

Gør virksomheden klar til Outsourcing

Outsourcing dækker over uddelegering af arbejdsopgaver til andre virksomheder, så du selv kan koncentrere dig om din kerneforretning.

Med outsourcing siger man i samme åndedrag specialisering. Den bagvedliggende tankegang er, at din virksomhed kun skal beskæftige sig med aktiviteter, der giver langsigtede konkurrencemæssige fordele.

Den primære grund til outsourcing er, at man bliver mere konkurrencedygtig, og dermed bedre til at tjene penge. Mange virksomheder ville slet og ret ikke kunne klare sig, hvis ikke de outsourcede, så derfor er beslutningen om outsourcing af afgørende strategisk betydning.

Outsourcing er ikke kun et spørgsmål om enten eller. Det er oftere et spørgsmål om at uddelegere dele af produktionen – de dele, som andre kan udføre billigere, hurtigere eller bedre.

Udarbejdet af Esben Uhrenholt, Interfocus
www.interfocus.dk, eu@interfocus.dk

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Definition på Outsourcing	3
Sourcing	3
Insourcing	3
Syv gode grunde til outsourcing	3
1) Outsourcing gør dig i stand til at fokusere på din kerneforretning	3
2) Outsourcing kan reducere dine investeringer	3
3) Outsourcing kan reducere dine risici	4
4) Outsourcing gør dig mere fleksibel overfor forandringer	4
5) Outsourcing giver dig international erfaring og netværk	4
6) Indirekte outsourcing er en anden mulighed for nystarteren	4
7) Born Globals	4
Tjekliste	4
Hvad er dit motiv for outsourcing?	5
Hvilke ressourcer skal afsættes til outsourcing?	5
Hvilken outsourcing model skal vælges?	6
Ren outsourcing	6
Indirekte outsourcing	6
Egen etablering	6
Joint Venture samarbejde	7
Licensproduktion	7
Hvilke typer produkter skal outsources?	8
Hvor stor del af produktionen skal outsources?	8
Hvor skal der outsources til?	9
Hvordan finder jeg min outsourcing partner?	10
Hvordan laves outsourcing kontrakten?	11
Hvordan risikominimeres?	12
0-serier	12
Endnu en serie	12
Forøge engagement	12
Born Globals	13

Definition på Outsourcing

Definition på Outsourcing er i denne sammenhæng, at man uddelegerer produktionsopgaver til andre selvstændige virksomheder.

Samarbejdet er oftest baseret på en kontrakt, hvor produktspecifikationer og øvrige samhandelsbetingelser er beskrevet.

Outsourcing er ofte en forløber for, at man vælger at investere i egne produktionsfaciliteter. Egne investeringer i udlandet bliver ofte forvekslet med outsourcing, men er det ikke.

Sourcing

Sourcing dækker et bredere område, idet begrebet indbefatter optimering af den samlede værdikæde gennem forbedring af indkøb og produktion i de forskellige led i kæden.

Insourcing

Vælger man derimod at trække disse opgaver hjem til virksomheden igen, taler man om Insourcing. Årsag til at insource kan fx være, at man ønsker fuld kontrol over videnstunge elementer, som hører til virksomhedens kernekompetencer.

Syv gode grunde til outsourcing

Dette afsnit vil omhandle outsourcing, og kun i relation til at uddelegere produktionsopgaver til virksomheder i udlandet. Men for at kunne træffe de bedste valg, skal man naturligvis også kende alternativerne, hvorfor disse nævnes, når det er relevant.

Er motivet for outsourcing udelukkende et spørgsmål om at få lavere stk. priser, er det derfor nærliggende først at undersøge mulighederne for effektiviseringer internt, herunder automatisering.

1) Outsourcing gør dig i stand til at fokusere på din kerneforretning

Ingen virksomheder er verdensmestre på alle områder. Globaliseringen, og den større gennemsigtighed i markedet på grund af informationsteknologien, gør konkurrencen skarpere, men skaber også nye muligheder. Kun ved at optimere din produktion internt eller ved at lade andre virksomheder udføre dele af dine produktionsprocesser, kan der skabes konkurrencemæssige fordele.

