



**FÖR ATT SNABBT KOMMA IGÅNG MED ETT VIRTUELLT TEAM** är det viktigt att definiera effektiva kommunikationsprocesser och att ta kulturella skillnader med i beräkningen. I denna rapporten diskuterar vi hur man skall börja jobba med ett outsourcing team baserat på mer än 15 års erfarenhet av outsourcing av IT team i Indien som jobbat med svenska företag.



🔺 Monsunregn kan skapa kaos

## INTRODUKTION

Vissa företag har ett eget utvecklingsteam och ser behovet att förstärka detta med utvecklings och testresurser. Detta kan ske på tillfällig basis eller mer permanent. Andra företag har inga egna programmeringsresurser och outsourcar hela utvecklingen. Ett tredje fall är då man lägger ut ett helt projekt antingen genom att själv skriva kravspecifikation eller låta outsourcingföretaget göra en förstudie. Det sista fallet avviker inte väsentligt från när man lägger ut ett projekt till ett svenskt IT företag och vi kommer inte i denna rapport att beröra detta sista fall.

Många har hört om misslyckad outsourcing. Vi känner oftast inte riktigt igen oss i dessa fall och vi tror att det med relativt enkla och logiska metoder går att undvika misslyckanden.

Vilka faktorer skall man tänka på om det är första gången man outsourcar? Vi tror att de flesta problem kan undvikas.

## HUR SKALL MAN BÖRJA?

Vårt förslag på hur man kan starta är baserat på erfarenheter med uppstart av flera kunder. Men vårt syfte är inte att föreslå en strikt process men mer ge ett förslag för hur man skall kunna komma igång. Det övergripande syftet är att skapa en relation mellan det svenska och det indiska teamet samt att det indiska teamet skall förstå vilka förväntningar det svenska teamet har.

Vi föreslår att man använder Skype gärna med video samt något skärmdelningsverktyg [1]

Vi föreslår att man börjar med en presentation—helst med video av både svenskarna och indierna. Därefter kan det svenska företaget kör en företagspresentation där de fokuserar på att beskriva bakgrunden till de uppgifter som skall outsourcas. Det är väldigt viktigt att de indiska medarbetarna får en förståelse till kontexten. Det kan vara väldigt svårt att sitta ett kvarts varv runt jorden och förstå saker som kan verka självklart i Sverige.

Nästa möte kan vara en demonstration av produkten eller på något sätt beskriver produkten eller projektet på en hög nivå.

Ett tredje onlinemöte kan vara en mer öppen diskussion. Där man diskuterar oklarheter från de tidigare mötena samt går in på uppgiften. Man diskuterar också vilka roller som olika personer skall ha och vilka processer som skall användas, t.ex. Vid incheckning av källkod.

Vi brukar spela in dessa möten för att ha dem om fler indiska medarbetare läggs till teamet senare.

Om det redan finns en produkt kan man parallellt med dessa möten se till att de indiska medarbetarna får installerat en relevant utvecklingsmiljö, VPN licenser, mm. Att man bestämmer vilka kommunikationsverktyg, versionskontrollsystem mm.

som skall användas. Vi tycker att Skype fungerar väldigt bra för textdiskussioner och videokonferenser men det är bra att jobba med en Issue Tracker [2] för att få bättre struktur på vilka uppgifter som skall utföras eller vilka buggar som skall lösas.

Om de indiska medarbetarna inte jobbat med svenskar förut så brukar vi internt ge dem en kulturell träning där vi beskriver en del ramverk för att förstå kulturella skillnader. Vi går också in på specifika problem som kan inträffa. Helst vill vi också diskutera dessa utmaningar med det svenska teamet. Det bästa resultatet får man om man går halva vägen var.

## ROLLER

Det indiska samhället är mer hierarkiskt än det svenska. Dels beror detta på generella kulturella skillnader (tex. Hofstede's maktståndsdimension - som beskrivs senare) men det beror också enligt min uppfattning på traditioner från den engelska kolonialtiden där engelsmännen föredrog en hierarkisk organisation. Många men inte alla moderna Indier kan agera väldigt västerländska i allmänhet men de kan känna sig osäkra i när en svensk chef är väldigt informell. Vi försöker alltid att gå halva vägen, dvs. vi försöker vara mer informella och mindre hierarkiska än vad som är normalt i Indien, men samtidigt ser vi ofta att man får bättre resultat med lite mer hierarki än vad vi kan vara vana vid i Sverige. Vi förväntar oss att anställda utvecklare pratar direkt med kunder, men de kan behöva en tydligare intern hierarki, så bli inte förvånad att vi har fler titlar och nivåer än vad som är vanligt i Sverige. Tydliga roller är oavsett mycket viktigt för att kommunikationen skall fungera och det indiska teamet skall kunna leverera önskat resultat.

