

Nr.2/Mars 2009

Det här är en oberoende tidning från Mediaplanet.

**MEDIA
PLANET**

OUTSOURCING & GLOBAL OPERATIONS

5

TIPS SOM

ÖKAR
LÖNSAMHETEN

Offshoring
Vi kartlägger
begreppet

Trygga avtal
Kom ihåg vem
som ansvarar för
din information

BPO
Effektivisera er
ekonomiavdelning

Trender 2009
Läs vad
experterna har
att säga om
utmaningarna

IT-verksamhet
Möjligheterna
för små och
medelstora
bolag

SVENSKA MARKNADEN VÄXER SÅ DET KNAKAR

Outsourcing: Förbättra kundnyttan, sänk kostnaderna och fokusera på kärnverksamheten.

ADVOKATFIRMAN

HAMMARSKIÖLD & Co

UTMANING

Möjlighet eller hot? I finanskrisens skugga ställs allt högre **krav på effektivisering**, slimmad organisation och kostnadsoptimering. Är outsourcing rätt väg?

Ökad kvalitet till rörlig kostnad

I tider av global finanskris och lågkonjunktur är utmaningen för många offentliga och privata företag kostnadsoptimering och i vissa fall överlevnad. Under dessa förutsättningar ser vi ett ökat fokus för såväl traditionell IT-outsourcing men kanske ännu mer outsourcing av affärsprocesser, så kallad BPO, Business Process Outsourcing.

Skälet är att outsourcing ses som en åtgärd som kanske starkast tillgodoser behovet av att frigöra fasta kostnader och samtidigt säkerställer önskemål om ny funktionalitet, ökad kvalitet till en rörlig kostnad som styrs utifrån faktiska behov, volymer eller förbrukning.

Växande marknad

Exempel på traditionella outsourcingområden är IT-tjänster, vaktmästeri, fastighetsskötsel, underhåll, reception och personalmatstjänster. Vid sidan av dessa ser vi nu en starkt växande marknad inom tjänsteområden som försäljning, kundvård, finans, ekonomi och personalfunktioner. Vilka är möjligheterna och vilka krav skall man ställa som kund för att lyckas inom dessa BPO-områden?

Helt klart kan vi som experter på outsourcing konstatera att vi har att göra med en relativt ung och omogen marknad som samtidigt öppnar upp för intressanta möjligheter.

Operativ styrmodell

När jag som upphandlingskonsult konfronterar BPO leverantörer med kravspecifikationer, tjänste- och ansvarsmatriser, nivåer för servicegrader och viten ställer man sig många gånger frågande för dessa samt för våra styrmodeller avseende att kvalitetssäkra leverantörens leverans. Något som sker genom mätning och uppföljning med utgångspunkt av en operativ styrmodell. I dessa delar har BPO-leverantörerna en hel del att lära av sina kollegor inom exempelvis IT-outsourcing branschen.

Strategiskt fokus

Som kund är det alltid viktigt att ställa sig frågan vad man önskar uppnå med en sourcinglösning. Vid sidan av fokus av att sänka kostnader ser vi ett nytt argument växa sig allt starkare, nämligen att outsourcing ger förutsättningar till en internt ändrad inriktning



Joel Rudh
VD ASP Sverige.

MINA BÄSTA TIPS

Experthjälp

1 Ta hjälp av en oberoende expert som effektivt bistår och kvalitetssäkrar processen och resultatet genom såväl förstudie, upphandling som slutlig leverans från din outsourcing-leverantör.

Gör en förstudie

2 Gör hemläxan i form av en förstudie som tydligt definierar förutsättningar och inte minst ekonomiska, operativa och strategiska konsekvenser av en outsourcingprocess.

från operativt till strategiskt fokus.

Exempelvis kan IT-avdelningen frånhända sig teknisk drift och ansvar för infrastruktur och i stället ges förutsättningar till ökat fokus på innovativt strategiarbete och ny funktionalitet.

I detta fall ger outsourcing fördelen att kunden i mycket större omfattning kan fokusera på utveckling, framtida behov, interaktion med kunder, leverantörer och partners vilket i slutändan ökar företagets konkurrenskraft samt effektivitet för det interna arbetet och därmed ökad lönsamhet.

Källa till kompetens

Frågan om strategisk partner? I många fall representerar outsourcingleverantören en källa till kompetens inom andra områden än de för leveransen avtalade bas-tjänsterna. I dessa fall finns förutsättningar till ett strategiskt partnerskap som utvecklar även kundens övriga verksamhet på olika sätt.

Detta förhållande är något man bör ta hänsyn till vid val av leverantör utifrån ett helhetsperspektiv av för och nackdelar.



VI REKOMMENDERAR



Bo Söderberg
Partner, Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

SIDA 8-9

“Man kan ha backoffice i ett land, F&U i ett andra och driva affärsprocesser i ett tredje land.”

Positiva erfarenheter sida 6

1. Mats Frisk delar med sig av sina åtta år inom outsourcing av IT-verksamhet.

Dolda tillgångar sida 10

2. Mjukvarulicenser kan innebära stora tillgångar vid rätt hantering.

MEDIA PLANET

Vi får våra läsare att lyckas!

OUTSOURCING, NR 2,
MARS 2009

Försäljningschef: Gustaf Ryding

Produktionsansvarig: Nadine Kissmann

Grafisk formgivare: Martin Björinge

Projektleddare: Martin Andersson

Tel: 08 - 545 953 00

E-post: martin.andersson@mediaplanet.com

Distribution: Svenska Dagbladet,
mars 2009

Tryckeri: V-Tab
Repro: Ordbild

Mediaplanet

Tel: 08 - 545 953 00

E-post: synpunkter@mediaplanet.com

Vid förfrågningar och bokningar

kontakta: Johan Lilljebjörn

Tel: 08 - 545 953 00

E-post: johan.lilljebjorn@mediaplanet.com

Mediaplanets affärsverksamhet är att leverera nya kunder till våra annonsörer. Genom intressanta artiklar med hög kvalitet motiverar vi våra läsare att agera.

DET ÄR I DE BRANTASTE UPPFÖRSBACKARNA MAN SKA LÄGGA IN SINA RYCK. SÅ VARFÖR INTE STARTA BANK ELLER FINANSBOLAG?

Idag tar det bara några minuter för vem som helst att via Internet snabbt sälla fram de kreditinstitut eller banker som erbjuder den bästa finansieringen. Och sälla bort alla andra! Möjligheten att kunna erbjuda en attraktiv finansiering är såklart en viktig konkurrensfördel – igår, i framtiden och även idag.

Via våra tjänster inom Finance Process Outsourcing kan vi erbjuda dig ett färdigt, komplett finansbolag, som du på egen hand kan rulla igång redan i morgon. Eller så låter du oss ansvara för den dagliga driften av den administrativa organisationen inklusive IT-system. Kanske vill du bara ha hjälp med kredithandläggningen, eller enbart stöd med

verksamhetsrådgivning? Vilken omfattning du än väljer kan du med vår hjälp snabbt etablera och driva ett finansbolag, med total koll på riskerna.

Dessutom, låter du oss sköta din verksamhet kan du fokusera på marknadsföring och försäljning och därför räkna hem både högre lönsamhet och bättre kundrelationer.

