

Nuancer i omfanget og karakteren af Outsourcing'

Fra udlicitering til den virtuelle virksomhed – hvordan og hvorfor

Af Per Jenster og Trine Erdal

Resumé

Det globale konkurrencepres, forårsaget af global konkurrence på tværs af mere åbne grænser, udvikling i kundepræferencer og IT-udviklingen, tvinger i stigende grad virksomheder til at specialisere sig. Et udtryk for denne specialiseringsproces er det voksende marked for integrerede systemleverancer og udlicitering eller outsourcing, som er den mest anvendte betegnelse i den private sektor for indgåelse af kontrakter, hvor interne aktiviteter, der kan gennemføres mere effektivt af andre i forhold til værdiskabelse og organisationens strategiske målsætninger, overdrages til eksterne leverandører.

Denne udvikling har på det seneste været i fokus i forbindelse med danske kommuners udlicitering, mens den er langt mere udbredt om end mindre omtalt i dansk erhvervsliv.

Fremvæksten af dette marked for integrerede systemløsninger er kendetegnet ved to centrale udviklingstendenser:

- *På den ene side lægger mange virksomhederne en stadigt større del af deres aktiviteter ud til leverance fra eksterne leverandører.*
- *På den anden side reduceres antallet af leverandører, således at færre leverandører varetager stadigt mere sammensatte og komplekse leverancer.*

Denne stigning i omfanget og karakteren af udlicitering har stor betydning for danske leverandører. Denne artikel argumenterer for, at

Nuancer i omfanget og karakteren af Outsourcing'

Fra udlicitering til den virtuelle virksomhed – hvordan og hvorfor

Af Per Jenster og Trine Erdal

Resumé

Det globale konkurrencepres, forårsaget af global konkurrence på tværs af mere åbne grænser, udvikling i kundepræferencer og IT-udviklingen, tvinger i stigende grad virksomheder til at specialisere sig. Et udtryk for denne specialiseringsproces er det voksende marked for integrerede systemleverancer og udlicitering eller outsourcing, som er den mest anvendte betegnelse i den private sektor for indgåelse af kontrakter, hvor interne aktiviteter, der kan gennemføres mere effektivt af andre i forhold til værdiskabelse og organisationens strategiske målsætninger, overdrages til eksterne leverandører.

Denne udvikling har på det seneste været i fokus i forbindelse med danske kommuners udlicitering, mens den er langt mere udbredt om end mindre omtalt i dansk erhvervsliv.

Fremvæksten af dette marked for integrerede systemløsninger er kendetegnet ved to centrale udviklingstendenser:

- *På den ene side lægger mange virksomhederne en stadigt større del af deres aktiviteter ud til leverance fra eksterne leverandører.*
- *På den anden side reduceres antallet af leverandører, således at færre leverandører varetager stadigt mere sammensatte og komplekse leverancer.*

Denne stigning i omfanget og karakteren af udlicitering har stor betydning for danske leverandører. Denne artikel argumenterer for, at

virksomhedernes konkurrenceevne i stigende grad vil afhænge af evnen til at blive konkurrencedygtige inden for disse mere komplekse typer af udbud. Formål med artiklen er, at afdekke de tendenser og udfordringer, der knytter sig til leverandørens overgang fra et afgrænset produkt og serviceudbud til salg af systemleverancer og totalløsninger.

Outsourcing eller udlicitering – det at forskellige typer opgaver lægges ud til en ekstern leverandør – er ikke noget nyt fænomen, men en række nyere tendenser i den samfundsøkonomiske udvikling har ændret disse leverancers omfang og karakter. Undersøgelser² har vist, at stadigt flere virksomheder udliciterer; at den enkelte virksomhed lægger stadigt flere opgaver ud til leverandører, og at disse opgaver bliver af stadigt mere strategisk og kompleks karakter. Således er udlicitering ikke længere begrænset til fremstillingssektoren og vareproducerende virksomheder. Den samme tendens kan nu med stigende styrke ses inden for stort set alle brancher og typer af ydelser. Underleverancer i traditionel forstand (salg af fysiske produkter) afløses af integrerede/sammensatte leverancekoncepter – også ofte kaldet systemleverancer - bestående af fysiske produkter, servicekomponenter, rådgivning, forskning, finansiering, forsikring, knowhow, og evt. ledelse, koordination og budgetstyring mv.³ Disse tendenser inden for markedet for underleverancer har affødt en række nyere tiltag, beskrevet i litteraturen under mange ofte relaterede mærkater (in-, out- og co-sourcing, Down- og Rightsizing, Udlicitering, Facilities Management, Tredie Parts Logistik, Business Process Outsourcing, Systemleverancer, Totalløsninger m.fl.).

Formålet med denne artikel er at redegøre for nogle af de drivkræfter, som i løbet af det sidste årti har og fremover må forventes at påvirke virksomhedernes salg og markedsføring på det industrielle marked. Drivkræfter, der gør det attraktivt, men også nødvendigt at gå fra produktsalg til salg af integrerede løsninger/systemleverancer og i nogle tilfælde til at påtage sig facility management kontrakter, hvori hele det ledelsesmæssige ansvar over en længere periode bliver overdraget for et defineret sæt af aktiviteter, som den udliciterende virksomhed tidligere selv har udført.

Artiklen sigter ikke mod et snævert varemarked eller en bestemt branche, men forsøger derimod at karakterisere og perspektivere betydningen af en generel udviklingstendens i markedet, som leverandører må forholde sig til, og inkludere i deres virksomheders fremtidige udvikling.

Indledningsvis skitseres nogle af de tendenser i den samfundsøkonomiske udvikling, der har påvirket markedet for disse systemleverancer. I forlængelse heraf uddybes, hvorledes kundernes indkøbspolitik har ændret sig, og hvilke nye krav og udfordringer dette stiller leverandørerne overfor. Da der hersker en del uklarhed i litteraturen, skal nogle af de anvendte begreber indledningsvis kommenteres.

Begrebsafklaring

Begreber som underleverancer, outsourcing, udlicitering, facilities management, systemleverancer, projektleverancer, totalløsninger osv. bruges ofte synonymt om den samme type leverancer, mens det samme begreb i andre sammenhænge kan referere til forskellige typer af ydelser. Disse begrebers anvendelse varierer desu-

den både mellem lande, mellem brancher og sågar inden for de enkelte brancher⁴. Således benyttes udlicitering mere om leverancer til den offentlige sektor, mens systemleverancer og outsourcing nu har fundet specielt indpas inden for private virksomheders køb af IT ydelser. Inden for bygningsadministration og relaterede ydelser benyttes udtrykket, facilities management, medens entreprenørbranchen ofte anvender ordene projektleverancer og entrepriser til at beskrive ydelser. Det gør det på den ene side svært at vurdere betydningen og udbredelsen af disse tendenser i erhvervsstrukturen (at anslå markedsstørrelser), og på den anden side vanskeligt i mere generelle termer at indkredse, hvad forskellige 'kontraktformer'/aftaler mellem leverandør og kunde på det industrielle marked betyder på en række områder som eksempelvis ledelse, styring, kompetence udvikling, afhængighed mv..

I denne artikel anvendes begrebet outsourcing om den udliciteringsproces, hvor en tidligere virksomhedsintern opgave/aktivitet lægges ud til en juridisk uafhængig ekstern leverandør.

De opgaver, der købes fra eksterne leverandører, kan variere fra relativt "simple" vareleverancer (e.g. rengøringsopgaver) til komplekse løsninger/systemleverancer (e.g. styring af virksomhedens logistik funktion). Som anført i indledningen har en række undersøgelser påvist et øget forbrug af - og dermed efterspørgsel på - mere komplekse leverancer, som kombinerer og integrerer håndgribelige og mindre håndgribelige produkter.