## UPPFÖLJNING

Regelbunden kommunikation och uppföljning är nödvändigt. Dels så är detta viktigt på grund av vissa kulturella skillnader som vi skall titta på senare, men dessutom är det lätt att missförstånd uppstår när man bara kommunicerar över digitala medier. Uppföljning kan ske på olika sätt. Dagligen genom SCRUM-möten, genom att de indiska anställda visar vad de gjort via skärmdelningsverktyg, men också genom generell uppföljning och genomgång på ledningsnivå för att se till att det önskade resultatet uppnås och att problem rättas till. Eftersom vår ledning har en bättre

re översikt över vilka andra resurspersoner vi har kan vi ibland stötta de anställda på olika sätt om vi får fortlöpande information om vad som pågår och om vilka problem som finns.

## UTMANINGAR

Vi tror det är farligt att generalisera alltför mycket. Det finns alltid en stor variation inom varje nation eller grupp av människor och interna variationer inom en grupp kan vara mycket större än vad skillnaderna är mellan olika grupper. Vi vill dock nämna några teorier och ramverk som vi tror kan vara användbara för att förstå vissa skillnader. Läsaren måste dock förstå att man måste undvika stereotyper.

## Hofstede

Ledare i globala organisationer måste ta hänsyn till kulturella skillnader. Kultur är svårt att förstå eftersom det omfattar skillnader, vad gäller språk, traditioner, värderingar, humor och mycket mer [3, 4]. Geert Hofstede, en av de största auktoriteterna när det gäller kulturskillnader, speciellt inom IT. Han definierade fem kulturella dimensioner: maktavstånd (PDI), kollektivism/individualism (IND), femininitet/maskulinitet (MAS), osäkerhetsundvikande (UAI) och tidsperspektiv (LTO) [5].

Hofstede sammanställde statistiken från mer än 120 tusen respondenter i mer än 60 länder [6]. Hofstede byggde sina slutsatser på en av de största undersökningar som någonsin gjorts inom detta område.

Hofstede's slutsatser saknar inte kritiker. Viss del av denna kritik bygger enligt vår syn på olika kunskapsyn och dessa har bara akademiskt värde. Följande områden kan dock vara viktiga att vara medveten om.

Respondenterna var alla IBM anställda vilket Hofstede menar minskar risken för att ovidkommande faktorer kan påverka medan kritiker ofta menar tvärtom.

Antalet respondenter per land varierade stort och i vissa länder svarade många tusen medan i andra bara några tiotal.

Hofstede bortsåg i huvudsak från regionala skillnader (med undantag för ett par länder som t.ex. Fransk-talande och engelsktalande Kanada).

Undersökningarna utfördes under 60-70 talet. Även om Hofstede visar på relativt stor historisk stabilitet bakåt, så har förändringarna på alla andra områden under de sista decennierna varit enorma. [6, 7].

Vi är medvetna om och håller i stort med om ovanstående kritik men enligt vår uppfattning kan man ändå använda ramverket med en viss nypa salt och men man måste vara väldigt försiktig när man generaliserar. Vår uppfattning är också att Sydindien (idag) där största delen av Indiens IT industri ligger avviker i vissa fall från det nationella index som Hofstede redovisar på sin webbsajt [8].

Enligt vår uppfattning är maktavstånd, osäkerhetsundvikande och tidsperspektiv de dimensionerna som spelar störst roll. Indier har t.ex. svårt att säga nej. Detta beror dels på att man inte skall säga nej till en chef (på grund av maktavståndet) men också på tidsperspektivet. Det är viktigt att undvika konflikten (osäkerhetsundvikande) nu (tidsperspektiv). Men vi svenskar har ofta ett liknande problem där vi kanske ibland håller tyst med kritik initialt och sen kommer allt på en gång. Detta beror på samma typ av reaktioner, så medan vi behöver lära oss att ge tidigare kritik behöver Indierna lära sig att säga nej. Men för att hjälpas åt så behöver man oftast gå halva vägen var. En svensk kan undvika att skapa problem för en Indier genom att istället ställa öppna frågor som inte kan besvaras med ja eller nej. Indier kan lära sig att undvika svara med ja eller nej utan att istället ge ett mer balanserat svar. När båda parter har förståelse för de kulturella skillnaderna kan relationen fungera mycket bra.

