



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Outsourcing, styrning och kontroll

En studie om hur IT-funktionen styrs efter valet att outsourca

Kandidatuppsats Redovisning 15 hp, HT-2013
Ekonomistyrning
Företagsekonomiska Institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Handledare: Mikael Cäker
Författare: Stina Eckerman 90
Robin Axéll 86

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 13

Författare: Stina Eckerman och Robin Axéll

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Outsourcing, styrning och kontroll – En studie om hur IT-funktionen styrs efter valet att outsource

Bakgrund och problem: Outsourcing har alltsedan sitt genombrott vuxit i inflytande och marknadsstorlek. Överlåttandet av en befintlig aktivitet till en extern part utgör en risk att förlora kontrollen över den outsourceade verksamheten. Risken att förlora kontroll vid outsourcing kan leda till förändringar av företags styrning. Den växande trenden mot att outsource IT-funktionen ökar incitamenten att undersöka mönster i företags styrning av IT-funktionen, efter valet att outsource.

Syfte: Att identifiera vilken styrning som används samt förklara samband mellan outsourcing av IT och styrmönster.

Avgränsningar: Studien har utgått ifrån outsourcing av IT-funktionen. Med outsourcing avses överlämnande av en befintlig aktivitet till en extern part. Endast styrningen hos parten som agerar mottagare i outsourcingrelationen behandlas. Med styrning avses verktyg genom vilka chefer kan försäkra sig om att anställdas beslut och arbete sker i linje med företagets övergripande mål och strategier.

Metod: En tvärsnittsstudie med kvalitativa intervjuer utförda med sex respondenter från olika företag har genomförts. Utifrån teori rörande transaktionskostnader och styrmönster, som utgör ramverk för studien, har hypoteser utformats. Resultatet från det empiriska materialet har sedan testats mot formulerade hypoteser för att antyda samband mellan outsourcing av IT och styrmönster.

Resultat och slutsatser: Två transaktionskaraktärer har kunnat urskiljas vid outsourcing av IT-funktionen. För styrning av IT-funktionen, efter valet att outsource, används främst resultatstyrning, men med inslag av handlingsstyrning och social styrning. Byråkratiska styrmönster dominerar, men även inslag av marknadsbaserade och förtroendebaserade styrmönster har kunnat urskiljas.

Förslag till fortsatt forskning: Ytterligare och alternativa studier krävs för att bevisa det antydda sambandet mellan outsourcing av IT-funktionen och uppkomsten av styrmönster. Vidare finns incitament att utforska sambandet utifrån alternativa referensramar samt undersöka om skillnader i styrningen av outsourcead IT-funktion, till följd av skillnader i företagsstorlek, förekommer. Företagskultur och dess påverkan på styrning skulle kunna utgöra ett område för undersökning.

Nyckelord: Styrning, styrmönster, outsourcing, kontroll, transaktionskostnad

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrundsbeskrivning	4
1.2 Problem	4
1.3 Syfte	5
2. Metod	6
2.1 Forskningsperspektiv	6
2.2 Val av ansats	6
2.3 Val av forskningsutförande	7
2.4 Val av forskningsmetod	7
2.5 Datainsamling - Urval	8
2.6 Datainsamling - Kvalitativ intervju	9
2.7 Reliabilitet och validitet	10
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Transaktionskostnadsteori	12
3.1.1 Dimensioner inom transaktionskostnadsteori	12
3.1.2 Generella samband mellan transaktioner och strukturer för styrning	12
3.2 Styrssystem – Management Control Systems	13
3.2.1 Formell styrning	13
3.2.2 Informell styrning	13
3.3 Styrssystem - Management Control Patterns	14
3.4 Outsourcing	16
3.4.1 Outsourcing av IT	16
3.5 Hypoteser	17
4. Empiri	20
4.1 Beskrivning av företagen och respondenterna	20
4.2 Outsourcings karaktär	21
4.3 Transaktionens karaktär	22
4.4 Styrningens karaktär	23
4.5 Kontroll- och styrningstendenser	25
5. Analys	27
5.1 Transaktionens karaktär	27
5.2 Styrningens karaktär	27
5.3 Hypotesprövning	28
5.3.1 Hypotes 1	28
5.3.2 Hypotes 2	29
5.3.3 Hypotes 3	29
5.4 Styrnämönster	30
6. Slutsats	32
6.1 Förslag till fortsatt forskning	32
7. Källförteckning	33
8. Bilaga – Intervjuguide	35

1. Inledning

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Outsourcing har funnits sedan 1960-talet men det var först 1989 då Kodak utkontrakterade sitt datacenter till IBM:s dotterbolag ISSC som begreppet blev aktuellt på allvar. När sedan Rank Xerox år 1994 tillkännagav sin lyckade outsourcingaffär fick outsourcing sitt stora genombrott och har alltsedan dess vuxit i inflytande och marknadsstorlek (Kern & Willcocks, 2000; Langfield-Smith & Smith, 2003; Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Statistiska Centralbyrån rapporterade 2007 att 40 procent av svenska företag väljer att outsourca hela eller delar av sin IT-funktion, vilket då det var en ökning med fem procentenheter mot föregående år (Statistiska Centralbyrån, 2007).

Outsourcing är idag ett globalt fenomen och har kommit att bli ett strategiskt vapen för många företag. De senaste trenderna är tydliga gällande outsourcing och de visar att 63 procent av företag 2008 såg outsourcing som ett av deras främsta strategiska managementverktyg. (Rigby & Bilodeau, 2009; Gottfredson, Puryear & Philips, 2005)

Det finns en mängd olika motiv till outsourcing och det är mer troligt att företag väljer att outsourca om de kan finna flera olika orsaker till det (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998). Historiskt och traditionellt sett har den främsta orsaken varit att försöka minska kostnaderna genom att outsourca, men fokus har breddats med tiden och nu handlar outsourcing i stor utsträckning om hur det kan bidra till ett företags prestation (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998). Om den outsourcade aktiviteten är av strategisk betydelse för organisationen kan den ses som en form av strategisk allians (Langfield-Smith & Smith, 2003; Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000). Jennings (2002) redogör för hur outsourcing kan ses som ett viktig och långsiktigt strategiskt initiativ i syfte att skaffa sig hållbara konkurrensfördelar. Förutom kostnadsreducering kan företag välja att outsourca om man t.ex. vill få tillgång till nya kunskaper, bättre management, fokusera på kärnverksamheten, öka flexibiliteten eller förbättra prestationen (Bragg, 2006).

En fråga som diskuterats flitigt är huruvida företag framgångsrikt kan outsourca strategiskt viktiga funktioner, så kallade kärnkompetenser, eller om de bör behållas inom organisationen. Det råder delade meningar om det är möjligt, men forskning visar att organisationer väljer att outsourca strategiskt viktiga delar av IT-funktionen, trots risken att förlora kontrollen över dem (Dibbern, Goles, Hirscheim, Jayatilaka, 2004; Goles & Chin, 2005).

Valet att outsourca medför en ny relation som ska hanteras och utförda studier pekar på att outsourcingrelationer leder till förändringar i organisationers styrning och kontroll (Eklöf, 2011). För kontroll och styrning av outsourcade aktiviteter kan styrsystem användas. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver styrsystem som mekanismer, genom vilka chefer kan försäkra sig om att deras anställdas beslut och arbete sker i linje med organisationens övergripande mål och strategier. Styrsystem kopplas med andra ord till olika styrmedel genom en rad kontroll- och styrmekanismer, såsom resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning.

1.2 Problem

Outsourcing innebär överlåtande av befintlig aktivitet till en extern leverantör. Till följd av överlämnandet av intern aktivitet till en extern part uppstår en risk att företaget förlorar kontrollen över verksamheten, då den inte längre styrs internt (Yakhkef, 1997). Risken att

förlora kontroll över den outsourcade aktiviteten kan leda till förändringar i företagets styrning av verksamheten.

Styrning och hanterandet av förlorad kontroll är ett vida undersökt område inom business och managementforskning. Merchant och Van der Steede (2012) beskriver styrsystem som en kritiskt viktig funktion för organisationer och utan fungerande styrsystem ökar risken för organisatoriska misslyckanden och kostnader. I och med styrsystems viktiga betydelse för företag och outsourcingens påverkan är det av intresse ur ett företagsperspektiv att undersöka hur styrningen ser ut efter valet att outsourca. Denna studie kommer att utgå ifrån transaktionskostnadsteorins generella samband vid undersökning kring styrningen av IT-funktionen i outsourcande företag. I syfte att förklara hur styrning av IT-funktionen ser ut till följd av outsourcing testas teorin mot empiri genom hypoteser. Tidigare forskning (Eklöf, 2011; Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000) har visat att outsourcingrelationen leder till förändringar i organisationers styrning och kontroll. Studien bygger vidare på och testar Van der Meer- Koistra och Vosselmans (2000) ramverk och Eklöfs (2011) slutsatser kring styrmönster applicerat på outsourcing av IT.

1.3 Syfte

Med anledning av den ökande trenden mot att outsourca IT-funktioner ökar också incitamenten för företag att förstå hur styrningen ser ut till följd av valet att outsourca. Syftet med studien är att identifiera vilken styrning som används samt förklara samband mellan outsourcing av IT och styrmönster.

Med ambition att uppfylla studiens syfte formuleras frågan:

- *Hur styrs IT-funktionen efter valet att outsourca och varför?*

2. Metod

2.1 Forskningsperspektiv

Vid utförandet av studien applicerades ett positivistiskt perspektiv på kunskap. Ur ett positivistiskt perspektiv utförs forskning objektivt och ansamling av kunskap sker genom insamling av fakta. Teorins syfte är då att formulera och testa hypoteser för att förklara fenomen. Det alternativa perspektivet att se på kunskap är det hermeneutiska perspektivet. Det hermeneutiska perspektivet karaktäriseras av att man skiljer de mänskliga och sociala fenomenen från de som studeras inom naturvetenskapen. Inom det hermeneutiska perspektivet anses tolkningar av det empiriska materialet vara nödvändigt för att samhällsforskaren skall förstå den subjektiva betydelsen av en social händelse. (Bryman & Bell, 2011) Enligt Wright (1971) ämnar det positivistiska perspektivet huvudsakligen att förklara mänskliga beteenden, medan det hermeneutiska perspektivet huvudsakligen ämnar förstå mänskligt beteende. För utförandet av den aktuella studien har, i enlighet med det positivistiska perspektivet på kunskap, hypoteser utformats. Hypoteserna utformades för att möjliggöra analys av de samband som återfinns mellan outsourcing och styrningseffekter, i fallet outsourcing av IT.

Val av tillvägagångssätt vid applicering av teori och utförande av studie grundar sig i vilket syfte man ämnar uppnå. Tidigare undersökningar inom området (Eklöf, 2011; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000), där forskare utgått från transaktionskostnadsteori, har konstaterat att outsourcing leder till påverkan på företags styrning. Med stöd från resultat av tidigare forskning utförd på detta område antar vi att fenomenet är relativt stabilt. Detta motiverar utförandet av studier för att förklara fenomenet och möjliggör att bygga vidare på och testa dessa studiers resultat.

