Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Redovisning | Höstterminen 2010

Framgångsrik outsourcing

-Val av kontraktstyp och kontraktsformulering

Av: Erica Carlberg och Sara Wejdenstolpe

Handledare: Ogi Chun

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Sammanfattning

Titel: Framgångsrik outsourcing
-Val av kontraktstyp och kontraktsformulering

Författare: Erica Carlberg och Sara Wejdenstolpe

Handledare: Ogi Chun

Institution: Institutionen för ekonomi och företagande, Södertörns högskola

Kurs: Kandidatuppsats i redovisning, 15 poäng

Nyckelord: Outsourcing, kontrakt

Syfte: Syftet med denna uppsats är att belysa vilken betydelse kontraktsformulering och val av kontraktstyp har för ett outsourcinginitiativs framgång utifrån ett kundperspektiv.

Teori: Studiens teoretiska referenser består av agentteorin, transaktionskostnadsteorin, teorin om ofullständiga kontrakt samt en omfattande litteraturgenomgång om kontrakt. Agentteorin behandlar hur det mest effektiva kontraktet bör utformas mellan två parter. I transaktionskostnadsteorin diskuteras de omständigheter och kostnader som uppstår då en aktivitet avslutas hos en part och påbörjas hos en annan. Teorin om ofullständiga kontrakt förklarar svårigheten med att kontraktsmässigt behandla framtida oförutsägbara händelser, och genom litteraturgenomgången framkom fem kontraktstyper samt fem faktorer vilka ansågs ha en avgörande betydelse för kontraktsformulering.

Metod: En surveyundersökning i form av ett webbformulär utfördes. Urvalet bestod av de 125 företag som ingår i börslistan small cap. För att svara på studiens frågeställningar utfördes hypotesprövning på resultaten från enkätundersökningen.

Slutsatser: För att ett outsourcinginitiativ ska bli framgångsrikt påvisar denna studie att kontraktet måste klargöra mål och förväntningar, samt att leverantören måste säkerställa att dessa uppnås. Övriga faktorer som påverkar kontraktsformuleringen visade sig inte ha någon betydelse för outsourcinginitiativets framgång. Vad gäller val av kontraktstyp bör företag sträva efter att ha en så hög grad som möjligt av kontraktstyperna använd tid och material och/eller cost-plus för maximal kundnöjdhet.

Förord

Arbetet med uppsatsen har varit spännande och vi vill tacka framförallt respondenterna som valt att medverka i denna studie och därmed gjort den möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare, Ogi Chun, och våra opponenter för relevant och värdefull feedback. Slutligen vill vi även tacka varandra för ett gott och lärorikt samarbete.

Erica Carlberg

Stockholm 2011-02-01

Sara Wejdenstolpe

Stockholm 2011-02-01

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1
1.1 Bakgrund ... 1
1.1.1 Fördelar och nackdelar med outsourcing ... 2
1.2 Problemdiskussion ... 3
1.3 Syfte ... 4
1.4 Frågeställningar ... 4
2 Teoretisk referensram ... 5
2.1 Agentteorin ... 5
2.2 Transaktionskostnadsteorin ... 6
2.3 Teorin om ofullständiga kontrakt ... 7
2.4 Kontraktsformulering ... 9
2.4.1 Faktor 1: Möjlighet att modifiera/avsluta kontrakt ... 9
2.4.2 Faktor 2: Klargöra förväntningar och mål ... 10
2.4.3 Faktor 3: Incitament/straffavgifter ... 10
2.4.4 Faktor 4: Outsourcad funktion i förhållande till kärnverksamheten ... 11
2.4.5 Faktor 5: Involverad ledning ... 11
2.5 Outsourcingkontrakt ... 11
2.5.1 Använd tid och material ... 12
2.5.2 Fast pris ... 12
2.5.3 Delad risk och belöning ... 12
2.5.4 Cost-plus ... 13
2.5.5 Baserat på användning utan materialkostnad ... 13
3 Metod ... 14
3.1 Tillvägagångsätt och metod ... 14
3.2 Urval ... 15
3.3 Alternativa metoder ... 15
3.4 Metodkritik ... 16
3.5 Reliabilitet och Validitet ... 16
3.6 Bortfall ... 17
4 Resultat ... 18
4.1 Allmänna frågor ... 18
4.2 Frågor om kontraktsformulering ... 18
4.2.1 Faktor 1: Möjlighet att modifiera/avsluta kontrakt ... 20
4.2.2 Faktor 2: Klargöra förväntningar och mål ... 21

4.2.3 Faktor 3: Incitament/Böter 22
4.2.4 Faktor 4: Outsourcad funktion i förhållande till kärnverksamheten 23
4.2.5 Faktor 5: Involverad ledning 24
4.3 Frågor om kontraktstyp 24
5 Analys 26
5.1 Tillämpning av tidigare forskning om kontraktsformulering i praktiken 26
5.1.1 Faktor 1 26
5.1.2 Faktor 2 28
5.1.3 Faktor 3 28
5.1.4 Faktor 4 29
5.1.5 Faktor 5 29
5.2 Kontraktstyp och dess betydelse för outsourcinginitiativets framgång 29
6 Slutsats 31
6.1 Förslag till vidare forskning 33
Källförteckning 34

Tabellförteckning

1. Faktor 1, resultat……...……20
2. Faktor 2, resultat……..……22
3. Faktor 3, resultat……...22
4. Faktor 4, resultat……...…23
5. Faktor 5, resultat……...24
6. Kontraktstyp (i förhållande till kundnöjdhet)…… .25

Figurförteckning

1. Flexibla/oflexibla kontrakt……...……27
2. Påbyggnad av figur 1 med inkludering av transaktionskostnadsteorin……...27

Bilagsförteckning

Bilaga 1, Artiklar som inkluderades i litteraturgenomgången, underlag till de fem faktorerna

Bilaga 2, Sammanställning av 51 faktorer

Bilaga 3, Sammanställning av faktorer (från 51 till 17 stycken)

Bilaga 4, Webbformulär

Bilaga 5, Enkätsvar

Bilaga 6, Beräkningsunderlag till hypotesprövning för de fem faktorerna

Bilaga 7, Beräkningsunderlag till hypotesprövning för de olika kontraktstyperna

1 Inledning

Målet med detta avsnitt är att ge en övergripande bild av arbetets innehåll och skapa en förståelse för det område som studerats. I bakgrunden presenteras ämnesområdet och i problemdiskussionen diskuteras anledningarna till varför denna studie är intressant att utföra. Denna utmynnar sedan i syftet med arbetet och studiens frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Outsourcing är vanligt förekommande i dag och det finns en mängd forskning inom området. Outsourcing kan på ett enkelt sätt definieras som att ett bolag kontrakterar ett annat företag för att utföra ett visst arbete på ett mer effektivt sätt än företaget självt. Detta oftast till en lägre kostnad och vars förmåga kompletterar eller ger ett extra tillägg till den egna förmågan (Kancharla (2007 s. 59). Bragg (2006, s. 3) styrker detta då han skriver att ett företag bör outsourca en funktion om en leverantör kan göra jobbet bättre och billigare än företaget självt.

Kancharla (2007 s. 59) påpekar att outsourcing gör det möjligt för företag att fokusera på sin kärnverksamhet. Inom industrin har det länge varit vanligt att outsourca olika delar av verksamheten. Det började med funktioner som städning och fastighetsskötsel och fortsatte med ekonomi, IT- och HR-funktioner. På senare år har dock outsourcing kommit allt närmare kärnverksamheten och funktioner som exempelvis design, forskning och utveckling outsourcas (Åberg 2006, s. 5).

Axelsson (1998, s. 189) delar in outsourcing i två typer enligt nedanstående beskrivning. *Sammansatt outsourcing* är då ett företag väljer att outsourca en hel funktion. Ett exempel är då IT-funktionen, som inkluderar både drift och utveckling, outsourcas (Ibid s. 191). *Partiell outsourcing* avses då enbart en del av en funktion läggs ut på en leverantör. I detta fall koordinerar kundföretaget fortfarande funktionen i fråga. Detta kan exempelvis handla om att i ekonomifunktionen lägga ut faktureringen på en leverantör (Ibid, s. 192).

1.1.1 Fördelar och nackdelar med outsourcing

Syftet med outsourcing kan variera. Åberg (2006, ss. 15-16) tar upp ett antal olika anledningar som anses vara vanliga målsättningar med ett outsourcinginitiativ. Bland annat nämns kostnadsbesparingar. Detta nämns även av Franceschini et al. (2003, s. 246) och Lacity & Willcocks (1998, s. 369). Andra anledningar är ökat fokus på kärnverksamheten och närhet till marknader. Med den sistnämnda menar Åberg att om man har försäljning i ett lågkostnadsland innebär en överflyttning av verksamheten dit (så kallad off-shoring) att man kan hitta bättre ingångar samt skaffa sig bättre kunskap om marknaden.

Åberg (2006, ss. 19-21) pekar vidare på ett antal negativa konsekvenser som kan uppstå vid outsourcing, exempelvis nämns förlorade kunder. Detta skulle kunna uppstå om en funktion med kundkontakt outsourcas eller att kvaliteten sjunker vid överföring av verksamhet till leverantören, vilket kan leda till missnöje bland företagets kunder. Vid flytt av verksamhet till lågkostnadsländer kan företagets varumärke skadas om man inte noga kontrollerar hur leverantören hanterar arbetsvillkor, arbetssätt samt miljöfrågor. Det finns även en risk att företagets produkter eller tjänster kopieras under ett outsourcinginitiativ.

Den globala outsourcingindustrin har vuxit stadigt. 1990 genererade den intäkter på 9 miljarder USD och 2008 var den siffran 256 miljarder USD (Veltri Saunders & Kavan 2008, s. 51).

Under 1980-talet utvecklades en uppfattning om att relationen mellan ett företag och dess leverantör var den viktigaste delen när man ingick avtal. Det skrivna kontraktet ansågs ha en mycket begränsad påverkan på outsourcingens framgång medan relationen i sig ansågs utgöra en form av kontrakt. Bägge parterna förväntade sig att den andre var maximalt engagerad i avtalet (Lambert, Emmelhainz & Gardner 1999, s. 175). Baitheiemy (2003, s. 90) menar dock att ett kontrakt är nödvändigt för att klargöra mål och förväntningar samt skydda företaget om relationen med leverantören inte skulle fungera som förväntat.

Det finns tidigare studier om betydelsen av kontraktsformulering samt valet av kontraktstyp i samband med outsourcing. Jiang och Quereshi (2006) har studerat tre aspekter av outsourcing: beslut, process och resultat. Syftet med deras arbete var att identifiera områden inom ämnet där det saknas forskning. Studien antyder att det inte finns tillräcklig forskning

vad gäller sambandet mellan outsourcing och bolagets värde, och inte heller vad gäller själva outsourcingkontraktet.

Yao et al (2010) har studerat tre olika typer av kontrakt (läs prismodeller): fast pris, cost-plus och delad vinst. Studien behandlade även vilken som är den optimala tidpunkten om ett företag väljer att outsourca. Deras studie visade att om kundföretaget har tillgång till all information, skulle alla de tre kontraktsformerna skapa samma nytta för denne. I verkligheten kan det faktum att man inte har all information om leverantören och omständigheterna påverka resultatet av kundföretagets förhandling negativt. Av denna anledning anser Yao et al (2010) att kundföretag behöver vissa praktiska riktlinjer vad gäller val av kontrakt och förhandling.

1.2 Problemdiskussion

Trots att outsourcing har en dokumenterad stadig tillväxt finns det flera undersökningar som antyder att många företag inte är helt nöjda med sina outsourcinginitiativ. Deloitte exempelvis, utförde 2005 en in depth-studie med representanter från 25 bolag varav hälften av dessa tillhörde Fortune 500. 70 % av dem angav kostnadsbesparingar som en stark anledning till att outsourca. Av dessa 70 % uppgav dock 38 % att de hade betalat för extra/dolda kostnader som de trodde ingick i avtalet. I samma undersökning svarade 22 % av respondenterna att en av anledningarna till att outsourca var att föra över risken på leverantören. Det framkom dock att i många fall levde inte leverantörerna upp till dessa förväntningar och kundföretagen fick stå för förluster de räknat med att leverantörerna skulle stå för (http://www.deloitte.com/view/en_LU/lu/services/consulting/article/ f9e36c98cf5fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm, 2010-12-10).

Baitheiemy (2003) diskuterar olika orsaker till ett outsourcingsinitiativs misslyckande. Han menar att en av dessa är ett dåligt utformat kontrakt (Ibid s. 90). Ett kontrakt är en viktig del i ett avtal och detta ska dels fungera som ett skyddsnät om relationen mellan parterna skulle fallera och dels balansera makten mellan parterna (Ibid s. 90). Det är därmed viktigt att lägga ned tid på kontraktsformuleringen vid ett outsourcinginitiativ i form av planering och eftertanke (Davis 2004, s. 307).

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa vilken betydelse kontraktets utformning och val av kontraktstyp har, för hur väl målen med outsourcing uppfylls ur ett kundperspektiv.

1.4 Frågeställningar

1. Vilka faktorer anses inom tidigare forskning vara avgörande vid kontraktsformulering ur ett kundperspektiv?
2. Påverkar tillämpning av tidigare forskning, vad gäller kontraktsformulering, hur väl kundföretagens förväntningar med ett outsourcinginitiativ uppfylls?
3. Har valet av kontraktstyp någon påverkan på hur väl målen med outsourcing uppfylls ur ett kundperspektiv?

2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier och annan tidigare forskning som ligger till grund för denna studie.

2.1 Agentteorin

Enligt Eisenhardt (1989, s. 58) uppkom agentteorin på 70-talet i samband med att ekonomer studerade problem som kan uppstå då två eller flera parter som delar risk har olika syn på just risk. Agentteorin försöker förklara förhållandet mellan en principal och en agent. En principal anställer en agent för att utföra ett visst arbete, exempelvis aktieägarna i ett företag anlitar en styrelse. Eisenhardt (1989, s. 58) menar att fokus i agentteorin ligger på kontraktet och syftet med teorin är att definiera det mest effektiva kontraktet mellan parterna (läs principalen och agenten). Logan (2000, s. 22) menar att i en outsourcingrelation kan man använda sig av agentteorin vid utformningen av kontraktet för att skapa förtroende i relationen.

