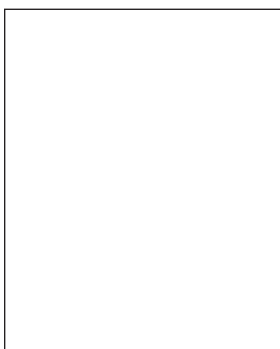


IT Outsourcing – stärker det försäkrings- bolagets konkurrenskraft?

av ek.lic. **Magdalena Augustson**



IT Outsourcing, det vill säga utkontraktering av hela eller delar av företagets IT funktion, har blivit vanligt, framför allt bland företag som betraktar IT som perifert i förhållande till sin kärnkompetens. Också IT intensiva företag som försäkringsbolag praktiserar outsourcing i syfte att bli mer konkurrenskraftiga. Men är outsourcing verkligen nyckeln till framgång? Denna artikel diskuterar fenomenet outsourcing utifrån ett fall av IT outsourcing i försäkringsbranschen och några lärdomar från fallet diskuteras. Artikeln bygger på en studie inom ramen för licentiatavhandlingen "IT Outsourcing Relationships. A Transaction Cost Analysis of Two Cases." som författaren skrivit vid IMIE, the International Graduate

Magdalena Augustson

School of Management and Industrial Engineering¹, Linköpings Universitet.*

IT

Sedan mitten av 1980-talet har informationsteknik (IT) betraktats som ett viktigt konkurrensmedel för företag i de flesta branscher. Idag vet vi att IT i sig själv inte garanterar några konkurrensfördelar, men att IT kan användas för att stödja strategiska affärsprocesser och organisatoriska lösningar internt och externt. IT har blivit en integrerad del av kärnprocesserna i företaget och det är ofta svårt att särskilja IT från affärsverksamheten. För ett försäkringsbolag t.ex. är IT en betydande del av försäkringsprodukten. Även om ett försäkringsbrev fysiskt representeras av ett papper, så är försäkringsbrevet egentligen

Projektet har fått finansiellt stöd av Svenska Försäkringsföreningen

bara resultatet av ett flertal IT processer. Samtidigt som försäkringsverksamhet har blivit mycket IT intensiv har stora delar av försäkringsmarknaden stagnerat, vilket resulterat i ett starkt fokus på kostnadsreduktion. Denna utveckling har bidragit till att många företag valt att lägga ut hela eller delar av IT funktionen på en eller flera externa leverantörer: IT outsourcing har blivit vanligt.

Outsourcing

Outsourcing av IT är inte någon ny företeelse, i princip har företag kunnat lägga ut datadrift på en extern leverantör sedan 1960-talet, men omfattningen har ökat kraftigt på senare år och förutsättningarna för outsourcing har förbättrats i takt med att en fungerande leveran-

törsmarknad mognat fram. Den svenska outsourcingmarknaden omsatte 1996 4.2 miljarder kronor. 1997 hade siffran stigit till 6.1 miljarder och en fortsatt ökad omfattning förutspås².

Det finns många olika definitioner av vad outsourcing är.³ Somliga jämför outsourcing med inköp av varor eller tjänster, medan andra menar att outsourcing måste innebära en reduktion av företagets verksamhet genom externalisering (avyttring) för att benämningen outsourcing skall vara meriterad. I föreliggande studie har IT outsourcing definierats som:

organisation A:s utkontraktering av IT resurser och aktiviteter som tidigare ägdes och administrerades av A, till en extern leverantör, B, som sedan mot betalning förser A med IT resurser och aktiviteter.

I praktiken innebär detta att köparen lägger ut hela eller delar av IT avdelningen på leverantören som mot betalning driver verksamheten vidare, ofta över en period på 4-6 år. Ofta innebär en outsourcingaffär dessutom att personal från det köpande företaget övertas av IT leverantörsföretaget.

