

Magisteruppsats i informatik  
Master thesis in applied information technology

REPORT NO. 2008:028  
ISSN: 1651-4769

Department of Applied Information Technology or  
Department of Computer Science

## **IT-outsourcing – dolda kostnader**

Minimera dolda kostnader vid IT-outsourcing

## **IT-outsourcing – hidden costs**

Minimizing hidden costs in IT-outsourcing

Daniel Fredriksson  
Anders Magnusson

**CHALMERS**



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

IT University of Göteborg  
Chalmers University of Technology and University of Gothenburg  
Göteborg, Sweden 2008

## **Abstrakt**

Många företag vänder sig till IT-outsourcing för att kunna fokusera på sin kärnverksamhet eller för att skära ner på IT-kostnaderna. Reservationen med IT-outsourcing är dock att de kostnader som ofta presenteras inte visar hela historien. Det går djupare än så och utöver den vanliga kontraktskostnaden finns det en rad dolda kostnader. Det kan vara viktigt att reducera dem, så att de inte utgör något hot mot framgången hos hela IT-outsourcingprojektet. Problemet är att många företag inte alls är medvetna om dessa kostnader och därför har en sämre utgångspunkt än vad de annars skulle ha. Nyttan med denna uppsats ligger således i att öka denna medvetenhet. En mindre organisation med 30 användare har undersökts här. Dolda kostnader som finns i IT-outsourcingprocessen kan vara; avtalen, valet av samarbetspartner, förflyttning av IT-funktioner, uppföljning och hantering av den löpande processen som följer när driften är igångsatt. Reducering av dolda kostnader sker tidigt i processen; avtalen skall vara vattentäta och specifika, den samarbetspartner man väljer skall vara väl undersökt. Kritiska aktiviteter skall man undvika att outsourca och man skall sträva efter att behålla IT-kompetens inom organisationen oavsett vad man väljer att outsourca. Desto grundligare jobb man gör i början av processen desto bättre blir resultatet.

Nyckelord:

*IT-outsourcing, dolda kostnader, IT-kostnader, IT-avtal, IT-outsourcingprocess*

## Summary

Many corporations turn to IT-outsourcing to focus more on their core competence or to cut the IT-budget. There is one caveat, the costs presented at a first glance does not always present the entire truth. Instead the costs run deeper and so-called hidden costs exist beyond the contractual cost. Reducing these hidden costs may very well be crucial to the entire IT-outsourcing endeavor. However many firms are not aware of these costs and as such they have a reduced chance of success. Increasing this awareness is the intention of this paper. One organization with about 30 users is studied herein. Hidden costs in the IT-outsourcingprocess may exist in; contracts, vendor selection, transferring IT-functions, managing and measuring the effort. Reducing hidden costs is done early in the process; the contracts should be airtight and specific, proper vendor research is a must. Critical IT-activities is best left in-house and IT-competence must be retained by the organization regardless of outsourced activities. If the job is done properly in the early stages the end result will likely be better.

Keywords:

*IT-outsourcing, hidden costs, IT-costs, IT-contracts, IT-outsourcingprocess*

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1	BAKGRUND .....	5
1.2	PROBLEMOMRÅDE.....	6
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	8
1.4	AVGRÄNSNINGAR .....	8
1.5	DISPOSITION.....	8
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>9</b>
2.1	METODVAL .....	9
2.1.1	<i>Fallstudie</i> .....	9
2.2	DATAINSAMLING.....	9
2.2.1	<i>Intervjuer</i> .....	9
2.2.2	<i>Intervjupersoner</i> .....	10
2.2.3	<i>Proceduren</i> .....	10
2.3	DATAANALYS .....	11
2.4	METODKRITIK .....	11
<b>3</b>	<b>IT-OUTSOURCING.....</b>	<b>13</b>
3.1	IT-OUTSOURCING .....	13
3.1.1	<i>Fenomenet IT-outsourcing</i> .....	13
3.1.2	<i>Risker</i> .....	14
3.1.3	<i>Fördelar</i> .....	15
3.2	MOTIV TILL IT-OUTSOURCING .....	16
3.2.1	<i>Kärnverksamhet</i> .....	17
3.2.2	<i>Verksamhetsanalys</i> .....	19
3.2.3	<i>Analysprocessen</i> .....	19
3.3	DOLDA KOSTNADER .....	22
3.3.1	<i>IT-outsourcingens kostnader</i> .....	22
3.3.2	<i>Dolda kostnader</i> .....	24
3.3.3	<i>Avtal</i> .....	25
3.3.4	<i>Samarbetspartner</i> .....	26
3.3.5	<i>Minimera dolda kostnader</i> .....	27
3.3.6	<i>Uppföljning</i> .....	30
<b>4</b>	<b>IT-OUTSOURCING I OMEGA.....</b>	<b>32</b>
4.1	INLEDNING .....	32
4.2	REDOGÖRELSE AV FALLSTUDIE .....	32
4.3	OMEGA: FÖRETAGSKOMPETENS OCH ARBETSMETODIK .....	32
4.4	OMEGAS IT-INFRASTRUKTUR .....	34
4.5	IT-OUTSOURCING: SAMARBETSPARTNERS .....	36
4.6	IT-OUTSOURCING: AVTAL.....	37
4.7	IT INOM OMEGA .....	39
4.8	IT-KOSTNADER INOM OMEGA .....	40
<b>5</b>	<b>DISKUSSION.....</b>	<b>42</b>
5.1	INLEDNING .....	42
5.2	IT-OUTSOURCING: SAMARBETSPARTNERS .....	43
5.3	IT-OUTSOURCING: AVTAL.....	44
5.4	IT INOM OMEGA .....	45
5.5	OMEGA: IT-KOSTNADER.....	46
5.6	FRAMTIDEN.....	47
<b>6</b>	<b>SLUTSATS.....</b>	<b>49</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Antal företag som tillämpar IT-outsourcing blir fler och fler varje år. Allt fler och fler hakar på trenden att outsourca delar av eller hela sin IT-verksamhet för att minska IT-kostnaderna. Den allmänna bilden är positiv kring fenomenet men än dock med en viss reservation. De kostnader som redogörs för i IT-outsourcingprocessen är inte helt representativa för hur det egentligen ser ut. Utöver de självklara kostnader som uppstår finns även dolda kostnader vilka kan vara svåra att förutspå och än svårare att förebygga. Extra besvärligt blir detta förebyggande arbete för företag som skall genomföra IT-outsourcing för allra första gången. (Barthélemy, 2001).

Sedan tidigt 1900-tal har företag strävat efter att ha alla sina tillgångar under intern kontroll. Man har haft bilden av en ideal verksamhet bestående av ett självförsörjande system, total vertikal integration och med fokus på produktionsvolym (Augustsson & Bergstedt, 1999). Detta tankesätt skulle dock visa vara olönsamt och svårhanterligt vilket ledde till att förändrade åsikter kring hur den ideala verksamheten skulle organiseras. Från att tidigare satt produktionsantalet i fokus gick man istället över till att mer beakta kundens föränderliga beteende, vilket gjorde att kraven på en flexiblare företagsorganisation växte fram ihop med ett större medvetande kring vikten av värdeskapande. Produktionen automatiserades och teknisk support fick en allt viktigare roll för den förkortade produktionscykeln. Det som tidigare skulle vara väl integrerat i företagets interna system, blev nu istället betraktat som en belastning. Det som inte direkt bidrog till ökat värde för företaget kunde lika gärna läggas ut på en extern leverantör som kunde sköta det både billigare och bättre. Man valde helt enkelt att outsourca de delar av verksamheten som inte ansågs vara företagets kärnverksamhet. (Augustsson & Bergstedt, 1999).

Uttrycket IT-outsourcing refererar ursprungligen till en extern parts hantering av delar av eller hela IT-verksamheten hos en organisation (Yakhlef, 1997). Fenomenet outsourcing i sig är på inget vis ett nytt påfund, utan har pågått sedan tidigt 1960-tal (Augustsson & Bergstedt, 1999; Yakhlef, 1997). Under denna tid var det så kallade servicebyråer som tog hand om och skötte driften av företagens stordatorer vilket

sedermåra utvecklades till att man, mot en fast betalning, i större utsträckning tog över och drev kundens datorer och service fullt ut. Fenomenet IT-outsourcing har sedan dess existerat i någon form, även om det inte var förrän under 1990-talet som det började ta fart på allvar, till att idag vara en viktig del i många företags affärsstrategier (Aalders, 2001). Idag är IT-outsourcing vida utbredd världen över och satsningen omfattar miljarder kronor årligen, en siffra som ständigt ökar år efter år (Barthelemy, 2001; Yakhlef, 1997) och IT-outsourcing är ett av vår tids viktigaste och mest diskuterade organisationsfenomen.

På dagens konkurrenskraftiga och dynamiska marknad är det viktigt med spetskompetens och att fokusera sina resurser till de områden man är bra på; sin kärnverksamhet. Detta gäller inte enbart multinationella företag utan även de mindre företagen berörs av denna utveckling. Av denna anledning väljer allt fler och fler företag att outsourca det som inte klassificeras som företagets kärnverksamhet (Aalders, 2001; Höij, 2006). IT-avdelningen är ofta en sådan sektion som inom många företag inte klassificeras kärnverksamhet och således en avdelning man väljer att outsourca. Att genomgå IT-outsourcing är för många företag ett stort strategiskt val som kräver noggrann planering. Trots förvarningar om behovet att vara väl förberedd resulterar flertalet outsourcingprojekt i övertrasserad budget med missnöjda kunder som resultat (Barthelemy, 2001). Orsakerna till detta kan vara många och en av anledningarna är de kostnader som kan uppstå under resans gång, vilka kan vara svåra att förutspå.

En av anledningar till valet av ämne är vårt intresse i det fokus som i många fall ligger på alla de fördelar och i våra ögon aningen förskönande resultat som IT-outsourcing i flera fall genererar. Vi anser inte att man i önskad omfattning belyser den problematik och de komplikationer, genom bland annat dolda kostnader, som kan uppstå då man genomgår IT-outsourcingprocessen för första gången.

## 1.2 Problemområde

Rob Aalders (2001) poängterar i sin bok, *The IT Outsourcing Guide*, att ”*the outsourcing of IT is here to stay*” (s.1). Vilket skiljer sig från vad Rothery och Robertson (1995) säger då man menar att det inte går att veta om outsourcing är något som kommer att användas i framtiden eller inte vilket gör att man kan ha svårt att veta hur man ska te sig till IT-outsourcing.

En vanlig orsak till varför man väljer att outsourca sina IT-tjänster är kostnadsbesparingar (Barthelemy, 2001; Yakhlef, 1997). IT är i många fall en av de mest kostsamma delarna i organisationen att etablera och underhålla (Barthelemy, 2001). Teknologin utvecklas så snabbt nu för tiden att det blir svårt för det enskilda företaget att hålla jämn takt med det senaste på marknaden inom IT. Detta är något som talar för att outsourcing kommer att hålla sig kvar även i fortsättningen. Företaget, som tar sig an tjänsterna, är avsevärt mycket större än sina kunder, inom IT, och fokuserar sin verksamhet på nyttjande av diverse teknologi. Stora företag har större möjlighet att införskaffa och anpassa sig till utvecklingen så de hela tiden har tillgång till den senaste teknologin, de har anställda som är experter inom de olika områdena och vana vid vad arbetet med nya teknologier innebär. Det finns många, kostnadsfördelar med IT-outsourcing men det finns även en del fallgropar som kan ställa till med problem för den oförberedda (Aalders, 2001).

Trots de många ekonomiska fördelarna så finns det stor risk att det mesta ”äts upp” på vägen av diverse kostnader, som i ett tidigt skede kan vara svåra att identifiera (Barthelemy, 2001). Kostnader, som är svåra att förutspå, är exempelvis kostnader för övergång till en ny leverantör (av exempelvis IT-supporten). Dessa dolda kostnader är något de många företag, som skall outsourca för första gången, råkar ut för. Genom att man saknar erfarenhet av tidigare IT-outsourcingprocesser riskerar man otrevliga överraskningar under resans gång. Fokus kommer i denna uppsats således ligga på de dolda kostnader som existerar vid IT-outsourcing. Att dolda kostnader förekommer vet vi (Barthelemy, 2001) men det vi är intresserade av är framförallt vad som kan göras för att reducera dessa kostnader; går det att agera i förebyggande syfte och vad är det i så fall som måste göras när man ska outsourca för första gången? Är det möjligt för ett företag som aldrig tidigare genomfört IT-outsourcing att undvika att man hamnar i fällan med dolda kostnader? Även om man är medveten om att dessa dolda kostnader existerar, hur kommer det sig då att företag ofta faller på just detta och är det ens möjligt att undvika? Med dolda kostnader menas sådana kostnader som kan uppstå vid en IT-outsourcingprocess som görs för första gången. Dessa kostnader är dokumenterade men inte välkända eller förutsedda innan det första IT-outsourcing förfarandet. I det avseendet är de just dolda eftersom de syns först efter processen är igångsatt eller genomförd.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Vi vill med denna uppsats skapa en ökad förståelse för de dolda kostnader ett företag riskerar råka ut för då de skall genomgå IT-outsourcingprocessen för första gången. Vidare vill vi titta närmare på om det är möjligt att dessa kostnader kan förebyggas eller undvikas genom ett specifikt agerande. Utifrån uppsatsens syfte har vi tagit fram följande frågeställning:

- *Hur kan dolda kostnader reduceras vid IT-outsourcing?*

### 1.4 Avgränsningar

För att kunna göra en rättvis uppfattning av fenomenet IT-outsourcing och kunna fördjupa oss i det så kommer fokus i att ligga på företag som skall genomgå outsourcingprocessen för allra första gången och således saknar tidigare erfarenhet från liknande processer. Vi kommer att undersöka ett mindre företag. På grund av de rådande tidsramarna kommer det empiriska arbetet inte innefatta några fler företag.