Begrebet "integreret løsning" og "systemleverance" anvendes her synonymt som paraplybegreber for en række af de

begreber, der anvendes i litteraturen (eksempelvis totalløsninger, projektsalg, systemsalg, turn-key projekter).

En systemleverance adskiller sig fra en "simpel" vareleverance ved at være et system, dvs. indeholde en række delelementer (fysiske produkter, know-how, system specifikke serviceydelser mv.) der er sammenkædet til ét produkt⁵. Det, der adskiller systemleverancer fra andre typer leverancer, er det særegne/specifikke design og foranderligheden. Sagt med andre ord; evnen til at differentiere produktet ved at sammensætte/integrere leverancens delelementer på en for kunden unik måde er afgørende for leverandørens konkurrenceevne⁶.

Tendensen mod mere sammensatte og integrerede leverancer forstærkes og understøttes endvidere af, at viden bliver betragtet som en stadigt væsentligere konkurrenceparameter⁷. Dette giver sig specielt udtryk i facility management - et begreb som ofte forbindes med IT. Facility management ses her som en integreret løsning, der også indebærer et vedvarende ledelsesmæssigt ansvar, der ofte nødvendiggør overtagelse af medarbejdere og aktiver fra kunden. Det specielle ved facility management er, at leverandøren bidrager med viden inden for en funktionel specialitet, men også med ledelses- og administrativ kunnen. Desuden medfører facility management, at sælger påtager sig et ledelsesmæssigt ansvar over medarbejdere, som ofte fysisk befinder sig hos kunden.

Drivkræfterne bag udviklingen i marked for systemleverancer

Virksomhedernes omverden har siden midten af 1980'erne været under hastig

forandring. En række processer har og vil fremover bidrage til at skabe nye konkurrencevilkår og -betingelser. Tre kræfter har været grundlæggende for forandrings-hastigheden i virksomhedernes omverden:

- a) Globalisering af handel og kapitalens fri bevægelse
- b) Udviklingen i informationsteknologi-en
- c) Forandringstendenser i kundernes præferencer

For det første har den fortløbende liberalisering og deregulering af den økonomiske aktivitet kombineret med etableringen af fælles internationale standarder inden for en lang række handelsområder skabt et mere grænseløst økonomisk landskab. For det andet betyder udviklingen inden for informations- og produktionsteknologi, at virksomhedernes konkurrenceevne i stigende grad bestemmes af evnen til at skabe, omsætte og udnytte viden hurtigere end konkurrenterne.⁸ Den teknologiske udvikling (fremvæksten af informations- og kommunikationsteknologien) har endvidere skabt nye muligheder for en global organisering af produktionen. Med den nye informationsteknologi kan virksomhederne integrere, overvåge og styre samtlige aktiviteter i værdikæden, uanset hvor i verden disse processer finder sted.⁹ Informationsteknologien gør endvidere virksomhederne i stand til hurtigere at reagere på markedets krav, hvilket afspejles i den tredje grundlæggende forandringstendens - hurtigt skiftende kundepræferencer og stadigt kortere produktlivscykler¹⁰.

De nye globale muligheder og udfordringer og den intensiverede globale konkurrence, der er fulgt i kølvandet på disse

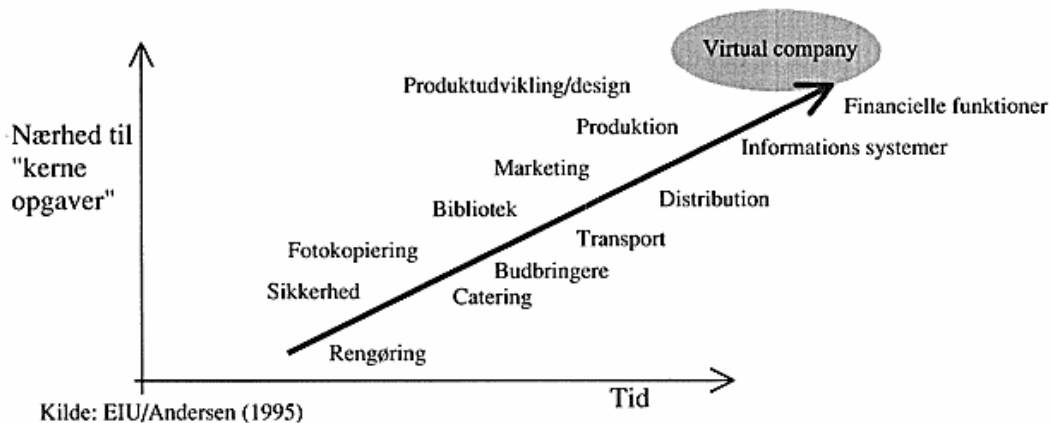
samfundsøkonomiske udviklingstendenser, har skabt et ændret adfærdsmønster hos virksomhederne. Den globale konkurrence tvinger virksomhederne til:

- at optimere udnyttelsen af virksomhedens ressourcer (kapital, arbejdskraft og viden).
- at øge effektiviteten med hensyn til udvikling og markedsføring af nye produkter (innovere), både hvad tid og omkostninger angår.
- hurtigt og fleksibelt at kunne tilpasse sig lokale forskelle i efterspørgslen.

Disse forandringer i de globale konkurrencebetingelser stiller virksomhederne overfor nye ledelsesmæssige- og organisatoriske udfordringer. Virksomhederne koncentrerer sig i stigende grad om deres kernekompetencer¹¹. Populært sagt er kernekompetencer det virksomheden *relativt set* er god til, og som har *afgørende* betydning for virksomhedens langsigtede konkurrenceevne. Det betyder, at aktiviteter, der ikke umiddelbart giver anledning til strategiske eller økonomiske synergieffekter, skæres væk (sælges fra eller lægges ud). Gennem outsourcing kan virksomheden opnå en række konkurrencemæssige fordele. Virksomheden kan eksempelvis:

- reducere sine omkostninger når en eksternt leverandør har en højere produktivitet (fx pga. lærecurveeffekter) eller kan udnytte skalafordele (pga. et større marked)
- gøre faste omkostninger variable
- få adgang til og udnytte andre specialiserede virksomheders viden og kapabiliteter

Figur 1. Tendensen mod udlicitering af "kerne" opgaver.



- udnytte "markedsrelationen" (i modsætning til in-house) der kan være med til at fremme både kundens og leverandørens innovations- og tilpasnings-evne
- frigøre ressourcer, der kan anvendes til at styrke virksomhedens kernekompetence¹².

Ved at "slanke" organisationen kan virksomheden således opnå en større grad af fokus centreret omkring disse kernekompetencer. Denne rationaliseringstendens har påvirket både markeds- og virksomhedsstrukturen, idet den dels indebærer en stigning i virksomhedernes samarbejde med andre virksomheder (omfanget og karakteren af outsourcing) og dels påvirker karakteren af samarbejdet mellem virksomhederne (dvs. selve outsourcing relationerne).

Vurderinger af empiriske undersøgelser

Der findes en række internationale undersøgelser omkring omfanget af outsour-

cing¹³, hvoraf den allerstørste del er foretaget af virksomhederne selv som led i generelle markedsanalyser. Hovedparten af disse undersøgelser peger på, at outsourcing er og forventes at blive et stadigt mere udbredt fænomen¹⁴.