Agentteorin utgår ifrån två övergripande problem (Eisenhardt 1989, s. 58):

1. Principalen och agenten söker nyttomaximering för sig själva, det vill säga de arbetar mot olika mål. Det är svårt och/eller dyrt för principalen att kontrollera vad agenten gör. Den främsta anledningen till att problem uppstår är att den som anställer inte har fullständig information om den som utför arbetet eller hur utförandet sker (Lafont & Martimort 2002 s. 30). Information ses som en vara (Eisenhardt 1989, s. 63).

2. Principalen och agenten har olika syn på risk och vill därför hantera saker på olika sätt. Principalen, i detta fall det outsourcande företaget, föredrar oftast ett resultatbaserat kontrakt för att de då inte behöver spendera en stor del tid och resurser på att övervaka eller utvärdera hur väl agenten, i detta fall outsourcingleverantören, presterar (Jiang & Qureshi 2006, s. 53). Logan (2000, s. 22) menar att en framgångsrik outsourcing-relation innefattar fördelar för bägge parter samt att kund och leverantör måste ha en målsättning som inte strider mot motpartens målsättning. Ett incitament/resultat-baserat kontrakt leder till att agenten arbetar mot samma mål som principalen (Eisenhardt 1989, s. 60). Denna typ av kontrakt innebär även att risken flyttas över till agenten. Vid användandet av ett kontrakt baserat på exempelvis fast pris ligger risken hos principalen. Detta beroende på att agenten får betalt oavsett hur väl denne presterar (Logan 2000, s. 26).

2.2 Transaktionskostnadsteorin

Coase lade på 1930-talet grunden till vad som utvecklades till transaktionskostnadsteorin. I sin artikel ”The nature of the firm” diskuterar han varför det är fördelaktigt att bilda organisationer/företag för att genomföra utbyten av varor och tjänster, det vill säga interna och externa transaktioner, mellan olika parter. Coase menar att då det inte finns några perfekta marknader, där alla har fullständig information om marknaden och de olika parterna, är transaktioner ineffektiva och kostsamma. Han menar att det därför är mer effektivt och lönsamt att samla de olika arbetsmomenten “under samma tak” (Coase, 1937, ss. 388-391). Ett exempel Coase ger är relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare där han jämför de kostnader som uppstår då man skapar nya kontrakt med vad det kostar att ha personal anställd med längre kontrakt. Genom att upprätta längre kontrakt minskas antalet transaktioner i förhållande till om fler kortare kontrakt skulle upprättas vilket leder till ökad effektivitet och lägre kostnader. Detta ger dock även en lägre grad av flexibilitet. En transaktion kan ske under olika kontraktsförhållanden och det är viktigt att ta hänsyn till och jämföra vilka kostnader som uppstår för att planera, anpassa och övervaka genomförandet av transaktionen under dessa olika förhållanden, detta för att nå de önskade effektiviseringarna och kostnadsbesparingarna. (Ibid, ss. 391-392)

I sin artikel, vars grundtankar till stor del är hämtade från Ronald Coase (1937), behandlar Williamson (1981, s.548) bland annat effektivitet vid olika typer av transaktioner. Han förklarar det som att en transaktion är händelsen då en vara eller tjänst utbyts mellan två parter. Om transaktionen mellan parterna sker utan problem eller missförstånd blir den mindre kostsam och därmed betraktas den även som gynnsam. Williamson kallar detta för att utföra transaktionen så friktionsfritt som möjligt. Oftast krävs det dock en hel del förarbeten, planering och organisering. Detta gör att i stort sett alla transaktioner medför mer eller mindre friktion vilket resulterar i mer eller mindre transaktionskostnader (Williamson, 1981, s. 552-553). Transaktionsspecifika investeringar kan vara mycket komplicerade (till exempel tekniskt invecklade eller personbunden kunskap) och kostsamma, vilket gör att det är dyrt och svårt att byta från en samarbetspart till en annan. På grund av dess komplexitet kan det även uppstå problem att hitta någon som skulle kunna leverera samma vara eller tjänst på samma sätt. Så snart ett samarbete som involverar stora transaktionsspecifika investeringar inletts skapas därför ett ömsesidigt intresse mellan parterna att utveckla en varaktig relation (Ibid, s. 555).

Williamson anser även att en annan viktig aspekt att beakta, med avseende på minskade transaktionskostnader, är att se till att företaget har en väl organiserad ledningsstruktur. Även om företaget lyckas med detta är det inte säkert att de lyckas minska sina transaktionskostnader. De måste även se till att ledningen består av anställda med lämplig kompetens. (Ibid, s. 562)

2.3 Teorin om ofullständiga kontrakt

Tirole (1999, s. 743) menar att det inte finns någon definition på vad som utgör ett ofullständigt kontrakt. Begreppet kommer från det faktum att när två parter ska skriva ett kontrakt är det svårt att hantera oförutsedda händelser som kan inträffa i framtiden. Hart (2003, s. C70) menar att därför uppstår ineffektivitet enligt det ofullständiga kontraktsperspektivet. Tirole (1999, s. 743) menar att även om man skulle kunna förutse alla framtida händelser, kan det vara mycket kostsamt att få med alla dessa i kontraktet. Han påpekar även att svårigheter kan uppstå vad det gäller ofullständiga kontrakt vid tvister. Det kan vara svårt för en domstol att bedöma de oförutsedda händelser som inträffat om det inte har klargjorts i kontraktet hur dessa ska hanteras.

För att få en djupare förståelse för denna teori hänvisas till Wei (2001) där förhållandet leverantör - producent analyseras utifrån ett kvalitetskontrollperspektiv. Wei (2001, s. 710) utgår i sin modell från att leverantören säljer sina varor till ett fast pris. När leverantören och producenten förhandlar om ett avtal tenderar leverantören att ge intrycket av att kvaliteten på dennes varor är högre än den egentligen är. Detta sker ofta när producenten inte har fullständig information om leverantören (Ibid, s. 715). Problemet som uppstår enligt Wei (2001, s. 710) är att det skulle vara mycket kostsamt för producenten att kvalitetskontrollera varje enhet innan den integreras i den egna verksamheten och förädlas till en färdig produkt. Om man däremot inte utför några tester alls och slutkunderna köper defekta varor, skadas företagets rykte och man blir ersättningsskyldig. Om det skulle vara leverantörens skyldighet enligt avtal att ersätta skadan kan detta dock innebära att leverantörens incitament till att ingå avtal försvinner. Dessa problem uppstår på grund av asymmetrisk information. (Ibid, s. 710).

I samband med kontraktsteori diskuteras ofta ”hold up-problemet”. Schmitz (2009, ss. 5-6) beskriver tre tidsmässigt skilda steg. Utgångspunkten är köparens värdering av en vara och säljarens kostnad för densamme. Dessa kan påverkas av om säljaren väljer att göra

investeringar eller ej samt oförutsedda händelser. Schmitz menar att köparen och leverantören i det första steget träffas, senare, i steg två, kan leverantören göra en investering antingen för att sänka sina kostnader eller för att öka värdet på produkten/tjänsten ur ett kundperspektiv. I steg tre tas beslut om huruvida avtal ska ingås eller inte. Detta kan även regleras genom kontrakt i steg 1. Schmitz påpekar att även kundföretaget kan göra investeringar i steg två, men detta behandlas ej i hans studie.

Två beslut tas därmed i samband med dessa steg:
Steg två: Leverantören väljer att investera eller ej.
Steg tre alternativt steg 1: Beslut tas om att varor ska utväxlas.

Ett fördelaktigt utfall för bägge parter innebär att båda besluten är jakande (Ibid s. 6). Utgångspunkten för detta resonemang är dock att båda parterna är riskneutrala (Ibid, s. 4).

Det så kallade ”hold up-problemet” uppkommer enligt Schmitz då parterna inte skrivit något kontrakt i första steget. Detta med antagandet att inga frågor uppkommer om förmögenhet och att all information är känd mellan parterna. Huruvida leverantören har ett övertag i förhandlingen vid det tredje tillfället eller ej avgör om denne kommer att göra några investeringar i det andra steget. Om leverantören inte har det, utan kunden har övertaget, innebär detta att denne inte har några incitament till att göra investeringar i steg två, alternativt investera mindre än om situationen skulle varit omvänd. (Ibid, ss. 5-6)

En möjlighet är att parterna skriver kontrakt vid första tillfället om leverantörens prestation och kundens värdering av denna är verifierbar. Hänsyn måste dock tas till om kontraktet är omförhandlingsbart eller inte. Om ett kontrakt är omförhandlingsbart kan detta vara enkelt och villkorslöst medan om ingen möjlighet till omförhandling finns, kan det innehålla specifika villkor och vara av komplex art. För att avtalet ska kunna vara verifierbart för utomstående kan parterna komma överens om att leverantören i det andra steget rapporterar sina kostnader samtidigt som kunden rapporterar sin värdering av varan. På så sätt kan en domstol vid tvist utifrån dessa rapporters riktighet göra en bedömning om avtalet är giltigt eller inte och om varor ska utbytas eller ej. En förutsättning för detta är dock att avtalet inte är omförhandlingsbart. (Ibid ss. 6-8)

2.4 Kontraktsformulering

En fördjupad genomgång av tidigare studier utfördes inom kontraktsformulering. Bland annat valdes 20 artiklar ut för att studeras närmare (Bilaga 1). Dessa valdes utifrån kriteriet att de skulle behandla ämnet kontraktsformulering i samband med outsourcing. Under genomgången av artiklarna dokumenterades de faktorer som författarna till varje artikel framställde som betydelsefulla vid kontraktsutformning. Detta gav en lista om 51 faktorer, vilka sammanställdes i en tabell utifrån antal artiklar de omnämnts i (Bilaga 2). Ingen vikt lades vid hur många gånger varje faktor nämndes i respektive artikel. Faktorerna blev slutligen 17 till antalet efter att faktorer som författarna ansåg vara liknande förts samman till en kategori (Bilaga 3). De fem grupper som omnämnts i flest artiklar valdes ut för att användas som en del av underlaget till denna studie. Anledningen till att fem grupper valdes var att författarna ansåg detta vara ett tillräckligt stort antal för att få bredd i underlaget men utan att tappa för mycket djup. De fem främsta faktorerna som ansågs påverka kontraktsformuleringen redogörs nedan.

2.4.1 Faktor 1: Möjlighet att modifiera/avsluta kontrakt

Det är vanligt att man efter en tid vill omförhandla kontrakt av olika anledningar (Power, De Souza & Bonifazi 2006, s. 122). Ändrad efterfrågan hos kundföretaget kan exempelvis leda till att det kan vara fördelaktigt att ändra kontraktstyp (Zeynep, Vericourt & Karaesmen 2004, s. 21). Ett annat exempel är om man har ett fast-pris kontrakt som upprättades under “goda tider”. Detta pris kan visa sig vara mycket högt vid sämre tider och det kan då bli ohållbart att betala det överenskomna priset (Baitheiemy 2003, s 90). Deloitte (2005, s. 11) gör i sin undersökning skillnad på kontrakt med kort respektive lång löptid. Flera av respondenterna påpekade att för att få ökad flexibilitet och kunna anpassa sig till nya marknadsförhållanden, är det bättre att ha kortare kontrakt med leverantörerna. Ett kortare kontrakt är dock dyrare än ett långtidskontrakt enligt dessa respondenter. Om man väljer ett långtidskontrakt bör man enligt Baitheiemy (2003, s. 90) och Bragg (2006, s. 11) se till att kontraktet är flexibelt för att kunna svara på teknologisk utveckling och ändrade förutsättningar för verksamheten. Leverantörerna strävar oftast efter att upprätta så tidsmässigt långa kontrakt som möjligt för att garantera intäkter samt utestänga konkurrenter (Ibid, s. 12).

När det gäller avslut av kontrakt kan detta vara kostsamt då man vid överföring av funktionen till leverantören har gjort stora investeringar. Det är dock viktigt att inkludera en möjlighet till

avslut av kontraktet om man så önskar - även om det skulle inkludera höga avgifter och en lång uppsägningstid. Teknologisk utveckling eller otillfredsställande prestationer från leverantören kan vara anledningar till att vilja avsluta samarbetet. (Bragg, 2006, ss. 54-55)

2.4.2 Faktor 2: Klargöra förväntningar och mål

Outsourcing är sällan en enkel sak att genomföra och de förändringar detta medför kan vara mycket omvälvande för alla inblandade parter. Många samarbeten har ansetts misslyckade då företag inte varit nöjda med det slutgiltiga resultatet. En del företag väljer därför att återta den outsourcade funktionen, så kallad backsourcing (Logan, 2000, s. 21). De främsta anledningarna till dessa misslyckanden enligt Logan (2000, s. 21) är att kontraktsparterna har dålig kommunikation, de strävar mot olika mål eller har orealistiska förväntningar på samarbetet. Även Downey (1995 s. 43) säger: "Quite simply, if both parties to the contract have clear expectations and communications, the likelihood of success is infinitely greater". För att minimera risken för oskiljaktigheter hos kontraktsparterna kan ett SLA (Service Level Agreement) bli en viktig del i ett outsourcingkontrakt. I detta definieras förväntningarna på leverantörens prestationer och knyts an till olika prestationsindikatorer såsom kundnöjdhet, snabbhet och tillgänglighet (Bragg 2006, s. 49).

