



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

När IT-beslut blir strategiska beroenden

En intervjubaserad studie om hur beslutsfattare i privata organisationer hanterar leverantörsberoende

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Herman Andersson Widing
Hugo Gunnarson
Tobias Omming

Handledare: Markus Lahtinen

Rättande lärare: Osama Mansour
Benjamin Weaver

När IT-beslut blir strategiska beroenden: En intervjubaserad studie om hur beslutsfattare i privata organisationer hanterar leverantörsberoende

ENGELSK TITEL: When IT decisions become strategic dependencies: An interview-based study on how decision-makers in private organizations manage vendor lock-in

FÖRFATTARE: Herman Andersson Widing, Hugo Gunnarson och Tobias Omming

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, Docent

FRAMLAGD: maj, 2026

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 46

NYCKELORD: Vendor lock-in, strategiska IT-beslut, leverantörsberoende, switching costs

SAMMANFATTNING:

Denna studie undersöker hur beslutsfattare i privata organisationer uppfattar och hanterar risken för vendor lock-in vid strategiska IT-beslut. Studien är influerad av en kvalitativ ansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med fem respondenter med erfarenhet av IT-beslut, systemförvaltning och leverantörsrelationer. Resultatet visar att vendor lock-in inte enbart handlar om tekniska eller avtalsmässiga hinder, utan i hög grad om organisationens kapacitet att genomföra förändring. Switching costs uppfattas främst som organisatoriska belastningar kopplade till datamigrering, ombyggda integrationer, upplärning, nya processer och intern resursåtgång. Studien visar även att verksamhetsspecifik kunskap hos interna medarbetare, konsulter eller leverantörer kan fungera som en mindre synlig inlåsningsmekanism. Beslutsfattare försöker därför inte nödvändigtvis eliminera alla leverantörsberoenden, utan göra dem kontrollerbara genom kontroll över data, teknisk flexibilitet, tydliga exitmöjligheter och återkommande leverantörsutvärderingar.

Innehåll

Vanligt förekommande termer	1
1 Introduktion.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Forskningsfråga	6
1.4 Syfte.....	6
1.5 Avgränsningar	6
2 Litteraturgenomgång	7
2.1 Vendor lock-in.....	7
2.1.1 Teknisk inlåsning	7
2.1.2 Organisatorisk inlåsning	8
2.1.3 Avtalsmässig inlåsning.....	8
2.2 Switching cost	9
2.3 Vendor lock-in över systemlivscykeln	10
2.4 Teoretiska perspektiv på beslutsfattande och leverantörsberoende	11
2.4.1 Bounded rationality theory (BRT)	11
2.4.2 Resource dependence theory (RDT)	12
2.5 Studiens analysdimensioner	12
2.6 Litteraturoversikt	14
3 Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Litteraturinsamling	16
3.3 Urval av respondenter	17
3.4 Intervjuguide	18
3.5 Transkribering och kodning	18
3.6 Etik	19
3.7 Giltighet.....	20
4 Empiri.....	22
4.1 Dimension 1 - Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in	22
4.1.1 Respondent 1	22
4.1.2 Respondent 2	23

4.1.3	Respondent 3	23
4.1.4	Respondent 4	24
4.1.5	Respondent 5	24
4.2	Dimension 2 - Inlåsningsformer och beroendemekanismer	25
4.2.1	Respondent 1	25
4.2.2	Respondent 2	25
4.2.3	Respondent 3	26
4.2.4	Respondent 4	27
4.2.5	Respondent 5	27
4.3	Dimension 3 - Beslutslogik och prioritering av risker	28
4.3.1	Respondent 1	28
4.3.2	Respondent 2	28
4.3.3	Respondent 3	29
4.3.4	Respondent 4	30
4.3.5	Respondent 5	30
4.4	Dimension 4 - Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	31
4.4.1	Respondent 1	31
4.4.2	Respondent 2	31
4.4.3	Respondent 3	32
4.4.4	Respondent 4	32
4.4.5	Respondent 5	33
4.5	Dimension 5 - Strategier för att hantera beroende	33
4.5.1	Respondent 1	33
4.5.2	Respondent 2	34
4.5.3	Respondent 3	34
4.5.4	Respondent 4	35
4.5.5	Respondent 5	35
5	Diskussion.....	37
5.1	Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in	37
5.2	Inlåsningsformer och beroendemekanismer	38
5.3	Beslutslogik och prioritering av risker	40
5.4	Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	42
5.5	Strategier för att hantera beroende	43
6	Slutsats	45
6.1	Framtida forskning	46
	Appendix 1: AI-bidragsredogörelse	47

Appendix 2: Initial intervjuguide innan ändring	48
Appendix 3: Reviderad intervjuguide	51
Referenser.....	54

Tabeller

Tabell 2.1: Vendor lock-in över systemlivscykeln.....	10
Tabell 2.2: Litteraturöversikt.....	14
Tabell 3.1: Sökord.....	17
Tabell 3.2: Sökverktyg.....	17
Tabell 3.3: Kodningsmall för kategorisering av intervjuämne.....	19
Tabell 4.1: Översikt över respondenter.....	22

Vanligt förekommande termer

Nedan presenteras en tabell med begrepp som ofta används i denna undersökning. Även om vissa av dem kan verka självklara, anser vi att det är viktigt att kort förklara hur de ska förstås i detta sammanhang. Begreppen presenteras i en tematisk ordning där centrala begrepp kopplade till vendor lock-in först definieras. Därefter följer begrepp som är centrala för studiens förståelse av leverantörsberoende och strategiska IT-beslut.

Term	Förklaring
Vendor lock-in (Leverantörsberoende)	Vendor lock-in avser ett tillstånd där en organisation blir beroende av en specifik leverantörs produkter eller tjänster. Detta kan göra det svårare att byta till en annan lösning utan betydande tekniska, organisatoriska eller ekonomiska uppoffringar.
Leverantör	Leverantör avses i denna studie en extern aktör som tillhandahåller digitala system, moln- och plattformstjänster eller andra IT-relaterade lösningar som organisationer använder i sin verksamhet.
Externa IT-lösningar	Externa IT-lösningar avser digitala system, tjänster eller tekniska lösningar som tillhandahålls av en extern aktör snarare än utvecklas och förvaltas internt i organisationen. I denna studie omfattar begreppet exempelvis affärssystem, molntjänster och andra verksamhetskritiska IT-system.
Standardsystem	Standardsystem avser färdigutvecklade IT-system som är utformade för att kunna användas av olika typer av organisationer med liknande behov. Standardsystem bygger ofta på standardiserade processer och arbetssätt vilket kan innebära att organisationer behöver anpassa sina rutiner och verksamhetsprocesser efter systemets logik snarare än att systemet anpassas efter verksamheten.
Molntjänster	Molntjänster avser IT-lösningar som tillhandahålls via internet och som ger organisationer tillgång till exempelvis lagring, programvara eller infrastruktur utan att de själva behöver äga hela den tekniska miljön.
Plattformstjänster	Plattformstjänster avser tekniska miljöer som organisationer kan använda för att utveckla, integrera eller hantera IT-lösningar. Begreppet är relevant eftersom användningen av plattformstjänster kan innebära beroende till den leverantör som tillhandahåller och utvecklar plattformen.

Strategiska IT-beslut	Strategiska IT-beslut avser beslut om digitala system, tjänster eller leverantörer. Dessa val kan få långsiktiga konsekvenser för organisationers verksamhet, kostnader och framtida handlingsutrymme.
Systemlivscykel	Systemlivscykel avser de olika faser som ett system genomgår. Från behovsanalys, kravställning och leverantörsval till implementation, drift, förvaltning och eventuellt byte eller avslut. I denna studie används begreppet för att förstå hur vendor lock-in kan uppstå och förstärkas över tid.
Switching cost	Switching cost avser de kostnader som uppstår när en organisation byter från en leverantör eller annan lösning till en annan. I denna studie omfattar begreppet inte bara direkta ekonomiska kostnader utan även exempelvis datamigrering, kompetensöverföring, organisatorisk omställning och anpassning av nya processer.
Ingångskostnad	Ingångskostnader avser de initiala kostnader som uppstår vid införandet av en ny lösning eller vid etablering av en relation med en leverantör. Dessa kostnader är exempelvis kostnader för licenser, implementation, anpassning, utbildning och integration.
Teknisk inlåsning	Teknisk inlåsning avser en form av vendor lock-in där organisationen blir bunden till en viss teknisk miljö. Detta kan exempelvis uppstå när data, system eller tjänster är svåra att flytta, kombinera eller använda tillsammans med andra leverantörers lösningar.
Organisatorisk inlåsning	Organisatorisk inlåsning avser att organisationers arbetssätt, rutiner, kompetens och processer successivt anpassas till en specifik leverantörs lösning. Detta kan göra ett byte svårt även när det finns tekniska alternativ.
Ekonomisk och avtalsmässig inlåsning	Ekonomisk och avtalsmässig inlåsning avser beroenden som skapas genom kostnader, licensmodeller, avtalsvillkor eller oklarheter kring dataäggande och ansvarsfördelning.
Interoperabilitet	Interoperabilitet avser olika systems förmåga att fungera tillsammans och utbyta information. Låg interoperabilitet kan göra integrationer och framtida systembyten svårare, vilket i sin tur kan öka risken för vendor lock-in.
Portabilitet	Portabilitet avser möjligheten att flytta data, applikationer eller tjänster från en leverantör eller teknisk miljö till en annan. Begränsad portabilitet kan göra ett leverantörsbyte mer kostsamt och tekniskt komplicerat.
Proprietära lösningar	Proprietära lösningar avser tekniska lösningar eller format som kontrolleras av en specifik leverantör. Sådana lösningar kan påverka organisationers möjlighet att integrera med andra system eller byta till en annan leverantör.

Datamigrering	Datamigrering avser processen att flytta data från ett system eller en leverantör till en annan. I denna studie är begreppet centralt eftersom datamigrering kan innebära tekniska svårigheter, kostnader och risker vid leverantörsbyte.
Exitstrategi	Exitstrategier avser en plan för hur en organisation ska kunna lämna en leverantör eller lösning. Det kan exempelvis handla om hur data ska flyttas, vilka villkor som gäller vid avslut och hur ett framtida leverantörsbyte ska genomföras.

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Digitaliseringens utveckling har medfört att organisationer i allt fler branscher blivit beroende av digitala lösningar för att upprätthålla konkurrenskraft och effektivitet. En central del av denna utveckling är den ökade användningen av molntjänster. Enligt OECD (2021) ger molntjänster företag flexibel och skalbar tillgång till lagring och programvara utifrån verksamhetens behov, samtidigt som kostnader för tekniska uppgraderingar kan reduceras. Molntjänsters flexibilitet innebär att kapaciteten kan skalas upp och ned efter behov, vilket gör dem särskilt attraktiva för företag som eftersträvar effektivitet och anpassningsförmåga.

I linje med detta visar statistik från Eurostat (2026) att användningen av molntjänster bland medelstora företag inom EU ökade från 59,1% till 66,8% mellan 2023 och 2025. Detta har inneburit att många företag i allt högre grad baserar sin digitala verksamhet på stora moln- och plattformsekosystem, eftersom dessa lösningar kan bidra till effektivitet, standardisering och snabbare utveckling. Samtidigt som denna utveckling har skapat nya möjligheter har den även lett till nya former av beroenden mellan organisationer och leverantörer (Hogan et al., 2011).

Ett centralt begrepp i detta sammanhang är vendor lock-in, vilket syftar till att en organisation blir beroende av en specifik leverantörs tekniska lösning och därmed får begränsade möjligheter att byta leverantör. Enligt Opara-Martins et al. (2016) uppstår detta när data, applikationer eller tjänster inte enkelt kan flyttas mellan olika leverantörer på grund av skillnader i hur de tekniska lösningarna är byggda. Sådana skillnader skapar problem kopplade till interoperabilitet och portabilitet, vilket i sin tur kan leda till att ett byte av leverantör blir både tekniskt svårt och förenat med betydande byteskostnader. Whitten (2010) menar dessutom att höga byteskostnader minskar organisationens anpassningsförmåga och kan leda till att företag i praktiken blir låsta till en viss leverantör, även när den befintliga lösningen inte längre är optimal.

Ett tydligt exempel på hur vendor lock-in kan få både organisatoriska och ekonomiska konsekvenser är den brittiska Post Office Horizon-skandalen. Horizon-systemet utvecklades och levererades av Fujitsu och blev en central del av Post Offices dagliga verksamhet. Williams (2025) visar att Post Office under lång tid förlitade sig på Horizon-data, trots att systemet kunde producera felaktiga uppgifter. House of Commons Business and Trade Committee (2026) beskriver också hur felaktiga uppgifter från Horizon-systemet användes som grund för krav på återbetalning och rättsliga processer mot postkontorsansvariga.

Sweney (2025) beskriver att ett leverantörsbyte försvårades av att Post Office enligt rapportering inte hade full kontroll över systemets centrala källkod. Enligt artikeln betalade Post Office senare över 600 miljoner pund i förlängningar för att fortsätta använda Horizon trots att organisationen mer än tio år tidigare hade bedömt att systemet behövde ersättas. Ett försök att ersätta systemet genom IBM avbröts dessutom till en kostnad av 40 miljoner pund.

Detta visar hur ett leverantörsbyte kan förbli svårt och kostsamt även när den befintliga lösningen inte längre bedöms vara hållbar. Fallet illustrerar hur vendor lock-in kan uppstå när ett affärskritiskt IT-system blir så tekniskt, organisatoriskt och ekonomiskt inbäddat att ett byte framstår som mycket svårt, även när den befintliga lösningen är problematisk.

För företag med begränsade resurser, men som samtidigt är beroende av stabila och skalbara digitala lösningar, kan valet av leverantör därför få långtgående konsekvenser. Ett initialt attraktivt leverantörsväl kan exempelvis motiveras av låg ingångskostnad, stark marknadsposition eller användarvänlighet, men över tid utvecklas till ett beroende som kännetecknas av ökade kostnader och minskad organisatorisk flexibilitet (Whitten, 2010). Vendor lock-in framstår därmed som ett fenomen som växer fram successivt genom samspelet mellan tekniska lösningar, organisatoriska anpassningar och strategiska vägval.

1.2 Problemformulering

Vendor lock-in har i tidigare forskning beskrivits som ett problem där organisationer blir beroende av en specifik leverantörs tekniska lösning och där ett byte till en annan leverantör försvåras av tekniska, ekonomiska eller organisatoriska hinder. I molnbaserade och externa IT-lösningar har forskning särskilt betonat betydelsen av interoperabilitet, portabilitet, proprietära standarder och datamigrering som faktorer som kan begränsa organisationers möjlighet att byta leverantör över tid (Opara-Martins et al., 2016; Zhu & Zhou, 2012). Även switching costs har lyfts fram som en central förklaring till varför organisationer kan stanna kvar hos en leverantör trots att andra alternativ finns. Detta eftersom ett byte kan innebära förlorade investeringar, organisatorisk omställning, kompetensförluster och nya integrationskostnader (Whitten et al., 2010; Farrell & Klemperer, 2006).

Samtidigt kan vendor lock-in förstås som ett beroende som utvecklas över tid, snarare än som ett problem som först uppstår vid ett leverantörsbyte. Val av leverantör, avtalsvillkor, implementation, integrationer och organisatoriska anpassningar kan tillsammans bidra till att den valda lösningen blir allt svårare att lämna. När systemet väl blivit en del av organisationens dagliga verksamhet kan ett byte därför innebära både tekniska, ekonomiska och organisatoriska kostnader, vilket kan begränsa organisationens handlingsutrymme.

Opara-Martins et al. (2016) visar att vendor lock-in även behöver förstås ur ett affärs- och verksamhetsperspektiv. Trots att tidigare forskning har identifierat flera tekniska och organisatoriska mekanismer bakom inlåsning är kunskapen mer begränsad om hur beslutsfattare själva uppmärksammar, värderar och hanterar dessa risker i samband med val och användning av externa IT-lösningar.

För privata organisationer som är beroende av externa IT-system och molntjänster kan denna problematik vara särskilt betydelsefull. Organisationer har olika grad av intern IT-kompetens, förhandlingsstyrka och resurser för att analysera långsiktiga beroenderisker. Detta påverkar hur vendor lock-in uppmärksammas och hanteras i praktiken. Därför finns ett behov av ökad förståelse för hur personer med insyn i strategiska IT-beslut resonerar kring vendor lock-in som ett beroende som kan utvecklas och förstärkas över tid.

Mot denna bakgrund undersöker studien hur beslutsfattare och IT-nära aktörer i privata organisationer beaktar, hanterar och resonerar kring risken för vendor lock-in vid användning av externa IT-lösningar. Särskilt fokus riktas mot hur tekniska, ekonomiska, avtalsmässiga

och organisatoriska faktorer påverkar organisationers handlingsutrymme över systemlivscykeln.

1.3 Forskningsfråga

Hur uppfattar och hanterar beslutsfattare i privata organisationer risken för vendor lock-in vid strategiska IT-beslut?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur personer med insyn i strategiska IT-beslut inom privata organisationer uppfattar, beaktar och hanterar risken för vendor lock-in i relation till externa IT-lösningar. Studien fokuserar på hur leverantörsberoende kan uppstå och förstärkas över systemlivscykeln, från kravställning och leverantörsval till implementation, förvaltning och eventuella överväganden om byte eller exit. Särskilt fokus riktas mot hur beslutsfattare resonerar kring byteskostnader, organisatoriska anpassningar och framtida handlingsutrymme.

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till privata organisationer och respondenter med erfarenhet av strategiska IT-beslut, externa IT-system, molntjänster eller leverantörsrelationer. Fokus ligger på hur sådana aktörer uppfattar och hanterar risken för vendor lock-in som ett organisatoriskt och strategiskt fenomen. Det innebär att studien behandlar resonemang kring kravställning, leverantörsval, implementation, förvaltning och eventuella möjligheter till byte eller exit.

Studien genomför däremot ingen teknisk analys av specifika systemlösningar, integrationsarkitekturer eller molnplattformar. Den syftar inte heller till att mäta omfattningen av vendor lock-in i de undersökta organisationerna. I stället fokuserar studien på beslutsfattareshet och resonemang kring beroenden, byteskostnader, organisatoriska anpassningar och handlingsutrymme.

