



# I NÖD OCH I LUST

## Granskning av genomförandeprocessen vid en IT-outsourcing

*MAGISTERUPPSATS*

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Institutionen för Informatik  
VT 2002

*FÖRFATTARE*

Maria Enell & Joanna Freme

*ANSVARIG LÄRARE*

Kjell Engberg

*EXAMINATOR*

Agneta Ranerup

**Abstrakt** En outsourcingrelation liknas ofta vid ett äktenskap. Företag som söker efter en outsourcingleverantör resonerar ofta i termer av att hitta rätt partner att ingå äktenskap med. Outsourcingförhållandets första tid kallas också för smekmånaden och därefter hörs det ibland talas om ”äktenskapliga kriser” och ibland, även om det är sällan, uppstår skilsmässor mellan outsourcingpartners som beslutat sig för att avsluta relationen. Fler och fler inser att det är lönande för alla parter att *samarbeta* och utforma gemensamma lösningar genom att skapa effektiva nätverk. Det är därför viktigt för *informatiker* att inneha kunskap om, det numera vedertagna, organisationsfenomenet *outsourcing*. Sannolikt kommer informatiker att arbeta, antingen som leverantörer eller som kunder, inom en outsourcingrelation då detta är en del av *det nya företagandet*. Studiens syfte har varit att analysera utvecklingen av IT-användningen i relation till detta organisationsfenomen. För att kunna göra denna analys granskades *genomförandet* av en komplex och global outsourcingprocess. *genomförandet* analyserades med utgångspunkt från en etablerad modell för hur outsourcing bör gå till och för att lösa mätproblematiken användes en paradoxteori som möjliggör kvalitativ mätning av outsourcingprocessen. Studien visar att *genomförandet* av outsourcing kräver mycket eftertanke, från både kund och leverantör. Klarar inte företagen detta, förlorar båda parter i långa loppet. För att outsourcingrelationen sedan skall hålla på sikt måste båda de inblandade parterna vinna på den och båda bör helst se varandra som oumbärliga. På senare tid har outsourcing ofta framställts negativt i media och det finns gott om misslyckade outsourcingaffärer. Men misslyckad outsourcing handlar framförallt om dålig planering. Studien behövde därför också besvara frågan; är outsourcingmodellen fullständig eller behöver den utvecklas? Resultatet av studien visar att modellen behövde kompletteras med ytterligare faser, aktiviteter samt det mest centrala i processen nämligen; *information*. Dessutom upptäcktes ytterligare en paradox som är viktig för outsourcingprocessens utgång och som är möjlig för kvalitativ mätning.

## *FÖRORD*

Vi har under de senaste fem månaderna ägnat en stor del av vår tid åt detta magisterprojekt, det har varit både roligt och lärorikt men också svårt och ibland frustrerande. Det är många viljor som skall passa ihop och det har ibland känts näst intill omöjligt att göra alla nöjda.

Vi är dock nöjda med resultatet och framförallt glada för att vi har fått möjligheten att göra detta arbete som gett oss mycket ny kunskap.

Vi vill tacka de inblandade på SKF och EDS för att de tagit sig tid till oss. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till Eva Hansdotter och Anders Lissåker utan vars hjälp och engagemang detta arbete inte hade varit möjligt. Vi vill också tacka vår handledare Ulrika Josefsson för hennes stöd och goda råd under arbetets gång.

Institutionen för informatik, Göteborgs universitet, maj 2002

Maria Enell & Joanna Freme

<b>1</b>	<b><u>INLEDNING</u></b>	<b>7</b>
1.1	<u>DET NYA FÖRETAGANDET – SAMARBETET OCH INFORMATIK</u>	8
1.2	<u>SYFTE &amp; FRÅGESTÄLLNING</u>	9
1.3	<u>DISPOSITION</u>	9
1.4	<u>AVGRÄNSNING</u>	9
<b>2</b>	<b><u>METOD</u></b>	<b>10</b>
2.1	<u>KVALITATIV FORSKNINGSANSATS</u>	10
2.1.1	<u>Fallstudier – Case</u>	10
2.1.2	<u>Intervjuer</u>	10
2.1.3	<u>Litteratur- &amp; dokumentstudier</u>	11
2.1.4	<u>Validitet &amp; Reliabilitet</u>	11
2.2	<u> GROUNDED THEORY</u>	11
2.3	<u>VÅRA FORSKNINGSMETODER</u>	12
2.3.1	<u>Intervjuer</u>	13
2.3.2	<u>Litteraturstudier</u>	13
2.3.3	<u>Dokumentanalys</u>	14
<b>3</b>	<b><u>OUTSOURCING</u></b>	<b>15</b>
3.1	<u>OUTSOURCING AV IT</u>	16
3.2	<u>OUTSOURCING – ETT IMAGINÄRT ORGANISATIONSFENOMEN</u>	16
3.3	<u>VARFÖR OUTSOURCING?</u>	17
3.4	<u>RISKER MED OUTSOURCING</u>	18
<b>4</b>	<b><u>TEORI</u></b>	<b>20</b>
4.1	<u>MÄTPROBLEMATIKEN – HENDRYNS PARADOXER</u>	20
4.1.1	<u>Balansen</u>	21
4.1.2	<u>Effektivitet Mot lärande</u>	22
4.1.3	<u>Fokus Mot helhetssyn</u>	22
4.1.4	<u>Motivation Mot kontroll</u>	22
4.1.5	<u>Autonomi Mot koordinering</u>	23
4.2	<u>SLA – BRA FÖR ATT MÄTA DEN OPERATIVA DELEN</u>	23
4.3	<u>GENOMFÖRANDEMODELL</u>	24
4.3.1	<u>Fas 1: Analysera nuläget/Motiv</u>	25
4.3.2	<u>Fas 2: Skissera framtiden/mål</u>	26
4.3.3	<u>Fas 3: Planering och förberedelser</u>	29
4.3.4	<u>Fas 4: Implementera outsourcingen</u>	31
4.3.5	<u>Kritiska Faktorer</u>	31
4.3.6	<u>Irritationsmoment</u>	34
<b>5</b>	<b><u>CASE SKF – EDS</u></b>	<b>36</b>
5.1	<u>SVENSKA KULLAGER FABRIKEN, SKF</u>	36
5.2	<u>EDS - VÄRLDENS NÄST STÖRSTA IT-FÖRETAG</u>	37
5.3	<u>OUTSOURCINGRELATIONEN SKF – EDS</u>	39
<b>6</b>	<b><u>RESULTAT</u></b>	<b>40</b>
6.1	<u>GENOMFÖRANDEMODELLEN</u>	41
6.1.1	<u>Fas 1: Analysera nuläget/motiv</u>	41
6.1.2	<u>Fas 2: Skissera framtiden/mål</u>	44
6.1.3	<u>Fas 3: Planering och förberedelser</u>	50
6.1.4	<u>Fas 3.5: kontraktsskrivning</u>	51
6.1.5	<u>Fas 4: Implementera outsourcingen</u>	51
6.1.6	<u>Fas 5: Operationsfasen – den nya vardagen</u>	51
6.1.7	<u>Kritiska faktorer</u>	52
6.2	<u>MÄTPROBLEMATIKEN</u>	55
6.2.1	<u>Hendrys paradoxer</u>	55
6.2.2	<u>SLA – Service Level Agreement</u>	55
<b>7</b>	<b><u>DISKUSSION</u></b>	<b>57</b>

7.1	<u>MODIFIERING AV GENOMFÖRANDEMODELLEN</u>	58
7.1.1	<u>SKFs genomförande</u>	60
7.2	<u>UTÖKNING AV HENDRYS PARADOXER</u>	63
7.2.1	<u>Mätproblematiken på SKF</u>	63
<b>8</b>	<b><u>SLUTSATS</u></b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b><u>FORTSÄTTA STUDIER</u></b>	<b>66</b>
<b>10</b>	<b><u>REFERENSER</u></b>	<b>67</b>
<b>11</b>	<b><u>BILAGOR</u></b>	<b>69</b>
11.1	<u>BILAGA 1</u>	69
11.2	<u>BILAGA 2</u>	70
11.3	<u>BILAGA 3</u>	71
11.4	<u>BILAGA 4</u>	72
11.5	<u>BILAGA 5</u>	73
11.6	<u>BILAGA 6</u>	74
11.7	<u>BILAGA 7</u>	75
11.8	<u>BILAGA 8</u>	76

## **FIGURFÖRTECKNING**

<u>Figur 1 – Skäl för utkontraktering Källa: Gartner Dataquest</u>	17
<u>Figur 2 – Modell för outsourcingens förändringsfaser</u>	24
<u>Figur 3 – Mål, delmål, CSF och kriterier för en ambitiös atlet.</u>	26
<u>Figur 4 – Outsourcingens paradoxer. Källa: Översättning och bearbetning av Hendry, 1995</u>	21
<u>Figur 5 – Wingquists sfäriska kullager från 1907</u>	36
<u>Figur 6 – Organisationsschema över SKFs nya IT-verksamhet</u>	52
<u>Figur 7 – Vår nya modell</u>	59

## ORDLISTA

Här presenterar vi en rad olika uttryck och förkortningar som är vanligt förekommande i artiklar och litteratur kring outsourcing av IT. Då orden/begreppen även kan förekomma i uppsatsen upplevde vi de värda en kortare presentation

**ASP** – Application Service Provider – En ASP kan bäst definieras som ett företag, vilket som helst, som ger tillgång till och användning av en avlägsen placerad mjukvaruapplikation till sina kunder via nätet.

Termen myntades för två år sedan och idag finns det flera hundra företag som passar in på beskrivningen<sup>1</sup>. ASPs styrka ligger i att inhysa applikationer som, Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP), debitering och email. Tilläggas bör att företagen endast betalar för det som de använder.

**Avkastning på sysselsatt kapital** – rörelseresultat plus ränteintäkter, i procent av genomsnittlig balansslutning exklusive icke räntebärande skulder.

**BAFO** – Best And Final Offer.

**Benchmarking** – är ett hjälpmedel för en organisations arbete med att förbättra den egna verksamheten.

Metoden bygger på jämförelser med andra organisationer i syfte att identifiera komparativa styrkor och svagheter och ge uppslag till nytänkande. Det innebär att läras av andras misstag men framför allt deras goda framsteg. Benchmarking går ut på att hitta, söka och analysera företag bäst i deras klass. Det behöver inte vara samma bransch utan kan vara produkter, organisationer, avdelningar mm.

Benchmarking är en metod för att identifiera, anpassa och sprida god praxis. *”Kort och gott, benchmarking är ett vitt begrepp inom jämförande analys”* (Cook & Cook, 2000).

**BPO** – Business Process Outsourcing – är en term som har utvecklats över åren och varje gång det har utvecklats har också definitionen ändrats. Definition: Business process outsourcing, utkontraktering av affärsprocesser, innebär att ett företag lägger över hantering av en affärsprocesser, som fakturering eller inköp, till en tredje part som sköter verksamheten. BPO är inte samma sak som outsourcing. I BPO skapar man strategiskt värde genom att kreativt undersöka en process och sedan ändra det sätt som den utförs på. BPO innebär följaktligen mer än att bara ändra på *vem* som utför processen. Leverantören tar inte bara över ansvaret för funktionen eller affärsprocessen, utan omorganiserar sättet som den utförs på. Det kan innebära att man implementerar ny teknik för att utföra processen effektivare eller att man applicerar tekniken på ett nytt sätt för att på så sätt uppfylla de önskade kraven.

**BSP** – Business Service Provider – BSP föddes på “marknadsplatsen” och det är en säljare som ger en fullständig lösning på en Internetstandardiserad affärsprocess. En BSP tar på sig *ansvaret* för hela affärsprocessen genom att BSP står för mer än den tekniska lösningen. Idag är det bara ett fåtal ASPs som har lyckats med att förändra sig till en äkta BSP. ASPs baserar sin succé på sitt tekniska förstånd d.v.s. de vet hur de ska uppdatera applikationer, ge helpdesk support, skapa gränssnitt, köra datacenter och försäkra tillgången. Det blir därför en utmaning för ASPs som vill bli BSP, att de måste förvärva processexpertis för att kunna ta *ansvar* för *hela* processen. Även BPOs strävar efter att bli BSP. Det är förmodligen BPO som kommer att lyckas, då BPO är de ända som kan hantera processer hos stora företag<sup>2</sup>.

**CRM** – Customer Relationship Management. Program som företag använder för att behålla befintliga kunder och öka retensionen dvs. behålla kunderna över tiden och öka "share of customer" dvs den del som kunden köper hos företaget samt följa och utveckla lönsamheten på kundnivå. Viktigt i sådana system är möjligheter att kartlägga kunderna och dela in dem i grupper, så att man kan sälja rätt sak till rätt person på rätt sätt. Vid telefonkontakter förser kundvårdssystem säljare och kundtjänstpersonal med färsk information om den kund som är på tråden.

**CSF** – Critical Success Factor – Avgörande framgångs faktorer är ett fåtal karaktäristika som leverantören måste besitta för att göra det möjligt för företaget att nå sina delmål.

**Delmål** – är tydliga, mätbara, verkställbara utfästelser. Dessa skall vara *”resultatet av väl genomtänkta argument som balanserar mellan ambition och verklighet”* (Aalders, 2001).

**Down Select** – urvalsprocess för att selektera ut de/det företag som är mer intressanta/lämpliga att arbeta vidare med.

**Due Diligence** – **verifikationsprocess** – Due Diligence är den process där verifiering utförs av all information som har lagts fram under de tidigare förhandlingarna i outsourcingprocessen.

<sup>1</sup> [www.corbettassociates.com/events/asp/default.asp](http://www.corbettassociates.com/events/asp/default.asp)

<sup>2</sup> <http://www.outsourcing-bsp.com/html/birth.html>

- E-business** – En bred paraplyterm som i realiteten omfattar alla aspekter hos elektroniskt stödda affärsprocess. Det representerar hela kedjan av funktionalitet inom och mellan företag. Allt ifrån en dataservert, betalningssystem och anropningscentral till ”help desks”. E-business omsätter hundratals billioner dollar<sup>3</sup>.
- E-commerce** – (e-handel) representerar business-to-business och business-to-consumer transaktioner som varierar från online auktioner till utbytandet av varor och service via WWW<sup>4</sup>.
- ERP** – Enterprise Resource Planning – omfattar hanteringen av det mesta som händer i ett företag. I stället för ERP-system talar man numera på svenska om "affärssystem". Systemet integrerar alla avdelningar och funktioner i företaget (planering, tillverkning, försäljning, fakturering, bokföring och marknadsföring) i ett datorsystem som kan serva alla avdelningar i deras specifika krav. Eftersom detta är funktioner som liknar varandra i de flesta företag finns det ett flertal standardsystem. De flesta ERP-system går att anpassa till den egna verksamheten.
- E-sourcing** – kombinerar outsourcing och styrkan med Internet för att skapa nya sätt att reducera kostnader, förbättra kundservice och bygga upp ett större aktieägarvärde<sup>5</sup>.
- Facilities management** – resurser tillförs av kunden på plats och leverantören tillhandahåller den kompetens som krävs för att driva verksamheten vidare.
- FMO** – Future Mode of Operation Framtida arbetssätt dvs att arbeta på leverantörens vis.
- Just-in-time (JIT)** – har formellt definierats som ”en filosofi inriktad mot att eliminera allt onödigt, där allt onödigt är sådant som adderar kostnader, men inte värde till en produkt”.
- Kriterier** – är de möjliga ”bevis för att de kan genomföra sina åtaganden” som leverantören kan lämna (Aalders, 2001).
- Kärnkompetens** – Kärnkompetens är företagets speciella förmåga. Kärnkompetensen skall bidra på ett betydande sätt till den upplevda kundnyttan som slutprodukten ger. Dessutom skall kärnkompetens stå för något unikt som är svårt för konkurrenterna att kopiera (Hamed & Prahalad, 1990).
- Mål** – är övergripande förhoppningar och ambitioner för framtiden dvs. verksamhetsmål.
- PMO** – Present Mode of Operation. Kundföretagets arbetssätt används.
- Resultat per aktie** – resultat efter skatt och minoritetsintressen dividerat med antalet aktier.
- RFI** – Request For Information RFI görs före RFP. Görs för att välja ut den grupp företag som skall ingå i RFP-processen. Här efterfrågas allmänt upprätthållen information.
- RFP** – request for proposal – anbudsförfrågan, eller en request for proposal, som noggrant anger förutsättningarna för hela outsourcingaffären och efterfrågar mycket specifik information och finansiella upplysningar. *Mål, delmål* och *CFS* måste poängteras i RFP, eftersom det är omöjligt för leverantören att ge ett ordentligt svar om de inte vet vad som förväntas av dem
- Rörelsemarginal** – rörelseresultatet i procent av försäljningen.
- Rörelseresultat** – Bruttoresultatet minus rörelsekostnader plus rörelseintäkter.
- SLA** – Service Level Agreements, SLA. SLA utgör ett avtal som noggrant reglerar servicenivåer, prestanda och kapacitet. Dessutom innehåller ett SLA de garantikrav som löpande ska uppfyllas och följas upp.
- TMO** – Transition Mode of Operation. Transferering från kundens arbetssätt till leverantörens.

<sup>3</sup> ”Energizing E-Business with Outsourcing Service Providers”, av Compaq Computer Corporation, 2000

<sup>4</sup> ”Energizing E-Business with Outsourcing Service Providers”, av Compaq Computer Corporation, 2000

<sup>5</sup> [www.corbettassociates.com/events/asp/default.asp](http://www.corbettassociates.com/events/asp/default.asp)

# 1 INLEDNING

Utvecklingen av *informationstekniken (IT)* har gjort att allt större informationsmängder och allt mer komplex information kan samlas, analyseras och utbytas. Samtidigt kan detta göras allt snabbare och till en allt lägre kostnad per enhet information. Detta betyder i sin tur att kostnaderna för informationsöverföring blivit mindre och därmed minskat en av fördelarna för den vertikalt integrerade organisationsstruktur som dominerade företagens organisationsform. Traditionella vertikalt integrerade organisationer är självförsörjande och det främsta värdet finns i den produktionsprocess som förvandlar råvara till färdig produkt. Organisationerna är stora och inflexibla, men de har bra strategisk kontroll och lätt för att samla in information till produktionsprocessen. Dagens företagsmiljö blir allt mer ad hoc och arbetstempot ökar hela tiden och det blir nödvändigt att reagera allt snabbare, samtidigt ställs det större och större krav på att tillgodose specifika kundönskemål.

*Informationstekniken* kan även beskrivas som en viktig ”storleksutjämnare” för företagen. Tekniken har tillfört att mindre och medelstora företag kan konkurrera på den globala marknaden där avstånden krympt och det talas lika mycket om den imaginära marknadsplatsen ”marketspace” som den traditionella ”market place”.

*Globaliseringen* har därför medfört att flera aktörer, från olika delar av världen, kommit in på marknader som tidigare var nationella marknadsplatser. Konkurrensen om kunderna har till följd därav hårdnat. Vikten av att vara i världsklass för att klara sig i konkurrensen tilltar. I den nya konkurrerande omgivningen är framgång beroende av intellektuella resurser och på ett snabbt spridande av dessa. En viktig drivkraft bakom organisationsförändringar från vertikala organisationer till nätverksliknande constellationer, har på motsvarande sätt drivits fram av konsumenternas förändrade beteende, vilket ställer krav på *flexibla* och kundanpassade produktionssystem. Henry Fords motto att kunden kunde få en bil i ”*vilken färg som helst, bara den är svart*” håller inte längre. Det största värdet ligger inte längre i produktionsprocessen, utan i den utökade produkten, d.v.s. i service som är kopplad till produkten såsom tekniska förbättringar, design, image och finansiering.

Många av de funktioner som företag tidigare ansåg sig behöva bedriva i egen regi, t ex produktion, administrativa servicefunktioner och datadrift, betraktas i dag snarast som bördor att bära internt, vilket inskränker rörelsefriheten utan att bidra till kundens värde och nytta. I stället för att göra alla saker rätt koncentrerar företagen sig på att göra rätt saker. De vertikalt integrerade hierarkierna har således fått ge plats för mer flexibla nätverksorganisationer som bättre kan svara mot kundens krav på värde och nytta (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Att öka *flexibiliteten* är därför ett viktigt mål för många företag idag. Flexibilitet står också i nära relation till *tid*. Tillverkas något led i produktionen på kortare tid så ökar i allmänhet också flexibiliteten. Tid har fått mycket uppmärksamhet i materialadministrativa sammanhang under senare år med beteckningar som Time Base Management, Speed Management och tidskonkurrens. Framför allt därför att det finns så många positiva effekter i att utnyttja tid på ett riktigt sätt. Kortare tider har visat sig totalt sett ha en positiv inverkan på kostnader, intäkter och kapital. Rent administrativt kan företaget också se att till exempel prognossäkerheten minskar, dvs. företaget kommer helt enkelt närmare det de har planerat för (Storhagen, 1995).

Att skapa en väl fungerande *materialadministration* genom anpassning av intäkter, kostnader och kapital bidrar till att öka flexibiliteten. Lägre lagernivåer innebär tex. att kunna reagera snabbare. I extremfallen har företagen inga lager alls utan tillverkar först när de får en order och tillverkar då exakt den produkt som kunden har beställt. Enligt Storhagen (1995) sker idag en övergång från *lagerorderstyrd* mot *kundorderstyrd* produktion där materialadministrationen får en allt viktigare roll. Storhagen ger sin definition av materialadministrationens viktigaste uppgift där materialflödet är det centrala och att det egentligen är frågan om två olika flöden, dels ett fysiskt flöde av material och produkter, dels ett *informationsflöde* dvs. all information som rör produkterna från råvara till konsument.

*”Materialadministration är: Planering, utveckling, samordning, organisation, styrning och kontroll av materialflödet från råvaruleverantör till slutlig förbrukare”.* (Storhagen, 1995)

De bägge flödena följer varandra och ur administrativ synpunkt är informationsflödet lika väsentligt som det fysiska materialflödet. Materialadministration eller som det benämns i dagens affärsvärld, *logistik*, är ett ofta effektivt hjälpmedel för att sänka totala kostnader, öka intäkter, frigöra kapital samt skapa flexibilitet, dvs. bidra till att öka av företagets avkastning. Materialadministration får således en allt viktigare uppgift som en del i organisationens totala utveckling och är inte bara ett operativt begrepp utan det är likaledes ett strategiskt och taktiskt begrepp. Under senare år har det klart framgått att en åtgärd inom ett delområde ofta leder till förbättringar inom andra delområden, t.ex. att kapitalrationalisering även kan leda till förbättrad leveransservice. Förklaringen ligger i att framgångsrika logistiska satsningar inom ett delområde skapar ökad greppbarhet och medvetenhet, vilket är av godo även för andra, angränsade delområden. Ett viktigt företagsmål är därför att bryta onda materialadministrativa cirklar samt att bidra till att skapa goda, att inte bara balansera aktiviteter utan att även överföra aktiviteter (Storhagen, 1995).

På grund härav råder det i dag ett utvidgat bro- och nätverksbyggande. Den ökade förståelsen gäller inte bara inom organisationer, den finns också i allt större utsträckning mellan organisationer. Fler och fler inser att det är lönsamt för alla parter att *samarbeta* och utforma gemensamma lösningar genom att skapa flödesunioner. I vissa fall har starkare band mer eller mindre tvingats fram, som exempel kan nämnas relationen kund-leverantör, där kunden har ökat graden av just-in-time styrning (Storhagen, 1995). Dagens moderna informationsteknologier, så som LAN, groupware, Internet etc. sänker transaktionskostnaderna för organisatorisk samordning drastiskt att marknad på åtskilliga nya områden kan ersätta hierarki. Sänkta transaktionskostnader möjliggör sålunda effektiv *samordning* med ett minimum av traditionell hierarki. Informationsteknologin är kanske den viktigaste ingrediensen i att bygga broar och nätverk mellan organisationer och den avgörande faktorn för det nya informationssamhället (Hedberg et al. 2000). Storhagen (1995) anser att så länge samarbetet sker med ömsesidig förståelse för varandras begränsningar och möjligheter måste utvecklingen ses som riktig.

*Imaginära organisationer (IO)* är en företagsform som är skapad av det nya informationssamhället, där samordnade informationssystem, kunddatabaser etc. utgör den allra viktigaste företagsresursen. En avgörande skillnad mellan IO-perspektivet och det traditionella perspektivet på företagsutveckling rör värderingen att det är rätt att växa utan att bli större. Att i strategianalysen föra in IO-perspektivets syn på resurser medför automatiskt att *partnerskap* ses som en högt prioriterad lösning på behovet av resursförstärkning. Med förkortad tid till marknaden och dess tekniska nyheter som effekt.

Sammanfattning av ovan presenterade bakgrundsfaktorer är som följer: Inget företag kan hålla världsklass inom alla teknologier och områden som krävs för att slutprodukten, eller kundupplevelsen ska hålla världsklass. Utvecklingen av informationstekniken gör det möjligt för företag att organisera verksamheter i mer nätverksliknande konstellationer där samarbetet är det centrala. Varje ingående part i en nätverkskonstellation är specialist på ett mindre område. Det här skapar mer flexibla och snabbrikliga organisationer, vilket bättre svarar mot dagens konkurrenssituation. Outsourcing blir således lösningen eftersom konkurrensen kräver att företag lierar sig med leverantörer och andra partners av världsklass. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Tanken stöds även av Chapman & Andrade (1998) uttrycker:

*"... det är troligt att många företag kommer att anta en outsourcingstrategi för att helt enkelt klara av de kommande fem eller tio årens teknologiska paradigmskifte".*

Vidare kan vi utläsa i en artikel av John Hendry publicerad i European Management Journal (1995) att Robert Rich, i *The work of Nations* (1991), anser att:

*"... outsourcing och utvecklandet av nätverksorganisationer, inte bara är önskvärda, utan nödvändiga om företagen i väst skulle kunna överleva och få framgång".*

## 1.1 DET NYA FÖRETAGANDET – SAMARBETET OCH INFORMATIK

Inom området CSCW, computer supported cooperative work, är *samarbete* det mest fundamentala begreppet. Samarbete mellan människor på olika platser, stationerade inom olika organisationer och mellan olika världsdelar. Detta samarbete stöds av avancerad dator teknik. I det nya informationssamhället är samarbete likaså ett elementärt begrepp. Konkurrensen är helt enkelt för stor för att ett företag skall kunna handha alla områden som krävs för att producera och leverera produkten/tjänsten till kunden. Verksamhetsområden som IT ses som bördor, för tunga att bära för det enskilda företaget. Det är en kostsam, tids- och resurskrävande verksamhet som dessutom utvecklas med en oförutsedd hastighet. Outsourcing är ett imaginärt organisationsfenomen där organisationer samarbetar för att uppnå den för båda företagen viktiga synergi effekten "vinna-vinna". I en imaginär organisation känner alla parter att de tjänar på relationen (Hedberg et al, 2000). För några år sedan betraktades outsourcing som en övergående trend men idag har det utvecklats till ett globalt fenomen. Ett imaginärt organisationsarrangemang utgör en central del i flera välkända och framgångsrika företag (Hedberg et al, 2000).

I samlingsvolymen Informatics in the next millennium (Ljungberg, 1999) diskuteras ämnet informatiks innebörd. Där uttrycks att tekniken är den viktigaste kraften i dagens samhälle. Tekniken har blivit mer än ett värdenetralt verktyg. Tekniken i dagens moderna värld har blivit ett uttryck för våra intressen, en implementation av våra värderingar, en utvidgning av oss själva, en del av våra liv. Människor och teknik har blivit ett och det är inte möjligt att förstå det ena utan att förstå det andra (Stakeberg, 2000).

Professor Bo Dahlbom vid Göteborgs universitet, institutionen för informatik definierar ämnet informatik på följande sätt;



*”Ämnet informatik avser informationsteknologins användning med inriktning på utvecklingen av tekniken och dess användning. Ämnet omfattar systemutveckling, **organisationsförändring**, teknisk utveckling och teorier om teknik och samhälle”* (Dahlbom, 1995, författarnas markeringar).

Stakeberg utvecklar, i sitt examensarbete, definitionen på kommande sätt:

*”Informatik skiljer sig från datavetenskapen genom att definiera sitt ämne, informationsteknologi, som ett socialt fenomen. Informatik är en disciplin som leder utvecklingen av informationsteknologi, med en ambition att tekniken kommer till nytta både inom teknologin och inom organisationer (Stakeberg, 2000).”*

Informationsteknologi har blivit ett medel för att underlätta och realisera individuella, sociala och organisatoriska mål. Mål som förbättringar av effektiviteten vid beslutsfattande inom organisationen, ekonomiska förbättringar, förbättringar av existerande organisationsstrukturer och skapande av nya, skapande av attraktiva sociala miljöer för att motivera människor, och så vidare (Stakeberg, 2000).

Det är därför betydelsefullt för oss, som informatiker, att inneha en viss kunskap om det, numera vedertagna organisationsfenomenet, outsourcing av IT. Vi kommer med största sannolikhet att arbeta, antingen som leverantörer eller som kunder inom en outsourcingrelation då det är en del av det nya företagandet, vilket går ut på att bilda nätverk och skapa en bestående imaginär organisation.

## 1.2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING

Mot ovanstående bakgrund är vårt syfte att analysera utvecklingen av IT-användningen i relation till informationssamhällets nya organisations fenomen outsourcing. För att kunna göra denna analys kommer vi att granska genomförandet av en komplex och global outsourcingprocess. Vi kommer att analysera genomförandet med utgångspunkt från Augustson och Bergstedt Stens ”modell” för hur detta bör gå till. Naturliga frågor för oss att ställa är då:

- Vad ligger till grund för outsourcing av IT-verksamheten?
- Behöver, och i så fall hur kan, Augustsons & Bergstedt Stens modell för *genomförande* av outsourcing utvecklas för att stödja outsourcing av IT?
- Hur kan en outsourcingprocess mätas?

Uppsatsen är skriven för kundföretaget i avsikt att användas som en oberoende rapport vid controler-dagarna i maj 2002.

## 1.3 DISPOSITION

Vi har valt att börja med att presentationen och förklaringen av våra metoder i kapitel två. Därefter ger vi läsaren en relativt ingående beskrivning av outsourcing som fenomen samt dess bakgrund där vi även påstår att outsourcing kan ses som ett imaginärt organisationsfenomen. I kapitel fyra presenteras därnäst den teorin vi har valt att använda. Denna består av två delar dels en teori för mätproblematiken skall bemästras och dels genomförandemodellen Vårt Case dvs. outsourcingrelationen mellan de båda företagen, presenteras sedan i kapitel fem. Resultatet från vårt Case redovisas i kapitel sex och detta diskuteras sedan i vår diskussion i kapitel sju. Efter detta följer våra slutsatser som kapitel åtta.

## 1.4 AVGRÄNSNING

Vårt syfte med uppsatsen är inte att utreda om outsourcing som fenomen generellt är bra eller dåligt. Vi skall inte heller analysera eller avgöra om det var ett riktigt beslut av företaget i vårt case att outsource. Eftersom det skulle kräva omfattande juridiska kunskaper kommer vi inte heller att titta på utformning av kontakt eller andra överenskommelser mellan företagen.

## 2 METOD

Inom forskningen analyseras insamlad data på ett systematiskt sätt efter en teori eller hypotes. Centralt inom forskningen är att forskaren har någon slags teori om hur insamlade data skall tolkas. Teorin/hypotesen kan härledas tillbaka till mer grundläggande vetenskapsteorier, som den positivistiska vetenskapen och humanvetenskapen; hermeneutiken, fenomenologin och grounded theory. Dessa utgör kvalitativa forskningsansatser som alla är empiriska och använder induktion för att få fram ny kunskap (Dahlbom & Mathiassen, 1993).

### 2.1 KVALITATIV FORSKNINGSANSATS

Ett problem kan undersökas och beskrivas på olika sätt. Två olika angreppssätt är den *kvantitativa* och den *kvalitativa* undersökningsmetoden (Holme & Solvang, 1991).

Kvalitativa forskningsansatser har sina rötter ibland annat filosofi och sociologi. De handlar exempelvis om egenskaper hos ett fenomen eller innebörder som människor lägger i fenomenet. De kan också handla om vilken mening fenomenet har för människor. Kvalitativa ansatser handlar om att beskriva och förstå men inte att förklara varför. Kännetecknande för kvalitativa metoder är även att forskaren inte från början vet exakt vilka resultat som är tänkbara. Detta kräver en följsamhet gentemot det han/hon studerar. Valet av metod kanske får ändras under projektets gång. Det forskaren vill studera handlar ofta om kvalitet och inte om antal, fördelningar eller exakta mätvärden. Fördelen med en kvalitativ undersökning är att den tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en kvantitativ undersökning (Wallén, 1996).

De vanligaste kvalitativa forskningsansatserna är; rent teoretiska ansatser och empiriska ansatser. Den förstnämnda innebär begreppsanalys som ämnar ge svar på frågan; vilken betydelse/innebörd har begreppet? Med termen empirisk menas att utsagorna i princip är testbara och bygger på någon form av kontakt med verkligheten. De empiriska vetenskaperna efterlever den rationella övertygelsen att;

”...vill du veta någonting om verkligheten, så skall du observera den” (Backman, 1998).

I en kvantitativ studie måste forskaren på förhand bestämma sig för vilka tänkbara slutsatser studien kan leda till. I en kvalitativ studie behöver han/hon inte i förväg bestämma det möjliga resultatet. Fördelen med en kvalitativ undersökning är att den tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en kvantitativ undersökning. Kvantitativa metoder, å andra sidan, har två fördelar. För det första kan forskaren få ett objektivt mått på sannolikheten att de slutsatserna är korrekta vilket inte är möjligt med kvalitativ metodik. För det andra, om det i en given situation är möjligt att välja mellan ett kvalitativt och ett kvantitativt angreppssätt, är oftast det sistnämnda både enklare och mindre resurskrävande infovoice (2002).

#### 2.1.1 FALLSTUDIER – CASE

Den kvalitativa forskningen använder sig ofta av fallstudier i det vetenskapliga arbetet. En fallstudie, liksom den kvalitativa strategin, undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sitt sammanhang, där gränserna mellan fenomen och sammanhang inte är givna (Backman, 1998).

Fallstudier anses vara särskilt tillämpliga i utvärderingar, där studieobjekten ofta är mycket komplexa. Forskaren försöker förklara, förstå eller beskriva stora företeelser, organisationer eller system, som inte enkelt låter sig undersökas med annan metodik. En fallstudie kan ha olika *avsikter*. Den kan vara beskrivande (deskriptiv), förklarande eller undersökande (explorativ) (Backman, 1998).

Fallstudier kräver ofta tillgång till mångfasetterad och utförlig data om den process som utredaren undersöker. Detta leder ofta till accessproblem eftersom utredaren kanske inte har särskilt stor erfarenhet av det område (organisation, avdelning mm.) han/hon skall undersöka och därför får svårt att veta; vilka data som är viktiga, vilka som är oviktiga, hur data bör samlas in, vilka personer som innehar viktig information eller hur insamlad data skall tolkas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

#### 2.1.2 INTERVJUER

Den mest grundläggande av alla kvalitativa metoder är intervjuer. Vetenskapen skiljer på strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Den strukturerade intervjun kan ses som en muntlig enkät och den ostrukturerade som ett samtal utan givna frågor. Den semistrukturerade intervjun är en blandning av de båda andra och är det vanligast förekommande intervjusättet.

Intervjuer kan ses som en av de bästa metoderna för att samla information, men forskaren bör inte underskatta dess komplexitet. Datainsamlingen kan sluka mycket tid och resurser och dessutom kan analys och tolkning av data bli svår.

*”Kvalitativa studier har en tendens att kännas oordnade då det är svårt att kontrollera dess förfarande, utveckling och slut” (Wallén, 1996).*

Wallén uttrycker att utfrågningar med standardiserad intervju eller enkät i allmänhet inte fungerar så bra. Han menar att vi måste kunna anpassa våra frågor efter varje individ, vi måste vara flexibla och kunna följa en fråga med fördjupningsfrågor. Kvalitativt inriktade intervjuer av denna art kallas för djupintervjuer (Åkeberg, 1986). Forskaren måste vara medveten om att han/hon bara kan få riktiga svar om det är ett *äkta* samtal med givande och tagande. Vidare bör undersökaren fungera som person och inte som objektiv expert i förhållande till sin samtalspartner. Egna känslor och upplevelser påverkar både forskarens frågor och hans/hennes tolkning av svaren och de måste därför medvetandegöras och bearbetas.

### 2.1.3 LITTERATUR- & DOKUMENTSTUDIER

För att göra relevanta litteratur- och dokumentstudier bör utredaren kritiskt granska sina källor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Källkritik omfattar alla källor, intervjuer, statistik, arkivhandlingar osv., men framförallt brukar källkritik syfta på granskning av dokument. Eriksson & Wiedersheim-Paul menar att utredaren bör skaffa sig en uppfattning om källornas validitet, relevans och reliabilitet, en sådan analys ger en fingervisning om hur osäkra slutsatserna blir.

För att bedöma källor kan forskaren använda sig av källkritiska kriterier såsom samtidskrav, tendenskritik och beroende kritik (ibid.). Samtidskravet innebär att uppgifterna inte skall ha hunnit bli inaktuella. Tendenskritik besvarar frågan; Vilka egna intressen har författaren? För att motverka vinkling kan utredaren använda sig av två författare med olika tendenser. Beroendekritik innebär att forskaren kontrollerar om källorna är beroende av varandra.

Eftersom informationen på Internet inte begränsas av några krav på kvalitet eller exakthet är det särskilt viktigt att forskaren gör en egen utvärdering av information och informationskällor (ibid.).