I tillägg till Hofstede vill vi nämna Hall som definierade flera kulturella dimensioner. Den vi funnit framför allt användbar är hans Hög / Låg kontext. Vi uppfattar denna dimensionen användbar därför att Svensk kultur har relativt låg kontext medan Indien har relativt hög. Låg kontext innebär att man läser väldigt lite mellan raderna (kontexten är relativt oviktig) medan i Asien (och även i Storbritannien) finns det ofta ganska mycket mer mellan raderna, kroppsspråk betyder också mer. Indier kan därför ibland anta att det finns mer information och svenskar att det saknas information. Det finns också ett

samband mellan kommunikationsmedia och denna dimension. När man träffas i verkliga livet så ställer denna skillnad till mycket lite problem. Videokonferens hjälper en del därför att man kan se varandra i ansiktet och man kan se när den andre inte förstår. När man kommunicerar genom email eller specifikationer så ställer denna dimension till mest problem.

Trots att det finns skillnader mellan kulturer, har vi också funnit likheter.

Nedan följer några exempel på skillnader, som vi upptäckt, och som kan bli till hinder under outsourcade IT-projekt:

- **'Yes Sir':** Indier säger ofta 'Yes' när västerlänningar<sup>3</sup> skulle säga 'Jag är inte säker' eller till och med 'Nej'. En indisk utvecklare svarar t.ex. ofta 'Ja' på en fråga om en leverans kan ske vid ett visst datum, även om han/hon inte vet om det är möjligt att leverera i tid. Asiater i allmänhet undviker av kulturella skäl helst att ge ett negativt svar. Av samma orsak, kan en indier ibland undvika att ställa en fråga när han/hon inte förstår. Detta beteende bottnar i dimensionerna maktavstånd och osäkerhetsundvikande som vi har diskuterat ovan.
- **Ledarskapsstil:** Västerländska chefer frågar i allmänhet inte varje dag hur en anställd klarar en uppgift, eftersom detta kan uppfattas som om man inte litar på den anställde. Om chefen inte regelbundet frågar, hur arbetet fortskrider, kan en indisk anställd istället tro att hans eller hennes arbete inte är viktigt. Detta kan också hänga samman med att västerländska chefer ofta fokuserar på resultat snarare än på beteenden: "Det spelar ingen roll hur du gör, bara resultatet blir det förväntade." Indiska chefer fokuserar mycket mer på beteenden, dvs. att saker och ting görs på rätt sätt.
- **'Att ta risker':** Svenskar tar i allmänhet större risker och gör relevanta antaganden om vad som kan gå fel, innan de startar en uppgift. De anser att det är viktigare att leverera i tid, även om produkten skulle vara behäftad med några fel, än att inte klara leveransdatum [9], medan indier ofta väntar med att leverera, tills



► En svensk kund förklarar för en av våra projektledare under ett månads-

de anser att produkten är felfri. Sen leverans kan anses acceptabel, om det finns obesvarade frågor, som skickats till kunden under arbetets gång.

- **'Konflikter'**: Svenskar är generellt sett rädda för konflikter [9] och kommunicerar därför ibland inte, när de är missnöjda med en uppgift, utförd av outsourcingpartnern. Indiska företag och anställda kan därför uppfatta denna avsaknad av negativ feedback som ett tecken på att kunden är nöjd. Indiska företag har också erfarenhet av att jobba med amerikanska kunder, som enligt vår uppfattning är mycket snabbara att kommunicera, när de inte är nöjda.
- **Uppskattning**: Enligt vår erfarenhet med kunder från olika länder, skulle vi vilja generalisera och säga, att indier i allmänhet säger 'great' om en genomsnittlig prestation, medan svenskar i allmänhet inte ger någon positiv feedback, såvida inte prestationen är långt över förväntan. Detta gör att indier ofta uppfattar det som om svenskar aldrig är riktigt nöjda.

andra kulturer jobb och arbetskamrater är en del av privatlivet. I det förra scenariot ägnas arbetstiden mer eller mindre helt åt arbete, medan i det senare kan aktiviteter som inte är arbetsrelaterade också ske under arbetsdagen. Detta ger inte nödvändigtvis lägre produktivitet eller effektivitet, eftersom de anställda i gengäld ofta jobbar fler timmar för att kompensera detta, eller har bättre simultankapacitet.

