

Södertörns högskola | Institutionen för företagsekonomi
Magisteruppsats 30 hp | Vårterminen 2011

Outsourcing av IT

En redogörelse för möjliga kostnadsfallor vid
outsourcing av IT-tjänster

Av: Daniel Altin, Eryk Kudlinski
Handledare: Yohanan Stryjan, Besrat Tesfaye

Sammanfattning

- Titel:** Outsourcing av IT - En redogörelse för möjliga kostnadsfallor vid outsourcing av IT-tjänster.
- Författare:** Daniel Altin och Eryk Kudlinski.
- Handledare:** Yohanan Stryjan och Besrat Tesfaye.
- Institution:** Institutionen för ekonomi och företagande, Södertörns högskola.
- Kurs:** Magisteruppsats i företagsekonomi, 30 hp.
- Nyckelord:** Outsourcing, IT, transaktionskostnad, kärnkompetens.
- Syfte:** Studien avser undersöka varför kostnader associerade med outsourcing av IT i många fall är högre än vad företag förutspår.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ studie baserad på intervjuer med fem aktörer aktiva inom outsourcing av IT samt vetenskapliga artiklar och litteratur inom ämnesområdet.
- Slutsats:** Studiens slutsats är att företag som outsourcar IT ofta underskattar konsekvenserna av förlorad kärnkompetens, kostnaderna orsakade av avbräck i den övriga verksamheten samt komplexiteten i att formulera och övervaka outsourcingavtal. Detta kan till viss del förklara varför kostnaderna associerade med outsourcing av IT ofta blir högre än vad företag initialt förutspått.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	5
1.1 Inledning	5
1.1.1 Varför företag väljer att outsourca	5
1.1.2 Hur definieras outsourcing	6
1.1.3 Hur utbrett är IT-outsourcing	6
1.2 Problemdiskussion och studiens bidrag	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	8
2. Teori	9
2.1 Transaktionskostnadsteori	9
2.2 Principal- och agentteorin	10
2.3 Teorin om Kärnkompetens	10
2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	12
3. Tidigare forskning	13
3.1 Vad förväntar sig företag när de outsourcar?	13
3.2 Varför blir outsourcing i vissa fall dyrare än företag tror enligt tidigare forskning?	13
3.3 Hur avser denna studie bidra till tidigare forskning inom ämnesområdet?	14
4. Metod och källkritik	15
4.1 Metod	15
4.1.1 Metoddiskussion	15
4.1.2 Intervjuobjekt	15
4.1.3 Intervjufrågor och genomförandet av intervjuer	16
4.2 Metodkritik	17
4.3 Källkritik	17
4.3.1 Intervjuobjekten kan vara partiska	17
5. Empiri	19
5.1 Intervjuer - Tema: Företagens relation till outsourcing	20
5.2 Intervjuer - Tema: Orsak till varför företag outsourcar	21
5.2.1 Reducera kostnader	21
5.2.2 Ökad kontroll över kostnader	21
5.3 Intervjuer - Tema: Transaktionskostnader	23
5.3.1 Utvecklingen går framåt	23
5.3.2 Transaktionskostnader för kontrakt	23
5.3.3 Transaktionskostnader för övervakning och konflikter	26
5.3.4 Svårt att definiera mätal	27
5.4 Intervjuer - Tema: Kulturella skillnader och bristande kommunikation	29
5.5 Intervjuer - Tema: Förlust av kompetens och organisatoriskt lärande	32
5.5.1 Låst vid leverantören	32
5.6 Intervjuer - Tema: Åtgärder för att reducera kostnader	36
5.7 Intervjuer - Tema: Övriga kostnader vid outsourcing av IT	39

6. Analys	41
6.1 Problem relaterade till kontraktet mellan beställare och leverantör	41
6.1.1 <i>Inte ömsesidigt gynnsamma kontrakt</i>	41
6.1.2 <i>Problem att definiera vad det är man vill outsourca</i>	43
6.1.3 <i>Problem att definiera i kontraktet hur leverantörens prestation ska mätas</i>	44
6.1.4 <i>Problem på grund av ej flexibla kontrakt</i>	45
6.2 Ökade kostnader på grund av kulturella skillnader	45
6.3 Förlorad kompetens vid outsourcing	47
6.3.1 <i>Förlust av kärnkompetens</i>	47
6.3.2 <i>Förlust av beställarkompetens</i>	47
6.3.3 <i>Förlust av organisatoriskt lärande</i>	49
6.4 Att outsourca fel aktiviteter	50
6.5 Kostnader relaterade till missnöjd personal.....	50
7. Slutsats	52
7.1 Varför blir outsourcing av IT mer kostsamt än företag förutspår?.....	52
7.2 Vilka kostnader kan uppstå, utöver transaktionskostnader?.....	53
7.3 Åtgärder som företag har vidtagit för att reducera kostnader.....	55
7.4 Summering av studiens slutsatser.....	56
8. Diskussion	57
8.1 Åtgärder företag kan vidta för att reducera outsourcingproblematiken?.....	57
8.1.1 <i>Ha tålamod</i>	57
8.1.2 <i>Outsourcing ställer stora krav på beställaren</i>	57
8.1.3 <i>Se leverantören som en del av verksamheten</i>	58
8.1.4 <i>Författa ett bra kontrakt</i>	58
8.1.5 <i>Undvik att bli inlåst</i>	58
8.2 Förslag till fortsatt forskning	59
9. Referenslista	60

1. Bakgrund

Det följande kapitlet redogör för varför företag väljer att outsourca IT-tjänster, hur outsourcing definieras samt studiens problemdiskussion och syfte.

1.1 Inledning

1.1.1 Varför företag väljer att outsourca

Under större delen av 1900-talet har företag strävat efter att ha samtliga tillgångar under intern kontroll. Detta kan te sig logiskt, då externa leverantörer har ett eget vinstintresse, varför det mest lönsamma torde vara att använda så få leverantörer som möjligt. Under en stor del av 1900-talet var också den huvudsakliga framgångsfaktorn volym. Desto större produktionsvolym, desto fler produkter att fördela kostnader på.

Under det sena 1900-talet visade det dock sig att detta självförsörjande var både svårhanterligt och olönsamt. Under 1990-talet blev det uppenbart att fokuset på höga volymer och stordrift, förskjutits mot kunskap och värdeskapande (Augustson & Bergstedt 1999, s. 28). Globaliseringen har inneburit att fler aktörer har trätt in på marknader som tidigare var nationella spelplaner. Vikten av att vara i världsklass har därmed intensifierats (Weerakkody & Irani 2010 s. 614). Inget företag kan uppnå världsklass inom alla områden och teknologier som krävs för att den slutgiltiga produkten eller tjänsten ska hålla världsklass (Jerome Barthelémy 2003, s. 87). Ett sätt som företag kan hantera denna problematik är att låta ett externt företag göra arbetet, vilket även benämns som outsourcing.

Ur ämneslitteraturen går det att utläsa multipla orsaker till varför företag outsourcar IT. Två vanligt förekommande orsaker är att reducera kostnader och fokusera på företagets kärnverksamhet (Lau & Zhang 2006). Företag vill sänka kostnaderna eller åtminstone synliggöra dem som outsourcing innebär (Juma'h & Wood 2000, s.268). Stora specialiserade IT-leverantörer antas kunna utföra kundens IT-aktiviteter till en lägre kostnad än kunden själv tack vare stordrift- och kompetensfördelar. (Butler 2000, s.4) Varför ska ett biluthyrningsföretag med cirka 15 anställda investera i en dyr IT-avdelning för att täcka deras IT-behov när deras egentliga verksamhet är att hyra ut bilar? Enligt Augustson & Bergstedt (1999 s.32) rapporterar företag om besparingar på mellan 20-50% vid outsourcing av IT.

1.1.2 Hur definieras outsourcing

Outsourcing är i första hand en företagsekonomisk term som betecknar en situation då ett företag lägger ut en del av sin verksamhet på en fristående leverantör. Det är situationer där en aktivitet som tidigare utfördes inom företaget istället utförs av ett annat företag (Ekholm 2006, s. 14). Vid outsourcing anlitar företag en extern leverantör som förpliktar sig att utföra ett visst uppdrag (Chadee & Raman 2009 s.412).

Outsourcing av produktionsaktiviteter kan förenklat innebära köp av tjänster eller produkter tillverkade av olika leverantörer, inom landet eller internationellt. Kunderna inom outsourcing är företag, institutioner och andra organisationer och betraktas ofta som uppdragsgivare eller beställare. Företag som förpliktar sig att utföra ett visst uppdrag åt ett annat företag betraktas ofta som leverantörer. (Yakhlef 1997, s.13-15).

1.1.3 Hur utbredd är outsourcing av IT-tjänster

Inom tjänstesektorn har outsourcing traditionellt sett varit begränsat till relativt enkla stödaktiviteter. På 2000-talet började dock företag i större utsträckning outsourca även komplexa IT-tjänster, exempelvis vidareutveckling av IT-system. De senaste åren har det framgått att outsourcing av IT-aktiviteter inte är en övergående trend. (Jerome Barthelémy 2003, s. 1)

Enligt en rapport från Economist intelligence unit så outsourcade 34 % av företagen inom IT-sektorn någon del av deras IT-verksamhet år 1997. År 2010 var samma siffra 54%. En undersökning från 1990-talet visar att flertalet företag som valde att outsourca, gjorde det för att de ansåg att deras egna IT-avdelningar var ”nödvändiga men bekymmersamma kostnadsfällor” (Augustson & Bergstedt 1999, s. 33).

1.2 Problemdiskussion och studiens bidrag

Det faktum att fler företag vänder sig till externa leverantörer för att tillgodose sina IT-behov innebär dock inte att outsourcing är en universallösning eller utan problem. Även om outsourcing kan medföra kostnadsbesparingar, ökad flexibilitet och tillgång till ny kompetens, så rapporterar många företag att deras outsourcing har misslyckats nå upp till förväntade servicenivåer och kostnadsbesparingar. (Bahli & Rivard, 2003)

Outsourcing är en komplex affärsprocess som ofta är så pass ny att varken beställare eller outsourcingkonsulter förstår riskerna. En studie genomförd av The American Management Association visade att tre fjärdedelar av företagen upplevde att deras outsourcingprojekt inte hade motsvarat deras förväntningar. Många företag lägger istället fokus på de potentiella rabatter som leverantören kan tänka sig att acceptera i outsourcingprojektets inledningsfas. (Aron, Clemons & Reddi, 2005)

Att många företag blir besvikna innebär rimligen att utfallet av outsourcingen inte motsvarat deras förväntningar. Detta kan tyda på att företag har orealistiska förväntningar eller att leverantören inte har presterat i enlighet med avtalet, eller en kombination av båda. Företag som outsourcing har rimligen gjort bedömningen att det är mer lönsamt att köpa en eller flera IT-tjänster på marknaden än att utföra dessa tjänster internt inom företaget. (Gottschalk, Solli-Sæther, 2005)

En möjlig förklaring till varför outsourcing i många fall inte lever upp till företagens förväntningar är därför att kostnader associerade med det ekonomiska utbytet vid köp av IT-tjänster på marknaden kanske är avsevärt högre än vad företag antar. Det föreligger därmed intresse att undersöka varför många företags outsourcing av IT blir väsentligt dyrare än de inledningsvis förutspått.

1.3 Problemformulering

Studien avser undersöka:

- Vilka bakomliggande faktorer kan förklara varför outsourcing av IT i många fall blir mer kostsamt än vad företag förutspår?
- Vilka åtgärder har vissa företag vidtagit för att reducera kostnader vid outsourcing av IT?

1.4 Syfte

Studien avser belysa vilka typer av kostnader som kan uppstå vid outsourcing av IT, varför dessa kostnader i många fall är högre än företag förutspår samt vilka kostnader som kan uppstå vid outsourcing av IT som inte kan förklaras som transaktionskostnader.

1.5 Avgränsningar

Denna studie avser inte besvara om det är mer kostsamt att outsourca en IT-tjänst eller utföra samma tjänst internt inom företaget, och tar således inte upp eventuella fördelar och nackdelar med att utföra en IT-tjänst internt. Studien avser endast att utreda vilka kostnader som är högre än vad många företag förväntar sig vid outsourcing av IT, samt vad detta eventuellt kan bero på. Den avser även redogöra kort för vilka åtgärder vissa företag har vidtagit för att reducera dessa kostnader.

Studien avgränsar sig även från att avgöra om outsourcing är kostnadsbesparande eller ej, då studien snarare har haft ett fokus på de bakomliggande faktorerna som kan förklara om och varför det uppstår väsentliga kostnader i en outsourcingprocess av IT som är högre än vad företag tror.

Att utreda kulturella motsättningar är inte en del av studiens huvudsakliga syfte, men redogörs för i studiens slutsatser, då dessa skillnader bidrar till att förstå komplexiteten i att outsourca IT.

2. Teori

I detta kapitel presenteras Transaktionskostnadsteori, Principal- och Agentteorin samt teorin om kärnkompetens med syftet att bidra till en ökad förståelse om varför kostnader i samband med det ekonomiska utbytet uppstår när företag outsourcar IT till en extern leverantör.

2.1 Transaktionskostnadsteori

Definitionsmässigt är transaktionskostnader en kostnad som uppkommer i samband med ett ekonomiskt utbyte, och inkluderar bland annat sökkostnader, övervakningskostnader och exportkostnader. Det är en typ av kostnad som förändras oberoende av marknadspriset och uppstår bara vid utbytestillfället. (Williamson, 1979)

Transaktionskostnader uppstår i en outsourcingprocess bland annat för att det är omöjligt att skriva ett helt fullständigt kontrakt mellan två outsourcingparter. Ofullständiga kontrakt ger bland annat upphov till regelbundna omförhandlingar när maktbalansen mellan transaktionsparterna rubbas.