Studien omfattar inte en undersökning av politiska eller geopolitiska aspekter kopplade till leverantörsberoende. Även om sådana aspekter kan förekomma i respondenternas utsagor i empirikapitlet, behandlas de inte vidare inom ramen för analys.

2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången syftar till att fördjupa förståelsen av vendor lock-in som organisatoriskt fenomen. Kapitlet kommer att klargöra dess centrala dimensioner och de faktorer som i tidigare forskning har visats förstärka risken för leverantörsberoende. Särskild uppmärksamhet riktas mot switching costs, organisatoriska anpassningar, tekniska bindningar och marknadsrelaterade omständigheter som kan begränsa organisationers framtida handlingsutrymme. Dessa delar ligger sedan till grund för studiens analytiska kategorier som definieras i kapitel 2.5. Kategorierna används för att undersöka hur beslutsfattare i privata organisationer uppfattar, värderar och hanterar risken för vendor lock-in i praktiken.

2.1 Vendor lock-in

Vendor lock-in kan förstås som ett tillstånd där en organisation blir beroende av en specifik leverantörs produkter eller tjänster. Detta beroende gör det svårt att byta till ett annat alternativ utan betydande kostnader eller andra uppoffringar. Zhu och Zhou (2012) definierar lock-in som en situation där kunden blir beroende av en leverantör och inte kan byta utan påtagliga kostnader. Opara-Martins et al. (2016) visar att detta i molnmiljöer ofta hänger samman med tekniska inkompatibiliteter, juridiska begränsningar och bristande möjligheter att flytta data och applikationer mellan leverantörer. Vendor lock-in bör därför inte förklaras som ett enskilt tekniskt problem. Det bör betraktas som ett beroende som kan byggas upp successivt genom IT-beslut, organisatoriska anpassningar och ekonomiska bindningar. Därför förklaras begreppet utifrån tre olika dimensioner: teknisk, organisatorisk och avtalsmässig inlåsning.

2.1.1 Teknisk inlåsning

Den tekniska dimensionen av vendor lock-in handlar om att organisationer blir bundna till en viss leverantörs tekniska miljö. Detta kan skapa inlåsningseffekter kopplade till företags data och applikationer, eller skapa svårigheter att integrera system. Opara-Martins et al. (2016) visar att vendor lock-in i molnmiljöer ofta uppstår när interoperabiliteten är låg eller portabiliteten begränsad. Dessutom visar författarna att låsning sker när leverantörer använder gränssnitt, standarder eller API:er som är leverantörsspecifika. När olika tjänster bygger på inkompatibla tekniker eller egna format blir det svårare att flytta information, integrera system eller återanvända lösningar i en annan miljö. Det innebär att organisationers val av tekniska lösningar i praktiken också binder sig till en viss teknisk logik och ett visst sätt att hantera data och tjänster.

Zhu och Zhou (2012) förstärker denna bild genom att beskriva lock-in som något som också kan skapas aktivt av leverantörer. Exempel på detta kan vara att utforma system som är inkompatibla med andra leverantörers lösningar, använda proprietära standarder eller arbeta med slutna arkitekturer och exklusiva licensvillkor. Författarna redogör för att teknisk

inlåsning inte bara uppstår på grund av komplexa system, det kan också vara ett resultat av hur tekniken utformas.

2.1.2 Organisatorisk inlåsning

Vendor lock-in uppstår inte enbart genom tekniska omständigheter utan kan även utvecklas genom att verksamheten successivt anpassas till systemet. Howcroft och Light (2010) beskriver hur standardsystem ofta marknadsförs som generiska lösningar med inbyggda arbetssätt och så kallade best practices. I samma linje problematiserar Pozzebon (2001) hur ERP-system kan framställas som färdiga och standardiserade lösningar, där organisationer förväntas anpassa sina affärsprocesser efter systemets logik snarare än tvärtom. Detta kan skapa en press på organisationer att förändra sina processer efter hur systemet är utformat, i stället för att systemet fullt ut anpassas efter organisationens befintliga arbetssätt. Clausen och Koch (1999) visar vidare hur relationen mellan leverantör och kund kan skapa ett beroende, där kunden efter ett systemval ofta behöver följa leverantörens fortsatta utveckling. På så sätt kan organisatorisk inlåsning uppstå när arbetssätt, rutiner och processer successivt formas utifrån leverantörens lösning.

Mähring et al. (2008) beskriver hur organisationer kan fortsätta att investera i systemet även när problemet blivit tydligt och kostnaderna ökar. I studien framgår det att avbryta användningen av systemet blir allt svårare på grund av tidigare investeringar och organisatoriska förändringar. Detta leder till att organisationen blir bunden till lösningen trots att den inte är optimal. Denna aspekt som har en påverkan på beslutsfattandet är sunk cost, vilket innebär att tidigare investeringar i tid, pengar eller resurser inte kan återfås. Mähring et al. (2008) undersöker de-eskalering i ett omfattande danskt IT-projekt genom en fallstudie av VUE-projektet, ett administrativt system för danska universitet. Studien visar hur problematiska IT-projekt kan fortsätta trots förseningar, ökade kostnader och minskat stöd. Författarna belyser hur tidigare investeringar, organisatoriska åtaganden och aktörers fortsatta försvar av projektet kan göra det svårt att avbryta eller ompröva en vald systeminriktning. Studien är därmed relevant för att förstå hur organisationer kan bindas till tidigare IT-beslut över tid, men också vilka roller och mekanismer som kan bidra till att bryta en problematisk utveckling.

2.1.3 Avtalsmässig inlåsning

Vendor lock-in har också en avtalsmässig dimension. Opara-Martins et al. (2016) visar att lock-in kan uppstå genom de villkor som omger användningen av molntjänster. I deras studie framträder kontrakt, exitstrategier, dataägarande och ansvarsfördelning som viktiga faktorer i organisationers upplevelse av lock-in. De lyfter att strategier för att minska riskerna bland annat handlar om att välja leverantörer som stödjer standardiserade format och att analysera avtalsfrågor redan före migrering. Avtalsmässig inlåsning kan därmed formas redan vid upphandling och kontraktsskrivning, men blir ofta särskilt tydlig först när organisationen vill lämna eller byta leverantör.

Zhu och Zhou (2012) klargör även att lock-in kan förstås som en möjlig strategi från leverantörens sida, exempelvis genom exklusiva licensvillkor eller andra mekanismer som ökar kundens byteskostnader efter adoption. I molnbaserade miljöer kan detta förstärkas genom att centrala frågor om datalagring, åtkomst, ansvar, revision och tjänstekontinuitet regleras i avtal. Spagnoletti et al. (2025) visar i sin studie av den italienska banksektorn att

användning av molntjänster i hårt reglerade sektorer kräver tydliga kontraktuella och organisatoriska mekanismer för datakontroll. Studien visar att banker och molnleverantörer behövde samordna frågor om åtkomst till data, lagring, behandling, säkerhetskrav, ansvarsfördelning och exitstrategier. Detta visar att avtalsmässig inlåsning även handlar om huruvida organisationen har tillräcklig insyn, kontroll och handlingsutrymme under och efter leverantörsrelationen.

2.2 Switching cost

Begreppet *switching cost* syftar på de kostnader som uppstår när en organisation byter från en leverantör eller lösning till en annan. Dessa kostnader är inte enbart ekonomiska, utan kan även omfatta datamigrering samt tekniska anpassningar mellan det nya och det gamla systemet. Tidigare forskning av Whitten et al. (2010) visar också att switching costs kan bestå av förlorade investeringar i etablerade rutiner, processer och relationer till en specifik leverantör. Det kan även handla om kostnader för kunskapsöverföring, intern upplärning och organisatorisk omställning i samband med ett byte. Switching cost är därmed inte detsamma som vendor lock-in utan bör snarare förstås som en central faktor som kan bidra till att ett leverantörsberoende uppstår eller förstärks över tid.

I relation till vendor lock-in är switching cost central eftersom den hjälper förklara varför organisationer stannar kvar i lösningar som inte längre är optimala. Forskning om molnplattformar visar att leverantörsbyte ofta kännetecknas av dyra och tidskrävande migreringar av applikationer och data, särskilt när leverantörer använder proprietära standarder, sluten arkitektur och låg interoperabilitet med andra system (Opara-Martins et al., 2016). Whitten et al. (2010) visar på liknande sätt att kostnaderna även innefattar att återuppbygga kompetens, arbetssätt och stöd kring ett nytt alternativ. Detta innebär att beslutsfattare inte bara behöver bedöma den initiala nyttan av en leverantör, utan även de framtida kostnader och osäkerhet som ett byte eventuellt kan medföra. På så sätt blir switching cost ett viktigt begrepp för att förstå hur organisatoriska beroenden byggs upp och varför vendor lock-in uppstår i praktiken.

Farrell och Klemperer (2006) visar att switching costs kan binda kunder till leverantörer över tid, särskilt när produkter och tjänster blir inkompatibla med alternativa lösningar. I linje med detta visar Whitten et al. (2010) att höga switching costs tenderar att göra fortsatt samarbete med den befintliga leverantören mer sannolik, eftersom andra alternativ som byte eller outsourcing då framstår som mer kostsamma och osäkra. Detta skapar ett läge där leverantören får ökad makt efter att kunden väl har gjort sitt val, då ett byte till en annan leverantör blir förknippad med betydande uppoffringar.

Nyare forskning inom IT-outsourcing visar att företags överföring av data och andra tillgångar till en leverantör bör ses som en balansgång mellan effektivitetsvinster och en risk för lock-in. Denna balansgång kan förstås som ett sätt att hantera graden av inlåsning. Shivendu et al. (2020) redogör att överföring av tillgångar till leverantören kan hjälpa kunden att skapa förtroende i en långsiktig relation. Genom att kunden själv blir mer bunden till relationen kan leverantören uppfatta att satsningar på förbättringar och kvalitet kommer att löna sig över tid. Samtidigt visar studien att denna mekanism är känslig eftersom switching costs kan bli höga och leverantören i stället utnyttja kundens inlåsning opportunistiskt. Alltför låga switching costs gör det svårt för kunden att skapa trovärdiga incitament för leverantören. Sammantaget synliggör detta att vendor lock-in inte enbart är ett oönskat resultat av IT-beslut.

Det kan vara kopplat till hur organisationer försöker balansera tillgång till resurser, kvalitet, incitament och framtida handlingsutrymme.

2.3 Vendor lock-in över systemlivscykeln

Vendor lock-in kan förstås som ett fenomen som utvecklas över tid snarare än som ett problem som uppstår vid ett enskilt tillfälle. Markus och Tanis (2000) visar att leverantörsberoende kan börja utvecklas redan i samband med valet och implementeringen av ett system. Detta beror på att organisationer investerar betydande sociala, organisatoriska och ekonomiska resurser i den valda lösningen vilket kan göra dem mindre benägna att byta system eller leverantör över tid.

Under implementation och användning kan beroendet förstärkas genom att verksamhetens arbetssätt, processer och kompetens successivt anpassas till systemets logik. Detta knyter an till organisatorisk inlåsning där organisationen över tid blir beroende av de rutiner, kunskaper och arbetsformer som vuxit fram kring den valda lösningen (Howcroft & Light, 2010; Mähring et al., 2008).

I molnbaserade och externa IT-lösningar kan beroendet även förstärkas genom tekniska faktorer, exempelvis begränsad portabilitet, låg interoperabilitet och svårigheter att flytta data eller applikationer mellan leverantörer (Opara-Martins et al., 2016). Graden av inlåsning blir ofta särskilt tydlig först när organisationen överväger att byta leverantör eller lämna en lösning, eftersom switching costs då aktualiseras i form av datamigrering, integrationer, kompetensförlust och organisatorisk omställning (Whitten et al., 2010; Farrell & Klemperer, 2006).

Tabell 2.1 sammanfattar hur studiens litteraturgenomgång kan kopplas till olika faser i systemlivscykeln. Tabellen ska förstås som en analytisk sammanställning av hur olika former av inlåsning kan uppstå eller förstärkas över tid.

Tabell 2.1: Vendor lock-in över systemlivscykeln

Fas i systemlivscykeln	Hur vendor lock-in kan uppstå eller förstärkas	Exempel på centrala aspekter
Behov/kravställning/business case	Risker för framtida beroenden kan identifieras, underskattas eller förbises redan innan systemvalet görs	Krav på integrationer, standarder, flexibilitet, dataportabilitet, framtida exit
Upphandling/leverantörsväl	Inlåsning kan grundläggas genom avtal och val av leverantör	Licensmodeller, avtalsvillkor, proprietära lösningar, exitvillkor, dataäggande
Implementation	Beroendet kan förstärkas när systemet anpassas till verksamheten och	Integrationer, kundanpassningar,

	integreras med andra lösningar	processförändringar, utbildningsinsatser
Drift/förvaltning	Inläsningen kan fördjupas genom löpande användning och organisatorisk inbäddning	Intern kompetens, rutiner, supportberoende, vidareutveckling, leverantörsrelation
Utvärdering/byte/exit	Graden av inläsning blir ofta tydlig först när organisationen försöker lämna lösningen	Switching costs, datamigrering, kompetensförluster, organisatorisk omställning

2.4 Teoretiska perspektiv på beslutsfattande och leverantörsberoende

2.4.1 Bounded rationality theory (BRT)

Teorin om begränsad rationalitet (BRT) utvecklades av Simon (1957) och behandlar hur individers beslutsfattande begränsas av faktorer som ligger utanför beslutsfattarens fulla kontroll. Detta beror på att beslutsfattaren kan ha ofullständig information om konsekvenser och andra alternativ, begränsad tid att fatta beslut, eller bristande kognitiva förmågor. Idén om begränsad rationalitet är central då den antyder att beslutsfattare tenderar att nöja sig med tillräckligt bra alternativ, som författaren kallar *satisficing*, snarare än att sträva efter det optimalt bästa valet.

BRT är direkt tillämpbar på det beslutsfattande som kan leda till vendor lock-in. När beslutsfattare i organisationer väljer systemleverantör saknar de ofta fullständig information om de långsiktiga konsekvenserna av sitt val. Enligt Balarezo et al. (2024) bidrar omständigheter som tidsbrist, begränsad teknisk kompetens och otillräcklig analys av avtalsvillkor till att beslutsprocessen förkortas och därmed även till mindre genomarbetade beslutsunderlag och förenklade bedömningar. Detta leder till att kortsiktiga fördelar såsom låg ingångskostnad eller ett välkänt varumärke tenderar att väga tyngre än en djupare riskbedömning av exempelvis byteskostnader och framtida handlingsutrymme.

I relation till BRT blir tidigare forskning om leverantörsval särskilt relevant, eftersom den visar hur beslut om systemleverantörer ofta fattas under förutsättningar där fullständig analys inte är möjlig. Howcroft och Light (2010) visar att valet av systemleverantör inte enbart sker genom att jämföra vilken lösning som bäst motsvarar organisationens behov. Valet påverkas även av sociala och organisatoriska omständigheter som signalerar legitimitet, såsom leverantörens marknadsposition och varumärke. Ur ett BRT-perspektiv kan detta förstås som att beslutsfattare, när informationen är ofullständig och beslutsprocessen präglas av osäkerhet, tidspress och många samtidiga krav tenderar att använda sådana faktorer som förenklade beslutsgrunder. Genom att inte göra en fullständig analys riskerar organisationen att fatta beslut som känns lugnande i stunden, men som kan få långsiktiga konsekvenser i form av ökat beroende.

Howcroft och Light (2010) framhåller även att leverantörsväl formas genom sociala och organisatoriska förhandlingar där olika aktörer inom organisationen kan ha skilda uppfattningar om vilka kriterier som bör prioriteras. Detta kan kopplas till BRT eftersom beslutet bygger på avvägningar mellan konkurrerande krav under begränsade beslutsförutsättningar. I praktiken kan detta innebära att faktorer såsom kostnad, upplevd användbarhet eller leverantörens trovärdighet ges större vikt än mer långsiktiga aspekter såsom teknisk flexibilitet och framtida handlingsutrymme. Beslutet kan då framstå som tillräckligt välgrundat i den aktuella situationen, samtidigt som långsiktiga risker för vendor lock-in riskerar att undervärderas.

2.4.2 Resource dependence theory (RDT)

Resursberoendeteorin (RDT) utvecklades av Pfeffer och Salancik (1978) och utgår från att organisationer inte är självförsörjande enheter. De är istället beroende av externa aktörer för att få tillgång till resurser som är kritiska för deras verksamhet. En central premiss i teorin är att den som kontrollerar en kritisk resurs också innehar makt över den beroende organisationen vilket skapar asymmetriska beroendeförhållanden. Enligt teorin försöker organisationer minska sin sårbarhet genom att exempelvis diversifiera sina resurskällor, skapa alternativa handlingsvägar eller förhandla fram mer gynnsamma villkor. Om detta inte lyckas riskerar organisationen att förlora handlingsfrihet och få ett mer begränsat strategiskt utrymme i relation till den externa aktören.

RDT är relevant i denna studie eftersom vendor lock-in kan förstås som ett resursberoende där en extern leverantör får ökad kontroll över resurser som är centrala för organisationens verksamhet. När företag använder externa IT-leverantörer för affärskritiska system blir leverantören viktig dels för den tekniska driften men också för tillgången till data, integrationer, support och vidareutveckling. Detta kan minska organisationens handlingsutrymme och göra det svårare att anpassa sig till förändrade behov.

Spagnoletti et al. (2025) beskriver ett exempel där bankernas beroende av externa molnleverantörer skapade osäkerhet kring kontrollen över affärskritisk data. Bankerna hade inte längre full insyn i var data lagrades eller hur underleverantörer hanterade datarelaterade operationer. Detta skapade ett asymmetriskt beroende där leverantörerna fick ökad kontroll över infrastrukturen och datahanteringen, samtidigt som bankerna fortfarande bar ansvaret för informationen och dess säkerhet. Leverantören kontrollerar inte bara tekniken utan även tillgången till data, integrationsmöjligheter och supportfunktioner, vilket i sin tur innebär konsekvenser rörande företagets handlingsutrymme och anpassningsförmåga till förändrade behov eller växande storlek.

RDT hjälper därmed till att förklara varför organisationer kan hamna i en situation där switching costs gör ett leverantörsbyte alltför kostsamt eller riskfyllt, trots att den nuvarande lösningen inte längre är optimal.