### 1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med en introduktion med kapitlet ”Inledning” där vi redogör för uppsatsens bakgrund och dess syfte. Sedan följer kapitlet ”Metod” där vi redogör för arbetets metodik. Därefter följer arbetets teorikapitel, kapitel 3, där vår teoretiska referensram kommer att presenteras. Kapitel 3 – IT-outsourcing består av de tre avsnitten: ”IT-outsourcing”, ”Motiv” och ”Dolda kostnader”. Avsnittet ”*IT-outsourcing*” avhandlar fenomenet outsourcing med dess risker och fördelar. I avsnittet ”*Motiv*” avhandlas vanliga motiv till varför företag väljer att outsourca sin IT och avslutningsvis i avsnittet ”*Dolda kostnader*” utreder vi de vanligaste dolda kostnader som kan uppstå under outsourcingprocessen. Därefter redovisar vi vår insamlade information under resultat som utgör kapitel 4. Kapitel 5 blir vårt analys- och diskussionskapitel. Avslutningsvis redovisas uppsatsens slutsatser i kapitel 6.



## 2 Metod

### 2.1 Metodval

#### 2.1.1 Fallstudie

Detta är en fallstudie där vi dragit slutsatser och kommit fram till ett resultat baserat på den teori vi har med oss in i det empiriska området och de data som vi samlar på oss. En fallstudie kan definieras som *”en metod där man systematiskt samlar tillräckligt med information om en person, socialt sammanhang, händelse eller grupp så att man kan effektivt kan förstå hur fenomenet opererar eller fungerar”* (Berg, 2007, sid. 283). Fallstudien tenderar att lägga fokus på att holistiskt beskriva och förklara, generellt kan alla fenomen studeras med hjälp av en fallstudie. Det finns flertalet lämpliga designval man kan göra när man utformar en fallstudie. Den fallstudie vi kommer att göra är deskriptiv, vilket innebär att man först gör ett grundläggande teoretiskt arbete innan man börjar med sin studie. Formellt finns det rekommendationer på att följande skall vara med i designen; forskningsfrågor, teoretiskt ramverk, identifiering av vad som skall analyseras, länkning av data till teori samt kriterier för att tolka de resultat man får fram. Att undersöka en organisation som en fallstudie är lämpligt och givande i vår förståelse av hur organisationen fungerar som en helhet, eller som i detta fall, en undersökning av en specifik aspekt av organisationen. Vi undersöker hur IT-avdelningen fungerar, hur beslut fattas och vad de har för relation till organisationen i övrigt. Faktum är att fallstudier är lämpligt för undersökning av relationer, beteenden, attityder, motiv och påverkande faktorer inom organisationer (Berg, 2007).

### 2.2 Datainsamling

#### 2.2.1 Intervjuer

Intervjuer har använts som datainsamlingsmetod, med vilket vi menar olika former av utfrågningar. Dessa är utförda som semistrukturerade intervjuer utförda på plats. Med semistrukturerade intervjuer menas att frågorna kommer att bestämmas i förväg. Dessa frågor kommer dock att vara flexibla och spontana frågor kan komma att ställas lika väl som de fasta, vid strukturerade intervjuer förekommer endast fasta frågor (Berg, 2007).

Frågorna har varierat i fråga om öppenhet då vissa frågor kommer att vara öppna, vilket innebär att de inbjuder till friare svar, och vissa mer slutna, som inbjuder till ett slutet koncist svar. Intervjupersonen kommer att förväntas avvika från frågeformuläret. Detta för att få ut information genom frågor som kan vara svåra att förbereda i förväg men också för att det ibland kan uppkomma nya intressanta frågor baserade på vad respondenten tidigare har svarat (Berg, 2007). Genom intervjuer får vi tillgång till *primärdata* d.v.s. data som är direkt avsedd för vår studie. Vi har i samband med dessa intervjuer bett respondenten att svara på en kortare enkät. Detta för att samla in lite bakgrundsinformation om vilka respondenterna är vilket är intressant information i sammanhanget. Enkäterna bestod av ett fåtal frågor som är strukturerade och förberedda i förväg.

### **2.2.2 Intervjupersoner**

De personer som har intervjuats i undersökningen kommer att förbli anonyma då det inte är relevant för uppsatsen att presentera detaljer om dem. Anonymiteten garanteras genom en överenskommelse mellan försökspersonerna och oss och kan brytas endast om försökspersonerna själva så önskar. Urvalet har skett naturligt genom att de som intervjuats har en relevant position inom organisationen eller utanför organisationen. Det är personer med IT som ansvarsområde men även personer med andra ansvarsområden såsom ekonomi, marknad och personer med tekniskt ansvar. Eftersom företaget är litet och vi jobbar under tidspress har fem personer intervjuats. De är koordinatören, två ekonomipersoner, marknadsansvarig samt webbansvarig.

### **2.2.3 Proceduren**

Organisationen, som vi benämner *Omega* valdes genom en personlig kontakt, koordinatören på *Omega*, som kontaktade oss varpå vi gemensamt formulerade ett problemområde. Vi började sedan med att samla in material och litteratur. Därefter utarbetade vi vårt teoretiska underlag. Vidare framarbetades intervjuunderlaget vi använde oss av. Ett antal respondenter valdes ut i samråd med koordinatören, dessa hade framträdande positioner inom *Omega*. Utifrån detta material har vi gjort vår empiri. Intervjupersonerna har sedan intervjuats och data har sammanställts. Sedan har empiri och teori kopplats samman och utgör underlag för avslutande diskussion och slutsatser.

Den viktigaste insamlingen av data är de intervjuer vi har gjort. Dessa varierar i längd från 30 minuter upp till två timmar och de har utförts på plats på *Omegas* kontor vid fyra olika tillfällen. Intervjuerna har inte spelats in data har istället sammanställts genom anteckningar som omedelbart har renskrivits. De enkäter som vi har genomfört gjordes i samband med intervjun då intervjupersonerna fick varsin blankett att fylla i och skicka till oss vid ett senare tillfälle. Syftet är att samla in information om hur användarna använder sin IT utrustning samt vilka de är och vad för position de har. De gjordes på rekommendation av en respondent som ansåg att det kunde vara till nytta för *Omega*.

### 2.3 Dataanalys

Det insamlade materialet ifrån intervjuerna analyserades i renskriven form och vi sökte hitta intressanta samband emellan teorin och den data vi just samlat in. Enkätsvaren granskades med syftet att få fram information om användarattityder. Men då vi inte fick in särskilt många svar, gick detta inte att användas i arbetet och det avfärdades ganska fort. Intervjusvaren granskade vi i så hög grad som möjligt då de utgör basis i resultat och diskussion och vi kunde bekräfta teorin. Att försöka få fram t.ex. nya dolda kostnader utifrån empirin och bidra till teorin inom området kräver i vår bedömning en mer omfattande undersökning.

### 2.4 Metodkritik

Det finns knappast en insamlingsmetod som är bättre eller sämre än någon annan. Däremot är det så att vissa metoder är bättre än andra i en given situation. Därför gäller det att försöka hitta rätt metod för just denna specifika situation.

Litteraturstudier är bra i det avseendet att man under en relativt kort period kan hitta mycket information utan att behöva stora resurser. Vidare är även sådana studier bra för att kartlägga existerande kunskap inom ett visst område och därigenom få en bra teoretisk referensram att jobba utifrån. Dock är det så att de data man samlar in inte är primärt avsedd för just den specifika studien. Därför kan det vara problem med informationens relevans. Det är då viktigt att ta reda på varför informationen samlats in och med vilka metoder, vilket ibland kan vara svårt. Aspekter man måste beakta kan innefatta informationens aktualitet, hur många oberoende källor har informationen, är

informationen tagen ifrån sin ursprungskälla eller om informationen är vinklad. Men eftersom vi först och främst gör en fallstudie med hjälp av intervjuer så är det inga problem med dessa punkter i denna undersökning.

Intervjuer däremot ger primärdata som är direkt avsedd för den specifika studien, därför är detta en bra datainsamlingsmetod. Vidare ger intervjuer även tillgång till en djupare förståelse eftersom du har makten över frågorna och kan anpassa dessa beroende på vad respondenten tidigare har svarat. Intervjuer är dock tidskrävande och kan ibland misstolkas. Det är därför viktigt att man får ut den insamlade informationen på ett korrekt sätt. När man har valt intervju som metod, finns det en rad aspekter man bör beakta. Dessa handlar om vem man skall intervjuas, hur lång tid intervjuerna tar, mängden frågor, antalet respondenter samt typ av frågor. En enkät är ett bra verktyg för att snabbt få in mycket primärdata. Men det kan uppstå nackdelar beroende på vad man ska använda informationen till. Det är dock inget som vi anser vara ett problem här då denna information bara är stödjande i detta fall.

### 3 IT-outsourcing

*I detta teorikapitel, i dess första avsnitt, avser vi först ge en kortare allmän bild av fenomenet IT-outsourcing och dess utveckling för att skapa en förståelse till dess upplägg och komplexitet. Sedan går vi vidare med risker som kan uppstå samt fördelar med IT-outsourcing. Vi fortsätter sedan med det andra teoretiska avsnittet "Motiv" och avslutningsvis det tredje avsnittet "Dolda kostnader" där uppsatsens teoretiska tyngdpunkt i ligger.*

#### 3.1 IT-outsourcing

##### 3.1.1 Fenomenet IT-outsourcing

Outsourcing är något av ett modeord som betecknar ett nytt sätt att tänka kring ett företags sätt att organisera sin verksamhet (Augustsson & Bergstedt, 1999). Genom utnyttjandet av IT-outsourcing avser man bl.a. stärka företagsvärdet genom fokusering på kärnverksamheten. I denna uppsats definieras begreppet outsourcing enligt följande: *"Utkontraktering av en aktivitet som tidigare utfördes internt, till en extern leverantör som sedan mot betalning förser organisationen med den aktuella aktiviteten under en avtalad tid."* (Augustsson & Bergstedt, 1999, sid. 15). Outsourcing är idag ett välanvänt tillvägagångssätt inom många olika branscher. Genom ständigt förbättra sig och hela tiden lära sig nya saker kommer man så småningom att kunna nyttja IT-outsourcing och alla dess fördelar till fullo och maximera användandet av IT (Sparrow, 2003).

Det finns idag omkring 200 000 företag i Sverige med färre än 100 anställda (Ekonomifakta, 2006). När det kommer till mindre organisationer och företag ser outsourcing-situationen lite annorlunda ut. Det är inte tal om några jättekontrakt eller outsourcing till fjärran länder utan närmare alternativ. Det finns inte mycket fokus på SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) när det kommer till outsourcing rörande mängden material man kan uppbringa. Men det kan noteras att intern hantering av IT (in-house) inte på något vis håller på att försvinna i dessa fall. Ett fenomen, som dock existerar i hög grad i denna kategori, är selektiv outsourcing. Det är alltså inte fråga om en hel IT-avdelning som försvinner iväg till ett annat företag, utan valda delar och funktioner däri. En studie (Hirschheim m.fl., 2002) visar att graden av IT-outsourcing inte är hög inom SME:s och funktionerna när IT-outsourcing väl förekommer är selektivt

outsourcade. Men det förekommer olika mycket beroende på vilken IT-funktion man talar om. Exempelvis visar studien att t.ex. applikationsutveckling, implementering och underhåll outsourcas till en hög grad inom mindre företag. Samtidigt visas att planering och management tenderar att behållas in-house. Vidare är det så att mindre organisationer inte lägger ner någon större vikt vid IT-strategier och organisationens koppling till IT. Detta kan vara ett problem på lite längre sikt. Även det faktum att många mindre organisationer inte utreder outsourcingfrågan ordentligt och heller inte följer upp ordentligt leder till att de låser sig fast vid ett mindre antal aktörer som kanske inte är de bästa för dem egentligen plus att det leder till oväntade kostnader till följd av dålig uppföljning. Detta resulterar i ett beroende och till den externa aktören och en form av hjälplöshet (Hirschheim m.fl., 2002).

### **3.1.2 Risker**

IT är idag en integrerad del av kärnverksamheten, en avgörande framgångsfaktor som såldes inte kan läggas ut på extern hantering (Yakhlef, 1997). Motpolen till ovan nämnda förespråkare är de som menar på att IT visst kan outsourcas då man får tillgång till leverantörens expertis. Detta i sin tur skall leda till bland annat ökad flexibilitet och bättre anpassning efter kundens behov.

Inom IT-outsourcing finns det många fallgropar. En vanligt förekommande fallgrop, även det som vissa har som motiv till outsourcing, är fokus på kostnadsbesparingar (Nord, 2007; Yakhlef, 1997). Läger man allt för mycket fokus på kostnaderna kan detta rendera i ett outsourcingavtal i tron att man gjort en bra affär enbart på grund av att leverantören erbjuder det lägsta priset. Vad man istället bör fråga sig är *hur* det kommer sig och *varför* priset är så mycket lägre än på andra ställen och om detta verkligen är rätt leverantör för företaget. En annan risk, är att man vid IT-outsourcing tappar mycket av den kompetens man tidigare besuttit vilken sedan kan vara väldigt svår att återfå (Aalders, 2002). Är IT-outsourcing den enda utvägen är det viktigt att man har en tydligt definierad kärnverksamhet så man kan göra klara avgränsningar mellan vad som kan outsourcas utan större risk och vad som bör behållas hemma. I samband med en outsourcingprocess är en vanligt förekommande risk den osäkerhet som kan uppstå på arbetsplatsen. Anställda kan sägas upp, vissa kan tvingas att byta arbetsplats vilket kan ha en negativ inverkan på moral och motivation på arbetsplatsen.

När dessa personer sedan istället byter jobb och skall arbeta för leverantören och utföra samma arbete som tidigare, vad finns det då som säger att man kommer få en effektivare och mer produktiv verksamhet? Känner man sig sviken av sin tidigare arbetsgivare och motvilligt tvingas byta arbetsplats för att utföra samma arbete som tidigare är risken stor att personalen underpresterar. (Yakhlef, 1997).

Allt för långsiktiga outsourcingavtal med sina samarbetspartners kan medföra en stor risk. Har man avtal på 5-10 år är sannolikheten stor att företagets verksamhetsområde på ett eller annat sätt förändras någon gång under tiden. Denna förändring kan vara svår att förutspå och såldes inte helt enkel att kontraktera för när man tecknar IT-outsourcingavtalet. Dessa förändringar kan bli kostsamma då allt som inte står med i avtalet måste betalas utöver den redan fastställda summan (Sparrow, 2003). Såldes finns det en stor risk att råka ut för ökade kostnader när vid tecknande av långa outsourcingavtal, vilket företaget bör ha i åtanke.