- Tidsuppfattningen kan variera. I en brittisk studie fann man att Indierna hade en mycket mer flexibel uppfattning om tid och datum än vad britterna hade [8]. Detta berodde delvis på en annan tidsuppfattning. Det är förstås naturligt att man måste ha förståelse för vissa typer av förseningar (t.ex. I hållande monsunregn som gör att kollektivtrafiken inte fungerar under en dag, trafikchaos, att sjukhusen kräver att en nära anhörig finns med även vid relativt enkel behandling, elavbrott mm.) men det innebär givetvis inte att det är ok att inte kommunicera. Att indier kan ha kulturellt svårt att kommunicera förseningar kan man också förstå och man måste bygga processer och ramverk så att det går att meddela detta med lägsta möjliga kulturella pris. Men i grunden menar vi att indiska medarbetare skall kommunicera professionellt och att svenska medarbetare skall ge tidiga indikationer då detta inte fungerar. Vi vill slutligen trycka på att det är viktigt att

förstå att denna typen av problem sällan beror på direkt slarv eller oärlighet.

Det är viktigt att inte möta kulturella skillnader med en dömande attityd. Däremot innebär inte det att man skall acceptera oprofessionellt beteende. Vi rekommenderar att man går en extra mil för att skapa denna medvetenhet bland alla deltagare, som är involverade i outsourcingprocessen, och att man försöker gå halva vägen var när så är möjligt. Det finns saker som båda parter behöver lära sig för att få maximal utdelning.

Alla inblandade kan tränas genom kurser i kulturell förståelse och genom att läsa böcker och artiklar, som behandlar dessa ämnen. Det är viktigt att från början gå fram försiktigt och att efter hand coacha och träna alla deltagare att vara observanta

Att träffas och lära känna varandra väl skapar en bra grund för att undvika kulturella missförstånd. Vår erfarenhet visar att detta ofta även kan förbättra den professionella relationen. Vi har också funnit det fruktbart att diskutera kulturella skillnader och på så sätt sätta sig in i hur den andre tänker.

Regelbunden uppföljning genom dagrapporter och SCRUM-möten över Skype hjälper kunden att bättre följa upp projektet och undvika ovälkomna överraskningar.

När man har video eller telefonkonferenser kan det också vara bra att någon av Indierna skriver ett kommunikationsprotokoll. Detta kan visa den svenske kunden att situationen eller

önskemålen har förstås korrekt.

## Tacit kunskap

Trots att kulturella skillnader är en av de viktigaste orsakerna till problem vid IT-utsourcing, är en del problem mer relaterade till vad som på engelska kallas 'Tacit knowledge' (tacit kunskap) [11]. Detta kan vara ett problem, även då man lägger ut arbete till personer som kommer från samma land och kultur. Motsatsen till tacit kunskap är Explicit kunskap. Men samtidigt bygger all kunskap på tacit kunskap. Dvs. man kan inte kommunicera explicit kunskap utan att parterna delar tacit kunskap. I detta begrepp ingår kontext, erfarenhet och antaganden – saker som "varenda människa vet" är inte nödvändigtvis självklarheter när man pratar med någon från en annan kultur.

Ofta är människor inte medvetna om den kunskap de har och hur den kan vara värdefull för andra. Kunskap som tas för given är ofta mycket värdefull kunskap. Om den kan konkretiseras så hjälper detta människor från olika delar av världen och med olika erfarenhet att förstå varandra. Effektiv överföring av tacit kunskap kräver normalt att man har långvarig personlig kontakt och litar på varandra [12]. Tacit kunskap kan i princip inte överföras genom text, enkla förklaringar, på samma sätt som konkret kunskap, utan den är något man kan bygga upp genom erfarenhet.' [10].

Tacit kunskap är del av ett generellt kommunikationsproblem och inte på något sätt specifikt för mellankulturell kommunikation. Men detta blir mer komplext i samband med outsourcing av programvarutveckling, beroende på att teamen är geografiskt åtskilda och att man kommunicerar huvudsakligen via elektroniska medier. Det är väsentligt att alla deltagare som jobbar med outsourcing undviker att göra antaganden om de andra deltagarnas situation och begränsningar. Istället måste de be om klargöranden, ge snabb feedback för att undvika alla former av missförstånd [13].

