessenter fra Danske Bank og NetDesign til en undersøgelse. Disse interessenter udvælges således at de dækker hele Danske Bank Voice projektet samt den

baseline, der identificeres i litteraturgennemgangen. Selv om driftsansvaret for Danske Banks IP Telefoni i projektet er blevet flyttet fra IBM, vil IBM ikke indgå i eksamensprojektets undersøgelse.

I eksamensprojektet og eksamensrapporten fokuseres der udelukkende på outsourcing af IT, altså ikke outsourcing generelt, som kan være outsourcing af alt fra bogholderi og regnskabsmæssig outsourcing til outsourcing af produktion.

Der afgrænses yderligere fra offshoring, som er outsourcing på tværs af landegrænser. Undersøgelsens resultater skal altså ikke overføres til offshoring, selv om visse områder kan sammenlignes.

1.4 Mål med opgaven

Dette afsnit har til formål at definere forfatterens personlige mål for eksamensprojektet samt målene for NetDesign og Danske Bank.

Personlige mål

Forfatterens mål med opgaven er at få afsluttet sin bacheloruddannelse på DTU ved at gennemføre eksamensprojektet med et fortrinligt resultat. Det fortrinlige resultat skal eksekveres ved at demonstrere brug af den viden, der er opnået under uddannelsen samt i løbet af praktikperioden i første halvår af 2011 i NetDesigns projektledelsesafdeling. Resultatet af eksamensprojektets undersøgelse skal efterfølgende præsenteres for interessenter i NetDesign og Danske Bank ud over at det skal forsvares for forfatteres vejleder på DTU samt en ekstern censor.

Læringsmålene for eksamensprojektet, som er udarbejdet i samarbejde med

forfatterens vejleder på DTU, er følgende:

- At analysere og definere området for en given problemstilling - i det konkrete tilfælde i IT projektledelse inden for netværk, sikkerhed og unified communications.
- Med udgangspunkt i et case study at identificere og evaluere de benyttede metoder og på basis heraf udvælge de bedst egnede metoder.
- At indkredse mangler i de valgte metoder og om nødvendigt anvise bedre egnede metoder.
- At evaluere det gennemførte case study i forhold til den oprindelige målsætning.
- At beskrive problemet, dets baggrund, det udførte arbejde, den opnåede løsning og en evaluering heraf i en rapport, herunder at argumentere for trufne beslutninger i en sammenhæng efter akademiske og videnskabelige standarder.

Mål for NetDesign og Danske Bank

For NetDesign og Danske Bank, som er de involverede virksomheder i Danske Bank Voice projektet, er målet med opgaven at få udført en grundig analyse af projektet med henblik på identificere de områder med succes og de områder med forbedringspotentiale. Resultatet ud fra undersøgelsen vil fremadrettet for NetDesign og Danske Bank kunne bruges til at have fokus på de rette områder i forbindelse med IT insourcing / outsourcing.

1.5 Opgavens tilrettelæggelse, struktur og tidsplan

Gennem forfatterens studietid har denne stiftet bekendtskab med adskillige bøger, artikler og opgaver. Forfatteren er blevet meget opmærksom på, hvor

meget det betyder, at disse er opbygget på en fornuftig måde, således at man som læser kan fastholde overblikket gennem læsningen. Derfor er det vigtigt for forfatteren, at der er en fornuftig struktur i eksamensopgaven, hvor læseren hele tiden er klar over den røde tråd. Dette afsnit forklarer, hvordan opgaven er opbygget.

Afsnit 1 er opgavens **Indledning**. Her præsenteres det afsluttede outsourcing projekt, der skal undersøges og evalueres samt hvilke mål, der er for de involverede parter ved efterfølgende at gennemføre en undersøgelse og analyse af projektet. Samtidig præsenteres opgavens struktur.

Afsnit 2 er en **Litteraturgennemgang**. Her undersøges teorien omkring outsourcing og i særdeleshed IT outsourcing. Denne teori danner grundlag for resten af opgaven, da der som afslutning på afsnittet defineres en baseline for succeskriterier i IT outsourcing projekter.

Afsnit 3 beskriver undersøgelsens **Metode**, hvor det begrundes og retfærdiggøres, hvordan undersøgelsen af Danske Bank Voice projektet skal udføres.

Afsnit 4 er opgavens **Analyse af resultater**. I dette afsnit analyseres de indhentede data.

Afsnit 5 er den afsluttende **Konklusion, anbefalinger og videre arbejde**. Ud fra de analyserede data vil der blive draget en række konklusioner samt prioriterede anbefalinger til NetDesign og Danske Bank. Efterfølgende vil der blive perspektiveret til, hvilket videre arbejde, der kan udføres.

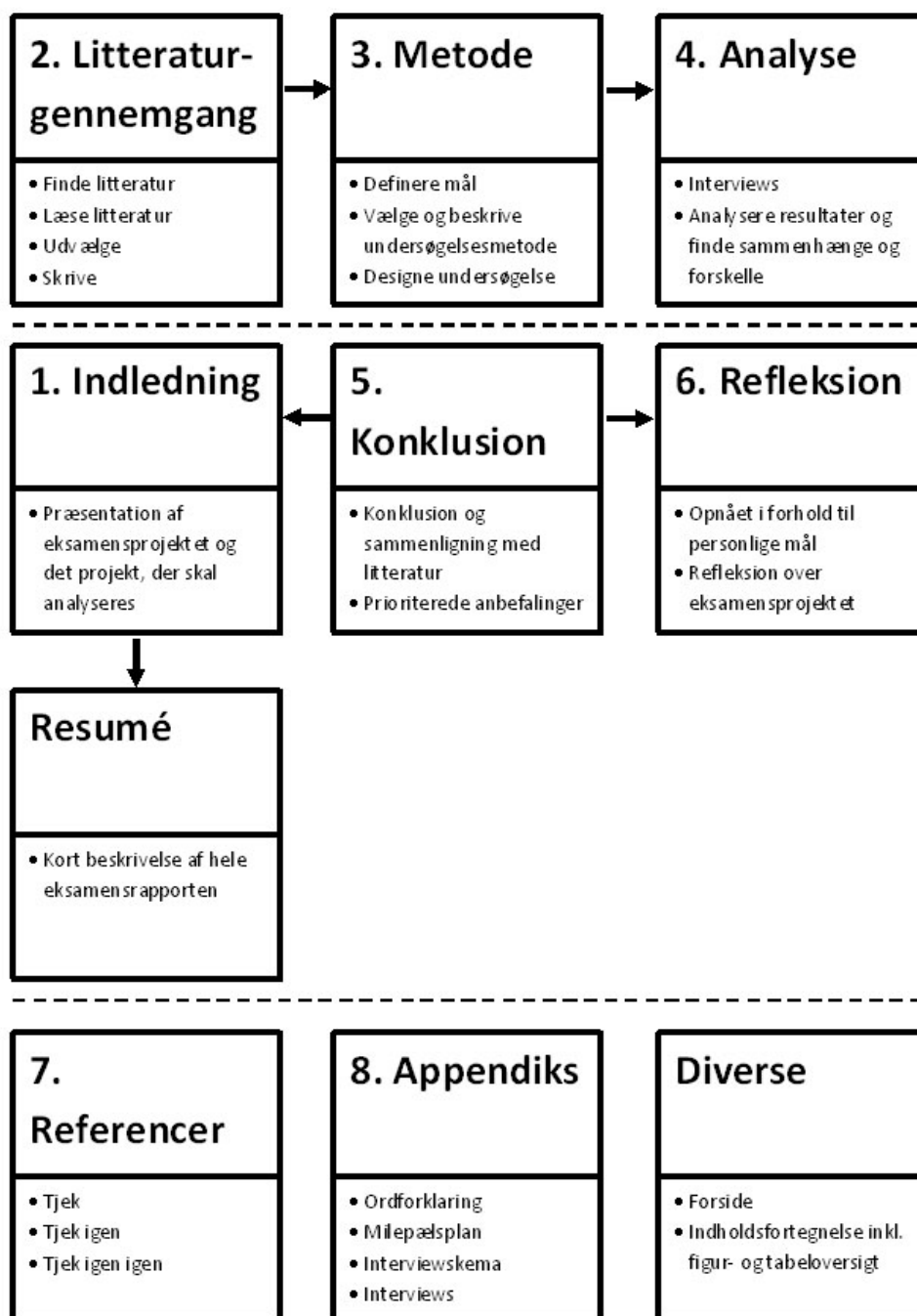
Afsnit 6 er opgavens **Refleksion**, og i dette afsnit vil forfatteren evaluere det arbejde, denne har udført i forbindelse med eksamensprojektet. Det gøres her også op, om de personlige mål er opnået.

Afsnit 7 indeholder en fuld liste over de **Referencer**, der er blevet brugt i opgaven sorteret i alfabetisk orden.

Afsnit 8 indeholder de **Appendiks**, der er nødvendige for opgaven.

I relation til en akademisk tilgang til opgaveskrivning findes der to hovedreferencesystemer, det numeriske system og Harvard systemet. Der vil gennem denne opgaven blive refereret efter Harvard systemet (British Standard Institution, 1990).

Ud over at gøre eksamensopgaven struktureret og let overskuelig er det også vigtigt for forfatteren at have en struktureret tilgang til og et struktureret overblik over eksamensprojektet. Derfor har forfatteren ud fra ovenstående nedbrydning af eksamensopgaven lavet en milepælsplan (Attrup og Olsson, 2008), som kan ses i Appendix 8.2. Milepælsplanen er blevet lavet i forlængelse af figur 4, som er en kombineret produktnedbrydning (*Product Breakdown Structure*) og arbejdsnedbrydning (*Work Breakdown Structure*).



Figur 4: Product og Work breakdown structure.

Det samlede produkt er eksamensopgaven, som er blevet nedbrudt i afsnit

ovenfor. Disse fremgår af figur 4 som delprodukter. Inden for hvert af disse delprodukter er en række opgaver, der skal løses. Den øverste del af boksene er altså de nedbrudte produkter, og den nederste del af boksene er de tilhørende nedbrudte opgaver. Pilene mellem boksene angiver afhængighederne. Altså skal litteraturgennemgangen laves før metoden, som skal laves før analysen og så fremdeles. Nedbrydningen er inddelt i tre niveauer ud fra, hvilke afsnit, der er afhængige af hinanden.

2 Litteraturgennemgang

2.1 Indledning til litteraturgennemgang

Formålet med dette afsnit er at klarlægge den empiriske tilgang til opgaven. Definitionen af outsourcing og IT outsourcing samt den historiske udvikling på området undersøges. Der uddrages en baseline for kritiske succesfaktorer i forbindelse med outsourcing projekter set både fra outsourcer og insourcers side.

2.2 Outsourcing - definition og historisk udvikling

Definition

Gennemgang af litteraturen viser, at der er små forskelle på definitionerne af outsourcing og IT outsourcing, hvorfor forfatteren vil udpege de definitioner, der vil danne grundlag for denne opgave.

Linder (2004:54) definerer outsourcing som:

'Outsourcing means purchasing ongoing services from an outside company that a company currently provides, or that most organizations normally provide, for themselves'.

Forfatteren finder denne definition mere meningsfuld end andre, fordi den er dynamisk og kan ændre betydning alt efter, hvad der outsources i den tid, man er i.

Gottschalk og Solli-Sæther (2005:685) definerer IT outsourcing som:

'Information technology (IT) outsourcing is the practice of turning over all or part of an organization's IT functions to an out-

side vendor’

Denne definition er meget overordnet, hvorfor nedenstående definition med flere detaljer findes mere meningsfuld:

’IT outsourcing is an act of delegating or transferring some or all of the IT related decision making rights, business processes, internal activities, and services to external providers, who develop, manage, and administer these activities in accordance with agreed upon deliverables, performance standards and outputs, as set forth in the contractual agreement’ (Dhar, Gangurde and Sridar, 2004, citeret af Dhar og Balakrishnan, 2006:39)

Sidstnævnte definition vil altså sammenhængende med Linders (2004) definition af outsourcing fremadrettet i opgaven blive brugt om IT outsourcing, da det kontraktuelle er en vigtig del af outsourcing. Det er jo netop en aftale, der laves med en ekstern leverandør.

Historisk udvikling

Outsourcing, tidligere kaldet udlicitering, som stammer fra det engelske udtryk contracting out, er ikke noget nyt fænomen. Den første form for outsourcing ses helt tilbage i Romerriget i forbindelse med skatteopkrævning (Kakabadse og Kakabadse, 2002).

I 1700- og 1800-tallet blev der i England, USA, Australien og Frankrig outsourcet til den private sektor. I England gjaldt det blandt andet vedligeholdelse af gadebelysning og offentlige hovedveje, hvor det i USA og Australien var postlevering og i Frankrig blandt andet vedligehold af jernbanerne (Kakabadse og Kakabadse, 2002).

Under den industrielle udvikling i 1800-tallet blev blandt andet fremstilling af sejl til USA's Clipper skibe outsourcet til arbejdende i Skotland, som importerede råmaterialer fra Indien (Brown og Wilson, 2005; Hanna og Daim 2007). Den engelske tekstilindustri var så effektiv i 1830'erne, at Indien ikke kunne konkurrere og outsourcete al tekstilfremstilling til England (Brown og Wilson, 2005).

Virksomheder blev i slutningen af 1800-tallet og starten af 1900-tallet mere vertikalt integrerede og varetog alle deres aktiviteter selv, hvorfor outsourcing tendensen faldt (Brown and Wilson 2005; Kakabadse og Kakabadse 2002).

I USA blev det i løbet af 1970'erne og 1980'erne almindeligt for IT virksomheder at outsource alle typer af regnskabsmæssige funktioner til eksterne leverandører (Brown og Wilson, 2005; Hanna og Daim, 2007).

At Kodak i 1988 indgik en 10-årig outsourcing kontrakt og dermed outsourcete en stor del af deres IT infrastruktur, inklusive mange af deres IT medarbejdere, var en meget kontroversiel og samtidig revolutionerende beslutning (Brown og Wilson, 2005; Linder, 2004). Kontroversiel fordi ikke alle med det samme så fornuften i det og fordømte virksomheden for at opgive kontrollen (Linder, 2004). Revolutionerende fordi Kodak hurtigt blev efterfulgt af flere større virksomheder, og sidenhen er det blevet en accepteret og respekteret virksomhedsstrategi at outsource de aktiviteter, der ikke er virksomhedens kernekompetence (Brown og Wilson, 2005).