Af mere generelle og overblikorienterede analyser kan nævnes dem, der foretages af konsulentfirmaet PA Consulting. PA har siden 1995 hvert år taget pulsen på det danske outsourcing marked. Hovedkonklusionen fra deres seneste rapport (1997)¹⁵ peger på en mærkbar vækst i omfanget af outsourcing-engagementer. Hvor omfanget af outsourcing blandt de knap 200 respondenter udgjorde 2,3 mia. kr. i 1996, forventes en stigning til 2,7 mia. kr. i 1997 svarende til en samlet vækst på 18%. Den private sektor tegner sig i den forbindelse for den største vækst, hhv. 21% mod 11% i den offentlige sektor. Med hensyn til typen af opgaver, der outsources, ses stort set det samme billede som det foregående år – mest hyppigt er outsourcing af opgaver som catering, rengøring o.l. efterfulgt af speciallister opgaver inden for

det juridiske felt, IT ol.. Specielt IT opgaver forventes at få stor vækst i de kommende år. Samtidigt peger PA Consultings undersøgelse fra 1996 på, at det danske outsourcingmarked er relativt umodent i international sammenligning. Relativt set udliciterer danske virksomheder i mindre grad end udenlandske, og de forventede vækstrater er også betydeligt mindre i Danmark end internationalt.

En række andre konsulentfirmaer KPMG, Gartner Group, G2 Research, Andersen Consulting, Yankee Group, IDC m.fl. har ligeledes beskæftiget sig med omfanget og karakteren af outsourcing. De hovedkonklusioner, der tegner sig på baggrund af disse firmaers analyser, er, at omfanget af outsourcing er internationalt stigende. I omstående figur er udviklingen inden for outsourcing illustreret over tid set i forhold til graden af "nærhed" til virksomhedens kerneopgaver. Kerneopgaver skal her forstås som opgaver eller funktioner, der betragtes som vitale og af strategisk betydning for en virksomhed, hvorfor virksomhederne traditionelt har valgt selv at varetage den givne funktion som for eksempel økonomifunktionen.

Det generelle billede, der tegner sig på baggrund af disse analyser, viser, at:

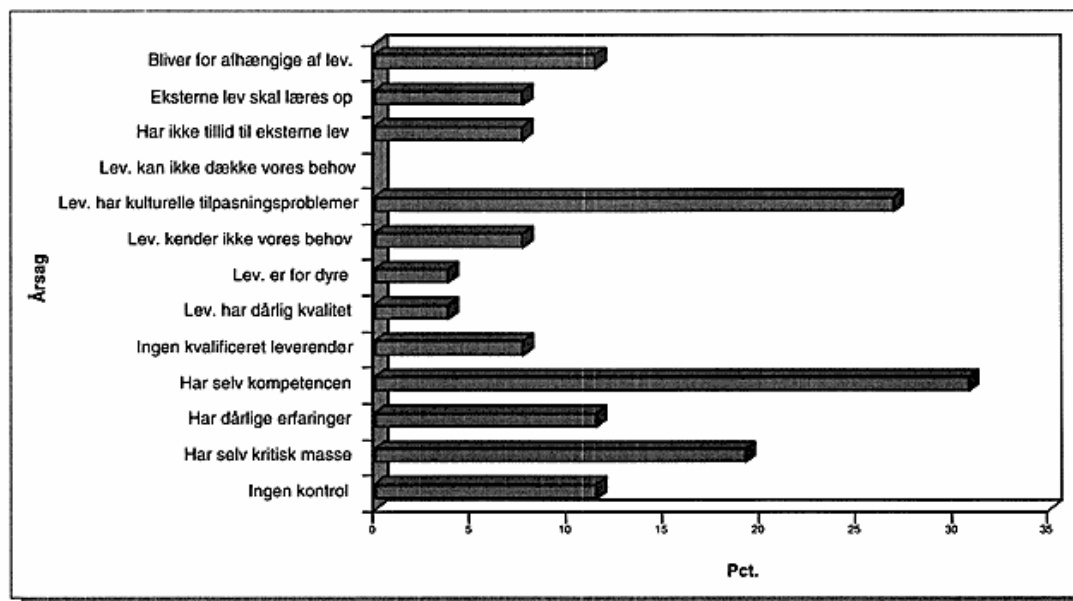
- omfanget af outsourcing er stigende,
- virksomhederne primært udliciterer mere perifere opgaver, og
- omfanget af outsourcing aftager med "nærhed" til *kerneopgaver*.

Der ses dog en tendens til, at outsourcing over tid vil bevæge sig ind mod virksomhedernes kerneopgaver, hvilket kan hænge sammen med den stigende grad af spe-

cialisering, der er med til at "raffinere" definitionen af virksomhedens kernekompetencer.

Samtidig med at omfanget af outsourcing er stigende, ses også nyere tendenser i karakteren af outsourcing i retning af en reduktion af leverandørbasen¹⁶. Denne tendens har som udgangspunkt været mest markant inden for automobilindustrien på produktionsområdet, hvor en lang række af de førende japanske firmaer har reduceret deres leverandørbase. Gennem en hierarkisk organisering af leverandørerne har disse firmaer reduceret deres direkte kontakt til relativt få primære leverandører, der så har ansvaret for organiseringen af det underliggende leverandørnetværk¹⁷. Tilsvarende tendenser ses inden for den europæiske automobilindustri, selvom de europæiske producenter stadig har kontakt til langt flere primære leverandører end de japanske producenter¹⁸. Tendensen ses imidlertid også i stigende grad inden for andre industrier og områder¹⁹. For eksempel har en af Europas største fødevarerfirmaer bebudet, at antallet af emballageleverandører på europæisk basis skal reduceres fra ca. 1.250 til 50 inden for de næste tre år. Den samme radikale reduktion af leverandørbasen er også blevet bebudet af en af verdens største snack producenter, som vil reducere antallet af europæiske krydderileverandører fra 23 til 4 inden for en tre til fireårig periode. I det omfang at disse eksempler er illustrative for generelle tendenser, betyder det en dramatisk ændring i indkøbsvaner blandt kunder, hvor eksempelvis den typiske emballageleverandør må påregne at miste meget store procentdele af sine kunder²⁰. Samtidig medfører det, at kundernes

Figur 2. Argumenter mod outsourcing



Kilde: M. Skov & M. Fog, 1998

efterspørgsel efter produkter og services radikalt forandres og udvides mod total-løsninger og facility management opgaver.

Virksomhedernes indkøbspolitik under forandring

De skitserede tendenser i kundernes indkøbsmønstre i retning af stigende brug af outsourcing og disse leverancere stadig mere strategiske karakter har gjort virksomhederne mere afhængige af leverandøren. Desto tættere på virksomhedens kerneopgaver en udliciteret leverance befinder sig, desto mere sårbar, dvs. afhængig af leverandøren, bliver kunden. Selv forstyrrelser i perifere ydelser kan have meget negativ effekt på den købende virksomheds omdømme hos dens kunder. Der er da også mange argumenter imod outsourcing. I en nylig afsluttet spørgeskemaundersøgelse af markedet for outsourcing af hjælpeydelser foretaget blandt 162 dan-

ske virksomheder, suppleret af 26 dybde interviews, fremkom den følgende fordeling af argumenter imod outsourcing af hjælpeydelser, se figur 2²¹.

Som det fremgår var de hyppigste argumenter mod outsourcing, at virksomhederne selv havde tilstrækkelig kompetence og kritisk masse til at forestå den gældende aktivitet. Men dernæst blev afhængighed og risikoen for tab af kontrol nævnt. Flere mulige fortolkninger kan fremlægges over for disse resultater, men manglende forståelse for eget resourceforbrug og egen effektivitet kan måske være en mulig forklaring. Desuden kan et manglende kendskab til outsourcing management og kontrahering nævnes som årsager til usikkerhed i forbindelse med udliciteringer²².