2.4.3 Faktor 3: Incitament/straffavgifter

Ett kontrakt som baseras på leverantörens resultat leder till att denne strävar efter att nå mål som överensstämmer med kundföretagets mål. Ett kontrakt som inte innefattar incitament eller straffavgifter leder till att kundföretaget tar en risk då leverantören får betalt oavsett hur väl de presterar (Logan 2000, s. 26). För att uppmuntra ett för företaget fördelaktigt beteende från leverantörens sida, kan någon form av incitament eller straffavgifter inkluderas i kontraktet. Ett exempel är att leverantören får en bonus om de lyckas göra ett bättre resultat än förväntat (Baitheiemy 2003, s. 90). Om leverantören misslyckas med att uppnå de avtalade förväntningarna ska detta leda till straffavgifter. Om sådana inte inkluderas i samband med SLAs (se rubriken ovan) har inte avtalet någon effekt på leverantörens prestationer. Dessa bör sättas till en nivå där de är kännbara för leverantören, det vill säga inte så höga att de inte kan fortsätta driva sin verksamhet, men inte heller så låga att de inte får någon effekt (Bragg, 2006, s. 141).

2.4.4 Faktor 4: Outsourcad funktion i förhållande till kärnverksamheten

När ett företag ska outsourca börjar de oftast med att outsourca en funktion som har ett lågt strategiskt värde som exempelvis vaktmästeri. Detta för att undvika att få stora problem om leverantören inte uppfyller förväntningarna (Bragg 2006, s. 7). Barthelemy och Quélin (1998, s. 15) menar att ju närmare kärnverksamheten den outsourcade funktionen är, ju viktigare är det att ha full kontroll över leverantören. Mcivor (2000, s. 28) styrker detta då han påpekar att ju närmare kärnverksamheten den outsourcade funktionen är, ju mer bör företaget sträva efter att forma strategiska allianser med leverantörerna. Han påpekar dock att kärnverksamheten aldrig bör outsourcas.

2.4.5 Faktor 5: Involverad ledning

För att nå ett lyckat outsourcingresultat är det viktigt att ha en kompetent och erfaren ledning med god kommunikations- och förhandlingsförmåga. Det krävs att ledningen besitter samma kunskaper och har skaffat sig lika mycket information om marknaden som det levererande företaget har. Gör ledningen detta har de bra förutsättningar att tillgodogöra sig ekonomiska fördelar vid upphandling av kontrakt (Davis 2004, s. 305). Det är även viktigt att ledningen fortsätter att vara involverad i outsourcinginitiativet efter att avtalet skrivits under genom regelbundna avstämningar med ledningen på leverantörsföretaget (Logan 2000, s. 29). Ett sätt för ledningen att förhindra problem inom företaget och dess outsourcade funktioner är att se till att det finns bra kommunikationskanaler genomgående i hela organisationen och inte bara på ledningsnivå. Om det fungerar minimeras risken av felbedömningar som kan leda till stora kostnader för företaget gällande produktion och försäljning (Platz & Temponi, 2007, s. 1661).

2.5 Outsourcingkontrakt

Ett kontrakt bör vara tydligt och parternas rättigheter och skyldigheter väldefinierade (Power, De Souza & Bonifazi 2006, s. 123). Bragg (2006, s. 46) menar att ett kontrakt bör vara tillräckligt detaljerat för att bägge parter ska ha klart för sig vad som förväntas av leverantören och vad kunden kan kräva. Det bör dock inte vara så detaljerat att arbetet hindras av att man blint följer kontraktet. Kontraktet bör istället fungera mer som ett ramverk för ledning av arbetet, vilket gör att det kan modifieras allteftersom förutsättningarna ändras.

Nedan presenteras fem olika typer av kontrakt som förklaras enligt Power, De Souza och Bonifazi (2006, ss. 123-126). Anledningen till att så många som fem olika kontraktstyper inkluderades är att författarna ansåg detta av vikt då olika typer av kontrakt lämpar sig bäst och tillämpas i olika grad i olika branscher och situationer (Ibid, s. 123-126).

2.5.1 Använd tid och material

Kunden betalar för den tid och material som leverantören använt. Om exempelvis en kund tar sin bil till verkstaden för reparation betalar denne en avgift per timme samt för materialkostnad. Enligt Power, De Souza och Bonifazi (2006, s. 123) lämpar sig denna typ av kontrakt för kortsiktiga avtal, exempelvis vid marknadsföringsprojekt. Kundens fokus är hög kvalitet och leverans i tid. Vid användandet av denna typ av kontrakt poängterar Bragg (2006, s. 51) att det är mycket viktigt att inkludera en särskild kostnadsklausul. Denna bör innefatta att om leverantören har kostnader som kan spåras till arbete som utförs till även andra kunder, ska kunden enbart betala den del som hör till dennes företag (Ibid, s. 51).

2.5.2 Fast pris

Kunden förser leverantören med en kravspecifikation på vad som ska ingå i tjänsten och leverantören levererar allt inom ramen för denna specifikation till ett fast pris. Om kostnader skulle tillkomma som inte finns specificerade får kunden betala extra för detta. Tanken med denna typ av kontrakt är att kunna förhandla fram en rabatt eftersom man som kund betalar ett så kallat paketpris. Risken finns dock att om det dyker upp extra kostnader kan dessa “äta upp” den rabatt som man förhandlat fram (Power, De Souza & Bonifazi 2006, ss. 123-126). Enligt Lacity och Willcocks (1998, s. 371) finns även risken att efter en tid betalar kunden mer än marknadspriset och det kan då vara svårt att omförhandla kontraktet utan att extra kostnader tillkommer.

2.5.3 Delad risk och belöning

Denna kontraktstyp har blivit allt vanligare under de senaste åren. Målet är att dela på riskerna och att få leverantören att sträva mot de uppsatta outsourcingmålen och ständigt söka förbättringar. Detta försöker man uppnå med hjälp av incitament och straffavgifter. Ett exempel på incitament är att leverantören får en bonus om denne lyckas uppnå ett visst resultat snabbare än avtalat. Ett exempel på straffavgift är om leverantören inte lyckats leva

upp till att utföra ett arbete på avtalat tid får kunden en kredit på en viss avtalad summa att använda för framtida betalningar (Power, De Souza & Bonifazi 2006, ss. 123-126).

2.5.4 Cost-plus

Kunden betalar för leverantörens alla kostnader i samband med ett projekt + en vinstmarginal. Denna typ av kontrakt lämpar sig bäst för forskningsprojekt där forskaren ofta får ett brett utrymme vad gäller kostnader. Det är dock viktigt att följa kostnadsutvecklingen då leverantören inte har några incitament att hålla tillbaka kostnaderna. (Power, De Souza & Bonifazi 2006, ss. 123-126)

2.5.5 Baserat på användning utan materialkostnad

Pay as you go. Kunden betalar enbart för det den använder. Ett (eget) exempel är databaser där kunden betalar för den tid denne är inloggad i stället för månad- eller årsvis. Fördelen med denna typ är att man som kund inte har några kostnader för infrastruktur och liknande. (Power, De Souza & Bonifazi 2006, ss. 123-126)

Ett argument för att gå mot en prisstruktur som varierar med volymen är att företagen söker lägre kostnad allteftersom antal transaktioner ökar. Kostnaden per enhet ska med andra ord sjunka när volymen ökar. Om leverantören svarar för få transaktioner blir priset per enhet högt och svarar den för många blir priset per enhet lägre. Denna besparing med ökad volym försvinner vid fast pris. (Bragg 2006, s. 52)

3 Metod

I detta avsnitt beskrivs tillvägagångssätt, metod och urval. Därefter diskuteras alternativa metoder, metodkritik samt validitet och reliabilitet Avsnittet avslutas med en redogörelse för bortfall.

3.1 Tillvägagångssätt och metod

Studien utfördes i form av en surveyundersökning. Detta utmärks av att den har en bred täckning, fokus på ögonblicksbilden vid en given tidpunkt samt ett beroende av empiriska data (Denscombe 2009, s. 26). Ett flertal metoder kan användas vid tillämpning av surveyundersökningar. I denna studie användes en enkät, men andra möjliga metoder inkluderar exempelvis intervjuer, dokument eller observation (Ibid). Fokus vid framtagning av enkäten låg på att göra det så enkelt som möjligt för respondenterna att medverka, därför utformades denna som ett webbformulär med hjälp av Google Dokument (Bilaga 4). Enkätfrågorna delades in i olika sektioner. En del bestod av inledande och avslutande allmänna frågor, en del kopplades till teorier och annan tidigare forskning om kontraktsformulering och ett avsnitt handlade om kontraktstyper. För att stimulera svarsfrekvensen samt säkerställa att formuläret skickades ut till en adekvat respondent, kontaktades företagen per telefon innan enkäten skickades ut (Ibid, s. 28). Vid kontakt med företagen per telefon efterfrågades i första hand ekonomichefen då personen i denna position oftast har en god inblick i företagets verksamhet. Om inte denne själv ansåg sig kunna svara på frågorna hänvisades till en kollega som skulle vara mer lämpad för detta. I de fall ekonomichefen eller annan lämplig person inte kunde nås telefonledes, skickades ett mail direkt till denna person med en introduktion till studien och förfrågan om deltagande. Dessa personer ombads uppge via e-post om de inte använde sig av outsourcing för att få ett så rättvisande resultat som möjligt. En presentation av studien samt länk till webbformuläret skickades per e-post till respondenterna och de anonyma svaren samlades sedan automatiskt i ett Google Dokument excelblad (redogörelse för enkätsvaren, se bilaga 5). Utskicket följdes upp veckan efter med en påminnelse via e-post. Hypotesprövning gjordes på resultaten av enkätundersökningen för att påvisa eventuella samband enligt de uppsatta frågeställningarna.

Arbetet avgränsades till att behandla kontraktsformulering vid ett outsourcinginitiativ, samt vilken betydelse typ av kontrakt har för outsourcinginitiativets framgång. Ingen hänsyn togs till andra faktorer som skulle kunna påverka detta.

3.2 Urval

Outsourcing är på uppgång bland mindre och mellanstora företag (Cooke 2007, s. 4). En Gartnerundersökning gjord i maj 2010 styrker detta påstående då det framkom att fyra av tio europeiska företag kommer att öka sin användning av outsourcing framöver för att återhämta sig efter den ekonomiska nedgången. Intresset för outsourcing ökar framförallt hos mindre företag som använder sig av olika IT-lösningar (i sammanhanget definierat som företag med en IT-budget på mindre är 11 miljoner kronor). (http://imagesrv.gartner.com/summits/docs/emea/outsourcing/survey_analysis_outsourcing_Europe_2010_200675.pdf, 2010-12-06). Med anledning av tillväxten av outsourcing inom gruppen små och medelstora företag fokuserades undersökningen mot denna grupp. Då syftet med arbetet var att ge en generell bild av hur kontraktsformuleringen hanteras samt vilken betydelse val av kontraktstyp har för ett outsourcinginitiativ, ansåg författarna att small cap-företagen på Stockholmsbörsen var en representativ grupp då den ej är branschspecifik. Enligt Dagens Industris börslista innefattar denna lista 125 bolag (http://di.se, 2010-12-10). De företag som hade flera typer av aktier på small cap-listan räknades enbart med en gång. Alla 125 företag på small cap-listan inkluderades då svarsfrekvensen på enkätundersökningar tenderar att vara väldigt låg (Denscombe 2009, s. 57). Denna typ av urval kallas för ”subjektivt urval” och innebär att urvalet handplockades för undersökningen (Ibid, s. 37).

3.3 Alternativa metoder

En alternativ metod som skulle kunna tillämpats är intervjuer. Detta sätt att samla in information är lämpligt när det som ska studeras är komplext. Intervjuer är att föredra då datainsamlingen baseras på åsikter, uppfattningar, känslor eller erfarenheter. (Denscombe 2009, ss. 232-233). Detta alternativ ger en djupare information i jämförelse med enkätundersökningar som utgår ifrån storskalighet och bredd (Ibid, s. 56). Författarna ansåg att kontraktsformulering inte är ett specifikt problem för en viss bransch och eftersträvade därför bredd i undersökningen snarare än djup, därav anledningen till att enkätundersökning valdes som metod.

3.4 Metodkritik

Surveyundersökningar fokuserar på att ge information med stor bredd men de har dock ett begränsat djup. Om forskaren är intresserad av detaljer och djup skulle en fallstudie vara att föredra. Då surveyundersökningar oftast inkluderar ett stort antal respondenter begränsas forskarens möjlighet att kontrollera svarens precision och uppriktighet. Vid surveyundersökningar får man även räkna med en mycket låg svarsfrekvens, vilket kan vara en stor utmaning för forskaren. (Denscombe 2009, s. 56). Enligt Denscombe (2009, s. 45) kan svarsfrekvensen på en storskalig postenkätundersökning vara så låg som 10-15 %, och en låg svarsfrekvens kan leda en snedvridning i urvalet. De som inte svarar kanske representerar en viss typ av svar som inte framkommer i undersökningen. Vid denna typ av undersökning finns även en risk att forskaren vid framställning av informationen förbiser dess signifikans, vilket kan göra att den hamnar utanför sitt sammanhang och därmed ger en felaktig bild (Ibid, ss. 56-57).

3.5 Reliabilitet och Validitet

För att uppnå en god validitet i studien utfördes en omfattande litteraturgenomgång inom kontraktsformulering, detta för att basera enkätundersökningen på redan erkänd forskning (Patel och Davidson 2003, ss. 99-100). Det bör dock uppmärksammas att författarna till artiklarna som användes har haft olika mål och syften med sina publikationer. Detta kan påverka validiteten då informationen i dessa inte nödvändigtvis är objektiv utan kan ha influerats av deras egen övertygelse och uppfattning (Denscombe 2009, ss. 301-303). Även valet av artiklar är en aspekt som bör beaktas. Om andra artiklar valts ut skulle resultatet kunna se annorlunda ut. (Johanessen & Tufte 2002, ss. 28-29).