Företag som outsourcar en del av deras IT-verksamhet har gjort antagandet att transaktionskostnaderna för att köpa in en tjänst är lägre än att tillhandahålla samma tjänst internt. Det är dock inte ovanligt att de inte tar hänsyn dolda kostnader i deras kostnadskalkyl. Transaktionsteori ger exempel på två hudsakliga kategorier av dolda kostnader. (Jerome Barthelémy 2003, s 93)

Den första kategorin gällande dolda kostnader är de sökkostnader som uppstår för att hitta en lämplig leverantör. Sökkostnader för att hitta och utvärdera en leverantör kan vara av väsentlig storlek, likaså kostnaderna för att skriva kontrakt. Kontrakten måste vara oerhört välformulerade och precisa. Dessa kostnader sker innan ett faktiskt outsourcingprojekt påbörjats och förbises därför ofta i de inledande kostnadskalkylerna.

Den andra kategorin av dolda kostnader är de kostnader som uppstår för att hantera leverantören. Dessa kan delas upp i tre olika delar. Det första är att försäkra sig om att leverantören lever upp till de åtaganden som specificerats i kontraktet. Det andra är att förhandla och även bestraffa leverantören när denne inte fullföljer sina åtaganden. Det tredje är att förhandla med leverantören när oförutsägbara händelser inträffar.

2.2 Principal- och agentteorin

Principal- och agentteorin kan till viss del förklara det övergripande problemet med varför transaktionskostnader uppstår vid outsourcing av IT. Enligt principal- och agentteorin har beställaren (principalen) och leverantören (agenten) motstridiga intressen, då båda vill maximera deras vinst. Exempelvis går det att anta att beställaren vill minska sina IT-kostnader för att maximera sin egen vinst, medan leverantören vill att kundens IT-kostnader ska öka, för att istället maximera dennes vinst. Detta leder oundvikligen till transaktionskostnader. (Laffont & Martimort, 2002)

En agent (leverantör) har som definition blivit utvald för att denne innehar specialiserad kunskap som principalen (beställaren) saknar. Kostnader för att upprätta ett kontrakt samt att övervaka att kontraktet följs hade inte uppstått i en värld där agenten (leverantören) hade exakt samma intressen som principalen, eller där principalen alltid hade fullständig information om agentens prestation. Motstridiga mål mellan principal och agent, samt decentraliserad information, är därför de två huvudsakliga ingredienserna i denna teori.

Oavsett om agenten har motstridiga mål jämfört med principalen, så vore det teoretiskt möjligt för principalen att skriva ett kontrakt som perfekt kontrollerar agenten, under förutsättningen att principalen alltid har tillgång till fullständig information om agenten. Men principalen kan i praktiken aldrig fullständigt veta agentens prestation, varför det är omöjligt att författa ett sådant kontrakt. (Laffont & Martimort, 2002 s. 2-4).

Transaktionskostnader vid outsourcing beror alltså, enligt Principal- och Agentteorin, på att beställare och leverantör till viss del har motstridiga intressen som inte kan hanteras fullt ut i ett kontrakt då beställaren aldrig har tillgång till fullständig information om leverantörens prestation.

2.3 Teorin om Kärnkompetens

Teorin om kärnkompetens hävdar att det finns en specifik form av kompetens inom företag som kan vara oundgängligt för företagets fortlevnad och som är unik för just det företaget. Detta benämns som kärnkompetens.

Kärnkompetens behöver inte uppstå för att företaget spenderar mer pengar än sina rivaler på forskning och utveckling (Prahalad & Hamel 1990 s. 6). Det behöver inte heller uppstå när olika delar av företag använder samma facilitet som exempelvis en fabrik eller kontor för att därmed dela kostnader. Att dela faciliteter har snarare syftet att rationalisera produktion och minska kostnader än att bygga upp kärnkompetens.

Tre indikatorer kan identifiera kärnkompetens hos företag. Den första är att kärnkompetens ger företaget potentiellt tillgång till ett stort antal marknader. Ett exempel är Hondas kärnkompetens om förbränningsmotorer, vilket har gett företaget en distinkt fördel på flera olika marknader som motorcyklar-, gräsklippare-, båtmotorer och bilmärknader.

Det andra är att kärnkompetens ska innebära ett signifikant bidrag till kundens upplevelse av slutprodukten. Hondas kunskap om motorer är även här ett exempel. En välgjord motor minskar behovet av reparationer samt har en högre prestanda, vilket i sin tur påverkar kundens upplevelse av slutprodukten, oavsett om det är en bilmotor eller gräsklippare.

Den tredje och sista indikatorn är att kärnkompetens är svår för konkurrenter att efterlikna, och är en komplex harmonisering av teknologi- och produktionsfärdigheter. (Prahalad & Hamel 1990)

2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen i förhållande till studiens frågeställning

Orsaken till att företag outsourcar är att de bedömer att transaktionskostnaderna för att köpa en tjänst är lägre än kostnaderna att utföra tjänsten själva. Dock är transaktionskostnader vid outsourcing av IT inte nödvändigtvis särskilt låga, utan kan tvärtom vara höga, vilket denna studie avser undersöka.

Studien avser även undersöka vilka övriga kostnader som outsourcing av IT kan medföra som inte kan förklaras som transaktionskostnader. Dessa torde vara svåra för outsourcingbeställaren att förutsäga, och tas således inte alltid med i den initiala bedömningen om företaget bör outsourca en specifik IT-aktivitet eller inte. Teorin om kärnkompetens bidrag till denna studie är att förklara varför kostnader uppstår vid outsourcing av IT, som inte kan förklaras som transaktionskostnader. Att ett företag förlorar kärnkompetens när de avvecklar sin interna IT-avdelning för att sedan köpa in en IT-tjänst av ett externt bolag, kan innebära flera potentiella kostnader för företag.

Principal- och agentteorin, transaktionskostnadsteorin och teorin om kärnkompetens har gemensamt att de förklarar varför kostnader uppstår i det ekonomiska utbytet mellan olika parter vid outsourcing av IT. Denna studie avser undersöka varför dessa kostnader tycks vara högre än vad många företag förutspår.

3. Tidigare forskning

Nedan redogörs för tidigare forskning om ämnesområdet samt hur studien avser bidra till denna.

3.1 Vad förväntar sig företag när de outsourcar?

Företag som outsourcar IT förväntar sig kostnadsfördelar. Exempelvis kan ett företag ha behov av ett stort antal programmerare för ett projekt som företaget bedömer kommer fortgå i ett år. Att anställa dessa programmerare har flera nackdelar jämfört med att hyra in dem genom att outsourca projektet. För det första är det kostsamt att rekrytera kompetenta programmerare. Även om företaget undviker att anlita en extern aktör som sköter rekryteringsprocessen, så måste de i vilket fall avsätta resurser för personal som ska sköta rekryteringen samt för eventuella annonser för att attrahera intresse. Detta innebär så kallade sökkostnader. Förmodligen kommer det dessutom vara svårt att finna kvalificerade programmerare som för det första är arbetslösa och för det andra är villiga att acceptera en temporär anställning.

Reducera kostnader kan ses som den underliggande orsaken till varför företag söker flexibilitet och kompetens via outsourcing. Ökad flexibilitet innebär en minskad personalstyrka, och att anställa personal är som sagt dyrt. Tillgång till Outsourcingpartners kompetens minskar företagets eget behov av kostsamma rekryteringsprocesser och konsulter.

3.2 Hur förklarar befintlig litteratur varför outsourcing i vissa fall misslyckas och blir avsevärt dyrare än förväntat?

Tidigare forskning inom området pekar på ett antal huvudpunkter om varför outsourcing blir dyrare än förväntat:

1. Beställare har i många fall orealistiska eller oklara förväntningar på utfallet. Förväntningarna späds på av att leverantörer initialt försöker sälja in sig. Beställare vet inledningsvis inte vad det är de egentligen outsourcar eller vad de vill uppnå annat än att vinna kostnadsfördelar.
2. Beställarens behov och omgivning förändras under kontraktperioden: Det är svårt att uppskatta framtida behov. Kostnader uppstår när beställare tvingas omförhandla redan påskrivna kontrakt eller tvingas betala för tjänster de inte längre behöver.

3. Leverantören levererar inte. I hopp om att vinna en beställares kontrakt lovar leverantören saker de inte kan leverera till det pris som avtalats.
4. De olika parterna bryr sig inte om den andra partens behov. När avtal inte är ömsesidigt fördelaktiga misslyckas outsourcingprocessen med istället ökade kostnader för båda parter som följd. Uteblivna eller bristfälliga leveranser kan kosta beställaren stora summor pengar.
5. Kommunikationen mellan beställare och leverantör brister. Att genomföra en framgångsrik outsourcingprocess förutsätter god kommunikation mellan beställare och leverantör, samt att båda parter har en grundläggande förståelse för varandras verksamhet.

3.3 Hur avser denna studie bidra till tidigare forskning inom ämnesområdet?

Något som vi upplever förbises i den tidigare forskningen om outsourcing är att företag ofta underskattar transaktionskostnaderna vid outsourcing, samt att det finns övriga kostnader som inte kan förklaras som transaktionskostnader, men som ändå har stor påverkan på om outsourcingen kommer bli framgångsrik, exempelvis att företaget förlorar kärnkompetens. Dessa kostnader förbises ofta i kostnadskalkylen när ett företag väljer att outsource IT. (Yuwei Shi, 2007)

Denna studie avser undersöka om oproportionerligt höga transaktionskostnader och förlust av kärnkompetens är potentiella orsaker till varför outsourcing av IT i många fall blir dyrare än företag tror och således till viss del förklara varför outsourcingprocessen upplevs av många beställaren som misslyckad.

4. Metod och källkritik

Följande kapitel redogör för hur studien genomförts samt innehåller metod- och källkritik

4.1 Metod

4.1.1 Metoddiskussion

För att besvara studiens frågeställningar var det nödvändigt att bland annat undersöka om transaktionskostnader associerade med outsourcing var tillräckligt betydande för att orsaka att många beställare blir besvikna på outsourcingutfallet.

Inledningsvis var vi skeptiska till vår egen tes, att transaktionskostnader vid outsourcing orsakade oproportionerligt höga kostnader. Det var svårt att förstå varför exempelvis transaktionskostnaden associerade med att skriva och upprätthålla kontrakt skulle vara problematiskt höga vid outsourcing av IT. Att företag inte heller visste exakt vad de outsourcade upplevde vi också som osannolikt. Att just transaktionskostnader ofta förbises i kostnadskalkylen när företag outsourcar förfaller dock vara rimligt.

För att undersöka kostnaderna i en outsourcingprocess av IT avsåg vi tala med företag som aktivt arbetade med detta. Vi behövde även ta reda på om outsourcing av IT innebär förlorad kärnkompetens samt till vilken grad det externa företaget kunde ersätta denna kompetens eller inte.

Vi valde en kvalitativ ansats bestående av fysiska intervjuer då vi ansåg att detta skulle vara mer fördelaktigt än enkätutskick. En kvantitativ ansats hade dessutom varit praktiskt svår att genomföra, då det var väsentligt att vi fick svar från en väl insatt respondent på respektive företag vi intervjuade, vilket hade varit svårt att åstadkomma hade vi exempelvis slumpartat skickat ut enkäter via e-post.

4.1.2 Intervjuobjekt

Då transaktionskostnader uppstår vid det ekonomiska utbytet när ett företag köper en tjänst från ett annat företag, var det väsentligt att tala med båda beställare och leverantör för att undersöka varför dessa kostnader uppstår. Om vi endast talade med beställare fanns en risk att vi fick en partisk bild av outsourcingprocessen.

Vi var därför intresserade av att inte bara komma i kontakt med beställare som outsourcade en del av sin IT-verksamhet, utan även leverantörer samt rådgivande konsulter.

Vi använde olika källor för att lokalisera lämpliga intervjuobjekt. Huvudsakligen användes olika söktjänster tillgängliga på internet för att identifiera svenska företag som var aktiva inom outsourcing. Utöver detta tog vi hjälp av en informant med erfarenhet av outsourcing som rekommenderade lämpliga intervjukandidater. Vår förhoppning var sedan att dessa kandidater skulle rekommendera ytterligare företag och intervjukandidater i en form av en slags snöbollseffekt, vilket en av dem också gjorde.

4.1.3 Intervjufrågor och genomförandet av intervjuer

Vi tog kontakt med intervjukandidaterna via e-post. I brevet framgick det vi vilka vi var, varför vi ville intervjua dem, vad vår studie handlade om samt vad vi trodde att de skulle kunna få ut av att ta del av vårt resultat efter att studien var genomförd. I största möjliga mån avsåg vi genomföra fysiska intervjuer.

Vi frågade i förväg om vi kunde spela in intervjuerna vilket samtliga respondenter gick med på. Ernst & Young och AstraZeneca krävde specifikt att få möjlighet att se över intervjumaterialet från deras intervjuer som ett krav för att de skulle medverka med namn i studien. Båda motiverade detta med att ämnet är känsligt och det var viktigt att det inte uppstod några missförstånd.

Intervjuerna spelades in för att i sin helhet kunna skrivas ner och analyseras. Vi erbjöd samtliga intervjukandidater att ta del av intervjumaterialet efteråt för att ha möjlighet att komma med synpunkter samt korrigera eventuella missförstånd. Två av respondenterna valde att svara med förslag på korrigeringar. De angivna korrigeringarna var marginella och är implementerade i uppsatsen.

4.2 Metodkritik

En brist med vårt tillvägagångssätt var att vi saknar kvantitativ data, exempelvis i form av statistik, som kan placera intervjuvaren i en kontext. Samtidigt hade det varit svårt att samla in kvantitativ data utan att först genomföra explorativa intervjuer för att då kunna utforma relevanta frågor och svarsalternativ. Studien har inte heller själv undersökt huruvida företags kostnader vid outsourcing av IT ofta överstiger deras förhoppningar, utan förlitar sig på extern data, i huvudsak från andra länder än Sverige som intervjuerna genomfördes inom.