Det finns flera skäl till att företag praktiserar outsourcing av IT. Det dominerande är kostnadsreduktion. En stor IT leverantör kan oftast nå skalfördelar i t.ex. datadrift som en dataavdelning har svårt att konkurrera med. Ett annat skäl är att företag bedömer att IT ligger utanför den egna kärnkompetensen. I det läget kan outsourcing frigöra resurser för koncentration på kärnverksamheten. Ytterligare skäl kan vara finansiella problem, vilka kan lättas om fasta kostnader görs om till rörliga, managementproblem på IT avdelningen som ofta betraktas som dyr och "bångstyrig" eller problem med att hänga med i den snabba tekniska utvecklingen på IT området. I det senare fallet söker man ofta en IT partner för ett nära samarbete i syfte att säkra tillgången på kompetens inom IT området.

Studerar man vad som skrivits om outsour-

cing kan man konstatera att riskerna är lika många som de potentiella fördelarna. En uppenbar risk är att tappa kompetens inom det område man utkontrakterar till leverantören. En annan är säkerhetsrisken, d.v.s. att känslig information kommer i orätta händer, något som i högsta grad kan anses gälla försäkringsbolag. En tredje risk är förlust av strategisk kontroll och en femte urholkning av kärnkompetensen. Dessutom finns risken att leverantören på olika sätt drar nytta av situationen till kundens nackdel.

Teoretisk beskrivning av outsourcing

Frågan huruvida ett företag skall outsource eller inte kan ses som ett traditionellt köpa-tillverka-beslut, något som sysselsatt s.k. transaktionskostnadsteoretiker (t.ex. Williamson, 1979⁴, 1991⁵) sedan länge. Enligt transaktionskostnadsteorin är valet att köpa utifrån eller tillverka själv en fråga om kostnadsminimering av totala kostnader. Totala kostnader består dels av produktionskostnader vilka beror av input och teknologi, dels av transaktionskostnader vilka är den ekonomiska motsvarigheten till friktion i fysiska system och beror av hur aktiviteter organiseras. Teoretiskt finns det tre möjliga sätt att organisera varje aktivitet i företaget:

1. Köpa den på marknaden
2. Utföra den själv.
3. Utveckla ett samarbete med en eller flera partners för att tillsammans utföra aktiviteten.

Alternativ 3. inrymmer i praktiken en mängd former av samarbetsrelationer från ett strikt avgränsat samarbete på armslängds avstånd till ett nära partnerskap med gemensamt ägande. Enligt transaktionskostnadsteorin avgör de *totala* kostnaderna vilken organisationsform som är mest effektiv. Det är alltså inte bara de rena driftskostnaderna som skall styra ett outsourcingbeslut, utan den totala kostna-

den vilken också inbegriper kostnader för att organisera IT funktionen på ett visst sätt.

Låt oss nu titta närmare på ett fall av outsourcing i försäkringsbranschen, nämligen svenska LFABs outsourcing till Sema Group. LFAB bestämde sig 1995 för att organisera delar av sin IT avdelning enligt alternativ 3. ovan, nämligen att samarbeta med en extern leverantör inom ramen för ett outsourcingavtal. Nedan följer en förkortad version av fallbeskrivningen⁶.

Köparens motiv

LFAB hade i likhet med många andra försäkringsbolag under en tid jagat kostnader att skära. I januari 1995 visade en prisindikation att LFAB skulle kunna spara 25 % genom outsourcing av datadriften. LFABs dataavdelning hade visserligen utmärkt god kvalitet i sin datadrift, men den hade också en kostym som var för stor i två avseenden. Dels hade man för många anställda, dels hade man en 70 MIPS stordator men en för liten verksamhet för att kunna nå stordriftsfördelar. Den kostnadsnackdel som detta utgjorde var den starkaste drivkraften bakom outsourcingen. Men det fanns flera skäl till att LFAB övervägde IT outsourcing. Att leda dataavdelningen med sina heterogena verksamheter; drift, underhåll, nyutveckling och kompetensutveckling var ingen lätt uppgift. Den snabba tekniska utvecklingen på IT området bidrog också till den samlade motivbilden, eftersom man bedömde att en stor IT leverantör har de resurser som krävs för att ligga på framkant tekniskt sett, vilket inte var möjligt på den relativt lilla interna dataavdelningen.