Själva IT-outsourcingprocessen kan liknas vid ett moment 22. Om man framgångsrikt skall genomföra IT-outsourcing måste man veta vad och hur man skall outsource. Samtidigt, för att kunna veta vad och hur man skall göra detta måste man ha genomgått IT-outsourcingprocessen tidigare (Yakhlef, 1997). Så av förståliga skäl krävs det väldigt mycket arbete för att få till en lyckad IT-outsourcing, framförallt för ett företag som ska genomgå processen för allra första gången.

### **3.1.3 Fördelar**

En av de vanligaste orsakerna, och således en av fördelarna med IT-outsourcing, är att man får möjligheten att fokusera kraft och resurser, i form av likvida medel och personal, på företagets kärnverksamhet. Genom att lyfta ut de funktioner som inte tillhör företagets kärna får man istället möjlighet att strategiskt planera och organisera företagets framtid och hur IT kan användas för att föra verksamheten framåt. För att driva företaget framåt krävs ständig utveckling och innovation vilket också underlättas vid IT-outsourcing. Att utveckla både företag och informationsteknologi samtidigt kan vara en sak för mycket. Genom att IT-outsourcing frigör mänskliga tillgångar får man lättare för strategisk utveckling av verksamheten och på så vis ges möjlighet till fortsatt tillväxt och ökat marknadsvärde (Sparrow, 2003).

Vidare är en av de viktigare fördelarna med IT-outsourcing den tillgång till teknisk expertis som möjliggörs. Leverantören har IT som sin kärnverksamhet och kan fokusera alla sina resurser på den senaste teknologin och kunnig personal inom aktuella områden i betydligt större utsträckning än vad en lokal IT-avdelning hade klarat av. Genom att outsourca IT får företaget inte bara tillgång till kompetent hjälp och den senaste tekniken utan även ta del av all den erfarenhet företaget besitter rörande hantering av bland annat IT-tjänster, support, förhandlingsteknik m.m. (Sparrow, 2003).

Utöver ovan nämnda fördelar är en vanlig orsak till att strategiska outsourcingbeslut fattas, förhoppningar om kostnadsbesparingar. Om det skulle vara så att kostnadsbesparingar är det primära med IT-outsourcingen så är risken stor att man misslyckas. Vad ett lyckat outsourcingavtal kan medföra är bland annat många finansiella fördelar där kostnadsreducering är en av dessa. Genom IT-outsourcing blir det lättare för företaget att definiera förutbestämda kostnader genom serviceavtal med fast kostnad. Vidare behöver företaget inte heller avsätta kapital för investeringar i utvecklingen av IT-funktioner utan dessa resurser kan istället läggas på att utveckla företagets kärnverksamhet (Sparrow, 2003).

### 3.2 Motiv till IT-outsourcing

En av de viktigaste grunderna som måste beaktas när man planerar att outsourca hela eller delar av sin IT-verksamhet är; Ha ett motiv, ett skäl till varför man väljer IT-outsourcing som lösning. Vanligt förekommande är, enligt Aalders (2001), att företag väljer att outsourca utan att först fråga sig vad det egentligen är man vill outsourca och varför man gör det? En orsak till missnöjet över ett misslyckat outsourcingprojekt beror ofta otydliga, eller inte alls, definierade krav från kunden. Man vet varken hur IT-verksamheten ser ut idag, hur man vill att den skall se ut eller vad det är man vill uppnå (Aalders, 2001).

Att ha en tydlig målsättning med IT-outsourcing och att successivt arbeta sig genom delmål under resans gång är av yttersta vikt om man vill lyckas. Att ange orsaker så som spara pengar, skaffa konkurrensfördelar och det kändes som rätt sak att göra är inte tillräckliga motiv för att generera långsiktig effektivitet, flexibilitet och lönsamhet. Det krävs betydligt mer preciserade motiv och avgränsningar än så för att uppnå



avsevärda förbättringar genom outsourcing. För att exemplifiera; Aalders (2001) säger: ”Om brist på personal eller kompetens i helpdesken är det tillfälliga problemet och man väljer outsourcing som lösning vore det som om att ta till en slägga för att knäcka en liten nöt” (s 9). Med vilket Aalders poängterar att den kostnad kontra den effekt som ett sådant outsourcingavtal skulle medföra skulle vara högst olönsamt och helt fel väg att gå. Detta är på intet sätt ett ovanligt fenomen utan i allra högsta grad förekommande bland dagens företagare (Nord, 2007). Problemet med detta är det kortsiktiga tänk som idag finns bland många företag. Det som istället skulle ha varit en långsiktig strategisk affärsplan har istället ersatts av att bara tänka på idag. Så vad man inte bör göra är att ge sig in i en outsourcingprocess utan att först ha gjort en noggrann analys och planering över vilka mål man vill uppnå genom IT-outsourcing (Aalders, 2001).

Att enbart använda kostnadsbesparingar som motiv i samband med outsourcing är vanligt förekommande (Augustsson & Bergstedt, 1999). Att genomförandet av IT-outsourcing per automatik kommer skapa minskade kostnader är inte sant och är ett felaktigt tankesätt (Svensson, 2005). Denna tro är en av huvudorsakerna till att många av dagens outsourcingaffärer anses misslyckade (Nord, 2007). Meningarna om antalet misslyckade outsourcingaffärer varierar dock beroende på vem det är man frågar (Jerräng, 2007; Nord, 2007). Vissa antyder att så många som varannan IT-outsourcingaffär misslyckas vilket är långt ifrån en allmän uppfattning. Lacity och Hirschheim påpekar att ”i majoriteten av litteraturen som finns skriven om outsourcing går det att läsa att du kan spara så mycket som uppåt 20-50 % genom outsourcing. Detta grundas i månt och mycket på förväntningar. Detta är en försköning av verkligheten då man inte alltid bryr sig om att rapportera om dessa extra summor som ibland tillkommer” (Hirschheim & Lacity, 1995, sid. 20). Risken att man inte kommer i närheten av några kostnadsbesparingar är överhängande om IT-outsourcingprocessen inte innehåller en väl genomtänkt och noggrant planerad projektplan.

### **3.2.1 Kärnverksamhet**

Kärnkompetensen är det som gör företaget framgångsrikt och är direkt kopplat till den produkt man säljer (Aalders, 2001). Företagets kärnkompetens beskrivs som en samling färdigheter och teknologier som skall generera framtida konkurrensfördelar, de skall var

svåra att efterlikna för konkurrenterna samt ge tillgång till nya affärsområden göra företaget unikt i jämförelse med andra företag (Prahalad & Hamel, 1990).

Kärnverksamheten definieras enligt Normann (1991) och Grönroos (1992) som den viktigaste delen i det tjänstepaket som är anledningen till att ett företag existerar. Kärnverksamheten är något som fördelaktigast inte läggs ut på en extern leverantör i någon form av outsourcingavtal. Att ha önskan om ökad fokusering på kärnkompetensen är inget ovanligt motiv till IT-outsourcing. Många anser inte IT vara en del av deras huvudsakliga verksamhetsområde, saker som inte lämpar sig för outsourcing, och önskar istället frigöra både finansiella och mänskliga resurser genom att outsourca hela eller delar av sin IT-verksamhet.

Det är en sak att, i teorin, säga att IT *inte* är en del av din kärnverksamhet. Dock är det en helt annan sak i praktiken då det är väldigt komplicerat att dra klara linjer och precisera vart gränsen mellan IT och kärnverksamhet går. IT har idag en viktig roll i många företag. I vissa fall har den vuxit ut så pass att den är en del av företagets kärnverksamhet. I detta fall *kan* det vara möjligt att outsourca då man, inom vissa företag, är väldigt dåliga på att sköta sin IT och det kan finnas andra som kan sköta drift och underhåll bättre. (Yakhlef, 1997).

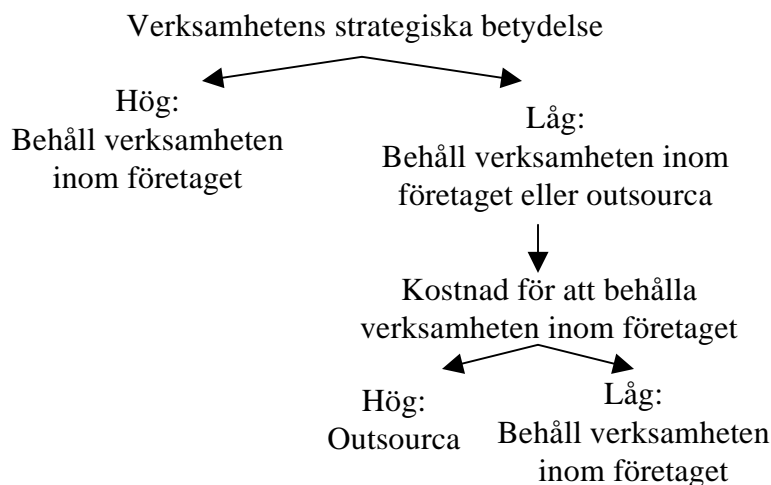


Fig. 1 – IT-outsourcing, en beslutsmodell (baserad på Svensson m.fl, 1999)

Hur skall man då resonera över vad man kan outsourca och vad som bör stanna kvar inne under företagets regi. Utifrån vilken strategi företaget har valt att anamma är den elementära beslutsmodellen (figur 1)(Svensson m.fl., 1999) något man kan använda sig av där både betydelsen av den IT som ska outsourcas samt kostnadseffektivisering beaktas. Som tydligt framgår av figur 1 är det olämpligt att kontraktera ut de funktioner som gör företaget unikt och särskiljer företaget gentemot sina konkurrenter på grund av dess strategiska värde.

### 3.2.2 Verksamhetsanalys

Att ha ett mål med IT-outsourcing är fundamentalt för att lyckas med densamma. Det finns fem taktiska skäl som talar för IT-outsourcing (Sparrow, 2003):

- Reducera eller kontrollera operativa kostnader
- Öka kapital för andra investeringar.
- Generera engångsersättning för utrustning.
- Tillgång till resurser, exempelvis i form av teknisk expertis.
- Lösa svåra drift och lednings problem.

Vidare finns även fem strategiska anledningar som identifierats:

- Hjälpa företaget fokusera på kärnverksamheten.
- Skaffa tillgång till de bästa inom området.
- Möjligt att omorganisera snabbare.
- Dela på riskerna.
- Frigöra tillgångar för andra uppgifter.

### 3.2.3 Analysprocessen

För att man skall ta det slutgiltiga steget att outsourca IT-verksamhet, eller delar av den, krävs att man först gör en verksamhetsanalys av hur det ser ut idag. Det viktiga med denna analys är den skall leda till slutsatsen att *”outsourcing är uppnåeligt, prisvärt samt detta renderar i god valuta för pengarna idag men även i framtiden”* (Sparrow, 2003, s 56). Analysen skall påvisa för cheferna *varför* man skall låta outsourcingprocessen fortgå och inte bara fokusera på behovet av att saker och ting bör outsourcas utan verkligen bevisa att detta är vägen att gå. Genomförandet av verksamhetsanalysen skall täcka både

finansiella och icke-finansiella frågor. Det är extra viktiga att trycka på finansiella argumenten som förespråkar en fortsättning av outsourcingarbetet. Just denna bit är extra viktigt då man vill få fram en tydlig bild av vilka fördelar en fortsatt outsourcingprocess innebär för verksamheten.

Till att börja med måste existerande problem identifieras samt en lista över tilltänkta åtgärder, som skall lösa varje problem, sammanställas. Vad som även bör finnas tillgänglig är en kostnadsanalys över befintliga IT-tjänster mot vilka man kommer att göra alla jämförelser under analysen. Efter att man gjort problem- och åtgärdsanalysen skall det göras en sammanställning för cheferna där de skall få en tydlig samt övertygande bild över varför man bör outsourca samt vilka fördelar det för med sig. Återigen är det bra att lägga stort fokus på de finansiella aspekterna av IT-outsourcing. Efter att man förespråkat och belyst fördelarna är det viktigt att placera in IT-outsourcingen i en strategisk kontext. Visa hur och på vilket sätt detta stämmer överens med företagets affärsstrategi. Att belysa hur detta ligger i linje med den riktning man vill färdas, deklarerar målsättningen samt förväntat resultat (Sparrow, 2003). För att kunna motivera vad som bör outsourcas måste man identifiera alla befintliga tjänster, beskriva dem samt ge en rimlig kostnadsförklaring om hur det ser ut i dagsläget. Detta arbete är tidskrävande då det sällan finns engagemang och tillgänglighet bland övriga medarbetare som vill hjälpa till för att få fram de verksamhetsfördelar tjänsterna ger samt detaljerade kostnadsredovisningar. Detta är dock en viktig del och för att argumentera för eller emot IT-outsourcing krävs det att man analyserar vilken verksamhetsnytta IT bidrar med idag.

När all dokumentation har tagits fram är det dags att ta ställning till de alternativ man har. Det finns tre möjliga alternativ att välja mellan (Sparrow, 2003):

- Behåll de rådande villkoren och följaktligen inte göra några förändringar alls.
- Förbättra det man har, enbart genom att använda sig av de resurser man förfogar över.
- Outsourca, hitta en lämplig leverantör som är kapabla att leverera det som krävs.

Att veta vad man skall outsourca är allt annat än lätt. För varje alternativ skall en värdering utifrån dess olika fördelar framarbetas. Definiera olika kriterier för de olika alternativen för att sedan göra en uppskattning av dess potentiella finansiella inverkan på de fördelar man fått fram. Kriterierna rankas sedan inbördes beroende av hur viktiga de

anses vara för att sedan resultera i ett slutligt resultat för var och en av alternativen. Det är viktigt att även ha i åtanke de olika indirekta kostnader varje alternativ påverkar. Den mest intressanta delen av verksamhetsanalysen är den rörande kostnaderna. Kostnaden är de allra flesta fall det direkt avgörande om man går vidare med sin IT-outsourcing (Sparrow, 2003) Är det inte ekonomiskt lönsamt är det inte heller aktuellt. Det svåra i det här är att få ledningen att se långsiktigt och inte fokusera för mycket på de kostnader som kan uppstå i ett tidigt skede. Genom att kalkylera för hela kontraktstiden får man ett helt annat perspektiv på vad den slutliga kostnaden för var och en av alternativen. När sedan de olika kostnadsdata tagits fram presenteras dessa ihop med en detaljerad lista av de olika uppskattningar och antaganden man använt sig av.

