

Erhverv

Virksomheder ikke klædt på til strategisk downsizing

Fremtidssikring. Kun hver tiende virksomhed har nok viden om egne processer til at kunne foretage en strategisk downsizing - Dermed mangler de et af tidens vigtigste ledelsesværktøjer - Outsourcing er ikke længere en omkostningsdæmpende foranstaltning, men et strategisk redskab

Langt de fleste danske virksomheder har så ringe overblik over deres kapacitetsomkostninger, at de ikke vil kunne gennemføre en strategisk *downsizing* af organisationen. De ved så lidt om, hvilke produkter og kunder de tjener penge på, at det afgørende svækker deres evne til at træffe de strategiske beslutninger, der skal gøre dem i stand til at overleve på det nådesløse globale marked. De handler reelt i blinde.

Det vurderer administrerende direktør i konsulentvirksomheden Valcon, Poul Skadhede: "Det er maksimalt 10 pct. af virksomhederne, der har det nødvendige overblik," siger han til Ugebrevet. Professor Per Nikolaj Bukh, Institut for Regnskab ved Handelshøjskolen i Århus, mener ikke, at andelen er helt så lille. Men han er fuldstændig enig i, at der er tale om et stort og alvorligt problem for dansk erhvervsliv. "Flertallet af virksomhederne har ikke et billede af deres omkostninger, der er så retvisende, at de kan træffe disse beslutninger. Det gælder absolut også de store virksomheder," siger han.

Når den manglende viden er så stort et problem, skyldes det, at den strategiske downsizing er et af de vigtigste redskaber i bestræbelserne på at trimme og målrette virksomhederne, så de kan klare sig i en tid med skærpet globalisering, stigende professionalisering, mere konkurrence på marginalerne - og nu også truslen om en recession. Se også sidste uges Ugebrev.

Når kun få virksomheder magter denne opgave, skyldes det flere forhold. Først og fremmest er de store integrerede virksomhedsløsninger - de såkaldte ERP-systemer - meget ringe til at give ledelsesinformation, som man kan agere på. Sådanne systemer giver først og fremmest konkrete informationer om materialeforbrug, arbejds løn etc. Tidligere udgjorde den type om-

kostninger, som man kunne henføre direkte til kunden eller produktet, 80 pct. af omkostningerne. Men i dag er virksomhederne skruet sammen på en helt anden måde. Det, der koster i dag, er service, udvikling, marketing og salg - det såkaldte *overhead*. Disse omkostninger er svære at henføre til bestemte kunder, produkter eller markeder.

"Hvis man skal gennemføre en strategisk downsizing, er det fuldstændig afgørende, at man har en objektiv viden om udgangspunktet, således at man kan gribe ind de rigtige steder. Men kun 10 pct. af virksomhederne har seriøst forsøgt at finde ud af, hvad der gør, at de er 20 mand i stedet for 15," siger Poul Skadhede, der påpeger, at også de store virksomheder har problemer. Alt i alt er virksomhedernes evne til at dimensionere deres kapacitetsomkostninger meget, meget lav. "Topledere sidder og træffer beslutninger på basis af en indsigt i 20 pct. af deres omkostningsbase," mener Poul Skadhede.

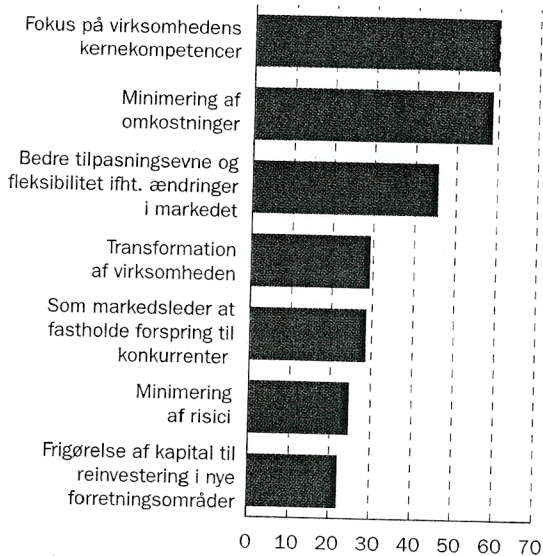
Per Nikolaj Bukh finder ikke, det er skudt helt forbi at sige, at virksomhederne i dag kun har overblik over 20 pct. af deres omkostninger mod tidligere 80 pct. "Og derfor er risikoen for at gøre noget forkert mange gange større end før. I meget konkurrenceprægede omgivelser som i disse år bliver det mere og mere kritisk, at man prissætter tingene rigtigt. Medmindre man har redskaber, der kan håndtere denne omkostningsfordeling, får man mindre og mindre overblik," siger han.