2.3 Fordele, risici og udfordringer ved outsourcing

Dhar og Balakrishnan (2006) udførte i 2003 en dybdegående undersøgelse af to store virksomheder med adskillige års erfaring inden for global outsourcing. Formålet med denne undersøgelse var at finde og analysere risici, fordele og udfordringer i globale IT outsourcing projekter. Ud fra en grundig interressentanalyse blev en række nøglepersoner fra hver virksomhed udvalgt til interviews og spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen viser, at den primære fordel og grund til, at virksomhederne overvejer outsourcing er for at reducere deres omkostninger. Herefter følger, at virksomheden kan holde et øget fokus på dets kernekompetencer samt, at man får leveret en professionel service. Dog er man som virksomhed nødt til at være opmærksom på, at der er risici for skjulte omkostninger forbundet med outsourcing, og derfor er det nødvendigt, at man hele tiden overvåger og styrer de risici, der opstår. Dette blandt andet ved at have en veldefineret og klar kontrakt samt en Service Level Agreement (SLA). Det er vigtigt at have en aftale omkring bodsbetaling og en udtrædelsesklausul, hvis de aftalte SLA'er ikke bliver mødt, og kontrakten dermed ikke bliver overholdt. Effektiv projektledelse er en af de succeskriterier, der bliver fremhævet af begge virksomheder. Som en del af dette, er det vigtigt, at projektet jævnligt bliver evalueret og ikke kun internt i virksomheden men sammen med leverandøren. I det hele taget er det vigtigt at opbygge og opretholde et godt og sundt forhold til leverandøren gennem kommunikation og samarbejde. Derfor er det af essentiel betydning for outsourcing projektet, at den rette leverandør bliver valgt fra starten, da outsourcer og leverandør er afhængige af at have et godt forhold baseret på gensidig tillid og forpligtelse. Begge virksomheder i undersøgelsen lægger vægt på, at det vigtigste succeskriterium er, at der er en solid opbakning fra topledelsen i virksomheden.

Hanna og Daim (2007) har ved litteraturgennemgang defineret en række fordele, der gør, at virksomheder vælger at outsource. Disse fordele og mål for den outsourcingende virksomhed er at kunne reducere omkostninger, øge værdien for virksomhedens investorer, øge virksomhedens konkurrencedygtighed, øge kundernes loyalitet til virksomheden, øge omsætningen og sidst men ikke mindst øge virksomhedens fokus på dets kernekompetencer. For at undersøge, hvordan man kommer helskindet gennem et outsourcing projekt har Daim og Hanna (2007) gennemført interviews med to projektledere med ansvar for outsourcing projekter fra to store virksomheder med erfaring indenfor outsourcing. De outsourcingende virksomheder outsourcer til udlandet, hvorfor der opstår virtuelle teams, der skal samarbejde på tværs af landegrænserne. Dette stiller meget store krav til de ansvarlige projektledere i forhold til kommunikation i projektet. Begge de interviewede parter understreger vigtigheden af fra starten at opbygge et solidt og tillidsfuldt forhold til leverandøren, som gør, at projektet har størst chance for succes og overlevelse. Et initierende møde ansigt til ansigt har stor betydning for dette. Det kan være udfordrende og måske ikke økonomisk muligt, og så er det vigtigt at ty til alternativer som fx videokonference. Gennem projektet er det af stor betydning, at der holdes ugentlige statusmøder med projektgruppen samt månedlige styregruppemøder. Involvering fra topledelsen tidligt i projektet har også stor betydning for projektets succes. Ud over løbende samt den rette brug af kommunikation er det succeskriterium, der bliver fremhævet ud fra undersøgelsen kontrakten. Denne skal indgås med den rette leverandør, og den skal indeholde klart definerede mål og forventninger.

Barthelemy (2001) har i en undersøgelse af 50 virksomheder indenfor out-

sourcing erfaret, at 14 % af de undersøgte projekter ender som fiaskoer, fordi virksomhederne ikke har forstået og været opmærksomme på alle de omkostninger, der følger med et outsourcing projekt. Den første og største skjulte omkostning identificeres i forbindelse med leverandørvalg og indgåelse af kontrakt. Det er vigtigt at bruge den nødvendige tid fra starten på at definere præcis, hvad man som virksomhed vil have ud af at outsource og herefter på at vælge og forhandle med den rette leverandør. Kontrakten er det vigtigste ved outsourcing, og derfor er det essentielt for projektets succes, at der bruges den nødvendige tid på, at kontrakten bliver så veldefineret og gennearbejdet som muligt. Ved at komme fra start med en ordentlig kontrakt kan man spare tid, ressourcer og i sidste ende penge senere i projektets forløb, hvor der ellers kunne opstå konflikter, som ville føre til genforhandling af kontrakten. Ledelse af outsourcing projektet er også af stor vigtighed, og i den forbindelse er det væsentlig, at der er tillid i forholdet til leverandøren. Denne tillid kan opbygges ved, at der fra starten er klarhed over begge virksomheders mål med outsourcing projektet, god kommunikation gennem projektet, samarbejde om problemløsning og jævnlige møder ansigt til ansigt. Skal projektledelsen bruge mange ressourcer på at opretholde tilliden, betyder det i sidste ende ekstra omkostninger, som ikke var beregnet oprindeligt. Barthelemys (2001) undersøgelse viser, at det tager gennemsnitligt 1 år fra leverandøren har overtaget det fulde ansvar fra den outsourcing virksomhed. Denne transitionstid indeholder også en betydelig skjult omkostning. Det kræver interne ressourcer at overvåge leverandøren og stå til rådighed med hjælp lige så lang tid, som transitionen varer, og ingen af de undersøgte virksomheder kunne sætte tal på transitionsomkostningerne. Hvis man på et senere tidspunkt vælger at skifte leverandør eller vælger at få det outsourcete tilbage internt i virksomheden igen, vil der være

tale om endnu en transitionsperiode, hvilket de outsourcende virksomheder ikke er opmærksomme på fra starten.

Kern og Blois (2002) gennemførte i første halvår af 1997 en dybdegående caseanalyse af en stor virksomheds på det tidspunkt 6-årige outsourcinghistorie med fokus på relationen mellem den outsourcende virksomhed og dens leverandører. Målet med virksomhedens totale outsourcing af alt dets IT var at reducere omkostningerne til IT og samtidig få det leveret mere effektivt og professionelt. Da ingen leverandører kunne levere det hele, blev der indgået kontrakter med tre leverandører, som på forhånd fik til opgave om at samarbejde. Dette udviklede sig hurtigt til, at leverandørerne begyndte at opføre sig som konkurrenter frem for samarbejdspartnere, så den outsourcende virksomhed måtte stå som dommer i stridighederne mellem leverandørerne. Så et ønske om at bruge mindre ressourcer på ledelse af projektet og lægge ansvaret over på leverandørerne havde modsat effekt, og virksomheden endte med at bruge ekstra ledelsesressourcer. Transitionsomkostningerne (Barthelemy, 2001), blev altså markant større end ventet. Det resulterede i, at kontrakterne med alle leverandørerne ikke blev genforhandlet. Der blev i stedet indgået kontrakt med én hovedleverandør.

2.4 Resumé og konklusion af litteraturgennemgang

Litteraturgennemgangen viser, at den gennemgående grund til, at virksomheder vælger at outsource er for at reducere deres omkostninger. Herefter følger øget fokus på virksomhedens kernekompetencer, adgang til professionel service, øget værdi for investorerne, øget omsætning og øget konkurrencedygtighed. Ud fra litteraturgennemgangen er følgende succeskriterier udvalgt som baseline:

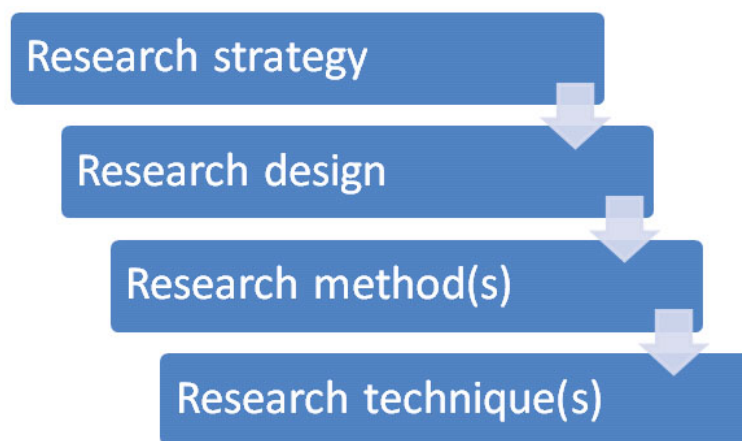
- Valg af leverandør (processen)
- Kontrakt
- Opbakning fra topledelsen
- Projektledelse
- Kommunikation
- Forhold mellem outsourcer og insourcer
- Samarbejdet mellem outsourcer og insourcer
- Løbende fælles projektevaluering
- Service Level Agreement (SLA)
- Mål og klarhed over disse for/fra outsourcer og insourcer

Denne baseline danner grundlag for den videre undersøgelse, da det er disse områder, der vil blive undersøgt og evalueret i Danske Bank Voice projektet.

3 Metode

3.1 Indledning til metode

Formålet med dette kapitel er at definere metodologien for undersøgelsen samt argumentere for, hvorfor netop denne metodologi er valgt. Målet med undersøgelsen vil blive forklaret, og efterfølgende vil der blive taget udgangspunkt i figur 5 (Bryman og Bell, 2007:731) ved først at beskrive strategien, designet, metoden samt teknikken:



Figur 5: Undersøgelsens strategi, design, metode og teknik.

3.2 Mål med undersøgelsen

I dette afsnit defineres målet med undersøgelsen, som undersøgelsen har til formål at opfylde og give svar på.

Målet med at gennemføre undersøgelsen er at finde de prioriterede succeskriterier, der har været gældende i Danske Bank Voice projektet set fra både Danske Banks og NetDesigns side som henholdsvis outsourcer og leverandør. Når disse succeskriterier er blevet defineret, kan de sammenholdes med den

baseline, der er defineret og beskrevet i litteraturgennemgangen og baggrunden for denne.

3.3 Fastlæggelse af undersøgelsen

Dette afsnit beskriver og begrundet de valg, der er truffet i forbindelse med designet af undersøgelsen. Det er vigtigt, at designet af undersøgelsen er gennemtænkt og begrundet for at opnå kvalitet i undersøgelsen. Kvaliteten kan måles på reliabilitet og validitet (Hair m.fl., 2007).

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om nøjagtigheden i undersøgelsen (Hair m.fl., 2007). Enhver anden undersøger skal kunne nå frem til de samme konklusioner ud fra de indhentede data, for at undersøgelsen har en høj grad af reliabilitet. Det er altså vigtigt, at der er gennemsigtighed i de data, der præsenteres. Undersøgeren må ikke lade sig påvirke af de enkelte resultater og lave konklusioner ud fra det, men skal sørge for at bevare en objektiv tilgang til analysen.

Validitet handler om, hvorvidt man måler det, man rent faktisk gerne vil måle (Robson, 2002). Ved kvantitative undersøgelser kan validiteten direkte beregnes ved brug af formler. Dette kan ikke gøres på samme måde i kvalitative undersøgelser, da data ikke består af tal (Hair m.fl., 2007).

Undersøgelsens strategi

Strategien udgør den overordnede tilgang til undersøgelsen og laves for at sikre, at de opstillede mål med undersøgelsen bliver nået. Derudover gør strategien, at undersøgelsen bliver udført systematisk, som sikrer, at den er robust (Robson, 2002). Dette afsnit vil definere undersøgelsens strategi i

kraft af tre vigtige dimensioner: tidshorizont, analyseenhed samt relationen til den nuværende litteraturs tankegang.

Ved tidshorizonten skelnes mellem en tværsnitsundersøgelse, hvor data indsamles én gang og en longitudinel undersøgelse, hvor data indsamles flere gange i løbet af en længere periode. Det kan være en fordel at indhente data flere gange for at få et indblik i udviklingen. Den longitudinale undersøgelse er mere tidskrævende, og det er ikke sikkert, at der er tid til at indhente data flere gange. Denne udfordring kan løses ved at spørge til tidligere hændelser (Gomm, 2008). I denne undersøgelse, hvor Danske Bank Voice projektet evalueres, indsamles data én gang med henblik på at klarlægge tidligere hændelsesforløb. Tidshorizonten er dermed en tværsnitsundersøgelse.

Analyseenheden definerer, hvem der skal deltage i undersøgelsen for at kunne opnå målet (Sekaran, 2003). I denne undersøgelse er analyseenheden udvalgte interessenter fra NetDesign og Danske Bank, der har været en del af projektgruppen.

I relationen til den nuværende litteraturs tankegang skelnes der mellem deduktiv, induktiv og abduktiv tilgang til analysen. Ved deduktive undersøgelser er der en eksisterende teori, som kan testes, og der er ofte tilkøbt en hypotese. Ved induktive undersøgelser er den eksisterende teori begrænset, og ved abductive undersøgelser er det en specifik problemstilling, som der ønskes en løsning på, der undersøges (Van de Ven, 2007). I denne undersøgelse danner teorien en god baggrund, men da der ikke undersøges et specifikt problem eller en hypotese, er det en induktiv undersøgelse.

Dimensionerne i undersøgelsens strategi er altså en induktiv tværsnitsundersøgelse, hvor data indsamles én gang fra enkeltpersoner fra Danske Bank og NetDesign, der har været en del af Danske Bank Voice projektet.

Undersøgelsens design

Retningen for undersøgelsen fastsættes i undersøgelsens design (Hair m.fl., 2007). Dette afsnit beskriver fastlæggelsen af undersøgelsens design ved at sammenligne fleksible og fastlagte undersøgelser samt forskellige undersøgelsesdesigns.

Det er vigtigt at tage stilling til, om undersøgelsen skal være fastlagt eller fleksibel (Robson, 2002). Fastlagte undersøgelser er karakteriseret ved, at tilgangen til undersøgelsen er deduktiv, og at der er et højt antal respondenter, der kan danne grundlag for indsamling og analyse af kvantitative data. Modsat har fleksible undersøgelser en induktiv eller abduktiv tilgang til undersøgelsen, som primært genererer kvalitative data. Ved fleksible undersøgelser er undersøgeren ofte tæt involveret i undersøgelsen, hvor undersøgeren ved fastlagte undersøgelser kan holde en afstand. Da undersøgelsen er induktiv vil denne også være fleksibel.

Ud over at tage stilling til, om undersøgelsen skal være fastlagt eller fleksibel, er der fire typer af undersøgelsesdesigns at forholde sig til: eksplorativt design, beskrivende design, evaluerende design og årsags design (Hair m.fl., 2007).