Kontakta Fredrik Hovstadius eller Linus Singelman på 08-400 28 400 eller besök emric.se och läs mer om hur vi genom Finance Process Outsourcing kan hjälpa banker och finansbolag till högre lönsamhet och minskade risker. Och dig att starta egen kreditverksamhet.



emric

Vad är det för skillnad på en IT-partner?



Fujitsu är IT-företaget som kan Lean. Det skapar mervärde för våra kunder och en kultur baserad på ständig förbättring.

Skillnaden är Fujitsu

FUJITSU

TILL: ALLA OFRIVILLIGT IT-ANSVARIGA.

50111

e-post från
145:-
per anställd & månad

Du och dina medarbetare kommer åt e-posten var ni än är; från jobbet, hemifrån eller via mobilen. Vi tar hand om servern.

Backup från
195:-
per anställd & månad

Vi tar backup på all information via internet och ser till att den är skyddad från systemkrascher, stöld, brand och vattenskador i vår säkra driftshall.

Intranät från
595:-
per månad

Vi hjälper dig att skapa ett intranät eller extranät och står för drift, backup och systemunderhåll.

Arbetsplats från
590:-
per anställd & månad

IT som funkar, utan krångel. Vi levererar de program ni behöver och kan även ta hand om driften av datorer och nätverk.

Oavsett om du titulerar dig it-ansvarig eller om du hanterar it-frågorna vid sidan om dina andra arbetsuppgifter, vill vi göra livet enklare för dig.

Därför har vi tagit fram färdiga paket med fasta prislappar för e-post, backup och intranät, där vi tar hela ansvaret för installation, underhåll och drift.

Vill du kan vi dessutom ta hand om alla era "arbetsplatser". Då ligger all programvara och data i säkert förvar hos oss, och alla hos er kan komma åt den från vilken dator som helst i hela världen.

Och sist men inte minst kan vi hjälpa dig få mer gjort på kontoret genom effektiv dokumenthantering och förenklad serverhantering.

 **Koneo**™

NYHETER

UPPSVING FÖR DEN SVENSKA MARKNADEN

■ **Fråga:** Trots finanskrisen växer den svenska marknaden för outsourcing så det knakar. Varför?

■ **Svar:** Allt fler företag väljer att lägga ut delar av sin verksamhet externt.

Under de senaste åren har tillväxten på den svenska outsourcingmarknaden legat på mellan sex och sju procent. Analytiker bedömer att marknaden kommer att få ett betydande uppsving under det andra halvåret.

-Allt fler företag ser fördelarna med outsourcing, säger Joel Rudh, vd på outsourcingrådgivaren ASP Sverige som genomfört en stor analys av den svenska marknaden.

Joel Rudh menar att den främsta fördelen med att använda sig av outsourcing är att företagets kostnader optimeras och blir förutsägbara. Det här skapar en ökad handelsfrihet samtidigt som de ekonomiska riskerna minskar.

Högre kvalitet

-De ekonomiska incitamenten är naturligtvis extra viktiga nu när vi står inför en lågkonjunktur. Men i vår analys fann vi även att de tillfrågade uppskattade att outsourcinglösningar ger förutsägbara leveranser till en högre kvalitet.

-Många företagare slog till bromsarna i oktober förra året när finanskrisen blev akut. Nu ser man

över vilka åtgärder som behövs för att säkerställa företagets framtid, och där kommer outsourcing in som ett intressant alternativ.

Vill ha en tydlig överblick

Joel Rudh menar att som en följd av osäkerhet på marknaden prioriterar allt fler företagare lösningar som ger en tydlig överblick och som är enkla att räkna på.

I stället för att binda upp sig för höga fasta kostnader i form av löner, lokaler och inventarier föredrar många att lägga ut delar av sin verksamhet på externa leverantörer. Sedan länge har fokus legat på IT-funktionerna eftersom dessa är enkla och lönsamma att köpa in.

-Den svenska marknaden för IT-tjänster har passerat 20 miljarder kronor om året. Men nu kommer BPO, det vill säga Business Process Outsourcing, allt starkare. Vi bedömer att BPO marknaden är mer än dubbelt så stor, säger Joel Rudh och tillägger att BPO fortfarande

är en ny och omogen marknad. Vare sig leverantörer eller beställare har hittat formerna för att sälja eller köpa in tjänster som till exempel personal, löneadministration, finansfunktioner eller facility management.

-Vi ser bara toppen av ett isberg. En tydlig trend är att intresset för de här frågorna ökar inom de stora företagens ledningsgrupper.

Lönsamt att outsource

Ett av de företag som framgångsrikt satsat på outsourcing av IT och löneadministration är Karamellkungen/Candyking som levererar godis till hela Sverige.

Christian Gustafson är IT-chef på företaget och menar att den främsta anledningen till att man la ut de bitarna på externa leverantörer var att man ville skapa sin egen IT-miljö efter försäljningen från Fazer.

- Dessutom fann vi en leverantör som kunde påvisa en hög kunskap till rätt prislapp, säger han och tillägger att han bedömer att åtgärderna gjort att företaget kommer att gå starkt ur lågkonjunkturen.

-I och för sig märker vi inte av lågkonjunkturen speciellt mycket, folk tycks äta lika mycket godis i alla tider. Men vi bedömde att det var rätt tid att genomföra detta.

FOTO: ALICIA SVEDENBORG



Joel Rudh
VD, ASP Sverige.



Christian Gustafson
IT-chef, Karamellkungen/Candyking.

FOTO: OLA BJÖRNSTRÖM

PETER FREDRIKSSON
redaktionen@mediaplanet.com



Matrisen är ett av Sveriges ledande företag inom redovisning, outsourcing, löneadministration och ekonomisk rådgivning. Vi är idag ca 200 anställda och finns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Linköping och Västervik.

$\sqrt{861} - 0,1$
 $\Sigma = [8:45] - 5$
 $2,5\% (125\ 000 / 500\ 000)$
 $f(x) = 2x^3 + 3y (43)$
 $479\ \text{SEK} - 1,34\%$

Löneadministration är riktigt roligt (om någon annan gör det)

Hur vet man när det är dags att satsa på outsourcing av löneadministrationen? När det inte längre lönar sig att göra lönerna själv. Faktum är att outsourcing är ett enkelt sätt att öka sin effektivitet och samtidigt dra ner på kostnaderna. Du får tid över till din kärnverksamhet och behöver inte hantera kostnader för lönesystem, uppgraderingar och personal.

En annan fördel är tryggheten; av erfarenhet vet vi att lönekonfidentiella uppgifter säkerställs tryggare genom extern hantering. Låter det som lösningen för dig? Kontakta Anette Ullén på telefon 08- 506 592 19 eller payroll@matrisen.se för en offert och mer information.

Läs mer på www.matrisen.se/payroll.html

MATRISEN
Bli vän med dina siffror

$5\ 378$
 $125\ 000 / 500\ 000$
 $2x^3 + 3y (43)$
 $- 1,34\%$



BLOMSTRANDE MARKNAD
I stället för att binda upp sig för höga fasta kostnader föredrar många företag att lägga ut delar av sin verksamhet på externa leverantörer.
FOTO: ISTOCKPHOTO

Säker information i trygga avtal

Ofta ligger fokus på pris och servicenivåer, medan säkerheten försummas. Gör därför en bra förstudie för att veta vilka säkerhetskrav du vill ha inskrivna i avtalet.