Specialisering giver produktivetsforbedringer, og hvis du formår at koncentrere virksomheden om de elementer den er bedst til, og lade andre udføre, hvad de er bedst til, kan du opnå en effektivitetsforbedring fra 2 sider samtidigt.

2) Outsourcing kan reducere dine investeringer

I situationer med kapacitetsknaphed står valget mellem at investere selv eller få opgaverne produceret uden for huset. Outsourcing kan for dig være en løsning til at håndtere toppen af ordreudsvingene, så du kan sikre fuld kapacitetsudnyttelse internt i huset. Det betyder også, at din kapitalbinding bliver reduceret tilsvarende.

3) Outsourcing kan reducere dine risici

Da en outsourcing aftale ikke indebærer investeringer i et produktionsapparat, får du reduceret dine risici og din kapitalbinding. Hvis omstændighederne ændrer sig negativt, står du altså ikke med et produktionsapparat, der efterfølgende er usælgeligt uden store tab. Du minimerer også dine risici med outsourcing ved, at produktionen fysisk er placeret på flere lokaliteter. Så er du knapt så sårbar overfor strejker, brand og lignende.

4) Outsourcing gør dig mere fleksibel overfor forandringer

Motivet for at outsource til udlandet er oftest at få produceret billigere. Men forudsætningerne ændrer sig hurtigt.

Et eksempel er tekstilproduktion. Mange valgte for år tilbage at få produceret tekstiler på systuer i Polen. Denne aktivitet er imidlertid ved at flytte længere østover, hvor lønomkostningen er lavere.

Hvis du vælger at bruge eksterne outsourcing partnere, har du ikke bundet dig til en bestemt geografi med et dyrt produktionsapparat. Det giver mulighed for at tilpasse sig til ændringer i fx lønniveauer og tilgængelighed af kvalificeret arbejdskraft.

5) Outsourcing giver dig international erfaring og netværk

Samarbejde om kontraktproduktion med en udenlandsk partner kan være en forløber for afsætning i produktionslandet. Du får adgang til det netværk, som din outsourcing partner har, og i nogle tilfælde kan du måske få adgang til din samarbejdspartners salgskanaler.

Gennem din outsourcing aftale får du kendskab til forretnings sædvaner i det land, din outsourcing partner bor i. Det er med til at styrke din internationale erfaring.

6) Indirekte outsourcing er en anden mulighed for nystarteren

Har du slet ingen erfaring i at samarbejde med udenlandske virksomheder, er det en god mulighed at benytte sig af danske virksomheder, der har specialiseret sig i at foretage underleverandørarbejder i udlandet for andre danske virksomheder.

Det koster naturligvis en del af "fortjenesten", men til gengæld sparer du en masse tid, og du undgår at betale dyre lærepenge. I praksis svarer det til, at du benytter enhver anden dansk underleverandør.

7) Born Globals

Outsourcing er normalt beskrevet i forhold til allerede etablerede virksomheder, hvor man har en produktion og en aftagerkreds.

Men i takt med, at vi bliver mere internationale i vores tankegang, og på grund af internettets muligheder, er der flere og flere virksomheder, der baserer deres forretningsidé på at se hele deres værdikæde ud fra et globalt perspektiv. Disse virksomheder betegnes også som Born Globals. Denne problemstilling beskrives i et særskilt afsnit.

Tjekliste

- Overvejelser før påbegyndt outsourcing
- Hvilke ressourcer skal afsættes til outsourcing?
- Hvilke typer produkter skal outsources?

- Hvor stor en del af produktionen skal outsources?
- Hvor skal der outsource til?
- Hvordan finder jeg min outsourcing partner?
- Hvordan laves outsourcing kontrakten?
- Hvordan risikominimeres?
- Born Globals
-

Hvad er dit motiv for outsourcing?

Der kan være mange forskellige grunde til, at man påbegynder outsourcing. Det kan være en proaktiv strategisk beslutning om at blive mere lønsom, eller det kan være eksterne omstændigheder, der påvirker beslutningen.

