

Indfri de forretningsmæssige mål for jeres outsourcing

Af: Jette Hessellund Lauridsen, Thomas Wernblad Hansen, Carl Emil Alexander Frost



Danske virksomheder forventer at outsource mere de kommende år. Det er konklusionen i Whitelane Research og PA Consultings årlige outsourcing study. Outsourcinger er dog ikke altid succesfulde, og hvis ikke outsourcingprocessen griber rigtigt an, er der større risiko for, at I ikke når jeres forretningsmæssige mål. I denne artikel sætter vi fokus på, hvilke centrale problemstillinger i en outsourcingproces I skal være opmærksomme på, hvis jeres outsourcing skal blive en succes.

Udform en outsourcingstrategi

Når virksomheder outsourcer, sker det ud fra et ønske om at indfri et eller flere forretningsmæssige mål. Men det kræver en gennemtænkt strategi at lykkes med outsourcing. En uklar strategi øger risikoen for, at I vælger en leverandør, der er et dårligt match, eller at kontrakten ikke afdækker de væsentligste krav og risici. Vi anbefaler, at I formulerer outsourcingstrategien ud fra besvarelsen af fire centrale spørgsmål:

- hvad er jeres centrale behov, og hvad skal leverandøren indfri for at være en succes?
- hvor forretningskritisk er den opgave I skal outsource, og hvor eksponeret er I for vendor lock-in?
- hvor meget kontrol er I villige til at afgive, og hvilken outsourcingmodel reflekterer bedst dette?
- hvor komfortable er I med on-shore, near-shore eller off-shore outsourcing?

Når strategien er formuleret, skal I kommunikere den ud i projektorganisationen og sikre, at alle er om bord og enige i strategien. Dermed sikrer I, at der er sat en klar retning for outsourcingprocessen, skabt et robust fundament for at udarbejde aftalegrundlaget, og givet en ramme for forhandlingstaktikken. Det er alt sammen med til at sikre, at outsourcingen bliver en succes.

Strukturering af outsourcingprocessen

En struktureret outsourcingproces er helt central for, at outsourcingen indfried jeres forretningsmæssige mål. Samtidig hjælper en struktureret outsourcingproces med at håndtere de typiske udfordringer, der uundgåeligt dukker op undervejs. Enhver outsourcingproces bør tage højde for følgende centrale elementer for at sikre, at outsourcingen

indfried de forretningsmæssige mål, og at business casen er forankret og afspejlet i den endelige kontrakt:

Byg en udførlig baseline

En udførlig og præcis baseline er grundstenen for en outsourcing, og giver et komplet historisk billede af den funktion eller de processer, I ønsker at outsource. Uden en klar baseline risikerer I at træffe beslutningen på et forkert grundlag. Leverandøren baserer sit tilbud på baselinen, og hvis den ikke er korrekt eller fyldestgørende, kan det medføre konflikter og øgede omkostninger.

Skab transparens om de forretningsmæssige mål

De forretningsmæssige mål er ikke ens fra outsourcing til outsourcing, og åbenhed er derfor et kodeord i jeres outsourcingprocessen. Jo større transparens der er om de centrale forretningsmæssige mål, desto nemmere er det for leverandøren at pege på de rigtige løsninger og give den skarpeste pris. Transparens er med til at fjerne usikkerhed på leverandørens side, hvilket i den sidste ende også er i jeres interesse.

Skab et grundigt kontrakt- og udbudsmateriale

For at jeres outsourcing bliver en succes, skal der skabes et solidt kontrakt- og udbudsmateriale, der håndterer outsourcingens kompleksitet og sikrer værdiskabelse og konkurrencedygtighed i kontraktens løbetid. I sikrer et solidt kontraktmateriale ved at forankre de forretningsmæssige mål og business casen i outsourcingkontraktens "hellige treenighed":