EXEMPEL

- Det tekniska stödet för och själva hanteringen av information kan man alltid lägga ut på en extern partner, men aldrig ansvaret för informationen. Ansvaret har du fortfarande kvar eftersom du äger informationen, säger Ulf Löfven, vd på Ekelöv Security.

- Jag ser säkerhet som en fråga om att hantera risk. Du vill uppnå optimal säkerhet, inte maximal säkerhet. Även företagsledningen bör delta i att bedöma vad olika slags information är värd och hur risker ska värderas. Jurister har ofta inte kunskap om säkerhet, så ta helst också hjälp av externa säkerhetsexperter för att identifiera risker och skriva in säkerhetskrav i avtalet.

Ställer höga krav

Ulf Löfven räknar upp en rad frågor som kräver svar innan ett avtal utformas. Går det att göra säkerhetsrevisioner och löpande loggar? Kan leverantören garantera helt säker backup av data? Hur är den interna säkerheten och rutinerna hos leverantören? Kan affärskritisk information skyddas säkert? Hur är det med behörighet eller säkerheten vid fjärranslutning eller när utskrifts görs?

- Outsourcingavtal är en avtalsform som ställer höga krav på det juridiska och tekniska innehållet. Det är ofta ett

antal mycket komplicerade avtal med inbördes sammanhang som måste komma på plats och vara skrivna på rätt sätt, säger Thomas Lindqvist på Hammarskiöld & Co.

Han berättar att det ofta finns en dragkamp mellan kundens önskemål om funktioner och utveckling och leverantörens behov att binda priset till väldefinierade tjänster som gäller vid förhandlingarna. Oenighet mellan parterna om pris, kostnader och tjänsternas omfattning eller den snabba tekniska utvecklingen gör att många avtal omförhandlas redan efter kort tid.

Regleras av interimsavtal

- Överlåtelseavtalet reglerar vilken del av kundens verksamhet som ska överlätas. Det kan vara IT-system, personal, licenser till tredje part, hyresavtal och immateriella rättigheter. Själva övergången regleras i ett interimsavtal. Det kan inkludera MBL-förhandlingar, övergångslicenser, hyresavtal och stegvisa kontrollbestämmelser, berättar Thomas Lindqvist.

- I serviceavtalet bestäms vilka typer av tjänster leverantören ska tillhandahålla. Ofta finns både morötter och straff inbyggda i avtalet. För tjänster som ska levereras tar avtalet upp saker som säkerhet, prestanda, funktioner, tillgänglighet och garantier. En del kunder vill behålla en viss kontroll via samägt bolag eller genom att behålla viss personal som har beställarkompetens. Serviceavtalet kan föreskriva hur mätning av servicenivåer ska göras. Vanligt är benchmarking mot andra leverantörer av outsourcing. Glöm slutligen inte bort att reglera vad som gäller för eventuell omförhandling eller avveckling av samarbetet, avslutar Thomas Lindqvist.



Thomas Lindqvist
Advokat, ansvarig för IP/TMT och arbetsrättsgruppen hos Hammarskiöld & Co.

HANS HJELMSTAD

redaktionen@mediaplanet.com

6

BEGREPP INOM ÄMNET



FOTO: ISTOCKPHOTO

Outsourcing

1 Outsourcing är ett engelskt låneord och betyder att ett företag låter ett annat företag sköta en eller flera processer. På det sättet kan företaget fokusera på sin kärnverksamhet.

Offshore

2 Offshoring kallas det när ett företag flyttar produktionen av varor eller tjänster till ett annat land. Bland de vanligaste destinationsländerna för offshoring finns Kina och Indien.

Nearshore

3 Besläktat med offshoring, betyder att man flyttar produktionen av varor eller tjänster till ett annat land, men inte lika långt bort, till exempel till de baltiska länderna.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, BPO

4 Outsourcing av affärsprocesser för ett företag som till exempel HR, ekonomi etcetera.

SALES PROCESS OUTSOURCING, SPO

5 Sales Process Outsourcing innebär att man låter ett professionellt, säljfokuserat bolag utveckla, effektivisera och driva säljprocesserna.

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING, MOU

6 Ett stöddokument för att kvalitetssäkra internationella samarbetsavtal.

Stärk kassan snabbt med dina kundfordringar

PayEx FAKTURASERVICE™ – den mest kompletta lösningen för företag som vill växa och fokusera på sin kärnverksamhet. Utöver finansiering och bättre likviditet hjälper vi dig med allt från fakturering till inkasso. Vi gör det vi är bäst på och du får möjlighet att driva din verksamhet mer effektivt.

I de allra flesta företag ligger stora belopp bundet i utestående kundfordringar. Med PayEx Fakturaservice™ kan du snabbt få

bättre likviditet och samtidigt effektivisera dina ekonomirutiner.

Fakturering, och inte minst uppföljning av inbetalningarna, tar mycket tid. Du har säkert upplevt att flera av dina kunder inte betalar när de ska.

Med PayEx Fakturaservice™ är problemet ur världen. Vi tar oss an allt ifrån utskick till uppföljning av fakturorna och gör det på ett sådant sätt att dina kundrelationer inte blir lidande.



VI ÄR EXPERTER PÅ BETALNINGAR. Mellan företag. Mellan människor. Mellan människor och företag. Besök www.payex.se

PayEx
EXPERTS IN PAYMENTS

NYHETER

TIPS

2

HYR IN EXTERN
KOMPETENS

VANLIG LÖSNING
Många företag väljer att leasa delar av maskinparken eller att hyra in extern kompetens vid behov.
FOTO: ISTOCKPHOTO

Lönsamt att outsourca IT-verksamheten

■ **Fråga:** Vilka möjligheter finns det för små och medelstora bolag som vill fokusera på kärnverksamheten och undvika att binda rörelsekapital.

■ **Svar:** Outsourca IT-verksamheten.

HUR VI LYCKADES

Ett vanligt problem för många företag i dagsläget är bristen på tillgängligt rörelsekapital. Att hitta smarta outsourcinglösningar där företaget inte binder upp likvida medel på stödfunktioner ligger därför högt upp på agendan hos många företag.

En lösning många använder sig av är att antingen leasa delar av maskin- eller fordonsparken eller att hyra in extern kompetens vid behov. Detta medför även för företagen möjlighet till att ta del av extern expertkompetens och att de själva kan lägga fullt fokus på sin egna kärnverksamhet.

Flera fördelar

När det gäller företagets IT-funktioner finns det flera fördelar med att lägga ut dessa på en extern leverantör. Dels går den tekniska utvecklingen så snabbt inom IT-branschen att det blir dyrt för mindre företag att kontinuerligt hålla sig med spjutspets-teknologi, inte minst med tanke på att dataprogram och hårdvara har en allt kortare avskrivningstid.



”De vill ha noggrant specificerade funktioner till fast kostnad.”

Peter Eriksson
Koneo AB.
FOTO: KONEO

En tydlig trend är att mindre och medelstora företag väljer att köpa kompletta funktionslösningar, menar Peter Eriksson på Koneo AB.

Vill frigöra resurser

– De vill ha noggrant specificerade funktioner till en fast kostnad

i stället för att köpa produkter och tjänster separat, säger han.