Det mest almindelige motiv for outsourcing til udlandet er ønsket om lavere produktions-omkostninger. Andre motiver kan være adgangen til kvalificeret arbejdskraft eller nærhed til kunden.

Den meget strukturerede leder tager udgangspunkt i sine værdikædeaktiviteter. Han afvejer nøje, hvad der giver langsigtede konkurrencemæssige fordele at bevare indenfor murene, og hvad der bedre kan betale sig at lade andre udføre. I den sammenhæng er outsourcing til udlandet et af midlerne.

Andre oplever et pres fra omgivelserne i form af pres på priser og hårdere konkurrence. Eller måske flytter din kunde til udlandet, og du er nødt til at følge efter, hvis du skal bevare leverandørsamarbejdet.

Imidlertid skal du som leder gøre dig klart, at beslutningen om outsourcing koster ledelsesmæssige ressourcer, og det kræver en anden organisering set i forhold til at holde produktionsprocessen inden for egne døre.

For at kunne træffe den rigtige beslutning om at lade andre varetage produktionsprocessen bør du lave en analyse, der blandt andet kortlægger:

- Hvor meget sparer du i virkeligheden per enhed ved at outsource?
- Hvad er omkostningen i tid og penge ved at gennemføre processen?
- Er lavere produktionsomkostninger det mest kritiske for dine kunder?
- Hvilke processer kan det bedst betale sig at bevare in house?
- Er der andre forhold end pris, der har større betydning for dine kunder?
- Vil automatisering medføre en mere lønsom løsning?

Hvilke ressourcer skal afsættes til outsourcing?

Påbegyndelse af outsourcing indebærer for de fleste virksomheder en forandringsproces.

Spørgsmålet er, om din organisation er klar til de udfordringer, din virksomhed står overfor, hvis den outsourcer. For ledelsen kræver outsourcing et betydeligt fokus, hvis det skal blive en succes. For medarbejderne vil outsourcing ofte give usikkerhed om fremtidige jobudsigter, fordi der i en periode vil ske omrokninger og ændringer af jobfunktioner.

Derfor:

- Få formuleret meningen med outsourcing, så alle i organisationen kan forstå den.
- Få kommunikeret klart og tydeligt, hvad der er planen med outsourcing.
- Få involveret medarbejderne i processen.
- Hav en klar plan for hvad der skal ske med medarbejderne, herunder hvordan man bedst muligt håndterer afskedigelser.
- Få afsat ressourcer til en projektleder, der kan drive processen.
- Få beskrevet en handlings- og aktivitetsplan.

Hvilken outsourcing model skal vælges?

I sin rene form har man ikke ejerskab i den virksomhed man outsourcer til. Kontraktproducenten er en selvstændig virksomhed, der fungerer som underleverandør.

En anden måde at få produceret i udlandet på er, at man investerer i sit eget produktionsapparat, og at man står som 100% ejer af dette.

En mellemform er at indgå i et Joint Venture med en lokal eller hjemlig samarbejdspartner, hvor den relative ejerandel aftales i en kontrakt.

Hvilken form man vælger hænger sammen med graden af: risiko, investering, kontrol, engagement, ressourcer, fleksibilitet, lokal involvering og muligheden for en exit.

Ren outsourcing

Ren outsourcing kan antage mange forskellige former. Det kan være outsourcing af:

- komponenter
- montage opgaver
- processer
- hele din fremstillingsvirksomhed

Omfanget af outsourcing samarbejdet kan antage mange grader. Fra simpel kontraktproduktion af standardiserede produkter, til en aftalt specialisering mellem de to parter. Ultimativt kan der indgås strategisk partnerskab mellem partnerne med fælles produktudvikling og åben udveksling af informationer.

Indirekte outsourcing

Du kan også vælge at lave en aftale med en dansk virksomhed, som har specialiseret sig i at udføre underleverandøropgaver fra et lavtlønsområde. Det er absolut den nemmeste form for outsourcing, da den i praksis svarer til, at man simpelthen bruger en anden dansk kontraktproducent.

