



## **DEN PÅTVINGADE DIGITALISERINGEN UNDER COVID-19**

Analys gällande den påverkande relationen  
mellan kund och leverantör under covid-19

Examensarbete inom huvudområdet  
informationsteknologi  
Grundnivå nivå 22.5 Högskolepoäng  
Vårtermin 2021

Marcus Rylander  
a17marry@student.his.se  
Handledare: Marcus Birath  
Examinator: Marcus Nohlberg

# Sammanfattning

Ett globalt virus spreds över hela världen och företag som baserat sin försörjning på att utkontraktera tjänster till deras kunder har blivit ifrågasatt om deras överlevnad och kundernas överlevnad.

Syftet med denna studie är att se hur relationen har sett ut för utkontrakteringskunder och deras leverantörer. Ett annat syfte är att även få en inblick i hur skillnaderna har sett ut i arbetssätt innan, under och efter coronapandemin. Det som täcker arbetssättet är de digitala aspekter för företaget och ifall kunderna ansett att tjänsterna som deras företag har köpt av leverantörerna har levererat lika bra under pandemin som tidigare.

Resultatet för studien har givit svar på frågor gällande relationen mellan kund och utkontrakteringsleverantör innan och under coronapandemin. Studien utförs genom användningen av en fallstudie med en kvalitativ metod. Datan för denna studie är framtagen genom kvalitativa intervjuer. Av de som blev intervjuade är det sex specifika kunder som använder sig utav en utkontrakteringsleverantör. Utöver de sex kunderna blev också en kund ifrån en konkurrent till utkontrakteringsleverantören intervjuad. I analysen och slutsatsen blir den transkriberade datan presenterad, som visar på hur företagen och leverantörerna lyckats adaptera sig till den framtvungade omställning som behövts. Detta i form av framgångsrika digitala verktyg som underlättat för mobiliteten i arbetet, distansmöten och fjärranslutningar.

Begreppet kunden som ofta benämns under denna studie kommer att användas som en representativ deltagare åt företaget som köper sina tjänster av deras leverantör. Kunderna som blivit intervjuade kommer att användas under begreppet intervjudeltagare, vilket gör att dem skiljer sig åt.

*Nyckelord: utkontraktering, digitalisering, coronapandemi, kunder, leverantör.*

# Abstract

A global virus spread worldwide and companies that based their livelihoods on outsourcing services to their customers have been questioned about their survival and the survival of their customers.

The purpose of this study is to see what the relationship has been like for outsourcing customers and their suppliers. Another purpose is also to get an insight into what the differences have looked like in working methods before, during and after the corona pandemic. What covers the way of working is the digital aspects for the company and whether customers considered that the services that their company have purchased from the suppliers have delivered as well during the pandemic as before.

The results of the study have answered questions regarding the relationship between the customer and the outsourcing provider before and during the corona pandemic. The study is carried out by using a case study with a qualitative method. The data for this study is produced through qualitative interviews. Of those who got interviewed, six are specific customers who use an outsourcing provider. In addition to the six customers, a customer from a rival to the outsourcing provider was also interviewed. In the analysis and conclusion, the transcribed data is presented, which shows how companies and suppliers managed to adapt to the forced transition that was needed. This in the form of successful digital tools that facilitated mobility at work, remote meetings, and dial-up connections.

The customer as concept is often referred during this study and will be used as a representative participant for the company that purchases its services from their supplier. The customers interviewed will be used under the term interview participants, which makes them different.

*Keywords: outsourcing, digitisation, corona pandemic, customer, vendor.*

# Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
2	Bakgrund .....	2
2.1	Utkontraktering – Definitioner.....	3
2.2	Utlandsbaserade tjänster och utkontraktering.....	3
2.3	Tjänster inom utkontraktering.....	4
2.3.1	Utkontrakterade komponenter .....	4
2.4	Kvalitets-attribut - SLA.....	5
2.4.1	Kvalitets-attribut - tjänst kvalitet.....	5
2.5	Riskerna med utkontraktering under covid-19.....	5
3	Problembakgrund.....	7
3.1	Syfte och forskningsfråga .....	8
3.2	Avgränsning .....	9
4	Metod .....	10
4.1	Kvalitativ metod.....	10
4.2	Kvalitativa intervjuer.....	11
4.3	Urvalsgrupp.....	12
4.4	Validitet och pålitlighet.....	13
4.4.1	Validitetshot .....	13
5	Resultat.....	15
5.1	Intervjuer.....	15
5.1.1	Tidsskillnader med leverantör under corona .....	15
5.1.2	SLA under corona.....	16
5.1.3	Digitalisering under pandemi .....	16
5.1.4	Bra och problematisk funktionalitet under pandemi .....	17
5.1.5	Framtida arbetssätt.....	17

6 Analys.....	19
6.1 Analys av intervjuer .....	19
6.2 Utvärdering av intervjutabell.....	21
7 Slutsats .....	22
7.1 Slutsats på studiens frågor .....	22
7.2 Framtida arbete .....	22
8 Diskussion .....	24
8.1 Etiska aspekter .....	24
8.2 Samhälleliga aspekter .....	25
8.3 Vetenskapliga aspekter .....	25
Referenser	
Appendix A – Intervjumaterial	

# 1 Introduktion

Dagens företag växer och blir större under styrning av den försörjningskedja som existerar bland efterfrågan hos alla människor och den tekniska utvecklingen. Behovet att förbättra sin försäljning för företag i en mer modern kontext började under 90-talet, då internationella globala företag började att utkontraktera marknaden med att transportera sina varor globalt. Utkontraktering började gro efter att samarbeten inleddes mellan marknadens alla hörn i form av informationsteknologi, konsultverksamhet och finansiella tjänster. Dessa områden inom marknaden satte fart och började göra anspråk om att utkontraktering är något som bidrar till att företag kan spara pengar i utbyte mot kvalitéer som någon annan gör åt dem (Hsiao, Kemp, Omta, & Van der Vorst, 2010).

Utkontrakteringen för både kunder, leverantörer och företag i stort har under de senaste åren påvisat sig ha fått problem i samband med att Covid-19 viruset kom att sprida sig över hela världen. Påverkan som uppstod var att arbetet påverkade de anställda, då flera blev sjuka och behövde stanna hemma. Detta i sin tur påverkade flera andra faktorer så som det politiska engagemanget till det finansiella. På så sätt har detta äventyrat hur marknaden har sett ut under de senaste två åren och utmaningar för den globala försörjningskedjan har fått sättas på prov. Problem som har visat sig vara kostsamma är exempelvis att runt 20 procent av leveranserna är utlämnad till Kina. Ytterligare problem är de företag som baseras sin verksamhet på utkontraktering, där leverantörerna inte har kunnat leverera olika typer av delar inom sin försäljning och detta har också fått en stor påverkan på aktiemarknaden i sin helhet. Sist men inte minst, har flera personer drabbats utav hälsoproblem i form av psykiska problem då sociala sammanhang blir allt mer ovanligt när fler och fler behöver jobba hemifrån (Koerwer, McCloskey, Pourdehnad, & Starr, 2020).

I den här studien kommer syftet vara att intervjua kunder som köper tjänster ifrån ett företag som använder sig utav utkontrakteringstjänster och få en större inblick i hur coronapandemin har påverkat relationen mellan leverantör och kund.

## 2 Bakgrund

Informationsteknik, eller IT tog ett av sina större framsteg under 1980-talet och har sedan dess haft en stor påverkan på organisationer och företag runt om i världen. Under denna utveckling inom informationstekniken har också utkontrakteringen ökat i takt med den tekniska utvecklingen. Utkontraktering av IT har blivit vanligt och sedan utkontraktering inträdde på 1960-talet har det ökat kraftigt. Redan under 1996 presenterades siffror på att den svenska marknaden inom utkontraktering omsatte hela 4.2 miljarder, vilket kom att fortsätta växa redan ett år senare till 6.1 miljarder (Augustson, 1998).

Utkontraktering har fortsatt öka mycket under de senaste åren, där företag över hela världen har valt att satsa sina resurser på utkontraktering. Det har varit svårt att hitta en siffra på hur pass vanligt det är att svenska företag använder sig utav utkontraktering, men enligt Isaksson och Lantz (2017) gör dem undersökning på 700 små företag med mindre än 50 anställda. Detta visar på något sätt att åtminstone 700 företag i Sverige använder sig utav utkontraktering och det gäller endast företag som går under begreppet att vara små företag och inte stora.

Det visar sig att verksamheter väljer att satsa på olika typer av saker när det kommer till tjänster som blir outsourcade. Utifrån det resultat som Isaksson och Lantz (2017) visar i sin studie gällande små företag i Sverige, visar det på 16 olika typer av tjänster som verksamheterna väljer att investera i. Några tjänster som är värda att nämna och som är vanliga inom utkontrakteringen är bland annat bokhållare, ekonomisk rapportering, lönekostnader och faktureringsavdelningar. Dessa tjänster ingår mer inom kategorin för finans och administrationstjänster (Gan, 2006). Andra tjänster som inkluderar mer tekniskt arbete är tjänster så som IT-support eller kundtjänst, IT-tjänster eller IT-system och även administration som inkluderar mer inom den tekniska kategorin (Isaksson & Lantz, 2015).

I en studie som gjordes utav Njenga och Oyebisi (2018) har det visat sig att utkontraktering har växt enormt mycket under de senaste två åren. Under studien påvisar de att utkontraktering har börjat bli en era inom världsmarknaden och nya innovativa modeller för utkontraktering har ökat med mer än 270 miljarder dollar. När det kommer till utkontraktering för företagsprocesser har detta också ökat enormt och upp emot 165 miljarder dollar (Njenga & Oyebisi, 2018).