2.2 Val av ansats

Vid upprättandet av studier med ett positivistiskt perspektiv används som tidigare nämnt teori för att bilda hypoteser som sedan testas. Detta tillvägagångssätt kallas deduktiv ansats. Vid deduktiv ansats används tidigare konsensus inom det specifika området för att formulera en eller flera hypoteser. Hypoteserna testas sedan genom empiri och accepteras eller förkastas. Normalt används en kvantitativ forskningsmetod vid studier då relationen till teorin är deduktiv. Det alternativa förhållandet att applicera mellan teori och empiri kallas induktiv ansats, då är relationen till teorin i princip omvänd. Vid induktiv ansats är teori resultatet av undersökningen, alltså generaliserbara slutsatser dras utifrån studiens resultat. När relationen till teorin är av induktiv natur används generellt kvalitativ forskningsmetod. (Bryman & Bell, 2011)

Eftersom relevant och applicerbar teori redan existerade inom forskningsområdet möjliggjordes en deduktiv ansats vid utformandet av studien. Eftersom studien applicerar ett positivistiskt perspektiv på kunskap föll sig deduktiv ansats naturligt för relationen mellan teori och empiri. Syftet med studien är att genom existerande ramverk antyda samband mellan outsourcing av IT och dess styrningseffekter. Utifrån vald teoretisk referensram formulerades hypoteser. Hypoteserna prövades sedan mot det empiriska material som insamlats. Därefter undersöktes ifall funna samband var förenliga med tidigare studier av Eklöf (2011) och Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000).

2.3 Val av forskningsutförande

Det finns ett flertal möjliga utföranden vid upprättande av studier; experimentell design, surveyundersökning, tvärsnittsstudie och fallstudie. Inom utförandena återfinns undergrupperingar och varianter. (Bryman & Bell, 2011)

För att analysera sambanden mellan outsourcing av IT och styrmönster valdes tvärsnittsstudie som forskningsutförande. I tvärsnittsstudier ter sig förhållandet mellan teori och empiri vanligtvis deduktivt, där empirisk data insamlas ifrån flera olika objekt. Insamling av data sker vid en tidpunkt och analyseras sedan för att finna mönster och samband. Det empiriska materialet som samlas in kan vara numerisk data eller data i form av intervjuvar. Trots att tvärsnittsstudier ofta förenas med kvantitativ forskningsmetod för datainsamling är det vanligt, inom business och managementforskning, att tvärsnittsstudier utförs genom kvalitativ metodik. (Bryman & Bell, 2011)

Tvärsnittsstudieutförandens inneboende förmåga att antyda samband utnyttjades för att uppnå syftet med den aktuella studien. Teoretisk relevant data insamlades från ett flertal fall och jämfördes mot ett antal variabler för att analysera sambanden. Alternativa forskningsutföranden, som skulle möjliggöra lika god möjlighet att uppfylla syftet valdes bort, främst på grund av att dessa förväntades innebära svårigheter att utföra inom given tidsram för studien.

2.4 Val av forskningsmetod

Vid utförandet av studier väljs forskningsmetod utifrån dess möjlighet att hjälpa författaren att uppnå syftet. Forskningsmetod definieras vanligtvis som kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa forskningsmetoden karaktäriseras generellt av att insamling och tolkning sker av numerisk data. Den kvantitativa forskningsmetoden används ofta i studier som utgår från ett positivistiskt synsätt på kunskap där ett deduktivt förhållande till teorin används. Den kvantitativa forskningsmetoden har kritiserats för att den saknar särskiljning av personer och sociala institutioner från naturvetenskapen. Kritik har också riktats mot att den inger en falsk känsla av precision, samt att den försvårar för användaren att göra koppling mellan forskningsresultat och verklighet. (Bryman & Bell, 2011)

Alternativet till kvantitativ forskningsmetod kallas för kvalitativ forskningsmetod. Det som främst skiljer dem åt är att kvalitativ forskningsmetod grundar sig på ord, medan kvantitativ forskningsmetod normalt grundar sig på siffror. Kvalitativ metod är ofta förenlig med studier där perspektivet på kunskap är hermeneutiskt, alltså då tolkning av insamlad data har en central roll. Den kvalitativa forskningsmetoden kritiserats primärt för sin brist på objektivitet, detta då subjektiva tolkningar görs. Metoden kritiserats också för den inneboende svårigheten att återskapa studier, svårigheten att dra generella slutsatser från en studie, samt för dess avsaknad av tillräcklig transparens. Vid kvalitativ forskningsmetod är vanligtvis förhållandet mellan teori och forskning induktivt, alltså där teori blir produkten av den empiriska forskningen. (Bryman & Bell, 2011)

Kvantitativ forskningsmetod är traditionellt använd inom naturvetenskapliga studier, dock menar Bryman och Bell (2011) att det finns problem med att knyta typiskt naturvetenskapliga kvaliteter med enbart kvantitativa forskningsmetoder. Anledningen till detta anger de vara att även kvalitativa forskningsmetoder ofta visar sådana kvaliteter som normalt associeras med naturvetenskapliga metoder såsom; specifikt och avgränsat problemfokus, hypotesutförande och teoritestning.

Denna studie grundar sig på hypotesutformning samt teoritestning och visar således prov på ovan nämnda naturvetenskapliga kvalitéer. Svårigheterna i att mäta kontroll, styrning och transaktionskaraktäristik gjorde dock undersökning av fenomenet genom kvantitativ forskningsmetod problematiskt. Komplexiteten av IT som undersökningsområde och karaktärsdragen av transaktionen gjorde det svårt att täcka in samtliga faktorer i en kvantitativ studie, som exempelvis en enkätundersökning. För att fånga upp samtliga faktorer som utgör ramen för teori användes därför kvalitativ forskningsmetod. I detta fall skapar kvalitativ forskningsmetod förutsättningar att beakta påverkande faktorer som genom kvantitativ forskningsmetod annars varit svåra att upptäcka. Undersökningsområdets komplexitet var alltså avgörande vid valet att använda kvalitativ forskningsmetod, trots studiens deduktiva ansats. Med grund i ovanstående motivering faller sig således kombinationen av deduktivt förhållande till teori med kvalitativ metod naturlig.

2.5 Datainsamling - Urval

Att välja relevanta objekt för kvalitativ forskning är en kritisk process och påverkar i stor grad studiens vetenskapliga värde (Eklöf, 2011). Ett sätt att välja ut relevanta fallstudier är genom att ställa upp ett antal kriterier (Bryman & Bell, 2011). Trost (2005) kallar en sådan metod för strategiskt urval.

Urval av relevanta objekt till tvärsnittsstudien valdes genom strategiskt urval. Ett antal relevanta kriterier preciserades och tvärstudieobjekt valdes ut genom urvalsfaktorer uppställda i Tabell 2.1.

Urvalsfaktorer	
Företag	<ul style="list-style-type: none"> • Företaget agerar mottagare och inte leverantör i outsourcingrelationen • Företaget outsourcar hela eller delar av IT-funktionen

Tabell 2.1 – Urvalsfaktorer företag

Inledningsvis användes publika söktjänster för att finna organisationer som uppfyllde uppställda kriterier. Efter att en organisation valts ut som möjligt fallstudieobjekt började arbetet med att ta kontakt med en relevant respondent för organisationen. Ett antal kriterier preciserades och relevanta respondenter valdes ut genom urvalsfaktorer uppställda i Tabell 2.2.

Urvalsfaktorer	
Respondent	<ul style="list-style-type: none"> • Respondenten är väl insatt i företagets strategi för outsourcing av IT • Respondenten är införstådd i vilken styrning och kontroll som används vid hanterandet av IT-funktionen

Tabell 2.2 – Urvalsfaktorer respondent

För att hitta relevanta respondenter från potentiella fallstudieobjekt eftersöktes pressreleaser kring outsourcing av IT. Detta eftersom pressreleaser ofta preciserar inblandade personer från respektive part. Därefter etablerades kontakt med relevant person via e-mail och/eller telefon där syftet med studien presenterades för den potentiella respondenten. I ett fåtal fall var kontaktad person relevant och villig att delta som respondent. I de flesta fall nedslogs

förfrågan med motivering om fel tidpunkt eller tidsbrist. I ett antal fall omdirigerades förfrågan till mer lämpliga respondenter inom organisationen.

Med anledning av denna studies förklarande forskningsmotiv i kombination med vald forskningsdesign ansågs antalet tvärsnittsstudieobjekt vara av stor vikt. Därför lades tid på och stor ansträngning vid att kontakta potentiella objekt till studien. Tillslut utfördes studien genom kvalitativa intervjuer med sex stycken respondenter från olika företag. Då samtliga respondenter svarade likartat på intervjufrågorna ansågs antalet respondenter, efter avslutade intervjuer, vara tillräckligt.

2.6 Datainsamling - Kvalitativ intervju

Syftet med den aktuella studien att bidra till förklaring av fenomen där många olika faktorer spelar in ökade komplexiteten vid intervjuutformning. Då kvalitativ forskningsmetod ansågs ge största möjlighet till att uppnå studiens syfte stod valet mellan individuell intervju, gruppintervju och observation som primärdatainsamlingsmetoder. För att uppfylla studiens syfte valdes individuell intervju som datainsamlingsmetod. Det ansågs inte relevant att undersöka fenomenet ur en grupps synvinkel eller gruppenighet, varför gruppintervjuer valdes bort. Inte heller observationer ansågs ge bättre möjlighet att uppfylla studiens syfte. Inom kvalitativ intervjuutformning kan individuella intervjuer vara mer eller mindre strukturerade. I en helt öppen intervju, där graden av struktur är som lägst, sker samtal utan intervjuguide och utan fast ordningsföljd. I andra änden av strukturskalan återfinns helt slutna intervjuer, då utformas frågor med fasta svarsalternativ i en fast ordningsföljd. (Jacobsen 2002)

Ett mellanting på strukturskalan som Jacobsen (2002) beskriver kallas semistrukturerad intervju. Vid applicering av semistrukturerad intervju utgår intervjuaren från en intervjuguide. Intervjuguiden utgörs av en lista med frågor som berör relativt specifika ämnen, dock har respondenten ganska stort spelrum för vad som utgör svar på frågorna. Intervjuaren tillåts frångå ordningsföljden i intervjuguiden och även att lägga till frågor under intervjuens gång, för att ytterligare fånga upp intressanta ämnen ur respondentens svar. Trots flexibiliteten i semistrukturerad intervjuteknik förutsätts att intervjuaren ställer frågor och använder ord som i det stora hela är lika från intervju till intervju. Semistrukturerade intervjuer används ofta när intervjuaren har ett tydligt fokus och klart för sig hur respondentens svar på frågorna och insamlad data, skall analyseras. (Bryman & Bell, 2011).

På grund av studiens mål, att testa hypoteser, var det viktigt att resultaten kunde jämföras mot de utformade hypoteserna. För att säkerställa denna möjlighet krävdes att samtliga relevanta områden berördes i intervjun, varför en viss grad av struktur var nödvändig. Med anledning av komplexiteten i IT som undersökningsområde och transaktionens karaktär krävdes dock samtidigt en viss öppenhet. Detta för att kunna fånga upp påverkande faktorer på enskilda studieobjekt som, med tanke på komplexiteten, både kan vara svåra att förutse i hypotesutformandet, samt ökar risken för att den stabilitet vi utgår ifrån är felaktig.

Valet av att ha en viss struktur i intervjun vägdes mot alternativen, mer eller mindre struktur. Alternativet att använda öppen och helt ostrukturerad intervjuteknik förväntades innebära problem att säkerställa att samtliga relevanta faktorer berörts. Medan alternativet att utföra helt strukturerade intervjuer skulle eliminera respondenternas möjlighet att tala utifrån vad de själva anser vara av största vikt kring frågorna.