Egen etablering

Hvis du vælger at investere i dine egne produktionsfaciliteter er der igen flere valgmuligheder. Du kan:

- Lave en "bar mark" etablering
- Køber en eksisterende virksomhed
- Køber eksisterende tomme bygninger

Overvejelsen kan endvidere gå på, om du skal købe grunden eller blot leje den.

Joint Venture samarbejde

En lidt blødere form end at stå som ene-ejer er at indgå i et Joint Venture samarbejde med en lokal partner i produktionslandet. Det kan også være et Joint Venture samarbejde med en anden dansk virksomhed. Fordelen er, at man deler investeringen og risikoen. Men overskuddet skal også deles. Særligt i meget fremmedartede omgivelser kan det være en fordel at give ejerskab til en lokal partner, fordi den ledelsesmæssige tilstedeværelse kan være afgørende for succes.

I visse områder af Verden kræves ligefrem lokalt ejerskab i forhold til lovgivningen. Følgende ting skal du være særligt opmærksom på i forbindelse med et Joint Venture samarbejde. Der skal:

- Laves en Joint Venture kontrakt/aktionær overenskomst
- Laves en fælles forretningsplan, der kan opnå enighed om
- Aftales, hvem der har hvilke roller i organisationen
- Aftales, hvordan overskud udloddes
- Aftales, hvordan man forholder sig til "skilsmisse"

Licensproduktion

Har du en særlig fremstillingsteknologi, eller ejer du et patent eller et varemærke, kan licensproduktion være en fornuftig måde at uddelegere produktionen på. Det er ikke så ressourcekrævende, da du lægger både produktions- og salgsaktiviteter ud til licenstagere. I nogle tilfælde kan det være den eneste farbare måde at overkomme told og logistik barrierer på. Som licensgiver modtager du en royalty, som er kontraktligt aftalt.

Du skal være særlig opmærksom på følgende i forbindelse med licens samarbejde.

- Udvælgelse af licenspartner
- Udarbejdelse af licenskontrakt

Udvælgelse af licenspartneren

Når du udvælger en licenspartner tages udgangspunkt i en beskrivelse af dine langsigtede mål. Så begrænser du dig ikke unødigt fra starten. Det kan både være spørgsmål om mængde og om geografisk udbredelse af din idé, eller dit produkt. Når du har beskrevet dine langsigtede mål defineres en ønskeprofil omfattende en eller flere licenstagere. Med udgangspunkt i profilen kan du afsøge markedet gennem fagmedier, ambassader o.l. og rangordne de mulige licenstagere i forhold til dine kriterier.

Kriterierne kan fx være licenstagere:

- Størrelse
- Adgang til salgskanaler
- Teknologi

- Geografiske placering

Udarbejdelse af Licenskontrakten

Du sikrer dine interesser bedst muligt ved at få lavet en kontrakt, som både sikrer dine immaterielle rettigheder og er udformet på en måde, så du får et:

- Opstarts beløb
- Minimums beløb
- Løbende beløb baseret på mængde

I kontrakten skal også aftales geografiske og produktmæssige rettigheder, eventuelt eksklusivitet.

Desuden er det vigtigt at aftale retsvalget, dvs. ved hvilken domstol skal eventuelle tvister afgøres.

Hvilke typer produkter skal outsources?

Hvilke produkttyper du kan outsource, afhænger helt af den konkrete sag. Det er langt fra alle produkt- og komponenttyper, der egner sig til outsourcing. Når man skal lave den samlede kalkule, er det ikke kun besparelser i stk. priser, der skal tages med i overvejelserne. Du skal også beregne, hvad der skal investeres i selve samarbejdet. Her er nogle forhold du skal overveje i forhold til hvilke komponenter eller processer du skal outsource:

- Størrelsen og vægten i forhold til afstanden. Værdien af produkterne i forhold til vægt og størrelse. Meget voluminøse produkter af lav værdi kan således sjældent betale sig at outsource med mindre nærheden til kunden i outsourcing landet er af betydning.
- Produktets standardiseringsgrad. Jo mere standardiserede produkterne er, des bedre egner de sig til at lægge ud af huset. Hvis der i produktionsprocessen sker mange ændringer som følge af ændrede kundeønsker, vil det være meget vanskeligere at styre outsourcingen.
- Produktets kompleksitet. Jo mere komplekse produkterne er, desto større er forarbejdet og dermed startomkostningerne i forbindelse med outsourcing.
- Mængde. Outsourcing har nogle startomkostninger, som skal kunne tjenes hjem over et samlet forløb. Derfor skal der et passende volumen til, før omkostningerne er tjent hjem.