## 2.1 Utkontraktering – Definitioner

Utkontraktering är ett begrepp som grundar sig i att en relation skapas mellan organisationen och företaget som köper en tjänst eller flera tjänster utav leverantören. På så sätt skapas två termer som används inom utkontrakteringen som kallas för tjänstköpare och leverantör, vilket är den term som oftast används och definierar begreppet bäst. Enligt Leimester (2010) beskriver han att utkontraktering på 25 olika sätt. En av beskrivningarna är *“handing over to one or more third party vendors (i.e., legally independent) the provision of some or all of an organization’s IS functions such as, e.g., IT assets, activities, people, processes, or services for a contractually agreed monetary fee and period of time”*. Ett annat exempel på hur definitionen utav utkontraktering inom IT kan se ut är det som beskrivs utav Hodosi (2017). Enligt Hodosi definieras IT-utkontraktering med någon som förser tjänster som leverans till företagets processer och på så sätt skapar det lösningar för infrastrukturen inom företaget.

Ytterligare definitioner på vad som definierar utkontraktering är det som beskrivs i artikeln som är skriven utav Gilley, Greer och Rasheed (2004). Enligt dem definieras inte utkontrakteringen genom upphandlingen mellan säljare och köpare, där det för många kan tolkas som att det beslutas genom inköp av tjänster. Utkontrakteringen kan grundas på flera sätt och uppstå genom en ersättning från externa inköp för aktiviteter som är interna. Det handlar också om någon form av pålitlighet, där man lägger en stor vikt på förtroendet hos leverantören. Det påståendet som precis beskrevs gällande förtroende och pålitlighet går att förtydliga genom att citera författaren Barthélémy (2001) *”the fact of entrusting an activity and its management to a supplier or an external provider rather than carrying it out in-house”*.

## 2.2 Utlandsbaserade tjänster och utkontraktering

Omplacering av tjänster, eller det vanligare engelska uttrycket offshoring och utkontraktering är två begrepp som i många fall visar sig ha samma betydelse eller används som synonymer (ComputerSweden 2019). Frågan är ifall dessa två begrepp har samma betydelse eller ifall de skiljer sig åt? Det som Panko (2008) beskriver begreppen utkontraktering och offshoring är att de har samma funktion när det kommer till att ett företag använder sig utav en tredje-part vid olika typer av tjänster. Skillnaden är däremot att det inte sker någon form av förflyttning utav arbetskraften när man använder sig utav utkontraktering. Utkontrakteringen pekar på att arbetet sker inom landets gränser, medan offshoring har i syfte att flytta arbetskraften till ett annat land på grund av att dra ner kostnaden på arbetskraften. På sätt och vis innebär utkontraktering utav tjänster att något annat företag gör jobbet åt en i utbyte mot pengar, därav synonymen. Detta blir på något sätt en förflyttning, fast med offshoring innebär det att även organisationen förflyttas och inte bara tjänsterna (Panko, 2008).

Det finns ytterligare definitioner på vad offshoring och utkontraktering verkligen betyder, vilket beskrivs i artikeln som är skriven utav Robertson, Livanis och Lamin (2010). Det som diskuteras i deras artikel är just hur pass vanligt det är att offshoring och utkontraktering både kombineras ihop och även anses betyda samma saker, men de menar på att dessa koncept har helt åtskildiga innebörder. De beskriver koncepten utifrån att utkontraktering inkluderar beslut inom gränsen av en organisation, men offshoring inkluderar ett beslut om



lokaliseringen av ens aktivitet. De menar på att utkontraktering anses vara mer utav ett traditionellt ”göra vs. köpa” beslut mellan köpare och säljare. Detta skiljer sig åt då offshoring baseras på förflyttningen utav verksamheten till ett främmande land, men däremot genomförs arbetet i verksamheten internt och inte utav en extern leverantör. På senare tid har offshoring tolkats som att allt sköts utomlands och ingenting är internt styrt, men med facit i hand så stämmer inte det riktigt. Det som författarna däremot påstår, är att ifall offshoring kombineras ihop med utkontraktering blir konceptet att inköpen av tjänsterna som görs utav en extern leverantör i utlandet. Statistiken för uppsägningsåtgärder enligt Byrån av Arbetsstatistik så var det upp till 60 procent där det inkluderade en omdistribution av aktiviteter inom företaget. Utav de 60 procenten så var det 11 procent som representerades utav utkontraktering och cirka 20% av offshoring (Robertson, Lamin, & Livanis, 2010).

## **2.3 Tjänster inom utkontraktering**

Tjänster som leverantörer säljer till företag är något som beskriver väldigt mycket utav det som utkontrakteringen står för och innebär. Precis som nämnts i delkapitel 2.1 är tjänster huvudområdet för att utkontrakteringen finns och det är något som Hsiao et al. (2010) också menar på. Det har gjorts undersökningar och intervjuer i Schweiz och Tyskland i syfte om vad företag borde välja att satsa på när det kommer till tjänster för utkontraktering. Under dessa undersökningar genomfördes enkäter utav sju olika utkontrakteringsförvaltare inom de företag som handlar med finansiella tjänster. Strukturen på enkäterna var indelat enligt ett ramverk för affärsteknik i tre lager som utgick ifrån det strategiska lagret, processlagret och systemlagret (Österle & Winter, 2003). Efter att enkäterna blivit genomförda, skapades grunden och konceptet för vad utkontraktering utav tjänster kommer att innebära för företag och vad som är värt att satsa på (Braun & Winter, 2005).

Det som Österle och Winter (2003) nämner är att efter att grunden sammanslogs var att fyra dimensioner av outsourcing skapades som någon form av riktlinje för externa leverantörer och företag. Dessa är utkontrakterade komponenter, utkontrakterade aktiviteter, tjänstindividualisering och en grad av självständighet. Dessa dimensioner kommer att beskrivas i följande delkapitel och vilka tjänster som används inom dimensionerna.

### **2.3.1 Utkontrakterade komponenter**

Den första dimensionen som beskrivs för detta ramverk är det som kallas för de utkontrakterade komponenterna, vilket kommer att delas in i två sorters lager. Det första lagret är det som representerar utkontrakteringen inom IT-infrastrukturen och applikationer, vilket går under namnet systemlagret. Den infrastruktur som leverantörerna säljer är tjänster för hårdvaru- och mjukvaruprodukter. Några tjänster som nämns och som täcker företags infrastruktur är deras nätverksinfrastruktur, olika typer av servrar som också inkluderar underhållning. Även andra hårdvaruprodukter som ingår inom denna komponentdel är bland annat skannrar, skrivare, datorer och datortillbehör. Sista delen inom denna komponent är operativsystem, olika typer av administrativa verktyg som kan vara övervakning utav system eller liknande och även databaser.

När det kommer till applikationerna så går det att beskriva som de olika funktionerna som körs genom de olika mjukvarorna som säljs och som inkluderas inom dessa komponenter för IT-infrastrukturen. Ihop skapar detta termen för IT-utkontraktering.

Det andra lagret som är processlagret fokuseras på individen och/eller företaget. Det delas in mellan individuella uppgifter inom utkontraktering och/eller dess underprocesser eller utkontrakterade företagsprocesser. Inom företagsprocessen inkluderas också olika typer av uppgifter, precis som i det individuella. Dessa är assisterande applikationer och även andra komponenter inom IT som tjänstleverantören får utkontrakterat. Det finns också andra typer av utkontrakteringar inom företagsprocessen och dessa är mindre uppgifter som utkontrakteras inom mindre processer och som också är mer specifikt för just den tjänstleverantören. Ihop kan både utkontrakteringen för individer och företag bli grupperade inom det begreppet som kallas för företagsutkontraktering (Österle & Winter, 2003).

## **2.4 Kvalitets-attribut - SLA**

Inom utkontrakteringen och tjänsterna som kunden köper utav leverantören, finns där något som heter service level agreement och förkortas som SLA. SLA:er är något som kunden betalar för och som går att beskriva genom ett formellt och detaljerat kontrakt mellan två avtalsslutande parter. Innebörden av vad en SLA innebär är kvaliteten som kunden får utav sin tjänst. Detta kan exempelvis användas inom IT-supporten, där kunden kräver att ett problem blir löst inom en viss tid eller att ett problem blir mottaget inom en viss tid och det är något som kunden väljer att betala för. Ytterligare avtal som också är vanligt att en kund betalar för är övervakningar på servrar och annan hårdvara. På så sätt skapar det en viss kravbild mot leverantören gällande den tjänst som kunden betalar för och de förväntningar som kunden har gentemot sin leverantör. I artikeln *Understanding Customer Satisfaction in the IT Outsourcing Environment: A Classification of Quality Attributes* nämner författarna Song & Wong (2010) att kvaliteten på SLA:er delas in i tre komponenter. Dessa komponenter är innehållet, pålitligheten av SLA och den tydliggörande nivå av SLA:en.

### **2.4.1 Kvalitets-attribut - tjänstkvalitet**

Ytterligare tjänster som finns är det som kallas för tjänstkvalitet, vilket också har en betydande del inom utkontrakteringen mellan relationen till leverantören och dess kund. Det som författarna Chakrabarty, Whitten och Green beskriver vad tjänstkvaliteten är de krav som kunden har vid en överensstämmelse när det kommer till leveransen av en tjänst. Detta syftar återigen på relationen mellan leverantör och kund, men också pålitligheten och konkurrensen i kvaliteten på tjänsten som har blivit köpt utav kunden. Denna typ av tjänstkvalitet uppstod då utkontrakteringen har ökat i efterfrågan under de senaste åren, vilket har inneburit att konkurrensen på kvaliteten har blivit större (Das, Soh, & Lee, 1999). För tjänstkvaliteten så beskrivs det genom fem dimensioner och dessa är handgriplig, lättillgänglighet, försäkring, tillförlitlighet och empati (Leem & Yoon, 2004).