*”Det finns ingen enkel väg att undersöka en källas autenticitet på Internet/WWW. Det är dock bra att lägga sig till med ett visst kritiskt sinnelag till den information man hittar.” (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)*

### 2.1.4 VALIDITET & RELIABILITET

För att beskriva hur bra datainsamling/test har fungerat används begreppen validitet och reliabilitet. God validitet och reliabilitet är en förutsättning för att resultaten skall kunna generaliseras till att gälla även andra än de som är undersökta. Validitet avser att forskaren mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet avser att mäta på ett tillförlitligt sätt. Hög validitet och reliabilitet bör alltid eftersträvas. Validitet och reliabilitet måste värderas på ett delvis annorlunda sätt i studier med kvalitativ inriktning jämfört med studier med kvantitativ inriktning. Inom kvalitativ forskning kan inte tillförlitligheten skattas med siffror. Inom studier med kvalitativ inriktning handlar det om att kunna beskriva att data har samlats in och bearbetat på ett systematiskt och hederligt sätt. Validitet handlar om att använda rätt sak vid rätt tillfälle. Reliabilitet handlar om pålitlighet. Vilka beslut kan fattas om de baseras på mätningar som man inte kan lita på? Följande två regler är bra att komma ihåg:

- Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet.
- Hög validitet förutsätter hög reliabilitet.

## 2.2 GROUNDED THEORY

Metodvalet styr hela forskningsprocessens tillvägagångssätt. Vid val av kvalitativ metodik måste vi veta vad som styr denna forskningsansats. Sagt är att inom forskningen har forskaren någon slags teori om hur insamlade data skall tolkas. Denna teori kan härledas tillbaka till mer grundläggande vetenskapsteorier, som den positivistiska vetenskapen och humanvetenskapen. Hermeneutiken, fenomenologin och grounded theory har alla en viss likhet, de är kvalitativa forskningsansatser som alla är empiriska och använder induktion för att få fram ny kunskap. Att forska på ett induktivt sätt innebär att forskaren utgår från observationer i verkligheten och försöker sammanfatta regelbundenheter till teorier.(Dahlbom & Mathiassen, 1993)

I den klassiska kvantitativa forskningsansatsen bildar forskare ofta först en hypotes dvs. ännu ej testad teori, som sedan testas. I grounded theory är syftet att göra tvärtom, d.v.s. att skapa nya teorier utifrån observationer av den verklighet som förutsättningslöst utforskas. I grounded theory görs följaktligen ingen hypotesprövning utan går direkt till verkligheten för att se vilka teorier som den genererar. Grounded theory är en av de kvalitativa forskningsansatserna som står de kvantitativa ansatserna närmast (Wallén, 2000).

På 1960-talets början kännetecknades sociologisk forskning av att vetenskapare konstruerade hypoteser och teorier utan någon egentlig empirisk grund, där empirisk grund utgör observationer baserade på verkligheten. Barney Glaser, statistiker vid Columbia universitetet, var kritisk och kallade detta för "groundless theory". I mitten på 1960-talet började Glaser att arbeta med Anselm Strauss, forskare i kvalitativa metoder vid Chicagouniversitetet. Tillsammans gjorde de ett projekt om döendets problematik (Awareness of Dying, 1967). Under arbetet utvecklar de en metod som 1967 publiceras i boken "The discovery of Grounded theory". Huvudtanken var att den producerade teorin skall grundas i insamlade data, inte i någon på förhand bestämd teori. Grounded theory handlar om vad som händer i relationer mellan människor och används med fördel då forskaren undrar; *Vad händer här?* (Infovoice, 2002). Arbets sättet kännetecknas av att man så förutsättningslöst som möjligt beskriver forskningsområdet. Ett utmärkande drag för grounded theory är att undersökaren påbörjar analys av datainsamlingen direkt efter att första observationen/intervjun är gjord. Nästa datainsamlingsomgång påverkas av de denna första analys. Datainsamling och analys går sedan hand i hand och nya fynd styr den fortsatta datainsamlingen. Grounded theory passar ofta bra till att studera processer och strukturer (Wallén, 2000).

En betydelsefull kritik till metoden är att det förutsätts att forskaren kan bemöta en problemställning utan förkunskaper, att denne bortser från det personliga perspektivet, skall avhålla sig från informationen från fältet för att bevara ofördärvade ögon. Detta kan sägas vara en illusion dvs. det är inte möjligt att åtskilja verkligheten från förtolkningen och alla fakta är därför teoribelastade. Som kritik mot Glaser & Strauss påpekar Alvesson & Sködborg (1994) således:

*"Det rör sig alltså inte bara om något tunt 'perspektiv', utan vi lägger alltid in hela uppsättningar av kognitiva, teoretiska referensramar i vår perception av verkligheten, något som för övrigt redan påpekades av Hegel (1807) i kontroversen med sin tids induktivister och empirister, och som sedermera framhållits av hermeneutiker som Heidegger (1927). 'Verkligheten' är alltid redan tolkad. Data är således aldrig pura droppar från den ursprungliga, rena jungfrukällan, utan de är alltid fusionerade med teori i själva sin uppkomst"* (Alvesson & Sködborg, 1994).

I Grounded theory finns följaktligen ingen fullständig entusiasm över förkunskaper. En alltför stor bildning medför en risk att forskaren blir alltför bunden av tidigare auktoriteter och insnärjd i etablerade problemställningar, liksom den kan ha en hämmande inverkan på djärvheten i tolkningsprocessen:

*"...to cover 'all' the literature before commencing research, increases the probability of brutally destroying one's potentialities as a theorist."* (Glasser och Strauss, 1967)

## 2.3 VÅRA FORSKNINGSMETODER

Vår forskningsmetod är framförallt inspirerad av Grounded Theory, i synnerhet när det gäller arbetet med vårt case. I övrigt använder vi oss av kvalitativa undersökningsmetoder som tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en kvantitativ undersökning (Wallén, 1996), vilket vi anser är ett måste för vår studie. Vår studie är av både *explorativ* och *deskriptiv* karaktär.

Den explorativa delen av studien har använts för att vi skulle erhålla en grundläggande kunskap kring outsourcingprocesser för att därefter kunna ge en kortare presentation av vårt case, där vi klarlägger ärendena hur, vad och varför. Denna del av studien har bestått av noggrann granskning av litteratur inom outsourcing, granskning av tidigare studier inom samma område, studier av litteratur inom komplexa förändringsstrategier samt studier av artiklar som har presenterats i dagstidningar och på Internet. Härigenom har vi lyckats få en god uppfattning om hur en outsourcingprocess bör genomföras. Vi har tagit fram en modell vilken är baserad på det granskade materialet. Den består, från begynnelsen, av fyra olika faser vilka vi har för avsikt att utöka med vår nyvunna kunskap efter den deskriptiva delen av studien.

Den deskriptiva delen har bestått av insamling utav information från case-företaget i syfte att få fram processens förfarande/resultat. Vi började med att samla in dokumenterad information som vi sedan undersökte noggrant. Därefter utförde vi djupintervjuer med utvalda personer som deltagit i processen och kunde ge oss svar på de frågor och oklarheter vi stod inför. Materialet har sedan analyserats och tolkats av oss och vi har därigenom kommit fram till vårt resultat.

För att kringgå accessproblemen har vi utfört kvalitativa förstudier kring outsourcing för att därigenom bilda oss en uppfattning om hur en outsourcingprocess bör genomföras. Studierna gjordes i anslutning till kursen Datorstött samarbete (CSCW) vid Göteborgs universitet och resulterade i två individuella uppsatser; ”Outsourcing av IT” (Freme, 2001) och ”Ut och in igen – en studie av ett avbrutet outsourcingprojekt” (Enell, 2001). Uppsatserna var mestadels teoretiska, där vi ville få fram innebörden i begreppet outsourcing av IT.

Vi har nu för avsikt att utföra en empirisk studie och anser således att Grounded theory är den metod som passar bäst för vårt syfte och låter oss därför inspireras av detta arbetssätt. Då vi har för avsikt att ta reda på hur det verkligen går till ut i företagen vill vi försöka bemöta problematiken så förutsättningslös som möjligt och vara öppna för allt som kan uppenbara sig under vår fallstudie. Vi finner att, utifrån ovan presenterad ”världsbild” så bör vi använda oss av kvalitativ metodik och Grounded Theory om vi skall granska genomförandet av en komplex och global outsourcingprocess. Teorin säger en sak men stämmer den överens med hur det fungerar ute på företagen?

De tidigare studierna gav oss således en bra bild över vilka data som kan vara viktiga för oss att samla in och analysera. Vidare har vi fått mycket hjälp och tips från nyckelpersoner i den studerade outsourcingprocessen. De har underrettat oss om vilka personer som kan sitta inne med viktig och lärorik information kring området samt sammanfört oss med dessa personer.

### *2.3.1 INTERVJUER*

Vi har utfört ett flertal semistrukturerade intervjuer med fyra olika nyckelpersoner, tre inom SKF och en från leverantören, vilka har tagit formen av samtal mellan oss och respondenten. Varje samtal har pågått i mellan en och två timmar och har ägt rum på respektive företag. Som stöd för oss själva har vi haft med oss ett mindre antal frågor som vi behövt ha svar på och utifrån dessa har samtalen kretsats. Denna form av intervju har varit till mycket stor fördel för oss eftersom det under dylika samtal kommer fram saker som vi förmodligen aldrig skulle ha tänkt på att fråga om.

Vi har under intervjuerna fört anteckningar samt kommenterat det skriftliga materialet med den muntliga informationen för att på så sätt få en djupare förståelse för materialet och ämnet. Vidare har vi kompletterat dessa djupintervjuer med varaktig mailkontakt där diverse frågor som uppstod under skrivandets gång har ställts och besvarats.

### *2.3.2 LITTERATURSTUDIER*

Det finns en stor mängd litteratur inom outsourcing av IT. De flesta av dem behandlar vad outsourcing är, motiven till outsourcing och kriterier för val av leverantör. Under de senaste åren har det även kommit fler och fler böcker kring hur en outsourcing bör gå till. De ger då ofta en bred, generell och ganska ytlig beskrivning. All litteratur, som vi kan finna, har dock en sak gemensamt, de behandlar relationen mellan ett företag till ett annat inom samma nation. Vi har inte kunnat finna någon litteratur som behandlar komplexiteten bakom en global outsourcing, dvs. en relation som i princip omfattar flera ”företag” inom samma organisation i flera länder. Hur genomför ett företag en outsourcing när det rör sig om flera olika länder i flera olika världsdelar och när det dessutom är en *total* outsourcing?

Vi har valt att utgå från Augustsons & Bergstedt Stens modell för outsourcing av IT då detta var en modell som vi under våra förstudier kom att bli välförtrodda med. Under våra förstudier tog vi också del av annan litteratur i ämnet och drog den slutsatsen att de inte presenterade något som inte var förenligt med Augustsons & Bergstedt Stens åsikter.

Vi har under vårt arbete gjort omfattande litteraturstudier dels för att fastställa samt komplettera den modell utarbetad av Augustson & Bergstedt Sten som vi använder oss av. Dels har vi studerat Prof. John Hendryns paradoxer som vi använder som hjälpmedel för att mäta de kvalitativa egenskaperna i outsourcingprocessen, dels har vi tagit del av en mängd annan litteratur, framförallt engelsk och amerikansk, om outsourcing. Böckerna har både behandlat outsourcing som fenomen och varit presenterade som guider för genomförandet. Värt att notera är att all litteratur vi kommit i kontakt med har varit skrivna ur kundens perspektiv.

Vi har också gjort omfattande, och tidskrävande, sökningar på Internet och då tagit del av artiklar, debattsidor samt besökt leverantörshemsidor. För att kunna vara relativt säkra på validiteten i innehållet på sidorna har vi valt att endast använda oss av material från tidningar, sidor som har anslutning till universitet eller erkända institut eller dylikt.

De sökkriterier vi använt oss av för att göra såväl litteratursökningar som sökningar på Internet har varit, outsourcing, utkontraktering, outsourcing + IT, komplexitet, organisationsförändringar, förändringsarbete + organisationer, imaginära organisationer samt ytterligare andra kombinationer.

### *2.3.3 DOKUMENTANALYS*

Vi har också tagit del av det mycket omfattande material vårt case-företag har delgett oss. Det har rört sig om årsberättelsen, mötesprotokoll, handlingar mm, företagets utvärdering av leverantörens handlingar, beslutskriterier, arbetsscheman, utvärderingskriterier etc. Allt som allt rör det sig om cirka 35 dokument/rapporter om totalt cirka 300 sidor. Genomgång och analys av dessa har givetvis tagit sin beskärda del tidsmässigt.

Dokumenterna och rapporterna, av vilka de flesta var konfidentiella och på engelska, gav oss detaljerad information kring de olika processerna som genomförandet skall/bör behandla. Vi har på samma sätt tagit del av den information samt dialog som förekommit mellan outsourcingteamet och den berörda personalen. Vi har studerat denna information utifrån modellen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999) och mätinstrumenten (John Hendry, 1995) för att kunna bekräfta, förkasta, betänka och till sist dra slutsatser. Dokumenterna har studerats och analyserats och utifrån dessa har det uppstått fler frågor som vi har ställt till intervjupersonerna. Ibland har vi även förtydligt innehållet genom frågor via mail. Dessa har då snabbt och tydligt besvarats och därigenom skänkt klarhet till det som vi ansåg oklart.

### 3 OUTSOURCING

Outsourcing som ord är svårt att finna i traditionella ordböcker då det är ett teknologiskt *buzz word* (Mylott, 1995). Ordet är ett sammandrag av två engelska ord; *outside*, som betyder extern/utanför och *resource*, ändra, källa, leveransbyte. På svenska kan det översättas med ”att övergå till extern leverantör” eller utkontraktering. Outsourcing ses av vissa som ett ”modeord” dvs. ett nytt ord på en gammal företeelse (servicebyråerna hade liknande verksamhet för flera decennier sedan). Det något mer innovativa synsättet av outsourcing är att det ses som ett nytt sätt att tänka kring företagets sätt att *organisera* sin verksamhet. Idag använder organisationer gärna två av 1990-talets slagord; ”satsa på din kärnkompetens” eller ”bygg nätverksoperationer” (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Motsatsen till outsourcing finns också, ”insourcing” och betyder då att företag utför något i egen regi, som tidigare har utförts av en extern leverantör. Insourcing är synonymt med backsourcing, dvs. företaget ändrar sig och tar tillbaka sin IT-verksamhet (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Augustson & Bergstedt Sten (1999) förklarar outsourcing på följande sätt (vår sammanfattning): Outsourcing innebär att ett företag väljer att utlokalisera vissa, eller alla, delar inom ett område till ett annat företag som specialiserat sig på just detta område. De båda företagen får då en synergieffekt som är båda företagen till gagn. Detta ger den så kallade ”vinna & vinna effekten” dvs. båda företagen tjänar på att gå in i relationen. Ett organisationsfenomen som outsourcing skulle inte uppstå om det inte fanns fördelar på såväl kund- som leverantörssidan. Outsourcing av IT är ett tydligt exempel på hur köparnas respektive leverantörernas motiv matchar varandra. Kunderna å ena sidan har som mål att, bli mer specialiserade och mer flexibla inom sin nisch. Som ett medel för att nå de målen ligger outsourcing nära till hands. Leverantörerna å andra sidan, vill växa snabbt och sträva efter nära och långsiktiga kundrelationer. För dem blir outsourcing medlet att nå *sina* mål.

Denna definition stöds av de flesta och Rothery & Roberts (1995) ger sin definition på partnerskapsrelationen outsourcing:

*”Partnerskap innebär att företagen har samma mål, de delar risker och belöningar och är ömsesidigt beroende av varandra.”*

Båda parterna kommer att upptäcka att de måste lägga ner mycket tid och resurser på att lära sig den nya miljön och bygga upp interpersonella relationer. Outsourcingrelationer skiljer sig dessutom från övriga företagsrelationer genom att de kännetecknas av vissa särdrag. Ett av dessa är att outsourcingkontrakt innebär att ett betydande *engagemang* existerar mellan kund och leverantör (Everest Group, 1999). För kunden kan outsourcingrelationen innebära att de säljer tillgångar till leverantören, överför personal och går in i en relation där leverantören är en försörjare av en nyckeltjänst. För leverantören kan det innebära ansevärliga investeringar i tillgångar, införlivning av överförd personal, förvärvandet av nya inrättningar, utrustning och system.

En outsourcingrelation liknas ofta vid ett äktenskap. Företag som söker efter en outsourcingleverantör resonerar ofta i termer av att hitta rätt partner att ingå äktenskap med. Outsourcingförhållandets första tid kallas också för *smekmånaden* och därefter talas det ibland talas om ”äktenskapliga kriser” och ibland, även om det är sällan, uppstår skilsmässor mellan outsourcingpartners som beslutat sig för att avsluta relationen. Augustson & Bergstedt Sten (1999) menar dock; att se på en outsourcingrelation som ett äktenskap förklarar inte hela situationen. I stället kan relationen bättre beskrivas som ett äktenskap mellan två personer, som båda har barn från tidigare förhållande. Det räcker inte med att de som företräder kunden respektive leverantören, skriver på kontraktet och är överens för att outsourcingen ska ha förutsättningar att lyckas. Barnen, dvs användarna, det som är kvar av kundens IT-avdelning, samt leverantörens serviceenheter måste fungera tillsammans för att familjefriden ska infinna sig.

Också Mylott (1995) gör jämförelsen mellan outsourcing och äktenskap och menar att det går inte att vara *lite* gift i något av dem.

*”Mellan människor tas ofta intimitet förgivet, mellan företag försöker de göra det på armlängds avstånd”* (Mylott, 1995).

Ett varningens ord kommer också från Hirschheim & Lacity (1993), vilka har en något annan syn på relationen mellan kunden och leverantören: De gör gällande att det enda medel företagen har för att balansera maktförhållandena är *outsourcingkontraktet*. De menar att det är vanligt att kunden ser leverantören som en partner men att detta är felaktigt;

*”Leverantörer är inte partners eftersom de inte delar ersättningsmotivet med kunden – kom ihåg att en krona in för leverantören är en krona ut för kunden”* (Hirschheim & Lacity, 1993).

## 3.1 OUTSOURCING AV IT

I princip har outsourcing av IT, dvs. utkontraktering av IT-tjänster varit möjligt sedan 1960-talet. Vid den tiden var leverantörerna så kallade ”servicebyråer”, som kunde uppnå skalfördelar i driften av stordatorer i en skala som var svår för det enstaka företaget att komma i närheten av (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Myllott menar att outsourcing av IT är den *riktiga* outsourcingen även om andra områden har tagit ordet och gjort det till sitt eget (Minoli, 1995).

Idag är outsourcing av IT ett globalt fenomen, som omfattar fler aktiviteter än driften av kundens datorer. På den svenska marknaden spår analytikerna en större tillväxt än förra året. Vinnarna är globala företag som EDS, IBM och Cap men även lokala aktörer som WM-data, AU-System och Tietoenator. Outsourcing av IT har kommit att få en större marknad än övriga outsourcingområden dels på grund av teknikens ständiga utveckling, vilket gör det näst intill omöjligt för det enskilda företaget att hålla sig med den senaste tekniken om de måste sköta IT internt. Dels för att IT-avdelningarna slukar för stora belopp och tar för mycket tid från företagets egentliga verksamhet dvs. dess kärnkompetens. Några av de större affärerna på den svenska marknaden, och som även skett globalt, är när EDS tog över 700 SKF-anställda i 40 olika länder förra året. Avtalet gällde service och IT-drift. Astrazeneca skrev ett kontrakt på sju år värt 16 miljarder kronor, där 1 000 anställda globalt och 150 anställda i Sverige övergick i IBMs regi februari 2001. Det var främst under år 2000 som intresset för outsourcing på allvar även nådde den svenska marknaden. Enligt analytikerna blir 2002 ett än bättre år för outsourcingföretagen. Analysföretaget IDC spår att marknaden globalt år 2005 omsätter runt 1 000 miljarder kronor. På den svenska marknaden beräknas marknaden växa med 11-21 procent under nästa år. Denna tillväxt gäller all sorts outsourcing, större eller mindre delar i företag och i alla sorters branscher. Outsourcing växer snabbt i Sverige och det inser många globala företag som tidigare vuxit sig starka på den europeiska marknaden i länder som Storbritannien, Frankrike och Tyskland. Nästa land att expandera till är Sverige (Edenholm, Computer Sweden, 2002).

Outsourcing av IT, som ursprungligen härstammar från professionella tjänster från 60-talet, täcker idag nästan alla IT-områden och kan vara allt från en total outsourcing av hela IT-avdelningen till outsourcing av enstaka funktioner som tex. system, nätverksmanagement, applikationsstöd, applikationsutveckling, helpdesk, och PC installation med support. De flesta företag anlitar flera leverantörer som ger tjänster inom de områden där de är specialister, t ex. IBM bidrar med nätverkstjänster, EDS kan ge E-handelsfunktioner och Hewlett Packard med Unix support. Outsourcing av IT gör det möjligt för kunden att realisera en kostnadsbesparing på uppskattningsvis 10-15 procent beträffande sitt datacenter. Datorutrustning så som PCs, servrar, terminaler, minidatorer, stordatorer, bryggor, routers etc. kan nu leasas istället för att köpas. Detsamma gäller för människorna i organisationen. De kan nu överföras till en leverantör för att hjälpa företaget i sin strävan att reducera arbetskraften utan att det medför den finansiella och emotionella kostnaden som uppstår vid uppsägningar (Minoli, 1995).

När ett företag undersöker möjligheterna till outsourcing av sin IT-avdelning, så ser de ofta möjligheter till att modernisera sina IT operationer, tex. omvandling från stordatorsystem till client-server arkitekturer. En kombination av företagsmodernisering och outsourcing kallas för *transformational* outsourcing. Genom transformational outsourcing försöker företagen omvandla sina affärsprocesser samt den tekniska infrastrukturen för att reducera kostnader, förbättra servicen och ge befogenheter till de anställda (Minoli, 1995).

## 3.2 OUTSOURCING

### — ETT IMAGINÄRT ORGANISATIONSFENOMEN

Hedberg, Dahlgren, Hansson & Olve gör i sin bok *Imaginära organisationer* (2000) följande betraktelse; Imaginära organisationer kan ses som dels en beteckning på en *typ* av företag, dels en beteckning på ett *perspektiv* på företagen. Vi kommer framförallt att koncentrera oss på *perspektiv* synen då outsourcing av IT är ett företagsperspektiv och ingen typ av företag.

Imaginära organisationer (IO) är sålunda för det första *ett samlingsnamn på det nya företagande* som utnyttjar informationsteknologi, nätverk och allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter (imaginära system) som sträcker sig utanför organisationens gränser och som bygger på medverkan och synergier från externa aktörer. För det andra är det *en benämning på det perspektiv på befintligt företagande* som synliggör den imaginära logiken och de imaginära resurserna i den gamla och etablerade verksamheten och som underlättar och stödjer ansträngningar att från denna bas bygga och utveckla nya imaginära system. (Hedberg et al, 2000)



Hedberg et al. anser vidare att imaginära organisationer har byggts upp och utvecklats långt före den moderna informationsteknologins inträde. Med modern IT ökar möjligheterna radikalt att skapa nya och framgångsrika IO-strukturer. IO-perspektivet tydliggör modeller för att bli större utan att växa, att koppla synergi till energi och att få många fler än de anställda att arbeta för företagets verksamhetsidé. Ett IO-perspektiv gör det lättare att förstå, och kritisera, aktuella utvecklingsstrategier i många av dagens företag. Att uppfatta möjligheterna att bygga imaginära system gör det lättare för företagsledningarna och affärsutvecklarna att koncentrera verksamheten samt lägga basen för nya utvecklingsstrategier. Likaså kan IO-perspektiv underlätta för företag att snabbt och flexibelt möta ny konkurrens eller inkorporera ny teknik.

I USA har på senare tid denna företeelse kommit att kallas Virtual organizations, virtuella organisationer, Hedberg et al ger följande beskrivning:

*”Redan tidigt under åttiotalet kom datorer med så kallade virtuella minnen, minnen som kunde ”flöda över” och i praktiken fungerar som större minnen än de faktiskt var. I en tid då vi börjar fascineras av dataålderns virtuella verklighet, möjligheten att med hjälp av informationsteknologins hjälp förflytta oss och uppleva sinnessensationer från en virtuellt skapad värld, blir exemplen i populär amerikansk affärspress på virtuella, gränsöverskridande företag allt fler.”*

Enligt författarna hålls imaginära organisationer huvudsakligen samman av andra attraktionskrafter än de som används i konventionella företag, såsom kapital, lag och avtal, bruk och tradition. Synergier utgör en viktig grupp av sammanbindare. Informationsteknologi utgör en andra viktig grupp av sammanbindare. Informationsteknologi kan möjliggöra en ytmässig samordning som annars inte vore ekonomiskt eller praktiskt möjlig. Informationsteknologi kan reducera transaktionskostnaderna så att en traditionell hierarki blir överspelad. Informationsteknologi kan också erbjuda skalfördelar i en kraftfull infrastruktur som annars inte vore möjlig för det enskilda företaget att etablera. Olika former av avtal som ger ömsesidiga incitament är en tredje grupp av sammanbindare. Royaltyavtalet är det klassiska bindemedlet i förlagssystemen, men en hel rad andra former finns och är tänkbara. Många imaginära organisationer hålls dock främst samman av attraktionen i en suverän affärsidé eller av visionen som formulerats av ett starkt ledarskap. I praktiken förekommer blandningar mellan dessa former av sammanbindare i de flesta organisationer.

Ett etablerat företag kan ha behov av att se över sin verksamhet, förenkla, förbättra och eventuellt försälja vissa enheter. Det är i detta sammanhang som begreppet *outsourcing* kommer till användning. Analysen är densamma så även här kommer *IO-perspektivet* väl till pass. Företaget omprövar sin verksamhet från marknaden och bakåt. Så förutsättningslöst som möjligt analyserar företagsledningen sin affärsidé och frågar sig därefter vilka enheter som i framtiden är kritiskt viktiga för att genomföra uppdraget.

*”En sådan analys kan ge vid handen att vissa funktioner spelat ut sin roll och bör säljas eller avvecklas. Andra funktioner kan bättre utföras av andra och blir föremål för outsourcing. Åter andra kan förbättras och förenklas, men behålls i egen regi.”* (Hedberg et al, 2000)

Den stora skillnaden mellan imaginära organisationer, virtuella organisationer och outsourcing är att de två förstnämnda är informella och inte styrda eller reglerade av kontrakt. Parterna är juridiskt fri kopplade, vilket skapar både frihet och mångsidighet men också ligger till grund för en stor osäkerhet. Outsourcingrelationer å andra sidan är *aldrig* informella utan alltid reglerade i kontrakt. Detta skänker trygghet men kan också vara en begränsning. Dessutom är outsourcingrelationen avsedd att pågå under en längre tid emedan de imaginära och virtuella organisationerna är mer flexibla och består under kortare tidsperioder. (NISAM<sup>6</sup>, 2002)

### 3.3 VARFÖR OUTSOURCING?

Den idag främsta anledningen till att företag väljer att satsa på att outsource, hela eller delar av företagets IT-avdelning, är att de vill satsa helhjärtat på den verksamhet som de är bäst på. ”Back to basics” och ”fokusering” har blivit fältrop för aktiviteter som syftar till att koncentrera företagets verksamhet till de mest strategiska aktiviteterna och till områden där företaget kan hävda någon form av mästarekap eller åtminstone god effektivitet. De aktiviteter som inte tillhör denna kärna kan med fördel arrenderas ut (outsourcing) eller rent av avvecklas för att vid behov köpas från konkurrerande leverantörer. Förutom att satsa på kärnverksamheten ses även, minskade kostnader, utbildning



Figur 1 – Skäl för utkontraktering Källa: Gartner Dataquest

<sup>6</sup> Ny Industriell Samverkan (NISAM) är ett projekt inom NUTEKs forskningsprogram IT i Verkstadsindustrin.1999.05 – 2000.12

av personal och uppgradering till den senaste tekniken, som anledningar till att outsourca (Edenholm, Computer Sweden, 2002). Ekonomi är en drivkraft bakom alla outsourcingbeslut på ett eller annat sätt. Men det vore fel att påstå att jakten på kostnadsbesparingar är det enda skälet till varför företag beslutar sig för outsourcing. Varje fall av outsourcing är unikt. Varje enskilt fall har sin speciella historia, sina motiv och därmed sin egen logik (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Kärnkompetensen omfattar ett företags unika, mänskliga, fysiska, organisatoriska och koordinerande resurser. Den ligger nära affärsidén och kan sägas uttrycka företagets existensberättigande i branschen. Kompetenser och aktiviteter som inte är kärnkompetens utan som är mer perifera, eller av stödjande karaktär, kan med fördel tillhandahållas genom outsourcing. Anledningen är att det som är perifer verksamhet i ett företag är någon annans kärnkompetens. Leverantören är åtminstone i teorin, i kraft av sin specialistroll, ett billigare och bättre alternativ och därför bättre skickad att förse kunden med IT-tjänster. Outsourcing kan på så vis bidra till en ökad specialisering och en ökad professionalisering genom att alla parter koncentrerar sig på att göra det var och en gör bäst (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

### 3.4 RISKER MED OUTSOURCING

På senare tid har outsourcing framställts relativt negativt i press, i Computer Sweden presenteras 2002-04-22 en debattartikel av Paul Strassmann, författare, analytiker och IT-guru (bearbetad av Martin Wallström) under rubriken *"Utkontraktering är ett spel för losers"* I artikeln hävdar Strassmann att det framför allt är företag i kris som väljer att outsourca eftersom de inte själva klarar att lösa sina problem. Outsourcingen står därför inför två stora problem:

- *Företag som levererar outsourcingtjänster riskerar i högre utsträckning än andra, att gå med förlust, sannolikt som en följd av tvister om avtal och kontrakt efter att ha övertagit IT-driften från krisföretag*
- *Företag som ger dålig avkastning på eget kapital kan bli exponerade för stora risker om IT-supporten fallerar under en övergång mellan intern och utkontrakterad drift. Därför finns mycket lite utrymme för fel i systemhanteringen.*

Strassmann menar vidare att outsourcing kan vara ett tecken på ett företag med problem. Han hävdar att han, trots idogt sökande, ännu inte hittat ett företag som lyckats öka avkastningen på eget kapital efter en outsourcing, vilket ju troligtvis var avsikten.

Trots detta menar vi att merparten av den kritik som riktas mot outsourcing egentligen inte mot riktas outsourcingen som fenomen utan mot hanterandet av processen och följderna därav. Tyvärr, så har allt för många kunder fått erfara olika problem med sina outsourcingrelationer. De har då stött på problem med kontroll av data, inflexibilitet när affärsbehoven förändras, dålig kommunikation, för stort beroende av leverantören och internt motstånd. Ett annat omtalat outsourcingproblem är urholkad IT-kompetens

*"Det är lika farligt för ett företag i dag att göra sig av med sin IT-kompetens som det skulle ha varit för industriföretagen på 50-talet att göra sig av med sina ingenjörer"* (Dahlbom, 1997).

Enligt Statskontoret (2000) handlar misslyckad outsourcing handlar framförallt om dålig planering.

*"En dåligt planerad och genomförd utkontraktering är sämre än ingen alls"* (Statskontoret, 2000).

Statskontorets visar, i en analys, också på ett starkt motstånd mot outsourcing hos den berörda personalen. De räds uppsägningar, omplaceringar eller att på annat sätt påverkas negativt av outsourcingen. Därför måste den planerade outsourcingen förankras ordentligt inom organisationen. Ofta lockas nyckelpersoner att byta anställning i samband med stora organisatoriska förändringar, vilket är till nackdel för båda parter (Statskontoret, 2000).

Andra risker som är förknippade med outsourcing är urholkad kärnkompetens (dvs. att företaget outsourcar aktiviteter för nära sin strategiska kärna), beroende av leverantören, dolda kostnader och hotad säkerhet. Mindre uppenbara men mycket viktiga risker att ta ställning till är hämmad innovationsbenägenhet, minskad flexibilitet och sänkt intern produktivitet.

Kontraktet anses vara det som styr själva outsourcingen och dess resultat.

*"Tyvärr upptäcker många företag att de är fast i stelbenta kontrakt som det knappt går att ta sig ur och att utkontrakteringen kanske inte var en så bra idé trots allt"* (Bryttner, 2002).

Dåliga kontrakt gör att företagen kan gå miste om de önskade fördelarna såsom kostnadsbesparingar eller tillgång till teknik och kompetens.

*”Det vanligaste är att den faktiska kostnaden hamnar skyhögt högre. Förklaringen är enkel. Det pågår en hel del interna processer som det är svårt att ha koll på och IT-utvecklingen går så snabbt att 70–80 procent av alla kontrakt är föråldrade innan de skrivs under” (Bryttner, 2002).*

# 4 TEORI

I detta kapitel presenterar vi de teorier vi valt att arbeta efter; Hendrys Paradoxer samt sammanställning av hur ett outsourcinggenomförande bör gå till. Sammanställningen utgår framförallt från Augustsons & Bergstedt Stens (1999) bok *Outsourcing av IT-tjänster*, deras åsikter har sedan kompletterats och fördjupats med andra författares synpunkter.

## 4.1 MÄTPROBLEMATIKEN – HENDRYS PARADOXER

Det är viktigt att kontinuerligt följa upp outsourcingen, dels för att säkerställa att företaget får det som de betalar leverantören för, dels för att utveckla relationen i önskad riktning. Att gå ut och mäta om outsourcingen varit mer eller mindre lyckad i kronor och ören räknat är dock inte helt lätt. Exakt vad är det som skall mätas? Var hos kunden eller leverantören skall vi mäta och hur?

Från leverantörens synvinkel är en bibehållen servicenivå efter ousourcingen en god prestation. Kundens kostnader har kanske sänkts med 20-40 procent och med tanke på detta är en bibehållen servicenivå mycket bra. Kunden, å andra sidan, förväntar sig en förbättrad servicenivå, eftersom de har anlitat en specialist. Resultatet av de båda olika utgångspunkterna blir att en servicenivå som är densamma som före outsourcingen upplevs av kunden som en försämring. Det beror följaktligen på från vilken synvinkel vi väljer att se det som skall mätas och vilket syftet med outsourcingen har varit för att vi skall kunna mäta om något är bra eller mindre bra (Minoli, 1995).

Det är inte säkert att det som är lätt att mäta är det som också visar att rätt åtgärder har satts in. Ett alltför ensidigt fokus på värden som kan mätas direkt i pengar kan leda till felaktiga beslut. De måste ofta som när det gäller kompetens och engagemang kompletteras med upplevda värden, som att känna sig nöjd och stärkt i sin kompetens etc. I en värdeleära som utvecklats av Robert Hartman (1967) skiljs på tre olika värderingssätt och värdenivåer. Han skiljer mellan inre värden, yttre värden, och systemvärden. De inre kommer före de yttre och de yttre före systemvärdena (Hedberg et al, 2000).

1. *Inre värden* (emotionella, intellektuella), exempelvis attityder, arbetsklimat, förändringsvilja, förmåga, engagemang och relationer.
2. *Yttre värden* (praktiska, funktionella), exempelvis effektivitet, produktivitet, idériakedom, marknadsandel, frånvaro, personalomsättning, omsättning per engagerad och antal nätverkskontakter.
3. *Systemvärden*, exempelvis ökade intäkter, minskade kostnader och löneökning.

Det går inte att mäta värdet på respektive nivå. Inre värden mäts ofta på skalor av något slag, till exempel attityder, känslor, och skicklighet. De yttre värdena uttrycks som nyckeltal, till exempel personalomsättning. Nyckeltalen blir meningsfulla först när de jämförs med uppsatta mål eller hur de förändrats över tiden. Systemvärdena kan mätas i absoluta mått, exempelvis kronor (ibid..).

Hedberg et al. anser att utbytet mellan de båda organisationerna måste nå upp till den nivå som skapar inre värden för att bli givande, ömsesidigt och långsiktigt, och förmodligen måste det omfatta alla tre värdenivåerna för att bli fruktbart.

En lika relevant fråga är *var* mätningen skall ske. Vanligtvis är förmodligen att mäta i den outsource verksamheten. Det kan dock vara minst lika relevant att mäta ute hos användarna (övriga delar av organisationen), eller varför inte hos en kund eller kanske i förekommande fall hos kundens kund? Källan för mätningen måste bestämmas av syftet med outsourcingen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

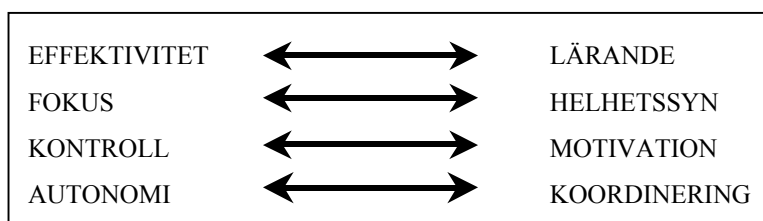
En enkel livsfilosofi är: Det råder alltid oklarheter vid övergångar. Inte någonstans är detta mer korrekt än vid hanterandet och utvecklingen av en stor, komplex organisation. Tvetydighet, osäkerhet, oro, och saknaden av styrning kan störa organisationer då de försöker flytta från en familjär men inte längre ett effektivt driftsätt till ett oprövat, nytt och ett förmodat bättre sätt att hantera IT-avdelningen. Kvantitativa mätmetoder såsom simulering av avskilda fall, produktionsmetriker, flödesmått samt andra som har tillåtit företagen att ändra produktion och tillverkning till ett sätt som förbättrar deras förmåga att mäta kundernas krav. Hur vi skall hantera förändringar i organisationskulturer, relationer, ledarskap och glädje kan bestämmas, i det stora hela, genom det kreativa skapandet av kvalitativa metriker. Det ända sättet att svara på frågan; hur vet företaget vad de gör bra, är att utvärdera deras prestation. Det innebär att vi måste bestämma VAD som skall värderas och HUR det skall mätas. Det är en utmaning för de kommande 50 åren att besegra denna uppgift lika väl som det utfördes för de kvantitativa metriker över de sista 50 åren (Nancy Lee Hutchin, 2001).