Hvor stor del af produktionen skal outsources?

For de fleste virksomheder vil outsourcing ikke være et spørgsmål om enten – eller. Det er snarere et spørgsmål om både – og. Som hovedregel skal du flytte det ud, som andre kan gøre bedre. Det må ikke omfatte jeres kernekompetencer, som du samtidig optimerer in-house. Her tænkes især på processer og aktiviteter, som kunderne i særlig grad værdsætter.

For alle processer og komponenter er det et spørgsmål om make or buy!

For at besvare spørgsmålet er du nødt til at foretage nogle vurderinger, særligt set gennem kundernes briller. Det er særligt aktuelt, hvis du er underleverandør.

Vurderingerne kan fx omfatte om:

- komponenten eller processen er meget synlig for aftageren?
- prisen er af afgørende betydning for aftageren eller om der er andre forhold, som vurderes at have større værdi?
- Aktiviteten indeholder en kritisk kompetence, som det ville være bedre at beholde in-house?
- fleksibilitet med hensyn til levering er af stor værdi for aftageren?

Hvor skal der outsources til?

Ofte sker valg af land og leverandør mere eller mindre tilfældigt, og baseret i højere grad på "mavefornemmelser" end på struktureret analyse. Nogle gange kommer valg af leverandør, før valg af land.

Nedenfor er beskrevet en struktureret måde til at afgøre valg af land, der trin for trin kan give dig et godt beslutningsgrundlag:

1. Udvalg de kriterier, der er vigtige og kritiske for din virksomhed. Det kunne fx være:
 - transporttid
 - transportomkostninger
 - sprog
 - kulturel afstand
 - lønomkostninger
 - kvalitetsniveau
 - nærhed til kunden
 - erfaring med din type produktion
 - tilstedeværelsen af egnede leverandører
2. Udvalg 4 – 6 af de væsentligste kriterier
3. angiv for disse kriterier en vigtighed mellem 0 og 1. Summen skal give 1.
4. udvælg 2 – 4 lande, du mener lever op til dine krav og ønsker
5. for hvert udvalgt land, giver du en karakter fra 1 – 5 på hvert kriterium for hvert land ganger du vigtighed med karakter på hvert kriterium det land, der får den største score, er herefter det land, som umiddelbart vil være det mest egnede for din virksomhed at outsource til.

Nedenfor er vist et eksempel på hvordan man udvælger ét baltisk land ud af de 3 baseret på 11 kriterier.

- Kriterierne er bestemt af, hvad der er vigtig for denne konkrete virksomhed.
- Vægten er et udtryk for en rangordning af kriterier, foretaget af virksomhedens ledelse
- Karakteren på det enkelte land er et udtryk for, hvor godt det præsterer på de udvalgte kriterier
- Vægten x kriterierne er et udtryk for en samlet vurdering, der er summeret sammen til ét tal nederst. Højeste score "vinder".

Udvælgelseskriterier	Vægt (Vigtighed)	Estland (Karakter)	Estland Vægt x karakter	Letland (Karakter)	Letland Vægt x karakter	Litauen (Karakter)	Litauen Vægt x Karakter
Placering – Baltikum	4	3	12	5	20	3	12
Markedsstørrelse	4	2	8	3	12	4	16
Geografi – logistik	4	3	12	3	12	4	16
2. Sprog – engelsk	4	4	16	4	16	3	12
Uddannelsesniveau	3	3	9	4	12	3	9
Kulturel distance	4	3	12	3	12	4	16
Person transport (tid)	3	3	9	4	12	3	9
Politisk/økonomisk stabilitet	3	4	12	4	12	4	12
Lønniveau	5	2	10	3	15	3	15
Økonomisk vækst	3	4	12	4	12	4	12
Markedsmuligheder	5	3	15	5	25	3	15
Sum			127		150		144

For at kunne give karakterer på hvert land skal du bruge nogle oplysninger, og det kræver lidt forarbejde. Nogle oplysninger er nemt tilgængelige, andre er lidt vanskeligere at fremskaffe.