Eksplorativt design bruges, når undersøgeren har begrænset information om emnet og er designet til at klarlægge nye relationer og mønstre. Designet er yderst brugbart i innovative industrier, og der bruges primært kvalitative

teknikker til indhentning og behandling af data (Hair m.fl., 2007).

Beskrivende designs benytter sig for det meste af en kvantitativ og struktureret tilgang, da der ofte er en hypotese, der skal testes. Hair m.fl. (2007) henviser her til, at der ved det beskrivende design skal vælges mellem tvær-snittsundersøgelse og longitudinel undersøgelse, som er behandlet i rapportens afsnit om undersøgelsens strategi og som Gomm (2008) henviser til i enhver undersøgelse.

Robson (2002) beskriver det evaluerende design som et design, der bruges, når undersøgelsen har stor betydning for interessenterne. Undersøgelsens resultat vil kunne stille spørgsmålstejn ved de beslutninger, der er taget af enkeltpersoner og kan lede til ændringer i virksomheden.

Ved årsags design undersøges det, om en given hændelse medfører en anden given hændelse, altså om der er en årsagssammenhæng mellem disse hændelser.

Undersøgelsen har ikke til formål at beskrive eller udforske et hændelsesforløb, og der er ikke en hypotese at teste, hvorfor beskrivende design og årsags design udelukkes. Undersøgelsens design lægger sig meget tæt op ad det evaluerende design, da formålet netop er at evaluere det givne case study med henblik på at komme med anbefalinger til, hvilke elementer, der skal fokuseres på i lignende projekter. Designet er også eksplorativt på baggrund af, at denne har betydning for de involverede interessenter. Der undersøges et case study med henblik på at uddrage essensen af, hvad der er kommet ud af det for på den måde bedre at kunne forstå forretningen.

Undersøgelsen af Danske Bank Voice projektet som case study er altså evaluerende og eksplorativt, hvor der benyttes et fleksibelt design til indsamling af data.

Undersøgelsens metode og teknik

Som en del af undersøgelsens design skal der tages stilling til, hvilke metoder og teknikker, der skal benyttes til indsamling og behandling af data (Hair m.fl., 2007). Der skelnes mellem den kvantitative og den kvalitative metode til at indsamle og analysere data.

Hvorvidt den ene metode er mere rigtig end den anden og hvilken, der er mest videnskabelig bliver til stadighed diskuteret. Den største forskel på de to metoder er, at den kvalitative metode er induktiv, hvor den kvantitative metode er deduktiv, og ved kvalitativ forskning er der ikke brug for en hypotese, mens kvantitativ forskning har brug for en hypotese, der skal testes (Hair m.fl., 2007).

I kvalitative undersøgelser præsenteres data som tal, hvorimod de i kvantitative undersøgelser bliver præsenteret som beskrivelser uden direkte brug af tal. Kvalitative undersøgelser er mere tidskrævende, men da undersøgelsen er mere dybdegående, kræver det ikke en lige så stor undersøgelsesenhed som ved en kvantitativ undersøgelse (Hair m.fl., 2007).

Både kvalitative og kvantitative undersøgelser har sine ulemper. Kvantitative undersøgelser "tvinger" ofte respondenterne ind i kategorier, hvor de måske ikke helt passer ind, for at det skal give mening. Kvalitative undersøgelser på den anden side fokuserer sommetider for meget på de enkelte resultater og undlader at lave sammenkoblinger og identificere mønstre i en større sammenhæng (Hair m.fl., 2007).

Hvis undersøgelsen skal være kvantitativ kræves der minimum 50 respondenter, og da der i Danske Bank Voice projektet er et begrænset antal projektdeltagere og fordi det vil være nødvendigt at kunne spørge indtil hvorfor, hvordan og hvornår et givent succeskriterium har været gældende, vælges den kvalitative tilgang til undersøgelsen.

Uanset om data indsamles og analyseres kvalitativt eller kvantitativt er der forskellige indsamlingsmetoder at tage stilling til. Figur 6 (Hair m.fl., 2007:192) viser, hvilke muligheder, der er ved den metode, der vælges.



Figur 6: Indsamling af data - kvalitativt og kvantitativt

Som det ses på figur 6 er der overordnet to måder at indsamle kvalitative data på, nemlig ved observation og ved interviews (Hair m.fl., 2007).

Observation er en systematisk overvågning af eksempelvis mennesker og hændelser. En fordel ved at benytte observation er, at de deltagende ikke behøver at være klar over deres deltagelse, hvorfor deres handlinger ikke påvirkes. Til gengæld får man som undersøger ikke kendskab til tankerne bag deltagerens handlinger, når man observerer på afstand (Hair m.fl., 2007). Ved denne undersøgelse vil der ikke blevet benyttet observation, da det er en evaluering af et overstået projekt, hvorfor der ikke er noget at observere på.

Da der i denne undersøgelse ikke skal bruges observation til indsamling af

data, vil der blive benyttet interviews. Ved interviews har man modsat ved observation mulighed for at spørge ind til de interviewedes tanker og følelser, når man taler med dem. Ved hvert svar er der mulighed for at gå dybere ved at stille opfølgende spørgsmål som hvorfor, hvornår, hvor osv. Der skelnes mellem strukturerede interviews, semi-strukturerede interviews og ustrukturerede interviews. Strukturerede interviews er når det er fastlagt på forhånd, hvilke spørgsmål, der stilles, og der stilles præcis de samme spørgsmål til alle interviewede. På denne måde bliver interviewene udført på samme måde, og svarene vil efterfølgende være mulige at sammenligne. Ved semi-strukturerede interviews har interviewerens mulighed for at opfølge de fastlagte spørgsmål med nye spørgsmål, der tager form under interviewet. Strukturen og retningen for interviewet er altså fastlagt på forhånd, men der er frihed for interviewerens til at følge sin intuition. Ustrukturerede interviews udføres uden nogen på forhånd fastlagte spørgsmål. På den måde lægges mere op til en diskussion med den interviewede, og interviewet kan gå i en hvilken som helst retning.

I denne undersøgelse vil der blive gjort brug af strukturerede interviews, da det er vigtigt, at de forskellige interviews kan sammenlignes efterfølgende.

Guest, Bunce og Johnson (2006) har undersøgt, hvor mange interviews der er nødvendige for at få et præcist og tilfredsstillende resultat. Ved at gennemføre 60 interviews kunne de konkludere, at resultatet af undersøgelsen ikke ændrede sig efter 12 interviews, hvorfor der sigtes efter dette som en minimumsgrænse for antallet af interviews.

Det er vigtigt, at de interessenter, der deltager i undersøgelsen har den rette viden i projektet til at kunne svar på spørgsmål omhandlende de i litteratur-

gennemgangen identificerede baselineområder. Derudover er det vigtigt, at interessenterne dækker hele projektet, således at undersøgelsen bliver valid. På baggrund af interessentanalysen og projektorganisationen i Danske Bank Voice projektet præsenteret i eksamensopgavens indledning, er der udvalgt en række interessenter fra NetDesign og Danske Bank til at deltage i undersøgelsen. Tabel 1 viser en oversigt over disse interessenter samt hvorfor de er udvalgt, i kraft af, hvad de forventes at kunne bidrage med i undersøgelsen.

Interessent	Virksomhed	Bidrag
Direktør for service og drift	NetDesign	Var en del af kontraktforhandlingerne og styregruppen samt ansvarlig for relationen til Danske Bank Kan give topledelsens syn på projektet og kontraktforhandlingerne.
Account Manager	NetDesign	Sekundær interessent, der kan give et kritisk syn på projektet fra den yderste del af projektgruppen.
SLA Manager	NetDesign	Sekundær interessent, der kan give et kritisk syn på projektet fra den yderste del af projektgruppen.

Interessent	Virksomhed	Bidrag
Projektchef	NetDesign	Medlem af styregruppen. Link mellem direktør og projektledelse og ansvarlig for, at projektet blev eksekveret fra NetDesigns side.
Overordnet projektleder	NetDesign	Helikopterperspektiv over projektet og har skullet sikre, at kontrakten blev udført.
Projektleder	NetDesign	Detailoplysninger om de enkelte projekter samt et overordnet view på det.
Projektleder	NetDesign	Detailoplysninger om de enkelte projekter samt et overordnet view på det.
Overordnet projektleder	Danske Bank	Kritisk syn på, hvordan Danske Bank har oplevet ledelsen af projektet samt samspelet mellem projekt- og styregruppen.
Projektleder	Danske Bank	Kritisk syn på, hvordan Danske Bank har oplevet ledelsen af projektet.
Udviklingschef	Danske Bank	Medlem af styregruppen. Kan give Danske Banks ledelses syn på projektet.

Interessant	Virksomhed	Bidrag
Telefoniansvarlig	Danske Bank	Kritisk syn på leveringerne fra NetDesign til Danske Bank samt kritisk syn fra styregruppen.
Projektleder	Danske Bank	Kritisk syn på, hvordan Danske Bank har oplevet ledelsen af projektet.

Tabel 1: Udvalgte interessenter til undersøgelsen.

Fra styregruppen vil tre af de fire medlemmer altså deltage i undersøgelsen. Det samme vil de to overordnede Danske Bank og NetDesign samt fire af delprojektlederne. På den måde er projektets ledelse repræsenteret i tre niveauer. Projektets SLA Manager og Account Manager fra NetDesign har arbejdet meget med projektet, men de har ikke været en del af den daglige projektgruppe, hvorfor deres mening om projektet er meget interessant. Den sidste deltagende er den telefoniansvarlige fra Danske Bank, som har oplevet leveringerne fra Danske Banks side.

For at komme i kontakt med de udvalgte interessenter og vække deres interesse for undersøgelsen sendes de en åbningssektion (Hair m.fl., 2007) bestående af en e-mail, som kan ses i Appendiks 8.3.

3.4 Design af interviews

Det er vigtigt at interviewet består af de rigtige spørgsmål, da der kun er én gang til at indsamle data, og det er vigtigt, at disse data er repræsentative og giver svar på undersøgelsens mål. Ved interviews har interviewerens ansvar

for at forklare undersøgelsen og motivere de interviewede til at svare samt sikre, at spørgsmålene er korrekt forstået (Hair m.fl., 2007)

For at kunne designe spørgsmålene er det vigtigt, at målet med undersøgelsen ligger helt klart, så det på forhånd vides præcis, hvad undersøgelsen skal give svar på. Derudover er det ved design af spørgsmålene vigtigt at være opmærksom på at benytte simple ord, korte sætninger, undgå tvetydighed samt være opmærksom på, i hvilken rækkefølge, spørgsmålene bliver stillet (Hair m.fl., 2007).

Når spørgsmålene er blevet designet, skal de evalueres med tanke på, om de set fra den interviewedes side giver mening, om de interviewede har den rette viden til at kunne svare på spørgsmålene samt om de vil være villige til at besvare dem. Derfor er det selvfølgelig også vigtigt på forhånd at have udvalgt, hvem der skal deltage i undersøgelsen (Hair m.fl., 2007).

I denne undersøgelse skal der evalueres på Danske Bank Voice projektet med henblik på at udvælge og prioritere de succeskriterier, der har været gældende. I litteraturgennemgangen har forfatteren analyseret sig frem til de vigtigste områder, man skal være opmærksom på som outsourcer og insourcer, og disse danner grundlag for interviewene.

For at kunne sammenligne resultaterne af interviewene efterfølgende, stilles de samme spørgsmål til alle interessenterne (Hair m.fl., 2007), som også er givet ved, at der benyttes strukturerede interviews. Derudover stilles de samme spørgsmål til hver af baselineområderne, som er illustreret i figur 7:



Figur 7: Interview - spørgsmål til baselineområder.

Når alle baselineområderne er gennemgået, skal interessen identificere de tre baselineområder, der i projektet har haft mest succes samt de tre baselineområder, der har mest forbedringspotentialer.

Det fulde interviewskema kan ses i Appendix 8.4.

3.5 Resumé og konklusion af metode

Undersøgelsen er i dette afsnit blev fastlagt ud fra de mål, undersøgelsen skal opfylde. Undersøgelsen er blevet fastlagt i kraft af strategi, design, metode og teknikker.

Dimensionerne for undersøgelsen, altså undersøgelsens strategi, er en induktiv tværsnitsundersøgelse, hvor data indsamles én gang fra udvalgte interessenter fra Danske Bank Voice projektet. Undersøgelsen er induktiv begrundet i, at teorien danner baggrund for undersøgelsen, men der undersøges ikke et specifikt problem eller en hypotese. Da der undersøges et overstået projekt er der ikke behov for at indsamle data flere gange, og det er ikke nødvendigt at tale med samtlige involverede i projektet. Der er på baggrund af inter-essentanalysen identificeret et antal interessenter, der dækker de forskellige roller og niveauer i projektet.

Da undersøgelsen er induktiv, er designet designet fleksibelt. Derudover er det evaluerende, da der laves en evaluering af et case study samtidig med, at det er eksplorativt, fordi undersøgelsens resultat har betydning og interesse for de involverede interessenter.

Metoden til at indsamle og analysere data er kvalitativ, og teknikken der benyttes er strukturerede interviews, da det på den måde er muligt at sammenligne hver enkelt svar i de forskellige interviews.

4 Analyse af resultater

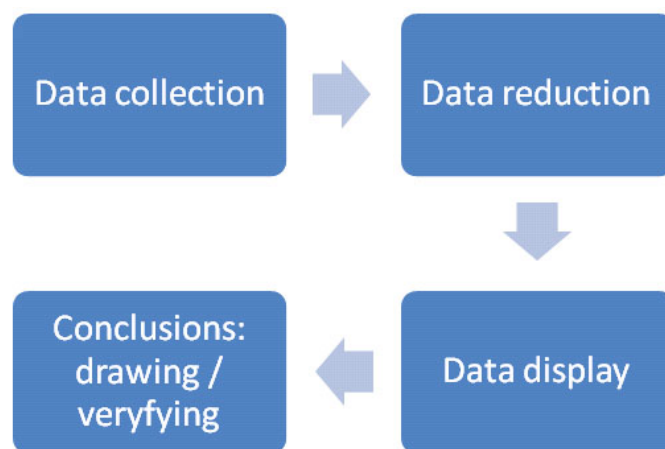
4.1 Indledning til analyse

Formålet med dette afsnit er at præsentere de indhentede data fra undersøgelsen. Samtidig demonstrerer afsnittet forfatterens forståelse af både de indhentede data samt teknikkerne til at analysere disse.