Våra intervjuobjekten valdes i stort sett av en slump beroende på vilka företag som visade intresse av att delta och var relevanta för studien. Detta innebär att intervjuobjekten till stor del skiljde sig åt, både i storlek och affärsverksamhet. Exempelvis var IndPro ett företag som främst hade mindre kunder och enskilda projekt. Medan Ericsson och AstraZeneca outsourcar för flera miljarder kronor varje år. Detta innebär en risk, eftersom vi till viss del inte kunde jämföra de olika svaren på grund av de avsevärda skillnaderna i storlek och affärsområde.

4.3 Källkritik

4.3.1 Intervjuobjekten kan vara partiska

Vi misstänkte initialt att de företag vi intervjuade skulle vara försiktiga i sina svar eller eventuellt måla upp en förskönande bild av deras outsourcingprocesser. Dels därför att medge problem i deras outsourcing kunde eventuellt påverka deras börsvärde, och dels därför de kanske inte ville riskera att sabotera relationer med deras outsourcingpartners genom att kritisera dem öppet. Ericsson och AstraZeneca's outsourcing omsätter som nämnt flera miljarder kronor vardera. Om det framstod som att något av dessa företag hade omfattande problem i deras outsourcing så torde detta eventuellt kunna påverka börsvärdet i och med att deras outsourcing är så pass omfattande. Både Ericsson och AstraZeneca outsourcar en majoritet av deras IT-verksamhet.

När vi intervjuade AstraZeneca hade de nyligen avslutat sitt kontrakt med IBM som var en av deras största outsourcingleverantörer. Den händelsen ville inte respondenten från AstraZeneca kommentera utan svarade att det låg utanför intervjun. Vi hade därför inte möjlighet att fråga AstraZeneca om vad specifikt som eventuellt gått snett i deras relation med IBM.

Vi upplevde dock att samtliga respondenter svarade öppenjärtligt och ärligt på den överhängande majoriteten av frågorna, även om det är omöjligt för oss att veta om så verkligen var fallet.

5. Empiri

Följande avsnitt innehåller det empiriska material vilket studien är baserat på. Materialet har kategoriserats i 7 teman, där vi redogör för respondenternas svar för respektive tema.

- **5.1 Tema: Företagens relation till outsourcing**
- **5.2 Tema: Företagens orsak till varför de Outsourcar IT**
- **5.3 Tema: Transaktionskostnader**
- **5.4 Tema: Kulturella skillnader**
- **5.5 Tema: Förlust av kompetens och organisatoriskt lärande**
- **5.6 Tema: Åtgärder för att reducera kostnader**
- **5.7 Tema: Övriga kostnader vid outsourcing**

Nedan visas en tabell över de intervjuobjekt som bidrog till studies empiriska material:

Översikt av genomförda intervjuer				
Företag	Intervjuobjekt	Befattning	Huvudsaklig verksamhet	Reaktion till outsourcing
Ernst & Young	Jonas Wiklund	Manager - Information System Auditor	Revision, rådgivning & Beskattning	Konsult
Indpro	Marcus Lippert	Managing Director	Leverantör av IT-tjänster	Leverantör
AstraZeneca	Lars-Åke Johansson	Service Intergration Manager	Läkemedels-utveckling och produktion	Beställare
Ericsson	Christer Breitenau	Area Manager - Tele-communications	Kommunikations-utrustning	Beställare
IBM	Anonym	Anonym	Dator & Informations-hantering	Leverantör

5.1 Intervjuer - Tema: Företagens relation till outsourcing

- Ernst & Young är en global aktör inom bland annat redovisning och revision. När de började utveckla revisionsnära tjänster så utvecklade de även Management Consultingtjänster, där rådgivning inom outsourcing ingår. De bistår företag genom outsourcingprocessen, från kontraktsskrivande till uppföljning av kontraktuella krav.
- IndPro är en outsourcingleverantör av IT-tjänster och produkter. De har kontor i både Sverige och Indien och ser sig själva som ett svenskt företag, i Indien, som levererar tjänster till Sverige. De har varit aktiva inom branschen sedan 2005.
- AstraZeneca är ett läkemedelsföretag som outsourcar närapå hela deras IT-verksamhet, bland annat applikationsutveckling, applikationsunderhåll, drift av system, drift av serverar och tills stor del även deras nätverk. De finns vissa mindre system som de sköter själva, men den delen representerar endast 5 % av deras IT-verksamhet. Deras tre huvudleverantörer är InfoSys, Cognizant och IBM.
- Ericsson outsourcar, precis som AstraZeneca, stora delar av deras IT-verksamhet som tidigare var Ericsson data. Där ingår bland annat IT-operation och drift. De köper även in mjukvaruutveckling, men utvecklar även en del själva, men då med externa resurser. Ericsson outsourcar till flera bolag, men deras största leverantörer är TCS, IBM, Accenture samt HP.
- IBM är en global outsourcingleverantör som bland annat levererar outsourcingtjänster till Ericsson. Ericsson valde att outsourca delar av deras dataavdelning till IBM, som därmed tog över en stor del av Ericsson data.

5.2 Intervjuer - Tema: Orsak till varför företag outsourcar

Texten nedan är baserat på intervjusvaren inom detta tema. Det framkom flera orsaker till varför företagen valde att outsourca IT eller upplevde att deras kunder valde att outsourca. Dock var förhoppningar om att reducera kostnader nästan alltid en avgörande faktor. Men ofta var det även att man vill ha tillgång till kompetens som man inte själv hade tillgång till internt, eller ansåg för dyr att anställa.

5.2.1 Reducera kostnader

Att reducera kostnader är ofta en av huvudorsakerna till varför företag outsourcar, men det kan också vara att företag vill ha tillgång till en ny kompetens. För Ericsson var dock kompetens inte en orsak till varför de började outsourca deras IT-verksamhet, de hade den kompetens de behövde, men de ansåg att det var mer lönsamt att outsourca deras IT-verksamhet.

Samtliga respondenter svarar att en fördel med outsourcing av IT är att det medger flexibilitet. Har företag stora svängningar i sitt behov så kan det vara olönsamt att anställa fast personal som kan täcka topparna. Då kan det vara mer lönsamt att ha ett fåtal anställda som känner ens verksamhet väl, för att sedan outsourca resterande IT-verksamhet. Då kan företaget med relativt kort notis omförhandla omfattningen av den outsourcade IT-verksamheten efter behov. Ett företag kanske vill hyra in personal till vissa projekt och sedan göra sig av med dem ett år senare, vilket inte går med fast anställda säger Ernst & Young. I Ericssons fall ville de minska antalet anställda och byta ut dem mot konsulter och temporärt anställda för att just få denna flexibilitet.

5.2.2 Ökad kontroll över kostnader

Samtliga respondenter uppgav även att ökad kontroll var en viktig orsak till varför outsourcing kan vara fördelaktigt. Med ökad kontroll menas generellt "kontroll över kostnader". Vid outsourcing blir kostnaderna blir mer förutsägbara. Det är praktiskt att kunna budgetera och veta i förväg vad ens IT-verksamhet kommer kosta under en period.

Kontroll över kostnader var den viktigaste orsaken till varför AstraZeneca valde att outsourca stora delar av deras IT-verksamhet. Innan var de decentraliserade och budgeten låg på flera olika händer. Företagsledningens ville ha en känd kostnads massa för deras IT-verksamhet.

Outsourcing kan även innebära ökad kontroll över sina IT processer. Vissa företag som outsourcar kanske upplever att de är omogna internt menar Ernst & Young. Ett exempel är entreprenörföretag som har växt snabbt och anställt många olika kompetenser som spretar åt olika håll. Det kan då vara en trygghet att gå till en extern leverantör med erfarenhet av IT som har processer och metodik för programmering på plats. Det kan bli ett mer formaliserat sätt att sköta sin utveckling. Att använda en samarbetspartner kan bli ett sätt för företag att styra upp sin egen verksamhet. Dock kan företag aldrig outsourca ansvar, uppgav Ernst & Young, utan kunden måste alltid kvar som en kravställande funktion för de som utför tjänsterna.

IndPro uppger att orsaken till varför företag outsourcar har förändrats under de senaste åren och att den nu primära orsaken till varför deras kunder vill outsourca IT är tillväxt. Beställarens organisation maktar inte med den tillväxt som de ser framför sig och behöver stöd. Svenska konsulter upplever de som för dyra. De företag som IndPro primärt vänder sig till omsätter ca 100 miljoner och då är det svårt att behålla och vara en attraktiv arbetsgivare för kompetent IT personal uppger IndPro.

För AstraZeneca är en stor fördel med deras outsourcing att de slipper personalansvar, personalhantering och resurshantering som de istället kan lägga över på leverantören.

Respondenten från IBM hade dock en ytterligare förklaring till varför IBM och andra företag väljer att outsourca. Genom att fokusera på sin kärnverksamhet kan företag bli mer kostnadseffektiva. Företag gör det de är bra på och så lägger de ut resten på någon som är bättre. Respondenten menade att outsourcing är en naturlig del av den ekonomiska utvecklingen. Förut producerade man sin egen mjölk och slaktade sina egna kor. Nu går man och köper det man behöver i affären istället, det är mycket billigare och då behöver man ingen bondgård för att överleva och kan fokusera på det man själv gör bäst. Det är samma princip som ligger bakom varför företag outsourcar, menar respondenten.

5.3 Intervjuer - Tema: Transaktionskostnader

Transaktionskostnader är kostnader som uppstår vid det ekonomiska utbytet mellan outsourcingkund och outsourcingleverantör.

5.3.1 Utvecklingen går framåt

Ett av de stora transaktionskostnaderna för beställare vid outsourcing är att utforma och övervaka kontrakt med leverantören, även om Ernst & Young menar att outsourcingprocessen har utvecklats och blivit bättre. Det är många företag som idag är inne på deras andra och tredje generationens kontrakt, och många har lärt av deras tidigare misstag.

Enligt Ernst & Young gör alla företag misstag vid deras första outsourcing, varför det är viktigt att formulera kontraktet så att man har möjlighet att följa upp resultatet och undersöka vad som fungerade bra och inte bra. Detta förutsätter att både beställare och leverantör har rutiner för att dokumentera outsourcingprocessen, så att man i efterhand kan utvärdera processen och lära sig av sina misstag. Har man dessa mekanismer på plats så har man bra input till nästa kontraktsförhandling menar Ernst & Young. Har man inte det och exempelvis bryter avtalet i förtid för att byta leverantör, så finns det risk för att man återigen hamnar i samma situation och gör om samma misstag.

5.3.2 Transaktionskostnader för kontrakt

Transaktionskostnader vid kontrakt kan bland annat uppstå om kunden inte är tillräckligt involverad i kontraktsprocessen, utan väljer att lägga över ansvar och utformning på leverantören som man då kan skylla på, skulle slutresultatet inte bli vad man förväntat sig.

Enligt IndPro är ett vanligt scenario, särskilt i Sverige, att outsourcingbeställaren är aningen naiv, och tror att det går att lämna över en kravspecifikation till leverantören för att sedan komma tillbaka ett år senare till en färdig slutprodukt. Detta är dock sällan fallet, och IndPro pekar på två orsaker till detta. För det första så förändras beställarens verksamhet kontinuerligt, och den lösning som var mest lämpad för beställarens verksamhet för ett år sedan, är inte nödvändigtvis den lösning som beställaren behöver idag, vilket innebär att den lösning som leverantören levererar kommer vara utdaterad innan den ens implementerats.

AstraZeneca hade till viss del denna problematik med deras outsourcing. AstraZeneca har tidigare skrivit relativt långa kontrakt, exempelvis på fem år med IBM med option på två år. Både tekniken och AstraZenecas verksamhet förändrades mycket under den tiden. Det uppkom även situationer där det visade sig att efter ett år så behövdes inte längre vissa tjänster som de initialt hade beställt av IBM, och då satt de fast med kostnader för tjänster de inte längre behövde.

Den andra orsaken till varför outsourcingbeställaren måste vara mycket involverad i kontraktprocessen är för att det alltid finns ett informationsgap mellan leverantör och beställare. I grunden är det bara beställaren som vet exakt vilken lösning dennes verksamhet behöver. Ernst & Young menar att de som rådgivare kan vara drivande och bidra med kunskapskapital, men att i slutändan är det kunden som måste bestämma sig för vilka behov deras verksamhet egentligen har. Ernst & Young uppger att detta är en del av nyckeln till en framgångsrik outsourcingprocess, att det är beställaren som kommer med input till kravspecifikationen, det är inget som beställaren kan lämna över. Outsourcing kräver engagemang och tid från beställaren. IndPro svarar att många av deras kunder inte inser detta, utan tror att detta är något de kan köpa sig loss från.

Oavsett hur detaljerad en kravspecifikation är så måste beställaren ha en regelbunden dialog med leverantören. I vissa fall tror leverantör och beställare att de är överens, när de i själva verket inte är det uppger AstraZeneca. Man bör uppmärksamma att ett kontrakt bara är en text, och det är lätt att tolka texter olika.

Även om beställare och leverantör skriver ett avtal om att leverantören ska bygga en svart bil, så kanske leverantören tänker på en svart Volvo medan beställaren tänker på en svart Saab, två mycket lika visioner men som ändå skiljer sig åt signifikant. Skillnaden uppdagas ofta sent i outsourcingprocessen när avtalen redan är påskrivna.

Att skriva ett outsourcingkontrakt är en komplicerad process svarar samtliga respondenter. Båda parter i en kontraktprocess avser ju få till ett avtal som är så gynnsamt som möjligt för deras egen del. En situation som kan förvärras när parterna inte är jämställda utan där den ena sitter i en mer fördelaktig sits än den andre.