2.5 Studiens analysdimensioner

Utifrån litteraturgenomgången och de teoretiska utgångspunkterna analyseras vendor lock-in som ett fenomen som kan utvecklas över systemlivscykeln. Analysen utgår från fem analytiska dimensioner:

- Förståelse av risk och medvetenhet om vendor lock-in.
- Inlåsningsformer och beroendemekanismer.
- Beslutslogik och prioritering av risker.
- Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme.
- Strategier för att hantera beroende.

Dessa dimensioner används för att strukturera analysen av hur beslutsfattare i privata organisationer uppfattar, värderar och hanterar risken för vendor lock-in.

Litteraturen om teknisk, organisatorisk och avtalsmässig inlåsnings används för att analysera vilka former av beroende som respondenterna lyfter fram. Switching costs används för att förstå vilka konsekvenser dessa beroenden får när organisationer överväger att byta system eller leverantör. Systemlivscykeln används som ett tvärgående perspektiv för att analysera när beroenden uppstår, förstärks eller blir synliga, från kravställning och leverantörsval till implementation, drift, förvaltning och eventuell exit.

Bounded Rationality Theory används för att tolka hur beslutsfattare hanterar vendor lock-in under förutsättningar där information, tid, kompetens och överblick över framtida konsekvenser kan vara begränsade. Teorin används därmed för att analysera varför vissa beroenderisker kan förenklas, prioriteras ned eller accepteras i beslutsprocessen. Särskilt när mer omedelbara kriterier som funktionalitet, pris, användarvänlighet, tidspress eller leverantörens marknadsposition väger tungt.

Resource Dependence Theory används för att analysera hur leverantörsberoenden påverkar organisationens handlingsutrymme. Teorin riktar fokus mot vilka resurser leverantören kontrollerar, exempelvis data, integrationer, support, vidareutveckling, teknisk infrastruktur eller verksamhetsspecifik kompetens. Därmed används RDT för att förstå hur asymmetriska beroendeförhållanden kan uppstå, men också hur organisationer försöker minska sin sårbarhet genom exempelvis exitstrategier, alternativa leverantörer, teknisk flexibilitet och kontroll över data.

På så sätt fungerar kapitel 2 som ett analytiskt ramverk för empirin. Litteraturen används för att tolka hur beroenden uppstår, hur de hanteras i beslutsprocesser och hur de påverkar organisationers framtida handlingsutrymme.

2.6 Litteraturöversikt

Tabell 2.2: Litteraturöversikt

Författare	Ämne	Centrala begrepp	Kommentarer
(Opara-Martins et al., 2016) Mähring et al. (2008) Howcroft och Light (2010) Zhu och Zhou (2012) Clausen och Koch, 1999 Pozzebon (2001)	Vendor lock-in	Vendor lock-in, leverantörsberoende, teknisk inlåsning, organisatorisk inlåsning, avtalsmässig inlåsning, interoperabilitet, portabilitet, proprietära lösningar, dataäggande, exitvillkor, sunk cost	Visar hur leverantörsberoende kan uppstå genom tekniska, organisatoriska och avtalsmässiga bindningar som begränsar möjligheten att byta leverantör.
Farrell och Klemperer (2006) Spagnoletti et al. (2025) Shivendu et al. (2020) Whitten et al. (2010) (Opara-Martins et al., 2016)	Switching cost	Switching costs, byteskostnader, datamigrering, tekniska anpassningar, integrationer, kunskapsöverföring, intern upplärning, organisatorisk omställning, resursöverföring, handlingsutrymme	Förklarar hur byteskostnader kan bestå av ekonomiska, tekniska och organisatoriska kostnader som gör leverantörsbyten svåra eller riskfyllda.

Markus och Tanis (2000) (Howcroft & Light, 2010) (Mähring et al., 2008) (Opara-Martins et al., 2016) (Whitten et al., 2010) (Farrell & Klemperer, 2006)	Vendor lock-in över systemlivs-cykeln	Systemlivscykel, kravställning, leverantörsval, implementation, drift och förvaltning, exit, teknisk inlåsning, organisatorisk inlåsning, switching costs, datamigrering	Hur leverantörsberoende kan utvecklas och förstärkas över systemlivs-cykeln genom tekniska, organisatoriska och ekonomiska investeringar som över tid kan minska organisationers handlingsutrymme.
Simon, H. A. (1957) Balarezo et al. (2024) Howcroft och Light (2010) Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) Spagnoletti et al. (2025)	Teoretiska perspektiv på beslutsfattande och leverantörs-beroende	Begränsad rationalitet, begränsad information, begränsad tid, begränsad kognitiv kapacitet, satisficing, förenklade beslutsgrunder, resursberoende, kritiska resurser, maktasymmetri, sårbarhet, handlingsutrymme	Förklarar hur begränsad information, tid och kompetens påverkar beslutsfattande samt hur beroende av kritiska leverantörsresurser kan minska organisatoriskt handlingsutrymme.

3 Metod

3.1 Val av metod

Studien är influerad av en kvalitativ ansats eftersom syftet är att skapa förståelse för hur beslutsfattare resonerar kring vendor lock-in. Studien är därmed inriktad på att undersöka respondenternas uppfattningar och resonemang snarare än att mäta förekomsten av vendor lock-in bland företagen. Enligt Rienecker och Jørgensen (2018) är en kvalitativ ansats lämplig när syftet är att skapa en fördjupad förståelse för respondenternas perspektiv. I denna studie används ansatsen för att undersöka hur beslutsfattare resonerar kring beroenden till leverantörer och ett eventuellt leverantörsbyte.

För att kunna samla in data gällande hur företag resonerar genomförs datainsamlingen genom semistrukturerade intervjuer. Denna intervjuform kännetecknas av en flexibel struktur där intervjuaren utgår från förbestämda frågor samtidigt som intervjuaren ges möjlighet att ställa följdfrågor och anpassa intervjun efter respondentens svar (Jacobsen, 2002). Detta gör metoden särskilt lämplig för studiens syfte, då den möjliggör en fördjupad förståelse av hur beslutsfattare resonerar kring beroenden till leverantörer och de byteskostnader som kan uppstå vid ett eventuellt leverantörsbyte.

3.2 Litteraturinsamling

Litteraturen som ligger till grund för teorikapitlet har identifierats genom riktade sökningar efter relevant akademisk litteratur med utgångspunkt i uppsatsens centrala teman. Den litteratur som används består huvudsakligen av vetenskapliga artiklar från journaler, akademiska böcker samt tidigare studier inom områden som behandlar leverantörsberoende och organisatoriska beroendeförhållanden. För att stärka litteraturens trovärdighet har vetenskapliga artiklar som genomgått peer review prioriterats i urvalet.

För att identifiera relevant litteratur användes sökorden i tabell 3.1. Sökorden valdes för att täcka in både teoretiska och mer tillämpade perspektiv på hur beroenden till externa leverantörer uppstår samt vilka konsekvenser dessa kan få för organisationer.

Sökningarna genomfördes i väletablerade forum som Association for Information Systems, MIS Quarterly, Google Scholar, Finn samt JSTOR. Dessa databaser och sökverktyg valdes eftersom de har en hög trovärdighet inom forskning som berör informationssystem, management och närliggande områden som bedömdes relevanta för studiens syfte.

Det insamlade materialet har använts som grund för att identifiera centrala begrepp och återkommande teman inom forskningsområdet, vilket har skapat förutsättningar för analysen av det empiriska materialet.

Tabell 3.1: Sökord

Sökord
Exit cost
Switching costs
Vendor lock-in
Dependency on vendor
Bounded rationality theory
Resource dependence theory

Tabell 3.2: Sökverktyg

Sökverktyg
Finn
Google Scholar
MIS Quarterly
AIS eLibrary
JSTOR

3.3 Urval av respondenter

Studien bygger på ett målstyrt urval med kriterierstyrda inslag. Bryman och Bell (2017) beskriver målstyrt urval som ett urval där respondenter väljs utifrån deras relevans för studiens forskningsfråga. I denna studie innebar det att respondenterna valdes ut eftersom de hade erfarenhet av strategiska IT-beslut, externa IT-system, digitala lösningar eller leverantörsrelationer. Urvalet kan även förstås som kriteriestyrt, eftersom respondenterna behövde uppfylla vissa krav för att vara relevanta för studien.

Respondenterna valdes utifrån ett antal gemensamma kriterier. Eftersom studien undersöker hur risken för vendor lock-in uppmärksammas, värderas och hanteras i praktiken var respondenternas erfarenheter centrala för urvalet. Därför intervjuades personer med insyn i systemval, leverantörsväl, IT-strategi, informationssäkerhet, upphandling eller förvaltning av externa IT-lösningar. Respondenterna skulle även kunna resonera kring leverantörsberoenden, byteskostnader och organisatoriskt handlingsutrymme.

Urvalet omfattar personer i ledande, rådgivande eller IT-nära roller inom privata organisationer, exempelvis IT-konsult, CTO, CISO, vice VD och VD. Respondenterna representerar organisationer från olika delar av den privata sektorn, däribland fastighet,

försäkring, cybersäkerhet, mjukvaruutveckling och IT-konsultverksamhet. Urvalet omfattar främst medelstora företag med omkring 50 anställda eller fler, där strategiska teknikbeslut ofta fattas genom tydligare beslutsstrukturer och flera organisatoriska nivåer. Vissa respondenter representerar organisationer som själva använder externa IT-system, medan andra har erfarenhet från konsultverksamhet eller IT-bolag. Denna variation ger flera perspektiv på hur vendor lock-in förstås och hanteras i praktiken.

Urvalet gör inte anspråk på statistisk representativitet och resultaten kan därför inte generaliseras till alla privata organisationer. Syftet är istället att förstå samband genom att samla in empiriskt material från respondenter som har praktisk erfarenhet av de typer av beslut och beroenden som studien undersöker (Bryman och Bell, 2017).

3.4 Intervjuguide

Intervjuerna genomfördes med stöd av en semistrukturerad intervjuguide, där vissa centrala teman hade fastställts i förväg. Detta kan förstås som en form av förstrukturerad, vilket enligt Jacobsen (2002) är nödvändigt för att det insamlade materialet ska kunna struktureras och analyseras på ett meningsfullt sätt. Syftet med intervjuguiden var att säkerställa att samtliga intervjuer berörde studiens centrala områden, samtidigt som det fanns utrymme för följdfrågor och fördjupningar utifrån respondenternas svar. Den semistrukturerade formen valdes eftersom studien syftar till att fånga respondenternas egna erfarenheter och resonemang kring vendor lock-in, leverantörsberoende och byteskostnader.

Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk och de fem analysdimensionerna som presenteras i kapitel 2.5. I utformning av frågorna beaktades Bryman och Bells (2017) betoning på att intervjufrågor bör formuleras på ett sätt som inte leder respondenten mot ett visst svar. Frågorna formulerades därför i så hög grad som möjligt öppet, så att respondenterna själva kunde beskriva hur de uppfattar och hanterar leverantörsberoende i praktiken.

Inför pilotintervjun togs en initial intervjuguide fram. Efter pilotintervjun reviderades guiden för att tydliggöra frågorna och stärka kopplingen till studiens syfte och analysdimensioner. Pilotintervjun inkluderades i det empiriska materialet eftersom respondenten uppfyllde studiens urvalskriterier och intervjun behandlade samma centrala teman som övriga intervjuer. Även om intervjuguiden justerades efter pilotintervjun bedömdes materialet därför vara relevant för studiens analys. Den initiala intervjuguiden återfinns i appendix 2 och den reviderade intervjuguiden återfinns i appendix 3.

3.5 Transkribering och kodning

Intervjuerna spelades in för att säkerställa att respondenternas svar kunde transkriberas och analyseras på ett så korrekt sätt som möjligt. Efter genomförda intervjuer transkriberades materialet till textformat. Detta gjorde det möjligt att systematiskt gå igenom respondenternas svar och identifiera relevanta delar i relation till studien.

I transkriberingen benämndes intervjuerna som I och respondenterna som R1-R5 för att tydliggöra talarroller och bevara respondenternas konfidentialitet. Vid transkribering rensades vissa upprepningar, utfyllnadsord och felsäkringar bort utan att förändra innehållets innebörd.

Det transkriberade materialet kodades därefter utifrån studiens fem analysdimensioner, se tabell 3.3. Dimensionerna användes som tematiska kategorier för att sortera respondenternas svar och identifiera mönster i materialet. Eftersom intervjuerna var semistrukturerade besvarades vissa frågor i annan ordning än intervjuguidens upplägg. Kodningen gjorde det därför möjligt att samla utsagor tematiskt och underlättade jämförelse mellan respondenter.

Kodningen genomfördes genom att transkriberingarna först lästes igenom i sin helhet för att skapa en övergripande förståelse av materialet. Därefter sorterades relevanta utsagor in under de fem analysdimensionerna. I ett sista steg jämfördes respondenternas utsagor inom respektive dimension för att identifiera återkommande mönster, likheter och skillnader.

För att hänvisa till det empiriska materialet används ett kodsysteem där respondentens anonymiserade beteckning kombineras med radnummer från transkribering. Exempelvis avser hänvisningen (R1, 1) till respondent 1, rad 1 i transkriptionen. När flera separata rader från samma respondent hänvisas till används semikolon, exempelvis (R1, 1; R1, 2). Det betyder att resonemanget bygger på rad 1 och rad 2 i respondent 1:s transkription. Kodsystemet används i empiri- och diskussionskapitlen där respondenternas utsagor återges eller analyseras.

Tabell 3.3: Kodningsmall för kategorisering av intervjuämne

Dimension	Förkortning
Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in.	D1
Inlåsningsformer och beroendemekanismer.	D2
Beslutslogik och prioritering av risker.	D3
Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme.	D4
Strategier för att hantera beroende.	D5

3.6 Etik

I början av varje intervju fick respondenterna i enlighet med Jacobsen (2002), ta del av följande information:

- Kort förklaring om undersökningens syfte.

- Information om vilka författarna är, deras bakgrund och ändamålet med undersökningen.
- Undersökningen sker som underlag för en C-uppsats.
- Hur data kommer att användas och hur många som intervjuas.

Inför varje intervju fick respondenterna möjlighet att lämna informerat samtycke i enlighet med Jacobsen (2002). Detta innebar att det säkerställdes att respondenterna hade förmåga att själva ta ställning till sitt deltagande, att deltagandet var frivilligt, att de informerades om undersökningens syfte samt att de förstod den information som presenterades för dem.

Eftersom studiens syfte är att undersöka hur vendor lock-in påverkar beslutsprocessen inom privata företag, snarare än att analysera specifika företags system- och leverantörsväl, behandlades respondenternas personuppgifter, såsom namn och arbetsplats konfidentiellt (Jacobsen, 2002). Detta beslut grundades i att studien inte avser att belysa företagsunika perspektiv utan istället fokuserar på fenomenet vendor lock-in som helhet. Genom att säkerställa konfidentialitet bedömdes respondenterna kunna uttrycka sig mer öppet kring beslutsprocesserna inom sina respektive företag.

3.7 Giltighet

Giltighet och tillförlitlighet är två begrepp som Jacobsen (2002) framhåller som centrala för att bedöma en undersöknings trovärdighet och tillförlitlighet. Jacobsen (2002) beskriver giltighet som ett mått på i vilken grad undersökningen faktiskt undersöker det som avses att undersökas, medan tillförlitlighet syftar till att bedöma i vilken utsträckning resultatet skulle kunna upprepas vid ett senare tillfälle.

Jacobsen (2002) beskriver undersökningens kvalitet utifrån tillförlitlighet, intern giltighet och extern giltighet. Tillförlitligheten handlar om i vilken grad upplägget och analysen har påverkat resultatet. Den interna giltigheten belyser om undersökningen faktiskt mäter det den avser att mäta samt om det finns grund för slutsatsen. Extern giltighet belyser i vilken grad generalisering kan ske utifrån resultatet.

För att stärka den interna giltigheten har intervjufrågorna utformats utifrån studiens teoretiska ramverk kring vendor lock-in och beslutsprocesser vid system och leverantörsväl. Respondenterna valdes även utifrån att de har erfarenhet av att fatta beslut kopplade till leverantörsväl inom sina respektive organisationer.

Däremot är den externa giltigheten i studien begränsad eftersom undersökningen bygger på fem intervjuer med beslutsfattare och IT-nära aktörer i privata företag. Resultatet kan därför inte generaliseras statistiskt till privata organisationer i stort eller till samtliga branscher. I stället bör resultatet förstås som en indikation på hur vendor lock-in kan uppfattas och hanteras under liknande organisatoriska förutsättningar. Samtidigt ger materialet möjlighet att identifiera återkommande resonemang och mönster bland respondenter med praktisk erfarenhet av strategiska IT-beslut och leverantörsrelationer.

Intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad intervjuform där samtliga respondenter fått samma huvudfrågor att utgå ifrån. Genom att intervjua alla respondenter med samma struktur skapades jämförbarhet mellan intervjuerna, samtidigt som det gav utrymme för

fördjupningar och följdfrågor utifrån respondenternas svar. Intervjuerna dokumenterades via inspelning och anteckningar och transkriberades efteråt.

På grund av att kvalitativa intervjuer till viss del påverkas av samspelet mellan intervjuare och respondent är det enligt Jacobsen (2002) svårt att helt uppnå samma resultat vid en upprepning, men genom tydlig dokumentation av tillvägagångssättet stärks studiens transparens och tillförlitlighet.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in genom de intervjuer som genomförts. De personer som valts ut för intervjuerna har inkluderats eftersom de är delaktiga i beslutsprocesser som rör externa system och leverantörer inom respektive organisation.

Syftet med kapitlet är att redogöra för hur respondenterna uppfattar och beskriver vendor lock-in i praktiken. Det empiriska materialet presenteras utifrån studiens fem analysdimensioner. Denna struktur används för att tydliggöra likheter och skillnader mellan respondenternas erfarenheter och för att skapa en mer överskådlig koppling mellan empirin och studiens teoretiska ramverk.

Tabellen 4.1 visar en övergripande bild av respondenternas roller och arbetserfarenheter. För att minska risken för identifiering av respondenterna har antalet anställda i respektive företag avrundats till närmaste tiotal.