Kræver robuste processer

Et sådant redskab er de såkaldte ABC-modeller. I de senere år er sådanne aktivitetsbaserede omkostnings- og regnskabssystemer blevet mere udbredt i danske

Mange drivere bag outsourcing

Årsager til outsourcing, pct.



Figur 1: Ønsket om at reducere af omkostninger er ikke længere hovedattraktionen ved outsourcing. Nu om dage er der en bred vifte af motiver til at gøre det.

Note*: N=65.

Kilde: IDC og Cap Gemini Ernst & Young, 2002.

virksomheder - ikke mindst fordi de gængse systemers mangler er blevet mere og mere åbenbare. "Det er uden tvivl det bedste redskab lige nu, men det er et stort projekt at gennemføre det i praksis," siger Per Nikolaj Bukh. Han kender eksempler på store virksomheder, der har brugt 15.-20.000 arbejdstimer plus konsulenttid på at få det på plads. Alligevel tror han, at pengene er givet godt ud. "Den korte og populære forklaring er, at modellen giver en mere præcis og "korrekt" fordeling af omkostningerne i forhold til kunder og produkter. Opgørelsen er mere præcis, fordi den afspejler ressourcetrækket," siger han.

Med ABC-modeller kan man få indsigt i, hvilke processer der giver værdi, og hvilke der ikke gør det. Og så er man et skridt videre i forhold til at gennemføre en succesfuld outsourcing. Men der er flere betingelser, der skal være opfyldt. Først og fremmest skal der være klare snitflader i forhold til de områder, man vil *outsource*. Og som Poul Skadhede pointerer, er outsourcing faktisk en meget stor ledelsesmæssig opgave:

"Man skal sørge for, at virksomheden har robuste processer. Alle *tror*, de kan, men i virkeligheden er det kun få virksomheder, der er i stand til at outsource ordentligt. Deres processer er ikke tilstrækkeligt kortlagt, og i det omfang de er det, skal de hver eneste gang gøre tingene på den måde, der er planlagt. Der skal være styring i alle elementer af processen, og man

skal kunne måle hele det *flow*," siger Poul Skadhede.

Hvis man f.eks. vil have tre personer i lønadministrationen "lagt ud i byen", skal man have fuldstændig check på kvaliteten af den ydelse, man outsourcer. Og det er der stort set ingen, der har. Normalt "finder man jo ud af det" - hvis der er fejl i timeregistreringen, går man lige ned til den person, det drejer sig om, og snakker med vedkommende. Men i det øjeblik funktionen er outsourcet, koster den slags penge:

"Det skal simpelthen køre på skinner, før man kan tillade sig at outsource. Og det er der ikke mange, der kan leve op til. Man skal kunne styre det, og man skal kunne bevise, at man har ret. Ellers kommer man til at skændes med sin outsourcing-partner om årsagen til, at systemerne ikke virker," advarer Poul Skadhede.

