

EUVIC

TECHNOLOGY GROUP

Din guide till nearshoring av IT-tjänster





Innehåll

- 3 — Inledning
- 4 — Outsourcing, nearshoring eller bygga kapacitet internt?
- 7 — Ranking över nearshoring i Europa
- 12 — 8 framgångsfaktorer för en framgångsrik outsourcing/nearshoring

Från enkla, standardiserade uppgifter, till komplexa, tekniska tjänster. Från nearshoring till länder nära er (både geografiskt och i form av arbetskultur och mentalitet) till offshoring till avlägsna länder – outsourcing kommer i många olika varianter och många namn. Denna guide hjälper er att välja rätt alternativ för ert företag och hur ni framgångsrikt startar samarbete med vald tjänsteleverantör – om det kommer till det.

Bristen på kvalificerade arbetare, behovet av att skala upp ditt team snabbt och behovet att fokusera på centrala affärsprocesser – dessa är några av anledningarna till varför outsourcing av IT har vuxit snabbt de senaste 20 åren. Idag outsourcar 74 procent av företag från IT-sektorn och 87 procent av planerar att outsourca kommande år.

“Om det finns någonting som vi inte kan göra effektivare, billigare eller bättre än en konkurrent, så är det meningslöst att fortsätta göra det – vi bör anlita den som gör det bättre än vad vi gör.”



Redan 1923 hade Henry Ford förstått logiken i moderna företags beslut att outsourca. Ordet "outsourcing" användes för första gången 1979 och relaterade då till brittiska bilindustrins outsourcing av vissa produktionsprojekt till tyska underleverantörer. Bilindustrin var generellt sätt först med att outsourca delar av sina processer. Då handlade det om outsourcing av avgränsade, mindre produktionsprojekt.

"Outsourcing av tjänster blev inte aktuellt förrän i början av 2000-talet. Idag är outsourcing inte bara blomstrande, utan också nära besläktat fenomen med digitaliseringen. "Den digitala revolutionen har skapat nya roller (t.ex. sökmotoroptimerings-chefer och sociala medier account-managers), nya typer av organisationer (cloud computing leverantörer och social media-förmedlingar), och även nya sektorer av ekonomin (digital säkerhet och datavetenskap). Effekterna av digitaliseringen har också varit som en katalysator för att öka sysselsättningen i ekonomin. I Indien, till exempel, uppskattas det att tre till fyra

arbetstillfällen skapas för varje jobb inom affärsprocesser, outsourcing och IT-tunga tjänstesektorer.

“

"Vi noterade att vi närmar oss slutet för traditionell offshoring och BPO – samtidigt som den globala marknaden för tjänster bara börjat växa. Allteftersom automation kommer förstöra många enklare jobb så kommer fokus skifta till mer komplexa outsourcingtjänster."

AT Kearney

Offshoring, nearshoring eller bygga inhouse?

Offshoring blev populärt med tillväxten av ny teknologi som möjliggjorde outsourcing av processer och tjänster till länder med lägre kostnad. Tack vare mail, Skype och andra kommunikationslösningar kunde man genomföra outsourcing till fokuserade tjänsteleverantörer oavsett var i världen leverantören befann sig. 2017 tecknades, enligt KPMG, 727 IT-outsourcing-avtal värt \$137,2 miljarder globalt.

Indien, Kina, Malaysia, Indonesien och Brasilien öppnar A.T. Kearney Global Services Location index över populära länder för outsourcing. I Europa hittar vi Polen – 12: e plats, Bulgarien – 15, Tjeckien – 16th, följt av Tyskland – på sjuttonde plats. Som jämförelse, i 2011-upplaga av indexet så rankades Polen på tjugofjärde plats och Bulgarien trettiofemte. Ökat intresse för några av de östeuropeiska destinationerna tyder på att nearshoring ökar i popularitet.