AstraZeneca och Ericsson uppger att ett potentiellt misstag de begick i inledningen av deras IT-outsourcing var att de pressade leverantörernas marginaler för hårt, vilket i sin tur reducerade kvalitén på deras leveranser. Detta är lätt hänt, eftersom själva syftet med att outsourca IT ofta är att reducera kostnader.

AstraZeneca anser att ett annat misstag när man formulerar ett outsourcingkontrakt är att endast ha med klausuler som bestraffar leverantören när något brister. Beställaren bör även ha med incitament som belönar leverantören när denne presterar på ett tillfredställande sätt. Beställaren bör även underlätta och uppmuntra leverantören att komma med förslag på förändringar på hur man arbetar tillsammans, där man då kan dela på eventuella besparingar. Ett exempel kan vara en process som AstraZeneca föredrar, men som är knölig och dyr för leverantören. Om då leverantören kommer med förbättringar så kan ju detta gynna båda parter, allting kommer förmodligen flyta på bättre menar respondenten.

Ett annat misstag är att skriva ett kontrakt med en alldeles för juridisk utformning uppger respondenten från AstraZeneca. Det är inte bara advokaterna som ska förstå kontraktet, utan även de som ska utföra själva arbetet. Det underlättare även om man skiljer den legala delen av kontraktet från själva leveransdelen.

Ernst & Young menar att en väl fungerande kontraktsprocess förutsätter att man tar sig tid att verkligen utreda båda parter behov. Det är viktigt att båda parter tjänar på samarbetet eftersom det då finns drivkraft från båda håll. Om beställaren går in stenhårt i förhandlingarna och lägger all kraft på att få det så billigt som möjligt, då kommer inte leveransen bli optimal för beställaren uppger Ernst & Young, vilket alltså både Ericsson och AstraZeneca hade haft erfarenhet av.

5.3.3 Transaktionskostnader för övervakning och konflikter

När det gäller att hantera kostnader för beställaren att övervaka leverantörens prestation, så svarar Ernst & Young att företag kan garderas sig mot dessa kostnader med hjälp av klausuler i kontraktet. Vid direkta kontraktsbrott så behandlas det som vilket annat kontraktsbrott som helst, i värsta fall domstol. Om leverantören inte levererar den servicenivå som uttalats så använder sig ofta företag av så kallade "service credits". Exempelvis kan företag avtala att tillgängligheten på en applikation skall vara minst 99 %. Om tillgängligheten sjunker under den avtalade nivån så kan det utgå en service credit innan företaget går till domstol och stämmer motparten för kontraktsbrott. En service credit kan exempelvis vara ett avdrag på nästkommande faktura. Ett sådant system kan gynna båda parter, då konflikten kan hanteras mellan de två parterna, utan att leda till en kostsam juridisk konflikt.

Ett kontrakt kan även gardera mot att leverantören hoppar av och inte fullföljer sitt åtagande menar Ernst & Young. I outsourcingavtal finns det ofta en exit-bilaga som detaljerar hur ett avslut i förtid ska se ut. Alla former av kostnader regleras i de riskpremier som läggs in i kontraktet. Därför anser Ernst & Young att det går att förlita sig på kontraktet vid outsourcing.

Att förlita sig på kontrakt kan dock vara problematiskt, antyder AstraZeneca, IndPro och Ericsson. De anser att många problem uppstår därför företag inte inser att man bör betrakta motparten som en medspelare istället för motspelare, och att den enda skillnaden mellan de två är fördelningen av ansvar.

Respondenten från Ericsson menar att man bör se leverantören som en del av sin verksamhet när man skriver ett outsourcingavtal. I början av Ericssons outsourcing så förstod de inte att de och leverantörerna sitter i samma båt och att en outsourcingprocess är ett samarbete som båda parter har ansvar för. "Man outsourcar ju inte för att kunna stå och kasta skit över muren eller peka finger på varandra" menar respondenten. Det är viktigt att bägge sidorna har den insikten, att båda är ansvariga. Om leverantören inte klarar av att leverera i enlighet med vad som var avtalat, så är det ju lika mycket beställarens problem att leverantören inte klarar sitt uppdrag.

Respondenten från AstraZeneca resonerar liknande och påpekar att även om det rent juridiskt går att bryta kontrakt på grund av att leverantören inte presterar i enlighet med avtalet så innebär det ofta en väldig stor bevisbörda för parten som bryter, vilket inte alltid gör det praktiskt möjligt att bryta ett avtal. Det är därför viktigt att beställaren kontinuerligt dokumenterar leverantörens prestation och mättal så att det går att styrka om leverantören missköter sig. Detta innebär i sin tur att man måste vara överens om rapporteringen från dag ett menar respondenten från AstraZeneca.

Att övervaka leverantören, mäta prestationen och föra loggbok över hur arbetet framskrider är kostsamt, och hade givetvis inte uppstått hade företagen inte valt att outsourca.

5.3.4 Svårt att definiera mättal

En potentiell orsak till varför just skriva kontrakt är en problematisk del av outsourcingprocessen är svårigheterna med att ange relevanta mättal vittnade respondenten från Ericsson och AstraZeneca om. De menade att de mättal beställaren använder för att mäta leverantörens prestation, har oerhört stor påverkan på outsourcingprocessens utfall. Ericsson menade att företag ska ha i åtanke att de mättal som de anger i kontraktet i praktiken styr leverantörens beteende mer än något annat.

Anger en kund ett visst mättal i kontraktet så gör leverantören i regel allt för att uppfylla mättalet. Det kan innebära att leverantören försummar saker som var minst lika viktiga för beställaren, men som inte har ett motsvarande mättal i kontraktet. Svårigheten är att definiera mättal som gör att leverantören styrs i rätt riktning. Dessutom är outsourcing av IT en komplex process och många kvalitéer hos en IT-tjänst eller produkt är svåra att mäta.

Det kan även uppstå situationer där leverantören uppfyller samtliga mättal och levererar i enlighet med specifikationerna men beställaren blir missnöjd ändå. Detta kan bero på att beställaren angett mättal som antingen tolkades annorlunda av leverantören, eller att mättalen faktiskt mäter något annat än det som kunden vill få ut. Respondenten från AstraZeneca ansåg att svårigheten att definiera lämpliga mättal var en orsak till varför kontraktsprocessen vid outsourcing av IT kan vara komplicerad och kostsam.

Ett annat potentiellt misstag i kontraktprocessen vid outsourcing av IT kan vara att antingen skriva ett för kortsiktigt eller för långsiktigt kontrakt menar respondenten från IBM. Beställaren måste alltså till viss del kunna förutse framtida behov och välja en leverantör som kanske inte är billigast men som har en kapacitet som medger beställarens framtida behov.

Fördelen med längre kontrakt är att man då kan få en bättre relation med ens leverantör som man lär känna och också känner ens verksamhet. Har man dessutom flera leverantörer eller byter leverantör ofta så finns det en risk att man får en högre personalomsättning, där varje ny leverantör kräver en ny inlärningsperiod.

Det finns dock även nackdelar med att skriva längre outsourcingkontrakt med en leverantör. AstraZeneca och Ericsson anser att de gjorde till viss del det misstaget i början av deras outsourcing, där de skrev längre kontrakt på cirka fem år. Detta innebar att de förlorade flexibilitet, eftersom när deras verksamhet förändrades med tiden så var de fast i samma gamla avtal med leverantören, och kunde därmed inte anpassa leverantörens tjänster efter sina behov.

5.4 Intervjuer - Tema: Kulturella skillnader och bristande kommunikation

En av de faktorer som kan medföra problem vid outsourcing av IT är kulturella skillnader, dels mellan olika företag, men även mellan olika länder. Eftersom outsourcing innebär att en funktion som tidigare utfördes inom företaget istället kommer utföras av en extern aktör, så blir en fungerande kommunikation mellan företaget och den externa aktören oerhört viktigt för om outsourcingen ska bli framgångsrik. Och kulturella skillnader kan till viss del förklara varför kommunikationen brister mellan olika aktörer.

Hur stor inverkan kulturella faktorer har på outsourcingens utfall kan till viss del bero på vilken typ av outsourcing det är menar IndPro. Att outsourca en serverpark till ett Indiskt företag kan vara relativt okomplicerat, medan att utveckla mjukvara kan vara mycket problematiskt. Även om leverantören utgår från en skiss som beställaren har producerat så kommer leverantören förmodligen tolka skissen från ett annat perspektiv. IT-produkter och IT-tjänster kan vara svåra att beskriva, särskilt om beställaren själv tvekar i hur produkten eller tjänsten ska utformas.

Även respondenten från AstraZeneca vittnade om att kulturella skillnader kan leda till missförstånd. Att beställare och leverantör tror att de är överens när de i själva verket inte är det. Ett exempel som respondenten från AstraZeneca tog upp är en svensk som skickar ett meddelande till en medarbetare i England. Det är inte alls säkert att medarbetaren i England läser svenskens engelska på det sätt som svensken menade, eftersom brevet har översatt till engelska från svenska.

När det krävs en konceptuell samsyn, som exempelvis vid mjukvaruutveckling, så måste beställaren och leverantören ha en mycket nära interaktion, för att överbygga de konceptuella och kulturella skillnaderna menar respondenten från IndPro. Ett av dessa är de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Indien. Både Ericsson och IndPro arbetar regelbundet med Indiska resurser. Båda vittnar om att den kulturella skillnaden mellan Sverige och Indien är stora.

Indien förknippar de med en tydlig hierarkisk organisation jämfört med Sverige. Detta kan ha stor påverkan på utfallet av outsourcingprocessen menar respondenten från IndPro. Både Ericsson och IndPro anser att en nackdel med den Indiska hierarkiska strukturen är att om någon del av kedjan faller, så kan det ta lång tid innan det blir löst, eftersom problemet måste vandra uppåt i hierarkikedjan innan det hamnar på rätt bord.

En annan kulturell skillnad kan vara att Svenskar tar ett större individuellt ansvar menar IndPro. Om vi upplever att en process inte går framåt vill vi lösa det, medan i Indien kan det vara någon annans problem. De kulturella skillnaderna är en av orsakerna till varför IndPro tror att Sverige har det svårt att lyckas med outsourcing över huvudtaget jämfört med exempelvis USA, eftersom USA:s kultur är mer lik den Indiska. Han menar också att detta inte bara beror på den Indiska kulturen, utan lika mycket på den Svenska.

Både respondenten från Ericsson och IndPro betonar att den Svenska kulturen kan ses, inte minst från andra länders perspektiv, som minst lika problematisk som den Indiska. Det som kännetecknar den svenska kulturens negativa sidor är, enligt dem, att vi är otydliga med våra intentioner och kan vara aningen naiva. Att svenskar gärna vill lämna ifrån sig ansvaret till leverantören efter dem skrivit på ett avtal. Om något sedan går snett så kan de skylla på leverantören och ha ryggen fri. Många underskattar även hur svårt det är att lyckas med outsourcing. Exempelvis kunde IndPro inte minnas att en enda av deras 80 kunder har haft en exitstrategi, eller en plan B om outsourcingen skulle misslyckats. IndPro upplevde att många klienter tog det nästan för givet att deras outsourcing skulle fungera som de tänkt.

Respondenten från Ericsson menar att andra kulturer kan uppfatta svenskar som obeslutsamma. Att svenskar vill diskutera ett eventuellt beslut i veckor. När vi diskuterat klart så vill vi gärna att alla ska vara med på båten innan vi fattar beslutet. Respondenten nämner även att Svenskar sällan är medvetna om hur andra uppfattar oss och tror att Sverige är normen och att det är de andra kulturerna som är problematiska.

Respondenten från Ericsson menar att kulturella skillnader hade varit en av de största nackdelarna med deras outsourcing. Han menar att svenskar vanligtvis vågar sticka ut hakan och ta egna initiativ medan Indier oftast inte vågar ta den risken, utan vill ha fullständig försäkran från samtliga chefer i ryggen, vilket är onödigt och tidsödande. Respondenten menade även att det inte går att bygga bort kulturella skillnader. Ericsson försökte förändra deras indiska motpart till en början och intalade sig att det är väl inget problem att anamma Ericssons kultur och arbetssätt, men det var det.

Respondenten från IBM menar dock att kulturella skillnader inte nödvändigtvis behöver innebära problem med ökade kostnader som följd och anser att man bör vara försiktig med att generalisera. Respondenten menar att likheterna mellan de olika kulturerna är lika många som olikheterna. ”Om du sitter och äter lunch med ett par indier så tycker man ändå ganska lika. Indier består ju av muslimer, hinduer och kristna, men vi tycker att de alla är samma, medan de tycker de är helt olika. Indien består ju egentligen av 52 länder, med olika språk, det är bara engelskan som binder ihop det.”

Men kulturella skillnaderna vid outsourcing kan även vara gynnsamt för ett företag vars anställda får erfarenhet av olika kulturer och hur de arbetar. På en global marknad kan erfarenhet av olika kulturer vara en fördel. Att lära sig jobba med andra kulturer gör att de anställda bygger upp ett kunskapskapital om hur man överbygger kulturella skillnader, vilket på sikt kan vara värdefullt för företaget, även i andra sammanhang än outsourcing.

En intressant anekdot från respondenten från IBM handlade om en Indisk man som frågade en svensk kollega vad hon skulle göra på julen, "ja vi firar jul hemma" svarade hon, och då sa han "va kul, då kan jag och min familj fira jul tillsammans med er". Men i Sverige så firar vi ju bara Jul med familjen och aldrig med en vän eller en arbetskamrat, även om vi sällan reflekterar över det. I Indien har de en mängd högtider, bland annat jul, som de firar tillsammans med sina vänner, vilket de tycker är helt naturligt.

5.5 Intervjuer - Tema: Förlust av kompetens och organisatoriskt lärande

När större företag väljer att outsourca en del av sin IT-verksamhet, innebär det vanligtvis att stora delar av personal som tidigare utförde denna tjänst, sägs upp eller flyttar över till leverantören. Detta kan ses som naturligt då en vanlig orsak till varför företag outsourcar är att minimera fast anställd personal för att få en högre flexibilitet.