”Det är alltför lite vetenskap i denna bransch, och frågan är om det går att göra någon teori som är tillämplig. Outsourcing av IT är helt enkelt så komplicerat att ingen kan sätta allt i en matematisk modell. Man får vara glad om det går att få någon systematik – mätmetoder är det ont om” (Larsen, 2002).

Det ter sig följaktligen i det närmaste omöjligt att mäta i absoluta tal hur lyckad eller misslyckad en outsourcingaffär har varit. Så för att vi skall kunna mäta SKF's genomförande, måste vi utgå från vad syftet med outsourcingen var och försöka hitta sätt att utvärdera mot de mål, kvalitativa som kvantitativa, som förhoppningsvis formulerades för outsourcingen. Vi har därför valt Hendrys paradoxer som metod för att utvärdera genomförandet. Vi hoppas att vi därigenom kan få med även de *kvalitativa* måtten, och på så vis ta fram en förhållandevis rättvis bild av case-företagets genomförande av outsourcingprocessen. Valet av Hendrys paradoxer baserar vi på att han anses av många författare vara något av en guru inom organisationsfenomen. Han citeras ofta i litteratur om outsourcing av IT, som exempel kan nämnas Augustson och Bergstedt Sten (1999).

Den brittiske forskaren John Hendry (1995) har föreslagit fyra begreppspår vilka representerar fyra paradoxer som rör styrningen av outsourcing, se bild 1.2 för detta. Genom att utvärdera balansen mellan de olika begreppen inkluderas också det svårgripbara som inte låter sig fångas i termer av kronor, procent, eller andra kvantitativa mått. Utvärderingen omfattar således det svåra men viktiga och blir därmed mer fullständig (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). John Hendry är direktör för MBA kursen vid Judge Institutet för Management studier, och professor vid Girton kollege, vid Cambridge universitet och ger bl.a. föreläsningar i management. Han har också publicerat ett antal böcker inom detta område. Hendry's huvudsakliga forskningsintressen är sociala och etiska aspekter inom företagsledning. Nuvarande forskning inkluderar förslag om den moraliska kraften i den ”nya ekonomin”, med speciell hänvisning till den roll som högsta ledningen innehar, tillväxten av aktieägarnas aktivism och den sociala användningen av företags- och affärsstrategier. Ytterligare ett av Hendry's forskningsintressen är integrationen av organisations- och finansekonomiska perspektiv på gemensamt företagande och utförande dvs. nätverksstrukturer.

Hendry (1995) uttrycker att fördelarna med outsourcing är direkt mätbar och kan uppnås på kort sikt. Kostnaderna och nackdelarna med outsourcing är emellertid osäkra och kan uppstå först efter en längre tid. Även då kan deras ursprung vara oklart. En fullvärdig granskning av outsourcingen bör även inkludera rent kvalitativa aspekter. Att översätta kvalitativa och långsiktiga mål till kvantitativa mätbara termer är inte lätt och i många fall omöjligt.



Figur 2 – Outsourcingens paradoxer. Källa: Översättning och bearbetning av Hendry, 1995

#### 4.1.1 BALANSEN

Utmaningen är att uppnå en *dynamisk balans* i organisationen, en balans som både låter företaget uppnå sina nuvarande mål och reagera på nya situationer samt omständigheter vilka uppstår med tidens gång. Nätverksorganisationer har ofta kvalitéer som effektivitet, kontroll, fokus, autonomi dvs. de till vänster i bilden 1.2, men genom att framhålla dess kvalitéer så riskerar de att förlora de på den högra sida, nämligen koordinering, helhetssyn, motivation och lärande. Allteftersom företagen söker en ny balans passande för den teknologiska och konkurrerande omgivning som de befinner sig i, så måste den generella förflyttningen vara mot nätverksorganisationer, med outsourcing som det fortsatta huvudattributet i organisationsförändringar. Om det tas för långt, kan dock nätverksorganisationen bli väldigt sårbar på lång sikt, genom att den blir självdestruktiv, får ett underutvecklat informellt informationssystem, förlorar det kulturella inflytandet och dess känsla för gemenskap (Hendry, 1995).

### 4.1.2 EFFEKTIVITET MOT LÄRANDE

En av de kritiska dimensionerna är balansen mellan *effektivitet* och *lärande*. Effektivitet<sup>7</sup>, vilket är det primära målet bakom outsourcing, och ses som nödvändigt för den kortsiktiga överlevnaden och succén; men lärande, vilken är beroende av kultur och gemenskap, är minst lika viktigt för den långsiktiga överlevnaden samt dess goda resultat (Hendry, 1995).

Även om outsourcing ofta initieras av kompetensskäl finns det risk att organisationens lärande kan försämrats. När leverantörens uppdrag är slutfört eller konsulterna lämnar organisationen försvinner också värdefull kunskap och samlade erfarenheter. Eftersom en stor del av denna kunskapsmassa är så kallad "tyst kunskap" är det omöjligt att gardera sig mot detta på juridisk väg. För att kunskapen inte skall vandra iväg med leverantören är det viktigt att bygga upp en organisation som på ett effektivt sätt tillvaratar kunskapen. Lyckas företaget med detta kan outsourcing vara ett effektivt sätt att lära av en leverantör med specialistkunskaper (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Medarbetare och övriga engagerade, i nätverksstrukturer, måste kunna vara generösa med sin kunskap, ta ansvar för sitt eget lärande och bidra till kollegers. Det stärker den egna kompetensen och säkrar fortsatt framgång och efterfrågan. Dialogen ger kunskapsutväxling som ökar kompetensen. De allra flesta människor lär sig som mest när de tvingar sig att gå utanför sina egna gränser. Det är viktigt att uppmuntra och underlätta för medarbetare och övriga engagerade att få nya uppgifter, pröva nya ansatser och arbetssätt. Innovationer sker ofta i samspel mellan människor, internt eller externt. Lärande kännetecknas av en hög grad av samarbete över formella gränser (Hedberg et al, 2000).

Kostnadsbesparingar kan erhållas från reducerandet av kostnader, självständighet och synlighet dvs. kostnaderna blir mer synliga. Minskad inlärningsförmåga uppstår pga. hög stressnivå och svaga informationsflöden (Hendry, 1995).

### 4.1.3 FOKUS MOT HELHETSSYN

Ett andra krav är att balansera *fokus* och *helhetssyn*. Utan fokusering på kärnaktiviteten/ena blir det omöjligt att koncentrera resurserna där de behövs bäst. Utan helhetssynen, som möjliggörs av mer långtgående informella kommunikationssystem, är det omöjligt att ändra fokus och omdirigera resurserna när det kommer väl till pass.

Ett vanligt argument för att dela upp funktioner, som inte är kärnkompetens, är ofta behovet av *flexibilitet*. På grund av de snabba förändringarna som karaktäriserar dagens konkurrerande miljö, så söker företag förmågan att förändra sig snabbt. De ser fler möjligheter till detta genom att skapa kontraktuella marknadsrelationer än genom de traditionella organisationshierarkiska relationerna. Det anses lättare att förändra en mindre organisations riktning än en stor. Det finns dock en annan sida av myntet, när ett företag "klipper" av delar av organisationen, kan det lätt mista flexibilitet av en annan sort dvs. flexibiliteten som kommer från medvetenhet och förståelse. Ju mer företaget fokuserar på kärnan, desto mindre medvetenhet har de om de händelser som sker utanför kärnan dvs. företaget har förlorat den viktiga helhetssynen. Förändringar från omgivningen kan visa sig på alla sätt och förändringar av stor betydelse för hela företaget kan mycket väl inträffa på en funktion eller affärsenhet utanför kärnan, innan de blir uppenbara någon annan stans (ibid..).

Operationell flexibilitet kan erhållas från mindre fasta kostnader. Minskad helhetssyn kan uppstå från begränsad aktiviteter och begränsat utrymme för informella justeringar (ibid..).

### 4.1.4 MOTIVATION MOT KONTROLL

För det tredje så måste det finnas en balans mellan *motivation* och *kontroll*. Kontroll möjliggör för företaget att specificera vad som skall göras och när det skall göras, så att de uppgifter som utförs verkligen är de som behövs utföras. Detta står i sin tur i kontrast med kraven på motivation, vilket leder till att uppgiften utförs effektivt, samt på ett sätt som är lämpligt och lönsamt för företaget och vilken utökas av en känsla av organisatoriskt tillhörande och gemenskap.

Det finns ingen anledning till varför människor inte skulle kunna finna lika mycket motivation utanför kärnföretaget, som de skulle kunna finna inom det, och många som arbetar inom mindre grupper och med större grad av autonomi kommer att finna mer. Men det är naivt att tro, att de utanför kärnan, skulle kunna motiveras av välbefinnandet hos de personer som befinner sig innanför kärnan. En av de mest framstående effekterna som en stark företagskultur bidrar med är skapandet av lojalitet gentemot företagskulturen. Genom att förse de

---

<sup>7</sup> Definieras här som minskandet av företagets kostnader

anställda med stöd på hög nivå, både vad gäller materiellt och emotionellt, så kan ett företag generera en känsla av gemenskap och samhörighet, så att de anställda motiveras till att tjäna företaget väl. Men då företaget väljer att outsourca en funktion, blir kärnföretaget i bästa fall bara en i raden av möjliga kunder, och i värsta fall en vilken redan har förrätt förtroendet till de berörda människorna. Hur mycket är lojaliteten, good will och företagsorientation värd hos de anställda, i jämförelse med den skepsis och självmotivering som finns hos leverantören? (ibid.)

Nära relaterat till motivation är frågan om säkerhet och återigen har vi dubbla sidor av myntet. Å ena sidan har vi argumentet att kontrollen och säkerheten i en anställning i den traditionella organisationen medför lathet och ineffektivitet, som skall jämföras med den energi och effektivitet vi kan finna hos den kontrakterade leverantören. Men som varje förälder vet, osäkerhet är inte alltid möjliggörande. Osäkerhet föder förvirring och fallering. Sett ur ett mer kritiskt organisationsperspektiv, så hämmar det även ifrågasättande, experiment och lärande. Endast om barnet litar på sina lärare och känner sig socialt och psykologiskt säker kommer han/hon att ställa frågor, utforska och lära. Endast om cheferna känner sig psykologiskt säkra kommer de, enligt Edgar Schein, att reagera på förändringar och förändras själva. Genom att minska på dess kärnfunktioner, byta ut anställningsrelationer mot leverantörskontrakt och genom att vika tillbaka på företagets traditionella helomfattande och skyddande paraply, så stegrar det nya kärnföretaget oron och begränsar inlärningsnivån (ibid.).

Kontroll kan erhållas genom att ledningen får större finansiell och kontraktuell synlighet (ibid.).

#### 4.1.5 AUTONOMI MOT KOORDINERING

Slutligen så behöver det finnas en balans mellan *autonomi* och *koordinering*. Autonomi för att garantera att varje enhet reagerar på de omständigheter som de befinner sig i, och koordinering för att garantera att de gör det på ett sätt som är konsekvent för organisationen som helhet (ibid.).

Förlusten av gemensam förståelse och erfarenhet kan även hota företagets förmåga att koordinera funktionerna effektivt samt hota vårdandet och upprätthållandet av kärnkompetensen. Alla erfarna organisationer upplever en spänning mellan önskan om autonomi och önskan om en effektiv koordinering. Autonoma enheter kan agera snabbt och beslutsamt som svar på förändrade förhållanden och marknadsvillkor, men de kanske inte alltid agerar på ett sätt som är gynnsamt för andra delar av organisationen eller på ett sätt som är lämpligt i sammanhanget för företagets övergripande strategi. Koordinering är avgörande för sammanhängande strategisk utveckling och för att förhindra olika delar av organisationen att av misstag orsaka skada på varandra, men koordinering är dyrt i både tid och pengar. Även där koordinering inte har några uppenbara fördelar kan dess frånvaro ådra sig kostnader och när funktioner separeras från företagets huvudkultur, så separeras de även från koordineringsprocessen. Företaget vinner autonomi, men utan de kontroller och balanser som behövs för att försäkra att de autonoma aktiviteterna inte är skadliga. Minskad koordineringsförmåga uppstår bl.a. från bristen av informella informationsflöden (ibid.).

## 4.2 SLA – BRA FÖR ATT MÄTA DEN OPERATIVA DELEN

Ett servicenivåavtal, SLA (Service Level Agreement), är typiskt sett ett avtal som detaljerat reglerar ett längre åtagande att leverera en IT-tjänst, vilken fysiskt sett kan utföras antingen hos leverantören eller hos kunden. Ett SLA utmärks av att det är en ständigt pågående leverans som vid var tid skall uppfylla avtalade kriterier och kvalitetsmål. Tjänsten skall utföras och fungera hela tiden, under lång tid, och utan anmärkningar. Ett annat typiskt drag för ett SLA är dess fokus på mätbarheten. Tjänsterna och dess innehåll måste kunna mätas och följas upp, vilket förutsätter att parterna avtalat om kriterier som faktiskt går att mäta. Avtalet står och faller med precisionen i dessa mätningar, som förutsätter en systematisk metodik och tydliga samt uttalade jämförelseparametrar. Något som alla parter brukar vara överens om men som ofta visar sig vara lättare sagt än gjort (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

SLA ses som ett särskilt karaktärsdrag i outsourcingaffärer pga. betydelsen som SLA, kommit att få, eftersom dessa många gånger utgör själva navet i en outsourcingaffär. Genom att ingå ett väl utformat SLA förfogar parterna över ett instrument som i förväg drar upp riktlinjer för det dagliga samarbetet i detalj. Där outsourcingavtalet beskriver helhetslösningen svarar SLA för ”finliret” och de små, men inte desto mindre viktiga, detaljerna. SLA utgör ett avtal som noggrant reglerar servicenivåer, prestanda och kapacitet. Dessutom innehåller ett SLA de garantikrav som löpande ska uppfyllas och följas upp. Ju mer genomgången och grundligt ett SLA är, desto större förutsättningar finns det för att parterna har full insikt om vad som ska utföras. SLA utgör därför många gånger garantin för en framgångsrik outsourcing ska kunna genomföras (ibid.).

SLA kan omfatta allt från LAN-tjänster och drift av stora system, till plattformsförvaltning och nätadministration. Vanliga driftsfrågor som brukar regleras i SLA, förutom innehållet i den specifika tjänsten och hur den skall tillhandahållas, är tex:

- Svarstider
- Tillgänglighet
- Prestanda
- Helpdesk-funktionalitet

För ett mer utförligt innehåll av SLA hänvisar vi till *Outsourcing av IT-tjänster* (ibid.).

Genom att ställa upp specifika parametrar i ett SLA etableras mätpunkter som parterna kan mäta det verkliga utfallet mot. Om de avtalade nivåerna inte uppfylls förutsätts SLA-villkoren ange både hur eventuella avvikelser skall hanteras och vad påföljderna skall bli. Det centrala i ett SLA är således de *tjänster* som skall levereras, *hur* dessa skall utföras, och *vad* som händer om avtalade servicenivåer inte uppfylls (ibid.). För mer information om utformning av ett SLA rekommenderar vi Augustson & Bergstedt Sten (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*.

### 4.3 GENOMFÖRANDEMODELL

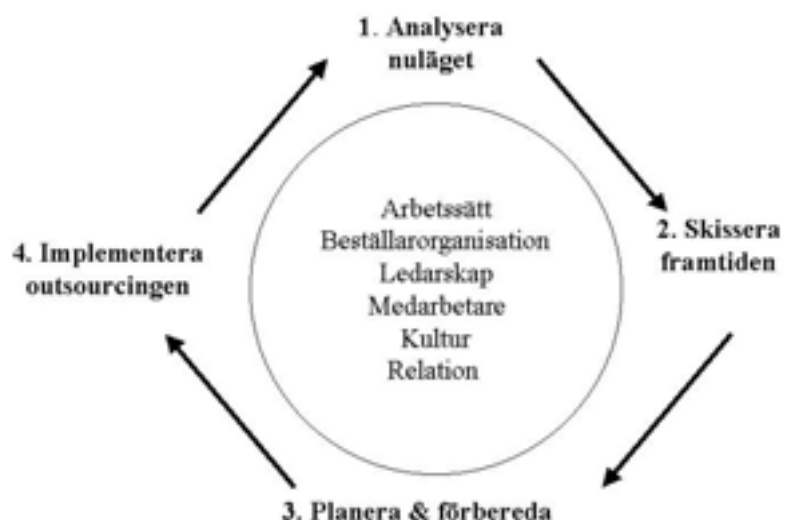
Likt andra organisationsbeslut, kräver outsourcing en effektiv hantering från begynnelsen fram tills parterna har skänkt liv åt kontraktet. Outsourcing måste göras noggrant, systematiskt och med explicita mål. Ett förnuftigt företag inser att outsourcing inkluderar både strategiska och taktiska intressen på både avdelnings- och organisationsnivå. Outsourcing får inte bli en ursäkt för en dåligt hanterad, dyr, eller missförstådd funktion. Det är viktigt att företaget förstår den aktuella funktionens kostnader samt att den hanteras väl innan de utvärderar utsikterna för att outsource. I annat fall finns det en risk för att företaget väljer outsourcing av helt fel anledningar, vilket även ökar riskerna för att den framtida relationen skall bli misslyckad och smärtsam för båda parter. Som en del av outsourcingutvärderingen bör ledningen kunna ge svar på frågor som (Outsourcing Institutet, 2001):

Samtliga outsourcingkunder som Computer Sweden varit i kontakt med talar om hur viktig *förberedelsen* är innan avtalet skrivs. De större projekten har tagit ett till två år att förbereda. Det gäller att välja vad som ska outsourceas och noga beakta hur företaget tjänar på affären. De större globala företagen har valt en global samarbetspartner medan till exempel Posten<sup>8</sup> snarare ville att partnern skulle finnas på flera platser i Sverige.

Företag som planerar att outsourcea bör använda ett metodiskt tillvägagångssätt och införa en metodik som beskriver de olika stegen som skall utföras, samt lägga ut en projekt plan som är nödvändig för en noggrann utvärdering. Precis som applikationsutvecklingsaktiviteter bör vägledas av en skriven, explicit metodik, bör ansträngningarna bakom övervägandet och den eventuella implementeringen av outsourcingen bli systematiskt utförd och dokumenterad (Outsourcing Institutet, 2001).

Då outsourcingprocessen är en besvärlig väg att vandra, bör ledningen söka hjälp från utomstående rådgivare som kan hjälpa till i tränandet av den interna grupp som skall arbeta med utvärderings - och förhandlingsprocessen. Det är viktigt för kunden att ha klart för sig att outsourcingleverantörer har nyanserade metoder och är vanligtvis beväpnade med härdad personal. Genom att ge opartiska råd i vägledandet av en organisation genom processen från början till slut så hjälper rådgivaren till söka hjälp från utomstående rådgivare som kan hjälpa till i tränandet av den interna grupp som skall arbeta med utvärderings med att balansera spelplanen något.

Genom att se på outsourcingen som ett stort *förändringsprojekt* med ett antal faser kan företaget



Figur 3 – Modell för outsourcingens förändringsfaser

<sup>8</sup> I juli 2001 skrev Posten ett kontrakt med IBM som innebar att 136 pc-tekniker övergick i IBMs regi



reda tidigt bädda för att själva genomförandet blir lyckat. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Figur 3 illustrerar förändringsarbetets faser. Modellen visar de fyra faser som Augustson & Bergstedt Sten har identifierat, centralt placerat ligger de kritiska faktorer författarna anser att företaget/outsourcingteamet måste ta hänsyn till under hela processen. Vi har valt att arbeta utefter denna modell, men har också valt att fördjupa modellen med andra författares synpunkter och kommentarer. Detta innebär en fördjupning av modellens innehåll. Vi inleder med att presentera de fyra faserna för att sedan fortsätta med de kritiska faktorerna som är av väsentliga för genomförandet i hela processen.

### 4.3.1 FAS 1: ANALYSERA NULÄGET/MOTIV

Hur fungerar företagets IT-process idag? En bedömning av nuläget är utgångspunkten för outsourcingen. Det finns, som tidigare nämnt, en uppsjö av olika motiv till varför företagen väljer att outsourca sin IT. Att analysera nuläget handlar om att bli på det klara med vilket det verkliga *motivet* bakom den aktuella outsourcingen är. Att få klart för sig hur det ser ut och fungerar med IT-försörjningen idag kräver att företaget även studerar sina informella delar av organisationen, dvs. inte bara vad som finns i organisationsscheman och annat formellt material. Den informella organisationen har t ex. genom informella informationsflöden och maktfördelning minst lika stor betydelse för organisationsmedlemmarnas handlande som den formella. En bra start är följaktligen att utgå från hur det *är*, i stället för hur det borde vara. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Följande är en kort sammanställning av de olika nyckelområden som Mielke (*Put it in writing*, Network World, 1998-05-18) och Aalders (2001) poängterar är viktiga för att företaget skall lära känna sin verksamhet:

- Applikations- och affärsprocesser. Är verksamheten global, nationell, eller regional? Är viss service mer kritisk än annan?
- Nuvarande servicenivå. Återhämtningshastighet? Vilka metriker används och hur rapporteras resultaten? Krävs förbättringar?
- Nätverkstopologi. Vilka protokoll används? Planerade ändringar? Problem?
- Teknik. Vilken hårdvara och mjukvara används? Hur många? Modifierad mjukvara eller protokoll? Behöver licenserna omförhandlas? Är mjukvaran laglig? Behöver den uppdateras?
- Help desk. Vilka hanterar detta idag? Vilket ansvar har de?
- Nuvarande budget. Ta reda på vilka kostnader som inte kommer att förändras av outsourcingen. Behöver värdet av tillgångarna räknas om?
- Kontrakterade skyldigheter. Finns det undantagsklausuler? Finns det förbindelser eller avtal?
- Human resources.

För en mer komplett checklista för att ”lära känna” sin IT-miljö hänvisar vi till Aalders bok *The IT Outsourcing Guide* (2001).

#### *Beakta alla intressegrupper/stakeholders*

De ansvariga som fattar beslutet om att outsourca bör även kunna förutsäga vilken inverkan outsourcingen kommer att ha på organisationens alla intressegrupper, vilka inkluderar aktieägare, kunder, leverantörer och anställda. Till exempel, så kan nyheter om ett förestående outsourcingarrangemang ge aktiemarknaden den uppfattningen att organisationen har problem vilket kan leda till att aktiekursen sjunker eller att ”någonting är på gång i företag X” vilket kan leda till att aktiekursen stiger. Efter det att ledningen har anteciperat outsourcingens effekt på omgivningen så bör de inkludera de avslöjande spörsmålen i outsourcingplanen (Outsourcing Institutet, 2001).

#### *Outsourca av rätt anledning*

För att outsourcingen skall ha goda förutsättningar att lyckas är det viktigt att ansvariga definierar syftet med outsourcingen redan från start. Om de ansvariga inte utgår från situationen före outsourcingen och noga analyserar dess problem eller de andra drivkrafter som ligger bakom beslutet att genomdriva en outsourcing, finns det en överhängande risk att resultatet blir en besvikelse för samtliga inblandade. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

De ansvariga måste uppskatta de möjliga fördelarna med outsourcing, vilka inkluderar kostnads reduktion, förstärkning av kontanta medel, ökad tillfredsställelse samt förbättringar av övrig verksamhet. Om den aktuella funktionen inte är en kärnkompetens, innebär outsourcingen att företagsledningen kan dirigera arbetsförmågan i en ny riktning mot företagets faktiska kärnkompetens (Outsourcing Institutet, 2001). Ledningen bör också beakta konfidentialitetsproblematiken dvs. de datorsystem som outsourcas innehåller alltid information som företaget delvis förlorar kontrollen över (Mylott, 1995).

Uppskattning skall även göras av de möjliga avigsidorna med outsourcingen. Dessa är bl.a. fel motiv bakom outsourcingbeslutet, förlorad kontroll av resurser, organisationen tappar personal som besitter specifika kunskaper samt är en del av organisationens familj. Likaså finns det en risk att leverantören inte kan leva upp till de eftertraktade kraven eller förse kunden med kritiskt viktigt service (Outsourcing Institutet, 2001).

Om beslutet för outsourcingen är ett resultat av att den interna IT-avdelningen är för liten för att kunna nå skalfördelar och kostnaderna för driften därmed så höga att de utgör en konkurrensnackdel för organisationen gentemot kund, är det ett utgångsläge. Om beslutet å andra sidan bottnar i ett organisatoriskt problem är läget ett annat liksom lösningen. Kanske har användardelen av organisationen och den interna IT-avdelningen kommunikationsproblem sinsemellan, vilka kanske bottnar i oförmåga att förstå varandras bevekelsegrunder. I ett sådant läge måste detta också vara utgångspunkten för att ledningen skall kunna lösa problemet. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

### *Involvera rätt personer*

Tidigt i utvärderingen så måste de personer som kommer att få mer ansvar, utföra analyser och fatta beslut, identifieras. Vilka personer som bör involveras beror på vad som skall outsourcas och de villkor som omger outsourcingbeslutet. För större outsourcinginitiativ måste högsta ledningen vara inblandad. För mindre ansträngningar kan det räcka med ”mellan” chefer som drar det tyngsta lasset för att stödja högre ledning. Gruppen behöver sannolikt en lagom mix av ledarskap och tekniskt kunnande. Gruppen bör även inkludera representanter från användarområden som kommer att bli direkt påverkade av outsourcingen. Storleken på gruppen beror på projektets omfång och storlek, men generellt är mindre grupper effektivare än större. Gruppen kan mycket väl vara ganska liten i planeringsfasen och sedan expandera i storlek när analysen börjar. Grupper med heltidsanställda medlemmar är oftast mer fokuserade och effektivare än grupper som består av deltidsarbetare, fastän heltidstilldelning anses rimligt bara för större outsourcingprojekt. Det underlättar i högsta grad att ha personer med tidigare erfarenhet av outsourcing i gruppen för den kännedom de kan skänka och den realism de bidrar med i kostnads- och vinstuppskattningsberäkningar. Här rekommenderas då utomstående konsulter.

## **4.3.2 FAS 2: SKISSERA FRAMTIDEN/MÅL**

Att skissera framtiden innebär bl a. för företaget att ställa sig de tre huvudfrågorna;

- Vad skall outsourcas?
- Vilken form skall outsourcingen ha?
- Vem skall vi outsourca till?

### *Mål*

Dessutom är det mycket viktigt för de ansvariga för outsourcingprocessen att formulera tydliga *mål* för vad de vill uppnå med outsourcingen. Målen skall också vara möjliga att följa upp, dvs. det skall gå att avgöra om målen uppfylls eller ej. Detta betyder inte nödvändigtvis att det måste vara kvantitativa, mätbara mål, även om det underlättar utvärderingen om sådana kan formuleras. Det kan dock vara svårt att mäta i kvantitativa termer hur framgångsrik IT outsourcingen varit (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Att formulera mätbara delmål är ett sätt att göra mätningen enklare (Aalders, 2001).

Aalders menar att företaget har fyra moment som att ta ställning till, fastställa och länka till varandra i denna fas:

- Mål är övergripande förhoppningar och ambitioner för framtiden dvs. verksamhetsmål.
- Delmål är tydliga, mätbara, verkställbara förbindelser. Dessa skall vara ”resultatet av väl genomtänkta argument som balanserar mellan ambition och verklighet”.
- CSF är ett fåtal karaktäristika som leverantören måste besitta för att göra det möjligt för företaget att nå sina delmål.
- Kriterier är de möjliga ”bevis” som leverantören kan lämna.

Aalders visar skillnaden mellan momenten och hur de olika delarna skall länkas med hjälp av följande modell:



Figur 4 – Mål, delmål, CSF och kriterier för en ambitiös atlet.

Målen för outsourcingen skall inte bara vara tydliga och möjliga att följa upp, de skall också för att vara verkningsfulla kommuniceras till alla som kan påverka målluppfyllelsen. Leverantören är självklart en av dem som kan påverka målen och på liknande sätt personal som outsourcas till leverantören, den IT-personal företaget har kvar internt, samt användarna i den egna organisationen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Det är vanligt att målen inte är de samma i hela organisationen, ofta beroende på att ledningen misslyckats med att kommunicera ut målen i organisationen. Bristande målformulering är en av de vanligaste orsakerna till att företaget misslyckas med sin outsourcing (Aalders, 2001).

### *Vad skall outsourcas och i vilken form?*

I praktiken brukar det sägas att total outsourcing innebär att minst 80 procent av den totala IT-budgeten (IT-utrustning, personal, management och ansvar för att tjänsterna levereras) flyttas till leverantören. Vid selektiv outsourcing är förhållandet det omvända; mellan 20 och 80 procent av IT-budgeten ligger internt och resten på en extern leverantör. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

I en total outsourcing överförs det mesta av utrustningen, personal och serviceansvaret till en extern leverantör, men i selektiv outsourcing, överförs bara en eller flera utvalda informationssystemens funktioner. Summan av vad som outsourcas i en selektiv outsourcing är således väsentligt mindre än vid en total outsourcing (Outsourcing Institutet, 2001).

Total outsourcing är inte lätt på grund av att den är innebär en väldig komplexitet både vad gäller teknik och personal. Dessutom kan det medföra förödande konsekvenserna om det inte utförs bra då insatsen är väldigt hög. En väsentlig summa pengar är vanligtvis inblandad, för att inte nämna styrkan hos den informationsstruktur som stödjer hela organisationens struktur och prestation (Outsourcing Institutet, 2001).

Total outsourcing är ett betydande åtagande och ingen organisation skall genomföra den utan att ha tänkt igenom det ordentligt. Dessa affärer är oftast strukturerade för långa perioder, vanligtvis mer än fem år och oftast på 10 år. Leverantören har för vana att byta ut kundens hårdvara i framtiden till en kostnad som är betydligt lägre än idag. Kunden å sin sida har spenderat en massa tid, ansträngningar och pengar i analyserandet och genomförandet av affären. Totala outsourcingarrangemang ger således en acceptabel avkastning först efter en längre tidsperiod (Outsourcing Institutet, 2001)

Det finns en mängd olika sätt att utforma sin outsourcingrelation. Medan vissa företag väljer att ha ett relativt distanserat, traditionellt kund – leverantörsförhållande utan gemensamt ägande, väljer andra att etablera ett mycket nära samarbete med sin IT partner som de delar ägandet med – Joint venture (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Vilken form outsourcingen bör ha beror på faktorer som närhet till kärnkompetensen och grad av osäkerhet. Ju närmare kärnkompetensen den aktuella aktiviteten är och ju högre grad av osäkerhet<sup>9</sup> som förknippas med aktiviteten, desto större behov av en nära relation till leverantören. Även motivet bakom outsourcing samt kultur och tradition spelar in på vilken form som är bäst i det enskilda fallet (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

### *Vem skall företaget outsourca till? /CSF*

Ett stort företag som stod inför en total outsourcing av sin IT-avdelningen listade en rad kriterier som de sökte hos en leverantör (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

- Vara stor nog för att kunna förse hela vår organisation med IS/IT
- Ha en företagskultur som passar ihop med vår
- Vara oberoende av såväl hård- som mjukvaruproducenter
- Vara starka i Sverige men också finnas representerade varhelst i världen där vi har verksamhet.
- Ha tidigare erfarenhet från liknande åtaganden
- Ha viss kunskap om vår typ av verksamhet
- Ha en god finansiell ställning
- Ha ett gott rykte
- Ha rätt ägare (dvs. ej ägas av någon av våra konkurrenter)

Förutom ovan nämnda kriterier, kan också andra kriterier så som pris, kostnadsutveckling över tiden eller tekniska plattformar nämnas. Vilka kriterier som blir relevanta för företagen avgörs av syftet med outsourcingen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Vem företaget ska outsourca till avgörs ändå bäst genom en kombination av förnuft och känsla. Att på förhand fastställa kriterier som är kvalificerande för en leverantör är bra, men det slutgiltiga valet avgörs ofta av intuition eller personkemi (Yakhlef, 1997).

---

<sup>9</sup> Med osäkerhet avses här hur svårt det är att definiera tjänsten och specificera den i ett kontrakt.

### *RFI- processen (request for information)*

Aalders rekommenderar att företaget genomför en RFI vars syfte är att välja ut kandidatleverantörer. Utsortering är en process varigenom värdföretaget lär känna den aktuella marknaden. De utformar vanligen vissa urvals krav, en del av dessa kan vara de samma som CSF men baseras oftast på offentlig information;

- Leverantören skall ha en årsomsättning större än \$15 miljoner
- Leverantören skall ha minst 500 anställda

Urvalet görs huvudsakligen på följande sätt (Aalders, 2001);

- Företaget sänder ut en RFI på öppna marknaden, t ex. annonserar i branschtidningar, och utvärderar de svar de får.
- Företaget gör/beställer en ”hemlig” marknadsundersökning angående kända leverantörsföretag.
- Kombinera dessa två, vilket är det vanligaste.

RFI baseras följaktligen antingen på insamlat offentligt material eller på material som företaget får tillskickat sig genom att de satt in en annons eller dylikt. Företaget kan också be potentiella leverantörer skicka information om sin verksamhet. Bolaget talar alltså inte om några ingående detaljer i annonsen/begäran utan endast att de planerar att outsource och vill veta vilka möjligheter som finns på marknaden. Ofta görs en kombination av de olika alternativen.

Motivet med RFI är bl.a. att lära sig mer om de möjligheter marknaden erbjuder. Företaget får möjlighet att modellera sin RFP så att de utnyttjar kända styrkor och skyddar sig mot kända svagheter. Andra fördelar är att outsourcingteamet får möjlighet att studera kandidaterna innan de sänder ut en RFP. Det ger också möjlighet att skraddarsy RFP för att uppmuntra de intressanta leverantörerna. Kvaliteten i processen ökar då företaget endast behöver koncentrera sig på att välja mellan de företag kapacitet och kompetens att klara av uppgiften. Genom att göra ett urval innan RFP kan kostnaderna reduceras kraftigt, att utvärdera RFP svar är ofta en kostsam process, för båda parter. (Aalders, 2001)

### *RFP-processen (request for proposals)/Anbudsförfrågan*

Det första steget i en outsourcingaffär är att sammanställa en anbudsförfrågan, eller en request for proposal, som noggrant anger förutsättningarna för hela outsourcingaffären. Genom att tydligt klargöra vad som efterfrågas och vilken omfattning affären har, ges de potentiella leverantörerna en realistisk möjlighet att lämna en offert som svarar mot köparens behov. Ofta tjänar utarbetandet av en anbudsförfrågan som katalysator i organisationen dvs. de internt ansvariga måste göra klart för sig själva vad som är kärnan i outsourcingaffären och vilka parametrar, CSFs, som är strategiskt viktiga och därför skall prioriteras (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

RFP skall vara en brygga mellan verksamhetsmålen och outsourcingkontraktet, den måste därför återspegla delmålen, CFS och de kriterier företaget har valt. Aalders menar att det är omöjligt att utveckla ett meningsfullt kontrakt utan denna koppling. *Mål, delmål* och *CFS* måste poängteras i RFP, eftersom det är omöjligt för leverantören att ge ett ordentligt svar om de inte vet vad som förväntas av dem

Syftet med RFP-processen är att uppmuntra svar som är riktiga och adekvata på vilka kunden kan basera sitt viktiga outsourcingbeslut (Dahlgren, Gillström, Hasting, 1992) och avsikten är att extrahera information om kompetensen och kapaciteten hos de olika kandidatföretagen (Aalders, 2001). En väl utarbetad RFP styr således effektivt upp affärens utseende från början och är ett bra hjälpmedel för leverantören när denne skall utforma sin offert. Helst bör offerten följa en standardiserad mall som kunden anvisar, för att underlätta kundens jämförelser av olika leverantörers offerter (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Typiska områden som skall ingå i en RFP, enligt Augustson och Bergstedt Sten, är:

- Presentation av kundens företag
- Kundens strategiska syn på och motiv för outsourcingbeslutet.
- Kundens förväntningar
- Kundens behov
- Begärda tjänster
- Viktiga avtalspunkter
- Beskrivning av upphandlingsförfarandet
- Offertmall
- Tidplan för upphandlingsförfarandet
- Kontaktpersoner hos kunden

För en mer utförlig beskrivning av vad en RFP kan innehålla rekommenderar vi *The IT Outsourcing Guide* (2001).

Aalders ger följande praktiska råd för hur företaget bör skriva en bra RFP:

Var ärlig. Det är viktigt att RFP är läslig, strukturerad och på ett enkelt språk. Gruppera gärna RFP i kommersiella, tekniska och organisatoriska kriterier. RFP skall vara enkel att besvara, definiera ord såsom ”utslagsgivande kriterier”. Lämna gärna exempel på acceptabla svar och ge plats för förklaringar. Undvik kriterier som är självklara, dessa kommer inte att hjälpa företaget när de gör sitt val. Fokusera på avsikten med RFP. Ta hjälp av jurister för att försäkra företaget om att de utför RFP enligt lagar och förordningar och använd gärna utomstående experter för att utvärdera den finansiella modellen.

Det kan utan vidare konstateras, att ju mer arbete som läggs ner på att ta fram en välformulerad RFP, desto större är förutsättningarna för att det slutgiltiga avtalet blir bra. RFPn, liksom leverantörens offert, är den naturliga basen för det fortsatta arbetet med att formulera avtalstexten. Det är där juristens arbete tar sin utgångspunkt när det är dags att börja skissa på avtalsutkastet (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

När så företaget erhållit de aktuella RFP-svaren börjar en relativt svår och ofta tidskrävande process, att analysera RFP-svaren. Processen kallas ofta för *Down Select* och dess mål är att komma fram till vad som ofta kallas för *Best And Final Offer (BAFO)*.

I denna process är det viktigt att både titta på kvalitativ och kvantitativ information. Aalders rekommenderar att företaget tar hjälp av en utomstående expert för att sammanställa och jämföra RFP-svaren. Det gäller att göra rätt jämförelser.