Nearshoring är en term som beskriver outsourcing till länder som ligger nära landet där företaget drivs. Det kombinerar fördelarna med outsourcing och onshoring (att outsource till företag från samma land), genom att oftast erbjuda lägre kostnader, men samma kultur, tidszon och möjlighet till samarbete. För företag i USA, till exempel, är en populär nearshoring destination Mexiko, medan östeuropeiska länder har blivit allt populärare för europeiska länder.

Då Sverige saknar 70 000 IT-resurser

enligt IT-företagen, primärt IT-utvecklare, undersöker fler och fler svenska företag hur de kan använda outsourcing eller nearshoring för att hjälpa dem att lösa bristen på resurser. När vi gjorde efterforskningar för detta whitepaper så pratade vi med flera svenska företag som har gett upp på idén om att bygga egna utvecklingsteam på grund av den enorma bristen på kompetens. Såvida du inte är Spotify, Klarna eller King, är det både svårt och riktigt, riktigt dyrt att attrahera talang i Stockholm. Få företag har den kompetens som krävs

för att leta efter utländska talanger och tillräckliga finansiella resurser för att uppmuntra de bästa att flytta. Dessutom, givet hastigheten av hur AI, ML och robotisering påverkar våra arbetsplatser är det inte säkert att specialisten du anställer idag är specialisten du behöver imorgon.

Som en konsekvens av resursbristen och svårigheten kring att hantera den så funderar fler och fler i Sverige funderar på att outsource delar av sin IT-verksamhet eller till och med hela IT-avdelningar.

För att hjälpa er välja mellan outsourcing och nearshoring har vi jämfört modellerna baserat på 4 viktiga kriterier: kostnad, kvalitet, kommunikation och juridik. Låt oss se vilken modell som möter era behov bäst:

1 Kostnader för tjänsten

Om ni prioriterar ett lågt pris är offshoring förmodligen det bästa alternativet då kostnaden per timme fortfarande är lägre i Indien eller Asien än i Europa. Men innan ni bestämmer er för att outsourca till Asien eller Indien måste ni överväga andra kostnader ni kan behöva stå för, än själva tjänstekostnaden. Som flyg och resekostnader för on-site-möten, där tid också är en kostnad att ta hänsyn till. 2019 är face-to-face-möten fortfarande helt nödvändigt för att starta upp projekt, skapa förståelse för kultur och lösa uppkomna problem. Korta avstånd ger er också en chans att bättre identifiera marknaden och tjänsteleverantören för att minimera risken att ni väljer en leverantör som inte är kompatibel med er kultur och sätt att arbeta.

2 Arbetskvalitet.

De anställdas utbildning och kunskap är inte avgörande när du outsourcar enkla,

automatiska aktiviteter. Men om uppgifterna som ska outsourcas kräver expertkunskap är utbildning och kvaliteten på arbetet avgörande. Vilket är fallet med outsourcing av IT, varför länder som Polen, som har många kända tekniska universitet, blir mer och mer populärt. Enligt FN utbildnings-index är Polen på 35: e plats bland av fler än 200 länder. I jämförelse, ligger Indien på 135: e plats på listan. Östeuropeiska specialister kan vara dyrare än indiska specialister, men det vägs upp i form av färre misstag och mindre missförstånd.

3 Kommunikation.

När det gäller distansarbete är kommunikation nyckeln till framgång. Man måste se till att de uppgifter man har outsourcat har uppfattats korrekt. För det första är det svårt att samarbeta med personer med dålig engelska eller en stark brytning. Missförstånd kan innebära en låg produktivitet och förlust av timmar, dagar eller veckors arbete, både för dig och för dina anställda beroende på projektets stor-

lek. För det andra, medan du arbetar med anställda från fjärran länder, måste du ta hänsyn till kulturella skillnader. De kan exempelvis påverka de verktyg som används i arbetet eller schemat för lediga dagar. Dessutom, tänk på tidszoner. Även om er leverantör är villiga att prata mitt i natten, är det verkligen det bästa sättet att göra affärer på? Har du möjlighet att reagera när som helst på dagen om någonting brådskande och oväntat händer? Om inte, kommer beslutsprocessen att bli längre och er effektivitet kommer att minska. Sådana problem finns inte när du väljer nearshoring.

