



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-01-14

Outsourcing av affärssystem

Undersökning av drivkrafter och outsourcingens framtid

Abstrakt

Tidigare forskning om outsourcing är väldigt generell, man gör ofta ingen skillnad på olika system eller funktioner. Därför handlar denna studie om outsourcing av affärssystem. Uppsatsen diskuterar om outsourcing av affärssystem kan ses som en tillfällig trend eller om det är något som är här för att stanna. De drivkrafter som ligger bakom outsourcing tas också upp. Underlaget till uppsatsen är tidigare litteratur inom ämnet samt intervjuer med fem olika företag. Ett kvalitativt undersökningssätt har använts för att det lämpar sig vid undersökningar av tolkningar och uppfattningar. Studien visar att det finns mycket motstridiga åsikter både inom litteraturen och i intervjuerna. Argument och drivkrafter kan både ses som positiva och som negativa beroende på hur de tolkas. Även kring huruvida outsourcing av affärssystem är en tillfällig trend eller ej finns olika åsikter, och det visade sig svårt att ge ett entydigt svar. Ett viktigt problem som tydliggjorts under studien är att det är svårt att dra slutsatser om outsourcing av affärssystem om man inte delar upp området i mindre delar. De fördelar, risker och så vidare som gäller för drift gäller ofta inte för utveckling. Framtida forskning behöver göra skillnad mellan olika delar, inte bara mellan olika system, för att kunna dra mer exakta slutsatser.

Nyckelord: Outsourcing, utkontraktering, affärssystem, ERP

Författare: Sara Akervall
Handledare: Helena Holmström
Examensarbete I, 10 poäng

1 INLEDNING	3
1.1 Syfte	3
1.2 Identifiering av problemområdet.....	3
1.3 Frågeställning	4
1.4 Avgränsningar.....	4
2 METOD	5
2.1 Kvalitativt perspektiv.....	5
2.2 Kvalitativ metodik.....	5
2.3 Induktiv ansats.....	6
2.4 Validitet och reliabilitet.....	7
2.5 Undersökningens genomförande	8
2.6 De intervjuade företagen	8
2.6.1 Frontec	9
2.6.2 Cap Gemini Ernst & Young.....	10
2.6.3 Nobel Biocare.....	11
2.6.4 Mölnlycke Health Care	11
2.6.5 IFS.....	12
2.7 Litteraturgenomgång och sekundärdatainsamling.....	12
2.8 Data- och källkritik.....	13
2.9 Bearbetningsmetoder.....	13
3 OUTSOURCING	15
3.1 Beskrivning av outsourcing	15
3.2 Trender inom outsourcing	16
4 AFFÄRSSYSTEM	18
4.1 Beskrivning av affärssystem	18
4.2 Outsourcing av affärssystem.....	19
4.3 Kostnader och flexibilitet.....	19
4.4 Kompetens	20
4.5 Relationer	21
4.6 Kontroll och beroende.....	22
4.7 Säkerhet.....	22
4.8 Påverkan och mode	23
6 REDOGÖRELSE AV INTERVJUSTUDIE.....	24
6.1 Affärssystemens betydelse.....	24
6.2 Synen på outsourcing.....	25
6.3 Kostnader och flexibilitet.....	25
6.4 Kompetens	26
6.5 Relationer	27
6.5.1 Kund- och leverantörsrelationer	27
6.5.2 Interna relationer	29
6.6 Kontroll och beroende.....	29
6.7 Säkerhet	30
6.8 Påverkan och mode	30
6.9 Framtiden för outsourcing.....	31
6.10 Nya trender.....	32
7 DISKUSSION.....	34
8 SLUTSATS	37
9 REFERENSER.....	38
BILAGA I: MALL FÖR INTERVJUER.....	40

1 Inledning

Outsourcing är ett av de hetare ämnena inom IT-sektorn idag, det märks inte minst på antalet artiklar i fackpressen och mängden forskningsartiklar. Ericssons outsourcingaffär till HP och IBM var en av de mest uppmärksammade under året. De outsourcade bland annat sitt affärssystem, SAP R/3 (Jørgensen, 2003).

Outsourcing av IT innebär att man lägger ut hela eller delar av IT-avdelningen till en extern leverantör. Man har ett avtal med leverantören och under den period som det varar betalar man ett fast pris för de tjänster leverantören utför. Tjänsterna kan innefatta exempelvis drift, support och utveckling. Under 1990-talet var det vanligt att företag outsourcade all sin IT men de senaste fem åren har det blivit vanligare att göra en selektiv outsourcing, man väljer några delar att lägga ut (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999; Teresko, 1999; Lee, Huynh, Chi-Wai, Kwok & Pi, 2003). En del som inte är helt okontroversiell att outsourca är affärssystemet. Ett affärssystem är ett integrerat system som stödjer alla verksamhetens funktioner, från inköp och lageradministration till koncernredovisning och likviditetsplanering.

I den här uppsatsen urskiljs drivkrafterna bakom outsourcing av affärssystem, och deras inverkan på företag. Jag diskuterar även om outsourcing av affärssystem kan uppfattas som en tillfällig trend eller något som är här för att stanna. Förhoppningsvis kan denna uppsats bidra till att väcka idéer kring vad som gjort outsourcingen så utbredd och därmed tillföra analyserna kring outsourcing ytterligare en dimension.

1.1 Syfte

Det har forskats en hel del kring outsourcing av IT men då handlar det oftast om generell IT och inte specifika typer av system. Därför är inriktningen mot affärssystem intressant, de är kritiska för företag och kan därmed skiljas ut från övrig IT. Syftet med denna uppsats är att urskilja drivkrafterna bakom outsourcing av affärssystem, och deras inverkan på företag. Jag diskuterar även om outsourcing av affärssystem kan uppfattas som en tillfällig trend, något som är modernt just nu, eller om det kommer att öka i omfattning.

Målgruppen för uppsatsen är alla som kan tänkas vara intresserade av outsourcing av affärssystem. Det innefattar både personer som har kunskap om området och personer som inte är så bevandrade inom outsourcingvärlden. Företag som har outsourcat eller som står inför ett outsourcingbeslut kan få idéer och tankeställare. Företag som har outsourcing som affärsidé kan få idéer om hur deras verksamhet och roll uppfattas.

1.2 Identifiering av problemområdet

Det problemområde som jag funnit har jag inte identifierat utifrån att jag upplevt ett visst problem. Jag ville granska olika synsätt på outsourcing och huruvida det är en trend eller något som är här för att stanna. Outsourcing av IT har pågått under en tid medan outsourcing av just affärssystem är något relativt nytt och inte helt okontroversiellt. Inom många företag pågår diskussioner om outsourcing, om det ska genomföras och i så fall hur mycket som ska outsourcas (Granlund, 2002).

1.3 Frågeställning

De frågeställningar som uppsatsen utgår från är:

- Vilka drivkrafter ligger bakom outsourcing av affärssystem?
- Är outsourcing av affärssystem en tillfällig trend eller något som är här för att stanna?

1.4 Avgränsningar

Jag har riktat in mig på privata företag och inte den offentliga sektorn. Det kändes som en rimlig gränsdragning eftersom verksamhet och mål kan skilja sig väsentligt åt mellan de båda sektorerna. Av tradition är ännu inte heller affärssystemen lika utbredda inom den offentliga sektorn.

2 Metod

Genom att använda en metod i sin undersökning kan man höja effektiviteten, oavsett vilket sakinnehåll uppsatsen har (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Metoden är ett arbetsätt och ett hjälpmedel för att samla in data om verkligheten (Jacobsen, 2002). När metoden är beskriven kan även en annan person genomföra samma undersökning på samma sätt för att kontrollera resultaten (Backman, 1998). Metodbeskrivningen syftar även till att göra det möjligt att värdera valet av metod, hur väl den passar för problemet och om slutsatsen är rimlig (Backman, 1998).

2.1 Kvalitativt perspektiv

Med ett kvalitativt perspektiv betraktar man omgivningen subjektivt, man ser verkligheten som en individuell social och kulturell konstruktion (Backman, 1998). Det skiljer sig från det traditionella perspektivet där man utgår från en mer eller mindre objektiv verklighet som är skild från människan (Backman, 1998). Med ett traditionellt perspektiv försöker man förklara omvärlden med hjälp av generella principer eller lagar (Backman, 1998). En traditionell undersökning kan gå till så att man får fram en hypotes, baserad på en viss teori, och testar den i ett experiment.

Outsourcing känns naturligt att studera utifrån ett kvalitativt perspektiv. Det är inget fenomen som existerar oberoende av oss människor, utan är något vi skapat och aktivt använder. Med ett kvalitativt perspektiv studerar man hur individen formar och tolkar sin verklighet (Backman, 1998). Olika människor uppfattar outsourcing på olika sätt och har därför olika åsikter om det. Uppsatsens frågeställning tar upp drivkrafterna bakom outsourcing av affärssystem och olika personer som identifierar samma drivkrafter kan mycket väl uppfatta dem på olika sätt, exempelvis negativt eller positivt. Huruvida outsourcing kan beskrivas som en trend har också med människors tolkning av verkligheten att göra.

2.2 Kvalitativ metodik

Det finns två grupper av metoder, kvantitativa respektive kvalitativa metoder. De olika perspektiven ovan är inte kopplade till de två olika grupperna. Det är således möjligt att använda ett kvalitativt perspektiv tillsammans med en kvantitativ metod.

Till de kvantitativa metoderna hör sådana som ger numeriska resultat. Det kan vara experiment, frågeformulär, test etc. (Backman, 1998). Man använder siffror eller tal och gör ofta statistiska analyser på materialet. I kvalitativa metoder använder man istället text eller tal och det är den metoden jag har använt mig av. Den kvalitativa metoden är en öppen metod och jag har försökt att samla in data från skilda källor för att inte inrikta mig på en enda typ av data. Eftersom kvalitativa metoder är mer öppna för ny information än kvantitativa passar ofta en induktiv ansats (Jacobsen, 2002), vilket jag beskriver nedan i stycket "Induktiv ansats".

Med den kvalitativa metoden struktureras information efter att den samlats in (Jacobsen, 2002). Samlar man istället värden och variabler, som med en kvantitativ ansats, så måste de kunna tilldelas ett tal och datan måste vara mer strukturerad redan från början (Jacobsen,

2002). Den information jag samlat in om outsourcing och affärssystem har jag strukturerat efter insamlandet genom att dela in uppsatsen i olika rubriker och sortera in datan där. Jag har inte letat efter särskilda typer av data utan försökt vara bred.

Med hjälp av intervjuer har jag fått fram ett underlag för den här uppsatsen. Svaren på frågorna ger uttryck för olika personers syn på outsourcing. Den kvalitativa metoden främjar att ha öppna svar istället för färdiga svarsalternativ som hade varit mer i linje med den kvantitativa metoden. Med öppna svar blev svaren mer utförliga, inte så styrda, och underlaget blev mer omfattande. Eftersom den kvalitativa metoden är flexibel fanns det utrymme för nya frågeställningar som dök upp under intervjuernas och arbetets gång.

Den kvalitativa metoden passar bra när man vill få fram hur människor tolkar och förstår en given situation, när man vill skapa klarhet i vad som ligger i ett begrepp eller fenomen. Genom de intervjuer jag gjort har jag undersökt hur olika personer tolkar trenden med outsourcing och hur de utifrån sin förståelse av fenomenet ser på framtiden. Den kvalitativa metoden får ofta kritik för att man drar slutsatser utifrån ett alltför litet material. Det kan vara missvisande att dra alltför generella slutsatser av en mindre studie såsom denna med sju respondenter. Uppsatsen gör inte heller anspråk på att vara heltäckande utan när man tar del av resultatet får man vara medveten om att det handlar om en relativt liten studie.

2.3 Induktiv ansats

När jag började uppsatsarbetet hade jag ingen färdig hypotes utan var intresserad av att ta del av olika uppfattningar om outsourcing och se vad de grundade sig på. Efter att jag gjort intervjuerna och samlat information via böcker och artiklar började jag leta efter gemensamma länkar. Jag kunde identifiera ungefär femton områden, såsom säkerhet, kostnader och framtid, som var centrala och kunde göras till rubriker att sortera in informationen under. Tanken med att strukturera informationen på detta sätt var dels att synliggöra likheter och skillnader för min egen del under arbetets gång, och dels att underlätta för läsaren.

Den typ av undersökning som denna uppsats grundar sig på, när man inte har en färdig hypotes från början, kallas induktiv. Med ett induktivt arbetssätt formuleras en teori *efter* att undersökningen är gjord. Idealet är att gå ut i verkligheten, helt utan förväntningar, och samla in information som man sedan systematiserar och formulerar teorier utifrån (Jacobsen, 2002). Detta arbetssätt står i motsats till den deduktiva ansatsen som istället är hypotesprövande (Backman, 1998). När man arbetar deduktivt drar man slutsatser utifrån allmänna principer och befintliga teorier (Patel & Davidson, 1994). De hypoteser man får fram prövas därefter empiriskt. Man skaffar alltså först vissa förväntningar om hur världen ser ut och sen går man ut och samlar in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten (Jacobsen, 2002).

Att denna undersökning varit induktiv innebär inte att jag inte hade några idéer eller föreställningar innan jag började. Det är inte rimligt att man kan gå ut i verkligheten med ett helt öppet sinne (Jacobsen, 2002). Dock har jag försökt arbeta så förutsättningslöst som jag kunnat. Jag hade själv ingen åsikt om huruvida outsourcing av affärssystem var bra eller inte och jag hade heller inga klara tankar om outsourcingens framtid eller drivkrafter. Detta underlättade mitt arbete för jag behövde inte anstränga mig för att ha en öppen ansats. Om jag hade använt ett deduktivt arbetssätt så finns risken att jag medvetet hade letat data som kunnat stödja mina hypoteser. Kanske hade jag då valt att intervjua endast en kategori av företag. Nu

har jag istället valt olika typer av företag. Även bland litteraturen har jag försökt använda mig av källor som har olika utgångspunkter. Som kritik mot den induktiva ansatsen kan det, förutom problemen kring öppet sinne, sägas att det finns alltför mycket information för att det ska finnas möjlighet att samla in allting. Undersökare kommer alltid, medvetet eller omedvetet, att göra en avgränsning (Jacobsen, 2002).

2.4 Validitet och reliabilitet

Jag har samlat in empiri genom intervjuer. Empirin måste uppfylla två krav, kraven på validitet och på reliabilitet. Att säkerställa validiteten handlar om att vara säker på att det man undersöker är det man tänkt (Patel & Davidson, 1994), empirin måste vara giltig och relevant (Jacobsen, 2002). Att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt ger reliabilitet (Patel & Davidson, 1994). Det är viktigt att empirin är tillförlitlig och trovärdig (Jacobsen, 2002). Även om undersökningen går till på rätt sätt så betyder inte det att man undersöker rätt saker. Och om man undersöker rätt saker spelar ingen roll ifall undersökningen inte är tillförlitlig. Min undersökning har skett genom intervjuer. De personer jag intervjuat kommer alla i kontakt med outsourcing via sitt arbete. Min strävan var inte att hitta experter inom området utan att ta reda på vad personer från olika delar av IT-sektorn anser om outsourcing av affärssystem. Valet av personer stämmer därför överens med syftet vilket ökar reliabiliteten. De sju personer som jag har intervjuat talar naturligtvis inte för hela branschen och detta kan sänka reliabiliteten. Men det är inte något statistiskt underlag jag varit ute efter utan just tolkningar och åsikter.

Kontrollen av validitet och reliabilitet följer med under hela uppsatsprocessen, både under datainsamlingen och under analysen. Det är nödvändigt för reliabiliteten och validiteten att beskriva hur man gått till väga. Den vetenskapliga metod som använts finns beskriven ovan i styckena om perspektiv och metodik. Tillvägagångssättet för datainsamling beskrivs nedan i stycket "Undersökningens genomförande" och i "Litteraturgenomgång och sekundärdatainsamling".

Undersökningen som ligger till grund för den här uppsatsen är inte oberoende av vem som gjort den, om en annan person gjort intervjuerna kan man inte utesluta att resultatet blivit annorlunda. Det var svårt att under intervjuerna ställa frågor som inte kunde uppfattas som ledande. Ofta ville jag beskriva vad jag menade med frågan genom att ta ett exempel och en risk med det kan vara att man leder in respondenten på ett särskilt spår. I de fall jag tog exempel försökte jag därför att hålla dem generella. Det hade dock varit möjligt att få ut ännu mer av intervjuerna om jag ställt mer preciserade frågor. Då kunde jag tagit tydliga exempel och istället för att fråga vilka nackdelar som finns med outsourcing skulle jag ha kunnat fråga vad de ansåg om exempelvis beroende. Underlaget skulle på så sätt ha blivit lättare att strukturera och man skulle lättare kunnat dra slutsatser av typen "alla tyckte att leverantörsberoendet är ett problem". Men då skulle frågorna blivit alltför ledande och jag ville i största möjliga mån låta respondenterna själva lyfta fram vad de ansåg viktigt, och inte styra dem för mycket.

Före intervjuerna beskrev jag för respondenterna att jag bland annat ville undersöka om man kan se outsourcing som en trend och vad som kan bli framtidens trender inom området. Detta påverkade respondenterna på så sätt att de i sina svar funderade över vad som kan beskrivas som trender och de identifierade flera saker som trender eller icketrender. Jag ser detta som positivt men man kan också se det som en nackdel såtillvida att jag ledde in dem i ett tänkande kring trender som kanske hellre skulle ha kommit spontant.

2.5 Undersökningens genomförande

Den teknik jag använt för att samla in primärdata bygger på intervjuer. Jag har intervjuat sex personer på fem olika företag för att få ta del av deras syn på outsourcing av affärssystem. Jag har även via e-mail ställt frågor till en journalist inom fackpressen. En mall för intervjufrågorna återfinns i bilaga 1. I undersökningar som följer det traditionella perspektivet väljs intervjupersoner ut med hjälp av statistiska urvalsmetoder (Backman, 1998). Denna uppsats utgår däremot från det kvalitativa perspektivet och jag ville intervjua personer som har kunskaper om outsourcing av affärssystem. Jag begränsade mig till personer som kommer i kontakt med outsourcing genom sitt arbete, antingen som skribent eller för att företaget de arbetar på själva outsource eller är en outsourcingleverantör. Jag valde inte själv vilka befattningar personerna skulle ha utan jag förklarade mitt ärende i växeln på de olika företagen och blev oftast kopplad till en IT- eller platschef. I vissa fall blev det sedan den personen jag intervjuade och i några fall föreslog han eller hon en annan person. Den journalist jag skickade frågor till valde jag eftersom jag läst flera av hans artiklar om outsourcing och jag tyckte det var intressant med en person som inte jobbar praktiskt med outsourcing men som är insatt i ämnet. Av praktiska skäl genomfördes den intervjun via e-mail.

Vid intervjuerna gav jag inte respondenten några färdiga svarsalternativ. Graden av strukturering (Patel & Davidson, 1994) är således låg eftersom frågorna är öppna och de kan inte besvaras med ”ja” eller ”nej”. Svaren är inte anonyma eller konfidentiella. Åsikterna väger tyngre när man vet var de kommer från och det kan vara viktigt att veta vilket företag en person kommer från när man tar del av svaret. Hela intervjuerna spelades in med MP3-spelare för att ingen information skulle missas. Spelaren är diskret och lika liten som en cigarettändare, förhoppningen var att de svarande inte skulle störas av den utan känna sig avslappnade. Efter intervjuerna skrev jag ner intervjuerna i separata dokument och sparade även ljudfilerna. Att skriva ut alla intervjuerna kändes nödvändigt för att verkligen kunna få ut all information. Jag uppfattade även nyanserna tydligare efter några lyssningar.

En intervju genomfördes via e-mail. Fyra av de fem övriga intervjuerna genomfördes på de respektive företagens kontor. En av intervjuerna gjordes på en restaurang och på den intervjun var två representanter från företaget närvarande. Detta var den första intervjun och det passade bra att ha den i en avslappnad miljö. Att det var två personer var också positivt eftersom intervjun mer fick karaktären av ett samtal och man kunde komma in på nya intressanta spår. Alla intervjuer tog mellan 35-60 minuter.

De första intervjuerna gav uppslag till nya frågeställningar som kunde tas upp på kommande intervjuer så underlaget byggdes hela tiden på. Jag lärde mig mycket om IT och outsourcing under intervjuerna och därför är det möjligt att jag gjorde bättre intervjuer efter hand. Under intervjuerna frågade jag respondenterna om jag kunde återkomma med kompletterande frågor via e-mail eller telefon och det var samtliga positiva till. Den intervju som gjordes via e-mail skiljer sig åt på så sätt att det inte fanns möjlighet till följdfrågor och att frågorna inte kunde förändras under intervjuns gång.

2.6 De intervjuade företagen

För att underlaget skulle bli så brett som möjligt har jag vänt mig till olika typer av företag. De kategorier av företag jag identifierade var:

- Affärssystemsföretag, dvs. företag som tillverkar och säljer affärssystem.
- Outsourcingleverantörer, dvs. företag som erbjuder outsourcing som en av många tjänster inom IT.
- Företag som inte har IT som sin huvudsakliga verksamhet och som har outsourcat hela eller delar av sin IT-avdelning.

En fjärde kategori skulle kunna ha varit företag som inte har outsourcat någon IT, men främst ville jag intervjua företag som är insatta och intresserade av ämnet. Risken med att välja ett företag som inte har outsourcat är att de aldrig funderat över outsourcing och därmed har begränsad kunskap i ämnet. Genom att välja företag ur mina kategorier hoppades jag finna olika åsikter och erfarenheter om outsourcing. Många böcker och artiklar är skrivna ur kundens perspektiv och därför fann jag det extra viktigt att även vända mig till outsourcingleverantörerna. Jag använde ingen särskild metod för att finna företag inom kategorierna utan kontaktade företag som jag visste fanns i närområdet.

Det företag jag intervjuat som tillverkar affärssystem, IFS, sysslar även med outsourcing av sina egna system vilket gjorde att jag fann dem intressanta. De två andra företagen jag intervjuade som säljer tjänsten outsourcing var Frontec och Cap Gemini Ernst & Young. Nobel Biocare och Mölnlycke Health Care har båda annan verksamhet än IT som sin huvudverksamhet. Båda outsourcade från början all sin IT men har på senare tid förändrat sin outsourcingstrategi på olika sätt.

Kategori	Företag	Person
Affärssystemsföretag	IFS	Björn Bergqvist, regionchef
Outsourcingleverantör	Cap Gemini Ernst & Young	Stephan Hedborg, kundansvarig
Outsourcingleverantör	Frontec	Lars Holmberg, säljansvarig Carl-Anders Berntsson, gruppchef SAP Gbg
Företag som outsourcat	Nobel Biocare	Eva Thoreson, IT-chef
Företag som outsourcat	Mölnlycke Health Care	Lars Jerrestrand, IT Director
Journalist	Computer Sweden	Martin Wallström, seniorreporter ekonomi

Tabell 1 Intervjuade personer och företag

Informationen nedan om företagen är hämtade från respektive företags hemsidor samt intervjuerna.

2.6.1 Frontec

Frontec är ett svenskt börsnoterat IT-konsultföretag med fokus på konsulttjänster inom e-business, specialiserade på integration. 1981 startades Frontec och de finns nu representerade på 8 orter i Sverige. Under 2003 gick Frontec samman med Acando och tillsammans sysselsätter de cirka 700 personer. Frontecs verksamhet inom e-business finns idag samlad i fem regioner med fokus på den lokala marknaden. Dessutom finns ett nationellt utbud representerat av enheterna SAP-enheten, Microsoft-enheten och Multidesign. Frontec har etablerat nationella partnerskap med marknadsledande IT-företag som IBM, Microsoft, SAP och Axway för att kunna leverera helhetslösningar. Förutom dessa nationella partners har Frontec lokala partnerskap med flera andra produktleverantörer

Det tjänsteutbud som Frontec erbjuder täcker alla delar i ett integrations- och systemutvecklingsprojekt, inklusive uppföljning med supportlösningar och vidareutveckling.

Frontecs tjänster delas upp i följande områden:

- Strategi: Strategisk rådgivning och konsulting i IT-frågor
- Projekt: Projekt- och programledning med certifierade projektledare
- Process, integration, system: Tjänster för integration, process- och systemutveckling. Inkluderar metodik.
- Support: Helpdesk, första- och andra linjens support

De personer jag intervjuade från Frontec var Carl-Anders Berntsson, gruppchef SAP Göteborg, och Lars Holmberg, säljansvarig.

2.6.2 Cap Gemini Ernst & Young

Cap Gemini Ernst & Young, CGE&Y, är en av världens största leverantörer av konsult-, IT-, teknik- och outsourcingtjänster. Organisationen har cirka 50 000 anställda över hela världen, varav cirka 1 500 i Sverige, fördelade på tolv orter. Huvudkontoret ligger i Frankrike och aktien är noterad på Parisbörsen. Cap Gemini Ernst & Young Sverige AB är ett helägt dotterbolag till Cap Gemini S.A.

De områden som CGE&Y sysslar med är:

Strategy & Transformation
Technology Consulting
Customer Relationship Management
B2B Supply chain
Business Support Services
Extended Enterprise Applications/ Enterprise Resource planning
Advanced Development & Integration
Network Infrastructure Solutions
M-commerce
Application Management
Infrastructure Management

Den del som handlar om outsourcing av affärssystem är Applications Management, AM. Det beskriver CGE&Y som ett hälsoprogram som pumpar in ny energi i en verksamhet. Med de AM-tjänster som CGE&Y erbjuder ska kunden själv kunna skräddarsy sitt eget program:

- AMHealthcheck - en diagnos på mognadsgraden och hur förvaltningsorganisationen mår, samt förslag på produktivitetshöjande åtgärder.
- AMFitness - en förvaltningstjänst som ger flexibilitet när resursbehovet varierar och möjliggör frigörande av resurser.
- AMVitality - en förvaltningstjänst som inkluderar ansvaret för underhåll och vidareutveckling av applikationer.
- AMLifetime – ett förvaltningspartnerskap med fullt ansvar för systemens hela livscykel. Hantering av risker, förändringsbehov och kostnader.
- SAP Run - en drift- och förvaltningstjänst för SAP-system.

Den person jag intervjuade på Cap Gemini Ernst & Young var Stephan Hedborg, kundansvarig.

2.6.3 Nobel Biocare

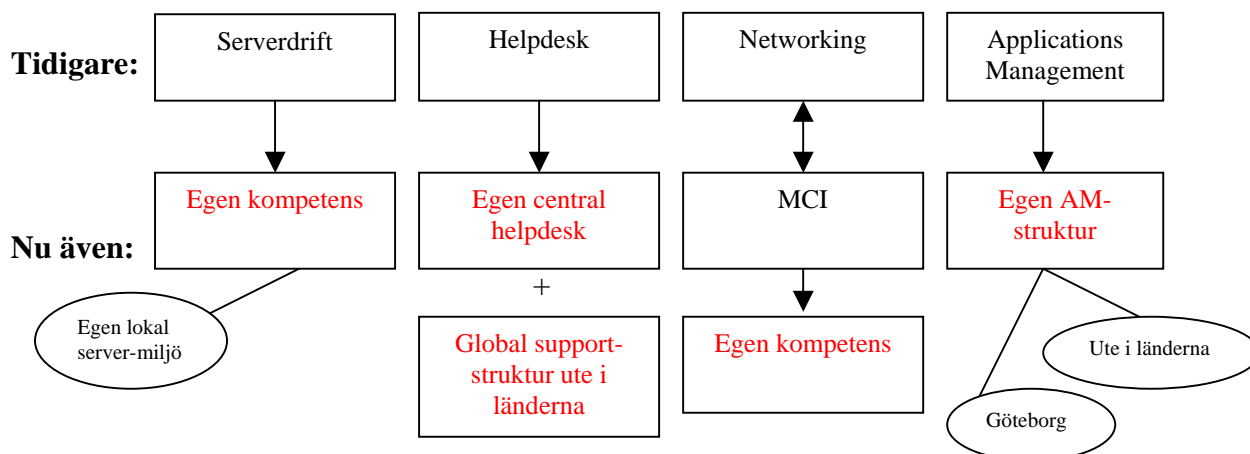
Nobel Biocare är världsledande inom estetiska dentala lösningar. De tillverkar och säljer dentala implantat samt har en individanpassad produktion av tandkronor. Nobel Biocare har cirka 1300 anställda i 27 länder, främst i Europa, Nordamerika och Latinamerika samt även i Japan och Australien och Hong Kong. Det globala huvudkontoret finns i Göteborg och produktionen finns i Sverige och USA.

Det affärssystem Nobel Biocare använder är SAP R/3. De började implementera det 1996 och ”gick live” med första installationen i januari 1997. Nobel Biocare har jobbat med outsourcing sedan de implementerade SAP R/3 och den leverantör de använder idag är Volvo IT. De har outsourcat driften av vad de kallar verksamhetskritiska system, inte bara affärssystem utan även till exempel web. Hela datakommunikationen är outsourcad. Anledningen till att Nobel Biocare beslöt sig för att outsourca berodde på att de hade flera olika affärssystem och IT-system i olika delar av verksamheten. För att man skulle kunna ta ett totalt grepp och förändra verksamheten så gjorde man en lite större upphandling. Som en del i den så centraliserade man stora delar av systemdriften och outsourcingen var en del i systemförändringen. Från början outsourcade Nobel Biocare allting men de tog för några år sedan tillbaka applikationssupport och utveckling. I samband med detta bytte de även outsourcingleverantör. Nobel Biocare har nu ett centralt center i Göteborg och ett i Kalifornien. Den person jag intervjuade på Nobel Biocare var Eva Thoreson, IT-chef.

2.6.4 Mölnlycke Health Care

Mölnlycke Health Care bildades som ett fristående bolag 1997 genom uppköp och fusion av SCA/Mölnlycke Group i Sverige och Tamro Oy i Finland. Mölnlycke Health Care är en av världens ledande tillverkare och leverantörer av sterila engångsprodukter för operation och sårvård. Huvudkontoret ligger i Göteborg.

Det affärssystem som Mölnlycke Health Care använder är SAP R/3 och det implementerades vid starten 1997. Eftersom man inte hade någon IT-struktur själva så blev det naturligt att outsourca. Från början var det mesta av företagets IT outsourcad men efter hand har Mölnlycke Health Care stärkt sin egen kompetens. I figuren nedan visar de fyra översta rutorna vilken verksamhet Mölnlycke Health Care från början hade totalt outsourcad. De undre rutorna visar att man numera har egen kompetens inom dessa områden som ett komplement till outsourcingen. Huvudoutsourcingpartnern är Cap Gemini Ernst & Young men man använder sig även av andra leverantörer. Exempelvis så hade man för Networking tidigare endast Cap Gemini Ernst & Young men nu sköter MCI, ett företag specialiserat på kommunikationstjänster, vissa delar.



Figur 1 Mölnlyckes förändrade strategi

Den person jag intervjuade på Mölnlycke Health Care var Lars Jerrestrand, IT Director.

2.6.5 IFS

IFS bildades 1983 och har sitt huvudkontor i Linköping. IFS utvecklar komponentbaserade affärsapplikationer för medelstora och stora företag. IFS utvecklar, levererar och supporterar själva sitt affärssystem, IFS Applications. Företaget säljer traditionella licenser, men jobbar också tillsammans med outsourcingleverantörer och erbjuder även själva outsourcing av system genom sitt eget outsourcingföretag @IFS. IFS säljer system i 45 länder och har drygt 350 000 användare runt om i världen. Företaget är listat på Stockholmsbörsen. IFS erbjuder service inom fyra områden:

- Step-by-step implementation: Implementeringen av IFS Applications sker steg för steg och täcker in hela livscykeln från implementering till uppgradering, utökning och vidare.
- IFS eLearning: Genom rollbaserad utbildning utbildas användarna i IFS Applications.
- Outsourcing and @IFS-Application Service Provider: Hårdvaru- och systemanalyser, drift, övervakning, säkerhet.
- IFS Support: Support under hela livscykeln.

IFS Applications är moduluppbyggt. I botten finns en teknikplattform som heter Foundation 1 och som är IFS:s egen skapelse. Även den är komponentuppbyggd så att man kan föra in ny teknik utan att behöva skriva om något. IFS utvecklar inga egna verktyg utan tar in de som de anser vara de bästa som finns på marknaden.

Den person jag intervjuade på IFS var regionchef Björn Bergqvist.

2.7 Litteraturgenomgång och sekundärdatainsamling

Som en introduktion till ämnet har jag försökt leta reda på vad som tidigare skrivits både om generell IT-outsourcing och om outsourcing av affärssystem. Den källa jag först vände mig till var fackpressen, i synnerhet Computer Sweden som jag av erfarenhet visste skriver om trender inom IT. Många av deras artiklar rör allmän outsourcing av IT men endast ett fåtal berör outsourcing av just affärssystem.

I universitetsbibliotekets databaser har jag sökt efter vetenskapliga artiklar som behandlar dels outsourcing, dels affärssystem, samt kombinationen av dessa. Det finns en mängd material om outsourcing av IT men betydligt mindre om outsourcing av affärssystem. Samma sak gäller de böcker som finns om ämnet. Ett problem med dem är även att många är alltför gamla.

Jag har på svenska universitets och högskolors hemsidor inte kunnat hitta någon uppsats som berör outsourcing av affärssystem. Nära besläktat är naturligtvis outsourcing av andra IT-funktioner och det finns ett antal uppsatser som behandlar detta. Någon är inriktad på effekter av outsourcing, andra på valet av leverantör. Jag vill till skillnad från dem inte utgå från outsourcing som något lagbundet, för evigt tillstånd. För en generell förståelse av allmän IT-outsourcing har det dock varit intressant att ta del av andra uppsatser.

I referensdatabasen ArtikelSök har jag också sökt information. Den är svensk och innehåller referenser till 30 dagstidningar och cirka 600 tidskrifter och årsböcker utgivna i Sverige (Backman, 1998). På Internet har jag med hjälp av sökmotorerna Google och Altavista sökt

på olika kombinationer av outsourcing, utkontraktering, affärssystem och ERP¹. De flesta träffar har lett till outsourcingleverantörers hemsidor.

Samtliga av dessa källor är sekundärdata, det vill säga data som redan finns (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). För att samla in primärdata har jag intervjuat personer som arbetar med IT på olika sätt, vilket beskrivits ovan i stycket om undersökningens genomförande.

Det finns mycket skrivet om outsourcing och jag är medveten om att jag långt ifrån tagit del av alla källor. Men genom att studera många källor och även deras referenser så har jag fått en ganska bra uppfattning om vilka källor som kan anses viktiga inom forskningen kring outsourcing.

2.8 Data- och källkritik

Källkritik är en urvalsmetod där man gör en bedömning av kvaliteten och trovärdigheten på det insamlade materialet (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). De tre källkritiska kriterier som Wiedersheim-Paul och Eriksson tar upp är

- samtidskrav
- tendenskritik
- beroendekritik

Eftersom outsourcing är en relativt ny företeelse är källorna aldrig riktigt gamla. Men då IT och outsourcing är något som förändras snabbt har jag strävat efter att använda så nya källor som möjligt. Dock har jag även använt mig av källor som är så pass gamla som från 1992, främst för att få en bild av utvecklingen av fenomenet. Men jag anser även att vissa delar av äldre källor har relevans även idag.

Den typ av källor som jag främst vänt mig till är vetenskapliga artiklar och böcker. Jag har även använt en hel del artiklar ur facktidsningen Computer Sweden. Den är intressant eftersom den är aktuell och tar upp vad som är på gång inom IT-världen och jag anser att den passar som ett komplement till övriga källor. Man ska dock ha i åtanke att den inte är en vetenskaplig tidskrift.

Svaren vid intervjuerna bör granskas utifrån vad man vet om personen som svarar. Jobbar personen på ett outsourcingföretag kan man räkna med en positiv inställning till outsourcing. Dessa svar blir inte mindre intressanta för att man på förhand kan anta vad inställningen är. Under intervjuerna ombads de svarande att beskriva både för- och nackdelar. Om man är positiv eller negativ säger heller ingenting om huruvida man anser outsourcing vara en tillfällig trend. Bland andra svaranden är det svårare att avgöra vilka av personens egna intressen som kan spela in. Beroendekritik, dvs. om källorna är beroende av varandra, är svårt att kontrollera. Som om så mycket annat så finns det ”sanningar” och åsikter om outsourcing som cirkulerar runt och som många av oss hört och läst otaliga gånger. Man kan på många ställen bland källorna se att samma argument återkommer.

2.9 Bearbetningsmetoder

För att bearbeta det insamlade materialet finns två olika metoder. Handlar det om tolkning av numerisk information använder man en kvantitativ metod (Patel & Davidson, 1994). Som underlag för den här uppsatsen gjordes intervjuer och bearbetningsmetoden jag använt är en

¹ ERP står för Enterprise Resource Planning, ERP system är den engelska termen för affärssystem.

kvalitativ metod. Förhoppningen med att använda en kvalitativ metod är att få fram mer information än vad man kan få med en kvantitativ metod. Frågorna uppmuntrade den svarande att tala eller skriva fritt, för att jag på så sätt skulle få så mycket information som möjligt. Eftersom undersökningsmetoden är kvalitativ faller det sig ganska naturligt att även bearbetningsmetoden blir det. Det är dock inte självklart för hade frågorna varit utformade på ett annat sätt, exempelvis med flervalfrågor, och mitt syfte hade varit att kunna göra en statistisk analys, hade en kvantitativ bearbetningsmetod passat bättre. Nu var syftet att undersöka åsikter kring outsourcing som en trend och drivkrafterna för outsourcing. Öppna frågor med fria svar var en förutsättning för att kunna få ut den typen av information.

Vid en kvalitativ bearbetning färgas arbetet lätt av den person som utför arbetet (Patel & Davidson, 1994). Personen tolkar subjektivt forskningsobjektet. Det förhållningssätt som representerar detta sätt att vara är hermeneutiken (Patel & Davidson, 1994). När jag studerat outsourcing av affärssystem ville jag se helheten i forskningsprojektet. Detta ligger i linje med hermeneutiken. Hermeneutiken anser att man kan förstå människor genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i skrift, tal och handlingar (Patel & Davidson, 1994). Genom att ställa ett antal frågor och föra ett samtal ville jag försöka förstå de intervjuade och deras åsikter kring outsourcing. I motsats till hermeneutiken står positivismen. Inom positivismen studerar man forskningsobjektet bit för bit (Patel & Davidson, 1994). Forskaren ska vara helt objektiv. Hermeneutiken passar mitt forskningsproblem bättre eftersom det handlar om att försöka tolka och förstå ett samtidsfenomen. De egna erfarenheter och kunskaper jag har sen tidigare vill jag kunna använda mig av, inte bortse från. Detta utan att på förhand formulera en hypotes eftersom jag, som jag beskrev ovan, arbetat induktivt.

3 Outsourcing

3.1 Beskrivning av outsourcing

Ordet outsourcing är en sammansättning av engelskans ord "outside" och "resource" (Dahlgren, 1992). Outsourcing innebär att man lägger ut hela processer eller vissa funktioner på andra företag, ofta kallade outsourcingföretag eller outsourcingleverantörer. För dessa företag är outsourcing vanligtvis endast en del av verksamheten, de brukar i övrigt jobba med implementeringar, uppgraderingar och liknande. Outsourcingleverantörerna tar oftast ett fast pris per månad för den tjänst de utför när de tar över det som outsourcas. Exempel på vanlig outsourcing är installation, administration och service av företags nätverk och basstationer.

Det svenska ord som är närmast besläktat med outsourcing är "utkontraktering" (jämför engelskans "subcontracting"). Vissa menar att den formen är mindre slutgiltig och innebär att verksamhet kan bedrivas parallellt på företaget och utkontrakterat (Abrahamson, Andersson, & Brege, 2003). Dock används ofta begreppet likställt med outsourcing, men outsourcing är ännu så länge det dominerande ordet även i Sverige. Ordet böjs i Sverige på samma sätt som andra svenska ord.

Den definition av outsourcing som Augustsson och Bergstedt Sten (1999) gör är den som denna uppsats följer:

"Utkontraktering av en aktivitet som tidigare utfördes internt, till en extern leverantör som sedan mot betalning förser organisationen med den aktuella aktiviteten under avtalad tid."

Andra möjliga definitioner som Augustsson och Bergstedt Sten nämner är att allt som köps in är outsourcing, oavsett om det fanns internt tidigare, bolagiseringar av IT-avdelningar eller tillfälliga inköp av resurser.

Dahlgren (1992) beskriver outsourcing att omfatta följande aktiviteter

- datordrift, dvs. produktion inklusive preparering och efterbehandling
- systemförvaltning, dvs. underhåll och viss utveckling av system
- systemutveckling, dvs. nyutveckling av system

Outsourcing är inte en ny företeelse även om det har blivit väldigt mycket vanligare de senaste åren. Redan på 1960-talet förekom outsourcing i form av så kallade servicebyråer (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). De hade hand om drift av stordatorer. Under åren utvecklades verksamheten till att man tog över och drev kundens datorer till ett fast pris (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999).

Både Augustsson och Bergstedt Sten (1999) och Hirschheim, Heinzl och Dibbern, (2002) inleder sina böcker med att relatera till Eastman Kodaks outsourcingaffär 1989. De menar att affären gjorde outsourcing accepterat och startade en modetrend. Det definitiva genombrottet för outsourcing kom 1994 när Rank Xerox outsourcade och idag är outsourcing ett globalt fenomen (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Analysfirman Gartner spår att 2005 bedrivs majoriteten av världens IT-tjänster via outsourcing (Jørgensen, 2003). 2007 tror analytikerna på IDC att den globala outsourcingmarknaden är värd 100 miljarder US-dollar per år. I

Norden väntas outsourcingmarknaden växa med 17 procent per år de kommande åren (Jørgensen, 2003).

2002 gjorde Xerox en undersökning (Svidén, 2002) med 1004 personer i ledande ställning på företag i Sverige, Storbritannien, Frankrike, Italien, Tyskland, Sverige och Schweiz. Majoriteten av företagen hade mer än 500 anställda och 133 svenska bolag deltog. I undersökningen framkom att nästan nio av tio svenska bolag som intervjuades anser att outsourcing är intressant i dagens hårda ekonomiska klimat. Angående anledningen till varför de outsourcade svarade 28 procent att huvudanledningen var att de ville reducera kostnaderna. 19 procent ansåg att huvudskälet är att öka lönsamheten, 13 procent angav vässad konkurrenskraft, 11 procent ökat behov av att koncentrera sig på kärnverksamheten, 11 procent att öka omsättningen, 9 procent att öka ROI (Return on Investment)².

3.2 Trender inom outsourcing

Outsourcningen har förändrats under åren, trender har kommit och gått. Lee et. al (2003) skriver att trots att outsourcing nu länge varit viktigt så finns det förhållandevis lite forskning om trenderna inom outsourcing. Lee et. al har tagit fram följande figur (2003, s. 84) för att åskådliggöra trenderna under de senaste decennierna.

Year	Outsourcing Focus	Outsourcing approach
1960s	Hardware	Services and Facility Management
1970s	Software	Facility and Operation Management
1980s	Hardware and Software Standardization	Customization Management
1990s	Total Solution	Asset Management

Figur 1 Trender inom outsourcing

Lee et. al beskriver att under 1960-talet startades som tidigare nämnts servicebyråer och outsourcingen var inriktad på hårdvara. På 1970-talet ökade efterfrågan på mjukvaruapplikationer och det blev vanligt att lägga ut programmering på externa aktörer. I brytningen mellan 70- och 80-tal kom billiga minidatorer och PC gjorde intåg på marknaden. Företagen började anse att det var viktigt att ha all IT inom företaget. De köpte standardutrustning och skapade med den en infrastruktur som var unik just för det företaget. I början av 1990-talet ökade återigen intresset för outsourcing. Nu handlade det inte längre om kontraktprogrammering eller specifik databearbetning utan om nätverks- och telekommunikations-management, applikationsutveckling, distributed systems-integration och systems operation. Det blev vanligt med helhetslösningar där företag outsourcade all IT. En total outsourcing innebär att minst 80 % av den totala IT-budgeten flyttas till leverantören (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999). Budgeten innefattar IT-outsourcing, personal, management och ansvar för att tjänsterna levereras. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) menar liksom Teresko (1999) och Lee et. al (2003) att det under 1990-talet var en klar trend mot total outsourcing men att man i slutet av decenniet svängde mer mot selektiv outsourcing. Samma trend beskriver Thord Wilkne, grundare av WM-data, i en intervju (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) då han får frågan om huruvida han anser IT-outsourcing vara ett

² Ekonomiskt resultat i förhållande till investerat kapital.

stagnerande fenomen. Wilkne svarar att outsourcingaffärerna är mindre, det handlar ofta om mindre delar av en verksamhet, och att det därför uppmärksammas mindre.

Kakabadse (2000) menar att marknaden har förändrats från en "one size fits all-modell" där all IT lämnas över, till "best in breed" där specialiserade leverantörer tar över delar av IT-verksamheten. Även mjukvaruleverantörer har tagit till sig outsourcingen, skriver Kakabadse, och bildar Application Service Providers, ASP, för att sköta applikationerna på annat håll. Via ASP kan mjukvaruleverantörerna, och även andra IT-företag, leverera system till små och medelstora företag som annars inte skulle ha haft råd.

I dag handlar en outsourcingaffär inte bara om driften av ett företags IT-infrastruktur, det vill säga maskiner och nätverk, utan också om att ta över de system som körs och att utveckla dessa för framtida behov. Allt fler företag delar därför upp sina outsourcingaffärer i två delar. En infrastrukturdel, som handlar om att se till att datorparken och nätverken fungerar, och en del som handlar om att hantera och utveckla företagets applikationer (Jørgensen, 2003).

Tidigare var det vanligast att outsourca "enkla" delar av IT-miljön medan man behöll mer kritiska funktioner såsom affärssystem. Enligt Robert Anderson, analytiker på Gartner som intervjuas i Computer Sweden 2003-09-26 (Wallström, 2003), ställer sig fler och fler företag frågan om de verkligen själva vill gå igenom alla problem som hantering av affärssystem kan innebära. Jeff Kaplan på Thinkstrategies menar i samma artikel att många företag inte ser något värde i att äga tekniken utan att samma värde kan uppnås genom outsourcing. Artikelförfattaren Martin Wallström ställer som kontrast till detta, faktumet att många IT-chefer anser att affärssystemen är för affärskritiska för att lägga ut. Han skriver att affärssystemen beskrivs som företagets ryggrad, nervsystem eller hjärna.

Det har på senare tid blivit vanligare att även mindre företag outsourcar (Bjurman, 2003; Jørgensen, 2003). För små företag finns konceptet "outtasking" som innebär att man lägger ut vissa uppgifter. Det kan handla om ekonomisystem per användning, lagring per megabyte eller processorkraft som betalas på samma sätt som en elräkning (Jørgensen, 2003). Medan företagen som outsourcar blir mindre så blir outsourcingföretagen större. Mindre outsourcingföretag har svårt att i stora upphandlingar konkurrera med jättar som IBM och HP (Jørgensen, 2003). Sådana stora företag kan sprida driften över enorma maskinparkar och investera miljoner i dygnetruntöppna globala helpdeskar. Stora outsourcingaffärer kan ta ett år att förhandla fram och när Ericsson 2003 outsourcade till IBM och HP sades det att de båda företagen hade 40-50 personer som arbetade med affären på heltid redan på offertstadiet (Jørgensen, 2003).

Många menar att outsourcingen är på fortsatt frammarsch men det finns de som hävdar motsatsen (Abrahamsson et. al, 2003). De anser att outsourcingen gått för lång och att det är dags att insourca istället, dvs. att ta tillbaka det som en gång outsourcades (Abrahamsson et. al, 2003). Denna nya trend skulle alltså gå 180 grader åt andra hållet, men Abrahamsson et. al menar att det ofta är fallet med trender och trendskiften - pendeln svänger lätt mellan ytterligheter.

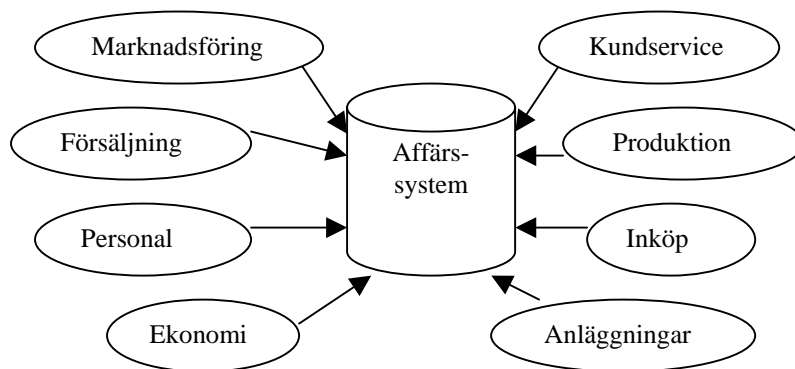
4 Affärssystem

4.1 Beskrivning av affärssystem

Affärssystemen kan ses som en av de mest innovativa utvecklingarna inom IT under 1990-talet och är idag en av de mest spridda IT-lösningarna (Al-Mashari, 2003). De största aktörerna just nu är tyska SAP, holländska Baan och amerikanska Oracle, PeopleSoft och J.D Edwards. Bland svenska aktörer märks ”de tre I:na”: Intentia, IFS och IBS.

På engelska används termen ERP system för affärssystem. ERP står för Enterprise Resource Planning. Ibland används termen ERP-system på svenska.

Förr var det vanligt att företag hade ett hopplöck av system. Först hade man kanske skaffat ett ekonomisystem, sen köpte man ett system för exempelvis lagerstyrning som kom från en annan leverantör. I bästa fall gick systemen efter mycket arbete att koppla ihop. Nu är det vanligare att man skaffar ett integrerat system som stödjer alla verksamhetens funktioner, ett affärssystem. Ett affärssystem är ett system av applikationer som hanterar ett företags samtliga interna och externa affärsprocesser. Några funktioner som exempelvis SAP:s system SAP R/3 har är exportadministration, koncernredovisning, likviditetsplanering, logistik, löneadministration, fakturering, anläggningsregister, inköp, lageradministration. Affärssystemet används för att inhämta, lagra, sammanställa, analysera och distribuera information för att verksamheten ska kunna mätas och styras på bästa sätt. Datan finns bara i en version så alla avdelningar och personer inom organisationen har tillgång till samma data, vilket illustreras i figuren nedan (Hedman & Kalling, 2002, s. 114).



Figur 1 Data inom ett affärssystem

Klaus, Rosemann och Gable (2000) beskriver affärssystem på följande sätt:

(...) comprehensive, packaged solutions which seek to integrate the complete range of a business's processes and functions in order to present a holistic view of the business from a single information and IT architecture.

Traditionellt sett har affärssystem använts mest i kapitalintensiva industrier såsom tillverkning och försvar, men från 1990-talet och framåt har de implementerats allt oftare inom finans, försäljning och telekommunikation (Al-Mashari, 2003). Idag ses affärssystemen som standardteknologi inom de flesta branscher.

4.2 Outsourcing av affärssystem

Ett företags IT-avdelning består av många olika delar och företag kan välja att outsourca allt, inget eller vissa delar. Affärssystemet är en av de delar man kan outsourca, antingen allt som rör systemet eller vissa tjänster. Det finns flera olika sätt att köpa affärssystem på och de största skillnaderna gäller hur kunden betalar och vem som sköter driften (Danielsson 2001). Med traditionella licenser köper kunden rätten att använda systemet. När det kommer en ny version får kunden betala för att uppgradera. Detta går att kombinera med ett supportavtal, man kan även ha en typ av avtal som innefattar uppgraderingar. Programhyrning, så kallad ASP, Application Service Provider, är ett sätt att få tillgång till applikationer utan traditionella licenser. Denna variant på outsourcing av affärssystem har främst appellerat till små och medelstora företag (Busse, 1998; Stein, 1999; Teresko, 1999; Kakabadse, 2000; Mitchell & Railsback, 2000). Skillnaden mot mer typisk outsourcing är att systemet helt och hållet från början drivs av leverantören, det handlar inte om att flytta kundens drift till ett annat ställe eller till ett annat företag. Systemet körs oftast i webbläsare (Danielsson, 2003). Kostnaderna för eget underhåll och inledande konsultinsatser avgör om det blir billigare att satsa på att hyra drift av affärssystem istället för att köpa licenser och installera program på egna datorer (Danielsson, 2001).

1998 började outsourcing av affärssystem beskrivas som en marknad på uppgång (Stein, 1999; Busse, 1998). De stora leverantörerna började erbjuda outsourcade program till mindre företag som inte själva hade råd att implementera systemen. Applikationerna, serverna och databaserna fanns hos ett datacenter beläget utanför företaget. Användarna kom åt mjukvaran via en web browser eller en säker nätverkslänk och företaget betalade en månatlig avgift för servicen.

Biggs (1999) beskriver att under 1998 tog tre av världens fyra största affärssystemleverantörer initiativ till outsourcing. J.D. Edwards presenterade sitt Network Application Services, Oracle lanserade Business On-Line, och Baan introducerade Midmarket Outsourcing. SAP kom strax efteråt. Tidigare hade affärssystemslieferantören SAP:s VD Hasso Plattner att deras affärssystem är för komplicerade att outsourca, och att kundkraven är för olika (Caton 1999). Men även de följde alltså de andra affärssystemsföretagen.

Anledningarna till att företag outsourcar sina affärssystem är många och de kan även variera över tiden. I det följande stycket tittar vi närmare på vilka drivkrafter som kan ligga bakom outsourcing av affärssystem, de som tas upp här är:

- Kostnader och flexibilitet
- Kompetens
- Relationer
- Kontroll och beroende
- Säkerhet
- Påverkan och mode

4.3 Kostnader och flexibilitet

En av de främsta drivkrafterna för företag som outsourcar är kostnaderna. Genom att outsourca affärssystemet blir det mindre att sköta för företagen och man får en mer förutsägbar budget (Biggs, 1999). Stora utlägg för uppgraderingar undviks och man får jämnare kostnader när man betalar en månatlig avgift. Busse (1998) anser att kostnaderna för

underhållet av mjukvaran blir lägre och även kostnaden för implementeringen som kan ske snabbare. Detta håller inte Biggs (1999) med om utan menar att kostnaden i längden, när man räknar samman alla månadsavgifter, kan bli större än om företaget själva skött systemet.

Om man genom outsourcing kan hålla nere på investeringarna leder detta till ett minskat finansiellt risktagande (Abrahamsson et. al, 2003). Men Staffan Brege, professor i marknadsföring vid Linköpings tekniska högskola, säger till Computer Sweden (2002-12-06) att han anser att den hetsiga kvartalsekonomin och fokus vid börskurser och snygga nyckeltal har lett till outsourcing med tveksamma motiv. Han konstaterar att många bolag är så exponerade för börsmarknaden att de uppmuntras till kortsiktighet. Ali Yakhelf, docent och outsourcingexpert på företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet, säger i Computer Sweden 2003-11-24 (Bjurman, 2003) att det är kostnadseffektivt men endast lönsamt på kort sikt att outsourca.

Det är inte bara kundföretagens ekonomi som kan ses som en drivkraft bakom outsourcing av affärssystem. Affärssystemslieferantörerna vill skapa nya och säkra inkomstflöden, vilket de kan genom att outsourcingen ökar, och Internetleverantörerna vill ha mer trafik på Internet (Busse, 1998).

Argumenten för outsourcing varierar över tiden. Under lågkonjunktur är det kostnadsbesparingarna som lyfta fram medan det under högkonjunktur fokuseras på att konkurrenskraften ökar (Höij, 2003).

Flexibilitet nämns ofta som ett argument för outsourcing och är för många en stark drivkraft. Men det finns olika aspekter på flexibilitet, en är att det krävs medvetande och förståelse för att kunna reagera på förändringar i omvärlden. En risk med outsourcing är att delar som krävs för att uppnå det försvinner (Hendry, 1995). Biggs (1999) anser att outsourcing minskar företags flexibilitet för att outsourcingleverantörerna inte erbjuder tillräckligt individuella lösningar. Vad det gäller strategisk flexibilitet kan denna öka genom outsourcing eftersom man inte sitter fast med någon speciell teknologi eller fysisk struktur (Abrahamsson et. al, 2003).

4.4 Kompetens

Avsaknad av kompetens eller fokus på kärnkompetens är två tydliga drivkrafter för outsourcing. Många företag anser inte att det tillhör deras kärnkompetens att ta hand om en affärssystemstruktur och för dem är det naturligt att outsourca (Dahlgren, 1992; Booker, 1999). Genom att outsourca affärssystemen kan företagen istället fokusera på det som är deras kärnverksamhet och outsourcingen blir då ett strategiskt beslut (Teresko, 1999; DePompa, 2003).

En invändning mot resonemanget kring fokus på kärnkompetens är att det är svårt att fastställa vad som är kärnkompetens eller vad som skulle kunna bli det. Det kan även finnas kompetens som är verksamhetskritisk och strategisk utan att för den skull rubriceras som kärnkompetens (Abrahamsson et. al, 2003). Ibland lämnar kundföretagen ifrån sig väldigt mycket kunskap och ansvar. De riskerar då att bli en ensidig kravställare istället för att delta i att utveckla affärsrelationen och de operativa processerna (Abrahamsson et. al, 2003). Abrahamsson et. al ställer frågan om det verkligen går att långsiktig bedriva utvecklingsarbete utan att ha tillgång till den senaste processteknologin ”inhouse”.

Åslund (2002) citerar Staffan Brege, professor i industriell marknadsföring vid Linköpings tekniska högskola, som ser faror i den utbredda uppfattningen om att behålla kärnkompetensen och att lägga ut kompletterande funktioner på en partner. *”Många företag luras av ett schablonmässigt tänkande kring vad som är kärnan. Det kan vara knepigt att upptäcka egna resurser som tyst kunnande, företagskultur och enskilda personer som kan försvinna med outsourcing”*. Det är viktigt att göra en långsiktig analys av de interna effekterna som outsourcingen för med sig, det räcker inte att säga att man ska fokusera på kärnverksamheten (Abrahamsson et. al, 2003).

Dagens affärssystem är väldigt komplexa och genom att övergå till outsourcing kan företag slippa ta ansvar för problem och långa inlärningsperioder (Biggs, 1999). Men outsourcing innebär inte att alla gamla kostnader och problem försvinner över en natt, man kan inte outsourca sina egna problem (Abrahamsson et. al, 2003) hur enkelt som helst.

Alla företag ser dock inte IT som enbart en stödjande verksamhet. Vissa företag väljer att inte outsourca för de anser att IT är viktig för företagets konkurrenskraft (Lonsdale & Cox, 2000). Saknar man däremot tillräcklig egen kompetens inom IT och affärssystem kan det vara ett skäl till att outsourca (Busse, 1998; DePompa, 2003). Oavsett om ett företag vill rekrytera egen personal eller ej kan det i perioder av högkonjunktur vara svårt om det är brist på kvalificerad arbetskraft. Om företag anställer och internutbildar så finns risken att personen slutar och då kan det vara säkrare att köpa tjänsten genom outsourcing.

4.5 Relationer

När man sysslar med outsourcing finns det flera typer av relationer att ta hänsyn till. Den mest uppenbara är relationen mellan outsourcingleverantören och kundföretaget. Om ett företag använder sig av mer än en outsourcingleverantör måste även relationerna dem emellan underhållas. Förhållandet mellan ledning och personal kan förändras i och med outsourcing och även den relation som tidigare fanns med en intern IT-avdelning. Affärssystemslieferantörer och konsultbolag påverkas också, oavsett om de sysslar med outsourcing eller ej. Många affärssystemslieferantörer samarbetar med ”service providers” kring outsourcing men oroar sig samtidigt för att licensintäkterna minskar (Busse, 1998). Leverantörernas outsourcingaktiviteter kan också hamna i konflikt med den service som konsultföretag erbjuder (Busse, 1998). Även om de flesta av drivkrafterna bakom outsourcing kretsar kring kundföretaget, deras ekonomi och strategi, så finns det således andra aspekter att ta hänsyn till.

Relationen mellan ett företags interna IT-avdelning och resten av företaget fungerar ofta som ett kund- och leverantörsförhållande. Dock kan det i vissa fall hanteras mer professionellt och effektivt om IT-avdelningen görs extern istället för intern, det vill säga att man outsourcar (Abrahamsson et. al, 2003). Det kan vara så att externa kunder och leverantörer ges förtur och bättre bemötande än interna kunder och leverantörer. Personalens engagemang i IT-frågor är en annan faktor som kan påverka arbetet. Hur personalen uppfattar sin egen situation och i vilken grad de kan påverka den är viktigt (Abrahamsson et. al, 2003). Om en avdelning från början betraktas som en belastning som inte tillför något till företagets resultat och efter outsourcingen kommer att betraktas som en strategisk resurs så kan detta naturligtvis påverka de berörda personernas engagemang i sitt arbete (Abrahamsson et. al, 2003).

Det är flera frågor som måste lösas mellan kundföretag och outsourcingföretag, bland annat vad som är inkluderat i priset, säkerhet, backup, exakt hur användarsupporten ska se ut

(Busse, 1998). Bland större företag är det vanligt att ha flera outsourcingleverantörer. Kundföretaget kan dock inte alltid hantera den komplexitet som detta innebär utan saknar strategi för att lägga upp arbetet (Wallström, 2003).

4.6 Kontroll och beroende

För företag som är skeptiska till att outsourca affärssystemet är kontroll ofta en kritisk fråga. Walter Curd, vice president på Fujitsu Microelectronics i San Jose, USA, som använder SAP, citeras av Stein (1998) *"The key issue is matching up our software to the business and making sure the applications are optimized for our company, I'm not sure a third-party outfit could do that for you"*. Don Tew, Customer Orders Manager på Carolina Power & Light Co, i Raleigh, USA, som använder PeopleSoft säger *"If it saves money, we'd look at it. But we like to be in control of our applications"* (Stein, 1998). DePompa (2003) citerar Gaynor på Federal-Mogul som säger: *"We would never consider [outsourcing ERP applications], because we have always been taught you never hand off the brains of your operation, though you may want to farm out for extra arms and legs."*

Dahlgren (1992) menar däremot att ett externt totalansvar kan ge strategiska fördelar och att företaget kan vinna mycket på att outsourca.

Även bland vissa outsourcingleverantörer finns en skepticism mot att outsourca just affärssystemen och då är det ofta att kunden mister kontrollen som man pekar på (Zirn, 2003). Kontroll kan också handla om kontroll över hur outsourcingen går till. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) tar upp både problem och fördelar med outsourcing men menar att problemen går att undvika: *"Att outsourca affärskritisk IT är inget problem om man gör det med omsorg. Nyckelordet är medvetenhet."*

Det finns en risk att outsourcing leder till ett alltför stort leverantörsberoende. Skälen kan vara en begränsad leverantörsmarknad, bristande inköps/kontraktskompetens, eller behov av väldigt specifika resurser som få kan erbjuda (Abrahamsson et. al, 2003). En risk med detta är att leverantören efter en inledande fas börjar agera opportunistiskt, främst kanske genom att höja priserna (Abrahamsson et. al, 2003). Vissa menar att det är större risk att bli beroende av leverantören vid outsourcing av IT än vid annan outsourcing (Lonsdale & Cox, 2000).

4.7 Säkerhet

Säkerhet som drivkraft handlar dels om hantering av känslig och konfidentiell data, och dels om att systemen ska vara uppe och fungera. Bjurman (2003) citerar Marcus Dyberg, vd på PLS, som om säkerhet säger: *"Vi tar emot 70 procent av våra order elektroniskt och det får inte stå still. Vi slipper säkerhetsproblematiken och det var en av de viktigaste orsakerna för att outsourca"*.

Som kontrast till det anser DePompa (2003) att den största nackdelen med outsourcing av affärssystem är att det ökar risken för att systemen går ner och att man förlorar data. Vissa företag som ser säkerheten som ett problem har löst det med att endast outsourca de delar av affärssystemet som inte är så affärskritiska, exempelvis personalhanteringsdelen (DePompa, 2003).

Många företagsledningar upplever faktumet att outsourcingleverantören förvarar konfidentiell och strategisk data hos sig istället för att den finns hos dem själva som ett problem (Biggs, 1999). När en utomstående part hanterar hela eller delar av ett företags IT finns det risk för imitation och försämrade konkurrensförmåga (Abrahamsson et. al, 2003). Risken ökar om

outsourcingleverantören även har hand om utveckling av applikationer (Abrahamsson et. al, 2003).

4.8 Påverkan och mode

Utbredningen av outsourcing kan till viss del förklaras av ett imitativt beteende. Outsourcingen ökade i omfattning efter att Eastman Kodak outsourcade 1989 och alltfler tog efter dem (Loh & Venkatraman, 1992). En möjlig förklaring som Loh och Venkatraman ger är att det handlar om isomorfism, ett härmande beteende. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) är inne på samma spår och skriver

”Outsourcing är ett av vår tids viktigaste och mest diskuterade organisationsfenomen. Många kallar outsourcing en trend eller ett mode, och ser den omfattande tillämpningen av outsourcing som ett uttryck för det som kallas ”isomorfism”, dvs att företag imiterar och kopierar varandras handlingar.”

Teresko (1999) följer en liknande linje och skriver att outsourcingen har vunnit erkännande genom att kända företag som det går bra för använder sig av det.

Lonsdale & Cox (2000) ser outsourcing som ett tidstypiskt management-mode, det är en populär strategi för företag att koncentrera sig på färre aktiviteter. Genom att följa sådana sociala trender kan ett företags osäkerhet och utsatthet reduceras. Ett företags legitimitet baseras inte endast på dess prestation utan också på hur det passar in i en social gemenskap (Meyer & Rowan, 1977). Det kan därför vara viktigt för företag att följa trender (Meyer & Rowan). Abrahamsson et. al (2003) varnar dock för att följa allmänna trender och därmed outsourca av fel skäl, på fel sätt och i fel tid. Det kan leda till att företaget utsätter sig för onödiga strategiska och operativa risker. Abrahamsson et. al menar att det måste finnas en övergripande, hållbar och affärsmässig idé bakom en outsourcing, som sträcker sig längre än att hoppa på en trend.

Thord Wilkne, grundare av WM-data, fick i en intervju (Augustsson & Bergstedt Sten, 1999) frågan ”Det påstås ibland att outsourcing är ett tillfälligt mode. Vad anser du?” På detta svarar Wilkne nej, han anser att outsourcing hör ihop med trender i samhället och spår att det kommer snarare att bli mer utbrett.

Påverkan från leverantörer är också en drivkraft. Outsourcingleverantörerna marknadsför outsourcing hårt just nu. När företag står inför ett outsourcingbeslut måste de kunna genomskåda leverantörernas säljargument (Höij, 2003) för att kunna fatta ett självständigt beslut.

6 Redogörelse av intervjustudie

6.1 Affärssystemens betydelse

Affärssystemen är väldigt viktiga för företag. Lars Holmberg på Frontec liknar en implementering de gjort av SAP R/3 på Volvo Aero vid ett hjärt- och lungbyte på en patient som springer maraton utan att tappa farten. Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care beskriver också affärssystemet som oerhört vitalt. Han säger att om deras affärssystem stannar så stannar deras leveranser och så småningom även produktionen. All kundtjänst som tar emot order stannar med en gång. Lars Jerrestrand liknar affärssystemet vid ett nav i den kedja av funktioner som finns på företaget.

Carl-Anders Berntsson på Frontec bekräftar att många företag inte kan vara utan sitt affärssystem särskilt många timmar. Han ser också en utveckling hos affärssystemen som går mot att de innehåller mer och mer. Carl-Anders Berntsson säger: *”Det har väl också varit en trend egentligen, förut hade man de affärskritiska delarna utanför, nu börjar man bygga in det i sina system. Säkerheten blir ju viktigare och viktigare”*.

Carl-Anders Berntsson menar att användningsområdet för affärssystem växer. Han tror att det kan vara affärssystemslieferantörernas sätt att få mer intäkter, man bygger på systemen. Lösningarna blir mer och mer komplexa och det är mer och mer känsliga lösningar som man i så fall väljer att outsourca, anser Carl-Anders Berntsson.

Björn Bergqvist på IFS anser också att utvecklingen gått mot att affärssystemen blivit viktigare och viktigare. Han menar att mycket kunskap lagras i systemet, kunskap om hur man jobbar, om alla kunder, produkter, anläggningar och arbetsprocesser. Björn Bergqvist beskriver affärssystemen som en livsnerv eftersom precis allt finns i dem. Medan personal kommer och går så lagras kunskapen i affärssystemet. Det är idag få företag som klarar sig utan ett affärssystem om man ska kunna konkurrera, menar Björn Bergqvist.

Björn Bergqvist på IFS tycker precis som Frontecs Carl-Anders Berntsson att affärssystemen idag innehåller alltmer. Han beskriver det som att alla affärssystemslieferantörer började i någon ände och sen har systemet vuxit utifrån kundbehov och liknande. I slutet på 70-talet såg man en del standardsystem inom ekonomi och det är från den grunden som konceptet affärssystem har utvecklats, berättar Björn Bergqvist. Han säger att det idag inte är någon större skillnad i det funktionella innehållet mellan olika affärssystem, de flesta ska klara ungefär samma saker så det är svårt för affärssystemslieferantörerna att konkurrera med funktion.

Under 1990-talet hade många företag strategin att de skulle ha det bästa tänkbara, berättar Björn Bergqvist på IFS. Denna så kallade ”best of breed”-strategin innebär att man har flera olika system, som alla är bäst inom sitt område. Björn Bergqvist säger att de flesta efter hand upptäckte att det var ganska jobbigt att försöka få systemen att kommunicera och idag vill många istället köpa allt från samma leverantör.

6.2 Synen på outsourcing

Stephan Hedborg på CGE&Y förklarar outsourcing som att det kan vara flera saker, men att det man ofta menar när man pratar om outsourcing är att man tar över någonting, man lägger ut någonting. Han säger att det ofta handlar om drift och förvaltning av system och att det historiskt ofta har inneburit att man tar över personal också.

Frontecs Carl-Anders Berntsson beskriver outsourcing som ett tjänsteutbud och att det sen är upp till kunden vad den vill köpa, de kan välja som ur en godispåse. Han säger vidare att i början när outsourcing kom så var det vanligt att man skar ut hela "hjärtat och lungorna" på företaget och lade någon annan stans, och han menar att det kan vara en anledning till att det gick trögt i början. Det var inte många som var beredda att ta det stora steget, att lyfta ut alltihop och sätta i händerna på en leverantör.

När Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care beskriver outsourcing betonar han att det är viktigt att man fokuserar på den totala verksamheten och vet vad man är allra bäst på. Lars Jerrestrand tycker inte att man själv kan bygga upp en jätte IT-organisation om IT bara är ett medel för att övrig verksamhet ska fungera. Han tycker att det ligger lite i tidens anda att man inte kan vara bäst på allt. Lars Jerrestrand säger: *"Det är ju en trend att fokusera på vad man vill vara bäst på. Det är en trend som vuxit sig starkare och starkare de sista åren. På gott och på ont"*.

Björn Bergqvist på IFS anser att det ofta är fundamentala värderingar som avgör om man vågar outsource eller inte, vilken risk man vågar ta. Han drar en parallell till familjer som lämnar sina barn på dagis men som inte vågar låta någon utomstående städa hemmet.

Eva Thoreson på Nobel Biocare menar liksom Björn Bergqvist, IFS, att det handlar om ett risktagande. Hon säger att man som både anställd och kund kan vara lite rädd för outsourcing, man vet inte riktigt vad det innebär. Om det sedan blir bra eller dåligt beror enligt Eva Thoreson bland annat på hur mogen verksamheten är som verksamhet generellt sett, inte bara inom IT-området utan hur mogen verksamheten är som företag.

Att anlita en Application Service Provider, ASP, är besläktat med outsourcing. Stephan Hedborg på CGE&Y beskriver det som att man säljer en rätt att använda ett affärssystem, man slår ihop exempelvis drift, förvaltning och licenskostnader. Med Applications Management, som CGE&Y huvudsakligen sysslar med, så äger kunden istället själv licenserna men kan få hjälp med många andra tjänster. ASP är inte längre särskilt stort för Frontec heller, de erbjuder oftare vad de kallar Applications Hosting. Olika företag har olika beteckningar på sina tjänster och kunderna kan välja att sätta samman ett paket som passar dem. Gemensamt för både CGE&Y och Frontec är att de beskriver det som att ASP nu får stå tillbaka för mer ren outsourcing av affärssystem.

6.3 Kostnader och flexibilitet

När man väger argumenten för och emot outsourcing så räknar man mycket på kostnader, tror Lars Holmberg på Frontec. Man ställer alternativen emot varandra: "Vad innebär det att köra det här själv, med egen personal, egna lokaler, egna maskiner." Det är ett bra sätt att tydliggöra kostnader, anser Lars Holmberg. För riktigt stora företag tror Lars Holmberg att outsourcing mest handlar om att kortsiktigt få till balansräkningen. För mindre bolag kan det vara viktigare att ha koll på läget och därför behålla IT-verksamheten.

I sin marknadsföring trycker Cap Gemini Ernst & Young mycket på kostnader, att det blir billigare för företagen om de outsourcar. De två argument som Stephan Hedborg framhåller under intervjun är också kostnader och flexibilitet. Bland annat stordriftsfördelarna sänker kostnaderna, en outsourcingleverantör kan bygga upp stora kompetenscenter för ett särskilt affärssystem. Stephan Hedborg jämför med om de skulle ta över skraddarsydd system med olika utvecklingsverktyg och miljöer, då hade det varit svårare att hitta stordriftsfördelar. Han menar att CGE&Y har som en stor outsourcingleverantör mycket större möjligheter att vara flexibla. Under en period kan de vara tolv personer som jobbar med utveckling för en kund, en annan period kanske det bara behövs fyra. Det är svårare för kunden själv att skala upp och skala ner. Stephan Hedborg säger dock att: *”Man kommer ju inte igenom en outsourcingdiskussion utan att övertyga kunden om att det blir billigare”*.

Martin Wallström på Computer Sweden håller med om att sänkta kostnader är en viktig faktor för outsourcing. Han tror att en av drivkrafterna för outsourcing är rädslan för kraftigt ökande IT-kostnader i framtiden. Björn Bergqvist på IFS anser däremot att det inte alls behöver bli billigare att outsourca utan att det finns kunder som själva skulle kunna göra det billigare. Visserligen kan driftskostnaden gå att få ner om flera företag genom outsourcing delar på en maskinpark. Men för IFS handlar det mer om kvalitet. De är experter på systemet och erbjuder kunderna en möjlighet att fokusera på annat och att få en jämn kostnad. Dock lyfter Björn Bergqvist fram de jämna kostnaderna som något positivt vad gäller den ekonomiska aspekten på outsourcing.

Björn Bergqvist på IFS ser en koppling mellan outsourcing och förändringar i konjunkturen. Han tycker att det verkar som att när IT-branschen får problem så brukar företag bygga upp större IT-avdelningar. Anledningen till detta tror Björn Bergqvist är att man skär ner överallt och då vill företagen sänka kostnader för konsulter, man vill äga mer kompetens själv. Han anser att en del företag har ett ganska kortsiktigt perspektiv på det här. De kan inte erbjuda en stimulerande miljö för sina IT-avdelningar, har svårt att hålla kontinuitet och outsourcar för att det är jobbigt att ha en egen IT-avdelning. Men Björn Bergqvist tar också fram exempel där man istället gjort IT-avdelningen till en affärsidé, såsom Volvo IT.

Carl-Anders Berntsson på Frontec ser delvis kvartalsekonomin och snabba resultat som incitament för outsourcing. Han säger: *”Det är en trend idag att man mäts på kortare och kortare period, man ska visa resultat på ett kvartal. För nästa kvartal är det billigare med outsourcing, kanske inte på ett års sikt men för nästa kvartal”*.

6.4 Kompetens

Att vilja fokusera på företagets kärnkompetens och att man saknar egen IT-kompetens är två vanliga drivkrafter för outsourcing av affärssystem. Båda kan i vissa fall vara kopplade till undslippande av problem.

Martin Wallström på Computer Sweden tror att många tycker det är skönt att någon utomstående tar ansvaret och att man själv slipper rekrytera och hålla i kontakter med leverantörer och slutanvändare. Att slippa ansvar ser även Björn Bergqvist på IFS som en orsak till outsourcing. Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care varnar dock för att lämna ifrån sig all IT och sen tro att man inte behöver bry sig alls. Han säger att man måste ha en egen struktur i tillräcklig omfattning för att kunna fungera som beställarstruktur. Som ett riktmärke nämner Lars Jerrestrand att minst 10% av avtalsvärdet måste läggas ner på egen kompetens. Om man saknar kompetens kan man inte föra en vettig dialog med leverantören,

menar Lars Jerrestrand. Martin Wallström på Computer Sweden varnar också för att avsvära sig allt IT-ansvar, det blir en kunskapsdränering där företaget tappar kompetens. Lars Holmberg på Frontec håller med om att det är viktigt att behålla en beställarkompetens, man kan inte outsourca precis allting.

Björn Bergqvist, IFS, är inne på samma linje som Martin Wallström och Lars Jerrestrand, att det är svårt att vara duktig på alla system och att man kan vilja outsourca om kompetensen saknas. Han tror att det också handlar om snabbhet, att det blir en konkurrensfördel att man snabbt kan få tillgång till nya lösningar utan att behöva ta fram dem själva. En annan fråga relaterad till kompetens är att många företag inte kan erbjuda stimulerande miljöer för egna anställda inom IT. Detta ser Björn Bergqvist som en orsak till att företag outsourcar. Ett scenario som Lars Holmberg på Frontec lyfter fram är att man står inför ett systembyte och man saknar den kompetensen som krävs. Då kan man välja att antingen bygga upp den kompetensen internt eller köpa in tjänsten.

Det finns exempel på företag som hämtat hem hela eller delar av sin IT igen, Björn Bergqvist på IFS tror att det handlar mycket om makt och kunskap. Han säger att det går i cykler, att var det till slut hamnar ofta handlar om vem som är stark i ledningen. Björn Bergqvist säger: *Ett av de stora problemen när man köper system är att man inte vet vad man behöver. Sitter all kompetens på IT-avdelningen blir det svårt att agera beställare så då hämtar man hem mycket av den här kunskapen till verksamheten.*

För att ha kompetens på att drifva system måste man enligt Eva Thoreson på Nobel Biocare ha en kritisk massa. Det uppnår man genom att ha en outsourcingpartner som har många system av samma slag som de drifvar. Eva Thoreson menar att det finns andra saker i verksamheten som Nobel Biocare hellre fokuserar på. Björn Bergqvist på IFS och Stephan Hedborg på CGE&Y nämner också båda att det är vanligt att företag vill fokusera på sin kärnkompetens istället för att sysselsätta sig med IT.

6.5 Relationer

6.5.1 Kund- och leverantörsrelationer

Företag kan förhålla sig på olika sätt till sina outsourcingleverantörer. Vissa ställer krav medan andra tycker det är skönt att slippa bry sig. Lars Holmberg på Frontec ser en ökad aktivitet hos kunderna, han säger:

”Jag tror att det är en trend att byta. Efter några år verkar företagen väldigt noga med att ompröva relationen, är den här leverantören rätt för oss eller finns det någon annan på marknaden som bättre motsvarar våra krav. Då handlar det om kostnader, kompetens och geografi.”

Kollegan på Frontec, Carl-Anders Berntsson tillägger att det kan handla om att få in nytt blod och nya tankesätt, det kan finnas en risk att outsourcingleverantören somnar in i relationen med kunden, med omprövning av avtal tvingas man att utvecklas. Lars Holmberg håller med om att det är nyttigt för [oss] outsourcingleverantörer att konkurrensutsättas. Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care, som representerar kunden i en relation, tycker också det är viktigt att konkurrensutsätta outsourcingleverantören. Han har upplevt det som att leverantörerna också verkar tycka att det är positivt, vilket Carl-Anders Berntsson och Lars Holmberg ovan bekräftat.

Under de år som Mölnlycke Health Care har outsourcat anser Lars Jerrestrand att de blivit en allt bättre kund. Genom egen kompetensuppbyggnad och nyrekryteringar så har de blivit en kund som man kan diskutera och bolla med. De vill driva på den externa parten att utveckla sig själv, det kan handla om att utveckla nya tjänster eller rationalisera eller förenkla kring egen struktur. Lars Jerrestrand beskriver det som att de ska vara klara och tydliga i sin beställarstruktur så att de ställer krav och pressar leverantörerna. Men han menar också att man måste ha i bakhuvudet att alla ska kunna gå runt på detta, man får göra en avvägning så att man ser vad som är rimligt.

Stephan Hedborg på CGE&Y har också märkt att kunderna har börjat ställa högre krav på leverantörerna, han tar General Motors som exempel. De har hållit på med outsourcing länge och har nu kommit in i vad de själva kallar "third wave of outsourcing". Vad de menar med det är att de idag inte bara ställer krav på vad outsourcingleverantören ska leverera, utan nu ställer de också krav på hur det ska levereras. De bestämmer processer, talar om vilken utvecklingsmetodik som ska användas och att leverantören ska vara certifierad enligt en speciell standard. Stephan Hedborg tror att bakgrunden till att General Motors gör så här är att de vill skapa någon slags "competitive environment" där alla leverantörer ska vara relativt utbytbara. Om alla kör samma process kan man någorlunda enkelt plugga in och plugga ut leverantörer. Stephan Hedborg ser också en trend, vad det gäller IT i stort, i att företagen koncentrerar sig på färre leverantörer. Företagen kör tuffa upphandlingsprocesser med ett mindre antal.

Stephan Hedborg på CGE&Y tycker precis som Lars Holmberg på Frontec att det är en trend just nu att kunderna är mer aktiva och låter flera outsourcingleverantörer tävla om upphandlingar. Förr var det mer så att man skrev ett fem- eller tioårigt outsourcingavtal och sen var det så bara, det rullade på, beskriver Stephan Hedborg, som tror att det är få kunder som gör så idag. Han tror att det ofta börjar så men att kunderna efter några år kommer till steg två där de försöker skapa en mer konkurrensutsatt miljö som inte bara innebär konkurrens vart femte år, då man ska skriva om avtalet, utan att pågående konkurrens råder.

Stephan Hedborg på CGE&Y tror inte att den ökade medvetenheten hos kunderna leder till att de vill gå så långt som att ta tillbaka sin IT. Han medger att sådana initiativ förekommer, att företag plockar tillbaka det de en gång outsourcat. Men han tror inte att det är något vi kommer att få se så mycket av, möjligen att man tar tillbaka vissa roller eller funktioner.

Nobel Biocare är ett exempel på ett företag som efter en utvärdering av sin outsourcing tog tillbaka vissa delar och även bytte leverantör. För dem byggde det beslutet på kostnadseffektivitetsmässiga skäl, berättar Eva Thoreson. Ett så pass litet företag som Nobel Biocare kunde inte få tillräckligt med utrymme i en stor organisation, därför blev det mer effektivt att ta tillbaka support och utveckling av affärssystemet. Eva Thoreson tycker dock inte att de är en tuffare kund idag än i början av sin outsourcing, utan att de alltid ställt höga krav. Hon menar att det viktigaste är att vara tydlig mer vad leveransen ska handla om, att man vet vad man vill och vad man vill outsourca.

Björn Bergqvist på IFS framhåller att leverantörsvård är lika viktigt som kundvård idag. Han anser att man måste vara bra på att hantera leverantörer om man ska outsourca. Eva Thoreson på Nobel Biocare anser också att en väldigt viktig del i outsourcingen är att man har en bra relation till sin leverantör. Hon menar att man som kund måste ha en positiv inställning till att det blir någonting bra av det. För Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care är också relationen till leverantören oerhört viktig och han anser att en viktig egenskap är att vara

diplomat. Han föreslår även att man kan ta in en extern part som gör en revision och ser över outsourcingen.

För företag generellt sett så tror Eva Thoreson på Nobel Biocare att det är vanligt att outsourcingtjänsten svajar lite i kvalitet i slutet av en avtalsperiod. Hon menar att outsourcingleverantörerna gör en stor initial investering och mot slutet när det är dags att ta hem den kostnaden så är man kanske inte lika intresserad av att tillhandahålla de där extra tjänsterna längre. Då blir naturligtvis kunden missnöjd och ser sig om efter andra leverantörer. Även om man inte är missnöjd så anser Eva Thoreson att man alltid när ett avtal går ut ska utvärdera vad man outsourcar och till vem.

En annan aspekt på relationen mellan kund och leverantör för Carl-Anders Berntsson på Frontec fram, han menar att outsourcing kan vara ett sätt för leverantören att knyta kunden närmare sig.

6.5.2 Interna relationer

Eva Thoreson på Nobel Biocare ser tydliga skillnader mellan sätten som en IT-avdelning fungerar på i egen regi respektive om den är outsourcad. En intern IT-avdelning har svårt att dra gränser för vad som ska debiteras och då blir det enklare med ett kund-leverantörsförhållande, menar Eva Thoreson. Hon anser att det för vissa delar av IT-verksamheten inte finns någon anledning att sköta den själv. Under de senaste åren är det många företag som dragit på sig en alltför stor organisation och som ser outsourcing som ett sätt att hantera den frågan, tror Eva Thoreson.

Björn Bergqvist på IFS håller med om att det kan bli lite gråzoner om man har en egen IT-avdelning. IT-avdelningens problem kanske kan vara fokus, de vill hjälpa till med allting och till slut riskerar ingenting bli gjort, tror Björn Bergqvist. Det är svårt att ställa krav och säga att de mister kunden om de inte sköter sig. Han tror att outsourcingleverantörer är mer lyhörda och måna om att sköta åtagandet bra eftersom det är deras affärsidé. Samtidigt menar Björn Bergqvist att en outsourcingleverantör aldrig kommer att kunna vara lika serviceorienterad som en IT-avdelning kan vara. De sitter mycket närmare alla problem och veta vad som gäller hela tiden. Däremot kan en outsourcingpartner vara mycket mer fokuserad på exakt den tjänst de ska leverera och vara riktigt duktiga på det. Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care håller med Björn Bergqvist i att en intern IT-avdelning finns närmare problemen, han anser att en extern part inte kan känna till kundföretagets behov på samma sätt. Martin Wallström på Computer Sweden anser däremot att det ofta finns konflikter mellan IT-avdelningen och ledningen/användare/affärsdivisioner. Att outsourca blir då ett sätt att bli av med problemen.

6.6 Kontroll och beroende

Ett starkt argument emot outsourcing av affärssystem är för många företag att de känner att de tappar kontrollen, tror Frontecs Carl-Anders Berntsson. Eva Thoreson på Nobel Biocare tycker också att det kan vara viktigt för företag att ha egen kontroll men inte vad det gäller driften, utan först när man kommer upp flera nivåer i IT-miljön. Angående driften anser hon att det inte ska vara någon skillnad mellan att stoppa i en sladd i väggen och få ström eller att få datakraft.

Stephan Hedborg på CGE&Y säger att den invändning han hört mot outsourcing av affärssystem handlar om beroendet, genom att outsourca så skapar man som kund ett beroende till leverantören. Man måste ha ett förtroende och en tro att det ska hålla ett tag, att

det är långsiktigt, menar Stephan Hedborg. Eva Thoreson på Nobel Biocare ser inte ett eventuellt beroende som ett problem. Hon menar att det bara är att byta leverantör, hon tycker inte det är något man ska vara rädd för.

6.7 Säkerhet

Stephan Hedborg på CGE&Y har inte stött på någon invändning mot att affärssystemen skulle innehålla för känslig information eller vara alltför affärskritiska för att kunna outsourcas. Stephan Hedborg tror att kunderna litar på att man hanterar det väl så det har aldrig varit något problem. Dock ser han en annan fråga som rör säkerhet, inte sekretess men uptime, att det är viktigt att systemen inte ligger nere. Lars Holmberg på Frontec ser däremot frågan om att affärssystemens hanterar känslig information som central. Han säger:

”Jag var själv lite halvt fundersam till om det här var vettigt, vill folk verkligen lägga ut det här utanför det egna huset. Sen kan man fråga sig om det är mer en magkänsla eller om det är riktigt sant, har du outsourcing i en riktig ordentlig serverhall så är det säkert mycket bättre än vad du kan åstadkomma i egna lokaler. Men ska du dela maskin med någon annan då kan det bli lite grann så där.”

Risken med att hela affärsverksamheten blir stående om affärssystemet inte fungerar ser Martin Wallström på Computer Sweden som en säkerhetsfråga som är specifik för kritiska system såsom affärssystem. Det slår direkt mot resultat- och balansräkningen, menar Martin Wallström. Eva Thoreson däremot tycker inte att det är något fel att outsourca något som är affärskritiskt, utan att det bara är bra. Hon tar Nobel Biocare som exempel och säger att med deras höga krav på tillgänglighet så passar det dem att outsourca för att de tror att de får en högre säkerhet.

Björn Bergqvist på IFS tror precis som Stephan Hedborg och Eva Thoreson inte att säkerheten är något problem, han menar att allt går att reglera i avtal. Han nämner viktig data i systemet och speciella kundunika anpassningar som ingen annan har, som exempel på vad som kan vara känsligt. Björn Bergqvist ser inte några nackdelar med outsourcing av affärssystem. Han säger att de som väljer att behålla affärssystemet gör det av strategiska skäl. Det kan vara så att de ständigt utvecklar sin affärsverksamhet, och då vill de inte ha en statisk miljö för systemet. Björn Bergqvist upplever dock att det är många företag som inte vill lägga ut affärssystemet, han säger att det ofta beror på att man har investerat mycket pengar i sin infrastruktur och därför vill behålla den. Om man litar på sin egen IT-organisation och dessutom tror att den kan utveckla alltihop hela tiden, då tror jag nästan att man hellre vill behålla den, säger Björn Bergqvist. Som en parallell säger Björn Bergqvist *”Varför skulle en lönechef vilja outsourca hela sin löneavdelning, det är lite samma med IT-chefen, han vill ha det hos sig”*.

En säkerhetsrisk som Martin Wallström på Computer Sweden ser är risken att leverantören använder kundföretaget som hävstång för att lära sig mer om en marknad, för att sedan exempelvis även kunna ge IT-stöd till konkurrenterna och därmed läckage av information och annat till en utomstående.

6.8 Påverkan och mode

Det talas mycket om outsourcing just nu och många outsourcingleverantörer kör ganska aggressiva kampanjer. Stephan Hedborg på CGE&Y tror att företagen visserligen kan bli

påverkade av trenden men att sakargumenten ändå är desamma. Frontecs Lars Holmberg är inne på samma sak och säger: *”Det finns säkert en följa John-effekt, i varje fall såtillvida att man vill undersöka vad det innebär med outsourcing som man kanske inte hade gjort om det inte varit på tapeten”*.

Mölnlyckes Lars Jerrestrand håller med om detta och tror att det på ledningsnivå i företag är så att gör någon någonting så ska alla andra följa efter. Eva Thoreson på Nobel Biocare anser att outsourcingbranschen fortfarande är ganska omogen. Hon menar att det gör att erfarenheterna är lite blandade i företagen och att det kan göra det lättare eller svårare att övertala en företagsledning att outsource. Carl-Anders Berntsson på Frontec menar att outsourcing ger nya affärsmöjligheter och därför är naturligt nog outsourcingleverantörerna alerta.

Computer Swedens Martin Wallström håller med de andra respondenterna om att företag kan bli påverkade av att andra företag outsource, speciellt om de lyckas över förväntan. Men han tror inte att några företag satsar på outsourcing för att det skulle vara ”inne”, utan han menar att besluten är så komplexa och omfattande att betydligt mer noggranna övervägningar måste göras.

6.9 Framtiden för outsourcing

Stephan Hedborg på CGE&Y tror att outsourcingtrenden kommer att hålla i sig. Han tror att det blir mer som infrastruktur och inte så affärskritiskt för företagen. Som jämförelse tar Stephan Hedborg ett exempel om att de flesta företag inte har sina egna arkitekter eller vaktmästare och många hyr sina lokaler. På samma sätt tror han att det kommer att bli med IT, det blir naturligt att ha den outsource. Tekniken blir mer och mer komplicerad och det ser Stephan Hedborg som ytterligare ett skäl till att IT blir svår att hantera i egen regi för små och medelstora företag. Stephan Hedborg menar att det är svårt för ett företag att ha kompetens på alla de områden som man behöver för att hålla en egen drift- och förvaltningsorganisation. Dock säger han att det argumentet inte håller för större företag för de kan ju ha den kompetensen själva om de vill.

Martin Wallström på Computer Sweden tror inte heller att outsourcing av affärssystem kommer att minska i framtiden. Han anser dem vara så komplexa och resurskrävande att många gör vad som helst för att slippa ifrån den dagliga hanteringen.

Carl-Anders Berntsson på Frontec tror till skillnad från Stephan Hedborg och Martin Wallström att outsourcingen kommer att minska framöver: *”Företagen börjar ta åt sig den här typen av kompetens själva. För några år sen skulle man ju bort med hela IT-avdelningen och bara behålla beställarkompetensen.”* Jag frågar varför han tror att det har ändrat sig och Carl-Anders Berntsson svarar att han tror att det handlar om kostnader här också, men att man har nya sätt att räkna, nya sätt att tänka. Kollegan Lars Holmberg instämmer och tillägger: *”Affärsverksamheten är beroende av IT-stödet, har man ett bra utformat IT-stöd så kan man göra bättre affärer, då vill man ju inte lägga ut sin affärsfördel utanför huset. Om man kan konkurrera med ett bra IT-stöd, om det gör en vassare än konkurrenterna, då vill man ha det själv, då ska inte någon annan styra det”*.

Eva Thoreson på Nobel Biocare ser däremot inte någon direkt konkurrensfördel i att själv ha all sin IT. Åtminstone inte driften som är just det som Nobel Biocare har outsource. Eva

Thoreson anser att det är viktigt att företaget själva sysslar med verksamhetsstöd och verksamhetsutveckling men att de inte behöver vara världs bäst på att drifta system.

Lars Jerrestrand på Mölnlycke Health Care tror på en viss tillnyktring vad det gäller outsourcing. Han tycker att det är ett väldigt lockande från outsourcingleverantörernas sida, om att det skulle kunna göra det så mycket billigare. Scenarier där företags ledning gör upp en affär för att spara pengar och sen slippa bry sig tror Lars Jerrestrand kommer att försvinna. Förhoppningsvis kommer företag framöver att göra en djupare långsiktig analys, hoppas Lars Jerrestrand. Man måste se till vad kostnaderna blir ett antal år framåt, vad det är för kravbild, vem ska göra vad och hur mycket intern kompetens behöver man ha. Lars Jerrestrand tror därför att vi kommer att se bättre outsourcingaffärer framöver där kunderna är tydligare i sin kravställning och där man slipper ifrån överoptimistiska erbjudanden från outsourcingleverantörer som inte är bra för marknaden och inte heller är bra i det långa loppet.

Björn Bergqvist på IFS menar att allt går i cykler, det kommer en outsourcingcykel, och sen blir det insourcing igen. Han ser det som att företag hela tiden är i olika tillväxtcykler och mognadsfaser. Därför är det i något läge bra att lägga ut en grej, i ett annat läge är det bra att ta in det.

6.10 Nya trender

Under åren som gått har vi kunnat se olika trender inom outsourcingen och det är intressant att försöka identifiera nya trender både inom outsourcing och i närbesläktade fenomen. Stephan Hedborg på CGE&Y berättar om Business Processes Outsourcing, BPO, som redan är stort i USA och som börjar komma i Sverige också. Mycket av det Cap Gemini Ernst & Young håller på med nu rör sådana affärer. Stephan Hedborg beskriver BPO som att man tar över en del av användningen av systemet, man tar inte bara över IT-systemet utan en hel affärsprocess, själva användandet av systemet. Oftast är det supportprocesser i företagen, det kan vara allt ifrån löneadministration till kundreskontra eller fastighetsadministration. Det ska vara något som inte tillhör kundens kärnprocess och därför går att lägga ut.

Även Björn Bergqvist på IFS ser BPO som en väldigt stark trend. IFS har själva startat ett bolag tillsammans med Manpower just för att erbjuda kunder att ta över hela processer. Inom Service Management ser Björn Bergqvist också en uppgång. Det handlar om företag som har stora anläggningar som behövs underhållas och servas. Då finns det företag som erbjuder sig att ta över det och det behövs system som kan hålla reda på denna typ av verksamhet. IFS har ett system för service management och Björn Bergqvist säger att mer och mer av deras försäljning går idag via samarbeten, olika partnerskap. Då bäddas IFS:s produkt in i ett större erbjudande som säljs till kunder av deras partners.

Stephan Hedborg på CGE&Y beskriver även ett annat relativt nytt fenomen, offshoring. Då lägger man ut förvaltning och vidareutveckling av applikationer i andra länder, ofta Indien. Han säger: *"Det finns ju en trend kring offshoring och även det man kallar downshoring när man menar södra Europa."* Stephan Hedborg säger att det inte har hänt så mycket i Sverige än men det är väldigt mycket tal om offshoring och det kommer säkert att komma mer. Speciellt de stora globala företagen vill gärna se sådana typer av lösningar, säger Stephan Hedborg. Cap Gemini Ernst & Young har själva stor verksamhet i Indien. Det finns även kombinationer av offshoring och BPO, säger Stephan Hedborg, exempelvis kan man lägga

hantering av fakturor i ett annat land. Den främsta orsaken till att Stephan Hedborg tror att offshoring kommer att bli stort är skillnaderna i lönekostnad för olika länder.

Björn Bergqvist på IFS ser också en stark trend i offshoring. IFS har själva ett kontor på Sri Lanka med 200 anställda. De valde Sri Lanka för att Indien redan var rätt så upptaget. IFS har inte bara produktutveckling utan kommer också att erbjuda offshore-produktion av vissa stora anpassningar eller tillägg som kunden vill ha och som inte finns i standardprodukten. Precis som Stephan Hedborg på CGE&Y ser Björn Bergqvist löneskillnaderna som den främsta fördelen, han säger: *”Då kan vi sätta ett konkurrenskraftigt pris på modifieringar som annars är ganska dyra att göra på hemmaplan”*.

Martin Wallström på Computer Sweden framhåller precis som Stephan Hedborg och Björn Bergqvist BPO som en stark trend just nu. Han tycker att det pekar mot en helhetssyn, att företagen vill kontraktera ut funktioner, snarare än utveckling och drift av system och teknik.

7 Diskussion

När man studerar olika källor om outsourcing märker man snart att det finns många argument både för och emot. Ofta är en och samma källa ganska ensidig, man har tagit ställning för outsourcingens vara eller icke vara och argumenterar utifrån det. I den här undersökningen har jag identifierat följande drivkrafter för outsourcing av affärssystem:

- Kostnader och flexibilitet
- Kompetens
- Relationer
- Kontroll och beroende
- Säkerhet
- Påverkan och mode

Min studie av de olika drivkrafterna visar att samma drivkraft ofta kan tolkas både på ett positivt och på ett negativt sätt. Allting går att vända på, en drivkraft kan framställas som positiv av en person men negativ av en annan. Vilket som är rätt är svårt att avgöra, kanske finns det inget rätt eller fel.

I artiklar definieras sällan vad man egentligen menar med outsourcing. Det görs något oftare i böcker men då är de vanligtvis av karaktären läroböcker. Under intervjuerna var det ganska svårt att få respondenterna att beskriva vad outsourcing är. Ofta gled svaret in på anledningar till outsourcing snarare än en definition. Kanske beror det på att man tycker att det är självklart eller att man vet vad det är men inte hur man ska beskriva det. Viktigare än definitionen av outsourcing fann jag dock att det är att specificera *vad* det är man outsourcar. När det gäller affärssystem, precis som annan IT, finns det väldigt många delar. Dels är systemet självt uppdelat i moduler, och man kan vilja outsourca en modul men inte en annan. Sen finns det en rad olika tjänster såsom support, utveckling och drift som man kan outsourca. Det är stor skillnad på att ett annat företag sköter driften jämfört med att en leverantör sköter allt utom användandet. Därför borde man inte tala om outsourcing i generella termer utan man borde säga exempelvis outsourcing av support om det är det man menar. När man bara säger outsourcing kan det tolkas på olika sätt. Samtidigt blir det väldigt otympligt att hela tiden specificera exakt vad man åsyftar, speciellt om det är tjugo olika delar.

I både litteraturen (Lonsdale & Cox, 2000; Abrahamson et. al, 2003) och i empirin visas att det för vissa företag ses som en konkurrensfördel att behålla sin IT. Här framkommer i empirin ett tydligt exempel på en situation då man måste specificera vad outsourcingen innebär. En respondent som specificerade begreppen sa att det kan vara en konkurrensfördel att behålla utveckling av affärssystem själv men att man ändå kan lägga ut driften.

Outsourcing av IT för att kunna fokusera på företagets kärnkompetens är en tydlig drivkraft och något som företag verkar uppge nästan reflexmässigt. Det tillsammans med sänkta kostnader har blivit outsourcingförespråkarnas vanligaste argument. Men även här kan man vända på argumenten och drivkraften blir istället en anledning att behålla IT-verksamheten. Dock verkar det inte vara någon utbredd uppfattning att det är svårt att bestämma vad som är kärnkompetens. Det har bara framkommit i två av källorna, Åslund 2002 och Abrahamson et.

al 2003, och återfinns inte i empirin. Risken att företagets kompetens kan urholkas tas upp i samma källor och här visar empirin också att det är viktigt att ha en egen beställarkompetens.

Att undvika problem är en annan aspekt av kompetens som drivkraft för outsourcing. Många vill outsourca för att slippa problem medan andra hävdar att man inte kan outsourca sina problem och att man måste ha tillräcklig kompetens själv för att kunna outsourca. Dessa åsikter som mer eller mindre går stick i stäv finns representerade både i litteraturen (Biggs, 1999 respektive Abrahamson et. al, 2003) och i empirin. I empirin märks att erfarenheter av ett antal års outsourcing har lärt outsourcingföretag att den egna kompetensen är viktig.

Att IT-kostnaderna blir mer jämna och förutsägbara med outsourcing har jag inte funnit någon invändning emot utan det är en oomtvistad drivkraft. Däremot går åsikterna kring hurvida det blir billigare eller dyrare isär. Vad gäller kostnaderna fanns den största skillnaden i empirin mellan två av outsourcingleverantörerna. En av dem fokuserar mycket av sin marknadsföring på sänkta kostnader medan den andre inriktar sig på höjd kvalitet och lovar inte att de kan göra det billigare. När jag i litteratur stött på åsikten att det inte är givet med sänkta kostnader har detta förts fram av motståndare till outsourcing. Min empiri visar att även outsourcingleverantörer själva kan vara skeptiska till att kostnaden blir lägre men ändå förespråka outsourcing som den bästa lösningen.

Relationer mellan olika aktörer involverade i IT-verksamheten är ingen typisk drivkraft men kan vara avgörande för om outsourcingen lyckas eller misslyckas. Problematiska relationer kan dock bli en direkt drivkraft om de rör en intern IT-avdelning och övriga företaget. I litteraturen (Abrahamson et. al, 2003) framgår att interna relationer ofta skiljer sig från den relation ett företag får till IT-verksamheten efter en outsourcing. I empirin skildras detta tydligt, flertalet respondenter menar att man kan ställa tydligare krav efter en outsourcing. Gråzonerna försvinner och man får ett mer professionellt förhållande. Ett par av respondenterna lyfter dock fram att en intern IT-avdelning kan ha en närmare relation till företaget, allt är inte svart eller vitt.

Wallström (2003) skriver att företag ofta saknar strategier för att hantera den komplexitet som det innebär att ha flera outsourcingleverantörer. I empirin framstår Mölnlycke Health Care som ett företag som dock lyckats mycket bra. De har de senaste åren själva skaffat stor kompetens inom IT och de har klara strategier för att hantera flera leverantörer och vem som gör vad.

Frågan om kontroll är huvudsakligen en drivkraft för att behålla IT-verksamheten då man kan hävda att företagets kontroll minskar vid en outsourcing. Men även detta går att vända till att kontrollen istället skulle öka för att man är tvungen att ta tag i IT-frågorna om man ska kunna outsourca, och på så sätt får man mer kontroll än tidigare. I empirin kan man även angående frågan om kontroll se att det är viktigt att precisera vad man menar med outsourcing av affärssystem. En respondent anser att man inte behöver ha kontroll över driften men däremot över andra delar.

Säkerheten inom IT är oerhört viktig och det är för många företag en drivkraft för att outsourca. Många anser den så viktig att de vill outsourca för att få hjälp. Men andra anser den så viktig att de inte kan tänka sig att outsourca. Dessa motstridiga åsikter återfinns även de både i litteraturen och i empirin. En av respondenterna frågar sig om det kanske bara är en magkänsla när man känner att man är tveksam till att outsourca på grund av säkerheten. Det är

väldigt träffande eftersom åsikterna är så skilda går det inte att hitta något rätt eller fel och då är det ofta magkänslan som styr, medvetet eller omedvetet.

Att företag påverkas av varandra framkommer både i litteraturen och i empirin. Hur stor drivkraft detta är finns det dock skilda uppfattningar om. Det är troligt att man ser till sakargumenten även om man påverkas av andra. Men om man redan har en positiv bild uppfattar man argumenten annorlunda och är kanske inte lika benägen att leta argument emot. En annan typ av påverkan är outsourcingleverantörerna som marknadsför sina tjänster ganska aggressivt mot potentiella kunder. Många (t.ex. Oracle, WM-data, IBM, EDS) har även exempel på sina hemsidor på hur bra det har gått för andra som outsourcat. Påverkan är en drivkraft som är ganska svår att få fram underlag för. Ingen vill erkänna att man outsourcat för att andra gjort det eller för att det skulle vara management-mode.

Det är svårt att säga emot att outsourcing är modernt och att många företag överväger att outsourca. Att det har blivit modernt har flera förklaringar. Alla de drivkrafter som tagits upp i denna studie är exempel på förklaringar. Eastman Kodaks outsourcingaffär 1989 beskrivs i många källor (bl.a. Augustsson & Bergstedt Sten, 1999; Hirschheim et. al, 2002) som starten för ett mode inom outsourcing. Jag tror personligen att influenser från andra företag, management-mode och påverkan från outsourcingleverantörer spelar stor roll. På ett sätt sammanfattar de faktorerna de övriga drivkrafterna eftersom drivkrafterna används som (sälj-) argument av företagsledningar och outsourcingleverantörer.

Vissa moden försvinner medan andra stannar kvar och blir normbildande för framtiden. Hur det blir med outsourcing går förutsägelseerna isär om. En av respondenterna har en teori om att allt går i cykler och att det kommer att fortsätta göra det. Andra anser att trenden kommer att hålla i sig och att outsourcing snart ses som lika naturligt som att hyra sina lokaler. I empirin framkommer även åsikter om att outsourcingen kommer att minska framöver på grund av att man ser kostnader på ett annat sätt och att man vill konkurrera med egen IT. Ytterligare en åsikt är att typen av outsourcingaffärer kommer att förändras, kunderna ställer mer krav och leverantörerna tonar ner överoptimistiska kalkyler. Även vad det gäller framtidsvisioner är det viktigt att specificera vilka delar man avser med outsourcingen. Personligen tror jag att outsourcing av drift kommer att bestå medan det är svårare att sja om övriga delar.

Hur det verkligen kommer att bli kan man bara spekulera i och försöka underbygga spekulatonerna så gott det går. Avgörande för vad man anser om framtiden tror jag är vilken inställning man har till outsourcingen idag. Är man negativ håller man det nog för troligt att fler kommer att inse nackdelarna och att trenden kommer att vända. Skeptikerna menar ofta också att outsourcingens långsiktiga konsekvenser ännu inte visat sig. De som är positiva har idag medvind och ser kanske det därför inte som troligt att outsourcingen kommer att minska när det finns så många framgångsexempel.

8 Slutsats

Det är tydligt att det finns en fram- och en baksida på alla argument. Åsikterna kring outsourcing av affärssystem är betydligt mer motstridiga än jag kunde ana. Flertalet av de argument och drivkrafter som jag funnit i litteraturen har bekräftats i empirin. Empirin gav möjlighet att ställa samma frågor till ett antal personer och svaren visade därför de motsättningar som finns på ett tydligare sätt än litteraturen.

Jag upplever det som att de som är skeptiska, eller direkta motståndare, inte får eller tar lika mycket utrymme i debatten. Ofta förbises fördelarna med att behålla IT inom den egna verksamheten. Diskussionen fokuseras på outsourcing, det är de argumenten som ska bemötas, och inte på ett behållande av IT-verksamheten eller på insourcing.

Jag tycker att man idag kan beskriva outsourcing som en trend, det är en typ av management-mode som många företag hakar på. Om det är en övergående trend är däremot svårt att svara på. I det material jag har fått fram finns olika teorier om framtiden representerade och det går inte att dra någon entydig slutsats. Jag hoppas att beslutsfattandet inom företagen framöver kommer att bli mer individuellt, att man påverkas mindre av yttre faktorer. Man kan behöva ta ett steg åt sidan och försöka betrakta outsourcingen och näringslivet på avstånd. Försöka se vem som tjänar på outsourcing och om drivkrafterna är positiva för mitt företag eller mest för någon annans.

De drivkrafter som jag identifierat – kostnader, flexibilitet, kompetens, relationer, kontroll, beroende, säkerhet, påverkan, mode – har alla bidragit till att göra outsourcingen utbredd. Men som min studie visar kan man vända på alla argument och istället göra dem till nackdelar. Det som är drivkrafter för outsourcing idag kan bli drivkrafter för insourcing, eller ett behållande av IT, imorgon.

När jag valde att arbeta med en avgränsad del av outsourcing, det vill säga affärssystem, så tyckte jag att jag gjorde en rimlig gränsdragning. Men min studie visar att man istället borde studera de olika delar som outsourcing av affärssystem kan innebära var för sig. De fördelar, risker och så vidare som gäller för drift gäller ofta inte för utveckling. I framtida forskning hoppas jag att man kommer att göra skillnad mellan olika delar för det är först då man kan dra mer exakta slutsatser.

9 Referenser

Böcker:

Augustsson, M., & Bergstedt Sten, V. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Stockholm: Industrilitteratur.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlgren, L.-E., Gillström, K., & Hasting, P. (1992). *Outsourcing – att hitta rätt partner*. Lund: Studentlitteratur.

Hedman, J., & Kalling, T. (2000). *IT & Business Models*. Malmö: Liber.

Hirschheim, R., Heinzl, A., & Dibbern, J. (2002). *Information Systems Outsourcing*. Berlin: Springer.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L.T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.

Artiklar:

Abrahamson, M., Andersson, D., & Brege, S. (2003). Outsourcing – från mode och trend till ett balanserat strategibeslut. *Management Magazine*, nr 5, 36-42.

Al-Mashari, M. (2003). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: A Research agenda. *Industrial Management & Data Systems*, vol 103, nr 1, 22-27.

Biggs, M. (1999). Two views on ERP: Outsourcing Pros and Cons, and Hitching Up With e-commerce. *InfoWorld*, vol 21, nr 4, s 111.

Bjurman, T. (2003). Små företag vill lägga ut. *Computer Sweden*, nr 120.

Booker, E. (1999). R/3 rentals: Latest in Outsourcing. *InternetWeek*, nr 752, 1-2.

Busse, T. (1998). ERP Outsourcing Options Grow. *Info world*, vol 20, nr 37, 55-56.

Caton, M. (1999). Outsourcing ERP, banning banners and more. *PC Week*, vol 16, nr 38, s 60.

Danielsson, L. (2001). Att hyra program blir inte alltid billigast. *Computer Sweden*, nr 101.

Danielsson, L. (2003). Licenser är ute – betala för nyttan. *Computer Sweden*, nr 118.

Granlund, F. (2002). Marknaden för utkontraktering på väg att mogna. *Computer Sweden* 2002-12-06.

DePompa, B. (2003). Time to Outsource ERP? *Computerworld*, vol 37, nr 31, 33-34.

Hendry, J. (1995) Culture, Community & Networks: The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, vol 13. nr 2, s 193-200.

Höij, M. (2003). Trenden som vänder kappan efter vinden. *Computer Sweden*, nr 125.

Jørgensen, J. (2003). Nu ryker IT-avdelningarna *Affärsvärlden* 2003-11-11.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Outsourcing: a Paradigm Shift. *Journal of Management Development*, vol 19, nr 8, 670-728.

Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G.G. (2000). What is ERP, *Information Systems Frontiers*, vol. 2, nr 2, 141-162.

Lee, J.-N., Huynh, M., Chi-Wai Kwok, R., & Pi, S.M. (2003). IT Outsourcing Evolution – Past Present and Future. *Communications of the Acm*, vol 46, nr 5.

Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, vol 3, nr 4, 334-358.

Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad? *Industrial Management & Data Systems* vol 100, nr 9, s 444-450.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth & Ceremony. *American Journal of Sociology* vol 83, nr 2, 340-363.

Mitchell, L., & Railsback, K. (2000). Would You Consider Outsourcing ERP and Hitching It With e-commerce. *InfoWorld*, vol 22, nr 46, s 58.

Stein, T. (1998). Next Wave: ERP Outsourcing. *InformationWeek*, nr 665, s 26.

Stein, T. (1999). Big Strides for ERP. *InformationWeek*, nr 715, 67-68.

Svidén, H. (2002). Rekordintresse för outsourcing *Computer Sweden* nr 123, 4.

Teresko, J. (1999). ERP Outsourcing. *Industry Week*, vol 248, nr 16, 38-40.

Wallström, M. (2003). Svårt kontraktera ut affärsprocesser. *Computer Sweden*, nr 115.

Wallström, M. (2003). Dags att lägga ut affärssystemet. *Computer Sweden*, 2003-09-26.

Zirn, T. (2003) Lagom är bäst. *Computer Sweden*, nr 125.

Åslund, B. (2002). Utkontraktering hotar utvecklingen. *Computer Sweden*, nr 127.

Bilaga I: Mall för intervjuer

För företag med annan verksamhet än IT som sin huvudsakliga verksamhet:

Allmänt

Titel

Företagets namn, bransch, verksamhet

Affärssystemet

Vilket affärssystem använder företaget?

Hur används affärssystemet, vad betyder det för er, hur viktigt är det att det fungerar?

Outsourcing av IT i allmänhet

Vad anser du att outsourcing innebär, hur skulle du beskriva fenomenet outsourcing? Ser du flera definitioner av outsourcing? Tycker du att det finns trender inom outsourcingen, tex vad som är populärt att outsource? Är det några särskilda trender som du har sett? Vad kan bli nästa trend?

Tror du att IT-outsourcing är en trend som kommer att gå över och i så fall varför?

Företagets outsourcing

Varför? Några särskilda motiv? Hur mycket påverkade andra företag? Vilka andra, var de i samma bransch?

Vad har man outsourceat? Hur skiljer det sig från innan?

Vilka fördelar har outsourcingen gett företaget? Nackdelar?

Hur ser du på framtiden, tror du att ni kommer att fortsätta med outsourcing? I så fall i samma omfattning och med samma leverantör? System för omprövning? Vad ställer ni för krav på leverantören? Har ni flera leverantörer?

Outsourcing av affärssystem

Anser du att outsourcing av affärssystem skiljer sig från annan IT-outsourcing? Kanske motiven skiljer sig åt?

Kan det vara känsligt att outsource just affärssystemet?

Vad finns det för argument för outsourcing av affärssystem?

Vad finns det för argument mot outsourcing av affärssystem?

Tror du att outsourcing av affärssystem är en trend som kommer att gå över?

Vad anser du att det finns för drivkrafter för outsourcing av affärssystem?

Företag med outsourcing som affärsidé:

Ta bort "Affärssystemet" och "Företagets outsourcing" och ersätt med:

Hur skulle du vilja beskriva affärssystem? Hur viktiga är de för företag?

Vad kan företag ha för motiv att outsource?

Tror du att företag påverkas av varandra när det gäller outsourcing?

Hur vanligt är det att företag outsource affärssystemet?

E-mail frågor till journalist:

Tycker du att det finns trender inom outsourcingen, tex vad som är populärt att outsource? Något exempel?

Anser du att outsourcing av affärssystem skiljer sig från annan IT-outsourcing, kan det vara känsligt att outsource just affärssystemet?

Vad finns det för argument för outsourcing av affärssystem?

Vad finns det för argument emot outsourcing av affärssystem?

Tror du att outsourcing av affärssystem är en trend som kommer att gå över?

Vad anser du att det finns för drivkrafter bakom outsourcing av affärssystem?