Tabell 4.1: Översikt över respondenter

Respondent	Roll	Respondentens erfarenhet inom området	Bransch	Storlek på företag
R1	IT manager och konsult	23 år	Revision och IT-konsult	60 anställda
R2	IT och innovationschef	27 år	Fastigheter	260 anställda
R3	Marknadschef, tidigare VD	20 år	Försäkring	150 anställda
R4	CISO	30 år	Cybersäkerhet	60 anställda
R5	VD	25 år	Mjukvarubolag	50 anställda

4.1 Dimension 1 - Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in

4.1.1 Respondent 1

Respondenten beskriver i (R1, 4; R1, 6) vendor lock-in som ett fenomen med många olika aspekter. I (R1, 4) framhåller respondenten att en av de vanligaste riskerna vid utveckling av

programvara är att organisationen inte äger sin egen data. Respondenten lyfter även risken med att bli inlåst i ett samarbete med kunniga konsulter som gör sig själva ovärderliga för organisationen.

Respondenten betonar i (R1, 24) risken med att vara omedveten om vendor lock-in, och framhåller att det kan bli kostsamt om dessa risker inte aktivt motverkas. Respondenten framhåller även att bristande kunskap hos en person med en central roll i verksamhetens beslutsfattande kan öka risken för att organisationen fattar mindre välgrundade beslut. Det är någonting som respondenten i (R1, 26) främst ser som ett problem i mindre organisationer eftersom de inte har samma resurser och möjligheter. Detta leder i sin tur till att beslut tas utan tillräcklig förståelse. Respondenten menar i (R1, 24) att denna okunskap kan leda till att leverantören utnyttjar organisationen genom att teckna avtal som i längden inte är gynnsamma för bolaget. Respondenten lyfter i (R1, 30) att det är extra viktigt och lätt att utbilda sig inför ett beslutsfattande. Exempelvis genom att använda sig av AI för att göra en checklista över krav.

Respondenten lyfter att inlåsnings inte nödvändigtvis behöver vara något negativt. I (R1, 38) belyser respondenten att inlåsnings i vissa fall kan vara svår att undvika, exempelvis när det rör sig om en nischad produkt som endast tillhandahålls av en specifik leverantör. Respondenten framhåller samtidigt vikten av att organisationen genomför ett grundligt förarbete innan samarbetet inleds.

4.1.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver vendor lock-in som en naturlig del av att använda externa IT-system. Leverantörsberoende framställs i (R2, 7) som “en verklighet” och “till viss del också en utmaning”. Samtidigt gör respondenten skillnad mellan olika grader av beroende. I vissa fall innebär ett leverantörsbyte att organisationen även måste byta system, medan andra system gör det möjligt att “byta leverantör utan att byta system”(R2, 7). Detta visar att respondenten ser vendor lock-in som något som varierar beroende på systemets uppbyggnad och leverantörsmarknad.

Respondenten betonar också att beroendet inte enbart är tekniskt utan även handlar om kunskap som byggs upp hos leverantören. Även om flera leverantörer kan hantera samma system kan ett byte bli svårt eftersom den befintliga leverantören känner organisationens specifika miljö. Vendor lock-in beskrivs därför som både ett tekniskt och kunskapsmässigt beroende. Samtidigt framhåller respondenten att inlåsnings inte enbart behöver vara negativt. Standardsystem kan skapa beroende, men ger också tillgång till löpande utveckling och som respondenten beskriver i (R2, 37), “en massa funktioner gratis”. Därmed framstår vendor lock-in som både en risk och en möjlig källa till verksamhetsnytta.

4.1.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver leverantörsberoende i (R3, 13) som “ganska stort” för organisationen, särskilt kopplat till verksamhetens kärnsystem. Respondenten förklarar att detta system är egenutvecklat men att det bygger på ett äldre branschstandardsystem. På så vis är vissa centrala funktioner fortsatt beroende av den leverantör som tillhandahåller organisationens kärnsystem. Exempelvis går utskifter, kommunikation och betalningar via denna leverantör,

vilket gör att organisationen inte är helt fristående i sin systemmiljö. Detta innebär att ett byte av leverantör som respondenten beskriver i (R3, 13) inte är självklart, eftersom andra delar av systemet och kundupplevelsen då riskerar att påverkas.

Respondenten beskriver i (R3, 15) organisationens inlåsning som främst teknisk och menar att den ekonomiska och organisatoriska inlåsningen är mindre framträdande i deras fall. Samtidigt nyanseras detta genom att respondenten lyfter att teknik och verksamhetsprocesser ofta hänger nära samman (R3, 17). De tekniska förutsättningarna påverkar därmed vilka processer som är möjliga att genomföra och hur snabbt organisationen kan anpassa sig till nya behov. En viktig aspekt i (R3, 19) tar upp är att beroende inte enbart uppstår genom externa leverantörer, utan kan även förstärkas genom organisationens tidigare teknikval. Exempel på detta kan vara valet att fortsätta utveckla en föråldrad kodbas.

Respondenten betonar även att beroende inte nödvändigtvis behöver vara negativt. Det nuvarande systemet beskrivs som driftsäkert, pålitligt och anpassat efter organisationens specifika behov (R3, 25). På liknande sätt lyfts Microsofts plattformar fram som starka genom att de möjliggör integration, utveckling och modernisering. Samtidigt innebär användningen av sådana plattformar ett beroende till Microsoft vilket kan skapa osäkerhet kring exempelvis juridiska och geopolitiska frågor (R3, 27). Vendor lock-in framstår därför hos respondent 3 både som en risk och som en konsekvens av att använda stabila och verksamhetskritiska system.

4.1.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver organisationens IT-miljö som starkt kopplad till Microsofts plattformar, där den största delen av den interna infrastrukturen bygger till stor del på Microsoft 365 och Azure (R4, 6). Samtidigt framhåller respondenten att organisationen inte litar helt på Microsoft, utan har byggt in egna säkerhetslösningar. Exempelvis genom att hantera egna krypteringsnycklar och använda externa backuplösningar för deras data (R4, 6; R4, 8). Detta visar att respondenten har en tydlig medvetenhet om att beroendet till en stor extern leverantör behöver hanteras aktivt.

Respondenten beskriver vendor lock-in som att organisationen till viss del "sitter lite grann i knät på de stora leverantörerna", eftersom organisationer ofta väljer samma miljöer och system som kunder och partners använder (R4, 10). Beroendet uppstår därför även genom behovet av att kunna kommunicera och samarbeta smidigt med andra aktörer. Samtidigt framhåller respondenten att beroendet inte alltid upplevs i vardagen, men att det blir tydligt vid närmare analys. Detta uttrycks tydligt i (R4, 16) när respondenten säger att "man kanske inte upplever sig som låst i vardagen. Men när man sätter sig ner och börjar fundera på det så är det ett faktum".

Respondenten lyfter även positiva aspekter av att vara beroende av en stor plattform som Microsoft. Den främsta fördelen är enkelheten och att olika tjänster fungerar väl tillsammans. Microsoft 365, Azure och Copilot beskrivs som exempel där integrationen mellan olika applikationer skapar ett stort värde för organisationen (R4, 20).

4.1.5 Respondent 5

Respondenten beskriver i (R5, 64) att beroendeställning kan växa fram över tid, där en längre användning av system successivt gör det svårare för organisationen att lämna det. Detta menar

respondenten har att göra med att bolaget investerat mycket tid på att lära sig arbeta med systemet vilket gör det svårt att lämna. Respondenten menar därför i (R5, 64) på att "man borde nästan ha en tidsgräns som tvingar en att vart femte år titta på om man ska byta", för att undvika att fastna i gamla mönster.

Respondenten framhåller i (R5, 10; R5, 12; R5, 14) ett exempel på portabilitetsproblem kopplat till workspace-lösningar, där marknaden domineras av stora leverantörer som Google och Microsoft. Respondenten beskriver att organisationen använder lösningar från båda leverantörerna parallellt eftersom Microsofts Office-paket i vissa avseenden anses erbjuda bättre funktionalitet än Googles motsvarande lösningar, exempelvis när det gäller PowerPoint. Vidare menar respondenten att det skulle vara svårt att lämna dessa leverantörer eftersom det saknas likvärdiga alternativ på marknaden.

Respondenten lyfter i (R5, 14) att beroende till leverantörer inte är någonting som organisationen reflekterar över i det dagliga arbetet. Samtidigt menar respondenten att det är viktigt att organisationer ständigt väger risker mot fördelar för varje leverantör i beslutsprocessen. I (R5, 36) lyfter respondenten en fördel med stora aktörer som Microsoft och Google, vilket är att de upplevs som trygga på grund av sin höga tillgänglighet. En framträdande nackdel är dock att kunden kan riskera att bli anonym i relationen till leverantören, vilket kan försvåra möjligheten till nära kontakt och stöd vid problem.

Avslutningsvis beskriver respondenten i (R5, 68) att organisationen försöker undvika leverantörsspecifika tjänster som erbjuds. Respondenten menar att verksamhetskritiska funktioner inte bör byggas kring lösningar som endast en extern leverantör erbjuder utan att det i vissa fall är bättre att utveckla egna eller open source-baserade lösningar.

4.2 Dimension 2 - Inlåsningsformer och beroendemekanismer

4.2.1 Respondent 1

Respondenten lyfter olika former av beroende och inlåsningsform. I (R1, 4) lyfts beroende av extern arbetskraft fram som en risk i form av konsulter som kan skapa ett beroende vilket kan vara svårt för organisationen att ta sig ur. Detta beror på att konsulten kan få en så central roll i verksamheten att organisationen blir beroende av konsultens kunskap och kompetens.

Respondenten tydliggör i (R1, 18) att kontrakt och avtal kan utgöra en stor risk om de utformas på ett ofördelaktigt sätt. I (R1, 20) förtydligar respondenten att beroenden kan uppstå när avtal saknar tydliga SLA-definitioner och andra villkor som möjliggör en framtida exit. Vidare lyfter respondenten i (R1, 22) risken med att bli beroende av en enskild leverantör som ansvarar för hela verksamhetens IT-support. I (R1, 46) beskrivs ett mer långtgående exempel där bristande ägandeskap över organisationens data kan leda till att organisationen manuellt behöver duplicera information för att kunna lämna leverantören.

4.2.2 Respondent 2

Respondent 2 identifierar flera konkreta inlåsningsmekanismer. En grundläggande faktor är organisationens strategi att köpa färdiga lösningar istället för att bygga egna system. Respondenten beskriver detta som att "i princip ingenting är byggt av oss" och att

organisationen köper “off the shelf-system” (R2, 5). Detta minskar behovet av egenutveckling, men innebär samtidigt att organisationen blir mer beroende av externa systemleverantörer.

En central form av teknisk inlåsning uppstår enligt respondenten när ett molnsystem ägs och hostas av en specifik leverantör. I sådana fall menar respondenten att “den programvaran kommer vi aldrig köra med någon annan” eftersom systemet är knutet till leverantörens miljö (R2, 13). Samtidigt framhåller respondenten att även äldre on-premise-system kan skapa beroende, eftersom de trots lokal installation kan vara “våldigt proprietära” och svåra för andra leverantörer att sätta sig in i (R2, 13).

Respondenten lyfter även fram kunskapsberoende som en viktig mekanism. En ny leverantör kan kunna själva systemet, men inte organisationens specifika användning av det, detta förklaras som “De kan systemet men de kan inte vår miljö” (R2, 9). Därtill identifieras data och integrationer som centrala risker, där “datainlåsning finns ju alltid en risk” och integrationer behöver byggas om vid systembyte (R2, 19).

4.2.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver flera inlåsningsmekanismer kopplade till organisationens äldre kärnsystem och den tidigare systemleverantörens miljö (R3, 13). Trots att organisationen sedan länge vidareutvecklar systemet internt är vissa centrala funktioner fortfarande beroende av leverantören, exempelvis delar av slutleveransen såsom försäkringsbesked och avier (R3, 13). Beroendet är därmed främst tekniskt, eftersom vissa funktioner fortsatt är knutna till leverantörens hosting- och driftsmiljö (R3, 15; R3, 17). Detta begränsar organisationens handlingsutrymme, då förändringar och uppgraderingar kräver samordning med leverantören. Respondenten beskriver exempelvis att årliga systemuppgraderingar inför årsskiftet innebär ett omfattande arbete där både organisationen och leverantören måste genomföra sina delar korrekt (R3, 29). Därmed blir beroendet tydligt även i den löpande förvaltningen, eftersom brister hos leverantören kan påverka organisationens egen leverans.

Respondenten lyfter även att beroendet förstärks av att det saknas tydliga alternativa leverantörer för den typen av kärnsystem som organisationen behöver. Organisationen har utvärderat alternativ, såsom att köpa ett nytt standardsystem eller bygga ett helt nytt system. Men bedömde att standardsystemet inte skulle kunna möta verksamhetens behov på längre sikt (R3, 21). Detta innebär att organisationen hamnar i en beroendeställning där valet i praktiken står mellan att fortsätta utveckla den befintliga lösningen, stegvis bygga bort beroenden eller göra en omfattande nybyggnation från grunden.

Samtidigt gör respondenten i (R3, 57) skillnad mellan denna typ av kärnsystem och mer generella standardsystem. För system som HR-system, ekonomisystem och liknande beskriver respondenten leverantörsberoendet som mindre problematiskt. Vidare beskrivs det att alternativa leverantörer finns och att ett byte av dessa system därmed är möjligt. Däremot beskriver respondenten i (R3, 45) exempelvis att implementering, utveckling, manuellt arbete och konsulter kan bli omfattande kostnader vid anpassning av standardsystem. Detta visar att beroendet också byggs upp av organisatoriska resursbindning som krävs för att få systemet att fungera i verksamheten.

Därmed framstår inlåsningsen hos respondent 3 som starkast där systemet är verksamhetsspecifikt, tekniskt inbäddat och svårt att ersätta utan att bygga nytt. Beroendet är

väsentligt mindre till standardsystem där det finns en bredare marknad av alternativa leverantörer. Men även där kan anpassningar, konsultberoende och implementeringsarbete skapa praktiska bytesbarriärer.

4.2.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver flera olika former av inlåsning. En tydlig inlåsningsmekanism är organisationens tekniska och organisatoriska koppling till Microsofts ekosystem, där användningen av Microsoft 365 och Azure successivt binder fler tjänster till samma leverantör (R4, 6; R4, 14). Respondenten beskriver att användningen av Microsoft-kompatibla lösningar förenklar integrationer, men samtidigt gör att organisationen “låser in sig mer och mer” (R4, 14).

En annan viktig mekanism är kompetensberoende. Respondenten förklarar i (R4, 12) att “vi har ju spetskompetens inom Microsoft, men det är ju tunnare på andra områden”, exempelvis AWS och Google Cloud. Detta innebär att beroendet även handlar om den interna kunskap som byggts upp kring en viss plattform. Därmed kan ett byte till en annan plattform bli svårare eftersom det kräver ny kompetens och nya arbetssätt och konsekvent fungerar som en inlåsningsmekanism.

Respondenten lyfter även data och tillgång till information som centrala beroendemekanismer. Vid leverantörsutvärderingar kontrolleras om organisationen har tillgång till sin data om ett avtal avslutas och om data kan migreras till en annan leverantör (R4, 26). På så sätt framstår inlåsningen hos respondent 4 som både teknisk, kompetensmässig och organisatorisk.

4.2.5 Respondent 5

Respondenten beskriver att den främsta inlåsningsformen för organisationens del är organisatoriskt (R5, 18). Vidare framhåller respondenten att det är praktiskt och effektivt att använda ett system som Microsofts Office-paket när även omgivande aktörer använder samma lösning. Den omfattande användningen bidrar enligt respondenten till att organisationen blir beroende av eller nära knuten till leverantören. Respondenten menar att detta skapar portabilitetsproblem vid ett eventuellt byte av plattformar. Som exempel lyfter respondenten onboardingsprocessen, som blir betydligt enklare när de involverade är bekanta med verktygen. Vidare konstateras i (R5, 18) att “Lära sig något nytt är bökigt”. I (R5, 52) utvecklas detta genom att respondenten beskriver hur ett byte blir svårare ju längre ett system har använts, eftersom organisationen då har byggt upp både arbetssätt och historisk data i systemet. Om denna data inte enkelt kan flyttas till ett nytt system kan även datahistoriken bli en inlåsningsmekanism.

Respondenten anser att de tekniska och avtalsmässiga aspekterna inte är lika avgörande, eftersom de i de flesta fall är relativt likartade mellan olika leverantörer. I (R5, 58) framhåller respondenten att organisationens förhållningssätt och inställning har en betydande påverkan på graden av inlåsning. Respondenten förklarar att organisationer inte ska vara rädda för förändring. Att det snarare kan vara negativt att sitta i samma system för länge eftersom det kan skapa en bekvämlighet som kan göra en “hemmablind”. Respondenten belyser i (R5, 32) att open source-lösningar blir mer aktuella för att undvika inlåsning. Samtidigt poängteras att driftmiljön fortfarande oftast sker av någon av de stora leverantörerna. I (R5, 56) framkommer

även att organisationen försöker undvika att bygga verksamheten för hårt kring specifik teknik och i stället eftersträvar mer generiska och flyttbara lösningar.

I (R5, 42; R5, 44) lyfter respondenten hur själva tanken av att byta en leverantör skapar mer arbete och blir därmed en form av inlåsning. Respondenten lyfter att ifall ett byte sker, krävs det resurser och arbete för att utvärdera nya leverantörer, bygga upp en relation och att migrera över data. När detta väl är genomfört krävs det utbildning för hela organisationen vilket tar tid. Detta eftersom ett nytt system kräver nya processer, rutiner och anpassningar som påverkar både systemet och arbetssättet (R5, 46).

Avslutningsvis belyser respondenten i (R5, 66) att den politiska miljön har en påverkan på inlåsningsen och hur företag ser på beroendet till USA. Respondenten ger ett exempel på att några av deras kunder har satt upp mål att under 2026 ska de inte ha ett teknikberoende till USA inom utvalda områden, vilket är en utveckling som respondenten tror kommer att fortsätta.

4.3 Dimension 3 - Beslutslogik och prioritering av risker

4.3.1 Respondent 1

Respondenten lyfte i (R1, 10; R1, 12) att fokuset i sina beslutsprocesser främst tenderar att prioritera ekonomisk lönsamhet. Samtidigt menar respondenten att det finns en önskan från leverantören att så snabbt som möjligt prata med beslutsfattare för att få till ett avtal.