4 Juridiska formaliteter.

Var noga med att kontrollera lagarna i det land ni vill outsourca till. Lista ut vart uppgörelser över leverantörsfel bli lösta och kontrollera vad din försäkring täcker om något går fel. Kontrollera att dina data- och företagshemligheter är säkra. Tänk på den politiska situationen i det land du vill associeras med. Ändras lagen ofta? Hur uppfattas utländskt kapital? Och sist men

inte minst – tänk också på de anställdas rättigheter.

Sammanfattningsvis, outsourcing är förmodligen det bästa alternativet för er om ni vill outsourca enkla och repetitiva uppgifter till lägsta möjliga kostnad, eller om projektet är lätt att förklara och relaterade till en låg nivå av osäkerhet. Om ni, å andra sidan, vill outsourca mer komplexa funktioner eller projekt, där förtroende, kommunikation och användarvänlighet är viktigt, är nearshoring förmodligen det bästa alternativet för er.

Vilket land bör ni välja?

Om ni har kommit fram till att nearshoring är det bästa alternativet för er, finns det fortfarande många intressanta länder att välja mellan. Estland med vackra huvudstaden Tallinn? Eller Irland med sin perfekta engelska och whisky? För att underlätta ert val har vi valt de sex populäraste nearshoring-destinationerna och analyserat dem baserat på 8 viktiga faktorer att överväga från ett nearshoring-perspektiv.

1. Plats i Digital Nations Rank 2018,

vilket är en del av Tholonos Service Globalization Index. Indexet utvärderar, rangordnar och hjälper multinationella företag, länder, regeringar, multilaterala organ, analytiker och investerare.

2. Plats i Hackerrank. Under 2016 skapade Hackerrank en rangordning av 50 länder med de bästa programmerarna och det anses fortfarande vara en pålitlig indikator på deras yrkeskompetens.

3. Kunskap i engelska enligt English Proficiency Index. Detta är världens största rangordning av länder och regioner enligt kunskaper i engelska. EIP är baserat på frågeformulär som har fyllts i av en representativ grupp av invånare i ett visst land. I år ingår inte Estland i rangordningen på grund av det låga antalet svar. Eftersom landet var i topp tio de åren när det var rankat, beslutade vi att betygsätta deras kunskaper i engelska som mycket hög och delgav dem 4 poäng. Den högsta betyget, dvs 5 poäng, gavs till Irland, som inte visas i EIP, eftersom engelska är deras modersmål.

4. Lönen för en Java-utvecklare. Med hjälp av data från Pale Scale, jämförde vi Java-utvecklarens löner i olika länder. Desto lägre lönen är, och på så sätt kostnaden för tjänste-köparen, desto fler poäng fick landet.

5. Plats i rapporten Doing Business, upplaga 2019. Rapporten är förberedd av Världsbanken och är den 16:e i en serie av årliga rapporter. Rapporten undersöker

de förordningar som förbättrar och begränsar affärsverksamhet. Områden som omfattas är exempelvis hur det är exempelvis att starta ett företag, arbeta med bygglov, få kredit, skydda minoritetsinvesteringar, betala skatter, handel mellan gränserna, genomdriva avtal, lösa insolvens och arbetsmarknadsreglering.

6. Nivå av ekonomisk frihet enligt Heritage Index of economic freedom, 2019. Indexet täcker 12 friheter - från äganderätt till ekonomisk frihet - i 186 länder. De är rankade och grupperas enligt deras grad av frihet - från fritt till ofritt..

7. Medlemskap i Europeiska Unionen.

Det är självklart att ett medlemskap i en EU är en stor fördel för en företag i Europa - allt från frihet att resa till ett visst land genom gemensamma rättsliga föreskrifter, till lättare försvar av eventuellt efterföljande krav.

8. Avstånd från Sverige. Sist men inte minst beslutade vi oss att titta på avståndet mellan Stockholm och de huvudstäderna för länderna vi har undersökt. Personliga möten är fortfarande enormt viktigt för ett lyckat samarbete, oavsett mängden videomöten och digitala samarbetsverktyg som används. Istället för att ta hänsyn till antalet kilometer, har vi tittat på hur lång tid ett flyg till en viss plats tar. Desto kortare restiden är, desto högre poäng tilldelas platsen.



Turkiet

5:e plats | 8 poäng

Turkiet ligger på 18:e plats på listan Top 50 Digital Nations. Engelskakunskaperna är desto sämre – de ligger på 73:e plats i EF engelska Proficiency Index, vilket innebär mycket låga språkkunskaper. En genomsnittlig lön för en Javautvecklare i Turkiet, enligt PayScale, är 30 861 euro per år. Hackerrank rankar dem nära irländska utvecklare, på 30:e plats. Indexet för ekonomisk frihet definierar landet som någorlunda fritt. 43:e plats i World Banks rapport Doing Business är det lägsta placeringen av alla länder att vi har analyserat. Turkiet är inte medlem i Europeiska unionen, och för att komma från Stockholm till Ankara skulle vi behöva minst 6 timmar med flyg.

Ryssland

4:e plats | 21 poäng

Den obestridliga fördelen med Ryssland är dess storlek – med en befolkning på 144,5 miljoner människor har Ryssland en stor mängd IT-talanger för kunder i Europa. Dessutom är ryska utvecklare bäst i världen – åtminstone enligt Hackerrank. Ryssland håller ligger även på 7:e plats på listan Top 50 Digital Nations. Om du räknar med deras låga löner, endast 12 360 euro per år för en Javautvecklare enligt PayScale, verkar Ryssland som ett perfekt destination för IT-outsourcing. Det finns dock många nackdelar, som effektivt avskräcker företag från att göra affärer i Ryssland. Indexet för ekonomisk frihet beskriver Ryssland som mestadels ofritt. Dessutom är Ryssland inte en del av EU och är i konflikt med många europeiska institutioner. English Proficiency Index beskriver de allmänna engelskakunskaperna i Ryssland som måttlig. Det snabbaste sättet att ta sig från Stockholm till Moskva är med flyg, och flygresan tar 2 timmar och 15 minuter.



Irland

3:e plats | 25 poäng

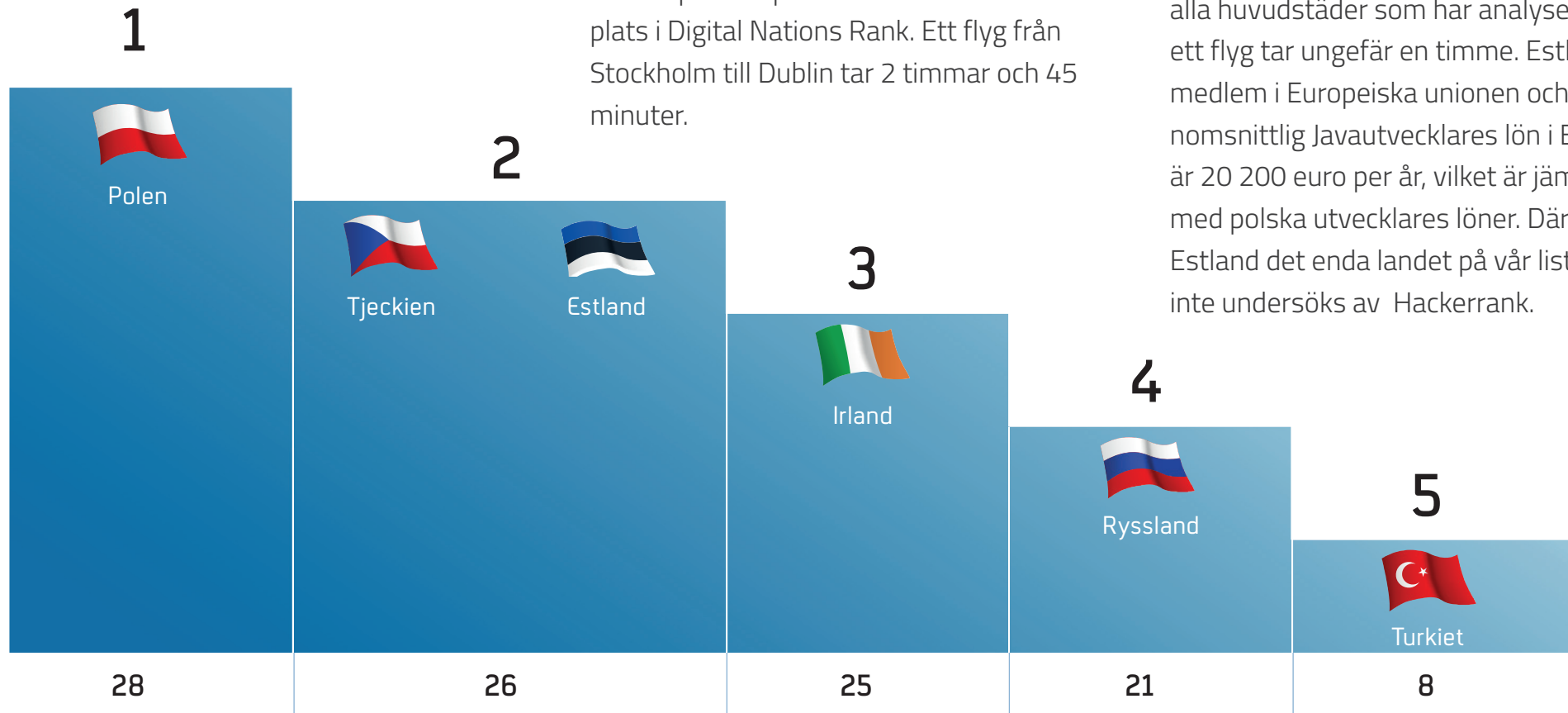
Irland, som får en poäng mer än Ryssland i vår ranking, visar helt andra styrkor. Det är det enda landet av de vi har analyserat, som definieras som fritt enligt indexet av ekonomisk frihet (6:e plats i hela rankingen!). I rapporten från Doing Business

som analyserar olika länders förordningar som underlättar företagande, ligger Irland på en hög 23:e plats. Irland är en medlem i Europeiska unionen och irländarna är flerspråkiga, med engelska som modersmål. Enligt PayScale tjänar en Java-utvecklare i Irland 40 893 euro per år. Men trots att landet har några utmärkta IT-specialister, rankar Hackerrank dem endast på 32:a plats. Irland håller 15:e plats i Digital Nations Rank. Ett flyg från Stockholm till Dublin tar 2 timmar och 45 minuter.

Estland

2:a plats | 26 poäng

Som i fallet med Irland, ligger Estlands styrka i dess internationella läge. Irland får höga betyg i rapporten Doing Business och bedöms av indexet för ekonomisk frihet som mestadels fritt. Tallinn är den närmaste huvudstaden till Stockholm bland alla huvudstäder som har analyserats – ett flyg tar ungefär en timme. Estland är medlem i Europeiska unionen och en genomsnittlig Javautvecklarens lön i Estland är 20 200 euro per år, vilket är jämförbart med polska utvecklarens löner. Däremot är Estland det enda landet på vår lista som inte undersöks av Hackerrank.



Totalpoäng

I Digital Nations får Estland lägsta rankingen – 40:e plats bland alla länder vi har analyserat. Dessutom är det ett litet land med bara 1,36 miljoner invånare, vilket begränsar tillgången till IT-resurser.

Tjeckien

2:a plats | 26 poäng

Enligt Hackerrank är tjeckiska programmerare på 9:e plats i världen. I 2018 upplagan av Digital Nations Ranking, föll Tjeckien för första gången utanför topp 20, till 22:a plats på listan. För att anställa en Javautvecklare, skulle du behöva betala 24 078 euro per år. Enligt EF English Proficiency Index är engelskakunskaper i Tjeckien bra (20:e plats på listan). Tjeckien är medlem i Europeiska unionen med alla respektive fördelar. När det gäller ekonomisk frihet beskrivs Tjeckien som ett mestadels fritt land. I rapporten Doing Business håller detta land 35:e plats. Det snabbaste flyget från Stockholm till Prag tar mindre än två timmar.

Polen

1:a plats | 28 poäng

Du kan hitta länder som är bättre än Polen på majoriteten av faktorerna vi har utvärderat. Det finns dock inget annat land som utifrån ett svenskt perspektiv bedöms positivt överlag positivt och håller en sån jämnhet i kvaliteten. Polen har några av de bästa programmerarna i världen - Polen har en 3:e plats i Hackerrank. På listan Top 50 Digital Nations ligger landet 11:e plats. Polackerna är på 13:e plats i Europa när det gäller engelskakunskaper (högt över det europeiska genomsnittet). Dessutom är de inte dyra – en genomsnittlig Javautvecklarens lön i Polen ligger runt 20 243 euro per år. De tjänar mer än sina östra grannar, men fortfarande förhållandevis lite jämfört med lönerna i Västeuropa. Polen är en EU-medlem, men inte en del av euroområdet. Warszawa kan nås från Stockholm inom 1,5 timmar med flyg. Indexet för ekonomisk frihet beskriver Polen som måttligt fria. Doing Business har rankat Polen på 33:e plats. Med 37,9 mil-

joner invånare har Polen tillgång till en stor mängd kvalificerade IT-talanger.

Vi är inte ensamma om att ranka Polen högt. Enligt ATKearney Global Services Location Index är Polen den mest populära destinationen för outsourcing bland alla europeiska länder. Den polska marknaden har redan uppskattats av företag som Accenture, Credit Suisse, Goldman Sachs, Zurich Insurance och Cathay Pacific Airways. Kan Polen vara rätt land för dig med?





1. Skapa en tydlig vision, målarkitektur och färdplan.



2. Upprätta utvecklingsprinciper och processer.



3. Fastställ arkitektoniska och tekniska principer.



4. Upprätta en pipeline förutveckling baserat på DevOps.

8 framgångsfaktorer för en lyckad outsourcing/nearshoring

Ni har bestämt vilken leveransmodell ni ska använda, vilket land ni ska söka efter er partner i, och slutligen vilken partner ni ska att arbeta med. Men ditt arbete har bara börjat! Nu måste ni etablera ett partnerskap, skapa förtroende för varandra och påbörja leveransen.

För att underlätta för er i uppstarten har vi skapat en praktisk guide baserad på våra 15 års erfarenhet med nearshoring.

1 Skapa en tydlig vision, målarkitektur och färdplan.

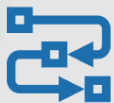
Även om varje utvecklare arbetar på en viss del av det hela, behöver alla ha en klar vision av det slutgiltiga resultatet. Alla i teamet behöver förstå om vi bygger en kyrka, ett museum eller ett köpcentrum. Genom att tydliggöra målbilden så förenklar du för teamen att ta rätt beslut i vardagen.

2 Upprätta utvecklingsprinciper och processer.

Se till att alla följer processerna på samma sätt. Innan ni börjar projektet behöver ni komma överens om vilka ramar som gäller. Kommer det exempelvis att vara Scrum och SAFe, Nexus eller AgilePM? Genom att komma överens om en uppsättning principer och processer, kommer ni underlätta för era team att jobba tillsammans.