När det gäller den kvalitativa informationen handlar det om att undersöka de tilltänkta leverantörerna noga; läsa artiklar, prata med kunder och före detta kunder för att bilda sig en uppfattning om leverantören och kunna förklara den. Med andra ord: gå inte på intuition. (Aalders, 2001)

Det är i detta skede mycket viktigt att ta god tid på sig. Det vanligaste felet är, enligt Aalders, att kunden/RFP-teamet inte tar sig ordentligt med tid för *reflektioner*. De tar ofta för stor hänsyn till den kvantifierbara informationen och inte tillräcklig hänsyn till den kvalitativa.

### 4.3.3 FAS 3: PLANERING OCH FÖRBEREDELSE

När företaget har planerat mål för outsourcingen är det dags att ställa sig frågan;

*Vad behövs för att nå dit?*

Planering och förberedelser görs tillsammans med den utvalda leverantören. Internt måste företaget fundera över beställarorganisation, hur de skall *informera* och *involvera* personal och hur de skall förbereda den tekniska övergången. Det är bra om ledningen så långt som möjligt kan involvera medarbetarna i outsourcingprocessen. Inte bara för att MBL, lagen om medbestämmande, kräver det utan för att medarbetarna vilka är närmast den operativa verksamheten kanske har något viktigt att bidra med i diskussionerna, analyserna, planeringen och genomförandet, dvs. förändringsarbetets fyra faser. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Den viktiga planeringsfasen omfattar såväl IT-leverantören, den gamla IT-avdelningen och användarna i kundens organisation. Vad som måste göras här är att varje enskild del av de system och de applikationer som leverantören skall övertaga identifieras och definieras noggrant. Vidare är det viktigt att identifiera ledtider inför flytten. Även om den fysiska förflyttningen kan ske över en helg tar andra saker runt omkring förmodligen längre tid. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

## *Due Diligence – verifikationsprocessen*

Due Diligence kan beskrivas som en verifikationsprocess, där leverantören verifierar att de lämnade uppgifterna är riktiga. Den utvalda leverantören synar i detalj den IT-miljö de skall ta över. Hittills har de fått lita till den beskrivning de erhållit i RFPn (Aalders, 2001).

*”Detta är leverantörens chans att syna kunden. (Thomas Werner, 2002)”*

Detta är det sista steget innan själva kontraktsskrivandet tar vid. Aalders rekommenderar ett samarbetande team som går igenom samtliga aspekter i det blivande kontraktet inklusive personal, organisation, kompetens, dokumentation och miljö. De båda parterna måste också komma överens om skillnaden mellan nuvarande utförande och de önskade förbättringarna.

Due Diligence påminner mycket om ”upptäckar-processen” men dessa två får inte förväxlas och den ena kan inte ersätta den andra. Ofta är mycket förändrat sedan kunden synade sin organisation. Personal kan ha slutat, maskiner kan ha köpts in osv. Inför Due Diligence-processen bör de båda företagen enligt Aalders tänka på att:

- Utverka en kommunikationsplan som täcker företagets personal, leverantören, jurister, revisorer samt andra intressegrupper.
- Definiera målen med Due Diligence tydligt och informera personal och den övrig organisation om detta.

Målet med Due Diligence-processen är att reducera riskerna för framtida kontroverser angående det existerande utförandet och existerande service nivåer. Ett problem i denna process är ofta den begränsade tid leverantören har på sig. Processen startar så fort kunden offentliggjort val av leverantör och pågår fram till dess att kontraktet är skrivet. Ett annat problem kan vara att personalen ofta är negativt inställda och inte uppskattar att bli synade. (Aalders, 2001)

## *Informera och involvera personal*

Att hålla personalen informerad varje steg på vägen och att arbeta fram en lösning som uppfattas som så rättvis som möjligt är viktigt då en organisation lämnar över mer än sina fysiska tillgångar till leverantören i ett outsourcingarrangemang, oftast ger de likaså bort personalen. Kundens anställda kan alltså komma att bli leverantörens anställda. Ledning som fattar beslut om att utvärdera outsourcing behöver följaktligen ta hänsyn till en massa personalfrågor, där den viktigaste är *kommunikationen*. Fastän kommunikation kräver mer ansträngningar än vad som kan förutses, så är det av yttersta vikt för en lyckad utvärderingsprocess. (Outsourcing institutet, 2001)

När beslutet om outsourcingen tas blir de berörda anställda med största säkerhet oroade och nedslagna. Det är därför mycket viktigt att informationen lämnas på ett öppet, ärligt och genomtänkt sätt. Den skall lämnas så snart som möjligt efter det att beslutet fattats – allt måste göras för att undvika ryktesspridning. (Dahlgren et al. 1992)

*”En sak som man inte får glömma när man bestämmer sig för att outsource en verksamhet är att ta hand om de anställda som berörs. Det är alltid svårt att helt plötsligt gå över till ett annat företag. Det gäller att förbereda medarbetarna och att hela tiden informera vad som sker.”* Lennart Andersson, IT-chef på Astrazenica i Sverige, i en intervju i Computer Sweden, 2002.

Att informera alla berörda varje vecka under outsourcingprocessen är en bra modell. Om inget nytt händer varje vecka bör ledningen informera de anställda om att inget har hänt sedan förra veckan. Detta är också värdefull information för de berörda, då luckor ofta fylls i med de värsta farhågor och rykten. Vissa företag informerar de anställda så tidigt som möjligt att de betraktar olika outsourcingmöjligheter. Att informera sina anställda på ett sådant tidigt stadium bottnar i ledningens önskan om att vara så rättvis och öppen som möjligt gentemot sin personal. Detta är ett felaktigt förfaringsätt av många orsaker (Bragg, 1998);

Först och främst tar anbudsfrågan RFP, request for proposal, och selektionen mellan olika leverantörer väldigt lång tid. Under hela denna tid så är de anställda oroliga för sina arbeten och sin framtid vilket leder till sämre produktivitet. Vidare har personalen fått bekräftat, genom outsourcingen, att de inte gör ett ”tillräckligt” bra arbete utan skall bytas ut mot en extern leverantör. Dessutom kanske inte företaget hittar en lämplig leverantör utan inser att det är bättre att behålla sin IT-avdelning internt. Då har företaget skapat onödigt oro bland de anställda samt även riskerat att kunnig personal har valt att lämna företaget på egen begäran. Kort sagt bör inte företagen gå ut och informera de anställda förrän de har valt en leverantör och är i slutet av kontraktsskrivandet. Företaget skall sedan tillkänna ge alla detaljer i outsourcingprocessen till sina anställda. Det är för företagets bästa, viktigt att ledningen inte undanhåller information i detta läge utan har ingående diskussioner med de anställda som berörs av outsourcingen. Inte bara för att vinna deras tilltro utan även för att behålla tilliten från de övriga anställda (Bragg, 1998).

Projektledaren är ansvarig för all information och skall personligen lämna all muntlig information. Företagsledningen får absolut inte skicka fram en extern konsult som meddelar beslutet. Då finns det risk för att personalen får känslan av att företagsledningen inte vågar stå för beslutet. (Dahlgren et al. 1992)

Hur informationen skall lämnas beror på organisationens storlek och vilka omständigheter som gäller, men det finns vissa riktlinjer som är bra att följa. Vi rekommenderar därför *Outsourcing – att hitta rätt partner* (Dahlgren et al. 1992).

#### 4.3.4 FAS 4: IMPLEMENTERA OUTSOURCINGEN

Efter planeringsfasen kan så själva förflyttningen av hårdvara, mjukvara och personal ske. Vid förflyttningen av tekniken är det särskilt viktigt att testa att varje förflyttad del fungerar i den nya miljön och att gränssnitten fungerar som de skall. I denna fas innebär det att kunden övergår från sitt driftscenter till leverantörens. Även om detta bokstavligen bara innebär att trycka på en knapp, kan det i själva verket ta månader att få driften att fungera tillfredsställande. Ofta kan servicegraden därför i början bli sämre än den var i kundens regi innan outsourcingen ägde rum. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

I och med överföringen av personal och teknik så kan outsourcingen uppfattas som genomförd och processen går nu in i sitt sista skede, *operationsfasen*. I denna underhålls outsourcingrelationen och diverse ändringar som uppstår förhandlas av parterna för att därefter implementeras. Det är dock fortfarande viktigt för företaget att ta hänsyn till de *kritiska faktorerna* och det är nu det kommer att visa sig om de gjort detta på ett tillfredsställande sätt.

#### 4.3.5 KRITISKA FAKTORER

Augustson & Bergstedt Sten kallar följande faktorer för kritiska faktorer av just den anledningen att de är *avgörande* för hur en outsourcingrelation kommer att avlöpa. De kritiska faktorerna är; arbetssätt, beställarorganisation, ledarskap, medarbetare, kultur och relationen till leverantören d.v.s. det handlar om mänskliga faktorer.

##### *Arbetssätt*

Outsourcingen innebär ett nytt sätt att arbeta, med nya processer, nya roller och ny ansvarsfördelning. Den vanliga dagliga kontakten med systemen och driften försvinner och i stället finns kontraktet där. Detta är i de allra flesta fall någonting som kunden är medveten om. De har läst om det, tänkt på det, diskuterat det, men ändå är det svårt att förbereda sig på ett mentalt plan. Ett vanligt fel är att utgå från organisationen som den ser ut på papperet när företaget planerar för outsourcingen. I själva verket har den informella organisationen en lika stor betydelse för utfallet av outsourcingen. Tidigare har informationen mellan användarna och IT-avdelningen ofta fungerat på ett informellt sätt. Nu måste kunden förbereda sin organisation för att arbeta med en extern leverantör, i stället för som tidigare med den interna dataavdelningen. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

##### *Beställarorganisation*

När beslutet att outsource är fattat och kontraktet är skrivet, är det dags att identifiera personer som kommer att få det dagliga ansvaret för hanterandet av outsourcingarrangemanget. En av de allra viktigaste frågorna som det outsourcingföretaget ställs inför är hur de skall organisera sin *beställarorganisation*. Med beställarorganisation menas en grupp individer som behålls i kundens organisation och som har till uppgift att i det dagliga arbetet agera som beställare gentemot leverantören. (ibid.)

Dessa människor bör vara en del av den grupp som skapade kontraktet. Deras införlivande är viktigt av flera orsaker. För det första, så finns det inget bättre sätt att få förståelse för relationen än att delta i den process som leder fram till avtalet. För det andra, relationen till leverantören börjar vid det ögonblicket då diskussionen inleds (Outsourcing institutet, 2001).

En beställarorganisation har flera viktiga funktioner att fylla. Först och främst är den en garant för att köparen behåller och utvecklar sin beställarkompetens. Att outsource på ett sätt som dränerar företaget på kompetens är strategiskt riskfyllt. Ett företag som outsource hela sin IT-avdelning utan att säkra sin beställarkompetens blir heller inte någon bra köpare. Genom att anta rollen som mellanhand mellan IT-leverantören och användarna kan parternas mellanhavanden samordnas och effektiviseras. Vidare talar beställarorganisationen både leverantören och användarnas språk, vilket underlättar kommunikationen betydligt. En IT-leverantör kan sitt eget språk men ofta inte användarnas, vilka talar ett verksamhetspråk och ofta i sin tur saknar kunskap att redogöra för sina behov på ett sätt som leverantören omedelbart förstår. För att relationen skall bli lång och gagna båda parter krävs att de båda företagen är något så när jämnstarka, vad gäller styrka och kompetens. Att kunden lyckas

bygga upp en fungerande beställarorganisation är därför av stor vikt för både kund och leverantör. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

Det kan ses som svårt att ge generella råd om vilka personer som ska ingå i en beställarorganisation. Det anses dock klokt att välja personer med kompetens som omfattar såväl IT som verksamheten. Dels är det viktigt att dessa individer har en djup förståelse för affärsverksamheten som IT har som främsta uppgift att stödja, dels att de har en rimlig kompetens inom IT-området så att de kan matcha leverantören när det gäller att specificera vad de vill ha och utvärdera att de faktiskt får det. Hur företagen sedan väljer att organisera sin beställarorganisation måste anpassas till varje företags unika situation, verksamhet och övriga organisation. (ibid.)

### *Ledarskap*

Outsourcing är ett bra exempel på en situation då ledarskap främst handlar om att reducera osäkerhet. De flesta förändringsprocesser skapar en viss oro och osäkerhet som kan skada organisationen, och förändring möts oftast med motstånd. Detta beror på att individen försvara något som är välkänt, något som han/hon anser vara rätt och riktigt (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Den osäkerhet och den oro som förändringsprocessen genererar riskerar att ta sig flera uttryck som kan skada organisationen. Dels kan produktiviteten påverkas negativt genom att grundstämningen bland medarbetarna går ned och motivationen minskar. Långvarig oro i organisationen kan göra att sjukfrånvaron ökar och i värsta fall kan kompetenta individer lämna organisationen. Ett sätt att reducera osäkerhet är att tydligt, direkt och kontinuerligt informera om vad som är på gång och varför. Inte bara syfte och mål behöver kommuniceras, utan även vilka personliga konsekvenser outsourcingen kommer att få för medarbetarna är viktiga spörsmål. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

En av de första stegen som ledningen bör genomföra för att försäkra en bra kommunikation är upprättandet av en het linje genom vilken de kan hantera ryktesspridningen. Olika former av kommunikation t ex. nyhetsbrev och organisationsbredda möten, underlättar spridandet av det rätta meddelandet så att det går lika fort och sprids lika omfattande som de felaktiga ryktena (Outsourcing institutet, 2001).

För att sammanfatta viktiga steg i det osäkerhetsreducerande ledarskapet:

- Klargör tidigt och tydligt för alla berörda vad som utreds.
- Klargör personliga konsekvenser.
- Informera kontinuerligt och direkt om vad som sker.
- Involvera medarbetarna

En imaginär organisation kräver samma ledningsfunktioner som annan målinriktad gemensam verksamhet. Ledande omfattar vision och struktur, effektivitet och produktivitet, attraktivitet och relationer. Den stora skillnaden ligger i att dessa ledningsfunktioner delas på flera händer. Medarbetare och övriga engagerade står för mycket av ledandet själva. Den mest utslagsgivande ledningskompetensen blir att kunna bygga och underhålla nätverk. Det är helt avgörande med medarbetare och övriga engagerade som med egen kraft utvecklar både sig själva, sina arbetsuppgifter och andra. Den dominerande ledningsstilen blir därför varken ledarskap eller chefskap utan lärarskap och medarbetarskap. Lärarskap och medarbetarskap är inriktat mot förmågan att lära av förändring, skapa förnyelse, kunna styra och utveckla sig själv och andra (Hedberg et al, 2000).

### *Medarbetare*

För personalen som omfattas av outsourcingen innebär förflyttningen till leverantörens organisation ofta en helt ny vardag. För vissa kan detta uppfattas positivt. De upplever förändringen som ett steg i karriären, med nya utvecklingsmöjligheter, vidareutbildning, och breddning av arbetet genom att de får arbeta mot fler kunder. IT-leverantörens kultur och löneutveckling kan på motsvarande sätt ses som ett lyft. För andra upplevs förändringen som skrämmande och oönskad. Om en anställd har för avsikt att byta arbetsplats så vill han/hon gärna att detta sker på dennes villkor dvs. att han/hon själv får välja till vem och när han/hon vill flytta. Det kan vara väldigt svårt att motivera personal till att helt plötsligt byta arbetsplats med allt som det innebär; nya lokaler, nya kolleger, nya rutiner och ny arbetsgivare. Vidare kanske alla inte är intresserade av vidareutbildning och kompetensutveckling. Dessutom har personalen fått svart på vitt på att den egna verksamheten inte betraktas som kärnverksamhet utan som perifer och lämplig för outsourcing. I mångas öron är detta ett underkännande av de egna prestationerna som upplevs som ett svek från arbetsgivarens sida. Dessa individer behöver stöd, någon som lyssnar och reducerar deras osäkerhet. Detta kräver mycket tid i outsourcingprocessen. Individer som blir totalt överkörda i outsourcingprocessen kan inte förväntas bidra till en fungerande relation i framtiden (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Många företag har behov av ständig förnyelse av kompetens och engagemang från sina medarbetares sida. De är en väsentlig del av hela affären. Samtidigt måste företaget kunna fylla olika behov hos sina medarbetare. De vill kunna se sina arbeten som en väg att utveckla sina talanger, inte bara som ett nödvändigt ont för att få ihop pengar. Samtidigt blir de därigenom allt mer användbara för hela den imaginära organisationen. Ett aktiebolag



tvingas till likvidation om det har förbrukat mer än 2/3 av sitt aktiekapital. Det finns en parallell när det gäller engagemang och utveckling av kompetens hos medarbetare och övriga engagerade i en imaginär verksamhet. Den imaginära organisation som förbrukar mer av medarbetarnas och övriga engagerades kompetens än det tillför, lägger en stabil grund för sin egen undergång. *Anställningstrygghet* byts mot *anställningsbarhet*. Allt fler människor har som personlig strategi att arbeta för företag och organisationer som kan ge dem anställningsbarhet, dvs. se till att deras kompetens förnyas, att deras attraktivitet på arbetsmarknaden behålls. Det är säkrare än löften om anställningstrygghet. En imaginär organisation som vill vara framgångsrik under en längre tid måste kunna matcha verksamhetens behov med de engagerades behov till ömsesidiga fördelar. De engagerade är den imaginära organisationens viktigaste tillgång, men det omvända måste också gälla: den imaginära organisationen är den engagerades viktigaste tillgång. I en imaginär verksamhet är det nödvändigt att se till att medarbetarna i olika former behåller och utvecklar sin attraktionskraft. Målet blir att odla anställningsbarhet. Det är en mer produktiv personalstrategi än anställningstrygghet. Den skapar utrymme för affärsutveckling, produktivitet, och snabb omställning (Hedberg et al, 2000).

Medarbetare i en outsourcingrelation måste kunna ta ansvar för sin egen utveckling men också bidra till kollegers och övriga engagerades lärande. Alla måste lära sig att agera utan en hierarkisk påverkan och tillgång till staber. Deras framgång beror i stället på hur bra de kan ge framgång åt sina kolleger och övriga engagerade genom att lista ut vilka de måste samarbeta med och hur, förmedla kontakter, inspirera till och underlätta nya idéer och ny kunskap (Hedberg et al, 2000).

I och med överföringen av personal och teknik så kan outsourcingen uppfattas som genomförd och processen går nu in i sitt sista skede, *operationsfasen*. I denna underhålls outsourcingrelationen och diverse ändringar som uppstår förhandlas av parterna för att därefter implementeras.

### *Kultur, kommunikation och koordinering*

Det viktigaste uttrycket hos en organisation är organisationskulturen, vilken definieras av Edgar Schein som: "... de grundläggande antagandena och tron på att dessa delas av organisationsmedlemmarna som verkar omedvetet och som bestämmer på ett ta "förgivet" sätt organisationens syn på sig själv och dess miljö." (Hedberg et al, 2000).

Företaget bör ställa sig frågan; vilka barriärer utgör företagets kultur? Genom kulturer delas erfarenheter tvärsöver organisationen och bärs fram från en generation till en annan. Kultur är också det medium vilken värden kommuniceras via symboler, historier, ritualer och rutiner. En kulturell delad förståelse skänker mening till organisationsdiskussioner samt lägger grunden för mild och sofistikerad form av kommunikation. Kulturell kommunikation är starkt beroende av fysisk närvaro dvs. på fysiska symboler och artefakter, på gester och tonfall. Det är ännu mer beroende på delandet av erfarenheter och förhållanden. En gemensam kultur försäkrar att de olika autonoma delarna av en organisation rör sig i samma riktning, delar samma värderingar, har samma avsikt och mål. Effektiva informella kommunikationssystem hjälper människor att hålla kontakten, ofta omedvetet, om vad som pågår i andra delar av organisationen. För att vara en del av stamkulturen, så behöver personen inte bara leva med stammen och kommunicera regelbundet med dess medlemmar, utan även tillhöra den genom födseln eller adoption. I samma ögonblick som ett företag ändrar relationerna till försörjaren av en praktisk tjänst, från anställda till en kontrakterad leverantör, och i det ögonblick de betecknar vissa funktioner/aktiviteter som "icke-kärnan", så börjar de isolera dem från stamkulturen. Den nya leverantören kommer att få tillgång till all information som de behöver för att utföra arbetet effektivt, men endast av formell betydelse. Vad de inte kommer få tillgång till är den informella gemensamma förståelsen och erfarenheten, vilket de bara kan erhålla genom att vara en integrerad del av organisationen, och som är nödvändigt för att utföra ett arbete effektivt dvs. genomföra *rätt* arbete och realisera det *rätt*. (Hendry, 1995)

Precis som olika organisationer har olika kulturer kan olika delar av en stor organisation ha olika sub-kulturer. Till exempel kan ett stort verkstadstekniskt företag ha en viss övergripande kultur, medan IT-avdelningen i detta företag har en egen sub-kultur som i vissa avseenden skiljer sig från det övriga företaget. Det är i outsourcingssammanhang viktigt att vara lyhörd för de kulturskillnader som kan finnas. Dels skall kundens och leverantörens kulturer passa ihop, dels kan kundens företag mycket väl representeras av flera kulturer där kulturkrockarna i sig kan ha varit en drivkraft bakom outsourcingen. (Augustson & Bergstedt Sten, 1999)

### *Relationen till leverantören*

Rothery & Roberts (1995) ger sin definition på partnerskapsrelationen outsourcing:

*"Partnerskap innebär att företagen har samma mål, de delar risker och belöningar och är ömsesidigt beroende av varandra."*

De menar att detta är problematiskt men att det kan åstadkommas genom att:

- De båda ledningsgrupperna träffas regelbundet

- Betalning är relaterad till affärsresultatet istället för fasta summor.
- Kontrakt är längre än fem år
- Inblandning i varandras strategiska planer
- Det skall vara svårt att säga vem som arbetar för vem
- Båda parter försöker reducera totalkostnaden
- Båda parter ger värdefullt bidrag

Hur relationen fungerar styr i mångt och mycket utfallet av outsourcingen. Både svensk och t ex. brittisk forskning har betonat ett antal faktorer som kritiska för att relationen mellan kund och leverantör i ett outsourcingarrangemang skall bli framgångsrik och bestående (Augustson & Bergstedt Sten, 1999):

- En grundförutsättning är att det finns ett förtroende mellan parterna. Förtroende är viktigt i två olika avseenden. Dels måste parterna helt enkelt ha förtroende för varandra i så mån att de litar på att den andra parten inte luras, dels måste det mellan parterna finnas ett förtroende för varandras kompetens. Den sistnämnda aspekten av förtroende resultera i en respekt för den andra parten som är nödvändig för att relationen skall fungera.
- En annan kritisk grundförutsättning för en fungerande relation är att det finns något att hämta i affären för båda parter. Detta är med andra ord en vinna-vinnasituation där båda parter uppnår sina respektive mål. För att befästa relationen är det också viktigt att identifiera gemensamma mål, som båda parter tillsammans kan sträva mot.
- En tredje grundförutsättning är att det finns ett engagemang från båda parter. Ett partnerskap är ingenting som företaget kan beställa av leverantören. Att etablera ett nära samarbete kräver i stället stort engagemang från både kund och leverantör.

Alla dessa vackra ord: förtroende, vinna-vinnasituation och engagemang kan lätt stanna vid att bli just vackra ord om företaget inte också ser till relationens vardag och det mer operativa arbetet. En kund och en leverantör har med sina kompletterande kompetenser potential att uppnå sådant som ingendera skulle ha kunnat uppnå på egen hand. Men om parterna inte lyckas etablera en god relation sinsemellan eller om de missköter relationen, är det svårt att realisera de möjligheter som outsourcingen ger i teorin. (ibid.)

Även i en god relation uppstår ibland *irritationsmoment* mellan kund och leverantör. Vi kommer att presentera de vanligaste irritationsmomenten och vad som kan göras för att förebygga dessa i nästkommande kapitel.

### 4.3.6 IRRITATIONSMOMENT

Även outsourcingrelationer där såväl kund som leverantör är glad och nöjd med samarbetet rymmer sannolikt smärre irritationsmoment. Det är viktigt att ventilera dessa innan de antar oanade proportioner. Några vanliga källor till oenighet ligger i tekniken, budgeten, servicenivån och investeringarna. Ett SLA, Service level agreement, är ett bra hjälpmedel för att följa upp hur väl samarbetet mellan kund och leverantör fungerar. Det är viktigt att företaget redan från början gör kontinuerliga uppföljningar, t ex. månadsvis, för att på ett tidigt stadium upptäcka tendenser till problem. (ibid.)

#### *Tekniken*

Före outsourcingen fanns kanske en viss tolerans mot förseningar, brister i servicenivån och långa svarstider av det enkla skälet att företaget inte riktigt kunde se kostnaderna för dessa brister. Problemen var interna och pengarna var inte ”riktiga pengar”, utan betraktades som ”Kalle Anka-pengar”. Dessutom fanns före outsourcingen, på den interna dataavdelningens tid, en förståelse för hur svårt det är att driva IT-projekt, att leverera på utsatt tid eller att tillhandahålla en stabil och säker datadrift. När outsourcingen genomförts betalar företaget i stället en extern part för att tillhandahålla de IT-tjänster som tidigare utfördes internt, och då är toleransen mot förseningar och bristande servicenivå betydligt lägre. Avvikelse från det undertecknade SLA och försenade projekt skapar stor irritation och mycket missnöje eftersom företaget på ett tydligt sätt betalar en extern leverantör för att sköta IT-avdelningen eller delar av denna. (ibid.)

#### *Servicenivån*

Servicenivån är ett ofta förekommande område där missnöje inträffar. Servicenivån kan mätas på flera olika sätt. Vilken mätmetod som är den bästa måste avgöras av syftet med mätningen och hur sofistikerad denna behöver vara.

Ett antagande som förmodligen gör att mätningen kommer sanningen närmare är att utgå från att en organisation lägger olika vikt vid olika områden av det vi kallar total servicenivå. Därför kan det vara klokt att vikt de olika områdena i grundformeln. Den viktade servicenivån blir således ett mer verklighetsnära måttal

för mätning av servicenivån. Vad som är lämplig servicenivå avgörs från fall till fall utifrån vilken verksamhet kunden bedriver.

$$\begin{aligned} \text{Viktad} \\ \text{servicenivå} &= [\text{i tid- vikt x antal körningar i tid/antal körningar totalt} \\ &+ \text{budgetvikt x budgeterade utgifter/verkliga utgifter} \\ &+ \text{i tid-leveransvikt x planerad projektlängd/verklig projektlängd}] / 3 \end{aligned}$$

I den bästa av världar är detta värde 1. Upprepade mätningar (t ex. årliga eller kvartalsvis) visar trender i servicenivån. Om värdet sjunker visar det att servicenivån blivit sämre, stiger den mot 1 har en förbättring av servicenivån skett. (ibid.)

### *Budgeten*

Också budgeten utgör ibland en källa till besvikelse. Ofta har budgeten dragits över i samband med överföringsfasen och det tidiga skedet när alla är ovana vid den nya arbetsordningen. Om budgetavvikelseerna bottnar i bristfälliga specifikationer av användarnas behov före outsourcingen är budgetavvikelseerna svåra att komma till rätta med. (ibid.)

### *Investeringar*

Förändringshastigheten är hög inom IT-området och under outsourcingrelationens första faser har sannolikt en hel del hunnit hända på området. Inte bara teknikutvecklingen är snabb, detsamma gäller pris-prestanda kvoten. Denna kan förändras i en takt på minst 20-30 procent på ett år. Leverantören som tagit över kundernas datorer sitter fast i en hel del gammal teknik. Ett vanligt irritationsmoment är att kunden misstänker att leverantören skjuter upp nödvändiga investeringar och håller fast onödigt länge vid den gamla tekniken för att maximera sin egen vinst på bekostnad av kunden. (ibid.)

## 5 CASE SKF – EDS

Detta kapitel ger en presentation av de två företag som ingår i vårt case. Vi börjar med kundföretaget, SKF, och fortsätter sedan med, den slutligen utvalda, leverantören EDS.

### 5.1 SVENSKA KULLAGER FABRIKEN, SKF

Från den unge ingenjören Sven Wingquists skissblock år 1907. Teckningen visar världens första sfäriska kullager, en uppfinning som löste ett av dåtidens stora problem för industrin; produktionsstopp på grund av lager som gick sönder. Innovationen födde ett nytt aktiebolag: Svenska Kullagerfabriken, senare förkortat SKF. Företaget hade 15 anställda som tillverkade 2 200 kullager. Wingquist insåg snart att hans uppfinning var en världsprodukt. Inom några år hade SKF agenter och försäljningskontor i Europa, Nord- och Sydamerika, Australien, Sydafrika och Japan. Tio år senare var de anställda nästan 10 000 och årsproduktionen 5 miljoner lager. Idag tillverkar de 227 000 lager per timma. Koncernen har cirka 41 000 anställda, 80 fabriker och ett försäljningsnät via egna säljföretag, distributörer och återförsäljare i 150 länder runt om i världen. Försäljningen under 2001 uppgick till 43 370 Mkr, vilket var en ökning med 8,8 procent jämfört med 2000

(Årsberättelse 2001).

SKF grundades i Göteborg 1907 och är ett publikt aktiebolag noterat på börserna i Stockholm, London, Paris och Zürich, samt på NASDAQ i New York. De fem största aktieägarna är; Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Alecta pensionsförsäkring, Skandia, Banco Fonder och AMF pensionsförsäkringar.

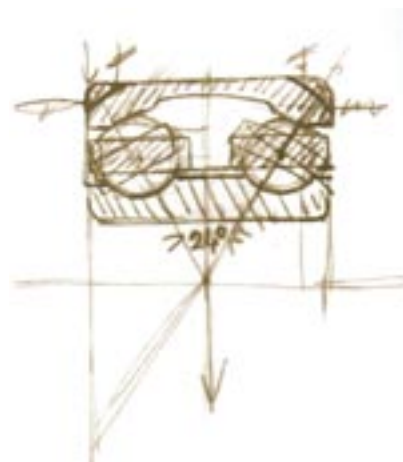
SKF bygger på en företagskultur där ständigt förändringsarbete och kontinuerligt lärande utgör hörnstenarna. Samarbete, partnerskap och nätverk är nycklar till företagets framgång. SKFs omfattande nätverk med etablerade kontakter med universitet och forskningsinstitutioner i Europa, Nordamerika och Asien, ger dynamik i koncernen. Bolaget arbetar ständigt med att utveckla nya lösningar, nya produkter och ny kunskap. Genom åren har tyngdpunkten forskjuttits från enbart basprodukter till produkter och tjänster med större värdeinnehåll. Fokus ligger idag i allt ökande utsträckning på kundanpassade lösningar, systemlösningar och intelligenta produkter, med integrerad elektronik och andra funktioner

Företaget är världens ledande leverantör av produkter, kundanpassade lösningar och tjänster som rör rullningslager och tätningar. Koncernens kärnverksamhet omfattar dessutom teknisk support, underhåll, tillståndsövervakning och utbildning. SKF har även en allt viktigare roll som leverantör av linjära produkter<sup>10</sup>, samt högprecisionslager, spindlar och spindelservice för vertgysmaskinindustrin, och är en etablerad tillverkare av stål för rullningslager.

SKF har varit världsledande sedan många decennier och vart femte kullager som säljs kommer från SKF. I egenskap av världens ledande tillverkare av rullningslager och tätningar avsätter bolaget mycket stora resurser till forskning och utveckling. Kostnaderna för forskning och utveckling, år 2001, uppgick till 871 Mkr, vilket motsvarar 2,0 procent av årsförsäljningen. Utvecklingskostnader för IT-lösningar och kundanpassade produkter är då inte medräknade. Varannan dag lämnar SKF in en ny patentansökan och antalet förstagsansökningar om patent var 171 under 2001.

SKF har ett globalt miljöcertifikat enligt ISO 14001. Koncernen är också divisionsvis kvalitetscertifierad enligt ISO 9000 eller QS9000. Under 2000 uppnådde bolaget två viktiga mål inom områdena miljö, hälsa och säkerhet. Dessa var miljöcertifieringen enligt ISO 14001 av koncernens kinesiska tillverkningsenhet och lanseringen av ”Noll olyckor”, ett nytt initiativ inom hälsa och säkerhet. I och med certifieringen av de tre fabriker i Kina blev SKF första organisation i landet som med en ISO-certifiering för miljöledning.

SKF är ett globalt nätverk med en affärsverksamhet som är organiserad i sex separata divisioner: Industrial, Automotive, Electrical, Service, Seals och Steel. Till detta kommer SKF Aerospace som arbetar med produkter



Figur 5 – Wingquists sfäriska kullager från 1907

<sup>10</sup> Linjära produkter – Precisionstillverkade komponenter, enheter samt system för linjära rörelser.

för flygindustrin, som till exempel ledlager, lager till flygplansmotorer, elektromekaniska styrlänkar och produkter för så kallade fly-by-wire<sup>11</sup> system. Med hjälp av e-handelsplats och med ett globalt distributionssystem, befinner bolaget sig alltid nära sina kunder för att tillhandahålla produkter och tjänster. SKF:s största kund är bilindustrin.

**Industrial division** – Är ansvariga för produktutveckling och produktion av ett omfattande antal lagertyper och relaterade produkter. De ansvarar även för försäljningen till industriella OEM-kunder<sup>12</sup> samt för affärsenheterna linjär rörelse, verktygsmaskiner och järnvägar, vilket inkluderar produktutveckling, produktion och försäljning av högprecisionslager, spindlar och ett stort urval linjära produkter.

**Automotive division** – Är ansvariga för produktutveckling, produktion och försäljning av lager och relaterade produkter till den globala fordonsindustrin. De ansvarar således också för försäljningen till fordonsaftermarknaden, exklusive Nordamerika, och för utvecklingen av ”kits<sup>13</sup>” till denna eftermarknad.

**Electrical division** – Är ansvariga för produktutveckling och produktion av SKF:s samtliga spårkullager. De innehar även ansvaret för försäljning av lager och relaterade produkter till tillverkare av elektriska motorer, hushållsapparater, elektriska komponenter till bilar, handverktyg, kontorsmaskiner och tvåhjulningar.

**Service division** – Är ansvariga för att förse slutanvändare med ett fullsortiment av lager och relaterade produkter genom ett nätverk av distributörer. De har likväl ansvar för att skapa integrerade servicelösningar för slutanvändare, för att reducera de totala underhållskostnaderna samt öka effektiviteten i anläggningarna.

**Seals division** – Är ansvariga för produktutveckling, produktion och försäljning av tätningar och tätningssystem för fordons-, industri-, el- och flygmarknaden. Divisionen utvecklar och säljer dessutom lagertätningar, för SKF såväl som externa kunder. De handhar även försäljning av lager, tätningar och relaterade produkter till fordonsaftermarknaden i Nordamerika.

**Steel division** – Är ansvariga för produktutveckling, produktion och försäljning av specialstål och stålkomponenter till lagerindustrin, samt andra krävande applikationer.

**Aerospace and other businesses** – ansvarar för produktutveckling och tillverkning av lager, komponenter och tätningar till flygplansmotorer, växellådor och flygplanskroppar, och erbjuder olika typer av service samt reparationer av lager. SKF Aerospace är en av världens ledande leverantörer av lager och komponenter till flygindustrin. SKF Forgings och Rings ingår också i Aerospace and other businesses.

**Tyskland & USA** – ligger utanför de sex divisionerna som enskilda enheter

#### *Forskning inom SKF*

Den drivande kraften bakom SKF:s forskning är; strävan att lära sig mer om lager, tätningar och tillämpningar. De anpassar sina forsknings- och utvecklingsresurser till de marknader som de skall tjäna. På det sättet blir de flexibla och lyhörda för vad deras kunder söker, stora som små, lokala som globala. I centrum för deras forskningsorganisation finns SKF Engineering & Research Centre (ERC) i Nederländerna, den mest avancerade anläggningen i sitt slag i världen. ERC sammanför många forskningsdiscipliner i syfte att maximera prestanda hos varje SKF-produkt. En källa till innovationer är SKF Nova, en av de enheter där nya produkter utvecklas för hela koncernens räkning. Nova ligger i anslutning till Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg och ger SKF direkt tillgång till såväl högt specialiserad forskning som till lovande unga ingenjörer. Nova är ett litet flexibelt företag som driver fram nya idéer, idéer som en dag kommer att förbättra SKF:s produkter.

Tillverkningsteknisk utveckling – Under 2000 investerade SKF i ett nytt centrum för produktionsutveckling (MDC, manufacturing development centre) i Göteborg. MDC kommer att fokusera på FoU av produktionsprocesser inom SKF-koncernen och därmed komplettera SKF Engineering Research Centre ERC i Nederländerna, som i första hand arbetar med FoU av produkter. MDC kommer att vara klart och i verksamhet i början av 2001.

## 5.2 EDS - VÄRLDENS NÄST STÖRSTA IT-FÖRETAG

Electronic Data Systems, EDS bildades 1962 i USA och har idag utvecklats till världens näst största IT-företag. Bolaget har huvudkontor i Dallas USA, och finns representerat i 57 länder världen över. EDS Sweden

<sup>11</sup> Fly-By-Wire – Styrsystem där pilotens styrkommandon överförs elektriskt till styrservon som med hjälp av datorer kontrollerar roderytornas utslag och läge.

<sup>12</sup> Original Equipment Manufactures – De kunder som köper lager för att bygga in dem i sina egna produkter, tex. tillverkare av bilar, köksutrustning och maskiner

<sup>13</sup> Kits – satser som både innehåller lager och de övriga komponenter kunden behöver för att utföra en viss reparation.

AB är ett svenskt företag i den internationella koncernen, ett företag med lokal förankring och kännedom och med global kompetens och globala resurser. EDS är börsnoterat på New York Stock Exchange och London Stock Exchange. Bolaget har samlat all slags IT-kompetens i ett företag och är ett renodlat kunskapsföretag, med människor, inte datorer, som främsta resurs. EDS arbetar med globala och totala IT-lösningar, med lokal förankring och kännedom. När det gäller att tillämpa informationsteknologi är de världsledande och har arbetat med detta i 38 år.

Bolaget omsatte förra året cirka 20 miljarder US-dollar, fördelat på 9.000 kunder. De är 130.000 anställda i 57 länder. Bland deras internationella kunder finns Citibank, General Motors och Xerox. I Sverige arbetar de bl.a. med SKF, KF, Saab Automobile, OKQ8, Preem, Riksbyggen och Posten.

Konceptet outsourcing ”uppfanns” av EDS för nära fyra decennier sedan, i slutet på 60-talet. Som ett av världens absolut största outsourcingföretag erbjuder de stor erfarenhet och kompetens inom legacy system, Internet-integration, nätverksdrift, informationshantering och applikationer. Deras huvudsakliga uppgift som datadriftspartner är att länka informationsteknologin med företagets affärsstrategier. Outsourcing är också alltjämt basen i företagets verksamhet, men är idag inte deras enda styrka. De har utvecklat fler både intressanta och lönsamma ben att stå på.

EDS arbetar inom fem verksamhetsområden, där en del kunder och projekt löper över flera områden, och andra rör sig enbart inom ett område. Med både horisontella och vertikala linjer, kan de bättre ringa in den stora vida världen och erbjuda kompetent rådgivning hela vägen från ax till limpa. EDS levererar ett spektrum av verksamhets- och IT-relaterade tjänster som kan stödja kundens hela utvecklings- och förbättringsbehov. Deras serviceportfölj är centrerad kring våra fem affärsområden; Management Consulting, E Solutions, Information Solutions Business Process Management och PLM Solutions. Varje verksamhetsområde innefattar ett flertal olika paketerade tjänster såsom; Mobile Services, Waterworks (ASP-tjänster, Desktop Management, IP-telefoni, Web Hosting och Managed Store) och E-procurement and Payment Services.

EDS – är den andra största leverantören av IT service i Europa och är marknadsledande inom outsourcing av IT och runt 90 procent av omsättningen kommer från olika outsourcingkontrakt. En av EDS stora styrkor, är att vara global, de finns representerade i 58 olika länder. Det gör att deras interna utbyte av erfarenhet och kompetens inom olika branscher och områden, kan komma alla till godo, dvs. både företagets medarbetare och dess kunder. Resultatet av vad några utvecklar och arbetar med borta i Asien kommer snabbt till användning i en liknande situation på andra sidan jordklotet. Utan att ge avkall på deras kunders affärshemligheter och integritet.

*”EDS är en erkänd global ledaren på att garantera kunder uppnåendet av ett överlägset värde inom den digitala ekonomin” (EDS hemsida, 2002)*

De uppnår detta genom; att leverera de rätta strategierna, lösningarna och den rätta servicen, samt genom överlägset verkställande på en bestående basis. Deras vision är avsedd att ge klara budskap att deras fokus är kunderna och på att göra deras affärer bättre. Oavsett var de är i världen, så förstår kunderna att den digitala ekonomin förändrar nästan allt kring deras affärer.

EDS affärslinje samarbetar, delar idéer, kunskaper och teknik med alla enheter världen över för att göra det möjligt för företaget att få maximal inblick i kundens affärer och för att förstå de olika marknadskrafterna som kan påverka eller motiveras. EDS anställer och utvecklar kvalificerad personal från lokala regioner, då de tror att det är viktigt att kombinera lokala människor, marknadsseder, kunskaper och expertis med EDS globala affärsläge och skapa ett ”inom landet” företag som förstår kunders individuella behov.

Företagskulturen är liberal, med mycket frihet under eget ansvar. Många vill ha sin fritid i fred, utan intrång av allt för mycket övertidsarbete, det respekterar EDS. Men många vill också ta del av det sociala nätverket utanför jobbet. För den som vill finns det gemenskap och aktiviteter även på fritiden. EDS tror inte på hierarki, det finns inga speciella matsalar för ledningen, inga låsta dörrar och ingen specialbehandling. Varje anställd är minst lika viktig som deras VD, Kaj Green.

*”Våra anställda är den verkligt värdefulla faktorn som ligger bakom varje lösning -- alla kunder uppskattar idériedom. Teknik kan köpas. Strategier kan kopieras. Den enda ihållande fördelen som ett företag kan ha på marknaden är deras medarbetare.”(Green, VD EDS, EDS hemsida, 2002)*

Tack vare EDS-universitetet och deras engagemang för digital utbildning har de eliminerat gränserna för geografi, tid och utrymme. EDS-medarbetare över hela världen har tillgång till tusentals datorbaserade utbildningar, allt från hur EDS utvecklar sina tekniska färdigheter till utveckling av ledarskap. Vilken tid som helst på dygnet; på jobbet eller i hemmet.

**A.T. Kearney**, EDS dotterbolag för managementkonsulttjänster, ger dem, som enda företag på marknaden, ett fullt spektrum med tjänster för förvandling, förenkling, påskyndande och koncentrerat av kundernas verksamhet. Kännetecknet för A.T. Kearneys kundrelationer är förtroende, vilket härstammar från en förmåga att

presentera märkbara resultat. Genom att de följer upp sina rekommendationer, från strategi till implementering, har A.T. Kearney fått stora företag såsom ChevronTexaco, Chubb plc, Deutsche Telekom, DHL Worldwide Express, Lucent Technologies och WorldWide Retail Exchange att sätta sin tillit till deras företag.

**Information Solutions** är ryggraden i EDS verksamhet. Integrering av informationsteknologi och underhåll i linje med företagets strategier för bättre effektivitet. Detta är basen i alla tjänster som de erbjuder sina kunder. Som ett av världens absolut största outsourcingföretag erbjuder de stor erfarenhet och kompetens inom legacy system, Internet-integration, nätverksdrift, informationshantering och applikationer. Deras huvudsakliga uppgift som datadriftspartner är att länka informationsteknologin med företagets affärsstrategier. EDS erbjuder väl definierade metoder och processer, samlad expertis likväl som kunskapen att integrera existerande legacyteknologi med ny web-baserad teknologi.

#### *Forskning och framtid inom EDS*

EDS fokus på tjänstekvalitet innebär att de ser till att kunderna får ut det mesta möjliga genom sina relationer med EDS. Kunderna litar på att EDS håller vad de lovar. Service Excellence Dashboard, EDS webbaserade verktyg som möjliggör snabb, upprepbar, filterlös betygsättning från deras kunder fortsätter att utvecklas. "Instrumentbrädan" skänker information om objektiva, kvantitativa resultatstandarder vilka baseras på åsikter från branschrepresentanter och kunder.

EDS virtuella arbetscentral har medverkat vid utvecklingen av nästa generations militärfordon för U.S. Army och implementerade även en ny virtuell designstudio hos General Motors (GM) Holden i Australien på rekordtid. Med hjälp av de senaste faciliteterna kan Holden snabbare lansera produkter på marknaden och dessutom samarbeta digitalt med GM:s globala designteam.

## 5.3 OUTSOURCINGRELATIONEN SKF – EDS

SKF och EDS tillkännagav, den 29 juni 2001, att SKF, världens ledande leverantör av rullningslager och tätningar, har skrivit ett sjuårigt avtal med EDS, världens näst största IT-företag, avseende leveranser av IT-tjänster och applikationsutveckling. Affären är värd över 1 miljarder kronor om året. SKF lägger ut all sin interna IT-service och ger EDS det globala ansvaret för denna.

*"Vi är glada över att få EDS som partner i arbetet med att förbättra och förfina vår IT-verksamhet och det ger oss möjlighet att fokusera på våra kärnkompetenser. EDS har lång erfarenhet av att leverera förstklassiga IT-tjänster världen över. EDS är kända för att utveckla, integrera och driva IT-service med hög kvalitet och säkerhet."* (Gunnar Gremlin, vice VD & IT-ansvarig, SKF, Press release, 29 juni 2001)

Överenskommelsen är ännu ett steg som SKF tar för att lämna verksamheter som företaget inte självt behöver driva och som minskar koncernens kostnader. Cirka 700 IT-anställda hos SKF på 85 platser i 39 länder flyttar till EDS. SKFs IT-infrastruktur omfattar såväl stordatorer och mellanstora datormiljöer som ett omfattande wide area network (WAN) och omkring 14 000 persondatorer uppkopplade mot ett stort antal lokala nätverk (LANs).

*"Vi är glada över att få bidra till SKF's fortsatta framgångar runtom i världen och vi välkomnar våra 700 nya medarbetare, säger John Meyer, chef för EDS i Europa, Mellanöstern och Afrika. Dagens avtal är ett starkt bevis för det kvalitetsmedvetande som genomsyrar SKF och för EDS strävan att leverera högklassiga tjänster. Vi ser fram emot att kunna sänka SKFs kostnader för IT-infrastrukturen och därigenom medverka till att öka företagets tillväxt och konkurrenskraft."* (Press release, 29 juni 2001)

EDS affärsenheter, Information solutions och A.T. Kearney är de enheter vilka främst berörs av samarbetet med SKF. Outsourcingen berör alla SKFs IT-avdelningar världen över. Vi har varit i kontakt med de ansvariga för outsourcingprojektet som är stationerade i Göteborg. Vi har studerat främst från den outsourcing sidan dvs. arbetet är skrivet ur SKFs perspektiv.

## 6 RESULTAT

Först vill vi inleda detta kapitel med att säga att uppsatsen är skriven ur SKF:s perspektiv, såsom det framställts i SKF:s dokumentation och i samtal mellan oss och SKF. Leverantörsföretagen som har varit inblandade i outsourcingprocessen har vi inte varit i kontakt med. Vi har dock haft samtal med den leverantör som vann affären, men de har inte lämnats möjlighet att kommentera innehållet i uppsatsen. Vi betonar att denna uppsats baseras på *vår* tolkning av det för oss presenterade materialet.

Presentationen av händelseförloppet är gjord på ett sådant sätt att det skall vara möjligt för läsaren att koppla händelseförloppet till den presenterade teorin. Skillnader mellan empirin och teorin gör dock att nya faser kommer att introduceras.

### *SKF ett företag i tiden*

Den ändrade affärsinriktningen inom SKF-koncernen, med fokus på STEP dvs. Service (*service*), Trade (*handel*), Electronics (*elektronik*) och Partnership (*partnerskap*), kräver utvidgad kompetens i organisationen. Ett antal program har satsats för att säkerställa utvecklingen av den önskvärda kompetensen. Programmet ”Doing profitable business”, vilket utformades 1999, pågick under större delen av 2000. Programmet ”Value Leadership” syftar till att inrikta SKF:s resurser på rätt affärssegment, genom att fokusera på och identifiera kundvärden i de produkter och tjänster som bolaget erbjuder. Programmet syftar också till att nå samförstånd med kunden om hur dessa mervärden skall levereras. Förutom att utveckla egna, befintliga resurser expanderar SKF sina marknadsmöjligheter genom förvärv av kunskaps- och teknologiintensiva företag. Ett antal dylika företag förvärvades under 2000. I dessa företag utgör personalen ofta den helt dominerande resursen. Därför är en framgångsrik integration av detta kunskapskapital av avgörande betydelse. För att säkerställa att det förvärvade kunskapskapitalet används fullt ut, har SKF utarbetat en ”Acquisition Integration Process”, som är anpassad till SKF:s strategi.

SKF bygger idag en företagskultur där ständigt förändringsarbete och kontinuerligt lärande utgör hörnstenarna. *Samarbete*, *partnerskap* och *nätverk* är nycklar till företagets framgång. SKF:s omfattande nätverk med etablerade kontakter med universitet och forskningsinstitutioner i Europa, Nordamerika och Asien, ger dynamik i koncernen. Bolaget arbetar ständigt med att utveckla nya lösningar, nya produkter och ny kunskap. Genom åren har tyngdpunkten förskjutits från enbart basprodukter till produkter och tjänster med större värdeinnehåll. Fokus ligger idag i allt ökande utsträckning på kundanpassade lösningar, systemlösningar och intelligenta produkter, med integrerad elektronik och andra funktioner.

Med webbaserade applikationer och användning av artificiell intelligens, håller SKF för närvarande på att sammanställa olika beräkningsmodeller, utvecklade i olika FoU-sammanhang, till en gemensam plattform i syfte att skapa ett integrerat system för teknisk support. Delar av detta system kommer att göras tillgängligt via Internet. Detta kommer att öka *snabbheten* och kvaliteten av SKF kundsupport. Vidare kommer systemet att bidra ytterligare till att främja SKF:s teknologi och knyta denna närmare koncernens affärsområden, både genom att stödja lager/lösningar och genom att sälja kundstöd. Användningen av artificiell intelligens bidrar till enklare och snabbare tillgång till den globala expertisen inom SKF.

Omställning – För att erhålla en bättre balans mellan varulager och kundservice har tillverkningsfrekvensen ökat i de flesta av SKF:s fabriker. För att understödja denna frekvensuppgång, har kraftfulla program för att minska *ställtiderna* införts. Förbättringar i arbetsorganisation, arbetsmetoder och teknologi har resulterat i att ställtiden kunnat reduceras väsentligt i många tillverkningskanaler. Ökad produktionsfrekvens och minskad ställtid har visat sig vara starkt pådrivande vad gäller bättre tillverknings effektivitet och kundservice.

För att minska *ledtid* och öka *flexibilitet*, har SKF investerat i en anläggning för laserskärning och utvecklat processen för lagerhållartillverkning. Den nya teknologin gör det möjligt för företaget att möta marknadens krav på snabb produktutveckling och ”time to market”; inga typberoende verktyg, inga investeringar är nödvändiga för att ta fram en ny lagerhållarkonstruktion. Den nya generationens CAD/CAM-system gör det möjligt att förse laseranläggningen med automatiskt genererade NC-program. Den korta ställtiden för lasertillverkningen erbjuder ”just-in-time” möjligheter.

Datorintegrerad tillverkning – Hela SKF:s tillverkningsorganisation är snabbt på väg mot fullständig CIM, Computer Integrated Manufacturing, dvs. en miljö där all informationshantering och all styrning ligger i ett och samma system. När CIM är fullständigt genomfört kommer produktionskanalerna att vara automatiserade från ordermottagning, via maskininställning och fram till leverans, med kontinuerlig övervakning och styrning av hela processen. Ett viktigt steg i denna utveckling är att inse potentialen hos datorstödd konstruktion och tillverkning, dvs. CAD/CAM. Nästa steg blir att koppla samman CAM med beräkningar enligt finita



elementmetoden (FEM) vilket gör utvecklingsarbetet snabbare och levererar noggrannare resultat. Arbetet med tillverkning och test av prototyper kan minskas betydligt och data från konstruktionen kan användas för att konstruera verktyg och programmera numeriskt styrda maskiner. Tiden från idé till produkt kan minskas från månader till veckor. CIM är ytterligare ett steg i SKFs strävan efter *effektiv* produktions- och tillverkningsdata, ett viktigt bidrag till deras egen strävan efter *total* kvalitet.

SKFs kanalkoncept – 1907, deras första år, tillverkade SKF 2 200 lager. Idag framställer de 227 000 per timme. Med dessa siffror som bakgrund är det lätt att förstå att SKF lägger stor vikt vid sättet att organisera produktionen. Dagens trender mot just-in-time-leveranser, kundanpassning och kortare tid mellan produktionsgenerationerna har ökat behovet av ett flexibelt och responsivt produktionssystem. SKFs kanalkoncept har till syfte att uppfylla detta behov. Det tillämpas vid SKFs fabriker i hela världen och representerar en strävan mot mera *marknadsorienterad* och *kundstyrd* produktion. I stället för långa produktionslinjer och stora serier satsar SKF på mindre, självstyrande grupper som kallas produktionskanaler. Konceptet förkortar ledtiderna kraftigt för såväl utveckling som produktion, samtidigt som mängden produkter i arbete och mängden färdiga produkter i lager minskar. Kommunikationsvägarna blir kortare, flaskhalsar försvinner och onödiga steg i processen elimineras. Lika viktiga anses de fördelar som kanalkonceptet medför för deras medarbetare. Djupare kunskap om arbetet och en mer konkret känsla för resultat ger gruppens medlemmar del av ansvaret för kvalitet, leveranstider och produktionsflöden.

## 6.1 GENOMFÖRANDEMODELLEN

### 6.1.1 FAS 1: ANALYSERA NULÄGET/MOTIV

#### *Lär känna sin IT-Verksamhet*

SKF har haft en lång tradition av regelbundna kvalitetsmätningar/granskningar av verksamheten. IT-verksamheten granskades senast i april 1999 av Meta Group Consulting. Deras studie visade att SKF hade en mycket väl fungerande IT-verksamhet. De ansåg att SKF hade en väl utvecklad och underhållen IT vision, relationshanteringsfunktionerna var avancerade och tillgängliga, hanteringen av kostnaderna och mätningar var långt över medel, SKF hade likaså en väldigt låg personalomsättning vilket var ovanligt inom IT vid denna tidpunkt, samt att nivån av processer och tillvägagångssättet var det högsta Meta hade erfarit. Kvalitetshantering ses som en naturlig del av företagets kultur och SKF har en lång skildring av kvalitetshanteringsystem och deras kvalitetspolicy för IT var som följer;

- Producera, marknadsför och leverera endast service, applikationer och andra produkter som kommer att garantera nöjda kunder.
- Hantera bara pålitliga processer kapabla att uppfylla godkända specifikationer för både utveckling och arbetssätt.
- Underhåll ett program av kontinuerlig förbättring, baserat på och övervakat av kvalitetsrevisorer.

SKFs IT-verksamhet var ISO 9000 certifierad vid tidpunkten för outsourcingbeslutet, vilket innebär att en oberoende part har granskat och godkänt företagets verksamhet genom att bedöma och verifiera tillämpningen av arbetsprocesser. ISO är en förkortning för International Standard Organisation. ISO arbetar internationellt inom en mängd olika områden och med olika kommittéer i många länder. ISO 9000 fungerar som en internationell kvalitetsstämpel på ett företag. Certifieringen intygar att företagets verksamhet kontinuerligt bedrivs enligt internationell ISO standard. Många företag upplever en ökad försäljning efter det att de har blivit certifierade eftersom säkrad kvalitet höjer konkurrenskraften. En ISO 9000-certifiering är en positiv signal som kan användas i företagets marknadsföring. Här nedan följer några exempel på kraven i ISO 9000:

- Ledningens ansvar för kvalitetsarbetet ska kontinuerligt påverka organisationen genom uppföljning av kvalitetspolicy, mätbara kvalitetsmål och kvalitetsbristkostnader.
- Kontraktsgenomgång ska säkerställa att kunden verkligen kan känna sig säker på att få avtalad produkt.
- Inköp från underleverantörer reglerar att dessa godkänns efter speciella krav och att prestationerna följs upp med jämna mellanrum.

Utbildning innebär att de anställda har bevisad kompetens för genomförda arbetsuppgifter och där företaget ansvarar för att utvecklingssamtal hålls med medarbetarna. Detta ökar kompetensen och motivationen hos de anställda.

Sommaren 2000 bestod SKFs IT-verksamhet av två avdelningar; Group Information Technology Strategy & Coordination samt Group Information Technology Services. Det är den sistnämnda som är aktuell för outsourcing. IT-services, bestod av ca 500 IT-anställda i sju länder, vilka stod för all support till SKFs affärer med en teknologisk infrastruktur som bestod av mainframe och midrange (AS/400, UNIX, NT och VAX)

databearbetningsmiljöer och ett omfattande WAN, samt uppskattningsvis 14 000 PC åtföljda av ett antal lokala nätverk LAN. Dessutom så utvecklade, integrerade, och underhöll IT Services SKFs affärsapplikationer, vilka baseras i det stora hela på tillhörande mjukvarupaket.

### *Teknik*

**Applikationer, gemensam systemintegration** – Kärnapplikationerna baserades på en samling gemensamma applikationssystem som i första hand användes av de olika affärsdivisionerna. Dessa system var OMPS/MAPIC och MCSS för produktion och planering, SCSS och ICSS för orderhantering och kundservice, samt SARA för finansiella tjänster. Det fanns ett antal applikationer vilka stödde dessa kärnsystem. Några av dessa applikationer var dessutom gemensamma för många platser och fick support från SKFs globala IT-organisationer. Andra stödapplikationer implementerades och underhölls av lokala IT-organisationer. För fullständig redogörelse över SKFs applikationer, se bilaga 5.

**Hårdvaruteknologier** – Nedan presenterade hårdvaruteknologier stöttades globalt inom SKF vid sommaren 2000, och för en komplett redogörelse över SKFs hårdvaruplattform, se bilaga 6.

**S/390 Mainframe** – plattformen bestod av två stordatorer, en i Schweinfurt, Tyskland (229MIPS & ~800GB DASD) och en i Trooper, USA (140MIPS & ~700GB DASD). Hårdvaran var IBM CMOS som kör MVS operativsystem och en rad olika databaser inklusive IMS och DB2 för datahantering. Stordatormiljön körde affärskritiska applikationer så som MPSS, MCSS, ICSS, finansiella applikationer som GMS och TMS, och ingenjersapplikationer så som BEDA.

**AS/400** – plattformen bestod av nästan 100 hårdvarusystem av varierande IBM modellnummer och olika processorer vilka täckte hela SKF's affärsenhet. Som ett resultat av applikationernas och IBM's supportkrav, arbetar det mesta av AS/400 hårdvaran under OS/400 version V4R3 eller högre. I den europeiska regionen har/planeras det mesta av AS/400 hårdvaran slås samman till Göteborgs datacenter för att stödja European Order Centers (EOC) förenade affärsapplikation.

**UNIX** – plattformen bestod av ett antal IBM RS/6000 och SUN Solaris hårdvarusystem som körde ingenjersapplikationer så som BEACON, PRO/E och PRO/I samt affärsapplikationer så som WASS. Ytterligare två stora SUN Solaris ES 10000 servrar skall installeras i Göteborg med intentionen att de skall vara värd för en omfattande roll-out av Windchill från Parametric Technology.

**Nätverk** - SKF hade ett omfattande datanätverk som täckte uppskattningsvis 70 länder vilka sammankopplade mer än 285 platser världen över. SKF's WAN var ett omfattande nätverk, bestående av hubbar och routers som gjorde den globala datakommunikationen möjlig. Hubbarna existerade på flera av SKF's nyckelplaceringar överallt i världen på platser som:

- Göteborg, Sverige
- St Cyr, Frankrike
- Schweinfurt, Tyskland
- Airasca, Italien
- Luton, England
- Trooper, PA USA
- Singapore

Nätverket baserades vid detta tillfälle på en stjärntopologi med en central hubb i Göteborg. De större länderna runt om i världen bildade den fysiska strukturen av nätverket som ledde till Göteborg och fungerar likaså som regionala hubbar vilka skänkte anknytning till andra platser. Detta nätverk utvecklades fort och utredningar, att gå över till en IP-baserad MPLS sammansättning, påbörjades. LAN infrastrukturen var primärt baserat på Ethernet, men viss Token Ring infrastruktur existerade fortfarande vid detta tillfälle. Mobila SKF-användare hade tillgång till nätverket och det nätverksprotokoll som användes genom hela SKF's WAN var TCP/IP. Det mesta av nätverkshanteringen var outsourcat till ett begränsat antal globala leverantörer.

**Supportstruktur för helpdesk, teknik och kunder** – Den globala supportstrukturen sträckte sig över många länder och platser. Organisationen Group IT stod för kärnsupporten inom de största länderna. Supporten började med de lokala serviceavdelningarna som är lokaliserade i England, Sverige, Nederländerna, Tyskland, Frankrike och Italien dvs. de sex länderna vilka ingick i Group IT. De erbjöd nivå 1 support dvs. lokala tjänster, till sitt användarsamhälle, erhöll nivå 2 support vilket innebar support från det lokala produktionscenter och från det centrala support- och kompetenscentret i Göteborg samt från de globala produktionscentren. Nivå 3 support erhöles från telekommunikations- och nätverksleveranser, infrastruktursleveranser och från applikationsleverantörerna. Det existerade även ett antal helpdesk funktioner runt om i världen som gav direktsupport.

Denna något komplexa tekniska infrastruktur ledde till att SKF behövde en leverantör som kunde verifiera sin förmåga att leverera användbara tjänster IT-tjänster inom en rad olika områden; hårdvaruplattformar, nätverksoperationer, teknisksupport, helpdesk, hantering av tillgångar och applikationshantering samt utveckling. För en utförlig redogörelse över vad de olika områdena innebar, se bilaga 7.

### *Anställda*

Antalet IT-anställdas positioner på SKF som var aktuella för outsourcingen var från början 731 personer, fördelade inom nedanstående områden. Poängteras bör, att det är inte personerna som outsourcas utan deras arbeten, vilket i sin tur innebär att de flesta väljer att gå över till den leverantör som väljs:

- IT-ledare 46 personer
- Applikationsutveckling 265 personer
- Desktop och LAN 65 personer
- Nätverk 27 personer
- Mainframe operationer 57 personer
- Icke mainframe operationer
- Helpdesk 32
- Sammanlagt 531 heltidsanställda IT-personer.

Noteras bör att ovan presenterade uppdelning är begränsad till länderna Sverige, Frankrike, Tyskland, Italien, Nederländerna och USA vilka inbegriper SKFs IT-organisation, Group IT Service. Där utöver fanns cirka 250 anställda utanför IT-serviceorganisationen, i 39 olika länder, som uppskattades arbeta helt eller delvis med IT. Dessa bestod då av 1 till 5 personer per lokalisering, bortsett från Chicago Rawhide, MRC, och SKF steel, där det kunde förekomma fler än fem IT-anställda.

**Sammanfattning av SKFs IT-verksamhet** – Vi kan se genom bland annat SKFs ISO certifiering och Metas granskning av verksamheten 1999 att det aldrig var frågan om att outsourca ett ”problem”. Dessutom var alla våra intervjupersoner rörande överens om att SKFs interna IT-verksamhet fungerade utmärkt. Företaget hade istället kommit till ett skede då det var dags att besluta om att antingen att skjuta till extra resurser internt eller att skapa en starkare plattform externt. Dvs. att antingen utveckla IT-verksamheten och därigenom skapa en ny produkt/tjänst eller att outsourca den till en extern leverantör.

### *META Group Consulting*

SKF tog hjälp av utomstående konsulter från *META Group Consulting* under hela genomförandeprocessen enda fram till kontraktsskrivandet. Meta framställde, sammanställde och utvärderade bland annat RFI och RFP för SKFs räkning. Metas konsulter använde sig av en beprövad besluts- och analysprocess för att SKF skulle kunna uppnå sina uttryckta mål. Besluts- och analysprocessen byggde på *Kepner-Tregoe's* bok ”The new rational manager” som sedan har anpassats till Meta Group consultings olika IT-beslut, inklusive val av outsourcingleverantör, sourcingstrategi, arkitekturstrategi och sammanslagning av datacenters.

Anpassningen av en generellt använd beslutsstöds- och analysprocess kan bli kvantitativ när det är lämpligt, anpassas till olika situationer och ge ett tillfälle där risker kan utvärderas i det övergripande beslutets sammanhang. Metas adaptation av leverantörvalsprocessen, har visat sig vara den bästa beprövade metoden för outsourcingaffärer speciellt då svaren från RFP används som den initiala informationen. META Group Consulting hjälper medelstora och stora företag, öka sina förtjänster av teknologiska investeringar samt utveckla lyckade försäljnings- och marknadsföringsplaner för IT-leverantörer. För att kunna driva igenom kritiska affärsinitiativ på ett lyckat sätt erbjuder Meta Group ledande expertis inom näringslivet, vilka besitter eminenta ledaregenskaper och vilka arbetar med effektiva verktyg samt metoder. Med utgångspunkt från konsulternas kunskaper, förmågor och erfarenheter, anser Meta Group att de kan tillföra ett signifikant och opartiskt värde till kundens avgörande projekt.

Ledarskapsklassikern, *The New Rational Manager*, är skriven av Charles H. Kepner och Benjamin B. Tregoe. Boken är en av de störst säljande affärsböckerna genom tiderna. Den beskriver mycket detaljerat Kepner-Tregoe's process för hur problem skall lösas, beslut skall fattas, framtida problem skall förutses och hur situationen skall uppskattas. Boken går utöver, hur den enskilda individens skicklighet skall kunna förstärkas, genom att den illustrerar hur rationella ledningsprocesser kan göra arbetslag mer effektiva och hur organisationer kan uppnå överlägsna resultat genom att integrera processen i deras kultur och system.

Kepner-Tregoe är ett managementkonsultföretag vilket grundades 1958. De är specialiserade inom områden som utveckling av människors färdighet, operationella förbättringar samt strategiska formuleringar och implementation. De är hängivna till tron att effektiva handlingar följs av ett klart tänkande.

The New Rational Manager, presenterar Kepner-Tregoe's utvecklade och prövade samling processer vilka de själva använder när de hjälper kunder med ärenden som; djupgranskning av företag, formulering av en hållbar

vision för framtiden och förse personalen med de färdigheter som erfordras för att lösa organisationens ärenden. Kepner-Tregoe's rationella process baseras på väldigt grundläggande tankegångar; Att tankemönster, svar och beteenden utvecklades kring det samlade svaret på de fyra grundläggande frågorna; Vad pågår? Varför hände detta? Vilken handling skall vi välja? och Vad finns i framtiden? Civilisationen utvecklades allteftersom människor lärde sig hur de skulle hantera komplexitet, upptäcka varför saker och ting var som de var, åstadkomma bra val och kunna förutsäga framtiden. I över 40 år har Kepner-Tregoe varit engagerade av att hjälpa människor att medvetet lära sig använda de fyra grundläggande tankemönster. De har utvecklat fyra rationella processer som återspeglar de fyra primära mönsterna. Rationella processer är systematiska tillvägagångssätt för tillämpning av ett kritiskt tänkande till information, data och erfarenheter. De underlättar det bästa möjliga användandet av de grundläggande tankemönsterna.

Tankemönster	Rationell process
Uppskattning & klargörande: Vad pågår?	Situationsuppskattning
Relatera orsak & verkan: Varför hände detta?	Problemanalys
Välja: Vilken handling skall vi välja?	Beslutsanalys
Anticipera framtiden: Vad finns i framtiden?	Analys av möjliga problem - tillfällesanalys

Kepner-Tregoe's processer är universalt applicerbara dvs. de tar ingen hänsyn till den kulturella omgivningen och dess innehåll. Oavsett om människorna är Japaner, Kanadensare eller Brasilianare, alla är de utrustade med gemensamma mänskliga erfarenheter, med identiska, oföränderliga tankemönster. Endast innehållet förändras. I en organisation kan rationella processer få ut ett maximalt användande av organisationens tankeförmåga på en kontinuerlig basis. Rationella processer ger ett organiserat sätt att applicera kritiska tankeförmågor till ett specifikt problem. De inrättar ett explicit och logiskt system som kan få långtgående inverkan. Målet är att förflytta en organisation närmare dess fulla potential för att kunna möta de kritiska affärsmålen. Detta uppnås genom oavbrutet och medvetet användande av ett gemensamt tillvägagångssätt, uttryckt i ett enkelt språk, och riktat mot uttalandet av organisationens viktiga angelägenheter.

## 6.1.2 FAS 2: SKISSERA FRAMTIDEN/MÅL

### Mål

SKFs övergripande finansiella mål är att skapa värde för aktieägarna. Avkastningen på aktieägarnas investering i SKF skall långsiktigt vara cirka fem procentenheter över den riskfria räntan<sup>14</sup>. Detta har legat till grund för SKFs finansiella mål och SKFs finansiella styrmodell, vilket är en förenklad så kallad economic value-added-modell. TVA, som modellen kallas, syftar till att förbättra företagets marginaler, reducera kapitalet och skapa en lönsam tillväxt. TVA är rörelseresultatet minus kapitalkostnaden före skatt i den valuta i vilken verksamheten bedrivs. SKF-koncernens finansiella verksamhetsmål, vilka fastställdes vid bolagsstämman i april 2000 och som skall uppnås inom ett par år är:

- Ett *rörelseresultat* på 4 000 Mkr.
  - År 2001 blev rörelseresultatet 3 634 Mkr, en minskning på 40 Mkr och 1,1 procent från samma period år 2000.
- En *rörelsemarginal* på 10 procent.
  - Rörelsemarginalen blev 8,4 procent år 2001, en minskning med 9,5 procent från samma period 2000.
- Ett *resultat per aktie* på 20 kr.
  - Resultatet per aktie blev 19:04 år 2001, en ökning med 10,5 procent kr per aktie från samma period 2000.
- En *avkastning på sysselsatt kapital* på 18 procent.
  - Avkastningen på sysselsatt kapital blev 14,9 procent år 2001, en minskning med 1,3 procent från samma period 2000.

De finansiella målen fördelas på divisioner och operativa enheter genom SKFs finansiella styrmodell. Strategin för att nå dessa mål vilar på fyra grundpelare;

<sup>14</sup> Normalt räntan på statsskuldväxlar (bankernas inlåningsränta).

- **Service** – Att utveckla och öka verksamheten med tjänster, genom att sälja behovsbaserat och förebyggande underhåll, problemfri drift, tillståndsövervakning, tillförlitlighetsteknik och produktivetsförbättringar i processindustrier.
- **Handel** – Att utveckla e-handeln ytterligare. Att förvärva kompletterande produkter för att kunna erbjuda kunderna helhetslösningar. Att sälja mer av SKF:s expertis och kunnande vad gäller logistik och teknologi etc.
- **Elektronik** – Att ytterligare integrera elektronisk kompetens och mjukvarukompetens i lager- och tätningsteknologin, i syfte att utveckla kundanpassade lösningar för krävande applikationer. SKF:s sensorteknologi har redan introducerats i ett antal applikationer och fler är under utveckling.
- **Partnerskap** – Att inleda samarbete med kunder och andra företag, i syfte att nå konkurrensfördelar genom att kombinera teknisk expertis och kunskap och/eller etablera gemensam produktionsverksamhet.

Det är i anslutning till partnerskapsstrategin som SKF beslutar sig för att undersöka möjligheterna att outsourca IT-verksamheten. Outsourcingen av SKF:s IT-verksamhet blev således ett resultat av företagets övergripande mål och ett led i strävan att få bättre rörelsemarginal, rörelseresultat, högre avkastning och bättre resultat per aktie.

De specifika målen med outsourcingen, dvs. SKF:s *delmål* var tydliga och enligt SKF verkställbara förbindelser. Målen för SKF:s IT-outsourcingprocess reflekterar det positiva värdet med outsourcingprocessen och de skall uppfattas som naturliga och genomförbara. De baserades dels på intervjuer med representanterna från den centrala projektgruppen för outsourcingen och dels på skriven information från SKF.

### **1. Skapa ett starkare SKF genom följande:**

Välja en partner som har IT som sin kärnkompetens. En partner som endast specialiserar sig inom IT kan ge SKF tillgång till etablerade metoder och modeller, vilka kan ge bättre stöd för affärsutvecklingen, och därigenom åstadkomma att SKF blir ett ännu starkare företag.

Fokusering på kärnkompetens. Detta kommer att ge fördel till SKF:s affärsaktiviteter genom en ökad koncentration och utveckling av de grundläggande affärerna. Outsourcingen av IT gör det möjligt för SKF att fokusera på både affärsoperationer och avancerade IT-lösningar.

Snabbare implementation av ny teknik. Genom outsourcingen av IT Services, så får SKF tillgång till ett företag som har expertis inom modern IT. Då den nya partnern är uteslutande fokuserad på IT, så kommer de att ha en större kompetens inom ny teknik. Detta kommer att skapa de bästa möjligheterna för anpassning till ny teknik.

### **2. Skapa en effektivare organisation genom att omfördela resurser.**

Outsourcing medför att SKF kan skära ned på kostnaderna för IT. Från och med den första dagen kommer IT-partnern att ta över ansvaret för de fasta kostnaderna och SKF kommer endast att betala för de resurser de använder. Besparingarna som görs härigenom kommer att återinvesteras, vilket i sin tur leder till att SKF kan skapa ännu bättre lösningar för sina affärsoperationer.

Då IT-partnern kommer att förfoga över en mycket större stab av IT-specialister, så kan de agera flexibla och effektivare. När det råder toppar i arbetsbördan kommer det bli lättare att fördela de nödvändiga resurserna utan att behöva kompromissa med hur de vanligen går tillväga. Det kommer även att finnas ett större användningsområde för specialister, och med hjälp av detta förstärks den kunskapsbas som SKF har tillgång till.

Målet är att ett bättre användande av resurserna skall skapa en bättre arbetsmiljö för de anställda. Det kommer att finnas fler tillfällen för mer detaljerad planering, vilket medför att toppar och dalar i arbetsbördan kan jämnas ut för att skapa en bättre fördelning av arbetet.

### **3. Bättre lokalt IT-stöd via ett internationellt nätverk.**

Sju länder vid tillfället representerade i SKF:s Group IT Services, nämligen: Sverige, Tyskland, Frankrike, Italien, Nederländerna, England och USA. IT-enheter som inte är organiserade i Group IT, tillhör de lokala affärsorganisationerna. Detta innebär att de lokala affärsenheterna känner att de inte får samma stöd till deras IT-aktiviteter som de enheterna vilka är representerade i Group IT organisationen.

Affärsenheter som hade egen IT-verksamhet, kommer att erhålla förbättrat IT-stöd när SKF har en IT-partner som är representerad i de flesta länder där SKF har kontor. IT-stöd kommer att finnas tillgängligt på lokal nivå, vilket medför ett bättre stöd för de enheter som tidigare inte var representerade av Group IT.

### **4. Bättre kundanpassning kommer att möjliggöra nya lösningar och nya idéer.**

SKF IT hade vid tidpunkten ett internt avtal som fastställer servicenivån som skall levereras och kundanpassningen anses vara av godo. Leverantör-kund modellen kommer att bli ännu starkare när SKF handlar

med en extern IT-partner. Det kommer att bli möjligt att ändra från en reaktiv affärsmodell till en mer pro-aktiv modell. Den nya IT-partnern kommer att kunna marknadsföra sina IT-tjänster mer aktivt och kunna erbjuda initiativ för nya lösningar på en mer regelbunden basis än vad som tidigare varit möjligt.