Respondenten menar i (R1, 14) att IT ska agera som en stöttepelare för verksamheten under beslutsprocessen genom att tillhandahålla information snarare än att vara dirigerande och ledande. Denna information ska stärka verksamhetens beslut och innehålla fördefinierade kriterier som efterlevnaden av ISO 27001 (R1, 32). Dessa kriterier ska då innehålla allt utifrån juridiska, tekniska och avtalsmässiga punkter. Samtidigt poängterar respondenten i (R1, 16) att det är långt ifrån alla som går in i förhandlingar med en kravlista. De anser respondenten kan bero på att de saknar kompetens, vilket framför allt sker i mindre bolag. I (R1, 30) beskriver respondenten hur enkelt det är för organisationer att framställa en sådan lista med hjälp av AI. Respondenten menar att med en AI-agent går det att framställa grundläggande kontrollpunkter som kan användas som ett verktyg i beslutsprocessen.

Respondenten belyser i (R1, 34) att det främsta kriteriet vid val av leverantör är rekommendationer "via mun till mun". Detta eftersom verksamheten då har fått bekräftat från sitt nätverk att leverantören är tillförlitlig. Respondenten lyfter vidare att om organisationer väljer att inte gå på rekommendationer, har stora leverantörer en fördel tack vare sin igenkänning, vilket skapar ett initialt förtroende.

4.3.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver beslutsprocessen som strukturerad och behovsdriven. Processen börjar med att verksamheten identifierar "ett behov av en funktion som man inte har i dagsläget" (R2, 21). Därefter tillsätts en projektledare som samlar in krav och bygger en kravbild. Utifrån denna kravbild undersöks marknaden för att hitta system som möter organisationens behov.

Respondenten betonar i (R2, 21) att valet i första hand handlar om systemet snarare än leverantören: “det man väljer är ju systemet, egentligen”. Leverantören är dock fortfarande en viktig del av utvärderingen. Organisationen bedömer exempelvis hur stabil tjänsten och leverantören verkar vara, hur enkla de är att samarbeta med och “vad säger andra kunder om dem” (R2, 21). Detta visar att leverantörsrisken finns med i beslutsprocessen, men som en av flera parametrar.

Beslutslogiken påverkas också av organisationens övergripande strategi att inte bygga egna system. Respondenten beskriver att “vi bygger inga egna system”, vilket gör att denna princip blir en del av kravbilden (R2, 21). Samtidigt framhåller respondenten att systemval alltid innehåller osäkerhet. Vid implementation uppstår ofta nya behov eller problem, eftersom “det man tror dag ett [...] stämmer ju så gott som aldrig” (R2, 23). Beslutet ses därför som en process där justeringar ofta krävs i efterhand.

4.3.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver beslutsprocessen som strukturerad och tydligt präglad av riskbedömning. Eftersom organisationen verkar i en reglerad bransch behöver systemval och leverantörsbeslut bygga på omfattande beslutsunderlag. Respondenten lyfte särskilt fram DORA och GDPR (lagar som bland annat styr datahantering och datalagring) som faktorer som påverkar hur nya system och leverantörer utvärderas (R3, 33). Detta innebär att beslutsprocessen också handlar om riskanalys, regelefterlevnad och möjligheten att hantera framtida exit.

När det gäller vilka kriterier som väger tyngst framhåller respondenten att “det som alltid kommer att väga tyngst är säkerhet” (R3, 37). Samtidigt betonas flexibilitet som en viktig faktor, särskilt för att undvika att “hamna i inlåsnings effekter” (R3, 37). Organisationen analyserar även konsultberoende och fördelningen mellan interna och externa resurser, vilket visar att beroenderisker vägs in som en del av den bredare bedömningen av systemets långsiktiga genomförbarhet (R3, 35). Leverantörens stabilitet är också viktig, exempelvis genom kreditprövning och bedömning av leverantörens “förmåga att överleva i ett längre perspektiv” (R3, 37).

Respondenten beskriver beslutsfattandet som en avvägning snarare än ett försök att undvika alla risker. Organisationen kan “kompromissa” och acceptera vissa risknivåer av leverantörsberoende om de bedöms vara hanterbara eftersom det “kostar väldigt mycket om man alltid ska fullt ut bevaka och gardera sig mot de största riskerna” (R3, 39). Detta gäller inte bara risker i sig utan även systemens affärsnytta i relation till slutkostnad och resursåtgång. Respondenten menar att systemupphandlingar “alltid blir kompromiss”, där lösningar ibland väljs bort eftersom de “blir för dyrt” eller kräver för mycket resurser (R3, 41). Därför styrs besluten av en samlad bedömning av affärsnytta, sannolikhet och konsekvenser, där organisationen analyserar “vad är risken” och vad det skulle kosta “om den materialiseras” (R3, 39; R3, 41).

Sammantaget framstår respondent 3:s beslutslogik som riskmedveten men pragmatisk. Säkerhet, regelefterlevnad, flexibilitet och leverantörens stabilitet ges stor betydelse. Samtidigt formas besluten av avvägningar mellan affärsnytta, kostnader, resurser och accepterade beroenderisker.

4.3.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver beslutsprocessen som tydligt riskbaserad. Eftersom organisationen omfattas av NIS 2 genomförs årliga leverantörsutvärderingar även för leverantörer som organisationen har haft under en längre tid. I (R4, 22) framhävs att nya leverantörer granskas extra noggrant och behöver uppfylla vissa krav innan de kan accepteras. Detta visar att leverantörsberoende och riskhantering är en återkommande del av organisationens beslutsprocess.

Respondenten betonar i (R4, 24; R4, 26) att säkerhet väger tungt i utvärderingen. Som CISO fokuserar respondenten särskilt på informationssäkerhet, intrångsskydd och certifieringar. Samtidigt är säkerhet inte det enda kriteriet. Organisationens undersöker även om den kan få tillbaka sin data vid ett avslutat avtal och om det är möjligt att migrera data till en annan leverantör (R4, 26). Detta visar att framtida handlingsutrymme och exitmöjligheter vägs in i beslutet.

Respondenten beskriver riskacceptans som situationsberoende. Enligt respondenten i (R4, 28) finns det inget generellt recept för när en leverantör kan accepteras, utan varje utvärdering behöver bedömas individuellt. Även mjuka faktorer kan spela in, exempelvis relationer, personal och hur leverantören fungerar i praktiken. Respondenten lyfter också att tidspress kan påverka beslutsfattandet negativt, särskilt när verksamheten köper in system utan att IT-avdelningen är involverad. Detta kan skapa skugg-IT och nya beroenden som organisationen inte har full kontroll över (R4, 42; R4, 44). Sammantaget framstår beslutslogiken hos respondent 4 som riskmedveten, säkerhetsdriven och präglad av att försöka undvika okontrollerade beroenden.

4.3.5 Respondent 5

Respondenten beskriver i (R5, 30) att organisationen tar fram en lista med kriterier som de sedan använder för att utvärdera nya system. Därefter används listan för att vikta kriterierna för den valda applikationen. Utifrån det tidigare arbetet utvärderas sedan systemet och poängsätts för att hitta den bästa lösningen. Respondenten lyfter även att mjuka faktorer som magkänsla vägs in i beslutsfattandet. Där faktorer som tillmötesgående och deras vilja att hjälpa till värderas. Dessutom förändras kriterierna beroende på vilken typ av lösning som efterfrågas samt vilka de potentiella leverantörerna är. Det nämns att exempelvis AWS och Microsoft inte erbjuder lika mycket kundkontakt eftersom de "inte bryr sig så mycket om en som kund" (R5, 30). Däremot är den support som erbjuds av avgörande betydelse vid ett beslut att välja en mindre leverantör. Att acceptansen förändras beroende på vilken leverantör det är blir ännu tydligare i (R5, 36) där respondent 5 förklarar för- och nackdelar med stora och små leverantörer. De stora leverantörerna kan erbjuda hög tillgänglighet och prestanda medan nackdelarna är anonymitet och låg kundservice. En bättre kundservice är däremot något som de mindre leverantörerna levererar. Därför menar R5 att det bästa alternativet inte alltid är det samma utan att det avgörs genom "vilken typ av support och stöd man behöver."

Respondenten förklarar i (R5, 22) att organisationen värderar smidighet högt vid val av leverantör. I (R5, 28) ges exempel på att användarvänlighet och prestanda är mycket viktiga. Användarvänligheten är särskilt viktig för ekonomisystemet. Detta eftersom de konsulter som arbetar måste smidigt kunna rapportera tid. Ytterligare en faktor inom ekonomisystemet är att de har goda integrationer med banken för att säkerställa integriteten och datasäkerheten.

En av de största riskerna som respondenten ser är att stanna kvar hos en leverantör endast på grund av "så har vi alltid gjort" (R5, 60). Detta anses vara en risk eftersom det kan leda till att invanda arbetssätt bibehålls, vilket kan förhindra vidareutveckling. Respondenten betonar i (R5, 62) vikten av att äga sin egen data, att om möjligt undvika alltför långa avtal samt att ha rätt till exit-möjligheter i samband med en uppsägning.

Respondenten betonar i (R5, 72) också att tidspress bör undvikas i strategiska systembeslut. Enligt respondenten gäller det att planera så att organisationen inte hamnar i en situation där tiden tvingar fram ett beslut. Detta blir särskilt viktigt vid större system, där valet påverkar många människor och där organisationen förväntas leva med systemet under en längre period.

4.4 Dimension 4 - Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme

4.4.1 Respondent 1

Respondenten belyser i (R1, 18; R1, 20) att det kan vara extremt svårt för organisationer att lämna avtal om det inte finns med något ramverk som exempelvis SLA-definitioner eller exit clauses. Detta eftersom det då möjliggör för leverantören att fritt fortsätta fakturera kunden under kontraktslängden utan några hinder vars mening varit att säkerställa ett gott arbete. I (R1, 18) visas ett extremfall på när avtal inte är utformade med tydliga exit clauses, vilket R1 menar förmodligen kommer att leda till att organisationen inte kommer klara sig.

4.4.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver switching costs som en central begränsning av organisationens handlingsutrymme. Den största kostnaden ligger inte främst i själva systemlicensen, eftersom systemkostnaden ofta är ungefär densamma som tidigare. I stället ligger de stora kostnaderna i "uppsättningen av systemet", konsulttid, intern tid, verksamhetens medverkan och integrationer (R2, 27). Ett systembyte beskrivs därför som "hela resan", där flera delar tillsammans skapar en omfattande kostnad och komplexitet (R2, 27).

Respondenten lyfter även fram att ett nytt system ofta innebär en period av försämrad nytta. Vid byte kan det nya systemet vara "mycket sämre under en lång tid" innan organisationen åter når samma nivå som i det gamla systemet (R2, 17). Detta visar att switching costs inte bara handlar om direkta pengar utan även om organisatoriska faktorer som produktivitet, anpassning och verksamhetens förmåga att få full nytta av systemet.

Respondenten beskriver också att organisationen ibland avstår från bättre alternativ om kostnaden inte motsvarar nyttan. Om ett alternativ exempelvis kostar betydligt mer men inte ger tillräckligt stor funktionsvinst, "då skippar vi såklart" (R2, 29). För större affärssystem sker därför inte löpande prisjämförelser i första hand. I stället fokuserar organisationen på funktionalitet och om systemet fortsätter utvecklas i rätt riktning.

4.4.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver switching costs som något som, utöver direkt systemkostnader, även handlar om tid, resurser, kompetens och organisatoriskt handlingsutrymme. Vid större systemförändringar framhåller respondenten att organisationen vill ha "kända kostnader" och förstå "i vilken takt" kostnader uppstår (R3, 43). Samtidigt behöver investeringar kunna skrivas av över tid, vilket gör systemets förväntade livslängd till en viktig del av bedömningen (R3, 43). Detta kopplas även till organisationens längre tidsperspektiv, där respondenten menar att initiala byteskostnader inte bör tillåtas dominera helt utan att systemval måste ses i ett "tioårsperspektiv" (R3, 57).

De mest avgörande byteskostnaderna beskrivs som kopplade till implementation, anpassning och resursåtgång snarare än själva systemlicensen. Respondenten förklarar att ett standardsystem kan framstå som tydligt och billigt från början men att kostnaderna ofta ökar när systemet ska anpassas till verksamhetens behov. Då blir konsulter, utveckling och manuellt arbete centrala kostnadsdrivare, där "konsulterna blir för dyra" och kostnaderna kan "dra iväg" (R3, 45). Detta visar att även standardsystem kan skapa betydande switching costs när de kräver omfattande anpassning och extern kompetens. Respondenten lyfter också att större systembyten påverkar verksamhetens interna kapacitet. Juridik, försäljning, administration och andra delar av organisationen behöver ofta lägga tid på kravställning, tester, migreringar och mottagande. Därmed uppstår alternativkostnader, eftersom "verksamheten flyter ju inte på som vanligt" under stora systeminvesteringar (R3, 45). Andra utvecklingsinitiativ kan hamna på paus, vilket enligt respondenten kan leda till uteblivna affärer eller förlorad försäljningseffekt (R3, 45). Switching costs innefattar därmed även organisationens möjlighet att driva annan utveckling parallellt.

Ett konkret exempel är organisationens tidigare försök att införa ett standardsystem för skadesystemet. Lösningen framstod först som billig men blev enligt respondenten både "dåligt och dyrt" när organisationen insåg omfattningen av arbetet med leverantören (R3, 47). Organisationen valde därför att avbryta projektet, ta kostnaden som en "sunk cost" och i stället bygga vidare på egen hand för att skapa större flexibilitet framåt (R3, 47). Detta visar att höga switching cost ibland kan motivera att organisationen accepterar en kortsiktig förlust för att återfå framtida handlingsutrymme.

Respondenten beskriver slutligen att handlingsutrymmet påverkas ytterligare när systemköp kombineras med outsourcing. Det blir enligt respondenten en skillnad mellan att köpa ett system och arbeta med egna resurser. Jämfört med att låta leverantören "sköta en del av verksamheten", exempelvis drift, förvaltning, administration eller betalningar (R3, 49). Dessutom betonas vikten av att behålla kontroll över data, där respondenten uttrycker att organisationen "så långt det är möjligt" vill ha koll på ägarskapet själv (R3, 55). Sammantaget framstår switching costs hos respondent 3 som både ekonomiska, tekniska och organisatoriska, där kostnader för byte påverkar organisationens flexibilitet, resursanvändning och möjlighet att agera självständigt över tid.

4.4.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver att organisationen inte främst har upplevt direkta ekonomiska straffavgifter eller tydliga avtalsmässiga hinder vid leverantörsbyten. Respondenten menar i (R4, 30) att sådana problem ofta tyder på dåligt skrivna avtal och att det bör finnas en möjlighet att göra en opt-out på ett fungerande sätt. Med detta menas däremot inte att

leverantörsbyten saknar kostnader. Respondenten betonar i (R4, 36) istället att kostnader kan uppstå indirekt genom underskattat implementationsarbete och behov av extern kompetens. I (R4, 32) betonas även att “det blir en indirekt kostnad [...] så blir det naturligtvis mer eller mindre stora indirekta kostnader. Att man behöver lära sig något nytt”.

Ett tydligt exempel ges från respondentens tidigare erfarenheter av ett byte av ITSM-system för supportleverans. Respondenten beskriver att organisationen gick från ett välrenommerat men omfattande system till ett billigare och skräddarsytt alternativ. I efterhand visade sig lösningen bli dyrare än väntat, eftersom “i slutändan så blev det dyrare ändå just på grund av att vi behövde köpa in en massa konsulttjänster för att få det att funka” (R4, 36). Detta visar att switching costs även handlar om underskattat implementationsarbete, konsultberoende och intern anpassning.

Respondenten menar därför att kostnaden för ett systembyte kan fungera som en barriär, även om organisationen inte själv har stannat kvar hos en leverantör av just det skälet (R4, 36). På så sätt framstår switching costs hos respondent 4 främst som indirekta och organisatoriska, snarare än som direkta avtalsmässiga hinder.

4.4.5 Respondent 5

Respondenten tar upp i (R5, 42) att ett byte av leverantör innebär en stor mängd jobb. Detta arbete kan förklaras som en organisatorisk switching cost, där organisationen behöver utveckla intern kompetens för att hantera det nya systemet. Respondenten bygger vidare på switching costs i (R5, 46) och lyfter där fram att införandet av ett nytt system är den tyngsta biten. Detta eftersom varje nytt system kräver nya processer, rutiner och anpassningar. Där tekniska anpassningar ofta blir dåliga eftersom de kräver ekonomiskt kapital att underhålla. Alternativet är att organisationen behöver anpassa sitt arbetssätt vilket kan leda till en lösning som inte är lika bra som den gamla. Respondenten lyfter samtidigt att utvärderingen av ett system är en förhållandevis liten konsekvens vid ett byte och att den stora utmaningen ligger i integreringen.

Organisationen har under åtta år bytt en rad olika system (R5, 48) vilket är en skillnad från hur systerbolaget arbetar, som inte har bytt ERP system på 20-30 år. Respondenten anser i (R5, 50) att det är viktigt att byta om det introduceras nya lösningar som är bättre, alternativt om systemet har blivit trögt eller osmidigt. Respondenten betonar vidare att stanna kvar i ett system för länge kan leda till att det blir både dyrare och sämre. I (R5, 52) betonas det att organisationens storlek har en stor påverkan på dess vilja och möjlighet att byta system. Ytterligare en svårighet som uppstår vid ett byte av leverantör är överföring av data. Data är bolagets historik och kan inte den följa med vid ett leverantörsbyte anser respondenten att det kan vara den tuffaste formen av inlåsning.

4.5 Dimension 5 - Strategier för att hantera beroende

4.5.1 Respondent 1

Respondenten belyser vikten av att vara informerad vid beslutsfattandet. Ett exempel som lyfts i (R1, 32) är att följa certifieringar som ISO 27001. Där är en del av certifieringen skyldigheten att kontrollera alla leverantörer på informationssäkerhets perspektiv och att

bygga in en antagande process. Där alla leverantörer kontrolleras utifrån ISO:s kriterier för att säkerställa att de följs.

Slutligen lyfter respondenten i (R1, 42) vikten av att säkerställa att bolaget kontrollerar sin egen data oavsett vad som händer med leverantören. Detta motiveras av att data utgör en central resurs för verksamheten, vilket innebär att bristande tillgång till eller kontroll över data kan få betydande konsekvenser för organisationens fortsatta drift.