## **2.5 Riskerna med utkontraktering under covid-19**

Under de senaste 1-2 åren har världen fått förhålla sig till en pandemi, vilket i sin tur har gjort att företag fått fördela om sitt sätt att arbeta. När det gäller de företag som har tjänster som blir

utkontrakterade åt leverantörer, har det uppstått några typer utav risker till följd av att företag väljer utkontraktering. En risk som Madianou (2020) tar upp är att leverantörerna som har hand om deras kunders datauppgifter kan låtas bli experimenterat med. Detta skapar i sin tur risker för kunderna själva och även företaget i sig, på så sätt att det finns en risk att data kommer att spridas och delas till obehöriga personer.

Ytterligare risker finns det med företag som valt att få sina tjänster utkontrakterade under de senaste åren, då covid-19 kom att påverka världen. Risken som kan uppstå för dessa företag och kunderna på företaget är att relationen mellan företaget och leverantören blir snabbt påtvingad. Risken med en påtvingad affär mellan kund och leverantör blir att pålitligheten mellan varandra minskar (McMaster, o.a., 2020).

Det har också visat sig vara en utmaning för företag att anpassa sig efter långsiktigare förhållanden när det kommer till att kunna utkontraktera hårdvaror och andra typer av råa material, då leveranstider är något som sticker ut vid utkontrakterade tjänster ifrån länder med lägre kostnader. På grund utav den rådande situationen har även leveranskedjan tappat kontrollen, vilket i sin tur kan ha gjort att relationen försämrats. Det är även så att risken för att leverera en sämre nivå utav nätverkstjänster till företagen har ökat. På grund utav att oroligheterna kring hur pandemin kommer att utvecklas har det också varit svårare att inleda mer komplexa kontrakt mellan säljare och köpare inom utkontrakteringen också. Däribland har besluten varit svårare att ta för säljare och köpare, vilket beror på politiska beslut som baseras på att man vill minska risktaganden inom företagen (Zunk, Woschank, Reinisch, & Weller, 2020).

### 3 Problembakgrund

Under de senaste åren har digitaliseringen ökat, inte främst under coronapandemin. Det som många tidigare forskningar som liknande denna typ av studie, har främst fokuserat på hoten och riskerna med en ökad digitalisering för företag och leverantörer. Några risker som nämns i en fallstudie av Alexandrova (2015) är att kunden kan bli beroende utav sin leverantör. I studien presenteras en generell klassifikation av utkontrakterade risker och vilka problem som kan uppstå på grund av dessa risker. Den generella klassifikationen är försedd utav Gonzalez, Gasco och Llopis (2009) och de delar in riskerna i tre grupper. Den första risken är det som Alexandrova beskrev, vilket är risken för beroendet av leverantören utifrån kundens perspektiv. Detta medföljer ytterligare problem, då den tekniska kunskapen inte besitter på företaget utan på leverantören. Detta får en följd utav en möjlig förlust av tekniska kunskaper inom företaget. Den andra gruppen är ur ett leverantörsperspektiv, vilket inte är relevant för den här studien. Den sista och tredje gruppen är det som är relevant för både leverantör och kund, vilket är svag partnerskapsförvaltning, gömda kostnader, obalanserad kostnadsnytta i relationen och lägre säkerhetsnivåer. Några problem eller risker som författaren Alexandrova beskriver det som, förklaras och blir besvarade genom intervjuer av de leverantörer som förser utkontrakterade tjänster till sina kunder i Bulgarien och i östra Europa. Den vanligaste risken som två tredjedelar av de 57 intervjudeltagare som besvarade frågorna för den studien upplever är bristen på efterlevnad av avtalen mellan leverantör och kund, där otillräckliga garantier inkluderas. Ytterligare risker som deltagarna har uppmärksammat är misskommunikation mellan båda parterna samt att de har varit verkningslösa samordningar mellan varandra. Denna uppfattning har skapats genom en alltför vanlig brist på den kommunikativa delen och även tvetydigheter gällande mål, processer och tidslinjer. När det kommer till projekt för utkontraktering, argumenterar Das Aundhe och Mathew (2009) att det löper högre risk för leverantörer bibehålla de krav som efterfrågas på grund av geografiska hinder samt kulturhinder. Detta har också resulterat i en bidragande faktor för motståndet mot kunskapsöverföring av kundens personal.

Enligt en annan studie har det visat hur kunders missnöje kopplat till utkontrakterade leverantör sett ut. Studien visar att totalt 54 procent av en grupp på 228 globala företag inte tycker att utkontraktering ifrån deras leverantörer levererar så som förväntat. Exempel på det är en ökning av överenskommelser som både avslutas och att utkontrakterade jobb återförs till en intern miljö (Barney, et al. 2009). I samma studie beskrivs hur relationen mellan en kund och leverantör ser ut i Malaysia. Kunden i denna relation redovisar problem med sin leverantör som inkluderar fel och misstag i rapporteringen av tillgångar och utgifter. Det redovisades också fel vid datainmatning. Ett exempel på ett datainmatningsfel som kunder redovisade var att kostnader som borde debiteras hade blivit krediterat till specifika konton. Problemen som uppstår, hävdar leverantören att det beror på att personalen som hjälper kunden inte har full förståelse för företagets verksamhet (Aman, Amiruddin, Hamzah, & Maelah, 2010).

Ytterligare exempel på risker som kan generera problem, är det som Lacity, Khan och Willcocks (2009) nämner om i sin studie. De hävdar att många kundorganisationer prefererar att behålla sina personliga IT-enheter på grund av otillförlitligheten till leverantörerna som

förser med de utkontrakterade IT-tjänsterna. Detta för att kunderna anser att enheterna är mindre säkra och riskerna är för stora. Det pratas också om aspekten av de dolda kostnaderna, som kunden vill beakta. Exempel på problem utifrån kundens perspektiv är det som inkluderar kostnader till följd av avbrott, brist på leverantörens skicklighet och oron ifall utkontrakteringskontraktet upphör. Ytterligare problematik som kan uppstå är om kundens företag måste starta om sin IT-verksamhet eller byta IT-leverantör (Alexandrova, 2015).

Denna studie skiljer sig mot tidigare studier, då syftet med denna studie är att få en bättre insikt i relationen mellan leverantör och kund under coronapandemin. Studien kommer att bli begränsad inom en viss kundkrets, vilket kommer presenteras mer djupgående i kommande huvudkapitel som är metodkapitlet (Luo, 2021).

De flesta artiklar som används till denna studie fokuserar väldigt mycket på företaget kopplat till den utkontraktering som används. Det har också varit en del studier kring fördelarna med att använda utkontraktering, riskerna med det och hur utvecklingen har sett ut under senaste decenniet för utkontraktering.

Detta examensarbete förser med en generell inställning till utkontraktering kopplat till de kunder som använder sig utav de tjänster som leverantörerna erbjuder dem. Studien kommer använda intervjufrågor mot kunder och förhoppningen är att de kommer att kunna besvara frågor som kommer ge ett perspektiv på hur coronapandemin har påverkat företaget de jobbar på samt hur utkontrakteringen har tillämpats.

### **3.1 Syfte och forskningsfråga**

Frågeställningen för denna studie kommer att vara:

*”Hur har den befintliga relationen mellan kund och leverantör för utkontraktering av IT-tjänster förändrats under coronapandemin?”*

Syftet med studien är att fördjupa sig i hur relationen har sett ut för särskilda kunder inom IT-branschen och deras utkontrakteringsleverantörer under coronapandemin. Detta inkluderar även hur relationen påverkats under ett tidsspänn på nästan två år då coronapandemin har varit aktivt. Detta kan i sin tur ge en tydligare bild för de kunder och leverantörer som deltagit under denna studie, men även för andra kunder och leverantörer som ingår i denna bransch. Syftet med studien kommer också vara att få svar på ifall det funnits problematik för de företagskunder som redan är digitaliserade och ifall relationen till deras leverantörer har fått någon påverkan under coronapandemin. Detta syftar också till frågan på om ifall förväntningarna som köparen, d.v.s. företaget haft också har realiserats i praktiken och inte bara i teorin gentemot leverantörernas avtal. Genom de kunder som har blivit intervjuade, kan detta ge en nyanserad bild av hur IT-branschens leverantörer och kunder har det mellan varandra. På så sätt kan detta luckra upp ett större intresse för andra kunder och leverantörer inom denna sektor efter att ha läst och sett denna studie.

## 3.2 Avgränsning

Avgränsningarna för denna studie har varit att fokusera på kunden. Anledningen till att just fokuset har varit på kunden och inte någon annan, är på grund av att företaget AddPro har sedan tidigare en relation till de utvalda kunderna och enligt deras kännedom besitter dessa kunder med kunskapskraftiga svar som rör denna studie. AddPro kommer att bli introducerat i kommande kapitel som är metod. Detta för att få en tydligare insikt om varför just detta företag har blivit använt för denna studie. Kunden har fått svara på frågor utifrån sitt perspektiv som en representant för företag som kunden jobbar på och hur deras relation har varit med leverantörernas leveranser i form av utkontrakteringstjänster. I studien är det inte specificerat vilka typer av tjänster som kunden köper utav leverantören, men det som kommer att nämnas är att det inkluderar någon form av IT-tjänst som leverantören tillhandhåller kund. Kunderna som blivit intervjuade är ansvariga inom företaget han eller hon jobbar på något sätt, vilket täcker en stor del utav det perspektiv som företaget har. Detta istället för att göra en enkätstudie som hade fått in data ifrån flera kunder, men ett mindre antal företag. Undersökningen för studien har så pass fokuserat mer på kundens kvalitativa svar och inte en kvantitet av data.