– Det kan vara en vd, en ekonomichef eller en vaktmästare. Oavsett vem som är den IT-ansvarige vill företaget frigöra resurser och öka kvaliteten på IT-funktionerna. Peter Eriksson menar att genom en outsourcinglösning frigörs ka-

pital för egenfinansierad expansion samtidigt som det egna företaget kan dra fördel av leverantörens investeringar och innovationer.

– Eftersom IT-funktionerna sköts av specialister ger detta bättre kvalitet till en lägre kostnad än om det egna företaget skulle avsätta tid för att hålla IT-funktionerna uppdaterade. Det går även att frigöra resurser inom det egna företaget som kan användas till att utveckla och förstärka kärnverksamheten, fortsätter Peter Eriksson.

Spara in lokalytor

Beroende på hur omfattande IT-funktionerna är finns det även möjlighet att spara in på lokalytor som i stället kan användas till annan verksamhet. Samtidigt finns det naturligtvis vissa nackdelar med att lägga ut IT-funktionerna på en extern leverantör.

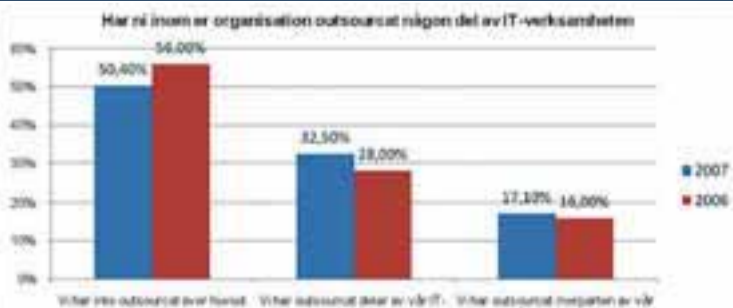
Dels försvinner den befintliga IT-kompetensen ur företaget, vilket mycket väl i många fall kan vara en del av företagets kärnkompetens. Av naturliga skäl blir det egna företaget dessutom beroende av att leverantören kan fullgöra sina åtaganden till den kostnad som är avtalad.

Det finns alltid en risk att leverantören inte klarar kvalitetskraven eller att man helt enkelt går omkull.

PETER FREDRIKSSON
redaktionen@mediaplanet.com

TRENDER

DIAGRAM: ASP SVERIGES NATIONELLA
OUTSOURCINGUNDERSÖKNING 2008/2009



■ **Antalet företag** som inte har outsourcat över huvudtaget minskar stadigt.

■ **De som** outsourcat någon del av sin IT-verksamhet har ökat

från 28 procent till 32,5 procent.

■ **Kunder som** outsourcat merparten av sin IT-verksamhet ökade med strax över 1 procent mot föregående års analys.



MISSA INTE!



Mats Frisk
Affärsområdeschef Global Sourcing,
Cybercom.

Vi har frågat Mats Frisk, Affärsområdeschef Global Sourcing på Cybercom om hans erfarenheter inom IT-outsourcing:

– Efter att under åtta år ha arbetat med outsourcing av IT-verksamhet från ett beställarperspektiv har jag positiva erfarenheter av både onsite, onshore, nearshore och offshore. Men för att uppnå de positiva effekterna krävs kunskap.

Från leverans- till beställarorganisation

→ De flesta organisationer som tar sig an outsourcing är av karaktären leveransorganisationer, till exempel en existerande IS/IT-organisation. Inventera innan projektet startar och stötta eventuellt med rätt kompetenser.

Definiera och paketera

→ En bidragande orsak till en lyckad outsourcing är förmågan att agera bra beställare, vad man vill ha levererat och hur det skall levereras med avseende på servicenivå, kvalitet etcetera.

Vad ska man outsourca?

→ Det finns ofta för lite förståelse för vilka typer av tjänster och applikationer som är lämpliga att outsourca, samt i vilken takt man genomför transitionen när man startar upp ett outsourcing-projekt. Fokusera på mindre kritiska och komplicerade projekt i den första rundan för att successivt trappa upp komplexiteten.

Tydlig kravbild

→ Det finns mängder av olika sätt att följa upp de framtida leveranserna, KPI:er och SLA:er är två vanliga sätt att sätta ramar och regler. Viktigt är dock att sätta en baseline för hur dessa uppfylls i dag, det vill säga innan outsourcingen startar samt att tänka igenom vad man ska mäta då all typ av KPI/SLA:er skapar beteenden.

Kommunikationen

→ Det är lätt att man underskattar samverkan och kommunikation mellan beställare och leverantör. En lärdom jag dragit är att man minskar risken radikalt genom att ha leverantörens personal sittande tillsammans med den egna organisationen och verka som proxy mot den bakomliggande utförandeinstansen.

Fokusera på dina affärer

Vi ser till att er
IT fungerar



Drift och underhåll av standardsystem – är det del av er affärsidé?

Våra kunder har slutat lägga resurser på standard-system som: Exchange, Sharepoint, Citrix, MS SQL, Oracle, IIS och Apache. Dom har fått kontroll över sina kostnader och IT har blivit en strategisk tillgång.

“När jag frågar våra kunder vilka fördelar dom ser med Outsourcing blir svaret att dom inte binder lika mycket resurser och att tillgången till specialister har lett till bättre utnyttjande av existerande system.”

Jan Sveide
VD, Donator AB

Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

CITRIX partner
Silver
Solution Advisor

www.donator.se



Fortsatt förtroende för outsourcing i ny ekonomisk verklighet

TPI gör varje kvartal en rapport över trender på outsourcingmarknaden. Kan man avläsa några effekter av det ekonomiska klimatet i rapporten?

TPI Index visar att det totala värdet av tecknade outsourcingkontrakt 2008 globalt uppgick till närmare 72 000 MEUR, en ökning med nästan 6 % globalt. Vi såg dock en minskad aktivitet på megaaffärer, större än 800 M EUR, under sista kvartalet 2008.

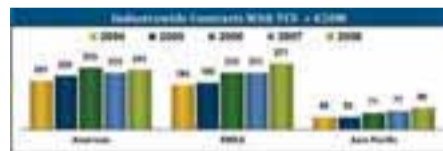
– Det är bland annat ett bevis på en mer taktisk orientering på outsourcing när företag fokuserar på mer kortsiktiga intressen. Siffrorna för det sista kvartalet 2008 vittnar om att outsourcingindustrin, precis som allting annat, tog en paus, speciellt inom EMEA. säger Jerker Runnquist, partner och ansvarig för TPI i Norden. Vi bedömer att det berodde på fulla agendor hos företagsledningarna och nu ser vi en ganska hög aktivitet på marknaden igen.



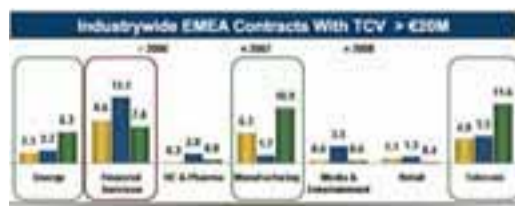
Finns det några skillnader mellan regioner eller branscher?

Helårets starka siffror globalt har i stort drivits av ett starkt resultat i EMEA. Regionen noterade det högsta antalet tecknade kontrakt någonsin och det totala värdet av kontrakt som tecknades 2008 ökade med

17 % jämfört med 2007. För första gången någonsin tecknades fler kontrakt i EMEA än i USA. På global nivå representerade EMEA 55 % av det totala värdet på tecknade outsourcingkontrakt jämfört med 32 % för USA. År 2006 var förhållandet det omvända.