Disse usikkerhedsproblemer skal stilles over for de motiver, som firmaer har for at udlicitere hjælpeydelser. I undersøgelsen fremgik det, at omkostningsreduktion, re-

duktion af personaleafhængighed og adgang til kompetence er de primære motivationsfaktorer for outsourcing (se figur 3). Motiverne for outsourcing er derved fokuseret på effektivitet og konkurrenceevne, mens langsigtede motiver som forbedring af finansielle nøgletal og reduceret investeringsbehov er nedprioriteret. Dette bekræfter antagelserne om, at respondenterne generelt ikke vurderer strategisk partnerskab som betydningsfuldt.

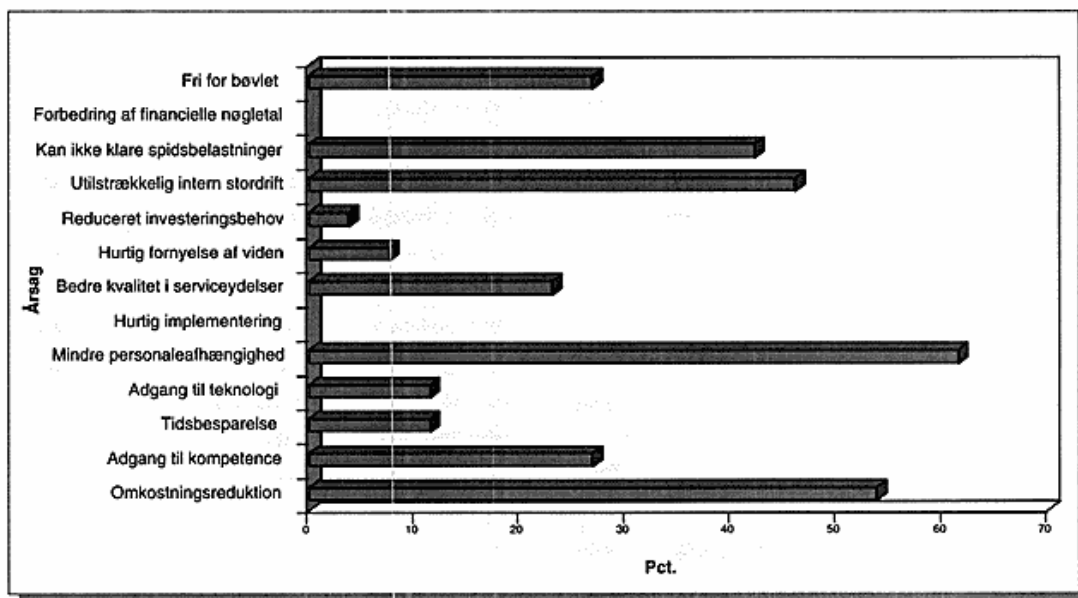
Det stiller krav til kunden i forbindelse med planlægning, udvælgelse og styringen af disse eksterne relationer. Litteraturen omkring "vejen til succesfuld outsourcing" så vel som konsulentfirmaer, der har specialiseret sig inden for området, er da også vokset markant i omfang i løbet af 1990'erne²³.

En række forskere har beskæftiget sig med forandringstendenser i kundens ind-

købsfunktion på det industrielle marked²⁴. De peger på, at det traditionelle syn på en effektiv indkøbsfunktion baseret på et "zero-sum" spil (hvad den ene vinder, taber den anden) i stigende grad afløses af et partnerskabsforhold baseret på en "win-win" strategi (begge parter skal have noget ud af samarbejdet). Fra den traditionelle opfattelse af indkøbsfunktionen som en mere eller mindre 'sekretariatsmæssig/ administrativ' funktion, hvis formål grundlæggende har været at minimere de direkte omkostninger, opfattes indkøbsfunktionen i stigende grad som en vigtig kommerciel og strategisk funktion. Indkøbsfunktionens traditionelle ansvar for priser, ordrer og volumen afløses således i stigende grad af en strategisk forståelse og udnyttelse af leverandørens potentialer.

Et væsentligt kendetegn ved indkøbsfunktionens mere strategiske rolle er, at

Figur 3. Motivationsfaktorer for outsourcing



Kilde: M. Skov & M. Fog, 1998

Som eksempel kan nævnes en dansk producent af butiksinventar, der opnåede en række af disse fordele, da de i 1997 erstattede 70 leverandører til fordel for et strategisk partnerskab med én leverandør.

	FØR	EFTER
Indkøb af normvarer	70 leverandører	1 leverandør
Dataflow	Papir	Elektronisk (EDI)
Varelagre	Eget lager	Intet lager – JIT leverancer
Kapitalbinding	Høj	Lav
Transport ind	Forskellig	Frit leveret
Priser	Efter tilbud	Rammeaftale
Normvare katalog	3.000	72.000
Produkt ekspertise	Egne	Egne + teknisk støtte fra leverandør
Kvalitet	Egen styring	Fælles styring
Planlægning	Egen planlægning	Samspil med leverandør
Rationalisering	Internt	Samspil med leverandør
Volumen	Eget	Fælles
Leverandørservice	Blandet	Øget serviceniveau

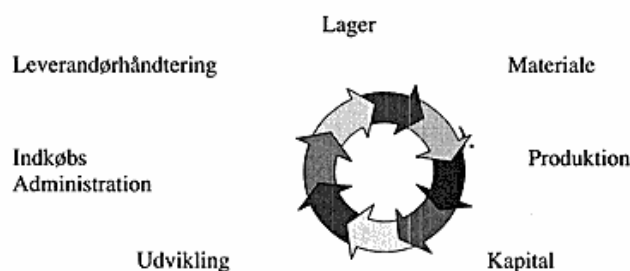
omkostningsbegrebet er blevet langt bredere og mere komplekst²⁵. Tendensen til at reducere antallet af leverandører (fra multiple til single sourcing) og til etableringen af et tættere samarbejde mellem kunde og leverandør kan ses som udtryk for kundernes stigende opmærksomhed omkring de fordele, der derigennem kan opnås. Ved at indgå i et tættere samarbejde med leverandøren kan kunden påvirke ikke bare de umiddelbare omkostninger/prisen for det leverede produkt, men

den samlede omkostningsstruktur. En række af de (mere indirekte) omkostninger, der påvirkes af kundernes indkøbspolitik er illustreret nedenfor – se Figur 4.

Indkøbsfunktionens nye mere strategiske rolle udspiller sig i forlængelse heraf inden for to centrale områder:

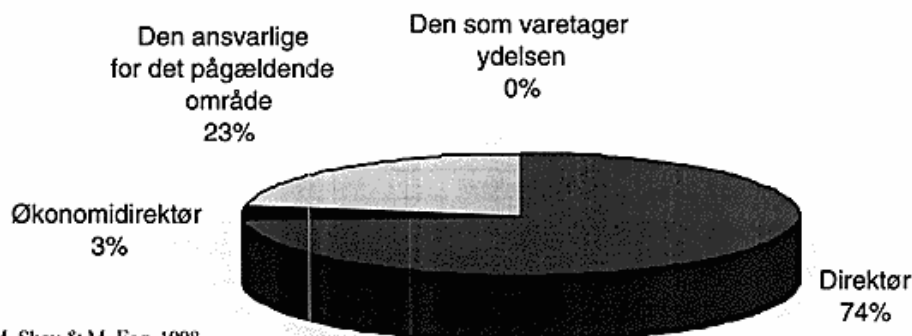
- muligheden for rationalisering af de daglige aktiviteter med henblik på at øge effektiviteten og minimere omkostningerne.