Själva metoden för insamling av data får konsekvenser för resultatet av en undersökning. Vid studier där öppen individuell intervju utförs kan datainsamlingen ske genom intervjuer ansikte mot ansikte eller över telefon. Intervjuer som sker ansikte mot ansikte är ofta kostandskrävande eftersom intervjuaren måste förflytta sig fysiskt mellan platser. Nackdelen att utföra intervjuer över telefon är att respondenter har svårare att prata om känsliga ämnen samt att förtrolig stämning lättare skapas då respondent och intervjuare fysiskt sitter mitt emot varandra. (Jacobsen, 2002)

Vid val av tillvägagångssätt för den aktuella studien ansågs möjligheten att intervjua relevant respondent viktigare än möjligheten att utföra intervjun ansikte mot ansikte, varför telefonintervjuer valdes som insamlingsmetod. Nackdelarna som telefonintervju innebär, i jämförelse med att fysiskt vara på plats, vägdes mot fördelarna av att intervjua ”rätt” person. Telefonintervjuer med relevanta personer föreföll passa bättre inom de givna tid- och kostnadsramarna för studien. Detta med anledning av att relevanta respondenter i de flesta fall befann sig på andra geografiska platser, dit resor krävt tid och resurser för att genomföras.

2.7 Reliabilitet och validitet

Studier inom business och managementforskning värderas utifrån kvalitetskriterierna; validitet, reliabilitet och rekonstruktion. Inom kvalitativ forskningsmetod appliceras främst validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet). Vid kvalitetsmätning av kvalitativ forskningsmetod görs ofta uppdelning mellan intern och extern validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2011).

Intern validitet

Intern validitet beskriver om det finns bra koppling mellan vad som observerats och de teoretiska idéer som utformats (Bryman & Bell, 2011). Med den vida accepterade transaktionskostnadsteorin som grund har Eklöf (2011) och Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) utfört studier på outsourcingområdet. Utifrån deras struktur och resultat har teoretiska idéer hämtats och applicerats som ramverk i denna studie. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) undersöker i sin studie hur faktorer som berör transaktionen, omgivningen och de inblandade parterna påverkar styrningsstrukturen. I denna studie tillämpas teorin på ett sätt där endast faktorer som berör transaktionen beaktas. Teorin har sedan tillsammans med egna antaganden om outsourcing av IT:s natur använts för att formulera hypoteser. Vid formulering av hypoteser utgör inslag av egna antaganden en risk för att kopplingen mellan teori och empiritestning försvagas. Med utgångspunkt i formulerade hypoteser utformades intervjufrågor i syfte att insamla data (se Bilaga – Intervjuguide). Vid urval lades stor vikt vid att finna relevanta respondenter med god insikt i undersökningsområdet. Samtliga respondenter var väl insatta i företagets outsourcingstrategi och kunde därmed besvara intervjufrågorna väl. Det återfinns alltid en risk att respondenterna inte svarar sanningsenligt under en intervju, särskilt om ämnet är av känslig karaktär. I detta fall antas respondenterna svara sanningsenligt eftersom samtliga uttryckt en vilja att ta del av undersökningens resultat. Detta samtidigt som företagen verkar öppna med sin outsourcingstrategi.

Extern validitet

Extern validitet belyser i vilken utsträckning de upptäckter som gjorts kan generaliseras och vara applicerbara i andra sociala kontexter (Bryman & Bell, 2011). Den aktuella tvärsnittsstudien ger möjlighet att antyda samband mellan outsourcing av IT och styrning. I och med undersökningens omfattning där endast sex respondenter deltagit minskar

möjligheten att överföra undersökningens slutsatser till andra sammanhang. Eftersom de sociala förhållanden som råder inte kan kopieras försvåras återskapning av studien och även generalisering av studiens slutsatser. Däremot är det funna sambandet mot byråkratiskt styrmönster i linje med tidigare forskning av Eklöf (2011) vars slutsatser även dem är i linje med tidigare forskning. Mer omfattande och alternativa studier krävs dock för att bevisa att funna samband gäller.

Extern reliabilitet

Den externa reliabiliteten påvisar i vilken grad studien kan rekonstrueras. Kvalitativa studier karakteriseras till sin natur i allmänhet av låg extern reliabilitet (Bryman & Bell, 2011). Aktuell studie kan rekonstrueras i fråga om uppställande av urvalsfaktorer och intervjuutformning. Dock kan de sociala förhållanden som råder under tidpunkten för tvärsnittsstudien inte kopieras. Således försvagas den externa reliabiliteten eftersom förhållandena inte kan bli helt identiska vid eventuell ny uppföring av samma studie.

Intern reliabilitet

Intern reliabilitet syftar till att beskriva huruvida de som undersöker är överens om vad de ser och hör, vilket är relevant vid studier utförda av grupper eller i studier där fler än en observerar (Bryman & Bell, 2011). Grunderna för aktuell studie utgörs av inspelade telefonintervjuer vilket ger litet utrymme för författarna att uppfatta empirisk data olika.

3. Teoretisk referensram

3.1 Transaktionskostnadsteori

Denna studie utgår ifrån transaktionskostnadsteoriens generella samband. Teorin som bygger på transaktioner, det vill säga, utbyten av varor och tjänster mot betalning utvecklades av Ronald Coase under sent 1930-tal. Det var senare Oliver Williamson som på 1970-talet gjorde teorin känd (Eklöf, 2011). Transaktionskostnadsteorin förklarar hur uppkomsten av transaktionskostnader avgör vilken styrningsstruktur som appliceras. Förutsatt att produktionskostnaderna är lika kommer den styrningsstruktur som innebär lägst transaktionskostnader att användas. (Williamson, 1979) Transaktionskostnadsteori har använts flitigt inom ekonomiska studier för att dels förklara begränsningar internt inom organisationer och transaktioner mellan organisationer (Anderson & Dekker, 2005). Teorin förklarar att det är främst tre mekanismer för styrningsstrukturer som existerar; marknad, hierarki och hybrid (Williamson, 1991).

Transaktionskostnadsteorin vilar också på två antaganden om mänskliga handlingsmönster, begränsad rationalitet och opportunistisk (Williamson, 1991, Dekker, 2004). Begränsad rationalitet är ett antagande om att människan inte är fullt rationell och har svårt att veta precis vilka beslut och beteenden som skall appliceras under komplexa förhållanden. Det andra antagandet innebär att människan antas handla i eget intresse vid en transaktion genom att exempelvis handla i strid med överenskommelsen, uppge osann information eller agera opålitligt. (Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre, 2012)

3.1.1 Dimensioner inom transaktionskostnadsteorin

Inom transaktionskostnadsteorin karaktäriseras transaktioner genom tre kritiska dimensioner; grad av transaktionsspecifika investeringar, osäkerhet och frekvens (Williamson, 1979). Enligt Williamson (1979) är graden av transaktionsspecifika investeringar den mest kritiska dimensionen vid investeringsbeslutet.

Graden av transaktionsspecifika investeringar syftar till att beskriva värdet av leverantörens investeringar om istället använda i en annan transaktion. Investeringarna kan vara av karaktären; icke-specifik, blandad eller specifik. Icke-specifika investeringar är enkla att överföra till andra transaktioner medan specifika investeringar är problematiska att överföra till andra transaktioner. (Williamson, 1979) Hög grad av transaktionsspecifika investeringar i en transaktion innebär för köparen en risk att säljaren handlar opportunistiskt, eftersom graden av transaktionsspecifika investeringar gör det är svårt att hitta alternativa leverantörer av den köpta tjänsten eller produkten (Eklöf, 2011). Inom dimensionen osäkerhet innefattas omvärldens förutsägbarhet, samt sannolikheten för att önskvärt utfall av transaktionen uppfylls (Eklöf, 2011). Transaktionsfrekvens beskriver köparens aktivitet på marknaden, det vill säga hur ofta en transaktion uppkommer. Frekvensen kategoriseras som transaktioner av engångs, enstaka eller återkommande karaktär. Williamson (1979) menar att transaktioner sällan är av engångskaraktär och i sådana fall är distinktionen mellan engångs- och enstaka karaktär svår. Därför gör Williamson (1979) endast distinktion mellan enstaka och kontinuerlig transaktionsfrekvens.

3.1.2 Generella samband mellan transaktioner och strukturer för styrning

Transaktionskostnadsteorin vilar på antagandet att leverantörer ämnar fortleva samt på antagandet om att monopol inte existerar utan att det alltid finns flera möjliga leverantörer.

Förutsatt att produktionskostnaderna är lika kommer den styrningsstruktur som innebär lägst transaktionskostnader att appliceras. (Williamson, 1979)

Dimensionen osäkerhet i transaktionen antas i Williamsons (1979) redogörelser för generella samband vara av medelhög nivå. Han förklarar att icke-specifika transaktioner innebär låg risk, eftersom både köpare och leverantörer enkelt kan hitta alternativa köp- och försäljningsställen utan att det innebär höga kostnader. Sådana transaktioner oavsett om de är enstaka eller återkommande styrs effektivt av marknaden (Williamson, 1979). Först när föremålet för utbyte istället blir specialiserat och parterna riskerar att utsättas för opportunistisk krävs en specifik struktur för styrning. Williamson (1979) menar att transaktioner som sker i en säker omgivning är relativt ointressanta. Först när det finns osäkerhet i transaktionen är dimensionen nödvändig att beakta. Transaktioner av icke-specifik natur påverkas inte av en högre grad av osäkerhet eftersom parterna enkelt kan hitta nya leverantörer eller köpare. Däremot om transaktionen är specifik leder en högre grad av osäkerhet till ökat behov av styrningsstruktur. (Williamson, 1979)

Sammanfattningsvis antar transaktionskostnadsteorin att transaktioner kan hanteras med hjälp av olika styrningsstrukturer. Valet av styrningsstruktur är beroende av karaktären av relationen och genom att välja den styrningsstruktur som är bäst lämpad för rådande situation kan företag minska sina transaktionskostnader. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

3.2 Styrssystem – Management Control Systems

Styrssystem (Management Control Systems - MCS) definieras enligt Merchant och Van der Stede (2012) som system genom vilka chefer kan försäkra sig om att deras anställdas beslut och arbete sker i linje med organisationens övergripande mål och strategier.

I litteratur som berör styrssystem återfinns ett antal kategoriseringar av styrning varav en uppdelning görs mellan formell och informell styrning. Den kan vidare delas upp i resultat-, handling-, och social styrning (Langfield-Smith & Smith, 2003). Resultat- och handlingsstyrning ses som formell styrning medan social styrning faller under den informella styrningen (Kang, Wu, Hong & Park, 2012).