4.5.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver flera strategier för att hantera leverantörsberoende. En viktig strategi är att välja standardsystem som kan levereras av flera aktörer. Organisationen har exempelvis valt lösningar där det går att byta systemleverantör utan att nödvändigtvis byta system. Respondenten beskriver detta som att systemet kan "levereras av flera", vilket minskar beroendet av en enskild konsult- eller implementationsleverantör (R2, 13).

Avtal används också som ett sätt att hantera risk. Respondenten förklarar att avtalen bygger på leverantörens svar på kravlistan och att leverantören måste leva upp till det som utlovats. Om detta inte sker finns i teorin "rätt att häva köpet" (R2, 25). I praktiken menar respondenten dock att problemen oftare löses genom att leverantören får åtgärda bristerna kostnadsfritt.

Datahantering framstår som en särskilt central strategi. Respondenten betonar att det är "våldigt viktigt" att säkra tillgång till data och beskriver att organisationen använder ett lokalt datalager som speglar information från olika system (R2, 33). Vidare framhålls kontinuitetsplanering och reservrutiner som viktiga. Om ett centralt system skulle försvinna kan organisationen behöva arbeta enklare, exempelvis genom att "skriva dem på papper istället" (R2, 35). Slutligen lyfter respondenten att leverantörer själva kan minska kundens beroende genom att "öppna upp för att skapa en större öppenhet", exempelvis genom att fler konsulter kan arbeta med samma system (R2, 39).

4.5.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver leverantörsberoende som en definierad strategisk risk. Respondenten förklarar att organisationen arbetar med "strategiska risker", där leverantörsberoende är ett tydligt exempel. Vissa kritiska risker behöver accepteras och "minimeras eller begränsas", medan andra kan påverkas mer aktivt. I relation till system innebär detta att organisationen försöker "ta kontrollen" så långt som möjligt och skapa ett större oberoende, även om respondenten betonar att detta "kommer att få kosta pengar" (R3, 51). Ett konkret sätt att minska beroendet är att bygga infrastrukturen mer modulärt. Respondenten beskriver att organisationen vill ha en integrationsplattform som "ska leva separat", där interna system kan kopplas till externa standardsystem, kundsystem och samarbetspartners via API:er eller filutbyten. På så sätt försöker organisationen "isolera uppdraget för affärssystem" och begränsa vad det centrala systemet behöver hantera (R3, 31).

Respondenten lyfter även kontroll över data som en viktig del av strategin. Organisationen vill "så långt det är möjligt" ha kontroll över dataägarskapet själv, även om respondenten samtidigt beskriver molnlösningar som en del av framtiden (R3, 55). Strategin handlar därför inte om att helt undvika externa lösningar utan om att behålla kontroll över de delar som är mest kritiska för verksamhetens handlingsutrymme. I samband med organisationens

infrastrukturskifte arbetar de också med “modulära leveranser”, “alternativa parter” och “flyttkostnader”, där tydliga exitplaner blir särskilt viktiga vid större beroenden (R3, 53).

Slutligen gör respondent 3 skillnad mellan verksamhetsspecifika kärnsystem och mer generella standardsystem. För standardsystem, som HR- och ekonomisystem, beskrivs leverantörsberoendet som mindre problematiskt eftersom det finns alternativa leverantörer och tidigare byten har gått att genomföra. Respondenten menar därför att organisationen inte bör låta oro för initiala byteskostnader styra för mycket, utan se systemval i ett längre “tioårsperspektiv” (R3, 57). Sammantaget framstår strategin som att minska de beroenden som organisationen själv kan påverka och som riskerar att begränsa flexibiliteten över tid istället för att helt eliminera beroende.

4.5.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver flera strategier för att hantera leverantörsberoende. En central strategi beskrivs i (R4, 8) som att säkerställa tillgång till data även om en stor leverantör skulle fallera eller bli problematisk. Organisationen använder en extern svensk leverantör för backup av data från exempelvis OneDrive, SharePoint och Teams, och har även immutable backup för att skydda informationen vid exempelvis cyberangrepp. Respondenten beskriver även i (R4, 18) att organisationen har påbörjat en disaster recovery-plan för att kunna återställa data och flytta den till en annan miljö om det skulle behövas.

En annan strategi är att bygga egna applikationer på ett sätt som gör dem mer flyttbara. Respondenten förklarar i (R4, 38) att organisationen försöker arbeta med öppna API:er och containerisering för att minska beroendet av låsta funktioner. Genom att containerisera applikationer kan de flyttas mellan exempelvis Azure och en svensk driftpartner. Detta skapar större flexibilitet och minskar risken för att bli fast i en specifik molnmiljö.

Respondenten lyfter också i (R4, 40) avtal och leverantörsrelationer som viktiga verktyg. För mindre eller närmare leverantörer, exempelvis en svensk driftleverantör, kan organisationen påverka SLA-nivåer och säkerställa full tillgång till data vid ett eventuellt byte. För stora aktörer som Microsoft är detta svårare, eftersom organisationen i praktiken behöver acceptera standardvillkor. Därför hanteras beroendet som beskrivs i (R4, 40) istället genom egna kontrollmekanismer, exempelvis externa backuper och tekniska säkerhetslösningar. Sammantaget bygger respondentens strategi på att acceptera vissa beroenden, men samtidigt skapa kontroll genom backup, öppna tekniska lösningar, återkommande leverantörsutvärderingar och tydliga krav på datatillgång.

4.5.5 Respondent 5

Respondenten beskriver i (R5, 26) hur organisationen kontinuerligt utvärderar nya mjukvarulösningar och tekniska komponenter. I (R5, 30) förklaras det hur organisationen arbetar utefter kriterier vid beslutsfattande för att minimera risken för beroende. Vidare beskriver respondenten i (R5, 56) hur organisationen försöker använda generiska och flyttbara lösningar snarare än leverantörsspecifika tekniker för att möjliggöra framtida systembyten och minska beroendet till enskilda leverantörer.

I (R5, 34) tas användningen av open source-lösningar upp som ytterligare ett sätt att minska beroendeställningen till leverantörer eftersom organisationen då själva kan utveckla och kontrollera driften. I (R5, 68, 70) förklaras även hur organisationen försöker undvika

specialiserade tjänster som endast en leverantör erbjuder, där organisationen istället väljer att utveckla interna lösningar för verksamhetskritiska funktioner. Samtidigt betonar respondenten vikten av att använda externa standardsystem för funktioner som är alltför komplexa att utveckla internt.

Respondenten beskriver i (R5, 48, 50) hur organisationer strategiskt kan arbeta med att kontinuerligt byta system för att undvika stagnation, hindrad utveckling och minskat beroende till en specifik leverantör. Respondenten fortsätter i (R5, 58, 60) att mena på att organisationer bör ha processer eller policys som tvingar fram utvärderingar eller byten av leverantörer. Detta för att motverka organisatorisk passivitet. Respondenten menar att byten av leverantörer kan skapa nya perspektiv och möjligheter till utveckling, samtidigt som det motverkar organisatorisk bekvämlighet och invanda arbetssätt. I (R5, 60) betonas därför vikten av att organisationer kontinuerligt vågar utvärdera och förändra både system och leverantörer. Ett exempel på detta illustreras i (R5, 60) där respondenten beskriver hur de byter marknadsbyråer med jämna mellanrum för att få ett nytt perspektiv.

I (R5, 62) framkommer det hur organisationen arbetar avtalsmässigt för att säkerställa bättre support och äganderätt till sin data. Vidare förklarar respondenten i (R5, 72) vikten av att undvika beslutsfattande under tidspress. Vilket görs genom långsiktig planering och kontinuerliga systemutvärderingar. Respondenten menar att större system kräver särskilt noggranna beslutsprocesser eftersom felaktiga val blir svårare att rätta till jämfört med mindre system. Respondenten menar dock att det inte alltid är nödvändigt att byta system utan att en förändring i arbetsprocessen kan uppnå liknande resultat. I (R5, 74) beskriver respondenten att organisationer bör bygga in processer där system utvärderas eller byts ut vart femte år för att minska risken för vendor lock-in.

Respondenten beskriver i (R5, 38) hur organisationen hanterar beroendet till amerikanska bolag genom att använda lösningar från exempelvis Telia Cygate som bygger moln och lösningar utan koppling utanför Sveriges gränser. Vidare beskriver respondenten i (R5, 68) hur organisationer medvetet väljer europeiska lösningar trots lägre funktionalitet jämfört med amerikanska alternativ för att minska beroendet till amerikanska leverantörer. Respondenten beskriver detta som en strategisk trade-off mellan ökad kontroll och högre funktionalitet. Samtidigt framhålls det att europeiska alternativ ännu inte nått samma nivå som de amerikanska vilket gör en kombinerad lösning till ett möjligt alternativ där kritisk data hanteras av europeiska lösningar medan vissa tjänster fortsatt används från amerikanska leverantörer.

5 Diskussion

5.1 Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in

Resultatet visar att respondenterna uppfattar vendor lock-in som ett beroende som utvecklas över tid snarare än som ett enskilt tekniskt problem. Detta ligger i linje med Zhu och Zhou (2012), som beskriver vendor lock-in som ett tillstånd där organisationer blir beroende av en specifik leverantör på ett sätt som gör framtida byten kostsamma eller svåra. Tidigare forskning beskriver hur beroendet kan utvecklas genom tekniska, organisatoriska samt avtalsmässiga och ekonomiska bindningar, vilket även framträder i respondenternas beskrivningar. Exempelvis beskriver R3 tekniska beroenden kopplade till organisationens kärnsystem, medan R5 beskriver hur investeringar i kompetens, arbetssätt och rutiner successivt gör det svårare att lämna befintliga lösningar. Detta ligger i linje med litteraturen om systemlivscykeln där tidigare investeringar bidrar till att organisationer fortsätter använda etablerade system över tid.

Resultatet visar variationer i hur respondenterna uppfattar och förklarar vendor lock-in. Skillnaderna kan förstås utifrån att organisationerna har olika förutsättningar och verksamhetsmiljöer, vilket påverkar hur beroendet hanteras. R1 beskriver framför allt hur mindre organisationer riskerar att hamna i beroendeställningar på grund av begränsade resurser och bristande kunskap vid beslutsfattande. R1 menar att otillräcklig förståelse för långsiktiga konsekvenser kan leda till avtal och lösningar som blir kostsamma över tid. R2 beskriver vendor lock-in som en naturlig konsekvens av externa IT-system där graden av beroende påverkas av systemens uppbyggnad och möjligheten att byta leverantör. R3 och R4 beskriver beroendet främst som kopplat till verksamhetskritiska system, integrationer och säkerhet. R5 beskriver hur beroenden successivt byggs upp genom organisatorisk vana, investeringar i kompetens och etablerade arbetssätt, där det över tid blir allt svårare att lämna befintliga system och leverantörer. Flera respondenter beskriver även att beroendet inte alltid upplevs som ett aktivt problem i vardagen utan snarare blir tydligt först vid närmare analys eller när ett leverantörsbyte aktualiseras. Resultatet tyder därmed på att respondenterna är medvetna om vendor lock-in och dess risker, men att fenomenet inte uppfattas på ett enhetligt sätt. Detta kan förstås utifrån att respondenterna verkar i organisationer med olika storlek, tekniska miljöer, säkerhetskrav, tidigare IT-beslut och organisatoriska erfarenheter.

Resultatet visar samtidigt att respondenterna inte enbart uppfattar vendor lock-in som något negativt utan även som en konsekvens av att använda stabila och välutvecklade systemlösningar. Flera respondenter beskriver att standardsystem och stora plattformar kan skapa verksamhetsnytta genom stabilitet, integration och användarvänlighet. Exempelvis beskriver R2 att standardsystem möjliggör kontinuerlig utveckling och tillgång till nya funktioner medan R3 och R4 lyfter fördelarna med integrerade plattformar där olika tjänster fungerar tillsammans och stödjer verksamhetens behov. Även R5 beskriver stora leverantörer som trygga och attraktiva genom deras höga tillgänglighet och etablerade marknadsposition. Resultatet tyder därmed på att organisationer i vissa fall accepterar ett visst

leverantörsberoende eftersom standardsystem uppfattas som effektiva och väl anpassade till verksamheten.

Resultatet kan förstås genom Bounded Rationality Theory (Simon, 1957), där organisationer fattar beslut under begränsad information och osäkerhet. Tydligast exempel på BRT kommer från R1 som beskriver hur mindre organisationer kan råka ut för beslutsfattare som saknar väsentlig kunskap på grund av brist på resurser, vilket kan leda till att beslut tas utan att dess fulla konsekvenser är medvetna. Resonemanget från R1 är i linje med Balarezo et al. (2024), som visar att otillräcklig information, tidsbrist och begränsad analys kan leda till förenklade beslutsprocesser där kortsiktiga behov prioriteras framför framtida handlingsutrymme. Övriga respondenter menar däremot att de arbetar utifrån tydliga arbetsprocesser för att minska osäkerheten vid beslutsfattande. Exempelvis beskriver R2 och R5 hur organisationerna genomför längre analys- och utvärderingsprocesser för att skapa bättre beslutsunderlag och minska riskerna för framtida leverantörsberoenden.

Sammantaget visar resultatet att medvetenhet och förståelse för vendor lock-in framstår som centralt för hur organisationer identifierar och hanterar leverantörsberoenden över tid. Respondenternas resonemang tyder på att beroenden successivt byggs upp genom integrationer, organisatoriska anpassningar och långvarig användning av standardsystem. Flera respondenter beskriver även att beroendet inte alltid upplevs som tydligt i vardagen utan snarare blir synligt först vid närmare analys eller när organisationen överväger ett leverantörsbyte. Detta indikerar att graden av medvetenhet kan påverka om organisationer identifierar riskerna redan vid kravställning och leverantörsval eller först när switching costs och organisatoriska beroenden blivit svåra att hantera. Resultatet tyder samtidigt på att organisationer ofta behöver balansera riskerna med vendor lock-in mot de fördelar som stabila och integrerade standardsystem kan erbjuda. Vendor lock-in framstår därmed som ett successivt framväxande beroende som påverkas av organisatoriska beslut, tidigare investeringar och verksamhetens långsiktiga behov.

5.2 Inläsningsformer och beroendemekanismer

Resultatet tyder på att vendor lock-in i praktiken sällan framträder som enbart teknisk, organisatorisk eller avtalsmässig inläsning. Litteraturens uppdelning mellan dessa former är användbar för att identifiera olika typer av beroenden, men empirin visar att gränserna mellan dem ofta är svåra att dra i konkreta system- och leverantörsrelationer. Tekniska integrationer kan exempelvis leda till behov av verksamhetsspecifik kompetens, samtidigt som dataäggande, avtalsvillkor och externa marknadsförhållanden påverkar organisationens möjlighet att agera. Därmed blir den centrala frågan hur olika beroenden samverkar och över tid formar organisationens framtida handlingsutrymme.

Ett första uttryck för detta samspel syns i hur tekniska beroenden beskrivs i relation till verksamhetskritiska system, data och leverantörsspecifika miljöer. Opara-Martins et al. (2016) visar att begränsad portabilitet, låg interoperabilitet och svårigheter att flytta data eller applikationer kan göra organisationer beroende av en viss teknisk miljö. I empirin framträder detta bland annat när ett äldre kärnsystem fortfarande är delvis beroende av en tidigare leverantörs hosting- och driftsmiljö, trots att organisationen själv vidareutvecklar systemet (R3, 13). Samtidigt visar R5:s resonemang att inläsningen också innefattar den historik och data som byggs upp över tid. Ju längre organisationen använder ett system, desto svårare kan det bli att flytta till något nytt, särskilt om datahistorik inte enkelt kan följa med till den nya

miljön (R5, 52). Poängen är därmed inte enbart att systemen är tekniskt svåra att flytta utan att tekniska val över tid byggs in i organisationens dataflöden, historik och arbetssätt. Därigenom skapas en grund för andra former av beroende. Eftersom ett framtida byte inte bara kräver en ny teknisk lösning utan också att den befintliga systemmiljön och dess verksamhetsmässiga innehåll kan förstås, flyttas och återskapas.

När ett system har implementerats, integrerats och anpassats till verksamheten uppstår även ett kunskapsberoende kring hur systemet fungerar i just den specifika organisationen. Det blir därför viktigt med kunskap såsom vem som förstår hur systemet fungerar i den specifika verksamheten. Detta blir tydligt när R2 beskriver att en ny leverantör kan kunna systemet, men inte "vår miljö" (R2, 9). På så sätt utvecklas ett tekniskt beroende över tid till ett organisatoriskt beroende. Detta ligger i linje med Clausen och Koch (1999) samt Pozzebon (2001), som beskriver hur organisatorisk inlåsning kan uppstå när arbetssätt, rutiner och processer successivt formas utifrån leverantörens lösning. Empirin pekar på att detta gäller både standardsystem och verksamhetsspecifika system, eftersom den praktiska kunskapen om hur systemmiljön fungerar i den egna verksamheten blir avgörande för organisationens handlingsutrymme (R2, 9; R3, 17; R3, 45).

Kunskap framstår därmed som en central beroendemekanism. Den kan finnas hos interna medarbetare, hos leverantören eller hos externa konsulter. I samtliga fall skapas ett beroende eftersom organisationens kompetens har byggts upp kring just den lösningen. Detta syns exempelvis i R1:s resonemang om konsultberoende och extern specialistkunskap, men även i R4:s beskrivning av hur intern spetskompetens inom Microsoft gör organisationen starkare i den befintliga miljön men tunnare inom andra tekniska alternativ (R1, 4; R1, 6; R4, 12). Detta knyter an till Howcroft och Light (2010), som visar hur organisationer anpassar sig till standardsystems logik, men också till Mähring et al. (2008), där tidigare investeringar och organisatoriska anpassningar gör det svårt att ompröva ett systemval. Empirin nyanserar detta genom att visa att det även är tidigare investeringar i förståelsen av systemet. När spetskompetens byggs upp kring en viss teknisk miljö blir den samtidigt en tillgång och en inlåsningsmekanism. Organisationen blir effektiv i den befintliga miljön, men ett byte innebär att upparbetad kunskap, rutiner och förståelse för verksamhetens systemmiljö riskerar att gå förlorade, vilket även understöds av R2, R4 och R5.