Vad gäller reliabiliteten var möjligheten att säkerställa tillförlitligheten i undersökningen i förväg mycket liten. Målet vid uppställningen av enkätfrågorna var i första hand att koppla dessa till det teoretiska underlaget. Det gavs också hög prioritet åt att frågorna inte skulle kunna misstolkas och att de även skulle kunna besvaras på ett snabbt och enkelt sätt (Patel & Davidson 2003, s. 102). För att testa enkätens upplägg samt säkerställa att den tid som angavs till respondenterna att det skulle ta att besvara formuläret stämde, skickades den till för författarna två närstående personer. Dessa fick ge sitt omdöme innan enkäten skickades till respondenterna. (Denscombe 2009, s. 217).

3.6 Bortfall

De företag som ej hade sitt säte i Sverige exkluderades. Dessa uppkom till fem stycken. Av de återstående företagen exkluderades 36 stycken för att de antingen angivit att de ej använder sig av outsourcing, eller för att de enbart hade verksamhet genom dotter- eller intressebolag. Detta gav en urvalsgrupp om 84 företag. Ett företag som använde sig av outsourcing avböjde via e-post vår förfrågan om deltagande. Av de resterande 83 företagen svarade 24 företag på enkäten. Ett företag svarade noll eller blankt på alla frågor och uteslöts därför. Detta gav en svarsfrekvens på 28 % (23 deltagande företag/82 återstående företag i urvalsgruppen).

Orsaken till att enkäten inte fick så högt gensvar kan, enligt författarna, exempelvis varit att den skickades ut i december månad då många företag arbetar med bokslut och andra uppdrag inför årets slut (vilket flera av företagen även meddelade), eller att studentundersökningar är frekvent återkommande hos en hel del företag vilket gör att de avböjer alla förfrågningar om deltagande då de anser att detta tar för mycket av deras tid.

Då svaren i enkätundersökningen var anonyma fanns ingen möjlighet att kontakta de respondenter som inte svarat för att ta reda på orsaken till att detta. Flera av respondenterna gav återkoppling via e-post och meddelade sitt deltagande. Dessa representerade olika typer av verksamheter varför det kunde uteslutas att enbart ett fåtal branscher representerades i undersökningen. Därmed ansåg författarna att resultaten från enkätundersökningen var ett giltigt underlag för vidare analys i denna studie.

4 Resultat

I följande avsnitt presenteras de resultat som framkommit ur studien enligt de sektioner som enkätfrågorna delats in i.

4.1 Allmänna frågor

Inlednings- och avslutningsvis ställdes några generella frågor (fråga 1-4 samt fråga 19). Dessa hade ingen direkt anknytning till studiens syfte eller frågeställningar. Anledningen till att dessa frågor inkluderades var för att få en generell bild av outsourcingen bland small cap-företagen i Sverige i dag. Resultaten redogörs nedan, men ingen djupare analys görs sedan på dessa efter detta avsnitt.

Enkätsvaren påvisade att erfarenheten av outsourcing varierar bland de deltagande företagen. Företagens svar på hur länge de använt sig av outsourcing varierade från 1 år till som mest 22 år, med ett medelvärde på 6,26 år. För att få en blick av hur stor del av verksamheten som outsourcades ombads företagen att specificera detta. Svaren varierade från mindre än 1 % upp till 50 % av verksamheten. Några av företagen hade dock svårt att göra en uppskattning på detta sätt.

Gällande målsättningen med outsourcing svarade de flesta företagen att kostnadsbesparingar var den främsta anledningen. Därefter angavs köp av kompetens som ej fanns inom företaget. Den tredje viktigaste anledningen var förbättrad effektivitet. Inget företag angav att de var missnöjda med sin outsourcing, majoriteten var tvärtom, nöjda i hög grad. Några företag angav att de kommer att använda sig av outsourcing i lägre respektive högre grad i framtiden men majoriteten kommer dock inte att göra några större förändringar den närmaste tiden.

4.2 Frågor om kontraktsformulering

Fråga 5-13 är kopplade till de fem faktorer som framkom i litteraturgenomgången om kontraktsformulering. Hypotesprövning relaterad till respektive faktor gjordes för att påvisa huruvida tidigare forskning tillämpas av företagen eller ej. Nedan redogörs utgångspunkten för beräkningarna samt formelsamling. Därefter presenteras resultaten från hypotesprövningen för varje faktor.

För att komma fram till resultaten beräknades standardavvikelsen (s), korrelationskoefficienten (r), förklaringsvärdet (r^2) samt t-värdet (Bilaga 6). Utgångspunkten var ett tvåsidigt test där t beräknades på 21 frihetsgrader (23 observationer -2) och en signifikansnivå på 5 %. Detta gav t-värdet 2,080 enligt tabell (Lind, Marchal & Wathen 2010 s. 785).

Nedanstående formler användes för dessa beräkningar.

4.2.1 Faktor 1: Möjlighet att modifiera/avsluta kontrakt

Fråga 5, där företagen angav i vilken grad de kan avsluta sina outsourcingkontrakt innan löptiden gått ut sattes i relation till fråga 7. Där uppgav företagen i vilken grad deras kontrakt har en löptid på 2 år eller kortare.

Fråga 6, där företagen ombads svara i vilken grad de hade möjlighet att växla från en kontraktstyp till en annan under löptidens gång, sattes i relation till fråga 7. Detta för att se huruvida det föreligger ett samband mellan kontraktets löptid och möjligheten att modifiera detta.

Följande hypoteser sattes därmed upp:

Hypotes 1

H0: Det finns inget samband mellan hur lång kontraktets löptid är och i vilken grad det kan avslutas under löptidens gång

H1: Det finns ett samband mellan hur lång kontraktets löptid är och i vilken grad det kan avslutas under löptidens gång

Hypotes 2

H0: Det finns inget samband mellan möjligheten att växla kontraktstyp under löptidens gång och i vilken grad outsourcingkontrakten är två år eller kortare.

H1: Det finns ett samband mellan möjligheten att växla kontraktstyp under löptidens gång och i vilken grad outsourcingkontrakten är två år eller kortare.

Beräkningarna gav följande resultat:

Faktor 1, resultat	**r**	**r^2**	**t**
Hypotes 1	0,6901	0,4763	5,2605
Hypotes 2	-0,1930	0,0373	2,0518

Tabell 1

T-värdet från t-tabellen är, som tidigare nämnts, 2,080. Resultaten visar att det föreligger ett samband mellan kontraktets löptid och möjligheten att avsluta ett outsourcingkontrakt under löptidens gång. Nollhypotesen förkastas. Detta innebär att i ju högre grad företagen använder sig av kontrakt med en löptid på max två år, i desto högre grad kan de avsluta sina

outsourcingkontrakt innan löptidens utgång. Förklaringsvärdet på nästan 48 % visar att kontraktets längd har en relativt stor inverkan på denna möjlighet till avslut.

Vad gäller byte av kontraktstyp under löptidens gång i relation till kontraktets löptid, påvisar beräkningarna inget signifikant samband mellan dessa variabler. Nollhypotesen förkastas ej i den andra hypotesprövningen.

4.2.2 Faktor 2: Klargöra förväntningar och mål

Fråga 8, där företagen specificerade i vilken grad leverantörerna alltid motsvarat deras förväntningar, sattes i relation till fråga 10. Företagen ombads där indikera i vilken grad de aldrig valt att avsluta ett kontrakt på grund av att leverantören inte levt upp till förväntningarna, alternativt på grund av bristande kommunikation mellan parterna. Även fråga 9, där företagen angav hur väl kommunikationen med leverantörerna fungerat, sattes i relation till fråga 10. För att se huruvida det föreligger ett samband mellan att kundens förväntningar på leverantörerna och fortsatt samarbete samt mellan kommunikationen mellan parterna och fortsatt samarbete sattes två hypoteser upp.

Hypotes 1

H0: Det finns inget samband mellan hur leverantörerna lever upp till kundföretagens förväntningar och fortsatt samarbete mellan parterna.

H1: Det finns ett samband mellan hur leverantörerna lever upp till kundföretagens förväntningar och fortsatt samarbete mellan parterna.

Hypotes 2

H0: Det finns inget samband mellan god kommunikation med leverantörerna och fortsatt samarbete med dessa.

H1: Det finns ett samband mellan god kommunikation med leverantörerna och fortsatt samarbete med dessa.

Hypotesprövningen gav följande värden:

Faktor 2, resultat	r	r^2	t
Hypotes 1	0,2078	0,0432	2,1356
Hypotes 2	0,0330	0,0011	0,8329

Tabell 2

Den första hypotesprövningen visar att det finns ett signifikant samband mellan hur väl leverantörerna lever upp till kundföretagens förväntningar och huruvida kundföretagen väljer att fortsätta samarbetet eller ej.

Den andra hypotesprövningen påvisar att det inte finns något signifikant samband mellan god kommunikation med leverantörerna och fortsatt samarbete med dessa. Nollhypotesen förkastas ej. Med andra ord påverkas inte beslut om avslut eller fortsatt samarbete med outsourcingleverantörer av om kommunikationen med dessa är god eller ej.

4.2.3 Faktor 3: Incitament/Böter

Fråga 11, där företagen fick ange i vilken grad de inkluderar incitament/böter i sina outsourcingkontrakt, sattes i relation till hur nöjda de var med sina outsourcinginitiativ (fråga 3). Nedanstående hypotes sattes upp för att testa detta samband.

H0: Det finns inget samband mellan inkludering av incitament/böter i ett outsourcingkontrakt och hur nöjda kundföretaget är med outsourcinginitiativet.

H1: Det finns ett samband mellan inkludering av incitament/böter i ett outsourcingkontrakt och hur nöjda kundföretaget är med outsourcinginitiativet.

Följande resultat framkom:

Faktor 3, resultat	r	r^2	t
	-0,0408	0,0017	-0,9264

Tabell 3

T-värdet överstiger inte tabellens t-värde och nollhypotesen förkastas därmed inte. Inget signifikant samband föreligger mellan dessa variabler. Detta medför att inkluderandet av incitament/straffavgifter i ett outsourcingkontrakt inte har någon betydelse för hur nöjda kundföretaget blir med outsourcinginitiativet.

4.2.4 Faktor 4: Outsourcad funktion i förhållande till kärnverksamheten

I fråga 12 angav företagen i vilken grad de ansåg att ju högre strategisk betydelse den outsourcade funktionen har, ju närmare leverantören bör man arbeta. Detta relaterades till fråga 3 för att se huruvida denna uppfattning har någon betydelse för hur väl kundföretagens förväntningar uppfylls.

H0: Det finns inget samband mellan kundföretagens uppfattning om den strategiska betydelsen av den outsourcade funktionens närhet till kärnverksamheten och kundnöjdhet.

H1: Det finns ett samband mellan kundföretagens uppfattning om den strategiska betydelsen av den outsourcade funktionens närhet till kärnverksamheten och kundnöjdhet.

Beräkningarna gav följande resultat:

Faktor 4, resultat	**r**	**r^2**	**t**
	0,1523	0,0232	1,7659

Tabell 4

Nollhypotesen förkastas ej. Det finns inget signifikant samband mellan dessa variabler. Kundföretagen blir inte mer eller mindre nöjda beroende på vilken uppfattning de har om den outsourcade funktionens strategiska betydelse med tanke på närhet till leverantören.

4.2.5 Faktor 5: Involverad ledning

För att se om något signifikant samband föreligger mellan ledningens involvering i outsourcinginitiativ och i vilken grad kundföretagens förväntningar på samarbetet uppfylls relaterades fråga 13 till fråga 3. Följande hypotes sattes upp:

H0: Det finns inget samband mellan ledningens involvering i ett outsourcinginitiativ och kundnöjdhet.

H1: Det finns ett samband mellan ledningens involvering i ett outsourcinginitiativ och kundnöjdhet.

Följande resultat framkom:

Faktor 5, resultat	**r**	**r^2**	**t**
	0,0264	0,0007	0,7448

Tabell 5

Hypotesprövningen påvisade inget samband och nollhypotesen förkastas ej. Ledningens involvering i ett outsourcinginitiativ har inte någon signifikant påverkan på hur väl kundföretagens förväntningar uppfylls.

4.3 Frågor om kontraktstyp

Enkätfrågorna 14-18 behandlar i vilken grad olika kontraktstyper används hos företagen. Dessa sattes i relation till fråga 3 (Bilaga 7). I denna fråga angav företagen i vilken grad leverantörerna hade uppfyllt deras förväntningar med hänsyn till den målsättning de hade med outsourcinginitiativet. Sambandet testades genom att sätta upp följande hypotes:

H0: Det finns inget samband mellan kontraktstyp X och kundnöjdhet.

H1: Det finns ett samband mellan kontraktstyp X och kundnöjdhet.

Resultaten visar att det inte finns något signifikant samband mellan kundnöjdhet och kontraktstyperna (2) fast pris, (3) delad risk och belöning samt (5) ett kontrakt baserat på användning utan materialkostnad. I dessa fall förkastas inte nollhypotesen.

Gällande kontraktstyperna (1) använd tid och material samt (4) cost-plus, påvisar hypotesprövningen ett signifikant samband mellan dessa och hur väl kundföretagen upplever att deras outsourcingleverantörer uppfyller deras förväntningar. Nollhypoteserna förkastas. Detta innebär att: i ju högre grad kundföretagen använder sig av någon av dessa kontraktstyper, ju nöjdare är de med sina outsourcinginitiativ. Det måste dock påpekas att förklaringsvärdet, även om det var märkbart högre för de kontraktstyper där det fanns ett signifikant samband med kundnöjdhet, fortfarande var väldigt lågt för alla kontraktstyper. Detta indikerar att det finns andra faktorer än kontraktstyp som har en mycket större påverkan på outsourcinginitiativets utfall.

Samma utgångspunkt och formler som redogjordes i avsnitt 4.2 har använts. Nedan redogörs resultatet av beräkningarna.

Kontraktstyp (i förhållande till kundnöjdhet)	**r**	**r^2**	**t**
Använd tid & material	0,2019	0,0408	2,1024
Fast pris	-0,1667	0,0278	-1,8976
Delad risk & belöning	-0,1636	0,0268	1,8789
Cost-plus	0,2756	0,0760	2,5027
Användning utan materialkostnad	-0,0472	0,0022	-0,9967

Tabell 6

5 Analys

I detta avsnitt relateras resultaten som presenterades i föregående avsnitt till studiens teoretiska referensram med utgångspunkt i frågeställningarna om kontraktsformulering och val av kontraktstyp.