Figur 4. Bestemmende dimensioner i kundens indkøbspolitik



Oxford Research A/S på baggrund af Gadde & Håkansson (1993)

Figur 5. Beslutningskompetence



Kilde: M. Skov & M. Fog, 1998

- muligheden for at anskue og udnytte leverandøren og dennes kompetencer som en kilde til løbende teknologisk udvikling²⁶.

Kundernes erfaring med indkøb af outsourcing ydelser blev også undersøgt i forbindelse med Fog & Skovs (1998) undersøgelse af danske virksomheder (se figur 5). Her fandt forfatterne, at den traditionelle indgang for varesalg gennem indkøbsafdeling var blevet afløst af en mere nuanceret profilering af beslutningstagerne, når salget vedrørte køb af outsourcing. Beslutningen om outsourcing af hjælpeydelser må derfor siges at være af relativ strategisk fremfor driftsmæssig karakter. Uanset virksomhedernes størrelse er det således karakteristisk, at direktionen oftest

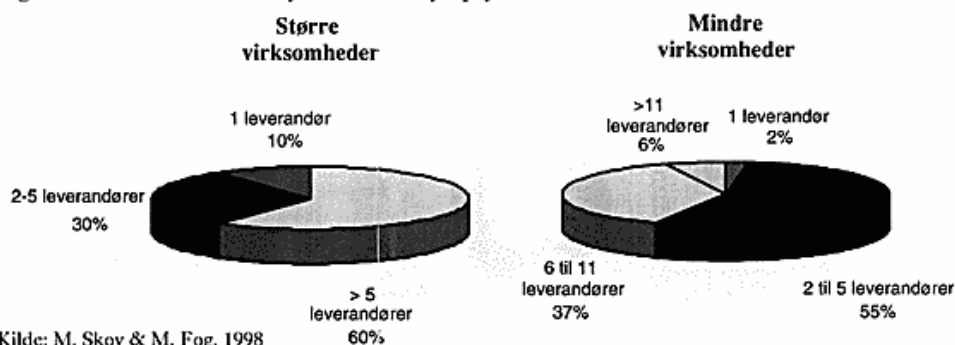
besidder den endelige beslutningskompetence,

Generelt havde respondenter, der anvender eksterne leverandører, typisk valgt flere leverandører af enkelt ydelser. Dette er illustreret i figur 6.

Især blev stærke argumenter fremført mod facility management og en øget afhængighed af leverandøren. Flere respondenter udtrykte skepsis om, hvorvidt leverandøren kunne kontrollere eget arbejde, samt tvivlede på om én leverandør kunne være konkurrencedygtig inden for alle hjælpeydelser, ligesom virksomhederne vil have mulighed for løbende at skifte leverandører.

Undersøgelsen går derfor imod meget af den gængse litteratur, som tilsiger at kunderne udvikler en mere 'holistiske' til-

Figur 6. Antal leverandører af udliciterede hjælpeydelser



Kilde: M. Skov & M. Fog, 1998

gang (se Figur 7). Undersøgelsen peger samtidig på, at indkøb af totalløsninger stiller nye store krav til kunden, idet denne skal omstille sin organisation, herunder interne rutiner og procedurer til 'partnerskabsånden'²⁷. Det indebærer blandt andet, at kunden i langt højere grad skal "åbne" sin virksomhed for leverandøren med henblik på i fællesskab at kunne opnå nogle af de nævnte fordele. På den anden side fordrer det også et indgående kendskab til potentielle leverandører – til ledelsesmæssige, organisatoriske, teknologiske, finansielle, videns- og erfaringsmæssige, samarbejdsrelaterede mv. aspekter af leverandørens organisation.

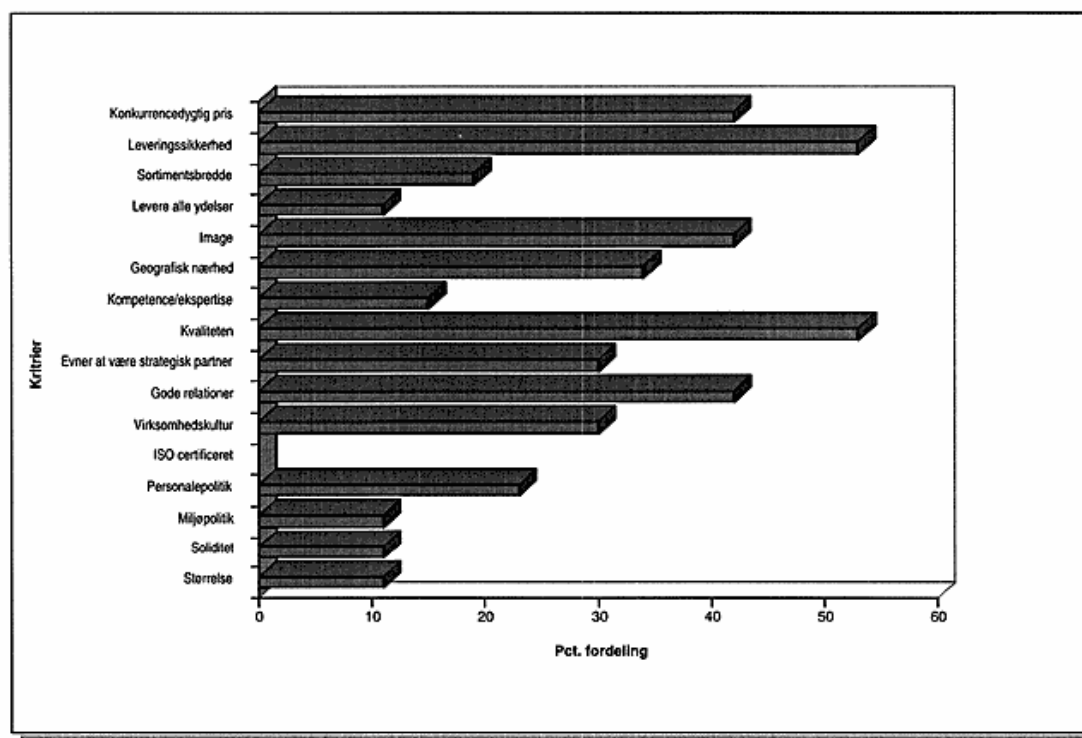
I undersøgelsen fremkom derfor et interessant billede af de kriterier, som virk-

somhederne mener at benytte i valg af leverandør i udliciteringsforhold. Som det fremgår af figur 7 blev "Leveringssikkerhed" og opfattet "Kvalitet" klart identificeret som de hyppigste købsargumenter, fulgt af "Pris", "Gode Relationer" og "Generel Image". Undersøgelsens resultater er derfor i høj grad en udbygning af de problematikker, som outsourcing står over for.

For yderligere at afklare relationen mellem pris og kvalitet fandt undersøgelse frem til følgende forhold, som er angivet i figur 8. Som det ses var størstedelen af respondenterne indstillet på en ligelig afvejning af pris og kvalitet (50%), medes kun 18% satte prisen i højsæde.

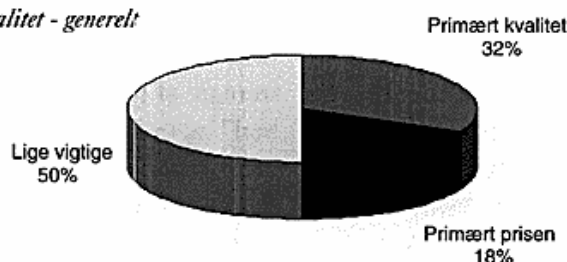
Det var dog rimeligt at antage, at disse forhold måtte variere alt efter hvilke typer

Figur 7. Kriterier for valg af leverandør



Kilde: M. Skov & M. Fog, 1998

Figur 8: Pris kontra kvalitet - generelt



af ydelse som blev taget i betragtning. Efterspørgslen efter ydelser, som eksempelvis rengøring og catering, er således mere prisfokuseret end eksempelvis bygningsvedligeholdelse og kalibrering, hvilket primært skyldes, at virksomhederne generelt har større viden om enkle ydelser, og derfor lettere kan vurdere omkostningerne.