**5. Ett tillfälle för SKF's personal att utöka sin IT kunskap och främja individuell utveckling, med målet att erbjuda alla SKF's anställda ny anställning inom det nya företaget.**

SKF har som mål att all deras personal skall få anställning inom den nya organisationen. Human resources processen hos leverantören är en av de viktigaste kriterierna för utvärderingen av kandidaterna i outsourcingprocessen.

Målet är att genom outsourcing av IT-verksamheten skapa positiva värden för SKF's IT-anställda. Till exempel så erbjuder det möjligheter till nya karriärvägar och större utveckling inom IT-områden. IT-anställda som arbetar inom SKF kommer att ha kontrakt med en organisation som har stor erfarenhet och en hög kompetensnivå inom IT. Detta medför att det finns goda förutsättningar för att kunna utvecklas inom ett speciellt område eller variera sig och komma in i nya områden.

**Leverantörsfördelar** – Förtjänster som den eventuella leverantören kan uppnå genom att teckna ett avtal med SKF var, enligt SKF,

- Förvärvandet av mycket skickliga IT-experter.
- Förstärka den globala täckningen inom näringslivet.
- Effektivitet genom skalfördelar, dvs. delandet av resurser.
- Långtidspartnerskap med ett ledande och globalt företag.
- Tillgång till SKF's eftertraktade referenskunder.

**Risker** – SKF hade noterat ett antal risker med outsourcingen sett utifrån deras perspektiv. Dessa risker var; förseningar i den slutliga förhandlingen kan leda till överföringsproblem, försenade besparingar och minskad motivation. Att det är viktigt att övervaka utgifterna för framtida utveckling samt risken av ett allt för stort beroende av leverantören.

**Beakta alla intressegrupper** – Genom sina strategiska mål har SKF beaktat sin viktigaste intressegrupp dvs. aktieägarna. Däremot har de valt att bortse från hur outsourcingen skulle kunna påverka kunder och leverantörer.

**Sammanfattning för mål** – Beslutet att outsourca IT-verksamheten har sålunda sin bakgrund i en av SKF's övergripande strategier, att fokusera på kärnverksamheten och istället satsa på *partnerskap*. Valet att outsourca till ett stort IT-företag innebar samtidigt att SKF skulle få större heltäckande IT stöd, säger Jan-Olof Erlandsson som var VD för SKF Dataservices i en av de tidigare pressreleaserna.

Enligt pressansvarig och ansvarig för personal och organisationsfrågor inom IT-funktionerna på SKF, skulle det innebära fördelar både för IT-personal och användare att bedriva IT-verksamheten genom ett stort och kraftfullt IT-företag. De fasta kostnaderna kan göras rörliga i och med att SKF då skulle kunna köpa in precis det de behöver, vilket också innebär högre flexibilitet. Att driva IT-verksamheten genom ett stort IT-företag betyder att det kan bli lättare att få fram resurser för att kunna tillgodose krav från verksamheten. SKF skulle, med en större organisation bakom sig, också ha större möjligheter att arbeta med IT-frågor mer pro-aktivt än tidigare. Förändringen kan också innebära ett snabbare införande av IT-teknik på SKF och möjliggöra kostnadsbesparingar.

*"Vi har en mycket kompetent IT-personal och vi tror att det blir positivt för dem att arbeta i ett företag med IT som kärnverksamhet eftersom det bland annat ger fler karriärvägar och större möjligheter till specialisering."* säger de båda.

Alla anställda var dock inte lika positiva som ovan nämnda personer. Fyra personer inom olika avdelningar ger sin syn på outsourcingen:

*"Jag ser inte outsourcingen som ett hot eller problem, utan snarare som en chans att driva igenom nödvändiga förändringar. Det kan nog vara bra att tydliggöra förhållandet kund – leverantör. Det enda som är negativt är att det varit en hel del hemlighetsmakeri."* (Anställd inom Sales and Distribution)

*"Jag har varit anställd på SKF i 37 år och skulle kunna vara det några år till, så för mig vore det bättre att var kvar på SKF de år som jag har kvar innan pension. För egen del ser jag inte några direkta fördelar med att arbeta i ett stort, multinationellt IT-företag."* (Anställd inom Local Service Center)

*"Jag tror att det skulle kunna bli bättre. SKF har till exempel satsat halvhjärtat på nya produkter inom stordatorområdet och att ingå i ett större IT-företag skulle innebära större resurser för oss. Men helst skulle jag stanna kvar på SKF som betyder mycket för mig känslomässigt."* (Anställd inom Finance and Human Resources)

*”Det är ju lite ovisst, men jag känner ingen oro för det skulle vara bra om vi kom med i ett IT-bolag där det kanske är lite mer fart och fläkt.” (Anställd inom Local Service Center)*

## *CSF*

*CSF* är ett fåtal karaktäristika som leverantören måste besitta för att göra det möjligt för SKF att nå sina delmål och *kriterier* är de möjliga ”bevis” som leverantören i sin tur kan lämna till SKF. SKFs viktigaste kriterier för valet av leverantör var; Human Resources, kvalitén på servicen och den totala kostnaden. Det ansågs minst lika viktigt att leverantören hade en global täckning, matchande kulturer, tidigare erfarenhet av outsourcing, reservkapacitet och teknisk förmåga. Dessa krav ingick i de sju, nedan presenterade, kriterierna som senare kom att användas vid RFP-analysen av leverantörskandidaternas svar.

**Human Resources**, innebar att alla anställda måste få anställning hos leverantören, karriärutvecklingsmöjligheter, avdragsgilla hälsokostnader, besparingsplaner, pensionsplaner, vilka arbetsförtjänster och förutsättningar de anställda skulle erbjudas, att överföringsprocessen går smidigt, leverantörens kontorsplaceringar och en matchande kultur.

**Totala kostnader**, innebar att anbudsgivarna skulle lämna kostnadsförslag på: grundpriset för sjuårsperioden, kostnaden för ökningar/minskningar, överföringskostnad, låga bevaringskostnader, minskade kostnader för tekniken, samt kostnaden för support och service.

**Servicekvalité**, innebar bland annat att anbudsgivarna måste kunna visa en kvalitetsförsäkring för program, förlopp, och ledningssystem inom olika områden. SKFs servicekriterier innebar även att leverantören skulle bevisa; fokus på kvalité och kundtillfredsställelse, förpliktelse mot begärda servicenivåer och förbättring av servicenivån, förfoga över en effektiv och flexibel 24x7 modell för support, support och underhåll av hård- och mjukvara, ett omfattande underhållningsprogram och verktyg samt en katastrofhanteringsplan etc.

**Överföring/projekt hantering**, innebar att kvalité på överföringsplanen granskades, vidare efterlystes; erfarenheter av storskaliga överföringar, välkommunicerad projekthanterings approach och tydligt definierade modeller för organisatoriska ansvarsområden, tillvägagångssättet för rapportering och kommunikation till ledning samt riskhantering.

**Relationshantering och kontraktskoncept**, härigenom sökte SKF en generell acceptans av kontraktsprinciper med en flexibel relation, accepterande av prissättning på servicenivå förbindelser, godkännande av ledningsprocesser för relationen, inklusive årliga kontraktsgranskningar, rapportering av servicenivån månadsvis och status möten etc. kontohanteringserfarenheter och skickligt hanterande av relationen från början till slut, att leverantören har uttalade intressen för en ”vinna-vinna” relation med delat risktagande. Viktigt för SKF var också att leverantören skall ha förmågan att omförhandla och vidhålla den kontraktuella relationen och vara okomplicerad att genomföra affärer med.

**Tekniskt kunnande och erfarenheter**, gällde kärnkompetens hos leverantören som helst skulle bestå av flera olika tekniker så som nätverk, hårdvara, och mjukvara i sällskap av en uttalad företagsstyrning med stort engagemang. Vidare söktes härigenom globala erfarenheter av spridning, integrering och migration av stora komplexa hård- och mjukvarusystem, gedigna kunskaper hos det föreslagna kontoteamet, bra verbala och skriftliga kommunikationer, omfattande träningsmetoder och tillgängligheten av resurser etc.

**Resurser och infrastruktur**, innebar att SKF sökte global geografisk närvaro med omfattande infrastruktur och resurser för support hos leverantören. De viktigaste resurserna skulle vara av god kvalité, redundans och pålitlighet hos röst/data kommunikationsnätverken, samt fysisk, data och nätverkssäkerhet, samt en infrastruktur som stödjer hög tillgänglighet och katastrofhanteringsplan etc.

## *Vilken form skall outsourcingen ha?*

Vidden av outsourcinginitiativet innebar att hela SKFs IT-verksamhet (se bilaga 3), inklusive de länder som för tillfället inte var en del av Group IT Services, skulle outsourcas med följande huvudområden:

- Hårdvaruplattformsoperationer och support
- Nätverksoperationer inklusive röst och data
- Management av IT resurser
- Utveckling och underhåll av applikationer samt infrastruktur.

Alla de uppgifter som Group IT Services utförde inklusive det administrativa arbetet skulle outsourcas. Även allt IT-arbete utanför Group IT Services, förutom; strategisk IT och processkoordinering, då IT är en del av en produkt eller tjänst, tex. IMS<sup>15</sup> och Drive by wire<sup>16</sup>, samt forskning och utveckling av IT, som den forskning vid

---

<sup>15</sup> Integrated Maintenance Solutions – ett kontrakt som innebär att kunden litar till SKF och dess distributörer när det gäller att uppehålla tillgängligheten i sina maskiner genom underhåll och kundanpassade program för tillståndsovervakning.

MDC<sup>17</sup>, eller vid Beast<sup>18</sup> och Orpheus utveckling vid ERC<sup>19</sup>. Alla tvivelaktiga fall som skulle omfattas/inte omfattas i outsourcingen var beslutat av den centrala projektgruppen med Gunnar Gremlin, Vice VD för AB SKF och VD i SKF GmbH i Tyskland, som ytterst ansvarig.

De IT-resurser som skall vara kvar i SKF är en liten grupp av personer som skall handha relationen till leverantören och se till att kontraktet fullföljs. Dessutom kvarhölls den nuvarande IT strategi- och koordinerings funktionen. Denna avdelning skall till och med utökas med kompetens inom affärsprocess och affärssystem. Totalt skall det vara 20 IT-anställda inom SKF.

**Involvera rätt personer** – I slutet av maj 2000 offentliggjordes internt i SKF att ett sourcing-initiativ skulle startas upp. En inledande resa gjordes i juni av den nyutträdde IT chefen för Group IT Services, till länderna inom IT Services, i sällskap med den centralt ansvariga för HR-avdelningen. Under resan så informerades de berörda personerna och tillfällen gavs till frågor kring outsourcingprojektet. Efter semestern tog arbetet fart och officiella uppdateringar om status sändes ut i organisationen vid följande tillfällen; september, november och december 2000, samt januari (information om downselect till två leverantörer), mars, april (information om val av leverantör), maj och juni 2001. Kontraktet skrevs och offentliggjordes den 29 juni 2001.

**Kommunikationsbas** – en informationsbas skapades tidigt vars syfte var att tjäna som bas för all typ av kommunikation som gjordes under projektet. Det var i form av ett antal grundstenar vilka beskrev varför SKF stod i begrepp att outsourca IT, och på vilket sätt detta var fördelaktigt för SKF och för individen. Se mål.

### *Vem skall företaget outsourca till - leverantörsvalsprocessen*

SKF har baserat sitt urvalsbeslut på en process som är objektiv, försvarbar samt besitter granskningsmöjligheter framtaget i samarbete med Meta Group Consulting . Det faktiska beslutet och valet av leverantör togs av SKFs ledning, vilka baserade sitt beslut på den centrala projektgruppens åsikter. Som stöd använde gruppen sig av en databas konstruerad inkom för detta ändamål.

**RFI** – Det var fyra leverantörer som önskade delta i SKFs sourcingstrategi, dessa skulle ha överlämnat ett svar på RFI innan 18 augusti 2000. De fyra leverantörerna förmådde alla ge detaljerade och fullständiga svar på alla kraven i RFI. Efter RFI gavs leverantörerna en möjlighet att presentera sina globala IT-outsourcingspotentialer för utvald SKF-ledning och Meta Group Consulting. Presentationen var daterad till den 28 augusti 2000, och ägde rum i Frankfurt.

Leverantörerna som svarade på RFI klassificerades utefter deras tekniska förmåga, finansiella ställning, kundreferenser samt förmågan att leverera global service till alla 62 länder som specificerades i RFI dvs. utefter de sju tidigare presenterade kriterierna. Alla företag som för närvarande var kandidater visade planer för möjliggörandet av fortsatt träning för SKFs personal. Personlig och professionell utveckling var ett högt prioriterat mål. Individuella planer kommer att utföras för varje anställd och SKF kommer att lägga stor kraft på att försöka bemöta alla individuella krav.

Meta Group underrättade alla respondenterna huruvida de hade blivit inbjudna att delta i RFP-processen eller ej.

**RFP** – sändes ut till alla fyra leverantörerna den 20 oktober 2000, men ett av företagen valde en alternativ förslagsprocess, därför saknades de i de flesta utvärderingsresultaten.

Utvärderingskriterierna var; Human Resources, totala kostnader, servicekvalité, överföring/projekt hantering, relationshantering och kontraktskoncept, tekniskt kunnande och erfarenheter, samt inrättningar och infrastruktur kriteriet, se CSF kriterier. Syftet med evalueringskriterierna var att bestämma vilken anbudsgivares RFP-svar som bäst svarade mot SKFs mål och krav samt att anbudsgivaren kunde lämna ett särskiljande värde till SKF som försvarade en snabb fortsättning för att uppnå en definitiv överenskommelse.

Teamet som skulle utvärdera RFP använde en analysprocess som består av ett antal delprocesser, där några är iterativa. Dessa delprocesser inkluderade följande processer:

- Granskning av hur väl svaren stämmer överens med kraven – utvärderingsteamet utförde en initial granskning av alla medskickade RFP-svar för att undersöka hur väl de stämmer med uttryckta kraven.

---

<sup>16</sup> By-wire-teknologi – integration av elektroniksystem för tex. bromsning, styrning och växelföring i motorfordon för att åstadkomma bättre säkerhet, funktion och miljö.

<sup>17</sup> MDC – manufacturing development centre i Göteborg

<sup>18</sup> BEAST-teknologin – specialutvecklat verktyg för simulering

<sup>19</sup> ERC – Engineering & Resarch Centre i Nederländerna



- Önskemål om klarläggande – utvärderingsteamet samlade in och slog samman ärenden som hörde till anbudsgivarens RFP-svar och överförde, med detsamma, listan med klargörande till anbudsgivaren för omedelbart svarsförtydligande.
- Detaljerad teknisk och finansiell analys, en iterativ process, – utvärderingsteamet utförde en detaljerad analys av RFP-svaren för att få ned antalet leverantörer från fyra till två. Först utvärderade samtliga medlemmar i utvärderingsteamet alla anbudsgivarnas RFP-svar, därefter samlades de igen för att få fram den sammanförda beräkningen med argumenten som skulle representera den kvantitativa rekommendationen för minskningen av SKFs leverantörsfält.
- Samt referenskontroller vilka ansågs nödvändiga.

**RFP-resultat** – Vi ger här en kortare presentation av de olika anbudsgivarnas resultat från utvärderingsprocessen, RFP. Vi har valt att presentera SKFs sju viktigaste kriterier; Human Resources, den totala kostnaden, kvalitén på servicen, hantering av överförandet, relationshantering, personaltekniska kunskaper och erfarenheter, samt resurser och infrastruktur, vilka var de kriterier som anbudsgivarna evaluerades mot. Då merparten av denna analys är konfidentiell information kan vi tyvärr inte återge RFP analysen i sin helhet, vi kan bara nämna ett par olika upptäckter som gjordes under processen:

En av leverantörerna dikterade processen genom att inte delta i RFP-processen och föreslog istället en exklusiv selektion utan en Best and Final offer process. Två av leverantörerna lämnade ett komplett svar där förslagen var väl genomförda och professionella; de samtyckte med alla RFP kraven, från servicedefinitioner till ansvarsmatriser. Den sista leverantören saknade erfarenheter inom komplexa outsourcingaffärer men var kvar som kandidat under hela RFP-processen.

**Down select** – Metagroup tog, baserat på RFP-svaren fram ett underlag för SKF att utvärdera och fatta beslut utifrån. Metagroup rekommenderade härigenom de två företag som hade de bästa och förutsättningarna att bli SKFs outsourcingparter. Beslutet om att gå vidare i utvärderingsprocessen med de två företagen, togs i januari 2001. Den stora skillnaden mellan de två företagen, som båda lämnat kompletta och professionella svar på FRP, var att den ena var ganska klar i sitt samtycke till koncepten medan den andra istället undvek att samtycka direkt vilket lämnade koncepten öppna för förhandling. I och med att en av leverantörerna lämnade så vaga svar blev det svårt att med säkerhet bestämma skillnaderna mellan de båda företagen.

**Best And Final Offer** – Resultatet av utvärderingsprocessen, BAFO, ledde fram till att EDS var den leverantör som SKF föredrog och onsdagen den 4:e april annonserades det internt att SKF hade valt EDS som den IT-leverantör de ämnade gå vidare i processen med. Den ansvarige för varje land fick noggranna instruktioner för hur denna informationsprocess skulle gå till. Det var viktigt att informationen gavs i en viss ordning. Först skulle facken informeras av den lokala ledningen och den lokala HR-personen. Sedan skulle informationen nå ut till de anställda och den skulle överlämnas av den lokala ledningen. Till sist anordnades en press release av Group Communication.

Valet av leverantör baserades på fakta såsom att EDS hade en omfattande tillverkningskunskap som kunde gagna SKF direkt, deras lösningar för underhåll och utveckling av applikationer inkluderade risk/belöningsmöjligheter för nya projekt, de hade presenterat utmärkta chefer för kundhanteringen samt att de behöll en affärsmissig syn på IT genom hela processen. EDS ståndpunkt till de legala frågorna var mer flexibel än övriga, deras helpdeskprocess var överlägsen, SKF upplevde också en att dess kultur passade bättre med EDS samt att kostnaden var lägre och mer variabel.

EDS var nöjda över att kunna erbjuda SKF en förståelse för hur EDS globala förmågor kan stötta deras krav. EDS ansåg sig ha förmågan att förse SKF med det serviceutrymme de hade skisserat i RFI. Omfattningen innefattade inget som EDS inte ansåg sig ha vittgående erfarenhet kring. Tillvägagångssättet för hur de skall leverera servicen skräddarsys efter kundens specifika önskemål. EDS anser att den snabba mognaden av telekommunikationen i dagens värld har öppnat ett antal möjligheter för att kunna överlämna betydelsefull IT-service till kunderna. EDS var övertygade om att de kunde skräddarsys en lösning till SKF så att de kan uppnå deras affärs- och leveransservice mål och deras behov av totalt globalt support. De designade en lösning som på ett optimalt sätt matchade EDS förmågor med SKFs globala krav. Vidare fokuserade EDS på SKFs företagsmål likväl som på de tekniska målen för att få fram den optimala lösningen för en speciell plats eller affärsenhet (ur EDS RFP-svar).

EDS hade vid detta tillfälle inga planer på att använda underleverantörer, då de har en unik position som en leverantörsoberoende organisation, vilket innebar att de kan vara flexibla i valet av underleverantörer. EDS kunde leverera service till alla regioner som SKF hade identifierat. EDS ser på sig själva som en global leverantör och ser därför alla företag i hela världen som presumtiva partners. Tillverkning är det största industrisegmentet inom EDS. Som ett resultat av detta, anser EDS att de kan erbjuda SKF den bästa och relevantaste tillämpningen av IT användning vilken kan optimera deras tillverkningsprocess. EDS anser även att den viktigaste differentiering är att de kan göra det möjligt för SKF att fokusera på affärerna istället för på IT-

värdet. Detta innebär att EDS kan arbeta med SKFs ledning för att planera hur de, på bästa sätt, skall använda IT-support för att underhålla och stärka sin globala marknadsposition (ur EDS RFP-svar).

EDS anses speciellt bra på att överföra anställda. Över 40 procent av EDS 120 000 anställda i alla länder, har anslutit sig till EDS via överföringar. EDS har processer och metoder för överföring av världsklass samt ett hängivet lag med betydelsefulla erfarenheter av förflyttningar. Detta är viktigt för SKF då de poängterar kontinuitet av service under en lång förändringsperiod. SKF har inte råd att förlora personal med värdefull kunskap, inte heller kan de kosta på sig dålig service på grund av att IT-personalen lider av dålig moral. EDS lovade följaktligen att SKF skulle få service på en kontinuerlig basis och att de skulle hålla nere förlusten av anställda (ur EDS RFP-svar).

Fördelarna som EDS vill inkorporera i en inflytande lösning tilltalar både affärsmotiv och tekniska motiv. Några fördelar som EDS har skapat genom sina lösningar är; hanterar snabb tillväxt och omfattande förändringar i företagsvolym, utökad affärskontinuitet etablerad med viktiga affärsmotiv för att minimera risker, förvandlar snabba förändringar inom teknologin till kapital för att behålla konkurrenskraften inom industrin etc. (ur EDS RFP-svar).

### 6.1.3 FAS 3: PLANERING OCH FÖRBEREDELSE

Innan Due Diligence processen drevs legala förhandlingar med de fackliga organisationerna. Därefter var avsikten, om arbetet föll väl ut, att inleda arbetet med att föra över personal från SKF till EDS.

**Due Diligence – verifikationsprocessen** – När SKF hade beslutat vilken som var den starkaste kandidaten, inleddes en så kallad verifikationsprocess vilket innebar att SKF tillsammans med EDS detaljgranskade SKFs IT-verksamhet inför det eventuella kontraktsskrivandet. EDS ansåg att en fullständig verifikationsprocess skulle, på grund av det stora antalet länder som var inblandade, sluka alldeles för mycket tid och resurser. De valde därför att genomföra Due Diligence på de stora datacentralerna med Mainframe (Schweinfurt och Trooper) samt de större länderna, totalt 14 ”siter”. De ville få en spridning på både Group IT och Business Unit IT organisationer. På dessa ”siter” kollades allt.

Ett flertal möten hölls under Due Diligence processen mellan parterna, så som lokala introduktionsmöten med IT-anställda, individuella möten med den lokala HR representanten och lokala introduktionsmöten med de gemensamma användarna.

Under Due Diligence processen jämfördes alla de anställdas villkor och arbetsförhållanden på lokal basis, för att jämföras med EDS lokala villkor. En anställd bedömdes utifrån dagens villkor och förutsättningar vilket skulle leda till ett likartat arbete på EDS med jämförbara villkor. Bedömningen kunde även leda till en bättre position, men inte sämre. Alla de anställdas detaljer hanterades på de lokala platserna, så som planerade semestrar etc. EDS fann inte några anmärkningsvärda avvikelser från den beskrivning SKF gett.

**Övergången** - projektplaneringar för överförande av IT tillgångar skedde likaså på lokal nivå. Förändringar i organisationsstruktur skulle göras i minsta möjliga utsträckning.

**Informera och involvera personal** – I och med ”downselect” till EDS så skapades ett grundmaterial i form av vanligt förekommande frågor och dess svar, att tjäna som informationsunderlag för de personer som behövde informera de anställda i sin lokala organisation. Frågedatabasen öppnades på intranätet i maj 2001, dvs. ca en månad innan kontraktsskrivning. Här kunde alla IT-anställda ställa frågor beträffande outsourcingen. Om de anställda önskade kunde de vara anonyma vid publiceringen av frågor och svar. EDS arrangerade intervjuer med samtliga anställda för att kunna definiera nuvarande arbetsuppgifter och kompetenser, samt diskutera och beskriva eventuella framtida utvecklingsplaner. Spontana mail och personliga besök till den centralt ansvariga HR-personen förekom, och hanterades ärende för ärende.

För alla 39 länder hade både EDS och SKF en lokal HR ansvarig. Genom dessa lokala ansvariga flödade all information ut till de anställda och tillbaka igen. Tidsperioden från beslut till överförande av personal varierade från land till land. HR-personal från EDS och SKF utförde lokala detaljerade förberedelser under verifikationsprocessen.

Speciella telefonsändningar hölls under denna senare del av projektet, dvs. sista månaden innan kontraktsskrivning för att nå ut till så många som möjligt, så snabbt som möjligt utan mellanhänder.

När EDS hade blivit vald till den partner som SKF ämnade outsourca till startade de upp sin egen kommunikationsplan till SKFs IT-anställda. Enligt de båda bolagen så sköttes inte det här på ett önskvärt sätt. Detta var en av de fåtal punkter där båda parter hade önskat mer av varandra. SKF antog att EDS skulle var skickligare på att ta över kommunikationen till de anställda, samtidigt som EDS förklarar att de var något missnöjda med SKFs hantering vid detta läge.

### *6.1.4 FAS 3.5: KONTRAKTSSKRIVNING*

Baserat på ett förslag från VD Sune Carlsson så fattades ett strategiskt beslut, den 24 April 2001, av SKFs styrelse, att outsourca alla SKFs interna IT-tjänster. Styrelsen gav Sune Carlsson och Gunnar Gremlin uppgiften att avsluta och implementera affären med EDS.

Komplexiteten tog återigen ut sin rätt och innebar sammanlagt 120 kontrakt. Varje legal SKF enhet och motsvarande EDS enhet skrev lokala överenskommelser, vilket var en förutsättning för överförandet av anställda och IT-tillgångar. Kontraktet bestod av ett centralt kontrakt som i sin tur var uppdelat i två delar; ett Master Service Agreement, MSA, och ett Master Transfer Agreement, MTA, samt ett för varje legal enhet vilket även det var uppdelat i två olika; Lokal Service Agreement, LSA, och Lokal Transfer Agreement, LTA.

### *6.1.5 FAS 4: IMPLEMENTERA OUTSOURCINGEN*

EDS har utifrån sina erfarenheter och kunskaper framtagit en överföringsmodell som består av tre viktiga faser; Present Mode of Operation PMO, Transition Mode of Operation TMO och Future Mode of Operation FMO. I PMO-fasen överförs personalen, med så liten organisatorisk- och ansvarsförändring som möjligt. IT tillgångar överförs på samma sätt samt övertagande av IT kontrakt påbörjas. I TMO-fasen överförs ingenting däremot körs ett antal TMO-projekt som syftar till att transferera SKF IT service sätt att bedriva verksamheten till EDS och dito. FMO-fasen inleds efter det att alla tillvägagångssätt är implementerade och parterna har lyckats bilda en fungerande enhet. Enligt EDS så blev inte tidsperioden för PMO längre än den brukar var för mindre komplexa affärer. De båda företagen befinner sig i skrivandets stund i den andra fasen och planerar att bli färdiga med överföringen av förfarandena till oktober i år. De kommer efter detta att påbörja den sista fasen där de förblir tills kontraktet antingen förlängs eller bryts efter de sju år.

#### ***PMO – Present Mode of Operation, 2001-10-12***

Från och med den 1 juli 2001 blev EDS juridiskt ansvarig för personalen och leveransen av IT-service och arbetet med att överföra alla de anställda till EDS påbörjades. Det första landet som överförde sina IT-anställda till EDS var Sverige och USA. Detta verkställdes 1 juli, 2001.

Överföringen innebär att ”tjänsten” går över till EDS men de anställda befinner sig fortfarande fysiskt i SKFs lokaler. Majoriteten av de återstående länderna genomförde överföringen den första augusti samma år, några i september och de sista personerna överfördes i oktober 2001. Om någon person vägrade överföring reglerades detta genom lokala lagar och förordningar. Allt som allt var det bara en person, placerad i Sverige, som valde att vägra överföring.

#### ***TMO – Transition Mode of Operation, 2002-01-09***

Under de tre första månaderna efter sista lands överföring av personalen utfördes inga större förändringar i det tekniska förfarandet. Men från och med december 2001 påbörjades vissa TMO-projekt som syftar till att transferera SKF IT service sätt att bedriva verksamheten till EDS och dito. De båda företagen startade då i TMO-fasen. Under TMO är det tänkt att SKFs nuvarande operationssätt, sakta men säkert, skall övergå till EDS operationssätt. Processen genomförs i små steg i olika serviceöverförings projekt. Fyra olika projekt skall genomföras innan SKFs IT-verksamhet är totalt integrerat med EDS befintliga infrastruktur. Vissa legacy applikationer kommer dock att vara kvar i Present mode of operation dvs. hanteras på samma sätt. SKF och EDS befinner endast i begynnelsen av denna fas, vid skrivandets tidpunkt. Den planerade starten av future mode of operation är beräknad till oktober 2002. EDS anser sig kunna hålla även denna tidsplan.

### *6.1.6 FAS 5: OPERATIONSFASEN – DEN NYA VARDAGEN*

#### ***FMO – Future Mode of Operation, 2002-10----***

Här är det tänkt att parterna skall befinna sig från och med den första oktober 2002 och fram tills dess att parterna väljer att gå skilda vägar eller förlänga kontraktet.

***Irritationsmoment*** – Vi kan inte hitta några avgörande irritationsmoment, som skulle kunna generera stora svårigheter i relationen. Det är dock för tidigt att sia något om framtiden för de båda företagen. Parterna är än så länge ganska nöjda med relationen. EDS anser dock att faktureringen är komplex och något irriterande. De hade önskat en central faktura istället för som det är nu en lokalfaktura till varje plats. EDS hade dock sagt ja till lokalfakturering i förhandlingarna innan kontraktsskrivning. EDS underskattade problematiken i den överenskommelse som gjorts angående hur SKF skulle debiteras. Problematiken kunde blivit betydligt mindre om de behållit och anpassat SKF befintliga debiteringssystem TICC. SKF upplever i sin tur att det har varit problem med fakturor som uteblivit och varit felaktiga, ospecificerade mm. Vidare noterade vi att SKF är något

missnöjda med informationen från EDS. I PMO-fasen fick SKF ingen information och nu i början av TMO-fasen överlämnas förslag med alldeles för kort framförhållning. Men SKF har goda förhoppningar kring att dessa mindre problem kommer att lösas med tiden då var och ett av företagen, personalen och tekniken har hittat sin position i denna omfattande och komplexa affär.

### 6.1.7 KRITISKA FAKTORER

Centralt i Augustson och Bergstedt Stens modell är de kritiska framgångsfaktorer, dvs. faktorer som bör fungera för att relationen skall få en stabil grund. Dessa är: arbetssätt, beställarorganisation, ledarskap medarbetare och kultur. Vi anser dock att den allra viktigaste punkten, information och kommunikation, borde ha en minst lika central position för att genomförandet av processen skall generera en bra relationsgrund. Vi har således valt att presentera även information och kommunikation som en kritisk framgångsfaktor. Nedan har vi valt att ge en kortare presentation över hur de kritiska framgångsfaktorerna fungerar mellan SKF och EDS. Dessa faktorer är bra att använda för att få fram hur relationen fungerar i dagsläget. Tilläggas bör att det kan ses som något tidigt för att mäta och utvärdera huruvida de båda företagen kommer att lyckas med sin nya vardag.

#### *Information och kommunikation*

En av våra intervjupersoner uttrycker att det är viktigt att veta, för att förstå komplexiteten i kommunikationen, att SKFs IT-organisation till största delen var en reell organisation som gick över flera landsgränser och varje land bestod av IT personer som utgjorde en virtuell organisation i landet som i sin tur lydde under ett så kallat IT-paraply. Tex. så kunde en avdelning eller enhet innehålla medarbetare från fyra till fem olika länder. När det gäller lagar och förordningar på HR sidan så följer dessa en geografisk struktur, vilket resulterar i att olika medarbetare i samma avdelning måste hanteras på olika sätt med anledning av att det existerar olika kommunikationsregler etc. Som exempel kan Tyskland nämnas, där är praxis att företaget inte får informera de anställda innan facket är informerat, vilka sedan i sin tur informerar personalen. I Sverige informeras facket i samband med att informationen går ut till de anställda.

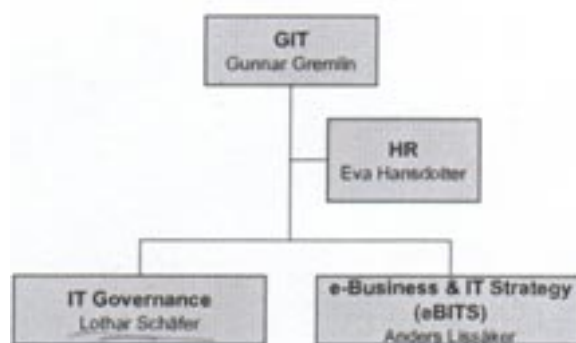
För att kunna hantera komplexiteten i kommunikationsflödet, så arbetade de enligt ”en till en punkt” kommunikation ut till respektive land. Det här innebar att den centrala projektgruppen beslutade om vad som skulle kommuniceras och vilket datum informationen tidigast kunde ges. Därefter förinformerades den landsansvarige i respektive land, som sedan beslutade utifrån sitt lands regler och förordningar i vilken ordning de olika intressenterna (fack, anställda etc.) i landet skulle informeras. Detta kunde följaktligen vara olika i olika länder. Nackdelen var att medarbetare i en och samma avdelning ”officiellt” nåddes av informationen vid lite skilda tidpunkter var något som fick accepteras. Oftast handlade det inte om mer än en max en dags skillnad. Att följa de lokala lagarna var kritiskt för att inte fördröja hela processen som helhet.

De ansvariga poängterar vid flera tillfällen att de gjorde allt de kunde för att informera personalen och att de informerade om allt som fanns att informera om men trots detta uppfattade merparten av de anställda att det var ett stort hemlighetsmakeri. De trodde helt enkelt inte på att de ansvariga inte hade mer information att ge.

**Sammanfattning information** - Informationen gick från den centrala projektgruppen till respektive lands ansvariga, därifrån ut till de berörda parterna, så som lokala IT-anställda, övriga delar av den lokala organisationen, lokala fackorganisationer och till de lokala HR-avdelningarna. För att kunna nå ut, med aktuell information, till så många som möjligt och till alla länder samtidigt, så anordnades flera telefonkonferenser under senare delen av processen.

#### *Arbetssätt*

SKF kommer att arbeta vidare med IT-strategi och IT-arkitektur, EDS kommer att ta över IT-tjänster samt är även delaktig i IT-arkitekturen. SKF och EDS beslutsforum är en hierarkisk sammansättning bestående av en verkställande ledningskommitté, Executive Management Comettee (EMC) som har en Operation Committee, med representanter från SKF IT governance Team, och en IT-arkitekturskommitté under sig. I dagsläget arbetar de båda företagen med att tolka och omförhandla kontraktet samt med överföring av SKF IT service sätt att bedriva verksamheten. En gång i månaden hålls ett Operating committee meeting mellan IT Governance och motsvarande EDS-personer. Vid detta möte diskuterar och beslutar företagen om sådana frågor som inte kunnat lösas under den vardagliga kontakten. Vanligtvis träffas EMC dagen efter detta möte för att fatta de beslut som driftskommitténs inte



Figur 6 – Organisationsschema över SKFs nya IT-verksamhet

har kunnat genomföra av olika anledningar. EDS har i dagsläget påbörjat förflyttningen av den tekniska infrastrukturen enligt planerna i TMO-fasen.

### *Beställarorganisation & SKFs nya IT-organisation*

Efter outsourcingen, har SKF en intern IT-grupp kvar i sin organisation, bestående av 20 personer, där 15 personer, 12 i Göteborg och 3 i USA, arbetar med E-handel och IT-strategi, eBITS, samt IT Governance bestående av 6 personer, 3 i Göteborg, 1 i USA, 1 i Tyskland och en i Nederländerna.

**eBITS-gruppen** har som uppgift att stödja genomgripande IT-relaterade affärsutvecklingar. Baserat på innovation och ledning, utmana och uppmuntra EDS att stödja SKFs affärer, effektivt stödja användandet av andra IT leverantörer samt ha hand om implementeringen av avtalade strategier. Dessa uppgifter skall realiseras genom att eBITS skall stödja, delta, och driva utvecklingen av E-handelsstrategier. De skall vidare samordna och delta i IT-relaterade ärenden samt leda utvecklingen av IT-strategi och IT-arkitektur. Denna grupp har utökats från sex till tolv anställda idag.

**IT Governance** handlägger uppgifter så som; budgetering och bestämmande av servicenivåer, administrering av kontrakt, driftssäkerhet och ISO 9000 support. Governance övervakar relationen mellan EDS och SKF business. Återigen har den komplexa organisationsstrukturen med det stora antalet länder inblandade, fått en väsentlig betydelse för uppkomsten av beställarorganisationen. Linjeverksamheten är beställare och gruppen består av IT Governance dessa fungerar som en central relationskoordinator och arbetar bl.a. med att tolka och omförhandla kontraktet. Den löpande relationen och kontakten med EDS sköts av lokala personer. IT Governance har en ansvarig person för var och ett av de sju Service Towers. Service Towers är ett koncept från EDS och innebär att servicen är uppdelad i sju större områden; MainFrame, Midrange, PC/LAN, HelpDesk, WAN, VOICE och ADM, Applikation Development och Maintenance.

### *Medarbetare*

I det första skedet efter övergången var de anställdas arbetsuppgifter de samma, men över tiden kommer arbetsuppgifterna självklart att utvecklas och förändras. Några tjänster som ändrades direkt var chefernas arbetsuppgifter. En IT-chef på SKF ansvarade för allt dvs. för ekonomi, kunder, personal, leverantörer etc. dessutom var han/hon en del av ledningsgruppen. När denna tjänst fördes över till EDS blev arbetsuppgifterna uppdelade i två delar; en chef med ansvaret för leverantörskontakt och personal, samt en med ansvaret för leveransen till kunderna. Den förstnämnda kan liknas vid en Teammanager som arbetar med personalen och agerar som en coach. Den andra chefspositionen innebar ett nära samarbete med teammanagern och kunderna. Vidare har EDS en mer påtagligt formulerad projektledarroll än SKF.