5.1 Tillämpning av tidigare forskning om kontraktsformulering i praktiken

5.1.1 Faktor 1

Resultaten från hypotesprövningen tillhörande faktor 1, om flexibla kontrakt, påvisade ett signifikant samband mellan möjligheten att avsluta ett kontrakt under löptidens gång och kontraktets löptid. Förklaringsvärdet på nästan 48 % visar att kontraktets löptid till stor del förklarar om möjligheten för kundföretagen att avsluta sina kontrakt i förtid inkluderas i kontrakten eller ej.

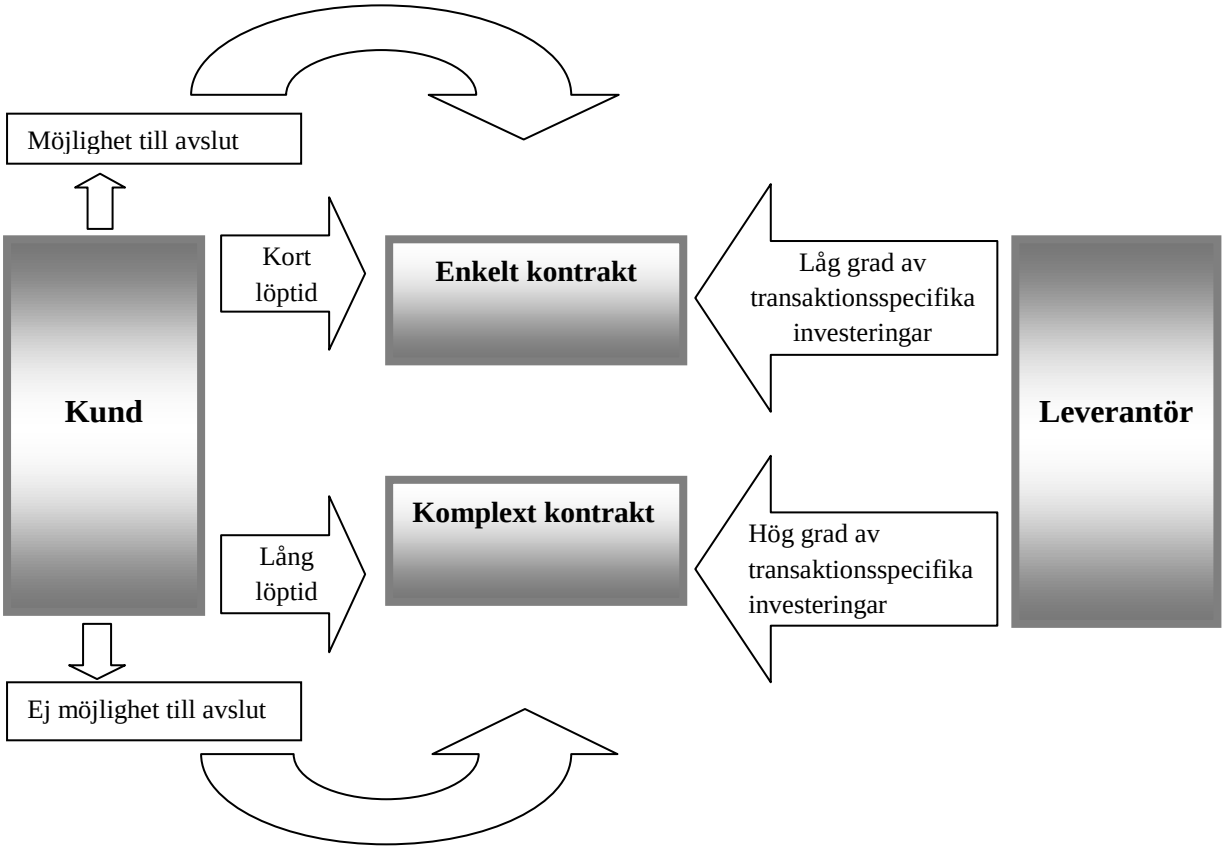
Nästan hälften av företagen svarade att de inte hade möjlighet alternativt mycket liten möjlighet att avsluta sina kontrakt under löptidens gång (de svarade 4 eller 5 på denna enkätfråga). Vad gäller löptiden så var det 48 % av respondenterna som hade kontrakt med en löptid på upp till två år i mycket låg/låg grad (de svarade 1 eller 2 på denna fråga), vilket bekräftar resultatet från hypotesprövningen.

I litteraturgenomgången framkom att ju längre löptid ett kontrakt har, ju viktigare är det med en hög grad av flexibilitet. Ett kontrakt ska alltid kunna avslutas om kunden så önskar. Den första hypotesprövningen under faktor 1 motsäger detta då resultatet påvisar att i ju högre grad kontrakt med en löptid på max två år används, i ju högre grad kan kontrakten avslutas under löptidens gång. I den andra hypotesprövningen under denna faktor framkom inget signifikant samband mellan möjlighet till byte av kontraktstyp och löptidens längd, vilket inte styrker den första hypotesprövningen. Författarna anser dock att den första hypotesprövningens resultat är starkt och detta samband styrks även av kontraktsteorin. I teorin om ofullständiga kontrakt framkommer att om möjligheten till omförhandling inkluderas i ett kontrakt (läs möjlighet till avslut) skulle en enklare form av avtal med fördel kunna användas, vilket då förklarar förekomsten av den enkla typen av kontrakt (Schmitz 2009, s. 8). Detta överensstämmer med resultaten i denna studie. Se illustration nedan.

Figur 1 (Egen figur)

Ett kontrakt med längre löptid är därmed oftast mindre flexibelt och mer komplext.

Denna figur kan utvecklas ytterligare med inkludering av transaktionskostnadsteorin i detta resonemang. Ju högre grad av transaktionsspecifika investeringar som måste göras, i ju högre grad väljer företag att ha ett djupare samarbete med färre parter vilket leder till mer komplexa och oflexibla kontrakt med längre löptid (Williamson, 1981, s. 555). Detta skulle kunna uttryckas i följande figur som är en påbyggnad på figur 1:



Figur 2 (Egen figur)

5.1.2 Faktor 2

Enligt agentteorin är det viktigt att båda parter strävar mot samma mål och har klara och tydliga förväntningar på samarbetet för att ett outsourcinginitiativ ska bli framgångsrikt. Även om förklaringsvärdet var lågt, styrker hypotesprövningen detta då resultatet visar att det föreligger ett samband mellan huruvida ett företag väljer att fortsätta ett samarbete och hur väl dess förväntningar på leverantören uppfylls. Enligt enkätsvaren upplever inte företagen att leverantörerna alltid uppfyller deras förväntningar. Detta indikerar att kundnöjdheten kan öka om kundföretagen bättre tydliggör sina mål och förväntningar i samband med kontraktsformulering, och/eller att leverantörerna bättre uppfyller dessa. Detta kan även återkopplas till teorin om ofullständiga kontrakt. Det kan vara mycket kostsamt att inkludera hur alla tänkbara oförutsedda händelser ska hanteras i ett kontrakt (tänk komplext kontrakt utifrån resonemanget under föregående avsnitt, faktor 1). Hänsyn bör därför tas till detta vid utformningen av kontrakt. Detta för att i högre grad hjälpa leverantören att leva upp till kundföretagens förväntningar och mål med hänsyn till att dessa kan förändras med tiden, samt stimulera leverantörens vilja till investering enligt resonemanget om hold up-problemet. Om kundföretaget inte är tydligt med sina mål och förväntningar finns risken att trovärdigheten sjunker och därmed även leverantörens investeringsvilja.

I tidigare forskning anses kommunikation ha stor betydelse för ett lyckat outsourcinginitiativ. Resultaten från enkäten visar att kommunikationen mellan kunden och leverantören inte alltid fungerar optimalt. Hypotesprövningen visar dock inget signifikant samband för att god kommunikation mellan avtalsparterna skulle påverka kundens val om fortsatt samarbete.

5.1.3 Faktor 3

I litteraturgenomgången framkom inkludering av incitament/straffavgifter som en av de viktigaste faktorerna i ett outsourcingkontrakt, vilket överensstämmer med agentteorin. Enligt denna ska någon form av incitament ingå i ett kontrakt för att skapa största möjliga effektivitet samt för att uppmuntra leverantören till att arbeta mot samma mål som kundföretaget. Det framkom i enkätundersökningen att få företag inkluderar incitament/straffavgifter i sina kontrakt, men inget företag uppgav sig dock vara missnöjt med sin outsourcing. Hypotesprövningen styrker detta då det inte framkom något signifikant samband mellan inkludering av incitament/straffavgifter och hur väl kundföretagens förväntningar uppfylls. Företagen tillämpar därmed inte vad som förespråkas i agentteorin.

Avsaknaden av samband i detta fall skulle dock kunna förklaras med hjälp av transaktionskostnadsteorin. Då outsourcing handlar om ett utbyte av varor och tjänster (transaktioner) medför detta olika stora transaktionskostnader. Ju högre grad av transaktionsspecifika investeringar som görs, i ju högre grad kan antas att parternas vilja till opportunistiskt beteende dämpas då både parter skulle förlora om samarbetet inte fungerar. Är kontraktet kort och flexibelt elimineras eller åtminstone minskas behovet av incitament. Detta resonemang har sin utgångspunkt i figur 2 i avsnitt 5.1 .1.

5.1.4 Faktor 4

Ju närmare kärnverksamheten den outsourcade verksamheten är ju viktigare är det, enligt tidigare forskning, att arbeta nära samt ha kontroll över outsourcingleverantören. Företagens uppfattning stämde överens med vad som framkommit i tidigare forskning, vilket även kan knytas till agentteorin där alternativet till incitament/straffavgifter innefattar kontroll och övervakning. Detta alternativ föredras klart och tydligt bland de deltagande företagen även om hypotesprövningen inte påvisade att denna uppfattning skulle ha någon påverkan på hur väl kundföretagens förväntningar uppfylldes.

5.1.5 Faktor 5

Enligt transaktionskostnadsteorin är det viktigt att ett företag har en kompetent ledning och en god ledningsstruktur. Tidigare forskning indikerar att ledningens roll är mycket viktig för ett framgångsrikt outsourcinginitiativ. Detta överensstämde väl med hur enkätsvaren fördelade sig. Hypotesprövningen påvisade dock inget signifikant samband mellan ledningens involvering och kundföretagens uppfyllda förväntningar. Ledningens involvering är därmed inte avgörande för i vilken grad kundföretagets förväntningar på outsourcingen uppfylls.

5.2 Kontraktstyp och dess betydelse för outsourcinginitiativets framgång

Enkätfrågorna om i vilken grad företagen använder olika kontraktstyper visade att det kontrakt som används i högst grad inom gruppen är fast pris. Det framkom dock inget signifikant samband mellan denna typ av kontrakt och kundnöjdhet i hypotesprövningen. Som tidigare nämnts kan ett kontrakt baserat på volym ge fördelar när volymen ökar eftersom priset per enhet sjunker. Denna möjlighet finns inte med ett fast pris-kontrakt. Yao et al (2010) undersökte vilka kontrakt som användes i högst grad av den amerikanska jämfört med

den franska statens outsourcingkontrakt inom försvaret. Fast pris var även där det vanligast förekommande kontraktet. De menar att detta beror på att med denna typ av kontrakt vet man som kund vilken kostnaden blir. Det kan vara svårt att motivera en förfrågan till ökad budget på grund av ökade kostnader för outsourcingkontrakt, vilket skulle kunna bli fallet vid användning av ett kontrakt som baseras på volym.

Studien bekräftar att kostnadsbesparingar är den främsta anledningen till att företag väljer att outsourca. Enligt agentteorin kan tillämpning av fast pris-kontrakt leda till extra och oförutsedda kostnader vilket kan medföra att kunden blir missnöjd, särskilt om målsättningen är att minska företagets kostnader. Denna kontraktstyp innefattar därmed en relativt hög risk för kundföretaget. Om ett företag främst använder sig av denna typ av kontrakt skulle en övergång till använd tid och material- och/eller cost-plus-kontrakt kunna leda till en minskning av dessa kostnader. Agentteorin stödjer detta då kundföretagens målsättning, enligt denna teori, bland annat är att föra över risk på leverantören.

Hypotesprövningen på variablerna kontraktstyp och kundnöjdhet styrker det som framkommit i de tidigare hypotesprövningarna om betydelsen av inkludering av incitament/straffavgifter i ett outsourcingkontrakt. Enligt agentteorin vill principalen, i detta fall kundföretaget, lägga över en del av risken på agenten, outsourcingleverantören. Som tidigare nämnts, förespråkar agentteorin även inkludering av incitament/straffavgifter för att få leverantören att arbeta mot samma mål som kundföretaget. Hypotesprövningen påvisade dock inget samband mellan kontraktsformen som inkluderade incitament/straffavgifter samt strävade efter att dela på riskerna och kundnöjdhet. Med andra ord skulle inte kundföretagens målsättning uppfyllas i högre grad om de ökade graden av denna typ av kontrakt i sin outsourcing. Detta indikerar att det finns andra faktorer som påverkar outsourcinginitiativets utfall i mycket högre grad än incitament/straffavgifter, trots att det anges som en så viktig faktor i tidigare forskning, och då framförallt i agentteorin.

6 Slutsats

Arbetet avslutas med att besvara studiens frågeställningar och återkoppla till syftet. I detta avsnitt ges även förslag till vidare forskning.

Författarnas avsikt med studien var att bidra till en högre grad av förståelse för vilken betydelse kontraktets utformning och val av kontraktstyp har för hur väl målen med outsourcing uppfylls ur ett kundperspektiv. Förhoppningen är att denna studie ska bistå beslutsfattandet för företag som är intresserade av att outsourca en del av sin verksamhet alternativt optimera redan etablerade outsourcingkontrakt.