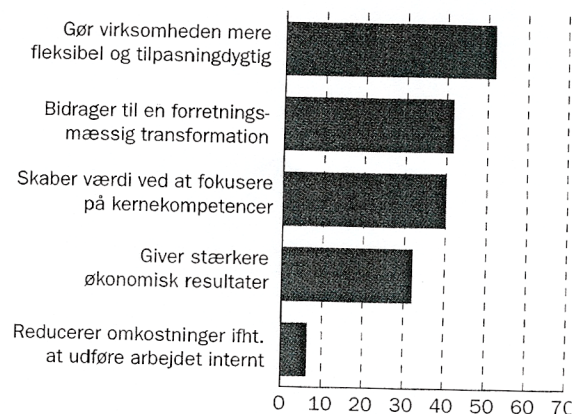
Han påpeger også, at der skal være tale om nogle "rimelig store klumper", før der er penge i at outsource. Der er ikke økonomisk ræson i at outsource to mand. Danmark har masser af små virksomheder med mindre end 50 medarbejdere. Her kan det sjældent betale sig at outsource, skønner Poul Skadhede.

Nyeste trend: Transformational outsourcing

På verdensplan er outsourcing på vej frem. Ifølge The Outsourcing Institute og Dun & Bradstreets "Outsourcing Index 2000" vokser outsourcing mere end økonomien som sådan, og alene i USA forventes det, at udgifter til outsourcing vil vokse med 15 pct. om året. Herhjemme bekræfter Ugebrevets kilder, at outsourcing vinder mere og mere indpas, men ingen mener, at

Gevinster ved moderne outsourcing

Fordele ved transformational outsourcing, pct.



Figur 2: Transformational outsourcing giver en række gevinster, og fokuseringen på kernekompetencer er ikke den vigtigste. Den største gevinst ligger i, at virksomheden bliver mere fleksibel og tilpasningsdygtig.

Note*: N=65.

Kilde: IDC og Cap Gemini Ernst & Young, 2002.

Global strategisk outsourcing

En af verdens største medicinalvirksomheder, AstraZeneca, indgik for to år siden en aftale med IBM om global strategisk outsourcing. Aftalen, som på daværende tidspunkt var den hidtil største i medicinalbranchen, betyder, at IBM over syv år vil overtage en lang række af AstraZenecas IT-opgaver og services på kommunikationsområdet. De omfatter levering, drift og vedligehold af pc'er, netværk, e-mailsystemer mm. AstraZeneca vil selv bevare kontrollen med sin IT-tekniske strategi samt udvikling af og support til egne applikationssystemer.

Strategisk outsourcing er knyttet til virksomhedernes forretningsstrategi. Derfor ser man også oftest langsigtede aftaler på fem og ti år, hvor en stor del eller alle virksomhedens IT-behov dækkes af samarbejdspartneren, som i perioden varetager opgaver lige fra indkøb og implementering af IT-løsninger og hardware til den daglige drift og service. Virksomhedernes IT-ansatte fortsætter typisk det arbejde, de hidtil har udført. I det konkrete tilfælde overtog IBM flere end 1.200 medarbejdere i AstraZenecas IT-afdelinger rundt om i verden - heraf et mindre antal i Danmark.

Kilde: IBM

der er tale om noget, der bare minder om et boom. Ifølge Det Danske Ledelsesbarometer 2002 er outsourcing da heller ikke et tema, der presser sig særligt meget på. Hele 24 pct. af de private og 12 pct. af de offentlige ledere tilkendegiver, at outsourcing og udlicitering ingen indflydelse har, mens hhv. 57 og 64 pct. mener, at det har "lille" eller "nogen" indflydelse.

Tidligere blev outsourcing primært betragtet som en metode til at kontrollere og reducere driftsomkostninger. Men moderne outsourcing er et langt mere sofistikeret redskab, der tjener en række formål. I dag handler det ikke kun om at reducere udgifterne. Besparelser er stadig vigtige, men en række andre motiver spiller også ind for virksomhederne, herunder ønsket om at have en organisation, der er så fleksibel, at den kan tilpasse sig skiftende markedsbetingelser og ønsket om at kunne fokusere på virksomhedens kerneydelser. Se figur 1.

I takt med at outsourcing bliver et strategisk redskab, er man begyndt at tale om *transformational outsourcing* - en øvelse, der fører virksomheden over i en helt ny strategisk position. Se figur 2.