Det är i denna övergång mellan teknik och kunskap som kopplingen till switching costs börjar framträda, även om detta behandlas mer utförligt i avsnitt 5.4. När tekniska integrationer, verksamhetsprocesser och kompetens växer samman blir kostnaden för ett byte inte bara ekonomisk. Den består även av kunskapsförlust, upplärning, processförändringar och osäkerhet kring om ett nytt system kan återskapa samma verksamhetsnytta. Detta syns exempelvis i resonemangen om att integrationer måste byggas om vid systembyte (R2, 19; R2, 27), att verksamheten behöver lägga tid på kravställning, tester, migrering och mottagande (R3, 45), samt att införandet av nya system kräver nya rutiner, processer och utbildning (R5, 42; R5, 46). Whitten et al. (2010) beskriver switching costs som mer än direkta kostnader, eftersom de också omfattar rutiner, relationer och organisatorisk omställning. Empirin stödjer detta, men visar samtidigt att dessa kostnader inte uppstår först vid själva bytet. De byggs upp successivt genom de tekniska och organisatoriska anpassningar som gör systemet användbart i vardagen.

Den avtalsmässiga dimensionen framträder däremot mer nyanserat än vad litteraturen initialt kan ge intryck av. I litteraturen lyfts avtal, exitvillkor, dataäggande och ansvarsfördelning fram som centrala mekanismer bakom vendor lock-in, bland annat hos Opara-Martins et al. (2016) och Spagnoletti et al. (2025). Empirin bekräftar att dessa frågor är viktiga, men visar samtidigt

att avtalsmässig inlåsning inte framstod som den mest dominerande beroendemekanismen hos flera av respondenterna. Snarare beskriver flera respondenter att deras organisationer har relativt etablerade processer för kravställning, leverantörsutvärdering, datatillgång och exitmöjligheter (R2, R3, R4, R5). Samtidigt visar R1:s resonemang om långa avtal, automatisk förnyelse och avsaknad av SLA-definitioner och exit clauses att avtal fortfarande kan bli en stark inlåsningsmekanism när sådana kontrollpunkter saknas (R1, 18; R1, 20; R1, 24). Det innebär att de inte i första hand uppfattar risken som att organisationen av misstag skulle bli inlåst genom ett dåligt avtal. Avtal fungerar i dessa fall mer som ett sätt att skydda handlingsutrymmet än som den huvudsakliga källan till inlåsning.

Detta kan förstås genom Resource Dependence Theory, där organisationer blir beroende av externa aktörer som kontrollerar kritiska resurser. RDT beskriver detta som ett asymmetriskt beroendeförhållande där organisationens handlingsutrymme kan minska när leverantören kontrollerar resurser som är centrala för verksamheten. I denna studie handlar dessa resurser, utöver system eller teknik, även om data, integrationer, kompetens, support och tillgång till etablerade plattformar. Empirin visar samtidigt att sådana beroenden inte alltid betraktas som ensidigt negativa. Standardsystem och stora plattformar kan ge stabilitet, funktionalitet, integration och effektivitet, exempelvis genom löpande systemutveckling, integrerade ekosystem och enklare onboarding (R2, 37; R4, 20; R5, 18). Beslutsfattarnas resonemang handlar därför om att avgöra vilka beroenden som är acceptabla i relation till den nytta de skapar och inte enbart om att helt undvika beroende.

Empirin visar också att beroende utifrån RDT inte enbart formas i relationen mellan organisation och leverantör utan även genom den organisatoriska miljö organisationen verkar i. När kunder, partners och medarbetare använder samma plattformar, eller när marknaden saknar realistiska alternativ till vissa kärnsystem, blir valet av leverantör även en fråga om kompatibilitet med omgivningen (R2, R3, R4, R5). Detta kan förstås som ett empiriskt tillägg till litteraturens tekniska, organisatoriska och avtalsmässiga inlåsningsformer. Det ersätter inte dessa kategorier, men visar att branschstandarder och marknadsstrukturer kan förstärka både teknisk och organisatorisk inlåsning genom att vissa alternativ framstår som mer realistiska än andra.

5.3 Beslutslogik och prioritering av risker

Resultatet visar att beslutslogiken vid strategiska IT-beslut präglas av en spänning mellan formaliserade beslutsprocesser och mer informella beslutsföresättningar. R2, R3, R4 och R5 beskriver strukturerade processer där behov identifieras, krav sammanställs och leverantörer utvärderas utifrån olika kriterier. Dessa processer kan förstås som försök att hantera de beroenderisker som enligt litteraturen kan uppstå redan i de tidiga faserna av systemlivscykeln. Enligt Markus och Tanis (2000) kan leverantörsberoenden börja utvecklas redan vid systemval och implementation, eftersom organisationen tidigt investerar resurser, kompetens och arbetssätt i den valda lösningen. När respondenterna beskriver kravställning, riskanalyser och kontroll av data- och exitfrågor visar det därför hur vissa organisationer försöker synliggöra framtida beroenden innan systemet införs.

Samtidigt visar materialet att sådana processer inte är självklara i alla organisationer. Utifrån sin erfarenhet av mindre organisationer beskriver R1 att kravlistor, teknisk kompetens och tydliga rutiner ofta saknas inför leverantörsval. I dessa fall riskerar beslutsprocessen att bli mer informell och mer beroende av leverantörens initiativ. R1:s resonemang om att

leverantörer ofta vill nå beslutsfattare snabbt och få avtal påskrivna visar att organisationer utan tydliga processer kan bli särskilt sårbara. Detta kan förstås genom Bounded Rationality Theory, där Simon (1957) beskriver hur beslutsfattare agerar under begränsad information, begränsad tid och begränsad möjlighet att överblicka framtida konsekvenser. Balarezo et al. (2024) visar på liknande sätt att bristande kompetens och otillräcklig analys kan leda till förenklade beslutsprocesser där långsiktiga konsekvenser undervärderas. R1:s resonemang visar därmed hur bristande struktur kan öka risken för att vendor lock-in först uppmärksammas när beroendet redan är etablerat.

Tidspress framträder också som en viktig begränsning i beslutsprocessen. Detta förstärker kopplingen till BRT, eftersom teorin utgår från att beslut ofta fattas under begränsad tid, begränsad information och begränsad möjlighet att överblicka framtida konsekvenser. I empirin syns detta tydligt hos R4, som beskriver att tidspress kan leda till att verksamheten köper in system utan att IT-avdelningen involveras, vilket i sin tur kan skapa skugg-IT och nya beroenden som organisationen inte har full kontroll över (R4, 42; R4, 44). R5 resonerar på ett liknande sätt, men betonar i stället planering som ett sätt att undvika att tiden tvingar fram beslut. Detta blir särskilt viktigt vid större system, där valet påverkar många användare och där organisationen förväntas leva med lösningen under lång tid (R5, 72). Tidspress kan därmed förstås som en omständighet som förskjuter beslutslogiken från långsiktig riskbedömning mot ett mer kortsiktigt och tillräckligt bra val, vilket ökar risken för att framtida beroenden underskattas.

En central skillnad mellan respondenterna handlar om vilka kriterier som prioriteras. R3 och R4 beskriver hur stort utrymme ges åt risk, säkerhet, datahantering och framtida handlingsutrymme. Detta kan kontrasteras mot R1 och R5, som visar att andra kriterier ofta får stor betydelse. Detta tyder på att vendor lock-in sällan bedöms isolerat utan vägs mot andra krav som kan uppfattas som mer omedelbart verksamhetskritiska. R1 betonar i stället affärsnytta och IT:s stödjande roll, medan R5 framhåller smidighet, användarvänlighet, prestanda och leverantörens praktiska stöd i det dagliga arbetet.

Denna avvägning kan kopplas till litteraturen om switching costs, där Whitten et al. (2010) visar att byteskostnader även omfattar kompetens, processer, relationer och organisatorisk omställning. När respondenterna betonar flexibilitet, dataäggande, support och exitmöjligheter visar det därför hur vissa organisationer försöker väga in framtida handlingsutrymme redan vid system- och leverantörsvalet. Detta ligger även i linje med Opara-Martins et al. (2016), som framhåller att frågor om portabilitet, interoperabilitet och dataäggande bör beaktas innan beroendet blivit för starkt. I materialet syns detta särskilt hos R3, R4 och R5, där dataåtkomst, exitmöjligheter och avtalslängd återkommer som viktiga delar av beslutsunderlaget.

En tredje kontrast rör om valet främst förstås som ett systemval eller ett leverantörsväl. R2 betonar att organisationen i första hand väljer systemet, vilket hänger samman med strategin att använda standardssystem snarare än egenutvecklade lösningar. Samtidigt visar R1, R4 och R5 att leverantören som aktör fortfarande får stor betydelse genom faktorer som rekommendationer, stabilitet, relationer, support och praktisk samarbetsförmåga. R1 lyfter även att stora leverantörer kan få en fördel genom igenkänning, medan R4 snarare visar hur omgivningens användning av samma plattformar kan göra vissa leverantörer svåra att välja bort.

Detta kan förstås genom Howcroft och Light (2010), som visar att system- och leverantörsväl inte enbart bygger på tekniska och ekonomiska jämförelser, utan även påverkas av leverantörens legitimitet och marknadsposition. Ur ett BRT-perspektiv kan

rekommendationer, varumärken och igenkänning fungera som förenklade beslutsgrunder när det inte är möjligt att fullt ut analysera alla framtida konsekvenser. Det innebär inte att besluten är irrationella, men att upplevd trygghet och förtroende kan få stor betydelse när beslutsunderlaget är ofullständigt. Detta kan dock innebära att långsiktiga beroenderisker undervärderas om leverantörens marknadsposition eller rykte uppfattas som en garanti för trygghet.

En fjärde viktig iakttagelse är skillnaden mellan medveten riskacceptans, omedveten riskexponering och beslut som pressas fram av tidsbrist. R3 och R4 beskriver riskacceptans som en aktiv och medveten avvägning, där risker kan accepteras om de bedöms vara hanterbara i relation till affärsnytta, sannolikhet och konsekvens. Detta skiljer sig från R1:s beskrivning av mindre organisationer, där beroenden ibland accepteras utan att konsekvenserna fullt ut förstås, men också från de situationer som R4 och R5 beskriver där tidspress kan göra att organisationer inte hinner genomföra en tillräckligt strukturerad analys. När kravlistor saknas, kompetensen är begränsad eller tiden pressar fram ett beslut blir risken ett resultat av bristande analys, snarare än medveten acceptans. Skillnaden visar att vissa beroenden uppstår genom medvetna avvägningar, medan andra skapas genom begränsad information, begränsad tid eller avsaknad av strukturerade beslutsprocesser. Detta gör BRT särskilt relevant, eftersom teorin visar hur beslutsfattare under sådana begränsningar kan ägna sig åt satisficing, det vill säga nöja sig med ett alternativ som framstår som tillräckligt bra i stunden, trots att framtida switching costs och beroenderisker inte analyserats fullt ut.

Sammantaget visar resultatet att beslutslogiken kring vendor lock-in handlar om att avgöra vilka beroenden som är acceptabla, hanterbara eller problematiska. Organisationer med mer formaliserade processer, regulatoriska krav och större intern kompetens verkar ha bättre förutsättningar att identifiera beroenderisker tidigt. Samtidigt behöver även dessa organisationer fatta beslut under osäkerhet och göra kompromisser mellan säkerhet, flexibilitet, kostnad, funktionalitet och affärsnytta. Vendor lock-in framstår därför som en risk som beslutsfattare försöker balansera snarare än eliminera. Skillnaden ligger framför allt i om denna balans sker genom medveten riskacceptans eller genom omedveten riskexponering.

5.4 Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme

Resultatet visar att switching costs och försämrat organisatoriskt handlingsutrymme är en central konsekvens av de inlåsningsmekanismer som diskuterades i avsnitt 5.2. När teknik, data, kompetens, avtal och arbetssätt växer samman blir ett leverantörs- eller systembyte, i linje med vad Whitten et al. (2010) beskriver, en bred organisatorisk omställning där tidigare beroenden omvandlas till kostnader och begränsningar.

En tydlig iakttagelse är att systemlicensen endast utgör en mindre del av de totala byteskostnaderna enligt respondenterna. R2, R3, R4 och R5 lyfter istället implementation, konsulttid, intern arbetstid, verksamhetens medverkan, integrationer och utbildning som centrala kostnadsdrivare. Kostnaden ligger därmed framför allt i att få den nya lösningen att fungera i verksamhetens befintliga processer, kompetensstrukturer och arbetsflöden.

En annan viktig konsekvens är att systembyten kan innebära försämrad verksamhetsnytta under en övergångsperiod. R2 beskriver att ett nytt system kan vara sämre under en längre tid innan organisationen åter når samma nytta som tidigare. På liknande sätt visar R5:s resonemang att nya system kräver nya processer, rutiner och anpassningar, vilket kan leda till

både produktivitsbortfall och osäkerhet kring om den nya lösningen faktiskt kommer att fungera bättre än den gamla. Därför kan en befintlig lösning med brister framstå som mer förutsägbart än ett byte som innebär tillfällig försämrade effektivitet och hög organisatorisk belastning.

Switching costs påverkar även organisationens interna kapacitet och därmed dess organisatoriska handlingsutrymme. R3 beskriver att större systembyten belastar flera delar av verksamheten genom kravställning, tester, migrering och mottagande. Därmed uppstår alternativkostnader och inlåsnings konsekvens blir därför att organisationens förmåga att driva andra initiativ parallellt begränsas. Vendor lock-in påverkar därmed organisationens strategiska flexibilitet, inte bara dess IT-kostnader.

Flera respondenter beskriver situationer där byte är möjligt i teorin, men där kostnad, komplexitet eller verksamhetspåverkan gör att alternativet inte framstår som realistiskt. R2:s resonemang visar att organisationer kan avstå från bättre alternativ om funktionsvinsten inte bedöms motsvara kostnaden. Detta ligger nära Farrell och Klemperers (2006) syn på switching costs som något som kan binda kunder till befintliga leverantörer även när alternativa lösningar finns på marknaden. Handlingsutrymmet minskar genom att byte till alternativen blir för kostsamma, riskfyllda eller resurskrävande att realisera.

Hos flera respondenter framstår inte avtalsmässiga hinder som den största byteskostnaden, trots att Opara-Martins et al. (2016) lyfter kontrakt, exitstrategier, dataäggande och ansvarsfördelning som centrala faktorer vid vendor lock-in i molnmiljöer. Samtidigt visar R1:s resonemang att avsaknad av SLA-definitioner och exit clauses kan få stora konsekvenser när organisationen väl vill lämna ett avtal. Det tyder på att avtalsmässiga switching costs blir särskilt problematiska när organisationer saknar kompetens, processer eller förhandlingsstyrka vid avtalets ingående. Avtal kan därmed antingen skydda handlingsutrymmet eller kraftigt begränsa det, beroende på hur de utformas.

Data framstår också som en särskilt viktig faktor för handlingsutrymmet. R5 beskriver att historisk data kan vara den tuffaste formen av inlåsning, eftersom data utgör organisationens historik. Om denna data inte kan flyttas, förstås eller användas i en ny miljö blir bytet verksamhetsmässigt riskfyllt. Detta knyter an till RDT eftersom kontroll över data påverkar organisationen möjlighet att agera självständigt. När data är central för verksamhetens historik, processer och beslutsunderlag blir kontroll över data också en förutsättning för organisatorisk självständighet.

Sammantaget visar resultatet att switching costs är en central konsekvens av vendor lock-in eftersom de gör tidigare beroenden till praktiska begränsningar. Kostnaderna är ekonomiska, tekniska och organisatoriska, men deras viktigaste betydelse ligger i hur de påverkar organisationens realistiska handlingsalternativ. Vendor lock-in innebär därför att ett byte kan bli så resurskrävande, riskfyllt eller strategiskt osäkert att organisationens faktiska handlingsfrihet minskar.

5.5 Strategier för att hantera beroende

En central del i respondenternas resonemang handlar om kontroll över data. Nästan samtliga respondenter lyfter ägandet av data, backup eller åtkomst till information som avgörande för att minska riskerna med vendor lock-in. Detta kan diskuteras utifrån Resource Dependence

Theory (RDT) där kontroll över kritiska resurser innebär makt över den beroende organisationen. Empirin tyder på att respondenterna inte enbart ser data som en teknisk resurs utan som en förutsättning för organisatoriskt oberoende och fortsatt verksamhetskontroll. Det blir särskilt tydligt eftersom samtliga respondenter beskriver data som något organisationen själv måste kunna kontrollera även om leverantören skulle försvinna eller att relationen avslutas. Detta stärker litteraturens beskrivning av hur leverantörer kan få ökat inflytande när organisationer blir beroende av externa system för åtkomst till affärskritiska resurser. Samtidigt skiljer sig empirin något från litteraturen genom att respondenterna i större utsträckning fokuserar på hur beroendet kan kontrolleras snarare än helt undvikas. Där litteraturen beskriver vendor lock-in som ett problematiskt tillstånd medan respondenternas synsätt är mer pragmatiskt där vissa beroenden accepteras så länge organisationen behåller kontroll över centrala resurser.

Empirin visar även att organisationerna försöker minska beroendet genom teknisk flexibilitet och öppna lösningar. Respondent 2, 3, 4 och 5 beskriver exempelvis standardsystem, modulära lösningar, öppna API:er och containerisering som strategier för att undvika att bli alltför bundna till en specifik leverantör. Detta ligger nära Opara-Martins et al. (2016) som beskriver interoperabilitet och portabilitet som centrala faktorer för att minska teknisk inlåsning. Det intressanta i empirin är dock att flexibilitet inte enbart framstår som en teknisk fråga utan även som ett sätt att behålla framtida handlingsutrymme och kontroll över organisationens utveckling. Empirin skiljer sig även delvis från litteraturen kring standardsystem. Tidigare forskning beskriver hur standardsystem kan skapa organisatorisk inlåsning genom att verksamheter anpassar sina arbetssätt efter systemets logik. Respondenterna beskriver däremot standardsystem som något som i vissa fall kan minska beroendet eftersom flera leverantörer kan leverera och hantera samma lösning. Detta antyder att standardsystem både kan fungera som en källa till och en lösning på vendor lock-in beroende på hur systemet används.

