AXHOLMEN®
CONSULTING

Outsourcing

– Tre fundament för att lyckas nå uppsatta mål

Av Milosz Tersmeden

Outsourcing

– Tre fundament för att lyckas nå uppsatta mål

Av Milosz Tersmeden

Outsourcing som verktyg för att t.ex. förbättra kostnadseffektivitet, flexibilitet, kapacitet och kvalitet används allt bredare och är nu representerat i de flesta industrier och funktioner. Långt ifrån alla outsourcingaffärer lyckas dock uppnå de mål som har satts upp. I denna artikel delar vi med oss av tre fundamentala byggstenar som vi anser är vitala för att lyckas med outsourcing. Insikterna baseras på tio års erfarenhet av att hjälpa våra kunder med komplexa outsourcingaffärer i olika industrier och företagsfunktioner, från R&D till produktion, kundtjänst, HR, ekonomi och IT.

FUNDAMENTEN FÖR EN LYCKAD OUTSOURCING

Enligt vår erfarenhet har outsourcingaffärer som når de mål som kunderna har satt upp tre saker gemensamt, oavsett bransch eller funktion:

1. **Tydlig affärslogik** hur outsourcingleverantören kommer att uppfylla de uppsatta målen.
2. **Rätt incitament** är inbyggda i avtalen vilket driver rätt typ av beteende över tid.
3. **Rätt beställarorganisation** och utförandeorganisation är uppsatta, dvs med rätt kompetens, tydligt ägarskap och mandat samt ansvarsfullt beteende.

Kunden har också gjort sin hemläxa gällande omfattningen på funktionen som skall outsourcas, vilka mål som skall uppnås med outsourcing och hur dessa skall mätas.

Figur 1: Fundamentala byggstenar i en lyckad outsourcing

TYDLIG AFFÄRSLOGIK

Outsourcingleverantörerna lovar ofta guld och gröna skogar gällande kostnader, kompetens, kvalitet, kapacitet, flexibilitet, mm. Det är viktigt att finna ett sätt att syna korten innan man väljer leverantör och ingår kontrakt för att försäkra sig om att rätt affärslogik finns på plats och rätt förutsättningar för att leverantören skall lyckas. Se till att få konkreta och tydliga svar på varför och hur leverantören kommer nå uppsatta mål:

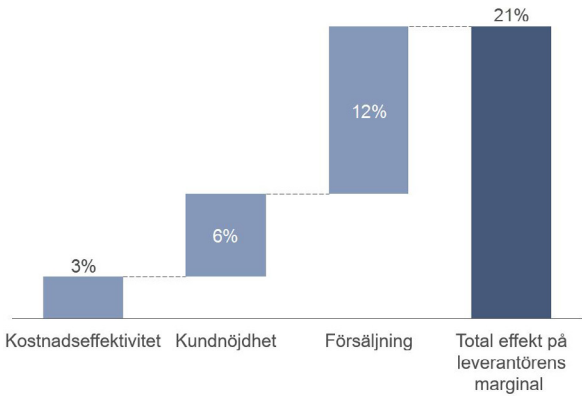
- Hur planerar leverantören uppnå högre kostnadseffektivitet än ni har idag? Har de faktiskt lägre personalkostnad, bättre resursutnyttjande genom större volymer eller ett effektivare arbetssätt?
- Hur kommer leverantören uppnå högre kvalitet, dvs har de bättre leveransprocesser, bättre kompetens eller en mer effektiv modell för kontinuerliga kvalitetsförbättringar?
- Hur kommer leverantören uppnå högre flexibilitet? Har de skalmöjligheter i sin tjänsteleverans och tillräckligt bred kundbas som tillåter dem att gasa/bromsa för dig som kund när du behöver det?

Företag som tror på att en leverantör endast kan ta över en existerande organisation och få ut positiva effekter utan att tillföra något själva lyckas sällan uppnå målen med outsourcing.