Undersøgelsen viser således, at efterspørgslen efter ydelser, som eksempelvis rengøring og catering, er mere prisfokuseret end eksempelvis bygningsvedligeholdelse og kalibrering, hvilket primært skyldes, at virksomhederne generelt har større viden og fortrolighed i vurderingen af den enkle ydelse, og derfor lettere kan vurdere omkostningerne.

Man kan også observere at sammenhængen mellem pris og kvalitet var tydeligst blandt større virksomheder, mens mindre virksomheder næsten enstemmigt vægter kvalitet. Forskellen kan skyldes, at beslutningstager i større virksomheder ofte ikke lever med de negative konsekvenser af dårlig kvalitet i samme grad som mindre firmaer.

Derfor kom det ikke som en overraskelse at respondenterne ofte (78%) foretrækker en afregning, hvor de betaler et beløb til ordinære udgifter plus en regning ved ekstraordinære udgifter. Dette skal ses i lyset af et ønske hos et fåtal (22%) af respondenterne om at betale et fast beløb,

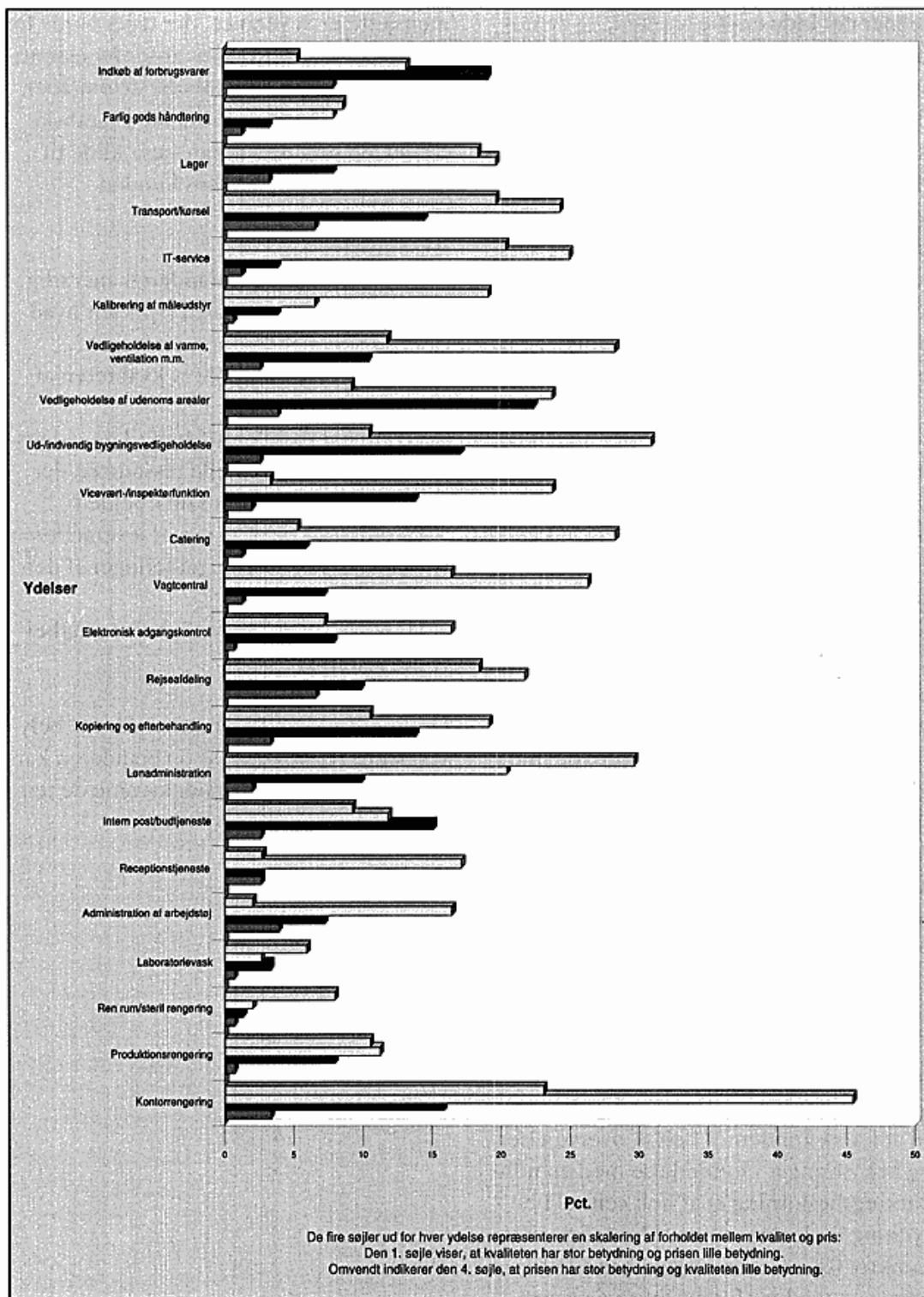
der dækker alle såvel forudsete som uforudsete udgifter.

Den primære aversion mod et fast beløb kan tænkes som at tegne en "forsikring". Dog er der en tendens til, at uviljen mod en "forsikring" primært er gældende for store virksomheder, der har kapital til at betale uforudsete udgifter, mens mindre virksomheder søger at eliminere risikoen.

Kontrakternes længde var et udtryk for kundernes usikkerhed over for outsourcing, idet respondenterne udviste modstand mod længerevarende kontrakter. Ifølge undersøgelsen havde 76% af respondenterne således angivet, at deres kontrakter havde en varighed af 1 år, med 3 måneders prøve og 6 mdr. opsigelse, mens kun 14% af respondenterne anvender længerevarende kontrakter (3 år eller længere).

Konklusion

De skitserede tendenser inden for outsourcing, systemleverancer og partnerskab har stor betydning for leverandørens markedsføring og salg. Inden for de seneste 15-20 år har der udviklet sig en ny forskningstradition inden for industriel salg og markedsføring: relations / partnerskabsperspektivet²⁸. Udgangspunktet for denne forskningsmæssige nyorientering (paradigmeskift) har været en stigende uoverensstemmelse mellem de faktorer, der kende-



tegner det industrielle marked, og de dominerende eksisterende markedsførings-teorier, marketing mix paradigmet²⁹. Studiet af relationer på det industrielle marked har bidraget med værdifuld viden om de mekanismer, der er med til at opbygge, vedligeholde, styre og også svække forholdet/partnerskabet mellem kunder og leverandører over tid. Der har imidlertid været skrevet relativt lidt specifikt omkring salg og markedsføring af *system*leverancer og facility management kontrakter.

Disse leverancers komplicerede karakter stiller leverandøren overfor en række udfordringer både internt i egen organisation og eksternt i forhold til kunden. Gennem udlicitering overtager leverandøren en række af de funktioner, der traditionelt set har været kundens (løbende produktudvikling, selve integrationen af ydelsen, ydelsens tilpasning til kundens processer og organisation, løbende opgradering af ydelsen mv.). Det stiller krav til leverandøren om at kunne mobilisere og integrere en række kompetencer internt (fremstillings -, styrings -, ledelses -, organisatoriske – og samarbejdsrelaterede kompetencer), der gør ham i stand til at håndtere leveringen af kundetilpassede systemleverancer.

Leverandørens markedsføringstrategi skal afspejle disse interne kompetencer. Det betyder, at leverandørens markedsføringsstrategi i stigende grad skal tage udgangspunkt i hele virksomheden. Evnen til at forstå kundernes behov, overvejelser og bekymringer i forbindelse med en udliciteringsbeslutning er af helt central betydning for leverandøren. Det er udgangspunktet for, at leverandøren kan tilrettelægge en markedsføringsstrategi og sam-

mensætte en leverance, der tager højde for de aspekter, som kunden anser for essentielle. Det gælder ikke mindst de områder, som ofte er svære at nedfælde i juridiske aftaler, og som derfor kan være kilde til væsentlig usikkerhed hos kunden.

Eksempelvis:

- hvordan holdes leverandøren ansvarlig for opfyldelse af aftalen (specielt hvad angår servicekrav/forventninger) ?
- Hvordan styres og sikres kvaliteten af den leverede ydelse ?
- Hvem har ejendomsretten til de videnskabsmæssige/intellektuelle ressourcer, der udvikles i løbet af et samarbejde ?
- Hvordan sikrer man sig, at leverandøren foretager løbende opgraderinger af den leverede ydelse ?
- Hvordan deles ”kagen”, hvis samarbejdet afsluttes ?

Dette er væsentlige områder, der må belyses bedre i fremtiden, så leverandøren kan stå mere rustet til at imødekomme de tendenser, der præger markedet.

Summary

The global competitive pressure caused by global competition across more open borders, development in customer preferences, and the development of information technology increasingly force organisations to specialise. An expression of this process of specialisation is the growing market for integrated systems supplies and outsourcing, which is the most common name in the private sector for entering into contracts where internal activities which can be implemented more efficiently by others in relation to value creation and organisational strategic objectives are being transferred to external suppliers.

This development has lately come into focus in connection with the outsourcing by Danish local authorities. However, outsourcing is far more widespread, though less discussed, in the Danish business community.

The growth of this market for integrated systems solutions is characterised by two key development trends:

- *On the one hand, many enterprises are outsourcing an ever-increasing part of their activities to external suppliers.*
- *On the other hand, the number of suppliers is reduced so that fewer suppliers handle increasingly complex and complicated supplies.*

This increase in the extent and character of outsourcing is of great importance to Danish suppliers. This article argues that the competitiveness of enterprises will increasingly depend on the ability of enterprises to be competitive within these very complex types of supplies. The purpose of the article is to expose the tendencies and challenges related to the supplier's transition from a limited supply of products and services to the selling of systems supplies and total solutions.

Noter

¹ (*) Artiklen udspringer af et forskningsprojekt om salg og markedsføring af systemleverancer og facilities management kontrakter. Formålet med projektet er at afdække rammer for ledelse og kompetenceudvikling i forbindelse med virksomhedernes overgang fra et snævert afgrænset produkt og serviceudbud til salg af forskellige former for systemløsninger. Forskningsprojektet er støttet af Industriens Realkreditfond og gennemføres af Handelshøjskolen i København sammen med Oxford Research NIS og med deltagelse af et konsortium af 12 danske virksomheder.

² Bacon & Spiller (1996), PA Consulting (1996 og 1997), EIU/Arthur Andersen (1995), EIU/Arthur Andersen (1997) og KPMG (1997) m.fl.

³ Eksempelvis nævner Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra, "Managing Across Borders. The transnational solution", Great Britain; Century Business, 1989, s.9: "In markets from telecommunications to office equipment to consumer electronics, customers are not buying individual products so much as selecting systems... This transformation is forcing companies to adapt their standard hardware oriented products to more flexible and locally differentiated systems comprising hardware, software and services".

⁴ I Kommissionen undersøgelse af underleverandørvirksomhed i Europa påpeges det således fx., at "the word subcontracting itself does not mean the same thing in all the European languages; in some it has negative connotations, and in others the more elegant term "industrial partnership" was often preferred, since it included cooperation on design and R&D" (European Commission (1997), s. 11).

⁵ En af de første forskere, der har defineret en systemleverance som et produkt og en forretningsstrategi på det industrielle marked er Mattsson, L-G., "Systems Selling as a Strategy on Industrial Markets", Industrial Marketing Management, vol.3, p. 107-120, 1973. I hans artikel skriver han således (s.107-8) "...there is almost no published analysis and research on systems selling in management and marketing literature". Dette er dog ikke helt rigtigt, idet bogen, Systemexport, redigeret af Jens Kampmann, Specialbaldsforlaget, 1983, netop forsøgte en behandling af emnet. I bogen skrev Knud Overø, p. 8: "Ved systemeksport forstås i det følgende export af samlede, integrerede leverancer, bestående af såvel hardware som software, dvs. maskiner, anlæg, montage, finansiering og uddannelse til drift af de samlede systemer ... fra den detaljerede projektbeskrivelse over planlægning, opsætning, indkøring, kontrol etc., indtil leverandøren forlader projektet, når det er i ligevægt, økonomisk, socialt og strukturelt, med sine omgivelser."

⁶ Kosonen, Heikki M. (1991) "The Internationalization of Industrial Systems Suppliers - a case study of the internationalization process of industrial systems suppliers with special emphasis on strategy and organization", The Helsinki School of Economics and Business Administration,

1991. Han skelner således mellem tailor-made systems, applications systems og generic systems.

⁷ Se blandt andet Quinn, James B., Doorley, Thomas L. & Paquette, Penny C. (1990) "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus", Sloan Management Review, winter 1990, p.79-88. og Quinn, James Brian, "The Intelligent Enterprise a New Paradigm", Academy of Management Executive, vol.6, no.4, 1992, p.48-64.

⁸ Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations", Worchester UK; Billing & Sons., 1990. og Wheelright, S.C. & Clark, K.B. (1992) "Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality", NY; Free Press, 1992. og Nonaka, Sachiko & Takeuchi, Nobuko (1995) "The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", New York; Oxford University Press, 1995.

⁹ Van Weele, A.J. & Rosemeijer, F.A., "Revolution in Purchasing: Building Competitive Power Through Pro-active Purchasing", European Journal of Purchasing & Supply Management, vol.2, no.4, p.153-160, 1996, p.2 fremhæver således, at "Networkstructures and their electronic implementation may well be the most important element of business strategy in the next decade".

¹⁰ Smith, P.G. & Reinertsen, D.G. "Developing Products in Half the Time", NY; Van Nostrand Reinhold, 1991, Stalk, G. & Hout, T.M. "Competing against Time, How Time-based Competition is Reshaping Global Markets", NY; Free Press, 1990.

¹¹ Prahalad, C.K. & Garry Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June, pp.79-91, 1990a, og Quinn, James Brian, "The Intelligent Enterprise a New Paradigm", Academy of Management Executive, vol.6, no.4, p.48-64, 1992, Quinn, James Brian & Hilmer, F.G., "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, summer, p.43-55, 1994. Inden for den moderne strategilitteratur har 'kompetence-perspektivet' indtaget en dominerende rolle. Der findes en række definitioner af begrebet (se fx Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, vol.5, p.171-180, 1984, Prahalad, C.K. & Garry Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June, pp.79-91, 1990a, Teece, D.J., Pisano, G. & A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, vol.18:7, p.509-533, 1997), men når det kommer til en egentlig operationalisering (hvad er (min) virksomheds kernekompetencer?, kan disse kompetencer give virksomheden den nødvendige konkurrencemæssige fordel nu og i fremtiden? og hvordan udvikles kernekompetencer over tid?), gives der ikke mange anvisninger. Nogle af de forskere, der har forsøgt at komme med mere konkrete anvisninger, har udviklet forskellige metoder til indkredning, identifikation og udvikling af kernekompetencer (ex.