Finanssektorn gick tillbaka kraftigt under 2008 medan Telekom, Energi och inte minst Tillverkande industri tog ordentliga kliv framåt. Det här beror delvis på att branscherna ligger i litet olika fas när det gäller sourcing. Den globala finanssektorn har omstrukturerats kraftigt bl.a. med hjälp av outsourcing under de senaste åren.



Vilka trender ser vi på leverantörssidan?

2008 innebar en fortsättning på de trender vi sett under en tid. De Indien baserade leverantörerna får allt starkare fotfäste och är nu väl representerade i de sto-

2008 Top 10 Service Providers by EMEA, TCV per Process			
Applications	IT Infrastructure	Network	Finance & Accounting
Accenture	Alcatel-Lucent	Alcatel-Lucent	Capgemini
CSC	AT&T	AT&T	ExlService
IBM	Atos Origin	BT	Genpact
Infosys	BT	Cable & Wireless	Infosys
Logica	CSC	Ericsson	HP/EDS
Ordina	EDB	Motorola	Steria
Satyam	HP/EDS	Nokia	Xchanging
TCS	IBM		
Tech Mahindra	Siemens		
Wipro	T-Systems		

ra affärerna även i EMEA. Vi såg också att telekomleverantörer blir allt starkare på IT marknaden. 2008 års tio i topp lista inom EMEA bekräftar den bilden.

Vad kan man då säga om framtiden för outsourcingmarknaden i vår osäkra värld?

– När vi ser framåt så är förtroendet för outsourcing fortsatt starkt, inte minst i Norden. Vi bedömer att det globalt kommer att vara ett stadigt flöde av medelstora, mer taktiska kontrakt. Företag söker efter olika vägar att snabbt minska sina operativa kostnader och minska sin risk. Outsourcing kan vara ett värdefullt verktyg för att effektivt klara av de ekonomiska stormarna 2009. I Norden väntas desutom en omförhandling eller omstrukturering av ett antal större outsourcingkontrakt inom de kommande 12-18 månaderna. Outsourcingindustrin är en tidig indikator på självförtroende för stabilitet och tillväxt på de ekonomiska marknaderna. När megaaffärerna ökar så innebär det ofta att företag anpassar sina sup-

portfunktioner som en del av tillväxtstrategin. Det finns dock inga sådana signaler ännu, säger Jerker Runnquist.

Om TPI Index

TPI Quarterly Index är en kvartalsvis återkommande rapport över utvecklingen på den globala marknaden för outsourcing. Den baseras på TPI:s omfattande databaser, har publicerats kvartalsvis sedan 2003 och är världens idag mest väldokumenterade och tillförlitliga källa för information om globala trender inom outsourcing.

Om TPI

TPI är pionjären inom Sourcing Advisory Services och är idag den globalt ledande rådgivaren på denna marknad. TPI är specialister på ett brett spektra av affärsstödande processer och därtill relaterade analysmetoder.



INSPIRATION

Offshoring innebär att ett företag lägger ut en del av sin verksamhet till ett annat land, oftast ett låglöneland i **Östeuropa eller i Asien**. Verksamheten kan drivas i eget dotterbolag, delägt bolag eller av en extern leverantör i det valda landet.

Långt från kust och bortom hav

LEDARE TILL LEDARE

OFFSHORING & NEARSHORING

Offshoring är en förkortning av offshore outsourcing. Besläktat är nearshoring, till exempel när svenska företag outsourcar till baltiska länder. Varför ska då företag använda sig av offshoring? Det beror på vilken typ av verksamhet företaget har, om målet främst är att offshore-leverantören kan erbjuda minskade lönekostnader, stor driftsfördelar, specialkompetens eller en närhet till främmande marknader. Precis som med vanlig lokal outsourcing handlar det förstas också om att frigöra interna resurser för insatser i kärnverksamheten.

Offshore i Östeuropa och Asien

Förutom arbetsintensiv tillverkning av enklare produkter och tjänster som call center, används offshoring idag för forskning, produktutveckling, IT-support, mjukvaruutveckling, kundsupport, tekniskt underhåll och hela affärsprocesser inom HR och ekonomi. Kina är redan känt som världens fabrik och Indien som dess kontor. Mycket mjukvaruutveckling läggs ut på länder



Bengt Johansson
Chef, Svenska Exportrådets kontor, Bangalore, Indien.



Bo Söderberg
Partner, Mannheimer Swartling Advokatbyrå.
FOTO: MATS HÖGBERG

i Östeuropa. Bengt Johansson, chef för Svenska Exportrådets kontor i Bangalore, Indien, ser en spännande utveckling inte bara i Indien och Kina utan även i länder som Vietnam, Malaysia, Thailand och Filippinerna.

– Tänk dock noga efter före ett beslut om offshoring. Hur vill vi sätta upp verksamheten? Vad vill vi lägga ut och varför? Kan offshore-landet bli en kommande marknad för våra produkter? Undvik helst att isolera offshoring till ett land. Man kan ha backoffice i ett land, F&U i ett andra och driva affärsprocesser i ett tredje land.

Bo Söderberg, partner, Mannheimer Swartling Advokatbyrå, betonar vikten av att titta på frågor om prissättning i avtal, kontroll under avtalets löptid och hur avslut eller övertagande sedan ska ske.

"BOT ett alternativ"

– I många affärer finns både en onshore- och en offshoredel. Om andelen onshore minskar, sjunker kostnaden eftersom lönekostnaderna är så mycket lägre offshore. Från ett kundperspektiv bör avtalet tillse att kunden får del av denna kostnadsbesparing. Att redan vid avtalets ingående regleras vad som händer vid avtalets upphörande är också viktigt. Ett alternativ är här det som kallas BOT, Build, Operate and Transfer, ett begrepp för hur företag som lagt ut verksamhet på en offshore-leverantör, senare ska kunna ta över verksamheten och viss personal. En BOT-lösning kan dock hindra leverantören från att integrera verksamheten i sin egen, vilket medför att parterna inte kan uppnå fulla synergieffekter.

HANS HJELMSTAD

redaktionen@mediaplanet.com

TIPS

3

VÄRLDEN SOM
GLOBAL
ARBETSPLATS

BALTIKUM
Främst en del tjänster för tillverkning.

TJECKIEN
Olika typer av tjänster. Bland annat redovisningstjänster, men även tillverkning.

INDIEN
Lång tradition av offshoring av IT-relaterade tjänster, dokumenthantering och kundsupport. Allt mer avancerade tjänster och F&U förlägs till Indien. Investeringar görs nu i tillverkningsindustri, där komponenttillverkning redan är intressant för offshoring. Fördelar är det engelska språket, välutbildade människor och en stor och växande medelklass. Nio miljoner skaffar mobil varje månad. Tillväxten ställer krav på investeringar i logistik, lokal produktion och infrastruktur.

Munters + SYSteam

3 globala divisioner.
4 300 anställda.

Plus en lönsam outsourcing av affärssystemdriften i Europa.



Munters är en globalt ledande leverantör av energieffektiva lösningar för luftbehandling och klimatkontroll. För en kostnadseffektiv IT och en kontinuerlig tillgång till önskad kompetens valde man en heltäckande outsourcing av driften av affärssystemet genom SYSteam.