Fördels- och kostnadsanalysen består av rad antaganden och uppskattningar (Sparrow, 2003). Känslighetsanalysen är till för att förhindra att detta antagandes inverkan på hela verksamheten skall komma som en chock. Denna metod tillämpas för att gardera sig mot eventuella händelser samt avser den ge en tydligare bild *best case* och *worst case* scenario. Avsikten är här att demonstrera att under de värsta tänkbara förutsättningarna så är det rekommenderade alternativet den mest fördelaktiga lösningen. Prisvärdheten är en viktig del i valet att outsourca eller inte. För att kunna genomföra outsourcingen krävs vissa ekonomiska uppoffringar. Att uppskatta processens värde inom organisationen bör också göras och här är det viktigt att styrelse och ledning stöttar och är medvetna om de kommande kostnaderna. Utifrån denna analys har man en bra grund för vad verksamheten har och vilka som är de mest lämpade lösningarna på problemen. Huruvida detta leder till outsourcing eller inte det avgörs i varje specifikt fall. Dock har man minimerat sannolikheten att ta ett felaktigt beslut om man grundar det på en väl genomförd verksamhetsanalys (Sparrow, 2003).

### 3.3 Dolda kostnader

*I detta tredje och sista teorikapitel behandlar vi kärnfrågan i uppsatsen, nämligen IT-outsourcing relaterat till kostnadsfrågan. I synnerhet dolda kostnader, vad dessa är samt hur man i förväg kan gå tillväga för att undvika dem. Vi redogör för hur man kan hantera sin IT och sitt outsourcingbeslut för att undvika oväntade och oförutsedda kostnader.*

#### 3.3.1 IT-outsourcingens kostnader

Under 1990-talet och början av 2000-talet har IT-outsourcing växt med en enorma hastighet. I Västeuropa, USA, Australien, Sydamerika och Japan, till viss mån även i övriga Asien är outsourcingmarknaden väldigt het och en positiv trend råder (Sparrow, 2003). Speciellt under lågkonjunkturer verkar det som om outsourcingvågen tar ny fart då det ofta är så att IT-outsourcing är ett sätt att begränsa IT-kostnader. IT-kostnader är en stor post i många företags resultaträkning och naturligtvis ligger det ett stort intresse att hitta nya vägar att begränsa denna kostnadspost. En vedertagen tro är att man genom att outsourca sin IT-verksamhet undviker man rörliga kostnader och får en mer fast kostnadsbild (Sparrow, 2003). Att ge en klar bild av outsourcingmarknaden är dock en relativt komplex uppgift och faller inte inom denna rapports ramar. Sparrow (2003) påpekar att tillväxten på denna marknad ligger stadigt på ca 10-15 % årligen. Vidare uppskattas att omsättningen på IT-outsourcing samt affärsprocesser ligger på ca 115 miljarder dollar år 2005 i Västeuropa. Motsvarande siffra för USA uppskattas till 160 miljarder dollar, vilket motsvarar ungefär hälften av världens totala omsättning. Det uppskattas också att 30 % av IT-budgeten gick till externa serviceklienter år 2004. IT-outsourcingmarknaden är ingen liten marknad och de siffror det handlar om ligger i klassen 100-tals miljarder dollar. (Sparrow, 2003).

Ett av de största taktiska skälen till varför man vänder sig till IT-outsourcing är enligt Sparrow (2003) kostnadsreducering och om detta är det enda skälet så tenderar outsourcingprojektet bli mindre lyckat. De finansiella fördelarna med IT-outsourcing kan sägas falla under tre olika kategorier (Sparrow, 2003).

- *Kostnadsreducering* – en IT-outsourcingleverantör kan reducera kostnader genom skalekonomi, specialisering inom IT och genom att sprida kostnaderna över en

potentiellt större organisation. Dessutom är det klart mer ekonomiskt att köpa in spetskompetens som sällan används än att utveckla den själv. Vissa överenskommelser kräver också att leverantören behöver ta över och köpa in sig i klientföretaget i fråga vilket ger ett snabbt tillskott av likvida medel.

- *Förutsägbarhet* – eftersom outsourcingavtalen reglerar vad det kommer att kosta så råder en viss förutsägbarhet så att inga oväntade kostnader uppstår. Detta ger en bättre bild av de affärsprocesser som stöds och bidrar till att de förbättringar som kan behöva utföras lättare kan identifieras. Sedan kan man reglera kostnaderna på ett bättre sätt eftersom man har det svart på vitt i ett avtal vad det får kosta.
- *Kapitalbesparingar* – eftersom den huvudsakliga IT-infrastrukturen inte behöver administreras på plats behöver man inte investera kapital i dyr IT-infrastruktur. IT blir ingen kapitalkostnad utan istället en löpande kostnad som är mer flexibel och besparingar kan enklare göras. Då kan kapital istället frias och gå till den kärnverksamhet som organisationen i fråga ägnar sig åt.

IT-outsourcingavtal har som regel en bestämd löptid och löper i många fall på 5-10 års tid. Under en sådan tidsperiod förändras organisationen ofta och behoven förändras. De kan vara drivna av kundbehov, teknologisk utveckling eller politiska förändringar. Oavsett vad, så är de ett faktum och inget outsourcingkontrakt kan förutse sådana saker vilket naturligtvis är en nackdel i kostnadsfrågan. Man kan potentiellt efter ett par år sitta och betala ett överpris och göra en dålig affär helt enkelt. (Sparrow, 2003).

Eftersom ett beslut om IT-outsourcing ofta innebär en omorganisation av det aktuella företags IT-service eller IT-avdelning skall man inte bara jämföra vad man har in-house i dagsläget med erbjudandet man får utifrån. Det är istället klokt att jämföra vad man skulle få för sina pengar vid en omorganisation, med de nya tjänster man vill uppnå, jämfört med outsourcingerbjudandet. I vissa fall är det brukligt att låta den redan befintliga IT-avdelningen ställa upp med bud på samma villkor som de som kommer från externa aktörer. Detta kan bidra till en mer rationell syn på outsourcingbeslutet. Man bör även betänka att de bud man får mycket väl kan förändras under kontraktstiden genom dolda kostnader och andra variabler som är svåra att kontrollera. En extern aktör kan vara känsligare för sådana förändringar gentemot in-house alternativet (Sparrow, 2003). Enligt

transaktionskostnadsteori bestäms frågan rörande extern eller intern provision av IT-tjänster av en kostnadsjämförelse, en jämförelse som tar hänsyn till summan av transaktionskostnader och produktionskostnader. Detta förstås som alla kostnader för planering, adaptering och hantering av IT-funktioner under alternativa former av IT management. Dessa kostnader bestäms av graden av beteendeosäkerhet och miljöosäkerhet, samt även vad tillgångar ger för värde relaterat till deras position. I frågan om position menas till vilken grad en tillgång för företaget genererar samma värde utanför företaget som innanför. Således är ett beslut beroende av säkerhetsgraden och vad ens tillgångar är värda i olika situationer. Detta leder till en kostnadsuppfattning som ligger till grund för en jämförelse av in-house kontra outsourcing (Hirschheim, 2002). IT-outsourcing är mycket populärt men det råder en viss reservation. Hur kommer det sig egentligen att företag väljer att lägga ut viktiga funktioner för sin verksamhet på en annan organisation? Att just IT-outsourcing tar täten är kanske inte så förvånande med tanke på att IT är en av de största kostnadsposterna i många resultaträkningar och IT-outsourcing görs ofta endast med målet att skära ned på IT-utgifterna. Ett företag som har hand om IT-funktioner för många andra organisationer däremot har det som sin kärnverksamhet och får skalekonomi och synergieffekter och kan således dra ner på sina kostnader och kanske erbjuda ett billigare alternativ. De har även ofta bättre kontakter som de kan utnyttja när det gäller hårdvara och mjukvara eller ett bättre förhandlingsläge genom sin storlek. Mycket av detta har inte det enskilda företaget. Eftersom det inte är deras kärnverksamhet kan de inte heller utnyttja tekniska landvinningar på samma sätt eftersom det är det kontrakterade företagens kärnområde att hålla sig à jour med utvecklingen. Kanske är det även så att det enskilda företaget bara behöver en viss kompetens en gång eller ett fåtal gånger? Då är det en onödig kostnad att hålla sig med denna permanent. (Barthélemy, 2001).

### **3.3.2 Dolda kostnader**

Det finns många klara fördelar som känns förnuftiga och logiska när man tittar på IT-outsourcing. Ibland kan det vara så att många av de fördelar som finns blir uttraderade av kostnader och annat som man inte riktigt kan sätta fingret på eller förutse från början? En undersökning (Barthélemy, 2001) visar att bland 50 tillfrågade företag, som har



genomfört IT-outsourcing, var 14 % av dessa operationer misslyckande. Företagen säger att de trodde de hade kostnadsbilden klar för sig. De kostnader som kunde uppstå när de skulle sätta samman kontraktet, hitta en samarbetspartner, hantera och följa upp detta arrangemang skulle vara marginella. Det visade sig att dessa kostnader inte alls var marginella utan i vissa fall gjorde så att den besparing man uppnådde genom IT-outsourcing blev uträderad. De flesta företag som ska outsourca för första gången har heller inte kunskapen eller medvetenheten om dessa dolda kostnader som kan uppstå samt saknar kompetensen för att åtgärda dem. (Barthélemy, 2001).

### **3.3.3 Avtal**

Ett väl utformat avtal kan ibland vara skillnaden mellan en lyckad IT-outsourcing och en mindre lyckad. Det är viktigt att ha beställarkompetens, det vill säga att man vet vad man vill ha, när man utformar ett avtal så att man inte hamnar i en alltför stark beroendeposition. Då finns det risk för att det slutar med att man betalar för mycket för ett undermåligt resultat och man vet inte ens om det. Man bör veta vad man vill ha när man skriver avtalet; två viktiga aspekter är teknologisk osäkerhet samt volym osäkerhet. Det kan vara svårt att veta vilken teknologi som kommer att finnas fem år framåt i tiden och lika svårt att veta vilka krav som kommer att ställas på IT-avdelningen i framtiden. Ju mer konkret avtalet är desto mindre detaljer kommer att behöva utarbetas längre fram och således lägre kostnader för omförhandlingar. Det kan också vara svårt att veta hur stora volymer data man har behov av att behandla i framtiden. (Barthélemy, 2001).

Ett kontrakt som lämnar mycket öppet för tolkning lämnar med största säkerhet även mycket öppet för felaktigheter. Genom att lägga ner mycket tid på att få ner klausuler för alla eventualiteter får ett kontrakt som är flexibelt i en positiv bemärkelse och klara av att hantera de oförutsedda situationer, som det bara är en tidsfråga innan de uppstår. Ett kontrakt bör innehålla klausuler för utveckling både för teknologisk sådan och omfattning av kontraktet. Även klausuler för en sorts ångerrätt bör finnas med där det står att man har rätt att köpa tillbaka utrustning och hyra in personal från partnern. Detta för att slippa bygga upp hela IT-avdelningen igenom om något skulle gå fel. (Barthélemy, 2001). ”*Ett kontrakt är en investering som visar sitt rätta värde först när något går fel*” (Barthélemy, 2001, sid. 63).

### 3.3.4 Samarbetspartner

Nyttan med att hitta rätt samarbetspartner kan inte underskattas utan det är en viktig del i att undvika dåliga relationer och därmed nytillkomna kostnader i framtiden. Arbetet att lokalisera denna samarbetspartner är inte heller gratis och således kostar det bara att researcha en IT-outsourcingpartner. Att göra denna research och till slut ta fram ett avtal kostar ungefär lika mycket oberoende av storleken på organisationen eftersom man behöver ha fram i princip samma information. Det är således av ännu större vikt för mindre organisationer att beakta detta moment grundligt. Problem, som kan uppstå längre fram, kan vara att man ständigt behöver övervaka sin samarbetspartner för att få ut önskat resultat eller att man behöver omförhandla ett gällande kontrakt. Genom att genomföra grundlig research och vara medveten om vad det kan kosta kan man slippa sådana problem. Detta innebär också att inte skriva på standardkontrakt som inte passar för just den aktuella organisationen utan istället se till att ha en bra relation och konstruera sina egna förutsättningar från början med sin samarbetspartner. Har man en etablerad och bra relation med sin outsourcingpartner så kan man förhandla fram ett mer flexibelt avtal och därigenom dra ner på kostnaden. Det är inte alltid särskilt lätt att ta reda på information om en potentiell outsourcingpartner. Det bästa är ett litet testkontrakt där man sedan utvärderar hur det har gått. Detta är ju inte alltid detta en möjlighet, i synnerhet inte för mindre organisationer, då kan man istället fokusera på att intervjua tidigare eller nuvarande klienter till den potentiella outsourcingpartnern. (Barthélemy, 2001).

En av de mest svåruppskattade kostnaderna är den övergångskostnad som blir när man skall flytta över IT-funktioner till sin samarbetspartner. Detta kan ta tid och kan vara svårt att uppskatta i förväg. Ofta vet man inte hur mycket det kostat förr än övergången är klar. Tid som anställda lägger ner och avbrott i funktionerna är sådana kostnader. Beroende på IT-funktion varierar sådana kostnader mycket; är funktionen högt skräddarsydd för företaget kommer övergångskostnaden också att bli högre. Även kärnfunktioner medför höga övergångskostnader och kan även kräva att viss personal anställs av samarbetspartnern istället. Detta kan ha en baksida i form av sämre moral. Det är också klokt att helt enkelt inte outsourca kärnfunktioner som kräver befintlig personal och omfattande kunskap. Man skall också ha beställarkompetens så att man vet exakt vad

man vill ha ut av den outsourcade funktionen då är man också bättre förberedd. (Barthélemy, 2001).