Axholmen © All rights reserved 2016

RÄTT INCITAMENT

Företag, organisationer, team och människor är incitamentsdrivna. Outsourcing är ofta en mångårig relation och många gånger kostsam att avbryta. Outsourcing-kontrakt bör alltid innehålla tydliga kommersiella incitament för att driva rätt typ av beteende över tid. Detta blir ofta avgörande för hur leveransen utvecklas.



Figur 2: Exempel på incitamentsmodell för att driva rätt typ av beteende inom kundtjänst

Incitament i form av viten för SLA-avvikelser är standard i de flesta kontrakt, men det driver dock inte alltid rätt typ av beteende.

- Ta ett tidigt ledningsbeslut för att bestämma de övergripande målen med samarbetet över tid.
- Vår erfarenhet är dock att positiva incitament oftast har ännu större effekt, t.ex. bonus när leverantören överträffar mål eller möjlighet att få viten återbetalade om man presterar enligt SLA kommande period.
- Tänk på vilket beteende som vart och ett av incitamenten driver. Därefter balanseras incitamenten för att undvika suboptimering, t.ex. en låg kostnad på bekostnad av kvalitet.
- Bästa effekt uppnås när incitament som är inbyggda i kontraktet speglas på de nyckelpersoner och den organisation som skall utföra leveransen, dvs. deras mål och KPI'er är i linje med outsourcingkontraktet.
- Var försiktig med incitament där leverantören måste kostnadseffektivisera kraftigt över tid utan att det finns en tydlig plan för hur det skall gå till. Dålig lönsamhet hos leverantören spiller i de allra flesta fall över på köparen i form av sämre leverans.

RÄTT BESTÄLLARORGANISATION

Oavsett hur bra avtal man ingår och hur bra allt ser ut på pappret vid kontraktsskrivning, beror framgången i slutändan på människorna som är involverade i beställningen, leveransen och uppföljningen, dvs. explicit deras kompetens, mandat, tillgänglighet och beteende.

- Kompetensen hos beställarorganisationen är vital för att lyckas med outsourcing både från perspektivet verksamhetkompetens samt förmågan att managera kontraktet. Det är sällan som den befintliga utförandeorganisationen har rätt kompetens för att utforma en beställarorganisation.
- Verksamhetskompetens krävs för att ställa rätt typ av krav och för förmåga att proaktivt utveckla verksamheten.
- Professionell hantering av kontraktet krävs för att proaktivt förvalta och utveckla kontraktet och följa upp leveransen.
- Tydligt ägarskap och mandat i beställarorganisation behövs. Sträva efter att göra beställarorganisationen direktansvariga för den outsourcade verksamheten och likställ framgång med outsourcing med deras mål och framgång.
- Rätt typ av beteende, dvs beställarorganisationen skall både vara ambassadör för leverantören och ge denne bästa förutsättningarna samtidigt som beställaren professionellt följer upp leveransen och agerar kravställare.

SUMMERING

Varje outsourcingaffär är unik och det finns inte en formel som fungerar överallt. Lyckas företag däremot säkerställa att tydlig affärslogik, rätt incitament och rätt beställarorganisation finns på plats, ökar man också chanserna signifikant att lyckas väl med en outsourcing.

Om Axholmen

Grundades med idén att skapa ett enklare och mer resultatinriktat sätt att leverera konsulttjänster.

Vårt erbjudande:

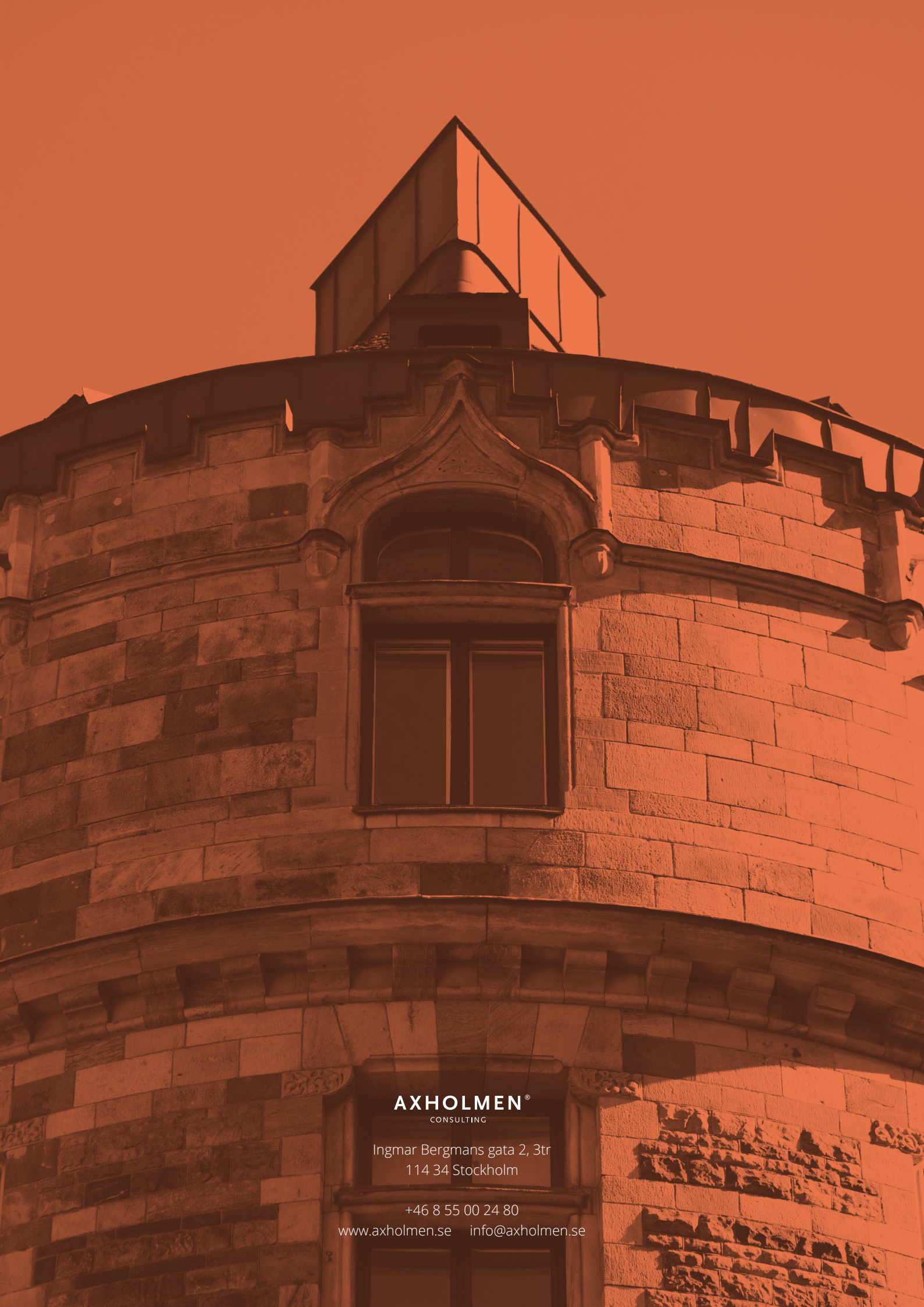
- Löser affärskritiska utmaningar med ökad lönsamhet som mål
- Specialiserade på att göra våra kunder mer effektiva genom Axholmens resultatfokuserade och aktiverande leveransmodell
- Villiga att dela kommersiell risk genom att koppla arvode till uppnått resultat

Våra konsulter är handplockade utifrån starka referenser, engagemang och kompetens.

Vidare kontakt med Axholmens partners

Milosz Tersmeden, milosz.tersmeden@axholmen.se
Christian Lindell, christian.lindell@axholmen.se
Anna Nordberg, anna.nordberg@axholmen.se
Erik Mokvist, erik.mokvist@axholmen.se

Axholmen © All rights reserved 2016



AXHOLMEN®
CONSULTING

Ingmar Bergmans gata 2, 3tr
114 34 Stockholm

+46 8 55 00 24 80
www.axholmen.se info@axholmen.se