Ytterligare avgränsning för denna studie är att inte ha några deltagare att intervjua som är leverantör eller någon form av distributör. Studien är som tidigare nämnts, ett fokus på främst kunden och inte leverantören.

## 4 Metod

I detta kapitel kommer metoden att presenteras för denna studie. Det som kommer att tas upp är hur tillvägagångssättet har gått till för att genomföra studien, i form av de litteraturstudier som gjorts tidigare och som är kopplat till denna studie. Det som också kommer att presenteras är det som Berndtsson, et al. (2008) beskriver i sin bok för hur en fallstudie med en kvalitativ metod bör genomföras. Det som beskriver metoden för en fallstudie är en djupgående utforskning som fokuserar på ett begränsat område eller som i denna studie, en begränsad mängd kunder och leverantörer. Begränsningen är de kunder och leverantörer som kommer att bli intervjuade för insamlingen av data till studien, där alla intervjudeltagare är kunder åt utkontrakteringsföretaget AddPro och en deltagare som intervjuas är ifrån en konkurrens kund till AddPro. En fallstudie är användbart i en studie när en grupp eller organisation blir undersökt, vilket också blir specificerat då studiens frågeställning är riktat mot förhållandet mellan leverantör och kund under coronapandemin. På så sätt blir det begränsat mot just förhållandet mot en specifik kundkrets och deras leverantörer under en specifik tid. Detta gör att det inte blir en generell blandning av kunder i Sverige som beskriver sin relation till deras leverantörer. Anledningen till att AddPro har blivit använt under denna studie till att komma i kontakt med kunder, är på grund av att det är ett företag som förser med utkontrakterade tjänster till en varierad mängd kunder. Detta får också studien att utmärka sig till att vara en fallstudie.

Studien är också relevant ur den kvalitativa aspekten och i boken beskrivs det om syftet med att göra en kvalitativ studie, där undersökningen ofta associeras med människor i organisation eller företag kopplat till deras relation till ämnet. I detta fall handlar det om tekniska komplikationer kopplat till ett världsproblem i form utav ett virus som orsakat en global pandemi. I denna studie kommer fokuset ligga på olika typer av företag och kunderna på företaget, vars arbetsprocesser har förändrats drastiskt under 2020 och 2021. Den data som kommer att samlas in, vilket blir ifrån de intervjuer som kommer att göras, är möjligt att genomföra med hjälp utav företaget AddPro och deras kundkretsar. För att tillämpa en kvalitativ studie är det fördelaktigt att det finns tillräckligt med företag och kunder som genomgått någon form av förändring under tidsspannet då pandemin har ägt rum. Detta är direkt avgörande för att kunna undersöka och genomföra denna studie. I studien kommer det vara betydande att den detaljerade karaktäriseringen av de olika aspekterna som finns gällande studien också blir upptäckt, om inte kommer studien inte bli realistisk eller objektiv. Ytterligare tillvägagångssätt för metoden är inställningen till studien, vilket också inkluderar att hot och validitet behöver räknas in. Det är med andra ord viktigt att planeringen sköts på rätt sätt för den kvalitativa studien och att studien också har en tillgänglighet för att finna någon form av relevans i det. Annars kommer det att krävas till en annan metodlösning.

### 4.1 Kvalitativ metod

Metoden för denna studie kommer att vara riktad mot en kvalitativ metodstudie, vilket presenterades i början på det fjärde kapitlet. En kvalitativ studie har som syfte att undersöka och evaluera innehållet för olika typer av processer eller tillvägagångssätt som exempelvis ett företag använder sig utav. Den kvalitativa metoden är också användbar när en studie görs för

att få en bättre förståelse utav den kontext som studien fokuserar på. Något som beskriver vad en kvalitativ metod innebär är hur värden används för att förstå varför och hur saker sker (Koppel, 2015).

Ytterligare beskrivning för vad innebörden av en kvalitativ metod är och vad den används till är det som följande citat beskriver ”*Kvalitativa forskare handlar om den mening som människor fäster vid saker i sina liv. Centralt för det fenomenologiska perspektivet och därmed kvalitativ forskning är att förstå människor från sina egna referensramar och uppleva verkligheten när de upplever den.*” (Corbin & Strauss, 2008). Det som Corbin & Strauss syftar på är att kunna få en empirisk bild när det kommer till kunderna och deras nya vardag. Citatet skapar också en relevans till studien på grund av att intervjuerna kommer att fokusera på kunderna och hur arbetsprocessen har förändrats för kunderna under den senaste tiden (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016).

Den kvalitativa undersökningen som kommer att göras under denna studie är kopplat till det som Berndtsson, et al. (2008) beskriver i sin litteratur. Detta på grund av att undersökningen kommer att rikta sig mot en begränsad mängd kunder som har genomgått en förvandling under Coronapandemin, vilket är kopplat till problemet till studien och dess unika inställning till studien. Detta gör att under intervjuerna mot kunderna kommer att få ett så kallat ”*insiderperspektiv*” utav den problematiska situationen. Under den kvalitativa undersökningen, då data kommer att samlas in ifrån intervjuerna kommer detta att ändras under tid. Detta på grund utav att organisationer må ändras och på så sätt ändras kontexten för studien. Anledningen till att organisationer kommer att ändras, är på grund utav den rådande situationen som varit under det senaste året med förändringen för organisationer under covid-19. Efter att intervjuerna genomförts finns det också en risk för att validiteten inte blir densamma för den data som tagits emot. Detta gör att en återskapning av denna studie inte kommer att bli möjlig (Berndtsson, et al. 2008).

## **4.2 Kvalitativa intervjuer**

Intervjuer är något som används för att samla in data och på så sätt skapa en förståelse för det perspektiv ifrån den person som blir intervjuad. Det finns olika typer av metoder för att intervjua någon samt olika typer av format, men i den här studien kommer intervjumetoden att grunda sig på kvalitativa intervjuer (Creswell, 2007).

När en kvalitativ intervju genomförs är det ofta kategoriserats med olika tillvägagångssätt. Inom dessa kategorier ingår ostrukturerad, semi-strukturerad och strukturerade kvalitativa intervjuer. Det är vanligt att en strukturerad intervju används för en kvantitativ intervju, men för denna studie kommer fokuset riktas mot en mer semi-strukturerad struktur. Kategorin för semi-strukturerad intervju innebär att den data som samlas in under intervjuerna är kärnan för den kvalitativa undersökning som genomförs under studien. Det som också kännetecknas för en semi-strukturerad intervju är att frågorna som ställs utav den som intervjuar är frågor som är förutbestämda, men som öppnar upp för en öppen dialog mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).



De intervjuer som kommer att göras är det som blev beskrivet i förra stycket i detta kapitel. Det kommer att baseras på den semi-strukturerade kategorin, som också utgår ifrån ett generellt förhållningssätt till intervjun istället för en informell konversationsintervju (Gall, Gall & Borg, 2003). Även om det anses vara mer strukturerat för ett tillvägagångssätt med en generell intervju, så kommer det ändå att vara flexibelt med frågor och eventuella följdfrågor. Precis som McNamara (2009) säger, så finns en uppbackad styrka i att använda sig utav ett mer generellt förhållningssätt under intervjun. Detta på grund av att undersökaren ”*kan försäkra att samma generella område av informationen är samlad från varje intervjuobjekt; detta förser mer fokus än det pratsamma förhållningssättet, men tillåter fortfarande en grad av frihet och anpassningsförmåga i att få information från intervjuobjektet*”. Detta gör att intervjuerna inte kommer att struktureras in i minsta detalj, utan de kommer att vara väl förberedda och undersökaren kommer kvarstå att vara den som för frågorna, men friheten och flexibiliteten finns under samtalet.

Problematiken med att intervjuerna sköts utifrån detta tillvägagångssätt är hur frågorna formuleras, vilket beror helt och hållet på den som förbereder och genomför frågorna till intervjun. Problemet med detta är att frågorna till intervjun kan brista i konsekvens i hur forskningsfrågor ställs och ifall svaren ger den information som studien söker efter. Ytterligare problematik är hur forskaren i fråga utbyter frågorna i hur han eller hur ställer sig till dem. Detta gör att respondenten eller respondenterna inte får möjligheten till att besvara samma frågor baserat på hur de var ställda utav den som intervjuar (McNamara, 2009).

De som kommer att besvara frågorna under alla intervjuer kommer att ha någon form av inflytande för organisationen eller företags IT-verksamhet. Intervjuerna kommer att göras på distans över telefon, Skype eller på Teams. Anledningen till att intervjuerna kommer att göras på distans är på grund av att det är mest säkert att göra under en pandemi.