Den fråga som LFABs ledning ställde sig innan beslutet om outsourcing fattades var huruvida det var strategiskt motiverat att behålla hela dataavdelningen internt till ett högre pris? Att IT var kritiskt för försäkringsverksamheten stod klart, men betingade själva datadriften ett strategiskt värde? Svaret blev

nej och en lista med kriterier för en passande leverantör att uppfylla sammanställdes. Efter förhandlingar såväl internt som med potentiella leverantörer föll valet slutligen på Sema Group, ett av Europas ledande IT bolag med dotterbolag i Sverige.

Leverantörens motiv

Generellt sett är en dataavdelnings största kostnader personal, maskiner, mjukvara och lokaler. För att kunna sänka kundens kostnader måste IT leverantören konsolidera den IT miljö man tagit över. Detta kan göras på två sätt. Dels genom att reducera antalet personal, dels genom stordatordrift med skalfördelar. Sema Groups motiv för att ingå outsourcingrelationer är att dela kundens kostnadsbesparing med kunden och att bygga upp en långsiktig relation med densamma. Långsiktiga relationer ger möjlighet att lära sig kundens verksamhet och ger ett bättre läge när nästa avtal skall förhandlas. Sist men inte minst är outsourcingrelationer ett sätt att växa snabbt i en bransch med hård konkurrens om de stora kontrakten.

Kontraktet

LFAB-kontraktet var värt omkring 130 miljoner kronor över en femårsperiod. Sema Group övertog ansvaret för stordatordrift, minidatordrift, utskrifter (ca 32 miljoner A4 sidor per år) och PC support till ca 700 anställda. Dessutom innebar affären att ca 20 LFAB-anställda bytte arbetsgivare till Sema Group. Kontraktet kompletterades med ett Service Level Agreement (SLA) som bl.a. specificerar svarstider och tillgänglighet. Såväl kund som leverantör betraktar det SLA som upprättats som viktigt för relationen. Båda parter vet att formaliteterna är ordentligt reglerade och kan istället koncentrera sig på verksamheten.

Beställarorganisation

LFAB hade redan innan avtalet skrevs kalkylerat med vissa risker, inklusive säkerhetsrisker och risken att förlora kontrollen över strategiskt viktiga resurser. Den senare anser LFAB sig ha hanterat genom att behålla system- och applikationsutveckling internt. Dessa delar av IT avdelningen betraktar LFAB som strategiskt viktiga och därför vill man behålla dessa verksamheter under egen kontroll. Leverantören är däremot ivrig att utöka relationen till att omfatta även dessa mer kundspecifika delar. En annan viktig åtgärd LFAB vidtog av kontrollskäl var att bygga upp en beställarorganisation. IT avdelningen omorganiserades till tre processer, drift, underhåll och utveckling. En beställargrupp med processansvariga från de tre processerna köper resurser från fem kompetenscentra. Beställarorganisationen skall också säkra att Sema Group levererar det LFAB betalar för. En tredje uppgift är att fungera som mellanhand för att disciplinera förhållandet mellan köpare och leverantör och för att underlätta kommunikationen mellan de två parterna med sina olika fackspråk.

Resultat

LFAB har genom sin outsourcing till Sema Group kunnat sänka sina kostnader med ca 30 miljoner kronor. Dessutom har LFABs dataavdelning kunnat skifta fokus från daglig drift och akuta problem mot mer strategiskt tänkande och långsiktighet. Men företrädare för LFABs ledning gör ingen hemlighet av att outsourcing är krävande. Att ha driften utlagd på en extern leverantör kräver god planering. Dessutom har leverantören sina prioriteringar och kunden sina och det tar tid att lära sig den andra parten. Även om besparingen i driftskostnader syns tämligen omgående så finns det alltså omständigheter kring outsourcingen

som gör att det krävs en del hårt arbete och tålamod för att få relationen att fungera som man tänkt sig.

Outsourcing för förbättrad konkurrenskraft?