Att kartlägga och försöka dokumentera tacit kunskap är väsentligt för framgångsrika IT-projekt men det finns inga standardmetoder för att överföra tacit kunskap. Därför måste man använda kreativa sätt som grundar sig på den specifika situationen. Vi har i vissa projekt haft månadsmöten där nyckelpersoner från båda

teamen träffats varje månad och tillsammans gått igenom leveransen från föregående månad men också vad som skulle utvecklas under nästa månad. Andra exempel är fotografier av den miljön som systemet stöder, tex. en containerdepå, studiebesök, video, prototyper, mockups [13], mm.

## SAMMANFATTNING

I denna rapport har vi diskuterat både utmaningar och lösningar för hur man effektivt skall kunna jobba tillsammans med distribuerade team. Att initialt se till att det indiska teamet får en bra översikt och att roller och processer definieras väl är viktigt. Kontinuerlig uppföljning och online möten är också viktigt. Slutligen vill vi referera till en undersökning [15] som visar att de tre vanligaste orsakerna till att outsourcingprojekt misslyckas är de följande, där de två första och viktigaste ligger utanför syftet med detta dokument.

- Att köparen inte är klar över sina mål med outsourcingen
- Att parternas intressen divergerar på grund av ändringar i kundens affärsmiljö eller att behoven förändras
- Dålig styrningstruktur för att hantera den pågående relationen.

## REFERENSER

1. Exempel: Vyew, MeBeam, OpenMeetings, DimDim, ePresence, NetMeeting, Skype har också en skärmdelningsfunktion, WebEx, Glance och Genesys Meeting Centre
2. Exempel: Microsoft Foundation Server, BugTracker.NET, JIRA, Trac, Bugzilla, FogBugz. De flesta av dessa kan länka buggar och funktionalitet till kod incheckad i SVN, CVS mfl.
3. Siakas, Kerstin V. SQM-CODE, Software Quality Management - Cultural and Organisational Diversity Evaluation. Ph. D. Thesis. London Metropolitan University, London, 2002.
4. Balstrup Bo and Kerstin V. Siakas, Software Outsourcing Quality Achieved by Global Virtual Collaboration, Software process improvement and practice, Wiley InterScience Date, 2006; 11: pp. 319-328
5. Hofstede, Geert, and Gert Jan Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Second Edition. New York: McGraw-Hill, 2005
6. Brendan McSweeney, Hofste-

- de's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of faith - a failure of analysis, Human Relations, Vol. 55, No. 1, [January] 2002, pp. 89-118
7. Michael D. Mayer, Felix B. Tan, Beyond Models of National Culture in Information System Research, Journal of Global Information Management, Idea Group Publishing, January-March 2002, pg. 24-32
8. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, Available at [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php), February 11, 2008
9. Lewis, Richard D., When Cultures Collide - Managing Successfully across Cultures - A major new edition of the global guide, Nicholas Brealey Publishing, London, 2000
10. Nicholson, B., Embedded Knowledge and Offshore Software Development, Information and Organization, 2004, Vol. 14, pg. 329-365
11. Polanyi, Michael, "Personal Knowledge, towards a post-critical philosophy. Paperback 1974. Chicago: The University of Chicago Press, 1958, corrected edition 1962.
12. Eucker, Tom R., Understanding the impact of tacit knowledge loss, Knowledge Management Review; ABI/INFORM Global. Mar/Apr, 2007, Vol. 10, 1., pg. 10.
13. Cramton, C. The Mutual Knowledge Problem and its Consequences for Dispersed Collaboration. Organization Science. 2001, Vol. 12, 3.
14. Exempel: iPlotz, Mockup Screens, Microsoft Visio, Balsamiq, InDesign, Illustrator, Photoshop, OmniGraffle. Hi-fi, Axure, ProtoShare, Justinmind, Serena Prototype Composer and Irise.
15. Goolsby, Kathleen, and F. Keaton Whitlow. "Leading Causes of Outsourcing Failures." August 2004.



## Om Gislen Software

Sedan Gislen Software startades 1994, har vi fokuserat på export av IT tjänster. Med en svensk grundare och VD och ett team som nästan bara jobbat med Skandinaviska kunder kan företaget erbjuda mycket konkurrenskraftiga tjänster.