### **4.3 Urvalsgrupp**

Urvalet för de intervjuer som kommer att göras under denna studie är begränsat på så sätt att intervjuerna endast kommer göras mot kunder som får sina tjänster utkontrakterade utav AddPro. Kunderna är endast svenska kunder och eftersom att denna studie rör frågan om digitalisering, blir det tvunget att begränsa intervjudeltagarnas roll på företaget som de jobbar på. Detta kommer att göras genom att endast intervjua deltagare som har någon form av påverkan eller inflytande inom företagets IT-miljö, där någon form av chef eller ansvarig är att föredra. Det ska även tilläggas att varje företag som kunderna representerar är sedan tidigare digitaliserade. Dessa chefer och ansvariga har också valts ut på grund av att de är beslutsfattande i någon utsträckning vad det gäller att köpa in IT-tjänster. Kunderna som blev utvalda för intervjuer är också kunder som känner till sina leverantörer och de tjänster som deras företag har. Med andra ord har de flesta kunder haft och har även idag en arbetsrelation till varandra. Tjänsterna som kunderna väljer att köpa av varje leverantör är också varje kund ansvarig för, vilket också var en av anledningarna till att just dessa kunder blev utvalda som intervjudeltagare. Valet av varje enskilt företag och varje enskild kund blev framtaget genom hjälp av AddPros säljare. Säljarna presenterade ett visst antal kunder som skulle vara manade

att svara på de frågor som skulle ställas för denna studie och hade kännedom kring deras situation gällande den berörda frågeställningen för denna studie.

I tabellen nedan har det kategoriserats antalet kunder som deltagit för en intervju, verksamheten de arbetar inom, deras arbetsroll, antalet anställda på företaget i Sverige och en kod för varje intervjudeltagare som kommer att presenteras i kapitlet om resultatet. Endast sju stycken kunder kunde medverka på en intervju, där tanken för denna studie var att åtminstone få ihop till 10 stycken.

**Tabell 1: Kategorisk tabell**

Intervjudeltagare	Verksamhet	Befattning	Cirka anställda i Sverige	Kod
1	Rådgivning och revisionsbyrå	IT-chef	740-760	IOD1
2	Flödesteknik	Ekonomi/IT-chef	40-60	IOD2
3	Avlopp och vatten	IT-ansvarig	180-200	IOD3
4	Handel och service utav stål	Ansvarig systemutvecklare	630-650	IOD4
5	Bygghandel	IT-chef	30-50	IOD5
6	Försäljning och distribution av skönhetsprodukter	Informationschef	100-120	IOD6
7	Försäljning av kläder, skyddsutrustning och hygienartiklar	IT-chef	320-340	IOD7

## 4.4 Validitet och pålitlighet

I en studie samlas data in och utvärderas utifrån den som skrivit rapporten med den personens egna ord. Det som är viktigt att tänka på när en sådan studie görs är att inkludera validitet och pålitlighet i arbetet. Berndtsson, et al. (2008) beskriver definitionen av validitet och pålitlighet på varsitt sätt. Definitionen för validitet är relationen mellan vad författaren tänkt att uppskatta och vad en faktiskt uppskattar. När det kommer till definitionen av pålitlighet är riktigheten av din metod som författare att uppskatta hur robust eller kraftfull din metod är. Pålitligheten kommer därefter i sin tur kontrollera ifall metodens validitet är riktig och var metoden går att nyttja inom vilket område, om det är möjligt att utnyttja. På så sätt är både validitet och pålitligheten väldigt användbar och viktig inom en studie, för dessa verktyg är något som både ifrågasätter en studie samt höjer kvaliteten.

### 4.4.1 Validitetshot

Ett hot mot validiteten av en studie är något som Berndtsson också nämner. Det är hotet mot din egen partiskhet som skribent för studien. I många fall har författaren för studien en idé

eller en teori om hur resultatet kommer att se ut i slutet av arbetet. Detta är något som är oundvikligt enligt Berndtsson och på så sätt kommer att påverka studien åt författarens önskade riktning. Detta istället för att vara neutral till din metod och utgången av studien. Det är därför viktigt att ha en så neutral inställning till studien för att undvika ett stort hot mot partiskhet. Exempel på detta kan vara att ta hjälp av någon inom en organisation som studien vill undersöka och låta individen hitta någon passande i organisationen att bli intervjuad eller liknande, istället för att författaren väljer en väg som skapar egna förutfattade meningar om studien.

Ett annat validitetshot är att valet av kunder. Anledningen till detta kan bli ett hot är på grund av att kunder och leverantörer känner varandra väldigt väl. På så sätt kan det innebära att intervjudeltagaren, kunden i detta fall, inte vill vara helt ärlig om ens riktiga åsikt är om leverantören. Ytterligare hot som är kopplas ihop med detta, är att kunderna som blev utvalda var genom AddPros säljare. Detta är något som skulle kunna ifrågasättas och anses vara ett validitetshot, eftersom att kunderna som blivit valda kan ha blivit valda på grund av deras relation till sin leverantör. Validiteten för att säljaren i detta fall redan vet om att relationen är god och vet med sig att svaren endast kommer bli positiva och inte bli kritiserade, är ett potentiellt hot mot validiteten i detta fall. Även om inte skribenten har någon kännedom kring detta överhuvudtaget, finns det en risk för detta.

Ytterligare hot som kan uppstå mot validiteten är inställningen till förändringar som kan ske efter att exempelvis intervjuer har gjorts. Saker som exempelvis kan förändras och som kan påverka validiteten är ekonomiska förändringar, miljöaspekter, mänskliga aspekter eller liknande. Detta behöver inte nödvändigtvis vara enkla att se för den som gör studien, men kan i vissa fall påverka betydelsen för validiteten. Ifall studien är riktad mot en specifik organisation med ett flertal intervjuer, är inte helt onormalt att personerna som blir intervjuade ändrar deras syn på frågorna som ställs. Enligt Berndtssons tolkning kan det bero på att de som blivit intervjuade kan ha lärt sig nya saker och fått mer kunskap av projektet som görs i deras organisation. För att kunna minimera att denna typ av hot ska uppstå, är det viktigt som författare som genomför studien är medveten om att intervjuer mot organisationer påverkar (Berndtsson, et al. ,2008).

Frågorna som ställs till de som deltar under intervjuerna, må skapa ett hot mot validiteten. Detta på grund av att studiens syfte är att få fram data om relationen mellan kund och leverantör. Under svaren på frågorna, kan se ut som om att svaren framstår som subjektiva för intervjudeltagaren och inte kunden som representerar företaget. På så sätt kan resultatet bli missvisande och kan därmed bli ett hot mot studiens validitet.

Mängden intervjuer under studien blev endast sju stycken, men syftet var att intervju tio stycken kunder. Ett minskat antal av intervjuer än vad det var tänkt, kan få konsekvenser när det kommer till risken av studien. Detta på grund av att mängden insamlad data minskar och detta gör i sin tur att resultatet kan bli missvisande. På så sätt skapar detta en risk för studien, då resultatet hade kunnat se annorlunda ut och därmed slutsatsen också.

## 5 Resultat

Det som kommer att presenteras i detta kapitel är en sammanfattning av resultatet utifrån de frågor som kunderna svarat på och som transkriberats i efterhand. De delkapitel som kommer presenteras nedan är kategoriserat utifrån de frågor med störst relevans till de svar som resultatet efterfrågar. I varje delkapitel kommer intervjudeltagarnas svar att ingå och tilldelas samt varje intervjudeltagare kommer tilldelas med en kod. Detta för att underlätta studiens struktur och spårbarhet, vilket har också presenterats i delkapitel 5.5.

### 5.1 Intervjuer

De följande sidor kommer vara en sammanfattning av intervjuerna som gjorts. Intervjuerna har blivit transkriberade, men i följande delkapitel som visas nedan kommer endast inkludera kortfattade svar för att få en mer sammanfattad inblick i resultatet.

#### 5.1.1 Tidsskillnader med leverantör under corona

**IOD1** – Mindre fysiska träffar med leverantörer och kunder. Jobbat digitalt sedan innan, så inga större skillnader förutom det.

**IOD2** – Ingen större skillnad gentemot IT-leverantörer, men varuleverantörerna ute i Europa har skillnaden blivit stor på grund av pandemin. Skillnaderna har både varit positiva och negativa under olika omständigheter.

**IOD3** – Tidigare traditionellt arbete med mycket fysiska möten med leverantörer, men gått över till digitala möten likt andra företag och mer användning av mejl vilket inte fungerat särskilt bra.

**IOD4** – Var tuffare några år innan pandemin på grund av gammal infrastruktur, men precis innan pandemin skedde en migrering och det blev en förbättring internt samt mot leverantör både innan och under pandemin.

**IOD5** – Haft en god relation till sina leverantörer innan pandemin och har fortsatt vara god. Under pandemin ökade engagemanget hos IT-leverantör och ökat hemarbete samt mindre fysisk support på plats.

**IOD6** – Använder gärna ordet partner och inte leverantör, vilket har varit en stor faktor i relationen till leverantör. Fungerat både bra innan pandemin som under pandemin, där partnern har adapterat sig väl.

**IOD7** – Ingen skillnad med gamla IT-leverantören under pandemin. Allting fungerade bra, men migrerade över till en annan leverantör under pandemin och där har det varit mer problematiskt. Längre svarstider och ärenden tar längre tid.

### **5.1.2 SLA under corona**

**IOD1** – Har varit intakt under pandemin, dock funnits viss problematik bland SLA:er och har krävts fysiska handpåläggningen i form av logistik.

**IOD2** – Ingen större skillnad, fungerat som vanligt på grund av relationen till IT-leverantör.

**IOD3** – Ingen större skillnad på de SLA:er och avtal som funnits hos IT-leverantören. Kommunikationen har varit digital och leverantören har hanterat mycket genom fjärrstyrning.

**IOD4** – Inte full koll på det, men har inte varit förseningar eller driftstörningar under pandemin. Däremot har ett webbprojekt med leverantör inletts och detta drevs på extra bra på grund av pandemin.

**IOD5** – Det har inte varit problemfritt, men det har inte heller varit pandemiberoende.

**IOD6** – Några småsaker som gått fel, men personliga engagemanget hos partnern överväger en SLA. Med andra ord inga större problem.