Det finns inga generella sanningar när det gäller att ge råd om hur man genomför en lyckad IT outsourcing, bl.a. därför att företag tillämpar outsourcing i vitt skilda syften. En sak är dock säker: den företagsledning som ser outsourcing som ett bekvämt sätt att exportera ett managementproblem till en extern leverantör kommer förmodligen att bli rejält besviken. Outsourcing kräver nämligen, som LFAB-fallet visar, en hel del engagemang från ledningen såväl före som under och inte minst efter det att outsourcingen genomförts. Att se på outsourcing som ett omfattande förändringsprojekt är en bra utgångspunkt. Sannolikt kommer outsourcing att innebära att anställda får byta arbetsgivare, något som skapar osäkerhet i stora delar av organisationen. Troligt är också att det som är kvar av dataavdelningen efter outsourcingen behöver omorganiseras för att relationen till leverantören skall fungera effektivt. I LFAB har man som visades ovan byggt upp en processororienterad beställarorganisation som har en nyckelroll för att outsourcingen skall lyckas.

LFAB diskuterade före outsourcingen vilka delar av IT avdelningen som betingade ett strategiskt värde och vilka delar som ej gjorde det. De strategiskt viktiga delarna, till vilka man räknar system- och applikationsutveckling samt underhåll, behölls internt, medan bl.a. datadriften som ej ansågs strategiskt viktig blev föremål för outsourcing. Detta är ett vanligt sätt att tänka inför outsourcingbeslut. Faran med detta tänkesätt är att konkurrenskraften i en enskild aktivitet inte kan separeras från helheten⁷. Om IT aktiviteter delas upp och värdet bedöms del för del kommer man att finna att ytterst få IT aktivi-

teter har en unikhet som gör att man vill bekosta att behålla dem internt. Också applikationsutvecklingen, vilken ofta betraktas som strategiskt viktig, kan demonteras i delar av vilka t.ex. det rena programmerandet är en standardiserad verksamhet som inte tycks betinga något strategiskt värde i sig. Det strategiska värdet finns istället i helheten av aktiviteter som integreras på ett unikt sätt.

I artikelns inledning ställdes frågan om IT outsourcing förbättrar försäkringsbolags konkurrenskraft? Ett företag kan konkurrera ut andra företag endast om det kan etablera en varaktig fördel gentemot konkurrenterna. Konkurrenskraft springer enligt managementgurun Michael Porter ur två källor: strategisk positionering (att göra utföra andra aktiviteter än konkurrenterna) och operativ effektivitet (att utföra samma aktiviteter bättre än konkurrenterna, d.v.s. med mindre resurser). IT outsourcing kan var ett bra sätt att uppnå en operativ effektivitet. För en del företag kan det av kostnadsskäl rentav vara omöjligt att behålla IT avdelningen internt. Men att outsourcing kan förbättra den operativa effektiviteten betyder inte att företaget är garanterat någon långsiktig konkurrensfördel. Anledningen är att det som du kan köpa på marknaden kan alla andra också köpa och det din datapartner kan göra för dig kan han också göra för dina konkurrenter. Att förbättra effektiviteten på IT avdelningen är ofta ett nödvändigt, men aldrig ett tillräckligt steg mot att stärka sin konkurrenskraft. Verkligt konkurrenskraftig IT kommer ur hur väl din IT stödjer den övergripande strategin och de värdeskapande processerna i företaget och det ansvaret vilar – med eller utan outsourcing – på den egna företagsledningen.

Litteraturförteckning

- Augustson, M. (1998) *IT Outsourcing Relationships. A Transaction Cost Analysis of Two Cases*. Dissertation from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering, No 8, Licentiate Thesis, LiU-TEK-LIC-1998:02.
- Porter, M. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 1996.
- Williamson, O.E. (1979) Transaction Cost Economics: The Government of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, No 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1991) Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives“ *Administrative Science Quarterly*, 36.

Noter

- ¹ IMIE finansieras av Stiftelsen för Strategisk Forskning.
- ² Computer Sweden, No 68, 1997.
- ³ För en översikt se Augustson, M. (1998) “IT Outsourcing Relationships. A Transaction Cost Analysis of Two Cases“.
- ⁴ Williamson O.E. (1979) Transaction Cost Economics: The Government of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, No 22, pp. 233-261.
- ⁵ Williamson O.E. (1991) Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives“ *Administrative Science Quarterly*, 36.
- ⁶ Fallbeskrivningen återfinns i sin helhet i M. Augustson (1998) *IT Outsourcing Relationships. A Transaction Cost Analysis of Two Cases*.
- ⁷ Porter, M., What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 1996.