3.2.1 Formell styrning

Resultatstyrning innefattar styrning som syftar till att mäta utfall, ofta i utvärderingssyfte eller för att ligga till grund för belöningsystem. Utfallet som blir föremål för mätning kan delas upp utifrån information av finansiell eller icke-finansiell art (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Den andra kategorin inom den formella styrningen är handlingsstyrning. Handlingsstyrning är den mest direkta formen av styrning där själva handlingen, alltså utförandet av arbetsuppgifter, kontrolleras. Exempel på sådan styrning kan vara regler och begränsningar som omöjliggör eller åtminstone försvårar för anställda att utföra oönskade handlingar. (Merchant & Van der Stede, 2012)

3.2.2 Informell styrning

Social styrning är till sin natur mindre greppbar än handlingsstyrning, som genom tydliga regler och begränsningar kontrollerar och styr de anställda. Men syftet, att undvika att anställda utför oönskade handlingar, är detsamma för såväl social styrning som för handlingsstyrning och resultatstyrning. Den sociala styrningen bygger på de anställdas

inneboende förmåga att motivera och kontrollera sig själva genom gemensamma normer och värderingar. (Eklöf, 2011)

Den sociala styrningen kan delas upp i personlig styrning och kulturell styrning (Merchant & Van det Stede, 2012). Social styrning hänvisar till gemensamma värderingar, övertygelser och mål som förmedlas genom formella och icke-formella kommunikationskanaler, såsom möten och andra former av social kommunikation. Det kan t.ex. handla om chefernas attityder och beteenden, uppförandekoder och former av ritualer. (Kang m.fl., 2012) Social styrning är som mest praktisk då varken handlingsstyrning eller resultatstyrning är användbara på grund av tvetydighet och otydlighet. Den sociala styrningen kan då, genom att gemensamma värderingar skapas, bidra till styrning av organisationen i önskvärd riktning (Das & Teng, 2001).

3.3 Styrssystem - Management Control Patterns

Med utgångspunkt i transaktionskostnadsteorin har Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) undersökt hur faktorer som berör transaktionen, omgivningen och de inblandade parterna påverkar styrningsstrukturen. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) belyser hur relationer mellan olika parter skapas och hur dessa kan kontrolleras. De skapar en modell för att belysa styrningsstrukturer i hanterandet av relationen mellan olika parter. De urskiljer tre olika styrmönster, marknadsbaserat mönster, byråkratiskt mönster och förtroendebaserat mönster. Alla tre mönstren innehåller inslag av resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning, men i olika grad beroende på deras olika natur.

Uppkomsten av de olika mönstren är även beroende av en rad oförutsedda faktorer relaterade till transaktionen, omgivningen och de inblandade parterna. Dessa oförutsedda faktorer kan t.ex. vara, graden av transaktionsspecifika investeringar, transaktionsfrekvens, transaktionsrepetition, mätbarheten av aktiviteter och resultat, osäkerhet kring framtiden, marknadsrisk, informationsasymmetri, rykte och erfarenhet. (se Tabell 3.1) (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Characteristics of the contingency factors

Characteristics of the transaction	Characteristics of the transaction environment	Characteristics of the transaction parties
Degree and type of asset specificity	Uncertainty about future contingencies	Information asymmetry
Frequency and reputation	Degree of market risks	Reputation
Length of transaction period	Institutional environment (rules, systems and organisations)	Experience with cooperation in networks or with specific parties
Measurability of activities and output		Risk attitude
		Bargaining power

Tabell 3.1 - Oförutsedda faktorer relaterade till transaktionen, omgivningen och de inblandade parterna. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Marknaden kan enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) ses som en kontrollerande faktor i sig själv då den reglerar relationen mellan parter genom en öppen marknad. Omständigheter som enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) leder till marknadsbaserade mönster är: transaktioner med låg grad av transaktionsspecifika investeringar, kvantiteten och kvaliteten av resultat kan beskrivas och mätas korrekt, korta och medellånga kontraktstider samt hög repetitionsnivå. Då graden av transaktionsspecifika investeringar minskar ökar transaktionens repetitionsnivå. Transaktionsrepetitionen beskriver om transaktionen är upprepbar. För att marknadsbaserade mönster skall uppstå krävs en omgivning med många konkurrenter, låga byteskostnader och låg nivå av osäkerhet. Då marknaden genom marknadspriset agerar som en kontrollerande faktor med styreffekter

behövs inga specifika kontrollinstrument i form av styrning och kontroll från ledning. (se Tabell 3.2) (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Byråkratiska mönster är sammanlänkade till byråkratiska mekanismer som är dominerande i en hierarki. Det är väsentligt för dessa mekanismer att det finns specifika normer, standarder och regler. De är särskilt baserade på system för övervakning, utvärdering, riktning och på ett välutvecklat system för informationsbehandling. Byråkratiskt mönster används då det finns ett behov av formell kontroll mellan parterna. Inom byråkratiska styrmönster mäts kvalitet och kvantitet av resultat regelbundet och utgör därmed en del av kontrollerande aktiviteter. Tillvägagångssätt vid mätning är i dessa fall tydligt preciserat i kontraktet. De omständigheter som leder till detta byråkratiska mönster är: transaktioner med medelhög till hög grad av transaktionsspecifika investeringar som kan skyddas via kontrakt, låg mätbarhet av aktiviteter och resultatet av dessa, hög transaktionsfrekvens, medellånga och långa kontraktstider. Det i en relativt osäker omgivning, medelhög till hög marknadsrisk och informationsasymmetri. (se Tabell 3.2) (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Förtroende spelar roll för samarbetet mellan parter och är en viktig del av styrning. Särskilt viktigt är det i situationer som karakteriseras av osäkerhet och stort beroende mellan parter (Zaheer & Vankatraman, 1995). I de förtroendebaserade mönstren är förtroendet mellan de olika parterna den dominerande kontrollerande mekanismen. Parterna delar risker och kontrollmekanismerna kommer att vara processorienterade och kulturbaserade. Rättvisa och öppenhet är av stor betydelse för parterna. Transaktionerna som kontrolleras av förtroendebaserade mönster karakteriseras av hög grad av transaktionsspecifika investeringar och stort ömsesidigt beroende mellan de olika parterna. Aktiviteter och resultatet av dessa är svåra att mäta och transaktionsrepetitionen är låg. I kombination med hög marknadsrisk och oförutsedda händelser leder det till att styrning sker via mindre formell kontroll, i form av förtroendebaserade mönster. (se Tabell 3.2) (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Contingency factors and management control patterns

Contingency factors	Market based pattern	Bureaucracy based pattern	Trust based pattern
Transaction characteristics	Low asset specificity; high repetition; measurability of activities and output; short to medium term contract	Medium to high asset specificity which can be protected by contractual rules; low to medium repetition; measurability of activities or output based on contractual rules; medium to long term contract	High asset specificity; low repetition; activities or output cannot be measured well; long term contract
Transaction environment characteristics	Many potential transaction parties; market price contains all the market information; social embeddedness and institutional factors are not relevant	Future contingencies are more or less known; medium to high market risks; institutional factors influence the contractual rules	Future contingencies are unknown; high market risks; social embeddedness; institutional factors influence the relation
Party characteristics	Not important, because there are many parties with the same characteristics due to which switching costs are low	Competence reputation; medium risk sharing attitude; asymmetry in bargaining power	Competence reputation; experience in networks; experience with contracting parties; risk sharing attitude; no asymmetry in bargaining power

Tabell 3.2 - Oförutsedda faktorer och styrningsmönster. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) klargör att dessa tre olika kontrollmönster är ideal och att man i verkligheten kan förvänta sig att hitta delar av alla dessa tre mönster i relationer mellan parter. De konstaterar vidare att en organisations kultur är en viktig influerande faktor som de i sin modell felaktigt inte tagit hänsyn till.

3.4 Outsourcing

Outsourcing är idag ett väl utbrett fenomen som många företag använder sig utav. Med tiden har outsourcingens betydelse ökat och idag ser många företag outsourcing som ett strategiskt vapen (Gottfredson, Puryear & Philips, 2005). Enligt Jennings (2002) syftar ett företags outsourcingstrategi till att skapa hållbara konkurrensfördelar i sin omgivning. Rigby och Bilodeau (2009) visar att trenden är tydlig, de rapporterar att 63 procent av företag 2000, 77 procent av företag 2006 och 63 procent av företag 2008 ser outsourcing som ett av sina primära managementverktyg.

Begreppet outsourcing används på flera olika sätt och det finns en mängd olika definitioner. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) belyser olika perspektiv på outsourcing men väljer att se det som en relation mellan olika parter. (se Figur 3.1) Outsourcing innebär då utkontraktering av en befintlig aktivitet till en extern leverantör som får betalt för utfört arbete.

De definierar outsourcing enligt följande: *”Utkontraktering av en aktivitet som tidigare utförts internt, till en extern leverantör som sedan mot betalning förser organisationen med den aktuella aktiviteten under en avtalad tid”* (Augustsson och Bergstedt Sten, 1999, s. 15)

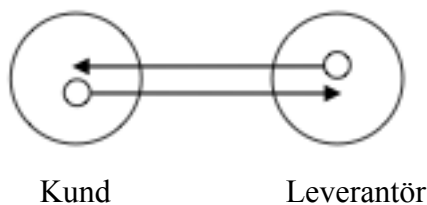


Fig 3.1 - Outsourcing som relation. (Augustsson och Bergstedt Sten, 1999, s. 15)

Det finns en mängd olika motiv till outsourcing och både Bragg (2006) och Augustsson och Bergstedt Sten (1999) redogör för några av dem. Motiven kan t.ex. vara att man vill sänka kostnader, öka affärsmässighet, satsa på kärnkompetens, öka flexibilitet, förbättra ledarskapet eller få tillgång till resurser och kompetens. Traditionellt sett har kostnadsreducering ofta lyfts fram som det främsta skälet till outsourcing men numera handlar det i större utsträckning om hur outsourcing kan bidra till företagets prestation (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998).

Ett vanligt fokusområde när det kommer till forskning kring outsourcing är vilken strategisk betydelse de outsourcade delarna har för företaget (Goles & Chin, 2005). Traditionellt sett bör företag välja att outsourca delar av verksamheten som inte har för stor strategisk betydelse för företaget. Medan de bör behålla strategiskt viktiga delar, så kallade kärnkompetenser, inom organisationen (Dibbern m.fl., 2004). Är den outsourcade aktiviteten av strategisk betydelse kan den ses som en strategisk allians för företaget (Langfield-Smith & Smith, 2003; Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000).

3.4.1 Outsourcing av IT

IT är en förkortning av informationsteknik, vilket är ett samlingsbegrepp för datateknik och telekommunikation. Outsourcing av IT har alltsedan Kodaks utkontraktering 1989 ökat i omfattning och etablerade sig i såväl Sverige som internationellt under 90-talet. (Augustsson och Bergstedt Sten, 1999; Qi & Chau, 2012)

IT-outsourcing innebär överlämnande av delar eller hela IT-funktionen till en extern leverantör. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) talar om grad av outsourcing. De menar att graden visar hur långt ifrån en intern lösning, eller hur nära en total outsourcing, man befinner sig. De redogör vidare för att man i praktiken brukar tala om total outsourcing om minst 80 % av den totala IT-budgeten flyttas till en extern leverantör.

Trots den växande trenden och den ökande betydelsen för outsourcing av IT finns det en mängd svårigheter i navigerandet av outsourcingrelationen och misslyckandena är många. Då outsourcingrelationer är mångfacetterade karakteriseras de ofta av en hög grad av osäkerhet och svårigheter i att nå önskat resultat (Andersson & Dekker, 2005). Qi och Chau (2012) framhåller att en betydande del outsourcingrelationer misslyckas och att minst 50 procent av dem avbryts i förtid. Rigby och Bilodeau (2009) belyser att omkring 50 procent av organisationer som outsourcar är missnöjda med utfallet av outsourcingrelationen.