Från början var det 733 positioner som skulle outsourcas. Utav dessa överfördes 659 personer. Två personer avled under processens gång, en vägrade bli överförd, 15 personer lämnade SKF på egen begäran, 14 valde ett annat arbete inom SKF, 15 var kvar inom den nya IT-verksamheten, 13 personer gick i pension och med två anställda har ett beslut fortfarande inte fattats på grund av lagar och förordningar i något udda länder. Sammanlagt förlorade processen 74 personer. SKF har inte fått några indikationer på att den före detta personalen inte skulle trivas hos sin nya arbetsgivare, vilket är vanligt i outsourcingrelationer. SKF påminner också i detta sammanhang om att det alltid är de eventuellt missnöjdas röster som hörs mest:

*"...man skall ändå komma ihåg att EDS är ett annat företag, ett amerikanskt företag, med en annan företagskultur än SKF"* säger SKFs HR-ansvarige

### *Management*

**Centrala projektgruppen** – bestod av Gunnar Gremlin vice VD för SKF och VD i SKF GmbH Tyskland, Anders Lissåker ansvarig för SKF Group IT strategi och samordning, Eva Hansdotter Human Resources och organisationsutveckling, John Carlucci projektledare och ansvarig för Group IT Services, och Maria Hemberg från Group legal.

Ledarskapet i outsourcingsammanhang handlar framförallt om att informera och härifrån skedde också största delen av beslutsfattandet. Från denna grupp gick informationen ut till de olika intressegrupperna och delaktiga.

**IT-anställda inom SKF** – informationsträffar hölls med de anställda under projektets gång för att uppdatera om var de befann sig i processen. De anställda hade vid dessa tillfällen möjlighet att ställa frågor och informationsträffarna skedde på kontinuerlig basis.

**Chefer inom IT** – informationen till cheferna i IT verksamheten sköttes av den ordinarie linjeorganisationen, i vilken projektledaren för outsourcingprocessen också var chef för IT Services. SKF hade en ansvarig person för varje land. Denna person var förtrogen med landets lagar och regler. Av denna anledning fick den ansvarige för varje land informationen först. Därefter bestämde den landsansvarige i vilken ordning de övriga intressenterna skulle få ta del av informationen.

**Lokala- och centrala HR-avdelningar** – SKFs Human Resources direktör blev informerad av Eva Hansdotter från den centrala projektgruppen. Varje land hade i sin tur en lokal HR ansvarig som fick informationen från landets ansvarige person.

**Fackliga organ** – lokala HR fick informationen från det landets ansvarige som sedan informerade facken, enligt konstens alla regler, kontinuerligt genom processen. Ett speciellt informationstillfälle gavs av den centrala projektgruppen, för SKF European Works Council, där SKFs större länders fackliga representanter möttes. Facken i Tyskland och Frankrike använde sin rätt att kalla in en specialist som tittade närmare på SKFs ledningsbeslut utifrån deras perspektiv.

**SKFs ledning** – kontinuerlig information gavs till SKFs verkställande kommitté från den centrala projektgruppen. SKF Executive Committee består av Sune Carlsson VD och koncernchef, de sex olika divisionsledarna samt finanschefen.

**Externt SKF** – All information till pressen gick via Lars G. Malmer vid SKF group communication. Malmer erhöi i sin tur informationen från den centrala projektgruppen.

### *Kultur*

Kultur är en mycket viktig del i urvalsprocessen men den är också väldigt svår att mäta och att ”ta på”. Kultur bygger mycket på det som hörs och ses, förhandlarnas sätt att tala och agera.

*”Någonstans kände vi ju att: - vi skall ju leva med de här”* HR-ansvarig angående val av leverantör.

SKF har en lång tradition av öppenhet och av att ta väl hand om sin personal, ett uttryck för detta är att företaget bl.a. har använt sig av en så kallad Individual Development Plan (IDP) för de anställda. På så vis har de anställda fått möjlighet att utvecklas men också att påverka sin egen utveckling. De anställda har också givits regelbundna möjligheter att uttala sig om chefer, medarbetare, arbetssätt osv. Vi har fått indikationer på att en del av de anställda är besvikna på EDS personalpolitik och att de före detta SKF-anställda inte upplever ett 100 procentigt engagemang från EDS.

### *Relationen till leverantören – SKF*

Vissa medarbetare på SKF upplevde att det var alltför tyst från EDS sida och att EDS förspille värdefull tid under PMO-fasen. När de sedan trädde in i TMO-fasen så var informationen från EDS fortfarande något bristfällig. SKF anser att de ibland får alldeles för kort framförhållning vad gäller omfattande förändringsförslag. EDS håller på informationen tills det är dags att implementera förändringen. Detta problem har de båda företagen dock lyckas bemästra i dagsläget. SKF upplever också att EDS är dåliga på att presentera servicenivåsiffror för mätning och uppföljning. Om SKF finner servicenivån undermålig kan SKF, enligt kontraktet, utfärda penalties. Penalties är en straffkostnad som inte är speciellt hög men det är ett erkännande på att EDS inte har lyckats leverera det som begärts av dem.

De båda företagen har också haft problem med faktureringen. Lika komplex som kontraktssituationen var blev också faktureringen. Varje enhet skall faktureras för sig och utöver detta kommer även de extra debiteringar som uppstår för arbete som ligger utanför kontraktet. SKF har tidigare använt sig av TICC (SKFs faktureringsystem) för internfakturering något som EDS inte gjorde till en början.

Till sist, så hade IT-Governance gruppen förväntat sig lite mer av EDS. De hade uppfattat EDS som kunnigare och mer drivande än de hittills har visat sig vara samt att EDS torde ha underskattat affärens komplexitet.

### *Relationen till kunden – EDS*

EDS är nöjda med relationen till SKF. IT-outsourcingen var ett helt nytt samarbete mellan parterna. EDS har för avsikt att fördjupa relationen. EDS och SKF har gemensamt tagit fram en portfölj med drygt 40 affärsprocesser av förbättrings- eller utvecklingsförslag. Avsikten med dessa förstudier är att se hur och om IT-baserade initiativ kan bidra till utvecklingen av processer och information inom SKF. EDS ser helst att förstudierna leder till ett antal nya systemutvecklingsprojekt. EDS upplever vidare ett stort engagemang från SKFs sida. IT-verksamheten har fått en centralare position på dagordningen efter outsourcingen.

## 6.2 MÄTPROBLEMATIKEN

### 6.2.1 HENDRYS PARADOXER

#### *Effektivitet mot lärande*

I och med outsourcingen så försvinner en hel del kompetens från SKF som företaget kanske inte funderade så mycket på innan, dvs. om den låg inom IT organisationen eller ute i företaget för övrigt. För att balansera detta så utökade de den befintliga strategigruppen till drygt det dubbla antalet människor. Orsaken var att SKF ville behålla en djupare kompetens på SKF sidan än de hade i den befintliga strategigruppen. Den befintliga gruppen sträckte sig över områdena Affärsprocesser & IT Strategi, nu har det tillskjutits mer kunskap som går ner mot IT processer och system. Om dimensioneringen på SKF-sidan är rätt vet de inte ännu. SKF förväntar sig att få justera volymen människor över tid allteftersom de märker vad som behövs.

#### *Fokus mot helhetssyn*

Strategigruppens roll är att ha helhetssynen. Fokus på enstaka delar i organisationen när det gäller IT Strategiarbete hanteras genom "Business Process" ansvariga ute i organisationen. Ett antal sådana positioner skapades som ett resultat av outsourcingen, som en konsekvens av behovet att behålla den del av en IT persons arbete, som inte låg inom scope för outsourcingen, kvar på SKF.

#### *Motivation mot kontroll*

För att kunna ha kontroll över outsourcingprocessen så var det viktigt att de olika ländernas lagar och förordningar var kända och följdes. Olikheten mellan olika länders regler fick konsekvens på hur/när/vad som kunde kommuniceras. Vilket i sin tur kan haft inverkan på motivationen hos de anställda. Kombinerat med att information om outsourcingen gavs mycket tidigt i processen så blev det en lång tid (drygt 1 år) som de anställda var medvetna om att de antagligen skulle outsourceas. En balans mellan kontroll av processen och motivationsnivå hos de anställda speglades i kommunikationsstrategin.

#### *Autonomi mot koordinering*

Eftersom HR delen (arbetsrätt, pensioner, kommunikation etc.) är så pass olika från land till land så var kravet på autonomi högt. Samtidigt hade SKF ett och samma baskontrakt för alla länder med samma basvillkor, tex alla skall bli överförda, alla ska få likvärdiga eller bättre villkor etc. vilket ställde krav på en stark central sammanhållning. SKF löste detta genom att ha lokalt HR ansvariga ute i varje land (både på SKF & EDS-sidan) som fick ramar och riktlinjer från den centrala gruppen, och som också rapporterade avvikelser tillbaka till den centrala gruppen som kunde agera på högre nivå om nödvändigt.

#### *Exit mot Voice*

*"Den här paradoxen blir ju intressant, med tanke på vilka påfrestningar som lojaliteten ställs inför och måste ställas inför med tanke på att det skall till ett lojalitetsskifte över tid hos de före detta SKF anställda."* (HR-ansvarig, SKF)

I Sverige, och kanske i andra länder, så uppstod en ganska speciell situation på grund av den höga lojaliteten. En del anställda som SKFs HR-ansvariga pratade med uttryckte att de såg att det var en stor möjlighet för deras personliga karriärutveckling att lämna SKF och gå över till EDS, men att de inte trodde att outsourcingen var bra för SKF. Detta fick dem att må dåligt, att de slets i lojalitet mellan sig själva och SKF. Satt i relation till paradoxen så borde det betyda att de slets mellan exit (bra för dem att lämna SKF) och voice (deras omtanke om SKF och därav farhågorna de gav uttryck för).

*"Jag tror att det kan vara värdefullt att förstå den paradoxen för att veta hur man bäst bemöter anställda som kritiserar outsourcingen men som egentligen tycker att det är en bra lösning för dem."* (HR-ansvarig, SKF)

En annan reflektion runt detta kan vara att "Ledningen" i det här fallet kan ju vara både SKF och EDS. Före respektive efter transiteringen. Lojaliteten till SKF respektive EDS följer med all sannolikhet inte tidsplanen för transitering utan det föreligger förmodligen en viss fördröjning. Innan lojalitetsskiftet är gjort så är det troligen ganska turbulent ur voice/exit perspektiv.

### 6.2.2 SLA – SERVICE LEVEL AGREEMENT

Serviceavtalet mellan SKF och EDS är ett gediget avtal som noggrant reglerar servicenivåer, prestanda och kapacitet. Dessutom innehåller SLA:t de garantikrav som löpande ska uppfyllas och följas upp. SLA:t

omfattar alla de sju Service Towers dvs. MainFrame, Midrange, WAN, VOICE, LAN/PC, HelpDesk och ADM<sup>20</sup>. SLA:t är uppdelat kring dessa sju Towers och först beskrivs de viktigaste servicenivåkrav och mätmetoder så kallade Tier 1, därefter servicekrav och mätmetoder för Tier 2 ordnat under varje Service Tower.

Det finns således två skilda kategorier av servicenivåer presenterade i SLA:t; Tier 1, vilken är kritiska servicenivåer som kommer att mätas månadsvis och värderas individuellt för att servicekrediter skall kunna beräknas, och Tier 2 vilka är nyckel servicenivåer som även dem kommer att mätas månadsvis men beräknas som en del av en servicenivågrupp för att servicekrediter skall kunna uträknas. Följande servicenivåer skildrar nivå 1, nivå 2 och nivå 3 servrar, kritiska WAN nätverksnoder, väsentlig röstnätverk, och avgörande LANs. För att uppnå sitt syfte med detta schema skall nivå 1, nivå 2 och nivå 3 definieras enligt följande:

Servrar, NT servrar, och PABX samt LAN

- Nivå 1 – alla produktionsställen, data warehouse platser samt alla ställen som har mer än 100 användare.
- Nivå 2 – alla platser med försäljnings och servicefunktioner, som inte redan täcks av nivå 1.
- Nivå 3 – alla övriga platser.

WAN

- Nivå 1 – alla kärnnode
- Nivå 2 – alla distribuerade noder
- Nivå 3 – alla övriga inklusive internetnoder.

Det är underförstått av båda parter att denna lista är dynamisk och kommer att ändras allt eftersom SKFs globala affärskrav utvecklas och ändras under avtalsperioden. EDS är ansvarig för att kriterierna som presenterats i SLA efterlevs. Misslyckande i att möta kritiska eller nyckel servicenivåer kommer att ha en ogynnsam effekt på SKFs affärsoperationer och för att tillförsäkra att EDS är tillmötesgående i dessa servicenivå kriterier, så användas även servicenivåkrediter för att beräkna om EDS har försummat utförandet av servicenivå målen.

---

<sup>20</sup> application development and maintenance



## 7 DISKUSSION

Ur ett företagsperspektiv byggs vårt samhälle idag upp av *samarbete*. Det räcker följaktligen inte för företagen att skapa bra och långvariga relationer till sina kunder, utan för att överleva måste de även skapa varaktiga förbindelser med andra företag. Företag går således ihop och bildar *nätverk* till exempel genom det nya organisationsfenomenet, *outsourcing*, vars grundidé bygger på att skapa starka och långvariga relationer. Som vi beskrev i början av denna uppsats så ser många bedömare, dagens moderna informationsteknologier, till exempel LAN, Groupware och Internet, som en viktig faktor i uppbyggnaden av äldre, mer självförsörjande företag med en hierarkisk struktur. När kommunikationerna förbättras blir det lättare att anlita utomstående kännare i stället för att hålla kompetens inom det egna företaget. Med förbättrade kommunikationer sjunker kostnaderna för marknadskontakter och det som lönar sig för företaget att göra själva bör därför bli mindre omfattande. Samtidigt har många företags förtroende minskat vad gäller möjligheterna att skapa en effektiv verksamhet i egen regi, inom de områden där de inte är specialister. En noggrant utvecklad *affärsstrategi* som stöder innovationer i kombination med det nära partnerskap som en outsourcingrelation innebär kan ge enorma möjligheter och fördelar. De rådande omvärldsfaktorerna bidrar till ökat anlåtande av andra företag, vilket gynnar utvecklingen av outsourcing.

Först kan vi konstatera att förekomsten inte är ny inom IT-branschen. Redan i början på 70-talet var det mycket vanligt att även stora företag använde IBMs och andra leverantörers datacentraler för sin IT-produktion. Men på 80-talet skulle företagen åter ha egen dataverksamhet, och nu svänger pendeln på nytt tillbaka. Framgång handlar om att ha affärsverksamheten i fokus och inte gräva ner sig i annat. Därför kan outsourcing av IT-verksamheten höja företagets produktivitet och flexibilitet dvs. förmåga att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Att outsourca IT-verksamheten handlar till stor del om att skaffa sig konkurrensfördelar genom att dra nytta av den snabba IT-utvecklingen utan att för den delen låta kostnaderna rusa iväg. Att det inte handlar om någon tillfällig trend står också helt klart. Mylott (1995) menar till och med att outsourcing av IT är den *riktiga* outsourcingen även om andra områden har tagit ordet och gjort det till sitt eget. Outsourcing av IT är likaså en bransch i stark tillväxt. IDC räknar med att marknaden ska växa från 56 miljarder dollar 2000 till 100 miljarder 2005. Mot denna bakgrund anser vi det självklart att outsourcing av IT skall få en central position inom vår utbildning som informatiker. Fenomenet borde ha en given plats i kursen teknik och samarbete då tanken bakom outsourcing är att *samarbeta* med ett annat företag som har IT som sin kärnkompetens.

Det finns en gammal norsk folksaga om "Jätten som inte bar sitt hjärta inom sig", utan i stället hade det outsourcat i ett skrin på en ö någonstans långt borta. Avsikten var naturligtvis att på så sätt bli osårbar, men när vallpojken i sagan hittade hjärtat var jätten inte där och kunde försvara det, utan dog snöpligen för den lille pojken fickniv. Även i verkligheten är outsourcing populärt och för vissa kan outsourcing vara nyckeln till ett väl fungerande IT-stöd för företag. Sorgligt nog är ett vanligt skäl för outsourcing, den djupa misstro som många företagsledningar känner för IT. Outsourcing blir då en närmast reflexmässig åtgärd för att bli av med problemen. Har man händerna fulla med något kladdigt är det naturligt att försöka skaka bort det. Men IT är numera oftast en organisk del av företaget/handen, och går inte att skaka loss. All vår erfarenhet säger oss i dag att om företaget outsourcar, delar av, sin IT-verksamhet måste de öka, inte minska, ledningens engagemang och kunskap i IT-frågorna. *Hjärtat* i skrinet behöver extra noggrann uppsikt för att sårbarheten inte ska öka. Hjärtat, kärnan, nervsystemet i allt fler företag är informationsteknologi.

Ett annat vanligt argument för outsourcing av IT är att företaget vill "fokusera på sin kärnverksamhet". Företaget anses på så vis bli mer konkurrenskraftig och bättre rustad för att möta den globala marknadens ständigt föränderliga krav. Ett tydligt exempel på outsourcing som blivit naturlig är elkraften. Förr hade alla industrier/verksamheter sin egen kraftstation, det kunde vara en väderkvarn, ett vattenkraftverk eller liknande. Idag är det få företag som producerar sin egen el, istället har man outsourcat den till elbolag. Liksom många företag har reservkraftverk, och kompetens att sköta det, är det viktigt att företagen har IT-kompetens i företaget.

Det finns ytterligare ett, och genom pendelsvängningarna stadigt relevant, skäl till outsourcing, och det är att utvinna storskal fördelar inom de områden där företaget själv har svårt att hålla en kritisk massa av resurser. Alla företag bör alltså regelbundet räkna på till exempel pc-support och produktion för att se om där finns delar som blir billigare i stordrift hos ett specialiserat företag. I den kalkylen ingår då minusposter för ökat ledningsengagemang, ökad overhead, och minskad självständighet, men på plussidan ligger lägre styckekostnader eftersom alla fasta kostnader slås ut över en större volym. Men om företaget går så långt att de förlorar sin förmåga att utveckla och driva nya system i det egna företaget, ja då fokuserar de inte sin kärnverksamhet utan blir snarare ett tomt och hjärtlöst skalbolag.

Den ändrade affärsinriktningen inom SKF-koncernen, med fokus på service, handel, elektronik och partnerskap, låg till grund för SKFs outsourcing av IT-verksamheten. Tidigare har SKF outsourcat områden som kultiltillverkning, ringtillverkning och hållartillverkning

Att outsourca en IT-verksamhet är dock en svår process. *Genomförandet* är en mycket komplex uppgift som oftast tar väldigt lång tid innan båda parter kan skörda frukten. Ett problem är att leverantören inte har samma företagsmål som kunden. När målen skiljer blir det svårare att utveckla IT så att det blir ett bra stöd för kundföretaget. Målskillnaderna kan konkret handla om att kunden strävar efter lönsamhet i kärnverksamheten och ser outsourcingen som bidrag till det målet, medan leverantören i första hand jobbar mot sitt årsresultat. I sammanhanget skall vi icke förglömma att; en krona in för leverantören är en krona ut för kunden. Med detta anser vi att vi ger svar på frågan: *Vad ligger till grund för outsourcing av IT-verksamheten?*

## 7.1 MODIFIERING AV GENOMFÖRANDEMODELLEN

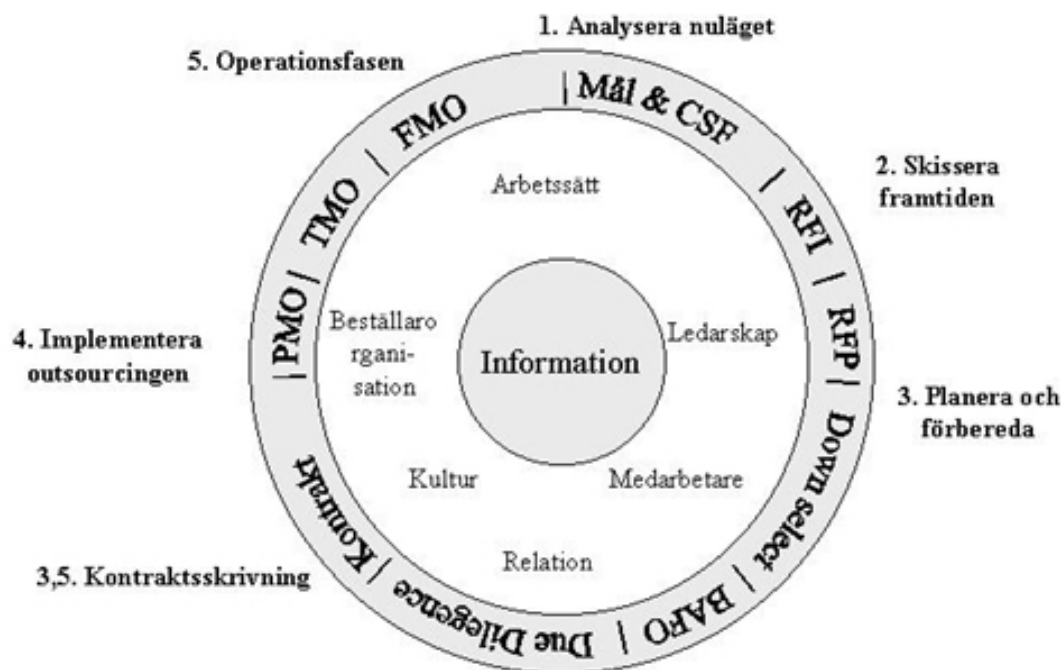
Svaret på vår andra fråga: *Behöver, och i så fall hur kan, Augustsons & Bergstedt Stens modell för genomförande av outsourcing utvecklas för att stödja outsourcing av IT*, är som följer:

Det absolut viktigaste i genomförandet av en outsourcingprocess är information. Att informera och kommunicera med alla inblandade i affären är inte bara viktigt utan ett moraliskt måste för de anställdas välbefinnande. Detta uttrycks i litteraturen, men på grund av att de flesta böcker är skrivna för den amerikanska marknaden som har en annan kultur, så rekommenderar de att ledningen inte går in för tidigt och informerar de anställda. Som grund för detta återoppar författarna den långa tid som det tar att komma fram till ett beslut om vem som skall bli den slutliga leverantören.

Avsnittet informera och kommunicera skall, enligt våra erfarenheter, ses som en ständigt pågående process ända från det att företaget planerar outsourcing till dess att kontraktet mellan parterna har upphört. Detta innebär att leverantören inte får glömma att då de anställda har blivit en del av deras företag och därigenom deras ansvar så är de anställda inte att förglömma. De vill fortfarande få information om situationen vilken är ny för många, dessutom har de med stor sannolikhet fått löften om utbildning och större ansvarsområde.

Att dela upp genomförande processen i fyra enkla faser ser vi som något missvisande eftersom det ger ett intryck av att processen är simplare att genomföra än vad den i verkligheten är. Att genomföra en outsourcing av IT-verksamheten handlar framför allt om att avgöra *vad* som skall outsourcas och till *vem*. Den första fasen, analysera nuläget görs för att företaget skall kunna avgöra om man bör outsourca eller ej. Resultatet här används också för att kunna ta fram en sanningsenlig och välgrundad RFI. Fas 2, skissera framtiden, har som viktigaste uppgift att ta fram företagets verkliga mål med outsourcingen. Dessa delas med fördel upp i *mål*, vilket innebär företagets övergripande affärsstrategiska mål, *delmål* vilka är outsourcingens specifika mål och till sist *CSF*, kritiska framgångsfaktorer som leverantören måste kunna uppfylla. CSF används även i RFP-analysen och det företag som bäst lever upp till dessa faktorer blir oftast den utvalda partnern. Urvalsprocessen består av ytterligare steg som används frekvent av företagen. Vilka går ut på att företaget gör en så kallad ”down select” bland kandidatsvaren från RFP-analysen, oftast väljs två leverantörer ut. Dessa kandidater vägs sedan mot varandra i ytterligare en down select och företaget kommer således fram till ”Best And Final Offer”, dvs. den bästa kandidaten väljs ut. Innan affär är klar kommer den utvalda leverantören att granska kundens IT-verksamhet. Detta görs i det sista steget ”Due Diligence”, vilken kan ses som en verifikationsfas, dvs. leverantören får en möjlighet att granska om de uppgifter, antalet datorer, mainframe etc, stämmer med det som specificerades i RFP. Vi vill därför utveckla och lägga till ett antal betydelsefulla steg i modellen, för att göra den något mer ”gångbar” i företagsvärlden. I och med nedan presenterade bild vill vi klargöra hur vi ser på genomförandet av en IT-outsourcing. Vår teori är baserad på litteratur från grunden och sedan utvecklad efter våra erfarenheter som vi har fått från granskningen av SKF och EDS affären samt tidigare studier utförda under hösten 2001.

Vi har valt att lägga *information* som det mest centrala i outsourcingprocessen. Vi anser att information, både mellan företagsledning och anställda såväl som mellan kund och leverantör, är avgörande för hur väl outsourcingprocessen kommer att kunna genomföras. I motsats till vad Bragg (1998) säger anser vi att informationen skall ges så tidigt som möjligt i processen. Utanför detta har vi valt att behålla de kritiska faktorerna eftersom det är av avgörande karaktär att dessa beaktas i samtliga faser. Som det framgår av modellen är inte de olika faserna speciellt avgränsade från varandra utan de nödvändiga aktiviteterna pågår ofta i mer än en fas. Processen kommer att upprepas vid omförhandling då företaget tar ställning till om de skall fortsätta sin outsourcingrelation, insourca eller eventuellt byta leverantör.



**Fas 1: Analysera nuläget & Motiv** – Vid en företagsanalys upptäcker företagsledningen oftast att de står inför tre olika alternativ vad gäller IT-verksamheten; att behålla IT-verksamheten i intern regi med bibehållen funktion, att outsourca till en leverantör som har IT som sin kärnkompetens eller att utveckla verksamheten och därigenom skapa en ny produkt/tjänst.

**Fas 2: Skissera framtiden** är lika med leverantörvalsprocessen. Vill nog påstå att detta är den viktigaste fasen och här får konsulterna en ännu viktigare position. Först utförs RFI vilken lämnas ut till flera leverantörer, antingen utvalda eller så skickas RFI ut på öppna marknaden. RFP-processen bör sedan baseras på de viktiga begreppen *Mål, delmål* och *CSF*, vilka utgör grunden för en bra inledning på samarbetet. Även processerna *Down Select* och *Best And Final Offer* bör ingå under denna fas.

**Fas 3: Planering och förberedning.** I denna fas är *Due Diligence* processen den viktigaste och mest tidskrävande. Även *Due Diligence* processen dvs. verifikationsprocessen är ett väl använt begrepp i outsourcingssammanhang.

Här vill vi införa en fas som vi har valt att kalla:

**Fas 3,5: Kontraktsskrivning.** Denna fas kan bli nog så komplex vad gäller både kunskap och tid samt att den. I vårt case rör det sig om ca 120 kontrakt vilket kan bli svårt att tolka när relationen väl är igång. Kontraktsskrivning utförs oftast av bolagets jurister och i vissa fall kopplas även externa jurister in för objektivitetens skull. Vi anser således att detta är en helt egen fas för sig, den har inga direkta kopplingar till de övriga faserna.

**Fas 4: Implementera outsourcingen.** Här skulle vi i fortsättningen vilja använda oss av EDS framtagna modell för transferering av personal och tillgångar. Det är en väldigt omfattande process som borde vara exemplariskt att dela upp i de olika faserna:

PMO – Present Mode of Operation, vilken innebär överföring av alla IT-tillgångar. Men för övrigt inga större förändringar.

TMO – Transition Mode of Operation, transformering från SKF's metoder till EDS metoder, är en komplicerad fas som är beräknad av EDS att ta ca 10 månader oavsett affärens komplexitet. Tekniken överförs i olika steg som exempel; först transferering av MainFrame, sedan WAN förändring och tillsist HelpDesk konsolidering.

Också här vill vi införa en ny fas:

**Fas 5: Operationsfasen** kan ses som EDS sista implementationsfas; FMO – Future Mode of Operation, vilket är den framtida relationen för parterna efter alla överföringar och förändringar av arbetssätt från SKF's sätt till EDS sätt är slutförda. Det är i denna fas som parterna, framför allt leverantörsföretaget, kan börja tjäna på samarbetet. Även de anställda som blivit överförda borde ha funnit sin plats i det nya företaget eller eventuellt valt att byta arbetsgivare till någon utanför relationen.

Vad gäller de kritiska framgångsfaktorerna, relation, kultur, beställarorganisation, medarbetare, ledarskap och arbetssätt, är vi av samma åsikt som Augustson och Bergstedt Sten, vilka anser att Ericssons gamla reklamslogan, på ett utmärkt sätt, illustrerar kärnan i *genomförandet* av en framgångsrik outsourcing: *"It's all about people, the rest is technology!"*

### 7.1.1 SKF'S GENOMFÖRANDE

Vi anser att genomförandet av outsourcingen kräver mycket eftertanke, från både kund och leverantör; hur relationen ska ledas och styras, medvetenheten om frågornas komplexitet och att företagen skapar och följer upp gemensamma verksamhetsmål, utöver de servicenivåer som avtalen anger. Klarar inte företagen detta, förlorar båda parterna i långa loppet. För att outsourcingrelationen sedan skall hålla på sikt så måste de inblandade parterna tycka sig tjäna på den och båda bör helst se varandra som oumbärliga. Det är därför väldigt viktigt att välja rätt partner i utvärderingsprocessen.

Då en outsourcingrelation ofta liknas vid ett äktenskap är det lätt förstå komplexiteten i valet av leverantör. SKF valde att anlita Meta Group Consulting som äktenskapsmäklare i sin genomförandeprocess. Detta är definitivt att rekommendera då leverantörer besitter en större kunskap kring fenomenet och det kan vara svårt att förhandla i underläge och i vissa situationer är kontraktet det enda medel företagen har för att balansera maktförhållandena. SKF och Meta Group genomgick omfattande möten, analyser och granskningar i strävan att finna rätt partner. Hela genomförandet av urvalsprocessen var noggrann och professionellt utförd. Leverantörvalsprocessen sträcker sig från fas 2; skissera framtiden till fas 3,5 dvs kontraktsskrivandet och består i verkligheten av 5 olika steg; först utskick av RFI sedan utskick av RFP, analys av dessa som resulterar i Down Select, dvs. några få utvalda leverantörer som tillsist, genom ytterligare down select, mynnar ut i Best And Final Offer, vilket innebär att företaget då väljer ut den bästa kandidaten, i detta case EDS. Processen avslutas med verifikationsprocessen Due Diligence som går ut på att den utvalda leverantören får möjlighet att granska de uppgifter kunden har angivit i RFP.

EDS ansågs leva upp till alla de viktiga kriterierna, vilket även en av konkurrenterna gjorde, men EDS hade det där lilla extra som ledde till att de tog hem avtalet. Alla möten, analyser och granskningar till trots så är det den intuitiva känsla som avgör i slutändan. Kvalitativa faktorer som kultur, personkemi och känslor är helt enkelt de till sist avgörande faktorerna. Det är ju inte din livspartner ekonomi, längd och vikt som är avgörande för att du skall välja just honom/henne utan det är hur väl ni kommer överens.

SKF's specifika mål med outsourcingen var explicita och bestod bland annat av: Välja en partner som har IT som sin kärnkompetens, fokusering på kärnkompetens, snabbare implementation av ny teknik och naturligtvis minskandet av kostnader. Viktigt att poängtera är att SKF hade en mycket väl fungerande IT-verksamhet så det var aldrig frågan om att outsourca ett "problem", utan motivet baserades utifrån en mer vittgående affärsstrategi vilken vi ser som ett resultat av det nya företagandet och informationsteknologins nya era.

Att få inblick i kundens verksamhet, så att leverantören kan bidra till *affärsutvecklingen*, är en av de största utmaningarna för leverantören vid outsourcing. Lyckas denne med detta kan de uppnå mycket större fördelar än de uttryckta och uppsatta målen. Outsourcingen används således som ett relationsgrund. Något som uppenbarade sig vid ett av våra besök på EDS och vilket även styrks av marknadschefen, Anna Plyhr vid EDS, i en artikel publicerad i Computersweden, mars 2002<sup>21</sup>:

*"Som outsourcingföretag måste vi ha kompetens om, och insikt i, kundens företag och verksamhet så vi kan delta i affärsutvecklingen. Kundföretaget måste våga släppa in oss i hjärtat av deras verksamhet. Vi måste känna till företagets strategier och vart företaget vill nå på ledningsnivå. För att få insikt i kundens affärsutveckling*

<sup>21</sup> <http://computersweden.idg.se/text/020328-CS21>

*krävs att man skapar en långsiktig och bra relation med kunden, och som inte enbart är en köpare-/kundrelation utan även är en partnerrelation” betonar Anna Plyhr.*

Under intervjun med EDS framgick det tydligt att de har vidsträckta planer på att knyta SKF närmare sig. Att handha IT-servicen är bara en av många planerade affärsrelationer. Inom ramen för den gemensamt framtagna portföljen av förbättrings- eller utvecklingsförslag vill EDS utöka och fördjupa samarbetet.

En av de svåraste sektorerna i genomförandet av en outsourcingprocess är hanterandet av de anställda. En sak som företaget inte får glömma när de bestämmer sig för att outsourca en verksamhet är att ta hand om de anställda som berörs. Det är alltid svårt att helt plötsligt gå över till ett annat företag, framför allt när någon bestämmer det åt dig. Det gäller att förbereda medarbetarna och hela tiden informera vad som sker. Ett av SKFs viktigaste utvärderingskriterier var just hanteringen av de mänskliga resurserna, Human Resources. Att alla anställda skulle få minst ett likvärdigt arbete, helst bättre, med utbildningar och personlig karriärutveckling var ett krav från SKFs sida. De höll sin personal informerad under hela processen och valde att gå ut med den första informationen redan i inledningsskedet dvs. under våren 2000. Detta innebar att personalen engagerades och fick god tid på sig att välja huruvida de ville gå över till en den utvalda leverantören eller söka sig en annan position inom eller utanför SKF. Kommunikationsprocessen var ovanligt komplicerad på grund av att SKFs IT-organisation till största delen var en imaginär organisation, som gick över flera landsgränser. T.ex. så kunde en avdelning eller enhet innehålla medarbetare från fyra till fem olika länder. När det gäller lagar och förordningar på HR sidan så följer dessa en geografisk struktur, vilket resulterar i att olika medarbetare i samma avdelning måste hanteras på olika sätt med anledning av att det existerar olika kommunikationsregler etc.

Det framgick således tydligt för oss att SKF lade stor vikt vid välbefinnandet hos sin personal. Det är dock vanligt att personalen inte upplever situationen hos sin nya arbetsgivare som de hade förväntat sig, och vad som var utlovat. De upplever ofta att kommunikationen inte fungerar. De kan känna sig övergivna på sin nya arbetsplats. Kanske är detta en naturlig känsla som förstärks av att de anställda inte själva valt sin nya arbetsgivare. Att se på en outsourcingrelation som ett äktenskap förklarar följaktligen inte hela situationen. I stället kan relationen bättre beskrivas som ett äktenskap mellan två personer, som båda har barn från tidigare förhållande. Det räcker inte med att de som företräder kunden respektive leverantören, skriver på kontraktet och är överens för att outsourcingen ska ha förutsättningar att lyckas. Barnen, dvs användarna, det som är kvar av kundens IT-avdelning, samt leverantörens serviceenheter måste fungera tillsammans för att familjefriden ska infinna sig.

SKF var mycket aktiva i sin HR-roll och personalen var därför van vid att bli omhändertagna, informerade, uppmuntrade osv. Att personalen skall få personlig karriärutveckling och ett likställt arbete är ett av SKFs urvalskriterier. Vi ställer oss således frågande till hur SKF kan hantera eventuellt missnöje? SKF har möjlighet att begära en så kallad klimatanalys om de anser/misstänker att den köpta servicen påverkas av hur personalen mår. Ett visst mått av missnöje anser SKF sig dock vara tvungen att acceptera, men naturligtvis får det inte påverka servicen. SKF har i sitt kontrakt garanterat sig mot att, för dem, viktiga personer ”försvinner in” i EDS organisation, till andra kontrakt. EDS måste då diskutera med SKF hur den uppkomna kompetensförlusten skall lösas. Någon liknande garantering för att hantera kunskapsförlust i den händelse att personalen lämnar EDS, finns inte. Erfarenheter från andra outsourcingaffärer visar tyvärr att detta inte är helt ovanligt, även om det är mer ovanligt nu när det är kärvarer tider. Men rent teoretiskt skulle SKF/EDS kunna råka utföra ett massavhopp när ekonomin vänder. Kanske borde företagen i outsourcingkontrakt också införa regler för detta? En idé vore att arbeta med något slags ”nöjd-anställd-index” och införa penalties på samma sätt som vid ”servicenivåbrott”.

En mycket vågad spekulation är att det ligger i leverantörsföretagens intresse att en viss procent av personalen lämnar företaget. De flesta outsourcingavtal innehåller någon form av klausul som garanterar de anställda arbete i t.ex. två år, avhopp därefter blir därför ett slags naturlig rationalisering av leverantörsföretagen.