Gallon, Mark. R, Stillman, Harold M., Coates, David, "Putting Core Competency Thinking into Practice", *Research – Technology Management*, p.20-28, 1995, Eriksen, Bo & Nicolai Foss, "Dynamisk Kompetenceudvikling: En ny ledelsesstrategi", KBH; Handelshøjskolens Forlag, 1997).

¹² Semlinger, Claus, "New Developments in Subcontracting: Mixing Market and Hierarchy" i Amin, A. & Dietrich, M. "Towards a New Europe – structural changes in the european economy", GB; Billing and Sons, 1991.

¹³ Jf. note 1. I den akademiske boldgade er en lang række bøger om outsourcing blevet publiceret i 1990'erne. Hovedparten af disse vedrører outsourcing af informationssystemer/IT (se bl.a. Lacity, Mary C. & Hirschheim, Rudy, "Information Systems Outsourcing – myths, metaphors and realities", England, West Sussex; John Wiley & Sons Ltd., 1993 og Lacity, Mary C. & Hirschheim, Rudy, "Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon – the insourcing response", West Sussex; John Wiley & Sons Ltd., 1995, Minoli, Daniel, "Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems", NY; McGraw-Hill, 1995, Klepper, Robert & Jones, Wendell O., "Outsourcing Information Technology, Systems, and Services", Upper Saddle River, NY; Prentice Hall, 1998, Willcock, Leslie, Lacity, Mary & Guy Fitzgerald, "IT Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues", 1995, Willcocks, L.P. & Lacity, M.C. (ed.), "Strategic Sourcing of Information Systems. Perspectives and practices", England; John Wiley & Sons Ltd., 1998.

¹⁴ Et væsentligt problem ved en række af disse undersøgelser er både undersøgelsernes og respondenternes forskellige opfattelser af outsourcing (jvf bemærkninger under begrebsafklaring). Er der eksempelvis tale om outsourcing, når en virksomhed køber en engangs konsulentydelse eller et projekt eksternt, eller skal der være tale om en løbende leveringsservicering. Er der kun tale om outsourcing, når en virksomhed køber eksternt, hvad den tidligere selv lavede internt, eller anvendes begrebet også om eksterne leverancer, der aldrig har været udført internt i virksomheden.

¹⁵ Undersøgelsen er baseret på svar fra knap 200 topledere i den private og offentlige sektor.

¹⁶ Se fx Newman, R., "Single Source Qualification", *Journal of Purchasing and Materials Management*, sommer 1988, p.10-17. Semlinger, Claus, "New Developments in Subcontracting: Mixing Market and Hierarchy" i Amin, A. & Dietrich, M. "Towards a New Europe – structural changes in the european economy", GB; Billing and Sons, 1991, Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1993) "Professional Purchasing", London; Routledge, 1993, Gadde, L-E & Håkansson, H., "The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management* vol.1, no.1., 1994, p.27-35.

¹⁷ Hvor eksempelvis Toyota samlet set anvender mere en 40.000 leverandører i deres produktionssystem, har de kun direkte kontakt med mindre end 200 af disse, Gadde, L-E & Håkansson, H., "Professional Purchasing", London; Routledge, 1993.

¹⁸ European Commission (1997).

¹⁹ Som eksempel kan nævnes, at Frito Lay, den amerikanske snack-fabrikant, planlægger at reducere antallet af leverandører af smagsstoffer fra 20 leverandører til 4 inden for de næste 3 år. De tilbage blivende leverandører vil til gengæld få et meget større ansvar inden for produktudvikling og leverance sikkerhed. Hvis denne tendens er generel, så vil den "gennemsnitlige" producent af smagsstoffer miste 80% af sine kunder inden for de næste 3 år.

²⁰ En virksomhed i emballage branchen formoder, at den kun har 20% af sine kunder om 3 år.

²¹ Analyse af Marked for Outsourcing af Hjælpeydelse, Intern Rapport 1998, M. Skov og M. Fog.

²² På grund af kundernes usikkerhed og leverandørernes manglende succes med at forklare og afklare leveringsproblematikken er fordeling af risiko en af de centrale elementer i en mere teoretisk diskussion omkring outsourcingens forretningsmæssige grundlag. Der pågår derfor på handelshøjskolen et løbende forsøg på at anvende "principle-agents" teori for at afklare risici fordelingsproblemet mellem to principer i flerperiodiske modeller. Modelopbygningen er under vejs, ligesom eksperimenter er i design. De nuværende hypoteser fra dette arbejde er at "mandatory win-win" criteria er nødvendige for tilfredsstillende langvarige relationer, og at prisfastsættelsen under usikkerhed og den fler-periodiske allokering af risici har en central rolle i opbygningen af outsourcing kontrakter.

²³ Blandt mange eksempler kan nævnes Minoli, Daniel, "Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems", NY; McGraw-Hill, 1995, og White, Robert & James, Barry, "The Outsourcing Manual", UK Hampshire; Gower Publishing, 1996, Hakvey, John K. & Malby, Barbara Murphy, "Information Technology Outsourcing Transactions. Process, Strategies and Contracts", NY; John Wiley & Sons, 1996. Johnson, Mike, "Outsourcing in Brief", Oxford; Butterworth-Heinemann, 1997. Klepper, Robert & Jones, Wendell O. "Outsourcing Information Technology, Systems, and Services", Upper Saddle River, NY; Prentice Hall, 1998 m.fl.

²⁴ Gadde, L-E. & Håkansson, H., "The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management* vol.1, no.1., 1994, p.27-35, Gadde, L-E., "Purchasing Management" i Baker, Michael J. (ed.) "Companion Encyclopedia of Marketing", London; Routledge., 1995, Tully, Shawn, "Purchasing's New Muscle", *Fortune*, feb. 20, 1995, p.75-83., Van Weele, A.J., "Purchasing Management: Analysis Planning and Practice", London; Cha-

pman & Hall, 1994, Van Weele, A.J. & Rozemeijer, F.A., "Revolution in Purchasing: Building Competitive Power Through Pro-active Purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol.2, no.4, 1996, p.153-160.

²⁵ Dette hænger selvfølgelig i sidste ende sammen med overgangen fra en omkostningsbaseret til en vidensbaseret konkurrenceevne.

²⁶ Gadde, L-E & Håkansson, H. (1993) "Professional Purchasing", London; Routledge, 1993 og Gadde, L-E & Håkansson, H., "The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management* vol.1, no.1, 1994., p.27-35, Gadde, L-E, "Purchasing Management" i Baker, Michael J. (ed.) "Companion Encyclopedia of Marketing, London; Routledge, 1995.

²⁷ En årsag til kundernes uindfrie forventninger i forbindelse med outsourcing tilskrives således af PA (1997) problemer med at følge "partnerskabsånden" i et udlicite-ringsamarbejde.

²⁸ Relationsperspektivet (eller "the interaction/network approach") er oprindeligt udviklet af nogle forskere på Uppsala universitet i Sverige. Efterfølgende har deres forskning dannet skole for den videre forskning og teoriudvikling ved en række højere læreanstalter primært i Europa. Europæiske forskere i IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) gruppen har spillet en central rolle for den videre udvikling af denne tilgang.

²⁹ Ford, David (ed.), "Understanding Business Markets: Interaction Relationships Network", London; Academic Press, 1990, Mattsson, L-G, "Relationships and networks" i Baker, Michael J. (ed.) "Companion Encyclopedia of Marketing, London; Routledge, 1995, Hedaa, L., "Industrial Markedsføring i Netværk", paper Teori for Praksis, 1995, og Grönroos, Christian, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, vol.32, no.2, 1994, p.4-20.