– SYSteam hjälper oss att kapa ledtider i våra projekt genom att se till att vi snabbt och enkelt kan sammanlänka nya användare vid våra kontor i hela Europa, säger Per Solbu, ansvarig för affärssystem på Munters.

Som en ledande aktör inom outsourcing av IT-drift har SYSteam en bred och djup kunskap som ser till att IT-investeringarna alltid går att räkna hem med plus. Räkna med SYSteam!

www.system.se/plus

SYSteam
A COMPANY IN ERGOGROUP

Söker Du erfarna jurister inom outsourcing?

Mannheimer Swartling har en dedikerad specialistgrupp för att hantera outsourcing. Av byråns 480 jurister ingår 45 jurister i gruppen. Tack vare den stora volym av nationella och internationella outsourcingärenden som hanteras på byrån, har vi den erfarenhet som krävs för att känna till marknadspraxis och för att kunna hjälpa dig att undvika fallgroparna. Juridisk spetskompetens inom alla affärsjuridiska områden tillsammans med affärsmässighet och förmåga att ingå i integrerade upphandlingsteam är för oss en självklarhet.

BESÖK WWW.MANNHEIMERSWARTLING.SE
FÖR MER INFORMATION.

**MANNHEIMER
SWARTLING**



RYSSLAND
Mycket IT-tjänster för utveckling och underhåll av mjukvara.

KINA
Världsdominerande på masstillverkning av enklare produkter. Kina blir nu dock snabbt bra på nästan alla områden samtidigt, som avancerad tillverkning, F&U, IT och telekom. Bristfällig engelska är ett hinder för offshoring för många tjänster.

VIETNAM
Vietnam växer så det knakar. Enorma investeringar görs i turistindustrin, men Vietnam är också ett land för offshoring av tillverkning. För många kinesiska tillverkare kan svenska små och medelstora företags tillverkningsvolymer vara för små. Då är Vietnam ett intressant och billigare alternativ.

MALAYSIA
Snabbväxande ekonomi som främst kan erbjuda tjänster inom konstruktion och tillverkning av elektronik.

FILIPPINERNA
Landet kommer starkt och nämns av en del som "nästa Indien". Här finns många välutbildade och befolkningen talar bra engelska. Många har erfarenhet av att ha arbetat utomlands. Offshoring passar bra dels för alla slags IT-tjänster och dels för call center och enklare "svara i telefon"-tjänster.

NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Ökat fokus på Global Operations

I en tid med hård konkurrens och en allt mer tilltagande internationell handel ökar vikten för företag att se över sin globala organisation och leveranskedja.

En effektiv strategi för Global Operations har sedermera blivit ett viktigt konkurrensmedel för att ta marknadsandelar på en global marknad.

Det råder förändrande förutsättningar för de flesta företag. Under de senaste tio åren har globala ekonomiska flöden ökat med mer än sex procent per år. Vidare kämpar allt fler företag med att kostnadsrationalisera sina verksamheter genom outsourcing och förflyttning av delar av verksamheten utomlands.

Nya utmaningar

Med den ökande globaliseringen och globala handeln uppstår nya utmaningar gällande hur man hanterar förutsättningarna på dessa nya marknader och de allt komplexare flödena.

Med bakgrund till detta blir självklart multinationella företags hantering av Global Operations allt mer nyanserade och komplexa. De nya förutsättningarna kräver att fokus läggs om från att vara orienterat kring ett traditionell köpare och säljare-perspektivet till hur företag på ett så effektivt sätt som möjligt kan integrera design, sourcing, tillverkning, distribution, försäljning och support på en global arena och på så sätt skapa en högre visibilitet i sin verksamhet.

RICHARD OHLSSON

richard.ohlsson@mediaplanet.com

Välj den bästa kompetensen!



TecPoint gör offshore outsourcing enkelt!

Vi får det att fungera

På TecPoint är vi experter på att sätta upp, administrera och driva outsourcad mjukvaruutveckling, integration och test. Vi har via ett femtiotal framgångsrikt genomförda outsourcingprojekt upparbetat en unik kompetens kring hur offshore/nearshore outsourcing bäst bedrivs från upphandling till slutleverans.

Vår modell bygger på att vi alltid lägger utvecklingsuppdraget i det land och hos de beprövade leverantörer som bäst motsvarar de krav du som kund ställer. Genom Tecpoint får ni en svensk partner och svenska avtal. TecPoint gör offshore/nearshore outsourcing enkelt!

TecPoint

www.tecpoint.se

Ring oss idag på 08-641 77 50 så hjälper vi er att se över era behov.

INSPIRATION

TIPS

4

EN NISCHAD
BRANSCH SOM
BEHÖVS

KASTAS I SJÖN
Svenska företag köper mjukvara för 21,5 miljarder kronor varje år. En tredjedel av den summan skulle lika gärna kunna kastas i sjön eftersom licenserna inte används till sin fulla potential.
FOTO: ISTOCKPHOTO

Frigör mjukvarans dolda tillgångar med outsourcing

■ **Fråga:** Sitter ditt företag på mängder av program som aldrig används?

■ **Svar:** Mjukvarulicenser kan innebära stora tillgångar – om de hanteras på rätt sätt.

HUR VI LYCKADES

Många företag sitter på mängder av datorprogram som aldrig eller sällan används. Men mjukvarulicenser kan innebära stora tillgångar – om de hanteras på rätt sätt. Läs om en minst sagt nischad outsourcingbransch som behövs.

Svenska företag köper mjukvara för 21,5 miljarder kronor varje år. Det är en ansevärd summa, särskilt med tanke på hur många programvarulicenser som förmodas flyta runt illegalt ute på företagen. Det intressanta är dock att en tredjedel av dessa miljarder – närmare bestämt 6,5 – lika gärna kunde kastas i sjön. Dessa program eller licenser används nämligen inte. Åtminstone inte fullt ut.

Juridiska risker

Vad beror då detta på? Axel Kling har verkat inom software asset management i över tio år, både som konsult och systemutvecklare. Han var delaktig i framtagandet av ISO 19770 och är i dag vd för Snow Software. Han menar att mjukvara lätt blir något svårgreppbart.

– Till skillnad från andra tillgångar är en licens bara en rätt att använda någon annans program-



”Att bygga upp intern kompetens inom ett så smalt område är svårt.”

Axel Kling
VD Snow Software.
FOTO: STINA THUNANDER

vara. Det innebär att det finns begränsningar och regler för hur man faktiskt får använda programvaran trots att man äger en licens. Eftersom det är svårt att hålla koll på alla licenser, köper man ofta för mycket i stället för att omfördela eller uppdatera de man redan har.

Behovet för software asset management har uppstått eftersom IT-avdelningarna har annat för sig än att sätta sig in i företagets alla datorprogram, hur ofta de används, vem som använder dem, när de bör uppdateras och hur många licenser som köpts på en viss tid. Det är dessutom svårt att hitta folk som är bra på det.

”Stor risk att de rekryteras”

– Att bygga upp intern kompetens inom ett så smalt område är svårt och lyckas man är det en stor risk att dessa individer förr eller senare rekryteras till konsultbolag eller liknande, säger Axel Kling.

Många företag har dessutom in-

te resurser att avsätta för en sådan tjänst, även om det behövs. Ett företag med 1000 anställda skulle förmodligen behöva 1-2 heltidstjänster bara för att administrera mjukvarulicenserna.