3 Fastställ arkitektoniska och tekniska principer.

Bygger ni i molnet? Är det Amazon eller Azure? PWA över native Android, Mikrotjänster, Docker, Java, Angular.JS eller Angular 6 – det finns många arkitektoniska och tekniska principer att sätta. När ni arbetar med flera olika team måste ni vara säkra på att de inte endast vet vad de bygger, men också om de använder samma principer och verktyg. Annars riskerar ni att bygga en halv kyrka, ett halvt museum och ett halvt köpcentrum, bitvis i trä, bitvis i betong och bitvis i glas :)



5. Upprätta en ram för test.



6. Upprätta en Release Train Engineer (RTE) som koordinerar teamen och releaserna.



7. Fokusera och prioritera kommunikation.



8. Anställ hela team.

4 Upprätta en pipeline för utveckling baserat på DevOps.

Nuförtiden är det möjligt att automatisera en stor del av utvecklingsprocessen, genom att använda infrastruktur som kod och Containerization. Att bygga en automatiserad pipeline ökar hastigheten på utvecklingen och låter er testa och gå vidare till produktionssättning inom några minuter.

5 Upprätta en ram för test.

Detsamma gäller testning av det som redan har utvecklats. Det är viktigt att alla team utför tester på samma sätt. En bra test-ram måste fastställas och integreras i CI/CD-pipeline. Alla tjänster bör täckas med tester, eftersom att automatisering av hela processen kommer förbättra teamets prestationer och kvalitet.

6 Upprätta en Release Train Engineer (RTE) som koordinerar teamen och releaserna.

När ni arbetar med flera utvecklingsteam,

behöver ni en person som samordnar arbetet. Personen kommer att sammanföra grupper och se till att de vet vad som behöver utvecklas, vilka prioriteringarna är och när de behöver göras. Personen kommer också att spela en avgörande roll i kontinuerlig utforskningsfasen. Utan en RTE eller liknande roll, om ni inte använder SAgE, finns det en risk att teamen inte kommer röra sig i samma riktning.

7 Fokusera och prioritera kommunikation.

Kommunikation är alltid viktigt, men särskilt vid nearshoring (och outsourcing för den delen). När du inte har möjlighet att träffa dina kollegor personligen och diskutera frågor över en kopp kaffe, måste du skapa en struktur som möjliggör samarbete och fritt flöde av kommunikation. Sprint-möten varje dag, video-möten för större frågor,, PI-planering varje tionde veckan, användning av virtuella whiteboards – vårt råd är att jobba aktivt med att skapa naturliga mötestillfällen och att ni snarare bokar in "för många" mötestillfällen initialt som ni sedan får avboka.

Särskilt i början av ett samarbete är det viktigt att ni tar er tid att kommunicera och fånga upp eventuella missförstånd innan de skapar problem!

8 Anställ hela team.

Att anställa utvecklare nearshore är ett sätt att minska kostnaderna. Men för att verkligen minska kostnader och säkerställa hög kvalitet, fokusera på att investera i hela team, i stället för att plocka varje medlem av teamet separat. Genom att välja ett färdigt team slipper ni gå igenom de olika grupp-stadierna, från forming till performing – du får ett team som levererar omgående! Dessutom kan du be dem att uppskatta kostnaderna för det de ska utveckla och hålla dem ansvariga för denna uppskattning. Om teamet består av olika konsulter från olika företag, hur kan du hålla dem ansvariga för att hålla sig till budget?



Om ni vill veta mer eller funderar på att använda nearshoring, kontakta oss på:



KONTAKTA OSS:



Andreas Södermark

+46 703042855

andreas.sodermark@euvic.se



Ola Hesselroth

ola.hesselroth@euvic.se