Som tidigare nämnt bör företag hålla strategiskt viktiga funktioner, så kallade kärnkompetenser, inom organisationen. Men forskning visar att organisationer väljer att outsourca strategiskt viktiga delar av IT-funktionen trots risken att förlora kontrollen över dem. Generellt har outsourcing av IT flyttat fokus från kostreducering till fokus på vilket strategiskt inflytande IT-funktionen har inom organisationen. Det finns dock delade meningar om man som organisation kan lyckas lägga ut kärnkompetenser och hållbara konkurrensfördelar på en extern leverantör. (Dibbern m.fl., 2004; Goles & Chin, 2005) Qi och Chau (2012) lyfter fram bevis som visar att både outsourcingkontraktet (som kan ses som en formell kontrollmekanism) och relationen (som kan ses som en informell kontrollmekanism) är viktiga och inflytelserika faktorer som spelar en stor roll för utfallet av IT-outsourcingen. De måste hanteras på rätt sätt för att outsourcingrelationen skall vara lyckad för båda parter.

3.5 Hypoteser

Enligt Andersson och Dekker (2005) är outsourcingrelationer mångfacetterade och karakteriseras ofta av en hög grad av osäkerhet och svårigheter i att nå önskat resultat. Qi och Chau (2012) belyser problematiken med outsourcing av IT och framhåller att minst 50 procent av IT-outsourcingrelationer avbryts i förtid. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) redogör för fyra oförutsedda faktorer kopplade till transaktionen som leder till olika grad av osäkerhet i transaktionen. En av dessa oförutsedda faktorer är kontraktets längd, vilket vi i denna undersökning inte ser som en påverkande faktor, utan som en del i ett styrmönster. En köpare kan utifrån övriga faktorer välja kontraktstid, varför längden av kontraktet kan ses som ett utfall snarare än en påverkande faktor. Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen och IT som undersökningsområde formuleras följande antaganden om IT-outsourcingens möjliga transaktionskaraktär och hypoteser. Nedan redogörs för de tre oförutsedda faktorer som karaktäriserar transaktionen.

Grad av transaktionsspecifika investeringar

Det är naturligt att tänka sig att olika IT-lösningar kan karaktäriseras av olika grad av transaktionsspecifika investeringar för en leverantör. Tillgångar som av leverantören skall användas för att exempelvis utveckla unik programvara kan tänkas ha en hög grad av specificitet och därmed låg repetitionsnivå. Då graden av transaktionsspecifika investeringar minskar ökar transaktionen repetitionsnivå. Transaktionsrepetitionen beskriver om transaktionen är upprepbar. Tillgångar som används vid tjänster av mer standardiserad karaktär, exempelvis infrastruktur, kan förväntas ha en lägre grad av specificitet och högre

repetitionsnivå. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang kan karaktären av IT-outsourcing förväntas vara av icke-specifik till specifik grad av investering.

Transaktionsfrekvens

Williamson (1979) menar att transaktioner sällan är av engångskaraktär, varför endast distinktion mellan enstaka och återkommande transaktionsfrekvens genomförs i teorin. Outsourcing av IT är enligt Augustsson och Bergstedt Sten (1999) utbyte som sker över tid. Transaktionsfrekvensen utgörs av köparens aktivitet på marknaden. Eftersom företag använder IT fortlöpande i den dagliga verksamheten kan det förväntas att utbyte sker kontinuerligt mellan köpare och outsourcingleverantör. I Williamsons (1979) termer förväntas transaktionsfrekvensen således vara av återkommande karaktär.

Mätbarhet av aktivitet och output

Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) är mätbarhet ytterligare en faktor som påverkar transaktionens karaktär. I fallet med IT-outsourcing ter sig mätbarhet av aktiviteter och output kunna variera beroende på vilken typ av IT-tjänst som är aktuell.

Dessa tre faktorer och kombinationen av dem påverkar enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) vilken typ av styrmönster som kommer att uppstå.

Marknaden kan i vissa fall enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) utgöra en tillräcklig kontrollerande faktor, vilket innebär att marknadsbaserade mönster för styrning uppstår. Transaktionen skall då innebära icke-specifik investering för leverantören, det vill säga, värdet av investeringen är enkel att överföra till alternativa transaktioner. Detta samtidigt som aktiviteter och output är enkla att mäta. Williamson (1979) menar att sådana transaktioner kommer att styras effektivt av marknaden oavsett om de är enstaka eller återkommande. Utifrån ovanstående resonemang formuleras Hypotes 1:

***Hypotes 1:** I de fall IT-outsourcingen är av karaktären; 1) icke-specifik investering, 2) enstaka eller återkommande transaktionsfrekvens, samt 3) hög mätbarhet, styrs de genom marknadsbaserade mönster.*

I de fall marknaden inte agerar som en tillräcklig kontrollerande faktor krävs ytterligare struktur för styrning, i form av mer formella system. Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) kan vissa transaktioner leda till att en struktur för styrning byggs upp i syfte att hantera de utmaningar som följer av samarbete mellan olika parter. Förutsatt att de utmaningar och risker som finns kan hanteras genom system för övervakning, utvärdering, riktning och informationsbehandling kommer enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) byråkratiska styrmönster att uppstå. Transaktionen skall då innebära blandad till specifik investering för leverantören, det vill säga, tjänsten är såpass specifik att värdet av investeringen är svårt att överföra till alternativa transaktioner. Vidare skall utbyte mellan parterna ske kontinuerligt, vilket innebär hög transaktionsfrekvens. Detta samtidigt som aktiviteter och output är komplicerade att mäta, vilket kräver att tillvägagångssätt vid uppföljning preciseras i kontraktet. Utifrån ovanstående resonemang formuleras Hypotes 2:

***Hypotes 2:** I de fall IT-outsourcingen är av karaktären; 1) blandad till specifik investering, 2) hög transaktionsfrekvens, samt 3) låg mätbarhet, som hanteras genom kontrakt, styrs de genom byråkratiska mönster.*

I situationer då osäkerhet och stort beroende råder mellan parter spelar förtroende en viktig roll och i dessa fall kommer enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) förtroendebaserade mönster för styrning att uppstå. Transaktionen skall då innebära att leverantörens investering är specifik och således mycket svår att överföra till alternativa transaktioner. Till följd av de specifika investeringar som transaktionen innebär blir transaktionsrepetitionen låg, det vill säga, uppgiften är inte repetitiv. Tjänsten är av låg transaktionsrepetition när den inte kan återanvändas och upprepas i andra sammanhang. Repetitionen skiljer sig därigenom från transaktionsfrekvensen, vilken beskriver hur ofta transaktionen uppkommer. Transaktionens aktiviteter och output går inte att mäta. Utifrån ovanstående resonemang formuleras Hypotes 3:

Hypotes 3: *I de fall IT-outsourcingen är av karaktären: 1) specifik investering 2) låg repetition, samt 3) icke-mätbar, styrs de genom förtroendebaserade mönster.*

4. Empiri

Den empiriska testningen har utförts genom kvalitativa intervjuer med respondenter från två försäkringsbolag, två producerande företag, en bank och ett telekombolag. Sammantaget utfördes sex stycken intervjuer. Resultaten av den empiriska testningen presenteras nedan i tabellform strukturerat utifrån undersökta områden (Outsourcingens karaktär – Tabell 4.1, Transaktionens karaktär – Tabell 4.2, Styrningens karaktär – Tabell 4.3, Kontroll- och styrningstendenser – Tabell 4.4). Inledningsvis presenteras företag och respondenter i en kort beskrivning.

4.1 Beskrivning av företagen och respondenterna

BANK är en av de största finanskoncernerna i norra Europa och verksam på ett flertal marknader. De har en ledande ställning bland stora företag och institutioner, privatpersoner och Private Banking. Respondenten från BANK arbetar som IT-drift ansvarig och har varit på företaget i fyra år. Respondenten är ansvarig för alla system som är i drift och insatt i IT-outsourcingen.

FÖRSÄKRING 1 är ett av Sveriges ledande försäkringsbolag och de har varit verksamma i över 100 år. Respondenten från FÖRSÄKRING 1 är IT-sourcing ansvarig med fokus på det strategiska arbetet. Respondenten har arbetat på företaget i tio år och är väl insatt i företagets outsourcingstrategier.

FÖRSÄKRING 2 är ett av nordens ledande skadeförsäkringsbolag och erbjuder lösningar för allt från privatpersoner till globala storföretag. Respondenten arbetar som Chief Information Officer (CIO) och har varit på företaget i 15 år. Respondenten är väl insatt i företagets outsourcingstrategier och är delaktig i att måla upp linjer för vilken riktning och fokus företaget skall ha.

PRODUKTION 1 är en internationell koncern som är verksam på säkerhetsmarknaden. De finns representerade över hela världen och har en ledande position i bland annat större delen av Europa och Nordamerika. Respondenten är IT-direktör och har varit på företaget i sju år. Respondenten ansvarar för huvudkontoret och koncerngemensamma applikationer och är väl insatt i företagets outsourcingstrategier.

PRODUKTION 2 är en av världens främsta lagertillverkare och har varit aktiva på marknaden i mer än 100 år. Respondenten arbetar som konsult åt PRODUKTION 2 med fokus på outsourcingrelationer. Respondenten har arbetat åt PRODUKTION 2 i två och ett halvt år och har varit verksam i outsourcing-branschen i 15 år.

TELEKOM är en världsledande leverantör av telekomutrustning och nätverk för mobil kommunikation. Respondenten är Vice President för ITTE-Service Delivery, vilket är en sammanslagning av IT och telekomutvecklingsutrustning. Respondenten ansvarar för operations, inklusive outsourcing och har varit på företaget i tre och ett halvt år.

4.2 Outsourcingsens karaktär

Outsourcingsens karaktär	
BANK	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca likväl strategiskt som nödvändigt• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt• Från en outsourcingleverantör till flera och i process att ta hem aktiviteter• Outsourcar delar av IT-verksamheten• Behåller strategiskt viktiga funktioner inom den egna verksamheten - <i>"I dagens outsourcing är det noga att man behåller kontrollen av de viktiga komponenterna inom företaget... man kan, men vi anser inte att man bör lämna ut den typen av kärnfunktioner."</i>
FÖRSÄKRING 1	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca av strategisk karaktär• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt• Från en outsourcingleverantör till flera• Outsourcar delar av IT-verksamheten• Behåller strategiskt viktiga funktioner inom den egna verksamheten
FÖRSÄKRING 2	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca av strategisk karaktär• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt• Från en outsourcingleverantör till flera och i process att ta hem aktiviteter• Outsourcar delar av IT-verksamheten• Behåller strategiskt viktiga funktioner inom den egna verksamheten för att förstå sin egen verksamhet
PRODUKTION 1	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca av strategisk karaktär• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt samt nya aktiviteter• Flera outsourcingleverantörer• Outsourcar delar av IT-verksamheten - <i>"Man måste fortfarande besitta kompetens för att kunna bedöma om leverantören gör rätt eller fel."</i>
PRODUKTION 2	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca av strategisk karaktär• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt samt nya aktiviteter• Flera outsourcingleverantörer• Outsourcar delar av IT-verksamheten - <i>"När det gäller hela eller delar, det finns ju ingen som kan outsourca hela IT och inte ha någon IT-personal kvar alls... utan du måste ha styrningskompetens kvar fortfarande."</i>
TELEKOM	<ul style="list-style-type: none">• Valet att outsourca av ekonomisk karaktär och nödvändigt• Outsourcade aktiviteter tidigare utförts internt• Från en outsourcingleverantör till flera och i process att ta hem aktiviteter• Outsourcar delar av IT-verksamheten• Behåller strategiskt viktiga funktioner inom den egna verksamheten eftersom föränderliga funktioner inte fungerar i outsourcingkontrakt