Respondent 3 beskriver leverantörsberoende som en strategisk risk som måste hanteras och begränsas snarare än elimineras. Även respondent 4 och 5 beskriver situationer där organisationer medvetet accepterar beroenden till stora leverantörer eftersom dessa erbjuder funktionalitet, stabilitet eller service som är svår att ersätta. Detta kan diskuteras i relation till Shivendu et al. (2020) där relationen till leverantören beskrivs som en balansgång mellan effektivitet och risken för vendor lock-in. Resultatet antyder därmed att vendor lock-in inte alltid uppfattas som ett misslyckande utan ibland som ett medvetet strategiskt val. Här skiljer sig empirin delvis från litteraturen som främst fokuserar på de negativa konsekvenserna av beroenderelationer. Respondenterna verkar istället göra en mer praktisk avvägning mellan risk, funktionalitet och verksamhetsnytta.

En annan intressant aspekt är respondent 5:s syn på organisatorisk inlåsning. Till skillnad från övriga respondenter framhålls hur kontinuerliga systembyten och återkommande utvärderingar kan motverka stagnation och beroende. Detta ses som en motreaktion mot att organisationer annars riskerar att fortsätta i invanda spår på grund av inställningen ”så har vi alltid gjort” (R5, 60). Detta kan diskuteras i relation till Mähring et al. (2008) där tidigare investeringar, rutiner och kompetens beskrivs som faktorer som successivt gör det svårare att lämna ett system. Respondent 5 argumenterar däremot för att organisationer aktivt behöver motverka denna organisatoriska tröghet innan den blir för stark. Detta skiljer sig även från litteraturens beskrivning av organisationer som ofta framställs som relativt passiva när tidigare investeringar väl har gjorts.

6 Slutsats

Syftet med studien har varit att undersöka hur beslutsfattare i privata organisationer uppfattar och hanterar risken för vendor lock-in vid strategiska IT-beslut. Studiens huvudsakliga slutsats är att vendor lock-in inte uppfattas som en risk som alltid ska undvikas utan som ett beroende som behöver göras kontrollerbart. Leverantörsberoende kan vara problematiskt, men kan samtidigt skapa verksamhetsnytta genom stabilitet, funktionalitet, integration, säkerhet och löpande systemutveckling.

Studiens mest framträdande resultat är att vendor lock-in i praktiken inte enbart handlar om tekniska eller avtalsmässiga hinder, utan i hög grad om organisationens kapacitet att genomföra förändring. Switching costs uppfattas inte främst som direkta licens- eller avtalskostnader. De mest avgörande kostnaderna handlar i stället om den organisatoriska belastning som uppstår när verksamheten behöver migrera data, bygga om integrationer, lära upp användare, etablera nya processer och avsätta intern tid från andra delar av organisationen. Ett leverantörsbyte innebär därför en bredare verksamhetsförändring som kan försämra organisationens nytta under en övergångsperiod, snarare än enbart ett tekniskt eller ekonomiskt projekt.

I detta framträder även kunskap som en central, men ofta mindre synlig, inlåsningsmekanism. Det är inte alltid systemet i sig som gör ett byte svårt, utan den verksamhetsspecifika kunskap som byggts upp kring systemet över tid hos interna medarbetare, konsulter eller den befintliga leverantören. Vendor lock-in handlar därför i hög grad om organisationens begränsade kapacitet att genomföra förändring, där även tekniskt utbytbara system kan vara organisatoriskt svåra att lämna.

Resultatet visar samtidigt att beslutsfattare generellt har en medvetenhet om vendor lock-in, men att beroendet inte alltid diskuteras aktivt i den dagliga verksamheten. Snarare blir risken tydlig vid större vägval, exempelvis vid upphandling, omförhandling, systembyte eller när organisationen behöver analysera sin framtida flexibilitet. Beroendet förstärks genom implementation, integrationer, datahistorik, intern kompetens och arbetssätt som successivt anpassas till det befintliga systemet. Ju längre ett system används och ju djupare det integreras i verksamheten, desto svårare blir det att lämna utan betydande organisatoriska konsekvenser.

Avtalsmässig inlåsning framstår inte som lika dominerande som teknisk och organisatorisk inlåsning. Enligt studien beror detta inte på att avtal saknar betydelse, utan snarare på att flera respondenter beskriver etablerade processer för kravställning, leverantörsutvärdering, dataäggande och exitmöjligheter. Samtidigt framgår det att standardiserade avtal från stora leverantörer ofta är svåra att påverka. Resultatet tyder även på att avtalsmässig inlåsning kan bli särskilt problematisk i organisationer där det saknas kravlistor, teknisk kompetens, etablerade processer eller förhandlingsstyrka.

Ett återkommande resultat är att data uppfattas som organisationens viktigaste tillgång. Flera respondenter accepterar beroenden till leverantörer, men så länge organisationen kan komma

åt, flytta och använda sin data uppfattas beroendet som mer hanterbart. Data framstår därför som en förutsättning för organisatorisk självständighet och framtida handlingsutrymme.

Studien visar också att standardsystem har en dubbel roll i relation till vendor lock-in. Å ena sidan kan standardsystem skapa inlåsning genom att organisationens processer, kompetens och integrationer anpassas till systemets logik. Å andra sidan kan standardsystem även minska beroendet av en specifik leverantör, särskilt om flera aktörer kan implementera, förvalta eller vidareutveckla samma system. Standardsystem kan därmed både skapa och begränsa vendor lock-in beroende på hur systemet är uppbyggt och hur leverantörsmarknaden runt systemet ser ut.

Sammantaget visar studien att beslutsfattare i privata organisationer hanterar vendor lock-in genom strategiska avvägningar snarare än genom att försöka eliminera alla leverantörsberoenden. Hanteringen sker genom kontroll över data, tydliga exitmöjligheter, teknisk flexibilitet, öppna lösningar, återkommande leverantörsutvärderingar och medvetna val av vilka beroenden som är värda att acceptera. Studiens kunskapsbidrag ligger därmed i att vendor lock-in förstås som ett beroende som blir problematiskt först när organisationen saknar kontroll över de resurser, den kunskap och de processer som krävs för att kunna agera självständigt.

6.1 Framtida forskning

Eftersom denna studie främst har undersökt privata organisationer med erfarenhet av strategiska IT-beslut, vore det relevant för framtida forskning att jämföra hur vendor lock-in uppfattas och hanteras i organisationer av olika storlek. En sådan studie skulle kunna undersöka hur små, medelstora och stora organisationer skiljer sig åt.

Framtida forskning skulle även kunna jämföra privata organisationer med offentliga aktörer och myndigheter. Offentliga organisationer kan ha andra krav på upphandling, transparens, informationssäkerhet och långsiktig kontroll över samhällskritiska system. Det vore därför relevant att undersöka om vendor lock-in hanteras annorlunda i offentlig sektor, exempelvis genom krav på öppna standarder, open source-lösningar, datakontroll eller tydligare exitstrategier.

Appendix 1: AI-bidragsredogörelse

Verktyg: ChatGPT, Claude, Whisper och Sunet Scribe

Grad av användning: Sunet Scribe och Whisper har använts för att transkribera de intervjuer som ligger till grund för det empiriska materialet. Transkriberingarna har därefter granskats och bearbetats av författarna för att säkerställa att innehållet återger respondenternas utsagor på ett korrekt sätt.

Claude och ChatGPT har främst använts för språklig bearbetning, strukturförslag och formulering av akademiskt anpassade meningar och stycken. Verktügen har använts som stöd vid omformuleringar i flera delar av uppsatsen, bland annat i litteraturgenomgången, metodkapitlet, empirikapitlet och diskussionskapitlet. De har även använts för att diskutera rubriker, förbättra textens tydlighet samt skapa mer konsekventa och akademiskt anpassade formuleringar.

Claude och ChatGPT har också använts som stöd vid strukturering av vissa resonemang, exempelvis kopplingen mellan teori, empiri och analysdimensioner. Verktügen har däremot inte använts för att självständigt genomföra analysen, dra slutsatser eller ersätta författarnas egna bedömningar. De teoretiska urvalen, tolkningarna av det empiriska materialet, analysen och slutsatserna har genomförts och kontrollerats av författarna.

AI-genererade förslag har behandlats som stödmaterial och har granskats, bearbetats och anpassats innan de inkluderats i uppsatsen. Författarna ansvarar fullt ut för uppsatsens slutliga innehåll, inklusive språk, källhänvisningar, analys och slutsatser.

Appendix 2: Initial intervjuguide innan ändring

Denna bilaga innehåller den ursprungliga intervjuguiden som användes vid pilotintervjun med respondent 1. Efter pilotintervjun reviderades vissa frågor för att öka tydligheten, förbättra frågornas relevans och bättre anpassa intervjuguiden till studiens syfte.

Analysdimension	Fråga	Följdfråga
	Får jag spela in samtalet för transkribering?	
	Kan du kort berätta om din roll i organisationen och vilket ansvar du har i frågor som rör IT-system, digitala lösningar eller leverantörer?	
D1: Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in	Hur skulle du beskriva organisationens användning av externa IT-system eller molnbaserade tjänster idag?	
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	På vilket sätt är du själv involverad i beslut om nya system, leverantörer eller större teknikförändringar?	1. Har du även ansvar efter implementeringen? 2. Är det främst ett IT-beslut, affärsbeslut eller gemensamt? 3. Vilka kriterier brukar väga tyngst när ni väljer mellan olika lösningar?
D1: Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in	Har du tidigare stött på begreppet vendor lock-in och kan du beskriva vilken typ av leverantörsberoende du upplever i er organisation?	
D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer	Utifrån detta, hur faller dessa tre delar in i eran organisation?	

D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Vilka faktorer/omständigheter ser ni bidrar till leverantörsberoende just för er?	1. Har ni sett att dessa faktorer/omständigheter förändras under livscykeln för systemet/systemen?
D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer D3: Beslutslogik och prioritering av risker	Upplever ni att leverantörer har inflytande över era tekniska eller strategiska val över tid?	1. På vilket sätt märks det i så fall?
D1: Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Vad för problem identifierar ni med att vara inlåst respektive ser ni något positivt med det?	
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	Hur ser beslutsprocessen (vägningen av krav och olika intressen) ut när ni står inför val av en ny tjänst?	1. Utifrån de tidigare diskuterade faktorerna/omständigheterna, vägs de in?
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	När ni väljer systemet, upplevde du att ni har tillräckligt med information och tid för att bedöma långsiktiga konsekvenser?	1. Har det funnits något ni först insåg senare? 2. Om ni hade dagens erfarenheter, hade ni gjort samma val?
D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme D5: Strategier för att hantera beroende	Utvärderar ni era tjänster och leverantörer kontinuerligt under tidens gång?	1. Vilka kostnader eller svårigheter tror du är mest avgörande vid ett eventuellt leverantörsbyte?
D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Utvärderar ni era tjänster och leverantörer kontinuerligt under tidens gång (kanske även konkretisera med koppling till	1. Vilka kostnader eller svårigheter tror du är mest avgörande vid ett eventuellt leverantörsbyte?

D5: Strategier för att hantera beroende	“systemets livscykel” "kostnader för byta system")?	
D5: Strategier för att hantera beroende	Utifrån det vi har pratat om: Jobbar ni aktivt med minimera eller hantera någon av riskerna/omständigheterna vi diskuterat?	1. Hur ser dessa strategier ut? 2. Har ni exempelvis tänkt kring exitmöjligheter redan vid avtal?
	Är det något kring leverantörsberoende, systemval eller “faktorer vid leverantörsbyte” som du tycker att vi inte har frågat om men som är viktigt att förstå?	

Appendix 3: Reviderad intervjuguide

Denna bilaga innehåller den reviderade intervjuguiden som användes vid intervjuerna med respondent 2–5. Intervjuguiden omarbetades efter pilotintervjun med respondent 1 för att öka frågornas tydlighet, relevans och koppling till studiens syfte.

Analysdimension	Fråga	Följdfråga
	Får vi spela in samtalet för transkribering? Materialet anonymiseras.	
	Kan du kort beskriva din roll och ditt ansvar kopplat till IT-system, digitala lösningar eller leverantörer?	
	Vilka externa IT-system eller molntjänster är mest centrala i organisationen/ organisationerna du arbetar med?	
D1: Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in	När du hör begreppet leverantörsberoende eller vendor lock-in, vad tänker du på då?	
D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Finns det system eller leverantörer där ett byte skulle vara svårt, kostsamt eller riskfyllt? Vad beror det på?	(Vi delar in vendor lock-in i teknisk, organisatorisk samt ekonomisk/ avtalsmässig inlåsning). 1. Vilka av dessa delar känner du mest igen?
D1: Förståelse och medvetenhet om vendor lock-in D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer	Vilka faktorer bidrar mest till leverantörsberoende enligt din erfarenhet?	Förändras dessa beroenden över tid, från systemval och implementation till drift och eventuell exit?

D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme		
D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Skulle du säga att beroendet främst uppstår vid valet av system, under implementationen, i den löpande användningen eller först när man vill byta?	
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	Hur brukar beslutsprocessen se ut när en organisation väljer ett nytt system eller en ny leverantör?	Vilka kriterier väger oftast tyngst?
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	Hur mycket utrymme får långsiktiga beroenderisker jämfört med pris, funktionalitet, tid och användarvänlighet?	
D3: Beslutslogik och prioritering av risker D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Finns det risker som organisationer ofta först inser senare?	
D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Vilka kostnader eller svårigheter brukar vara mest avgörande vid ett leverantörsbyte?	
D2: Inlåsningsformer och beroendemekanismer D4: Switching costs och organisatoriskt handlingsutrymme	Har du sett exempel där organisationer stannat kvar hos en leverantör trots att de egentligen velat byta?	1. Vad berodde det på?
D5: Strategier för att hantera beroende	Hur kan organisationer minska eller hantera risken för problematiskt leverantörsberoende?	1. Vilka avtals- eller kontrollpunkter tycker du är viktigast att ha med från början?
D3: Beslutslogik och prioritering av risker	Finns det situationer där ett visst leverantörsberoende är	

D5: Strategier för att hantera beroende	acceptabelt eller till och med fördelaktigt?	
	Är det något kring leverantörsberoende, systemval eller leverantörsbyte som du tycker att vi inte har frågat om men som är viktigt att förstå?	

Referenser

- Balarezo, J. D., Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2024). Organizational Learning: Understanding Cognitive Barriers and What Organizations Can Do About Them. *Management Learning*, vol. 55, no. 5, pp. 741–768, <https://doi.org/10.1177/13505076231210635>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3rd edn, Stockholm: Liber
- Clausen, C., & Koch, C. (1999). The Role of Spaces and Occasions in the Transformation of Information Technologies: Lessons from the Social Shaping of IT Systems for Manufacturing in a Danish context, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, no. 3, pp. 463–482, <https://doi.org/10.1080/095373299107456>
- Eurostat. (2026). Cloud Computing - Statistics on the Use by Enterprises. Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises [Accessed 10 April 2026]
- Farrell, J., & Klemperer, P. (2006). *Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects*, in Armstrong, M. & Porter, R. (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, pp. 1967–2072, [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(06\)03031-7](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(06)03031-7)
- Hogan, M., Liu, F., Sokol, A., & Tong, J. (2011). National Institute of Standards and Technology. *NIST Cloud Computing Standards Roadmap: Version 1.0*, Special Publication 500-291 [pdf], <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication500-291v1.pdf>
- House of Commons Business and Trade Committee. (2026). *Post Office Horizon Scandal: Justice for Sub-Postmasters*, Sixteenth Report of Session 2024–26, HC 1589 [pdf], <https://committees.parliament.uk/publications/52110/documents/290159/default/>
- Howcroft, D., & Light, B. (2010). The Social Shaping of Packaged Software Selection. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 11, no. 3, <https://aisel.aisnet.org/jais/vol11/iss3/2/>
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: om Metodval i Företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience – From Adoption to Success, in R. W. Zmud (ed.), *Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future Through the Past*, Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources, pp. 173–207, <https://pro.unibz.it/Staff/Ascime/Documents/ERP%20paper.Pdf>
- Mähring, M., Keil, M., Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2008). Making IT Project De-Escalation Happen: An Exploration into Key Roles. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 9, no. 8, <https://aisel.aisnet.org/jais/vol9/iss8/19/>
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*, Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Opara-Martins, J., Sahandi, R. & Tian, F. (2016). Critical Analysis of Vendor Lock-In and Its Impact on Cloud Computing Migration: a Business Perspective, *Journal of Cloud Computing*, vol. 5, article 4, <https://doi.org/10.1186/s13677-016-0054-z>

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496213
- Pozzebon, M. (2001). Demystifying the Rhetorical Closure of ERP Packages, *Proceedings of the 22nd International Conference on Information Systems*, Association for Information Systems, New Orleans, pp. 329–337, <https://aisel.aisnet.org/icis2001/37>
- Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats*, 4th edn, Malmö: Liber
- Shivendu, S., Zeng, D., & Gurbaxani, V. (2020). Optimal Asset Transfer in IT Outsourcing Contracts, *MIS Quarterly*, vol. 44, no. 2, pp. 857–905, <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/12336>
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: John Wiley & Sons.
- Spagnoletti, P., Kazemargi, N., Constantinides, P., & Prencipe, A. (2025). Data Control Coordination in the Formation of Ecosystems in Highly Regulated Sectors. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 26, no. 4, pp. 977–1008, <https://doi.org/10.17705/1jais.00920>
- Sweney, M. (2025). Post Office paid £600m to continue using bug-ridden Horizon IT system, *The Guardian*, 25 April, <https://www.theguardian.com/uk-news/2025/apr/25/post-office-paid-600m-to-continue-using-bug-ridden-horizon-it-system> [Accessed 17 April 2026]
- Whitten, D. (2010). Adaptability in IT Sourcing: The Impact of Switching Costs, in *Global Sourcing of Information Technology and Business Processes*, pp. 202–216, https://doi.org/10.1007/978-3-642-15417-1_11
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The Strategic Choice to continue Outsourcing, Switch Vendors, or Backsource: Do Switching Costs Matter?, *Information & Management*, vol. 47, no. 3, pp. 167–175, <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.01.006>
- Williams, W. (2025). *Post Office Horizon IT Inquiry Report: Volume 1*, HC 1119, 6 June, Post Office Horizon IT Inquiry [pdf], https://www.postofficehorizoninquiry.org.uk/sites/default/files/2025-07/Post%20Office%20Horizon%20IT%20Inquiry%20Final%20Report%20Volume%201_0.pdf
- Zhu, K. X., & Zhou, Z. Z. (2012). Research Note: Lock-In Strategy in Software Competition: Open-Source Software vs. Proprietary Software, *Information Systems Research*, vol. 23, no. 2, pp. 536–545, <http://www.jstor.org/stable/23274>