Tabell 1 – Genomsnittlig tidsåtgång för outsourcingaktiviteter (Barthélemy, 2001, s.64)

Aktiviteter	Stort kontrakt (\$500 000k)	Litet kontrakt (\$2500k)
Från idé till formellt beslut	5 månader	8 månader
Från formellt beslut till sökning av marknaden	1 månad	Omedelbart
Från sökning till val av samarbetspartner	6 månader	3 månader
Från val till kontraktutformning	Omedelbart	Omedelbart
Från kontraktutformning till signature	2 månader	6 månader
Från signatur till implementering	1 månad	1 månad
Totalt	15 månader	18 månader

Barthélemys (2001) undersökning visar att kontraktutformning och letande efter samarbetspartner tar lika lång tid oavsett kontraktets storlek, sammanfattat i tabell 1 nedan. Detta får till följd att för små organisationer är det i synnerhet viktigt att hålla dessa kostnader i schack eftersom de procentuellt utgör en större del av kontraktets storlek. Då snittkostnaden för sökning och kontraktering, relativt kontraktets värde, i undersökningen låg på 0,4 % för större kontrakt respektive 4 % för mindre kontrakt.

### 3.3.5 Minimera dolda kostnader

Alla dolda kostnader går inte att eliminera endast att kontrollera genom att vara medveten om dem och vara kompetent inom organisationen. Generellt så varierar kostnaden för IT-outsourcing beroende på aktiviteten som outsourcas, t.ex. applikationsutveckling anses dyrast medan datacenter och stora servrar anses billigast (Barthélemy, 2001). Typen av aktivitet har inte lika stor betydelse då det gäller dolda kostnader utan där beror det mera på faktorer såsom tidigare outsourcingerfarenhet, hur väl man förstår aktiviteten samt vad aktiviteten har för värde för organisationen. En aktivitet som har tagit lång tid att bygga upp och kräver personal med särskild utbildning inom organisationens kontext är inte lämplig att outsourca. I synnerhet inte om man sedan planerar byta samarbetspartner eller återintegrera aktiviteten. En kritisk IT-aktivitet, som ger ett företag en fördel eller något unikt ur konkurrensperspektiv, är inte heller lämpligt att outsourca. Man ger effektivt bort kompetens och ens marknadsnisch i det långa loppet och det kan innebära ett hot mot

organisationens framtid (Barthélemy, 2001). Vidare så kommer dolda kostnader, i synnerhet management av kontraktet, vara höga och således blir inte outsourcingprojektet heller särskilt lyckat. Man riskerar även inlåsnings effekter där man blir, av ekonomiska och praktiska skäl, inlåst vid en och samma samarbetspartner. Det säkraste sättet att minimera dolda kostnader på är erfarenhet, erfarenhet av IT-outsourcing. Men självfallet är det inte många företag som är intresserade av att skaffa sig denna genom en *trial and error* process. Det man kan göra är istället att kalla in den kompetens som man saknar som kan övervaka hela processen. Juridiska experter kan kallas in för att ta hand om kontraktets utformning samt förhandla med outsourcingpartnern. Tekniska experter kan hjälpa till med att sätta upp prestandamål som skall vara uppfyllda. Man kan även kalla in managementkompetens som har haft hand om liknande outsourcingprojekt tidigare. Många företag bävar inför att kalla in sådan extern och ofta kostsam expertis. Men detta leder sannolikt till lägre dolda kostnader i form av management av relationen och lägre byteskostnader vid ett eventuellt leverantörsbyte eller om man skulle ta tillbaka vissa funktioner in-house igen. Det är utan tvekan värt det extra engagemanget. Detta är effektiva sätt att köpa in den erfarenhet som man själv saknar och man slipper då uppfinna hjulet på nytt. Att lägga ner mycket tid och resurser i början av processen leder till att man sannolikt lyckas bättre i sin IT-outsourcingprocess än om man hade tagit den enkla utvägen i början. (Barthélemy, 2001).

Tidigt i IT-outsourcingprocessen kan man reducera dolda kostnader genom att beakta följande aspekter (se tabell 2):

Tabell 2 – Viktiga aspekter vid IT-outsourcing (Barthélemy, 2001, s. 68)

Aspekt	Åtgärd
<i>Aktiviteter</i>	Man bör inte välja sådana aktiviteter som är kritiska, unika eller omgärdade av för mycket osäkerhet inför framtiden. Sådana är sannolikt bättre att behålla in-house.
<i>Samarbetspartners</i>	En bra relation med outsourcingpartnern är avgörande och man bör lägga ner betydande resurser i början av processen för att hitta rätt partner. Det bästa sättet är att intervjua tidigare klienter till densamma.
<i>Erfarenhet</i>	Finns ingen tidigare erfarenhet inom organisationen så bör detta införskaffas genom att man helt enkelt anställer eller hyr in den kompetens som behövs.
<i>Avtalet</i>	Ett vattentätt kontrakt utgör basen för en lyckad IT-outsourcing. Dåligt skrivna kontrakt ökar risken för höga förhandlings- och omförhandlingskostnader. De gör det också mycket svårt att byta samarbetspartner om man så skulle önska.

När man implementerat sin IT-outsourcing kan man minimera dolda kostnader för upprätthållandet genom att beakta följande två aspekter (se tabell 3):

Tabell 3 – Viktiga aspekter vid IT-outsourcing (Barthélemy, 2001, s. 68)

Aspekt	Åtgärd
<i>Relationen</i>	Genom en god relation där man litar på varandra blir det mindre meningsskiljaktigheter om prestanda på den löpande processen. God kommunikation och "face-to-face" möten regelbundet bidrar till en bra relation.
<i>Beställarkompetens</i>	Behåller man en viss IT-kompetens in-house, oavsett hur mycket eller vad man outsourcar, så minskar man risken för att bli utnyttjad och det gör det mycket lättare att byta samarbetspartner eller att återföra IT-funktioner in-house om det skulle behövas i framtiden. Att göra sig av med mänsklig kompetens med kritisk kunskap om organisationen är ett misstag.

Genom att beakta dessa olika aspekter kommer man att reducera dolda kostnader vid anskaffning och drift av IT-outsourcing och således få en mycket smidigare och mera problemfri outsourcingerfarenhet (Barthélemy, 2001).

### 3.3.6 Uppföljning

Uppföljning och hantering av outsourcingkontrakt är en stor kostnad som kommer överraskande för många företag. Av den årliga kontraktssumman uppgår kostnader för hantering och uppföljning till ca 8 %, enligt den studie vi tagit del av (Barthélemy, (2001). I detta ingår två stora punkter:

- *Övervakning* så att samarbetspartnern levererar som lovat,
- *Förhandlingar* samt *omförhandlingar* för att möta förändrade affärsförhållanden.

Managementkostnader, IT-governancekostnader om man så vill, är inte alltid så lätta att uppskatta. De är en intern kostnad och därför inte lika tydlig som t.ex. kontraktskostnaden, ett företag vet ju alltid vad de betalar till sin outsourcingpartner men kanske inte alltid vad det kostar att upprätthålla relationen. Mindre företag har oftast en högre procentuell kvot i relation till kontraktskostnaden eftersom vissa managementaktiviteter har fasta kostnadsbilder. I den förut nämnda studien ligger kvoterna på 14 %, 6 % samt 1 % för små kontrakt, mellanstora kontrakt och stora kontrakt respektive. Ett sätt att hantera de dolda kostnaderna kan vara att inneha beställarkompetens på detta sätt kan det inte byggas en egen agenda ifrån samarbetspartnerns sida. Frekventa möten och god kommunikation är två förutsättningar för detta. I idealfallet är kontraktet bara en extra försäkring att åkallas om problem skulle uppstå. (Barthélemy, 2001).

Även om det inte är det första man tänker på när man står inför ett outsourcingbeslut så är det, de facto, så att kontraktet kan ha en begränsad livslängd. Någon gång, av ett eller annat skäl, kan det ta slut, även om tanken är att det skall vara permanent om man t.ex. outsourcar sin IT-verksamhet för att fokusera på sin kärnverksamhet. Men i vissa fall sker kanske ett byte av samarbetspartner och då uppstår kostnader för hela proceduren om igen, det kan t.o.m. bli aktuellt att ta tillbaka IT-verksamheten internt igen, då uppstår kostnader för återintegration. Företag förstår i regel inte hur kostsamt och tidskrävande det är att ta sig ur ett befintligt outsourcingkontrakt.

Hade detta varit mer allmän kännedom hade många kanske inte valt IT-outsourcing i första taget. Ett försvar mot detta är att ha med klausuler som reglerar vad som gäller vid ett eventuellt uppbrott. Men även att inneha beställarkompetens och faktiskt fortsätta ha IT-kompetens inom organisationen trots att man outsourcat en stor del av IT-funktionerna. Då har man kompetens att vända sig till vid ett eventuellt byte av samarbetspartner eller en återintegration av IT-verksamheten. (Barthélemy, 2001).

## 4 IT-outsourcing i *Omega*

*I det här kapitlet presenterar vi sammanställningen från den datainsamling som genomförts genom intervjuer av representanter från företaget Omega.*

*Detta kommer att ligga till grund för vidare analys och slutsats.*

### 4.1 Inledning

I mindre organisationer där IT-kompetensen inte är allt för omfattande är det svårt att själva kunna leverera och producera det kunnande man behöver för att få ut det mesta och bästa av IT-användandet. Vi har under vårt empiriska arbete gjort en fallstudie av ett mindre företag i hopp att kunna besvara vår fråga. Företaget där vi gjort vår fallstudie är en Sveriges mest framgångsrika *sportorganisationer*. Man driver verksamheten likt ett vanligt företag och har ett 20-tal heltidsanställda. I vårt företag, i fortsättningen kallad *Omega*, har man, fram tills idag haft en ostrukturerad organisation med diffusa rollfördelningar kring frågorna som rör IT. Detta har lett till att IT-prestanda fram tills idag inte levererat riktigt vad man förväntats av den.

### 4.2 Redogörelse av fallstudie

Här presenteras det resultat som framkom utifrån de intervjuer som genomfördes med representanter från *Omega*. Vi har valt att slå samman all insamlad data och utifrån materialet dra slutsatser och göra en sammanfattad redogörelse för de åsikter och synpunkter de olika respondenterna hade. Personerna vi intervjuade var *Omeegas* koordinator, två ekonomianställda varav en är ekonomichef samt *Omeegas* webbansvarig och deras marknadschef. De respondenter vi intervjuat representerar olika delar av *Omega* och har således olika bakgrund och uppfattning om vad som kan ligga till grund till dagens utformning och eventuellt bakomliggande orsaker. Med detta angreppssätt får vi en tydlig övergripande bild och en bra approach för att bemöta problemområdet.

### 4.3 *Omega*: Företagskompetens och arbetsmetodik

Företaget har ett verksamhetsområde där IT inte är den avgörande framgångsfaktorn. Man använder dator och diverse system i det vardagliga arbetet men man är inte experter inom området, inte heller finns där något direkt intresse för IT inom organisationen. En



viktig aspekt som bör beaktas i sammanhanget är att man inom organisationen inte har någon väsentlig kunskap för användandet av IT mer än vad som är nödvändigt för att kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt. Användningsområdena för datorerna på HQ (huvudkontoret) samt övriga enheter handlar i huvudsak om hantering – öppna, läsa, skriva – av olika dokument (Word, Excel), skriva mail, nyttja Internet och i viss mån även databas- och registerhantering. Man utför sitt arbete utan någon allmän kunskap kring exempelvis olika säkerhetsåtgärder. Ett tydligt exempel på detta uppdagades under samtal med *Omegas* ekonomichef och webbansvarig. Det finns flera anställda inom *Omega* som bara delvis, eller inte alls, gör backuper på viktiga filer och mail som ligger lagrade lokalt på hårddisken.

I övrigt finns det någon enstaka person i företaget som är bekväm med IT och datorer men överlag är datorvanan i många fall inte mer omfattande än att man behärskar de system man dagligen använder. Det saknas en uttalad strategi för informationsteknologi. Man har inte haft IT som ett av de högst prioriterade utvecklingsområdena och man har inte heller fördjupat sig något nämnvärt i hur man skulle kunna använda sig av IT för att förbättra och effektivisera det vardagliga arbetet. Kontentan av det hela är att de organisatoriska och strukturella bristerna man har är en stor, om inte den största bidragande orsaken till avsaknaden av en fungerande IT-infrastruktur.

Webbansvarig menar på att ”*om det skall kunna komma till några förändringar så måste det finnas en vilja hos alla inom organisationen att vara delaktiga och inte enbart den som ansvarar för projektet och hans närmast sörjande*”. Genom den allmänna okunskapen som råder, inom datoranvändningen, hos *Omega* är det extra viktigt att varje förändring förbereds på bästa möjliga sätt såväl som att se till att tydligt förmedla och förankra detta bland alla medarbetare. Vidare belyser webbansvarig att alla måste ta del av vad som skall genomföras och framförallt till vilken nytta förändringen bidrar till, oavsett om man är intresserad eller inte. Oavsett om det, direkt eller indirekt, berör arbetssituationen skall man veta vad som pågår, något som *Omegas* webbansvarig poängterar under vår intervju. Vilja och engagemang är något som tidigare saknats mest på grund av det arbetssätt man ofta använde sig av för att driva projekt. Då det framkom en idé, bra som dålig, så var det bara upphovsmannen och hans närmaste medarbetare

som var införstådda i vilka positiva förändringen detta skulle innebära för *Omega* och det vardagliga arbetet.

#### 4.4 *Omegas* IT-infrastruktur

IT har inte alltid varit en naturlig och grundläggande del av *Omega*. Dock har man i takt med sin ökade utveckling och ambition att expandera börjat inse vad en väl fungerande IT-infrastruktur kan bidra till för hela företaget. Organisationen har en framåtsträvan och man känner sig redo att ta nästa steg i vilket man ser IT som en fundamental del. Fram tills idag har man dock inte haft någon strategisk tanke på konstruktionen av IT-infrastrukturen.