Tabell 4.1 – Outsourcingsens karaktär

4.3 Transaktionens karaktär

Transaktionens karaktär	
BANK	<ul style="list-style-type: none">• Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; operationell (dagligen), taktisk (månatligen) och strategisk (ca. halvårsvis)• Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar, men även inslag av skräddarsydda lösningar - ser ingen större skillnad mellan standard och skräddarsydda• Arbetar mot att tydligt definiera tjänster• Försäkras sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal• Arbetar mot kortare kontraktstider om ett år eller kortare - ökad flexibilitet
FÖRSÄKRING 1	<ul style="list-style-type: none">• Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; operationell (dagligen), taktisk (månatligen) och strategisk (ca. halvårsvis)• Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar - lägre kostnad samt enklare vid ev. byte av leverantör• Arbetar mot att tydligt definiera tjänster• Försäkras sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal – handlar om att strukturera upp avtal så att man får styrning på det• Vanligen kontraktslängder om tre till fem år med optionstillägg (varierar beroende på leverantör)
FÖRSÄKRING 2	<ul style="list-style-type: none">• Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; operationell (dagligen), taktisk (månatligen) och strategisk (ca. halvårsvis)• Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar - tjänster som inte skapar konkurrensfördelar köps på marknaden, men även inslag av skräddarsydda lösningar• Försäkras sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal• Vanligen kontraktslängder om tre till fem år med optionstillägg (varierar beroende på leverantör) - tillräckligt kortsiktigt för att kunna byta om något går fel samt tillräckligt långsiktigt för leverantörer att investera
PRODUKTION 1	<ul style="list-style-type: none">• Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; operationell (dagligen), taktisk (månatligen) och strategisk (ca. halvårsvis)• Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar i de fall tjänsterna inte är differentierande eller värdeskapande - enklare och lägre kostnad vid ev. byte av leverantör, men även inslag av skräddarsydda lösningar• Försäkras sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal - rätt kompetens och bra relation• Arbetar mot kontrakt om ett till tre år (varierar beroende på leverantör) - längre avtal då leverantören är strategisk, enklare att byta leverantör vid korta kontraktstider då det finns ett naturligt avslut
PRODUKTION 2	<ul style="list-style-type: none">• Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; operationell (dagligen), taktisk (månatligen) och strategisk (ca. halvårsvis)• Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar – enklare och lägre kostnad vid ev. byte av leverantör• Försäkras sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal - rätt kompetens och dokumentation• Vanligen kontraktslängder om tre till fem år med optionstillägg (varierar beroende på leverantör)

TELEKOM	<ul style="list-style-type: none"> • Utbyte med leverantör sker på tre nivåer; dagligen, månatligen, 2-4 ggr/år • Arbetar mot standardiserade outsourcinglösningar - lägre kostnad vid ev. byte av leverantör • Arbetar mot att tydligt definiera tjänster • Försäkrar sig om att verkligt utfall är det som efterfrågats genom avtal • Arbetar mot kortare kontraktstider - uppnå styreffekter som att exempelvis hålla leverantörerna på tå
---------	--

Tabell 4.2 – Transaktionens karaktär

4.4 Styrningens karaktär

Styrningens karaktär	
BANK	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Viktigt att mäta rätt saker - <i>"Det har funnits avtal där man är grön på alla utfall medan det är en väldigt missnöjd kund, och det innebär ju att då mäter man ju fel saker och då får man inte det som faktiskt efterfrågas."</i> • Tjänster vars resultat är svåra att mäta följs upp på annat sätt t.ex. genom rätt kompetensnivå • Noggranna med att undvika att definiera hur leverantören uppnår avtalets punkter - måste lämnas till leverantören att hitta incitament till att utföra tjänsten så bra som möjligt • Tydliga med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Företagskultur en viktig faktor i hanterandet av relationen
FÖRSÄKRING 1	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Använder straff och belöningssystem som motivationsfaktorer för leverantören • Noggranna med att undvika att definiera hur leverantören uppnår avtalets punkter • Tydliga med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Företagskultur en viktig faktor i hanterandet av relationen
FÖRSÄKRING 2	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Viktigt att följa upp rätt saker i rätt omfattning - lätt att man mäter för mycket eller fel saker vilket kan påverka relationen med leverantören negativt • Använder straff och belöningssystem som motivationsfaktorer för leverantören • Noggranna med att undvika att definiera hur leverantören uppnår avtalets punkter - <i>"Visst man börjar och berätta för leverantören hur de skall göra saker och ting, då bör du fundera på om du ska ta hem tjänsten."</i> • Tydliga med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Företagskultur en viktig faktor i hanterandet av relationen • Viktigt att ha en tro på leverantören genom tillit och förtroende

<p>PRODUKTION 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Tydliga med att leverantörens handlingsfrihet begränsas inom vissa ramverk, lagar och förordningar • Tydliga med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Kompetens viktigare än kultur vid valet av leverantör • Viktigt med en nära dialog, att man arbetar mot gemensamma mål och förstår varandra
<p>PRODUKTION 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Använder straff och belöningssystem som motivationsfaktorer för leverantören, kopplat till olika projekt • Tydliga med att leverantörens handlingsfrihet begränsas inom vissa ramverk, lagar och förordningar • Tydliga med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Företagskultur en viktig faktor i hanterandet av relationen
<p>TELEKOM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önskat utfall och resultat preciseras tydligt i kontrakt • Resultat följs upp genom mätningar på olika sätt • Viktigt att följa upp rätt saker i rätt omfattning - lätt att man mäter för mycket eller fel saker • Använder straff och belöningssystem som motivationsfaktorer för leverantören • Noggranna med att undvika att definiera hur leverantören uppnår avtalets punkter • Tydlig med att så länge outsourcingleverantören håller sig inom övergripande ramar finns handlingsfrihet att utföra tjänsten hur man vill för att nå uppsatta mål • Använder sig av processer som preciserar hur leverantörerna skall agera och samarbeta vid problem • Arbetar mot att skapa långsiktiga och goda relationer med sina outsourcingleverantörer • Längre relationer innebär att man arbetar mot gemensamma mål och "win-win" situationer skapas • Företagskultur en viktig faktor i hanterandet av relationen

Tabell 4.3 – Styrningens karaktär

4.5 Kontroll- och styrningstendenser

Kontroll- och styrningstendenser	
BANK	<ul style="list-style-type: none">• Styrning av outsourcingrelationen en av de viktigaste frågorna• Läger stort fokus på att se till att styrningen täcker hela värdekedjan• Svårigheterna ligger i att säkerställa att de båda parterna har en gemensam syn på uppdraget trots sina enskilda kommersiella motiv• Outsourcingen av IT har i många perspektiv lett till bättre kontroll då man tvingats sätta upp tydliga strukturer och definiera tjänster som man inte behövt göra när tjänsten utförts internt• Sämre kontroll i avseendet att man inte vet <i>"vad som händer bakom skynket"</i>• Tillräcklig kontroll över IT-leveranser, kostnader och leverantören• Inget behov av ytterligare kontroll
FÖRSÄKRING 1	<ul style="list-style-type: none">• Lät tidigare leverantören hålla i <i>"taktpinnen"</i> men väljer nu själv att styra outsourcingrelationen• Bättre kontroll eftersom problem, som tidigare legat dolda eller inte hanterats, nu tvingats upp till ytan• Sämre kontroll i avseendet att man inte kan <i>"lyfta på motorhuven"</i> och se hur det faktiskt ser ut• Viktigt att tydligt precisera hur mätning och uppföljning av avtalet skall göras, detta för att undvika problem till följd av tolkningar och meningsskiljaktigheter• Hyfsat god kontroll på IT-funktionen, men man kan alltid bli bättre
FÖRSÄKRING 2	<ul style="list-style-type: none">• Bättre styrning nu än tidigare då man fokuserar mer på kravställande om vad som skall uppnås och inte hur• Färre mätningar och en tillit till leverantören har lett till en bättre relation med mer relevanta rapporter som följd• Extern part som leverantör av IT-tjänster innebär att det blir mer formellt jämfört med när man hade tjänsten internt, vilket bidragit till bättre kvalitet• Nöjd med mängden kontroll, men man kan aldrig bli bra nog• Problem i outsourcingrelationen kan sällan lösas genom fler mätningar utan snarare genom att alternera och mäta på andra sätt och därigenom få bättre kontroll
PRODUKTION 1	<ul style="list-style-type: none">• Styrningen har förändrats till följd av outsourcingrelationen• För respondentens del handlar hanterandet av outsourcingrelationen nu i större utsträckning om styrning och vägledning• Ökade styrningskostnader då mer tid för styrning krävs• Mer tid behöver ägnas åt att få leverantören att känna delaktighet• Outsourcingen har lett till bättre kontroll eftersom den kräver att man har koll på sin egen verksamhet• Den har lett till mer formellt handlande i form av ökad dokumentation, vilket bidragit till ökad grad av kontroll• Sämre kontroll då man inte kan se hur saker utförs eftersom de inte längre utförs internt• Kontrollen kan aldrig vara tillräcklig utan att man alltid kan mäta och följa upp mer, men det är samtidigt förenat med en kostnad

PRODUKTION 2	<ul style="list-style-type: none"> • Tidigare var styrning inte var av centralt vikt och det fanns inte en sammanhållande styrningsprocess • Outsourcingen har lett till en mycket tydligare styrningsstruktur, både internt och gentemot kund • Enklare att följa upp resultat än tidigare • Den främsta utmaningen är att hålla sig till den ursprungliga tanken, samt hanterandet av avvikelser • Viktigt att skapa gemensamma förväntningar på avtalet, är man överens med den andra parten används avtalet endast om något skulle gå fel • Outsourcingen har lett till bättre kontroll eftersom det finns ett behov och krav på dokumentation • Positivt då det tidigare fanns ett behov av bättre styrningsstruktur • Kontrollen aldrig tillräcklig
TELEKOM	<ul style="list-style-type: none"> • Styrning av outsourcingrelation handlar i början mycket om kontrakt, vilket ofta leder till oenigheter - <i>"I grunden måste du ha ett bra kontrakt, och då kan du styra på det."</i> • Ju längre relationen fortlöper desto mer styrs relationen genom gemensamma mål och en <i>"win-win"</i> situation skapas • Nu är man bättre på att mäta rätt saker och hitta balans i antalet nyckeltal som är kopplade till tjänsten • Tidigare rådde det mer <i>"mismatch"</i> mellan avtal, mätning och pris • Bättre ekonomisk kontroll och koll på vad tjänster kostar • Sämre kontroll då man inte kan se hur saker utförs eftersom de inte längre utförs internt • Tidigare problem med styrningen av leverantören då man saknade tillräckliga resurser för kontroll, till följd av detta byggdes ett kontroll-lager upp i syfte att styra leverantörerna i önskvärd riktning • Bra kontroll över IT-funktionen

Tabell 4.4 – Kontroll- och styrningstendenser

5. Analys

För att möjliggöra testning av hypoteserna har transaktionskaraktär, styrning och styrmönster identifierats i de undersökta företagen. I följande kapitel preciseras och analyseras inledningsvis transaktionens och styrningens karaktär, varpå hypoteserna testas. Avslutningsvis diskuteras och analyseras identifierade styrmönster.