Svar på frågeställning 1

Genom de fem faktorerna som presenterades i den teoretiska referensramen besvaras den första frågeställningen om vilka faktorer som ansågs viktiga i tidigare forskning med avseende på kontraktsformulering.

Svar på frågeställning 2

Outsourcing är i dag inte längre något tillfälligt fenomen utan något som många företag använder sig av i olika former. Trots detta visade utfallet i denna studie att tidigare forskning tillämpas i relativt låg grad i praktiken. Enbart ett samband påvisades som överensstämde med vad som framkommit i litteraturgenomgången (exklusive kärnteorier). För att kundföretaget ska välja att fortsätta ett samarbete med en outsourcingleverantör, måste denne uppfylla kundföretagets förväntningar. Det som är avgörande för ett outsourcinginitiativs framgång, vad gäller kontraktsformulering, är därmed att kontraktet klargör mål och förväntningar med samarbetet för att leverantören ska kunna uppnå dessa. Leverantören måste även säkerställa att dessa mål och förväntningar uppnås. Kundföretaget kan förslagsvis be leverantören specificera på vilket sätt detta ska ske för att skaffa sig en uppfattning om deras löften är realistiska eller inte. Hänsyn måste även tas till att mål och förväntningar kan komma att ändras med tiden då oförutsedda händelser kan komma att inträffa. Vad gäller övriga faktorer påvisade tillämpningen av dessa i praktiken inget samband med kundnöjdheten.

Vid inkludering av kärnteorierna identifierades kopplingar mellan empiri och teori. När det gäller kontraktets flexibilitet påvisar studien att om det finns möjlighet till omförhandling av

ett kontrakt kan med fördel ett enklare kontrakt användas. Det framkom även kopplingar som indikerade att enkla kontrakt används i större utsträckning vid kort löptid.

Vad gäller kontrakt med en löptid på över två år var flexibiliteten lägre. Detta förklaras av att om leverantören ska göra stora investeringar kräver denne ett kontrakt med längre löptid och lägre grad av möjlighet till omförhandling. Då stora investeringar gjorts kan dock risken minska att någon part skulle bete sig opportunistiskt.

Resonemangen ovan härrör till de samband som framkom vid analys av faktor ett, två och tre. När det gäller faktor fyra och fem framkom inga samband som kunde förklaras av de teorier som ingick i studiens teoretiska referensram och inte heller till den övriga litteraturen i litteraturgenomgången.

Svar på frågeställning 3

Studien påvisar att val av kontraktstyp har betydelse för hur framgångsrikt ett outsourcinginitiativ är då samband mellan kundföretagens upplevelse av uppfyllda förväntningar och val av kontraktstyp identifierades. Om ett företag främst använder sig av fast pris-kontrakt skulle en övergång till använd tid och material- och/eller cost-plus-kontrakt leda till att kundernas förväntningar på outsourcingen uppfylls i högre grad, med andra ord ökad kundnöjdhet. Det måste dock påpekas att då förklaringsvärdet var mycket lågt i båda hypotesprövningarna, antyder detta att det finns andra faktorer som påverkar kundnöjdheten i mycket högre grad än val av kontraktstyp.

Återkoppling till syftet

Genom att besvara de uppsatta frågeställningarna återkopplas även till studiens syfte, att belysa vilken betydelse kontraktsformulering och val av kontraktstyp har för ett outsourcinginitiativs framgång. Om företag ökar sin kunskap om i vilka situationer enkla respektive komplexa kontrakt bör tillämpas, samt vilka faktorer som påverkar detta val, kan mycket tid sparas och eventuella misstag och missförstånd undvikas. Företagen bör även se till vilken kontraktstyp som bäst lämpar sig för olika typer av uppdrag. De kan till exempel använda sig av fast pris-kontrakt med varsamhet och i stället sträva efter att använda sig av volymbaserade kontrakt för en högre grad av kundnöjdhet. Då outsourcingen väntas öka bland små och medelstora företag kan denna kunskap vara en hjälp på vägen att upprätta

effektiva outsourcingkontrakt då dessa företag kan tänkas ha mindre resurser än större företag att säkerställa att detta uppnås.

6.1 Förslag till vidare forskning

Även om resultaten påvisade ett antal signifikanta samband, framkom även att andra faktorer än kontraktstyp och kontraktsformulering har en större påverkan på ett outsourcinginitiativs framgång. En studie som inkluderar fler faktorer alternativt andra faktorer kan därmed vara intressant att genomföra. Det skulle även kunna vara intressant att undersöka vilken betydelse kontraktsformulering och val av kontraktstyp har ur ett leverantörsperspektiv då denna studie enbart utgår från ett kundperspektiv.

Källförteckning

Tyckta referenser

Baitheiemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*. Vol. 17. No. 2, ss. 87-98.

Barthelemy, J. & Quélin, B. (Sept 1998). Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management.* Vol. 27. No. 5, ss 373-384.

Bragg, Stephen M. (2006). *Outsourcing; a guide to selecting the correct business unit- negotiating the contract- maintaning control of the process*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Coase, Ronald H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series. Vol. 4, No. 16, ss. 386-405.

Cooke, J. (2007). Alla slåss om små. *ComputerSweden*. No. 44, s. 4.

Davis, R. (2004). Setting up and managing outsourcing contracts to deliver value and accommodate change. *Journal of Corporate Real Estate.* Vol. 6. No. 4, ss. 301-307.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Lund: Studentlitteratur.

Downey, J M. (1995). Risk of outsourcing – applying risk management techniques to staffing methods. *Facilities.* Vol. 13 No. 9/10, ss. 38-44.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. The Academy of Management Review. Vol 14. No. 1, ss. 57-74.

Franceschini, M., Galetto, A., Pignatelli, M. & Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach Benchmarking: An International Journal. Vol. 10. No. 3, ss. 246-260.

Hart, O. (2003). Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships. *The Economic Journal.* Vol. 113. No. 486. Conference Papers, ss. C69-C76.

Jiang, B. & Quereshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision.* Vol. 44. No. 1, ss. 44-55.

Johannessen, A. & Tufte P A. (2002). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* Malmö: Liber AB.

Lambert, D M., Emmelhainz, M A., Gardner, J T. (1999). *Journal of Business Logistics*. Vol. 20. No. 1, ss. 165-181

Lacity, M. & Willcocks, L. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing
practices: lessons from experience. *MIS Quarterly.* Vol. 22. No. 3, ss. 363–408.

Lafont, J. & Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: The principal-agent model.* ORT: Princton university press.

Lind, D., W. Marchal och S. Wathen. (2010) *Statistical techniques in Business and Economics*. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.

Logan, M S. (2000). Using Agency theory to design successful outsourcing relationships. *The International Journal of Logistics Management.* Vol. 11. No. 2, ss. 21-32.

McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 5. No. 1, ss. 22-36.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Studentlitteratur.
Platz, L. & Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management Decision.* Vol. 45 No. 10. ss. 1656-1666.

Power, M J., Desouza, K C., Bonifazi, C. (2006). [Elektronisk]. *Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process.* Tillgänglig via Stockholms bibliotek 2010-10-05.

Schmitz, P. (2001). The Hold- Up problem and incomplete contracts: A survey of recent topics in contract theory. *MPRA Papper*. No. 12562.

Tirole, J. (1999). Incomplete Contracts: Where do we Stand? *Econometrica* No. 67, ss. 741–81.

Veltri, N F., Saunders, C S., Kavan, C B. (2008). Information systems backsourcing: correcting problems and responding to opportunities. *California Management Review.* Vol. 51. No. 1, ss. 50-76.

Wei, S L. (May 2001). Producer-Supplier Contracts with Incomplete Information. *Management Science.* Vol. 47. No. 5, ss. 709-715.

Williamson, Oliver E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*. Vol. 87, No. 3, ss. 548-577.

Yao, T., Jiang, B., Young, S., Talluri, S. (2010). Outsourcing, timing, contract selection and negotiation. *International Journal of Production Research.* Vol. 48. No. 2, ss. 305-326.

, F., Karaesmen, F. (Feb2008). Call Center Outsourcing Contract Design and Choice. *Management Science.* Vol. 54. No. 2, ss. 354-368

Åberg, E. (2006). *Outsourcing och offshoring – en facklig checklista.* SIF Enheten för strategisk utveckling.

Otryckta referenser

Deloitte
http://www.deloitte.com/view/en_LU/lu/services/consulting/article/f9e36c98cf5fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm, 2010-12-10

Dagens industri
http://di.se, 2010-12-10

Gartner
http://imagesrv.gartner.com/summits/docs/emea/outsourcing/survey_analysis_outsourcing_Europe_2010_200675.pdf Publiserad 5 juli 2010/ID Number: G00200675, 2010-12-06

Nordea
http://www.nordeaaktiehandel.se, 2010-12-10

Springer link
Kancharla, M. (2007). Turn on lean governance... for return on outsourcing. Artikeln finns med som en del av: Meyer, B., Mathai, J. *Software engineering approaches for offshore and outsourced development.*
http://springerlink.metapress.com/content/kp2211096188/?p=c8917820603742ed9f9b5f4e71e4bc78&pi=0#section=373585&page=8&locus=95, 2010-11-29

Bilagor

Bilaga 1

Artiklar som inkluderades i litteraturgenomgången, underlag till de fem faktorerna.

Baitheiemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive.* Vol. 17. No. 2, ss. 87-98.

Barthelemy, J., Quélin, B V. (1998). Industrial Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Marketing Management.* Vol. 27. No. 5, ss. 373-384.

Benaroch, M., Dai, Q. & Kauffman, R J. (2010). Should We Go Our Own Way? Backsourcing Flexibility in IT Services Contracts. *Journal of Management Information Systems.* Vol. 26. No. 4, ss. 317-358.

Bryson, K M. & Sullivan, W E. (2003). Designing effective incentive-oriented contracts for application service provider hosting of ERP systems. *Business Process Management Journal.* Vol. 9. No. 6, ss. 705-721.

Bull, P. (1996). The secret of a successful FM marriage. *Facilities*. Vol. 14. No. 12/13, ss. 38-41.

Chen, Y. (2009). An Empirical Analysis of Contract Structures in IT Outsourcing. *Information Systems Research.* Vol. 20. No. 4, ss. 484-506.

Davis, R. (2004). Setting up and managing outsourcing contracts to deliver value and accommodate change. *Journal of Corporate Real Estate.* Vol. 6. No. 4, ss. 301-307.

De Zúñiga, F. (2005). Corporate real estate outsourcing contracts and their embedded flexibility. *Journal of Corporate Real Estate.* Vol. 7. No. 4, ss. 306-325.

Downey, J M. (1995). Risk of outsourcing – applying risk management techniques to staffing methods. *Facilities.* Vol. 13 No. 9/10, ss. 38-44.
Franceschini, M., Galetto, A., Pignatelli, M. & Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach Benchmarking: An International Journal. Vol. 10. No. 3, ss. 246-260.

Jiang, B. & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*. Vol. 44 No. 1, ss. 44-55.

Jiang, B., Yao, T., Feng, B. (2008). Valuate Outsourcing Contracts from Vendors' Perspective: A Real Options Approach. *Decision Sciences*. Vol. 39. No. 3, ss. 383-405.

Juma'h, A H., Wood, D. (1999) Outsourcing implications for accounting practices. *Managerial Auditing Journal.* Vol. 14. No. 8, ss. 387-395.

Logan, M S. (2000). Using Agency theory to design successful outsourcing relationships. *The International Journal of Logistics Management.* Vol. 11. No. 2, ss. 21-32.

McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 5. No. 1, ss. 22-36.

Ngwenyama, O K. & Sullivan, W E. (2007). Outsourcing contracts as instruments of risk management: Insights from two successful public contracts. *Journal of Enterprise Information Management.* Vol. 20. No. 6, ss. 615-640.

Platz, L. & Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management Decision.* Vol. 45 No. 10, ss. 1656-1666.

Yao, T., Jiang, B., Scott T. Young, S T. & Talluri, S. (2010). Outsourcing timing, contract selection, and negotiation. *International Journal of Production Research.* Vol. 48. No. 2, ss. 305-326.

Young, S. (2008). Outsourcing in public health: a case study of contract failure and its aftermath. *Journal of Health Organization and Management.* Vol. 22. No. 5, ss. 446-464.