Dock tar sällan företagsledningen hänsyn till den företagsspecifika kompetensen hos deras anställda när de väljer att outsourca. Detta kan innebära att outsourcingen inte blir så lönsam som företaget förväntat sig, eller att det uppstår avbräck i den egna verksamheten på grund av att kompetens, som var väsentlig för företagets fortlevnad, gått förlorad. Företagsspecifik kompetens går inte heller alltid att återställa, skulle företaget välja att avsluta outsourcingen och gå tillbaka till det gamla arbetssättet.

5.5.1 Låst vid leverantören

En annan konsekvens av förlorad kompetens vid outsourcing är att beställaren kan bli beroende eller låst av leverantören menar respondenten från Ernst & Young. Dock var detta något som denne ansåg var vanligare förr. Många företag som outsourcar IT är idag nogga med att säkerställa att de äger inställningar, data och konfiguration gällande deras IT-verksamhet för att därmed ha möjlighet att presentera detta för en annan leverantör. Dock löser detta inte problemet med förlorad kompetens. Om exempelvis en beställare har sagt upp stora delar av sin tidigare IT-personal i samband med en outsourcing så finns det en risk att det inte längre finns någon kvar på företaget som vet hur deras dataverksamhet är uppbyggd, vilket gör dem beroende av leverantören.

Samtliga respondenter betonade vikten av att ha en kompetent beställarorganisation. Det krävs för att kunna bedöma kvalitén på leverantörens leveranser. Låter man outsourcingen sköta sig självt så kommer inte leveransen att bli så bra som den kan bli menar Ernst & Young. Det säger sig självt, ska man köpa IT måste man även kunna IT, på samma sätt som att det krävs god kunskap om bilar för att göra en god bilaffär.

Företag som outsourcar IT måste även kunna sja om deras framtida IT-behov. Behöver företaget inte utveckla sina IT-system utan endast driva dem så är det förmodligen mest lönsamt att anlita en leverantör som endast kan driva systemen. Men om företaget upptäcker att de även behöver utveckla systemen, så krävs det en helt annan kompetens.

Även respondenten från AstraZeneca vittnar om risken om att förlora kompetens vid outsourcing, detta då företaget inte längre aktivt jobbar med teknologierna på samma sätt som tidigare. En god beställarkompetens är en förutsättning för att internt förstå vad det är som leverantören egentligen ska leverera. Beställaren måste aktivt ställa krav, hålla leverantören på tårna.

Ett annat problem när företag outsourcar IT är, förutom risken att förlora kompetens, att de även går även miste om det organisatoriska lärandet som en egen IT-verksamhet medger. Istället är det leverantörens humankapital som utvecklas. Leverantören kan bygga upp en förståelse för beställarens organisation som kanske inte ens beställaren själv besitter, vilket kan göra beställaren beroende av leverantören. Det finns en risk att efter en långtgående samarbete så är leverantören den ende som förstår hur beställarens IT-system är uppbyggt. Avser beställaren därefter att omförhandla kontraktet med leverantören kan det bli mycket kostsamt, eftersom leverantören förmodligen inser dennes betydelse för beställarens verksamhet, vilket kommer missgynna beställaren i kontraktsförhandlingar.

Ernst & Young menar att beställare som blir beroende av leverantören kan bero på att beställaren inte har ställt lämpliga krav på insyn, återkoppling och uppföljning. Detta så att den kvarvarande beställarorganisationen har tillräckligt god insikt och förståelse för att dels kunna bedöma leveransen, men även bibehålla sitt kunnande på området, så att beställaren vid behov kan byta leverantör.

En orsak till varför företag förlorar nödvändig kompetens är enligt respondenten från IndPro att företag i vissa fall outsourcar en för stor del av deras IT-verksamhet. Enligt respondenten så bör företag se outsourcingen som en stödfunktion till deras egen IT-verksamhet, och inte outsourca hela sin IT-verksamhet. Det är mer fördelaktigt att ha kvar en liten del av IT-verksamheten internt, än att inte ha kvar någonting all menar respondenten.

Andra kompetensrelaterade problem vid outsourcing av IT är att företag mister kontrollen över vilka resurser som används för att leverera en viss tjänst. Dock som vi noterat tidigare så var detta även en av fördelarna med outsourcing enligt AstraZeneca, eftersom man då slipper personalansvar och personalhantering.

En orsak som respondenten från AstraZeneca anser kan orsaka att beställaren förlorar kompetens vid outsourcing är att de inte har dokumenterat hur deras IT-verksamhet är uppbyggd. Först därefter kan de besluta om vad de egentligen kan lägga ut på en tredjepartsleverantör, då det inte är säkert att det är lönsamt att lägga ut allt. Företag bör inte underskatta sin egen verksamhet och ta för givet att en leverantör kan utföra tjänsten bättre än de själva kan med sin egen personal menar respondenten.

För att inte bli låst vid leverantören anser AstraZeneca att företag bör eftersträva generella processmodeller och metoder. Detta innebär att det blir betydligt lättare att byta leverantör, vilket i sin tur motverkar att beställaren blir låst.

En annan orsak till varför företag i vissa fall förlorar viktig kompetens vid outsourcing är att de inte vet specifikt vad de faktiskt outsourcar, och därmed inte heller vilken kompetens de förlorar, anser respondenten från Ericsson. Detta kan uppfattas som underligt, men med en IT-avdelning bestående av flera tusen anställda, som var fallet på Ericsson data, så är det inte helt självklart vem som gör vad. Många anställda har även informella arbetsuppgifter som kan vara av väsentlig betydelse för företaget utan att det finns formellt nedskrivet. När företaget sedan säger upp ett antal anställda så kan det visa sig att de förlorat ett antal nyckelspelare utan att veta om det.

En annan faktor att beakta vid outsourcing av IT är det faktum att kompetensen ofta inte längre befinner sig fysiskt nära den resterande verksamheten. Detta var enligt respondenten från Ericsson en av de största nackdelarna med att outsourca. Innan Ericsson data outsourcades så satt personal i olika team i samma byggnad och de visste alla exakt var kompetensen fanns. Hade man ett problem så gick man bara dit kompetensen fanns och löste det på plats. När Ericsson data outsourcades så har detta till stor del förändrats, och kompetensen finns inte längre samlad på samma sätt. Även om samma kompetens nu finns tillgänglig fast hos leverantören, går det inte att jämföra med hur det var innan.

Det kan också vara svårt för företag att värdera personalens befintliga kompetens. Även om du ersätter en anställd med en minst lika kompetent anställd hos leverantören, så kan det vanligtvis ta ett år innan personen till fullo är införstådd i hur verksamheten fungerar. Om man då byter ut 100 anställda ur sin egen personal, så har man bokstavligen förlorat 100 år av arbetstimmar, vilket kan gröpa ur hela lönsamheten i att outsourca. Dessutom kanske företaget har gjort sig av med stora delar av sin verksamhet när de började outsourca, och då finns det inte kvar några som leverantörens personal kan fråga och då kan inlärningstiden bli än längre. IBM:s respondent menar att ifall man ska byta ut personal, så ska man göra det i ett lugnt tempo och förmodligen behålla en del av kompetensen själv, så man inte står där ensam om leverantören väljer att avbryta samarbetet.

Respondenten från AstraZeneca anser att företag bör fråga sig själva om det verkligen är så att en leverantör kan utföra samma arbete som du redan utför själv med din egen personal fast billigare och bättre. Vad exakt är det leverantören kan göra som du själv inte kan göra? Om leverantören använder resurser från låglöneländer finns de en uppenbar kostnadsfördel, men i andra fall så är förtjänsten inte lika uppenbar anser respondenten.

5.6 Intervjuer - Tema: Åtgärder för att reducera kostnader

En intressant aspekt är även vilka åtgärder företagen vi intervjuade har vidtagit för att försöka minska problematiken, vid outsourcing av IT, som kan leda till reducerad lönsamhet.

En åtgärd som företag kan vidta för att reducera problematiken och kostnader för outsourcing av IT är enligt AstraZeneca, att inte outsourca hela IT-verksamheten på en gång utan istället ta små steg framåt där man outsourcar en del i taget för att sedan följa upp och se hur utfallet blev. Det är sällan företag gör rätt första gången de outsourcar menar även Ernst & Young, och att outsourca en del i taget ger företag möjlighet att samla erfarenhet, inte bara om hur de ska outsourca, utan även om hur deras egen verksamhet fungerar. Som flera respondenter konstaterat så är en förutsättning att lyckas med IT-outsourcing att företaget verkligen förstår deras egen IT-verksamhet för att kunna utforma och definiera tjänsterna de vill att leverantören ska utföra.

Ett annat exempel på åtgärder som företagen har vidtagit för att minska problematiken med outsourcing av IT är att se över hur man skriver kontrakt. Exempelvis AstraZeneca skriver inte längre i detalj hur de tjänster ser ut som leverantören ska leverera utan snarare vilka processer leverantören ska jobba med. Detta kan i längden reducera transaktionskostnader, eftersom om leverantören använder standardiserade processer, så är det lättare för AstraZeneca att byta leverantör och söka anbud från flera leverantörer.

Ett annat exempel som både Ericsson och AstraZeneca vidtagit är att skriva kontrakt med en mer praktisk utformning, istället för att som tidigare betrakta kontraktet snarare som ett juridiskt dokument. Ett exempel från AstraZeneca var en process där kontraktet hade blivit 110 sidor långt och otroligt juridiskt detaljerat. Intressant nog var att det detaljerade kontraktet vars förmodade avsikt var att undvika missförstånd, direkt kontraproduktivt, eftersom i stort sett ingen förutom jurister, brydde sig om att läsa vad som stod i kontraktet.

Huruvida man bör satsa på en eller flera beställare för att bäst lyckas med outsourcing så rådde det delade meningar om detta. IBM:s respondent pekade på Ericssons outsourcing som denne ansåg hade blivit för komplicerad, då de använde för många leverantörer. Däremot ansåg AstraZeneca att det de gjorde fel var att bara satsa på en leverantör.

AstraZenecas motiv till att endast satsa på en leverantör var att de försökte hitta en global aktör, som hade representation på de platser AstraZeneca hade det på. Men detta skulle visa sig ogynnsamt enligt dem eftersom de inte fick ha kvar deras systemstöd för processer.

Att ha kvar systemstödet för processer internt ansåg AstraZeneca var en av de saker företag kan vidta för att minska kostnader vid outsourcing av IT och något som de ångrar att de inte gjorde. Om de har ett eget internt systemstöd så kan de ange att det är deras processer som gäller om de byter leverantör. Detta gör det lättare att byta leverantör då det är samma processer och dokumentation som gäller för samtliga leverantörer som arbetar med AstraZeneca. Leverantörerna får därmed anpassa sig efter AstraZeneca, istället för som det ser ut idag där AstraZeneca till viss del tvingas anpassa sig till leverantörernas processer.

En annan åtgärd företag kan vidta för att minska problematiken med outsourcing av IT är att försöka lära sig så mycket som möjligt om eventuella leverantörer menar IndPro. Särskilt i de fall där företag avser använda sig av en aktör i ett annat land. IndPro menar att det inte är ovanligt att företag anlitar outsourcingleverantörer i Indien utan att ens ha sett bilder på deras kontor eller har haft videokonferenser. Kulturella skillnader är komplicerade att överbygga menar IndPro, och företag kanske inte bör lägga för stort fokus på priset, utan kanske vända sig till en Svensk leverantör i första hand, även om dessa är signifikant dyrare än motsvarande i låglöneländer.

Även om det finns både för och nackdelar med långa kontrakt så menar Ericsson att när man outsourcing för första gången så bör man ha relativt korta kontrakt. Man bör även ha ett öppet sinne och förstå att det har mindre betydelse vad som står i kontrakten, det kommer alltid bli en gråzon i mitten som ingen förstår. Ericsson insåg även att kontrakten är väsentliga för outsourcingens utfall eftersom det är där man specificerar hur leverantörens prestation ska mätas, och leverantören kommer leverera som denne blir mätt.

Huruvida företag bör använda sig av en enda eller flera leverantörer är ett svårt strategival då det finns fördelar och nackdelar med båda strategierna menar Ernst & Young. Outsourcar företaget till flera leverantörer så kan det uppstå en fördelaktig konkurrenssituation där man kan spela ut leverantörerna mot varandra. Man får även ett slags benchmark på varje leverantörs anbud då man kan jämföra dem med varandra. Går man endast vidare med en enda leverantör så kan det vara svårt att bedöma leverantörens anbud, då man saknar en referenspunkt. Dock är fördelen med att gå vidare med endast en kandidat att man får en mer förtrolig dialog. Man är öppen med att man satsar på just den leverantören och är ute efter ett långsiktigt samarbete. Detta innebär förhoppningsvis att leverantören gör samma åtagande.

Det är också viktigt att man löpande utvärderar outsourcingprocessen och inte väntar i fem år på att ta upp problem utan gör det löpande under processens gång. Det är viktigt är att man vet konkret vad som är bra eller dåligt, det sämsta som finns är att någon bara har en känsla att det inte fungerar, utan att kunna sätta fingret på vad, anser Ernst & Young. Outsourcing är ingen färdig tjänst man köper utan den förändras hela tiden, men lyckas man finns det stora möjligheter att bland annat reducera kostnader. Men om man outsourcar fel och lägger alla sina ägg i en korg hos en enda leverantör som är bättre än dig själv på att förvalta det, och du dessutom ger dom allting så du inte har någonting själv kvar så du förstår vad det är du gett bort, då är du illa ute, menar respondenten från IBM.

5.7 Intervjuer - Tema: Övriga kostnader vid outsourcing av IT

Det finns även övriga kostnader med outsourcing av IT som inte nödvändigtvis tas med i företagens kalkyler när de beräknar kostnader. Exempelvis förlorar ett företag kontrollen över personalresurser, och kan inte längre välja vilka som arbetar med ett visst projekt, utan det är leverantören som har den kontrollen.