- **Ydelsen:** En klar beskrivelse af scope og services
En god beskrivelse af scope tager udgangspunkt i det funktionelle område, der er i scope for outsourcingen og afgrænser herefter, hvilke interfaces der er mellem hhv. leverandøren, kunden og tredjeparter, og hvordan ansvaret fordeles mellem dem. Indenfor scopet skal leverandøren have end-to-end ansvar for sine opgaver, der beskrives i en ikke-udtømmende og output-baseret servicebeskrivelse. Scope og grænseflader for leverandørens services kan være det sværeste at definere i kontrakten, og det tager tid at beskrive korrekt. Det er dog afgørende for et godt resultat, at I i sidste ende sætter klare grænser.
- **Kvaliteten:** Forankring af strategiske mål i SLA regimet
I bør forankre opfyldelsen af kontraktens succeskriterier gennem udvalgte overordnede, output-baserede kvalitetsmål, som I understøtter og måler ved hjælp af en række underliggende performancemål. På den måde sikrer I, at der er fokus på jeres strategiske kvalitetsmål og væsentligste succeskriterier for at indgå kontrakten.

SLA regimet bør bygges op omkring følgende centrale principper:

- SLA'erne skal understøtte de forretningsmæssige mål og hænge sammen med de ydelser, som leveres.
- SLA'erne skal så vidt muligt være output-baserede og give leverandøren mest mulig frihed til at tilrettelægge egne processer.
- Antallet af SLA'er skal være overskueligt.
- SLA'erne skal være målbare og mulige at rapportere på, uden at selve processen herfor bliver besværlig eller fordyrende.
- SLA'erne skal understøttes af et service credit-regime, der motiverer leverandøren til hurtigt at få fikset performanceproblemer.
- **Prisen:** En gennemskuelig prismodel tilpasset ydelsen
Kontrakten skal have en klar og gennemskuelig prismodel, der passer til ydelsen. Jo mere transparent prismodellen er, jo nemmere er det at gennemskue, hvordan ydelsen er prissat, og hvor meget der skal betales. Det betyder også, at begge parter langt bedre kan overskue deres risici og afstemme deres forventninger til samarbejdet. Prismodellen skal selvfølgelig også sikre, at der ikke kommer for mange regninger for ekstra ydelser, som man regnede med var en del af den overordnede driftsydelse.

"Competition is King" - udnyt konkurrencesituationen fuldt ud
Det er afgørende at opbygge en reel konkurrencesituation mellem de potentielle leverandører, og at udnytte den så lang tid som muligt. Jeres outsourcingproces bør derfor indeholde et struktureret forhandlingsforløb, hvor leverandørerne flere gange afkræves reviderede og tilpassede tilbud og løsningsforslag. Det giver leverandørerne mulighed for at tilpasse deres tilbud undervejs, så de matcher jeres reelle behov og giver jer mulighed for at give leverandørerne feedback på forbedringspunkter. Down-selection af leverandørerne bør derfor først ske sent i forløbet, og den endelige beslutning om outsourcing bør under alle omstændigheder først ske, når de reviderede bud har været vurderet imod jeres interne business case.

Hos Kromann Reumert har vi mange års erfaring i at rådgive om alle aspekter af outsourcing, helt fra de indledende strategiske overvejelser over kontrakt- og forhandlingsfasen og til den efterfølgende contract management. Vi bistår i hele forløbet frem til underskrivelse af kontrakten.

Kontakt



Jette Hessellund Lauridsen
Partner
Dir. +45 38 77 43 57
Mob. +45 24 86 00 49
jhl@kromannreumert.com



Thomas Wernblad Hansen
Senioradvokat
Dir. +45 38 77 44 19
Mob. +45 61 20 35 22
twh@kromannreumert.com



Carl Emil Alexander Frost
Senioradvokat
Dir. +45 38 77 43 58
Mob. +45 61 63 54 57
cef@kromannreumert.com

KROMANN REUMERT

Hos Kromann Reumert sætter vi standarden. Sammen. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det gør vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med kontorer i København, Aarhus og London.

KØBENHAVN Ø

SUNDKROGSGADE 5
DK-2100 KØBENHAVN Ø

AARHUS

RÅDHUSPLADSEN 3
DK-8000 AARHUS C

LONDON

65 ST. PAUL'S CHURCHYARD
LONDON EC4M 8AB

ADVOKATFIRMA

KROMANNREUMERT.COM
TLF. +45 70 12 12 11