

RIGHT-SOURCING

FM AFDELINGENS TRUMFKORT TIL STRATEGISK INDFLYDELSE?



Af PREBEN GRAMSTRUP,
driftsherrerådgiver og
indehaver af fm3.dk

”Fokus på kerneforretningen ...” har været et ledelses mantra i mange år. Facilities Management er per definition understøttelse af kerneforretningen, og der er derfor sket outsourcing af FM processer og aktiviteter over en bred kam.

Dette til trods for, at mange FM processer har stor indvirkning på kerneforretningen. Tænk f.eks. på virksomhedens produktivitet ved arbejdspladsindretninger eller kunderelationerne i receptionen. Netop FM processernes store påvirkninger på kerneforretningen har fået flere og flere til at overveje, hvilke processer virksomheden selv skal have in-house og hvilke der skal udføres af en ekstern serviceleverandør.

En undersøgelse gennemført af fm3.dk blandt professionelle FM'ere (FM2012 survey: <http://fm2012.dk>) viser, at næsten 40% af alle FM'er undersøger fordele og ulemper ved at ændre fordelingen mellem interne og eksterne aktiviteter. Endvidere viser undersøgelsen, at hjemtagelse af opgaver (insourcing) forventes at blive større end outsourcing i 2012.

Så fremfor at outsource alle FM aktiviteter, kigger flere og flere virksomheder nu på at Right-source, dvs. at skabe en balance mellem in-house FM og ekstern leverance med hensyn til opgave- og ansvarsfordelingen.

De kendte sourcing-modeller

Traditionelt har der været anvendt en 'Bottom-up' sourcing-model. Et klassisk udbud, hvor kunden detaljeret har beskrevet behov, krav og ønsker for de enkelte serviceydelser samt udarbejdet mængdeskemaer til udfyldelse af priser fra leverandøren, med det formål at kunden kunne udvælge den bedste leverandør. Den 'bedste' leverandør har ofte været den billigste leverandør, da alle andre elementer netop var beskrevet i udbudsgrundlaget, og dermed ikke genstand for konkurrence.

En anden knap så gængs sourcing-model er 'Top-down', der ofte starter med en potentialeanalyse af virksomhedens nuværende FM aktiviteter. Ganske tit udfø-

res denne analyse gratis af en serviceleverandør. Efter virksomhedens beslutning om go/no-go underskrives en leverancekontrakt med klausul om den aftalte besparelse, hvorefter serviceleverandøren skal implementere de aftalte FM ydelser.

Brief-ProcesTM, den nye sourcing model?

Hverken 'Bottom-up' eller 'Top-down' modellerne er dog egnet til håndtering af right-sourcing.

Dels fordi man som kunde i en 'Bottom-up' (ofte) begrænser konkurrencen til udelukkende at handle om pris. Dels fordi en 'Top-down' betyder, at der ofte skal træffes beslutninger på et spinkelt grundlag i starten af processen.

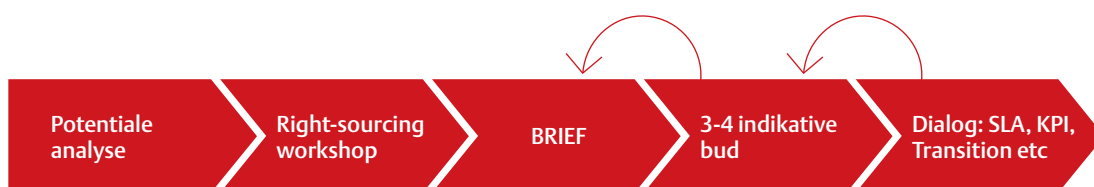
Gennemførelse af en række right-sourcing projekter tilskyndede fm3.dk til at udvikle en ny sourcing-model kaldet Brief-ProcesTM.

En Brief-ProcesTM består af tre delprocesser:

1. Afklaring af scope og baseline
2. Valg af leverancemodel og kontrakt
3. Levering og opfølgning

Det centrale i en Brief-proces er den kundestyrede dialog, hvor:

- der ikke kræves endelig beslutning, før der er et solidt data grundlag
- kunden selv styrer proces fra start til slut
- dialogen giver bedre fælles forståelse for leverance
- mulighed for 'kultur match' mellem kunde og leverandør
- pris/kvalitet bliver testet flere gange undervejs
- kunden kan sammensætte leverance-pakken som man ønsker
- alle aftaleparametre bliver afdækket (prisstruktur, bod/bonus, betalingsbetingelser, incitament, prisudvikling, baseline, konsekvens ved ændringer etc.) inden kontrakt



Afklaring af scope og baseline

Enhver sourcing proces bør starte med en potentialeanalyse, som en første indikation af om det er umagen værd. Potentialeanalysen baseres på den ene side på virksomhedens nuværende omkostningsbillede (baseline) og på den anden side generelle nøgletal, vel vidende at disse benchmarks alene er retningsgivende.