Licensrevisioner

Enligt en uträkning från Gartner Group kan ett företag spara mellan 500-3500 kronor per dator på att strama åt och kontrollera sina licenser. Men för detta krävs det systemstöd, intern kompetens och hårt arbete. Därför är det en tacksam uppgift att outsourca.

Det är dock mjukvarutillverkarna som står för drivkraften i licensfrågan. Licensrevisioner är ett ord många fasar för. Det innebär att det är dags att uppvisa alla licenser, installationer och papper på att du har korrekt betald mjukvara på företaget. Har man inte allt i sin ordning kan det bli dyra pengar i avgifter. Ofta helt i onödan, menar Axel Kling.

– Det händer ofta att företag får

beta trots att de kanske har köpt mer licenser än de använder. De har helt enkelt inte koll på sina papper.

Dolda tillgångar

Att mjukvara innebär dolda tillgångar råder det ingen tvekan om, men i kostnadseffektiviseringens tidevarv innebär det också många kronor utan mål eller mening.

■ Vad kan man göra för att rensa upp i företagets IT-djungel?

– Först och främst kan du alltid ta kontakt med din programvaruleverantör. Om de är seriösa så erbjuder de lösningar för att hantera licenserna de säljer. Sen gäller det att välja ut ett mindre antal datorer och börja med att fokusera på de dyraste applikationerna. Då får du fram ett prioriteringsunderlag som du sen kan applicera på resten av datorerna när det finns tid. Problemet är oftast att man inte vet var man ska börja.

Axel Kling tror att många missar möjligheterna med outsourcing på den här nivån.

– Normalt i IT-världen rör man sig inte med fasta priser, utan allt ”beror på”. Det positiva här är att de flesta outsourcingleverantörer av licenshantering erbjuder fasta priser per dator och månad, vilket gör det enklare att skaffa licenshantering. Det tror jag många inte är medvetna om.

CHRISTIAN VON ESSEN
redaktionen@mediaplanet.com

4

TIPS FÖR ATT LYCKAS
MED DIN GLOBAL
OPERATIONSSTRATEGI

Fokusera på värde, inte på tillgångar

1 Gå igenom din Supply Chain och titta på vilka delar av denna som bidrar till ökat värde. Stirra dig inte blind på att kontrollera tillgångar.

Bygg upp rätt global organisation

2 Fokusera på att globalisera hela värdekedjan istället för specifika funktioner som exempelvis logistik eller tillverkning.

Strömlinjeforma beslutsprocesser

3 Det är kritiskt att hitta rätt balans mellan lokalt och globalt beslutsfattande. Båda delar bör finnas för att under turbulenta tider kunna fatta snabba och korrekta beslut.

Eftersträva flexibilitet och skaffa en management-strategi

4 Globaliserade leverantörsnätverk medför ofta svårighet att kontrollera hela leveranskedjan och medför även större risk. Dock finns det goda möjligheter att uppnå hög flexibilitet samt att sprida risken på flertalet leverantörer. Se därför till att ditt företag har en väl utarbetad risk management-strategi.



Skenande mjukvarukostnader?

Vill du återta kontrollen över dina programlicenser och mjukvarukostnader?

Vet du att ni inte betalar för mycket för era programvaror?

SAM Assurance är en återkommande tjänst, som skräddarsys efter kundens önskemål och behov. Tjänsten ger dig både information om aktuell licensstatus men också full kontroll över dina mjukvarutillgångar. SAM Assurance är programvaruhantering som en hostad tjänst när den är som bäst.

Kontakta oss.

www.se.insight.com 08-522 100 26 Annika Holmqvist, Professional Services

Insight

- your trusted IT advisor -



NYHETER

Spara pengar – låt andra sköta ekonomin

TIPS

5

MINSKA DINA
KOSTNADER

■ **Fråga:** Ligger delar som lön, redovisning eller personaladministration utanför ditt företags kärnverksamhet?

■ **Svar:** Genom att lägga ut dem på externa specialister kan du spara kostnader, frigöra externa resurser och få effektivare affärsprocesser.

Marknaden för BPO, Business Process Outsourcing växer kraftigt. Förr handlade BPO mest om löner, men nu kan det röra hela processer som dokumenthantering, ekonomi och administration. Ofta tar BPO-leverantören också över personal.

- BPO kan sägas bestå av tre komponenter: processer, system och personal. Störst effekt blir det om ett företag lägger ut alla tre på en extern partner, säger Anders Hagberg, produktmarknadschef på Aditro Financials Outsourcing Services.

Tillgång till mer kompetens

- När vi tar över en affärsprocess får kunden nytta av våra skalfördelar på alla områden, som tillgång till våra IT-system, våra best practice-processer och personal eftersom vi drifrar åt så många kunder. Kunden får även tillgång till mer kompetens då vår personal arbetar med affärsprocesser



FOTO: ISTOCKPHOTO



EXTERN PARTNER. "När vi tar över en affärsprocess får kunden nytta av våra skalfördelar på alla områden", säger Anders Hagberg, produktmarknadschef på Aditro Financials Outsourcing Services.

hela tiden och för flera kunder, fortsätter Anders Hagberg.

- Många företag med egen ekonomipersonal har svårt att klara stora variationer i transaktions-

volym, speciellt toppar vid månadsskiftet. Blir någon dessutom sjuk saknas plötsligt både kompetens och kapacitet internt. Med BPO slipper kunden dessa problem

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

■ **Exempel på BPO** är att lägga ut löner, HR, fakturering, fastighetsförvaltning, dokumenthantering, rapportering, projektredovisning, bokföring, kundvård, försäljning och ekonomi.

■ **Sedan några år** är det vanligt att lägga ut skanning och hantering av alla leverantörsfakturer. Senaste trenden är att lägga ut hela reskontran eller till och med hela ekonomifunktionen på BPO.

■ **Automatisering** och digitalisering är ledord i BPO. Samspelet mellan personal, system och processer trimmas hela tiden. BPO-leverantörernas prestation mäts oftast i pris och service-nivå.

■ **BPO kan ge** många fördelar för dig som kund eftersom leverantören har specialiserat sig på den affärsprocess du lägger ut och dessutom hanterar den för många kunder.

■ **Exempel på fördelar:** Minskade kostnader, snyggare balansräkning, skalfördelar via billigare inköp och licenser och tillgång till mer kompetens, utökad kapacitet att klara toppar och stora transaktionsvolym, frigörande av resurser internt och slutligen att utlagda affärsprocesser drivs effektivare, bland annat tack vare best practices, automatisering och digitalisering samt tillgänglighet via moderna webbplattformer.

eftersom leverantören arbetar parallellt med flera uppdrag och klarar även riktigt stora transaktionsvolym.

Även Tor Holmgren, affärsområdeschef för BPO på Matrisen, ser att BPO växer kraftigt.

- BPO är framtiden för nästan alla små och medelstora företag. Genom att outsourca ekonomiprocesser till oss kan kunden i stället koncentrera sig på sina kärnprocesser, säger Tor Holmgren.

Effektivare affärsprocesser

- I BPO tar vi inte bara hand om kundens affärsprocesser, utan gör dem också effektivare genom automatisering och digitalisering. I de fall då vi tar över hela ekonomivdelningen, erbjuds personalen nya karriärmöjligheter, kompetensutveckling och bredare span av arbetsuppgifter, säger Tor Holmgren.