**IOD7** – Den tidigare utkontrakteringsleverantören höll sina SLA:er och avtal, men nya leverantören håller inte de tider som kunden betalar för.

### **5.1.3 Digitalisering under pandemi**

**IOD1** – det har blivit en ökad digitalisering under pandemin och ambitionsnivån för den ökade digitalisering har blivit påtaglig.

**IOD2** – Någorlunda skillnad har skett. Haft digitala möten tidigare, men endast gått över till det nu. Även processen med webinarier mot kunder accelererades fram på grund av pandemin.

**IOD3** – Varit väldigt effektivt och fungerat bra samt lättare för flera att ansluta sig till möten i rätt tid.

**IOD4** – Mycket har underlättat för IT-avdelningen, då digitalisering varit normaliserat sedan tidigare. Även varit effektivt för automatiseringen, vilket är något som också eftersträvats tidigare.

**IOD5** – Funnits problematik under digitaliseringen. Bland annat stora möten, delägarnas affärsverksamhet och att webbhandeln har varit konkurrenskraftig. Samtidigt har digitala möten internt fungerat väldigt väl och en ökad efterfrågan på varor, vilket är positivt.

**IOD6** – Bland annat har de nya digitala mötena underlättat en del tekniska delar och de flesta har klarat av att anpassa sig till det, men inte alla. Överlag fungerar väldigt bra.

**IOD7** – Det är blandade reaktioner på digitalisering och distansarbete. Vissa tycker att det har fungerat jättebra och utvecklingen varit i rätt riktning. Medan vissa saknar att jobba på kontoret och mår även bättre utav det.

#### **5.1.4 Bra och problematisk funktionalitet under pandemi**

**IOD1** – Blivit mycket smidigare med digitala samtal, vilket sparar mycket tid. Problematiskt har det varit med digitala möten för kunder, då ovana har funnits där på grund av att fysiska möten varit primärt annars.

**IOD2** – Stor framgång med digitala möten i form av smidighet, men brist på uppbyggnad av relationer bland kunder och kollegor på grund av hemarbete.

**IOD3** – Mindre distraktioner och effektivare arbete med hemarbete, men sämre mötesstruktur och svårt att få ihop några spontana möten på distans.

**IOD4** – Fördelaktigt att kunna jobba själv i sin egna miljö, men varit något ineffektivt att inte kunna få hjälp lika snabbt hemifrån som på kontoret.

**IOD5** – Tekniken och digitala möten har fungerat väldigt bra, men inte riktigt hängt med när det kommer till e-handeln och efterfrågan på e-handeln har ökat ännu mer nu.

**IOD6** – Mobiliteten gällande det mesta och mindre resor, vilket är något som fungerat väl. Problematiken har egentligen endast varit förlusten av sociala sammanhang, vilket blir svårare hemifrån.

**IOD7** – Möten har blivit betydligt effektivare. Mindre småsnack och mer fokus på det viktiga. Problematiken har varit mejlen för denna kund, vilket har ökat enormt mycket under pandemin.

#### **5.1.5 Framtida arbetssätt**

**IOD1** – Hybrid lösning i form av hälften hemarbete och hälften kontorsarbete. Även centralisering av arbetsmoment inom kundleveranser.

**IOD2** – Fortsätta med digitala möten internt och webinarier mot kunder samt minskande utav resor.

**IOD3** – Direktiv att jobba hemifrån till och med 1 augusti, men finns önskemål om att jobba hemifrån några dagar i veckan. Mycket som diskuteras internt fortfarande om flertalet punkter för framtida arbete.

**IOD4** – Hoppas på att få kunna jobba mer hemifrån, men historiskt varit väldigt traditionella i sitt arbetssätt och tilliten för cheferna gentemot de anställda är inte optimal när det kommer till hemarbete.

**IOD5** – Toleransen för hemarbete kommer att öka internt och externt, dock oklart hur det kommer att se ut. Kommer även att minska på resor framöver.

**IOD6** – Det kommer att vara mer hemarbete i framtiden, men mindre än hur det sett ut nu under pandemin. Kommer dock kräva krav på mobiliteten för både användare och företaget, vilket inte är bestämt hur det kommer att se ut.

**IOD7** – Det kommer att variera med hur arbetet kommer att se ut. Vissa kommer att kunna arbeta utifrån en hybrid lösning och vissa kommer behöva jobba på kontoret igen, vilket kommer att bestämmas utav närmsta chef.

## 6 Analys

I detta kapitel kommer den insamlade data som samlats ihop ifrån intervjuerna att analyseras och struktureras genom en tabell. Tabellen kommer att presentera olika nyckelord för de olika kategorier som tagits upp under resultatdelen.

### 6.1 Analys av intervjuer

I detta delkapitel kommer den data som hämtats ifrån intervjumaterialet att presenteras genom att analysera den kvalitativa data. Analysprocessen kommer att utföras genom DeVault, (2016) och Corbin & Strauss, (2008) metoder för hur analysering av kvalitativa data ska se ut. Det som DeVault (2016) beskriver som en lyckad process för analysen är att redan vid transkriberingen av data börja göra egna tolkningar till analysen i form av kodning. Något som också anses vara användbart är att läsa igenom den transkriberade data som gjorts för att få en ännu bättre inblick i materialet som finns. Detta är något som gjorts, samt att låta någon utomstående person läsa igenom materialet för att kunna få ett ännu större perspektiv på hur ens data ser ut. Ytterligare fördel med att låta någon annan läsa ens data är att personen som läser har lättare att se subtila aspekter som inte varit lika klart att se som för skribenten av studien. Genom att använda metoden för kodning av transkribering av data, har även nyckelord hittats och kommer att presenteras genom en tabell 2.

**Nyckelord:** *Effektivt och smidighet*

*Digitala verktyg och fysiskt arbete*

*Mobilitet*



Tabell 2: Illustrerar kodning av materialet som använts under analysen.

<p><b>Kategori:</b> Funktionalitet på företaget</p>	<p><b>Kategori:</b> Dysfunktionalitet på företaget</p>	<p><b>Kategori:</b> Digitala arbetsskillnader</p>
<p><b>IOD1:</b> Lättare att spontant ringa personer runt om i världen oavsett roll och oavsett plats i en mycket skönare utsträckning än vad jag kände var möjligt förut.</p> <p><b>IOD2:</b> Vi har även börjat med webinarier mot våra kunder nu och har detta en gång i månaden på ett ungefär, vilket är en process som inte hade påbörjats så snabbt om det inte hade varit för pandemin.</p> <p><b>IOD3:</b> När det kommer till effektiviteten i kombination med ett fungerande privatliv så är nästan hemarbetet mest effektivt.</p> <p><b>IOD5:</b> Vi har fått förbättrad uppkoppling innan och det är förvånansvärt hur pass väl användare har hanterat digitala verktyg för möten exempelvis.</p> <p><b>IOD6:</b> Det är mobiliteten som också utmärks sig förutom de digitala verktygen, vilket har varit smidigt på så sätt att man kan ta det där man är.</p>	<p><b>IOD1:</b> Det har nog varit kundrelationen då. För även om vi ligger i framkant med rätt verktyg för det digitala mötet, är det inte alltid säkert att kunden har det.</p> <p><b>IOD2:</b> Det har varit tråkigare att inte kunna ha fysiska möten och ifall vi hade behövt arbeta in nya relationer med nya leverantörer hade det varit svårt att bygga upp en relation på grund av pandemin.</p> <p><b>IOD4:</b> Det är svårt att kunna fråga någon ”över axeln” trots att digitala verktyg finns.</p> <p><b>IOD5:</b> Problematiskt är att vi inte hängt med på alla bitar när det gäller E-handeln som vi skulle vilja.</p> <p><b>IOD6:</b> Det är de sociala som saknats och det ersätter tyvärr inte tekniken.</p>	<p><b>IOD1:</b> Jag skulle tro att det kommer att bli en hybrid lösning, alltså hälften på kontor och hälften hemifrån</p> <p><b>IOD2:</b> Vi kommer att köra webinarium mot kund kontinuerligt minst en gång i månaden, vilket är väl den stora skillnaden och då samtidigt minskar våra resor både till kunder och till leverantörer.</p> <p><b>IOD4:</b> Jag tycker att det är mycket lättare nu, för att alla är nåbara på ett helt annat sätt än tidigare och att vi har fått ordning på den digitala tjänsten efter migreringen och det har fungerat suveränt att boka möten.</p> <p><b>IOD5:</b> Jag tror inte vi kommer att gå tillbaka till fem dagar på kontoret som tidigare, utan jag tror att det kommer att bli blandat. Att åka på tjänsteresor och fysiska möten kommer nog också att minska.</p>

## 6.2 Utvärdering av intervjutabell

Resultatet från den första kategorin ifrån intervjuerna tyder på att många anser att digitala möten och hemarbete i stort har fungerat väldigt bra. Det är många intervjudeltagarna som menar på att företaget som de jobbar på har kunnat anpassa sig och ställa om snabbt till hemarbete. Det har även varit så att flera tycker också att det har varit mer effektivt att jobba hemifrån och flera är chockade över att de till och med gått med vinst på företaget. Ytterligare faktorer som spelar roll för hemarbetet och digitaliseringen som stort är mobiliteten. Mobiliteten tycker flera passar bra in i hur de lever sina privatliv och det har varit väldigt smidigt med detta arbetssätt. I och med att så pass många jobbar hemifrån, har detta varit något som de flesta kunder och leverantörer även anpassat sig efter och lyckats även att uppfylla de SLA:er och avtal som kunderna haft gentemot sina leverantörer.