, F., Karaesmen, F. (Feb2008). Call Center Outsourcing Contract Design and Choice. *Management Science.* Vol. 54. No. 2, ss. 354-368

Bilaga 2
Sammanställning av 51 faktorer

	Faktorer
1	För bråttom att ingå avtal, inte tillräckligt med tid läggs på kontraktet
2	Icke precist utformat kontrakt leder till höga kostnader och dålig service, Specificerade funktioner gällande behandling (utbildning, inhyrning, bo, Komplett - leder till att man kan undvika kostsamma omförhandlignar och motverkar att leverantören drar fördelar av eventuella luckor i kontraktetnus etc) av personal ska finns i kontraktet, Extra avgifter för bastjänster
3	Extra avgifter för bastjänster
4	Klausul om ett objektivt mätsystem för prestationer/SLA
5	Fast pris utan hänsyn till om företagets intäkter minskar i framtiden = det fasta priset "ökar"
6	Ingen möjlighet att byta leverantör
7	Litar för mycket på relationen till leverantören och "bryr sig" därför inte om att lägga ner så mycket tid på kontraktet
8	Ett kontrakt skapar balans i maktförhållandet mellan kund och leverantör
9	Klargöra förväntningar och mål
10	Jobba mot kortsiktiga mål positivt
11	Kontraktet fungerar som skyddsnät om relationen fallerar
12	Kostnads - och prestationsförväntningar ska specificeras
13	Komplett - leder till att man kan undvika kostsamma omförhandlignar och motverkar att leverantören drar fördelar av eventuella luckor i kontraktet
14	Kontraktet bör vara incitament- och böterbaserat
15	Möjlighet att omförhandla kontraktet; ex byta från cost-plus till gainsharing allteftersom relationen och förutsättningarna utvecklas och förändras
16	Balanserat. Om för negativt mot leverantören leder till lägre service-nivå och prioritering
17	Flexibelt - om teknologisk utveckling och ändrade affärsförutsättningar
18	Lägg ner tid på att formulera ett bra kontrakt
19	Tidpunkten och konkurrensen mellan leverantörer påverkar val av kontrakt
20	Önskan om att byta kontraktstyp kan finnas efter en tid
21	Monitoring/Uppföljning
22	Dispute resolution
23	Property rights
24	Contingency planning
25	Hänsyn till säljarens risker

Fortsättning, sammanställning av 51 faktorer

26	Baseras säljarens tender-erbjudande på ett långsiktigt synsätt (dvs. kommer att vinna förnyelsekontrakt) eller enbart för denna kontraktsperiod, dvs kortsiktigt
27	Hur stark konkurrenskraft har leverantören
28	Ju närmare kärnverksamheten den outsourcade funktionen är, ju mer komplext kontrakt (ju mer kontroll behöver man över leverantören)
29	Ju högre osäkerhet om kundens framtida behov - ju högre komplexitet i kontraktet- Ökad flexibilitet behövs för att kunna möta dessa framtida behov.
30	Transaktionsfaktorer såsom tid och kostnad för att byta leverantör samt tid innan den outsourcade funktionen är igång igen efter ett byte av leverantör har en påverkan på kontraktets komplexitet
31	Specifikation för krav, service level och pris nödvändigt i ett kontrakt
32	Kapacitetsförväntningar svåra att förutsäga och har betydelse för utformning av kontraktet. Kunden lovar en minimumkvantitet (samtal antal) och säljaren lovar att upprätthålla en viss kapacitet
33	Hur stor marginalerna är har betydelse för vilket kontrakt som föredras
34	Viktigt med en erfaren ledning och bra kommunikation åt båda hållen
35	Kundens efterfrågan är svår att förutsäga. Graden av volatilitet i kundens efterfrågan påverkar hur leverantören bör prissätta. För leverantören fördelaktigt att erbjuda byte från pris per enhet till fast-pris snarare än att avsluta kontraktet
36	Bestämma i förväg vilken typ av relation man vill ha med leverantören, exempelvis kortsiktig, strategisk allians etc då detta påverkar kontraktet
37	Klargöra hur man ska gå tillväga för att lösa oegentligheter
38	Klargöra hur utvecklingen ska ske tidsmässigt
39	Jobba mot kortsiktiga mål utan hänsyn till långsiktig strategi för företagets långsiktiga konkurrenskraft
40	Specificering av ägande och nyttjande av företagets tillgångar
41	Viktigt att man kan avsluta kontraktet då målen inte uppnås
42	Specificerade funktioner gällande behandling (utbildning, inhyrning, bonus etc) av personal ska finns i kontraktet
43	Ju närmare kärnverksamheten den outsourcade funktionen är, ju mer riktas relationen mot strategisk allians med leverantören
44	Ledningen måste vara involverad i ett outsourcing initiativ.
45	Leverantören borde involvera sig och lära sig kundens organisationskultur
46	Veta vad det skulle kosta/kosta att ha funktionen in-house för att veta vad man kan kräva av leverantören
47	Ta hänsyn till om leverantörens kultur passar kundorganisationens kultur
48	Policy för uppföljning
49	Policy för att lösa ev. framtida dispyter
50	Policy för hur man ska hantera nya situationer som inte täcks av kontraktet
51	Rädsla för att förlora kontrollen

Antal faktorer som nämns i artiklarna 1-20																					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**Sa**
1	x															x					**2**
2	x						x												x		**3**
3	x																				**1**
4	x										x					x					**3**
5	x														x						**2**
6	x																				**1**
7	x																				**1**
8	x													x						x	**3**
9	x							x			x		x	x	x						**6**
10	x																x				**2**
11	x																				**1**
12	x					x		x									x		x	x	**6**
13	x																		x		**2**
14	x					x		x					x	x	x		x	x	x	x	**10**
15	x							x					x		x		x				**5**
16	x																			x	**2**
17	x							x										x			**3**
18	x							x								x					**3**
19		x														x					**2**
20		x							x						x		x	x			**5**
21			x								x						x				**3**
22			x																		**1**
23			x			x															**2**
24			x					x													**2**
25				x										x							**2**
26				x																	**1**
27				x																x	**2**
28					x									x			x				**3**
29					x													x	x		**3**
30					x										x						**2**
31						x		x											x	x	**4**
32									x												**1**
33									x												**1**
34						x	x	x					x	x			x				**6**
35										x											**1**
36											x		x		x				x		**4**
37						x					x										**2**
38											x										**1**
39												x					x				**2**
40						x									x						**2**
41						x															**1**
42						x	x											x			**3**
43												x					x				**2**
44														x		x	x				**3**
45																x					**1**
46								x								x				x	**3**
47																x					**1**
48																x					**1**
49																x					**1**
50																x					**1**
51																x		x			**2**
Sa	**18**	**2**	**4**	**3**	**3**	**9**	**3**	**10**	**3**	**1**	**6**	**2**	**5**	**7**	**8**	**12**	**11**	**6**	**7**	**7**	

Bilaga 3

Sammanställning av faktorer (från 51 till 17 stycken).

Faktorer	
1	Lägga tillräckligt med tid på kontraktet
2	Klargöra mål och förväntningar
3	Titta på hur leverantörens situation ser ut
4	Kontraktet ska vara så komplett som möjligt
5	Klausul om mätsystem, t.ex. SLA
6	Flexibelt kontrakt/kontrakt man kan avsluta
7	Kontraktet ska vara balanserat mellan parterna
8	Positivt att jobba mot kortsiktiga mål
9	Rädsla att förlora kontrollen
10	Inkludera incitament/böter
11	Policy för att lösa eventuella framtida dispyter
12	Specificering av ägande och nyttjande av företagets tillgångar
13	Ju närmare kärnverksamheten, ju närmare relation med leverantören
14	Erfaren och involverad ledning
15	Klargöra hur utvecklingen ska ske tidsmässigt
16	Ta hänsyn till långsiktig strategi och ej enbart jobba mot kortsiktiga mål
17	Veta vad det skulle kosta/kosta att ha funktionen in-house

Antal faktorer som nämns i artiklarna 1-20																					**Sa**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	
1	x							x								x					3
2	x					x		x			x		x	x		x	x		x	x	10
3		x		x					x					x		x					5
4	x						x												x		3
5	x		x								x					x	x				5
6	x	x	x		x	x		x	x	x			x		x	x	x	x			13
7	x													x						x	3
8	x																x				2
9																x		x			2
10	x					x		x					x	x	x		x	x	x	x	10
11			x			x					x					x					4
12			x			x									x						3
13					x						x	x	x	x	x		x		x		8
14						x	x	x					x	x		x	x				7
15											x										1
16												x					x				2
17								x								x				x	3
Sa	8	2	4	1	2	6	2	6	2	1	5	2	5	6	4	9	8	3	4	4	

Bilaga 4

Webbformulär

---

1. Under hur många år har ni använt er av outsourcing?

2. Vilket var ert främsta mål med outsourcing?

3. Med syfte på fråga 2, i vilken grad har era förväntningar uppfyllts?

	1	2	3	4	5	
Mycket sämre än förväntat						Mycket över förväntan

4. Hur stor del av företagets verksamhet outsourcas idag (%)?

5. Vi kan avsluta våra outsourcingkontrakt innan löptiden gått ut om vi så önskar.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

6. Vi har möjlighet att under löptidens gång, växla från en kontraktstyp till en annan om vi så önskar. Ex från fast pris till rörligt pris eller tvärtom

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

7. Våra outsourcingkontrakt har en löptid på 2 år eller mindre.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

8. Fram till idag har våra outsourcingleverantörer alltid motsvarat våra förväntningar?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

9. Fram till idag har kommunikationen mellan oss och våra outsourcingleverantörer alltid fungerat.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

10. Vi har aldrig valt att avsluta eller valt att inte förlänga ett kontrakt pga att leverantören inte motsvarat våra förväntningar eller bristande kommunikation.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

11. Vi inkluderar alltid incitament eller straffavgifter kopplade till leverantörernas prestation i våra outsourcingkontrakt.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

12. Ju närmare kärnverksamheten de outsourcade funktionerna är, ju närmare relation har vi med leverantören.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls						Stämmer helt

13. Ledningen har varit och är aktivt involverad i våra outsourcinginitiativ, ex via regelbundna avstämningar med leverantören.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	○	○	○	○	○	Stämmer helt

Följande fem frågor behandlar olika kontraktstyper.

Ange i vilken grad följande kontrakt används.

14. Använd tid och material.

Man betalar för den tid och material som leverantören använt.

	1	2	3	4	5	
I mycket låg grad	○	○	○	○	○	I mycket hög grad

Ange i vilken grad följande kontrakt används.

15. Fast pris.

Man förser leverantören med en kravspecifikation på vad som ska ingå i tjänsten och leverantören levererar allt inom ramen för denna specifikation till ett fast pris. Om kostnader skulle tillkomma som inte finns specificerade så får man betala extra för detta.

	1	2	3	4	5	
I mycket låg grad	○	○	○	○	○	I mycket hög grad

Ange i vilken grad följande kontrakt används.

16. Delad risk och belöning.

Man delar på riskerna och man använder sig av incitament och/eller straffavgifter för att uppmuntra leverantören att sträva mot de uppsatta outsourcingmålen och ständigt söka förbättringar.

	1	2	3	4	5	
I mycket låg grad	○	○	○	○	○	I mycket hög grad

Ange i vilken grad följande kontrakt används

17. Cost-plus.

Man betalar för leverantörens alla kostnader i samband med ett projekt + en vinstmarginal.

	1	2	3	4	5	
I mycket låg grad	○	○	○	○	○	I mycket hög grad

Ange i vilken grad följande kontrakt används

18. Baserat på användning: Pay as you go.

Man betalar enbart för det man använder. Ett exempel är databaser där man betalar enbart för den tiden man är inloggad i stället för månads - eller årsvis.

	1	2	3	4	5	
I mycket låg grad	○	○	○	○	○	I mycket hög grad

19. I framtiden kommer vi att använda oss av outsourcing i större utsträckning än idag.

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	○	○	○	○	○	Stämmer helt

Bilaga 5

Enkätsvar

Svar på allmänna frågor, fråga 1-4, 19

Fråga 1, 3 och 19
Fråga 1: Under hur många år har ni använt er av outsourcing? Fråga 3: Med syfte på fråga 2, i vilken grad har era förväntningar uppfyllts? Fråga 19: I framtiden kommer vi att använda oss av outsourcing i större utsträckning än idag.

Företagens svar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Fråga: 1	3	15	3	4	5	8	8	2	10	5	5	4	3	4	10	22	3	4	6	10	5	4	1
Fråga: 3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3
Fråga: 19	2	4	3	4	1	3	2	3	3	2	3	4	1	5	3	3	2	3	1	5	3	3	3

Fråga 2: Vilket var ert främsta mål med outsourcing?	
Företag	**Svar**
1	Höja kvaliteten
2	Kostnadsreduktion
3	Kostnadsreduktion
4	Enkelhet
5	Tillgång till kompetens som ej fanns i bolaget/Kostnadsreduktion
6	Specialisering
7	Vi ska hålla på med det vi är duktiga på
8	Höja kompetensen
9	Flexibilitet
10	Sänkta kostnader och samtidigt garantera en hög servicenivå
11	Ökade utvecklingsresurser till en rimlig kostnad
12	Effektivitet
13	Snabbt och effektivt
14	Kostnadsreduktion
15	Köpa en kompetens som vi inte ville bygga upp internt
16	Minska fasta kostnader
17	Effektivisering
18	Köp av IT-kompetens
19	Optimal hantering
20	Utökad kapacitet
21	Minska fasta kostnader/flexibilitet
22	Sänka kostnaden för R & D
23	Att samordna och säkra upp vår it-miljö, samt att slippa egen kompetens i huset

Fortsättning fråga 2

Företagens målsättning, rangordnade efter oftast nämnda bland respondenterna:	
Antal	**Målsättning**
8	Kostnadsreduktion
5	Köp av kompetens som ej fanns i bolaget
4	Effektivitet
2	Flexibilitet
1	Höja kvaliteten
1	Enkelhet
1	Garantera en hög servicenivå
1	Ökade utvecklingsresurser till en rimlig kostnad
1	Utökad kapacitet

Fråga 4: Hur stor del av företagets verksamhet outsourcas idag (i %)?	
Företag	**Svar**
1	3
2	<1
3	15
4	20
5	5
6	Går ej att svara på
7	10
8	1, enbart IT-driften
9	25
10	2
11	20
12	5
13	15
14	2
15	Mätt i antal tjänster 25 %
16	Två tredjedelar
17	5
18	100 % av IT-drift
19	5
20	50
21	50
22	50 % av R&D
23	Kan ej säga i %

Svar på frågor om kontraktsformulering, fråga 5-13

	Företag																						
Fråga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**
5	1	2	4	4	1	3	2	1	2	3	2	3	2	4	5	3	2	1	1	4	3	3	3
6	3	3	4	4	4	1	3	1	4	1	1	4	3	4	3	3	3	1	1	3	4	4	1
7	4	1	2	4	1	2	2	1	5	1	4	3	5	5	2	4	5	5	5	1	4	2	1
8	4	2	3	4	2	2	3	4	2	3	5	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2
9	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	5	5	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2
10	2	2	4	4	1	1	2	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5	4	2
11	1	4	2	1	1	2	4	5	3	1	1	2	3	2	4	4	2	1	1	1	2	2	3
12	4	4	4	3	5	3	2	5	4		5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	4	4	3
13	2	2	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	5

Procentuellt utfall av svaren från frågorna 5-13					
	Stämmer inte alls				**Stämmer helt**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Fråga 5*	22	26	30,5	17,5	4
Fråga 6*	30,5	0	35	35	0
Fråga 7	26	22	4	22	26
Fråga 8*	0	26	39	30,5	4
Fråga 9*	0	22	52	17,5	9
Fråga 10*	35	17,5	0	13	35
Fråga 11	35	30,5	13	17,5	4
Fråga 12**	0	4	35	26	30,5
Fråga 13	0	17,5	9	26	48

* På grund av avrundning av decimaler ligger den sammanräknade svarsfrekvensen av varje fråga på 100 % +/- 0,5 %.

** Fråga 12 saknar helt ett utan svarsalternativen vilket ger en svarsfrekvens på 95,5 %

Svar på frågor baserade på kontraktstyp, fråga 14-18

	Företag																						
Fråga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**
14	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	5	5	3	1	4	4	3	5	3	4	4	5	2
15	4	4	2	5	5	2	5	4	5	5	1	3	3	5	4	4	5	1	4	2	5	1	5
16	1	4	3	2	1	2	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	1	3	1	1	2	3
17	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	1	3	1	1	5	4	5	1
18	1	2	3	2	1	3	2	2	3	1	1	2	1	1	2	4	3	1	1	3	1	1	1

Bilaga 6

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för de fem faktorerna

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 1, hypotes 1

Antal n	Fråga 7 X	Fråga 5 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	3	16	9	12
2	1	3	1	9	3
3	2	4	4	16	8
4	4	4	16	16	16
5	1	4	1	16	4
6	2	1	4	1	2
7	2	3	4	9	6
8	1	1	1	1	1
9	5	4	25	16	20
10	1	1	1	1	1
11	4	1	16	1	4
12	3	4	9	16	12
13	5	3	25	9	15
14	5	4	25	16	20
15	2	3	4	9	6
16	4	3	16	9	12
17	5	3	25	9	15
18	5	1	25	1	5
19	5	1	25	1	5
20	1	3	1	9	3
21	4	4	16	16	16
22	2	4	4	16	8
23	1	1	1	1	1
Summa	**69**	**63**	**265**	**207**	**195**

Medelvärde X: 3,0000
Medelvärde Y: 2,7391

StandardavvikelseX: 1,6237
StandardavvikelseY: 1,2511

r: 0,6901
r^2: 0,4763
t: 5,2605

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 1, hypotes 2

Antal n	Fråga 7 X	Fråga 6 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	1	16	1	4
2	1	2	1	4	2
3	2	4	4	16	8
4	4	4	16	16	16
5	1	1	1	1	1
6	2	3	4	9	6
7	2	2	4	4	4
8	1	1	1	1	1
9	5	2	25	4	10
10	1	3	1	9	3
11	4	2	16	4	8
12	3	3	9	9	9
13	5	2	25	4	10
14	5	4	25	16	20
15	2	5	4	25	10
16	4	3	16	9	12
17	5	2	25	4	10
18	5	1	25	1	5
19	5	1	25	1	5
20	1	4	1	16	4
21	4	3	16	9	12
22	2	3	4	9	6
23	1	3	1	9	3
Summa	**69**	**59**	**265**	**181**	**169**

Medelvärde X:	3,0000
Medelvärde Y:	2,5652
StandardavvikelseX:	1,6237
StandardavvikelseY:	1,1610
r:	-0,1930
r^2:	0,0373
t:	2,0518

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 2, hypotes 1

Antal n	Fråga 8 X	Fråga 10 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	2	16	4	8
2	2	2	4	4	4
3	3	4	9	16	12
4	4	4	16	16	16
5	2	1	4	1	2
6	2	1	4	1	2
7	3	2	9	4	6
8	4	5	16	25	20
9	2	1	4	1	2
10	3	5	9	25	15
11	5	1	25	1	5
12	4	1	16	1	4
13	3	1	9	1	3
14	3	5	9	25	15
15	4	5	16	25	20
16	3	5	9	25	15
17	2	5	4	25	10
18	4	5	16	25	20
19	3	1	9	1	3
20	3	1	9	1	3
21	3	5	9	25	15
22	4	4	16	16	16
23	2	2	4	4	4
Summa	**72**	**68**	**242**	**272**	**220**

Medelvärde X: 3,1304
Medelvärde Y: 2,9565

StandardavvikelseX: 0,8689
StandardavvikelseY: 1,7959

r: 0,2078
r^2: 0,0432
t: 2,1356

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 2, hypotes 2

Antal n	Fråga 9 X	Fråga 10 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	2	16	4	8
2	2	2	4	4	4
3	3	4	9	16	12
4	3	4	9	16	12
5	2	1	4	1	2
6	3	1	9	1	3
7	3	2	9	4	6
8	4	5	16	25	20
9	2	1	4	1	2
10	3	5	9	25	15
11	5	1	25	1	5
12	5	1	25	1	5
13	3	1	9	1	3
14	3	5	9	25	15
15	4	5	16	25	20
16	3	5	9	25	15
17	2	5	4	25	10
18	4	5	16	25	20
19	3	1	9	1	3
20	3	1	9	1	3
21	3	5	9	25	15
22	3	4	9	16	12
23	2	2	4	4	4
Summa	72	68	242	272	214

Medelvärde X: 3,1304
Medelvärde Y: 2,9565

StandardavvikelseX: 0,8690
StandardavvikelseY: 1,7959

r: 0,0330
r^2: 0,0011
t: 0,8329

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 3

Antal	Fråga 11	Fråga 3			
n	X	Y	X^2	Y^2	XY
1	1	4	1	16	4
2	4	3	16	9	12
3	2	3	4	9	6
4	1	4	1	16	4
5	1	3	1	9	3
6	2	3	4	9	6
7	4	3	16	9	12
8	5	4	25	16	20
9	3	4	9	16	12
10	1	4	1	16	4
11	1	4	1	16	4
12	2	4	4	16	8
13	3	3	9	9	9
14	2	3	4	9	6
15	4	4	16	16	16
16	4	4	16	16	16
17	2	4	4	16	8
18	1	4	1	16	4
19	1	3	1	9	3
20	1	3	1	9	3
21	2	4	4	16	8
22	2	5	4	25	10
23	3	3	9	9	9
Summa	**52**	**83**	**152**	**307**	**187**

Medelvärde X: 2,2609
Medelvärde Y: 3,6087

StandardavvikelseX: 1,2510
StandardavvikelseY: 0,5830

r: -0,0408
r^2: 0,0017
t: -0,9264

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 4

Antal n	Fråga 12 X	Fråga 3 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	4	16	16	16
2	4	3	16	9	12
3	4	3	16	9	12
4	3	4	9	16	12
5	5	3	25	9	15
6	3	3	9	9	9
7	2	3	4	9	6
8	5	4	25	16	20
9	4	4	16	16	16
10	5	4	25	16	20
11	5	4	25	16	20
12	5	3	25	9	15
13	3	3	9	9	9
14	3	4	9	16	12
15	3	4	9	16	12
16	5	4	25	16	20
17	3	4	9	16	12
18	5	3	25	9	15
19	3	3	9	9	9
20	4	4	16	16	16
21	4	5	16	25	20
22	3	3	9	9	9
Summa	**85**	**79**	**347**	**291**	**307**

Observation 10 har strukits då detta företag ej svarat på fråga 12. n är därför = 22

Medelvärde X: 3,8636
Medelvärde Y: 3,5909

StandardavvikelseX: 0,9410
StandardavvikelseY: 0,5904

r: 0,1523
r^2: 0,0232
t: 1,7659

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för faktor 5

Antal	Fråga 13	Fråga 3			
n	**X**	**Y**	**X^2**	**Y^2**	**XY**
1	2	4	4	16	8
2	2	3	4	9	6
3	4	3	16	9	12
4	4	4	16	16	16
5	2	3	4	9	6
6	4	3	16	9	12
7	4	3	16	9	12
8	5	4	25	16	20
9	5	4	25	16	20
10	4	4	16	16	16
11	5	4	25	16	20
12	4	4	16	16	16
13	5	3	25	9	15
14	5	3	25	9	15
15	3	4	9	16	12
16	5	4	25	16	20
17	2	4	4	16	8
18	3	4	9	16	12
19	5	3	25	9	15
20	5	3	25	9	15
21	5	4	25	16	20
22	5	5	25	25	25
23	5	3	25	9	15
Summa	**93**	**83**	**405**	**307**	**336**

Medelvärde X: 4,0435
Medelvärde Y: 3,6087

StandardavvikelseX: 1,1472
StandardavvikelseY: 0,5830

r: 0,0264
r^2: 0,0007
t: 0,7448

Bilaga 7

Beräkningsunderlag till hypotesprövning för de olika kontraktstyperna

Kontraktstyp: Använd tid och material

Antal n	Fråga 14 X	Fråga 3 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	4	16	16	16
2	4	3	16	9	12
3	4	3	16	9	12
4	4	4	16	16	16
5	4	3	16	9	12
6	4	3	16	9	12
7	4	3	16	9	12
8	1	4	1	16	4
9	2	4	4	16	8
10	1	4	1	16	4
11	5	4	25	16	20
12	5	4	25	16	20
13	3	3	9	9	9
14	1	3	1	9	3
15	4	4	16	16	16
16	4	4	16	16	16
17	3	4	9	16	12
18	5	4	25	16	20
19	3	3	9	9	9
20	4	3	16	9	12
21	4	4	16	16	16
22	5	5	25	25	25
23	2	3	4	9	6
Summa	**80**	**83**	**314**	**307**	**292**

Medelvärde X: 3,4783
Medelvärde Y: 3,6087

StandardavvikelseX: 1,2744
StandardavvikelseY: 0,5830

r: 0,2019
r^2: 0,0407
t: 2,1000

Kontraktstyp: Fast pris

Antal n	Fråga 15 X	Fråga 3 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	4	16	16	16
2	4	3	16	9	12
3	2	3	4	9	6
4	5	4	25	16	20
5	5	3	25	9	15
6	2	3	4	9	6
7	5	3	25	9	15
8	4	4	16	16	16
9	5	4	25	16	20
10	5	4	25	16	20
11	1	4	1	16	4
12	3	4	9	16	12
13	3	3	9	9	9
14	5	3	25	9	15
15	4	4	16	16	16
16	4	4	16	16	16
17	5	4	25	16	20
18	1	4	1	16	4
19	4	3	16	9	12
20	2	3	4	9	6
21	5	4	25	16	20
22	1	5	1	25	5
23	5	3	25	9	15
Summa	**84**	**83**	**354**	**307**	**300**

Medelvärde X:	3,6522
Medelvärde Y:	3,6087
StandardavvikelseX:	1,4649
StandardavvikelseY:	0,5830
r:	-0,1667
r^2:	0,0278
t:	-1,8976

Kontraktstyp: Delad belöning och risk

Antal	Fråga 16	Fråga 3			
n	**X**	**Y**	**X^2**	**Y^2**	**XY**
1	1	4	1	16	4
2	4	3	16	9	12
3	3	3	9	9	9
4	2	4	4	16	8
5	1	3	1	9	3
6	2	3	4	9	6
7	1	3	1	9	3
8	2	4	4	16	8
9	3	4	9	16	12
10	1	4	1	16	4
11	1	4	1	16	4
12	3	4	9	16	12
13	3	3	9	9	9
14	1	3	1	9	3
15	2	4	4	16	8
16	2	4	4	16	8
17	3	4	9	16	12
18	1	4	1	16	4
19	3	3	9	9	9
20	1	3	1	9	3
21	1	4	1	16	4
22	2	5	4	25	10
23	3	3	9	9	9
Summa	**46**	**83**	**112**	**307**	**164**

Medelvärde X:	2,0000
Medelvärde Y:	3,6087
StandardavvikelseX:	0,9534
StandardavvikelseY:	0,5830
r:	0,1636
r^2:	0,0268
t:	1,8789

Kontraktstyp: Cost-plus

Antal n	Fråga 17 X	Fråga 3 Y	X^2	Y^2	XY
1	1	4	1	16	4
2	3	3	9	9	9
3	1	3	1	9	3
4	2	4	4	16	8
5	1	3	1	9	3
6	3	3	9	9	9
7	1	3	1	9	3
8	1	4	1	16	4
9	1	4	1	16	4
10	1	4	1	16	4
11	1	4	1	16	4
12	3	4	9	16	12
13	1	3	1	9	3
14	1	3	1	9	3
15	4	4	16	16	16
16	1	4	1	16	4
17	3	4	9	16	12
18	1	4	1	16	4
19	1	3	1	9	3
20	5	3	25	9	15
21	4	4	16	16	16
22	5	5	25	25	25
23	1	3	1	9	3
Summa	**46**	**83**	**136**	**307**	**171**

Medelvärde X:	2,0000
Medelvärde Y:	3,6087
StandardavvikelseX:	1,4142
StandardavvikelseY:	0,5830
r:	0,2756
r^2:	0,0760
t:	2,5027

Kontraktstyp: Baserat på användning utan materialkostnad

Antal n	Fråga 18 X	Fråga 3 Y	X^2	Y^2	XY
1	1	4	1	16	4
2	2	3	4	9	6
3	3	3	9	9	9
4	2	4	4	16	8
5	1	3	1	9	3
6	3	3	9	9	9
7	2	3	4	9	6
8	2	4	4	16	8
9	3	4	9	16	12
10	1	4	1	16	4
11	1	4	1	16	4
12	2	4	4	16	8
13	1	3	1	9	3
14	1	3	1	9	3
15	2	4	4	16	8
16	4	4	16	16	16
17	3	4	9	16	12
18	1	4	1	16	4
19	1	3	1	9	3
20	3	3	9	9	9
21	1	4	1	16	4
22	1	5	1	25	5
23	1	3	1	9	3
Summa	**42**	**83**	**96**	**307**	**151**

Medelvärde X:	1,8261
Medelvärde Y:	3,6087
StandardavvikelseX:	0,9367
StandardavvikelseY:	0,5830
r:	-0,0472
r^2:	0,0022
t:	-0,9967