4.2 Kvalitativ dataanalyse

De data, der indsamles kvalitativt og i dette tilfælde ved brug af interviews, består af de besvarelser, interessenterne har givet, og de er repræsenteret som optagede lydfiler. Disse interviews forberedes i første omgang ved at transskribere dem, så de fremstår som skrevne ord og sætninger, hvorudfra den videre analyse kan forberedes (Hair m.fl., 2007). Interviewene findes i Appendiks 8.5, som består af en CD med lydoptagelserne fra interviewene samt en PDF fil indeholdende de transskriberede interviews.

I kvalitativ datanalyse er der fire step, som kan ses i figur 8 (Hair m.fl., 2007:292). Processen er iterativ, den kan altså gentages eller man kan tage et skridt tilbage for at sikre, at det er de rette konklusioner, der i sidste ende bliver draget.



Figur 8: 4 skridt i kvalitativ dataanalyse

Følgende afsnit beskriver de fire step i sammenhæng med, hvordan de er blevet udført i denne undersøgelse.

Dataindsamling

Første step består i at indsamle data. Dataindsamlingen i denne undersøgelse er beskrevet og begrundet i metodeafsnittet.

Datareduktion

Datareduktion består i at reducere data for at gøre disse mere forståelige, overskuelig og håndterbare. Data sorteres ud fra, hvilke, der er nødvendige for den videre undersøgelse og hvilke, der kan sorteres fra (Miles og Huberman, 1994). Datareduktionen kan påbegyndes, når man er helt bekendt med data. En meget velkendt teknik til at forberede og gennemføre datareduktion er kodning.

Kodning

For at gøre det lettere at forstå de kvalitative data gøres der brug af kodning. Kodning betyder at tildele meningsfulde værdier til udvalgte kodeenheder, som kan være ord eller sætninger. På den måde kan det blandt andet udregnes, hvor ofte et givent ord eller sætning optræder samt i hvilken forbindelse (Hair m.fl, 2007).

Det er vigtigt at sammenholde interviewets spørgsmål med undersøgelsens mål for at sikre, at de data, der indhentes i undersøgelsen, kan opfylde undersøgelsens mål. Ved at se nærmere på hvert spørgsmål og hvad der kan komme ud af det i forhold til målene med undersøgelsen begynder man allerede der at gøre sig tanker om den forestående kodning (Hair m.fl., 2007).

I denne undersøgelse er det i første omgang interessant at vide, hvor mange gange de forskellige baselineområder bliver identificeret som henholdsvis de områder med mest succes og de områder med mest forbedringspotentialer. Efterfølgende er det interessant at se på, hvad det er der gør, at det netop er disse baselineområder, der er blevet identificeret, samt hvilke succeser og forbedringspotentialer, der er ved hvert område. På den måde er der allerede to overordnede koder, som undersøgeren vil være fokuseret på under interviewene, nemlig succeser og forbedringspotentialer.

De overordnede koder i undersøgelsen er altså succeser og forbedringspotentialer. Figur 9 viser en oversigt over de udvalgte baselineområder i sammenhæng med, hvor mange gange de hver er blevet udvalgt som værende de områder med mest succes eller forbedringspotentialer. De gule felter viser succeserne, og de røde felter viser forbedringspotentialerne.

Respondenter	NetDesign							Danske Bank					Samlet	
	1	2	3	4	5	6	7	A	B	C	D	E	+	-
Baselineområder														
Valg af leverandør (processen)													4	1
Kontrakten													2	9
Opbakning fra topledelsen													6	1
Projektledelsen													5	5
Kommunikationen													0	7
Forholdet mellem Danske Bank og NetDesign													4	1
Samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign													9	1
Den løbende fælles projektevaluering													1	3
Service Level Agreement (SLA)													2	2
Mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign													4	4

Figur 9: Oversigt over baselineområder med succes og forbedringspotentiale.

På figur 9 ses det, at interessenterne har identificeret samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign som det område med mest succes, hvorimod kontrakten er identificeret som det område med mest forbedringspotentiale.

De interviewede interessenter fra NetDesign har identificeret opbakning fra topledelsen, projektledelsen samt samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign som værende de områder med mest succes. Hver af disse områder er blevet identificeret som succesområder af fire af interessenterne. Projektledelsen er samtidig blevet identificeret som et af områderne med mest forbedringspotentiale af tre af interessenterne fra NetDesign, hvor opbakningen fra topledelsen og samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign kun er blevet identificeret som et af områderne med mest forbedringspotentiale en gang hver. Derfor vil opbakningen fra topledelsen og samarbejdet mellem

Danske Bank og NetDesign blive betragtet som områderne med mest succes set fra NetDesigns side.

Set fra NetDesigns side er kommunikationen det område med mest forbedringspotentialer. De interviewede interessenter fra NetDesign har identificeret det som forbedringsområde fem gange.

Det område med mest succes, set fra Danske Banks side, er samarbejdet med NetDesign. Det har de fem interviewede alle identificeret som et af de områder med mest succes.

Kontrakten er det område, de interviewede interessenter fra Danske Bank ser mest forbedring i. Dette er af alle de fem interviewede blevet identificeret som et af områderne med mest forbedringspotentialer.

Næste step i analysen og kodningen er at gå et skridt dybere ned og finde frem til, hvad der indenfor de ti forskellige baselineområder har været af succeser og forbedringspotentialer.

Datapræsentation

Ved datapræsentation organiseres data visuelt, så der kan uddrages sammenhænge og mønstre (Miles og Huberman, 1994). Ved brug af kodning, som er en del af datareduktionen, er undersøgelsens resultater blevet reduceret og kategoriseret, således at sammenhænge, forskelligheder og årsager i data kan præsenteres.

Hvert af de transkriberede interviews er blevet gennemgået med henblik på at uddrage succeser og forbedringspotentialer inden for hver af de 10 baselineområder. Nedenstående eksempel viser et uddrag af et af interviewene omkring kontrakten. Her nævnes kontraktnedbrydningen som en succes men

samtidig som et forbedringspotentiale i kraft af at gøre det tidligere i projektet. Samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign nævnes også som en succes, i det der er blevet samarbejdet omkring de steder i kontrakten, hvor der har været forskellige opfattelser af betydningen.

’Vi lavede jo en kontraktnedbrydning på et tidspunkt, som vi aldrig rigtig brugte. Det blev der snakket rigtig meget om, og der blev brugt en masse penge på det. Vi fik den aldrig rigtig brugt, for den blev først færdig allersidst i projektet. Det havde nok været en god idé at gøre fra starten af, og så bruge den mere systematisk, det er jeg helt sikker på. Til gengæld synes jeg, vi havde stor succes med at bruge den løst. Altså være overordnet enige om, hvad der stod i den og så arbejde ud fra det. Sådan mere samarbejdsfokuseret frem for detailfokuseret.’

Alle interviewene er blevet gennemgået som ovenstående, og succeserne og forbedringspotentialerne inden for hvert baseline område er blevet samlet og kan ses i Appendiks 8.5.

Konklusioner

Konklusionerne drages og verificeres i forlængelse af datapræsentationen ud fra mønstre af sammenhænge og forskelligheder. Det er et vigtigt skridt at verificere de dragede konklusioner ved at tjekke data igen med henblik på, om de er realistiske og valide (Hair m.fl., 2007).

Første step i at drage konklusioner er at gennemgå data fra datapræsentationen med henblik på at klarlægge mønstre i sammenhænge / forskelligheder mellem og indenfor de forskellige kategorier (Miles og Hubermann, 1994). Derfor ses der i de følgende underafsnit nærmere på hver enkelt kategori, som er de ti forskellige baselineområder.

Valg af leverandør (processen)

Ved analyse af dette baselineområde er det vigtigt, at det ikke er mange af de interviewede, der har været direkte involveret i processen omkring valg af leverandør.

Fra NetDesigns side fremhæves det, at Danske Bank har været meget strukturerede omkring processen i forbindelse med valg af leverandør. Fordi det er en aftale, der bliver outsourcet på ny, så vidste Danske Bank, hvad de gerne ville have og var åbne i forhold til valg af leverandør.

Danske Bank roser NetDesign for at have gjort et godt stykke arbejde i processen. Danske Bank synes, at NetDesign fik fremlagt deres styrker i forhold til kontrakten.

Både de involverede fra NetDesign og fra Danske Bank er enige om, at kontraktoplægget fra starten var for stort. Det havde ikke været nødvendigt at kontraktforhandle på hele den kontrakt, IBM havde, og man kunne have sparet ressourcer i begge virksomheder. Den interviewede direktør fra NetDesign beskriver det således:

’Danske Bank skulle nok have vurderet, om vi skulle have været igennem samme proces og mølle som på en total væg til væg outsourcing aftale, som IBM havde. Om det var nødvendigt både af deres egne interne ressourcer, den konsulentydelse og de ressourcer, vi skulle levere, om de ikke kunne have opnået det samme resultat med måske den halve energi.’

Kontrakten

Som nævnt tidligere er kontrakten det baselineområde, der er blevet udpeget flest gange som det område med mest forbedringspotentiale. Det er dog ikke kun negative ting, de interviewede har at sige om kontrakten. En overordnet

kode for succesen omkring kontrakten og håndteringen af denne er, at den har været grundig. Der er blevet tænkt over mange ting, og den har derfor mange ting med. Danske Bank og NetDesign har været overordnede enige om, hvad kontrakten indeholdt, og ved hjælp af samarbejde er man kommet igennem de steder, hvor der har været forskellig forståelse. En af de interviewede projektledere fra NetDesign udtaler:

’Vi kunne da trods alt referere til den, og vi havde succes med at bruge den løst. Altså være overordnet enige om, hvad der stod i den og så arbejde ud fra det. Sådant mere samarbejdsfokuseret frem for detailfokuseret.’

At kontrakten flere steder kunne opfattes forskelligt er en af de ting, der bliver fremhævet som have været en ulempe ved kontrakten. En overordnet kode for det negative ved kontrakten er, at den har været for kompleks, og det har været svært at have et overblik over den. Danske Bank og NetDesign er enige om ovenstående, og det bliver fremhævet som en succes fra begge sider, at kontrakten blev nedbrudt til sidst i projektet, fordi det gjorde den mere overskuelig og lettere tilgængelig. Det er er klart forbedringspotentialer. Som udviklingschefen fra Danske Bank siger:

’Vi skærer den til, så den kommer til at passe, og så vil det være en af succeserne, når vi får det gjort.’

Opbakning fra topledelsen

Samtlige af de interviewede fra NetDesign er enige om, at opbakningen fra topledelsen har været stor. Specielt i forbindelse med indgåelse af kontrakten var der et meget stort fokus fra topledelsen. Den vilje, der har været fra topledelsen til, at kontrakten skulle i hus, og at projektet skulle blive en

succes, er blevet afspejlet nedad i projektets organisation. Der er ingen tvivl om, at det er en stor og vigtig kontrakt for Netdesign. Projektchefen fra NetDesign sammenfatter det meget godt i følgende sætning:

'Der har været den største opbakning fra topledelsen og det største fokus. Det bekræfter mig også i, at når vi vil vinde en sag i NetDesign, at vi sætter det helt rigtige hold, at vi lægger de helt rigtige ressourcer i. Det engagement fra topledelsen gør, at det bliver gennemsyret ned gennem organisationen, og derfor vandt vi den kontrakt.'

Fra Danske Banks side er der også enighed om, at topledelsen har haft stort fokus på kontrakten. De interviewede fremhæver dog, at man ikke burde have reforhandlet kontrakten med IBM samtidig med, at man kontraktforhandlede med NetDesign, da det var for meget at skulle have fokus på begge opgaver på samme tid. Danske Banks telefoniansvarlige forklarer ovenstående ved følgende sætning:

'Internt hos os havde vi nok gæbt over lidt for meget, fordi vi samtidig reforhandlede outsourcing aftalen med IBM. Det betød, at vores organisation var ret meget i knæ på det tidspunkt. Så hvis man fra vores side skulle kigge på noget negativt, så var der nogle områder, som ikke gav den støtte under forhandlingerne, som de burde, fordi de var fanget i kontraktforhandlingen med IBM. '

Projektledelsen

De tre projektledere fra NetDesign fremhæver i interviewene, at det har været en god struktur at have flere projektledere med hver deres ansvar i så

stort et projekt. Der har været tid til at holde møder, hvor de har kunnet sparre med hinanden, og det har været interessant at skulle arbejde sammen på faget projektledelse. Det udtrykker en af projektlederne ved følgende:

'Den struktur vi har haft i det efter vi fandt ud af det har været rigtig godt. Hvor vi har haft en ledende projektleder og underprojektledere på. Vi tog os tid til at holde møder en gang om ugen, hvor vi sad og gennemgik hvor langt vi var kommet, hvilke udfordringer vi havde, med hvem og hvordan vi skulle takle de her interesser. Vi fik indsigt i, hvordan det gik med alle projekter, så vi havde en idé om, hvor langt vi var nået, hvis vi blev spurgt, og det gjorde vi jo.'

De øvrige fra NetDesign synes, at projektledelsen har været struktureret, og at der har været god afrapportering og udvikling undervejs i projektet. Der har været stor koordinering og involvering samt møder omkring fremdriften i projektet og på den måde god kommunikation fra projektledelsens side.

Danske Bank fremhæver, at det der er blevet gennemført er blevet gennemført i god kvalitet, og de udfordringer, der har været i projektet, er man kommet igennem ved godt samarbejde. Udviklingschefen udtrykker det ved følgende, hvor han omtaler en specifik konflikt i projektet:

'Projektledelsen er et plus, selv om vi havde den tur. For det synes jeg også var godt, at vi kom forbi den.'

NetDesigns projektledere kan efter projektet se, at de har manglet det berømte helikopterperspektiv. Sparringen blev for teknisk, og de fik ikke regelmæssigt set overordnet på, hvad der kunne gøres bedre. På grund af projektets varighed glemte man at holde strukturen på møderne og få dokumenteret, hvad der blev talt om. Det sidste, de tre projektledere fremhæver som for-

bedringspotentialer er, at man i virksomheden fra starten skulle have indset, hvor stor en opgave, Danske Bank Voice er, og at en enkelt projektleder ikke ville kunne stå for det hele.

Den direktør, der har deltaget i interviewene fra NetDesign og som den eneste fra NetDesigns side var med i kontraktforhandlingerne mener, at man kunne have brugt færre ressourcer under udbuddet fra projektledelsens side. De interviewede fra NetDesign, der har siddet i den yderste del af projektet har savnet skriftlig kommunikation fra projektlederne, så man bedre kan følge med, selv om man ikke deltager på samtlige statusmøder. Der er enighed blandt de interviewede fra NetDesign, at det er vigtigt, at projektlederne ved præcis hvad kontrakten betyder for de enkelte projekter, så det bedre kan kommunikeres, og så er det vigtigt at få lukket projekterne.

