

Outsourcing, insourcing eller ”right-sourcing”. Sådan opnår udbyder og indkøbere service kontrakter, der år efter år kan gøre begge parter til vindere.

Der findes ingen facitliste for, om en organisation skal udlicitere eller løse opgaven selv. Det kommer an på hele virksomhedens situation og udviklingsperspektiv, og dermed er det en fundamental strategisk ledelsesopgave at analysere hvilke opgaver, der mest optimalt kan løses af virksomheden selv, og hvilke der bør kunne løses bedre gennem outsourcing.

Når virksomheden har truffet det strategiske valg at udlicitere, så skal den rigtige leverandør findes og det rigtige samarbejdsgrundlag skal formuleres. I det følgende beskrives syv principper, som bør være afklarede hos både leverandør og indkøber, når kontrakten skal skrives og det gode forhold mellem leverandør og indkøber skal startes op.

1. To vindere – eller ingen. En virksomhed kan vinde over konkurrenterne, men ikke over sin leverandør eller sin kunde. Begge parter skal arbejde sammen om at få det til at lykkes. Udbudsmaterialet kan aldrig beskrive hele virkeligheden, og derfor skal indkøber og udbyder samarbejde om at forstå, løse og udvikle opgaven. Gør dine forventninger tydelige. Kontrakten indeholder sikkert både beskrivelse af hvad, hvordan og niveau, men jo mere sikker leverandør og indkøber er på hinandens forventninger, jo større er chancen for et langvarigt parløb. Det koster viden, energi og ressourcer at skifte leverandør eller kunde, så leverandør og virksomhed skal tage hinanden lige så alvorligt, som var de kolleger i samme virksomhed. Ledelsesopgaven forsvinder ikke, når der udliciteres, men den bliver en anden.

2. Kend markedet. Både indkøber og udbyder bør sætte sig grundigt ind i markedet. Markedet rummer summen af eksisterende viden, som det er klogt at have med i overvejelserne, når et udbud tilrettelægges, og når den rigtige leverandør skal vælges. Men markedet skal ikke bruges som en facitliste. Markedet er et udgangspunkt for at gøre det bedre – både i forhold til pris og kvalitet. Er en pris på en ydelse meget høj, bliver leverandøren valgt fra. Er prisen lav, er det vigtigt for både indkøber og udbyder at vide, om det skyldes højere effektivitet, lavere kvalitet eller om prisen ganske enkelt ikke er langtidsholdbar.

3. Et godt udbudsmateriale er afgørende. Troværdigt og klart udbudsmateriale giver de laveste priser og de bedste ydelser – til glæde for både udbyder og indkøber. Alle forsøger at undgå risiko. Hvis udbudsmaterialet ikke giver et knivskarpt troværdig billede af, hvad man ønsker at købe, så dækker udbyderen sig ind gennem et risikotillæg. Det giver indkøber en højere pris og det slår tilbage på udbyderen, der ikke opnår det langvarige kundeforhold, der er grundlaget for de gode forretninger. Et godt udbudsmateriale er et materiale, som leverandøren kan regne en pris ud på.

4. Match mellem indkøber, opgave og leverandør. Indkøber skal definere opgaverne, så de passer til den organisation, man ønsker. Derefter skal man finde en leverandør, der matcher den stillede opgave. Jo større match mellem den stillede opgave og leverandørens produktionsapparat, jo større er muligheden for succes.

- 5. Hjælp hinanden med at blive bedre.** Indkøber og udbyder skal hjælpe hinanden med at gøre produktet bedre og billigere – år for år. Ingen virksomhed, der har tænkt sig et langt liv, slipper for at overveje, hvordan den næste år kan levere et lidt bedre produkt til en lidt skarpere pris. De services, der understøtter virksomhedens kerneprodukter, er en del af den proces. Skal indkøber og leverandør have et langt forhold, så hjælp hinanden med at skabe bedre produkter til lavere priser.
- 6. Hvor skal risikoen ligge.** Hvem er bedst til at bære en risiko – dig eller din leverandør/kunde? Enhver forretning og leverance indeholder risici. I stedet for at skubbe disse risici frem og tilbage mellem leverandør og indkøber, så tag en åben drøftelse af, hvem af jer, der bedst kan bære risiciene. Det kan både handle om, hvem der har indflydelse på de forhold, der kan udløse en risiko, finansiel styrke, kompetence, ledelseskapacitet m.v.
- 7. Giv hurtig feedback og plej jeres forhold.** Både leverandør og indkøber har et ansvar for at vedligeholde den gode relation, med hurtig feedback når noget udvikler sig anderledes end forventet. Manglende tilfredshed skal ikke samles til bunke - og leverandøren skal ikke gå og gemme på nye muligheder for at løse opgaven skarpere eller billigere. Hold løbende kontakt – også når det går godt. Det skriftlige materiale er ikke nok. Det er vigtigt at holde møder, hvor man kan vise hvem man er og hvilken kultur/holdninger man har som kunde.
- 8. Forbered organisationen på outsourcing.** Hverken ledelsesopgaven eller samarbejdsopgaven forsvinder, når en organisation udliciterer en opgave. Men ledelse og samarbejde bliver anderledes og det kræver bevidst organisering, bevidste rutiner og resultatfokus. Implementering af en sådan forandring er lige så krævende som alle andre forandringsprocesser.



Kontraktpolitikens 8 bud