Ifølge en undersøgelse, som analysefirmaet IDC har gennemført for Cap Gemini Ernst & Young, mener 40 pct. af de adspurgte CEOs og IT-chefer fra førende virksomheder i USA og Europa, at outsourcing kan være med til at transformere virksomheden, dvs. skabe *added value* og gøre den parat til nye markedsmæssige

udfordringer. Hvor traditionel outsourcing handlede om at gøre de samme ting på en mere hensigtsmæssig måde og til en lavere pris, handler moderne outsourcing nok så meget om at være mere fleksibel og omstillingsparat. Transformational outsourcing bygger videre på grundprincipperne, men er mere forretningsorienteret. Den hjælper ledelsen med at levere systemer, som kan stimulere og understøtte vedvarende ændringer, samtidig med at fokus fastholdes på effektivisering på det operationelle plan. Se også figur 3.

IDC har tillige spurgt virksomhederne, hvilke funktioner de outsourcer. Se figur 4. Svarene er en skønssom blanding af IT og forretningsprocesser, men det gælder for alle områderne, at de har et højt teknologiindhold, hvilket bekræfter, at virksomhederne har tendens til at outsource tekniske og komplekse funktioner for at kunne koncentrere sig mere om deres forretningsstrategier.

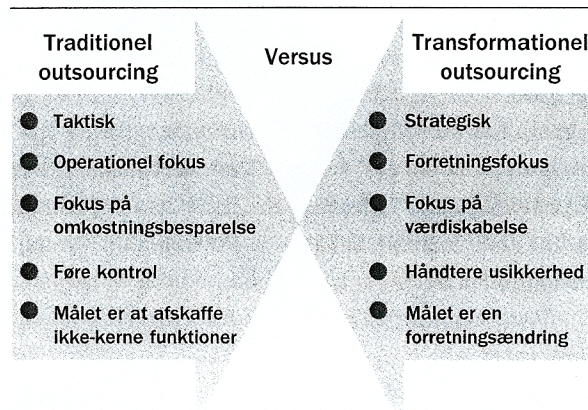
At finde ud af, hvilke områder virksomheden skal *beholde*, er en videnskab i sig selv. Og det er lettere sagt end gjort:

"For hvor ligger virksomhedens kerne egentlig henne? Her tror jeg, at virksomhederne handler endnu mere i blinde. Man snakker i øjeblikket meget om forretningsmodeller - om hvad det er, der skaber værdi for kunderne, og i hvilket omfang man har konfigureret sin virksomhed omkring dette felt, så man kan tilføre kunderne den værdi," siger Per Nikolaj Bukh.

Leverandøren som strategisk partner

Forholdet mellem leverandør og kunde på outsourcing-området er i øvrigt også ved at ændre sig. Tidlige-

M N Ny outsourcing er strategisk bestemt



Figur 3: Moderne outsourcing adskiller sig på en lang række punkter fra traditionel outsourcing. Det er ikke for meget at konstatere, at der er tale om to forskellige verdener.

Kilde: IDC og Cap Gemini Ernst & Young, 2002.

re brugte man typisk leverandøren til at løse en given opgave billigere. I den førnævnte undersøgelse tilkendegiver halvdelen af virksomhederne, at de ønsker et langsigtet strategisk partnerskab med leverandøren - bl.a. med en større grad af risikodeling mellem kunde og leverandør. Det er en ny udvikling.

Tanken om langsigtede strategiske partnerskaber gennemsyrrer også et andet koncept, der breder sig i disse år - *facilities management*, også kendt som FM. Dansk Facilities Management-netværk beskriver fænomenet således: "Facilities management er ledelse af alle de funktioner, der understøtter kerneforretningen. (...) Ved at lægge en overordnet strategi for managementdelen og definere målene for optimeringen af de konkrete servicefunktioner bliver facilities management et strategisk værktøj, der bidrager til det samlede resultat i virksomheden eller organisationen."

For ISS, der har gjort FM til et selvstændigt forretningsområde, er det ambitionen at blive "en medspiller, der både har godt greb om de praktiske gøremål, men som også forstår at organisere og ikke mindst videreudvikle arbejdet." ISS tilbyder en totalløsning, der omfatter ydelser lige fra personalekantine, post- og receptionsytelser til pasning af grønne områder, indkøb og styring af kontorartikler og vedligeholdelsesplaner for bygninger.

