

Outsourcing som ikke feiler?

Av manager Kim Johnny Mathisen

I de senere årene har det vært et betydelig oppsving i (out)sourcing, eller som det heter på godt norsk, utkontraktering. Dette oppsvinget kommer selv om det i noen estimater viser at en fjerdedel av utkontrakteringsforsøkene ikke møter forventningene, og at en femtedel feiler i løpet av en toårsperiode. The National Outsourcing Association i England mener halvparten av alle utkontrakteringsprosjekt feiler innen fem år.

Med slike odds skulle man tro at de fleste som fortsatt vurderte å outsource deler av sin virksomhet kommer i kategorien spilllegale, men en ny undersøkelse KPMG har vært med på å gjennomføre blant 650 bedrifter, som enten har outsourcet eller leverer outsourcingstjenester, viser at det slett ikke står så ille til med oddsene som man skulle tro. Faktisk er det mulig å sikre seg svært bra mot uønskede effekter av en outsourcing, og nesten 89% av de spurte bedriftene, som allerede har outsourcet med suksess, ønsker å fortsette eller gå enda lenger med denne strategien. Noen få har for eksempel allerede outsourcet forretnings-sensitive prosesser som forskning og utvikling.

«79% av respondene
tene ikke kjent med
de nøyaktige kost-
nadene de hadde i
forbindelse med valg
av leverandør»

Overraskende nok viser det seg at selv om de aller fleste er så å si ensidig opptatt av økonomi når de bestemmer seg for å gå i gang med en outsourcingssprosess, er 79% av respondentene ikke kjent med de nøyaktige kostnadene de hadde i forbindelse med valg av leverandør. Det synes altså som om fokuset på økonomi blir kraftig dempet når man først har bestemt seg for å outsource. Dette fører naturlig nok også til at det blir vanskelig i ettertid å vurdere om det hele har blitt en suksess.

Det viser seg også at mange leverandører av outsourcingstjenester feilvurderer kundens forretningsprosesser, og i noen tilfeller også sin egen.

hovedsakelig er relatert til personer og kulturelle forhold, og ikke til teknologi. Dette tyder på at kulturelle forhold bør få en langt viktigere rolle i utvalgelsesprosessen enn det har i dag, hvor teknologi-fokuset er nærmest enerådende.

Arbeidet for å nå suksess starter tidlig...

Bedrifter som skal i gang med en prosess rundt outsourcing bør starte arbeidet med å definere suksesskriterier så tidlig som mulig. Å ha som eneste kriterie at man skal spare penger vil lett kunne føre til at bedriften etter kort tid (de berømmelige to år) i beste fall ikke klarer å definere om outsourcingen er en suksess eller ikke, eller i verste fall ikke har lykket med prosessen i det hele tatt. En outsourcingssprosess trenger ikke ta lang tid, det meste av tiden må investeres i de fasene som er viktigst for akkurat denne bedriftens behov.

Hva gjør de som gjør feil egentlig?

Siden det til nå har vært en utbredt, om ikke allmenn, oppfatning at svært mye innen outsourcing feiler vil man også kunne forvente at det finnes store mengder erfaring om hva som fører til at outsourcingen feiler. Det viser seg at heller ikke dette er riktig, snarere er det slik at det er noe overforenklet å se på resultat av outsourcingprosjekt som rent svart eller hvitt.

Bedriftene som befinner seg i den grå sonen mellom svart og hvitt gjør ikke så veldig mye galt. Det er det de ikke gjør som ofte fører til at outsourcingen feiler, eller ikke kan dokumenteres at faktisk fungerer. KPMGs undersøkelse viser at ensidig fokus (les økonomi), manglende kulturforståelse, manglende eller ingen vurdering av risiko, manglende eller ingen strategi er typisk for de bedriftene som feiler i sin outsourcingssprosess. Som en erstatning for disse prosessene finnes det ofte i stedet et vedtak om å redusere kostnadene som er typisk for IT-tjenester, spesielt de mest standardiserte; IT-drift, service og brukerstøtte.

Den lange prosessen med outsourcing

Mange frykter at prosessen med å outsource vil bli kostbar, langvarig og konfliktfylt. At prosessen blir langvarig er en absolutt risiko, men det er fullstendig opp til bedriften selv å avgjøre hvor lang tid prosessen skal ta. Undersøkelsen viser at de fleste bedriftene allerede på forhånd visste hvem som var aktuelle partnere for dem innen outsourcing, men brukte likevel svært lang tid på å komme opp med en shortlist av leverandører. De brukte lang tid med Request for Information (RFI)- og Request for Proposal (RFP)-prosessene selv om disse prosessene ikke nødvendigvis er de mest sentrale i forhold til å finne den beste leverandøren eller det markedet potensielt kan tilby, i alle fall ikke med det fokuset disse prosessene har i dag. KPMG mener for eksempel at to uker til å utvikle en Request for Information på kjente områder som brukerstøtte og lønnsfunksjoner er optimalt.

Når det gjelder selve sourcingprosessen mener både kjøpere (60%) og leverandører (59%) at problemene som oppstår

...og slutter aldri

Etter kontraktsinngåelse er det ikke bare å lene seg tilbake og forvente at alt går i orden. Det er viktig å følge opp potensielle holdnings- og kulturfor skjeller rundt tema som personvern og konfidensialitet, lederstil, problemløsningsmetodikk og etterlevelse av lover og regler, og ikke minst balansen mellom fleksibilitet og det å forholde seg strengt til prosessen slik den allerede er definert.

kim.mathisen@kpmg.no

FAKTA

■ KPMG jobber aktivt med rådgivning innen outsourcing, men også nært beslektede felt som in/back sourcing og felles servicesenter. Med en kompetansebredde og samtidig dybde på enkelte utvalgte områder, kan KPMG være en viktig samarbeidspartner i inngåelse, utvalgelse, oppfølging og reetablering av outsourcingsavtaler.

■ Les mer på våre oppdaterte tjenestesider på www.kpmg.no