5.1 Transaktionens karaktär

Utifrån empirin och teorin av Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) kan IT-outsourcings transaktionskaraktär urskiljas. Undersökningen visar att graden av den, enligt Williamson (1979) kritiska faktorn för investeringsbeslutet, transaktionsspecifika investeringar, varierar beroende på om tjänsten är skräddarsydd eller standardiserad. Vid en skräddarsydd lösning blir investeringskostnaden för leverantören hög och svår att överföra till andra transaktioner. Detta medan standardiserade lösningar innebär lägre grad av transaktionsspecifika investeringar, eftersom värdet av investeringen enklare kan överföras till andra transaktioner. Transaktionsfrekvensen definieras här som frekvensen av utbytet mellan köpare och outsourcingleverantör. Transaktionsfrekvensen visar sig vara hög eftersom utbyte med leverantören sker dagligen på operationell nivå, månatligen på taktisk nivå och åtminstone årligen på strategisk nivå. Den tredje oförutsedda faktorn, mätbarhet av transaktionen, ter sig i fallet med IT-outsourcing vara låg. Detta hanteras genom att man i kontrakten tydligt preciserar hur mätning skall gå till. I Tabell 5.1 sammanfattas transaktionens karaktär.

	Grad av transaktionsspecifika investeringar	Transaktionsfrekvens	Mätbarhet av aktivitet och output
BANK	Standardiserade och skräddarsydda lösningar. Gör ingen skillnad på dem så länge de är väldefinierade	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt
FÖRSÄKRING 1	Standardiserade lösningar	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt
FÖRSÄKRING 2	Standardiserade och skräddarsydda lösningar	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt
PRODUKTION 1	Standardiserade och skräddarsydda lösningar	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt och säkerställande av kompetens
PRODUKTION 2	Standardiserade lösningar	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt och dokumentation
TELEKOM	Standardiserade lösningar	Hög	Låg mätbarhet, hanteras genom kontrakt

Tabell 5.1 – Transaktionens karaktär

5.2 Styrningens karaktär

Utifrån empirin konstateras att styrning och kontroll främst sker genom mätning och uppföljning av resultat. Önskat resultat och tillvägagångssätt vid mätning av aktiviteter och output preciseras tydligt i avtalet. Applicering av straff och belöningssystem som användes av FÖRSÄKRING 1, FÖRSÄKRING 2 och TELEKOM är ytterligare en indikation på att resultat och utfall spelar en viktig roll i hanterandet. Formell styrning i form av resultatstyrning förefaller således vara den dominerande styrningen för hanterandet av IT-

funktionen efter valet att outsourca. Flera av de undersökta företagen visar ett liknande mönster. Man tycker att kontrollen i de flesta avseenden har blivit bättre, exempelvis då styrningen blivit mer formell genom ökad dokumentation. Man uttrycker även att kontrollen i en aspekt har blivit sämre, eftersom man inte längre vet hur tjänster utförs. Företagen ser dock inte den förlorade kontrollen som ett problem utan vill undvika detaljstyrning av leverantören. Samtliga undersökta företag styr inte i detalj på hur tjänster skall utföras, förutsatt att de utförs inom vissa övergripande ramar och uppnår avtalat resultat. Dessa övergripande ramar och regler skapar dock styreffekter i form av begränsningar av leverantörernas handlingsfrihet. Sådana begränsningar kan liknas med regler och normer inom handlingsstyrning. Samtliga undersökta företag talar om vikten av att skapa goda relationer med sina outsourcingleverantörer och några menar även att företagskultur är viktigt i hanterandet. Önskan om goda, långsiktiga relationer och uttrycket för vikten av företagskultur kan ses som ett uttryckssätt för social styrning. Inget av företagen uttrycker dock den sociala styrningen som det viktigaste i hanterandet av outsourcingrelationen.

5.3 Hypotesprövning

5.3.1 Hypotes 1

I de fall IT-outsourcingen är av karaktären; 1) icke-specifik investering, 2) enstaka eller återkommande transaktionsfrekvens, samt 3) hög mätbarhet, styrs de genom marknadsbaserade mönster.

Utifrån empirin kan inte transaktioner med samtliga ovanstående karaktärsdrag urskiljas. IT-transaktioner är enligt undersökningen till sin natur svåra att mäta, varför kontrakt används för att precisera hur mätning skall ske. Hypotes 1 kan därför varken accepteras eller förkastas.

Däremot kan inslag av marknadsbaserade mönster för styrning urskiljas utifrån undersökningens resultat. Exempelvis använder TELEKOM sig av korta kontraktstider för att uppnå styreffekter, genom att konkurrensutsätta leverantörer mot varandra. Konkurrensen tvingar leverantörerna att arbeta mot ständig förbättring och bästa lösning för att kunna vinna kontraktet. I sådana situationer av konkurrensutsättning förväntas marknaden agera som en kontrollerande faktor i sig själv. Således verkar kontraktstiden inte vara en påverkande faktor, utan det går att variera kontraktstiden efter styrningsbehov. Ett annat exempel på marknadsbaserade mönster för styrning är då FÖRSÄKRING 1, PRODUKTION 1, PRODUKTION 2 och TELEKOM talar om att det är mindre kostsamt att byta leverantör ifall tjänsten är standardiserad, eftersom leverantörerna då konkurrensutsätts. Även i dessa fall ses inslag av marknadsbaserade mönster där marknaden agerar som en kontrollerande faktor.

I samtliga undersökta företag har den strategiska betydelsen av att arbeta mot standard och väldefinierade IT-lösningar berörts. Man strävar efter standardtjänster för att minska risken för att leverantören handlar opportunistiskt, samt minimera de kostnader som eventuellt byte av leverantör skulle innebära. Ökad användning av standardiserade IT-lösningar borde i sin tur leda till att mätbarheten av aktiviteter och output ökar, eftersom det bildas konsensus i hur mätning skall ske på marknaden. Med allt mer standardiserade tjänster och högre mätbarhet minskar behovet av ytterligare kontroll genom byråkratiska styrmönster. Förutsatt att tendensen mot standardiserade lösningar fortsätter kan marknaden i framtiden förväntas att bli en mer dominerande kontrollerande faktor i styrningen av IT-funktionen efter valet att outsourca.

5.3.2 Hypotes 2

I de fall IT-outsourcingen är av karaktären; 1) blandad till specifik investering, 2) hög transaktionsfrekvens, samt 3) låg mätbarhet, som hanteras genom kontrakt, styrs de genom byråkratiska mönster.

Utifrån empirin kan tre transaktioner med samtliga ovanstående karaktärsdrag urskiljas. BANK, FÖRSÄKRING 2 och PRODUKTION 1 outsourcar alla både standardiserade och skraddarsydda tjänster vilket innebär att graden av transaktionsspecifika investeringar kan ses som blandad till specifik. Transaktionen karakteriseras också av hög transaktionsfrekvens och låg mätbarhet av aktiviteter och output, som hanteras genom kontrakt. Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) borde en sådan transaktion leda till styrning genom byråkratiska mönster.

Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) baseras byråkratiska mönster på system för övervakning, utvärdering, riktning och på ett välutvecklat system för informationsbehandling. Både kvalitet och kvantitet av resultat mäts regelbundet och ses som en kontrollerande aktivitet. Tillvägagångssätt vid mätning av resultat preciseras tydligt i kontraktet. Formell styrning i form av kontrakt är således en central del i byråkratiska styrmönster. BANK, FÖRSÄKRING 2 OCH PRODUKTION 1 redogör för kontraktets betydelse i hanterandet av outsourcingrelationen. Önskad aktivitet och utfall följs noga upp genom mätningar av resultat, som i sin tur är kopplade till kontraktet. Detta är i linje med Qi och Chau (2012), som lyfter fram bevis för hur outsourcingkontraktet kan ses som en formell kontrollmekanism. BANK menar att outsourcingen av IT har lett till tydliga strukturer och väldefinierade tjänster vilket visar på byråkratiska mekanismer såsom övervakning, utvärdering och system för informationsbehandling. FÖRSÄKRING 2 talar om att outsourcing av IT lett till mer formell kontroll och bättre kvalitet jämfört med tidigare. De anser sig ha uppnått bättre styrning genom fokus på kravställande om vad som ska uppnås och inte hur det skall uppnås. FÖRSÄKRING 2 menar att bättre uppföljning av resultat har lett till mer relevanta rapporter kopplade till den outsourcade tjänsten. Styrningen av IT-funktionen har således lett till tydliga inslag av byråkratiska styrmönster. PRODUKTION 1 talar om att hanterandet av outsourcingrelationen handlar i stor utsträckning om styrning och vägledning. Den har lett till mer formellt handlande i form av ökad dokumentation, vilket man menar bidragit till ökad grad av kontroll. Även PRODUKTION 1 visar tydliga spår av byråkratiska styrmönster, såsom utvärdering och system för informationsbehandling genom dokumentation.

Undersökningen visar att samtliga tre transaktioner, av karaktären som preciserats i Hypotes 2, leder till att byråkratiska styrmönster uppstår. Således kan Hypotes 2 accepteras.

5.3.3 Hypotes 3

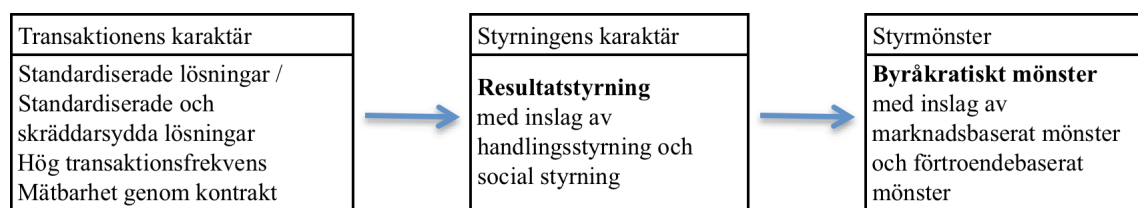
I de fall IT-outsourcingen är av karaktären: 1) specifik investering 2) låg repetition, samt 3) icke-mätbar, styrs de genom förtroendebaserade mönster.

Utifrån empirin kan inte transaktioner med samtliga ovanstående karaktärsdrag urskiljas. I undersökningen finns inga transaktioner som tydligt karakteriseras av hög grad av specifika investeringar där utfallet inte kan mätas. Hypotes 3 kan därför varken accepteras eller förkastas.

Däremot kan inslag av förtroendebaserade mönster för styrning urskiljas. Samtliga företag talar om vikten av goda och långsiktiga relationer med outsourcingleverantören och att det är av stor betydelse för hanterandet av outsourcingrelationen. Detta är i linje med Qi och Chau (2012) som talar om att relationen kan ses som en informell kontrollmekanism, som spelar stor roll för hanterandet av outsourcingrelationen. Exempelvis menar FÖRSÄKRING 2 att det är viktigt att ha en tro på leverantören genom tillit och förtroende. TELEKOM talar om att längre relationer innebär att man arbetar mot gemensamma mål och för att skapa en ”win-win” situation. PRODUKTION 1 talar om vikten av en nära dialog och att man arbetar mot gemensamma mål och förstår varandra. FÖRSÄKRING 1, FÖRSÄKRING 2, BANK, PRODUKTION 2 och TELEKOM anser att företagskultur är en viktig faktor i hanterandet av relationen. Således visar samtliga företag mer eller mindre inslag av förtroendebaserade mönster.

5.4 Styrmoder

Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) klargör att de tre olika kontrollmoder (marknadsbaserat moder, byråkratiskt moder och förtroendebaserat moder), är ideal och att man i verkligheten kan förvänta sig att hitta delar av alla dessa tre moder i relationer mellan parter. Vår undersökning klargör att det byråkratiska styrmodret är dominerande i alla företag, men att det finns tydliga inslag av såväl marknadsbaserade moder som förtroendebaserade moder. I Figur 5.4 illustreras vilket styrmoder som följer av transaktionen och styrningens karaktär.