En annan faktor är att det är svårare att prioritera vad det är leverantören ska göra, eftersom kunden inte styr leverantörens verksamhet, även om leverantören utför en tjänst åt kunden. AstraZeneca menar att relationen med en leverantör skiljer sig med relationen med den tidigare IT-verksamheten då den är mer strikt. Detta beror på att det då det är två olika parter som måste samsas och komma överens för att dra ett projekt framåt. Det kan innebära att det tar längre tid innan projektet kan komma igång, jämfört med om man skulle utfört tjänsten själv.

Sedan kan anställda tappa motivationen om de upplever att en outsourcing inte gynnar dem. Vissa personalrelaterade problem får man alltid vid outsourcing menar AstraZeneca. Om man genomför en outsourcing så kommer det i de flesta fall påverka personalen på något sätt. Dels får man arbetsuppgifter som försvinner vilket kan leda till uppsägningar och annan personal får byta arbetsgivare, och det är inte alltid som personalen känner sig bekväm med att byta arbetsgivare utan att ha kontroll över det själv.

Ernst & Young förklarar problematiken med att det en känslig situation, då det berör ens mesta basala, ens inkomst och ens leverne. I dessa situationer anser Ernst & Young att man måste vara väldigt öppen och tydlig, för är man inte det så riskerar det komma ut i alla fall och leda till rykten och skvaller som i sin tur kan leda till stor oro hos personalen. Då finns det en risk att det uppstår oönskade effekter som att anställda börjar söka efter ett nytt jobb och att man då förlorar nyckelpersoner som man inte alls hade tänkt göra sig av med.

Man måste vara väldigt insatt vad det är leverantören gör för någonting, annars förstår man inte vad man får levererat, och då blir man sällan nöjd hävdar respondenten från IBM.

Outsourcing av IT tar kraft menar respondenten från IBM. Outsourcing förbrukar resurser även om det kanske inte framgår i budgeten, då företag ofta tvingas lägga andra saker åt sidan för att hantera den komplexitet som outsourcing av IT ofta innebär. Detta kan leda till att företaget blir sämre på andra saker istället, menar respondenten.

En annan negativ aspekt med outsourcing är att man ofta får ett dubbelkommando. Man har en spegelorganisation som skuggar den andre som ser vad han gör. Egentligen ska man ha ett väl fungerande interface där man inte behöver hålla koll på vad leverantören gör. Istället för att ha en ensam chef som driver en enhet, så driver vid outsourcing samma chef en enhet som har som uppgift att övervaka leverantören, som i sin tur har egna chefer. Samtidigt måste företaget skriva avtal regelbundet varje år för att justera leverabler med mera. Detta innebär mycket kontraktskrivande, avtal och uppföljning. Detta måste företag göra, och de indirekta kostnaderna som detta slit innebär tror respondenten från IBM att företag ofta inte beaktar.

6. Analys

Nästkommande kapitel består av empiri kategoriserat i olika kategorier utifrån det som vi anser är relevant för att belysa studiens frågeställningar.

6.1 Problem relaterade till kontraktet mellan beställare och leverantör

Att illa skrivna kontrakt kan ge upphov till stora kostnader vid outsourcing av IT var något som ämneslitteratur och även respondenter vittnade om. En intressant aspekt var att Ernst & Young, som främst är rådgivare vid outsourcing, svarade att de ansåg att företag kan förlita sig på ett kontrakt vid outsourcing. Bryter leverantören kontraktet så träder klausuler in som ger beställaren rätt till ersättning, vilket torde ge viss trygghet. Detta skiljde sig till viss del mot vad resterande respondenter svarade. Ericsson uttryckte sig följande:

Ericsson: "... i början av våra outsourcing så förstod vi ju inte att vi sitter båda i samma båt. Det här är ju det viktigaste med ett outsourcingavtal, man skriver på ett gemensamt avtal där man skakar hand med varandra, och det gör man ju tillsammans. Man gör ju inte det här för att kunna stå och kasta skit över muren eller peka finger på varandra..."

Att förlita sig på ett kontrakt är enligt respondenterna från Ericsson, AstraZeneca och IBM, riskabelt. Som beställare måste man förstå att man sitter i samma båt som leverantören. Om leverantören inte levererar i enlighet med vad beställarens organisation behöver, trots att detta är specificerat i kontraktet, så är det lika mycket beställarens problem, som nu får bristfällig support, som leverantörens. Att utgå från att ett kontrakt kan användas för att försäkra sig mot misslyckanden kan därför vara vanskligt. Även om det går att juridiskt söka ersättning från en leverantör som missköter sina leveranser så kan ingen jurist ge beställaren de leveranser dennes organisation behöver och nu står utan.

6.1.1 Inte ömsesidigt gynnsamma kontrakt

Ett problem som både Ericsson och AstraZeneca tog upp var också att man inledningsvis skrev kontrakt som främst gynnade dem själva. När man outsourcar måste man betänka att leverantören gör ju det för att gå med vinst, annars skulle de inte finnas. Man måste tillåta leverantören att gå med rimlig vinst, annars kommer de inte göra ett bra jobb eller lägga ner.

Samtidigt är den primära anledningen att företag outsourcar att skära kostnader, det blir därför en komplicerad balansgång där en beställare vill få ett så fördelaktigt avtal som möjligt, men samtidigt måste låta leverantören tjäna tillräckligt med pengar för kunna driva deras verksamhet med vinst.

***IBM:** "Om sedan leverantören ser jätteglad ut och ställer sin BMW på parkeringen, då tycker man att "nu betalar vi för mycket!"*

När Ericsson och AstraZeneca började outsourca deras IT-aktiviteter, hade de flera leverantörer som konkurrerade om kontrakten. Detta försatte dem i en fördelaktig sits där de kunde spela ut leverantörerna mot varandra. I slutändan hade de förhandlat fram kontrakt som var mycket gynnsamma för dem själva, men inte särskilt gynnsamma för deras leverantörer. Det visade sig snart att leverantörerna inte kunde uppfylla deras del av kontraktet till det priset de utlovat. Varken Ericsson eller AstraZeneca blev därmed nöjda med den inledande outsourcingen, delvis på grund av detta.

I denna situation är det lätt att skylla på leverantören som trots allt skrivit på ett avtal de inte kan hålla. Det är leverantörens ansvar att avgöra vad de kan leverera och till vilket pris. Men precis som tidigare så hjälper det föga att starta en rättslig process mot leverantören. Beställarens organisation har fortfarande behov av IT-leveranserna, och att säga upp kontraktet eller stämma leverantören kommer knappast leda till detta. Beställare och leverantör sitter i samma båt, oavsett vems fel det är att samarbetet inte fungerar.

Det kan alltså uppstå problem om en kund försöker försäkra sig mot misslyckande genom att skriva ett juridiskt vattentätt kontrakt. Om leverantören misslyckas med att leverera det beställaren vill ha, blir det i slutändan ändå beställaren som tar den största smällen, oavsett vad som står i kontraktet.

IT-avdelningen på ett företag som AstraZeneca är ju en stödfunktion till deras egentliga verksamhet, som i huvudsak är att utveckla och tillverka läkemedel. Om inte AstraZenecas IT fungerar, så kommer det påverka hela verksamheten negativt. Avbräck i den övriga verksamheten kan alltså innebära stora transaktionskostnader, som det inte ofta kalkyleras för. De individer som är ansvariga för att bedöma hur väl outsourcingen av IT fungerar, har ofta ett rent IT-perspektiv, och tar sällan med avbräck i den resterande verksamheten i deras kostnadskalkyler, som därmed förblir okända för ledningen.

6.1.2 Problem att definiera vad det är man vill outsourca

Ett problem som samtliga respondenter vittnade om var svårigheten att definiera vad det egentligen är man vill outsourca. I Ericssons fall visste de inledningsvis inte riktigt vad de faktiskt hade outsourcat, det framkom senare. Det är svårt för ett företag att bedöma eller mäta vad det är de faktiskt har "inhouse" som de vill outsourca. Enligt Jerome Barthelémy (2003, s. 90) beror svårigheten med att skriva detaljerade kontrakt på att företagets anställda inte behöver veta, än mindre formellt specificera, vilket typ av service de behöver för att kunna utföra sina uppgifter. Ofta vet inte företag vilken service deras IT-avdelning levererar tills IT-avdelningen är borta. När IT-avdelningen var en del av företaget så hade den ofta på känn vad som behövdes ute hos användarna.

För att kunna specificera vad man förväntar sig vid en outsourcing måste företagets anställda kunna specificera vilken servicenivå de förväntar sig och behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Dock vet ofta inte anställda i förväg när behöver hjälp, förrän de behöver hjälp. Därför måste de stort sett ha tillgång till support varje dag, eller behöver de det? Dessa frågor kan vara svåra att besvara, eftersom det förutsätter att företagets ledning kan förutspå deras anställdas framtida behov.

Det som ett företag behöver outsourca idag kanske de inte alls vill outsourca om ett år. Om du har köpt ett par byxor för 1000 kr idag, så kanske du inte alls vill köpa samma par byxor för exakt samma pris om ett år, eftersom förutsättningarna då kan se helt annorlunda ut än vad de gör idag. Precis samma problematik har företag som måste bestämma i kontraktet vad och hur länge de vill outsourca en IT-aktivitet. Det är svårt för företag att förutspå framtiden.

Enligt Ernst & Young är det vanligt att företag antingen outsourcar för mycket än de behöver och det blir dyrare än det hade behövt vara, eller så outsourcar de för lite och anställda får inte den support de behöver, vilket i slutändan också kan bli dyrt. Det är sällan företag hittar balansen däremellan på första outsourcingförsöket. Man bör se första outsourcingen som en lärandeprocess menar både respondenten från Ericsson och AstraZeneca.

6.1.3 Problem att definiera i kontraktet hur leverantörens prestation ska mätas

Eftersom det är svårt att definiera vilka arbetsuppgifter ens interna IT-avdelning egentligen utför, är det svårt för företag att veta vad de egentligen vill outsourca, vilket följaktligen också gör det svårt att mäta hur bra outsourcingen av ens IT-aktiviteter fungerar. Detta är ett problem som både Ericsson och AstraZeneca vittnade om upp, att det är svårt det är att definiera relevanta måttal i kontraktet för att mäta outsourcingleverantörens prestation.

AstraZeneca: "... leverantören kanske uppfyller måttalen men vi kan sitta missnöjda i alla fall, för att mättalet inte var riktigt vad vi hade tänkt oss, och då får vi egentligen fel styrning.

Både AstraZeneca och Ericsson, (som för övrigt hade många samstämmiga åsikter, trots att deras övriga verksamhet markant skiljer sig åt) påpekade att en av de saker de lärt sig under outsourcingen, var hur mycket måttalen utformning påverkade leverantörens leverans. Företag måste vara uppmärksamma när man går in i ett outsourcingkontrakt och tänka efter, vad är det vi ska mäta? Är det relevant att mäta på det här? Och fyller det här mätetalet sitt syfte så vi får ut det vi egentligen skulle vilja?" Respondenten från Ericsson uttryckte sig följande:

Ericsson: "Hur man mäter styr både leverantörens beteende och ditt eget.... som du mäter levererar leverantören..."

Det spelar inte någon roll vad beställaren skriver i kontraktet, leverantören kommer leverera i enlighet med måttalen, eftersom det är måttalen som avgör leverantörens prestation och i vissa fall ersättning. Outsourcing är komplext, och att skriva måttal som representerar den tjänst du vill få utförd är svårt. Respondenten från AstraZeneca poängterade att beställare ska ha väldigt klart för sig att de måttal de sätter i kontraktet upp styr leverantörens beteende. I regel gör leverantören allt för att uppfylla mättalet, vilket gör att saker som inte mäts får en lägre prioritet egentligen.

Att skriva väl definierade måttal bygger också på att beställaren förstår leverantören och att leverantören förstår beställaren. Att sätta upp måttal kan inte ersätta grundläggande förståelse om kundens verksamhet. Måttalen fungerar främst när leverantören sätter dem i ett sammanhang i kundens verksamhet och förstår vilken effekt kunden vill få ut av outsourcingen.

6.1.4 Problem på grund av ej flexibla kontrakt

Ett ytterligare problem som både respondenterna från Ericsson och AstraZeneca vittnade om var svårigheten att bestämma hur långa kontrakten bör vara.

Det måste finnas en flexibilitet i outsourcingkontraktet anser båda. Exempelvis hade AstraZeneca inledningsvis tecknat långa kontrakt på fem år med option på ytterligare två år med IBM. Men det visade sig att både den tekniska utvecklingen och AstraZenecas verksamhet hann förändras mycket under den perioden.

Det händer även att företag köper in tjänster som sedan visar sig vara onödiga. Dels för att verksamheten förändras, men även för företaget inledningsvis inte riktigt vet vad de outsourcar och vad de har kvar internt. Då kan det visa sig att de har köpt in en tjänst som man kan utföra själv eller till och med redan utför själv.

6.2 Ökade kostnader på grund av kulturella skillnader

Transaktionskostnader på grund av kulturella skillnader existerar både mellan olika länder och mellan olika företag. När man läser litteratur som handlar om kulturella problem vid outsourcing får man ofta intrycket av att det kulturella problemet främst ligger hos de land man outsourcar till, oftast låglöneländer. Detta kan ses som logiskt, då den tillgängliga litteraturen främst kommer från västländer.

Respondenten från IndoPro menade att den indiska kulturen är förknippade med vissa problem. I Indien kan det ta extremt lång tid om det är något som faller i outsourcingkedjan. Han hävdar även att när det gäller självorganiserande så tar de individuellt ansvar för väldigt lite, medan vi i Sverige tar ansvar väldigt mycket. Om det inte går framåt vill vi lösa det, om det inte går framåt i Indien så kan det vara någon annans problem.