Till skillnad från de flesta av våra konkurrenter så har Gislen Software specialiserat sig på kompetens inom områden som kravanalys, kulturell förståelse och geografisk fokus på Skandinavien. Givetvis har vi också erfarna programmerare. Vår personal fortbildas löpande inte bara i teknologi utan också i kulturell kommunikation. I vårt träningsprogram ingår hur man hanterar kulturella utmaningar som är så vanliga inom outsourcing. Vår personal talar och skriver på engelska, men förstår oftast tillräckligt mycket svenska för att förstå vad som står på en datorskärm. Vår utvecklingsprocess är kundfokuserad och flexibel. Vi är ISO 9001:2008 certifierade, men hela modellen är baserad på att anpassa oss till kundens behov och processer. Vi jobbar gärna med agila processer som SCRUM och liknande.

Gislen Software erbjuder kostnadseffektiva kvalitetslösningar. Vi har anställda konsulter och ingenjörer som kan de teknologier som vanligen outsourcas och lite till. Nedan följer en lista över våra kompetenser:

- Kravanalys & Förstudier
- Microsoft C#/VB.Net
- Java/J2EE
- C/C++
- Embarcadero Delphi
- Databaslösningar
- Avancerade Webbaserade applikationer i .NET, Java, PHP och AJAX
- Inbyggda system

Företaget erbjuder kompletta tjänster inom olika domäner, t.ex.. Medicinsk Teknologi, Kollektivtrafik, Marknadsundersökningslösningar, Logistik, Asset Management, Dokumentadministration och Projektadministration. Som en spin-off från vår konsultverksamhet har vi också utvecklat en produkt, Planner Suite, som är ett holistiskt projektfölj- och tidredovisningssystem.

Företaget har ett erfaret multikulturellt ledningsteam och svenska, indiska och kanadensiska ägare. Gislen Software Private Limited är en Microsoft Gold Certified.

## Fallstudier och referenser

På vår webbsajt [www.gislen.se](http://www.gislen.se) hittar du ett antal fallstudier som beskriver vad vi gjort för olika kunder. Om du vill tala med någon av våra referenser, kontakta oss så ger vi dig kontaktinformation till dessa. Du kan använda vår webbsajt för att kontakta oss, se också kontaktinformation nedan.

## I korthet

Denna rapport beskriver hur man lyckas med outsourcing baserat på ett virtuellt team. Vi beskriver hur man kan starta samarbetet, hur man skall följa upp och vikt läggs vid vilka utmaningar man kan möta och vad man kan göra åt dem. Det är viktigt att båda parter är medvetna om utmaningar och hur man skall samarbeta, inte minst att man samtalar om detta kontinuerligt. Det finns inga enkla lösningar, men de företag som inser att man behöver gå halva vägen var, kommer definitivt att lyckas bättre med sin outsourcing.

**Sverige:** Gislen Software AB, Box 3404, 103 68 Stockholm. Telefon +46-8-551 12129, Email: [sales@gislen.se](mailto:sales@gislen.se), website [www.gislen.se](http://www.gislen.se)

**Norge:** Connection AS, PO Box 6731 Etterstad, NO-0609 Oslo, Norway, Tel: 66805254, Mob: 92085147, [www.connection-as.com](http://www.connection-as.com)

**Storbritannien:** Gislen Software, 12 Sheet Street, Windsor, SL4 1BG, Telephone +44-2080909316

Aros Development Ltd., Achnacoul, Contin, Strathpeffer, IV14 9ES, Tel: +44 8701 909191, [www.arosdev.co.uk](http://www.arosdev.co.uk)

**USA:** Expert Technology Solutions, Miami, FL 33165, Tel: (305)598-5207, Toll Free: 800-256-0832, Fax: 305-598-5873, Email: [timknoll@etsinet.com](mailto:timknoll@etsinet.com) Sun Consulting, Global Pueblo, 1132 Cardinal Naperville, IL 60540, USA, (630)560-1400, [www.globalpueblo.com](http://www.globalpueblo.com), [kevin@globalpueblo.com](mailto:kevin@globalpueblo.com)

**Huvudkontor:** Gislen Software Pvt. Ltd., SDF 2, Unit 27, MEPZ, Tambaram, Chennai 600 045, India, tel. +91-44-2262 7541, fax +91-44-2262 3856, email: [sales@gislen.com](mailto:sales@gislen.com), website: [www.gislen.se](http://www.gislen.se)