Resultatet från den andra kategorin ifrån intervjuerna tyder på att många kunder anser att arbetet hemifrån har varit väldigt smidigt och effektivt, men samtidigt har detta påverkat den sociala biten bland deras kollegor. Det kan bli rätt tråkigt att behöva sitt ensam hemma och arbeta, vilket kan påverka arbetsmoralen. Två av intervjudeltagarna nämnde också att det är svårare att kunna ta hjälp utav någon kollega på distans i jämförelse på kontoret. Detta har också påverkat effektiviteten inom viss mån. De flesta tycker att de tekniska bitarna har varit fungerat väl, men för en av intervjudeltagarna anser att inom deras bransch har e-handeln ökat och de har inte levt upp till den efterfrågan inom den kategorin. Ytterligare problematik som en intervjudeltagare nämner är att inte alla kunder har lyckats anpassa sig till omställningen med digitala verktyg för avstämningar och möten. Det gäller inte alla kunder, men en del kunder. Detta på grund av att inställningen till träffar när nya avtal görs eller liknande har skötts på ett mer traditionellt sätt, där fysiska möten i form av lunch eller liknande har ansetts väldigt attraktivt.

Sista resultatet från kategorin som speglar hur de digitala arbetskillnaderna har varit är något blandade inom viss mån, men samtidigt finns flera gemensamma faktorer. Alla intervjudeltagare tror och hoppas på att företag i stort kommer att kombinera hemarbete med kontorsarbete. Det är fortfarande inte helt klart hur lösningarna kommer att se ut, men diskussionerna pågår och det lutar åt att många kommer försöka kombinera arbetet. Detta är något som de flesta intervjudeltagarna anser vara eftertraktat. Andra skillnader som flera utav intervjudeltagarna också nämner är att minskandet utav resor har varit ett faktum och kommer att fortsätta minska med tiden. Detta på grund av att många anpassat sig efter det arbetssätt som kunder och leverantörer befinner sig i nu, vilket är distansarbete.

## 7 Slutsats

I detta kapitel kommer resultatet från studien att redovisas utifrån de frågor som blivit ställda och diskuterade under studiens gång. Slutsatsen kommer också baseras på den analys som har presenterats under studien med de olika kategorier som blivit presenterade. Ytterligare kommer även erfarenheten för denna studie att tas upp, vad som kommer hända härnäst med den fråga som studien påvisar och även framtida arbete.

### 7.1 Slutsats på studiens frågor

Detta kapitel kommer att sammanställa de kategorier som presenteras i analysen, vilket är mönster som visar hur intervjudeltagarna anser att digitaliseringen och skillnaderna har fungerat under coronapandemin.

**Funktionalitet på företaget** – Analysens resultat har visat tydliga tecken på att det går att driva ett företag med anställda som jobbar på distans med egen utrustning och till och med går i vinst rent ekonomiskt. Många kunder anser också att det nästan har visat sig vara en fördel i att coronapandemin kom att bli verklighet i den aspekt som gäller för företagets utveckling rent tekniskt och för deras egna utveckling både när det gäller teknik och rent strukturmässigt i arbetet. För även om det skapar utmaningar för många efter att pandemin bröt ut, så har detta tvingat flera företag till tekniska utvecklingar som behövs öka i takt med efterfrågan på marknaden och deras kunder. Mobiliteten har också haft ett stort inflytande vid omställningen för både kunder och företaget som de jobbar på, vilket många också anser vara en fördel.

**Dysfunktionalitet på företaget** – Den största problematiken som analysen diskuterats är förlusten av sociala sammanhang. Detta är något som både påverkat effektiviteten i arbetet, arbetsmoral och även relationen till kundernas leverantörer. Trots att många svenska företag väljer att satsa mer på tekniken och logistiken under coronapandemin, har detta inte ersatt den fysiska relationen som många traditionella företag anser vara framgången till en lyckad affär mellan kund och leverantör.

**Digitala arbetsskillnader** – Den sista kategorin som diskuteras i analysen är de digitala skillnader som blivit framtvungade under coronapandemin. Det är fortsatt så att fördelar och nackdelar kommer att inkluderas vid exempelvis hemarbete som kontorsarbete, men den gemensamma faktorn tyder på att fler kommer att kombinera arbetet mer än tidigare. Coronapandemin har fått en påverkan på strukturen i arbetet hos alla företagskunder som blivit intervjuade och detta har varit påtagligt vid intervjuerna, vilket främst varit i en positiv bemärkelse.

### 7.2 Framtida arbete

Det som väntas nu är frågan på vad som verkligen kommer att förändras efter att studien blir klar. Det är många frågor och svar som väntas bli besvarade, eftersom ingen riktigt vet hur situationen kring coronapandemin kommer att se ut. På så sätt har studien stora möjligheter att utvecklas, där ännu fler satsningar och förändringar kan göras på de företag som är inkluderande i studien. Studien har på så sätt möjligheter att kunna beaktas och även användas

vid framtida arbete ifall denna studiefråga fortfarande är relevant inom antingen kort eller lång tid.

Denna studie kan också få sin användning av ytterligare studier, eftersom att tre av sju kunder kände att deras företag inte var förberedda för en kris i den här omfattningen som varit under coronapandemin. Ytterligare en aspekt som blivit beskrivet kring tidigare studier under kapitel 3.2 för motiveringen, är att riskerna för digitaliseringen som tagits fram och som kan ifrågasättas längre fram. Denna studie kan på så sätt användas som ett underlag till de följdfrågor om medvetenheten som framkommit bland digitaliserade företag gällande ökande krishantering, men även följderna av de digitala riskerna som medföljer.

Studien kan även peka på en sak som framkommit och som kan skapa diskussion i framtiden, och det är det som en av kunderna beskrev i intervjuerna. Det är byte av leverantör under en pandemi. Detta är något som går att samla in data på under en pandemin och när väl pandemin är över kan man lättare överblicka resultatet. Ett exempel på framtida arbete som studien har kommit fram till är vilka faktorer som gör att en kund byter leverantör under en pandemi och hur relationen har förändrats efter bytet. Följdfrågor på detta skulle kunna vara, på vilket sätt och vad beror det på i så fall? Det öppnar upp med mängder av följdfrågor och fortsatt förändring för detta ämne, vilket gör att möjligheten för framtida arbete blir större. Detta på grund av att data samlades in ifrån en intervju med en kund som fungerat bättre med sin dåvarande leverantör än nuvarande leverantör under pandemins gång.

## 8 Diskussion

I detta kapitel kommer olika typer av aspekter presenteras. Aspekterna som kommer presenteras är etiska aspekter, samhällliga aspekter och vetenskapliga aspekter. Fortsättningsvis kommer även resultatet att diskuteras och en frågesättning på arbetets tillvägagångssätt.

Denna studie har använt sig utav den kundkrets som företaget Addpro har, vilket redan har nämnts i problembakgrunden och i metoden. I och med att det var planerat att utföra arbetet med hjälp av Addpro, var det olika processer för att kunna komma i kontakt med kunder till en början. Detta i sin tur skapade en utmaning under arbetets gång, vilket också var att få kunder att svara på inbjudan till en intervju efter att processen för ett godkännande att göra arbetet var slutfört. På så sätt har den data som behövts till resultatet ifrån intervjuerna blivit fördröjda. Ytterligare kritisk granskning av undersökningen är det som också nämndes i delkapitlet om urvalsgrupper, vilket är bristen på mängden intervjuer. Tanken var att intervjua tio kunder och inte sju, vilket därmed gör att bristen på data är ett faktum.

Det som denna studie har givit är både en utmaning på både gott och ont. Det har varit svårt att både jobba med ett heltidsjobb, samtidigt som det varit roligt att höra vad kunder tycker och tänker gällande denna studie. Kunderna i fråga var också nyfikna om hur denna studie kommer resultera i och ville gärna få höra det i efterhand. Studien har också bidragit med en mer nyanserad bild av vad många företag prioriterar i dag och hur pass snabbt svenska företag utvecklas samt anpassar sig efter en situation likt denna.

### 8.1 Etiska aspekter

I denna studie har etiska aspekter också tillämpats när det gäller kunderna som har intervjuats och företaget som de jobbar på. Den etiska aspekten inkluderar anonymitet för kunden som blivit intervjuad, men yrkesposition har blivit nämnd i den tabell som användes för resultatdelen. Vad gäller företaget har inte namnet på företaget blivit nämnt, då företaget som helhet inte har blivit förfrågad om att godkänna att bli nämnda i en studie. Endast den enskilde kunden som intervjuades har godkänt undersökningen och syftet med att hålla en viss form av anonymitet är att studiens resultat kan rikta en viss kritik mot kunders leverantörer.

Kritik mot denna studie är bland annat riktat mot delen för antalet intervjudeltagare, där kritiken riktar sig mot mängden intervjuer. Eftersom att tanken var att intervjua tio stycken och inte sju, blir studien därmed inte av samma kvalitet som önskats. Detta är kritik som studien bör få, även om flera kunder har blivit kontaktade under flertalet tillfällen och inte svarat.

Resultatet som denna studie kom fram till har inte heller levt upp till de förväntningar som fanns innan datan samlades in. Förväntningarna var att de flesta kunder skulle peka på massor av problem och att mycket inte hade gått som de tänkt sig. Istället gav resultatet mestadels positiv respons, vilket i sin tur gav ett annorlunda resultat än vad som hade hoppats på. Bristen på antalet kunder kan ha påverkat resultatet utifrån de förväntningarna som fanns, eftersom mindre data blev insamlat än vad det var tänkt. Samtidigt var det inte heller tänkt att

intervjua en konkurrens kund, vilket gav ett annorlunda och mycket givande resultat. Detta gav studien en större möjlighet till att kunna utvecklas och även användas till fortsatt arbete.