Själva uppbyggnaden av IT-infrastrukturen hos *Omega* har tidigare varit något som godtyckligt designats av den person/de personer som för tillfället haft det övergripande ansvaret för IT-frågorna. En respondent hävdar att bristen på tydlig rollfördelning och tydliga arbetsuppgifter har orsakat att informationsteknologin vuxit på ett okontrollerat sätt och utan tydliga målsättningar. I intervjuer med koordinatören och marknadschefen uppdagades det att man tidigare byggt på IT-infrastrukturen successivt efter att behoven uppstått utan någon IT-strategisk baktanke eller någon direkt affärsmässig planering i de investeringar som gjordes. Har man ansett sig behöva bredda sin IT så har detta gjorts efter behov i takt med att behovet uppdagas. System och applikationer har lagts på hög ovanpå varandra utan att först strukturerar upp allt på ett mer överskådligt sätt. Denna utformning på IT-infrastruktur hade man så sent som år 2005, då man kom till insikt om att upplägget inte längre var hållbart och något måste göras. *Omega* har stora tillväxtambitioner för den kommande femårsperioden och ett par av respondenterna menar på att få bukt på IT-infrastrukturen är ett måste för att kunna expandera sin verksamhet i önskad omfattning. För att åtgärda IT-infrastrukturen så påbörjade man, under den senare delen av första halvåret 2005, införandet av en ny databasapplikation. Tanken med detta var att styra upp infrastrukturen med gemensamma servrar hos webbhostingföretaget och på så vis få bukt på den tilltrasslade situation man befann sig i. Alla filer, register och databaser skulle samlas på ett och samma ställe likt en portal dit behöriga inom organisationen kunde vända sig för att komma åt och spara det man behöver. Tanken var alltså att företagets tre enheter (HQ, enhet 2 och 3 – se modell)

genom denna åtgärd skulle kunna samla och komma åt nödvändig information på ett enkelt och smidigt sätt. Innan anskaffningen av databasapplikationen från applikationsleverantören lagrades alla filer och dokument enbart lokalt på varje enskild dator vilket det nu skulle bli ändring på. IT-infrastruktur hos *Omega* (se figur 2):

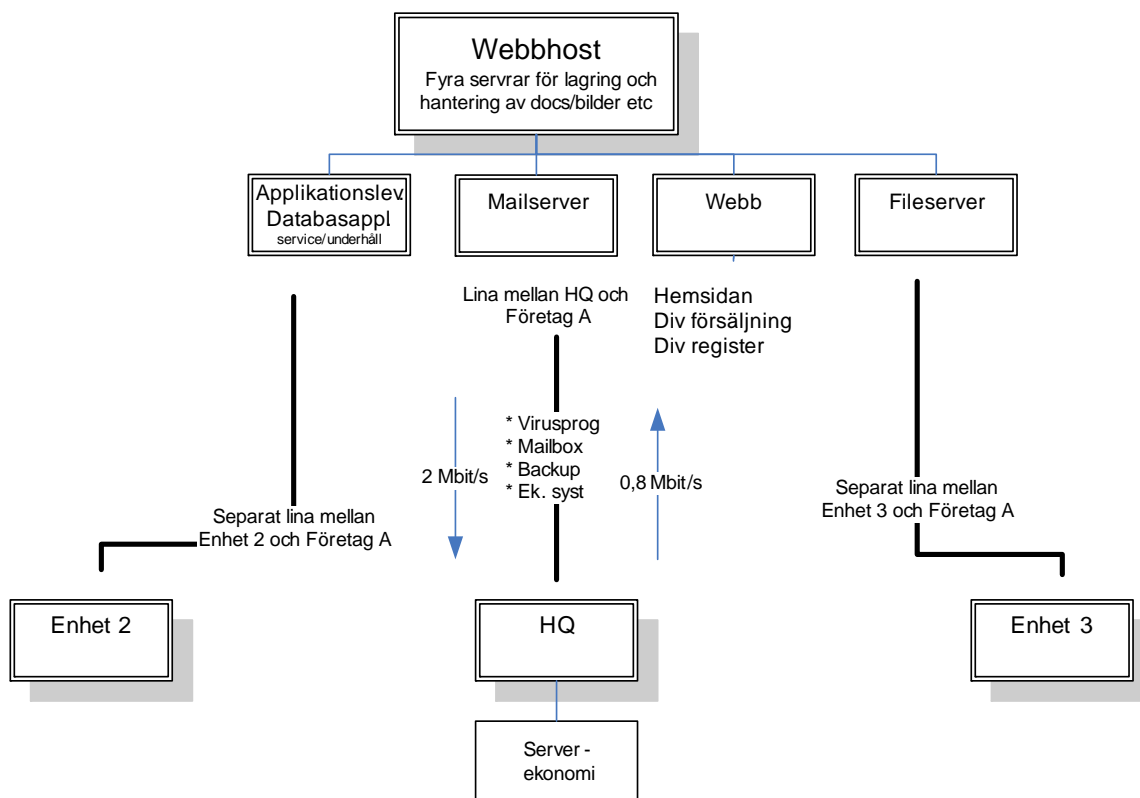


Fig. 2 – IT-infrastrukturen hos *Omega*

Man har aldrig haft, och har fortfarande inte, rutiner för när och hur man skulle göra backup på viktig information. I vissa fall var det även så illa att man aldrig gjorde någon backup av viktiga filer eller information. *Omegas* webbansvarig menar att ur ett säkerhetsperspektiv är detta väldigt riskfyllt och lyckligtvis har ingen krasch eller liknande inträffat, då detta hade fått förödande konsekvenser för hela verksamheten.

Huruvida resultat av den implementerade databasapplikationen motsvarade förväntningarna och levererade vad som avtalats råder det delade meningar om hos *Omega*. Vad som framgick av våra intervjuer så råder det ett visst missnöje bland vissa anställda. Av de respondenter vi intervjuat är det ingen som direkt håller med marknadschefen som säger att applikationsleverantören skött sina åtaganden och mer

därtill. Ingen av de övriga respondenterna tycker lösningen blivit vad man hoppats. Ekonomi har exempelvis lämnats helt utanför då detta inte vart möjligt att integrera på ett tillfredställande sätt. Under våra intervjuer med *Omegas* koordinator, två ekonomianställda och webbansvarig får vi en tydlig bild över en av orsakerna till deras missnöje. I de inledande faserna av processen leddes projektet av en konsult vars uppdrag var att bistå organisationen med teknisk kompetens. När sedan konsulten avslutade sin tjänst innan projektet färdigställs lämnades *Omega* med ett halvfärdigt projekt som ingen var vidare insatt i. I takt med projektets utveckling arbetades muntliga överenskommelser fram, vilka inte dokumenterades. Dessa rörde saker som skulle åtgärdas och lösningar som skulle realiseras som nu gick förlorade. När sedan konsulten hoppade av tappade man länken mellan kund och leverantör av vad som behövdes göras inom *Omega*. Konsulten hade stor förståelse och insikt i hur *Omega* fungerade, när sedan konsulten försvann fanns ingen som kunde följa upp det arbete som gjorts vilket ledde till att projektet mer eller mindre raserades. I och med att man agerat naivt då man inte dokumenterade de överenskommelser som gjorts fick man svårt att övertyga den nästkommande konsulten av vad det var man arbetat fram.

Hur kan det då komma sig att det blev så tilltrasslat som det blev? Orsakerna till varför det blev som det blev är många. Enligt *Omegas* koordinator och i viss mån även webbansvarig, berodde detta delvis på, avsaknaden av en väl förankrad och uttalad IT-strategi. Det råder en enighet inom *Omega* över att utvecklingen som skett har gjort så på grund av att man saknat en uttalad IT-ansvarig som en drivande kraft i genomförande processen. Bristen på struktur och tydlig rollfördelning har gjort att hela IT-verksamheten har blivit lidande. Avsaknaden av en IT-ansvarig har lett till att ansvarsfrågor kring IT-utvecklingen hoppat runt bland olika anställda utan att någon riktigt ha velat ta tag i det fullt ut. Man saknar en klar bild om hur dagens IT-infrastruktur ser ut men, än viktigare tydlig vision hur man *vill* den ska se ut samt vad IT-infrastrukturen skall bidra med för att hjälpa *Omega* i sin strävan mot en starkare och mer slagkraftig verksamhet.

## 4.5 IT-outsourcing: Samarbetspartners

De samarbetspartners som har hand om IT-funktionerna är ofta inte direkt knutna till organisationen. De stora leverantörerna är webhostingföretaget som har hand om

hårdvaran och dess service och kapacitetsfrågor, ett företag som specialiserar sig på IT-infrastrukturlösningar och applikationsleverantören som togs in för att tillhandahålla systemet (databasapplikationen) som används vid försäljning och drift och som även skulle ha haft hand om ekonomifunktioner. Innan anskaffning gjordes ingen omfattande research av applikationsleverantören och man la heller inte ner någon energi på att kultivera relationerna mellan *Omega* och samarbetsparterna. Relationerna är i många fall av den arten att tjänster byts mot tjänster utöver den reda finansiella transaktionen. En klar förbättring har dock skett avseende IT-infrastrukturen sedan samarbeten inleddes och utökades som synes i figur 2. Genom att man har en så pass svag Internetuppkoppling (se fig. 2) till och från huvudkontoret (HQ) så försvårar det vissa samarbeten såsom med webbhostingföretaget. Den långsamma Internetuppkoppling gör att man inte fullt ut kan utnyttja tjänsterna som man betalar för, t.ex. backuputrymme. Eftersom de servicepartners man har, ännu inte lyckats lösa frågan bidrar detta till missnöje i relationen, det är som ekonomichefen uttryckte det ”*det blev snarare värre när de hade varit här*”. Man har dock kommit så långt att man börjar standardisera sin datautrustning genom att alla inköp sköts genom en och samma partner allt i strävan mot att optimera arbetsförhållandena inom *Omega*.

Det anses komma en del goda ting ur denna tjänster mot tjänster relationen men upplevs i viss avseenden som antingen negativt för organisationen. Med detta upplägg blir det svårt att skapa långsiktiga relationer och få till kontinuitet ur en ren IT-synvinkel. Man har förhållandevis korta relationer till leverantörerna och i vissa fall har man 1, 2 eller 3-åriga avtal. Detta eftersom IT-beslut i praktiken inte fattas av dem som antingen jobbar med IT eller är ansvariga för det utan det är marknaden som styr. Det skapas samarbeten med de leverantörer där *Omega* kan ge något annat än ren ekonomisk ersättning i utbyte. Genom denna avtalsform önskar man minska kostnaderna för det egna företaget.

#### 4.6 IT-outsourcing: Avtal

Organisationen har delvis genomfört sin IT-outsourcing, dock inte gjort med någon uttalad strategi ifrån ledningen. Det finns inget omfattande kontrakt som gäller för hela organisationen. Det existerar avtal för vissa IT-funktioner, funktioner som har lagts ut

både sett till drift, utveckling och service. I ett tidigare skede lades funktioner såsom register, hemsida, försäljning med vissa extrafunktioner för val av produkt samt ekonomiaktiviteter ut på extern aktör. Vid denna tidpunkt hade t.ex. försäljning en tillfällig lösning, en lösning som då inte var särskilt väl integrerad i organisationen trots sin stora betydelse. Det här var något man ville råda bot på och så kontaktades man av ett företag som lade fram en lösning tillsammans med en, av *Omega*, inhyrd konsult. Man fick även en ny hemsida och man utökade relationen med sitt webhostingföretag. Ungefärlig leveranstid på systemet skulle till en början ligga på sex månader, dock försenades vissa delar av implementeringen ett helt år och vissa delar är än idag inte fullständiga. Det avtalet som undertecknades var ett standardavtal, konsulten var den som skötte all kommunikation mellan *Omega* och leverantören. Sedan när den inhyrda konsulten hoppade av sitt uppdrag i förtid hamnade *Omega* i en mycket svår sits i och med alla de muntliga överenskommelser som fanns. Det fanns inte mycket dokumenterat kring detta och inte heller hade några klausuler för att hantera sådana här händelser trots ha funnits i avtalet. Detta fick till resultat att ingen dokumentation fanns att hitta när man väl behövde se vad exakt det var man hade gett sig in på samt vart man strävade. Avtalet, som skrevs, var ett väldigt generellt sådant och inte anpassat till organisationens specifika behov. Leverantören har stor erfarenhet av snarlika projekt men hade aldrig tidigare varit verksamma inom det område där vår organisation är en av huvudaktörerna. Det existerande avtalet upplevs av många som amatörmässigt och anses av ett par respondenter vara en bidragande orsak till de rådande samarbetssvårigheterna, då varken avtal, manualer eller programvara var skrivna på svenska. Även om åsikterna, i viss mån, går isär så uppfattas, överlag, avtalet och projektet som tämligen misslyckat.

De övriga existerande avtalen rör service av hårdvara, support och andra nödvändigheter. Avtalen för hårdvara, såsom servrar, kapacitet etc., upplevdes som tillfredsställande, likaså supportavtalen. Med viss reservation, då det upplevdes som man inte riktigt hade koll på kostnaden och om denna kostnad var berättigad. Det finns en aspekt som försvårar uppskattningen om kostnaderna är berättigade eller inte. Eftersom organisationen har sin kärnverksamhet i ett speciellt område tecknas, ibland, avtal där man byter en tjänst emot en annan istället för att betala i pengar. Denna unika avtalsform är speciell för just detta verksamhetsområde och försvårar otvivelaktigt ett försök att reda

ut om kontraktskostnaden är berättigad eller inte. De serviceavtal och kostnader man har anses överdimensionerade och dyra i paritet mot den mängd data som organisationen hanterar samt organisationens storlek.

