Sourcing – Det handlar inte bara om IT!

Inköp har utvecklats dramatiskt de senaste åren, från ren anskaffning av på förhand definierade varor och tjänster, till medverkan i definitionen av vilken kombination av varor och tjänster som bäst uppfyller användarnas behov.

Sourcing handlar inte bara om att man ska köpa in komplexa varor och tjänster, det handlar lika mycket om vad, varför och hur detta kan ske, med största strategiska nytta för organisationen.

Anders Kron och Mikael Wallgren

Convendor AB

Mängder av rapporter, artiklar, bilagor och seminarier behandlar trender och tendenser inom just sourcing – men de allra flesta behandlar bara sourcing av IT. Det kan bero på att just sourcingen av IT i flera avseenden är en mogen affär, som ofta ligger i framkant av utvecklingen.

När outsourcing slog igenom för ca 20 år sedan så var det just IT-området som gick i bräschen.

Därefter har företeelsen spritt sig till mängder av andra områden, framförallt inom administration. Sourcing idag berör därför en mängd för verksamheten viktiga och kritiska kategorier, och är allt för viktigt för att bara hanteras som en intern angelägenhet för IT-avdelningen.

I takt med att de flesta organisationer i ökad grad fokuserar på kärnaffären, så låter man externa leverantörer göra det som inte stödjer denna, i form av outsourcing eller upphandling av hela funktioner – det vill säga en kombination av varor och tjänster.

Denna utveckling innebär att de flesta organisationer gör allt mindre själva, och köper in allt mer, vilket gör att inköpsfunktionen får en allt mer strategisk roll. Man kan till och med hävda att många organisationer succesivt övergår från att vara producenter till att vara beställare.

Denna utveckling gäller som sagt inom IT-området, men också inom en mängd andra områden, såsom kontorsservice, ekonomiadministration, juridik och kommunikation. Exakt vad som är lämpligt att lägga ut på partners, och outsourcas, insourcas eller annan-sourcas måste dock avgöras av den strategi som passar för varje enskild organisation. Här kan sådana verktyg som kategoristyrning och leverantörsutvärdering i kombination med strategiarbetet vara bra verktyg.

I vår bok "Shared Service Management" (Ekerlid 2015) har vi beskrivit utvecklingen mot att köpa in tjänster istället för att utföra dem själv som en trestegsmodell.

Det första som brukar vara aktuellt att lägga ut är enkla repetitiva tjänster, såsom IT-drift och kontorsservice.

Därefter brukar man vända blicken mot mer komplexa, men ändå repetitiva uppgifter, såsom ekonomiadministration.

I det tredje och sista steget tittar vi också på alternativa sourcinglösningar för komplexa, men inte affärskritiska tjänster, såsom delar av controlling, juridik, information och kommunikation med mera.

Eftersom IT-funktionen har en kultur att arbeta på ett strukturerat sätt, så finns det anledning för den övriga verksamheten att ta till sig många av de erfarenheter och arbetssätt som utvecklas där.

Ett bra exempel är ITIL, som är ett ramverk för hur man bör hantera leveranser av olika slags IT-tjänster på ett strukturerat och effektivt sätt mellan leverantör och köpare. De olika processbeskrivningar, till exempel för incidenthantering och kompetensöverföring, som finns färdiga inom ITIL går lika bra att använda inom andra leveranser än av just IT-tjänster.

I vår bok beskriver vi hur just ITIL passar väl in i de centrala tankarna inom Service Management, vilket ju ända sedan 80-talet har varit en av de viktigaste inspirationskällorna för organisationer som gått från ett produktfokus till att utveckla tjänsteleveranser. Det är dock viktigt att man inte okritiskt kopierar allt inom IT, utan att man endast återanvänder det

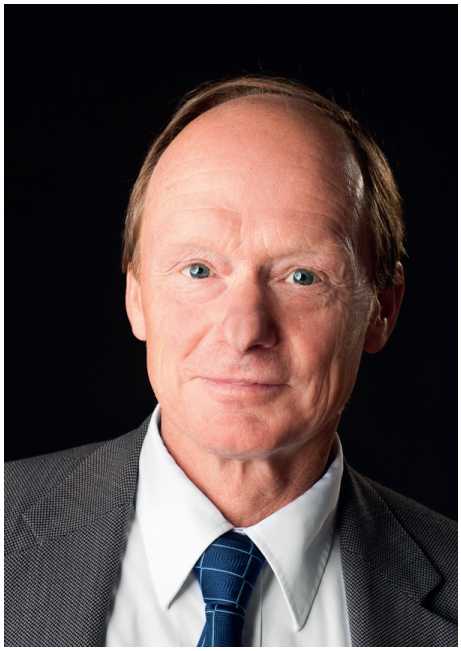
där det finns en generell nytta för hela verksamheten.