Även Ericsson gav liknande svar på samma fråga. Respondenten där menade att vi Nordeuropéer skiljer sig från indier genom att vi vågar sticka ut hakan och säga till om något inte fungerar och ta eget initiativ. Att Indierna vågar inte ta en sådan risk utan att ha 100% försäkring bakom från chefen. Inledningsvis försökte Ericsson försöka arbeta bort de kulturella skillnaderna, men utan resultat.

Ericsson: "Det är något som vi i början försöka lära våra outsourcingpartners, att det är väl inget problem att göra på vårt sätt? Men det går inte in, kulturellt i huvudet så går det inte in."

Dock framstod det, under fyra av fem intervjuer, att den Svenska kulturen är ett lika stort problem som den Indiska.

IndPros respondent menade att Svenskar är otydliga, att vi tar saker för givet som man inte alls gör i andra länder som exempelvis USA, vilket han menade var en av orsakerna att amerikanska och många andra länders företag är bättre på outsourcing än Sverige.

IndPro: " Vi är ofta extremt naiva, vi vill gärna lämna ifrån oss det där ansvaret när vi signat på det där jobbiga avtalet och sen hoppas man att det ska lösa sig, och sedan skyller man allt på leverantören (när det går snett)."

För att exemplifiera hur naiva svenskar kan vara så berättade respondenten från IndPro att av de över 80 svenska beställare de har haft så har inte en enda haft en exit-strategi, det vill säga en alternativ plan skulle outsourcingen misslyckas. Samtliga av deras kunder tog alltså det för givet att de skulle lyckas med outsourcingen, varför de helt saknade en Plan B. Inte heller AstraZeneca hade inledningsvis en exit-strategi för deras outsourcing, även om de har det nu. Respondenten från Ericsson och IBM ansåg också att den Svenska kulturen kan vara problematisk. Respondenten från IBM menade att Indien förmodligen upplever vår kultur som lika problematiskt som vi upplever deras:

IBM: "Många som kommer hit (från Indien) säger att vi svenskar är lite jobbiga, vi tar aldrig beslut. Vi måste vara tjugo man som är överens först. Men vi (svenskar) tycker att "vi har inga väl problem med att ta beslut", att vi "tar beslut hela tiden."

Dock är det inte bara skillnader i kultur mellan länder som uppfattas som problematisk, även kulturella skillnader i företagskultur. Något som respondenten från AstraZeneca tog upp. När Astra gick ihop med Zeneca, så visade det sig att anställda i England, som var anställda av Astra respektive Zeneca arbetade på helt olika sätt, trots att det var från samma bransch i samma land. Vid outsourcing måste företag alltså inte bara ta hänsyn till kulturella skillnader länder emellan, utan även företag emellan.

Respondenten från Ericsson ansåg att olika företagskultur mellan Ericsson och deras leverantörer inverkade mer än olika landskultur mellan Sverige och Indien. Att de var främst den kulturella skillnaden mellan de olika företaget som orsakat mest problem.

6.3 Förlorad kompetens vid outsourcing

6.3.1 Förlust av kärnkompetens

Ett problem med outsourcing som både litteratur och empiri vittnade om var förlust av kärnkompetens och organisatoriskt lärande. Det är svårt för ett företag att avgöra hur mycket kärnkompetens anställda besitter. Hur värderar man kunskap i kronor? När företaget sedan ska outsourca deras IT-avdelning är det svårt för dem att avgöra vem som vet vad i deras IT-verksamhet. Då blir det svårt att veta vem de ska avskeda, vem ska gå över till leverantören och vilka ska få jobba kvar. Många viktiga arbetsuppgifter är informella och finns inte på papper, snarare tvärtom. Det går inte att byta ut 20 egna anställda mot 20 hos leverantören, oavsett hur kompetent leverantörens personal är. Den viktigaste kompetensen är inte alltid yrkeskompetensen, utan förståelsen för beställarens verksamhet och det kommer ta tid innan leverantören har den kunskapen.

Det finns alltid kärnkompetens som är specifikt för varje verksamheten som man riskerar att förlora vid en outsourcing. Även om leverantören har mycket kvalificerad personal så blir det onekligen en viss inslussningstid innan de till fullo förstår beställarens verksamhet. Under den tiden kommer deras prestation förmodligen ligga avsevärt under den prestationen som beställarens tidigare verksamhet hade, trots att den i grunden inte var mer kompetent. Väljer företaget dessutom att säga upp stora delar av den befintliga IT-avdelningen, så kommer det inte finnas personal kvar på alla områden som leverantörens anställda kan fråga, vilket ytterligare ökar leverantörens startsträcka.

6.3.2 Förlust av beställarkompetens

Det kanske största problemet om ett företag förlorar stora delar av deras kärnkompetens vid en outsourcing är att de då förlorar den väsentliga beställarkompetens som krävs för att lyckas med deras *outsourcing*.

För att kunna outsourca IT, måste man kunna IT. Ett företag kanske måste ha kvar hälften av deras IT-anställda, eftersom det är dom som ska berätta för leverantören vad den ska göra, lära leverantören hur verksamheten fungerar och någon måste förstå leverantörens leveranser tillräckligt för att kunna mäta vad de presterar.

***Ernst & Young:** "Tittar du bort och låter det där sköta sig självt så kommer inte leveransen att bli så bra som den kan bli. Du måste aktivt ställa krav, hålla leverantören på tårna."*

Avskedar en beställare för många ur sin IT-verksamhet så har de inte kvar den nödvändiga beställarkompetensen. Avskedar beställaren å andra sidan för få, så blir outsourcingen inte lönsam. Vid outsourcing till en extern leverantör måste beställaren ändå behålla så pass mycket kompetens så de förstår vad de ska köpa in och behålla internt.

IndPro uppgav att det inte var ovanligt att beställare underskattade behovet av en beställarkompetens och förväntade sig att de kunde lämna över en kravspecifikation till leverantören och sedan förvänta sig en leverans ett år senare som är precis som de tänkt sig, men så blir sällan så fallet.

Som beställare och kund måste man arbeta aktivt med leverantören och leverera återkoppling genom hela outsourcingprocessen. Beställaren måste inse att de måste kunna leverera något för att kunna få något tillbaka.

***IndPro:** "... (outsourcing) kräver engagemang och tid från beställaren. Men det tror man inte när man pratar outsourcing, för det tror man att man ska kunna köpa sig loss från."*

Även IBM, Ernst & Young och AstraZeneca beskrev vikten av att ha en kompetent beställarorganisation för att uppnå ett bra resultat med outsourcing. Det går inte att jämföra outsourcing med att köpa en mikrovågsugn. En kompetent beställarorganisation krävs för att kunna förutspå framtida behov. Inte bara för att skriva kontrakt, utan för att välja leverantör. Vet företaget om att de inte behöver en leverantör som kan utveckla IT-system så kan de välja en partner där de endast betalar för den kompetens de behöver.

Men upptäcker företaget att de helt plötsligt vill utveckla ett system, så uppstår problem, eftersom det kräver en helt annan kompetens än att bara förvalta IT-system.

Även om leverantörens personal har relevant kompetens som motsvarar den kompetens kundens IT-avdelning hade innan outsourcingen, så är det en stor skillnad mellan att ha IT-avdelningen i samma byggnad jämfört med att hyra ut den till ett annat företag, som kanske inte ens befinner sig i samma land.. Respondenten från Ericsson menar att den största nackdelen med outsourcing är att man inte har kompetensen nära sig, att man får leta upp den, man får fråga efter den.

Tidigare när Ericsson utförde alla tjänster internt så jobbade de i team och de anställda visste exakt var kompetensen fanns. Hade man ett problem så det vara bara gå dit och prata med respektive avdelning. Vid outsourcing så finns ju oftast inte individerna på arbetsplatsen, utan de finns vanligen någon annanstans.

6.3.3 Förlust av organisatoriskt lärande

Ett annat problem med att outsourca en IT-aktivitet är att företaget då delvis förlorar det organisatoriska lärandet inom det område företaget outsourcar. Uteblivet organisatoriskt lärande kan leda till två problem. Det första är att företaget då förlorar nödvändigt beställarkompetens. Den IT-organisation man har kvar som beställare blir allt mer utdaterad eftersom den inte längre har en aktiv roll i beställarens IT-utveckling eller drift. Ett företag som exempelvis har outsourcat i tio år, kommer sitta med IT-kunskap som är tio år gammal och därför inte användbar.

Det andra problemet är att beställaren kan låsas fast vid en leverantör, vilket diskuteras nedan.

Låter man en extern leverantör ta över utveckling, drift och förvaltning av ett system som är företagskritiskt så kommer leverantören snart vara den enda som har aktuellt kunnande om systemet. Detta innebär att man låser sig vid en leverantör, vilket i sin tur motverkar möjligheten att ta in ett bud från en annan leverantör och därmed pressa priset. (Earl M, s. 26-32. Beställaren vill få ut så mycket som möjligt av leverantören medan leverantören vill tjäna så mycket pengar som möjligt, vilket företag bör beakta. Respondenten från IBM beskriver problematiken:

IBM: *"Om ett företag lägger alla sina ägg hos en enskild leverantör så de inte har någonting själv kvar så de förstår vad de har outsourcat, då är de illa ute."*

6.4 Att outsourca fel aktiviteter

Att veta vilka aktiviteter man kan eller bör outsourca är svårt. Aktiviteter som är kritiska för företagets fortlevnad bör inte outsourcas, men hur avgör man om en aktivitet är kritisk? Av vad som har framkommit tidigare i studien så framstår det som att företag har svårt att veta vad deras IT-avdelningar faktiskt gör. Därmed blir det svårt att veta vad det är man faktiskt outsourcar. Respondenten från AstraZeneca menade att en av de viktigaste bitarna är att dokumentera vad det är företaget faktiskt har internt och hur det vill att det här ska levereras om en extern leverantör ska leverera samma tjänst. Det är väsentligt att företag ser över vad som faktiskt är gynnsamt att lägga upp på en extern leverantör. Kan verkligen leverantören utföra den här tjänste bättre och billigare än företaget själv kan med deras befintliga verksamhet? Respondenter försätter med att företag inte bör underskatta sin egen verksamhet och tro att leverantören har bättre kompetens bara för att de säger så."

Även Ericsson beskriver problematiken med att inte fullständigt veta vilka aktiviteter man kan outsourca.

Ericsson: "Jag tror alla företag du pratar med säger att man inte riktigt vet vad det är man outsourcat förrän man sitter där med kontraktet i handen."

6.5 Kostnader relaterade till missnöjd personal

Att viss personal blir upprörd när man outsourcar en del av sin verksamhet till en leverantör, är enligt flera respondenter till viss del oundvikligt. Respondenten från Ernst & Young menar att det är en känslig situation att outsourca IT för de anställda då det berör det mesta basala, deras inkomst och deras leverne.

Är företag inte öppna och tydliga med sina anställda så riskerar det leda till rykten och skvaller som i sin tur kan leda till stor oro hos personalen. Då finns det en risk att det uppstår oönskade effekter som att anställda börjar söka efter ett nytt jobb och att man då förlorar nyckelpersoner som man inte alls hade tänkt göra sig av med.

En outsourcing förutsätter nästintill att någon av personalen som blir ersatt lär upp den personal som ska ta över. Leverantörens personal måste lära sig jobbet på något sätt och de som är mest lämpade för det, är de som tidigare utförde jobbet, det vill säga de anställda som eventuellt kommer bli avskedade.

Det kan vara svårt för den tidigare IT-avdelningen att lära upp leverantörens personal, så de kan ta över deras jobb. Hur ska anställda motiveras att hjälpa till med genomföra att genomföra en outsourcing om det riskerar leda till att de få lämna sina jobb?

7. Slutsats

I följande kapitel redogörs studiens slutsatser. Studien avser belysa vilka typer av kostnader som kan uppstå vid outsourcing av IT, varför dessa kostnader i många fall är högre än företag förutspår samt vilka kostnader som kan uppstå vid outsourcing av IT som inte kan förklaras som transaktionskostnader.

7.1 Vilka bakomliggande faktorer kan förklara varför outsourcing av IT i många fall blir mer kostsamt än vad företag förutspår?

Beställaren har förlitat sig på kontraktet i för stor utsträckning

Att förlita sig på kontrakt för att försäkra sig om ett gynnsamt resultat är vanskligt. Även om leverantören missköter sin del av avtalet är det beställaren som kommer ta den största smällen då resterande verksamhet är beroende av leveranser från leverantören som då uteblir. Uteblivna eller ej tillfredställande leveranser leder till stora kostnader för beställaren.

Beställaren har ej skrivit ett ömsesidigt gynnsamt kontrakt

Att ta tillfället i akt och skriva ett avtal i inledningsfasen som är gynnsamt bara för ena parten kan bli kostsamt av samma skäl som anges i punkten ovan. Även om det är leverantörens ansvar att kunna leverera utlovad tjänst till utlovat pris, så är det ändå beställarens som i slutändan får stora kostnader om leverantören inte kan leverera, oavsett vad som står i kontraktet. Att anlita en jurist kommer förmodligen hjälpa föga.

Beställaren har ej definierat vad det är man vill outsourca

Att inte helt veta vad det är man vill outsourca kan leda till att man antingen outsourcar för mycket och köper tjänster man faktiskt ej behöver eller att man outsourcar för lite och inte får de leveranser ens verksamhet behöver.

Beställaren har inte definierat relevanta måttal i kontraktet

Företag bör lägga stor möda vid att utforma relevanta måttal för att mäta leverantörens prestation. Det är måttalen, mer än något annat, som styr leverantörens beteende. Leverantörer levererar som beställaren mäter, oavsett vad det står i kontraktet. Att använda måttal som inte överensstämmer med det resultat beställaren eftersträvar kommer leda till en felaktig styrning av leverantören med bristfälliga leveranser som följd.