Men blot for at give nogle eksempler:

- Transportomkostninger og transporttid kan du få din speditør til at oplyse om.
- Lønoms kostninger kan du få oplysninger om via ambassader. Erfaringer med din type produktion er ofte landespecifik.
- Nogle lande er stærke i tekstilproduktion, andre i elektronik og atter andre i metalforarbejdning. Også her kan du få oplysninger via ambassaderne.

I nogle tilfælde er der store regionale forskelle indenfor landene. Er det tilfældet kan du gentage trinnene 1 – 7 beskrevet ovenfor endnu en gang, men hvor land bliver erstattet med region/byområde.

Hvordan finder jeg min outsourcing partner?

Når du har foretaget landevalget, skal den rette leverandør vælges. I mange tilfælde sker det mere eller mindre tilfældigt gennem uopfordrede henvendelser eller gennem dit netværk.

Men da outsourcing er en strategisk beslutning, vil det lønne sig at gå systematisk til værks, og her kan du følge denne fremgangsmåde:

Allerførst skal du lave en "ønskeprofil" på din kontraktleverandør. Profilen kan laves med udgangspunkt i en række kriterier, fx:

- Teknisk kompetence indenfor dit område
- En kvalitetsstyring der modsvarer dine krav
- Kvalificeret arbejdskraft
- En størrelse der passer til din virksomhed
- Tilstrækkelig med kapacitet
- Erfaring med leverancer til danmark, eller til eksport i det hele taget
- Sprogkunderskaber

Herefter skal du lave en kravspecifikation på de produkter eller processer, du ønsker foretaget.

En bruttoliste over mulige leverandører kan du herefter få på to måder. Enten ved, at du selv aktivt opsøger de mulige leverandører, eller ved at du lader leverandørerne opsøge dig.

I hvert land findes der match-making portaler på internettet, der kan bringe kontraktleverandør og aftager sammen. Ambassaderne kan hjælpe dig på vej.

Når du har samlet dig en bruttoliste over mulige leverandører, kan du systematisere din udvælgelse ved at tage udgangspunkt i dine udvalgte kriterier. Du kan fra starten lave en grov screening, og når du er nået ned på et overskueligt antal leverandører, kan du herefter foretage en nøjere vurdering.

Sådan gør du:

1. Udvælg 3-5 kriterier
2. Udvælg 3-5 mulige leverandører
3. Giv kriterierne en vægtning mellem 0 og 1. Summen skal give 1
4. Giv leverandørerne karakter mellem 1 og 5 på hvert kriterium
5. Prioriter leverandørerne efter ovenstående
6. Afhold personlige møder

Hvordan laves outsourcing kontrakten?

Et samarbejde med en underleverandør bør tage udgangspunkt i en skriftlig kontrakt.

Du skal i den sammenhæng være opmærksom på, at opfattelsen af betydningen af kontrakter er forskellig fra land til land. I Kina, fx, betragter man kontrakten som en *hensigtserklæring* om fremtidigt samarbejde, mens man i vores del af verden betragter kontrakten som *afslutningen* på forhandlingen.

Du bør altid bruge juridisk bistand inden kontrakten skal underskrives.

Fordi der kan være to helt forskellige opfattelser af kontraktens juridiske betydning, bør du vælge juridisk bistand fra et advokatfirma, som er vant til at lave kontrakter, der involverer en dansk part og en part fra det pågældende produktionsland.

I den forbindelse er det også vigtigt at aftale, hvilket sprog kontrakten udarbejdes i, og hvilken retsinstans man vil bruge, hvis det kommer til en konflikt. I den sammenhæng er det en fordel for dig, at værneting finder sted i et "vestligt" land, da sagsbehandlingen ofte er kortere her.