De interviewede fra Danske Bank har savnet, at konflikter er blevet taget, når de er opstået og har savnet bedre tilbagemelding fra NetDesigns projektledelse, når der er opstået udfordringer i projektet, altså mere gennemsigtighed. De nævner også, at man skal fokusere på at få lukket projekterne. En af de interviewede projektledere fra Danske Bank sammenfatter forbedringspotentialerne:

'En strammere styring og en bedre tilbagemelding til os om, hvor i projektet man er og hvorfor tingene ikke rykker sig, som vi forventer at de gør.'

I projektledelsen har der altså, som det også fremgår af figur 9 været mange succespunkter, men der er også plads til forbedring.

Kommunikationen

De interviewede fra NetDesign og Danske Bank er enige om, at kommunikationen i store træk har været rigtig god. Det fremhæves som en succes,

at kommunikationen blev koordineret, struktureret og planlagt fra starten. Tonen på møderne har været god og fordragelig, og man har talt åbent om, hvordan det skal foregå. Fra Danske Bank er man særligt tilfreds med statusrapporteringerne ud fra de aftalte krav og milepæle, som udviklingschefen udtrykker:

’Vi fik en udmærket kommunikation omkring hele statusrapporteringen, og der var også god mundtlig kommunikation på møderne. Det ville jeg ikke lave om på, hvis jeg kunne. Der lå kravspecifikation og milepæle, og der blev jo rapporteret på dem hele tiden. Det var en god model at få skrevet milepæle på og kunne følge op på det.’

Internt i NetDesign holdt man informationsmøder for de øvrige medarbejdere i organisationen et stykke inde i projektet, da interessen for projektet steg. Dette fremhæves som en stor succes, og samtidig ses det også som et forbedringspotentiale at få afholdt disse møder før, når der er at gøre med en så stor og vigtig kontrakt, der i den grad har topledelsens fokus. Derudover ser de interviewede fra NetDesign det som et forbedringspotentiale at kommunikere til de projektdeltagere, der sidder yderst i projektet og ikke deltager på alle møderne. Dette bliver både fremhævet af projektlederne, der sad med projektet helt tæt og af de, der ikke har siddet lige så tæt på projektet. Projektlederne fremhæver også, at man skulle have taget nogle konflikter noget før, selv om det havde ødelagt den gode tone:

’Nogle gange skulle man nok have taget nogle konflikter og ødelagt den gode tone lidt. Informationsmøder skulle vi nok have nogle flere af, og vi skulle nok også have fokuseret på nogle enkelte personer, at de skulle have haft lidt mere information – de

perifere i projektet. Dem der ikke var helt tæt på kunne nok godt føle sig lidt overset, det er jo altid faren.'

Danske Bank savnede som nævnt i afsnittet om projektledelsen udmeldinger fra NetDesigns projektledelse, når tingene ikke gik som forventet.

Forholdet mellem Danske Bank og NetDesign

NetDesign og Danske Bank er enige om, at forholdet mellem de to virksomheder er rigtig godt. Det er præget af god kemi, respekt, tillid og ærlighed, hvor man har en fælles forståelse. Dette på baggrund af, at der er en god relation virksomhederne imellem, også socialt. Det er en vigtig faktor, at man kender hinanden. Projektchefen fra NetDesign omtaler forholdet som værende meget professionelt, og han fortsætter med:

'Der er en udtalt respekt for hinanden. Det skyldes også nogen relationer, det fortæller mig lidt om for at sige hvad en af succeskriterierne har været, det er relationen mellem en kunde og en leverandør.'

Der er kun en af de interviewede fra NetDesign, der har noget negativt at sige om forholdet til Danske Bank. Dette er en af de projektdeltagere, der har siddet yderst i projektet. Han savner den sociale relation til Danske Bank på sit niveau og ser gerne, at de sociale relationer, der er øverst i projektet også bliver afspejlet længere ned i projektorganisationen.

Samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign

Samarbejdet kommer i forlængelse af forholdet, og fordi forholdet er så godt som det er, afspejler det sig i samarbejdet. Der er stor tillid mellem virksomhederne, og en af NetDesigns projektledere illustrerer det ved, at mange af de

afholdte møder har kunnet klares telefonisk, og det skal man have et særligt forhold for at kunne. De interviewede fra NetDesign betegner samarbejdet som værende meget konstruktivt, hvor man i fællesskab vil nå frem til et mål og løse de konflikter, der måtte opstå undervejs. Derudover fører det tilbage til punktet omkring opbakning fra topledelsen. Fordi topledelsen signalerer en stærk samarbejdsånd går det ned gennem projektorganisationen.

De interviewede fra Danske Bank fremhæver det som en succes, at NetDesign er meget proaktive og tænker begge veje. De mærker, at kunden er i centrum, og at der er åbenhed og ærlighed. Udviklingschefen fra Danske Bank forklarer dette:

’Der har vi set proaktivitet på at gøre det mere smart. Det hjælper selvfølgelig også NetDesign, men det hjælper sørme også os. Der kommer sådan lidt modspil. Det synes jeg er fantastisk. Det at man tænker hvad kunne vi gøre bedre, hvad kunne vi tilbyde mere til banken, end der står i kontrakten, for så opnår vi noget ekstra, altså benefit til NetDesign og benefit til banken også. For de tænker begge veje, og det er det, jeg synes er så stærkt. Det er sådan et rigtig godt samarbejde. Win-win situationen som det er så populært at sige.’

Forbedringspotentialerne set fra NetDesigns side er, at man tager konflikter i opløbet. Derudover bliver det fremhævet som et vigtigt aspekt at sætte de eksterne konsulenter bedre ind i projektet og opgaven. De interviewede fra NetDesign har oplevet størst udfordringer med de eksterne konsulenter fra Danske Bank, da det ikke har virket til, at de altid har vidst, hvad opgaverne præcist er gået ud på.

Som ved punktet omkring kommunikation er det eneste forbedringspotentiale set fra Danske Banks side, at NetDesign bliver bedre til at melde ud, når der

er udfordringer og være endnu mere åbne.

Den løbende fælles projektevaluering

Midtvejsevalueringen, der blev lavet efter transitionsfasen, fremhæves af NetDesign som en stor succes. Både for at få en overordnet evaluering af projektet, men i høj grad også som et socialt event, hvor man kunne komme tættere på Danske Bank og deres projektdeltagere. Det gav et fremadrettet fokus i projektet, da man fik udpeget, hvad der kunne gøres bedre samt, hvad der i forvejen var godt. Derudover har der været løbende statusmøder i forhold til leverancer og milepæle som også ses som en succes i forhold til hele tiden at vide, hvor langt man er i projektet.

Danske Bank ser også midtvejsevalueringen som en succes, selv om de mest ser det som et socialt arrangement, hvor forholdet mellem virksomhederne blev styrket. De interviewede fra Danske Bank er enige om, at man gennem projektet har talt åbent om, hvad der kan gøres bedre, og med den governance struktur, der har været, har man kunnet eskalere ting til et højere niveau. Både de interviewede fra NetDesign og fra Danske Bank ser en forbedring i at lave en fast overordnet evaluering løbende i projektet. På den måde kunne man have hævet sig over kun at se på leverancer og milepæle. Projektchefen fra NetDesign udtrykker dette ved følgende:

'En anden gang i så stort et projekt, der tror jeg måske en af de forbedringspotentialer, der kunne være var, at man sagde, at en gang om måneden holdt man en evaluering af resultatet. Altså hvor langt er vi kommet med resultatet sådan lidt større end bare de der en gang om ugen, hvordan går det med processen og hvordan går det med samarbejdet. Fordi set på bagkant så kunne vi nok have været tættere inde på det fra start af, end vi

har været hele tiden.’

Service Level Agreement (SLA)

NetDesign beskriver de aftalte Service Level Agreements som værende meget grundige, og det fremhæves som en succes. NetDesigns Account Manager forklarer det ved:

’Vi har styr på det. Det der er skrevet ind i rapporten er grundigt og godt og anvendes, og vi er altid i grøn næsten. Derfor synes jeg, at det er en stor succes det vi har fået skrevet ind i SLA.’

Der har ikke været tvivl om, hvad der skulle leveres inden for hvilke rammer, og man ved hvor de forskellige udfordringer skal skubbes hen i organisationen, fordi de er så veldefinerede. I NetDesign har SLA området ikke været så stort før som det er i Danske Bank Voice projektet, hvilket har gjort, at processen har lært NetDesign meget. Det påpeges, at SLA’erne og processen omkring disse kunne være simplificeret, og at de kunne synliggøres mere.

De interviewede fra Danske Bank ser SLA området som værende en succes, hvor der ikke er de store udeståender og forsinkelser.

Mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign

Som succes ser NetDesign de baselines, der blev lavet for hvert delprojekt. De har gjort, at det har været klart i de enkelte projekter, hvad dets mål er i forhold til leverancer og milepæle. Det har været en stor succes at bryde kontrakten ned, men det blev desværre gjort for sent, og som forbedringspotentiale bør det gøres fra starten af i et lignende projekt, hvor kontrakten er så stor.

Danske Bank fremhæver det som en succes, at man gennem de gode samarbejde har arbejdet målrettet fra begge sider mod et fælles projektmål,

der har været klart. Dog savner de overordnede mål for kontrakten, og som Danske Banks udviklingschef udtrykker det:

'Jeg kan ikke lige hive et stykke papir frem og sige, at det er vores mål, men inde i mit hoved ved jeg godt, hvad målene har været, og det skulle være en succes for begge parter. Men det kunne da godt være, der skulle være nogle overordnede mål. Det skulle have stået tydeligere for hele teamet.'

4.3 Resumé og konklusion af analyse

De indsamlede data er i dette afsnit blevet analyseret ud fra principperne i kvalitativ dataanalyse ved dataindsamling, datareduktion, datapræsentation og konklusioner.

De optagne interviews er blevet transkriberet, og de er blevet reduceret og kodet inden for hver kategori / baselineområde.

Det er meget tydeligt, at der er sammenhænge mellem de forskellige baselineområder. Samarbejdet mellem NetDesign og Danske Bank bliver fremhævet af de interviewede som det område med mest succes. Dette kan føres tilbage til det gode forhold, der er mellem de to organisationer. Samtidig er topledelsens engagement i kontrakten og projektet med til at signalere en samarbejdsånd, som afspejles ned i projektorganisationen.

På forbedringsiden ser de interviewede mest forbedringspotentiale i kontrakten. Kontrakten afspejler et stort arbejde i forbindelse med valg af leverandør, og den er meget gennemarbejdet. Udfordringen er, at den er blevet for stor og for kompleks, og det er svært at have et overblik over, hvad den præcis betyder for projektet. En succes ved kontrakten er, at den sent i projektet blev nedbrudt, hvilket bliver fremhævet som noget, der skulle være gjort fra

starten.

Målene for de enkelte projekter har været meget klare i de enkelte projekter i forhold til leverancer og milepæle, men der savnes overordnede mål for projektet.

I projektledelsen er der mange succeser, men der er også forbedringspotentiale. Der har været et godt internt samarbejde mellem projektlederne i NetDesign, og projektlederne har nydt godt af hinandens sparring. Danske Bank har savnet, at NetDesign har været mere åbne omkring udfordringer i projektet. Dette skulle have været kommunikeret bedre. De projektdeltagere, der har siddet yderst i projektet og ikke har deltaget på alle statusmøder har savnet skriftlig kommunikation og opfølgning for at kunne følge med. NetDesign havde stor glæde af at kommunikere til organisationen omkring dette store og vigtige projekt, men det skulle have været gjort tidligere.

Både NetDesign og Danske Bank har været glade for den midtvejsevaluering, der var i forbindelse med et socialt arrangement, men begge parter savner en mere overordnet og fast evaluering af projektet, så dette ikke kun evalueres løbende på leverancer og milepæle.

Service Level Agreements har været en stor opgave for NetDesign, og både NetDesign og Danske Bank synes, det kunne være gjort mere simpelt. De projektdeltagere, der ikke sidder tæt på SLA'erne, savner synliggørelse af disse.

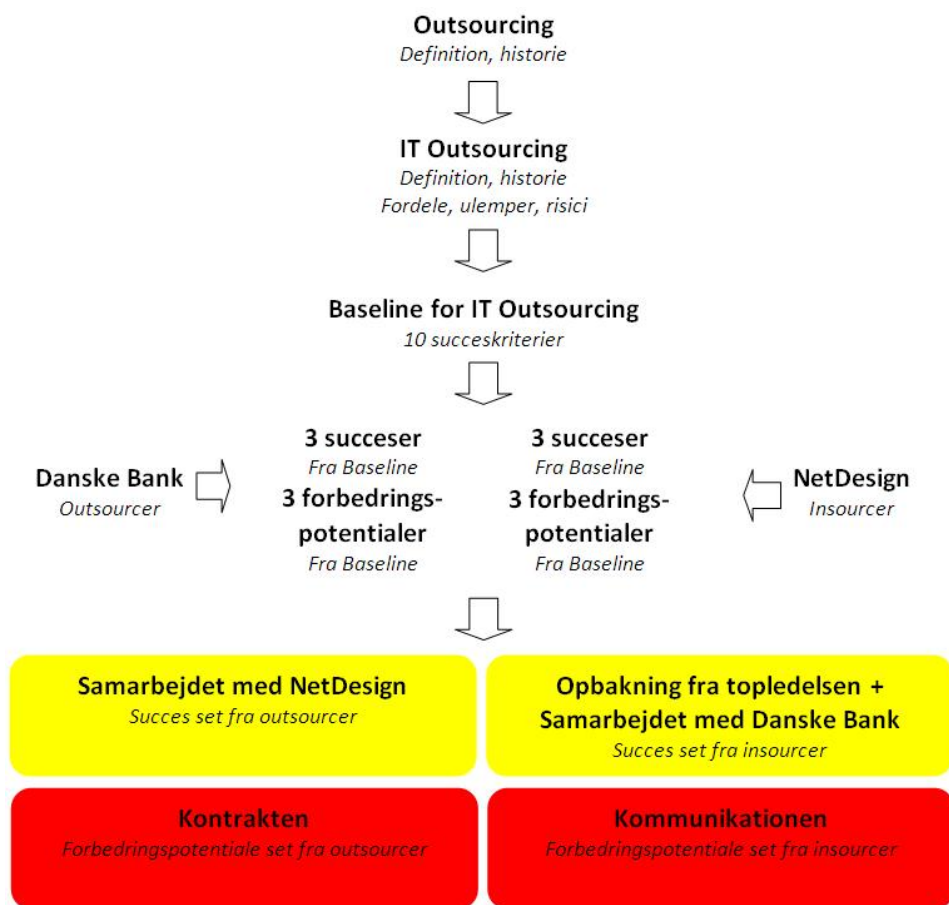
5 Konklusion, anbefalinger og videre arbejde

Formålet med dette afsnit er at evaluere og fortolke analysens resultater og sammenligne disse med de tidligere resultater, som er identificeret i litteraturgennemgangen. På baggrund af dette kan der drages konklusioner samt angives prioriterede anbefalinger.

5.1 Konklusion

I dette afsnit vil der blive draget en række konklusioner ud fra den gennemførte undersøgelse. Disse konklusioner vil blive sammenlignet med den fundne teori i litteraturgennemgangen.

Figur 10 viser den konceptuelle model, som blev præsenteret i Indledningen. Dog er der på figur 10 den tilføjelse, at de områder, der af de interviewede interessenter er blevet udpeget som det med mest succes og det med mest forbedringspotentiale set fra henholdsvis Danske Bank og NetDesign, er blevet synliggjort.



Figur 10: Konceptuel model med resultat.

Succeser

I dette afsnit beskrives de områder med mest succes, der er blevet identificeret af Danske Bank og NetDesign som henholdsvis outsourcer og insourcer i Danske Bank Voice projektet. Resultaterne sammenlignes med litteraturgennemgangen.

Samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign er både af de interviewede fra Danske Bank og fra NetDesign blevet identificeret som det

område med mest succes. Både NetDesign og Danske Bank beskriver tillid mellem virksomhederne som kilden til succes for samarbejdet. De interviewede fra NetDesign mærker topledelsens signal om samarbejdsånd ned gennem projektorganisationen, og Danske Bank mærker, at de som kunde er i centrum.

Kern og Blois' (2002) undersøgelse af en outsourcende virksomhed viser, hvor vigtigt det er med et godt samarbejde. Virksomheden oplevede store udfordringer, da leverandørerne de outsourcete til glemte at samarbejde med hinanden og med den outsourcende virksomhed. Dette stemmer overens med, at Danske Bank som en vigtig succesfaktor fremhæver, at de som kunde er i centrum for NetDesign som leverandør.

At samarbejdets succes afhænger af, at der er et tillidsfuldt forhold virksomhederne i mellem afspejles også i den gennemgåede litteratur. Hannah og Daims (2007) undersøgelse af outsourcingprojekter i to store virksomheder viser, at de involverede lægger særlig stor vægt på vigtigheden af, at der fra starten bliver opbygget et forhold baseret på tillid for at projektet har mest potentiale for succes og overlevelse. Det samme har Barthelemy (2001) konkluderet ud fra en undersøgelse af 50 outsourcende virksomheder. Det fra starten opbyggede tillidsfulde forhold vil føre til samarbejde omkring problemløsning, som også er afspejlet i Danske Bank Voice projektet. De udfordringer og forsinkelser, der har været, vægtes ikke med stor betydning, fordi forholdet har været så godt, at Danske Bank og NetDesign har kunnet samarbejde om at finde en løsning således, at begge virksomheder er tilfredse, og det gode samarbejde og tillidsfulde forhold bevares.

De interviewede fra NetDesign har udover samarbejdet med Danske Bank identificeret **Opbakning fra topledelsen** som det mest succesfulde om-

råde i Danske Bank Voice projektet. Opbakningen var primært til stede i forbindelse med indgåelse af kontrakten, hvor vigtigheden af kontrakten for NetDesign blev cementeret. Den solide opbakning fra topledelsen blev ført ned gennem projektorganisationen og i øvrigt også i resten af NetDesign. At opbakningen var til stede fra kontraktforhandlingerne gjorde, at projektet kom godt fra start. Dhar og Balakrishnan (2007) har i en dybdegående undersøgelse af to virksomheder med outsourcing som en del af deres forretningsstrategi identificeret opbakning fra topledelsen som det vigtigste succeskriterium i outsourcing projekter. Dette støttes af Hanna og Daims (2007) undersøgelse, som konkluderer, at topledelsens involvering fra starten af projektet er vigtig for projektets succes. Topledelsen kan sætte dagsordenen for forholdet og samarbejdet, hvilket også er blevet identificeret i Danske Bank Voice projektet af de interviewede fra NetDesign.

Forbedringspotentialer

I dette afsnit beskrives de områder med mest forbedringspotentiale, der er blevet identificeret af Danske Bank og NetDesign som henholdsvis outsourcer og insourcer og sammenlignes med litteraturgennemgangen.

Danske Bank har identificeret **Kontrakten** som det område med mest forbedringspotentiale. Selv om kontrakten har været meget gennemarbejdet, påpeger interessenterne fra både Danske Bank og NetDesign, at den har været for kompleks og uoverskuelig. Det var en succes at bryde kontrakten ned, men det skete for sent i projektet. En kontrakt kan nedbrydes ved hjælp af Contract Work Breakdown Structure (CWBS), som defineres således:

'A work breakdown structure of the products or services to be furnished under contract. It is comprised of selected Project WBS

elements specified in the contractual document and the contractor's lower level extensions of those elements' (National Aeronautics and Space Administration, 2010:41).

Ved brug af CWBS kan kontrakten brydes ned i arbejdsopgaver, som i Danske Bank Voice projektet overordnet vil være delprojekterne. Hvert delprojekt vil derefter kunne nedbrydes i en række arbejdsopgaver ud fra kontrakten.

Dhar og Balakrishnan (2006) og Hanna og Daim (2007) har gennem deres undersøgelser fundet frem til vigtigheden ved at have en klar og veldefineret kontrakt indeholdende definerede mål og forventninger. Barthelemy (2001) har i sin undersøgelse defineret kontrakten som den vigtigste succesfaktor ved IT outsourcing projekter. Ved at bruge nok tid på at få gennemarbejdet kontrakten i starten kan der spares tid senere i projektet, hvor der ellers kunne opstå tvister. Dette hænger godt sammen med Danske Bank Voice projektet, hvor både de interessenter fra Danske Bank og fra NetDesign, der var involverede i kontraktopbygningen giver udtryk for, at kontrakten ikke kom godt fra start, og at kontraktfasen blev stresset til sidst. Resultatet af dette har samtlige af de interviewede interessenter mærket effekten af i kraft af, at kontrakten har givet anledning til forskellig forståelse, og nogle ting har manglet. I de enkelte projekter har projektdeltagerne savnet præcis at vide, hvad der fra kontrakten har været gældende for det pågældende projekt.

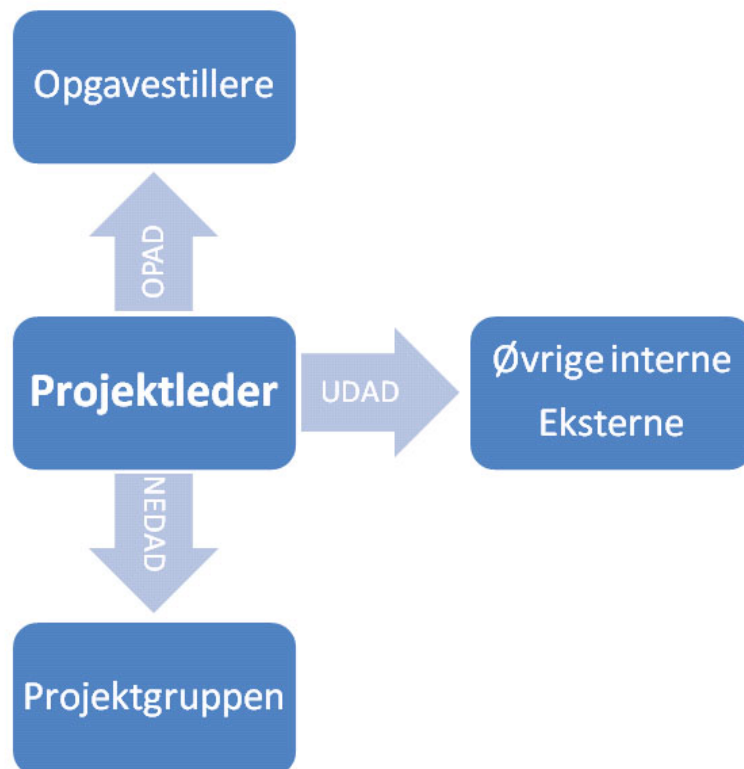
Kommunikationen er det område, de interviewede interessenter fra NetDesign har identificeret som værende det område med mest forbedringspotentiale. De interviewede interessenter fra NetDesign fremhæver, at kommunikationen internt til virksomheden skulle have været bedre og sket før i projektet. Derudover skulle de projektdeltagere, der ikke sad med projektet

på daglig basis have bedre kommunikation om, hvad der foregik. Den sidste ting, de nævner er, at konflikter og uenigheder skulle være bragt op tidligere, hvilket er i tråd med, at de interviewede fra Danske Bank fremhæver, at de gerne ville have haft mere transparens i forhold til, når tingene ikke gik som forventet.

Både Dhar og Balakrishnan (2006), Hanna og Daim (2007) og Barthelemy (2001) påpeger vigtigheden af kommunikation i IT outsourcing projekter. Deres undersøgelser er gennemgået i litteraturgennemgangen. Dhar og Balakrishnan (2006) konkluderer, at kommunikation og samarbejde er med til at opretholde et godt forhold til leverandøren, hvilket stemmer overens med forfatterens undersøgelse af Danske Bank Voice projektet. Samarbejdet mellem virksomhederne fungerede rigtig godt, fordi der blev kommunikeret og i en god og fordragelig tone. Hanna og Daim (2007) lægger i konklusionen af deres undersøgelse vægt på, at virksomhederne mødes ansigt til ansigt, da det styrker relationen mellem virksomhederne og projektdeltagerne. Derudover konkluderer de, at ugentlige statusmøder i projektgruppen og månedlige styregruppemøder er en vigtig del af kommunikationen. Både status- og styregruppemøder er blevet afholdt i Danske Bank Voice projektet med de anbefalede intervaller, og det har der været stor tilfredshed med blandt de interviewede interessenter.

At kommunikere i projektet og få den rette information til de rette interessenter på det rette tidspunkt og på den rette måde er projektlederens opgave. En kommunikationsplan laves primært i forlængelse af interessentanalysen, men også i forlængelse af risikoanalysen, da visse risici kan undgås ved kommunikation, og kommunikation kan kræves, hvis en risiko indtræffer. At der alligevel ikke kommunikeres i forbindelse med en risiko, kan være for at undgå en eventuel konflikt (Kousholt, 2008). Når projektets interessenter identificere-

res, er det vigtigt, at projektlederen tænker både opad mod opgavestillerne, nedad mod projektgruppen samt udad mod de eksterne interessenter samt de øvrige interne interessenter, der ikke er en del af projektgruppen. Dette er illustreret på figur 11 (Attrup og Olsson, 2008:121).



Figur 11: Interessentanalyse opad, nedad og udad.

Ud fra figur 11 ses det, at der både nedad og udad har manglet kommunikation. Nedad er de interessenter, der har manglet kommunikationen de projektdeltagere, der har siddet yderst i projektgruppen. Udad er det de øvrige interne interessenter i NetDesign samt de eksterne interessenter i kraft af manglende kommunikation fra NetDesign i forbindelse med udfordringer i projektet.

5.2 anbefalinger

Ud fra den gennemførte undersøgelse og evaluering af Danske Bank Voice projektet med ovenstående konklusioner gives en række anbefalinger til IT outsourcing projekter i prioriteret rækkefølge:

1. Bryd kontrakten ned fra starten.
2. Vær åben om udfordringer og håndter konflikter.
3. Kommuniker - også til de yderste i projektet og til organisationen.
4. Opbyg et godt forhold og samarbejde.
5. Husk helikopterperspektivet.

Som det ses af de prioriterede anbefalinger, er de primære anbefalinger altså rettet mod kontrakten og kommunikationen, som er områderne de interviewede interessenter har identificeret som værende de områder med mest forbedringspotentialer. Det er ved at fokusere primært på disse områder, der kan rykkes mest i fremtidige sourcing projekter. Derudover blev der i undersøgelsen sat fokus på mindre områder med forbedringspotentialer, og det er også vigtigt at huske på de succeser, der har været og gentage dem i følgende projekter. Hvert af de nævnte anbefalinger vil nedenfor blive forklaret dybere.

Anbefaling 1. Bryd kontrakten ned fra starten

Det er vigtigt at komme fra start med en god kontrakt, og det er også blevet erfaret i Danske Bank Voice projektet, hvor kontrakten har været for kompleks og uoverskuelig samt den har dannet grundlag for forskellige fortolkninger. I IT outsourcing projekter vil det derfor være en fordel at få simplificeret kontrakten ved at nedbryde den ved hjælp af Contract Work

Breakdown Structure. Dette fungerer overordnet set som en sammenkobling af Product og Work Breakdown Structure, hvor kontrakten i første omgang nedbrydes i de delprojekter, den dækker over, altså produkterne. Inden for hvert delprojekt nedbrydes kontrakten yderligere i arbejdsopgaver. Ved at bryde kontrakten ned og gøre det fra starten, vil sourcing parterne være enige om, hvilke leveringer og forpligtelser, der er gældende.

Når kontrakten er lavet, skal den derfor gennemgås systematisk, og afsnit for afsnit skal det adresseres, hvad der skal leveres, og hvem der har ansvar for at levere det. En sådan nedbrydning kunne foretages ved brug af skemaet, som ses på figur 12

Kontraktafsnit	Leverance	Ansvar, outsourcer	Ansvar, insourcer	Projekt
1.				
1.1				
1.2				
1.1.1				
2.				
2.1				
2.1.1				
2.1.2				

Figur 12: Kontrakt nedbrydning ud fra Contract Work Breakdown Structure.

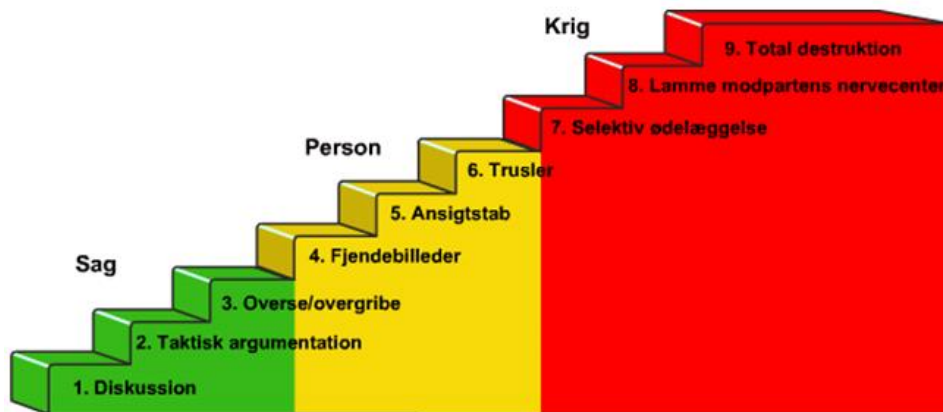
Ved at bryde kontrakten ned på den måde bliver det fra starten overskueliggjort, hvilke områder i kontrakten, der indgår i hvilke delprojekter af det overordnede IT outsourcing projekt. I hvert projekt kan man altså altid lede leverancer og aftaler tilbage til den indgåede kontrakt, og der vil ikke være områder fra kontrakten, der er blevet glemt i projekterne.

