

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2015

of Innovation and Technology

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INNOVATION I IT-SOURCING

av Mattias Axelson, Anders S Nilsson och Jon Rognes



Förutsättningar för innovation i IT-sourcing

Sourcing av IT är en etablerad effektiviseringslösning. Samtidigt ökar kraven på innovation och förnyelse kopplat till IT. Men det har visat sig vara en svår utmaning att förena kraven på effektivisering och innovation. Skälet är bristande förutsättningar för innovationskraft i IT-sourcing i den form det vanligtvis bedrivs idag. Så vad behövs för att skapa förutsättningar för innovation i IT-sourcing?

Av Mattias Axelson, Anders S Nilsson och Jon Rognes

Det är vanligt att sourcing av IT får konsekvenser inom områden som inte tas med i beräkningen när avtalen tas fram. Det kan leda till begränsningar vad gäller förmågan att utveckla IT i sig och att använda IT som strategiskt verktyg för innovation. Detta är något som i sin tur minskar möjligheten att utveckla själva verksamheten på ett sätt som inte bara minskar kostnaderna.

Innovation bygger på en annan logik än den som utmärker traditionella IT-tjänster och sourcing. Det finns ett glapp mellan innovation och den vanliga sourcingmodellen för IT. Konsekvensen är att satsningar på innovation i praktiken uteblir eller inte ges tillräckliga resurser inom IT.

Resultatet är ofta frustration och låg tillit mellan kund och leverantör. Många efterlyser därför en lösning på hur förutsättningar för innovation kan skapas i IT-sourcing. Kostnadsfokuserad IT-sourcing behöver kompletteras med förutsättningar för innovation.

Under ett par år har vi studerat IT-sourcing ur ett innovationsperspektiv för att hitta möjliga lösningar. Vi har studerat olika typer av IT-sourcingaffärer ur både kunders och leverantörers perspektiv. Insikten som har vuxit fram är att det behövs nya former av IT som baseras på riktigt partnerskap.

Varför innovation är svårt i IT-sourcing

IT-sourcing drivs ofta av rationaliseringskrav och behov av att sänka IT-kostnaderna. Under många år har det hanterats genom att öka outsourcing till leverantörer med stordriftsfördelar och låga kostnader. I andra fall har IT-lösningar upphandlats av leverantörer. I takt med att sourcing av

IT som fenomen har mognat, ökar kraven på att inte bara minska kostnaderna utan också på möjlighet till förnyelse av både system och verksamhet. IT behöver ofta anpassas till förändringar i affärer och tekniska möjligheter som dyker upp under kontraktstiden. Därför behövs innovation i IT-sourcing. Detta leder till ett dilemma.

Dilemmat kan förklaras som en konflikt mellan olika verksamhetslogiker. Sourcing bygger på en logik, där standardisering, skalbarhet och lägre kostnad för insatsresurser blir lösningen för att möta krav på kostnadsminskningar. Innovation följer en annan logik, där nytänkande, risktagande och nära samarbete är viktiga ingredienser för att möjliggöra kunskapsutveckling.

Dilemmat uppstår när de två logikerna ska existera tillsammans i en affär. I korthet, IT-sourcing är i regel utformat på ett sätt som innebär en distanserad relation mellan kund och leverantör. Innovation förutsätter ett äkta partnerskap med hög grad av tillit. Den strategiska frågan blir därför; kan förutsättningar för innovation skapas i IT-sourcing och i så fall hur?

Förutsättningar för innovation i IT-sourcing

Ett vanligt misstag är att förväntningar och behov av innovation formuleras som tilläggskrav i "vanliga" sourcingavtal. Konsekvensen är att konflikterna mellan innovationslogik och sourcinglogik byggs in i affären. I den konflikten vinner sourcinglogiken, eftersom det är den som är normen medan innovationslogiken är tillägget. Baserat på våra observationer har vi utvecklat en analysmodell som kan användas för att skapa sourcinglösningar med förutsättningar att balansera de två logikerna.

Det handlar om att skapa sourcinglösningar som ger de affärsmässiga incitamenten och den rollfördelning mellan kund och leverantör som behövs. Det finns inte en bästa lösning för alla, utan den måste tas fram för varje situation.

För det första, innovation inom IT-system respektive innovativ IT för verksamhetsutveckling är två skilda saker och ställer skilda krav på både kund och leverantör. Praktiskt innebär det att kunden och leverantörens roller och därmed ansvar anpassas utifrån vilken typ av innovation som eftersträvas. I vissa fall kan det helt ligga hos leverantören. I andra fall är det i hög grad ett kundansvar att delta i och driva innovationsarbetet.

För det andra, sourcinglösningen påverkar hur besluts fattas, hur resurser fördelas och vilken kompetens som används. Det vill säga, den definierar hur ansvaret för att driva innovation fördelas. Ansvarsfördelning handlar om vem som ska "äga" innovationsfrågor i IT-sourcing. Exempelvis om leverantören ska ha mandat att ta initiativ till nya projekt. Det påverkar också direkt hur roller och samspel utformas mellan kund och leverantör. Ansvarsfördelningen inkluderar fördelning av kostnader och intäkter för att skapa innovationer mellan kund och leverantör.

Förenklat kan innovationsområden delas in i IT-verksamhet och övergripande verksamhetsutveckling. När sourcing handlar om infrastruktur är det primärt IT-funktionen som berörs. Men när den inkluderar IT med direkt koppling till verksamheten är det interna affärsprocesser, utformning av tjänster och leverans till kunder som påverkas.

Vi har tagit fram en analysmodell för att illustrera fyra olika kombinationer. Modellen visar två olika sourcinglösningar, i relation till de två områdena.

Modellen beskriver sourcinglösningar för två olika innovationsområden. Den fungerar som ett hjälpmedel för både kunder och leverantörer att bedöma om exempelvis ansvarsfördelning i IT-sourcingaffärer matchar praktiska behov.

Här beskrivs de fyra olika situationerna som presenteras i analysmodellen:

1. *Leverantören driver innovation i de system som direkt ingår i IT-sourcingen, ofta i form av kontinuerliga förbättringar och tekniska uppgraderingar. Förväntat värde är förbättringar av IT-verksamhetens befintliga system. Mål och resursåtgång kan avtalas i kontraktet. Kunden behöver inte vara delaktig i innovationsarbetet, utan sourcar det som en del av övriga aktiviteter. Det är en sourcinglösning där leverantören driver innovation.*

SOURCINGLÖSNINGAR	HUVUDANSVAR LEVERANTÖREN	GEMENSAMT ANSVAR KUND OCH LEVERANTÖR
INNOVATION FÖR IT-VERKSAMHET	1) Fungerar om väldefinierat sourcinglösning där leverantören driver innovation	3) Fungerar för komplexa uppgifter sourcinglösning med innovationstillägg
Innovations- områden		
INNOVATION FÖR VERKSAMHET	2) Tveksamt, fungerar sällan sourcinglösning med otillräcklig innovationskraft	4) Kan fungera, kräver bra samverkan parallell och fristående till ordinarie IT-outsourcing

2. Leverantören driver innovation inom IT med koppling till kundens affärsverksamhet. Leverantören saknar i regel tillräcklig kunskap om kundens verksamhet. Den kunskap som behövs för innovation omfattar inte bara teknik- och systemkunskande, utan också affärs- och verksamhetskunskande. Komplexiteten är stor, vilket ställer högre krav på interaktion med kunden. Kostnaderna är svåra att specificera i förväg. Denna ansats lyckas sällan, det är en sourcinglösning med otillräcklig innovationskraft.
3. Leverantören gör det mesta med ett aktivt deltagande från kunden. Arbetet

med innovation bör ske i projekt som är organisatoriskt separerade från exempelvis drift av IT-system. Kostnader för arbetet bör budgeteras av kunden innan sourcingavtalet ingås. Projekten behöver alltså ligga utanför huvuddelen av IT-sourcingen. Det kan beskrivas som en sourcinglösning med innovationstillägg.

4. IT-leverantören medverkar i innovation som direkt påverkar kundens affärsverksamhet i en nära samverkan. Det innebär att ansvaret för innovationsarbetet i hög grad behöver delas. I dessa situationer bör kunden själv ta en aktiv roll och leda arbetet med innovation. Verksamhets- och

affärskunnande från kunden kombineras med tekniskt kunnande från leverantören. En projektorganisation med tillräckliga resurser och beslutsmandat krävs. Det kan beskrivas som en sourcinglösning där satsningar på innovation är parallell och fristående till ordinarie IT-sourcing.

Hantering av dilemmat

Innovation i IT-sourcing innebär ett dilemma. Två logiker möts i en affär. För att hantera dilemmat krävs att innovationskraft ges förutsättningar att utvecklas. Det förutsätter att ledningen hos både kunder och leverantörer tänker och handlar annorlunda än idag.

De organisationer som på allvar vill skapa förutsättningar för innovation i IT-sourcing behöver börja med att klargöra sin övergripande innovationsambition och på vilket sätt man avser att satsningar inom IT kan stödja detta. Därefter behöver ambitionerna matchas med en sourcinglösning som skapar nödvändiga förutsättningar för samarbete. De organisationer som blir skickliga på detta har förutsättningar att genomföra IT-sourcing med tillräcklig innovationskraft.

Vi fortsätter att studera förutsättningarna för innovation i IT-sourcing. Exempelvis är vi intresserade av hur kundföretag anpassar sin interna organisation för effektivitet och innovation i sourcingrelationer. Vi söker därför verksamheter som vill skapa förutsättningar för innovation i IT-sourcing. Är du intresserad av att vara med är du varmt välkommen att höra av dig! ●

Mattias Axelson



Forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, Ek. Dr. med inriktning på innovation, strategi och partnerskap.

Tel: 070-644 40 80

Mail: mattias.axelson@hhs.se

Anders S Nilsson



Forskare Emeritus från Handelshögskolan i Stockholm, Ek. Lic, med lång industriell erfarenhet inom IT-baserad affärs- och verksamhetsutveckling.

Tel: 070-588 35 16

Mail: anders@asn-it.com

Jon Rognes



Forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, Ek. Dr. och Civ. Ing. med inriktning på geografiskt spridda organisationer, outsourcing och operations management. Bitr Generalsekr på tankesmedjan Leading Health Care.

Tel: 0765-27 74 12

Mail: jon.rognes@hhs.se

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliässon, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Mobile*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Härsman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, doktor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, docent*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*

Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *Bi/LiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *Chalmers, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
För en komplett förteckning över alla
IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksam i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