Vi vill i detta sammanhang, fästa uppmärksamheten på att det är ofta hos leverantören det brister, om det brister i en outsourcingrelation och då oftast angående den överförda personalen vilket vi även tror ligger till grund för det något dåliga rykte outsourcingaffärer har. I Computer Sweden 2002-04-15, kan vi utläsa att från år 2000 och tio år framåt skall IBM ta hand om driften av Skandias, Ifs, Storebrands och Icas IT-verksamhet. Målet med affären var att minska bolagens IT-kostnader med 20 procent och det är precis där de ligger enligt Kjell Rune Tveita ordförande i den styrelse som bolagen tillsatt för att säkerställa att affären går enligt planerna. För Ifs del räknar vi med att göra en besparing på 60–80 miljoner kronor för år 2001, säger han och 2001 minskade Ifs sina IT-kostnader med 80 miljoner kronor. Han anser således att affären går enligt planerna då målet var att minska kostnaderna. Men vad som likväl framgår av artikeln är att 50 av de 350 personer som blev IBMare valde att sluta och IBM tog lång tid på sig att hitta ersättare, vilket gjorde att kvaliteten på tjänsten blev lidande. Också i våra egna tidigare studier har det visat sig att personal omsättningen har ökat markant hos leverantören under andra och tredje året efter en outsourcing. Leverantörerna lägger gärna enorma resurser i början av processen för att fånga kunden och dess personal, men efter övergången så visar det sig gång på gång att

leverantörerna lovar mer än de kan hålla. Leverantörsföretagen måste bli bättre på att hantera personalen och de kulturskillnader som de får med sig. Det är den överförda personalen som innehar den kunskap som leverantören behöver för att kunna få inblick i kundens verksamhet, så att leverantören kan bidra till *affärsutvecklingen* som är leverantörens  *eget* mål. Vi tror dock inte att IT-leverantörerna är helt omedvetna om detta utan att de försöker finna lösningar på problemen, och vem vet, då de har inkorporerat tillräckligt med svenska företag i organisationen så kanske det grundläggande problemet med de olika kulturerna, parterna emellan, har suddats ut. För som en anställd vid ett av världens största IT-leverantörsföretag uttrycker sig om relationen till deras nya kund där alla IT-anställda som har överförts alltså är kvar hos leverantören:

*”...men jag har också känslan av att vi har lärt oss något. Och hela tiden jag jobbat med kunden har det känts en positiv stämning, kanske en samsyn i företagskultur?”*

Det kan finnas massor av andra förklaringar till varför personalen väljer att säga upp sig en tid efter överförandet. En av dem uppenbara är att arbetsmarknaden ser annorlunda ut år 2002 än vad den gjorde år 2000. När arbetsmarknaden är ljus och det finns jobb så väljer personalen helt enkelt sin arbetsgivare själv. Men i dystra tider måste de finna sig i den nya situationen för det är oftast bättre än inget arbete alls. En annan bakomliggande orsak kan vara lokaliseringen av företaget som väljer att outsourca sin IT-verksamhet. Om företaget har de flesta anställda på mindre orter så blir sannolikheten för avhopp betydligt mindre. Att byta arbetsplats är inte lika lätt i Kiruna som det är i Stockholms- och Göteborgsregionerna.

Outsourcingförhållandets första tid kallas för *smekmånaden* och därefter talas det ibland talas om ”äktenskapliga kriser” och ibland, även om det är sällan, uppstår skilsmässor mellan outsourcingpartners som beslutat sig för att avsluta relationen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). SKF och EDS befinner sig fortfarande på smekmånad. Vi har kunnat utläsa vissa mindre äktenskapliga kriser i relationen men ingenting som inte borde ordna sig. Enligt vår undersökning kom vi fram till att genomförandet sköttes utmärkt och enligt konstens alla regler från SKF:s sida. De har skapat en god grund för att bygga ett långvarigt förhållande till sin leverantör. Vidare fick vi uppfattningen att SKF, på grund av EDS goda rykte, hade högt ställda förväntningar vad gäller överförandet, kanske är det naturligt med lite gnissel. Men SKF:s höga förväntningar gör att de har lättare för att bli besvikna ”det händer ju ingenting”. EDS förmedlar en positivare bild av själva överförandet än vad SKF gör, även om de inte är missnöjda. Kanske borde leverantörerna varna kunden för detta?

Att EDS inte exakt lever upp till SKF:s förväntningar kan också bero på att EDS inte tolkade komplexiteten i affären. SKF är ett globalt nätverk med tillverkning på 79 platser världen över, med egna försäljningsbolag i 70 länder och 7000 distributörer och återförsäljare över hela världen. Som perspektiv sett är SKF en imaginär organisation. Att outsourca IT-verksamheten i samtliga länder medför en oerhörd komplex affär. En annan av orsakerna kan vara att SKF:s egen IT-verksamhet fungerade utmärkt innan outsourcingen, vilket gör det svårare för EDS att leverera en servicenivå som är bättre, åtminstone så här i början av relationen. En tredje variant kan bero på kulturskillnaderna mellan de båda parter.

Det är väldigt viktigt för leverantörsföretag som övertar personal att, i tillräckligt stor utsträckning, informerar sin nya personal om vad som kommer att ske. Vad som kommer att förändras, vilka förväntningar personalen kan ha i fråga om omstruktureringar, utbildning osv. Vi skulle vilja poängtera att här gäller samma sak som inför outsourcingen att,

*”Har man inget att informera om, bör man informera om det”* (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

## 7.2 UTÖKNING AV HENDRYS PARADOXER

Att mäta en outsourcingprocess är som tidigare nämnt mycket svårt, men genom påföljande kapitel ämnar vi svara på frågan, *Hur kan en outsourcingprocess mätas?*

Visst kan de kvantitativa begreppen mätas men vad innebär det att servicenivån är något lägre? Oftast finns det en kvalitativa bakomliggande orsak till varför servicenivån har sjunkit. Problem med införlivning av personalen kan vara en anledning, underskattning av affärens komplexitet en annan, samt om servicenivån var på topp vid outsourcingtillfället kan det vara svårt för leverantören att i början leva upp till denna nivå. Vi valde att använda oss av Hendrys paradoxer för att försöka få fram de kvalitativa resultaten. Under denna undersökning kom vi i kontakt med ytterligare ett fenomen som mycket väl kan användas i outsourcingsammanhang. Enligt Hirschmans klassiska bok *Exit, Voice and Loyalty* (Hirschman, 1970) så är företagsledningen beroende av återkopplingen från både företaget och från dess omvärld för att kunna vidmakthålla och utveckla företagets effektivitet och anpassningsförmåga. För att effektivitetsmekanismerna skall fungera krävs ett visst mått av *lojalitet*. Med lagom lojalitet som sammanhållande kitt kan de anställda använda två sätt att signalera missnöje/förändringsinitiativ till ledningen, *Exit* och *Voice*. Begreppen presenteras i Hedbergs et al. "Imaginära organisationer" (2000), och visade sig vara lika relevanta i mätningen av de kvalitativa faktorerna som Hendrys övriga paradoxer. Detta grundar vi på att outsourcing av IT är ett förändringsfenomen som används av företagsledningen för att konstruera imaginära organisationer som ökar samarbetet organisationer emellan så att var och en kan vara verksam inom det gebit, de är bäst på. Vi presenterar således vårt bidrag till Hendrys paradoxer.

### *Exit mot Voice*

Ett visst mått av *lojalitet* krävs för att balansera intressen och behov. De anställda måste bry sig så mycket om verksamhetens väl och ve att de funderar över och lägger sig i dess inriktningsfrågor. Lojaliteten behöver balanseras och uttryckas. Är lojaliteten för hög så lyssnar kanske inte ledningen. Är lojaliteten för låg, lämnar kanske den engagerade företaget snabbt i stället för att försöka förändra det. Uttrycksmedlen är *Exit* och *Voice*. Den anställde eller engagerade kan utnyttja rösten, informationssystemen, sammanträdet etc. för att försöka signaler till ledningen (*Voice*). Om detta inte är möjligt, eller om försök i den riktningen inte ger resultat, återstår den andra möjligheten, den att lämna företaget (*Exit*). Med *Exit* och *Voice* skapas förändringstryck på ledningen. I imaginära verksamheter är det en viktig uppgift för ledningen att skapa tillräcklig lojalitet hos de anställda. Det gäller att få ett stort antal engagerade och anställda att bry sig om helhetens utveckling av företaget. Det behövs tydliga målbilder och spännande, sammanhållande visioner för hela det imaginära systemet. Det gäller också att kunna fänga upp *Voice* i hela verksamheten (Hedberg et al, 2000).

### *Sammanfattning av den kvalitativa mätproblematiken*

Vi måste dock erkänna att vårt bidrag inte gjorde det lättare att mäta genomförandet av en outsourcing. Visst fick vi respons från SKF och de gav sin syn på hur de försökte bemöta problemen med *Exit* och *Voice*. Men faktum kvarstår; för vem är outsourcingen lyckad? Ur ledningens och outsourcingteamet synpunkt kan vi se att se har lyckats genomföra en komplex och unik outsourcing som hittills verkar fungera utan större kriser, även om vi ännu inte kan se om de lyckas uppfylla de övergripande målen att öka värdet för aktieägarna.. Men var detta ett bra beslut för de som arbetade på SKF? Troligtvis inte för alla. Vi har tyvärr inte haft tillfälle att intervjua några av de personer som gick över till EDS, men vi har, genom det tillhandahållna materialet, fått indikationer på att merparten hellre skulle stannat kvar inom SKF och det hade varit intressant att få reda på om detta stämmer. Outsourcing är ett, av många, led i skapandet av en effektivare organisation och då många IT-verksamheter slukar oerhörda resurser vad gäller pengar, tid och ledningskapacitet så blir det allt vanligare för företagen att välja partnerskap för att frigöra sig från IT kostnader, operativa managementansvaret, fasta kostnader till rörliga etc. I vårt fall stod ledningen inför beslutet att antingen lägga ut IT på entreprenad eller satsa mer och själva bli leverantörer till liknande företag. Att det resulterade i outsourcing har framgått.

Vidare är det väldigt svårt att säga hur bra outsourcingen blir för SKF. Det är för tidigt i relationen för att sia om de kommer att bli en långvarig och bestående relation. Det finns alla förutsättningar för företagen att uppnå en bra relation men det kräver stort engagemang från bådas håll och kanske lite extra från leverantörens sida. Vi vågar dock påstå att det är en skickligt genomförd process som inte gick mer än tre veckor över tiden.

### *7.2.1 MÄTPROBLEMATIKEN PÅ SKF*

I och med outsourcingen så försvann en hel del *kompetens* från SKF, men då SKF minskade antalet anställda kan de uppnå direkta kostnadsbesparingar vilket i sin tur skänker *effektivitet* till företaget. För att balansera detta så utökades de den befintliga strategigruppen till drygt det dubbla antalet människor. Tanken är att denna grupp

skall innehålla all den kompetens som SKF behöver för att sköta de IT-uppgifter som är kvar i organisationen samt kunna uppträda mot EDS på ett professionellt och erfaret sätt.

Den strategigrupp som SKF valde att kvarhålla internt har bland annat som uppgift att inneha den viktiga *helhetssynen*. Då SKF är en komplex, global och virtuell organisation är det omöjligt för denna grupp att gå in på varje lands strategiska detaljer. *Fokus* på de lokala strategiska IT-frågorna hanteras därav genom ansvariga för varje land ute i organisationen. När kommunikationskanalerna förändras, ändras då helhetssynen? Medarbetare inom SKF menar också att fokus har flyttats från en helhetssyn på kunden (IT-brukarna) till en fokusering mot den teknik dessa behöver. Men detta är förmodligen en tillfällig fokusering som har med transfereringen att göra eftersom SKF:s syfte med outsourcingen var det motsatta; Att fokusera på kunden och inte behöva arbeta med tekniken.

För att kunna ha *kontroll* över outsourcingprocessen så var det viktigt att de olika ländernas lagar och förordningar var kända och följdes. Olikheten mellan olika länders regler fick konsekvens på hur/när/vad som kunde kommuniceras. Vilket i sin tur kan ha inverkan på *motivationen* hos de anställda. Kombinerat med att information om outsourcingen gavs mycket tidigt i processen så blev det en lång tid (drygt 1 år) som de anställda var medvetna om att de antagligen skulle outsourcingas. Den långa tid som de anställda fick bära med sig vetskapen om att de förmodligen skulle outsourcingas samt att de var ovetande om vem de skulle komma att tillhöra, är väldigt påfrestande för motivationen. Men rykten sprids alltid och vi kan inte se att SKF skulle kunna ha gjort det bättre genom att hålla inne med informationen. Tvärtom är vi av den åsikten att information och kommunikation till alla intressegrupper är av yttersta vikt. Vi kan se att SKF lyckades uppnå en balans mellan kontroll av outsourcingprocessen och motivationsnivå hos de anställda genom sin kommunikationsstrategi. Men vad händer om de före detta SKF anställda tappar motivation efter överföringen, då SKF inte längre har någon "kontroll" över detta? Hur påverkar det SKF, blir den produkt (IT-funktionerna/service) de köper sämre?

Mellan *autonomi* och *koordinering* fick komplexiteten återigen en viktig betydelse. Eftersom HR delen som arbetade med bland annat, arbetsrätt, pensioner och kommunikation var styrda av olika länders lagar och förordningar, så blev kravet på autonomi högt. För att beakta koordineringen så att all personal skulle bli överförda i alla länder och för att alla skulle få likvärdiga eller bättre villkor etc, krävdes en stark central sammanhållning. På grund därav upprättades ett och samma baskontrakt för alla länder med samma basvillkor.

Många IT-anställda på SKF känner en hög lojalitet gentemot företaget och en del av dem ställdes således inför en ganska ovanlig situation. De uttryckte att de såg en stor möjlighet för deras personliga karriärutveckling att lämna SKF och gå över till EDS, men att de inte trodde att outsourcingen var bra för SKF. Detta fick dem att må dåligt, att de slets i lojalitet mellan sig själva och SKF. Genom att ge uttryck för vad de ansåg erhöll de en balans mellan exit dvs att de lämnade SKF och voice dvs. de lämnade inte sin arbetsgivare utan att ge sin syn på outsourcingen. Kanske kunde de anställda känna sig bättre till mods när de lyckades balansera denna paradox.

Vi kan urskilja att SKF har gjort vad de har kunnat för att uppnå en *dynamisk balans* i organisationen, en balans som skall låta företaget uppnå sina *mål* och reagera på nya situationer samt omständigheter vilka uppstår med tidens gång. Denna balans är väldigt viktig för nätverksorganisationer och Hendry (1995) uttrycker att om förlyttningen tas för långt kan nätverksorganisationen bli sårbar på lång sikt genom att den blir självdestruktiv, får ett underutvecklat informellt informationssystem, förlorar det kulturella inflytandet och dess känsla för gemenskap.

Vad gäller uppnåendet av de specifika målen med outsourcingen, vilka i grund och botten baseras på de fyra grundpelarna *service, handel, elektronik & partnerskap*, så är det väldigt svårt att i dagsläget uttrycka om dessa har uppnåtts eller kommer att uppnås. Eftersom målen är ett resultat av SKF:s övergripande mål är de omfattande, långsiktiga och till största delen kvalitativa mål, vilka är svåra att på kort sikt sja något om, då resultatet inte visar sig direkt utan först efter det att relationen har pågått ett tag. De fem skilda målen innehåller i sin tur olika steg vilka är lättare att uttala sig om. Till exempel så kan vi se att SKF har lyckats väl med att inleda en förbindelse till en leverantör som har IT som sin kärnkompetens, vilket likaledes borde resultera i ytterligare ett av SKF:s förhoppningar med outsourcingen, att de skall få snabbare implementation av ny teknik. SKF uppger idag att de uppnått de prognostiserade kostnadsmålen för IT-verksamheten.



## 8 SLUTSATS

- VAD LIGGER TILL GRUND FÖR OUTSOURCING AV IT-VERKSAMHETEN?

Bakomliggande orsaker som flexibilitet, tid, materialadministration, globalisering, samarbete och informationstekniken, har bidragit till framväxten av det ”nya företagandet” där outsourcing av IT-verksamheten är ett naturligt led och för några år sedan sågs outsourcing som en trend men idag har det utvecklats till ett globalt fenomen.

- BEHÖVER, OCH I SÅ FALL HUR KAN, AUGUSTSONS & BERGSTEDT STENS MODELL FÖR GENOMFÖRANDE AV OUTSOURCING UTVECKLAS FÖR ATT STÖDJA OUTSOURCING AV IT?

Det absolut viktigaste i genomförandet av en outsourcingprocess är *information*. Vi har således valt att lägga *information* som det mest centrala i vår genomförandemodell. De olika faserna i den grundläggande modellen är tydligt avgränsade men vi ser inte faserna som speciellt åtskilda från varandra utan de nödvändiga aktiviteterna pågår ofta i mer än en fas. Dessutom har vi valt att addera modellen med ytterligare två faser, kontraktsskrivning och operationsfasen.

Vad gäller de kritiska framgångsfaktorerna, relation, kultur, beställarorganisation, medarbetare, ledarskap och arbetssätt, är vi av samma åsikt som Augustson och Bergstedt Sten, vilka anser att Ericssons gamla reklamslogan, på ett utmärkt sätt, illustrerar kärnan i *genomförandet* av en framgångsrik outsourcing: ”*It’s all about people, the rest is technology!*”

- HUR KAN EN OUTSOURCINGPROCESS MÄTAS?

Att mäta en outsourcingprocess är mycket svårt. De kvantitativa begreppen kan mätas, men oftast finns det en *kvalitativ* bakomliggande orsak till varför någonting har förändrats. Vi valde att använda oss av Hendrys paradoxer för att få fram de kvalitativa resultaten. Paradoxen *Exit* och *Voice* visade sig vara lika relevanta i mätningen av de kvalitativa faktorerna som Hendrys paradoxer då de används för att skapa förändringstryck på ledningen.

## 9 FORTSATTA STUDIER

Relationen mellan EDS och SKF visade att de flesta anställda valde att gå över till leverantören och att de idag är kvar på EDS, men om konjunkturen hade varit bättre hade de då valt att stanna? Vi har fått tydliga indikationer på att outsourcingrelationer tappar fler anställda när arbetsmarknaden är ljusare än den är idag. I vissa relationer väljer de anställda att sluta fastän situationen ser ut som den gör idag, varför?

Eftersom den litteratur vi tagit del av är skriven ur kundperspektiv drar vi slutsatsen att de studier som gjorts också är gjorda ur framförallt detta perspektiv det skulle därför vara intressant att studera outsourcing av en IT-verksamhet ur ett leverantörsperspektiv

Vidare tycker vi att det skulle vara intressant att kontrollera om vår modell är gångbar i andra relationer än en mellan SKF och EDS samt att det naturligtvis vore mycket intressant för oss att komma tillbaka till SKF och EDS för att se hur relation utvecklas framgent. Samt att göra/ta del av en så kallad klimatanalys för att se hur de före detta personalen mår och hur detta påverkar servicen.

# 10 REFERENSER

- Aalders, Rob. 2001 *The IT Outsourcing Guide*, Wiley, Chichester, England.
- Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Augustson, Magdalena & Bergstedt Sten, Viveca. 1999, *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur.
- Avd för allmänmedicin informerar om forskningsmetodik, <http://www.infovoice.se/fou/>
- Aktiebolaget SKF, 15 mars 2001, Årsredovisning.
- Backman, Jarl. 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Bragg, Steven M. 1998, *Outsourcing A guide to: selecting the correct business unit...negotiating the contract.... maintaining control of the process*, Wiley, Chichester, England.
- Bryttner Karl-Johan, 2002-03-08. *Analytiker varnar för utkontraktering*, Computer Sweden <http://computersweden.idg.se/text/020308-cs33>
- Chapman, Robert B. & Andrade, Kathleen. 1998, *Insourcing After the Outsourcing*, Amacom, New York, USA
- Cook Michelle & Cook Curtis. 2000, *Competitive Intelligence: Create An Intelligent Organization And Compete To Win*, Kogan Page
- Dahlbom Bo, Mathiassen Lars, 1993. *Computers in Context – The Philosophy and Practice of System Design*, Blackwell Publishers Inc.
- Dahlbom Bo. 1995 Ur: *Professorer & Professurer, Göteborgs universitet 1994 & 1995*, Göteborgs universitet, Rundquist, Göteborg.
- Dahlbom Bo. Juni 1997. *IT är inte vår kärnverksamhet*, Guide Debatt
- Dahlgren, Lars Erik, Gillström, Karin & Hasting, Per. 1992, *Outsourcing – att hitta rätt partner*, Dataföreningen i Sverige, Studentlitteratur, Lund.
- Edenholm Yvonne, 2002-02-04, *Analytiker spår ökad utkontraktering*, Computer Sweden <http://computersweden.idg.se/text/020204-CS26>
- Edenholm Yvonne, 2002-02-04, *Företagens hopp står till utkontraktering*, Computer Sweden <http://computersweden.idg.se/text/020204-CS24>
- Edenholm Yvonne, 2002-02-04, *Utkontraktering ger mersmak*, Computer Sweden <http://computersweden.idg.se/text/020204-CS25>
- EDS hemsida: <http://www.eds.se>
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn. 1997, *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi.
- Everest Group, Inc, 1999, *Avoid A Multi-Million Dollar Mistake*
- Hedberg Bo, Dahlgren Göran, Hansson Jörgen, Olve Nils-Göran, 2000, *Imaginära organisationer*, Liber Ekonomi
- Hirshheim, Rudy & Lacity, Mary C. 1993, *Information Systems Outsourcing – Myths, Metaphors and Realities*, Wiley, Chichester, England
- Holme I.M & Krohn Solvang B, 1991, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- ISO 9000 certifiering: <http://www.bmgtradacert.se/nyttan.htm>
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 1997, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur. Lund
- Meta Group/consulting, 13 Juli 2000, *RFI* på uppdrag av SKF.
- Mielke, Deb, 1998-05-18, *Put it in writing*, Network World. <http://www.nwfusion.com/netresources/0518rfp.html>
- Minoli, Daniel, 1995, *Analysing outsourcing: reengineering information and communication systems*, McGraw-Hill.
- Mylott III, Thomas R. 1995, *Computer Outsourcing : Managing the Transition of Information Systems*, Prentice Hall New Jersey, USA
- NISAM, [http://www.extra.ivf.se/nisam/nisam\\_under\\_menyer/vadar\\_default.htm](http://www.extra.ivf.se/nisam/nisam_under_menyer/vadar_default.htm)

- Outsourcing Institutet, 2002, <http://www.outsourcing.com/index.html>
- Outsourcing center, 2002, <http://www.outsourcing-center.com>
- Outsourcing Research center, 2002, <http://www.cio.com/research/outsourcing>
- Rothery, Brian & Roberts, Ian. 1995, *The Truth About Outsourcing*, Gower Publishing Ltd, Hampshire, England
- SKF hemsida: <http://www.skf.se>
- Stakeberg, Fredrik, 2000. *Värdet av ASP?* Examensarbete II, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet.
- Statskontoret, 2000. *Vägen till utkontraktering*, Novum Grafiska AB
- Storhagen, Nils G. 1995, *Materialadministration och logistik, grunder och möjligheter*, Liber Ekonomi.
- Strassmann Paul (b. Wallström Martin), 2002-04-22, *Utkontraktering är ett spel för losers*, Computer Sweden
- Wallén, Göran. 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Webopedia,, 2002: <http://www.webopedia.com>
- Yakhlef, Ali. 1997, *understanding IT-outsourcing*, Academia Adacta.

# 11 BILAGOR

## 11.1 BILAGA 1

### *Intervjuunderlag – Hur skall informationen lämnas?*

1. Lämna informationen både muntligt och skriftligt till de närmast berörda, dvs. IT-ledningen, övrig IT-personal och de större kunderna.
2. Informera all personal inom IT-avdelningen samtidigt. Beslutspunkterna bör redovisas både skriftligt och muntligt, så att de anställda har en möjlighet att ställa frågor direkt. Det är särskilt viktigt att ledningen anger och förklarar skälen till outsourcingen tydligt. För även om de anställda upplever budskapet som obehagligt är det bättre att de får en riktig förklaring, än att de blir förvirrade och misstänksamma. Ge de anställda ordentligt med tid för frågor.
3. Redovisa konsekvenserna för IT-personalen. Om de t ex. kommer att erbjudas arbete hos leverantören måste detta anges.
4. Diskutera följderna enskilt med alla berörda anställda. Se till så de anställda vet vem som kommer att prata med dem.
5. Låt IT-personalen vara med att bestämma samarbetspartner om de kommer att erbjudas arbete hos leverantören.
6. Informera om vad som kommer att hända: hur skall projektorganisationen se ut? Hur skall offertförfarandet ske? Vilka tidsramar gäller? Hur kommer den fortsatta löpande informationen att gå till? Ledningen bör även bjuda in till ett nytt möte inom kort för att besvara ytterligare frågor. Det dyker säkert upp många sådana hos personalen de närmaste dagarna efter den först informationen.
7. Informera de övriga anställda i företaget skriftligt. Informera huvudleverantören endast muntligt.

Källa: Dahlgren et al. 1995

## 11.2 BILAGA 2

### *Intervjuunderlag – Checklista för genomförandet av outsourcingen.*

- Betrakta outsourcingen som ett stort förändringsprojekt.
- Utgå från syftet med outsourcingen.
- Formulera tydliga och mätbara mål för outsourcingen.
- Kommunicera målen till alla berörda.
- Informera tydligt, direkt och kontinuerligt om den förestående förändringen.
- Klargör personliga konsekvenser.
- Involvera så långt det går berörda medarbetare.
- Genomför outsourcingen i hög takt om med stort engagemang.
- Specificera vad leverantören förväntas leverera.
- Bygg upp en organisation som har direktkontakt med leverantören och som säkrar att organisationen får det de betalar för.
- Var villig att betala för tjänsterna. Det är meningslöst att kräva något som leverantören inte har råd att leverera.
- Etablera forum för samarbete och kommunikation på flera nivåer.
- Vårda relationen till leverantören.

Källa: Augustsson & Bergstedt Sten, 1999

## 11.3 BILAGA 3

### *Intervjuunderlag – Checklista för uppföljning och utvärdering av outsourcing*

- Följ upp samarbetet med leverantören genom regelbundna möten.
- Ventilera irritationsmoment innan de växer till svårlösta problem.
- Följ regelbundet upp SLA. Finns avvikelser? Varför? Vad kan föras för att avvikelserna skall försvinna?
- Utgå från syftet med outsourcingen. Mät mot målet med outsourcingen.
- Bestäm vilken/vilka källor som är viktigast att mäta vid (leverantör, kund, eller kanske kundens kund).
- Jämför outsourcingen med andra lösningar vid jämförelsetillfället. Undvik jämförelse med den en gång egna interna lösningen.
- Utvärdera det intressanta, inte bara det mätbara.
- Hur ser balansen ut mellan effektivitet och lärande?
- Hur ser balansen ut mellan fokus och helhetssyn?
- Hur ser balansen ut mellan motivation och kontroll?
- Hur ser balansen ut mellan autonomi och koordinering?
- Planera för den dag kontraktet löper ut.

Källa: Augustsson & Bergstedt Sten, 1999

## 11.4 BILAGA 4

### *Granskningsunderlag – Checklist för the content of the RFP*

- Relevant background on the host company
- Brief explanation as to why the company is outsourcing
- Company goals
- Company strategic plan (relevant extracts)
- Relevant objectives
- Required outcomes
- Selection criteria tables
- Response definitions and guidelines
- Principles that will apply
- Pricing models that will be considered
- Existing budgets
- Existing IT strategy
- Existing human resource/skills inventory
- Existing assets and condition
- Contractual requirements
- Duration
- Intellectual property
- Warranties
- Performance management
- Relationship management
- Baseline measures or approach to measuring
- Target measures and timing
- Reporting and correction
- Rewards and punishments
- RFP process management
- Timetables
- Contacts
- Rules of conduct

Källa: Aalders, *The IT Outsourcing Guide*, s. 91ff, 2001



## 11.5 BILAGA 5

### *SKF's applikationer*

- **BEACON** – ingenjörssapplikation för stödjande ordnade kalkyleringar. Körs på UNIX.
- **BEDA** – ingenjörssredskap för detaljerad design beskrivning inom SKF. Körs på mainframe.
- **PRO/E** – Pro Engineer – ingenjörssredskap för Computer Aided Design (CAD). Körs på UNIX/NT.
- **PRO/I** – Pro Interlink – ingenjörssredskap för Product Data Management (PDM). Körs på UNIX/NT.
- **MAPICS** – tillverkningsystem – används även för finansiell- och kundorderhantering på vissa platser. Körs på AS/400.
- **OMPS** – orderhantering- och produkt schemaläggningssystem, används för produktionsplanering. Körs på AS/400.
- **DCSI** - orderhantering- och produkt schemaläggningssystem, förenar verkstadsgolvet med MAPICS. Körs på NT.
- **API** – verktygsrum och underhållningsschemaläggningssystem, paket applikationer körs på NT.
- **SCSS** – orderhanteringssystem. Tre versioner används på SKF: **COH** för kundorderhantering, **DOH** för distributionsorderhantering (förbindelse till warehouse system), och Local Delivery (SCSS lokal) där både CHO och DOH funktionalitet är inkluderat i samma system. Finansiell bokföring finns också inom systemet och används på vissa platser. SCSS körs på AS/400.
- **PROD MAST** – system för underhåll och kontroll av produktinformation. Körs på AS/400.
- **WASS** – warehouse system körs på UNIX/RS6000.
- **MPSS** – tillverkningsplaneringssystem. Körs på mainframe.
- **MCSS** – tillverkningskontrolleringssystem. Körs på mainframe.
- **ICSS** – internationellt kundservicesystem. Körs på mainframe.
- **SARA** – SKF's bokförings- och redogörelsesapplikationer. Individuellt anpassat SKF gränssnitt från de gemensamma systemen till finansiella applikationer och CA's mästerverk AR, AP, FA och GL system. Körs på mainframe.
- **GMS** – SKF koncernens finansiella rapporteringssystem. Används för att samla och sammanställa finansiella rapporter från SKF's olika rapporteringsenheterna. Körs på mainframe.
- **TMS** – statskassa hanteringssystem. Används för att hantera och kontrollera interna företagsfaktureringar och utbetalningar. Körs på mainframe.
- **MOVEX** – svit bestående av bokföring, , orderbearbetning och finansiella applikationer vilka används av vissa av SKF's affärssegment. Körs på AS/400.
- **F18** – är en "egen konstruerad" applikation på NT/95-98 för affärsförutsägelser.
- **CAPBOOK** – är också "egen konstruerad" applikation på NT/95-98 för bokning av fabrikskapacitet.
- **MISS** – är en datamarknad som körs på AS/400 och är länkat till SCSS.
- **M24** – är en applikation vilken är länkad till MCSS och möjliggör viss funktionalitet 24 timmar per dag på UNICX/NT/95-98.
- **SCALA** – är ett "stand-alone" ERP system implementerat på NT för platser som inte är integrerade med SKF's gemensamma system.
- **ERP** – Enterprise Resource Planning – Applikationer är mycket viktiga för ett snabbt växande företag. Applikationerna hjälper företagen att bli mer effektiva och ändamålsenliga, genom att de integrerar hela företaget med en enda applikation. Detta ger anställda en känsla av vänskap och samhörighet, då det sammankopplar alla i företaget. Lagerpersonalen använder samma applikation som bokföringspersonalen, och det den ena parten utför kommer att påverka den andre<sup>22</sup>.

*Källa: RFI, Meta Group/consulting, 2000*

---

<sup>22</sup> <http://www.outsourcing-erp.com/>

## 11.6 BILAGA 6

### *SKF's hårdvaruplattform*

**S/390 Mainframe** – plattformen består av två stordatorer, en i Schweinfurt, Tyskland (229MIPS & ~800GB DASD) och en i Trooper, USA (140MIPS & ~700GB DASD). Hårdvaran är IBM CMOS som kör MVS som operativsystem och en rad olika databaser inklusive IMS och DB2 för datahantering. Stordatormiljön kör affärskritiska applikationer så som MPSS, MCSS, ICSS, finansiella applikationer som GMS och TMS, och ingenjörsapplikationer så som BEDA.

**AS/400** – plattformen består av nästan 100 hårdvarusystem av varierande IBM modellnummer och olika processorer vilka täcker helheten av SKF's affärsenhet. Som ett resultat av applikationernas och IBM's support krav, arbetar det mesta av AS/400 hårdvaran under OS/400 version V4R3 eller högre. I den europeiska regionen har/planeras det mesta av AS/400 hårdvaran slås samman till Göteborg data center för att stödja European Order Centers (EOC) förenade affärsapplikation.

**UNIX** – plattformen består av ett antal IBM RS/6000 och SUN Solaris hårdvarusystem som kör ingenjörsapplikationer så som BEACON, PRO/E och PRO/I samt affärsapplikationer så som WASS. Ytterligare två stora SUN Solaris ES 10000 servrar skall installeras i Göteborg med avsikten att vara värd för en omfattande roll-out of Windchill från Parametric Technology.

**Företagets data warehouse** – SKF har implementerat ett data warehouse baserat på Cognos Business Intelligence Tools som stöds av CA Platinum middleware och Sybase IQ på en UNIX. Denna lösning utnyttjar både Query och Cubes och är allt mer på väg mot Impromptu/Powerplay Webb produkter.

**NT** – plattformen består av ett stort antal arbetsstationer och servrar som stödjer ingenjörsapplikationer så som PRO/E och PRO/I, lika väl som affärsapplikationer så som DCSI och API. NT plattformen förser även LAN service, och därigenom ersätter den existerande OS/2 och Netware servrarna.

**Workgroup system** – SKF utnyttjar Notes Domino som workgroupsystem och e-mail. För närvarande har SKF 52 NT servrar på 19 platser vilka stödjer 29 000 applikationsdatabaser. Det finns ungefär 16 000 namngivna användare.

**VMS**- plattformen består av ett begränsat antal hårdvarusystem bosatta på sju olika platser inom SKF. Denna hårdvaruplattform och tillhörande applikationer håller på att bytas ut mot en annan hårdvaruplattform som använder en av SKF's gemensamma applikationsmjukvarusystem.

**Nätverk** – SKF's WAN är ett omfattande nätverk av hubbar och routers som gör det möjligt för global datakommunikation. Hubbarna existerar på flera av SKF's nyckel placeringar överallt i världen på platser som:

- Göteborg, Sverige
- St Cyr, Frankrike
- Schweinfurt, Tyskland
- Airasca, Italien
- Luton, England
- Trooper, PA USA
- Singapore

Det rådande nätverksprotokollet som används genom hela SKF's WAN är TCP/IP. Det mesta av nätverkshanteringen är outsourcat till ett begränsat antal globala leverantörer.

**PC/LAN** – förutom att stödja ingenjörs- och affärsapplikationerna beskrivna ovan, är NT den betecknade standardiserade operationsmiljön för personaldatorapplikationerna och kommer att bli tillfullo implementerade innan slutet av 2000. Desktop NT miljön kommer att fortsätta köras på IBM hårdvara understödder LAN/WAN kopplingen för ett stort antal anställda.

**Laptop användare** inom SKF är standardiserade med IBM hårdvara som kör Windows 95 operativsystem, med en stundande uppgradering till Windows 98.

**Röst** – röstkommunikationshantering är en samordnad teknikfunktion genom hela SKF och består av ett antal telekommunikations carriers och service providers.

*Källa: RFI, Meta Group/consulting, 2000*

## 11.7 BILAGA 7

### IT-service

Leverantörerna behövde ge information som kunde bekräfta deras förmåga att leverera följande användbara tjänster:

- Hårdvaru-plattformsoperationer
  - Produktionskontroll och schemahantering
  - Kontrollpanelshantering och övervakning
  - Bandhantering
  - Skrivarhantering
  - Katastrofåterhämtning och bandlagring på annat ställe
- Nätverksoperationer
  - Telekommunikationstjänster
  - Datakommunikationshantering
    - WAN hantering
    - LAN hantering
  - Röstkommunikationshantering
  - Nätverksövervakning
  - Nätverkskonfigurering och förändringshantering
  - Nätverksdesign
- Teknisksupport
  - Systemhantering och support
  - Underhåll av hårdvaran
  - Planering och installation av hårdvaran
  - Anskaffning av hårdvara och systemmjukvara
  - Support och underhåll av systemmjukvaran
  - Planering och hantering av utrymmen och lagring
  - Prestationshantering
  - Konfigurationshantering
  - Lagerförteckningshantering
  - Databasadministration
  - Gemensamt data warehouse
  - Administration av Lotus Notes
  - Rapportering om servicenivån
- Help Desk service
  - Affärskundssupport
  - IT support till slutanvändarna
  - Hantering av problem och förfrågningar
- Facilities management
  - Omgivningshantering (HVAC, ström, etc)
  - Konfigurationshantering av inrättningarna
  - IT – fysisk säkerhet
- Applikationshantering och utveckling
  - Definition över applikationskraven
  - Kvalitetsförsäkran för mjukvaruapplikationer
  - Underhåll och support för applikationerna
  - Anskaffning av mjukvaruapplikationer
  - Installations- och förändringshantering av applikationer
  - Problemhantering av applikationerna

*Källa: RFI, Meta Group/consulting, 2000*

## 11.8 BILAGA 8

*Länder som ingick i outsourcingen*

Albania	Lithuania
AUSTRALIA	Macedonia
AUSTRIA	MALAYSIA
Belarus	MEXICO
BELGIUM	NEW ZEALAND
Bosnia & Herzegovina	Nigeria
BRAZIL	NORWAY
Bulgaria	Pakistan
CANADA	PERU
CHILE	Philippines
CHINA	POLAND
COLOMBIA	PORTUGAL
Croatia	Romania
CZECH REP.	Russia
DENMARK	SINGAPORE
Egypt	Slovakia
ENGLAND	SOUTH AFRICA
Estonia	SPAIN
FINLAND	SWEDEN
FRANCE	SWITZERLAND
GERMANY	TAIWAN
GREECE	THAILAND
HUNGARY	THE NETHERLANDS
INDIA	TURKEY
INDONESIA	Ukraine
ITALY	Uruguay
Japan	UNITED STATES
Kazakhstan	Venezuela
Kenya	Vietnam
KOREA	Yugoslavia
Latvia	Zambia
	Zimbabwe