Anbefaling 2. Vær åben om udfordringer og håndter konflikter

De interviewede fra Danske Bank fremhæver, at de i projektet har savnet kommunikation fra NetDesign, når der har været udfordringer. Både de interviewede fra NetDesign og fra Danske Bank fremhæver, at konflikter skulle

være håndteret tidligere, end de blev. Derfor er det vigtigt, at der fremadrettet i projekter er fokus på åbenhed, også når der er udfordringer, samt at der er fokus på tidlig konflikthåndtering.

For at komme konflikter til livs og lære at håndtere konflikter, kan det anbefales, at projektlederne i NetDesign kommer på et kursus om konflikthåndtering i projekter. Dette vil kunne klæde dem på til at møde og håndtere de udfordringer og konflikter, der må komme i projekter, både i implementerings- og outsourcing projekter. Et konflikthåndteringskursus kunne tage udgangspunkt i konfliktrappen, som er vist i figur 13.



Figur 13: Konfliktrappen.

Konflikttrappen viser, hvordan en konflikt udvikler sig, hvis der ikke bliver taget hånd om den. Startende på de grønne trin, hvor konflikten handler om en sag. Bliver konflikten ikke løst her kommer den videre til de gule trin, hvor karakteren for konflikten bliver personificeret. Bliver konflikten heller ikke løst her spidser det så meget til, at konflikten stiger til de røde trin, hvor den bliver krigslig. Det er altså vigtigt at tage udfordringer og konflikter så tidligt i forløbet som muligt, så de kan holdes på sagsniveau og ikke går hen og bliver personificerede.

Anbefaling 3. Kommuniker - også til de yderste i projektet og til organisationen.

At kommunikere i et projekt handler om at få den rette information serveret på den rette måde for de rette interessenter. For at få succes med kommunikationen i projektet, er det altså vigtigt at identificere alle projektets interessenter til at starte med, og det er vigtigt, at projektlederen tænker både opad, udad og nedad, som vist på figur 11. Netop den figur vil være et godt redskab til projektlederen, når interessentanalysen skal laves, da det umiddelbart er svært at overskue alle interessenter i et projekt fra starten.

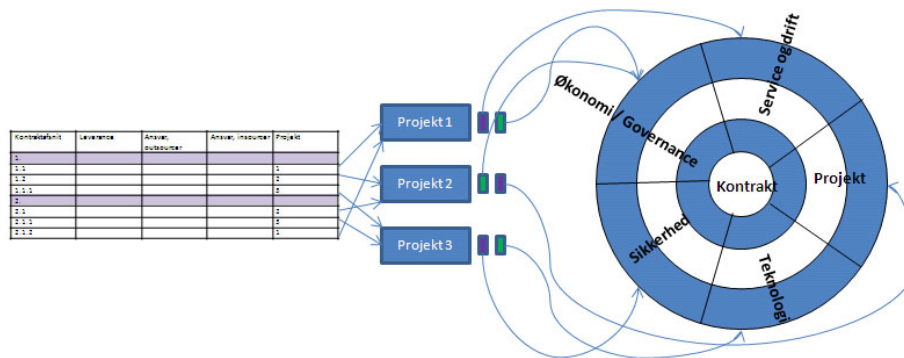
Udover at komme fra start med en gennemarbejdet interessentanalyse er det vigtigt, at der laves en risikoanalyse. Risikoanalysen sammenkobles med interessentanalysen, når kommunikationsplanen laves, så der udover den umiddelbart tænkelige kommunikation i projektet som statusmøder og rapporter også tænkes i, hvordan der skal kommunikeres i tilfælde af, at en given risiko indtræffer eller er ved at indtræffe.

Kommunikationsplanen er altså projektlederens værktøj, der kan give afsæt til god kommunikation til alle interessenter gennem projektet. Det er vigtigt at pointere, at kommunikationsplanen såvel som interessent- og risikoanalysen er dynamiske værktøjer, og de bør derfor blive revurderet løbende i projektet, hvor der kan opstå nye risici eller blive identificeret yderligere interessenter.

I forlængelse af anbefaling 1 omkring kontraktnedbrydning er det vigtigt, at kontrakten bliver kommunikeret rigtigt således, at den rette information når frem til de rette interessenter.

Når kontrakten er brudt ned, som på figur 12, vil hvert projekt bestå af en række pakker bestående af leveringer og forpligtelser, der er blevet iden-

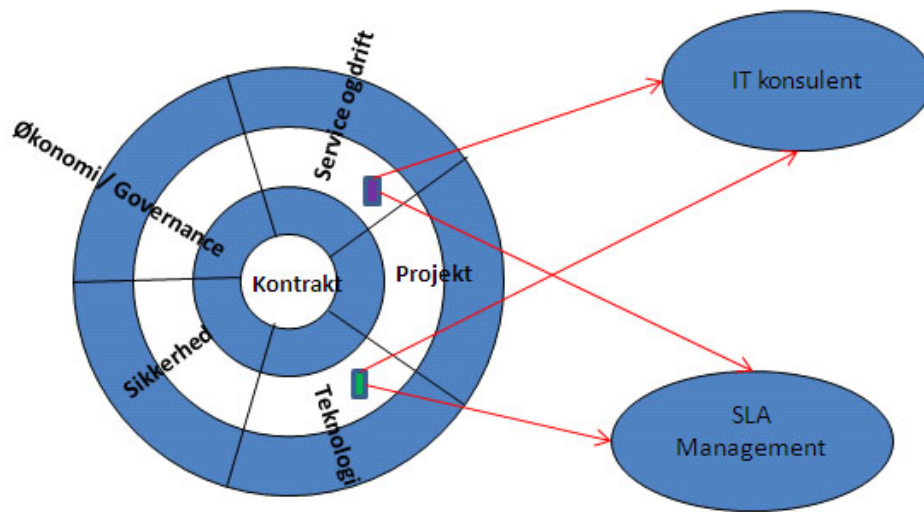
tificeret i kontraktens afsnit. Disse pakker indeholder information, der skal kommunikeres til de rette interessenter. Figur 14 viser, hvordan kontraktens indhold, når det er blevet nedbrudt i leveringer og forpligtelser inden for hvert projekt kommer til at bestå af en række kommunikationspakker, der skal videreformidles.



Figur 14: Fra kontrakt nedbrydning til kommunikation.

Formålet er at sikre, at alle interessenter, der har behov for viden omkring kontrakten bliver identificeret, så de kan få den nødvendige information i starten af projektet, og så deres videre behov for kommunikation kan blive identificeret i kommunikationsplanen.

Når det er defineret, hvor i projektet, de forskellige kommunikationspakker skal forankres, vil det kunne defineres, hvilken funktion eller område der skal modtage informationen. I nedenstående eksempel på figur 15 ses det, hvordan kommunikation fra service og drift samt teknologi kan være rettet mod en IT konsulent samt SLA Management.



Figur 15: Eksempel på kommunikation fra kontraktnedbrydning

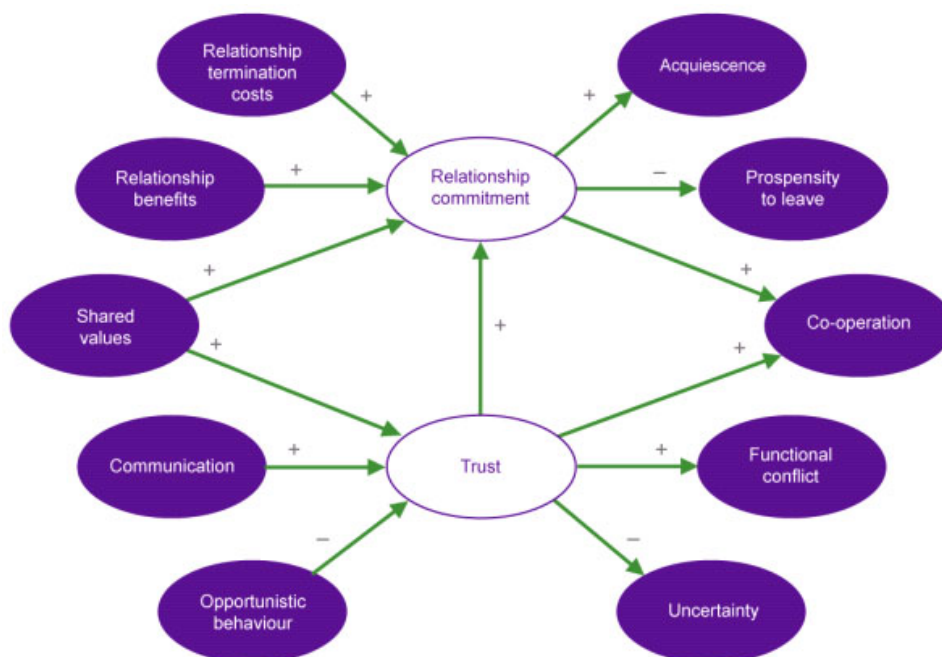
Anbefaling 4. Opbyg et godt forhold og samarbejde

Både litteraturen og den gennemførte undersøgelse viser vigtigheden af, at der er et godt forhold og samarbejde mellem sourcing parterne. Hvis forholdet og samarbejdet er godt, vil det afspejles i projektets øvrige områder. Derfor anbefales det, at der fra starten af sourcing projekter fokuseres på at opbygge et godt og stærkt forhold mellem parterne, og det er særligt insourcers ansvar at vise den outsourcende virksomhed, at de som kunde er i centrum, og at der fra insourcers side er en vilje til samarbejde.

Etablering af succesfulde relationer med andre organisationer kan give en organisation øget viden, mere strategisk fleksibilitet og evne til at opnå mål, som organisationen ikke kunne have opnået på egen hånd (Dyer og Singh, 1998; Madhok og Tallman, 1998). Oprettelse og opretholdelse af et samar-

bejde mellem leverandører og samarbejdspartnere er ofte beskrevet som en vigtig evne for moderne organisationer (Gulati, Nohria og Zaheer, 2000).

Morgan og Hunt (1994) har præsenteret konceptet 'engagement og tillid' som centrale effektvariabler i succesfulde relationelle udvekslinger mellem organisationer. Teorien er afbilledet i figur 16 (Morgan og Hunt, 1994:22).



Figur 16: Samarbejde med tillid og engagement.

Morgan og Hunts (1994) teori beskriver, hvordan netværk kendetegnet ved engagement og tillid genererer samarbejde og reducerer usikkerhed, som de antyder giver virksomhederne mulighed for at nyde bæredygtige konkurrencefordele.

Teorien har fået betydelig opmærksomhed fra forskere, der er interesserede i at etablere, udvikle og vedligeholde succesrige relationelle forhold mellem

virksomheder. Det er interessant at bemærke, at begreberne tillid og engagement igen er foreslået som centrale effektvariabler i skabelsen af succesfulde relationer.

Som forløber for engagement og tillid er det vigtigt, at organisationerne NetDesign og Danske Bank er opmærksomme på at vedligeholde og udbygge følgende i samarbejdet:

1. Levere ressourcer, muligheder og fordele, der er overlegen i forhold til udbud af alternative samarbejdspartnere (baseret på Moody, 1992).
2. Opretholde høje standarder for virksomhedernes værdier og alliere sig med partnere, der har de samme værdier (baseret på Dwyer m.fl., 1987).
3. Kommunikere værdifulde oplysninger, herunder forventninger, markedsintelligens og evalueringer af partnernes præstationer (baseret på Anderson og Narus, 1990).
4. Undgå ondsindet at drage fordel af udveksling af informationer (baseret på Donaldson, 1990).

Fokus på ovenstående er vigtigt, og det vil med opbakning fra topledelsen kunne afspejles i samarbejdsånden i projektet og i fremtidige projekter. De sociale relationer virksomhederne imellem er også en meget vigtig del af det gode forhold og samarbejde og vil ligeledes kunne styrkes og udbygges ved at fokusere på engagement og tillid.

Anbefaling 5. Husk helikopterperspektivet

Projektlederne fra NetDesign har i undersøgelsen fremhævet det succesfulde i at have delt underprojekterne i mellem sig og har haft stor glæde af at

spærre med hinanden. Dog kan de efterfølgende se, at sparringen har været for teknisk, og det vil derfor fremadrettet være bedre at huske helikopterperspektivet. I stedet for at tale om de tekniske detaljer bør der fokuseres på det overordnede i projektet, hvilke succeser der er og hvor der kan forbedres.

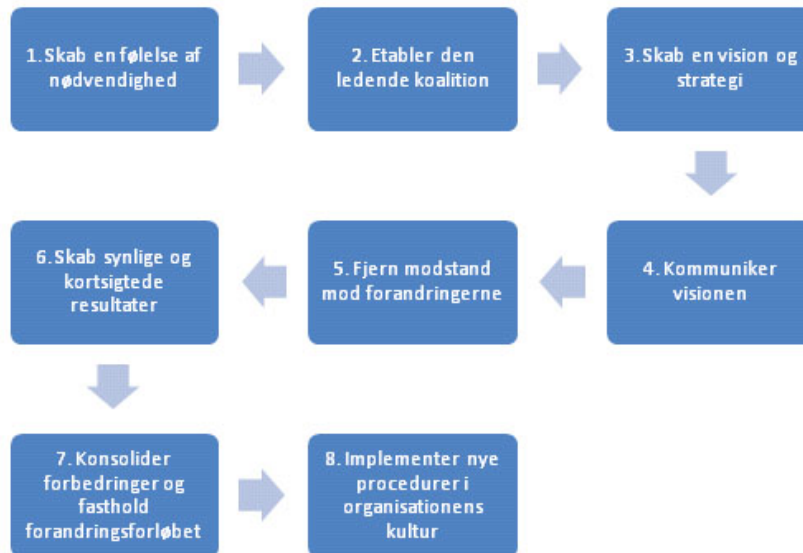
Anbefaling 5 omkring helikopterperspektivet kan sammenkobles med anbefaling 4 omkring det gode forhold mellem sourcingparterne. Den evaluering, der blev lavet efter transitionsfasen i Danske Bank Voice projektet i forbindelse med et socialt arrangement ses som en stor succes fra begge parter side. Løbende fælles projektevaluering i projektet er ikke savnet, men det bliver alligevel fremhævet som en succes, at man gjorde det i forbindelse med det sociale arrangement i mere uformelle rammer. På den måde fik man det berømte helikopterperspektiv fra alle de involverede i projektet og kunne efterfølgende sammenfatte, hvad der i transitionsfasen havde været en succes samt, hvad der kunne forbedres.

5.3 Videre arbejde

I ovenstående afsnit er konklusioner blevet draget og en række anbefalinger er givet. Dog kan en ændring i virksomhedens processer, eksempelvis indførelse af kontraktnedbrydning, ikke implementeres fra den ene dag til den anden, da medarbejdere er vant til deres arbejdsgange. Derfor er det for virksomheden altså ikke nok, at forfatteren pointerer disse forbedringspotentialer.

For at anbefalingerne kan blive ført ud i livet kræver det en ændring, som kan implementeres i et selvstændigt projekt. For at få indført en ændring kan der tages udgangspunkt i Kotters 8 steps forandringsmodel (Kotter, 1995), som er et framework bestående af 8 steps, der alle er nødvendige at gennemgå for at den ønskede ændring kan implementeres i virksomhedens processer og

kultur. Kotters model er vist i figur 17.



Figur 17: Kotters 8 steps forandringsmodel

Når de anbefalede ændringer er blevet implementeret, vil det være interessant at undersøge, om de har haft den ønskede effekt. Da anbefalingerne primært går til NetDesign som insourcende virksomhed, kan disse efter implementering gennemgå en lignende undersøgelse som den, der er udført i dette eksamensprojekt. Ved at lave en ny undersøgelse på et kommende sourcing projekt, kan resultaterne sammenlignes, og det kan vurderes, om ændringerne har haft den ønskede effekt.

6 Refleksion

Forfatteren har haft stor glæde af fra starten at nedbryde eksamensopgaven i afsnit og arbejdsopgaver inden for hvert af disse som set på figur 4. Det har gjort eksamensprojektet og -opgaven nemmere at overskue. Milepælsplanen, der kan ses i Appendiks 8.2, har gjort, at forfatteren har haft noget at styre efter og har været med til at sikre fremdrift i projektet.

I starten af eksamensprojektet førte forfatteren en research dagbog. Den var god at have i starten, hvor retningen for projektet stadig ikke var helt fastlagt. Til slut i projektet kan arbejdets historik inklusive forfatterens tanker ses i dagbogen. Desværre mistede forfatteren fokus på dagbogen, da projektet kom rigtigt i gang. Evaluering og refleksion omkring det løbende arbejde skete i stedet på de ugentlige 1:1 møder mellem forfatteren og dennes virksomhedsvejleder. Disse møder har fungeret rigtig godt og har været med til at opretholde forfatterens motivation, hvorfor forfatteren ikke har følt behov for at fortsætte dagbogen. Til slut i projektet kan forfatteren godt ærgre sig over ikke at have fortsat dagbogen gennem hele projektet, men gennem projektet har de ugentlige møder fungeret godt.

Det har for forfatteren været en stor udfordring at skulle udføre eksamensprojektet, og særligt i forbindelse med interviewene er forfatteren blevet udfordret. Først i kraft af at skulle i kontakt med interessenterne og siden i forbindelse med udførelsen af interviewene. Det har taget længere tid end ventet at få kontakt til interessenterne, hvorfor tidsplanen heller ikke er blevet overholdt. Forfatteren var meget nervøs omkring interviewene og hvordan interessenterne ville reagere, men er blevet positivt overrasket over interessenternes opbakning til projektet samt deres vilje til at dele deres oplevelser omkring Danske Bank Voice projektet. De fleste af de interviewede interessenter har givet udtryk for, at de gerne vil have fremlagt undersøgelsens

resultat, og det ser forfatteren meget frem til.

Ovenstående refleksion kan sammenholdes med resultaterne fra den gennemførte undersøgelse. Det er vigtigt at komme fra start med en ordentlig kontrakt og få den nedbrudt, så det i projekterne kan defineres, hvilke opgaver og leverancer, der er gældende i forhold til kontrakten. Forfatteren havde fra starten i samarbejde med dennes vejleder fra DTU udarbejdet en række mål for eksamensprojektet. Disse mål udmøntede forfatteren i en overordnet struktur for opgaven ved hjælp af Product - og Work Breakdown Structure. Dette kan sammenholdes med projektets anbefaling om at bruge Contract Work Breakdown Structure til at nedbryde kontrakten.

At forfatteren mistede fokus på at føre research dagbog kan sammenholdes med, at projektlederne i Danske Bank Voice projektet mistede fokus på helikopterperspektivet og i løbet af projektet fik dokumenteret mindre og mindre af deres sparring, og i stedet for at se på projektet overordnet gik for meget i de tekniske detaljer.

Det er interessant, at der kan ses sammenhænge mellem forfatterens eksamensprojekt og det mange gange større IT outsourcing projekt Danske Bank Voice. På trods af de forskellige rammer er der visse sammenhænge mellem, hvad der har været en succes og hvilke forbedringspotentialer, der er.

Alt i alt er forfatteren meget tilfreds med eksamensprojektet og dets forløb.

7 Referencer

Anderson, J C og Narus, J A (1990) 'A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships', *Journal of Marketing*, 54(1): 42-58.

Attrup, L A og Olsson, J R (2008) *Power i projekter og portefølje* (2. udgave). Denmark: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Barthelemy, J (2001) 'The Hidden Costs of IT Outsourcing', *MIT Sloan Management Review*, 42(3): 60-69

British Standard Institution (1990) British Standard BS 5605 - Recommendations for citing and referencing published material. London, British Standard Institution.

Brown, D og Wilson, S (2005) *The Black Book of outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A og Bell, E (2007) *Business Research Methods*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.

Dhar, S og Balakrishnan, B (2006) 'Risks, Benefits, and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices', *Journal of Global Information Management*, 14(3): 39-69.

Donaldson, L (1990) 'The ethereal hand: organizational economics and management theory', *Academy of Management Review*, 15(3): 369-381.

Dyer, J H og Singh, H (1998) 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.

Dwyer, F R, Schurr, P H og Oh, S (1987) 'Developing buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, 51(2): 11-27.

Gomm, R (2008) *Social Research Methodology: A Critical Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Gottschalk, P og Solli-Sæther, H (2005) 'Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study', *Industrial Management + Data Systems*, 105 (5/6): 685-702.

Guest, G, Bunce, A og Johnson, L (2006) 'How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation', 18(1): 59-82.

Gulati, R, Nohria, N og Zaheer, A (2000) 'Strategic networks', *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215.

Hannah, R og Daim, T (2007) 'Critical Success Factors in Outsourcing: Case of Software Industry', *PICMET 2007 Proceedings*, 5-9 August: 1456-1465.

Hair, J, Money, A, Page, M og Samouel, P (2007) *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Ltd.

Kakabadse, A og Kakabadse, N (2002) 'Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe', *European Management Journal*, 20(2): 189-198.

Kern, T og Blois, K (2002) 'Norm development in outsourcing relationships', *Journal of Information Technology* 17: 33-42

Kousholt, B (2008) *Projektledeelse - teori og praksis* (2. udgave). Danmark: Nyt Teknisk Forlag.

Kotter, J (1995) 'Leading Change'. Fundet den 29. januar 2012 på http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm.

Linder, J C (2004) 'Transformational Outsourcing', *Supply Chain Management Review*, May/Jun: 54-61.

Madhok, A og Tallman, S B (1998) 'Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships', *Organization Science*, 9(3): 317-339.

Miles, M B og Huberman, M A (1994) *Qualitative Data Analysis* (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.

Moody, P E (1992) 'Customer supplier integration: why being an excellent customer counts', *Business Horizons*, 35(4): 52-57.

Morgan, R M og Hunt, S D (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.

National Aeronautics and Space Administration (2010) NASA Work Breakdown Structure. Washington, National Aeronautics and Space Administration.

Robson, C (2002) *Real World Research: a Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*, 2nd ed. Malden, MA: Blackwell.

Sekaran, U (2003) *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons.

Van de Ven, A H (2007) *Engaged Scholarship: a Guide for Organizational and Social Research*.. Oxford: Oxford University Press.

8 Appendiks

8.1 Ordforklaring

IP Telefoni også kaldet internettelefoni er kommunikation, hvor internettet benyttes i stedet for telefonnettet.

ITIL er en best practice tilgang til IT service management. Det giver en praktisk ramme til planlægning og levering af IT tjenester i erhvervslivet.

Kritiske succesfaktorer er betegnelsen for de elementer, der er nødvendige for at opnå succes.

NetDesign er Danmarks største rådgiver og integrator af sikre netværks- og ip-kommunikationsløsninger. Virksomheden har en stor faglig indsigt i de nyeste teknologiske løsninger og i markedet som helhed.

Product breakdown structure er et effektivt værktøj til at nedbryde et produkt eller et projekt i mindre fysiske delelementer.

Service Level Agreement er en kontrakt mellem en netværksudbyder og en kunde, der angiver, hvilke tjenester netværksudbyderen skal levere. SLA'er angives som regel i målbare størrelser.

Service Request Process er et ITIL begreb, der beskriver den proces for de aftalte steps, der vil blive fulgt i forbindelse med en formel anmodning fra en kunde angående en service, der skal leveres.

Technical Service Catalogue er et ITIL begreb, indeholdende oplysninger om alle IT tjenester, der leveres til kunden.

Work breakdown structure er et effektivt værktøj til at nedbryde større projekter i mindre dele af arbejdsopgaver.

8.2 Milepælsplan

28. OKTOBER

Planlægning af møder med interessenter.

31. OKTOBER

Baseline ud fra litteraturgennemgangen klar.

Interessentanalyse klar.

15. NOVEMBER

Metode klar.

Testinterview med Torben.

20. NOVEMBER

Interviews med interessenter start.

1. DECEMBER

Interviews med projektets interessenter gennemført.

10. JANUAR

90 % draft klar - afleveres til Torben til gennemlæsning.

1. FEBRUAR

Klar til aflevering.

3. FEBRUAR

Aflevering.

8.3 Åbningssektion

Kære ...

I forbindelse med min ingeniøruddannelse på DTU og som afslutning på mit virksomhedspraktikophold i NetDesign er jeg i gang med at skrive min afsluttende opgave, bacheloropgaven. Ingeniøruddannelsen har fokus på Internettet teknologi og økonomi samt en helhedsforståelse af virksomheden, og mit praktikophold har taget udgangspunkt i NetDesigns projektledelsesafdeling.

Jeg har blandt mange emner valgt at lave en evaluering af Danske Bank Voice insourcing/outsourcing projektet set både fra insourcers og outsourcers side med henblik på at identificere:

- Succeskriterier og prioritering heraf
- Indsatsområder for forbedringer
- Anbefalinger

Min hidtidige litteraturgennemgang har vist, at virksomheder primært vælger at outsource for at minimere deres omkostninger. Jeg vil blandt andet stille spørgsmål i relation til målsætning, valg af leverandør, kontrakten, topledelsens deltagelse, projektledelse, kommunikation og samarbejde, forhold mellem outsourcer og insourcer herunder tillid og forpligtelse, løbende projektevaluering, Service Level Agreements (SLA) og klarhed over mål både for/fra outsourcer og insourcer.

I den forbindelse har jeg brug for at tale med dig som en vigtig interesserent, hvilket jeg meget håber, du har lyst til at deltage i.

Vores dialog vil være et interview, som forventes at tage max. 45 minutter, og jeg planlægger, at interviewene skal foregå i uge 47 og 48.

Jeg håber meget, at du har lyst til at sætte tiden af til at deltage.

Som tak for din deltagelse, vil jeg efterfølgende gerne præsentere mine konklusioner og anbefalinger, meget gerne ved en fysisk præsentation eller ved at du får tilsendt disse.

På forhånd mange tak.

Med venlig hilsen

Marie Viholt Oxfeldt

8.4 Interviewskema

Spørgsmål til de 10 baselineområder

1. Valg af leverandør (processen)

- Hvad synes du om håndteringen af valg af leverandør (processen) i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor valg af leverandør (processen) i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor valg af leverandør (processen) i transitionsprojektet?

2. Kontrakten

- Hvad synes du om håndteringen af kontrakten i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor kontrakten i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor kontrakten i transitionsprojektet?

3. Opbakning fra topledelsen

- Hvad synes du om håndteringen af opbakning fra topledelsen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor opbakning fra topledelsen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor opbakning fra topledelsen i transitionsprojektet?

4. **Projektledelsen**

- Hvad synes du om håndteringen af projektledelsen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor projektledelsen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor projektledelsen i transitionsprojektet?

5. **Kommunikationen**

- Hvad synes du om håndteringen af kommunikationen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor kommunikationen i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor kommunikationen i transitionsprojektet?

6. **Forholdet mellem Danske Bank og NetDesign**

- Hvad synes du om håndteringen af forholdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor forholdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor forholdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?

7. **Samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign**

- Hvad synes du om håndteringen af samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?

- Hvad ser du af succeser indenfor samarbejdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer samarbejdet forholdet mellem Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?

8. Den løbende fælles projektevaluering

- Hvad synes du om håndteringen af den løbende fælles projektevaluering i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor den løbende fælles projektevaluering i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor den løbende fælles projektevaluering i transitionsprojektet?

9. Service Level Agreement (SLA)

- Hvad synes du om håndteringen af Service Level Agreement (SLA) i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor Service Level Agreement (SLA) i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor Service Level Agreement (SLA) i transitionsprojektet?

10. Mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign

- Hvad synes du om håndteringen af mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?
- Hvad ser du af succeser indenfor mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?

- Hvad ser du af forbedringspotentialer indenfor mål og klarhed over disse for/fra Danske Bank og NetDesign i transitionsprojektet?

Identificering af de tre baselineområder med mest succes

- Hvilke 3 af de netop omtalte områder i transitionsprojektet havde mest succes?

Identificering af de tre baselineområder med mest forbedringspotentialer

- Hvilke 3 af de netop omtalte områder i transitionsprojektet har mest forbedringspotentialer?

8.5 Interviews

Dette appendiks består af:

1. En CD
2. En PDF-fil

CD'en indeholder:

- Interviews som lydfiler

PDF-filen indeholder:

- Transkriberede interviews
- Oversigt over succeser og forbedringspotentialer