Viser potentialeanalysen, at der er muligheder for optimering, er det næste skridt en right-sourcing workshop, hvor man på strategisk niveau får drøftet påvirkningerne af de enkelte FM-processer på kernevirkomheden.

Erfaringerne viser, at der er mange flere påvirkninger fra FM-aktiviteterne på kernevirkomheden, end man umiddelbart skulle tro. Det er netop i denne del af processen, at en FM'er har mulighed for at vise både et strategisk overblik og knytte dette til de operationelle FM aktiviteter.

Right-sourcing workshoppen skal munde ud i oplæg til scope, dvs. beslutning om hvilke FM aktiviteter

skal være in-house, og hvilke skal leveres af eksterne serviceleverandører.

Briefet er det første grundlag for den efterfølgende dialog med serviceleverandørerne. Briefet indeholder bl.a. forventet omfang og kvalitetsniveau, forventninger til samarbejdsmodel og opfølgning samt krav til serviceleverandørens svar på Briefet.

På baggrund af Brief modtages 3-4 indikative tilbud, hvor serviceleverandørerne hver for sig giver deres bud på, hvorledes de vil opfylde kundens forventninger. Ofte gives Brief både til servicefirmaer, der er single-service specialister, firmaer der har bundled flere services (f.eks. alle tekniske services) og til firmaer med 'hele paletten'

Med udgangspunkt i de modtagne indikative tilbud kan der nu etableres en dialog med det enkelte firma for at skabe fælles forståelse for krav, behov og ønsker til leverancen. Her har man tillige mulighed for at tilpasse leverancen, så det matcher både kundes forventninger og servicefirmaets produktionsapparat.



Valg af leverancemodell og kontrakt

På baggrund af de indikative bud og den efterfølgende dialog udvælges 1-2 firmaer til at give konkrete bud, der herefter danner grundlag for valg af leverandør og indgåelse af kontrakt.

Efter kontrakten kan servicefirmaerne igangsætte mobilisering og transition, hvor der evt. også er en hel eller delvis overdragelse af interne FM-aktiviteter (outsourcing) eller overgang af FM-aktivitet fra et servicefirma til et andet (re-sourcing). Der kan også ske en insourcing af aktiviteter fra en tidligere serviceleverandør.



Levering og opfølgning

De fleste FM-aftaler har en varighed på 4-5 år evt. med mulighed for forlængelse og al erfaring viser, at det er nødvendigt med en løbende opfølgning af leverancer, SLA/KPI'er og kontrakt.

Som tommelfingerregel bør Service Level Agreements (SLA), Key Performance Indicators (KPI) og kontrakt tages op til revision en gang om året (udover ved større ændringer).

Den løbende opfølgning bør være aftalt inden kontrakt ved etablering af en Service Performance Matrix, der er baseret på de aftalte SLA'er og KPI'er.

Har man eksempelvis aftalt en SLA for en kantineleverance, kan en KPI være mængden af køkkenaffald, der rapporteres hver måned. Holder mængden af køkkenaffald sig under et aftalt niveau er KPI'en grøn, er mængden 10% over er KPI'en gul og 20% over giver en rød KPI.

Hver SLA har typisk 2-5 KPI'er, der tilsammen udgør Service Performance Matrixen, der med de røde, gule og grønne 'trafiklys' meget hurtigt giver et overblik over, om leverancen overholder de aftalte niveauer. (Eksempler på www.fmkipi.dk)

Right-sourcing, FM'ernes trumfkort

Igennem en række konkrete projekter er Brief-Procesen videreudviklet, således den er en gennemprøvet model, der medfører optimering af resultaterne ved right-sourcing.

Herigennem sikrer FM'erne, at det er dem selv og ikke serviceleverandørerne, der tilpasser virksomhedens FM processer til kerneforretningen og skaber optimal værdi i en samlet helhed med virksomhedens strategi.

Med right-sourcing har FM'erne nu et yderligere trumfkort til strategisk indflydelse.