Figur 5.4 - Styrmoder

Utifrån transaktionens karaktär skapas en styrning som främst baseras på resultat, men med inslag av handlingsstyrning och social styrning. Utifrån styrningens karaktär urskiljs främst byråkratiskt styrmoder, men med inslag av såväl marknadsbaserat moder som förtroendebaserat moder. Samtliga företag uttrycker betydelsen av att behålla strategiskt viktiga funktioner inom den egna verksamheten. Exempelvis menar BANK att: ”I dagens outsourcing är det noga att man behåller kontrollen av de viktiga komponenterna inom företaget... man kan, men vi anser inte att man bör lämna ut den typen av kärnfunktioner.” Detta är i linje med Dibbern m.fl. (2004) som menar att företag bör behålla strategiskt viktiga delar inom verksamheten, för att undvika risken att förlora kontrollen över dem. Det är möjligt att undersökningens resultat hade blivit annorlunda ifall företagen valt att outsource strategiskt viktiga funktioner. Om strategiskt viktiga funktioner outsource skulle företagen troligtvis styra sina leverantörer i större utsträckning, vilket skulle kunna innebära att det byråkratiska styrmodret till högre grad karaktäriseras av handlingsstyrning.

Undersökningen visar att styrmodren är likartade i samtliga företag även om karaktären av transaktionen skiljer sig en aning dem emellan. BANK, FÖRSÄKRING 2 och PRODUKTION 1 använder sig av standardiserade och skräddarsydda IT-lösningar (Transaktion 1), och genom prövning av Hypotes 2 urskildes främst byråkratiska styrmoder. FÖRSÄKRING 1, PRODUKTION 2 och TELEKOM använder sig av standardiserade IT-lösningar (Transaktion 2), vilket innebär låg grad av transaktionsspecifika investeringar. Trots

att karaktären av Transaktion 2 därigenom skiljer sig mot Transaktion 1 uppstår likartade byråkratiska styrmönster. Enligt Williamson (1979) är graden av transaktionsspecifika investeringar den mest kritiska faktorn vid investering. Då graden av transaktionsspecifika investeringar skiljer sig mellan Transaktion 1 och Transaktion 2 borde det rimligtvis uppstå tendenser till olika styrmönster. Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) innebär en låg grad av transaktionsspecifika investeringar att marknaden utgör den dominerande kontrollerande faktorn. I Transaktion 2, där standardiserade lösningar används, visar sig marknaden inte utgöra en tillräcklig kontrollerande faktor, utan mer formell styrning krävs. Trots att Transaktion 1 och Transaktion 2 skiljer sig i graden av transaktionsspecifika investeringar visar undersökningen att det byråkratiska styrmönstret det dominerande i båda transaktionerna. En möjlig anledning till att byråkratiska mönster används trots att transaktionerna är standardiserade kan vara komplexiteten i IT-funktionen. Det skulle kunna innebära att en standardiserad IT-tjänst utgör en sådan grad av transaktionsspecifika investeringar, samt låg mätbarhet att behov av formell kontroll mellan parterna skapas. Undersökningen har funnit att företagen använder sig av en snarlik modell, där utbyte med leverantören sker på tre olika nivåer (operativ, taktisk och strategisk). Kommunikation och utbyte med leverantören sker därmed genom en standardiserad och formell styrningsstruktur. På grund av detta finns det anledning att tro att företagen använt samma konsulter eller på annat sätt tagit del av en redan formulerad styrmodell. Det i sin tur kan ha stor betydelse för vilken typ av styrmönster som uppstår. Att använda en standardiserad och välanvänd styrmodell kanske överskuggar transaktionens natur, vilket skulle kunna vara en ytterligare förklaring till varför vi ser liknande styrning trots två varierande transaktioner. Det är också möjligt att undersökta företags storlek spelat in i hur IT-funktionen styrs efter valet att outsourca. Samtliga undersökta företag är relativt stora och kan därmed tänkas ha större möjligheter att behålla personal för kontroll och uppföljning av IT-funktionen, jämfört med mindre företag.

Byråkratiskt styrmönster kan således tänkas uppstå trots att transaktionernas grad av specifika investeringar skiljer sig. Undersökningens antydning om samband mot byråkratiska styrmönster är i linje med Eklöf (2011) som genom sin studie konstaterade att undersökta företag alla gick mot ökad användning av byråkratiska styrmekanismer.

6. Slutsats

Genom undersökningen har två typer av transaktioner vid outsourcing av IT-funktioner urskilts. Dessa transaktioner karaktäriseras av hög transaktionsfrekvens och låg mätbarhet som hanteras genom kontrakt. Samtidigt karaktäriseras transaktionerna av antingen standardiserade IT-lösningar eller en kombination av standardiserade och skraddarsydda IT-lösningar. Utifrån båda transaktionernas karaktärer skapas en styrning som främst baseras på resultat, men med inslag av såväl handlingsstyrning som social styrning. Utifrån transaktionernas och styrningens karaktär uppstår främst byråkratiska styrmönster för styrning av IT-funktionen efter valet att outsourca. Det förekommer även inslag av såväl marknadsbaserade som förtroendebaserade styrmönster (se Figur 5.4). Trots att två karaktärer av transaktioner kunde urskiljas uppstod liknande mönster för styrning. Studien visar att främst byråkratiska styrmönster uppstår för styrning av IT-funktionen efter valet att outsourca. Det funna sambandet mot byråkratiskt styrmönster ligger i linje med Eklöf (2011) som genom sin studie konstaterade att samtliga undersökta företag gick mot ökad användning av byråkratiska styrmekanismer.

Undersökningens resultat antyder samband mellan outsourcing av IT-funktionen och vilka styrmönster som uppkommer för hantering av den. Hänsyn har inte tagits till kontraktstid samt faktorer rörande omgivningen och de inblandade parterna som utgör delar av Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) ramverk. Det är möjligt att andra faktorer utöver de undersökta påverkar detta samband.

Utifrån undersökningens resultat kunde inte transaktioner som beskrevs i Hypotes 1 och 3 identifieras. Eftersom sådana transaktioner inte kunde urskiljas kunde inte Hypotes 1 och 3 prövas och därmed varken accepteras eller förkastas. Då två av tre hypoteser inte kunde prövas finns det anledning att ifrågasätta vald teori som ram för förklaring av fenomenet. Ytterligare argument mot vald teori är att liknande styrmönster uppstod i alla undersökta företag, detta trots att två olika transaktioner urskiljdes. Det är möjligt att alternativ teoretisk ram hade kunnat bidra i större utsträckning till att möjliggöra förklaring av sambandet mellan hur IT-funktionen styrs och varför, efter valet att outsourca.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Den aktuella studiens teoretiska ram i form av transaktionskostnadsteori visade sig innebära mindre möjligheter till förklaring av sambandet mellan styrning av IT-funktionen och outsourcing än förväntat. Med anledning av detta finns incitament till att utforska fenomenet ytterligare utifrån alternativa referensramar. Vidare skulle liknande studier utföras med företag av mindre storlek innebära möjligheter att undersöka om, på grund av företagets storlek, skillnader i styrningen av outsourcad IT-funktion förekommer. Trots att den aktuella studiens resultat ligger i linje med tidigare forskning krävs ytterligare och alternativa studier för att bevisa det antydda sambandet. Då företagskultur uttryckts som en viktig faktor i outsourcingrelationen av undersökta företag, skulle företagskulturens påverkan på styrning utgöra ytterligare ett möjligt område för undersökning.

7. Källförteckning

- Anderson, S. W. & Dekker, H. C. (2005). Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance. *Management Science*, 51(12), 1734-1752.
- Augustson, Magdalena & Sten, Viveca (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Stockholm: Industrilitteratur
- Bragg, Steven M. (2006). *Outsourcing: a guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process*. 2. ed. Hoboken, N.J.: Wiley
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2011). *Business research methods*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- DiRomualdo, A. & Gurbaxani, V. (1998). Strategic Intent for IT Outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer, 67-80.
- Eklöf, A. (2011). *Management Control Change in Inter-Organizational Relationships: The Case of Outsourcing*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för företagsekonomi.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering*. 3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Malmö: Liber
- Goles, T. & Chin, W.W. (2005). Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 36(4), 47-67.
- Gottfredson, M., Puryear, R. & Phillips, S. (2005). Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. *Harvard Business Review*, February.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40(1), 26-34.
- Kang, M., Wu, X., Hong, P. & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65, 1195-1201.

- Kern, T. & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 321-350.
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education
- Qi, C. & Chau, P. Y. K. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53, 859-869.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*. http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf (Hämtad 2013-12-03)
- Statistiska Centralbyrån. (2007). *Företagens användning av IT 2006*. www.scb.se (Hämtad 2013-11-25)
- Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Yakhlef, Ali (1997). *Understanding IT outsourcing*. 1. uppl. Bjarred: Academia adacta
- Van Der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O. E. (1991). Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance. *The Journal of Law, Economics, and Organization*. 7, 159-187.
- Wright, Georg Henrik von (1971). *Explanation and understanding*. London: Routledge & Kegan
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: an Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.

8. Bilaga – Intervjuguide

Huvudfrågor:

1. Vad har du för position och hur länge har du varit på företaget?
2. Varför valde ni att outsourca IT och hur har den processen sett ut?
3. Vad har ni för relation till outsourcingleverantören?
4. Outsourcar ni hela eller delar av IT-funktionen?
5. Har ni arbetat fram en skräddarsydd IT-lösning eller har ni köpt en färdigformulerad IT-lösning?
6. Hur ser kontakten ut med leverantören och hur ofta sker kontakt?
7. Hur säker kan ni vara på att det verkliga utfallet är det som faktiskt efterfrågas?
8. Verkar ni på en stabil marknad eller finns det oförutsedda händelser som ökar osäkerheten?
9. Hur lång är avtalstiden med leverantören?
10. Finns det tydligt preciserat i avtalet vilka resultat som förväntas presteras av leverantören och hur försäkrar ni er om att dessa uppnås?
11. Finns det tydligt preciserat i avtalet hur resultat ska uppnås/tjänsten utföras och hur försäkrar ni er om att tjänsten utförs på detta sätt?
12. Satsar ni på att bygga upp långvariga relationer till era leverantörer?

Undersökningsområde:

-

*Grad av transaktionsspecifika investeringar –
Transaktionskostnadsteorin (TCE)*

Definition outsourcing

Definition outsourcing

Grad av transaktionsspecifika investeringar - TCE

Transaktionsfrekvens -TCE

Osäkerhet i transaktionen - TCE

Osäkerhet i omgivningen – Management Control Patterns (MCP)

Kontraktstid - MCP

Resultatstyrning – Management Control Systems (MCS)

Handlingsstyrning - MCS

Social styrning - MCS

- | | |
|--|------------|
| 13. Upplever du att styrningen påverkats/förändrats sedan outsourcingrelationen etablerades? Hur var det tidigare i jämförelse med nu? | <i>MCS</i> |
| 14. Vilken typ av styrning anser du vara viktigast i hanterandet av relationen? | <i>MCS</i> |
| 15. Vilka är de främsta utmaningarna vad gäller kontroll av leverantören? | <i>MCS</i> |
| 16. Har outsourcingrelationen lett till att ni har bättre eller sämre koll på IT? | <i>MCS</i> |
| 17. Upplever du att kontrollen av IT är tillräcklig? | <i>MCS</i> |