Anders Hagberg på Aditro har sett en märkbar förändring det senaste halvåret. Nu visar även större företag stort intresse för BPO.

Ekonomistyrning ofta kärnan

Finanschefer i många stora bolag har gjort klart för sig vad som är kärnprocesser och vad som är stödprocesser. Kärnan i ett företag är ofta ekonomistyrningen och månadsboksluten. Resten kan lagras ut och mycket handlar om dokument- och transaktionshantering.

Nu är det inte heller längre känsligt att lägga ut hela reskontran inklusive kundfaktureringen.

HANS HJELMSTAD

redaktionen@mediaplanet.com



NYHETER I KORTHET



FOTO: ISTOCKPHOTO

Det vanligaste betalsättet på internet är faktura, men allt fler efterfrågar andra betalsätt.

SÄKERHET

Betalsäkerheten ökar på internet

■ Det ställs allt högre krav på internethandlare att erbjuda kunder och samarbetspartners en rad olika betalsätt. Att betala för en vara ska gå snabbt och enkelt för kunden, utan att det tummas på kvalitet.

Såväl privatpersoner som företagare har åtskilliga behov när det kommer till betalning och ett köp kan falla på grund av att ett önskvärt betalsätt inte är tillgängligt. Det vanligaste betalsättet på internet är faktura, men allt fler efterfrågar direktbetalning, elektroniska värdekoder, sms-betalning etcetera.

KÄLLA: PAYEX

Vi frigör dina resurser

Lägg mindre tid på pappersarbetet så får du mer tid över till företagande, familj och fritid. Vi hjälper dig med allt från administration till kvalificerad skatterådgivning, på plats hos oss eller hos dig, så du själv kan lyfta som företagare. Med vårt webbaserade rapportsystem kan du nå din redovisning oavsett tid på dygnet och plats på jorden. Vi gör fria företagare friare.

BOKFÖRING
ADMINISTRATION
SERVICE
EKONOMI



XBASE är auktoriserade redovisningskonsulter i ett innovativt och ISO-certifierat team. Idag finns vi i Leksand och Falun. Telefon till växeln: 0247-79 60 80 www.xbase.se



”Lönar sig varje dag i månaden”

Det är härligt att se frukten av personalens arbete när lönen betalas ut varje månad. Men själva löneadministrationen kan tyvärr vara en belastning som stjäl tid från företagets kärnverksamhet.

Med hjälp av våra administrativa tjänster får ni mer tid över till det ni är bäst på. Det ökar era chanser att bli effektivare, samtidigt som det kan göra varje dag på jobbet snäppet roligare.

Kontakta Ann Age, telefon 0586-810 12 eller maila ann.age@boforssupport.saab.se så berättar hon mer.

0586-825 00
www.sbsupport.se



Läs allt om INTERNATIONELL SPORT OCH STJÄRNOR på portal.se!

Nyheter, analyserna och tipsen!

Vi ger dig alla förutsättningar inför helgens matcher. Skadorna, avstängningarna och formkurvorna.

På www.sportal.se får du alltid de senaste uppdateringarna.

portal.se

Outsourcing – möjlighet att sänka kostnader i lågkonjunktur

Posten outsourcade sin ekonomiadministration, främst avseende redovisning samt kund- och leverantörsfakturor, till företaget Mirror Accounting.

– Vi är mycket nöjda med resultatet. Jag tror att det särskilt i en lågkonjunktur är bra att se över om man kan outsourca funktioner som inte är kärnverksamhet, som ett led i att sänka kostnaderna, säger Bo Friberg, CFO Posten AB.

Åren efter millennieskiftet genomgick Posten en finansiell kris. Många personer i ledande ställning byttes ut och bolagets grundläggande strategi prövades. Företaget såg över sina processer och undersökte vilka effektiviseringar som var möjliga att genomföra.

–Som ett led i detta analyserades om verksamhet som inte betraktades som kärnverksamhet skulle kunna outsourcas. Grundkravet var att kvaliteten skulle bibehållas eller förbättras genom outsourcingen, säger Bo Friberg.

–Posten hade i egen regi konsoliderat antalet orter med ekonomiadministration från fem till två orter, Stockholm och Umeå.

Redan standardiserade
De kom då fram till att ekonomiadministrationen, med hantering av leverantörs- och kundfakturor

och stora delar av redovisnings- och finansadministrationen, skulle kunna outsourcas. Att de processer som skulle outsourcas redan var standardiserade och väldefinierade var helt avgörande. Därefter påbörjades en upphandling. Initialt fanns en lång lista aktörer som ville åta sig uppdraget. Denna lista kortades sedan ned till en ”short list” med tre leverantörer.

Arbetskrävande projekt

–Arbetet tog totalt cirka ett år och man ska räkna med att det tar tid om det rör sig om en så omfattande outsourcing. Det var ett stort och arbetskrävande projekt från vår sida att genomföra upphandlingen, säger Bo Friberg.

Mirror Accounting, som levererar ekonomi- och redovisningstjänster, stod till slut som vinnare efter upphandlingen. Vad var det då som gjorde att valet föll på Mirror Accounting?

–Det fanns många aktörer, flera av dem betydligt större än Mirror. Vad som gjorde att Mirror urskilde sig var bland annat att de även kunde ta hand om redovisningsdelen som är ett mer kvalitativt arbete. Dessutom kunde de

visa att de hade praktisk erfarenhet av dessa områden från andra kunder. Det var tunga skäl till att vi valde dem, säger Bo Friberg.

140 anställda vid Posten kom att övergå till att vara anställda på Mirror Accounting.

–En parameter som också vägrade till Mirrors fördel var deras goda personalpolitik.

Bo Friberg är idag mycket nöjd med resultatet.

–Man kan sammanfattningsvis säga att allt har utfallit enligt de högt ställda förväntningar vi hade och enligt de kalkyler vi gjorde innan outsourcingen, säger han. Vi har också just genomfört en slutrevision där revisorerna ger grönt ljus.

Lämpligt att outsourca

I dagens ekonomiska situation med lågkonjunktur kan det vara särskilt lämpligt att outsourca menar Bo Friberg.

–I detta ekonomiska klimat måste alla bolag se över sina kostnader. Lyckad outsourcing innebär ju lägre kostnader och ökad effektivisering – med bibehållen eller högre kvalitet. Jag tror därför att detta kan vara ett bra tillfälle att passa på att se över om det inte finns stödfunktioner inom



Bo Friberg, CFO Posten AB.

företaget som kan outsourcas, säger Bo Friberg.

Hans Jansson, Head of Outsourcing Services vid Mirror Accounting i Sverige, bekräftar att lågkonjunkturen har ökat intresset för outsourcing.

Handlar om balans

–Vi märker ett betydligt större intresse för de möjligheter som en outsourcing av ekonomiprocesserna innebär. Det är naturligt med tanke på att företagens fokus på kostnadssidan har ökat. Det handlar dock om att balansera kostnad, kvalitet och risk. Mirror Accounting har en väl genomarbetad metodik som tar hänsyn till denna ’balans-akt’. Vi hjälper företag att ta fram ett beslutsunderlag innehållande nuläge och framtida målbild för ekonomiprocesserna. