



LUNDS
UNIVERSITET

Problem och risker inom IT-outsourcing

Kandidatuppsats, 15 hp, SYSK01, Informatik

Framlagd: 2011-12-19

Författare: Mattias Jurlander
Emil Walczak

Handledare: Magnus Wärja

Examinatorer: Andreas Jacobsson
Agneta Olerup

Abstrakt

Vid IT-outsourcing förflyttas en del av företagets verksamhet till en annan aktör, vilket är en komplicerad process med många problem och risker involverade, vidare är det viktigt att arbetet går rätt till från början då det är där man lägger grunden. Uppsatsens problemområden är således att undersöka hur företag hanterat problem och risker i deras outsourcingprojekt, samt huruvida de tidigare teoretiskt identifierade problemen stämmer överens med det aktuella outsourcingklimatet. Ett kvalitativt tillvägagångssätt har tillämpats då fyra företag intervjuats för att identifiera strategi, analys samt vilka problem och risker de påträffat. Resultaten jämfördes sedermera med litteraturen för att finna likheter respektive skillnader. Vi fann att de problem och risker som företagen påträffat till största del stämmer överens med vad som tidigare identifierats dock hanterade de en del problem annorlunda vilket kan härledas till ett bra analysarbete med bland annat hjälp av upphandlingskonsulter.

Nyckelord: IT-outsourcing, implementation, problem, risker, strategi, analys, genomförande

Förord

Vi skulle först och främst vilja framföra ett stort tack till de personer och företag som gjorde det möjligt för oss att genomföra vår undersökning inte minst genom att låta sig intervjuas. Vi vill även tacka de personer som hjälpt oss att förbättra uppsatsen genom bra konstruktiv kritik och värdefulla kommentarer på de olika seminariumen. Slutligen skulle vi vilja tacka alla andra i vår närhet som hjälpt oss med uppsatsskrivandet i olika avseenden.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering och forskningsfråga.....	8
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Teori.....	9
2.1 Strategi	10
2.1.1 Fokusera på kärnverksamheten	10
2.1.2 Outsourcing gentemot den framtida affärsstrategin.....	11
2.1.3 Kompetensoutsourcing.....	11
2.1.4 Offshore, nearshore och onshore outsourcing	12
2.1.5 Multisourcing	12
2.1.6 IT-standard.....	13
2.1.7 Sammanfattning av delkapitlet strategi	14
2.2 Analys	14
2.2.1 Analysera processer	15
2.2.2 Mäta processer.....	16
2.2.3 Kostnadsanalys.....	16
2.2.4 Utvärdera outsourcingleverantörer.....	17
2.2.5 Sammanfattning av delkapitlet analys.....	18
2.3 Problem och risker.....	18
2.3.1 Kommunikation	18
2.3.2 Kontraktproblem och dolda kostnader.....	19
2.3.3 Lock-in och kompetensförlust	20
2.3.4 Kulturskillnader	21
2.3.5 Sammanfattning av delkapitlet problem och risker	22
2.4 Teoretiskt ramverk	23
3. Metod.....	24
3.1 Datainsamlingsmetod	24
3.1.1 Urval.....	25
3.1.2 Beskrivning och design av intervjuguide.....	25
3.1.3 Intervjuerna	25

3.2 Validitet och reliabilitet	26
3.3 Etiska aspekter	26
3.4 Genomförande av analys och diskussion	27
4. Empiriska resultat	28
4.1 Presentation och bakgrund	28
4.1.1 Företag A - Presentation och bakgrund	28
4.1.2 Företag B - Presentation och bakgrund	28
4.1.3 Företag C - Presentation och bakgrund	28
4.1.4 Företag D - Presentation och bakgrund	28
4.2 Strategi	29
4.2.1 Företag A - Strategi.....	29
4.2.3 Företag C - Strategi.....	30
4.2.4 Företag D - Strategi.....	31
4.2.5 Slutsats av strategidelen	32
4.3 Analys	33
4.3.1 Företag A - Analys.....	33
4.3.2 Företag B - Analys.....	34
4.3.3 Företag C - Analys.....	35
4.3.4 Företag D - Analys.....	36
4.3.5 Slutsats av analysdelen.....	38
4.4 Problem och risker.....	39
4.4.1 Företag A - Problem och risker.....	39
4.4.2 Företag B - Problem och risker	40
4.4.3 Företag C - Problem och risker	41
4.4.4 Företag D - Problem och risker.....	42
4.4.5 Slutsats av problem och risker	44
5. Analys	45
5.1 Strategi	45
5.2 Analys	46
5.3 Problem och risker.....	48
6. Diskussion och slutsats.....	52
Referenser	98

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall	55
Bilaga 2 - Beskrivning och design av intervjuguide	56
Bilaga 3 - E-postmall	58
Bilaga 4 - Transkribering - Intervju #1 - Informant A från Företag A.....	59
Bilaga 5 - Transkribering - Intervju #2 - Informant B från Företag B	68
Bilaga 6 - Transkribering - Intervju #3 - Informant C från Företag C	78
Bilaga 7 - Transkribering - Intervju #4 - Informant D från Företag D.....	88

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Företagsklimatet idag är allt tuffare vilket har lett till att allt fler företag letar efter konkurrenskraftiga lösningar där outsourcing ses som ett alternativ (Ernst & Young, 2009). Eftersom outsourcing kan leda till ett flertal förbättringar, inte minst kostnadsbesparingar är outsourcing ett växande fenomen i Sverige (IDG, 2010).

Outsourcing är en huvudterm för ett fenomen där ett företag köper en tjänst från ett tredjepartsföretag (Willcocks & Lacity, 2009). Undertermerna till huvudtermen outsourcing har främst skapats för att specificera och förtydliga de olika typer av outsourcing som förekommer. Tre av dessa undertermer är offshoring, onshoring och nearshoring. Offshoring betyder utöver betydelsen som outsourcing har att företaget köper tjänsten från ett land som ligger på ett betydligt avstånd ifrån företaget. Onshoring syftar på outsourcing som sker inom samma land. Nearshoring betyder däremot att företaget outsourcar till ett närläget land, där skillnaderna inte är så stora då det handlar om språk, kultur och tidszon. (Willcocks & Lacity, 2009)

Termen outsourcing blev först populär i början av 90-talet, efter att det stora företaget Kodak tog det första, banbrytande steget 1989 att outsourca sin IT-verksamhet till de tre företagen, IBM, DEC och Businessland Inc. (Nagpal & Lyytinen, 2008). Det var först efter att denna händelse tog plats som andra företag i världen blev intresserade av outsourcing på riktigt och en acceptans började att växa. Som ett resultat av Kodaks initiativ följde en mängd stora företag efter med att outsourca sina IT-verksamheter såsom Xerox och British Petroleum (BP) (Willcocks & Lacity, 2009).

I dagsläget är outsourcing inte något främmande för företag i samma utsträckning som det var förr, vilket har lett till att allt fler företag satsar på outsourcing, med varierande resultat (ComputerSweden, 2011). En bidragande faktor till att outsourcing har ökat är tack vare att modern teknologi underlättar och förenklar kommunikationsvägarna för outsourcingprojekt mellan parterna, i och med Internets intåg som kommunikationsmedel har världen krympt beträffande tid- och rumsaspekterna och genom detta kan företag enklare upprätthålla en ständig kontakt med sin leverantör för outsourcing. Oshri, Kotlarsky och Willcocks (2009) menar att den allmänna kommunikationsstandarden i världen blir alltmer förbättrad och att länder ständigt utvecklar sina egna kommunikationsmöjligheter. I vissa specifika fall har länder i fråga till och med skräddarsytt kommunikationskostnaderna för att kunna attrahera mer offshoring, ett exempel på detta är Jamaica som har tagit bort skatten för outsourcingkommunikation (Oshri, Kotlarsky och Willcocks, 2009). Power, Desouza och Bonifazi (2006) antyder dock att outsourcing trots allt är en riskfylld process eftersom:

“[Outsourcing] software projects routinely fail to deliver on their intended promises, overrun budgets and many are even abandoned before they are completed.” (Power, Desouza & Bonifazi, 2006, p. 54)

Ofta utför företag outsourcing i hopp om att kunna sänka sina kostnader genom att använda billigare arbetskraft i andra länder men istället kan det få en omvänd effekt på grund av problem som kan inträffa under projektets gång (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009).

1.2 Problemformulering och forskningsfråga

I en hårt konkurrerande företagsvärld blir det allt viktigare att kunna erbjuda sin produkt eller tjänst till ett konkurrenskraftigt pris samt med en likvärdig eller högre kvalitet vilket många företag försöker att göra genom att använda sig av outsourcing. Outsourcing är dock fyllt av problem och risker vilket kan leda till en negativ utgång där kvaliteten på produkten eller tjänsten blir sämre än förväntat. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

En stor del av den outsourcingteori som vi undersökt tar upp de problem och risker som ett outsourcinginitiativ kan medföra vilket har gjort oss nyfikna på vilka problem och risker som finns samt varför dessa uppstår. Däröver har vi valt att behandla området för att försöka ta reda på om företag i dagsläget stöter på färre problem och risker än vad tidigare studier och teorier belyser, samt om det har uppkommit några nya problem och risker vilka bör undersökas vidare.

Vår forskningsfråga kan därmed sammanfattas till det följande:

- *Vilka problem och risker finns inom IT-outsourcing med fokus på implementationsfasen?*

1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att identifiera de problem och risker som uppstår vid IT-outsourcing. Detta för att ge företag som planerar att outsource en aktuell analys av vilka problem och risker de kan stöta på, för att på så sätt ge dem en möjlighet att undvika dessa.

1.4 Avgränsningar

I denna uppsats fokuserar vi endast på outsourcing i stora svenska företag. Anledningen bakom att vi undersöker svenska företag är att vi anser att risken för språkliga missförstånd blir mindre genom att utföra intervjuerna på svenska. Valet att endast undersöka stora företag grundade sig i att vi förväntade oss att hitta fler problem och risker i större outsourcingprojekt då dessa projekt oftast är mer komplexa och pågår under en längre period än i mindre företag.

Ett outsourcingprojekt kan bestå av flera olika faser och utöver implementationsfasen finns enligt outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1) transitionsfasen, relationsfasen och avslutningsfasen. Vi har dock valt att fokusera på de problem och risker som uppstår i IT-outsourcingprojekt med fokus på implementationsfasen eftersom det är här man lägger grunden för resten av outsourcingprojektet vilket påverkar förutsättningarna för hur problemfritt projektet kan bli (Cullen, Seddon & Willcox, 2006).

För att definiera gränsen för ett stort företag har vi använt oss av den europeiska kommissionens rekommendation för företag som är större än medelstora. Enligt deras definition kan ett företag som har fler än 250 anställda och årligen omsätter mer än 50 miljoner EUR (European Commission, 2003) klassas som ett stort företag. Utöver dessa avgränsningar vill vi även belysa att vi endast utfört undersökningen utifrån beställarens synvinkel, eftersom vi ansåg oss kunna hitta fler problem och risker utifrån denna synvinkel till skillnad från leverantörernas synvinkel där outsourcingprojekt är ett av leverantörernas huvudsysselsättningar.

2. Teori

I detta kapitel tar vi upp teori som utgör vår teoretiska referensram vilken handlar om outsourcings olika aspekter vilka senare kommer att användas som grund för vår undersökning. För att komma fram till ett svar på vår forskningsfråga, mer specifikt varför de problem och risker som vi upptäckt liknar eller skiljer sig från tidigare litteratur, har vi använt oss av två underområden genom hela uppsatsen vilka är kopplade till outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1):

- Strategi - Detta underområde tar upp den strategiska aspekten av outsourcing, varför företag väljer att outsource samt de beslut företaget tar före outsourcinginitiativet.
- Analys - Detta underområde behandlar vilka analyser som kan utföras före samt under ett outsourcinginitiativ samt hur det kan påverka outsourcingprojektet.

Med hjälp av dessa två underområden kan vi få en bättre förståelse för de problem och risker vi identifierar samt få en helhet och bakgrund till varför dessa har uppkommit och möjligtvis hur riskerna kan undvikas. Utöver detta kan vi se skillnader mellan vilka strategier företagen haft eller vilka analyser de gjort och försöka se samband mellan hur detta kan ha påverkat de problem och risker som uppstått.

För att förtydliga vad vi menar med begreppet "implementationsfasen" i vår forskningsfråga har vi använt oss av outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1) som illustration över ett outsourcingprojekts olika steg och faser, där implementationsfasen representeras av de fyra första hexagonerna, från och med "Strategic assessment" till och med "Vendor assessment". Vi har även förtydligat vilka steg som representerar underområdena strategi och analys (se fig. 2.1).

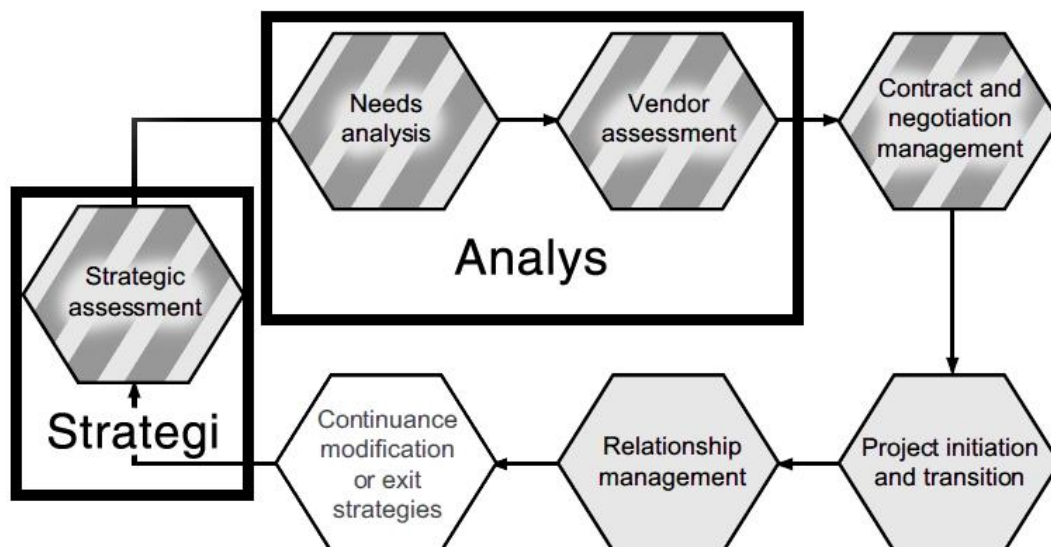


Fig. 2.1 – Outsourcinglivscykeln (Power, Desouza & Bonifazi, 2006, p. 32)
(modifierad av författarna 2011)

För att ge en övergripande och förståelig presentation har vi delat in detta kapitel i tre områden. Vi börjar med att presentera vilka strategier som används inom outsourcing. Då företaget kommit underfund med den strategiska aspekten och syftet för outsourcingen krävs de rätta analyserna för att se till att målen uppnås. Därav har vi dedikerat ett kapitel till de

analyser som utförs i samband med outsourcing. Det sista och även det mest väsentliga kapitlet i teoriavsnittet heter "Problem och risker" och behandlar problematiken med outsourcing genom att förklara vilka risker som finns samt vilka problem som kan uppkomma inom ett outsourcingprojekt. Anledningen till varför teorins struktur är uppbyggd på detta sätt är för att ge en bakgrund och en ökad förståelse för de problem och risker som kan uppstå inom ett outsourcingprojekt, samt att reflektera den process som outsourcinglivscykeln följer.

2.1 Strategi

Det finns många olika skäl till varför företag väljer att outsourca (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009), dessa anledningar har olika grader av strategisk betydelse för olika företag. I detta delkapitel kommer vi att ta upp vilka strategiska fördelar företag kan uppnå och vad de bör tänka på för att realisera dessa inom ramen för outsourcinglivscykelns första hexagon "Strategic assessment" (fig. 2.1). Frost (2000) skriver att pressen är stor på chefer i moderna företag att effektivisera och utnyttja företagets resurser till det yttersta, detta är en av anledningarna som ligger till grund för att vissa företag outsourcar. De ser outsourcing som en potentiell lösning för att kunna hävda sig på marknaden och vara ännu mer konkurrenskraftiga då företag ständigt strävar efter att utveckla och effektivisera sin verksamhet (Frost, 2000).

Blumenberg, Wagner och Beimborn (2009) skriver att den största och viktigaste anledningen till att företag outsourcar en del av deras verksamhet är för att de vill minska kostnaderna. Detta stöds ytterligare av Oshri, Kotlarsky och Willcocks (2009) som genomförde en undersökning för de bakomliggande motiven till varför företag outsourcade, i vilken 93 % av företagen valde alternativet att "minska kostnaderna" som den viktigaste drivande faktorn. Utöver att "minska kostnaderna" visade sig även "ökandet av servicekvaliteten" samt "tillgång till kvalificerad kompetens" som viktiga strategiska anledningar där båda punkter fick över 50 % (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Russel (2001) understryker vikten av att företaget definierar vad de vill uppnå med att outsourca de valda processerna samt vilka fördelar eller nackdelar som kan uppkomma då det i högsta grad kan påverka valet av outsourcingpartner. Företaget kan genom att definiera detta minimera riskerna för ett misslyckat samarbete och vara införstådda med vilka problem som kan uppkomma (Russell, 2001).

2.1.1 Fokusera på kärnverksamheten

En annan vanligt förekommande anledning bakom beslutet att outsourca är enligt Frost (2000) att företag i allt större utsträckning vill fokusera mer på sin huvudsakliga verksamhet, King (2008) menar att processerna inom företagets kärnverksamhet kan identifieras genom att de är väldigt betydelsefulla, svåra att imitera, svåra att ersätta samt vara kopplade till strategin och bidra till att göra företaget konkurrenskraftigt. Power, Desouza och Bonifazi (2006) menar att de processer som inte klassificeras som kärnprocesser kan benämnas som icke-kärnprocesser, icke-kärnkompetenser eller driftkompetenser och kännetecknas genom att de inte bidrar med att göra företaget unikt gentemot dess konkurrenter, de påverkar inte heller själva produkten eller tjänsten. Driftkompetenserna är trots detta kritiska för företaget och gör att allt i bakgrunden fungerar som det ska. Exempel på dessa driftkompetenser kan vara finansavdelningen eller lageravdelningen vilka sköter kritiska men ej unika områden beroende på företagets utformning. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Genom att outsourca driftkompetenser kan företaget reducera antalet interna processer och frigöra resurser i form

av bland annat arbetskraft som kan nyttjas till ett bättre syfte såsom att upprätthålla och förbättra företagets kärnverksamhet. King (2008) bekräftar denna strategin och menar att företagsprocesser av en generell karaktär som inte ligger nära kärnverksamheten bör outsourcas, då det finns få argument för att utföra den internt. Power, Desouza & Bonifazi (2006) och King (2008) anser även att det är riskabelt och inte rekommenderbart att outsourca företagets kärnkompetenser eller kärnverksamhetsprocesser främst eftersom de är de viktigaste processerna i företaget och bör hållas centralt och inom full kontroll.

2.1.2 Outsourcing gentemot den framtida affärsstrategin

En vital del som ett företag måste försäkra sig om är att outsourcingplanen är anpassad enligt företagets nuvarande samt framtida affärsstrategi. Detta är viktigt för att kunna fastställa på vilket sätt outsourcing ska få plats i företagets affärsstrategi, med andra ord, hur de planerar att använda sig av outsourcing som ett verktyg för att stödja affärsstrategin. För att göra detta ännu svårare är det viktigt att förstå att affärsstrategier sällan är skrivna i sten och ofta utvecklas vidare i framtiden. Därför måste företaget försöka att tänka ett steg längre och analysera hur affärsstrategin kan komma att ändras i framtiden. Om detta steg inte utförs kan riskerna kraftigt påverka företagets framtida möjligheter att utvecklas genom att vara fast i ett outsourcingkontrakt vilket grundades på en gammal affärsstrategi. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

Om företaget har utfört en analys över affärsstrategin och dess framtida utveckling borde de även veta om outsourcingprojektet ska vara ett långtids- eller korttidsprojekt samt om de vill använda sig av en eller flera leverantörer vilket i sin tur påverkar många olika faktorer. Ett långtidsprojekt kan vara finansiellt fördelaktigt om företaget vet att affärsstrategin inte kommer att ändras nämnvärt inom den förutsägbara framtiden, dock kan ett korttidsprojekt vara det bättre alternativet om de vet att förändringar kommer att ske i affärsstrategin eller om flexibilitet behöves, dock får man räkna med att kostnaderna kan bli större. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Företaget kan även öka sin flexibilitet genom att till exempel outsourca en del av sin verksamhet till en del av världen med en annan tidszon, då tillåts företaget att operera under en större del av dygnet eller i bästa fall kan företaget vara igång under hela dygnet (Kobayashi-Hillary, 2005; George & Hirschheim, 2008).

2.1.3 Kompetensoutsourcing

Ytterligare en av de strategiska anledningarna till att outsourca kan vara att bredda företagets kompetens och kunskap genom att anskaffa kompetent personal utifrån och därmed uppnå en bredare och, eller djupare kunskapsbas inom företaget (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Företaget kan till exempel outsourca IT-tjänster som komplement till deras befintliga system och Willcocks och Lacity (2009) nämner att några av anledningarna till att outsourca företagets IT kan bero på att företagets egna IT-avdelningen sköts för dåligt eller att IT-projekt konsekvent blir försenade på grund av okvalificerad personal. George & Hirschheim (2008) tar även upp en anledning till att outsourca för kunskapens skull då outsourcingleverantören möjligtvis kan utföra arbetet snabbare, mer kvalitetssäkrat eller effektivt än vad företaget självt förmår. Några av de områden inom företaget som kan vara huvudmål för dessa kompetensbreddningar är till exempel att få tillgång till nya teknologier, till exempel mer effektiva IT-plattformar eller få ny expertkompetens inom ett specifikt område, program eller system. (George & Hirschheim, 2008) Genom att kombinera en stabil

IT-plattform med kunnig IT-personal kan företaget öka sin konkurrenskraftighet eftersom de har möjligheten att bli mer effektiva och, eller flexibla för att möta framtida hinder och kunna anpassa sig till nya förutsättningar (Bahli & Rivard, 2008).

2.1.4 Offshore, nearshore och onshore outsourcing

När företaget ska gå vidare med outsourcingprojektet finns det ett viktigt ställningstagande som de måste ta, om de vill outsourca sin verksamhet offshore, nearshore eller onshore. Vi kommer här att förklara de olika termerna och dess betydelser samt för och nackdelar som medföljer varje typ.

Offshore outsourcing syftar främst på att företaget outsourcar en del av sitt arbete till en leverantör i ett annat land som ligger geografiskt långt bort. Den huvudsakliga fördelen med att utföra offshoring är att lönerna kan vara betydligt mindre i det landet vilket innebär en enorm förtjänst för företaget, då lönerna kan stå för majoriteten av kostnaderna. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Trots att lönerna må vara låga är kunskapen stor i populära offshore-länder som till exempel Indien, då kan företaget få tillgång till en bred kunskapsplattform till ett lägre pris än att anställa lokala förmågor. Trots fördelarna så finns det även ett antal risker med att utföra offshore outsourcing. På grund av den stora geografiska skillnaden är risken för kulturella skillnader stor och arbetsätt och arbetsklimat kan därför vara helt olika. En annan risk är att kvaliteten på leveransen inte blir tillfredsställande eller att leverantören inte klarar av att leverera i tid. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

Termen nearshore outsourcing betyder att företaget outsourcar sin verksamhet till en leverantör som befinner sig i ett geografiskt närbeläget land och som ofta har låga arbetslöner. Att outsourca nearshore kan medföra flera fördelar gentemot offshoring, såsom kortare resetider och lägre kostnader, snarlika kulturer, inga eller små tidskillnader, lägre kommunikationskostnader, liknande ekonomiska och politiska tillstånd samt historiska förbindelser. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009; Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

Det tydligaste kännetecknet för onshore outsourcing är att leverantören befinner sig i samma land som kunden (Power, Desouza & Bonifazi, 2006, Brown & Wilson, 2005). Det finns många fördelar som gör att företag väljer onshore outsourcing istället för alternativet. Tack vare närheten är språket inget hinder och de nationella kulturella skillnaderna nästintill obefintliga, i och med att leverantören befinner sig i samma land blir hantering av känslig data till viss grad säkrare då den befinner sig inom landets gränser samt regelverk. Den största nackdelen med onshore outsourcing är att priset blir högre jämfört med de andra offshore och nearshore alternativet. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

2.1.5 Multisourcing

Multisourcing är precis som termerna offshoring och onshoring ett begrepp inom outsourcing, begreppet syftar på att företaget väljer att outsourca till två eller flera leverantörer som är verksamma inom eller utanför landet (Levina & Su, 2008). Det finns ett antal strategiska anledningar till varför företag väljer multisourcing istället för endast en leverantör, många av dessa anledningar gäller risk- och kostnads-hantering men även kompetensmaximering (Gasco, Gonzales & Llopis, 2004).

Att använda sig av multisourcing för att minska outsourcingkostnaderna kan vara väldigt effektivt om det görs rätt. Kostnadsbesparingarna är kopplade till den priskonkurrens som uppstår mellan de olika outsourcingleverantörerna, men detta kräver att företaget delar upp det de vill outsource i mindre delar och väljer de leverantörer som erbjuder det lägsta priset för varje enskild del av uppdraget. Att dela upp outsourcinguppdraget i mindre delar öppnar även upp för den kompetensmaximeringen och riskhanteringen som multisourcing kan erbjuda. Genom att välja den outsourcingleverantör som har högst kompetens för varje enskild del kan företaget maximera den totala kompetensen som i vissa fall kan vara svår att finna inom en enskild leverantör. (Levina & Su, 2008)

Multisourcing medför även en form av inbyggd riskhantering eftersom företaget inte blir helt beroende av en enskild leverantör vilket medför en mindre risk för företaget om något går fel hos en av leverantörerna (Gasco, Gonzales & Llopis, 2004). Dock bör det nämnas att multisourcing kan bli kontraproduktivt om uppdraget är för litet i relation till hur många leverantörer företaget väljer att ha eftersom det kan leda till ett lägre engagemang från varje enskild leverantör då det inte står så mycket i spel för denna (Levina & Su, 2008). Ännu en risk som kan leda till extrakostnader vid multisourcing är att det är det faktum att det är mycket svårare att koordinera och kommunicera med flera leverantörer och få de att jobba tillsammans i en kedja och förstå varandra. Utöver detta måste företaget även vara väldigt noggranna med att markera var varje leverantörs ansvar börjar och slutar i outsourcingprojektet. (Gasco, Gonzales & Llopis, 2004)

2.1.6 IT-standard

Outsourcing kan även användas av företaget då de anser att deras interna informationssystem inte är tillfredsställande, vilket kan bero på flera olika faktorer som bland annat att det är för ineffektivt eller tekniskt undermåligt för att nå de uppsatta målen (King, 2008). Bhattacharya, Behara och Gundersen (2003) förklarar att tekniken spelar mer och mer roll i dagens företagsklimat och att den ständigt utvecklas. Genom att företaget outsource en del av sin IT-avdelning kan leverantören stå för tjänsten med att erbjuda modern och kompetent teknologisk utrustning och företaget kan fokusera på kärnverksamheten istället. Bhattacharya, Behara och Gundersen (2003) nämner att en del företag till och med ser teknologin som ett hinder eller ett störmoment inom verksamheten då de anser att det tar fokus ifrån den huvudsakliga kärnverksamheten. En lösning för de företag kan vara att outsource IT-avdelningen eller delar av, på så sätt kan de fokusera på, och arbeta med det vad de anser är viktigast (Bhattacharya, Behara & Gundersen, 2003).

Ytterligare en fördel med att företaget inte längre äger den tekniska utrustningen är flexibilitet, genom att det eventuellt finns möjligheten att anpassa hur mycket utrustning de ska få tillgång till baserat på hur mycket de behöver, som till exempel servrar, varpå de slipper betala onödiga kostnader för att inneha eller underhålla utrustningen som de inte behöver vid det tillfället. Företaget kan helt enkelt anpassa deras IT-plattform efter hur mycket de behöver. (Bhattacharya, Behara & Gundersen, 2003)

2.1.7 Sammanfattning av delkapitlet strategi

I delkapitlet strategi presenteras en grundlig redogörelse för hur företag bör gå tillväga vid outsourcing ur ett strategiskt perspektiv. Det finns flera olika anledningar till varför företag ingår outsourcing och det är viktigt att ha dessa anledningar i åtanke genom hela projektet eftersom de påverkar vilka val företaget bör göra. Här presenterar vi en sammanfattning av de viktigaste delarna från detta delkapitel vilka vi senare kommer att använda oss av i kapitlet analys.

En vanligt förekommande anledning är att företaget vill sänka sina kostnader för en viss process då outsourcingleverantören kan utföra tjänsten billigare (Blumenberg, Wagner och Beimborn, 2009). En annan anledning till outsourcing kan vara att företaget vill fokusera på kärnverksamheten och därmed outsourca "icke-kärnprocesser", vilket innebär de processer som inte bidrar till att göra företaget unikt eller konkurrenskraftigt (Frost, 2000). Anledningen till detta är att företaget vill slippa ansvara för standardprocesser för att istället kunna öka fokus på deras "kärnprocesser", de processer som skiljer företaget gentemot dess konkurrenter och gör företaget konkurrenskraftigt (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Valet att outsourca kan även grundas i att företaget vill anskaffa kompetent IT-personal och därmed bredda sin tekniska kunskap för att öppna upp nya möjligheter genom att de har tillgång till fler programmeringsspråk eller plattformar (Willcocks och Lacity, 2009).

Dessutom är det viktigt att fastställa på vilket sätt företaget ska utföra outsourcingen genom att bestämma om de ska multisourca, vilket innebär att ha flera outsourcingleverantörer eller om de enbart ska ha en (Levina & Su, 2008). Företaget måste även välja vilken geografisk plats de ska välja för outsourcingen, vilket i sin tur innebär olika typer av outsourcing: offshore, vilket innebär att företaget outsourcar till ett land långt borta; nearshore, då företaget outsourcar till ett land nära samt onshore, att företaget outsourcar inom det egna landet (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). En annan viktig aspekt att ta med sig är att vissa företag väljer att outsourca på grund av att de vill öka sin IT-standard och på så sätt även öka sin flexibilitet gällande företagets IT-kapacitet (Bhattacharya, Behara & Gundersen, 2003).

2.2 Analys

Arbetet med outsourcing kan börja på flera olika sätt men Power, Desouza och Bonifazi (2006) påpekar att företag i stor utsträckning enbart hoppar på första bästa metod eller lösning, i detta fallet outsourcing, eftersom andra företag framgångsrikt gör det eller för att det skrivs och pratas mycket om den. Cullen, Seddon och Willcox (2006) skriver att detta är dumdrigt då två företag aldrig har exakt samma utgångsläge och av den orsaken kan man inte vara säker på varför ett annat företag lyckats med en viss operation och därför kan inte ett annat företag göra samma operation och förvänta sig samma resultat.

När ett företag ska outsourca är det viktigt att de har en grundlig förståelse för hur deras verksamhet ser ut och fungerar för att kunna fatta ett rationellt outsourcingbeslut (Power, Desouza & Bonifazi, 2006; Russel, 2001) vilket kan kopplas till den andra hexagonen i outsourcinglivscykeln "Needs analysis" (se fig. 2.1). Även delkapitel 2.2.1 till och med 2.2.3 behandlar denna del av modellen som innefattar att företaget analyserar sina behov. En del i det arbetet innefattar att analysera företagets värdekedja med tillhörande processer för att få en djupare förståelse för vilka processer som lämpar sig för outsourcing och vilka som inte gör det och därmed tidigt välja en process som är lämplig för outsourcing (Power, Desouza &

Bonifazi, 2006; Russell, 2001).

Då ett företag överväger möjligheten med outsourcing menar Cullen, Seddon och Willcox (2006) att företaget bör samla data och analysera hur outsourcing kan gynna företaget. Analysarbetet handlar även om att ta reda på och formellt klargöra att outsourcing är det rätta alternativet för företaget, företaget bör rättfärdiga beslutet genom att analysera alternativa scenarion som att till exempel utföra arbetet internt eller genom att anställa personal på kortsiktigt basis (Russell, 2001).

Power, Desouza och Bonifazi (2006) påpekar att företaget måste utföra en analys av dess kärnkompetenser, vilka är en samling eller blandning av speciella kunskaper, unika tekniker och processer som gör företaget unikt från dess konkurrenter, det är även ofta tätt integrerat med företagets produkter och tjänster. Kakabadse och Kakabadse (2005) förespråkar en konkurrenskrafts-analys för att kategorisera sina aktiviteter, eller processer i enligt två olika etiketter; konkurrenskraftiga respektive icke-konkurrenskraftiga. Genom att utföra denna analys uppnås en överblick över vilka processer som inte är konkurrenskraftiga och därmed kan outsourcas utan större risk.

För att påvisa betydelsen av en ordentlig analys nämner Oshri, Kotlarsky och Willcocks (2009) att företag ofta misslyckas med och förbiser att analysera och identifiera exakt vilka processer eller projekt som de ska outsourca samt lägger felaktigt fokus genom att leta efter den billigaste och bäst geografiskt placerade leverantör. Ett problem som kan ske vid analysen är att företaget analyserar sina processer med ett för smalt eller snävt fokus och stirrar blint på kostnaderna, vilket leder till att företaget kan misslyckas med att identifiera viktiga samband och beroenden mellan de olika processerna. I och med detta kan en process som ser svag ut ur ett kostnadsfokus egentligen vara en väldigt användbar och viktig process för andra delar av verksamheten och bör därför inte outsourcas. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Utöver detta misslyckas många företag med att sänka kostnaderna genom outsourcingprojekt just på grund av en undermålig analys av den processen. Detta kan leda till att företaget får en ofullständig uppfattning om hur processen fungerar, vad den kostar samt hur den kan effektiviseras för att sänka kostnaderna. Botemedlet för detta är enligt Power, Desouza och Bonifazi (2006) att verkligen utföra en grundlig finansiell analys och komma fram till hur mycket kan sparas genom att utföra outsourcingen, för att då se om outsourcing verkligen är det rätta alternativet. Ännu ett problem som öppnas upp av att underanalysera sina processer är att gråzoner kan skapas då definitioner och gränser för ansvarsområdet blir otydliga både för företaget och leverantören vilket kan resultera i att vissa processer blir negligerade med höga kostnader och andra oförutsägbara händelser som följd (Power, Desouza & Bonifazi, 2006).

2.2.1 Analysera processer

För att företaget ska få en uppfattning över hur verksamheten fungerar kan de identifiera och analysera dess processer vilket kan genomföras på en mängd olika sätt (Harmon, 2007). Målet är att företaget ska få en tydlig och detaljerad karta över dess processflöde och möjligheten att se var i verksamheten det fungerar bra eller dåligt (Harmon, 2007). Ytterligare kan företaget få en djupare förståelse för vilka processer som lämpar sig för outsourcing och vilka som inte gör det. En viktig fråga för företaget att besvara är hur hög säkerhet företagets processer har, om det skulle vara så att en viss process innefattar behandling av viktig företagsinformation är den processen mindre lämplig för att eventuellt outsourcas. Utöver detta ska företaget se upp

med att outsourca delar av verksamheten som kostar mycket att återföra till det egna företaget om outsourcingprojektet skulle misslyckas, då är risken stor att företaget blir tvunget att betala en stor summa pengar för att enbart gå tillbaka den tidigare verksamhetsstrukturen. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Det är även viktigt att kartlägga företagets värdekedja, vilket innebär hur de olika kärnprocesserna hänger samman och samverkar med varandra samt vilka processer som är vitala för att värdekedjan ska få ett bra flyt (Harmon, 2007). Tack vare att företaget har en bra vetskap om verksamhetens värdekedja och hur viktiga dess olika processer är minskas risken för att en vital process outsourcas (Power, Desouza & Bonifazi, 2006).

Det är även viktigt att analysera de olika kritiska faktorerna kring processerna i verksamheten. Dessa kritiska faktorer utgörs främst i form av de anställda som är involverade i processerna, men även utomstående faktorer såsom leverantörer, affärspartners och kunder. Målet med analysen är att ta reda på hur viktig roll de anställda spelar för processernas fortgång. En vital fråga vilken måste besvaras innan företaget outsourcar är om processerna är beroende av de anställdas kunskap och i så fall till vilken grad. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Ifall det visar sig att processen är beroende av de anställdas ”tysta kunskap” kan denna process bli svår att outsourca eftersom ”tyst kunskap” är svår att överföra (Blumenberg, Wagner & Beimborn, 2009).

2.2.2 Mäta processer

Harmon (2007) konstaterar att alla företag mäter sina processer på något sätt och i någon utsträckning och Power, Desouza och Bonifazi (2006) förklarar fördelen med detta och skriver att företag aktivt bör mäta dess processer för att upprätthålla en tillfredsställande nivå samt få en uppfattning om hur det fungerar i olika delar av verksamheten. Samtidigt skriver Harmon (2007) att det ofta är problematiskt att översätta strategiska mål till funktionella mål och betonar därför vikten av att sätta tydliga måttal och kritiska framgångsfaktorer så att de mätningar företaget gör inte är irrelevanta och därmed oanvändbara.

En enorm fördel med att mäta sina processer är att företaget kan se hur en viss process presterar i dagsläget i siffror och statistik gentemot hur den fungerade vid ett tidigare tillfälle. Detta är viktigt vid införandet av outsourcing då företaget har möjligheten att jämföra hur processen presterade innan den outsourcades och jämföra det med hur den fungerar i dagsläget för att på så sätt se om det var lyckat alternativt om processen måste förbättras för att nå upp till den tidigare standarden. Undersökningen och mätningarna av processerna hjälper även företaget med att upptäcka vilka fel som finns i processerna och kan på så sätt se till att samma misstag inte begås då outsourcingen utförs. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

2.2.3 Kostnadsanalys

Som tidigare nämnt är den främsta orsaken till outsourcing att företaget vill sänka sina kostnader (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009), dock är det många företag som misslyckas med detta eftersom de inte har analyserat den process de tänkt outsourca och då inte fått en korrekt uppfattning om vad den kostar och hur kostnaderna kan minskas. Botemedlet för detta är enligt Power, Desouza och Bonifazi (2006) att utföra en ”financial assessment” och komma fram till hur mycket företaget kan spara genom att utföra outsourcingen. Detta innebär att företaget måste analysera den eller de processer de planerat att outsourca ur ett finansiellt

perspektiv. Till exempel kan en finansiell analys rikta in sig på följande två områden: ”direct vs. indirect costs” och ”current costs vs. future costs”. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) Analysområdet ”direct vs. indirect costs” utreder de direkta och indirekta, även kallat dolda, kostnaderna som finns kopplade till den process företaget tänkt outsourca. Till de direkta kostnaderna räknas kostnader som är lätta att räkna ut, till exempel de anställdas löner och processens driftkostnader i form av elektricitet, råmaterial med mera. De indirekta eller dolda kostnaderna är dock inte lika lätta att upptäcka och består av till exempel kontraktkostnader. Dolda kostnader uppstår ofta vid outsourcing då ledningen missbedömer det engagemang och de resurser som krävs för att utföra de nödvändiga analyserna samt själva skiftet till outsourcing i sig. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

En annan aspekt som företag bör ta hänsyn till är ”current costs vs. future costs” vilket kan översättas till nuvarande kostnader emot framtida kostnader. Här måste företaget utreda hur mycket processen kostar i nuläget gentemot vad den kommer att kosta i framtiden. Kommer till exempel processen att bli billigare i framtiden eftersom de redan inhandlat all nödvändig hårdvara för de närmaste två eller tre åren? (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

2.2.4 Utvärdera outsourcingleverantörer

Till skillnad från de tre föregående delkapitlen behandlar denna del ”Vendor assessment” vilken är den tredje hexagonen i outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1) som behandlar det analysarbete som utförs i samband med att utvärdera outsourcingleverantörer. Detta steg tar vid då företaget analyserat sina processer samt behov och letar efter en potentiell leverantör. Det är viktigt att förstå att företaget inte bara bör analysera dess processer och komma fram till vad de vill outsourca utan ett lyckat outsourcingprojekt kräver även att de undersöker vilken outsourcingleverantör som är bäst för företaget i de aspekter som de tycker är av störst vikt. När de har beslutat vilka mål de strävar efter bör de upprätta riktlinjer för hur de ska gradera eller poängsätta de framtida leverantörsförslagen för att kunna rangordna vilken leverantör som är mest passande för jobbet. Med hjälp av mätningarna kan företaget se vilka leverantörer som är bra på olika saker men även få en överblick över vilken leverantör som fick mest poäng totalt. Relevanta aspekter att ta hänsyn till hos den potentiella outsourcingleverantören är kostnad, kvalitet och leveransprestanda. (Liu & Fu, 2007) Men det finns även andra aspekter som företaget bör ha i åtanke enligt Oshri, Kotlarsky och Willcocks (2009) till exempel multisourcing som tidigare nämnt och företaget bör även ta hänsyn till om de vill använda sig av onshore, nearshore eller offshore outsourcing samt vilka implikationer som det kan medföra. Ännu en aspekt vilken är värd att undersöka är var fokusen hos outsourcingleverantören ligger, om den är inom ett nischområde eller om de fokuserar på att ha en ett brett utbud av tjänster. Alla dessa faktorer måste utvärderas i analysen då alla har sina för och nackdelar. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

Efter det att företaget valt den eller de leverantörer de vill satsa på förhandlas kontraktet fram. Något som senare kan bli en stor fördel för företaget är att utforma kontraktet på ett så detaljerat sätt som möjligt genom att bland annat bestämma vilka standarder som ska användas eller att utforma ett ramverk för prissättning. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

2.2.5 Sammanfattning av delkapitlet analys

Delkapitlet analys går igenom hur företag bör och kan gå till väga när då de överväger att utföra ett outsourcingprojekt. Vidare tar delkapitlet upp vad företaget bör analysera för att minska riskerna för outsourcingprojektet.

Det som bör kommas ihåg från delkapitlet "analys" är vikten av att företaget bekräftar att outsourcing är det rätta valet. Genom att mäta sina processer har företaget konstant en bra översikt över dess olika betydelse samt att de minskar risken för att de innehar en otillräcklig eller felaktig bild för hur verksamheten fungerar. Detta ger företaget möjligheten att se vilka processer som kan eller är lämpliga att outsource vilket är synnerligen viktigt för företaget när de planerar att outsource. Ifall företaget innehar en bra förståelse för sambanden mellan sina processer kan de undvika ett för snävt och enbart kostnadsinriktat synsätt. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006; Russell, 2001) När företaget väl bestämt sig för vilka processer eller tjänster som de vill outsource är nästa steg att hitta en outsourcingleverantör, vilket kan vara en svår process som kräver många beslut och analyser. Ett vanligt tillvägagångssätt är att poängsätta de olika leverantörerna för att se vilka som får flest poäng och därmed är mest passande för företaget. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

2.3 Problem och risker

Att problem och risker uppstår inom outsourcingprojekt är något som flera forskare har undersökt och kommit fram till. Bland annat tar Gasco, Gonzales & Llopis (2004), Aubert, Dussault, Patry & Rivard (1999) samt Ngwenyama & Sullivan (2006) upp problem såsom att företaget kan hamna i en beroendeposition och därmed i ett underläge gentemot outsourcingleverantören vilket kallas för "lock-in". Utöver detta tar de upp problem såsom dolda kostnader som uppkommer under arbetets gång främst på grund av kontraktsproblem samt olika typer av kommunikationsproblem vilket bland annat kan beror på olika tidszoner och kulturer. Med tanke på att så många olika författare och artiklar tar upp dessa problem har vi valt att gå lite djupare in på dem i detta avsnitt.

2.3.1 Kommunikation

Detta delkapitel kommer att behandla två risker som kan inträffa i de tre hexagonerna "Contract and negotiation management", "Project initiation and transition" och "Relationship management" i outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1).

Företag misslyckas med att förstå vikten av att utforma en bra kommunikationsplan som är ämnad för hela outsourcinglivscykeln och inte bara tillfälliga korttidslösningar, det är även viktigt att informera intressenterna och hålla dem ständigt uppdaterade över hur arbetet fortskrider (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Utöver detta kan företaget minska risken för att kommunikationsbrister uppstår genom att involvera högt uppsatta anställda och inkludera de i kommunikationsprocessen. Risken är även stor för att kommunikationen mellan företag och leverantör försämras avsevärt om de båda använder olika verktyg för kommunikationen. (Sakthivel, 2007) Trots att dessa risker finns, utvecklas som tidigare nämnt kommunikationstekniken ständigt och blir allt bättre på att lösa dessa problem genom till exempel internet (Kobayashi-Hillary, 2005).

När det initiala outsourcingarbetet är klart och leverantören sköter arbetet är det viktigt att företaget ser till att upprätthålla ett gott samarbete och kontinuerlig kommunikation för att se till att arbetet fortgår på ett tillfredställande sätt. Företaget bör även utföra regelbundna undersökningar för att försäkra sig om att arbetet fortskrider som önskat. (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009)

Tidszon

I och med att företaget opererar över flera tidszoner och därmed över olika tidsskillnader ökar svårigheten med att upprätthålla en god kommunikation mellan outsourcingleverantören och företaget. Problemet grundar sig i att företaget inte nödvändigtvis arbetar under samma tid som leverantören vilket kan göra det svårare att kontakta varandra eller föra en dialog i realtid, dessutom är det svårt att planera in möten som passar båda parterna (George & Hirschheim, 2008). Detta problem gör det mer omständigt att kommunicera och koordinera arbetet, vilket i sin tur kan leda till minskad effektivitet då företaget tvingas genomgå tidskrävande tillvägagångssätt för att kommunicera och sprida den information som krävs (George & Hirschheim, 2008). För att exemplifiera konsekvenserna tar George & Hirschheim (2008) upp ett fall där en chef i Mumbai var tvungen att stanna kvar i fem till sex timmar efter det att arbetsdagen varit slut enbart för att ta emot ett samtal ifrån företaget som outsourcat arbetet.

2.3.2 Kontraktproblem och dolda kostnader

Detta delkapitel kommer att behandla ett antal risker som kan inträffa i de två hexagonerna "Contract and negotiation management" och "Project initiation and transition" i outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1).

Då företaget ingått ett outsourcingpartnerskap och ska börja flytta över den teknologiska plattformen kan oväntade kostnader uppkomma. Denna process kan vara tidskrävande då de inte bara är fysiska ting som ska förflyttas utan även applikationer, databaser samt olika mjukvaruprogram och det är extremt viktigt att allting blir rätt och att ingen data går förlorad i processen. I och med detta är det viktigt att kalkylera kostnaderna för en sådan flytt och inkludera de i analysen för att se om det är värt den ekonomiska påfrestningen eller det kan utföras på ett annat sätt för att minska de teknologiska kostnaderna för teknologiflytten. (Brown & Wilson, 2005)

Ett problem som kan uppstå är att outsourcingleverantören lovar saker de inte kan hålla, och det inträffar då företaget letar efter möjliga leverantörer vilka är utsatta för hög konkurrens. I detta skede är det viktigt för leverantörerna att visa framfötterna och sälja in sig, vilket kan leda till att de förskönar verkligheten och påstår att de kan utföra mer än vad de har kapacitet och kompetens för. Anledningen till detta kan antingen vara att leverantören vill sälja in sig men det kan även ha att göra med övertro i sitt eget företag. Att detta leder till problem senare i arbetet säger sig självt, men att undvika problemet genom att först analysera och validera outsourcingleverantören är ofta en svår uppgift. I slutändan kommer företaget dock att märka av leverantörens brister då den inte kan leva upp till kontraktet. (Aubert, Patry & Rivard, 1998)

Willcocks och Lacity (2009) fokuserar sin undersökning på de ekonomiska riskerna vid outsourcing. De konstaterar att risken är stor för att dolda kostnader av olika slag uppkommer

under projektets gång och risken är ännu större om anbudet företaget mottagit verkar för bra för att vara sant. En orsak till att dolda kostnader uppkommer kan vara att företaget litar på outsourcingleverantören och använder sig av deras standardkontrakt. Genom att använda leverantörens standardkontrakt exponerar företaget sig för kontraktbaserade risker då kontrakten kan vara väldigt komplexa och omfattande, vilket medför risken att de inte riktigt förstår eller kan tyda kontraktet. Detta leder i sin tur till att företaget missar viktiga klausuler där leverantören tar sig rätten till att fakturera vissa tjänster som kan tyckas borde vara inkluderat, såsom PC-support eller enkla konsultationer angående vilken hårdvara som bör köpas in. (Willcocks & Lacity, 2009) Willcocks och Lacity (2009) skriver dock att även företag som rätar ut varje frågetecken och klausul kan stöta på dolda kostnader senare i samarbetet. Även Power, Desouza och Bonifazi (2006) skriver att kontrakten utgör ett stort problem eftersom det kan vara kostsamt att bryta eller ändra dessa kontrakt. En annan faktor som kan komma att hindra eller försvåra outsourcingen är landets eventuella regelverk och krav som måste utredas noggrant före outsourcingen (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Ett exempel på ett företag där allt gick snett angående dolda kostnader ingick i undersökning utförd av Willcocks och Lacity (2009) där de dolda kostnaderna till \$500,000.

2.3.3 Lock-in och kompetensförlust

Detta delkapitel kommer att behandla ett antal risker som kan inträffa i de två hexagonerna "Project initiation and transition" och "Relationship management" i outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1).

Lock-in är en term som beskriver ett scenario vilket kan inträffa inom outsourcing då ett företag outsourcar en viss tjänst till en extern leverantör och genom detta förlorar sin interna kontroll samt kunskap som krävs för att erbjuda tjänsten, detta kan då leda till att företaget blir helt beroende av leverantören de outsourcat tjänsten till (Dalcher, 2005). Att lock-in inträffar kan delvis bero på att företag bara beräknar och analyserar de olika potentiella outsourcingleverantörerna med hjälp av enkla kostnad-nytta-analyser och därmed inte har det potentiella maktspelet i åtanke när de väljer den slutgiltiga partnern. En annan anledning till att lock-in inträffar är att företaget vill undvika de problem och höga kostnader som inträffar i samband med ett leverantörsbyte då den nya leverantören skulle vara tvungen att börja om från början med analyser och implementationer och så vidare (Power, Desouza & Bonifazi, 2006).

Enligt Aubert, Patry och Rivard (1998) kan detta fenomen även inträffa när utbudet av kompetenta leverantörer är lågt vilket leder till att företaget får anpassa sig efter marknaden och förlorar möjligheten att ställa lika hårda krav som om det hade sett ut på ett annat sätt. Detta kan få förödande konsekvenser för företag som outsourcar då de kan bli för beroende av processen de outsourcat vilket i sin tur kan innebära att leverantören får ett ohälsosamt övertag över företaget genom att maktbalansen skiftar. Ett problematiskt scenario kan framförallt uppstå efter att outsourcingarbetet fått fäste och tjänsten eller processen bytt ansvarig aktör, då hävdar Oshri, Kotlarsky och Willcocks (2009) att leverantören i det främmande landet kan ställa orimliga krav i form av bland annat höga priser och företaget tvingas gå med på detta eftersom alternativen som finns till hands är värre.

För att undvika att hamna i en lock-in situation kan en av lösningarna vara att företaget använder sig av fler än en leverantör, även kallat för multisourcing som tidigare beskrivet, för att låta leverantörerna konkurrera med varandra (Bahli & Rivard, 2008). Men man kan även

försöka få leverantören att bli beroende av företaget på något sätt vilket ska skapa något som Bahli och Rivard (2003) kallar för "mutual hostaging" eller ömsesidigt gisslantagande för att på så sätt skapa en tvåvägs lock-in vilket ska minska risken för ett obalanserat maktförhållande åt leverantörens håll. För att skapa ett så kallat ömsesidigt gisslantagande kan företaget investera i outsourcingleverantören genom att till exempel erbjuda eller betala för deras anställdas utbildning eller på något annat sätt stödja dem (Bahli & Rivard, 2003).

Personalförflyttning

Dalcher (2005) benämner en annan typ av lock-in risk vid outsourcing nämligen personalförflyttning vilken grundas i att företaget inte längre har kontroll över administrationen och att arbetet med tjänsten eller processen inte längre behövs internt vilket vidare leder till att kunskapen om tjänsten eller processen inte heller krävs utan att de kunskapskraven överlämnas till leverantören. På detta sätt minskar företagets interna kunskap och en kompetensförlust inträffar vilket i sin förlängning kan leda till att företaget blir beroende av leverantören för outsourcing. En annan viktig punkt att nämna här är att när ansvaret förflyttas över till outsourcingleverantören brukar de anställda som jobbat med den specifika tjänsten eller processen ofta flyttas över till leverantören vilket betyder att företaget i många fall stannar på samma kompetensnivå då samma personer som de hade som anställda nu jobbar för outsourcingleverantören. I andra fall händer det även att de anställda säger upp sig eftersom de inte vill jobba hos outsourcingleverantören. Detta kan leda till ett flertal problemen, men det mest prominenta är att företaget inte tjänar något på outsourcingen i form av förhöjd kompetens, till exempel så ett företags IT-ansvarig följande:

"The vendor took over all the people as they usually do, so what happens is that your unqualified IS people become your unqualified vendor people."
(Willcocks & Lacity, 2009, p. 47)

2.3.4 Kulturskillnader

Detta delkapitel kommer att behandla ett antal risker som kan inträffa i de två hexagonerna "Project initiation and transition" och "Relationship management" i outsourcinglivscykeln (se fig. 2.1).

Power, Desouza och Bonifazi (2006) nämner kulturella skillnader som ett vanligt misstag som begås då de radar upp sina resultat för de tio vanligaste misstagen som företag begår inom outsourcing. Detta är ofta ett fenomen som förbises och underskattas då företagen tenderar att ta för givet hur olika de två parternas kultur är. Beroende på flera faktorer som bland annat vilket land man befinner sig i så har folk olika syn på saker som bland annat tidsaspekter och organisationsstruktur samt olik kultur. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

Kobayashi-Hillary (2005) påpekar de kulturella skillnaderna mellan olika länder och tar upp kontinenten Asien som ett exempel där de anställda absolut inte vill göra bort sig eftersom de tar det väldigt hårt och som chef eller ledare måste man vara medveten om detta faktum och leda de anställda på ett sådant sätt att eventuella misstag kan döljas och inte blotta personen som utförde misstaget. Eventuella mindre saker kan påverka relationen mellan de olika parterna som till exempel skämt och främst användning av sarkasm och ironi då de uppfattas olika i olika kulturer.

Power, Desouza & Bonifazi (2006) förklarar en aspekt av de kulturella skillnaderna som att de indiska cheferna inte vill meddela sin klient att de saknar kunskap eller manskap för en viss uppgift. De tror och hoppas att de kan hämta igen och komma i fatt utvecklingen i slutet av projektet men istället finns risken att klienten då blir meddelad om hur situationen ser ut väldigt sent eller kanske till och med för sent. Det är även värt att tillägga att kulturella skillnader även kan förekomma inom det egna landet som företaget (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). I dessa exempel tas asiatiska länder upp, men man bör notera att kulturella skillnader även förekommer i länder som ligger närmare, som vid nearshoring. Alla länder, och även enskilda företag har egna kulturella skillnader, än om mindre skillnader än länder som ligger längre bort.

Projektet som outsourcas kan även gå fel på grund att de båda parterna har olika åsikter om vad det är som ska uppfyllas, därför kan båda parterna arbeta utifrån samma mål och uppnå målet men i efterhand känna att den andra partnern inte uppnådde det de skulle, detta beror då på att de båda parterna har olika uppfattningar om vad det är som ska göras. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

2.3.5 Sammanfattning av delkapitlet problem och risker

I denna sammanfattning har vi samlat de problem och risker som kan inträffa under outsourcingprojektets gång. Här sammanfattas även de mest relevanta problem och risker som uppkommer senare i kapitlet analys.

Det första problemområdet som delkapitlet tar upp är kommunikation, där svårigheten att kommunicera med sin outsourcingleverantör beskrivs samt de olika anledningarna till detta, till exempel olika tidszoner (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Därefter beskrivs potentiella kontraktsproblem och dolda kostnader som kan uppstå vid outsourcing vanligen till följd av komplexa kontrakt (Willcocks & Lacity, 2009; Aubert, Patry & Rivard, 1998). Efter detta tas fenomenet lock-in upp och kompetensförlust som syftar på när ett företag hamnar i en osund beroendeställning gentemot sin outsourcingleverantör vilket kan leda till att de tvingas acceptera prishöjningar och andra negativa förändringar vilka kan gynna leverantören. En annan aspekt av lock-in och kompetensförlust som kan vara problematisk är förflyttningen av företagets interna arbetskraft till den externa outsourcingleverantören, här måste företaget vara medvetet om att ens gamla personal nu kommer bli ens "nya" personal. Eftersom kunskapskraven för processerna överförs till outsourcingleverantören försvinner de från företagets interna kunskapsbas vilket leder till kompetensförlust. (Dalcher, 2005)

En annan risk som kan få konsekvenser inom outsourcingprojekt är de kulturella skillnaderna som kan påverka samarbetet mellan företaget och outsourcingleverantören. Beroende på land och plats har företag olika kultur och detta influerar i sin tur hur de anställda arbetar då de har en annorlunda syn på saker och ting som exempelvis organisationsstruktur eller humor. Till exempel är ett vanligt fenomen att de anställda i Asien inte vill göra bort sig inför sina chefer vilket kan leda till att även om de ligger efter i arbetet rapporterar de inte det uppåt. (Power, Desouza & Bonifazi, 2006)

2.4 Teoretiskt ramverk

I teorikapitlet har vi arbetat gentemot den tidigare presenterade modellen (se fig. 2.1) och därigenom gått in på strategi och analys vilka vi anser har stor vikt inom problem och risker för IT-outsourcing. Vi har gått in på dessa områden främst för att senare i arbetet ha en grund att stå på och kunna svara på frågorna hur och varför de problem och risker som uppstått inom företagen inträffat, men även vad som skulle ha kunnat gå fel genom att belysa riskerna. Vi har dessutom modifierat den tidigare presenterade modellen (se fig. 2.1) för att skapa ett teoretiskt ramverk (se fig. 2.2) och därigenom presentera teoristrukturen på ett övergripande sätt. Eftersom majoriteten av problem och risker inte uppkommer i de tidiga stadierna (Strategi och Analys) av outsourcinglivscykeln har vi även inkluderat de tre hexagonerna: ”Contract and negotiation management”, ”Project initiation and transition” och ”Relationship management” i vår undersökning där de flesta problem och risker inträffar. Vi har dock inte undersökt problem och risker i den sista hexagonen (”Continuance modification or exit strategies”) i modellen eftersom detta hade krävt ett längre tidsperspektiv vilket inte var möjligt i denna undersökning. På grund av att den sista hexagonen har ett långsiktigt perspektiv och bland annat tar upp strategier för att avsluta outsourcingprojektet är den irrelevant för vår undersökning.

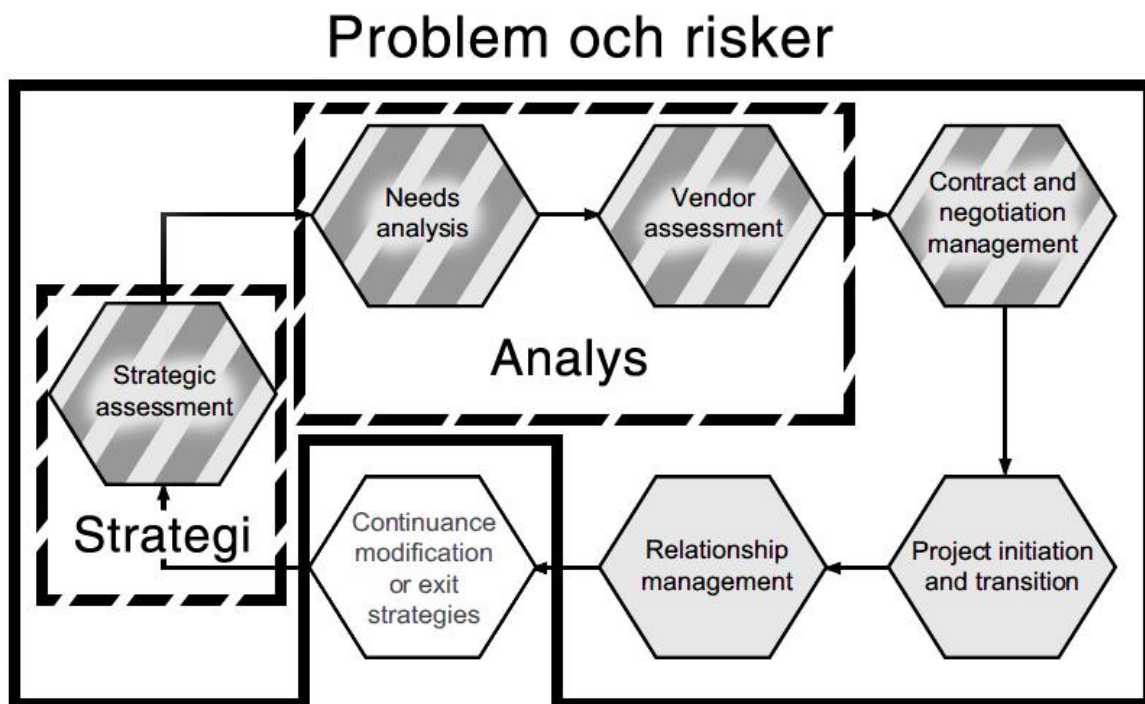


Fig. 2.2 – Outsourcinglivscykeln, Teoretiskt ramverk (Power, Desouza & Bonifazi, 2006, p. 32)
(modifierad av författarna 2011)

3. Metod

3.1 Datainsamlingsmetod

Vi har valt att använda oss av den en undersökningsmetod där vi använder oss av färre källor för att ha möjlighet att utföra djupgående undersökningar genom att ställa öppna frågor samt erhålla bredare svar (Jacobsen, 2002). Anledningen till att vi har valt detta tillvägagångssätt är att vår frågeställning är mer lämpad att besvaras med ord istället för siffror, detta eftersom vi ville få ett större djup och bakgrund i vår undersökning. Ännu en anledning till vårt val av denna metod var att vi inte ville begränsa oss till de enligt litteraturen kända problem och risker för att på så sätt även ha en möjlighet att upptäcka aktuella problem och risker. Vi ville utöver detta få fram respondentens verklighet utan att helt styra deras svar med den kända teorin av problem och risker. Den öppna metod som vi använde oss av i undersökningen gav även möjlighet till att lättare få fram ny information som inte tidigare undersökts eller tänkts på.

Då det handlar om utformningen av de individuella intervjuerna i frågan ansikte mot ansikte eller intervju per telefon finns det en hel del saker man bör ta hänsyn till. Vid ”ansikte mot ansikte”-intervjuer är det enligt Jacobsen (2002) lättare för den intervjuade att tala mer öppet och sanningsenligt. Anledningen till detta tros vara att den fysiska närvaron och kontakten skapar en mer förtrolig stämning mellan intervjuaren och den intervjuade. Jacobsen (2002) nämner vidare att vissa undersökningar tyder på att den intervjuade har lättare för att ljuga eller försköna verkligheten per telefon än vid intervjuer som utförs ansikte mot ansikte. Detta är något man bör ha i åtanke eftersom det kan påverka validiteten av undersökningen (Jacobsen, 2002).

Trots de negativa aspekter som telefonintervjuer kan medföra finns det ändå några positiva aspekter såsom lägre kostnad, sparad tid, ökad anonymitet samt dess frihet gällande avstånd. Kostnads och avståndsaspekterna är i synnerhet viktiga om intervjuobjektet befinner sig i en helt annan del av landet. (Jacobsen, 2002)

Med dessa faktorer i åtanke bestämde vi oss för att främst försöka hålla intervjuer ansikte mot ansikte, men efter vidare undersökningar visade det sig att telefonintervjuer var det mest realistiska alternativet eftersom många storföretag har sina huvudkontor i städer som ligger på ett för långt avstånd för att kunna hålla fysiska intervjuer på.

En annan aspekt som vi var tvungna att ta hänsyn till var hur strukturerad alternativt öppen intervjun borde vara. En strukturerad intervju är en intervju som använder sig av stängda frågor inom ett visst specifikt ämne där den som blir intervjuad endast får svarsalternativ till frågorna. En öppen intervju ligger däremot helt på den andra sidan av spektrumet och använder sig av öppna frågor, där den som blir intervjuad får utveckla sitt svar helt fritt och även ämnet får växla helt fritt mellan allt möjligt. Eftersom vi utförde intervjuer ansikte mot ansikte var den helt strukturerade intervjun inte ett bra alternativ då den passar bättre till enkäter. Den helt öppna intervjun hade inte fungerat heller, eftersom vi har ett specifikt ämne att utreda, därför bestämde vi oss för att använda oss av en öppen intervju med inslag av strukturering. Denna strukturering realiserade vi främst genom att intervjuens teman och dess öppna frågor var någorlunda bestämda i förväg. Då vi ämnade att hålla en rätt så öppen intervju siktade vi på att hålla i ungefär en till en och en halv timme lång vilket kan betraktas som optimalt enligt Jacobsen (2002).

3.1.1 Urval

Vi valde att söka intervjuer med de IT-ansvariga på stora företag, vilket betyder företag som har fler än 250 anställda och årligen omsätter mer än 50 miljoner EUR (European Commission, 2003). Vi försökte intervju de IT-ansvariga eftersom vi antog att de hade störst kunskap inom den outsourcing som skett eller skedde under tiden för intervjun i dess respektive företag och därmed hade störst chans att kunna svara på våra frågor. För att hitta passande företag gjorde vi förundersökningar av företagets verksamhet genom olika nyhetssidor och tidningar och valde de företag som vi antingen visste eller misstänkte att de hade erfarenhet av outsourcing. Därefter kontaktade vi omkring ett tiotal företag främst genom e-mail eftersom vi ansåg att det var det smidigaste sättet att få ut vår förfrågan. Dock märkte vi snabbt att det var få företag som svarade på vår förfrågan och ökade antalet förfrågningar till totalt ett 30-tal företag. Efter detta fick vi en större respons och började även med att hålla telefonkonversationer med olika personer i företagen för att komma fram till en intervju. Allt som allt fick vi svar från ungefär två tredjedelar av de företag vi kontaktat, dock var det endast sju företag som ansåg sig möjligen ha tid att kunna genomföra en intervju. Främst på grund av tidsbrist slutade det dock med att vi höll intervjuer med fyra personer från fyra olika företag. Det visade sig att personerna vi intervjuade hade olika erfarenheter av outsourcing vilket bidrog till att vi fick en bredare aspekt av outsourcing.

3.1.2 Beskrivning och design av intervjuguide

Vi utformade även intervjuguiden utifrån vårt teoretiska ramverk (se fig. 2.2), där strategi, analys och problem och risker utgjorde de tre centrala ämnena som hjälpte oss att upprätthålla en viss struktur under intervjuerna samt styra diskussionerna in på relevanta ämnen men samtidigt öppna upp för diskussion. Vi började intervjuerna med frågor av en mer yttlig karaktär kring den intervjuades arbetslivserfarenhet och bakgrund vilket vi rubricerat som ”bakgrund” (Bilaga 1), därefter gick vi in på de tre huvudämnena:

- Strategi - Vi ville få reda på varför företaget valt att outsourca samt vilka strategiskt viktiga beslut de fattat under projektets gång för att möjligen få en bakgrund till problem och riskerna.
- Analys - Detta område innefattade hur företaget kommit fram till vad de skulle outsourca samt vilka analyser de utfört i samband med outsourcingen. Även detta för att ge en bakgrund till problem och riskerna.
- Problem och risker - Detta var vår undersöknings mest väsentliga ämne och här ville vi få fram vilka problem och risker företagen stött på samt hur de uppkommit.

Utöver detta hade vi även utrymme för övriga frågor som uppkom under intervjuens gång, samt andra mer allmänna frågor som inte passade in i något av huvudområdena vi använde oss av. För att vidare läsa en mer djupgående förklaring och beskrivning av varje fråga i intervjuguiden se Bilaga 2.

3.1.3 Intervjuerna

Tre av de fyra intervjuerna gick till på så sätt att vi bestämde ett datum och tid för en telefonintervju tillsammans med den intervjuade, därefter ringde vi upp intervjuobjektet vid denna tidpunkt och spelade in intervjun. Under själva intervjun använde vi oss för det mesta

av intervjumallen (Bilaga 1) men vi lyssnade även noga på det som den intervjuade tog upp och ställde följdfrågor för att fördjupa oss och få en större förståelse för vad informanten menade med ämnet som diskuterades för tillfället. Den fjärde intervjun skiljde sig från de övriga främst på det sätt att vi träffade företagsrepresentanten ansikte mot ansikte på plats hos deras företag, i övrigt gick intervjun till på samma sätt som de tidigare.

3.2 Validitet och reliabilitet

Vi har validerat vår undersökning genom att utgå ifrån Jacobsens (2002) två kriterier för insamling av empiri vilka lyder:

1. Empirin måste vara giltig och relevant (valid)
2. Empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig (reliabel)

Utifrån detta har vi utgått ifrån det teoretiska ramverket då vi utformat frågorna för intervjumallen vilket resulterade i att frågorna varit relevanta för vår frågeställning och undersökning. För att öka *giltigheten och relevansen* samt försäkra oss om att vi faktiskt mätte det vi ville mäta undersökte vi området outsourcing genom att läsa diverse vetenskapliga verk med anknytning till området för att på så sätt få en vid bild av ämnet.

För att försäkra oss om att *tillförlitligheten och trovärdigheten* varit hög i undersökningen har vi försökt att intervjua så många olika företag som vi hade möjlighet till för att få en mer rättvis representation och högre spridning av verkligheten. Utöver detta spelade vi in samtliga intervjuer med två digitala inspelningsapparater för att stärka tillförlitligheten då risken för att något tekniskt fel skulle inträffa minskade samt att två olika ljudupptagningar gav oss två möjligheter att gå igenom vad intervjuobjekten hade sagt ifall det lät allt för otydligt på någon av de enskilda inspelningarna. Efter det att intervjuerna var utförda och transkriberade, skickade vi ut kopior av transkriberingarna till de intervjuade respondenterna för att kontrollera att informationen stämde och på så sätt ytterligare stärka tillförlitligheten av det som sades under intervjuerna.

3.3 Etiska aspekter

För att säkerställa att vi håller en god nivå för etik i vår empiriska undersökning har vi utgått ifrån Jacobsen (2002) då han konstaterar tre huvudpunkter som bör följas för att upprätthålla god etik:

- Informerat samtycke
- Rätt till privatliv
- Krav på riktig presentation av data

Vad gäller informerat samtycke förberedde vi oss noga och då vi tog kontakt med företagen presenterade vi oss själva, tillsammans med vår studie för att på så sätt skapa en tydlig bild av vem vi var, vad vi ville uppnå, i vilket i vilket sammanhang vi skrev rapporten samt vem på företaget vi ville intervjua. Detta hjälpte företagen då de fick en aning om hur de eventuellt kunde hjälpa oss men även möjligheten att tacka nej till att ställa upp på intervjun om de kände att de inte kunde bidra eller helt enkelt inte ville delta. Utöver detta informerade vi det eventuella intervjuobjektet om vilka potentiella vinster respektive risker som deltagandet skulle innebära.

För att hålla intervjuerna på en lämplig nivå undvek vi frågor som berörde irrelevanta saker såsom intervjuobjektens privatliv för att inte sätta intervjuobjektet i en obekväm sits. Enligt Jacobsen (2002) bör man sträva efter full diskretion och för att uppnå detta valde vi att anonymisera samtliga intervjuobjekt, företag och specifika namn då vi vill att uppsatsens fokus ska ligga på vår frågeställning och inte på vem eller vilka företag vi intervjuat. Utöver detta behöver personen inte vara rädd för att bli identifierad och därmed kan intervjuobjektet öppna upp sig mer eftersom känslig företagsspecifik data inte riskerar att spridas.

Det är inte möjligt att presentera den insamlade datan då detta skulle innebära att man direkt kopierade allt vilket renderar i en dålig presentation. Istället för detta går vi en mellanväg där vi stävar efter att presentera den data som är relevant och viktig för undersökningen, ytterligare har vi strävat efter att inte ta datan ur dess kontext. För att garantera att den insamlade datan inte är manipulerad har vi transkriberat samtliga intervjuer och bifogat transkripten som bilagor. (Jacobsen, 2002)

3.4 Genomförande av analys och diskussion

Då vi genomförde vår analys och diskussion utgick vi ifrån Jacobsens (2002) modell inom området vilket säger att det främst finns tre steg man bör utföra, dessa steg är; beskriva, kategorisera och kombinera. Det första steget utgår ifrån att man har samlat in data från sina intervjuer och i detta läge gör en utförlig beskrivning av dem, Jacobsen (2002) rekommenderar till exempel att man transkriberar inspelade intervjuer för att lättare kunna handskas med den information som insamlades, vilket är precis det vi har gjort. I det andra steget, kategorisera, bör man reducera och sålla den transkriberade texten för att få den att bli genomskådlig för läsaren, detta har vi främst åstadkommit genom att använda oss av kategorisering av den insamlade informationen, vi anser att detta steg representeras av kapitlet empiriska resultat. I det tredje och sista steget, kombination, utför man analysen av den reducerade och sållade datan, eller som man även kan kalla det för, det empiriska resultatet. Enligt Jacobsen (2002) är det här som man går utöver det som man sett och hört för att hitta egna samband och intressanta förhållanden. Det är även här som vi skapar kopplingar gentemot teorin och försöker komma fram till ett svar på uppsatsens frågeställning. (Jacobsen, 2002)

4. Empiriska resultat

I detta kapitel redovisar vi resultaten från våra empiriska studier. Vi konkretiserar informationen som informanterna har givit oss och presenterar den utifrån de olika kategorierna som vi använder oss av i det teoretiska ramverket, vilka är: strategi, analys samt problem och risker.

4.1 Presentation och bakgrund

4.1.1 Företag A - Presentation och bakgrund

Informant A jobbade inom IT på koncernnivå och var ansvarig för ett förändringsprogram inom företag A vilket var ett förbund för flera olika företag inom detaljhandeln med dagligvaruhandel som kärnverksamhet. Då intervjun genomfördes arbetade de med ett förändringsprogram för IT vilket innebar att de genomförde outsourcingavtal med fem olika leverantörer inom olika IT-områden. För att genomföra denna förändring uppstod en projektorganisation som bestod av den intervjuade som projektledare rapporterar till VD:n för koncernen och en inhyrd projektgrupp.

4.1.2 Företag B - Presentation och bakgrund

Intervjuobjektet för företag B arbetade inom IT, mer precist på en myndighet som enhetschef vilket i praktiken innebar att denne ansvarade för drift och förvaltning av infrastruktur och applikationer. Företag B har all applikationshantering internt och därmed står de själva för all utveckling och förvaltning dock är infrastrukturen helt outsourcad. Som resultat av detta äger företaget inte en enda dator utan alla datorer, servrar och verktyg för infrastrukturen ägs av outsourcingleverantören som har det slutgiltiga ansvaret.

4.1.3 Företag C - Presentation och bakgrund

Den intervjuade på företag C var koncernens inhyrda CIO (Chief Information Officer) och hade ett förflutet inom banksektorn då företag C hade för avsikt att gå in på den marknaden vid tillfället för intervjun. Informant C var förövrigt anställd av företag C just på grund av de kunskaper han hade inom banksektorn. Före informant C kom in i bilden hade företaget varit inriktat på en annan aspekt av pengar som skiljer sig kraftigt från banksektorn, detta gjorde att deras gamla system inte var accepterbart då det kom till den nya inriktningen de ville ta. Man kan säga att företag C tog in informant C för att reda ut hur de skulle hantera det nya bank-initiativet på IT-sidan, vilka program och applikationer som skulle få stanna och vilka nya som behövdes. För att lösa detta valde informant C att använda sig av outsourcing.

4.1.4 Företag D - Presentation och bakgrund

Det sista företag som vi intervjuade var ett företag som är väldigt måna om sin anonymitet vilket ligger till grund för denna aning kortare och relativt innehållsfattiga presentationen. Informant D som vi intervjuade var vid den tidpunkten personalchef. Informant D hade således i uppgift att hantera och administrera företagets mänskliga resurser. Då vi intervjuade

företag D höll de aktivt på med ett outsourcinginitiativ och i det projektet hade informant D ansvaret för de personalrelaterade frågorna gentemot deras outsourcingleverantörer.

4.2 Strategi

I detta delkapitel tar vi upp hur företagen har lagt upp sin outsourcing med tanke på deras företagsstrategi samt hur den påverkar strategin och vilka val företaget har tagit för att åstadkomma den önskade strategin.

4.2.1 Företag A - Strategi

Informant A sade att det finns ett antal huvudanledningar till varför de tog detta steget, en av anledningarna var att minska de generella kostnaderna för den verksamhetsdelen som skulle outsource. Utöver detta nämnde den intervjuade även en annan faktor som legat till grund för förändringen vilken var att kompetenssäkra arbetet eftersom en signifikant andel av de interna resurserna närmade sig pensionssträcket vilket då hade inneburit i en stor risk i form av kompetensförlust, samtidigt som outsourcingleverantören kunde erbjuda en hög kvalitet för applikationshantering. Sammanfattningsvis berättade informant A att de huvudanledningar till varför de valde att outsource grundade sig i den strategi de tidigare hade utformat, vilken innebar att höja kvaliteten, säkra kompetensen och att minska kostnaderna.

Den intervjuade berättade även att en tydlig trend inom företag A var att outsource sådan verksamhet som inte anses vara kärnverksamhet, detta bidrog till ökat effektivitet då de slapp rutinprocesser samt att de kunde erbjuda bättre erbjudanden till sina kunder vilket i sin tur leder till att kunderna väljer dem istället för någon konkurrent. Informant A påpekade även att arbetet med outsourcing blir mycket mer komplext ju närmare kärnverksamheten man kommer. Ett annat strategiskt viktigt beslutstagande var att använda sig av multisourcing, närmare bestämt, fem olika outsourcingleverantörer med följande citat som motivation, "fördelen man har med att ha fler än en [leverantör] det är ju att man sitter inte lika hårt i knät på den leverantören" (Bilaga 4, s. 62).

Vidare berättade informant A att de medvetet försökt att göra kontraktets utformning omfattande i den mån att fastställa styckpriser för de olika tjänsterna som leverantören kan tänkas utföra istället för att säga att leverantören ska sköta ett visst område och få en viss summa för arbetet. Genom att ha fasta styckpriser kunde de ändra deras volymer utan problem då allt följde en prissättningsmall, de får då en direkt ekonomisk respons efter deras handlingar samt kan de beräkna de ekonomiska konsekvenserna för att utföra vissa handlingar och se om handlingen är värd att utföra. Beslutet att grunda priserna i styckpris menade den intervjuade är befogat och konstaterade att IT blir allt mer standardiserat varpå informant A tog upp exempel som datadrift, service desk, datakommunikation.

Utöver fördelarna med styckpriset förklarade den intervjuade att de även krävt att få en effektivisering under avtalsperioden, vilket innebar att priserna skulle sänkas med tidens gång. Enligt företag A är det vanligt för outsourcingavtal att omfatta en längre tid, såsom fem eller sex år och informant A påpekade att leverantörerna blir integrerade delar av verksamheten efter ett tag varpå företaget blir beroende av dem. Informant A förklarade att detta beroende kan bli så pass starkt att verksamheten inte fungerar en enda dag om leverantörerna inte uppfyller sin del av avtalet.

4.2.2 Företag B - Strategi

Huvudanledningen till varför företag B påbörjade outsourcing grundade sig i problemet med att deras verksamhet krävde stor flexibilitet och kapital då en stordatorpark var ett måste och därtill även sällsynt kompetens för att sköta stordatorparken, vilket informant B konstaterade var både dyrt och svårt att anskaffa. Kostnaderna för att införskaffa en serverpark och dessutom en stordatorpark var väldigt stora men trots det hade kostnaden för att bemanna dem varit ännu större och därmed var alternativet att utföra processen internt inte försvarbart. Utöver detta ville de säkra kompetens då outsourcingleverantören kunde erbjuda personal med en bred kunskap men även spetskompetens som annars hade varit svårt för företaget att anskaffa. För att konkretisera så strävade företag B efter att säkra kompetens, sänka kostnaderna men även för att öka flexibiliteten och skalbarheten då outsourcingleverantören kunde öka eller sänka driften beroende på företag B:s behov.

En generell strategi företag B hade var att byta outsourcingleverantör med jämna mellanrum på ungefär sju år. Anledningen till detta enligt informant B var att samarbetet mellan företaget och outsourcingleverantören efter en tid blir mer avslappnat på bekostnad av effektiviteten och att arbetets kvalitet vilket försämras då det enbart utförs på rutin. Genom att byta leverantör menade informant B att de minskade på bekvämligheten och att arbetet gick mot en mer professionell standard.

Vad som skulle outsourcas var ganska självklart i fallet med företag B då deras applikation ifrån grunden var ett egenutvecklat program, det var dessutom skrivet i ett sällsynt programmeringsspråk. På grund av detta krävdes speciell kunskap om systemet vilket inte fanns att finna hos någon leverantör utan isåfall hade företag B fått exportera all deras interna kompetens först, innan outsourcingleverantören hade kunnat hjälpa till med arbetet. Att utföra detta hade tagit stora resurser och informant B var väldigt tveksam till ifall det var värt det. Företag B behöll således applikationshanteringen internt då alternativet inte var inom rimliga gränser, istället outsourcade de infrastrukturen då den strategin överensstämmer med myndigheternas allmänna sourcingstrategi vilken informant B konstaterar innebär att man ska outsourca de delar där outsourcing är ekonomiskt fördelaktigt och förbättrar kvaliteten.

4.2.3 Företag C - Strategi

Rent strategimässigt fanns det ett flertal anledningar till varför företag C valde att använda sig av outsourcing, istället för att till exempel hantera det internt. Dock fanns det enligt den intervjuade främst tre anledningar till outsourcinginitiativet, en av de främsta anledningarna var att de inte ansåg det vara lönsamt att som en liten bank försöka bygga ett eget banksystem samt underhålla det. Den andra anledningen var att informanten ansåg banksystem som att vara relativt lätta system där det borde finnas billiga standardlösningar tillgängliga som kan göra jobbet bättre än något de hade skapat internt. Den tredje anledningen var den dåvarande "tekniska röran" (Bilaga 6, s. 80) som existerade i företaget, där allt var osammanhängande gällande datorer och system, det fanns heller ingen backup eller katastrofsäkring vilket är ett krav för banker enligt finansinspektionens regelverk. Företag C hade även ett väldigt stort personberoende då vissa av de viktigaste systemen var byggda och underhållna endast av en person och helt utan någon form av redundans. Det fanns heller ingen standard och om de behövde en ny funktionalitet byggde de den direkt på det gamla programmet vilket gjorde att det blev väldigt osammanhängande och komplicerat. Genom att använda sig av outsourcing

ville företag C få ordning på alla dessa problemområden och skapa någon form av standard i företaget genom att standardisera alla system och utrustning samt processer. Angående processer vad gäller systemen sa den intervjuade att de hade accepterat det faktum att standardsystem har standardprocesser vilka de planerat att använda sig av. Den intervjuade nämnde även att han tyckte företag C är för litet för att ha en egen IT-avdelning vilket de slipper att ha genom att använda sig av outsourcingen.

I övrigt passar outsourcingen in i företagets nuvarande och framtida strategi eftersom de fokuserar mycket på att vara tillgängliga för sina kunder mycket längre på kvällarna samt kommer ha en internetsida för banken som måste vara stabil och säker. Dessutom planerade de att expandera med ungefär 60 nya kontor inom tre års framtid vilket kommer underlättas kraftigt genom outsourcingen, då outsourcingleverantören ansvarar för all hårdvaru- och system expansion samt anpassning.

En annan del av företag C:s strategi var att låta outsourcingleverantören helt ansvara för hur och var systemen blir byggda och underhållna, vare sig det är offshore eller nearshore. Det enda som var viktigt för företag C var att systemet skulle vara uppe minst 99,6% av tiden, vilket de specificerade i ett så kallat "Service Level Agreement" (SLA) där de även kommit överens om att om outsourcingleverantören inte klarar av att upprätthålla kontraktet så utfaller det viten. Här markerade även informanten vikten av att då något IT-fel inträffar, även om det är utom outsourcingleverantörens kontroll så är det ändå leverantören som ansvarar för det.

Med outsourcingprojektet förändrades och bytte de inte bara systemen, utan även IT-avdelningens personal och dess syfte inom företaget. Personalen gick från att ansvara för underhåll och att bygga nya system till att vara beställare av tjänster från outsourcingleverantören. En typ av "slogan" (Bilaga 6, s. 79) kom även till under projektets gång som klargjorde att den dåvarande IT-avdelningen skulle bli outsourcingleverantörens IT-avdelning. Företag C hade helt enkelt för avsikt att överföra IT-avdelningen till leverantören.

Informant C uttryckte även att han tror bank-outsourcingmodellen kommer bli mer populär i framtiden eftersom han fått förfrågningar från andra banker om det ena och det andra. Om detta blir fallet i framtiden kommer företag C att ligga i en bra position då det kommer till att förhandla ett nytt avtal eftersom han förväntar sig att fler konkurrenter kommer finnas på marknaden samt att det blir mycket lättare eftersom outsourcingen redan är utförd i det skedet.

4.2.4 Företag D - Strategi

Strategin bakom att outsourca applikationshanteringen i företag D handlade främst om fyra aspekter enligt den intervjuade. Dessa aspekter var (1) flexibilitet och skalbarhet, (2) tillgång till nyckelkompetenser, (3) minska personberoendet samt (4) minska kostnaderna, dock var kostnadsminskningen inte ett direkt huvudmål utan snarare en effekt av de andra aspekterna. Skalbarheten var en viktig aspekt eftersom företag D var ett företag som ständigt växte och gick in i nya marknader, tillgång till nyckelkompetens behövdes eftersom det inte fanns en tillräckligt stor tillgång av nödvändig kompetens i Norden vilket även kunde kopplas ihop med minskningen av personberoendet då företaget var beroende av enskilda personer för vissa system. Kostnadsminskningen var enligt informanten inte en huvudaspekt eftersom de ändå hade utfört outsourcingen även om de inte hade tjänat några direkta pengar på affären med anledning av de föregående aspekterna.

Företag D hade tidigare försökt att lösa de nämnda problemaspekterna genom att outsourca enskilda projekt till olika Indiska konsultföretag för att på så sätt få en kapacitetsökning, dock bestämde de att ta det hela ett steg längre och outsourca hela applikationshanteringen för att på längre sikt minska kostnaderna och ha en outsourcing som håller ihop istället för att använda spridda konsultföretag.

På frågan hur outsourcingen passade in rent strategimässigt gentemot företagets interna strategi tyckte informanten att det gick helt i linje med den interna strategin eftersom företag D redan arbetade på ett outsourcat sätt med sina huvudprodukter vilka tillverkades i olika länder. Däremot var informanten något tveksam till hur mycket outsourcinginitiativet gick i linje med den personalstrategi som man hade på företaget. En strategi som handlade om personalen och den väntade kompetensförlusten var att se till att alla anställda fick chansen att byta jobb till outsourcingleverantören.

Vidare visade det sig att företag D aktivt hade valt att använda sig av offshore outsourcing, de var till och med så specifika att de valde Indien som outsourcingland eftersom de ansåg att det var den bästa marknaden i åtminstone fem år till, med hög kompetens och erfarenhet av liknande projekt. Däremot kunde informanten inte säkert svara på om de efter fem år hade tänkt använda sig av en outsourcingleverantör placerad i ett annat land såsom till exempel Kina utan då kommer de att göra en ny utvärdering av situationen.

Då det kom till valet av outsourcingleverantör valde företag D att använda sig av multisourcing och slutligen använda sig av minst två leverantörer eftersom företaget inte vågade att "lägga alla äggen i samma korg" (Bilaga 7, s. 92) utifall något skulle hända med en av outsourcingleverantörerna, till exempel konkurs, så hade företaget fortfarande en annan leverantör som de i värsta fall hade kunna flytta allt till. Med fler än två leverantörer måste företag även lösa problemet med att dela upp applikationerna, detta löste företag D genom att skapa paket som de olika leverantörerna fick buda på och därefter valde företag D vilken leverantör som passade bäst just för det paketet genom att titta på kompetens och pris.

Då det kom till kontraktet var en viktig aspekt att utforma det på så sätt att det var flexibelt. Här tog företag D hjälp utifrån eftersom de inte ansåg sig ha den nödvändiga kunskapen internt. Dock kunde informant D inte gå in mer detaljerat på hur det var utformat på grund av sekretesskäl.

På frågan vad det är företaget tjänat på mest genom att ha utfört outsourcingprojektet var det främst kompetenstillgången som informanten tyckte var viktigt men även flexibiliteten som är tillgänglig om de till exempel behöver tio javautvecklare så är det lätt fixat hos outsourcingleverantören till skillnad från att anställa dem här i Sverige.

4.2.5 Slutsats av strategidelen

Inom det strategiska området för de företag vi intervjuade hittade vi ett flertal tendenser (se tabell 4.1) vilka vi även har beskrivit som vanligt förekommande strategiska anledningar i teorikapitlet. De tydligaste tendenserna i de fyra företag vi intervjuade var att minska kostnaderna, kompetensoutsourca, öka flexibiliteten och skalbarheten samt användningen av multisourcing.

Tabell 4.1 - Strategiska anledningar för outsourcing

Strategiska anledningar	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D
Minska kostnaderna	X	X	X	X
Kompetensoutsourcing	X	X	X	X
Skalbarhet/flexibilitet		X	X	X
Multisourcing	X	X		X
Singeloutsourcing			X	
IT-standard			X	
Fokusera på kärnverksamheten	X			
Hänsyn till geografisk typ av outsourcing				X

4.3 Analys

I detta delkapitel tar vi upp vilka analyser som de olika företagen utförde inför beslutet samt under beslutet att outsourca och hur de gick till väga vid genomförandet av outsourcingprojektet.

4.3.1 Företag A - Analys

I den första intervjun framkom det att företag A endast resonerat kring möjligheterna att outsourca men inte utfört några uttalade analyser själva på det interna planet utan snarare anlidade en utomstående konsult som analyserade och räknade ut hur mycket företaget skulle kunna tjäna på outsourcingen som ett steg i undersökningen om det är lönt att gå vidare med en outsourcing.

”... då kommer det i regel in en sån hära PowerPoint konsult och räknar på det och försöker fastslå vad, hur ser våran kostnadsbas ut idag, vad har, hur skulle den kunna se ut efter en outsourcing så att säga ...” (Bilaga 4, s. 61)

Den främsta anledningen till varför företag A anlidade en utomstående konsult var för att kunna utföra dessa analyser vilka enligt den intervjuade företaget behövde för att kunna kvantifiera outsourcingsidéerna men samtidigt inte hade den nödvändiga kompetensen för att utföra detta internt. Den typen av konsult företag A brukar anlita i dessa fall brukar vara någon form av oberoende management- eller upphandlingskonsult som opartiskt hjälper till med outsourcingprojektet enligt informant A.

Det är viktigt att företaget och de involverade har full förståelse för vad de vill uppnå med outsourcingen samt vad som ska outsourcas eftersom det påverkar hela utformningen av outsourcingprojektet konstaterade informant A. Om företaget inte har en klar uppfattning över

vad de vill åstadkomma med outsourcingen kommer det visa sig i resultaten och informant A menade att leveransen då inte blir vad man förväntat sig.

“Det man behöver känna till innan man ger sig in i det, det är verkligen vad man vill uppnå med det hela och vad är det då man outsourcar, för det kommer ju sätta ramarna för det hela ...” (Bilaga 4, s. 63)

Informant A sa ytterligare att en kritisk framgångsfaktor för outsourcing var att företaget borde ha en tydlig bild av vad det är de ville uppnå med det hela på flera olika nivåer. Både en generell och en övergripande förståelse för vad de ville uppnå behövdes men även en detaljerad bild över hur de ville att lösningen skulle se ut. Enligt den intervjuade är implementationsfasen oerhört viktig för det framtida arbetet och att man inte kan underskatta dess betydelse. Utöver detta handlar transitionsfasen enligt den intervjuade om personalövergång och ansvarsövergång medan transformationsfasen är en insvängningsperiod där leverantören börjar jobba på sitt sätt och de går in med sina processer och verktyg.

När företag A började med outsourcingprojektet bestämde de sig för att endast agera beställare och de identifierade därför vilka processer som existerade inom företaget samt hur de såg ut för att därefter kunna anpassa dem gentemot den förändring som skulle ske på grund av outsourcingen.

Att företag A valde att lägga arbetet offshore var inte ett aktivt val utan en nödvändighet för att kunna uppfylla det största kravet vilket var att minska kostnaderna. Den intervjuade säger att de inte var så intresserade av hur de skulle gå tillväga för att minska kostnaderna utan de var istället intresserade av att kravet faktiskt blev tillgodosett.

Då företag A utförde outsourcingprojekten använde de sig även av ett ramverk kallat ”ITIL” eller ”Information Technology Infrastructure Library” som en bas i alla avtal då de diskuterade med leverantörerna, på detta vis använde de involverade sig av samma terminologi och eventuella missförstånd undanröjdes. Användningen av detta ramverk var effektivt och enligt den intervjuade ”räddat oss litegrann” (Bilaga 4, s. 62) då det gjorde det mycket enklare att utföra outsourcingprojekten parallellt.

4.3.2 Företag B - Analys

Då företag B förberedde outsourcingen använde de sig av tidigare utförda analyser av deras interna processer för att på så sätt få en överskådlig bild över processkvaliteten. Informant B konstaterade att deras analyser resulterade i ett spindelnätsdiagram över varje process som tydligt visade om processen uppfyllde de uppsatta målen, vilka delar som var svaga samt visade diagrammet även hur processen utvecklats. Detta bidrog till att företaget fick en bra förståelse för vad som behövdes förbättras samt vilka processer som var vitala för företaget och då se vilka processer som kunde främjas genom outsourcing.

För att kunna utvärdera potentiella outsourcingpartners satte företag B upp ett antal utvärderingskriterier där de poängsatte outsourcingleverantörerna utifrån olika aspekter för att sedermera få fram en lista över vilka leverantörer som fick mest poäng. Med hjälp av en upphandlingskonsult analyserade företag B olika parametrar som bland annat ekonomi, vilket innebar det företag som erbjöd det bästa priset samt vilket företag som kunde utföra processen mest miljövänligt. Efterhand kunde företaget välja bort en del leverantörer då de inte var

rimliga alternativ på grund av sina dåliga poäng. På detta sätt kunde företag B enkelt analysera och identifiera potentiella leverantörer och utöver det jämföra de olika alternativen.

Informant B påpekade även att implementationsfasen för ett outsourcingprojekt var fruktansvärt viktiga och betonade vikten av ordentliga analyser. Om företaget inte analyserat sina processer väl eller har dålig förståelse för vad de ska outsourca är risken stor att denna osäkerhet skapar oklara definitioner eller gråzoner. För att exemplifiera detta påpekar informant B att gråzonerna skapar missförstånd vilket leder till att företaget som outsourcar kommer att vilja outsourca så mycket som möjligt för lite som möjligt samtidigt som outsourcingleverantören kommer att göra motsatsen, att utföra så lite som möjligt och få så mycket betalt som möjligt. Informant B konstaterar att detta kommer att leda till att de två parterna blir oense. Detta menar informant B kan förhindras genom analyser som leder till en gemensam förståelse där arbetsfördelningen är tydligt så att outsourcingleverantören vet vad de ansvarar för.

För att ytterligare förhindra att gråzoner uppkom utformade företag B prisstegar, vilket innebar att priset på en viss process hade förutbestämda kostnader beroende på arbetspårestningen så att priset förändrades i form av olika trappsteg, om arbetet höjdes ett trappsteg, så ökade även priset ett trappsteg och vice versa. På detta sätt kunde företag B öka eller sänka sin användning av en tjänst utan större ekonomiska påföljder, ett exempel informant B nämnde är ifall företag B ville ha 100 extra ärenden i help desk per månad, då ökade kostnaderna enligt överenskommets pris och därmed slapp de dolda kostnader eller extra kostnader för att öka arbetspårestningen. Utöver prisstegarna utformade företag B prissänkningar över tidens gång eftersom kostnaderna för outsourcingleverantören att utföra arbetet troligtvis minskar i och med att teknologin utvecklas, till exempel blir hårddiskarna alltmer större och billigare. Eftersom kontrakten löper över flera år hinner priserna förändras avsevärt och om företag B inte hade haft prissänkningar hade företaget efter några år fått betala samma pris för en teknologi som egentligen hade kostat mycket mindre.

4.3.3 Företag C - Analys

När informant C först kom till företag C gjorde de någon slags analys men enligt informant C så var det inte fråga om att några djupgående analyser för att komma fram till beslutet att outsourca, utan det var ganska självklart efter att informanten blev informerad om läget i företaget. Som tidigare nämnt var vissa system helt beroende av endast en person, vilket var en av de största anledningarna till outsourcingen. Systemen var väldigt osammanhängande och olika butiker kunde ha olika versioner av systemen vilket var ett jätteproblem enligt den intervjuade när de startade med outsourcingprojektet.

Efter beslutet att outsourca började företag C att utvärdera möjliga outsourcingleverantörskandidater och kom först fram till fem olika leverantörer vilket ganska snabbt gick ner till tre. Därefter gjorde företag C inte en traditionell RFI (Request for Proposal) som brukar vara på flera hundra sidor och ganska avancerad, utan tog ett mycket rakare tillvägagångssätt genom att säga till outsourcingleverantörerna vilka tjänster företag C var intresserade av att köpa och om de kan leverera dem för att sedan komma till företag C och presentera sin offert. Några av kriterierna som fanns var att leverantörerna skulle ta över företag C:s IT-personal, system och all IT där emellan. Därefter valde de ut en av outsourcingleverantörerna som de ansåg passa bäst och gick vidare med ett av de viktigaste stegen, att förhandla kontraktet samt låta leverantören utföra en "due diligence" där

leverantören går in och gör en utvärdering av hur företaget ser ut. Efter detta skrevs ett kontrakt med den valda leverantören, dock tyckte företag C att kontraktet var för dåligt efter ett tag och de kunde inte komma överens med leverantören vilket ledde till att företag C tog ett beslut att avsluta kontraktet i hopp om att leverantören skulle komma tillbaka och acceptera de ändringar som företag C ville få igenom vilka främst handlade om pris.

Kontraktet var även utformat för att vara flexibelt vid företagets planerade expanderingsplaner, man kom överens om främst tre styrande prisparametrar vilka var, antalet kunder på systemet, antalet anställda som använder systemet och antalet butiker. Man kom även överens om ett fast pris per butik samt att flexibiliteten måste gå åt båda hållen, både upp och ner.

Efter det att kontraktet var skrivet och båda parter nöjda började företag C med genomförandeprojektet som delades in i två delar, den ena delen fick namnet IT-lyftet den andra fick benämningen banklyftet. I IT-lyftet fokuserade de på att bygga de generella IT-tjänsterna och applikationsförvaltningen, i banklyftet fokuserade de däremot på att bygga de specifika bank IT-tjänsterna.

Vidare löste de problemet med de system som var fullt beroende av endast en person genom att skicka källkoden till Indien där den blev fullt dokumenterad vilket gjorde att företaget kunde använda systemet ett tag till fram tills att det nya blev implementerat. Själva målet med outsourcingen var att ersätta alla gamla system.

På frågan om hur viktig implementationsfasen är för ett outsourcingprojekt tyckte informanten att den inte var så viktig i detta projekt eftersom man enligt honom endast kan göra bank på ett sätt, man lånar ut pengar, tar ränta och så vidare. Däremot tyckte den intervjuade att man måste veta vad man gör och vara överens om vad det är man vill outsource, för annars får man "jätteproblem när man ska få leveransen" (Bilaga 6, s. 82).

Andra punkter som den intervjuade ansåg vara viktiga vid ett outsourcingprojekt var att använda sig av "milestones" (Bilaga 6, s. 86) och deadlines samt lägga mer energi på att få kontraktet rätt från början. Påtryckningsmedel var även bra tyckte informanten, till exempel viten som utfaller när outsourcingleverantören inte levererar i tid. Detta kan vara positivt i den mening att få leverantören att verkligen leverera trots det att den har många kunder att se efter.

Det som informanten trodde de hade tjänat på genom outsourcingen var att de hade tvingats gå igenom strukturen i företaget och på så sätt upptäckt saker som inte var speciellt bra eller som borde göras annorlunda. Företaget hade även varit tvungen att tänka ur ett mer processinriktat perspektiv.

4.3.4 Företag D - Analys

Informant D konstaterade att företag D bestod av tre stora separata block vilka var applikationshantering, driften och själva "help-desken" eller "call-center"-lösningen som fungerade som en problemlösningseenhet. Då företag D skulle analysera och bestämma vilken del som skulle outsource exkluderade de först deras "help-desk" med motivationen att det är viktigt att den som ringer in med ett problem får prata med någon där de båda förstår vad de menar samt med någon som är tillräckligt insatt i verksamheten. Utöver detta har företag D som målsättning att lösa fyra av fem problem direkt i deras "help-desk", vilket de inte tror att

de skulle kunna uppnå ifall de outsourcade denna verksamhetsdelen varpå enbart applikationshanteringen och driften återstod som alternativ för outsourcing.

För att sedan välja en av de två återstående verksamhetsdelarna analyserade de vilken del där outsourcing som lösning skulle hjälpt företaget på bästa sätt att uppnå deras tidigare uppsatta mål med outsourcingen. De kom sedermera fram till att alternativet att outsourca applikationssidan hade varit mycket bättre eftersom den delen är större och svårare samtidigt som det fanns ett krav på flexibilitet eller skalbarhet då företagets behov av arbetskraft pendlade. Informant D nämner ett hypotetiskt exempel där företaget skulle bygga om hemsidan varpå de behöver ett antal nya konsulter, efter att arbetet med hemsidan är klart har de ingen användning av de nya konsulterna och konsekvensen hade troligtvis varit att de hade fått avskeda dem vilket inte är ett bra långsiktigt alternativ eftersom det bland annat hade lett till dålig PR. Eftersom de ville behandla sin personal på ett så bra sätt som möjligt inkluderade de även ett krav för den framtida outsourcingleverantören att överta företag D:s personal och tillhandahålla goda arbetsförhållande för dessa, som till exempel att outsourcingleverantören var tvungen att ha kontor inom en viss tids pendlingsavstånd till företag D:s nuvarande kontor.

Med hjälp av outsourcing kunde de utan större konsekvenser öka eller minska deras användning av outsourcingleverantörens resurser samt få tillgång till en bredare kunskapsbas. Utöver denna motivering för valet att outsourca menade informant D även att företag D inte riktigt hade full förståelse för hur deras driftsida fungerade eller inte hade en tillräckligt bra definition av hur arbetet med deras drift fungerade. I linje med detta menade informant D att man inte kan outsourca något som man inte själv har en tillräckligt bra bild över och konstaterar samtidigt att de var mer mogna internt på applikationssidan och således hade förmågan att låta en extern part ta över arbetet då ansvarsområde och gränser var klara.

För att stödja företagets beslutsfattande inom outsourcingleverantören använde sig företag D av ett konsultföretag som specificerade sig på rådgivning inom outsourcing. Detta konsultföretag hjälpte företag D genom hela processen med outsourcing i form av rådgivning och analysförslag varpå företag D själva utförde analyserna internt. Fördelen med detta menade informant D är att konsultföretaget enbart fokuserade på outsourcingprojekt och därmed kände till de senaste nyheterna inom marknaden, hur andra företag löst sina problem, hur olika tillvägagångssätt fungerade i praktiken och med hjälp av den kunskapen kunde erbjuda den bästa möjliga lösning för företag D.

Efter att företaget analyserat och motiverat att outsourca applikationsavdelningen var det rätta alternativet tog de än en gång assistans av konsultföretaget för att analysera potentiella outsourcingleverantörer med hjälp av bland annat utvärderingsrapporter. Utifrån samtliga potentiella intressenter kontrollerade företag D vilka av dem som skulle kunna ha möjligheten att leverera det de var på jakt efter vilket ledde till en reducering av möjliga outsourcingleverantörer. Efter detta utformades olika enkäter för att få svar på centrala frågor som om leverantören tidigare arbetat med något liknande projekt eller hur många kunder de hade för tillfället, men i detta läget ställdes även krav ifrån företag D som att ifall leverantören var villig att ta över personal. Detta ledde till en än mer reducerad skara av möjliga leverantörsalternativ varpå företag D utvärderade de olika outsourcingleverantörerna utifrån ett antal parametrar såsom hur de hanterade personal, vilken prissättning de hade, hur de hanterade IT-lösningar samt hur mycket kompetens de hade inom de plattformarna som företag D jobbade med, för att slutligen kunna betygsätta och få en uppfattning om deras sammanlagda betyg.

När företag D utformade outsourcingkontraktet använde de sig av konsultföretagets grundmall för kontraktsskrivande och skräddarsydde sedan standardmallen för att anpassa den till hur deras verksamhet såg ut och vilka preferenser de hade. Informant D förklarade genomförandet och konstaterade att konsultföretaget erbjöd olika alternativ eller förslag på saker att inkludera i kontraktet och utifrån det kunde företag D välja vilka de tyckte passade deras situation.

4.3.5 Slutsats av analysdelen

Anledningen till varför detta delkapitel inte har en tillhörande tabell är eftersom området är för dynamiskt och specifikt vilket lett till att företagen inte använt sig av en tydlig struktur i tillvägagångssätten.

För att bidra till ett väl utfört analysarbete hade tre av företagen, företag A, företag B och företag D anlitat en utomstående upphandlingskonsult som bidrog med nyckelkompetens till outsourcingprojekten. Hos företag B och A utförde upphandlingkonsulterna företagens analyser då de själv saknade den rätta kunskapen. Företag D utnyttjade den externa hjälpen från en upphandlingskonsult i form av en rådgivare varpå de utförde analyserna själva.

En sak alla intervjuobjekt var överens om var angående vikten av bra analyser. Den gemensamma uppfattningen var att kvaliteten på de utförda analyserna påverkade efterarbetet på flera olika nivåer. En tydlig konsekvens som informanterna påpekade var att gråzoner kunde uppstå ifall definitioner och gränser för ansvarsområde var oklara. Om fallet var så att företaget hade en oklar bild över vad som skulle outsourcas var risken då stor för att denna ovissheten skulle flyttas över på outsourcingleverantören som i sin tur ständigt strävar efter att göra så lite arbete som möjligt eftersom de är kommersiella företag. En annan konsekvens som kunde härledas från undermåliga analyser var att företaget hade sämre förståelse för hur processerna kunde förbättras samt vilka outsourcingmöjligheter som fanns.

Då det handlade om att utvärdera outsourcingleverantörerna användes ett antal olika metoder och analyser vilka alla skiljde sig åt hos de olika företagen vi intervjuade. Företag B analyserade sina outsourcingleverantörer med hjälp av en poängsättningsmetod likt den teorin förespråkar och tack vare detta kunde de jämföra de potentiella leverantörerna med hjälp av tydliga poäng. Företag D utnyttjade utvärderingsrapporter då de sammanställde de olika leverantörernas styrkor och svagheter. Företag C använde istället sig av ett mer konkret tillvägagångssätt där de konstaterade vad de ville att outsourcingleverantören skulle ansvara för. Detta ledde till att de fick en uppfattning om vilka outsourcingleverantörer som skulle kunna uppfylla företag C:s krav.

4.4 Problem och risker

Här presenteras de problem och eventuella risker som identifierats hos de olika företagen under outsourcingprojektens gång.

4.4.1 Företag A - Problem och risker

Företag A påträffade ett antal risker och problem under outsourcingprojektet, ett av dessa var kompetensförlusten som de tidigare analyserat och förväntade som en konsekvens av outsourcingen. De försökte dock att minimera risken för att förlora viktig kompetens genom att erbjuda de anställda jobb hos outsourcingleverantören, vilket även har varit ett avtalskriterium i upphandlingarna. Den intervjuade poängterade dock att detta var frivilligt och att man inte kan undvika kompetensförlusten helt och hållet. En annan aspekt inom detta, vilken även ledde till företagets strategi att kompetenssäkra, var att företaget hade ett flertal nyckelpersoner som närmade sig pensionsåldern vilket i slutändan ändå hade lett till en kompetensförlust. Den intervjuade påpekade att man måste ta hänsyn till och analysera möjlig kompetensförlust men att outsourcinginitiativet inte står eller fallet på grund av den.

Andra problem som den intervjuade nämnde var bland annat bristande personkemi eller kompetens bland både leverantörerna och det egna företaget vilket lett till att de fick byta ut viss personal. Ibland stötte de även på problem såsom kommersiella aspekter där de var tvungna att reda ut vem som ansvarar för vad, hur de skulle tolka avtalet och så vidare, informant A konstaterade att dessa frågor gled även lätt upp på VD-nivå. Utöver dessa problem hade de även haft problem där de trott att det skulle fungera på ett visst sätt men där det visade sig att det fungerade på ett helt annat sätt. Vissa av dessa problem hade även uppstått på grund av att företag A outsourcade all IT samtidigt. Den intervjuade uttryckte problematiken på följande sätt:

”... eftersom vi outsourcar all IT samtidigt, [...] så rör sig liksom alla bitar i pusslet samtidigt, om man har fyra bitar av sin IT intakt och byter ut en femte då vet man i alla fall hur den femte ska passa in i de andra, om du förstår hur jag menar, nu rör sig allting hela tiden ...” (Bilaga 4, s. 61)

Detta ledde även till att företaget var tvunget att tillsätta en separat projektgrupp som endast ansvarade för att säkerställa att gränssnitten mellan de olika leverantörerna passade in i varandra.

Vidare frågade vi den intervjuade angående kulturella problem som uppstod då de outsourcade sin applikationsutveckling till Indien. Svaret vi fick var att det inte hade uppstått några större problem, men att det självklart finns kulturskillnader och informant A nämner ett exempel att svenskar tar mer av ett eget initiativ och löser problem själva medan indier är mycket mer direktivstyrda och man får exakt det man frågar efter. Då det handlade om kommunikationen med hänsyn till tidskillnaden mellan Sverige och Indien så hade företag A löst problemet genom att de anställda i Indien arbetade på svenska kontorstider.

Utöver dessa problem berättade även informant A om att man bör vara medveten om ett kvalitetsdropp direkt efter ett outsourcingprojekt eftersom leverantören behöver tid att komma in och lära sig om hur allting fungerar i företaget. Informant A nämnde även att man bör hjälpa leverantören med att bygga upp den kunskap och kompetens som de behöver om

verksamheten för att så småningom hamna på den leveransnivå som man vill befinna sig på. Man måste se outsourcing som ett aktivt projekt vilket inte slutar så fort leverantörens SLA:er (Service Level Agreement) börjat gälla.

Ett av de större problem som inträffade för företag A var att man missade att säkerställa applikationsdriften eftersom det inte är solklart om det bör ligga på infrastrukturen eller serverdriften vilka olika leverantörer ansvarar för, enligt den intervjuade är detta en klassisk gråzon där man missade att bestämma vem som ska ansvara för vilket område. Effekten av detta blev att applikationen stannade upp ett tag varpå man fick definiera ansvarsområdena.

4.4.2 Företag B - Problem och risker

Ett av det största problem företag B påträffade var förseningar. Trots att de hade utformat vad de tyckte var en bra tidsplan blev arbetet fördröjt och trycket på serverteknikerna blev våldsamt högt. Informant B berättade att anledningen till detta var relativt små saker som bland annat att några maskiner strulade då de skulle flyttas och därmed krävde extra uppmärksamhet vilket fördröjde arbetet som helhet då de fick skjuta fram de andra uppgifterna.

Informant B nämner även en risk de identifierade som innebar att resurserna, i form av personal, inte skulle räcka till. Detta kunde uppkomma på grund av olika anledningar som bland annat att några av de anställda blev sjuka och därmed inte kunde bidra till arbetet samt nämner informant B att outsourcingleverantören inte var bemannad för att hantera stora problem hos flera företag samtidigt och om det skulle hänt hade företag B fått mindre uppmärksamhet vilket inneburit mindre arbetskraft från outsourcingleverantören vilket lett till att problemen hade skjutits fram än mer. Ytterligare risker var ifall båda parterna verkligen var införstådda med vad kontraktet med tillhörande regler för rutiner och samverkan innebar och därmed hur arbetet skulle se ut i framtiden. För att underlätta detta hade företag B varit tydliga med att definiera ansvarsroller så att gränserna för ansvar skulle var tydliga samt prissättningsmodeller för att kunna hålla arbetet skalbart.

Utöver detta nämnde informant B att ett problem de stötte på var kompetensförsämring i början av samarbetet då outsourcingleverantören skulle sätta sig in i företag B:s verksamhet. Detta var något företag B hade räknat med och informant B menar att man får räkna med ett års strul innan samarbetet är optimalt. Informant B påpekar även att det är en sak att outsourcingleverantörens personal har den tekniska kunskapen som krävs men en helt annan sak när det kommer till kunskapen om just företag B:s unika miljö vilken tar tid att lära sig.

För att förhindra dolda kostnader strävade företag B identifiera och estimerade dem i hopp om att ha en bra förståelse för vad som skulle kunna uppkomma och vilka konsekvenser det har fått. Trots detta konstaterade informant B att dolda kostnader hade uppkommit men att de inte varit så stora.

Informant B markerade även vikten av ett gott samarbete inom företaget och outsourcingleverantören och att se till de anställda känner varandra eftersom det främjar kommunikationen då de har ett ansikte på vem de pratar med och därför är man mer sympatiskt samt minskar detta känslan för "vi och dem" för att istället skapa en gemenskap. Detta är något som informant B i efterhand anser att de borde lagt ner mer tid på genom att fokusera mer på de personliga relationerna mellan de anställda som kommer att samarbeta i

framtiden och låta de involverade träffa varandra innan man startar arbetet.

4.4.3 Företag C - Problem och risker

Ett av de problem som företag C stötte på handlar om något vi tagit upp i strategin, att man tänkte använda sig av standardprogrammets processer och anpassa sitt arbete efter dem. Detta ansåg informanten vara ett problemområde eftersom det var många i personalen som tyckte det var jobbigt då de hade jobbat på ett visst sätt under en längre tid.

På frågan angående kompetensförlust som resultat av outsourcingen visade sig detta vara ett problem som man diskuterat inom ledningen, där deras oro var att just förlora all den interna kompetens som byggts upp under åren. Lösningen man kom fram till var att låta personalen gå över till outsourcingleverantören samt klargöra att den förflyttade personalen i första hand ska jobba med företag C. Man har även lagt ner mycket energi på att göra personalen nöjd med övergången för att ha kvar kompetensen under åtminstone övergångsperioden, trots detta stötte man på problem med anställda som inte ville börja jobba för en outsourcingleverantör utan hellre valde att sluta, vilket ledde till en viss kompetensförlust som resultat.

Ett specifikt problem som företag C stötte på under outsourcingimplementeringen var kommunikationsproblem i form av att man menade samma saker, men använde sig av olika termer för att förklara dem. Vidare ledde detta till att de hade olika definitioner av samma ord och när företag C pratar om en kassa, förstår inte leverantören att de även menar kringutrustning såsom kortläsare etc.

Utöver dessa problem hade företag C även en del problem med tredjepartsleverantörer till exempel Telia, med att klargöra att outsourcingleverantören är den som ansvarar helt och hållet för problem som kan inträffa. I princip skulle företag C:s IT-avdelning helt flyttas över till leverantören med allt vad det innebar i form av ansvar.

Trots att informant C ansåg att kostnaderna för projektet låg inom rimliga och mer eller mindre de planerade gränserna så inträffade ett stort missförstånd som resulterade i att företag C fick betala en stor och oväntad summa. Det som inträffade var att leverantörens definition av en katastrofsäkring inte var kompatibel med finansinspektionens definition som kräver att det är minst fem kilometers avstånd från företagets huvudsystem och själva katastrofsäkringen. Det som leverantören hade gjort var att bara ha en vägg mellan de två. Detta ledde till att leverantören var tvungen att bygga en separat datahall fem kilometer ifrån huvudsystemet och företag C fick stå för kostnaderna. Detta var en dold kostnad som de inte hade räknat med, ytterligare sådana grundade sig oftast även de i missförstånd mellan företag C och leverantören. Informant C påpekade även att trots att de använde sig av kostsamma advokater i en längre period för att ta fram avtalet har det uppkommit saker de inte tänkt på tidigare.

Som tidigare sagt var en "slogan" (Bilaga 6, s. 79) som utvecklades under projektets gång att den nuvarande IT-avdelningen kommer att bli leverantörens IT-avdelning eftersom företag C hade som mål att outsourca hela avdelningen. Detta i sin tur medförde vissa risker för kontraktproblem, mer specifikt gråzoner, då allt som den dåvarande IT-avdelningen ansvarade för och gjorde nu blev outsourcingleverantörens ansvar. Dock löste företag C detta genom att klargöra för leverantören att allt som den dåvarande interna IT-avdelningen hade gjort och ansvarat för skulle även den "nya" IT-avdelningen hos leverantören ansvara för.

På frågan vad de främst förlorade genom outsourcingen tyckte informanten att kompetensförlusten var en stor del, speciellt när det kommer till interna problem. Om man hade ett IT-problem så kunde man tidigare ringa in till IT-avdelningen och få någon att börja jobba på problemet direkt, men med en outsourcingleverantör måste man ringa in till deras "service desk" och därefter vänta upp till två timmar för att få hjälp eller tills dess att problemet är löst.

Det som informant C främst hade gjort annorlunda om han kunnat ändra något var att lägga mer tid på kontraktet för att undvika olika dolda kostnader och missförstånd såsom det med katastrofsäkringen. Vidare sa informanten att det hade varit en bra affär om de bara spenderat lite mer pengar på kontraktet istället för att senare behöva betala en stor summa pengar för att rätta misstag.

4.4.4 Företag D - Problem och risker

När det kommer till problem berättade informant D att ett stort problem varit att motivera outsourcingen och att få med det egna företaget på att det var den rätta vägen att gå, ett annat problem för företag D var att hitta den behövda kompetensen internt, att bemanna projektet med personal som hade tillräckligt hög kompetens för att kunna utvärdera outsourcingleverantörerna på ett kompetent sätt.

Informant D poängterade även att de, i kontrast med många andra företag, valt att genomföra outsourcinginitiativet transparent vilket innebar att de anställda i förväg visste om vad som skulle ske. Detta i sin tur ledde till en stor risk för företag D att mista nyckelkompetens då anställda möjligtvis motsatte sig förändringen och sökte efter andra arbetsgivare eller alternativ. Anledningen till att företag D valde att utsätta sig för denna risk grundade sig i att de ville behandla sina medarbetare på ett respektfullt sätt genom att snällt be dem bidra till att göra denna förändringen lyckad, utöver detta var, som tidigare nämnts, företag D noga med att fastställa krav på outsourcingleverantören och utforma garantier för att de anställda fick en fortsatt bra karriär hos outsourcingleverantören ifall de ville.

För att undvika denna risk med att de anställda slutade, menade informant D att det var möjligt att utföra outsourcingprojektet i hemlighet för att sedan meddela de anställda om förändringen när allting varit klart och kontraktet varit påskrivet. I det fallet hade inte de anställda haft en chans att sluta på grund av outsourcingen då de inte vetat om det, men informant D menade att även detta hade lett till andra konsekvenser och problem då personalen möjligtvis känt sig besvikna eller orättvist behandlade varpå företag D hade fått en väldig massa anställda som slutat på grund av lojalitets- eller förtroendebrist och det skulle i sin tur inneburit en stor kompetensförlust. Företag D analyserade även andra alternativ för att minimera eller eliminera risken för kompetensförlust och kom fram till att det inte fanns någon annan utväg i deras fall. De kunde inte fortsätta sköta arbetet internt eftersom det inte var försvarbart, så att informant D förklarade helt enkelt att de fick ta risken med att förlora viktig kompetens eftersom de annars helt hade stannat i utvecklingen vilket inte var ett legitimt alternativ då det skulle varit ännu värre för företaget.

Vad gäller kommunikationen mellan företaget och outsourcingleverantören menade informant D att de definitivt förlorat inom vissa områden eftersom de båda parterna inte riktigt förstått varandra och därmed tog arbetet längre tid. Informant D konstaterade att arbetet initialt hade gått trögt och speciellt i starten av outsourcinginitiativet, men påpekade samtidigt att detta var

normalt eftersom de genomgick en övergångsperiod och att det tog tid att lära sig att samarbeta och kommunicera för att arbeta tillsammans mer effektivt. Detta problem förstärktes ytterligare av språkförbristningar och de kulturella skillnaderna och informant D påpekade att där fanns en skillnad mellan den organisatoriska hierarkin här i Sverige gentemot i Indien.

Informant D nämnde att de anställda hos outsourcingleverantören inte ville förklara riskerna eller problemen eftersom de såg det som en svaghet. Utöver detta utförde de indiska outsourcingleverantörerna arbetet exakt enligt uppgiftsbeskrivningarna varpå konsekvensen blev att arbetsbeskrivningen fick vara enormt heltäckande och i detalj förklara hur arbetet skulle utföras. Den intervjuade förklarade skillnaden gentemot en svensk arbetare som hade utformat det enligt beskrivningen men samtidigt tänkt logiskt och löst eventuella problem själv. Ett klassiskt exempel som informant D berättade (Bilaga 7, s. 95) var att någon hade beställt 100 koppar och förklarat för outsourcingleverantören att de räknade med att 97% var perfekta. När leveransen sedermera kom fick företaget 103 stycken koppar, 100 som var hela och tre var söndriga. Kontentan av detta menade informant D var att om man vet vad man vill ha och kan specificera det till outsourcingleverantören, då går det bra, fast om man inte vet exakt vad man vill uppnå med outsourcingen är risken stor för att hela projektet misslyckas. För att motverka effekten av de kulturella skillnaderna utförde företag D kulturträningar där de definierade och specificerade de olika kulturella skillnaderna för att kunna förklara hur samarbetet kunde effektiviseras genom att arbeta på ett visst sätt, till exempel fick de anställda som instruktion att göra uppdragsbeskrivningarna mer specifika och detaljerat förklara exakt vad som ska göras. Samtidigt menade den intervjuade att samarbetet förbättrades avsevärt då arbetet kommit igång och båda parterna fick mer erfarenhet av varandras arbetssätt.

På frågan ifall det var omöjligt att täcka gråzonerna helt svarade den intervjuade att det går att driva det till en viss nivå men att man aldrig riktigt kan utföra det fullt ut. För att förtydliga svaret påpekade informant D att det faktiskt handlade om riktiga människor som skulle förstå varandra och kunna tyda vad den andre menade med det som sades och även ifall det står beskrivet i dokument hur arbetet ska skötas blir det annorlunda då det transformeras till praktiken samt påpekar den intervjuade att ingen enskild individ kunde ha koll på exakt allt som stod nerskrivet i dokumenten då det handlade om mer än tusen sidor text.

Som nämnts var kommunikationen ett problem för företag D då det hade tagit längre tid och kraft för att förmedla budskapet och detta hade i sin tur lett till dolda kostnader. Ytterligare dolda kostnader som företag D konfronterades med var i form av lönerna för outsourcingföretaget. Vid en första anblick var lönekostnaderna rejält mycket mindre kontra lönekostnaderna för en motsvarande svensk arbetare men informant D konstaterade att dessa siffror varit missvisande då den lägre lönekostnaden vägts upp av fler arbetstimmar på grund av olika faktorer såsom kommunikation till exempel. I praktiken ledde detta till dolda kostnader då de generella lönekostnaderna varit högre än vad de initialt beräknat med, dessa kostnader till trots förklarade den intervjuade att de ändå tjänat på outsourcingen.

Som lärdom från detta outsourcinginitiativet var enligt den intervjuade att man måste vara väldigt grundlig och heltäckande då man utformar kontraktet eftersom det annars kan leda till en rad problem såsom gråzoner då ansvarsfördelningen inte är självklar, som i sin tur kan leda till dolda kostnader. Informant D konstaterade att det ena problemet kan leda till det andra och exempelvis om man som företag inte själv har full förståelse för vad man ska outsource, kommer inte outsourcingleverantören heller att ha det.

4.4.5 Slutsats av problem och risker

Inom området problem och risker identifierade vi de problem som uppkom inom de olika företagen samt vilka risker de stött på. Detta gjorde vi för att upptäcka de trender och samband som fanns och se vilka problem och risker som var vanligt förekommande. Detta har vi visualiserat genom tabell 4.2.

Tabell 4.2 - Problem och risker som de olika företagen påträffade

Problem och risker	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D
Kommunikationsproblem	X	X	X	X
Kompetensförlust samt lock-in problem och risker	X		X	X
Kontraktproblem (gråzoner)	X		X	X
Dolda kostnader		X	X	X
Kvalitetsdropp	X	X		
Kulturella skillnader	X			X
Bristande personkemi	X			
Tekniska problem		X		
Risk för leverantörens underbemanning		X		
Svårt att hitta intern kompetens för outsourcingen				X
Tidszonsrelaterade problem				

5. Analys

Utifrån teorin och empirin har vi kunnat analysera och kategorisera vår frågeställnings huvudområde vilket är problem och risker tillsammans med de två underområdena, strategi och analys. Vi tar fram vilka problem och risker som varit mest förekommande samt varför och hur de olika företagen har valt att gå tillväga med sina respektive outsourcingprojekt genom att analysera deras strategi och analys.

5.1 Strategi

Vi kommer nu att gå igenom de framträdande strategiska huvudanledningarna för outsourcing som vi belyst i tabell 4.1 (4.2.5 Slutsats av strategidelen).

Att minska kostnaderna var något som alla fyra företag hade som mål, vilket även teorin konstaterar, där 93 % av alla företag som förfrågades i en undersökning utsåg "reducering av kostnaderna" som den drivande faktorn (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). I vår empiri kan man dock se en viss skillnad eftersom många av företagen vi intervjuade inte hade kostnadsminskningen som huvudmål utan snarare som delmål eller som en effekt av outsourcingen.

Det som visade sig vara en stor huvudanledning för outsourcinginitiativet för alla fyra företag var kompetensoutsourcing (George & Hirschheim, 2008). De specifika anledningarna till denna typ av outsourcing varierade dock från företag till företag. Företag A valde till exempel att kompetensoutsourca eftersom de var medvetna om att kompetens hade försvunnit genom att flera nyckelpersoner inom den snara framtiden skulle pensionera sig. Företag B:s främsta anledning var att de behövde spetskompetens som klarade av att hantera deras stordatorhall och serverpark vilket inte var så lätt att hitta. Företag C ville ha ny kompetens som kunde klara av att hantera deras framtida men även dåvarande system vilket sköttes helt av en enskild person, något som medförde väldigt stora risker. Även företag D behövde kompetens som klarade av att ersätta system vilka sköttes helt av enskilda personer, men även tillgång till flexibel och temporär kompetens som behövs vid olika tillfällen, till exempel när de vill utveckla ett nytt system.

Skalbarhet och flexibilitet var främst en anledning till outsourcing för tre av de fyra intervjuade företagen. Dessa företag var B, C och D och alla tre hade någorlunda olika skäl till varför detta var så viktigt för dem. Som Power, Desouza & Bonifazi (2006) hävdar är det viktigt att analysera vilken roll outsourcingen ska få i företagets strategi, mer specifikt hur den passar in i den framtida strategin. Den största anledningen till varför skalbarhet var viktigt för företag B var att systemens belastning varierade kraftigt mellan olika perioder vilket hade gjort det väldigt dyrt för dem att hantera internt. Företag C fokuserade mer på den framtida tillväxtstrategin som de hade satt upp, där man ville öppna 60 nya kontor inom en treårsperiod och behövde därför en hög grad av framtida flexibilitet vilket går helt i linje med teorin då man säkerställt att företagsstrategin passar in med outsourcinginitiativet. För företag D handlade outsourcingen mest om att öka kapaciteten och flexibiliteten gällande projekt där man till exempel snabbt behöver ett tiotal programmerare i några månader för att sedan minska behovet. Med en stor outsourcingleverantör som har flera programmerare tillgängliga blir detta en väldigt smidig lösning för företag D och passar även in med företagets resterande strategi, där man redan outsourcar sina huvudprodukter.

Den sista framträdande trenden vi kunde se kopplad till ett strategiskt tänkande var användandet av multisourcing i företagen A, B och D. Multisourcing kan enligt Gasco, Gonzales & Llopis (2004) vara ett väldigt effektivt sätt att både minska kostnaderna och värja sig mot potentiella framtida problem såsom lock-in. Företag A hade verkligen anammat detta tänk och delade upp sitt outsourcingprojekt i ett flertal delar där olika outsourcingleverantörer skulle ta hand om varje enskild del. Enligt informant A gjorde man detta främst för att undvika en lock-in situation. Företag B använde sig främst av multisourcing för att kunna få rättvisa erbjudanden från olika outsourcingleverantörer genom att dela upp erbjudandet i två delar, IT och ”print” så att även leverantörer utan ”print” möjligheter skulle kunna komma med i beslutsfattandet för att på så sätt på det bästa möjliga priset för både IT delen samt ”print”. Företag D hade ett liknande tänk angående multisourcing, det främsta målet var att undvika en lock-in effekt samt minska andra risker relaterade till att ”lägga alla äggen i samma korg” (Bilaga 7, s. 92) som informant D sa.

Efter att ha belyst de mest framträdande trenderna i de intervjuade företagen vill vi även belysa de mer udda men ändå viktiga punkterna som enskilda företag valde att satsa på. Dessa punkter var att använda sig av (1) ”singeloutsourcing”, (2) skapa en ny IT-standard och (3) fokusera på kärnverksamheten genom att använda sig av outsourcing. Det enda företaget som valde att satsa på ”singelsourcing” i vår undersökning var företag C dock har vi inget direkt svar på varför man valde att ta denna väg till skillnad från de resterande tre företagen. Något annat som utmärkte företag C var deras uttalade mål att skapa någon form av IT-standard (Bhattacharya, Behara och Gundersen, 2003) med hjälp av outsourcingen för att komma ifrån den ”tekniska röran” som de hade. Något som förvånade oss lite var att det endast var företag A som uttryckligen nämnde fokus på företagets kärnverksamhet som en viktig punkt bakom outsourcingvalet. Som det står i teorin (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) kan det vara väldigt effektivt att outsourca alla driftkompetenser för att kunna fokusera mer på ens kärnverksamhet och göra det så bra som möjligt istället för att behöva dela sin fokus mellan flera processer som inte är unika för företaget.

Utöver dessa trender och udda punkter vill vi även belysa hur de olika företagen hanterade frågan angående valet av outsourcing angående vilken typ av outsourcing (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009) man har valt att använda sig av. På denna fråga blev vi något förvånade att endast ett företag, företag D aktivt hade valt vilket land man ville outsourca till. De resterande tre företagen hade egentligen inget större intresse av vilket land man outsourcade till, förutom företag B där Sveriges lagar skapade restriktioner för att lagra datan utanför Sveriges gränser. Företag A och C hade dock inget intresse av det specifika land som outsourcingen skedde till eftersom de endast hade kontakt med den svenska representanten för outsourcingleverantören som skötte all kontakt med utlandet.

5.2 Analys

Litteraturen kring analysaspekten (Russel, 2001) belyser hur viktigt det är att företaget som ska outsourca har en grundlig och heltäckande förståelse för hur den egna verksamheten fungerar. Detta var något som samtliga informanter bekräftade och påpekade att ifall företaget själva har en otillräcklig eller felaktig bild över hur organisationen fungerar kan detta att leda till stora bekymmer då företaget och outsourcingleverantören kan ha skiljda meningar om var gränserna går samt hur ansvarsfördelningen ska se ut. Det är även vitalt att företaget inte anammar outsourcing på grund av fel orsaker och för att förhindra detta fenomen är det essentiellt för företaget att rationellt kunna motivera beslutet att outsourca, vilket kan utföras

på flera olika sätt. Utöver detta bör företaget även analysera vilka processer som är lämpliga för outsourcing och därtill identifiera vilka fördelar respektive nackdelar samt vilka konsekvenser som kan uppstå. (Power, Desouza och Bonifazi, 2006)

För att kunna utföra tillfredsställande och effektiva analyser anlätade företag A och företag D utomstående konsulter även kallat upphandlingskonsulter som enbart fokuserade på outsourcingprojekt. Detta tillvägagångssätt var något vi inte funnit i teorin och i praktiken kan detta innebära att företagen inte har kontroll över vilka analyser som utförs. Trots att konsulternas syfte var detsamma hos de olika företagen; att bidra med kunskap om hur och vad företagen borde analysera och gå tillväga, användes de på olika sätt. Informant A konstaterade att det var nödvändigt med en upphandlingskonsult då man saknade kompetensen för att kunna kvantifiera deras outsourcingidéer internt. Till skillnad från företag A använde företag D enbart upphandlingskonsulten som en rådgivare som föreslog goda tips och råd på hur företaget kunde utföra analyserna, varpå företag D internt bemannade processen. Till skillnad från de andra företagen behövde inte företag B anställa en upphandlingskonsult då de sedan tidigare hade väl utförda analyser av deras processer. Dessa användes sedermera för att se vilka processer som var viktiga för företaget samt vilka som kunde gynnas av outsourcing. Enligt informant C var det inte nödvändigt med några djupgående analyser för att förstå att outsourcing var det rätta svaret. Arbetet med att analysera företagsprocesserna kan utföras på många olika sätt vilket både och vi kan konstatera att de flesta företag vi intervjuade utförde analysarbetet någorlunda i stil med vad teorin förespråkar.

En anledning till varför företag använder outsourcing är kostnadsbesparingar (Blumenberg, Wagner och Beimborn, 2009) men för att uppnå detta strategiska målet krävs en analys för att uppskatta de ekonomiska resultatet av att outsourca en viss tjänst eller process (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Teorin tar upp främst två huvudområde för kostnader vid outsourcing vilka är; (1) direkta och dolda kostnader samt (2) nuvarande kontra framtida kostnader (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Även för kostnadsanalysen använde sig företag A av en upphandlingskonsult som beräknade hur mycket företaget kunde tjäna genom att outsourca den särskilda processen de valt ut, informant A påpekade dock att denna analys var viktig för att försäkra sig om att de gjorde rätt val. Företag B utformade prissättningen på ett sådant sätt att de skulle kunna öka eller sänka sin användning av outsourcingleverantörens tjänster utan större ekonomiska konsekvenser, detta minskade risken för dolda kostnader uppkommer då priserna sedan tidigare redan är fastställda. Utöver detta utformade även företag B framtida prissänkningar som överensstämde med vad teorin förespråkar, detta innebar att kostnaderna minskade med tidens gång. Informant C förklarade att de, i likhet med företag B, utformade kontraktet för att flexibelt genom att ha bestämda priser för antalet kunder på systemet, antalet anställda som använder systemet och antalet butiker.

Ytterligare ett viktigt analysmoment utgjordes i form av att identifiera vilken outsourcingleverantör som bäst kunde möta företagets krav. Detta förklarades relativt ingående i teorin där det konstaterades (Liu & Fu, 2007) att företaget borde utforma poängsättningsmetoder samt olika kriterier som till exempel kostnad, kvalitet och kunskap för att sedermera kunna gradera de olika outsourcingleverantörernas fördelar respektive nackdelar. Denna analys ämnar att leverera ett totalbetyg för varje leverantör som speglar dess heltäckande förmåga att möta företagets krav. Denna metod med poängsättning använde företag B sig av och de hade även inkluderat kriteriet för vilket företag som kunde utföra processen mest miljövänligt, informant B förklarade även att de kunde jämföra olika leverantörer och att de successivt minskade antalet potentiella leverantörer på grund av deras

låga poäng. Företag D utformade sin analys för utvärderingen av outsourcingleverantörer på ett liknande sätt då de använde sig av utvärderingsrapporter för att se vilka leverantörer som var aktuella, därefter använde de, istället för poäng, enkätfrågor såsom ifall outsourcingleverantören hade jobbat med något liknande förr eller hur många kunder de hade för tillfället. Informant C konstaterade att företag C tidigt kunde identifiera fem potentiella leverantörer men att antalet snabbt sjönk till tre. Därefter tog de en rakare väg och helt enkelt förklarade för outsourcingleverantörerna vilka tjänster man tänkt köpa och ifall leverantören kunde tillgodose de krav som företaget ställde och därefter valde den leverantör som man ansåg passa bäst. Även i detta moment kan man se tydliga likheter mellan teorin och hur företagen gått tillväga i praktiken och även ifall de inte utfört exakt samma analyser hade analyserna tydliga samband med syftet att konkretisera och tillgängliggöra viktig information om leverantörernas potential att möta företagets krav. Utöver detta bidrog totalpoängen eller enkätsvaren till ännu mer förtydligande då företagen på ett enkelt sätt kunde jämföra de olika leverantörerna och få en uppfattning om deras kapacitet för att successivt filtrera bort olämpliga alternativ och till slut hitta den mest lämpliga leverantören.

5.3 Problem och risker

Genom att använda oss av tabell 4.2 (4.4.5 Slutsats av problem och risker) har vi i detta kapitel gått igenom och analyserat de problem och risker som uppdragats inom de olika företagen. Vi har även kopplat dessa till det tidigare teorikapitlet.

Kommunikationsproblem

Efter att ha radat upp alla problem och risker såg vi en tydlig trend som gällde fyra olika huvudproblem vilka hade uppkommit hos tre av de fyra intervjuade företagen. Ett av dessa huvudproblem som alla företagen hade stött på visade sig vara kommunikationsproblem. Anledningen till detta kan enligt teorin bero på att företagen inte skapat eller misslyckats med att utveckla en bra kommunikationsplan (Desouza & Bonifazi, 2006) som definierar alla gemensamma termer och uttryck. Dock gäller inte detta för alla företagen då kommunikationsproblemen ofta skiljde sig mellan de olika företagen vi intervjuade, till exempel hade företag B kommunikationsproblem som gällde relationen mellan dem och outsourcingleverantören där företag B ansåg det vara svårare att få kontakt med en helt ny leverantör och dess anställda, även företag D hade liknande problem som manifesterade sig främst i början av projektet eftersom de hade valt att utföra ett offshoreprojekt. Informant D påpekade dessutom att detta var ett problem som man får räkna med vid ett outsourcingprojekt av denna typ och att det tar tid att lära sig att samarbeta och kommunicera effektivt. Företag C hade haft brister i kommunikationen främst eftersom de sagt, fast menat, olika saker. Detta var något som företag A hade analyserat och hanterat genom att utgå ifrån ett generellt ramverk kallat "ITIL" för att säkra att de termerna de använde hade samma innebörd för både företaget och outsourcingleverantören. Trots detta hade företag A även haft problem med att kommunicera i form av arbetsfördelningen och fördelningen av uppgifterna, dock grundade sig detta problem främst i kulturskillnaden mellan de två företagen.

Kompetensförlust och lock-in

Tre av de företag vi intervjuade hade stött på intern kompetensförlust, vilket hade kunnat leda till en lock-in-situation (Dalcher, 2005) dock hade de lagt ner mycket tid på att hantera detta problem. Att problemet uppstår är inte ovanligt då företaget ersätter sin tidigare personal med outsourcingleverantörens egna anställda, dock beskriver teorin även en annan dimension av

detta problem som ämnar att göra problemet mindre allvarligt. Denna lösning utgörs oftast genom någon form av personalförflyttning (Willcocks & Lacity, 2009) vilket betyder att företagets anställda går över och får anställning hos outsourcingleverantören vilket leder till att företaget har tillgång till sin tidigare interna kompetens genom outsourcingleverantören, dock förlorar de ändå sin tidigare interna kompetens. De tre företagen, A, C och D som stötte på denna problematik valde att göra sitt bästa för att få sina anställda att gå över till outsourcingleverantörerna genom bland annat avtal och kontrakt med leverantörerna som försäkrade att de anställda skulle få jobb hos leverantören istället för att säga upp sig. Att företagen spenderade så mycket tid på denna risk beror inte endast på att man vill vara hederlig mot sina tidigare anställda utan snarare för att den kompetens och kunskap som de anställda har samlat på sig genom flera års anställning är ovärderlig, speciellt vid en så stor omställning som ett outsourcingprojekt medför.

Kontraktproblem (gråzoner)

Företagen som hade stött på olika former av kontraktproblem samt problem relaterade till gråzoner var företagen A, C och D. Dessa företag hade stött på många problem och risker såsom kontraktproblem och dolda kostnader (Power, Desouza & Bonifazi, 2006) av vilka många var relaterade till definitionsproblem från båda sidor. Det var främst två av företagen, C och D som hade stött på problem med feldefinitioner (Willcocks & Lacity, 2009) vilket ledde till större missförstånd och tidsfördröjningar. Företag A:s problem handlade dock mindre om feldefinitioner utan snarare om en kontraktsmiss och en typ av gråzon där de på något sätt inte hade lyckats säkerställa vilken leverantör som skulle ansvara för applikationsdriften.

Dolda kostnader

I vår studie framkom det även att tre av de fyra företagen vi intervjuat hade erfårit dolda kostnader (Willcocks & Lacity, 2009), dock i olika storlekar. Informant B konstaterade att de hade försökt förhindra de dolda kostnaderna i form av analyser och uppskattningar men nämnde samtidigt att dolda kostnader hade uppkommit men att de inte varit så stora. I kontrast företag B fick företag C uppleva hur dolda kostnader verkligen kan se ut då ett missförstånd mellan företaget och outsourcingleverantören ledde till enorma ekonomiska påföljder. Informant C påpekade ytterligare att de flesta dolda kostnader som uppkommit för dem var en konsekvens av just missförstånd, samt nämnde den intervjuade att vissa kostnader inte gått att förutspå trots att de använt sig av assistans i form av advokater under en längre tid. Företag D upplevde dessa kostnader i två olika former, dels som en konsekvens av bristande kommunikation och även i form av lönekostnader då de inte riktigt speglade verkligheten, även om lönen per timme var mindre krävdes det fler timmar för att samma tjänst.

Kvalitets- och kunskaps-dropp

Ett problem som vi inte funnit i teorin men som två av företagen vi intervjuat påträffat var kvalitetsdropp. Detta problem inträffade i början av företag B:s outsourcingprojekt då outsourcingleverantören skulle sätta sig in i företag B:s verksamhet. Informant B menade att trots att outsourcingleverantören hade den rätta kompetensen tog det tid att lära sig om företagets unika miljö. Detta ledde till att kvaliteten på arbetet temporärt sjönk och då inte höll optimal standard, dock återhämtade sig kvaliteten efterhand som outsourcingleverantören lärde sig att arbeta gentemot företaget. Även företag A hade märkt av ett kvalitetsförsämring

direkt efter att outsourcingarbetet kommit igång. Informant A konstaterade att outsourcingleverantören behöver komma in i rutinerna och lära sig om hur allting fungerar i företaget för att små småningom kunna arbeta optimalt, utöver detta bör företaget hjälpa outsourcingleverantören att bygga upp den kunskapen och kompetens som kräv då detta minskar tiden för kvalitetsdroppet.

Kulturella skillnader

I teorin förklaras begreppet "kulturella skillnader" som syftar på att företaget och outsourcingleverantören har olika arbetssätt, tillvägagångssätt för till exempel kommunikation och företagshierarki vilka alla påverkas av de kulturella skillnaderna (Power, Desouza & Bonifazi, 2006). Trots att företag A inte stött på några större kulturella skillnader belyser Informant A skillnaderna mellan svenska och indiska anställda och nämner att:

“vi är ju vana att svenskar tar egentligen initiativ och löser saker och ting, problem, ja lösa probleminriktat sätt då, och indier är väldigt mycket direktivstyrda, du får exakt det du frågar efter.” (Bilaga 4, s. 64)

Informant D påpekade även detta fenomen och förklarade att de anställda för deras outsourcingleverantör utförde uppgiften exakt efter uppgiftsbeskrivningen varpå företaget fick vara extremt noggranna och heltäckande då de beskrev vad som skulle utföras. Informant D berättade även att svenska anställda tänker mer logiskt och är mer benägna att lösa problem själva, ifall de märker att något inte riktigt stämmer. Utöver dessa skillnader menade informant D även att företagshierarkin är annorlunda i Indien gentemot i Sverige och förklarade att den indiska kulturen såg ut på ett sådant sätt att de indiska arbetarna inte ville ifrågasätta sin chef eller påpeka potentiella risker då detta ansågs vara en svaghet. För att förhindra effekterna av de kulturella skillnaderna utförde företag D kulturträningar där de fick ta lärdom om hur de skulle arbeta i ett framtida outsourcingprojekt för att fortsätta vara effektiva och informant D påpekade att kontrasten mellan de kulturella skillnaderna minskades efterhand efter att de börjat arbeta med varande varefter de lärde sig samarbeta bättre.

Udda problem

Även andra problem som enbart påträffats av ett företag var till exempel att företag D hade problem med att tillsätta kompetent personal från det egna företaget till analysarbetet. Detta grundade sig i att de utförde analyserna internt och eftersom de inte hade genomfört detta tidigare var den rätta kompetensen svår att finna. Ett annat sällsynt problem som inträffade enbart hos företag A, var bristande personkemi mellan företaget och outsourcingleverantören. Konsekvenserna blev inte stora utan mynnade ut i att företaget fick byta ut viss personal. Vidare var ett udda problem de tekniska problemen som företag B stötte på då som ledde till förseningar, dock var problemen inte allt för allvarliga men krävde en viss uppmärksamhet. Ännu ett annat problem eller risk som företag B var ensamt om att identifiera var outsourcingleverantörens möjliga underbemanning då leverantören hade flera kunder och om det hade krisat sig hos flera av dessa samtidigt så skulle man kunnat stå utan full support från leverantören.

Tidszoner

Fenomenet med olika tidzoner är något som teorin tog upp och konstaterade detta som en risk (George & Hirschheim, 2008) främst ifall företaget outsourcar till en plats där tidskillnaden är markant. Enligt våra studier har ingen av de fyra företagen vi intervjuat upplevt tidzonerna som ett problem, detta beror främst på grund av att de flesta företagen outsourcat till länder som även arbetar under de svenska kontorstiderna, till exempel påpekade informant A att de outsourcat till Indien vilket enbart ligger tre och en halv timme före i tiden och därför löste de tidskillnaden genom att de anställda i Indien arbetade efter svenska kontorstider för att matcha företag A. Samtidigt som att detta inte är ett stort problem i Sverige kan det vara desto större i Amerika till exempel, där tidsskillnaden till Indien är över tio timmar.

6. Diskussion och slutsats

Syftet med denna undersökning var att öka förståelsen för de problem och risker som uppstår vid IT-outsourcing. Utöver detta strävade vi efter att ge företag som planerar att outsourca en aktuell analys av vilka problem och risker de kan stöta på för att på så sätt ge en möjlighet att undvika dessa. I praktiken betydde detta att vi undersökte huruvida de problem som outsourcingteorin tog upp var giltiga och stämde överens med de problem som uppkom i vår undersökning, därav löd vår forskningsfråga som följande:

- *Vilka problem och risker finns inom IT-outsourcing med fokus på implementationsfasen?*

Som svar på vår forskningsfråga har vi kommit fram till att de problem och risker vi identifierat till stor del liknar det som andra undersökningar samt teorier konstaterat. Trots dessa stora likheter har vi ändå funnit vissa skillnader i de olika problemen intensitet och förekomst. Utöver detta har vi även funnit vissa problem som inte tagits upp i outsourcingteorin i någon vidare utsträckning.

Det visade sig att företagen tillämpade liknande strategier som teorin identifierat vilket var intressant då målen för outsourcing inte hade förändrats under åren som gått mellan andra undersökningar och vår. För att exemplifiera detta hade samtliga företag vi intervjuade för avsikt att öka kompetensen samt minska kostnaden med sina outsourcingprojekt. Detta kan bero på vad outsourcing har att erbjuda då lönerna hos outsourcingleverantörerna oftast är betydligt lägre samt att de erbjuder en högre kompetens och specialister inom olika områden vilket kan vara väldigt attraktivt för ett företag.

I kontrast med de strategiska anledningarna som stämde väldigt väl med teorin så genomförde företagen analysarbetet på ett sätt som skiljde sig markant från den teori som vi uppmärksammat. Syftet med analyserna överensstämde med vad teorin förespråkade men till skillnad från teorin använde två av fyra företag istället upphandlingskonsulter som antingen utförde analyserna åt företagen eller enbart användes för rådgivning.

I liknelse med strategin kan man även säga att de problem och risker som vi funnit genom vår empiriska undersökning överensstämmer till största delen med det vi funnit i tidigare undersökningar. Med tanke på att vissa av problemen som inträffade var så välkända blev vi något förvånade över att företagen inte lyckats undvika dem på något sätt. Det problemet vi främst syftar på är kommunikationsproblemen som alla fyra företag stötte på. En av de bakomliggande anledningarna till detta kan vara det vida användandet av multisourcing som tre av företagen valde att använda sig av och vilket kan ha försvårat arbetet med koordination och kommunikation då företagen var tvungna att ta hänsyn till ett flertal leverantörer. Utöver detta hanterade företagen andra problem och risker väldigt väl såsom risken för kompetensförlust och dolda kostnader, detta kan bero på kompetenta analyser vilka till viss del skulle kunna härledas till användningen av utomstående konsulter. Vidare kan man tydligt se en trend där de företag som använde sig av utomstående konsulter utförde noggranna analyser till skillnad från företag C som till synes inte utförde några djupgående analyser. Dock fanns det problem och risker som inte alls var så vanliga som man skulle ha kunnat tro efter att ha studerat outsourcingteori och andra undersökningar där kulturella skillnader och tidszoner har pekats ut som större problemområden. I vårt fall hade dock endast ett företag aktivt valt att använda sig av offshoring och på så sätt utsätta sig för riskerna som kan uppstå vid olika tidszoner medan de resterande företagen endast kommunicerade med den

svenskbaserade outsourcingleverantören då leverantören använde sig av arbetskraft offshore. Utöver detta är det värt att notera att endast företag A hade fokus på kärnverksamheten som en strategisk anledning till outsourcing vilket gjorde att deras outsourcing var av en lättare karaktär då man endast outsourceade det som inte är unikt för företaget vilket borde ha lett till färre problem. Dock i företag A:s fall uppkom det ändå många problem mest på grund av den storskaliga multisourcing vilken de hade satsat på.

Outsourcing kan medföra kompetensförlust och lock-in problem vilket betyder att företag ersätter sin interna kompetens med outsourcingleverantörens. Här har vi dock identifierat en tydlig trend där alla företag satsade mycket tid och pengar för att försäkra sig om att de tidigare anställda gick över till outsourcingleverantören vilket överensstämmer med det som teorin förespråkar som en lösning. Att göra detta har dock både sina för- och nackdelar då risken finns att kompetensen förblir oförändrad då företagets anställda enbart byter arbetsgivare men har kvar samma uppdrag. Detta kan då leda till att den kompetensökning företaget var ute efter genom outsourcinginitiativet uteblir. Denna aspekt av outsourcing kan få större konsekvenser om företaget har kompetensoutsourcing som ett strategiskt mål, vilket alla av de fyra företag vi intervjuade hade.

Trots att de problem och risker vi identifierat hos de olika företagen till största del stämde överens med litteraturen fann vi dock undantag som teorin inte alls eller inte till stor del uppmärksammat. Dessa problem och risker var tekniska problem, risk för underbemanning hos outsourcingleverantören samt svårigheten att hitta intern kompetens för outsourcingen. Vidare uppkom de enbart på enstaka företag samt att konsekvenserna inte blev så stora, dock fanns risken för att dessa problem skulle ha kunnat påverka på outsourcingprojekten på en större skala. Att dessa risker och problem inte manifesterade sig som större komplikationer berodde till viss del på att man hade tur men även tack vare utförda analyser. Det enda av de mer udda problemen som ledde till en tydlig konsekvens var de tekniska problemen i företag B där resultatet blev en försening av hela projektet.

Två företag valde att använda sig av upphandlingskonsulter för att utföra analysarbetet eller använda sig av dem för att få råd, detta var överraskande då teorin inte nämnde det över huvud taget. Vidare kan detta ha lett till en bra standard på analyser då upphandlingskonsulterna troligen hade god erfarenhet och kompetens. Dock kan detta även ha lett till att företagen tappade en viss kontroll över och koppling till analysarbetet vilket är en viktig del av outsourcingprojekt. Utöver detta är det viktigt att notera att det finns många saker som bara en anställd kan märka inom sitt eget företag vilka en upphandlingskonsult eller någon annan utomstående kan missa. I och med detta finns risken för att "tyst kunskap" finns sparad i företagets anställda och att konsulten därmed kan misslyckas att upptäcka viktiga samband eller beroenden mellan företagets processer som Blumenberg, Wagner och Beimborn, (2009) nämner i kapitel "2.2.1 Analysera processer". En annan viktig poäng som vill vi nämna är att alla företag höll med om att man måste veta exakt vad man vill outsource för att undvika allvarliga problem under projektets gång samt efter det är slutfört.

För att sammanfatta svaret på vår forskningsfråga kommer vi nu att ta upp de främsta likheterna och skillnaderna bland de problem och risker vi identifierat. De största likheterna med den tidigare litteraturen var att kommunikationsproblemen fortfarande var väldigt förekommande bland företagen vilket kan ha berott på den breda användningen av multisourcing. Den främsta skillnaden vi identifierade hos de intervjuade företagen gentemot litteraturen var användningen av upphandlingskonsulter vilket kan ha lett till att vissa problem förekom i mindre utsträckning såsom kontraktproblem och kostnader samt kulturella problem.

En viktig insikt som vi kom fram till som resultat av att ha svarat på vår forskningsfråga är att många av de problem och risker som funnits i årtionden fortfarande inträffar under outsourcingprojekt. Vidare kan detta betyda att de undersökningar och den forskning som man tidigare har gjort inom ämnet inte hjälpt tillräckligt mycket för att eliminera dessa problem och risker. Trots detta verkar det som att företagen har lärt sig att bemöta dessa problem och risker vid ett tidigare stadium samt minska dess konsekvenser. Slutligen vill vi dock understryka att denna undersökning inte har en tillräckligt hög reliabilitet för att kunna säkerställa detta påståendet i en större skala med tanke på den begränsade mängden av företag som blev intervjuade.

Bilaga 1 - Intervjumall

Bakgrund:

- Kan du berätta lite om ditt företag samt din position i företaget?
- När började ni outsourca?
- Hur mycket har ni outsourcat?

Strategi:

- Varför valde ert företag att outsourca?
- Hur stämmer outsourcingprojektet överrens med företagets strategi?
- Valde ni aktivt offshoring, onshore eller nearshoring?

Analys:

- Hur gick ni tillväga när ni bestämde er för att genomföra outsourcingen?
- Hur kom ni fram till vad som skulle outsourcas?
- Vad förväntade ni er av outsourcingen?
- Gjorde ni några specifika analyser före ni bestämde er för att genomföra outsourcingen? Processer? etc.
- Analyserade ni möjlig kompetensförlust på grund av outsourcingen? Vad kom ni fram till?

Problem och risker:

- Vilka problem stötte ni på under implementationen?
- Vilka problem anser ni vara de största?
- Blev kostnaderna för outsourcingen som ni förväntade er? Varför, varför inte? Dolda kostnader?
- Kontraktflexibilitet? Tidsskillnader? Kulturskillnader?

Övrigt:

- Hur viktig anser du att implementationsfasen är för outsourcingprojektet. (Analyserna före implementationen)
- Har ni tjänat eller förlorat på outsourcingen? Tjänat/förlorat på något förutom pengar? Kunskap?
- Vad hade ni gjort annorlunda? Vilka råd hade du gett dig själv om du skulle kunna gå tillbaka i tiden?
- Har du något att tillägga som vi inte tagit upp?

Bilaga 2 - Beskrivning och design av intervjuguide

Bakgrund:

Vi började att inleda intervjun med frågor kring intervjuobjektets och företagets bakgrund för att få en mjukstart på intervjun men även för att få en förståelse för vilka erfarenheter den intervjuade samt företaget hade inom outsourcing.

- Kan du berätta lite om ditt företag samt din position i företaget?

Förklaring: Genom att få reda på vad personen arbetade som fick vi en insyn var i hierarkin personen befann sig i företaget samt dess möjlighet till att inneha den kunskap vi var ute efter att undersöka.

- När började ni outsourca?

Förklaring: Denna fråga ställde vi för att få en insikt i hur mycket erfarenhet som företaget har av outsourcing, samt om företaget nyligen börjat outsourca eller om de hållit på med det en längre period.

- Hur mycket har ni outsourcat?

Förklaring: Företag outsourcar olika delar av verksamheten och i olika mängder, genom att ta reda på hur mycket de hade outsourcat fick vi en uppfattning om hur djupt involverade de var i outsourcing (2.1.1 - Fokusera på kärnverksamheten). Detta kan i sin tur påverka hur beroende företaget är av leverantören, det vill säga "lock in" (2.3 - Problem och risker).

Strategi:

- Varför valde ert företag att outsourca?

Förklaring: Anledningen till outsourcing grundar sig i företagets strategi och uppsatta mål för vad de vill uppnå med sin outsourcing (2.1 - Strategi). Vi ville även få fram varför de verkligen tog steget och genomförde outsourcingen och vilket resultat de förväntade sig.

- Hur stämmer outsourcingprojektet överens med företagets strategi?

Förklaring: Denna fråga är viktig eftersom vi ville ta reda på om företaget hade tänkt igenom hur outsourcing passar in gentemot deras nuvarande och framtida strategi (2.1.2 - Outsourcing gentemot den framtida affärsstrategin).

- Valde ni aktivt offshoring, onshore eller nearshoring?

Förklaring: Frågan är viktig eftersom den tar reda på om företaget aktivt valt att välja en specifik typ av outsourcing och i så fall vad anledningen till detta har varit (2.1.4 - Offshore, nearshore, onshore).

Analys:

- Hur gick ni tillväga när ni bestämde er för att genomföra outsourcingen?

Förklaring: Genom att förstå hur de genomförde sitt outsourcinginitiativ fick vi en djupare förståelse för deras tillvägagångssätt och på så sätt försöka se vilka möjliga felsteg som inträffat.

- Hur kom ni fram till vad som skulle outsourcas?

Förklaring: Vi ville få reda på hur företaget hade kommit fram till vad som var lämpligt för outsourcing och vad de ville outsourca (2.2 - Analys).

- Vad förväntade ni er av outsourcingen?

Förklaring: Med denna fråga ville vi få fram vad företaget förväntade sig att outsourcingen skulle utföra ur deras analytiska perspektiv, alltså vad de hade kommit fram till (2.2 - Analys).

- Gjorde ni några specifika analyser före ni bestämde er för att genomföra outsourcingen? Processer? etc.

Förklaring: Vi ville se vilka analyser företaget använde sig av för att bestämma vilket tillvägagångssätt de skulle eller hade tillämpat, samt ifall de analyserade sina processer för att se vilka som var lämpliga (2.2.1 - Analysera processer).

- Analyserade ni möjlig kompetensförlust på grund av outsourcingen? Vad kom ni fram till?

Förklaring: Vi ville ta reda på om företaget hade tagit en möjlig kompetensförlust i åtanke när de outsourcade samt vad de hade kommit fram till eftersom det är ett relativt vanligt fenomen enligt teorin (2.3.3 - Lock-in).

Problem och risker:

- Vilka problem stötte ni på under implementationen?

Förklaring: Frågan vi ställde var medvetet väldigt bred och intervjuobjektet fick chansen att nämna de problem som nämnvärt påverkat projektet. Här fanns även möjlighet att ta upp udda eller annorlunda problem och därmed finna problem som vi tidigare inte påträffat. (2.3 - Problem och Risker)

- Vilka problem anser ni vara de största?

Förklaring: Här ville vi få fram vilka problem som intervjuobjektet ansåg vara de allvarligaste problemen för att på så sätt kunna jämföra med vad teorin anser är allvarliga problem (2.3 Problem och risker).

- Blev kostnaderna för outsourcingen som ni förväntade er? Varför, varför inte? Dolda kostnader?

Förklaring: Vi ville få en bredare bild av företagets erfarenhet med outsourcing genom att ta in det ekonomiska perspektivet då man lättare kan tyda om ett allvarligt problem inträffat genom att undersöka kostnaderna (2.3 Problem och risker).

- Kontraktflexibilitet? Tidsskillnader? Kulturskillnader?

Förklaring: Med denna fråga ville vi ta reda på om företaget påträffat några av de specificerade frågorna eftersom dessa har tagits upp i teorin (2.3 Problem och risker).

Övrigt:

Här tog vi upp övriga frågor som inte passade in i de andra kategorierna samt frågor som uppkommit under intervjuens gång.

- Hur viktig anser du att implementationsfasen är för outsourcingprojektet. (Analyserna före implementationen)

Förklaring: Vi ville få en uppfattning om hur viktig intervjuobjektet ansåg att implementationsfasen för outsourcingprojektet är eftersom teorin anser att den är väldigt viktig. (1.2 - Problemformuleringen)

- Har ni tjänat eller förlorat på outsourcingen? Tjänat/förlorat på något förutom pengar? Kunskap?

Förklaring: Med denna fråga ville vi få reda på hur outsourcingen har påverkat företaget antingen positivt eller negativt då det handlar om ekonomisk-, kunskap- eller övrig vinning (2.1 - Strategi, 2.3 - Problem och risker).

- Vad hade ni gjort annorlunda? Vilka råd hade du gett dig själv om du skulle kunna gå tillbaka i tiden?

Förklaring: Denna fråga är menad att försöka förtydliga det som intervjuobjektet anser vara det viktigaste som han eller hon hade velat ändra, till exempel det som de ansåg vara det största misstaget (2.3 Problem och risker).

- Har du något att tillägga som vi inte tagit upp?

Förklaring: Med denna fråga ville vi ge den intervjuade möjligheten att ta upp och diskutera saker som de ansåg att vi missat under intervjun men som ändå var betydande i sammanhanget.

Bilaga 3 - E-postmall

Hej!

Vi heter Emil Walczak och Mattias Jurlander och är två studenter som studerar systemvetenskap på Lunds universitet. Vi skriver just nu våran kandidatuppsats inom ämnet outsourcing, mer specifikt hur man kan förbättra implementationsfasen av outsourcing.

Vi har läst om att ert företag är aktivt inom outsourcing och undrar om vi skulle kunna få möjligheten till att hålla en intervju snarast med någon ansvarig alternativt väl insatt inom detta ämne i Lund eller Malmö regionen. I ert fall skulle vi även kunna tänka oss att utföra intervjun per telefon.

Intervjun kommer att vara ungefär en till en och en halv timme och beröra de problem som ni stött på inom outsourcing samt vilka förberedelser och analyser ni utfört före genomförandet av outsourcingen.

Tack på förhand, vi ser fram emot ert svar.

MVH Emil och Mattias

Bilaga 4 - Transkribering - Intervju #1 - Informant A från Företag A

V = Vi

A = Informant A

V: Kan vi ta lite bakgrund om dig litegranna, din position i företaget?

A: Ja, ni känner till lite grann om [företag A] antar jag?

V: Ja

A: [Företag X] känner ni ju också till då, och kanske till och med handlat på vid något tillfälle sen har vi ju ett par några andra bolag i koncernen också då, som [företag Z], [företag Y] och några till, och, men [företag X] är ju den stora omsättningen ligger där så det är ju den delen av verksamheten då och IT mässigt, det kanske räcker sådär som lite bakgrund då. Jag är då, jobbar inom IT på koncernnivå, och just nu så är jag ansvarig för ett förändringsprogram vi håller på med inom IT, vi håller på att införa fem stycken outsourcingavtal samtidigt.

V: Är det i olika företag eller?

A: Koncernövergripande

V: Varför är det fem företag istället för ett, som ni outsourcar till?

A: Vi har delat upp det så att vi, som ett led i effektiviseringen av IT så har valt att alltid vara tydliga med att outsourca allt utförande av IT, och internt behålla beställarkompetens, och delvis så, vi hade en ganska splittrad IT-organisation tidigare, nu har vi försökt konsolidera IT-organisationen, men också konsolidera de leverantörer vi har, så under förra året så gjorde vi fyra stora upphandlingar där en av all datadrift som vi har i hela koncernen, en var större delen av applikationsförvaltningen vi har, en tredje upphandling var all tele och datakom, och den fjärde var lokal support i form av helpdesk, pc arbetsplatsen, lokala nätverk och sånt, i hela koncernen då.

V: Så det var förra året ni började outsourca?

A: Upphandlingarna genomfördes under förra året och slutfördes under ungefär vid den här tiden, i fjol, en del av den här upphandlingen började vi med lite tidigare då, men då är det lite olika då hur det såg ut hos oss, om man tittar på servicedesk sidan t.ex. så hade vi en del intern och en del externa servicedeskar när vi började, och det har vi fått in i en outsourcad servicedesk, på datadriftssidan var det samma sak där, att vi hade större delen av vår drift redan outsourcad, till olika leverantörer och en liten bit internt, och nu går vi till allting outsourcat till en leverantör. Det är inte renodlat att vi går i den här svängen från insourcat till outsourcat, utan snarare en tydligare renodling till outsourcing och samtidigt då en konsolidering av de parter som vi outsourcat till.

V: Finns det någon, vad är huvudanledningen till att ni tar det här steget då?

A: Det är några stycken då, en är kostnadsbesparing i det här, mycket av det vi outsourcar nu det är ju en ny affär, ju mer vi konsoliderar våra leverantörer desto bättre styckpriser får vi, sen är det ju en fråga om på applikationsförvaltningssidan (5 min) en fråga om kompetenssäkring när många av de interna resurser vi haft tidigare börjar närma sig pensionssträcket och hur det blir problem då med att behålla kompetensen på de systemen och det tredje är då att vi vill ha högre kvalitet till leverans genom att gå ut och välja att ha det som ett kriterium i den här upphandlingen då att vi jobbar med stora duktiga leverantörer som har välutvecklade processer som litegrann våra "best in class" på det här så vi kan höja leveranskvaliteten också då, så både kostnad, kompetens och kvalitet då, men kostnad kanske ligger lite i första hand.

V: Men hur funkar det med outsourcingen gentemot strategin, och så, era planer, företagens planer och dess strategier?

A: Det är ganska bra, den är inte uttalad som strategi, men man kan se en tydlig trend inom vår koncern är att vi

lägger ut sån verksamhet som vi inte betraktar som kärnverksamhet längre, det har vi gjort på hela vår, vi sitter just nu med vår outsourcing av ekonomihantering till Indien, vi har lagt över mycket av våra transporter på [företag U] bland annat då, vi så sent som i förra veckan la vi ut alla lokala transporter i stockholmsområdet till en extern part, så det är en ganska tydlig trend, så där då kan du säga att IT liksom följer resten av bolaget, annars om man tittar på [företag A]:s strategi så handlar ju det om att bli, det valet som kunderna gör när de går och handlar om de ska gå höger till [företag V] eller vänster in till [företag X] så ska de gå in till oss, och där tror jag inte IT påverkar direkt, inte med hjälp utav den här outsourcingen, utan det är snarare då att vi får en högre effektivitet och kan erbjuda ett bättre erbjudande till kunden som gör att de väljer oss, men det är ju mer av indirekt effekt då, men det går inte emot någon strategi i alla fall då.

V: Så hur kom ni fram till att just de här delarna ska outsourcas, hade ni någon?

A: Det är ju hela IT då.

V: Det är allt?

A: Det kanske inte var så mycket, annars skulle man ju kunnat gått in och tittat liksom på att man gör det steg för steg eller delar utav, men vi tog beslutet att köra allting på en gång då.

V: Så är det under, alltså under gång nu eller har ni redan outsourcat allting, eller hur är det just nu?

A: Vi skrev på de här avtalen nån gång mellan juni och oktober i fjol, och efter det så börjar varje sån här projekt med en transition det vill säga en överförandefas och en transformation där man då går in i leverantörens processer och arbetssätt och den här ToT fasen som den populärt kallas, den pågår nu med de fem olika leverantörerna vi har för de här fyra olika områdena som vi pratade om tidigare, och de har kommit lite olika långt, någon, en del har vi faktiskt klarat av redan, medan andra har vi kommit en bit, men vi räknar med att förändringsprogrammet kommer hålla på året ut då, åtminstone och förmodligen kommer det spilla över lite till nästa år också.

V: Sen själva kompetensförlusten, ni är inte oroliga över det, eller?

A: Jo, (10 min) där kan man ju se då att det finns ju en risk, det är ju självklart att förlora kompetens när man gör sån här saker, vi, när man jobbar med outsourcing kan ju välja om man vill göra en personalövergång eller inte och det är ju ett sätt att åtminstone på kort sikt säkra den här eller begränsa impakten av kompetensförlusten som vi i två av de här affärerna så har vi haft ett kriterium i upphandlingarna att personalen ska erbjudas övergång till nya bolaget och då jobbar de ju där istället fast mot oss, sen är det ju inte, det är ju ingen garanti att personalen går med över, för det att, hur det fungerar i praktiken så får man ju då som anställd ett nytt anställningserbjudande från en ny arbetsgivare det har man ju full frihet att tacka nej till vilket också folk gör då, men det är ju ett sätt att säkra upp kompetenstappet vid, som uppstår när du gör den här typen av outsourcing, det är ju inte så pass stort "issue" att man väljer att inte gå vidare med en outsourcing, om man har intern IT-avdelning så är det ju väldigt ofta att man får ett antal personer internt som är oumbärliga och de personerna har, bygger gärna upp en bild av sig själva som oumbärliga också, det är ju liksom en plattform man kan bygga för att få en hög status och en fast anställning i all evighet på bolaget då, och det kan vara nyttigt faktiskt ibland att genomskåda det där och tvinga fram en förändring i den situationen för vi har ett antal såna personer som anses oumbärliga som börjar närma sig pensionssträcket och när de kommer dit då kommer de försvinna ändå, har man då ingen plan för hur man ska hantera det då sitter man på pottkanten garanterat, ganska rejält då, så det är ju definitivt en sån faktor man måste ta hand om när man gör de här outsourcing, men det är inte en "showstopper".

V: Så nu i den framtida strategin, då är väl ni ganska beroende på outsourcingen då kan man väl säga.

A: Ja ja, man blir ju, det här blir ju, de blir ju integrerade delar, leverantörerna är ju integrerade delar av vår leveransmekanism, det funkar inte en dag utan att, om inte leverantörerna inte gör sitt, gör sitt jobb då, och det här är ju viktigt att ha förståelse för när man sitter med, i avtalsförhandlingar och sådana saker då att det, vi är har ganska långa avtal man brukar göra det i den här typen av affärer, så det är fem sex år ungefär, lite olika, och vi har ju hela tiden gått ut mot leverantörerna och sagt att vi vill ha ett partnerskap i det här, och i det här partnerskapet så innebär det att båda parter är lyckliga under hela perioden och att de tjänar tillräckligt mycket pengar på affären och vi sparar tillräckligt mycket pengar på affären det är den balansen det gäller att hitta, för om en sån här leverantör börjar underleverera av den ena eller andra anledningen så slår det direkt mot vår kärnverksamhet så det räcker att rätt system stoppar så slutar vårt centrallager att fungera och då inom två tre dagar så är det håll i hyllan på butikerna i storstockholm och det är ju jättestora tapp i intäkter som ni förstår som

sker då så IT är ju kritisk då i vår leverans då, leverantörerna blir ju kritiska då också i det hela.

V: Vet du vilka steg ni tog när ni bestämde er, från det att ni funderade till det att ni bestämde att outsourca IT, om ni undersökte och vad ni undersökte och så, har du koll på det?

A: Först så dyker det upp, det är ju, får någon ideen att man kanske borde outsourca det där och då kommer det i regel in en sån här PowerPoint konsult och räknar på det och försöker fastslå vad, hur ser våran kostnadsbas ut idag, vad har, hur skulle den kunna se ut efter en outsourcing så att säga, så första steget är ju att beräkna "businesscaset" på någon nivå och se om det överhuvudtaget (15 min) är lönt att gå vidare med tanken på att göra en outsourcing, efter det så kommer man in i en upphandlingsprocess då börjar skicka ut en offertfrågan som man får ett svar på så vill man ju sälla ut leverantörerna till ett fåtal som man går vidare lite djupare diskussioner med, leverantören vill ju göra en sån här "due diligence" övning där de faktiskt själva då går in och tittar på hur leveransen ser ut, intervjuar folk och så vidare, för liksom kunna verifiera sitt kommersiella erbjudande, efter det är det ju avtalsförhandlingen som kan gå olika snabbt, vi i våra fall så tog det en ungefär sex till åtta veckor i datadriftfallet t.ex. vilket då är ganska snabbt för den här typen av affärer, tele och datakom sidan tog väl fyra månader vilket då känns lite kanske för långt för den typen, av ett så pass insignifikant avtal, och när avtalet väl tagit plats så går man in i den här TnT fasen där transitionen oftast handlar om personalövergång ansvarsövergång och transformationsfasen sen om en insvängningsperiod när leverantörerna börjar jobba på sitt sätt får in sina verktyg och så vidare då, och efter den transitionen är avslutad då kan man väl säga att man är i drift eller förvaltning eller framme i det nya läget då.

V: Okej, så redan i första steget så hade ni mer eller mindre leverantörerna inblandade, så ni, eller jag menar ni gjorde inga analyser själva innan ni tog in någon utomstående eller?

A: Jo, på något sätt så har det väl resonerats internt kring möjligheterna att lägga ut, möjligheterna att effektivisera hela IT leveransen då, det är ju sånt som förs internt, sen i regel så behöver vi ju då försöka kvantifiera det och det är ju där någonstans som de interna resurserna brukar ta slut då, men i det läget kommer det in en hyfsat oberoende part för att räkna på det då, det ju inte någon av de framtida leverantörerna som kommer in i ett hörn med att räkna fram "businesscaset" och den biten utan det är ju antingen någon som sagt managementkonsult eller någon upphandlingskonsult som hjälper till med den typen av arbete då.

V: Så har ni haft några, har ni stött på några problem fram tills nu?

A: Ja, haha.

V: Hehe, är det en hel lista eller?

A: Ja, men det är, det här är, normalt sett så kör man en sån här sak i taget, en outsourcing, och det då dyker det alltid upp problem där av större eller mindre karaktär, och om man bara ska byta outsourcingleverantör t.ex. om man byter teleoperatör från A till B för mobiltelefonin t.ex. så är ju det inga problem alls det värsta som händer är att några simkort kommer fel och så där va, alltså det är en otroligt smidig process, och datakommunikation är också hyfsat enkelt att lägga över då, sen ju mer, ju närmare liksom kärnverksamheten man kommer desto mer svårt blir ju att göra den här typen av outsourcing, sen om man ska flytta saker fysiskt från internt till externt eller om man ska byta ett förvaltningsteam från A till B så är det ju mycket kompetens som (20 min) försvinner som behöver byggas upp på nytt på nya händer och alla de här incidenterna som, eller problem som uppstår i verksamheten som man normalt sett tar hand om de tar längre tid att göra, de får större konsekvenser så det är ju liksom det vanligaste problemet av implementationen att leveranskvalitén sjunker ovillkorligen när du går från gamla situationen till den nya situationen, det får man ju alltid räkna med att det gör då. Sen själva införandet av nya leverantörerna det är ju, det blir också alltid problem det är.

V: Så ni har också, har ni stött på de problemen eller?

A: Aja, det, en, under de här månaderna har vi ju fått byta ut personal både i vårt team och hos leverantören och det kan ju bero på bristande personkemi eller bristande kompetens eller någonting sånt, ibland stöter du på kommersiella aspekter i själva det här TnT projektet, vem ansvarar för vad, hur ska man tolka avtalet och såna frågor glider lätt upp på VD nivå och ska diskuteras där och den typen har vi också haft och sen rent tekniska problemen, ingen vet hur det fungerar, vi trodde det fungerar så, men det fungerade si och leveransen stoppar under vägen det har vi också haft, vi har haft alla av de här typerna av problem, men det som gör våran situation lite unik det är att, eftersom vi outsourcar all IT samtidigt, så med nya avtal, med nya gränssnitt i så rör sig liksom alla bitar i pusslet samtidigt, om man har fyra bitar av sin IT intakt och byter ut en femte då vet man i alla

fall hur den femte ska passa in i de andra, om du förstår hur jag menar, nu rör sig allting hela tiden, vilket gör att vi har fått haft ett extra projektspår som då bara jobbar med gränssnitten mellan de olika leverantörerna och mellan leverantörerna och oss, för att säkerställa att de passar i varandra då va.

V: Det måste vara oerhört svårt att få de att passa in när det är så många olika som förändras hela tiden.

A: A, och där har ju, ni känner till ITIL ramverket säkert.

V: Ja, ja.

A: Information Technology Infrastructure Library har ju växt fram under senaste åren som något av en standard inom IT leverans, och det är ju jättebra för då sätter man det processramverket då som bas i alla avtal, så börjar man lite närmare varann i alla fall när man diskuterar med två leverantörer, man har samma terminologi, säger man att man ska ha en "change management process" eller "problem management process" så vet alla leverantörerna vad det innebär utifrån ett ITIL perspektiv då.

V: De arbetar mot samma definition menar du.

A: Ja, och det där märker vi direkt, vi hade nån spelare med som inte hade haft samma terminologi det blir fel direkt då, det som någon kallar för "first line" i en "service desk" kallar man för "second line" så blir det direkt en upphettad diskussion om vad ska göras i "first line" och vad ska göras i "second line" när de egentligen menar samma sak fast de har inte samma namn på de olika nivåerna då. Sen så har man ett gemensamt ramverk så blir det mycket, mycket enklare att införa de här sakerna parallellt nästan för simpelt ska jag säga och det har ju räddat oss litegrann, ITIL förblir den funktionen för tiden.

V: Hur kommer det sig att ni har så många olika leverantörer istället för en?

A: A, precis, det där är ju en sourcing-strategisk fråga hur man väljer att göra, vi valde väl i någon sorts hybrid att bara ha en leverantör inom respektive område men ändå inte sätta någon leverantör som helhetsansvarig, och det, fördelen man har med att ha fler än en det är ju att man sitter inte lika hårt i knät på den leverantören.

V: Nä precis. (25 min)

A: [Företag X] har en historik med, där vi för typ sju ton år sen tror jag de var, sålde vi hela IT avdelningen till en extern part, och erfarenheterna från den relationen under de här femton till tjugo åren gjorde väl att vi valde att inte gå till bara en part den här gången utan ha några stycken i alla fall och det är enklare att byta ut bara en driftleverantör än att byta ut en total IT leverantör då, men det är precis som ni säger att om vi hade valt att gå till en leverantör och säga ni får ta hand om det här så får ni se de andra leverantörerna som underleverantörer men det blir ert problem alternativt ni utför det själva, då hade ju alla de här gränssnittsfrågorna blivit leverantörens huvudvärk snarare än våran då.

V: Hur är det med kostnaderna nu då, är det som ni planerade eller har de stigit avsevärt?

A: Det blir alltid så att besparingarna blir lite mindre än vad man har räknat med och de kommer lite senare än vad man har räknat med, och sen brukar alltid införandet blir lite dyrare än vad man har tagit höjd för också då, vi ligger väl hyfsat i linje ändå med den ursprungliga estimaten. Om man går från en, som vi hade en nästan helt svensk leverans till att inkludera offshoring komponenter i leveransen så kan ju få en ganska bra kostnadsbesparing, de parter vi har nu de har, en del av leveransen från Indien och de har en del av leveransen från Filipinerna och det är ju helt andra "rater" då givetvis.

V: Så du sa att ni hade outsourcat tidigare men gick ni tillbaka till inhouse efter det eller?

A: Nä, vi har haft delar outsourcat, jag tror inte det är någonting vi har haft outsourcat som vi har tagit in, däremot så gjorde vi gjort en tydligare, mycket tydligare renodling nu så att allting ska outsourcas, men däremot så hade vi en del saker inhouse sen tidigare som har växt upp egentligen efter den här, vi sålde ut det för sju ton år sen, men sen under den här sju tonårsperioden så har det ju växt upp interna leveranser parallellt med den outsourcade då.

V: Hur viktig anser du att själva implementationsfasen är för outsourcingen, asså analyserna man gör före implementationen, ja, hur stor vikt har de för resultatet så att säga?

A: Vilken del av analysen tänker du du?

V: Tänker mer på, ja, vad man outsourcar, vilka processer man outsourcar, hur man hanterar kunskapen och så vidare, asså före man.

A: Det man behöver känna till innan man ger sig in i det, det är verkligen vad man vill uppnå med det hela och vad är det då man outsourcar, för det kommer ju sätta ramarna för det hela, vill man bara ha billigare styckpris på någonting då är det en typ av upphandling, är det så att man faktiskt vill köpa en tjänst så, där leverantören står för mycket kompetens och processer i det här också, nu är det en helt annan typ av upphandling, och de olika gränsdragningarna mellan leverantör och kund ställer ju olika krav på en intern organisation också, så de där, den bilden tycker jag ändå man måste ha klart för sig innan man ger sig in i förhandling för annars blir det fel ”output” och då kommer ju inte att leveransen bli, leveransen blir säkerligen ett avtal, men leveransen blir inte det man kanske hade räknat med från början då. Den biten är viktig. (30 min)

V: Hur ser ni på processmodellering, hur analyserar ni era processer eller?

A: IT-processer eller verksamhetsprocesser?

V: IT-processer.

A: Ja, det har vi gjort, när vi gick in i den här modellen så vi att nu ska vi bara jobba som beställare istället för någon kombination av utförandekraft och så vidare så var vi tvungna internt från sida att tydliggöra det, vad, vilka processer har vi på vår sida då, och hur ser de ut, dessutom eftersom det här var koncernövergripande upphandlingar och koncernövergripande leverantörsavtal så har vi varit tvungna att införa ett enhetligt IT-processer på vår sida av bordet, så det är också en del i hela den här förändringen som vi genomför parallellt med outsourcingen att vi ändrar vårt interna arbetssätt genom att sätta upp nya processer, och det handlar ju primärt då ska jag säga om ”diamant management” eller egentligen hur man fångar in ändra behov från verksamheten och omsätter det i förändrat IT stöd.

V: Det här sköts internt eller tar ni in ett annat företag för det också?

A: Vi har tagit in hjälp för att, för att designa processerna och få hjälp med att införa de men att jobba i dem, att äga dem, att ansvara för de ligger ju helt internt då.

V: Okej.

A: Det är ju ganska specifik kompetens som behövs för att designa den här typen av processer, den typen av specifik kompetens är inte så många som har i ett bolag av vår typ då, vi är ju dagligvaruhandlare egentligen och inte IT proffs på det sättet.

V: Nä precis, själva outsourcingen i sig, kommer det vara offshore, nearshore eller en mix av alltihopa eller onshore också?

A: Det är en mix av onshore och offshore till de två länderna jag nämnde tidigare, vi har ingen nearshore om man menar Baltikum eller Europa utan det är som sagt Sverige och Asien som leveransen kommer att ske ifrån.

V: Hur, valde ni aktivt att ta länder längre bort eller?

A: Näe, det var leverantörerna som då har leveranscenter i de länderna och vi var ju mer intresserade av vad vi vill ha ut av leveranser inte hur den levereras, men för att leverantörerna nu ska få en, kunna konkurrera kostnadsmässigt så erbjuder alla stora leverantörerna en offshoringkomponent i det här, så våra servrar t.ex. de kommer ju fysiskt sätt stå i Sköndal men i söder om Stockholm men de kommer att styras från Manilla.

V: Ja okej, hur har kulturella skillnader, hur har det påverkat arbetet?

A: Den är god, vi på, applikationssidan, applikationsförvaltningen så har vi ju då en leverantör som har, som jobbar från Indien, och den är, där finns det ju en annorlunda kultur, det, vi börjar väl bli varse hur det fungerar, en leverantör erbjöd också såna här ”cultural awareness” sessioner i, som en del av den här övergången där vi skulle förstå hur indierna fungerar och kanske indierna skulle förstå hur vi fungerar då då, men jag tror att det,

man kan inte riktigt greppa det där förrän man faktiskt har provat med att jobba med indierna och det är ju inte riktigt samma sak för vi är ju vana att svenskar tar egentligen initiativ och löser saker och ting, problem, ja lösa problemriktat sätt då, och indier är väldigt mycket direktivstyrda, du får exakt det du frågar efter.

V: Så det är inte leverantören i sig som sköter kontakten mellan er och Indien utan ni har en mer direkt kontakt eller hur funkar det? (35 min)

A: Ja i praktiken blir det ju så då, och det hänger ju också ihop med hur, vilken kostnadsnivå du vill ha, vi har väl ungefär skulle jag säga två tredjedelar av den här leveransen sker från Indien och en tredjedel från Sverige, skulle vi vilja propa på att alltid diskutera alla ärenden med svenskar så hade leverantören sagt att det funkar alldeles utmärkt men då hade vi hamnat på en annan prislapp, så nu har vi ju en del, en hel del dialog direkt med Indien.

V: Hur fungerar kommunikationen med tanke på tidsskillnaden?

A: De jobbar på våra tider, jag tror inte det är någon stackare i Indien som jobbar nio till fem lokal tid. Men det är ju bara fyra och en halv timme eller, eller fem och en halv.

V: Okej.

A: Det är inte längre bort.

V: Så det blir samma, asså ni jobbar samtidigt då mer eller mindre?

A: De anpassar sina arbetstider efter våra kontorstider.

V: Det kanske är en lite svår fråga, men asså, huvudgripligen om du fick göra något annorlunda, om ni skulle göra processen igen, vet du något du skulle gjort annorlunda direkt?

A: Ja, jag tror inte vi skulle ha gjort allting på en gång.

V: Okej.

A: Det hade nog varit enklare att göra med, lite förskjutning mellan införandena då, det hade givetvis tagit ännu längre tid innan, då innan besparingsaspekten hade kommit, men det hade varit lägre risk för verksamhetsstörningar egentligen då.

V: Ja, okej. Men utöver det, har det gått som förväntat eller?

A: Ja, det har nog gått lite bättre än befarat faktiskt, det fanns stora osäkerheter här på en del individer huruvida leverantörerna skulle vara klara, skulle klara av den här leveransen helt enkelt då, men i stort så har det funkat över min förväntan i alla fall då. Sen får man ju, kommer det in en ny leverantör ska börja jobba med någonting nytt och de har en, man har en hyfsat kort tid på sig normalt sett att lära sig hur allting fungerar och det där får man ju ha med sig, man måste vara medveten om att det kan komma ett kvalitetsdropp direkt, man måste kunna stötta leverantören, hjälpa dem, bygga upp den kompetens de behöver och den kännedom om verksamheten de behöver för att kunna leverera på den nivå där vi vill vara så småningom då, så man får ju se det att outsourcing är, den slutar inte med att leverantören säger att nu börjar våra SLA:er gälla, utan det finns ju en insvängningsperiod som man måste aktivt jobba med leverantörerna för att få upp deras kvalitet då.

V: [Företag A] koncernen i sig, gäller det bara i Sverige eller är det andra länder också?

A: Näe, det är 98% i Sverige skulle jag vilja säga.

V: Okej. Hur ser framtiden ut nu med outsourcingen, har ni några andra planer eller?

A: Nu är ju allt outsourcat då, nu gäller det allt leva i den här nya världen i några år, nu handlar det mycket att få, närmaste framtiden är ju att få de här sakerna på plats då, även med leverantörerna men även med de här interna processerna som vi var inne på tidigare, nä det är att komma in i det här då.

V: Med kostnaderna och sånt, hur, var det med dolda kostnader, alltså när man diskuterar och förhandlar och

sånt så, förhandlar man en fast kostnad och så, men har den legat i linje med vad det har kostat eller har det uppkommit nya, oväntade kostnader då? (40 min)

A: Ja det är, det gör det nästan alltid skulle jag säga, man måste alltid ha en osäkerhet pott med i budgeten för det hela, det, man drar ju nya gränsdragningar mellan vad ska vi göra och vad ska leverantören göra utifrån det man menar står i avtalet, sen dyker det alltid upp någonting nytt som ingen tänkte på eller inte kunde tänka på, och det problemet måste ju lösas och oftast kostar det pengar att lösa det, det problemet då och sånt dyker ju alltid upp när man köper tjänster då.

V: Sen själva kontrakten, hur är de upplagda, är de helt fast eller mer flexibla?

A: Vi har ju försökt att gå mot att få styckpriser på det mesta istället för att säga ni ska sköta det här området då runt oss under den här tidsperioden för den här kostnaden, utan säga att drift av en server av den här typen på den är SLA nivån det kostar såhär och sen kan vi ändra våra volymer, det vill säga skaffa en ny eller ta bort den, och då får vi ju direkt liksom en ”impact” på hur mycket vi får betala, men styckpriserna ska ligga, de är reglerade av avtalet och där har ju vi också krävt att få en effektivisering under avtalsperioden så styckpriserna sjunker då avtalsmässigt under perioden. Jag tror det går mot det nu när IT blir mer och mer standardiserat i sina tjänster då, åtminstone de här datadrift, servicedesk, pc, datakommunikation definitivt då, att man ska kunna köpa de på det sättet egentligen, styckvis istället för att prata om någon annan typ av fastprisavtal för ett visst område, och leverantörerna är ju också med på det där då.

V: Men har ni någon inbyggd flexibilitet i kontraktet ifall ni märker att, det här tänkte vi inte på eller det här vill vi ha kan ni fixa det åt oss, eller någonting liknande.

A: Det finns ett par dimensioner då, vill vi ha mer av samma så är det inget problem, det är liksom bara att avropa det är väldigt smidigt, vill vi ha mindre av samma så går det också bra, där finns den här normala klausulen; avviker volymerna för mycket gentemot det ursprungliga så blir det ju en prispförhandling då va, vad gäller nya tjänster som ligger nära de gamla så är det definierat processer i avtalet samverkan bilagan hur man jobbar med såna saker, men tjänsterna i sig finns ju inte beskrivna ännu då eftersom vi inte riktigt vet vad det skulle vara, sen finns det ju givetvis exempel på att vi har optioner i avtalen som vi inte ropar av med automatik, utan det är mer av ett förvaltningsavtal på en applikation t.ex. så brukar ju applikationsutveckling vara en sån tjänst som ligger nära till hands men som kanske inte ingår i avtalet eftersom man vill ha det som en helt rörligt kostnad, så det har vi ju givetvis också, det är ju jättelätt att avropa utveckling, beställa utveckling egentligen, men där har ju leverantörerna, tittar du på nya tjänster så får ju leverantörerna ett jätteintresse givetvis att sälja mer på det avtalet som ligger, så det är inget som helst problem att diskutera nya tjänster med leverantörerna, tvärtom de blir ju pro-aktiva där, och kommer med nya grejer de tycker vi ska köpa.

V: Sen själva outsourcingprojektet ni sysslar med nu, vem är det som ansvarar för det, är det en projektgrupp eller är det du som ansvarar för det? (45 min)

A: Vi har en projektorganisation som består av mig som projektledare och sen har jag en inhyrd projektgrupp på min sida då, på beställarsidan och sen rapporterar projektgruppen till CFO:n i koncernen.

V: Okej.

A: Vi har väl ett, tror vi är cirka tjugo pers på vår sida av organisationen då, i beställarorganisationen.

V: Så efter outsourcingen är klar, hur många kommer jobba kvar inom IT på [företag A] då?

A: Det kommer vara, inom de här delarna vi outsourcar så kommer det att vara fem personer som jobbar som beställarorganisation mot infrastrukturleveransen och sen kanske ett tjugotal personer som jobbar som beställare mot applikationssidan då.

V: Till skillnad från, hur många har ni nu?

A: Inom ramen för outsourcingen har vi väl kommit ner med 40 personer ungefär skulle jag tro, 50 kanske om man räknar med folk som har slutat också.

V: Okej.

A: Huvuddelen har gått över till leverantörerna då.

V: Men, i detta projektet, vilka är de största problemen skulle du vilja säga?

A: Ja, just nu så blev det ju till att jag, det varierar över tid ska jag säga, en olika delar är olika akut vid olika tillfällen, just nu så arbetar jag med ett fel och har varit på möte att vi har glömt att säkerställa en del av leveransen och när den gick live här första maj så skedde inte den och då stoppades kritiska delar av verksamheten så det var det största problem vi hade nu då.

V: Vad berodde det främst på?

A: Om ni tänker er vad som krävs för att ha en applikation snurrande så har man dels den rena applikationsförvaltningen och ta hand om incidenter och analysera de och vidareutveckla o.s.v. och sen har man ju den rena serverdriften längst ner, att säkerställa att maskinen är uppe och snurrar, mittemellan där så har man ju det här lagret som kallas för applikationsdrift eller ”application operation” som då brukar innehålla övervakning av applikationen, säkerställa att batchkörningar går, att filöverföringar går, att databaserna inte blir fulla och allt det där som görs i applikationen varje dag, men utan att man förändrar funktionaliteten i det, och det där, det området är inte solklart om det ska ligga på infrastrukturen eller serverdriften leverantören eller på applikationsleverantören utan det är en sån klassisk gråzon då, och i vårt fall går det från en situation där det låg på applikationsleverantören i det gamla avtalet, men flyttas till infraleverantören i det nya avtalet, och eftersom de här två sakerna då ska ändras, övergången från gamla till nya leverantören sker inte samtidigt på applikationssidan och infrasidan så blir det ett glapp där emellan och det glappet hade vi missat då att täcka upp.

V: Aha.

A: Med effekten av att ingen utförde den här applikationsövervakningen och någon databas blev full om jag förstod rätt och applikationen stannade då. (50 min)

V: Skulle du säga att det berodde på brist av analys eller mer att?

A: Näe, jag tror, nä nä, den här frågan har varit uppe och den har varit en ”item” på vår agenda men sen, vi missade att lösa den innan vi gick live.

V: Det hamnade mellan stolarna eller?

A: A, på något sätt.

V: Okej, är det någonting vi har missat tycker du, som du tycker är viktigt?

A: Näe, det är väl, det beror väl på litegrann utifrån vad eran frågeställning är i själva arbetet.

V: Ja det är ju undersökning utan eventuella problem som sker då inom implementationsfasen och hur man då skulle kunna undvika dem.

A: A, nä men då är jag väl, en sån här kritisk framgångsfaktor det är väl ändå att man har en tydlig bild av vad man vill uppnå från början och gärna då på dels på övergripande nivå, var gränsdragningen ska gå och vad är det för tjänst man ska köpa men även sen på en detaljerad nivå hur man vill att lösningen ska se ut, och att man har rätt folk som kan det här och förstår implikationerna om man väljer x eller väljer y, det tror jag är jättenödvändigt att ha med sig i ett sånt här införande då, så man inte liksom säger att vi handlar upp det, vi skriver på ett avtal sen får leverantören ta hand om resten, utan införandefasen är oerhört viktig för att det ska bli rätt, det tror jag inte man kan underskatta.

V: Okej, hur länge har du jobbat inom [företag A]?

A: Um, fem år.

V: Okej, ja nä det var, vi har fått svar på de flesta av våra frågor och vi tackar dig hemskt mycket för den här chansen att få prata med dig, tack för din tid.

A: A, det var så lite så, det är bara kul att kunna hjälpa till, och om ni har några fler frågor så är det bara att höra

av er, det kan vara enklast att köra email-mässigt då, jag brukar vara, sitta i möten hela tiden, men får jag ett mail så lovar jag att svara så snabbt jag kan.

V: Okej, tack så hemskt mycket.

A: Lycka till nu med arbetet.

V: Tackar, hejdå.

A: Hej hej.

Bilaga 5 - Transkribering - Intervju #2 - Informant B från Företag B

V: Vi

B: Informant B

V: Kan du berätta lite om företaget och [företag B] och lite om din position i företaget?

B: Absolut, [företag B] är alltså då en myndighet, som svarar under [departement X]. Vi är ungefär 1100 anställda och leds av en generaldirektör och organisatoriskt så jobbar jag som enhetschef eller driftschef om man vill göra det tydligare beskrivit, för en enhet som heter [enhet X] och den enheten består av 70, ungefär 70, medarbetare och vi jobbar då med drift och förvaltning utav infrastruktur och applikationer enkelt uttryckt och vi är väl totalt på [företag B] så tror jag vi är ungefär, vad ska jag dra till med, 150 kanske som jobbar heltid med IT.

V: Hur länge har du själv jobbat på [företag B]?

B: Ja, jag har varit på [företag B] sedan 2008, ganska exakt tre år och kom innan dess då ifrån den privata sidan, jag har varit 15 år inom den på gamla [konsultföretag F], [konsultföretag E] ursprungligen som senare blev [konsultföretag D] för att sedan köpas upp utav [konsultföretag C] och numera heta [konsultföretag B], men jag blev av där i växlingen mellan [konsultföretag D] och [konsultföretag C]. Så att min bakgrund är inom den privata IT-branschen där jag har jobbat med, både med "delivery"-ansvarsroller och som "account manager" och säljare och senare tiden, de sista 5 åren som chef i olika positioner. Så det är min bakgrund vilket inte varit någon nackdel kan jag säga då när jag kliver in i en myndighet och plötsligt ska agera kund, att man då suttit på leverantörsidan under en väldigt lång tid och jobbat med just driftsfrågor. Det som också är intressant det är att vi har all applikationsförvaltning "inhouse" när det gäller våra kärnsystem så att vi sköter all applikationsförvaltning själva, all utveckling och all förvaltning själva, däremot infrastrukturen den är helt och hållet outsourcad, och då menar jag helt och hållet, vi äger inte ens en dator utan all vår infrastruktur, datorer, alla servrar, nätverk, stordator, rubbet ägs utav våra externa leverantörer där då [konsultföretag A] är vår huvudleverantör och har det största outsourcingkontraktet.

V: Är det enbart driften som är outsourcat eller är det något annat också?

B: Ja asså, det är asså driften utav infrastrukturen så att all den systemnära driften sköter ju [konsultföretag A] men alla applikationerna som ligger på servrarna och applikationerna i stordatorn, de driftar vi själva.

V: När började ni outsourca?

B: Ja, det är ju en skitbra fråga, jag har, vet faktiskt inte riktigt hur länge [företag B] har varit outsourcat, det jag vet är att vi, vi bytte leverantör, nu ska jag räkna baklänges, vi bytte nog leverantör tjugohundra, ska tänka, vi skrev avtalet med [konsultföretag A] när vi (5 min) gick i drift 2010, om jag backar då 7 år vilket jag antar att det gamla kontraktet va, så var vi då på [konsultföretag C], [konsultföretag B] för 2003, innan det så vet jag att vi va på [konsultföretag F] för då jobbade jag på [konsultföretag F]. Så att vi har säkert åtminstone, jag tror att, jag undrar om det inte till och med var så att [företag B] körde sin drift hos [konsultföretag E], [konsultföretag E] var ju alltså ett statligt IT-driftsbolag en gång i begynnelsen där myndigheterna inte hade något större val utan [konsultföretag E] körde driften utav stora delar utav stadsförvaltningen sen släppte man ju på det där och då var ju alla möjliga leverantörer på myndigheterna men så att [konsultföretag F] eller gamla [konsultföretag E], [konsultföretag F] var leverantör till [företag B] under många år och de bytte sen då till [konsultföretag C], jag tror att det var 2003 och sen bytte vi igen då nu 2010 till [konsultföretag A], så att vi, [företag B] är vana vid att ha sin IT-drift outsourcad, så kan jag säga för att uttrycka mig. Så det finns någon här i kåken som har minne av någonting annat.

V: Sen strategimässigt varför valde [företag B] att outsourca driften?

B: Asså varför vi gör det, egentligen så är det inte någon svår fråga, vi skulle aldrig, vi har aldrig de volymerna att det vore ekonomiskt försvarbart för att få köra själva. Vi har en stordatordrift som omfattar, i lågsäsong, 500 MPIS och att köpa en stordator att drifta med den bemanning som krävs, med de licenskostnader som du får med

dig ifrån IBM till stordator drift och sen lägga till serverparken på det är man uppe i 120 i serverobjekt, vi har dessutom en storleksproduktion som pendlar, så under högttryck så ligger på ungefär 1100 MIPS vilket gör att vi skulle behöva en hyfsat stor maskin, ur en driftsleverantörs perspektiv så är ju 1100 MIPS ingenting men att äga en sån maskin själv är ganska kostsamt, och det kanske inte är det stora problemet, utan det stora problemet är bemanningen, att hålla med kompetens, att drifva en stordatorpark och en serverpark själva är inte, det är inte skäligena kostnader i relation till, för att ens tala om på myndigheten i alla fall.

V: Så att ni gör det för skalbarheten och flexibiliteten

B: Ah, precis, då och kompetenssäkringen som också är ett plus idag, alltså det är stordator tekniker växer inte på träd och de som är duktiga de väljer ju gärna att jobba inom större outsourcingföretag där man får möjlighet att jobba med stora kunder och det finns trygghet i det. Försök anställa en nyexad systemvetare som stordator tekniker, det funkade inte, det går inte, det måste finnas ett större sammanhang att jobba i.

V: Sedan, den här outsourcingen, det är onshore då, eller? Det är i Sverige de står?

B: Ja, det är de, ja det gör de. Stordatorn står faktiskt i Oslo det är ju så att kalla offshoring men den står iallafall i Norge och serverparken har vi hos [konsultföretag A] i Örebro. Däremot så sker det en hel del utav övervakningen hos [konsultföretag A] sker i Bangalore och i Ukraina, Indien eller Ukraina tror jag med övervakning, vi har ingen övervakning där men vi hamnar nog säkert där innan det är färdigt, övervakningsmässigt. Så vi är inte främmande för det. Däremot så har vi krav på oss att vi får inte ställa våra, får inte ställa våra, och det är ju i och för sig en fråga som måste utredas senare men vi får inte ha datorer stående utanför EU säger reglerna för oss myndigheter. Att sätta stordatorn i Ukraina eller i Bangalore kan vi inte ha, det får vi inte ha.

V: Men de styr den, fjärrstyr den då eller?

B: Nja, de gör ju inte det nu men det skulle kunna vara en tänkbar, vilket gör frågan väldigt intressant för vad är det intressantaste, var människorna finns eller var en dator står? Men det kan vi lämna därhän för en annan fråga, det har jag inget svar på nämligen.

V: Men har ni själva någon kontakt med personer från andra länder eller är det hel och hållet leverantörer som sköter det?

B: Nä, ja asså normmännen har vi ju kontakt med. (10 min)

V: Men ingen i något annat land då?

B: Nej.

V: Sen hur kom ni fram till att det endast skulle vara driften som skulle outsourceas, varför outsourceas ni inte applikationshanteringen då, till exempel?

B: Applikationen är ett hemmabygge ursprungligen. Den är en egenutvecklad stordatorapplikation som heter [system X], som står för [*anonymiserat*] och så dels beror det på att det är ett hemmabygge det vill säga, det är ingen standardprodukt som vi kan ropa en applikationsförvaltning liksom på hyllan någonstans utan det skulle i så fall innebära att vi fick flytta all vår kompetens till en leverantör och då kan man fråga sig vad man vinner på det. Det är också så att vårt system är skrivet i "ca:gen", alltså "cool:gen" programspråket "cool:gen" och vi är väl snart sagt ensamma i Sverige om det så jag tror inte vi skulle kunna hitta några ...

V: Ja okej, så när skrevs det här programmet då?

B: Det törs inte jag svara på faktiskt, någon gång under 90-talet, men jag vet faktiskt inte när.

V: Så det är "legacy" kan man säga?

B: Ja precis.

V: Så jag vet inte, undrar om du vet om ni gjorde några specifika analyser före ni outsourceade då men, eller om ni gör några speciella analyser innan ni outsourcear, eller när ni förnyar kontrakt och så vidare.

B: Ja, vår sourcingstrategi är ju skriven så att vi på myndigheterna att vi ska lägga ut sådana delar där vi ser att det är kvalitets och ekonomiskt fördelaktigt att göra det. Det gäller ju inte applikationen över huvudtaget det finns liksom inget att lägga det där det hade blivit avsevärt bättre i nån omfattning, men däremot infrastrukturen så är det ju så att vi skulle aldrig kunna producera de här tjänsterna till det priset som vi betalar idag till våra externa leverantörer. Sen är det ju så att själva valet av leverantör, det föregås utav en enorm upphandlingsprocedur som pågick i närmare två år innan vi hade, innan vi var i drift med den nya leverantören. Från det att upphandlingsprocessen påbörjades så startade någon gång i början på 2008 och vi skrev kontrakt med [konsultföretag A] i maj 2009 för att sen vara i drift i mars 2010, så det, alltså så den tiden tar en sån här upphandling om man vill göra den ordentligt eller vad jag ska säga. Det går absolut att raspa igenom en sån här process snabbare men då får man inte den kvaliteten i slutändan som vi var måna om att få. Vi har egentligen skrivit kontraktet själva, vi lämnade inte det öppet för leverantörer att skriva ett avtal utan vi skrev ett avtal, ett avtalsförslag som vi kunde skicka ut som offertunderlag och lät leverantörerna svara på om de kunde godta vårt skrivna avtal eller inte. Om man hade invändningar så fick man beskriva dem och om man inte kunde ställa upp på det så fick man beskriva det. Så vi gjorde liksom, det vanliga är egentligen att leverantören skriver avtalet men vi vände på den processen för att vi ville vara säkra på att få med alla de delar som var bestämt, det är vad vi hade lärt oss från de tidigare outsourcingaffärerna helt enkelt.

V: Så ni hade den kompetensen inhouse, att skriva det avtalet själva då eller?

B: Ja, det hade vi, och sen tog i hjälp utav en upphandlingskonsult då under processen som kunde hjälpa oss med smarta vägval efter vägen.

V: Skulle du kunna berätta lite mer om vad ni analyserade då, och vad ni tyckte var viktigt att ha med i det avtalet?

B: Ja, asså, vi hade ju ett antal uppsatta utvärderingskriterier man gör ju det, när man gör utvärderingen då så, så gör man ju den som poängsätter på olika sätt så att till slut få fram viktad lista där man kan få fram siffrorna emot varandra och jag kommer inte ihåg nu som sagt det är (15 min) två år sen vi skrev avtalet, jag minns faktiskt inte viktningen av det, men det är såna saker som kvalitet, på olika sätt, beskrivet på olika sätt, vi hade en ganska stor viktning vid miljöfrågor, priset naturligtvis är en stor parameter vid utvärderingen, ett antal såna här områden som var beskrivna väldigt tydligt och där även utvärderingskriterierna var väldigt tydligt beskrivna. Sen poängsatte vi då varje offert eller varje avtal som kom tillbaks så att säga innan vi gick till slutförhandling då med då två, två leverantörer var det väl tror jag som var de som fick bäst poäng på sammanställningen.

V: Så var det som tog främst så lång tid, alltså varför tog det två år att förhandla fram det avtalet?

B: Det är alltså, i början på 2008 då, det man började med att göra då, det är nån slags generell marknadsundersökning, man vill ju ha en känsla för hur marknaden ser ut, vad vi kan förvänta oss, vilka olika leverantörer som ens kan vara tänkbara och så vidare, sen så tog vi fram det där underlaget då under andra, tredje kvartalet 2008, där vi till exempel beslutade oss för, i den förra affären [konsultföretag B] hade, då hade vi hela affären i ett, nu valde vi att separera driften ifrån utdataproduktionen, så vi har en annan leverantör för utdata, det är ju [företag X] som levererar vår utdataproduktion och då skanning. Det låg separat, det ligger separat nu. Såna saker måste de också ta ställning till innan man bestämmer sig för vad affären ska gå ut, vi hade kunnat till exempel välja att lägga stordatordriften hos en leverantör, serverdriften hos en annan leverantör, arbetskraftstjänsten hos en tredje leverantör och så vidare, så det här är hur man vill skala det här, det måste man flytta omkring och väga för- och nackdelar mot varan och så det beslutet tog vi sen satte vi ett antal människor i att skriva ett avtalsförslag då som sen gick ut då vi var först ut med att göra en intresseförfrågan där man frågar ett stort antal leverantörer om de är intresserade och så tar man in svaren på det, och sen så går då själva offertförfrågan ut, och vill man ha seriösa offerter i en såhär pass stor affär då måste man avsätta gott om tid för leverantörerna. Så att det är det som skedde under 2008 och sen 2009 där, var på 2009 måste det ha varit, jag minns inte datumen exakt men vi hade ju nått slutdatum för när offerterna skulle vara inne och sen skedde förhandlingarna där någonstans i, måste ha varit kring mars 2009. Sen är det så att när vi sen har gjort ett tilldelningsbeslut, då är det så enligt svensk lag att det måste gå ett antal veckor då de andra leverantörerna har rätt att överklaga och först då den tiden löpt ut får man teckna avtal med den valda leverantören. Man är tvungen att vänta ut den här tiden och ursprungligen var det sagt att vi skulle teckna avtal sommaren 2009 men jag konstaterade att vi kommer inte hinna då, eftersom, bara en sådan grej att bestämma nät till exempel till en sån här lösning tar från åtta veckor och uppåt beroende på vilket humör Telia är på. Så vi måste lägga beställningarna kring vallösningen innan sommaren om vi ska kunna börja implementera i augusti, september, så

därefter så såg vi till att vi kunde teckna avtalet innan sommaren, la ut alla beställningar på alla nätlösningar som skulle vara, och sen så gick vi väl hem och andades ut över sommaren, och sen gjorde vi såhär att eftersom den hör affären är, dels är den ganska stor, det beror i och för sig med vilka mått man mäter, men den är ganska stor så bestämde vi oss för att vi gör den här transitionen så att transitionen drog väl igång under september, all drift skulle vara flyttat ifrån [konsultföretag B] till [konsultföretag A] förste mars 2010, sen kan man räkna bort December, då folk är lediga så att det är inte så mycket tid att (20 min) spela på här, sen skulle vi flytta hela stordatordriften, vi skulle migrera, vilket är viktigt nog att poängtera, vi skulle migrera innehållet av 120 serverobjekt, det är något helt annat än och ställa 120 servrar på ett lastbilsflak och köra det från en leverantör till en annan, utan det här handlar om att sätta upp en helt ny maskinpark, flytta allt innehåll i serverna med allt vad det innebär, vilket är ett jävel att hålla på med enkelt uttryckt, vilket gjorde att vi insåg att vi kommer måste börja migrera och produktionssätta tidigare så vi började med skarp produktionssättning redan innan lucia för att inte få allting i en helg i februari, då hela klabbet skulle flyttas över, så vi tog och produktionssatte, jag tror faktiskt den första produktionssättningen var i slutet på november och sen skedde produktionssättningar, alltså konkreta flyttar av produktion hela vägen fram tills den sista stora flytten då, det var stordatordriften och den flyttade vi en vecka innan den sista februari så att vi hade någon slags garantiförvaltning en vecka innan kontraktperioden med [konsultföretag B] var slut. Så här gäller det att tänka till lite baklänges när man gör en sådan här affär och i och med det, och jag ska säga att minimum är 1½ år från start av upphandling till produktionsstart, och transition tar som sagt minst 6 månader om man inte, om man har en sån här lösning som den vi har, där saker och ting ska logiskt ska flyttas.

V: När det kommer till kompetens och kompetensförlust, skedde det någon skillnad när ni bytade eller det var samma?

B: Ja, asså lite grand har vi väl känt av lite grand, asså det är klart att det blir en försämring under en period då man byter en leverantör och jag skulle säga såhär att; byter man outsourcingleverantör måste man räkna med ett års struls tid, det tar en tid innan allt sitter på plats sen är det ju den tekniska kompetensen och den har de ju men däremot är det ju kompetensen kring vår unika miljö, det vill säga, du kan ju vara världsmästare på windows-miljöer men hur hänger den här serverns applikation ihop med den där serverns applikation, alltså förstår ni, hur hänger infrastrukturen logiskt ihop, det kräver ju att man får jobba med miljön ett tag även om man är jätteväss på Linux eller Unix så är det bara en del av kompetensen, den delen som är kundspecifik, den måste man få en chans att jobba upp, och det tar lite tid.

V: Sen när ni bytade leverantör, märkte ni några driftsstörningar, eller fungerar allting som vanligt?

B: Det gick faktiskt fantastiskt bra, över förväntan. Vi hade väldigt lite störningar i infrastrukturen under den här perioden och det asså har ju naturligt vis mycket med att göra att vi hade ett sånt produktionssättningsförfarande, att vi tog applikation för applikation, server för server, under en lång period och inte försökte liksom migrera 50 objekt en torsdag eftermiddag och tro att det skulle funka, det gör det inte. En klok planering, tro jag, var det som började för att det här skulle gå bra, en stordatorflytten är ju liksom, den kan bli hur dramatisk som helst men det är väl min erfarenhet generellt att när det gäller outsourcing, eller förlåt, stordatorkompetensen hos outsourcingleverantörerna så är den generellt god, en miljö som är för länge sen liksom har blivit av med barnsjukdomar och de som jobbar med det här vet vad de håller på med det, även om effekterna av om det skulle strula är mycket, mycket större så var jag faktiskt mer orolig för serverflytten än för dataflytten.

V: Så hade ni några problem överhuvudtaget? Stötte ni på några problem under implementationen?

B: De problem vi stötte på det var, trots att vi tyckte vi hade gjort en sån bra plan så körde det ihop sig bland hos, alltså serverteknikerna hos leverantören, det blev våldsamt högt tryck på dem, trots att vi hade liksom planerat ut det här i tid, (25 min) och det är så, börjar det jävlas med ett par maskiner så fastnar man i det i några dygn, och då har man tappar liksom de andra tio maskinerna som skulle flyttas och allting bara liksom skjuts framför, så kring jul där hade vi en riktigt besvärlig situation, runt våran e-platta där vi hade ett tjugotal serverobjekt där som det började bli riktigt besvärligt med, men det är egentligen det enda, i övrigt så har flyttarna gått fantastiskt bra de löste ju det också, men det är, vi är, egentligen det enda jag kan säga, att det är, och det är på något sätt, när ett sånt här jobb görs, det är ju så, de är inte "staffade" för det här varje dag utan de skramlar ju ihop alla resurser de kan, sen är jag ju inte dummare än att jag fattar att de, någon utav de andra stora kunder får stora driftproblem samtidigt då blir det besvärligt, och då räcker resurserna inte till, snarare det att inte tekniskt jättebesvärligt så utan mer att resurserna ska räcka till, vara friska, hålla sig på benen inte vabba, men ni vet stå, rätt som det är tre man kort för någon fick magsjuka och det spred sig liksom då blir det besvärligt. Det var faktiskt någon av de största riskerna vi identifierade, att fel resurser skulle bli sjuka under själva transitionen, det är det som hade kunnat ställa till det ordentligt.

V: Men där hade ni tur då eller?

B: Ja vi hade ju jättetur trots alla vinterkräskjukor och skit som gick så klarade vi oss bra.

V: Vilka var de andra riskerna ni identifierade?

B: Ja just såna här saker att någonting börjar, någonting som vi inte kunnat förutse börjar kärva vilket gör att tidplanen spricker, det är ju ett, det är en risk, teknikstrulet helt enkelt och sen kommer ju alla andra parametrar in, har servicedesk förstått kontraktet? Har man fått tillräckligt mycket med information? För när våra medarbetare börjar ringa där på måndagsmorgonen första mars eller vad det nu var, så att de inte sitter och svarar, varför har du [företag B] för, vad är det liksom? Samverkan mellan olika, vilka kontaktvärde gäller mellan vilka resurser o.s.v. och hur går eskaleringsvägarna och övriga samverkansbok och som är 80 sidor tjock som innehåller regler och rutiner om samverkan, vilka forum vi ska ha, vilka roller som ska finnas då och naturligtvis uppdatera dokumentet kring vilka som innehar de här rollerna, så det är jätte viktigt, efter en tid sitter ju det här i ryggen på folk man vet att de är ju, jag snackar ju med Tobbe det gör jag ju alltid liksom, men i början så känner ju inte folk varann och det är ju, då vill det till att det finns ett ramverk att hållas i. Det kan jag säga, att jag, med facit i hand så borde vi ha lagt ner mer tid på att låta människor träffas innan vi drog igång. Det går liksom inte att överskatta det, det är så otroligt viktigt att man har fått upp ansiktet på någon, att man har fått prata med varann, och vad är dina förväntningar och vad tycker du känns läskigt i det här och sen är det ohyggligt mycket lättare att lyfta luren och prata med varann.

V: Att ha bra personkemi menar du?

B: A, ja, precis, på ansikten, på människorna som ska ta hand om våra grejer och de på oss då naturligtvis, det är ju lättare att få gehör hos en leverantör som vet att, ja men det är hon där som ringde, henne vet du vem det är, det ska vi kolla, det sitter i, det sitter folk där, det går inte att komma ifrån.

V: På tal om ramverk och så, använde ni er någonting av ITIL?

B: A, det gör vi, det gör både vi och leverantören och vi har implementerat ”incident problem change request och release” processerna och så, och mappar de mot motsvarande processer hos leverantören.

V: Är det först den här gången ni börjar att använda ITIL eller har ni gjort det innan också?

B: Till implementationen tror jag det påbörjades 2004-2005 någonstans tror jag. Alla de där, alla processerna utav ”release management” fanns när jag kom hit 2008 i alla fall. Sen kan man ju konstatera att det är en sak att implementera en process och tro att man är klar, det är någonting helt annat att se till att det faktiskt fungerar, så vi jobbar ganska mycket med processförvaltning, för att få en viss kvalitet i processerna helt enkelt, säkerställa att man jobbar enligt de processer som finns och vi tar in externa konsulter som mognadsmäter våra processer så att vi ska kunna se att vi bli bättre över tid.

V: Okej, vet du ungefär vilka metoder ni använder er för att mäta era processer, eller det är egenutvecklade? (30 min)

B: Nej det är det inte, vi använde, vi tog in ett konsultbolag som hette [konsultföretag G] i höstas, som mätte och det hette något speciellt det men det har jag inte i huvudet just nu tyvärr, de använde ett speciellt ramverk, de hade ju flera, vi valde mellan ett par olika sätt att mäta, men jag minns inte det, vad det heter, vi kommer att fortsätta använda den metoden, man tittar på varje process för sig och får en sånt där spindelnätsdiagram som man kan se var som man borde ligga, vilka delar vi är svaga och så där, det är ett överskådligt sett att kunna se utvecklingen utav processkvaliteten.

V: Okej, om vi går tillbaka lite, du sa tidigare att ni har två leverantörer nu, istället för en, så undrar jag...

B: Vi har tre egentligen, vi har [konsultföretag A] på driften, vi har [företag X] på scanning, print och så utdata och vi har Telia för telefoni och nät.

V: Okej, så jag undrar, varför ni delar upp det i tre då, ni väl kanske färre innan?

B: Ja, det kan man ju undra hehe, och det gör jag nog egentligen i efterhand också, jag tyckte ju egentligen att

det var enklast att ha allting i samma låda, men vad vi ville var att vi, vi såg att kanske inte alla driftleverantörer hade en riktigt bra print att erbjuda och därför så ville vi, vi ville säkerställa att vi fick in anbud från alla duktiga driftleverantörer oavsett om de har någon utdata site eller inte.

V: Nä, okej.

B: Och utdata är ju sån att det handlar ju om rå filöverföring mellan [konsultföretag A] och [företag X], egentligen är det inte jättekrångligt, visst vi hamnade ibland i att det här är inte vårt fel det är deras fel, nej det är det inte, det är deras fel, det händer ju, det gör det och det spelar ingen roll vilka leverantörer du sätter på var sin stol så hamnar man ibland i de lägena, och det slipper man ju när man har allting hos samma leverantör. Men vi har valt att göra på det sättet nu och utdata är väl det som jag kan tycka är enklast att lägga på sidan av då.

V: Okej, hur blev kostnaderna av det hära hela, är det som förväntat eller blev de högre?

B: A, vi har sänkt våra driftkostnader ganska ordentligt med det här nya avtalet, det kan man väl också konstatera generellt då att priserna på outsourcingmarknaden är ruskigt hårt pressade, och jag kan väl sådär rent privat tycka att vi håller på att sätta oss i en väldigt svår situation därför att affärerna kommer ju inte att gå runt för företagen om vi fortsätter såhär, jag tror att vi skulle behöva egentligen, inte prissänka nästa år, utan prishöja snarare för att säkerställa att leverantörerna har råd att leverera helt enkelt, men vi har väldigt, väldigt bra pris.

V: Om man ser priset för att starta outsourcing eller nu att ni förnyar kontraktet och sånt, hur mycket kostar det att förnya kontraktet och hitta en ny leverantör?

B: Ja alltså det kostar ju, att byta leverantör det kostar ju en hel del, när man gör en sån här upphandling, även om det är så att man gör det första gången eller om man gör en förnyad upphandling som vi gjorde nu då, när man går ut och konkurrensutsätter. Det handlar ju om stora summor pengar, de kostnaderna för den här transitionen får man inte räkna in i utvärderingen utav anbudet.

V: Nähä, okej.

B: Det är ju helt enkelt då, vi skulle ju aldrig kunna byta leverantör annars, om [konsultföretag A] inte hade fått lägga transitionskostnaden på sidan om utan måste lägga in det i sitt kontrakt, då hade de blivit mycket dyrare, och då, man måste liksom jämföra alla, [konsultföretag B] var ju redan inne liksom, och då för att kunna lägga de här vid varandra så måste man lägga transitionskostnaderna utanför, och det är ganska stora summor, jag vet inte om jag ska prata om några belopp egentligen men vi pratar om mer än tio miljoner i alla fall.

V: Okej, har ni påträffat några dolda kostnader?

B: Förlåt vad sa du nu?

V: Om ni har påträffat några dolda kostnader, alltså kostnader som ni inte riktigt beräknat.

B: Nä, det har vi egentligen inte gjort, inte så att vi egentligen försöker liksom (35 min) estimera det på något sätt eller så, men det är klart att det finns dolda kostnader och det är ju, alla de incidenter som dyker upp i bakvattnet då i en sån här affär det är, det blir fel därför att antingen för att infrastrukturen är inte riktigt för detta eller för att medarbetarna hos leverantörerna inte är kompetent. Alltså du förstår, det händer ju men vi har ju liksom inget alternativ heller det är något man får ta det, vi är skyldiga att konkurrensutsätta och vi måste göra en sån här upphandling enligt lagen om offentlig upphandling, vi faller liksom eftersom vi har utsatt förvaltningen så har väldigt tydliga regler för vad vi får och inte får göra, så att. Det har väl inte sett det som nödvändigt att mäta på det, vi får leva med det helt enkelt, själva offertarbetet kostar ju massor, det är ju nerlagt tusentals timmar på det, ens innan det finns ett avtal liksom. Så är det ju, men som sagt där har vi inget val.

V: Såsom en myndighet, vilka regler är det som kanske är lite irriterande eller vad man ska säga som ni måste ta hänsyn till?

B: Då får man läsa lagen om offentlig upphandling, det är den som styr allt vi gör när vi upphandlar, och det finns en, alltså det vi pratar ju hur mycket regler som helt, det är en lagbok bara det liksom och jag kan absolut inte de reglerna utan vi har en upphandlingschef som jag vänder mig till i alla de här lägena och i det här fallet så har vi haft en hord av jurister kopplade till oss, som har läst och läst och läst, och sett till att vi inte har gjort fel någonstans. Men det är som sagt lagen om offentlig upphandling som styr vilka val vi får göra och vad vi måste

göra.

V: Är det något speciellt som du har märkt som sticker ut eller?

B: Alltså det är ju, vi är ju inte, det är ju en ny värld att kliva in i när man kommer från den privata sidan där man faktiskt kan bygga mycket affärer på relationer, det går ju inte här, det får du ju inte ge ut en femtio öre på, och väldigt strikt med vem man, alltså vad det var knappt så att jag hade möte med min befintliga leverantör under upphandlingsperioden för att inte riskera en överklagan för någon slags fördelsfördelning och så vidare, skulle aldrig drömma om att låta leverantören bjuda mig på lunch till exempel, aldrig i livet liksom, det går inte, i ett sånt läge så är det, får ju inte ens bullar få komma in i huset, det är väldigt väldigt känsligt då.

V: Sen när det kommer till själva kontraktet, har ni någon inbyggd flexibilitet som ni har tagit med då eller, a om ni vill öka volymer eller minska och så?

B: Ajaa aa, absolut det har vi, och pristrappor och så vidare, a nä men så är det ju, vi kan både öka och minska volymer och så.

V: Hur är det utformat då?

B: Ja alltså, då är det ju olika per kontrakt det är ju utformat på ett sätt när det gäller stordatorn, det är utformat på ett annat sätt när det gäller servrarna och så vidare, arbetsplatstjänster är utformat på ett visst sätt, helpdesktjänsten är utformad på ett sätt, kommunikationstjänsten är utformade på ytterligare ett annat sätt sen har vi ett antal säkerhetstjänster som måste uppdateras så då måste man in i varje tjänstekontrakt, men vad det handlar om är ju att, men dels prisstegar för att inte få en exponentiellt ökning om vi ökar, om vi vill öka med, vad ska jag dra till med, säg att vi vill ha ytterligare 100 ärenden till i help desk per månad, så får inte kostnaderna öka med samma volym sen, det är såna saker, såna pristrappor som reglerar, och sen lägger man ju ofta in och nu kan inte jag svara på rak arm hur det ser ut men ofta så lägger man ju in förbestämda prissänkningar under avtalsperioden så att till exempel disken blir billigare med så här många procent per år till exempel, och det är, det baserar man ofta på att lagring blir billigare och därför så ser man till att man säkerställer det redan i avtalet, så det blir ingen förhandling så att man ska ut och göra någon slags marknadsundersökning som säger att ja men nu kostar disken såhär mycket mindre än i fjol då borde vi få köra billigare utan då låter man uppdelat kontraktet, sen är det leverantörens sak att säkerställa att de skriver bra avtal med sina diskleverantörer till exempel.

V: Sen själva längden, hur långt är kontraktet? (40 min)

B: Fyra plus tre år, det är fyra år med en förlängningsoption på tre år, då vi kan antingen välja att bryta avtalet eller att välja att gå vidare i ytterligare, eller om det till och med fyra plus ett plus ett plus ett eller något sånt där, men det är max sju år och den första perioden är fyra år sen har vi möjlighet till tre år till, men det kan man skriva på lite olika sätt, det finns regler för vad som är max, du får inte skriva ett outsourcingavtal på mer än, jag tror det är tio år, det är liksom max, jag ska inte svära på att det men det finns en begränsning. Det är så att man inte ska binda upp det i, asså, utesluta konkurrensen från marknaden och säga att vi kör det här i trettio år framöver, det blir skitbra, utan vi måste låta andra på marknaden konkurrera om förvaltningens tjänster liksom.

V: Okej, sen om ni har tjänat, ni har ju tjänat pengar på det men har ni tjänat något annat på själva bytandet?

B: Ja, asså, det finns ju naturligtvis en fördel med att byta leverantör efter sju år och det är ju det att man blir väl hemtam till slut. Det finns en risk att man tappar lite av affärsränsigheten och inte är riktigt, man blir lite mer kollegier än kund-leverantör om ni förstår vad jag menar och det är inte säkert att det gynnar varken kunden eller leverantörerna, man blir lite för mesigare relation till varan, en ny leverantör är mer på tå, asså så är det, det finns en risk för slentrian i en affär som får pågå för länge vilket jag vet var fallet i när [företag B] gick från [konsultföretag F] till [konsultföretag C] det var precis så, man var ute efter att få mer "attention" på affärer det hade blivit för slött helt enkelt efter 20 år på [konsultföretag F], eller va de nu kan ha vart. Så att man får lite mer studs i affärsrelationen och det är ju en fördel, annars vette fåglarna om jag tycker att det finns så mycket vinster med det, det är ett jävla slit är det att byta leverantör.

V: Sen omvänt då, vad är de stora förlusterna egentligen?

B: Dels så har du ju förlusten i så att säga all tid som läggs ner transitionen kräver fruktansvärt mycket tid, så även offertertförfarandet så tappar vi naturligtvis kompetens, det är nya människor som svarar när vi ringer, de

kan inte, de vet inte vad [system X] är för någonting, men det är mycket, asså man har byggt upp kompetens hos leverantören personal under sju års tid och plötsligt så står det ett par gröngölingar där och ska börja om från ruta ett, och det ju tar på, så är det ju. Om [system X] stannar så sprang hela [konsultföretag B] liksom, nu är det mer sådär att ja men ni måste springa nu för nu har det stannat liksom, dem vet inte det, så är det ju och sen är det klart att det finns en, en enkelhet i att "amen jag ringer ju kalle, det har jag alltid gjort och han vet vad jag vill ha" och "men du vi kör där här vi alltid har kört" eller "du jag skulle vilja ha en likadan sån där offert som förra gången" men så att det är ju mycket startsträckor som är mycket mycket längre. Man tappar lite kompetens och man tappar, och det strular ju mer naturligtvis, det gör det ju i början. Det jag ska lägga på pluslistan förresten om jag ska backa tillbaka där, det är ju faktiskt att man får en otrolig genomsyn av den sin egna miljö, vi hade ju mycket, mycket bättre koll på vår egen miljö den dagen vi gick ut för produktion hos [konsultföretag A] än vad vi hade ett halvår innan hos [konsultföretag B], för det släppte man också lite på, "ja men vad kan det vara, 100 servrar, aha 118, okej" eller PC man liksom, "men vi har någonting runt där och där i antal" man blir lite slapp med tiden liksom, sen är man tvungen att gå igenom, ungefär som när man flyttar själv liksom, privat, man måste packa varje låda och se till att det är liksom, "ja titta här, det här stod i den här bokhyllan". All dokumentation måste gås igenom och lämnas över och säkerställa kvaliteten i så att man får ju en, det blir ju en flyttstädning helt enkelt och det som inte var aktuellt det flyttade vi inte med, vi t.ex. gjorde vi oss av med IMS, men transaktionshanteraren i stordatorn, det vet jag inte hur mycket ni kan om det, (45 min) men vi kör CICS idag som så att säga transaktionshanterare, sen hade vi ett litet lik i lasten kvar, i form av IMS där det körde några stackars transaktioner i månaden, så vi sa nä vi skiter i det och flyttar det med för så funkar det i IBM:s licensieringspolicy att går du in i en stordatormiljö med ett licenspaket står du ju med den skiten sen, vi sa det, det här kommer att kosta oss två miljoner per år, det är inte värt det för de här stackars tusentals transaktionerna, så vi fick en bortstädning så vi kunde flytta ut IMS innan vi skrev över till [konsultföretag A], såna saker är jättepositiva att man faktiskt, man är tvungen att gå igenom alltihop ordentligt.

V: Så tack vare analyserna man gör så lär man ju känna företaget bättre eller vad man ska säga, man har en bättre koll menar du?

B: A, precis, det får man.

V: Sen, ja, hur viktigt anser du då att implementationsfasen är för outsourcingprojektet, alltså analyserna före implementationen.

B: Fruktansvärt viktiga, asså det är, det är lite vinna eller förlust skulle jag säga, om man som kund inte är säker på vad man vill ha, så kan man vara 100 % säker på att man kommer inte få ens i närheten av det, det är nog svårt att få en leverantör att förstå när man själv är glasklart övertygad om vad är man vill ha och vad det här handlar om att ju större osäkerheten av innehållet är, så är det så att jag som kund, om vi har en gråzon, då kommer jag som kund att lägga min förväntning i den ena ytterkanten där jag får så mycket som möjligt, leverantören kommer att lägga sin förmåga i andra ytterkanten den man så lite som möjligt. Ju mindre man kan göra den här gråzonen desto närmare varandra kommer uppfattningen mellan affären att vara, och desto mindre risk är att man blir oense helt enkelt om vad kontraktet innehåller, så det är ju ohyggligt viktigt att man är klar över vad man vill göra, gör man en outsourcing för första gången, alltså den man går ifrån att ha all drift, personal och infrastruktur inhouse till att lägga ut det då pratar man ett helt annat projekt och det, asså, då får du lägga på ett år till i processen, innan du har liksom fått organisationen att förstå att det här händer, du vet, at då väcker man panik i människor och sentimentalitet och alltså det är ju sorgarbete för folk som kanske ska byta arbetsplats, hamna hos, jamen det är ju, det är något helt annat det har jag inte varit igenom, men det är ett, jag ville bara höga den liksom varningens, jag säger inte att man inte ska göra det, men det krävs, då behöver man en HR insats med råge för att hantera även personalfrågorna, det har inte varit fallet för mig.

V: Sen undrar vi om ni hade fått göra det igen, vilket ni säkerligen kommer att göra, vad hade ni gjort annorlunda då, eller vad kommer ni göra annorlunda?

B: Ja, jag kommer nästa gång att lägga mer tid på att "teamen" hos mig och "teamen" hos leverantörerna får träffas betydligt mer innan, lägga mycket mer vikt vid personliga relationerna, se till att de ansvariga vid olika positioner som ska vara varandras referenser har en relation i god tid innan man går till produktion, det är nog den viktigaste lärdomen.

V: Okej, vad hade det gjort för skillnad då tror du?

B: Det har varit mycket sånt strul, eftersom man får teknikbekymmer i någon mån, det får man när man gör en sån här förflyttning, och om jag då har en människa som sitter i Oslo som jag ringer till, som jag har tillbringat

några dagar med och som jag har fått träffa och prata med då kommer jag ringa sen ”du vet du, nu strular det med det här, vad, nu, hur gör vi nu med det här?” jag kommer bli bemött på andra sidan då ”ja nä men, nu jädrars ser du, jag drar ihop ett gäng här hos mig och så ringer vi er” och så får man liksom den typen av dialog. Vet man inte vem man ringer till då, ”jaha” det är inbyggt i folk, det är en annan ton, ”vi har ett problem, det här måste ni fixa” den som svarar har ingen aning om vem den pratar med, det är någon som gapar i andra änden, finns ingen relation och det är så svårt att ta på (50 min), men det handlar om, du skyller inte på samma sätt på en människa som du har en relation till som du kan göra till ett namn på ett papper, där man hellre tenderar att sätta sig och knacka ner ett elakt mail och skicka runt halva Sverige och därför att det tar emot att ringa en människa man aldrig har sett. Så att det, a, nej, det är den stora skillnaden, annars så tycker jag att vi har gjort det här faktiskt riktigt bra, det kommer sig väl av att vi är många som har jobbat med det här som faktiskt har gjort en hel del outsourcing affärer tidigare så vi var inga grönölingar när vi drog igång det här, det ville jag ha sagt, så är det ju, jag är väldigt nöjd med konceptet vi hade att vi faktiskt skrev avtalet som vi ville ha det, en annan grej som jag skulle ha lagt mer tid på det är att säkerställa att vi förstår, att vi, för det gjorde vi inte det vet vi nu, hur vi skulle säkerställa mätning och rapportering utav våra SLA:er, det vill säga tillgänglighetsmätningar, åtgärdstider, såna saker, det har liksom sladdat ända sen tills nu, 15 månader senare innan vi är på plats med allt sånt och det hade kunnat bespara oss mycket sura miner om vi hade varit tydligare med det från början.

V: Okej, sen hur långt tid tror du det kommer att ta innan den nya leverantören och ni då är på samma nivå, som den föregående då?

B: Jag skulle tro, om jag ska generalisera i en sån här affär ska jag tro att det ligger någonstans mellan ett och ett halt år, och det är därför man skriver långa outsourcingkontrakt, det tar lång tid att få folk på banan, vi har en liten bit kvar ännu det har vi, jag ska säga att vi, eftersom man då, kan räkna med att vi är liksom hemma men då har det ju gått ett halvt år.

V: Okej, då undrar vi om du har något att tillägga som vi inte har tagit upp ännu?

B: Nä, herregud vad jag har pratat, nä...

V: Haha

B: Haha, jag känner mig urblåst, nä egentligen inte, det nämen jo, det kan också vara värt att säga att jag tycker verkligen att det är en väldigt bra ide att använda sig utav en upphandlingskonsult, för man blir väldigt hemmablind, det är bra att ha någon som inte sitter i smeten som kan göra en uppmärksam på saker som man har, där man kanske genar för att det är så självklart för en, så man glömmer, man glömmer att vara tydlig, så det är en rekommendation att outsourcingaffärer bör genomföras med hjälp utav externa ögon, helt enkelt.

V: Genomför ni då det i projektform eller? Hade ni en projektgrupp?

B: A det hade vi, en styrgrupp.

V: Och då var den upphandlingskonsulten med i den projektgruppen då eller?

B: A, ja det kan jag också säga, det är också en [lärdom] som jag kommer göra annorlunda nästa gång, att implementation och transitions-projektet leddes av [konsultföretag A], projektledaren var anställd av [konsultföretag A] det kommer jag heller inte göra om, jag kommer att ha en tredje parts leverantör som går in som projektledare nästa gång, för att få en helt opartisk projektledare.

V: Okej.

B: Den fällan går jag inte in i någon mer gång.

V: Märke du att det var något fel där eller? Blev det problem?

B: A, ja det blev jättestora problem därför att budgeten höll inte i transitionsprojektet, och då blev projektledarens fokus att hålla nere kostnaderna inte att säkerställa leveransen, och så kan man inte ha det.

V: Näe

B: Så det är också ett stalltips att se till att, jag skulle ju inte tillsätta en egen [företag B] anställd som

projektledare heller för då tippas ju båten på det andra hållet, utan någonstans en så neutral projektledare som möjligt, sen måste den ju vara betald av någon och därmed hamnar ju lojaliteten litegrann åt det ena hållet, men ändå inte någon som sitter med liksom fingrarna i ena syltburken utan så objektivt som möjligt.

V: Nä, ni är ju ändå kund så att...

B: Ja, jomen precis. (55 min)

V: Nä, då var det nog allting vi har frågat nu.

B: Va bra, hehe.

V: Vi tackar dig så mycket, hemskt mycket för den här tiden.

B: Ja, det var så lite, hoppas att det kan vara till någon hjälp.

V: Ja absolut, ja.

B: Kommer ni på någon fråga senare så får ni höra av er så ska jag förtydliga om någonting kändes rörigt.

V: Ja, okej. Sen ville vi bara göra det klart för dig att det kommer att vara anonymiserat ifall du undrade om det.

B: Jamen det är jättebra, det tackar jag för, haha.

V: Haha, okej, tack, hejdå.

B: Tack så mycket, hej hej.

Bilaga 6 - Transkribering - Intervju #3 - Informant C från Företag C

V: Vi

C: *Informant C*

V: Vi kanske kan börja lite om dig då om du kan berätta lite om din bakgrund och din position i företaget och sådär.

C: Ah, jag, [informant C] heter jag då, jag är koncernens CIO, alltså [företag C] och ett annat bolag som heter [företag X] som är då det, det kallas för [*anonymiserat*] [företag X], det finns ett [*anonymiserat*] [företag X] också, det tillhör inte [företag C] utan det [*anonymiserat*] [företag X] tillhör [företag C] och jag har egentligen, jag är egentligen egen sen 2008 och är inhyrd här på ett långtidskontrakt så att man kan väl säga att man kan se mig lite som anställd då på ett eller annat sätt, jag har ett tidigare förflutet, jag har varit IT-chef för [bank A] i "Eastern Europe" och varit IT-chef på [bank B] och har gjort några olika stora projekt på de här olika ställena och 2008 så hoppade jag av helt och hållet och startade eget och har vi egentligen ett, två konsultbolag som är, som hyr ut chefer och jag hyr ut mig själv då till 60 % och jag jobbar då 60 % ungefär hos [företag C] och den andra tiden ägnar jag åt och egentligen sälja dem, de andra cheferna som jag har i mitt stall då, eller vad man ska kalla det för och det är typiska chefer som har ganska tunga positioner inom bank, ofta har de fått sparken från de jobb som de då har då på grund av att det blir nya konstellationer med ledningen och så där då men, så att då plockar jag upp dem här och sen så antingen anställer jag dem eller så hyr jag ut dem då som underkonsult i olika sånna fall. Så det är liksom min affärsidé då kan man väl säga.

[Företag C] kom jag till 2009 i januari där bakgrunden till det egentligen var ju att [företag C], jag vet inte, känner ni till [företag C], mer än att det är [*anonymiserat*]. Ah men, anledningen till att jag kom hit det är egentligen att jag, jag har jobbat mycket ihop med [förnamn A] [efternamn A] som är då en Malmö-profil får man väl säga, eller åtminstone familjen kommer ifrån Malmö och som är då, han är koncernchef här och han börja här egentligen med, han fick också sparken då från [bank A] när [förnamn B] [efternamn B] kom in på [bank A] och så skulle ju han göra någonting annat och då hamnade han här och då så, så fick han i uppdrag, och då under [årtal] då hade [företag C] fått en bot av finansinspektionen på [summa] miljoner kronor (5 min) för att man inte hade ordning på det som kallas det tredje penningtvättdirektivet och det handlar ju om att man då, det finansinspektionen mena då det var att man kunde tvätta svarta pengar via [företag C] och då fanns det en risk för att [företag C] skulle bli av med sitt banktillstånd, eller bankkroj då som det heter och blir man av med den då får man inte bedriva bank, [företag C] är ju en bank då, både en [*anonymiserat*] och en bank, och då fick [efternamn A] då egentligen i uppdrag att se till att ändra på [företag C] så att det blev ett vitt företag om jag nu får kalla det för det, lägga fokus på att tvätta bort den här stämpeln att man håller på med svarta pengar och så vidare då. Och då så plockade han in ett gäng och bland annat mig då och i mitt fall så handlar det om att hela systemstrukturen då var väldigt [dålig] och det fanns ett antal system och oftast fanns det då två system av varje eftersom det här var en blandning då mellan [företag C] och [företag X] och det, många av de här systemen var gamla, de var byggda utav personer, en, alltså det fanns ett otroligt stort personberoende i mitt fall då och de här, de här systemen de sköttes lite med vänsterhanden och det var, det fanns ingen strategi, det fanns ingen som hade tänkt kring infrastruktur och alltså det var ganska dåligt, det fanns inga backuper och det fanns ingen redundans och det var riktigt, riktigt, riktigt kass, och hände det något med [företag C] då, [företag C] har ju sitt huvudkontor i gamla stan i Stockholm och där stor då alla serverar och alla viktiga maskiner och de kunde stå lite överallt, de kunde stå i en garderob eller, ja, du vet. Det fanns ingen som, som hanterade det där på ett bra sätt och det fanns ett gäng med personal då som jobbade med IT, runt 40 stycken inklusive konsulter då, [företag C] är ju ett bolag som har 1 300 anställda då ungefär och mitt uppdrag det är egentligen, där då och det kan man säga att mitt i den här liksom röran då om man får kalla det för det, så hände det otroligt mycket grejer och all den här personalen som man hade de jobbade med brandsläckning i princip, de var ingen som jobbade med utveckling eller sådär utan det hände massor med saker och man har ju också 140 butiker har [företag C], alltså [*anonymiserat*]-kontor och bankkontor och de, det kunde hända olika grejer på olika kontor så det var, det fanns ingen master vad det gäller tekniken så att det var lite olika saker som hände överallt då. Och mitt uppdrag då det var liksom se till att fixa det där ungefär och då hade jag en idé som jag hade, jag var IT-chef för [bank A] i Norge bland annat ett tag och då, då hade vi en bank, eller hade [bank A] en bank där som hette [bank A] privatbanken och där köpte vi då tjänster ifrån [konsultföretag A] och då typiskt som, och om ni ser där på bilden som är nummer fyra, där skriver vi att det är raka rör, och då började vi att köpa tjänster på det där sättet, vi definierade liksom en tjänst, en banktjänst som till exempel heter spara och spara är ju en banktjänst som är rätt

så vanlig inom bank, det är många som sparar pengar, det är många som lånar, det är många som betalar via internet och så vidare då. Så vi började definiera då de här olika tjänsterna och [konsultföretag A] kunde då leverera de här tjänsterna till oss, så vi bestämde helt enkelt att vi ska, vi ska liksom göra ett kryss över alla våra system som vi hade då och köp, köpa tjänster från [konsultföretag A] så att då definierade vi upp då 21 stycken affärstjänster och 11 stycken IT-tjänster och i den här bilden så är IT-tjänsterna de som är, lite blå är de på min bild (10 min) men så att de går uppåt och neråt och de andra går horisontellt och så, sen tog vi då egentligen alla system och all personal och i den där vänstra boxen där står det A, B, C, D där då, där, allt, all teknik, alla servrar, alla maskiner, alla system, alla PC och sånt som fanns då, det sålde vi kan man säga till [konsultföretag A] och så gick personalen också över dit och sen så började vi då köpa de här tjänsterna så att säga då, dag ett kan man ju säga så såg det ju likadant ut alltså det fanns, det var ju de där A, B, C-systemen som låg i botten men nu när det gått ett tag då har [konsultföretag A] växlat ut en del utav de där mot sina egna lösningar då så att de har då börjat ta hand om det här på ett sätt och till exempel då så hade vi två ekonomisystem, ett som hette [system A] och ett som hette [system B], det har de bytt ut och så att nu då, nu finns det bara ett och nästa steg i den processen, för där har vi ju där en tjänst som heter ekonomi och nästa steg i det här det är ju då att de kanske använder sitt standard-ekonomisystem som de har och då får ju de affär i det här och business och kan jobba effektivare då mot sina andra bassystem och på sikt då, men det här är liksom deras grej kan man säga, så får de fritt byta ut då alla system.

V: När var det ni började med outsourcingen, vilket år var det?

C: Ah, vi började, hela den här, det här började ju, jag kom hit då till [företag C] februari 2009 och då kan man säga om man ska dra det lite i stora drag så var det liksom de först fram till sommaren då så var det ju någon slags analys då, av hur det såg ut, och det var också en utvärdering av vilka kandidater som skulle kunna vara möjliga att leverera det här som jag, ändå hade någon idé om att det här vill jag liksom, såhär vill jag liksom att det ska bli, det vill säga köpa tjänster, och då gick vi ut mot [konsultföretag A], [konsultföretag B] och [konsultföretag C] och faktiskt från början också ett, jag vet inte om ni känner till, [konsultföretag D], det är ett finskt, finländsk avknoppning av [bank F], ett IT-bolag och sen ett annat bolag som heter [konsultföretag E] som är då från Belgien och de fem gick vi ut med från början och ganska snart så tog vi bort då [konsultföretag E] och [konsultföretag D] och så gjorde vi en, inte en traditionell sån här RFI och RFT, vet ni vad det är?

V: Nej

C: RFI det är en, det är ju om man ofta är bankerna när man går ut mot IT-bolag så gör man en "Request for Information" och så när man har gjort den så gör man en "Request for Proposal" och då är det mer som en offert liksom i nästa steg de. Och men det gjorde vi inte, och de brukar vara ganska avancerade, de brukar vara på flera hundra sidor.

V: Hur gjorde ni istället då?

C: Ja, vi gjorde en enklare variant kan man säga det, och det vi gjorde det var att vi sa till dem här företagen att vi vill köpa tjänster, kan ni leverera det. "Du kommer få tillgång till managementet på det här företaget", det vill säga koncernledningen på [företag C], och det är dem du ska övertyga, du ska inte övertyga några IT-specialister utan du ska övertyga ledningen om att det här kommer att vara toppen för [företag C] när det handlar om att skaffa mer kunder, för det är det som det ändå till sist handlar om i bank, det är att ha så många kunder som möjligt som har så många produkter som möjligt och det där var ju lite nytt för dem, det var de lite halvkassa på, får man ändå säga, och de var ju vana vid att göra de här RFI och RFP och sådär då, och ville gärna, de ville gärna göra en RFP men vi sa att vi vill inte ha någon RFP vi ville ju inte lösa det på det sättet, så att, men vi var ju kund så vi fick ju som vi ville till slut och så kom de här tre bolagen att presentera det här och de enda som då kunde leverera tjänster på det här sättet som vi ville köpa så det var [konsultföretag A] och det bolaget började också, de var ju tvugna att "committa" (15 min) sig till att ta över vår personal, ta över alla de här systemen och allt sånt där. Så att det kan man säga, det första halvåret gick åt till att analysera vad vi skulle göra, hitta de här kandidaterna som var lämpliga och välja en av dem, så den 30 juni då 2009 så valde vi då [konsultföretag A] som partner i det här fallet då och sen nästa halvår kan man säga, det gick åt till att dels förhandla kontrakt, vilket är en otroligt viktig grej när man ska göra en sådan här sak och det är en av de problem som kan komma upp sen då, eller som jag kan komma tillbaka till för det är ett problemområde och den andra grejen som hände då på hösten 2009 det var att vi gjorde en "DD", en "due diligence", alltså [konsultföretag A] gick in och gjorde en utvärdering av hur ser det, vad är det som finns på [företag C] och vad är det vi kommer ta över. Och så, och då var vi noga med att säga att ni måste ta över vår IT-avdelning som den är, det vill säga att vi hade en "slogan" eller vad fan man ska kalla det för, där vi sa liksom att [företag C] IT blir [konsultföretag A] IT och det handlar egentligen om att även vad som händer sen, för grejen var ju att nu, [företag C] hade ju ett eget IT och de tar ju

ansvar för [företag C] och då är ett av de problemområden vi såg det var ju att när vi lämnar ut det här då gör de det som vi har kommit överens om i kontraktet, och därför är det ju svårt då, och hittar man då några saker, man kan ju hitta några saker då efter ett tag som visar sig liksom det här var någonting som [företag C] IT gjorde men som man har missat i kontraktet, då var vi noga med liksom att det här måste de ta hand om också, och det var en sådan fråga som, det var en fråga som har blivit ett problem kan man säga för att där har man ju olika uppfattning om dels vad som är IT för de kan ju tycka att, bara för att ta ett exempel, ändra räntesatsen i systemen, bara för att ta något enkelt exempel, det tycker inte de är en IT-fråga men det tyckte vi då på [företag C] för det gjorde av IT-avdelningen på [företag C] och då i efterhand då så måste man ha en diskussion om det där, sen är det ju lite så att det är ju inte statistiskt vad är en IT-avdelning är och gör utan det är ju, det är ju, de gör ju lite, det är ju inte så att man kan ta en IT-avdelning på [företag C] och så kan man stoppa in den i [bank C] och så funkar allt liksom, de kanske har olika grejer som man håller på med då. Så det har ju också varit en fråga då. Men sen, och sen hade vi, då till jul då 2009 då, då hade vi en VD, vi hade ett kontrakt som vi tyckte va för dåligt och vi hade liksom kört fast med förhandlingen och då så sa vi helt enkelt upp avtalet med [konsultföretag A] för att få de att sänka priset så att under januari, och det är ju mer en förhandlingstaktisk sak kan man väl säga och, så att vi, vi sa upp kontraktet och avslutade vårt samarbete i typ en månad och från våran sidan var ju förhoppningen att [konsultföretag A] skulle komma tillbaks och säga okej då, vi gör det lite billigare och vilket mycket riktigt hände, då efter några månaders förhandling någon gång efter april där, då skrev vi på kontraktet, då var vi överens om priset och då hade, då hade ju, då var vi priset och enligt mitt sätt att se det så var de också nöjda med priset och då hade vi en överenskommelse och då, egentligen i april då, för ett år sen 2010, så satte vi igång själva genomförandeprojektet och då delade vi in det i två delar, ett som vi kallar för IT-lyftet som handlar om de där applikationsförvaltningen, arbetsplatstjänster, service desk som är då IT-tjänsterna och en annan del som vi kallar för banklyftet, och banklyftet (20 min) det handlar om att liksom egentligen bygga de här tjänsterna och IT lyftet handlar om att bygga IT tjänsterna då, och sen startade vi ett stort projekt och vi har väl varit kanske 70 personer i IT lyftet totalt sett och i banklyftet det, och IT lyftet då det började direkt då, det gjorde banklyftet också, IT lyftet skulle levereras då den 11:e februari i år men det kommer att levereras imorgon faktiskt kommer vi stänga IT lyftet, så där blev det lite försenat då, och banklyftet startade då med leveransdatum 31:e i 12:e 2011 och det kommer att stänga då enligt planen nu då 31:e mars 2011 så det är också tre månader försenat då, och det är egentligen så de själva projektet ser ut då och det är ju ett jättestort projekt och jättemycket folk som är engagerade och för [företag C]:s räkning så är det ju ett megaprojekt, det är ju en ganska liten central organisation, här jobbar det kanske 100 personer på huvudkontoret och alla av de andra flesta jobbar ju ute i butik då, så så är liksom projekt, projektet sett ut.

V: Okej.

C: Mmm, det var väl liksom en kanske lång sammanfattning, hahaha.

V: Ja, du har tagit upp en del frågor här men vi har ändå ett par till så, haha.

C: Aaa.

V: Så, asså strategimässigt då, varför ert företag valde att outsourca, det handlar om till stor del om att det var en röra, menar du då eller, är det den största anledningen?

C: Anledningen till att man valde den här strategin det var egentligen några olika, den ena var ju att [företag C] är i sammanhanget, så är man ju en liten skitbank en liten, liten, bank med enkla standardiserade produkter, men trots det så höll man på och byggde de här liksom systemen själv, och min uppfattning den är att [företag C] är för litet för att göra det här på egen hand, det kostar för mycket pengar att hålla det här uppe och så att säga serva det här, det var liksom det ena skälet och det andra skälet det var att, min uppfattning den är att [företag C] är, har ett typ av lån, man har en typ av ränta och såhär, man har väldigt, väldigt enkla standardprodukter och då var min uppfattning att det måste någon annan kunna producera billigare än vad vi kan göra det, billigare och säkrare, och det tredje skälet det var ju att den här tekniska röran, om jag nu får kalla den för det, som var och det fanns ingen backup, det fanns ingen katastrofsäkring, asså allt, det fanns maskiner som tjugo olika märken på PC till exempel, ingenting hängde ihop, det var olika skärmar liksom, allt, allt, allt var rörigt, och det var också ett skäl att liksom få upp någon slags liksom standard i det också, för det fanns inget standardtänk och det blir ju också så att när man, var och en gick ut och köpte sin egen PC och då blir det ju liksom problem när man ska få ihop allt det där, beroende på vad, en del köpte Mac och en del köpte något annat liksom och nu, och just att få liksom, vi hade ju kunnat liksom startat ett projekt själva och liksom ett städprojekt om jag får kalla det för det, men det var också strategin, den var väl egentligen att [företag C] är för litet och för standardiserat för att ha en egen IT avdelning,

V: Okej.

C: Vi tror att man ska köpa de tjänsterna då, det var själva grunden.

V: Sen i övrigt hur tycker du att outsourcingen stämmer överens med företagets strategi som helhet, passar det in i [företag C] strategi?

C: Ja, det gör det ju numera, för att [företag C] har en, företagets strategi den är ju att växa på bankmarknaden det kommer på måndag, kommer det då en början av en reklamkampanj för bankbitarna i Sverige som kommer gå på alla TV-kanaler (25 min) i princip så att det finns en strategi om att det här ska bli en liten men komplementbank då till om, ja men de flesta har ju kanske [bank B], [bank D] eller [bank A] eller [bank E], men det är, vi vill ju bli ett komplement och gärna för unga då och gärna för såna som reser mycket, vi kommer ha mycket produkter förknippade med resandet till exempel, på sikt. Så det är liksom strategin för företaget som sådant och en strategi till det är ju att vi kommer att tillhandahålla "cash" framöver, de andra bankerna går ju mycket ifrån att tillhandahålla "cash" och istället använda kort, det är en strategi vi har, vi kommer också att ha kontor, vi kommer ha fler kontor, vi har 140 kontor nu, vi räknar med om tre år ha 200 kontor, och de kommer vara öppna på tider som passar kunderna, det vill säga kanske öppna till 22 eller till 20 på kvällarna och såhär, för att man ska kunna gå in på kontor och träffa en bankperson då om man vill, många så, och så kommer det ju naturligtvis att ha en Internetbank också sådär va, och ett "callcenter" det ser man ju där på bild nummer sex, då ser man ju där våra kanaler som det kallas för då, då ser du, har ni den bilden uppe?

V: Ja.

C: Då har vi ju, vi kommer ju ha liksom en Internetbank, vi kommer ha 200 kontor, vi kommer ha våran [CSC] det står för [företag C] service center och det är alltså ett "callcenter" där du kan ringa in och få hjälp och vi kommer också ha en telefonbank så vi kommer ha lite olika kanaler då som man kan kontakta [företag C] i som kund.

V: Okej, sen när det kommer till [konsultföretag A] och outsourcingprojektet då, vad har, har ni valt aktivt att köra offshoring eller onshoring eller nearshoring eller är det, hur det ser ut?

C: Ja, det, det är egentligen ett val som inte vi gör.

V: Nä.

C: Utan vi gör egentligen valet att vi vill, vi vill köpa en tjänst och på den tjänsten så skriver vi ett SLA ett sånt här "Service Level Agreement" och vi skiter egentligen i om [konsultföretag A] producerar våra tjänster i Norge, Indien eller var de producerar dem, bara de producerar dem enligt SLA:et som vi har skrivit, och då skriver ju vi till exempel att vår [*anonymiserat*] då, den ska vara uppe 99,6 % av tiden butikerna är öppna, är den inte det så utgår det viten och sen skiter vi om det är problem i Indien eller om det är problem i Norge eller om det är problem i Sverige, det är ju dock så att i det här fallet så har [konsultföretag A] då valt att den applikation som vi har som är huvudapplikationen för [*anonymiserat*], den kallas [system C] då i [företag C] den har man valt att lägga i Indien.

V: Aha, okej.

C: Så där, men vi gör ingen kontakt med Indien utan det har [konsultföretag A].

V: Okej, så de sköter all kontakt?

C: De sköter all kontakt.

V: Okej.

C: Och vårt tänk det är ju lite om du går till nästa bild, den, sidan sju där, där, den bild du ser att det sitter en liten gubbe ute till vänster där, det är typ jag, så jag, jag vill ju, jag vill egentligen inte, om LAN eller WAN eller "service desk" eller tredjepartsleverantör eller någon annan del på IT "failar" det skiter vi i egentligen, det är [konsultföretag A]:s ansvar då att se till att det där funkar och det betyder ju i praktiken då att om någon byggföretag gräver av teleledningen utanför en [företag C] butik så att våra tjänster inte går att köra i den butiken, då utfaller viten.

V: Okej.

C: Och trots att jag förstår ju att det är ju inte [konsultföretag A]:s ansvar liksom, det kan ju inte de rå för i det här exemplet då va, men vi har varit noga med att säga liksom att det är i alla fall inte vårt ansvar utan det där är någonting som de måste hantera då.

V: Okej, sen, ni valde att outsourca all IT som jag har förstått det rätt, hur kommer det sig att ni inte behöll någonting själva? (30 min)

C: Näe, vi har då valt att istället för IT då, den IT avdelningen som fanns på [företag C] så har vi valt att bygga upp då en beställarorganisation med en beställare, en chef, det är en organisation som består utav tre stycken delar, och det är egentligen en, en del i den kallar vi för IT beställare och de är dem som köper IT av [konsultföretag A], så det finns några specialister då som är specialister på att handla upp IT tjänster, det handlar inte om att köpa system utan det handlar om att köpa en tjänst då, och sen i den delen så har vi också byggt upp en projektledarorganisation för att vi tror att vi kommer behöva då projektledare för att kunna driva alla projekt som vi vill göra, vi vill ju göra nya saker då, och sen i det här benet så har vi också lagt in en central inköpsorganisation och den blir mer liksom på central nivå för att köpa in allt möjligt som behövs till [företag C] det kan ju vara liksom kläder och ja, vad det nu är liksom. Så det är, det kan man säga, IT avdelningen har blivit en beställarorganisation men det är helt andra människor och helt nya profiler.

V: Okej, sen nämnde du innan att när du kom dit så gjorde ni vissa analyser på de systemen som finns och så vidare, undrar om du kunde prata lite mer om dem, om vad ni, hur ni gjorde?

C: A, man kan ju säga såhär, a, man behövde inte göra så djupgående analyser för att problemet var att när jag kom hit då, alla var helt hysteriska, den här, i [företag C] så är den här [system C] då den här produkten, den är en väldigt central produkt för att [företag C] väldigt stor del av intäkterna i [företag C] kommer ju från [*anonymiserat*], alltså [*anonymiserat*], och den här produkten den är då byggd av en snubbe i England, en ensam kille som, han har, byggt det här från början till slut, det är då byggt från början i Excel och efter det så är det byggt i något programspråk som heter FoxPro som inte är supportat längre, det är ingen, asså det finns ingen support på marknaden och det är ju en väldigt stor risk för ett företag som [företag C] att man, att man har det på det sättet, för att den enda som kunde göra någonting när det vart fel det var han, för han visste ju var alla problem var, han visste ju hur han hade byggt det här och det hade ju också byggts på i lager kan man säga, det var, den här tanken från början den var säkert god, men under 15 år som han har hållit på och byggt på det där så har det blivit liksom pannkaka på pannkaka på pannkaka på pannkaka och det har inte riktigt suttit ihop förrän det funnits nåt liksom, ingen strategi bakom utan det har ju varit mer, det har kommit upp liksom problemställen eller vad man ska säga, ”nu måste vi ha det här”, ”okej då bygger jag det”, och sen har han byggt det och sen hade det funkade till viss del, men det har inte funnits någon master och det har funnits olika lösningar på olika butiker vilket var ju ett jätteproblem när man, när vi började med det här. Så, och sådär var det ju med i [företag X] så var det samma sak, där hade man en liknande produkt då såsom hette [system D] och det var precis samma problematik där, det var också byggt utav en snubbe, det var en lite mer modernt men det var samma problem, få personer som kunde det och så vidare.

V: Har ni försökt lösa det här problemet då, kommer ni byta ut systemen eller?

C: Ja, och grejen är, lösningen för vår del det var att vi tog det här, [system C] och så sa vi till [konsultföretag A] såhär, ”nu vill vi köpa en [*anonymiserat*]-tjänst” och vi ville att den ska fungera såhär, så beskrev vi hur vi ville att [*anonymiserat*]-tjänsten skulle fungera och primärt så producerade ju de då vår [*anonymiserat*]-tjänst som vi köper via [system C] och, men det var där, det var den de gjorde offshoring på så den lade de nere i Indien för den var tydligen, de var tydligen rätt bra på att dokumentera sånåhå gamla (35 min) hembyggda lösningar, alternativt så var det då ett business i att göra det där nere då, så de, det kom hit fyra stycken indier och så satt de här typ två veckor och så tog de väl med sig källkoden hem, och nu har de dokumenterat ungefär 95 % av funktionaliteten och nu då har vi liksom inga problem med [företag C] eller med [system C] i dagsläget utan vi har en, några saker som vi får ta tag i vid årsskiftet men vår uppfattning är att vi ska växla ut den här inom, innan årets slut. [ohörbart i bakgrunden] Nu kommer koncernchefen in här och lägger sig i.

V: Haha.

C: Aaa.

V: Sen undrar vi om hur det var med processer, om ni analyserar processerna i företaget när du kom dit eller om ni har kommit fram till några nya processer?

C: Ja, tänkte du på processerna, hur man ska arbeta inom de här olika lösningarna och såhär, a och då, det är också ett sånt val som vi har gjort kan man säga, där vi som jag sa, vi tycker att, eller jag tycker att [företag C] är en liten bank, [företag C] är en bank som klarar sig bra med att köpa standard och därför har det också varit så att köper man standard då får man också köpa standardprocesserna i lösningarna och det är ju möjligt, det har ju varit så i några fall att såsom de nya lösningarna ser ut så hade [företag C] jobbat förut, men då har vi ändrat oss, utifrån den lösningen som är då, i den tjänsten som vi köper in då.

V: Okej.

C: Och det har ju varit, det har ju varit ett problemområde kan man säga, för det är ju inte alla som tycker att det är toppen, det finns ju många människor som har jobbat på ett visst sätt länge och tycker att det är bra och då helt plötsligt så kommer det in ett annat sätt att jobba där man egentligen säger ”aa, du ska inte jobba såhär utan du ska jobba såhär” och resultatet kanske är det samma, men man, olika personer kan ju uppleva det på olika sätt.

V: Sen har vi en fråga om hur, om ni analyserade möjlig kompetensförlust via outsourcingen alltså på grund av outsourcingen och vad ni kom fram till där?

C: Aaa, och det är ju faktiskt problem, för där, där är det ju så att jag, jag rapporterar ju då till styrelsen i [företag C] och de har ju ansvaret för företaget kan man säga då och de, deras oro då innan vi hade liksom, innan vi fattade alla beslut, den handlade om att här, man har ju trots allt någon kompetens inne i bolaget som gör massor med saker och det vi gjorde då, det var att vi tvingade [konsultföretag A] då att ta över all personal, men samtidigt då så blev ju den personalen istället för att ha [företag C] hatten på huvudet så fick de ju [konsultföretag A] hatten på huvudet, och helt plötsligt så jobbar ju de på [konsultföretag A] och då är det ju egentligen [konsultföretag A] som ligger dem varmast om hjärtat även om de inte tyckte att, alla tyckte ju inte att det var toppen att man skulle få börja på [konsultföretag A] men å andra sidan, så hade ju, det vi hade gjort då det var en, all den kompetens, IT kompetens som byggts upp genom åren i [företag C] den var ju helt plötsligt i [konsultföretag A] och i [företag C] så hade man ingen IT kompetens och sättet att lösa det, det är ju avtalsmässigt att man asså, det är ju, vi är ju både jättenoga med att säga den personal som blivit, vi har då markerat en del av personalen och då har vi sagt att vissa också gjort särskilda kontrakt med dem då, för att de, vi kan ju aldrig hindra någon från att sluta egentligen men man kan ju hitta på grejer som göra att folk vill jobba kvar då, och det har vi lagt ner rätt mycket energi på att se till att de blir kvar under en övergångsperiod så att man hinner då så att säga att dela ut då (40 min) kunskapen om [företag C] i [konsultföretag A].

V: Så de flesta gick över då?

C: Alla gick över förutom en, och det var en annan orsak till att han inte gick över, han, det var en annan orsak, han var uppsagd både härifrån och därifrån.

V: Sen, vilka är de, vilka är problemen ni stötte på under implementationen?

C: Asså, problemen som vi har stött på som är av någon dignitet tycker jag liksom det är att man, man har olika bild av, man har dels lite olika, totalt sett, olika målbild, asså målet för mig är ju något annat än vad det är för [konsultföretag A], de är ju ett tekniskt bolag och vi är ju en bank, och det är klart att även om de, de säger ju att de kan bank och såhär va, så kan de ju inte bank på samma sätt som vi kan bank, och det blir, när vi pratar om olika saker så kanske vi tror att vi pratar om samma sak, men ibland har det visat sig då att man inte gör det, och det kan ju vara, det kan ju vara alla möjliga saker, vi, när, och ibland är det ju så att när de pratar om sånt som de kan, t.ex. vi köper ju en tjänst som heter arbetsplats, och för oss så är det ju en arbetsplats, det är en, i butik åtminstone så innefattar ju en arbetsplats då en kvittoskrivare t.ex. bara för att ta ett exempel, en sån här kortterminal en sån här dosterminal som man drar sitt kort i, asså det är ju några sådana grejer som ingår i en arbetsplats för vår del och när [konsultföretag A] levererar en arbetsplats på kontor då är det ju en PC i princip då va, med en skärm och tangentbord och mus, och det där är ju någonting som vi har liksom diskuterat och dividerat såklart och det här kanske var ett dåligt exempel för det här hade vi koll på men det är lite såna där grejer som att man menar olika grejer, men säger samma sak.

V: Okej, på tal om det, använde ni er av ITIL? Eller om ni använde er utav något annat ramverk för att definiera vad ni menar för att lättare förstå varandra?

C: Näe, alltså ITIL det är ju en liten sänkhär, en lite IT orienterad grej då va, det är ju ingen bank grej utan vi, och vi på bank liksom vi har ju ingen aning om vad ITIL är, men jag vet att [konsultföretag A] använder sig utav ITIL. Alltså för de har ju då ramverk med sina tredjepartskontraktstjänstleverantörer som ligger bakom och producerar olika saker i deras lösning men vi är ingen sän, vi har inte haft någon sän diskussion.

V: Okej, vilka andra problem, utöver de här just förståelse har ni haft?

C: Alltså vi har haft en del problem med, tredjepartsleverantörer och det här som jag sa liksom att om Telia eller om någon gräver av telekabeln vems är ansvaret, där vi har gått jättenoga med att vi, vår uppfattning det är att det är [konsultföretag A]:s ansvar och deras uppfattning det är att, det var deras eller vårt ansvar, men då menar vi att ingens ansvar kan det inte vara utan hade vi haft en egen IT avdelning och det där hade hänt då hade ju vår personal fått sätta igång och jobba med det där, och det måste också hända då när man jobbar, när [konsultföretag A] jobbar med det där, det är det vi menar då. Och det var det jag menade med i början med att [företag C] IT blir [konsultföretag A] IT.

V: Mm ja, precis.

C: Och det är en jätteviktig sak tycker jag, sen har det ju varit lite problem med att personalen har ju inte tyckt att det var helt hundra och så att säga bli förflyttad då från att vara på en bank till att hamna på ett IT företag, en del har tyckt det här har varit, sett det som möjligheter för det är ju ändå så att antingen sitter man och släcker bränder på en IT avdelning (45 min) på [företag C] tillsammans med 20-30 andra eller så jobbar man på [konsultföretag A] som har 12 000 anställda och som har jättemöjligheter och där man kan jobba på olika ställen över hela världen, det är ju lite, och ibland så ser man inte träden, eller skogen för alla träden, men, och jag tror att man, nu när man har liksom sett hur det kan bli, så tycker man nog att det är ganska okej.

V: Sen när det kommer till kostnaderna för outsourcingen är de, har de blivit som ni har förväntat er?

C: Aaa, det kan man säga att de har faktiskt, vi har, och det tror jag beror på att vi har jobbat ganska mycket med det, vi har satt ett pris då och sen satt, satte vi in då en, en riskpremie på 15 %, så vi tar, den här kostnaden plus minus 15 %, då är vi nöjda, och vi ligger på kostnaden ungefär +7-8 % just nu då, så det har blivit lite mer då än vad vi så att säga kom överens om och det har, det är också en sän här fråga som egentligen blev en fråga där, där vi hade lite olika idé om vad det var, och det var då katastrofsäkring, och för en bank då så betyder katastrofsäkring att mellan de två olika sajterna där man har helt redundans då så måste det vara fem kilometer i fysiskt avstånd, (aaa, kan du vänta en sekund bara, aa vad är det?) så måste det vara fem kilometer emellan och [konsultföretag A] de hade gjort då katastrofsäkring med bara en vägg emellan.

V: Jaha, okej.

C: Det var i samma hus, och det är inte tillåtet för den svenska finansinspektionen, och därför så, och då menar ju de att, de menar att de hade då uppfyllt kravet på katastrofsäkring för det fanns redundans, vi menar ju liksom att kravet på katastrofsäkring uppfylls först då kraven som finansinspektionen har, och det var ju en sän här, och så då var ju de tvungna att bygga en ny datahall fem kilometer ifrån där, där de hade de här grejerna och då blir det en extra kostnad för de såklart, och de var en sän kostnad där vi då efter lite diskussioner gick med på att betala mer pengar.

V: Okej, sen det kanske är lite så va, men dolda kostnader, har ni upplevt det? Alltså som ni inte, det kanske är ett exempel då på kostnader som ni inte tänkte på innan, men i övrigt har det uppkommit några andra dolda kostnader?

C: Jaeeaa, tänker du på sådana kostnader som vi inte visste om att vi hade eller som [konsultföretag A] har plockat fram liksom.

V: Ja, både och, ja.

C: Jae, det är klart att, och igen där så, det har ju uppkommit egentligen på det sättet att man har olika uppfattning om vad är IT, för då är det ju så att då säger [konsultföretag A] kanske vid något tillfälle att ”a, det där är inte IT för oss, och ska vi göra det, det där har inte vi räknat med i vårt case, så ska vi göra det där då måste vi ha mer betalt” och det är ju en form av dold kostnad då, men det grundar ju sig egentligen i problemet att man har ett för dåligt avtal, jag tror att en väldigt viktig punkt såhär liksom vid, när man tittat i backspegeln det är att man är otroligt noga när man skriver avtal, det tror jag är A och O, och att man liksom använder sig

utav proffs, och vi, jag tycker att vi la ner jävligt mycket på att ta fram avtalet, vi hade två inhyrda advokater i säkert sju månader som jobbade med avtalet och det kostade ju massor med pengar asså, men trots det så har det ju dykt upp frågetecken som om saker som vi inte, där vi har liksom olika uppfattning som t.ex. såhär.

V: På tal om avtalet där, hur har ni utformat det för att vara flexibelt eller har ni tagit det i åtanke om ni skulle ändra era volymer vad gäller arbete och sånt? (50 min)

C: Aaa, det finns ju en styrande parameter i avtalet och det är att, det är antalet kunder, eller det finns några fler, det är antalet kunder, det är antalet anställda och det är antalet butiker, och lägger vi då till, eftersom vi då planerar att öppna 60 nya butiker så har vi då ett fast pris per butik, som vi har förhandlat till oss i avtalet då, vi har ju då basen kan man säga i antalet arbetsplatser tror jag var, 950. Sen betalar vi ju då för varje ny arbetsplats, för varje ny anställd så har vi ju, vet vi ju kostnaden för att plocka in en anställda vad det gäller IT, för då ska ju de ha en skärm och bla, bla, bla såhär, skärm och PC å sådär, och sen har vi då en nivå då på antalet kunder, det vill säga när antalet kunder går över en viss nivå då regleras också priset, så man kan säga att det är en trappmodell då, att om då, liksom en kund och så blev det fem kunder så får du ju ett billigare pris per kund, men, [konsultföretag A] har rätt att reglera priset och så vidare, det har de.

V: Okej, och regleras det både upp och ner då, om ni kanske har en mindre butik eller?

C: Ja, det gör det, så om vi skulle få för oss att stänga då liksom 50 kontor eller sälja av eller hur man, vad man nu tänker, då så blir det motsvarande reglering, men där finns det ju någon slags ”fallback” för [konsultföretag A] för det är klart att de, vi kommer ju, om det skulle hända då att vi skulle stänga 50 kontor t.ex. då kommer vi att få betala en del av utrustningen och det finns reglerat då i det här avtalet.

V: Sen undrar vi om ni har tjänat eller förlorat något annat, asså förutom pengar då, på att outsourca, kunskap då kanske eller ja.

C: Jag tror att det man har tjänat det är ju att man har, man har ju tvingats liksom gå igenom strukturen och det man har på ett sätt, och det har ju varit bra för där har det ju dykt upp saker som inte har varit bra liksom och som man kanske ska göra på något annat sätt, man har ju också tvingat tycker jag vad det gäller processer och så här så har man ju tvingats att liksom ta ställning i olika frågor och man har tvingats att bestämma olika saker som förut kanske har varit lite såhär, en del har ju gjort så och alla andra har gjort så, nu är det liksom ett, en standardiserad modell då att göra det på. Det man har förlorat tycker jag det är ju någon form utav [kompetens] som har försvunnit det är ju också så att de här människorna de, att ha de fysiskt i huset betyder ju också någonting, och det har sina för och nackdelar faktiskt för att förut har det ju varit så att, man kan säga såhär att den som skriker högst får hjälp först, om ni förstår vad jag menar, och nu är det lite såhär att nu måste man ju vända sig då till våran ”service desk” om man har ett problem och sen har man då ett problem så har vi då avtal på att det får ta fyra timmar eller en timme beroende på vad det är för typ av fel liksom innan det kommer en tekniker men då får alla liksom, man har inte det där liksom att man kan gå rakt ner till, in på IT avdelningen och säga ”nu får du fan komma och hjälpa mig för jag har många jätteviktiga grejer som jag måste göra liksom” men nu är det reglerat och då har vi sagt att jobbar man på huvudkontoret då är det två timmars inställelsetid och det är ju en kostnadsfråga liksom så klart och vi kan ju få [konsultföretag A], vi kan ju få en man att sitta ”standby” utanför varje rum men då blir det ganska dyrt.

V: Hur ser ni på risken, om det skulle vara så att ni skulle byta leverantör, hur hade det gått? (55 min)

C: Aaa, asså vi, vår uppfattning den är, eller min uppfattning kanske jag ska säga, hahaha, ska blanda in alla då, men den är ju att jag tror att det här är modellen, jag tror att det här är en modell som kommer att komma mer för banker och jag har också rätt mycket förfrågningar kring det här konceptet från bland annat [bank A] och [bank B] och såhär, och jag tror att de, när vi kommer att förhandla om det här kontraktet om fem år och då tror jag att det kommer finnas mer att välja på och då tror jag att vi har satt oss in en bättre sits för att vi, då kan ju vi egentligen, om det finns en annan leverantör som levererar tjänster på det här sättet då kan ju vi lika gärna köpa tjänster därifrån då är det ju mer att vi säger liksom ”aaha, har du en banktjänst?”, ”aa, den funkar såhär”, ”a men då vill vi ju köpa den” och då har inte vi någon ryggsäck eller historia med gamla dyngsystem liksom utan de har vi sålt bort. Det är min uppfattning, hehe. Hörre ni, jag har ett möte till, har ni många frågor kvar?

V: Aaan, nä det är tre ungefär.

C: Aa, tre, amen då kör vi de lite snabbt då, för jag behöver springa iväg, det är ju jag som babblar så jävla dant.

V: Hehe, nä men det, det är ingen fara. Så hur viktig anser du att implementationsfasen är för outsourcingprojektet? Alltså analyserna då före själva implementationen.

C: Asså egentligen så tror jag inte den är så viktig om man är en standardbank som vi är, min uppfattning det är att man kan bara göra bank på ett sätt, att du lånar ut pengar det är liksom ränta, betala tillbaka amorteringar och såhär, få ränta på kontot det är inte heller speciellt komplicerat men det är klart att, att vet man inte vad man gör sig av med, så kommer man ju få ett problem med när det där ska hanteras sen, om man inte, har man inte liksom kommit överens om vad det är man outsourcar, då tror jag att man får jättestor problem när man ska få leveransen sen. Tror jag.

V: Okej, sen vad hade ni gjort annorlunda, om du hade gjort om det här, vilka råd hade du gett dig själv om du hade kunnat gå tillbaka i tiden?

C: Aaa, ett sånt råd, det är definitivt att lägga mer energi på kontraktet, lägga lite mer energi på att från våran del då, alltså från [företag C] del bidra mer i den här "due diligencen" alltså, utvärderingen av vad är det vi har, för att det, vi vill ju ha något bättre, men det är ju väldigt bra att kunna jämföra när man får det där som man tror att man vill ha, det är ju väldigt bra om man kan jämföra det med vad det var man hade, vet man inte vad man hade då har man ju ett problem.

V: Ja precis.

C: Sen är vikten av att påtryckningsmedel är bra tycker jag, asså vikten av påtryckningsmedel det vill säga deadlines, och deadlines förknippade med vite eller böter då, då, som, levererar man inte i tid amen då blir det böter, och den tror jag också är viktig, för det här är ju stora företag som har många andra kunder och så vidare. (aaa, du kan komma in, vad vill du? Ja, okej, ja vi har möte, ja jag kommer snart) Aa, vi har möte.

V: Oj.

C: Men du hade en fråga till då eller, eller två?

V: När du säger att du hade lagt ner mer tid på avtalet, är det något specifikt du menar då eller?

C: Asså, jag skulle ju vilja göra det.

V: Ja, men lägga ner mer tid på det för att?

C: Ja, egentligen för att undvika att det blir olika diskussioner och för att man har, att man ska ha tydligt på fötterna vad det är man menar för att i vårt fall som jag sa den här diskussionen med om det ska vara fem kilometer emellan, den kostade [företag C] fem miljoner. Och det är klart att hade vi hade lagt 500 000 till på avtalet och fått med det i avtalet då hade det varit en bra affär.

V: Vikten av att förstå varandra att man är på samma linje då helt enkelt?

C: Exakt, precis.

V: Ja, det sista är då om du har något att tillägga som vi inte har tagit upp hittills, som du kan tänka dig att vi har nytta utav i vår undersökning.

C: Näe, egentligen inte, och som sagt, ni får gärna, näe, det man kan tillägga som är en viktig del tycker jag det är ju att man har "milestones" där man liksom under det här liksom projektet då, så måste man ha "milestones" och deadlines som man förhåller sig till.

V: Och det hade ni eller?

C: Ja det har vi, och det är en väldigt viktig del och det känner jag liksom att skulle jag göra om det här, aa då skulle jag se till att det också var med då då.

V: Okej, så noggrann planering.

C: Precis, och som sagt ni får jättegärna ringa tillbaks eller maila eller såhär bara så ska jag försöka att svara på

de frågor ni har, men jag måste tyvärr sticka nu.

V: Jaja, absolut vi ska inte uppehålla dig längre och tack så jättemycket.

C: Och så skickar ni mig en kopia eller?

V: Jadå, absolut.

C: På resultatet sen menar jag.

V: Ja precis.

C: Så kan jag ge något slags sånt här MVG eller nåt.

V: Hahaha.

C: Hehehe.

V: Tack så mycket för din tid.

C: Ja det är bra då, och lycka till!

V: Ja, tack det samma. Hejdå!

C: Hej hej, hej hej.

Bilaga 7 - Transkribering - Intervju #4 - Informant D från Företag D

V: Vi

D: Informant D

V: Okej, då undrar vi om du kan berätta lite om din position och lite bakgrund?

D: Mm, mig själv då, min titel är HR chef, och i vårt, vi håller ju just nu på med ett stort outsourcinginitiativ som ni säkert känner till eftersom ni sitter här idag och i det programmet som vi kallar det så är jag ansvarig för de personalrelaterade frågorna och vad ska man säga, vi har egentligen delat upp arbetet om personalfrågorna i ett antal olika områden, dels har vi ju en organisation som såklart är orolig över sin framtida, över sina framtida jobb och så vidare, den delen har jag inte speciellt mycket att göra med utan jag har mer att göra med egentligen mot de leverantörerna som vi jobbar, och som vi har ambitionen att outsourca till. Så jag jobbar mycket med personalrelaterade frågor, jag är ansvarig för de personalrelaterade frågorna jämt mot våra outsourcingleverantörer.

V: Okej, så när började hela outsourcingprojektet så att säga?

D: Ja, då är frågan hur man gör detta på ett bra sätt, för att vi har gjort i, alltså [företag D] började med någonting som vi kallar [*anonymiserat*] eller [outsourcing-initiativ A] som vi kallar det för [ett antal år sedan], och tanken där var egentligen att vi insåg att vi, vi kommer inte att kunna komma åt all den kompetens vi behöver på grund av marknaden och [företag D] som har sådan hög expansionstakt insåg också att det kan bli en flaskhals nu, så då började det här programmet som vi kallade [outsourcing-initiativ A] som är, som var ju egentligen att förstärka vår egna IT organisation med extern kapacitet från [ett antal] indiska företag. Så då började vi samarbeta med [outsourcingföretag A] som är, ja, ni kanske har läst om dem någon gång, [konsultföretag B] och [konsultföretag C] som de [antal] indiska leverantörerna som vi skrev ramavtal med. Sen jobbade vi tillsammans med dem, ja, och det gör vi egentligen fortfarande men mer utifrån, det var egentligen inte riktigt outsourcing utan det var mer kapacitetsökning, inte att vi la ut hela arbete till dem utan mer att vi köpte konsulter av dem, i början var det rätt mycket timme för timme men mer och mer att vi köpte färdiga tjänster och lät dem ta över, ja, "maintenance", underhållet av våra produkter, men vi har väl insikt under resans gång här, och ni får rätta mig ifall jag inte riktigt svarar på frågorna.

V: Nä, nä, det är, vi vill ha en öppen diskussion också så att.

D: Ja men det är bra. Men vi har insett här efter ett tag att det är betydligt effektivare att köpa mer kapacitet som en tjänst som egentligen håller ihop och därför går vi ifrån det här nu att vi försöker utöka vår egen kapacitet med deras, utan vi försöker baka ihop allting och lägga ut det som ett stort outsourcinginitiativ och det programmet, om det är det vi tittar på just nu startade vi för, (5 min) vi fick ifrån [företag D]:s styrelse i [datum].

V: Så nu när ni outsourcar, hur mycket kommer ni, eller hur mycket siktar ni på att outsourca, är det all IT eller är det vissa delar?

D: Så att det är, vi börjar med all applikationshantering som vi har i skåpet, vi har redan gjort en outsourcing på vårt nätverk, det gjorde vi [datum] och nu är det applikationshanteringen då, och det är näst intill allt inom applikationshantering, där är vissa applikationer vi kommer att behålla av en mer strategisk karaktär men i stort sett allting om, allt på applikationssidan och vår applikationsportfölj är nästan [nummer] olika applikationer och produkter i dagsläget.

V: Hur är det med driften?

D: Den behåller vi inhouse.

V: Så rent strategiskt sett, vad var anledningen till att ni valde att outsourca de här delarna?

D: Ja, vi har, vi har fyra mål kan man säga för det programmet som vi driver just nu som egentligen är anledningarna. Den första är att vi behöver en skalbarhet av vår IT-organisation så att vi ska kunna växa och

minska i takt med behovet, [företag D]:s behov av IT-applikationer om vi uttrycker det så och då vill vi inte rekrytera [ett antal] personer nästa år och säga upp [ett antal] personer året därefter för det är inte [företag D]:s sätt, det finns ju ett antal konsultfirmor som kan jobba på det sättet att, växa när marknaden går bra och sen dra ner men det vill vi ju inte, [företag D] går bra hela tiden så bara för att vi vill göra om vår hemsida för att ta ett exempel under ett år, så vill vi ju inte ha [ett antal] webbutvecklare det året och nästa år slänga ut dem på gatan igen. Så vi vill ha den skalbarheten utan att sitta fast med den egna personalen, det var första målet. Andra målet är att vi vill komma åt de nyckelkompetenserna som vi behöver inom olika områden också som inte går att hitta i skandinavien, som inte går att hitta i norden i den utsträckning vi behöver. Vi har till exempel en plattform som heter [plattform A] som ni kanske känner till inom vårt "supply-chain" område som är jättesvårt att hitta bra kompetens i och vill vi få, vill vi driva ett rätt stort utvecklingsprojekt inom det området så att vi behöver kanske [ett antal] nya [plattform A]-konsulter så finns det inte en chans att vi kan rekrytera de, det skulle ta oss ett år att hitta rätt kompetenser, men med att samarbeta med de här stora leverantörerna som vi nu har så har vi möjligheten att få det bästa från deras olika delar utav världen. Så egentligen helt enkelt komma åt den kärnkompetensen som vi behöver när vi behöver den, det var mål två. Mål tre är att vi i stor utsträckning är, ja i stor utsträckning ska vi kanske inte säga, men till viss utsträckning är fortfarande beroende av ett antal nyckelkompetenser vilket är, vad ska man säga, pinsamt egentligen för ett företag av [företag D]:s storlek att vissa system som måste snurra för att [företag D] ska fungera har ett fåtal och ibland en person som kan, stannar den applikationen så får vi ringa den här personen som då nästan alltid bor i [stad] och har jobbat för företaget i [ett tiotal] år, mitt i natten och skulle det hända honom något så har vi ett problem, självfallet måste vi ju få en bättre dokumentation och så på plats men vi har inte lyckats med det på ett bra sätt och då säger vi att detta är ett sätt för oss att det går från att ha kompetensen i huvudet till att strukturera, flytta det till en leverantör som måste sätta rutiner och processer på plats för att få detta att fungera, så det är, det är mål tre och mål fyra är att minska kostnaderna, men det är på fjärde plats varje gång det är ibland de här fyra målen för det är inte vår huvudsakliga anledning utan det blir en konsekvens av de andra tre, men även om vi inte minskar kostnaderna så hade vi ändå gjort detta och vi tror inte att [företag D] kan fortsätta växa genom att vi ska rekryter den personalen vi, eller den kompetensen som vi behöver.

V: Sen hur väl stämmer outsourcingprojektet överens med [företag D]:s strategi, så "image"-mässigt och affärsmässigt och sådär? (10 min)

D: Ja asså, det beror mycket på vilket perspektiv man tittar på det. Man kan säga väldigt väl ur ett perspektiv om man tittar på hur vi köper våra [*anonymiserat*] som är vår kärnverksamhet, så köper, så tillverkar vi väldigt få [*anonymiserat*] själva, vi gör en design av den här [*anonymiserat*] eller vad det nu kan tänkas vara, men sen så outsourcar vi ju arbetet att tillverka den [*anonymiserat*] till ett antal leverantörer i [andra länder] eller vad det nu kan vara så ur det perspektivet kan jag väl säga att det är samma för IT då, vi kommer fortfarande i framtiden att designa om vi vill ha, ett nytt system för våra kassalösningar eller våra lagarsystem eller vad det kan vara men vi outsourcar själva tillverkningen av det så att på så sätt så ligger det helt i linje med hur vi jobbar på, inom resten av företaget. Tittar man strikt utifrån ett personalperspektiv så är det klart att man kan, kan säga att hur, för det blir ju ett antal människor berörda av det här projektet det är inget att snacka om den där saken, och hur kan [företag D] göra så att ett antal personer tappar sin [företag D]-anställning när vi tjänar mer pengar än vi någonsin har gjort och rimmår det väl med [företag D]:s värderingar och hur vi hanterar vår personal, ja, det kan man ju ifrågasätta då, men då gör vi ju ett antal aktiviteter för att försöka göra det så bra som möjligt för de som blir berörda. Så att det beror lite på ur vilket perspektiv man tittar, men resten av [företag D]:s jobbar ju också med outsourcing av all tillverkning egentligen och nu gör vi på IT också.

V: Sen undrar vi om ni aktivt valde att ha offshoring då eller om ni funderade på om ni skulle ta nearshoring eller någon annan form?

D: Nä, vi valde aktivt offshoring och vi var till och med så specifika att vi sa offshoring och Indien för det är den marknaden som vi tror är den bästa i ytterligare åtminstone [ett antal år]. Vi bedömer det som mognadsgraden är högst där, att kompetensen är högst, språkmässigt är det inte jättelätt att förstå indisk-engelska men betydligt lättare än att gå till exempel med Kina eller Brasilien i nuläget. Sen prismässigt kommer det att gå upp i Indien, inom en [viss] årsperiod men ytterligare [ett antal år] år så tror vi att Indien är rätt. Så aktivt val offshore och aktivt val Indien.

V: Okej.

V: Sen om fem år har ni funderat på att byta ifrån Indien då eller ni vet inte riktigt det än?

D: Det är tidigt att säga men vi kommer att göra, vi skriver ett kontrakt, ska bara sitta här och tänka så jag inte

säger något som inte är offentligt, ja, vi säger så att vi skriver ett kontrakt under, över en tidsperiod som är ungefär då i det här läget, [ett antal år], och därefter så kommer vi att göra en ny utvärdering och se om vi tror att det är rätt att fortsätta den, så att vi har inte tagit några beslut om att, efter [ett antal år] ska vi satsa mer på Kina utan, men vi kommer göra en ny utvärdering då.

V: Sen analysmässigt hur kom ni fram till att det var just exakt det ni valt nu att outsourca som skulle outsourcas?

D: Mm, och du tänker då på själva applikationshanteringen att vi valde den istället för driften till exempel?

V: Ja, precis.

D: Asså, [företag D] är ju så tre stora block, kan man väl säga om man gör det enkelt, en del som är applikationshanteringen, en del som är själva driften och en del som är själva "help desk" eller "call center"-lösningen som man ringer till om man har problem helt enkelt, "help desk" och "call center"-lösningen är de som är närmst [företag D]-lokalerna, har de ett IT problem på en lokal vare sig det är här i [stad] eller i, var tusan det än är, så ringer de "help desken" och den tror vi att det är viktigt att vi har kvar till skillnad från hur många andra resonerar så tror vi att för att kunna ge så bra support som möjligt så vill vi ha den på, att de ringer till någon som de kan prata ett språk som man förstår varandra på ett enkelt sätt och att de är tillräckligt insatta i [företag D]:s verksamhet. (15 min) Vår målsättning är att lösa 80 % av alla incidenter som kommer in direkt i "help desken" eller i förstanivå-supporten, det tror vi inte att vi kan uppnå om vi skulle outsourca den verksamheten, i alla fall inte i dagsläget så det sa vi att nej, den delen av verksamheten vill vi behålla inhouse, och då stod det egentligen att titta på applikationssidan eller driftssidan om vi nu behöver de här, om vi behöver uppnå de här fyra målen vi pratade om tidigare och då tror vi att vi uppnår de fyra målen mycket bättre genom att gå på applikationssidan för att applikationssidan är svårare, det är en större, vi har ett större behov av skalbarheten på applikationssidan vare sig vi bygger om hemsidan och behöver [ett antal] nya konsulter eller inte så driftssidan, ja, det blir påverkan, det blir inte lika stor påverkan i med mängden människor så att vi har, vi får, vi uppnår våra mål på ett bättre sätt genom att gå på applikationssidan och sen är väl en parameter också att vi är mer mogna intern på applikationssidan själva än vad vi är på driftssidan och vi tror inte att vi kan outsourca någonting som vi inte själva har tillräckligt bra koll på, då tror vi att vi, ja, köper vi grisen i säcken, om vi inte själva vet hur det, hur vi vill att det ska fungera så tror jag att ge det till någon annan då, då blir det svårt, så det är en kombination av det där.

V: Tog ni in någon utifrån som gjorde analyserna åt er eller har ni haft någon konsult?

D: Vi använder [outsourcing-konsultföretag A] det är [outsourcing-konsultföretag A] som är [*anonymiserat*] och de har vi använt genom hela, hela resan men som rådgivare så att vi har gjort de mesta analysarbetet själva och det är vi som har bemannat projektet med intern personal, nästintill till 100% men sen har vi då, i dagsläget har vi då [ett antal] [outsourcing-konsultföretag A]-konsulter inne och i analysarbetet hade vi [ett antal], så att det är en kombination av externa rådgivare och konsulter. Men det är oerhört bra kan jag säga att få supporten från [outsourcing-konsultföretag A] som inte gör någonting annat än åka runt och göra den här typen av outsourcingavtal för de har ju det senaste från hur marknaden har utvecklats inom de här områdena, vad de, vilka smarta lösningar de har sett från andra företag och vi får med oss det senaste från de stora affärerna i Europa och USA på ett bräde, så att det hade varit ett väldigt stort jobb för oss att ha, att ha koll på själva hur det utvecklar sig, hur branschen utvecklar sig.

V: Så vad förväntade ni för resultat utav den här outsourcingen?

D: Egentligen att alla våra fyra mål blev bättre, att vi får den skalbarheten vi önskar, att vi kan skala upp och skala ner beroende på vad vi vill göra, vi förväntar oss en, att vi kommer ifrån beroendet av de här unika individerna mitt i natten som vi behöver ringa mitt i natten. Vi förväntar oss att komma åt den kompetensen vi behöver, skulle vi vilja göra en ipad-lösning så har vi ingen inhouse-kompetens överhuvudtaget för den typen av utveckling, för det har vi aldrig gjort men nu skulle vi kunna köpa [ett antal] konsulter och, men med en månads framförhållning förmodligen och göra en schysst lösning om vi vill det, det förväntar vi oss och sen förväntar vi oss en lägre kostnad och egentligen det här med våra fyra mål vill vi ha en, en effekt på eller, på några års sikt, det kommer ta några år innan vi ser någon effekt.

V: Sen har ni analyserat någon möjlig kompetensförlust på grund av outsourcingen?

D: Hur svarar vi på det, hur tänker du eller hur tänker ni?

V: Ja, att ni ersätter då de anställda alltså förlorar ni den kunskapen som någon har i princip, det är inte lätt att överföra gammal kunskap till ny personal. (20 min)

D: Nä, asså, vi har ju gjort många analyser kopplat till, till asså, frågan är väldigt komplex beroende på hur man ser på den. Vårt sätt att driva outsourcing är ju att, det är egentligen för de företag som tar över vår verksamhet har vi ställt som krav på att de ska ta över all vår personal som jobbar med, med detta i dagsläget, vilket innebär att om personalerna själva vill så kommer ju personalerna att gå med till, ja, det företaget vi nu väljer i slutändan, vilket gör att kompetensen lämnar ju [företag D] men finns kvar i leveransen förutsatt att personalen inte säger upp sig. Så på det sättet så, så flyttar vi ju kompetensen från vårt företag till ett annat företag men fortfarande förväntar vi oss att kunna få tillgodoräkna oss den kompetensen. Risker med kompetensförlusten är ju, är ju personer som säger upp sig och som inte gillar den här typen av verksamhet överhuvudtaget och det har vi analyserat fram och tillbaka om, hur vi kan minimera risken och hur villiga vi är att ta risken för att det här händer men det vi har kommit fram till är att det finns ingen, det finns ingen, det finns ingen utväg för att vi ser, det enda sättet för [företag D] att vara tillräckligt effektiva är att gå från outsourcing, för vi hade inte kunnat upp, reda upp de här målen inhouse längre, och då får vi helt enkelt ta risken, även om vi vet att en del personer kommer sluta, vi kommer tappa en del kompetensen men alternativet är att vi stannar i utveckling och det är inget alternativ, för det skulle vara ännu värre för oss. Så vårt, vårt sätt att hantera det är väl egentligen att försöka att göra det så bra som möjligt för personalen så att de #1 stannar kvar på [företag D], för vi kommer fortfarande behöva ett antal personer på [företag D] även inom applikationshanteringen, vi outsourcar inte rubbet liksom, och #2 att de känner att de leverantörer vi valt är bra även utifrån deras perspektiv så att de är villiga att följa med leverantörerna över och därmed behåller vi kompetensen inom vår leverans, typ. Var det ett svar på den frågan?

V: Ja, sen när de, när de ska gå över, det är väl inte så att de ska åka till Indien då eller?

D: Nej det är det inte, utan det vi ser det är att personalen kommer gå över till de här leverantörerna men kravet vi har ställt på leverantörerna är att de ska etablera, såvida de inte har kontor så ska de etablera kontor inom [en viss tids] pendlingsavstånd från där vi har våra befintliga kontor idag, och vi har [ett antal] kontor som har applikationsutveckling, så det har varit ett av våra grundkrav på leverantörerna för att vi överhuvudtaget ska göra en affär med de eller för att vi ska diskutera. Sen innebär det ju att vi vill göra offshoring och vi vill ju lägga arbetet till Indien vilket innebär att det kommer ju bli personal som lämnar [företag D], går över till leverantörerna och sen därmed inte längre behövs i leveransen tillbaka till [företag D] men då får leverantörerna sätta de här personerna på andra kunders konton istället och använda dem till, ja, till andra kunder på marknaden helt enkelt men då är ju leverantörerna så pass smarta att då plockar de ju russin från kakan så att de som har den bästa [företag D]-kompetensen kommer ju att vara kvar på [företag D]-kontot förstärkta av indisk kompetens och de andra kommer att jobba gentemot, ja, Skandiabanken eller [*anonymiserat*]-stad eller WarnerBros eller vad nu kan vara beroende på var vi är i världen.

V: Sen hur gick ni tillväga när ni bestämde er för att genomföra outsourcingen, gick ni direkt till företagen eller hur gick ni, hur gick det till?

D: Ja, först och främst så ett långt, vi låg ungefär cirka sex månader på analysarbetet internt för att titta på hur, hur ska vi kunna göra detta på bästa sätt, och det var då vi bland annat tittade på det som jag även pratade om innan, vilken del av företaget ska vi, är det egentligen vi ska göra en outsourcing på, är det applikationsidan, driftssidan eller help desk-sidan, vilka mål är det egentligen vi behöver, eller vilka problem är det egentligen vi behöver lösa så hur ska målen se ut för vad är det egentligen vi vill åstadkomma och sen [företag D] som, som stort företag (25 min) har ingen snabb beslutsprocess utan man ska göra ett projekt av den här digniteten, tas ju beslutet av högsta [företag D] chefen i slutändan och då är där ett antal förankringsmöten och beslutsprocessen som tar rätt många månader, så det var ju det första vi gjorde och fick då beslutet ju som jag sa i [datum] att gå för, för den här lösningen. Det vi gjorde då det var att vi tog hjälp av [outsourcing-konsultföretag A] som jag nämnde innan, vi tog hjälp av [konsultföretag D] som är också ett, kanske ni känner till ett annat stort företag som jobbar med, ja, vad ska man säga, utvärderingsrapporter och så titta vi på alla företag på marknaden som skulle kunna ha en, någon form av kompetens att leverera detta till oss, strax över [ett antal] företag som skulle kunna ha möjlighet att leverera det vi var på jakt efter. Utifrån det så tittade vi då på [outsourcing-konsultföretag A]s kunskap om de olika företagen, [konsultföretag D] kunskap om de olika företagen, vår egen kompetens om de olika företagen och fick ner det till [ett lägre antal] olika företag som vi såg, de här [ett antal] är de mest troliga att, att den bästa lösningen ligger någonstans hos dessa. Sen skickade vi ut det som kallas för "RFI" request for information till de här [ett antal] bolagen där vi egentligen ställde, ja, 50, 50 frågor kring kopplat till deras företag, en mix av hur många kunder har ni i dagsläget, hur många personer har ni som jobbar

med applikationshantering offshore, men även en del raka krav från vår sida som att är ni villiga att ta över all personal som vi har som jobbar med detta, och de frågorna gick ut till de här [ett antal] företagen, sen träffade vi alla de [ett antal]företagen två timmar vardera under Oktober månad där vi utvärdera dem, de fick presentera sina svar på de 50 frågorna och, och sälja in sig, och eftersom affären är [*anonymiserat*] så är alla de här företagen väldigt måna om att, om att få affären så att alla [ett antal] företagen tackade "ja" liksom till att, till att vara med i affären och komma hit och presentera sig. Efter det så tog styrgruppen som vi har för projektet ett beslut då om att dra ner detta till [antal] företag som vi ville gå vidare med och det var ju baserat utifrån, på den rekommendation som vi gjorde från projektet så vi hade, vi utvärderade leverantörerna utifrån ett antal olika parametrar, vi satte ut ungefär 30 olika parametrar som vi sedan satte betyg från 1-5 på de här olika parametrarna då, och fick en totalsumma för var företag på de här [antal], och de [antal] som fick högst poäng gick vi till styrgruppen och sa att de här [antal] vill vi gå vidare med.

V: Vad var det för parametrar ungefär?

D: Huvudområdena var att HR eller personal, var ett huvudområde, ett var finansiell alltså, prismässigt, ett var hur, vi kallar det "solution" att hur de hanterar IT-lösningar helt enkelt, hur mycket kompetens har de inom de plattformarna som vi jobbar med idag och som vi ser att vi kommer att behöva jobba med i framtiden. Ett annat område var "cultural fit", eller vad man nu säger, ja, hur, hur tror vi att vi skulle kunna samarbeta med de här företagen, har vi en kultur inom vårt företag som stämmer överens med deras eller är vi väldigt långt ifrån varandra. Och det sista området är något vi kallar "governance" som är mer hur vi ska samarbeta tillsammans och hur vi ska styra leveransen och vilken, hur väl vi tror att vår modell för att styra leveransen skulle passa med de här företagen och sen har vi då brutit ner alla de här inom, inom personalsidan så hade vi ju kriterier som då var att accepterar de att etablera kontor inom en [viss tids] pendlingsavstånd, accepterar de att ta över all personal, har de möjlighet att, den personalen som vi inte behöver på [företag D]-kontot i framtiden när en del av arbetet går till Indien, har de möjlighet att använda dem till andra kunder eller är risken för att personalen skulle bli uppsagt av det nya företaget för stor, hur stor är det en risken, och så vidare. Och sen satte vi då de här betygen på alla de olika kriterierna. [antal] företag sa styrgruppen då följer projektets rekommendationer att, ja, de här [antal] kan ni fortsätta med, och då (30 min) gick vi vidare med någonting som heter en RFP, eller en "Request for Proposal" som är egentligen är en lång lista av krav från vår sida, så från de här 50 frågorna som vi skickade ut i första stadiet, så blev RFP:n, det blev [ett antal] sidor, då man då lade ihop alla områden, i dokumentmängd en pärm i mastodontformat som vi skickade ut till de [ett antal] leverantörerna precis innan [datum] och sen fick de [ett antal] veckor på sig att komma tillbaka, svara på allt material vi hade skickat till de, och sen ut ifrån det gjorde vi en ny utvärdering på precis samma sätt, satte nya betyg på samma parametrar och presenterade det för styrgruppen, och då gick styrgruppen åter igen på projektets rekommendationer och gick ner från [ett antal] leverantörer till [ett lägre antal], sen med de [ett antal] leverantörerna så gick vi in i någonting som kallas "due diligence" som egentligen innebär att man går in i detalj med, betydligt ännu mer i detalj även om du har [ett antal] sidor så va det liksom om vi har [ett antal] produkter så blir det inte så många sidor per produkt trots allt, i sammanställningen, så då kom leverantörerna hit, spenderade, ska man säga, de spenderade kanske en "manvecka" eller någonting i den stilen och gjorde intervjuer med personer på vår sida inom, egentligen alla områdena kring personalsidan kring våra olika lösningar och så vidare för att de skulle bättre förstå vad är det egentligen vi pratar om, och samtidigt då, var vi ute och gjorde intervjuer på deras kontor både i Indien och i de områden där vi, där de ska ta över basen då, för att bilda oss en bättre uppfattning av de här företagen och sen efter det så lägger vi fram ett slutgiltigt förslag till styrgruppen då att fatta beslut om vilka, för vi har bestämt att vi ska ha mer än en leverantör i slutändan, så att vi skriver kontrakten, och nu är vi ju precis i fasen att vi ska skriva kontrakt med minst två leverantörer och i [datum], så att det här är våra faser av projektet liksom.

V: Hur kom ni fram till att det ska vara fler än en?

D: Vi kom fram till det utifrån att vi inte vågar lägga alla äggen i samma korg även om det är stora kolosser de här företagen så, även om de kanske inte skulle gå i konkurs så är det, risken för stor att om någonting i samarbetet och sinsemellan skulle haverera eller om de skulle kursa, man vet aldrig, så vill vi inte stå med en, endast pelare, utan då vill vi ha någon att falla tillbaka på så att även om det är ett stort jobb att flytta mycket från ett företag till ett annat så ger det oss en betydligt kortare resa om vi ändå har ett samarbete med mer än ett företag, än om vi skulle liksom ut på marknaden igen försöka hitta fler företag, men det kommer ju göra det mer komplext också att "managera" mer än ett företag.

V: Hur planerar ni att dela upp applikationerna, är det hälften, hälften då eller?

D: Vi har delat upp affären i [antal] olika, vi kallar det [*anonymiserat*] så att det finns [ett antal] olika paket

och alla företagen som har varit med i processen har känt till de här paketen från början och vi hanterar egentligen alla paketen som en separat affär, så alla företagen får buda på alla paketen, så om de är intresserade av alla, men det är alla, så alla budar på allt och sen så väljer vi de företag som har, som vi tycker är bäst per paket, och då kan det ju vara att någon har bra pris på ett visst paket och då ligger de ju bättre till för den, det kan vara att någon har väldigt bra kompetens för det paketet, vissa av företagen är ju bättre på webbutveckling, vissa är bättre på standardplattformar, vissa är bättre på dittan och vissa är bättre på dattan, och så försöker vi portionera upp det så att det blir rätt paket och rätt företag.

V: Så, vilka problem har ni stött på nu då, under den här tiden?

D: Jaa, vilka problem har vi inte stött på? Asså det beror ju också på egentligen om man menar utifrån (35 min) hur tänker ni, vilka problem utifrån, vilket perspektiv?

V: De stora problemen, alltså som har tvingat er till att göra, vad ska man säga, agera på ett speciellt sätt, för att lösa dem, eller, alltså ur ett allmänt perspektiv.

D: För att om man tittat den här stora outsourcingen den är ju inte avslutad än..

V: Nä.

D: Så utifrån den så har vi ju inga problem med själva outsourcingen, om vi säger så, för det är ju inget företag som har tagit över vår verksamhet än, så utifrån det perspektivet om man tittar vilka problem har vi med outsourcingen så har vi ju inga än, utan då skulle man istället titta på vilka problem hade vi utifrån det här [outsourcing-initiativ A] initiativet som vi gjorde tidigare, men om ni är mer intresserade av vilka problem vi har i själva utvärderingsfasen av att hitta rätt leverantör, så kan man ju prata om det pågående projektet, så vilken del är mest intressant för er?

V: Ja, det är analysarbetet och utvärderingen.

D: Då har väl de största problemen varit internt förankringsarbete, att få med oss vårt eget företag på att det här är rätt väg att gå, är väl ett stort problem, ett stort problem är att hitta rätt kompetenser för att bemanna vårt eget projekt, att kunna, att kunna ha tillräckligt många personer med tillräckligt hög kompetens för att kunna driva själva kravframställningen egentligen mot leverantörerna, och utvärdera leverantörerna på ett kompetent sätt, vad har vi mer för, sen givetvis har vi en jätte, ska inte säga ett problem men en jätteutmaning att hantera vår personal i den här situationen, för vi har ju valt till skillnad från många andra företag att göra det här helt transparent, så att vi informerade ju all personal [datum] att det här kommer att ske och det kommer att ske ungefär om [en viss tid], så det är klart att om vi pratar om den här tidigare risken att tappa nyckelkompetens så har det varit en utmaning som vi verkligen har levt med under [en viss tid], att verkligen behålla kompetensen inom företaget och inte få alla att söka sig till någon av de andra IT bolagen häromkring. Så det är kanske det största, eller det är nog det största problemet eller största utmaningen som vi har haft såhär långt.

V: Kompetensen?

D: Ja, att behålla, hantera vår egen personal i och med att vi, många företag skulle gjort detta i hemlighet och så skulle de, efter att de hade valt ut företaget, efter att de hade bestämt sig om att de skulle köra med [outsourcingföretag A] sen hade de "signat" kontraktet med [outsourcingföretag A] och sen hade de gått ut och informerat personalen och sagt "vi kommer att göra en outsourcing med [outsourcingföretag A] och den kommer att sättas igång om en månad under den månaden så vill vi att ni hjälper till med att överföra kompetens till det företaget" och vi resonerade också kring att jobba då på det sättet, men kom fram till att, "näe vi tror inte att det är det bästa sättet för våra medarbetare", hade vi varit i en krissituation där vi hade behövt göra någonting för att hindra [företag D] från att gå omkull så hade ju vi kanske fått göra det, men eftersom vi tjänar väldigt mycket pengar och vår personal, vi ser vår personal som en väldigt viktig del utav företaget, så sa vi att "näe, vi tar risken att personal slutar mot att vi kan vara öppna och ärliga och säga det här kommer att hända, så vill ni inte vara med på den här resan så har ni en möjlighet att söka er vidare, ni har ett år på er att söka er till nytt jobb, vill ni vara med på den här resan så ska vi göra allt vi kan för att säkerställa att det blir så bra som möjligt, vi kommer ställa stenhårda krav på våra leverantörer om hur de tar hand om personalen, det vill säga, säkerställa att ni får en möjlighet att gå över till ett annat bolag, vi kommer säkerställa ett ni får väldigt bra förmåner när ni går över till det nya bolaget" (40 min) och det vårt sätt att försöka hantera detta, att ställa så pass höga krav på leverantörerna att vår personal känner att, "nämen det, faktiskt det är okej, jag kommer att ha en framtida anställning, inte av [företag D] men av ett annat bolag istället, för [företag D] har säkerställt att det kommer vara

schyssta förmåner, ett schysst paket i det nya företaget, och därmed kan jag sitta kvar med lugn och ro och fortsätta att reparera”, så det är vårt sätt att försöka hantera risken att alla skulle kasta in handduken och lämna, dag ett, sen är det klart att vi har haft ett antal personer som har gjort det ändå, men inte alls så många som du skulle kunna varit om vi hade hanterat på ett annat sätt.

V: Så du tror att fler hade slutat om ni hade gjort det som andra företag gör i smyg då? Eller är det mer ett affärsstrategi, lite så, mässigt att [företag D] gör inte på det här viset?

D: Ja, jag tror att vi, hade vi gjort det i hemlighet så hade ju inte personalen slutat, för då hade de inte vetat om det överhuvudtaget såvida det inte hade läckt ut, men hade det läckt ut så tror jag att personalen hade blivit väldigt besvikna, och då tror jag att vi hade haft risk för massavhopp, att väldigt mycket kompetens hade kunnat rinna ut från företaget på väldigt kort tid, hade vi lyckats hålla det hemligt så hade ju det inte hänt under året som hade gått liksom men, om vi hade gjort arbetet, men när vi hade presenterat det även om vi hade sagt att ”nu har vi en månade kvar” så tror jag att väldigt många hade blivit besvikna på [företag D] och tycket ”amen såhär brukar inte [företag D] hantera sin personal, varför gjorde de på det här sättet, även om ni har gjort, förhandlat fram schyssta avtal för mig som individ hos en leverantör så är jag besviken på [företag D] så att näe, jag vill inte vara med, jag säger upp mig och börjar på E:ONs IT-avdelning istället” så vi tror ju att detta är det bästa sättet att säkerställa att personalen är, givetvis inte glada eftersom de har sökt sig till [företag D] och [företag D] inte kommer att erbjuda en framtida anställning, men de har fått öppen och ärlig information hela vägen och vi gör det så bra som möjligt för dem i nästa steg.

V: Sen, kostnaderna för outsourcingen just nu, hur ser de ut, är de som ni har förväntat er eller har det blivit mer?

D: Ja, kostnaderna än så länge så är det bara kostnader på projektet som rullar och de är de är strax under budget så där ligger vi bättre än förväntat då hittills, sen kostnaderna för när vi väl sätter igång själva överföringen eller verksamheten till leverantörerna kan vi bara säga än så länge då, men vi har gjort noggranna kalkyler som vi tror kommer att hålla, vi har ju rätt, eller mycket, vi har i alla fall hyfsade erfarenheter från de här [outsourcing-initiativ A] arbetet som vi gjorde ett antal år tillbaka, så det är för tidigt att, det är för tidigt att svara på, exakt hur det kommer att ser ut.

V: Sen, kontraktflexibilitet det har ni inbyggt i kontraktet då, att öka och minska volymer, hur ser det ut? Hur är det eller, ja, har ni kommit fram till det än?

D: Ja, vi har ett antal tydliga modeller som också varit en del av de kraven som vi ställt på leverantörerna om hur vi vill hantera det, i detalj kan jag inte gå in på hur kontrakten ser ut, utifrån att, ja, det är hemligt helt enkelt hur vi sätter upp kontrakten med leverantörerna men vi har ett antal inbyggda modeller för att hantera, ja, bland annat flexibiliteten då, så att det finns en, ett, och det är bland annat sånt här som [outsourcing-konsultföretag A] hjälper oss väldigt mycket med att säkerställa att vi får de senaste och bästa modellerna på marknaden för att hantera för att få ett så bra kontrakt som möjligt, som gör att vi kan att uppnå det vi vill, vill uppnå, och då finns det ett antal sätt att göra det kontraktsmässigt, men det kan jag inte gå in på i detalj, utan det får jag inte.

V: Men är det [företag D] som utformar kontraktet, eller är det leverantörerna?

D: Näe, det är [företag D] som utformar kontraktet men vi bygger det på [outsourcing-konsultföretag A]s mallar och modeller så att vi har deras grundprodukter i botten eller vad man ska säga (45 min) och sen så gör vi, sen kan de presentera att antingen kan ni välja att sätta upp det på det här sättet eller det här sättet eller det här sättet och sen väljer vi, så vad ska man säga, vi skräddarsyr deras, deras mallar, kan man uttrycka det, så att det är [företag D] som gör kontraktet med hjälp av [outsourcing-konsultföretag A].

V: Har ni varit noga med att tänka på gråzoner och så, som uppstår, precis liksom i gränsen av vem, var tar ansvaret vid och var tar det slut, har ni analyserat vilka?

D: Ja det har vi, men om det är tillräckligt, det är ju, alltså det är ju en av de sakerna vi lärde oss av [outsourcing-initiativ A] projektet sen tidigare att det är ju ett helt annat sätt att arbeta än att bara jobba med en egen intern IT-avdelning, precis som du säger, om gråzonen mellan, var ansvarsfördelningen går, och även andra kulturella skillnader som finns om man nu jobbar offshoring.

V: Tänkte precis fråga om det också.

D: Ja, så vi har ju lärt oss en del och vi har ju dragit mycket lärdomar av det som vi nu har fått med i det här

kontraktet, men det kommer garanterat inte att vara tillräckligt för att det liksom inte ska uppstå en massa problem i framtiden också, men det kommer vara bättre än kontraktet vi skrev för en, för ett antal år sen då, när vi skrev de första med [konsultföretag C], [konsultföretag B] och [outsourcingföretag A], vi kommer vara betydligt mer heltäckande då.

V: Anser ni att det är omöjligt att täcka gråzonerna helt eller?

D: Ja, det gör vi, det asså, det går att driva det till en viss nivå liksom men sen kommer det inte igenom fullt ut, i slutändan är det ju människor som måste liksom förstå varandra och även hur noga vi än har "specat" det liksom i, asså de här [ett antal] sidorna som var själva RFP:n blir ju, är det som översätts till kontraktet så kontraktet kommer ju bli ytterligare några hundra sidor liksom och det är ju ingen som kommer att ha koll på allt som står i kontraktet, utan, framförallt inte alla som sen ska arbeta med det, så även om vi har förhandlat fram att det ska funka på exakt på det här sättet så om vi ger det i handen till "Pelle" eller vem det nu är på den Indiska sidan så vet de inte vad det står i kontraktet och då kommer det ändå att bli diskussion om att "är det vi eller är det ni som gör detta?" så 100 % kommer vi ju aldrig att komma upp i, och det är ju en av de största utmaningarna i det här att få det att funka.

V: Sen, du nämnde kulturskillnaderna, hur har det gått med det?

D: Asså, det har gått, både och kan man säga, det, ett exempel på vad man, var vi är långt ifrån varandra är om vi nu tittar på Indien specifikt då eftersom det är de vi jobbar med, är ju att asså det är ju inte ett problem i Sverige att säga, om jag är projektledare och ni skulle vara min styrelse eller min överordnade så skulle jag ju fortfarande kunna komma till er och säga att "vi har de här riskerna, det finns en risk att vi inte får hårdvaran på plats i tid eller vi lyckas inte lösa gränssnitten på ett så effektivt sätt" så det är inte en förlust för mig att presentera riskerna för er, men det är det för våra indiska kollegor, jag var ansvarig för ett projekt för [ett antal år] sen där vi hade en indisk leverantör där jag frågade de i tidigt i projektet, "vilka är de största riskerna ni ser?", "ae, det finns inga", då säger jag "amen sluta, det är ju ett stort projekt, det är klart att jag förstår att det finns risker", "näe, inte en enda", så sa jag "amen det är inte realistiskt", och det fanns inte, vi kunde liksom inte komma vidare, det fanns inte på deras världskarta att de skulle presentera att "jo, men det finns faktiskt en möjlighet att det här skiter sig i slutändan", så inte förrän det har hänt så får man den informationen i så fall, och det är ju en stor skillnad, en annan stor skillnad är ju att man måste vara oerhört tydlig med vad är det man vill ha, så "specen" måste ju vara hundra gånger bättre än vad "specen" är om man ger den till, om jag skulle gjort en "spece" till dig så hade du fyllt i de hål som hade funnits där, då hade du själv räknat ut, "aha här har han inte skrivit någonting men om allting annat ska vara blått så ska nog den här delen också vara blå" men skickar jag den dit så kommer (50 min) allting vara blått utom den delen som kommer vara genomskinlig även om det är fullständigt ologiskt, och vi har en indisk medarbetare som driver mycket av det här från vår sida va, som vi har anställt från just [outsourcingföretag A] för ett antal år sen, och han drog ett exempel där han sa, jag vet inte om det var på skoj eller på allvar, men att man har beställt 100 produkter av någonting från ett Indiskt företag, så har man sagt till nu får vi ju 100 säger vi sånahära koppar, nu får vi ju hundra koppar av er och då förutsätter vi att, att 97 % av de är med 100 % kvalitet så det är okej liksom om det är tre som är söndriga, men inte mer, men sen när leveransen kom så kom det 103 stycken, 100 som de sa, de här är hela och här har ni de tre söndriga, och jae.. det var inte så vi menade, vi menade att vi ville ha så bra kvalitet som möjligt för allt, men tre är okej liksom, så att det blir otrolig, där finns ju en språkförbristning det blir exakt såsom man säger, så vet man exakt vad man vill ha så är det bra, vet man inte det så får man ingenting, då blir det liksom, då händer ingenting.

V: Har ni försökt arbeta med det någonting? Satt in lösningar?

D: Ja, vi har kört för all vår personal som jobbar egentligen mot de indiska leverantörerna har vi haft kulturträningar, som de har, som specificerar skillnaderna mellan svensk kultur, indisk kultur, hur jobbar man på effektivaste sätt med varandra, men ja, asså det tar en till en viss nivå, men det löser ju inte alla bekymmer, så att vi har, vi har försökt sätta in lite sån aktiviteter men framförallt är det ju när man har jobbar ihop under en längre tid som man lär sig och det hittar man rätt så lätt, då vet man "ja just det, jag kan inte skicka den på det här sättet, jag måste "specat" den lite till för annars kommer det aldrig att funka" och de å andra sidan lär sig också lite, att, eller lite, de lär sig lika mycket som vi, att "okej, nu ser det ut såhär igen, jag kanske ska ställa frågan trots allt om den här lilla grejen, allt annat skulle vara blått, men den här grejen vill ni ha den blå också?" istället för att lämna den och sånt som de gör i början. Så, men det tar tid, så lite aktiviteter har vi gjort i form av träningar och så vidare men det löser en liten del, den stora lösningen kommer mer senare.

V: Sen rent bolagsmässigt och så, hur är kulturskillnaderna där? Har ni upptäckt några risker med det?

D: Asså det finns ju en, det är en väldigt stor skillnad från hur man hanterar personalen i Sverige, nu är inte [företag D] bara i Sverige om man tittar på våra svenska medarbetare och våra indiska leverantörers medarbetare så finns det väldigt stor skillnad på hur, vilka förutsättningar man har kopplat till rätt till semester och kopplat till arbetstider och så vidare, så det är klart att en stor skillnad på sättet att arbeta, det är inte lika humana arbetsvillkor som det är i Sverige, men det är det å andra sidan i [land] inte heller, alla i [land] tycker vi är helt snurriga som har 25-30 dagar semester, eller som har ett halvt års föräldraledighet liksom när de har sex veckor, men det pratar man inte om, man pratar om att Indien har inte rätt till, eller inom vårt företag pratar man mycket om, ”de har inte rätt till föräldrarledighet”, ”näe men vi har medarbetare i [land] som inte har det heller och det har vi aldrig snackat om, så det blir lite sneddrivet att man liksom inte tycker att det är inte tillräckligt humant sätt att arbeta i Indien, men ja, det är, det skulle det inte vara i [land] heller om man, om det skulle vara krassligt.

V: Sen, tidsskillnaderna, hur hanterar ni dem?

D: Jag höll på att säga, hur stora är tidsskillnaden?

V: Umm, fem ungefär.

D: Fem timmar, asså till att börja med så har vi ju alltid de företagen vi jobbar med, om vi nu tar de exemplen med [outsourcingföretag A], [konsultföretag B] och [konsultföretag C] så har de ju ett ”on-site” team som är här som sköter i stort sätt all kommunikation tillbaka till offshoringen, (55 min) och ”on-site” teamet jobbar på samma tider som vi gör, så att det löser ju den största problematiken, sen, jag vet faktiskt inte om det är någon ”issue” överhuvudtaget.

V: Så det är de som tar hand om det eller?

D: Ja, det är det, och de, ja, och det, näe, det har inte varit någonting som har varit någon stor risk, och det är, även där, vi har [ett antal] timmar med, mot [stad] så de jag ska träffa nu om en halvtimme och de har vi jobbat med i alla tider, så att tidsskillnaden är inte större än för att vi kör öster ut än om vi kör väster ut, så den, så det är inget vi har valt.

V: Men mot andra IT kontor i, runt om i världen då, ni har ett i [land] kanske?

D: Ja vi har ju ett i [land], då visst då blir det nog större, ja, ingenting som, vi har upplevt som ett bekymmer och jag tror att det är på grund av att de helt enkelt hanterar det, eftersom deras ”on-site” team, vi har dialogen med dem, sen sköter de det självmant, så det är möjligt att det är en stor utmaning för dem, men det är ingenting vi har upplevt som ett problem.

V: Okej, sen har vi en fråga som egentligen är kanske svår att svara på just nu, men om ni har tjänat, alternativt förlorat något på outsourcingen eller som ni inte har räknat med eller som ni har räknat med?

D: Ja asså, det är lite för tidigt att svara på det från det projektet vi driver just ni då, asså man kan ju titta på lite utifrån den här [outsourcing-initiativ A] delen vi har gjort som vi har gjort sen tidigare och det man se är ju att vi tjänar ju, asså det blir betydligt billigare, det blir det, men om vi betalar ungefär 25 EUR för en indisk timme offshore vi skulle kanske betala 75 EUR för en svensk timme om vi skulle köpa den här, så om man skulle säga det att det är en tredjedel av priset så är det ju inte riktigt sant för att vi behöver lite fler timmar för att få det att funka med kommunikationen och så vidare, men det är ändå så att vi har minskat kostnaderna ganska dramatiskt och vi får ju tillgång till kompetensen på ett helt annat sätt, vi har ju jättesvårt att hitta duktiga Javautvecklare till exempel, om vi behöver tio nya rätt snabb respons, pratar vi med [outsourcingföretag A] om tio Javautvecklare så är det ju ingenting, från 80 000 indier i sina ”delivery centers” i Indien, tio Javautvecklare är ju ingenting, så det kan vi ju få liksom på en eftermiddag nästintill, så att vi har ju definitivt vunnit vad det gäller möjligheter på kompetens och minskade kostnader vi har definitivt förlorat inom vissa områden på att vi inte, att kommunikationen har inte fungerat så att saker och ting har tagit längre tid än vad vi hade trott, men framförallt i början, det är en övergångsperiod, initialt så gick det ju jättetrögt och då sa alla att det kommer aldrig att funka, så det här kan vi lika bra sluta med, men efter ett tag så lär man sig, eller har vi lärt oss samarbetsformerna på ett bättre sätt och vi har blivit bättre på att göra ”space:n” tydligare och vi har blivit bättre på att förstå att man inte kommer beskriva några risker men det finns ändå risker och så har vi hittat sätt att samarbeta så att det är betydligt mer positivt än negativt utifrån lärdomarna från det här tidigare för annars hade vi inte gjort det här stora projektet heller. Mer positivt än negativt.

V: Sen, hur viktigt anser du att implementationsfasen är för outsourcingprojektet?

D: Ja det är A och O, för sätter vi inte den spelar det ingen roll hur bra leverantörerna är eller hur bra kontraktet är eller vad det är, utan det är där det avgörs om vi får det att fungera i praktiken eller inte, så ja, toppvikigt.

V: Sen vad hade ni gjort annorlunda om ni hade kunnat gå tillbaka i tiden och tipsa er själva om någonting?

D: Asså då hade vi nog gjort såsom vi gör, asså det är svår att säga men, asså det (60 min) nackdelarna med sättet att jobba som vi jobbade med var att det blev, varken hackat eller malet så att säga, vi hade kvar vår IT organisation här samtidigt som vi drog på kompetens eller kapacitet och kompetens från Indien vilket gjorde att vi hade kvar vår gamla ”in-house” leveransmodell och försökte kombinera den med en offshore-modell som adderade värde, men som gjorde det rätt så komplext, så kanske skulle man gjort såsom vi gör nu, redan från början att ta ett större grepp, och säga ”nämen vi minskar ner vår, vår egen organisation och jobbar egentligen med allting i en externleverantör” men å andra sidan har vi lärt oss mycket av det sätt vi har jobbat på fram till nu som gör att vi förhoppningsvis kommer ha lite bättre, när vi nu tar nästa steg så det är svårt att säga, men skulle man gjort något annorlunda kanske man skulle gjort såsom vi gör nu redan från början.

V: Så ni är helt nöjda med det ni gör nu då?

D: Ja det är vi ju såhär långt, men fråga mig om [ett antal år]så kommer jag förmodligen säga ”vi skulle gjort på något annat sätt” men just nu inbillar vi oss att vi är rätt på det och vi har ju tagit väldigt mycket mer ”input” från marknaden nu och utöver [outsourcing-konsultföretag A] som vi använder så har vi ju gjort ett antal referensbesök på många andra företag som har gjort detta på de senaste åren och samlat in erfarenheter från väldigt många då, så att vi är betydligt bättre förberedda för denna gången än för förra gången som inte är ett misslyckande men som inte är ett 100 % lyckat heller, utan är mer ett mellanting om man ska kalla det så.

V: Men förra gången vad var det ni outsourcade då mest?

D: Asså det var ingen outsourcing utan det var mer den här [outsourcing-initiativ A] satsningen att vi liksom vi behövde vi hade, annars så byggde vi på och fick mer och mer kapacitet, med hjälp av, med hjälp av de indiska leverantörerna så det var ingenting vi outsourcade som sådant men istället för att köpa konsulterna från [konsultföretag E] så köpte vi.

V: Var det samma leverantörer då?

D: Det var, ja det var [outsourcingföretag A], [konsultföretag B] och [konsultföretag C] och de [antal] har vi ju haft med i den här snurran också så de var [ett antal] utav de här [ett större antal] leverantörerna.

V: Sen undrar vi om du har någonting att tillägga som vi inte har tagit upp än eller frågat än?

D: Näe, det vet jag inte riktigt vad det skulle vara.

V: Näe, okej, vi har gått igenom alla frågor.

D: Aa, intressant, gav det er något då?

V: Jadå, tack för din tid, tack så mycket.

D: Det var det lilla, det är roligt.

Referenser

Aubert, B. A., Dussault, S., Patry, M. and Rivard, S. (1999): *Managing the Risk of IT Outsourcing*. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences.

Aubert, B.A., Patry, M. and Rivard, S. (1998): *Assessing the Risk of IT Outsourcing*. Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences.

Bahli, B. and Rivard, S. (2008): Information Technology Outsourcing Risks - A Resource-Based Perspective. In: Rivard, S. and Aubert, B.A. eds. (2008): *Information Technology Outsourcing*, Armonk, M.E. Sharpe.

Bahli, B. and Rivard, S. (2003): The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology* 18, pp. 211–221.

Bhattacharya, S., Behara R. S. and Gundersen D. E. (2003): Business risk perspectives on information systems outsourcing. *International Journal of Accounting Information Systems* 4(1): 75-93.

Blumenberg, S., Wagner, H.T. and Beimborn, D. (2009): Knowledge Transfer Processes in IT Outsourcing Relationships and their Impact on Shared Knowledge and Outsourcing Performance. *International Journal of Information Management* . Vol: 29, No: 5, pp. 342-352.

Brown, D. and Wilson, S. (2005): *The black book of outsourcing*. USA, New Jersey, Hoboken: Wiley.

ComputerSweden (2011): *Svårare att spara med traditionell offshoring*. Hämtat från: <<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.369838/svarare-att-spara-med-traditionell-offshoring>>. Senast hämtat: 2011-04-09

Cullen, S., Seddon, P. and Willcox, L. (2006): *Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative*. England, London, WC2A 2AE, Houghton Street: London School of Economics and Political Science, Department of Information Systems. *Management Information Systems Quarterly Executive*.

Dalcher, D. *From Fixed Contracts to Dynamic Partnerships: Successful Outsourcing in a Changing World*. Brudenall, P. (2005): *Technology and Offshore Outsourcing Strategies*. England, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS: Palgrave Macmillan

Ernst & Young (2009): *Fler företag outsourcar i kristider*. Hämtat från: <<http://www.ey.com/SE/sv/Newsroom/News-releases/Pressmeddelande090319>>. Senast hämtat: 2011-05-31

European Commission (2003): *Enterprise and Industry: SME Definition*. Hämtat från: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>. Senast hämtad: 2011-04-03

Frost, C. (2000): Outsourcing or increasing risks?. *Balance Sheet*, Vol: 8, No: 2, pp. 34-37.

Gasco, J., Gonzales, R. and Llopis, J. (2004): *A Study Of Information Systems Outsourcing Risks*. European Conference on Information Systems 2004 Proceedings.

George, B. and Hirschheim, R. (2008): The offshore outsourcing landscape. In: Rivard, S. and Aubert, B.A. eds. (2008): *Information Technology Outsourcing*, Armonk, M.E. Sharpe.

Harmon, P. (2007): *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, 2nd ed., Burlington, Morgan Kaufmann.

IDG (2010): *Sverige näst största outsourcingköparen i världen*. Hämtat från: <<http://www.idg.se/2.1085/1.316349/sverige-nast-storsta-outsourcingkoparen-i-varlden>>. Senast hämtat: 2011-06-13

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

- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2005): Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, Vol: 47, No: 2.
- King, W.R. (2008): A Methodology for IT Sourcing Decisions. In: Rivard, S. and Aubert, B.A. eds. (2008): *Information Technology Outsourcing*, Armonk, M.E. Sharpe.
- Kobayashi-Hillary, M. (2005): The Future of Offshore Outsourcing as a Strategic Management Tool. In: Brudenall, P. (2005): *Technology and Offshore Outsourcing Strategies*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Levina, N. and Su, N. (2008): Global Multisourcing Strategy: The Emergence of a Supplier Portfolio in Services Offshoring. *Decision Sciences*, Vol: 39, No: 3.
- Liu, H. and Fu, Y. (2007): *Information Systems Outsourcing Vendor Selection Based on Analytic Hierarchy Process*. 2007 International Conference on Wireless Communications Networking and Mobile Computing. Publisher: IEEE, Pages: 6244-6247.
- Nagpal, P. and Lyytinen, K. (2008): Institutional and Individual Antecedents of information Technology Sourcing Arrangements. In: Rivard, S. and Aubert, B.A. eds. (2008): *Information Technology Outsourcing*, Armonk, M.E. Sharpe.
- Ngwenyama, O. K. and Sullivan, W. E. (2006): *Secrets of a Successful Outsourcing Contract: A Risk Analysis*. In Proceedings of the 14th European Conference on Information Systems.
- Oshri, I., Kotlarsky, J. and Willcocks, L. (2009): *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Power, M.J., Desouza, K.C. and Bonifazi, C. (2006): *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page.
- Russell, Y. (2001): Quality in the Outsourcing Process: Part I. The Quality Outsourcer. *The Quality Assurance Journal*, Vol: 5, pp. 199–206.
- Sakthivel S. (2007): Managing Risk in Offshore Systems Development. *Communications of the Association for Computing Machinery*, 50 (4), p. 69-75.
- Willcocks, L.P. and Lacity, M.C. (2009): *The Practice of Outsourcing - From Information Systems to BPO and Offshoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.