#### 4.7 IT inom *Omega*

Kärnverksamheten ligger, som nämnts, långt ifrån IT-området. Det har aldrig funnits någon tradition med en IT-ansvarig inom organisationen och den kompetensen har konsekvent saknats. Ingen strategi eller plan bakom IT-frågor har heller gått att finna, beslut har fattats av närmast berörda part utan någon form av central styrning. Därför har det blivit som det har blivit, man har helt enkelt satt ihop lösningar t.ex. så har man inte ens haft samma personatorer fram till alldeles nyligen. Man har själva fått bestämma det märke på dator man föredrar. Det är på väg att ändras och man har börjat inse nyttan med att ha en IT-ansvarig och en strategi som alla är överens om. Ett medvetande om detta har börjat framträda inom organisationen. Det upplevdes av en person som att användarna inte var tillräckligt informerade om de beslut som fattades och därför inte kunde se nyttan med besluten heller. Det går det åt båda hållen eftersom det också upplevdes att användarna inte var intresserade av att engagera sig i frågan, 4 av 30 personer kom till mötet som skulle informera om omorganisationen. Det är också så att många anser att det definitivt finns ett behov av att ha en IT-ansvarig som ständigt har hand om frågan. Speciellt med tanke på att organisationen har expansionsplaner på att ta nästa steg i utvecklingen inom sitt verksamhetsområde. Då skulle kontinuitet, dokumentation, standardisering och support fungera mycket bättre. Den webbansvarige på *Omega* säger vidare att den stora flaskhalsen är den dåliga Internetuppkopplingen, som är svår att göra någonting åt i dagsläget. Man har dock kommit en bit på vägen och en IT-ansvarig kommer med stor sannolikhet snart att utses, även de personatorer som finns kommer att vara standardiserade. Vidare kommer man att köpa in en ny filserver och ordna de nödvändiga kringutrymmena som detta kräver. På så vis skall man minska beroendet av den dåliga Internetuppkopplingen.

## 4.8 IT-kostnader inom *Omega*

Man uttrycker också en önskan att skära ner på de kostnader man har för serviceavtal, support, konsulttimmar samt allmän datorutrustning. Det är, de facto, så att *Omega* är relativt liten och dessa omkostnader landar på ca 550 000 kr årligen. Det uttrycks också att man kanske har en, till viss del, överdimensionerad IT-infrastruktur i vissa avseenden. Problemet ligger inte i kapaciteten utan i strukturen. Exempelvis landar de kostnader man har för skrivare på ca 190 000 kr årligen. Eftersom man saknar tillbörlig kompetens inom organisationen i kombination med de tjänster mot tjänster avtal som råder är det också svårt att uppskatta om priset är det rätta. I figur 3 visas vad IT-verksamheten kostar årligen (gäller för 2007). Anmärkningsvärt är att skrivare tar upp 35 % av den totala verksamhetskostnaden. Detta beror till stor del på att man hyr sina skrivare till en avsevärd kostnad.

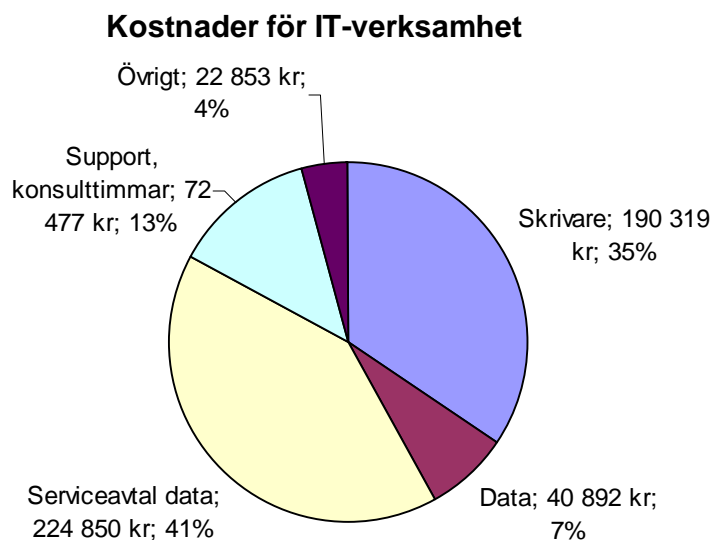


Fig.3 – *Omegas IT-kostnader 2007.*



Den största posten är, kanske inte helt oväntat, serviceavtalen. Posterna innefattas av följande:

- Skrivare; toners, serviceavtal, hyra, reparation.
- Data; service, antivirusprogramvara, programvarulicenser, hyra.
- Serviceavtal data; består av serviceavtal med samarbetspartners.
- Support och konsulttimmar; den mängd timmar hos extern konsult och support man förbrukar under året.
- Övrigt; backupkostnader hos sitt webbhostingföretag.

Utöver detta finns det även en kostnad för den initiala outsourcingprocess man startade med applikationsleverantören. Denna kostnad redovisas inte här som löpande. Men den är relevant i det stora sammanhanget om man vill ha reda på vad outsourcingen kostar att upprätthålla och även hur lönsam IT-outsourcingen är. Då persondatorer även kan räknas som konsumtionsvaror så tillkommer även en sådan kostnad som inte finns redovisad här.

I tabell 4 redovisas några viktiga aspekter och *Omegas* förhållningssätt till dem:

Tabell 4 – Viktiga aspekter inom Omega

IT-outsourcing	Förhållningssätt
<i>Avtal</i>	De avtal som undertecknats har varit generella och inte särskilt väl anpassade till organisationen. Bristfällig uppföljning, dokumentation och dålig ansvarsfördelning resulterar i att man inte vet exakt vad som står i avtalen. Det faktum att tjänster byts mot tjänster gör det svårt att få till stånd varaktiga avtal.
<i>Samarbetspartners</i>	Man har framgångsrika samarbeten men även samarbeten som fungerar mindre bra p.g.a. undermålig research i början av outsourcingprocessen.
<i>IT-kostnader</i>	Det upplevs som att IT-kostnaderna är för höga och bör gå att minska ner på vissa poster. Några kostnadsposter är helt enkelt nödvändiga medan det borde finnas utrymme för nedskärningar på andra.
<i>Inom Omega</i>	Man har saknat viktig kompetens inom företaget vilket resulterat i att man inte har kunnat bevaka sina egenintressen gentemot leverantör. Det har även saknats klar ansvarsfördelning och en IT-ansvarig vilket bl.a. resulterat i dålig dokumentering.

## 5 Diskussion

### 5.1 Inledning

Vår frågeställning lyder:

- *Hur kan dolda kostnader reduceras vid IT-outsourcing?*

Organisationen visar, som väntat, klara tecken på att inte vara fullt ut medveten om de dolda kostnader och de falluckor som kan finnas i en IT-outsourcingprocess. Då kärnverksamheten ligger långt ifrån området IT, finns det heller inget större intresse eller vilja att inneha någon spetskompetens inom området. Dock förefaller det vara så att det finns ett medvetande om att det blir problematiskt om man inte tar något ansvar för en så viktig del av organisationen som IT är, något som gäller oavsett kärnverksamhet i dagens snabba informationssamhälle. Det är inte en särskilt fördelaktig situation för en organisation när man inte besitter någon egen form av IT-kompetens eller något avsatt ansvarsområde för just IT-frågor. Man hamnar då i händerna på andra företag för även de enklaste problemen. Det kan även ge upphov till frustration bland de anställda, vilket vi noterat, då det inte finns klara och tydliga riktlinjer för vart man vänder sig då problem uppstår. Eller då avgörande beslut om IT-funktioner eller IT-utrustning skall fattas. Om detta sker på en närmast godtycklig basis av den som ligger närmast till hands innebär det att organisationen tappar fokus inom området och blir således vilsen eftersom en bild ur ett större perspektiv fattas.

I mindre organisationer som har en kärnverksamhet som inte har något med IT eller teknik att göra är det fortfarande viktigt att ta frågan på allvar. En väl framarbetad strategi och plan för även IT-infrastrukturen inom organisationen är viktig. Speciellt när man står inför ett beslut där man eventuellt skall ta in en ny part t.ex. en samarbetspartner som tar hand om en eller flera IT-funktioner. Eftersom man då bör besitta tillräcklig förståelse för IT och en plan med samarbetet. Det är således inte så enkelt att bara lämna över ansvaret och tro att allting är frid och fröjd. Det vi kan se både i vår teori och vårt empiriska resultat är att ju bättre och grundligare jobb man gör från början desto bättre blir outsourcingprojektet eller varför inte IT-infrastrukturen som helhet? Det första steget mot

detta bör vara att ansvarsområdena blir tydligare och det måste finnas en IT-ansvarig. I mindre organisationer kan det finnas ett visst motstånd mot att lägga ner resurser och energi på en, som synes, orelaterad del till deras kärnverksamhet men icke desto mindre bör ansvaret vara utdelat och klart.

## 5.2 IT-outsourcing: Samarbetspartners

Nyttan med att hitta rätt samarbetspartner i en IT-outsourcingrelation är viktigt och bör inte underskattas. Det kan tyckas vara en stor och obekväm kostnad, samt kanske inte heller det roligaste arbetet. Men i slutändan lönar det sig att lokalisera rätt samarbetspartner, något som påvisas av både den undersökning vi har tagit del av samt av vår egen empiriska studie. Inom den organisation vi har tagit del av har det aldrig riktigt funnits någon ordentlig strategi för sådana frågor, dock så börjar ett medvetande komma in i organisationen och positiva förändringar är på gång. Man skall ej heller förglömma att organisationen är mycket framgångsrik inom sitt gebit, en av de ledande i landet inom sitt område, och de har överlevt bra hittills med nuvarande IT-infrastruktur. Men skall man fortsätta utvecklas måste man försöka få till en mer konsoliderad, strukturerad och centralstyrd IT-organisation med en klar ansvarsfördelning. Annars kommer man inte kunna möta de framtida behov man med all säkerhet kommer att få genom sin expansion och utveckling. Eftersom det redan med dagens behov fungerar mindre bra.

När det gäller de samarbetspartners man har så är relationerna goda överlag. Men just rörande IT-frågan, från organisationen sett, framgår det av vår studie att man inte har haft den kompetens inom organisationen som man egentligen behöver för att få ut det man vill av samarbetet. Det förefaller inte ha varit så att det har gjorts omfattande research innan en relation inleddes. Bara det faktum att applikationsleverantören själva initierade kontakten med *Omega* illustrerar detta. Vilket i detta fall är en bidragande orsak till att resultatet av samarbetet med leverantören inte blev det bästa. Undermålig research, för generellt kontrakt samt bristande målmedvetenhet ligger till grund för de problem som uppstod.

### 5.3 IT-outsourcing: Avtal

Vad som är noterbart i sammanhanget är den brist på kontinuitet som *Omega* har med sina samarbetspartners. På grund av de rådande omständigheterna utifrån vilka avtal som slutits har man svårt att få till en långsiktig relation med de olika samarbetspartner man har. Som vi nämner i vår teori så skrivs ibland avtal på årsbasis varpå det kan bli så att man det nästkommande året byter leverantör oavsett om man avtalet varit framgångsrikt eller inte. Vid avtalsfrågor är det viktigt att man lägger ner väsentligt med energi och arbete för att få fram ett avtal som är anpassat för just de behov organisationen har. I vår undersökning kan vi se att det inte har lagts ner särskilt mycket tid till detta utan det mest har varit standardiserade avtal. Ett kanske ännu större problem är att man inte har haft den kompetens som krävs för att förstå avtalet som lagts framför dem på bordet. Kanske att man förstod det initiala avtalet men att läsa mellan raderna för att förutse eventuella framtida brister i utformningen har inget som gjorts i någon större utsträckning. Att det är viktigt med beställarkompetens, att veta vad man vill ha men också förstå det, bekräftas också genom vår empiriska undersökning. Den teknologiska osäkerheten och volymosäkerheten har beaktats men den har inte specificerats särskilt konkret. Eftersom det mest har varit fråga om standardavtal som sedan har presenterats av samarbetspartners får man inte den objektiva bild som man bör ha. Vi ser det positivt att utomstående konsulter har tagits in för rådfrågning och för att sköta kontakterna med samarbetspartnern. Men den korrekta uppföljningen och dokumentationen genomfördes inte vilket skapade problem. Återigen hamnar man där att man ser en brist på kunskap inom organisationen, som vi kallar beställarkompetens, som ligger till grund för problemet.

Några klausuler har vi inte heller fått intrycket att det finns, klausuler för utveckling och uppföljning saknas. Detta innebär också att man kanske blir lite lämnad åt sitt öde eftersom man inte riktigt har koll på vad som gjordes när avtalen skrevs och hur det fungerade. *Omega* sitter där med sin investering i ett system som man inte känner till särskilt väl och den samarbetspartner man hade har man inte längre någon aktiv relation till. Vilket också säkerligen bidrar till osämja med samarbetspartner och en sämre relation som är en bidragande orsak till problem med IT-outsourcing, vilket vi har identifierat i tidigare kapitel. Detta är också något som bekräftas i vår undersökning. Mycket av detta

grundas av att man har skrivit under ett avtal som var för standardiserad och generellt. Det är mer fördelaktigt att göra researchen ordentligt i början och sedan kontakta det företag man anser passar bäst utifrån ens egna behov. På så vis löper man också mindre risk att råka ut för att leverantören har en egen agenda som de tycker är mer intressant att följa. Kort och gott ser de mer till egenintressen än organisationens bästa.

## 5.4 IT inom *Omega*

Det är viktigt att se till så de anställda är underrättade om besluten och att de har en viss förståelse för IT-funktioner annars används de inte som de ska kan vi se i studien. Vår undersökning visar att detta är något man inte alltid gjorts, vilket i vissa fall har lett till ett visst missnöje och oförståelse kring vad och varför dessa förändringar sker. För att man skall lyckas få med sig de anställda gäller det att alla är delaktiga i processen och att orsaken, samt den nytta förändring kommer bidra med, är väl förankrad inom organisationen. Skall det genomföras radikala förändringar i en sådan här arbetsmiljö har vår studie visat att det är viktigt att man hela tiden för en klar och tydlig dialog med alla anställda om de förändringar man avser göra och varför. I detta fall har det klart och tydligt framgått att det varit en stor nackdel i att inte ha en uttalad person som ansvarig för IT-verksamheten. Man har inte värderat informationsteknologins inverkan som något väsentlig utan mer något som bara är.

Två problem som vi kan identifiera är, för det första att det inte finns någon övergripande ansvarig som tar hand om IT-frågor och för det andra att det inte har funnits någon kontinuitet i organisationen. Bristen på kontinuitet har lett till en ostrukturerad icke-standardiserad IT-infrastruktur. Dessa två brister hänger samman med varandra och hade det funnits någon form av central styrning och klara ansvarsområden hade problemen inte varit lika framträdande enligt vår bedömning. Eftersom klara ansvarsområden inte har funnits har resultatet blivit att olika personer har haft hand om IT-infrastrukturen genom tiden och någon ordentlig uppföljning har inte gjorts. Därför finns det heller ingen ordentlig dokumentering. Ytterligare ett problem som studien uppvisar är att de anställda inte heller har informerats tillräckligt och således kan de heller inte se nyttan med besluten som gjorts. I synnerhet i en liten organisation med en kärnverksamhet som ligger i en annan sfär än IT-området är det viktigt att de anställda

har en grundläggande bild över varför den IT-infrastruktur som finns ser ut som den gör. Annars kan det få till följd, som detta fall exemplifierar, att nyttan och avsikten med besluten försvinner från de anställdas medvetande. Vilket medför att IT organisationen inte fungerar som det är tänkt.

Något vi noterat är den totala avsaknaden av en uttalad IT-strategi som genomsyrar hela verksamheten. Det finns en klar och tydligt vision över vart man strävar för organisationen som helhet, men det finns inte den minsta tanken på hur man skall använda IT eller hur IT kan bidra för att ta sig dit. För att veta vad man behöver så måste man först och främst veta vart man strävar. Utan en avsikt får man väldigt svårt att få ett tillfredställande resultat. Återigen så måste vi belysa den problematik som uppstår när man inte har någon IT-ansvarig som är väl införstådd i betydelser och definitioner av IT. I och med att man saknar en person som har den rätta kompetensen är också väldigt svårt veta vad som behövs. *Omega* behöver en person som dagligen samexisterade med den övriga verksamheten. Att kunna prata samma språk som leverantören är väldigt viktigt för att kunna bekräfta att man får just de saker man önskar. Ett begrepp kan ha en innebörd för en anställd men en helt annan innebörd för IT-konsulten med teknisk bakgrund. Av framförallt denna anledning visar vår undersökning att det är viktigt att ha någon kunnig och insatt som representerar *Omega* i IT-frågorna.

Även om man inte har IT som sitt primära verksamhetsområde hade *Omega* kunnat undvika stora delar av de komplikationer och svårigheter, man hamnat i, om man hade haft en mer centraliserad styrning som gav företaget ett gemensamt IT-mål att arbeta mot. Hade *Omega* haft samma målmedvetenhet i arbetet med IT, som man har med sin kärnverksamhet, hade dagens situation sett annorlunda ut och man hade förfogat över en väl fungerande samt välstrukturerad IT-infrastruktur.

## 5.5 *Omega*: IT-kostnader

De kostnader man idag har, inom *Omega*, är för höga för ett företag av deras storlek. Att man årligen spenderar drygt en halv miljon kronor på enbart IT anses av dem själva som mycket. Vår undersökning visar att en av orsakerna till dessa kostnader är oförmåga att förhandla fram tillfredställande avtal som klarar av att hantera *Omegas* behov. Vidare visar vår undersökning att anledningen till att man överdimensionerar sin IT-

infrastruktur, och således serviceavtalen, till stora delar beror på att man inte riktigt vet vad det är man har för något. *Omega* har inte en klar bild över i vilken utsträckning man använder sig av IT då är det inte lätt veta om kostnaderna är befogade eller inte. En fördel som framkommer är att det verkar finnas goda möjligheter till kostnadsreducering på bland annat kostnaderna för skrivare som står för 35 % av *Omegas* totala IT-kostnad. Vad som dock bör noteras är att det inte går att fastställa huruvida dagens kostnader är skäligen eller inte förrän man har fått en klar bild över vilka användarbehov och systemkrav *Omega* har, en sådan bild ligger inte inom våra studies ramar.

## 5.6 Framtiden

Dagens *Omega* har en långt ifrån fullfjädrad IT-infrastruktur. Nu, när man står inför utmaningen att ta steget upp en nivå och stärka företaget gentemot konkurrenterna på marknaden, måste man styra upp sin IT. Ett första steg i rätt riktning är att man tillsätter en IT-ansvarig så man får en person som har alla dessa frågor på sitt bord. Det går inte att även fortsättningsvis jobba under premisserna att man har ett skiftande IT-ansvar där olika personer tillåts genomföra det man själva prioriterar. *Omega* måste ha en vision över vart man vill med sin IT. Hur man vill att IT ska influera det dagliga arbetet och i vilket omfattning.

Den blivande IT-ansvarige har mycket arbete framför sig där han/hon först och främst måste sätta sig in vad de verkliga behoven är hos *Omega*. Det är sedan upp till honom/henne att styra upp situationen genom att styra upp infrastrukturen. Vår undersökning påvisar tydliga tecken på att det är värt den extra tid, i både timmar och pengar, det tar att hitta den samarbetspartner som bäst lämpar sig för behoven. Det kan upplevas som en process som kostar onödiga pengar. Vad vi, genom vår studie kommit fram till, är att om detta inte görs på ett riktigt sätt är sannolikheten stor att verkligheten förr eller senare hinner ikapp. Vad som då uppdragas är att kostnaderna kan bli betydligt mycket större än vad de hade blivit om man lagt ner den lilla extra ansträngningen, i både tidsåtgång och pengar, i ett inledande skede. Om inte, kan man hamna i en sits där man betalar för saker och ting som man kanske inte ens behöver. Detta är *Omega* ett tydligt bevis på.

Tar man hänsyn till de faktorer vi nämner ovan, har *Omega* goda förutsättningar att få ut mycket nytta av sin IT. Det finns en grundstruktur man kan bygga vidare på men man måste samtidigt se till *Omegas* specifika behov för att utvecklingen skall bli som man hoppats. Om inte detta genomförs på ett bra sätt, är risken att man mer eller mindre blir kvar där man befinner sig idag. Om inte annat får en långsammare utvecklingskurva än vad man hade haft annars.

IT-outsourcingens olika fördelar och motiv samt de dolda kostnader som identifierats och hur dessa reduceras presenteras i tabell 5. Dessa är baserade på sambanden emellan teori och empiri och är generella.

Tabell 5 – IT-outsourcing - fördelar, motiv och dolda kostnader

Slutsats	
<i>Fördelar</i>	Kostnadsreducering, förutsägbarhet och kapitalbesparingar.
<i>Motiv</i>	Spara pengar, fokus på kärnverksamhet.
<i>Dolda kostnader identifiering</i>	Dolda kostnader ligger i avtal, samarbetspartner, förflyttningar av IT-funktioner och uppföljning av IT-outsourcingprocessen.
<i>Dolda kostnader reducering</i>	Outsourcing av rätt IT-aktivitet, rätt samarbetspartner, erfarenhet inom organisationen, grundligt utforskade och utformade avtal, god relation till leverantören samt beställarkompetens.

Vi kan med vår studie bekräfta att IT-outsourcing inte är så enkelt som det låter och man kan inte lita på att den leverantör man väljer är fullt ut transparent med sina egenintressen. Man skall därför från början sträva mot att reducera oväntade händelser, vilket översätter till dolda kostnader, genom att exempelvis följa den referensram vi har lagt upp i denna uppsats. Vi finner det i synnerhet lämpligt för mindre företag. Självfallet finns det mycket mer information att hämta och undersökningen kan göras djupare än vad vi har gjort här. Detta förutsätter att resurser och tidsåtgång tillåter, vilket har varit våra största begränsningar. Vi finner det dock glädjande att vi har haft användning av vår teoretiska referensram till en hög grad och att vi har kunnat bekräfta den ute i verkligheten.



## 6 Slutsats

Den huvudsakliga delen av den teoretiska referensramen bygger på en undersökning av ett antal företag och deras IT-outsourcing erfarenheter. Detta har givit oss den stadga vi behövde för att gå in med någorlunda självförtroende i det empiriska arbetet.

IT-outsourcing är en populär företeelse och kan i många fall ge en rad fördelar, kostnadsreducering, förutsägbarhet samt kapitalbesparingar. Motiven till att göra detta kan variera men det är ofta en ekonomisk fråga, alltså att man vill spara pengar genom IT-outsourcing.

Vår studie visar att det finns kostnader som ofta inte framgår särskilt tydligt men likaså måste tas med i beräkandet. Annars får man ingen korrekt utvärdering av framgången på ett IT-outsourcing projekt. Dessa benämner vi som dolda kostnader. Dolda kostnader ligger i själva processen vid IT-outsourcing och ligger helt utanför den avtalskostnad som finns. Att helt undvika sådana kostnader är omöjligt, men målet är att reducera dem till den grad att de inte längre utgör något hot mot framgången av ett IT-outsourcingförfarande. Håller man inte dessa i schack riskerar man se sina potentiella vinster uppätta av dessa oförutsedda kostnader. Avtal, en dold kostnad ligger i avtalen som man skriver under med sin samarbetspartner. Samarbetspartner, det är viktigt att man hittar rätt samarbetspartner som passar företaget. Det skall vara lätt att flytta över sin operation till denna. Detta är i synnerhet viktigt för mindre företag då initiala kostnader för avtal och samarbetspartners ligger på samma nivå som för större kontrakt.

Uppföljningen efter att IT-outsourcingen är genomförd måste också vara korrekt för att undvika dolda kostnader som uppstår under samarbetets gång. Tidigt i IT-outsourcingprocessen kan man reducera dolda kostnader om man beaktar följande aspekter; aktiviteter som skall outsourcas, samarbetspartners, erfarenhet inom organisationen, avtalet skall vara vattentätt och relationen med samarbetspartners skall vara god. Beställarkompetens skall man inneha så att man inte blir lurad.

Vi har identifierat åtta problem rörande IT-outsourcing, listade i tabell 6, som alla innebär en ökning av dolda kostnader i IT-outsourcingprojekt:

Tabell 6 – Huvudproblem och åtgärder för att bekämpa dessa

Problempunkt	Föreslagen åtgärd
<i>Omedvetenhet om dolda Kostnader</i>	Anskaffning av rätt kompetens eller fortbildning inom organisationen med målet att uppnå en god beställarkompetens. Detta bidrar till att man kan bevaka sina egna intressen bättre rörande avtal och samarbetet med sin leverantör.
<i>Ingen IT-ansvarig</i>	Tillsättning av rätt kompetens på en IT-ansvarig post. Alternativt en klar ansvarsfördelning. Bidrar till att bevaka egna intressen gentemot samarbetspartnern.
<i>Brist på kontinuitet</i>	En central styrning av IT-frågor, genom klar ansvarsfördelning, och en målsättning att ha långsiktiga avtal. Detta leder förhoppningsvis till välgrundande avtal som är bättre lämpade för organisationen.
<i>Dålig dokumentering</i>	Klar ansvarsfördelning och väl grundade rutiner för dokumentering och historik. Att kunna se ordentlig historik gör förhoppningsvis att man blir bättre medveten om sina behov och får till bättre avtal.
<i>Undermålig research av Samarbetspartner</i>	Anskaffning av den kompetens som krävs för att genomföra ordentlig research samt tillhörande resursfördelning till detta arbete. Detta leder till en bättre outsourcingrelation i det långa loppet.
<i>Avsaknad av IT-strategi</i>	Tillsättning av IT-ansvarig eller bättre ansvarsfördelning och resursallokering till att framarbete en långsiktig plan rörande IT-infrastrukturen. En fungerande strategi bidrar till att man får en mer konsoliderad och standardiserad IT.
<i>Okunskap om IT-infrastruktur</i>	Få till en kunskap och ett bättre medvetande hos personalen om IT-beslut. Förhoppningsvis får man då bättre stämning och relationen med samarbetspartnern förbättras.
<i>Okunskap om behov</i>	Tillsättning av IT-ansvarig eller klarare ansvarsfördelning så att man vet vad man har för behov. Vilket leder till att man får fram bättre avtal och minskar ner på övergångskostnader samt onödigt höga IT-kostnader.

## Referenser

Aalders, R (2001), *The IT Outsourcing Guide*. Wiley.

Augustsson, M., V. Bergstedt (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur AB.

Backman, J (1998), *Rapporter och Uppsatser*. Studentlitteratur.

Barthélemy, J (2001), The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 42 våren 2001.

Berg, L B. (2007), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson Education, Inc.

Björklund, M., U. Paulsson (2003), *Seminariehandboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur.

Cvetkovska, L., P. Frostfeldt (2001), *Outsourcing av IT-funktioner*. C-uppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Ekonomifakta (2006), *Antal företag*.

[http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Foretag/Antal\\_foretag/](http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Foretag/Antal_foretag/) [2008-04-18]

European Commission (2003), *Definition av SME*.

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

[2008-04-18]

Grönroos, C. (1992), *Service-Management: Ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrans*. ISL Förlaget.

Hirschheim, R (2002), *Information Systems Outsourcing*. Springer.

Hirschheim, R., M. Lacity (1995), *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*. Wiley.

Höij, M (2006), *Sökes: ett moget förhållande*. Artikel i Computer Sweden 2006-03-10.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.30274> [2008-04-18]

Jerräng, M (2007), *"Missnöjet överdrivet"*. Artikel i Computer Sweden 2007-05-01.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.105571> [2008-04-18]

Nord, L (2007), *Dyrt att outsourca utan eftertanke*. Artikel i Computer Sweden 2007-09-28.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.122926> [2008-04-18]

Normann, R (1991), *Service-Management: strategy and leadership in service business*. Wiley.

Prahalad, C.K., G. Hamel (1990), *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. May/June 1990.

Rothery, B., I. Robertson (1995), *The truth about outsourcing*. Aldershot.

Sparrow, E (2003), *Successful IT Outsourcing*. Springer.

Svensson, G (1999), *Strategisk beslutsprocess vid it-outsourcing*. D-uppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Svensson, K (2005-03-07), *Outsourcing – från kostnadsreduktion till tillväxt*. Debattartikel i Computer Sweden 2005-03-07.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.5429> [2008-04-18]

Yakhlef, A (1997), *Understanding IT Outsourcing*. Academia.