Fordi samarbejdet med din kontraktpartner ofte vil strække sig over en længere årrække, bør du ved kontraktudarbejdelsen tage højde for, at der ganske givet vil ske ændringer undervejs. Det kan være både forretningsmæssigt og teknologisk. Kontrakten skal derfor i sit design kunne rumme, at omstændighederne ændrer sig.

Andre ting som kontrakten bør indeholde er blandt andet:

- Leverandørens rettigheder og forpligtelser
- Hvordan man afregner
- Ejerskab til tegninger, værktøjer og viden
- Produktansvar og reklamationer
- Starttidspunkt, varighed og ophør

Hvordan risikominimeres?

Outsourcing er en strategisk beslutning for virksomheden, og selv om den ikke indebærer så store investeringer som ved etablering af egen fabrik, så er der altid en risiko forbundet med at lægge produktion ud af huset.

0-serier

Derfor, start med at uddelegere små serier ud af elementer, der ikke er kritiske for virksomheden.

På den måde lærer I hinanden langsomt at kende, og mindre misforståelser kan ryddes af vejen, før de bliver problematiske for din virksomhed.

Endnu en serie

Få lavet gentagne produktionsserier, igen med produktioner, der ikke er kritiske for din virksomhed, så du kan se, om leverandøren lever op til forventningerne om levering og produktkvalitet.

Forøge engagement

Du kan herefter stille og roligt udvide dit engagement ved at lægge større og større serier eller mere og mere komplekse opgaver ud.

I takt med denne proces øges behovet for kontrol og koordinering fra din side. Hvor langt du vil gå, er i høj grad et ressourcspørgsmål, men afhænger også af kompleksiteten af de produkter, du outsourcer.

Det ultimative samarbejde mellem din virksomhed og leverandøren er i en form for strategisk partnerskab.

Nøgleord:

- Start med 0 serier
- Start med enkle elementer
- Forøg derefter gradvist engagementet

Born Globals

De fleste virksomheder er startet med produktion herhjemme, og først på et senere tidspunkt i virksomhedens livsforløb, er man gået i gang med at lægge produktion til udlandet.

Flere og flere virksomheder starter dog med at se på hele Verden, når de i forretningsplanen søger at optimere produktion og salg. Det er blandt andet gjort muligt af bedre IT værktøjer og et generelt set større globalt udsyn.

Det gør det muligt at designe en optimal forretningsmodel, hvor man ikke er begrænset af allerede foretagne investeringer.

For at kunne optimere din forretningsmodel, skal følgende bl.a. beskrives:

- hvori ligger min værdiskabelse set med mine kunders øjne?
- hvad er min egentlige kernekompetence?
- hvilke værdi skabende aktiviteter skal jeg fokusere på herhjemme?
- hvordan minimerer jeg min risiko?
- hvordan optimerer jeg mine markedsmuligheder?
- hvordan organiserer jeg mig bedst muligt?

Hvis planen er at outsource produktionen til en udenlandsk partner som kontraktproduktion er der en række trin, du skal gennem.

- udvælg den rette kontraktpartner med udgangspunkt i dine kriterier
- tag udgangspunkt i en prototype eller model
- få lavet en nøje kravspecifikation omhandlende; produkttegenskaber, kvalitet, levering, pris, reklamation, kvalitetssikring
- lav en prøveordre til godkendelse
- få udarbejdet en skriftlig juridisk kontrakt om ovenstående
- evaluer leverandøren efter en tid
- foretag eventuelt korrigerende handlinger

I din forundersøgelserfase er det meget fornuftigt at læne sig op ad brancheorganisationer, interesseorganisationer og virksomheder, der har praktisk erfaring med din problemstilling. Hermed kan du spare dig selv for mange dyre lærepenge.

I mange tilfælde vil det være klogt at samarbejde med andre virksomheder i samme situation. I kan dele omkostninger, og det er måske muligt at få bedre priser hjem på grund af større volumen.

Udarbejdet af Esben Uhrenholt, Interfocus
www.interfocus.dk, eu@interfocus.dk



11. april 2007