Beställaren har tecknat ett oflexibelt kontrakt

Att skriva ett oflexibelt kontrakt kan leda till flertalet kostnader. Dels kan beställarens tvingas betala för tjänster som denne inte längre behöver under en lång period. Omvärlden och beställarens verksamhet förändras kontinuerligt, därmed också dennes behov. Ett flexibelt kontrakt reducerar risken att bli låst i ogynnsamma avtal och tvingas betala för tjänster som de inte längre behövs samtidigt som beställaren inte kan teckna nya avtal om tjänster som verksamheten behöver. Även om det är sant att flexibla avtal i regel är dyrare, eftersom det innebär en osäkerhet för leverantören, så kan ett billigt men oflexibelt avtal blir dyrt i längden.

7.2 Vilka kostnader kan uppstå, utöver transaktionskostnader?

Kostnader på grund av förlust av beställarkompetens

Att outsourca en IT-aktivitet kan innebära att företaget förlorar kompetens inom det område som outsourcas. Avskedar företaget för många internt anställda finns det inga kvar att lära upp leverantören eller förstå leverantörens leveranser vilket kan ge upphov till merkostnader. Men gör sig företaget av med för få anställda blir outsourcingen inte lönsam. Har man väl gjort sig av med anställda är det svårt att få återfå dem, skulle outsourcingen misslyckas.

Kostnader relaterat till förlust av organisatoriskt lärande

När en organisation outsourcar en IT-aktivitet går den miste om den lärandeprocess som naturligt uppstår när företaget själv utför jobbet. En stor del av utvecklingen av IT på företag uppstår genom en så kallad "trial & error" process, där misslyckande är en viktig komponent i att bygga upp intern kompetens. Dessutom är det svårt för företag att uppskatta eventuella hinder innan de upplevt dem.

Efter ett tag är leverantören den enda som besitter detaljerad kunskap om hur beställarens IT-system fungerar, då varje företags IT-struktur till viss del är unikt för just det företaget. Detta kan orsaka en inlåsnings-effekt, då kostnaderna för att byta leverantör blir mycket höga i förhållande till att behålla den nuvarande leverantören. Dessutom förlorar företaget till viss del den innovativa motorn inom IT.

Kostnader relaterade till att tappa kontrollen över kärnkompetens

Att outsourca aktiviteter som tillhör företagets kärnverksamhet kan orsaka stora kostnader för företaget eftersom om leverantören inte levererar tillfredställande är det en överhängande risk att företagets övriga verksamhet drabbas. Ett företags kärnkompetens är kritisk för företagets långsiktiga välbefinnande. Att tappa kontrollen över kärnkompetens är således ett hot mot företagets överlevnad. En felaktig outsourcing, där man inte omsorgsfullt väljer vad man kan outsourca och vad man behöver ha kontroll över själv för att utveckla den interna kompetensen, är riskabelt. Som Augustson & Bergstedt (1999, s. 43) skriver: ”Det är som bekant en dum sysselsättning att säga av den gren man sitter på. Dessutom kan det göra rejält ont när man nå marken”.

Kostnader relaterade till att avskeda anställda

Outsourcing skapar ringar på vattnet som skapar oro, och anställda som är kvar kan ställa sig frågan ”när är det min tur?”. Oron för att bli nästa offer för outsourcingsvågen kan leda till minskad arbetsglädje och lägre motivation vilket i sin tur riskerar att sänka produktiviteten. Det är osannolikt att man kan förvänta sig att arbetare som blivit illa tilltygade i outsourcingprocessen ska bidra till att få relationen med leverantören att fungera på bästa sätt. En nyckelfråga är därför hur man behandlar medarbetarna i outsourcingprocessen.

7.3 Åtgärder som företag har vidtagit för att reducera kostnader

En åtgärd som bland annat AstraZeneca vidtog för att reducera problematiken vid outsourcing var att inte outsourca hela IT-verksamheten utan istället en del i taget. De anser att det är klokt att inte outsourca allt på en gång utan noga överväga vilka delar som är lönsamma att outsourca, och vilka som bör vara kvar internt. Men detta är som bekant svårt att avgöra. Exempelvis outsourcade AstraZeneca deras process-stöd vilket de i efterhand hade velat behålla internt.

Ett annat exempel på en åtgärd som AstraZeneca har vidtagit för att minska problematiken vid outsourcing är att de inte längre anger i detalj hur tjänsterna som leverantören ska leverera ser ut i kontrakten, utan snarare vilka processer leverantören ska använda sig av. Detta kan i längden innebära lägre transaktionskostnader, eftersom om samtliga av deras leverantörer använder standardiserade processer, så är det lättare för AstraZeneca att byta ut leverantörer och söka fler anbud.

Ett annan åtgärd som både Ericsson och AstraZeneca har vidtagit är att skriva kontrakt med en mer praktisk utformning, istället för att som tidigare betrakta kontraktet snarare som ett juridiskt dokument.

Ernst & Young uppger, att det många företag gör annorlunda idag, är att de löpande utvärderar outsourcingprocessen och inte väntar i flera månader på att ta upp problem utan istället gör det löpande under processens gång. Det är viktigt är att företag vet konkret vad som är bra eller dåligt och inte bara har en känsla i magen att outsourcingen inte fungerar som den ska utan också vet varför.

7.4 Summering av studiens slutsatser

Studiens slutsats är att oproportionerligt höga transaktionskostnader i många fall ligger bakom varför outsourcing av IT blir dyrare än vad företag initialt förutspår. Det kan finnas flera bakomliggande orsaker till detta. Bland annat att företag som outsourcar IT underskattar problematiken med att författa ett outsourcingavtal, samt att de sätter för stor tillit till dessa avtal. Det är problemfyllt att köpa komplexa IT-tjänster. Andra kostnader som ofta förbises är avbräck i den övriga verksamheten. Dessa kostnader kan i många fall vara betydande i förhållande till outsourcingprojektets storlek. Det krävs inte många mjukvarurelaterade driftstopp i en läkemedelsfabrik för att outsourcingen ska bli olönsam.

Förlust av kärnkompetens vid outsourcing av IT kan ha flera potentiellt mycket kostsamma konsekvenser. En av dessa är att företag kan bli beroende av deras leverantörers kunnande för att kompensera för förlorad IT-kompetens. En annan negativ aspekt är att företag kan gå miste om nödvändig beställarkompetens när de säger upp deras tidigare IT-anställda. För att kunna outsourca IT, måste företag helt enkelt kunna IT, och i detalj förstå sin egen IT-verksamhet. Det blir en svår avvägning för företag när de ska besluta om hur många IT-anställda de ska behålla. För många och outsourcingen blir olönsam, för få och outsourcingen riskerar att bli problemfylld.

En outsourcingrelation kan liknas vid ett äktenskap mellan två parter som redan varit gifta en gång och som har barn i ett tidigare äktenskap. För att ett sådant äktenskap ska bli lyckligt krävs att alla parter, inte minst barnen accepterar äktenskapet och respekterar familjesammansättningen. Detta kan likna outsourcing. Det räcker inte med att företrädare för kunden respektive leverantören har funnit varandra. Barnen, dvs. användarna i den kvarvarande personalen samt leverantörens serviceenheter måste fungera för att familjefriden ska infinna sig.

Studiens slutsats är att företag som outsourcar IT ofta underskattar konsekvenserna av förlorad kärnkompetens, kostnaderna orsakade av avbräck i den övriga verksamheten samt komplexiteten i att formulera och övervaka outsourcingavtal. Detta kan till viss del förklara varför kostnaderna associerade med outsourcing av IT ofta blir högre än vad företag initialt förutspår.

8. Diskussion

I nästkommande kapitel diskuteras vilka eventuella åtgärder företag kan vidta för att minimera problematiken vid outsourcing av IT samt förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.

8.1 Åtgärder företag kan vidta för att reducera outsourcingproblematiken?

8.1.1 Ha tålamod

För att lyckas med outsourcing bör man se outsourcingprocessen som ett långsiktigt projekt. Det tar tid att sammanfoga två olika organisationer, där något som tidigare utfördes internt av den ena organisationen nu ska utföras externt av den andre. Detta förutsätter att personal lär känna varandra, vet hur den andra organisationen fungerar, både strukturellt och kulturellt. Denna process kan i många fall vara tidskrävande, men om man lär av sina misstag och har ett långsiktigt förhållningssätt till sin leverantör så kan båda parter lära sig känna varandras organisationer. Att bli byta leverantör för att nå en ökad lönsamhet bör givetvis inte uteslutas, men man bör då ha i åtanke den enorma kraftansträngning ett leverantörsbyte innebär.

8.1.2 Outsourcing ställer stora krav på beställaren

Ett återkommande inslag under intervjuerna var vikten av en kompetent beställare. För att ett företag ska kunna outsource sin IT-verksamhet måste företaget vara mycket kompetent inom IT. Detta kan te sig kontraktproduktivt, då en vanlig orsak till att företag outsource sin IT-verksamhet är att slippa behöva ha IT-kompetens internt. Men med en inkompetent beställarorganisation så kommer förmodligen leverantören inte fullt ut förstå beställaren, eftersom beställaren inte till fullo kan definiera sina IT-behov.

En inkompetent beställarorganisation kan inte heller mäta de leveranser företaget får, eftersom de inte till fullo förstår vad det är som levereras. Som tidigare nämnts så tenderar leverantören att leverera som denne blir mätt. Kan inte beställaren mäta leverantörens prestation kommer således inte leverantören att prestera.

8.1.3 Se leverantören som en del av verksamheten

För att outsourcing ska fungera bör beställaren betrakta outsourcingleverantören inte bara som en partner, utan även som en del av sin egen verksamhet. Saknas det finansiella incitament för leverantören att prestera, så kommer outsourcingen förmodligen inte bli lönsam för beställaren heller.

Företag bör inte heller anta att det går att skydda sig med vattentäta kontrakt. Även om leverantören missköter sin del av avtalet och får betala skadestånd, så slår en misslyckad outsourcing ändå hårdast mot beställaren, då dennes verksamhet inte får de leveranser som den behöver, med kostsamma avbräck i den övriga verksamheten som följd.

8.1.4 Författa ett bra kontrakt

Ett bra kontrakt bör vara förståligt och ha separata delar för leverans och juridik. Att skriva ett överdetaljerat kontrakt bör undvikas, då detta snarare leder till att kontraktet blir mer svårtolkat för de som faktiskt ska utföra arbetet.

En väsentligt aspekt för att lyckas författa ett lämpligt outsourcingkontrakt är hur leverantörens prestation ska mätas. Måttalen styr leverantörens beteende. Finns det inte relevanta måttal i kontraktet, finns det inte heller incitament för leverantören att prestera.

8.1.5 Undvik att bli inlåst

Ett sätt för företag att undvika att bli låst hos en leverantör är genom att göra leverantören utbyttbar. Notera att detta inte bör bli på bekostnad av samarbetet med leverantören. Detta kan vara en svår avvägning för beställaren. Men om leverantören blir den enda som förstår beställarens verksamhet, så befinner sig beställaren i ett riskfyllt läge. Om leverantören exempelvis backar ur vid nästa kontraktsförhandling så kan det bli mycket kostsamt att byta leverantör.

8.2 Förslag till fortsatt forskning

En intressant fortsättning på denna studie är att utreda under vilka förutsättningar som outsourcing av IT tenderar att vara som mest lönsam jämfört med att bibehålla tjänsten internt, samt under vilka förutsättningar det är som minst lönsamt att köpa in en tjänst externt. Exempelvis kanske det är mer lönsamt att outsourca sin serverpark och support, medan applikationsutveckling och processstöd är mer lönsamt att behålla internt.

Ett annat intressant forskningsuppdrag är att undersöka hur företag som outsourcar en del av sin IT-verksamhet kan bibehålla nödvändig kompetens för att kunna skapa en kompetent beställarorganisation, samtidigt som de gör en outsourcingaffär som är så finansiellt lönsam som möjligt.

Det vore även intressant att undersöka eventuella kulturella skillnader mellan olika västländer, och hur dessa skillnader påverkar en outsourcingprocess. Ofta går det att läsa om kulturella skillnader mellan västländer och låglöneländer, exempelvis att indiska företag tenderar att vara mer hierarkiska än svenska. Men det vore även intressant att jämföra kulturella skillnader exempelvis mellan USA och Sverige samt eventuella skillnader i företagskultur mellan två företag inom samma bransch inom samma land.

9. Referenslista

Aron R., Clemons E., Reddi S., (2005), "Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, pp. 37-55, Fall.

Augustson M. & Bergstedt V., (1999), "Outsourcing av IT-tjänster", *Industrilitteratur AB*, Stockholm.

Bahli B. & Rivard S., (2003), "The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective", *Journal of Information Technology*, pp. 211-221, September.

Barthélemy J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing", *Academy of Management Executive*, Vol. 17 No. 2, May.

Butler, Janet (2000), "Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work", *Auerbach Publications*.

Chadee Doren & Raman Revti (2009), "International outsourcing of information technology services: review and future directions", *International marketing review*, Vol.26, Nos 4/5, pp. 411-438.

Earl M., (1996), "The Risks of Outsourcing IT", *Sloan Management Review*, pp. 26-32, Spring.

Gottschalk P., Solli-Sæther H., (2005), "Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No 6, pp. 685-702.

Laffont J-J. & Martimort D., (2003), "The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model", *Princeton University Press*.

Lau Kwok Hung & Zhang Jianmei (2006), "Drivers and obstacles of outsourcing practices in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 10, pp. 776-792.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review* (v. 68, no 3) pp. 79-91.

Shi Y., (2007), "Today's Solution and Tomorrow's Problem" – *The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle*, *California Management Review*, Vol. 49 No.3, Spring.

Weerakkody V. & Irani Z., (2010), "A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 613-634.

Williamson O.E., (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.