Både Poul Skadhede og Per Nikolaj Bukh venter, at strategisk outsourcing efterhånden vil vinde indpas i større omfang - simpelthen fordi virksomhederne bliver nødt til det.

"Globaliseringen og professionaliseringen af alle virksomheder gør, at margenerne er under pres. Og

Dansk strategisk outsourcing

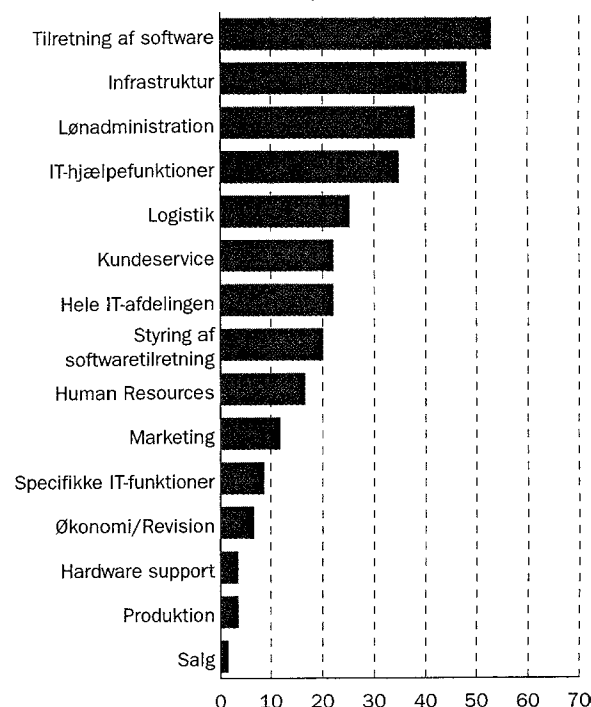
Alm. Brand har for halvdelen år siden outsourcet halvdelen af sin IT-afdeling til Cap Gemini. Den nye IT-strategi skal bl.a. frigive ressourcer i Alm. Brand-koncernen, så fokus kan rettes mod forretningsmæssige opgaver. Cap Gemini overtog både udviklingen og vedligeholdelsen af de nuværende forsikringssystemer samt syv medarbejdere fra Alm. Brands IT-afdeling.

Informationsteknologi er et strategisk værktøj for ledelsen i forsikringskoncernen, og virksomheden har valgt at skifte strategi, så der fremover i højere grad sættes på standardsystemer til de basale forretningsprocesser. I Alm. Brand mener man, at man har foretaget et afgørende skift i virksomhedens IT-strategi og samtidig lagt grunden til en bedre udnyttelse af IT-systemerne i den skærpede konkurrence.

Kilde: Cap Gemini

M77 Tekniske funktioner outsources

Funktioner der outsources, i pct.



Figur 4: De funktioner, der hyppigst outsources, er alle kendetegnet ved, at de har et højt teknisk indhold. Mere end 50 pct. af virksomhederne køber tilretning af software uden for huset. Det er også værd at bemærke, at 20 pct. af virksomhederne har outsourcet hele IT-afdelingen.

Note*: Spm.: "Hvilke funktioner outsourcer din virksomhed til en ekstern"

når de er det, er man nødt til kunne styre benhårdt, og så skal man have total indsigt i, hvor man taber penge, og hvor man tjener penge. Der, hvor man taber, er man nødt til at drage nogle konsekvenser. Man har ikke den polstring, man havde i gamle dage. Kravet til meget konsekvent styring, hvor man har indsigt i disse ting, er altså øget. Og når man så samtidig har en recession, der giver faldende omsætning og faldende margener, bliver effekten endnu større. Så er strategisk outsourcing et at de midler, der, hvis det udføres rigtigt, kan være med til at bringe virksomheden på ret kurs," siger Poul Skadhede.

Frans Rønnov | roennov@mm.dk

Referencer

- IDC og Cap Gemini Ernst & Young: Transformational Outsourcing: Helping Companies Adapt to a Volatile Future, 2002