## **8.2 Samhälleliga aspekter**

Detta arbete kommer att tillföra en kunskap och ett perspektiv till kunder inom företagsamheten i Sverige som tänkt sig att satsa på utkontrakterade tjänster trots coronapandemin. Det kommer även gynna de leverantörer vars företag baseras på att sälja utkontrakterade tjänster. Kanske främst IT-leverantörer, eftersom att de flesta kunderna som blivit intervjuade är nöjda med de tekniska och digitala tjänster som blivit köpta.

## **8.3 Vetenskapliga aspekter**

Denna intervjustudie har bearbetats och blivit gjord över en längre period, vilket innefattar en tid på åtta månader. Den tid som det tagit att slutföra en studie likt denna, kan få annorlunda svar och konsekvenser då studien tillämpas efter coronapandemin som både pågick innan studien gjordes och pågår ännu. Däremot går studien att använda till framtida arbete, eftersom att coronaviruset kan fortsätta att spridas och detta kan få nya konsekvenser för företag. På så sätt kan denna studie bidra med fortsatt forskning.

Ytterligare nytta med denna studie är att påvisa om hur svårt det är att känna till sina kunder på ett företag som har så pass många kunder och som jobbar inom olika industriella arbetsområden. Trots att en är anställd eller jobbar inom den utkontrakterade branschen för digitaliserade företag i Sverige, är det svårt att ha kännedom för varje företag och deras kunder samt vilka behov kunderna har.

## Referenser

- Alexandrova, M. (2015). Risk Factors in IT Outsourcing Partnerships: Vendors' Perspective *October 2015 Global Business Review*: 747-759. DOI:10.1177/0972150915591427.
- Aman, A. Amiruddin, R. Hamzah, N., & Maelah, R. (2010). Accounting outsourcing turnback: Process and issues: *Strategic Outsourcing An International Journal*: 226-245. DOI: [10.1108/17538291011093811](https://doi.org/10.1108/17538291011093811).
- Augustson, M. (1998). IT Outsourcing Relationships. A Transaction Cost Analysis of Two Cases. *IMIE, the International Graduate School of Management and Industrial Engineering*: 217-221. <http://www.nft.nu/sites/default/files/1998303.pdf> (Hämtad 2021-04-18).
- Aundhe, M.D., & Mathew, S.K. (2009). Risks of offshore IT outsourcing: A service provider perspective. *European Management Journal*, 27(3), 418–428.
- Barnet, H.T, Low, G.T., & Aurum, A. (2009). The morning after: what happens when outsourcing relationships end: *Proceedings of the 17<sup>th</sup> International Conference on Information Systems Development*: 637-644. DOI: [10.1007/b137171\\_66](https://doi.org/10.1007/b137171_66).
- Barthélémy, J. & Adsit, D. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17: 87-101. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025203>.
- Berndtsson, M. Hansson, J. Lundell, B., & Olsson, B. (2008). A Guide for Students in Computer Science and Information Systems. *Springer Verlag*, 2: 12-60. DOI: [10.1007/978-1-84800-009-4](https://doi.org/10.1007/978-1-84800-009-4).
- Bogdan, R. DeVault, M. L., & Taylor, S. J. (2015). Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource, 4th Edition. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*, 4, 7-8. <https://www.wiley.com/en-us/Introduction+to+Qualitative+Research+Methods%3A+A+Guidebook+and+Resource%2C+4th+Edition-p-9781118767214> (Hämtad 2021-05-10).
- Borg, W. R. Gall, J. P., & Gall, M. (2003). Educational Research: An Introduction. *Library of Congress Catalogin-in-Publication-Data*, 7: 23-26. [http://www.lcwu.edu.pk/ocd/cfiles/Home%20Economics/Maj%20/H.Eco-302/epdf.pub\\_educational-research-an-introduction-7th-edition.pdf](http://www.lcwu.edu.pk/ocd/cfiles/Home%20Economics/Maj%20/H.Eco-302/epdf.pub_educational-research-an-introduction-7th-edition.pdf) (Hämtad 2021-06-10).
- Cao, C. McMaster, M. Nettleton, C. Qiao, P. Tom, C. & Xu, B. (2020). Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13: 173. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>.
- ComputerSweden. 2019. *Offshoring*. <https://it-ord.idg.se/ord/offshoring/> (Hämtad 2021-04-25).
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *SAGE Publications; Inc*, 3: 65-87. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452230153>.

Crabtree, B. F., & DiCicco-Bloom, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40: 315-317. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications, Inc, 2: 754-755. [https://www.academia.edu/33813052/Second\\_Edition\\_QUALITATIVE\\_INQUIRY\\_and\\_RESEARCH\\_DESIGN\\_Choosing\\_Among\\_Five\\_Approaches](https://www.academia.edu/33813052/Second_Edition_QUALITATIVE_INQUIRY_and_RESEARCH_DESIGN_Choosing_Among_Five_Approaches) (Hämtad 2021-06-10).

Gan, W. (2006). Analysis on the Costs of IT-Outsourcing. *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*: 785-789. DOI: 10.1109/SOLI.2006.328954.

Gilley, M. K., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57: 232-240. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00304-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00304-1).

Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2009). Information systems outsourcing reasons and risks: An empirical study. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 180–191.

Hodosi, G. (2017). Information Technology Outsourcing in Large Companies in Sweden. A Perspective on Risks, Relationships and Success Factors: 13. URN: <urn:nbn:se:su:diva-141707>.

Hsiao, H. I. Kemp, R. G. M. Van der Vorst, J. G. A. J. Omta, S. W. F. (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. *Int. J. Production Economics*, 124: 75-86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.010>.

Isaksson, A., & Lantz, B. (2015). Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. *International Journal of Business and Finance Research*: 11-20. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2655249](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2655249) (Hämtad 2021-04-20).

Koppel, R. (2015). Great promises of healthcare information technology deliver less. *Healthcare information management systems: Cases, strategies, and solutions*: 101–125. DOI: [10.1007/978-3-319-20765-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20765-0_6).

Koerwer, V. S. McCloskey, H. Pourdehnad, J., & Starr, L. M. (2020). Disruptive Effects of the Coronavirus – Errors of Commission and of Omission. *Jefferson Digital Commons*: 1-2. <https://jdc.jefferson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=jscpsc> (Hämtad 2021-08-10).

Lacity, M.C., Khan, S.A., & Willcocks, L.P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130–146.

Lamin, A. Livanis, G. & Robertson, C. J. (2010). Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues. *Journal of Business Ethics*, 95: 167-189. DOI: DOI 10.1007/s10551-009-0353-0.



Leimeister, S. (2010). IT Outsourcing Governance: *Client Types and Their Management Strategies*. 18-20. <https://lib.sk/book/2312625/79f463?id=2312625&secret=79f463> (Hämtad 2021-04-23).

Luo, Y. (2021). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*: 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00448-9>.

Madianou, M. (2020). NON-HUMAN HUMANITARIANISM: WHEN AI FOR GOOD TURNS OUT TO BE BAD. *Annual Conference of the Association of Internet Researchers*, 21: 1-4. DOI: <https://doi.org/10.5210/spir.v2020i0.11267>.

McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. *Field Guide to Consulting and Organizational Development*: 755-759. <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm> (Hämtad 2021-07-01).

Njenga, K., & Oyebisi, D. (2018). When 3rd Party Technology Innovativeness Becomes a Threat to Information Systems. *Open Innovations Conference*: 1-8. DOI: 10.1109/OI.2018.8535759

Panko, R. R. (2008). IT employment prospects: beyond the dotcom bubble. *European Journal of Information Systems*, 17:182-197. DOI: doi:10.1057/ejis.2008.19.

Reinisch, M. G. Weller, S. B. M. Woschank, M. & Zunk, B. M. (2020). Management of Critical Lower-Tier Suppliers in Global Networks: Practical Relevance, Literature Review, and Management Perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48: 189. DOI: IEEE DOI 10.1109/EMR.2020.3015544.

Song, H. M. & Wong, S. F. (2010). Understanding Customer Satisfaction in the IT Outsourcing Environment: A Classification of Quality Attributes. *Journal of Outsourcing and Organizational Information Management*, 2010: 1-5. <https://ibimapublishing.com/articles/JOOIM/2016/102114/102114.pdf> (Hämtad 2021-05-03).

Winter, R. & Österle, H. (2003). Working for e-Business. The Business Engineering Approach. *Business Engineering*: 3-20. [https://www.researchgate.net/publication/44938537\\_Working\\_for\\_e-Business\\_The\\_Business\\_Engineering\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/44938537_Working_for_e-Business_The_Business_Engineering_Approach) (Hämtad 2021-05-01).

## Appendix A – Intervjumaterial

### Urvalsfrågor till kunder

1. Hur länge har ni varit kunder hos Addpro?
2. Hur såg relationen ut med er leverantör innan covid-19?
3. Var ni förberedda rent tekniskt på hur ni på företaget skulle hantera en pandemi innan?
4. Hur tycker du att samarbetet har fungerat med er leverantör under covid-19?
5. Anser du att SLA:er och avtalen som ni haft realiserats i praktiken under covid-19?  
Om ja, vad tror du det beror på? Om nej, vad har inte realiserats och vad tror du det beror på?
6. Hur har digitaliseringen fungerat under pandemin?
7. Vad tycker du har fungerat bra under perioden då covid-19 varit aktivt?
8. Vad har varit problematiskt under perioden då covid-19 varit aktivt?
9. Vad har överraskat er under covid-19 perioden?
10. Kommer ni göra något annorlunda när ni går tillbaka till att jobba ”som vanligt”?