Ett bra exempel på det förändrade klimatet mellan leverantör och köpare, som är viktigt för att få till en lyckad sourcingaffär, är den så kallade *Vested-modellen*, som har diskuterats i denna tidning under senare år. För att lyckas med ett partnerskap, som ju outsourcing faktiskt handlar om, menar Vested-modellens anhängare att det krävs ett förändrat synsätt på relationen mellan köpare och säljare. Istället för att se på samverkan med sina leverantörer som ett nollsummespel – där det du tjänar är vad jag förlorar – till en strävan att uppnå gemensamma synergier – där 1+1 blir lika med 3 istället för 2.

Fokus på inköpsarbetet har under de senaste åren förskjutits allt mer från upphandling till analys och strategi. Eftersom information från uppföljning är en förutsättning för denna analys, så har även leverantörs- och leveransuppföljning blivit allt viktigare. Denna förändring är naturligtvis mest dramatisk inom offentlig sektor, eftersom den traditionellt har haft fokus på just upphandlingsskedet.

Den nya Sourcingsituation som allt fler organisationer befinner sig i idag ställer naturligtvis helt andra krav på inköpsavdelningarnas kompetens, resurser, bemanning, organisation och arbetssätt än vad gårdagens verklighet ställde. Det är mot denna bakgrund man skall se den pågående strävan i många organisationer att införa mer analys, till exempel genom kategoristyrning.

Sammanfattningsvis föreslår vi att för att följa med de omvärldsförändringar som sker, och den nya kravbilden, så bör inköpsfunktionen göra följande:



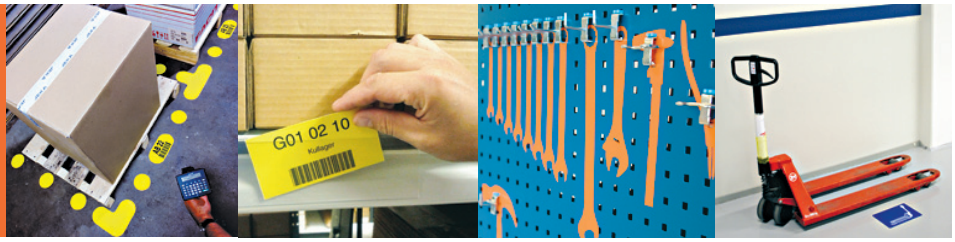
Anders Kron är grundare och partner i kunskapsföretaget Convendor, som arbetar med utveckling av stabs- och stödfunktioner, framförallt inom offentlig sektor.

Mikael Wallgren är Delivery Executive på Tieto, och har tidigare arbetat som managementkonsult inom organisation och styrning. Han har tillsammans med Anders Kron skrivit böckerna "Inköp i förändring"(Liber 2010) och "Shared Service Management" (Ekerlid 2015).

- Använd erfarenheterna av sourcing inom IT, och tillämpa dem på andra för verksamheten viktiga kategorier
- Utveckla inköpsavdelningen med avseende på analytisk kompetens och strategisk förmåga
- Utveckla uppföljning och styrning som ett stöd i det strategiska arbetet
- Utveckla inköparnas/upphandlarnas kompetens inom ledarskap generellt, och framförallt inom projektledning och förändringsledning
- Organisera inköpsavdelningen så att den lätt integreras i den övriga organisationens arbetssätt, t.ex. genom processorientering eller kategoristyrning.

"Tydlig märkning spar tid och pengar"

Produkterna är utvecklade och tillverkade i Sverige



etiketthållare • verktygsdekaler • etiketter med tryck
golvmärkning • placeringsdekaler • skyltar

SCIM®

Tfn: 0613-404 00 • Fax: 0613-404 88
E-post: scim@scim.se • www.scim.se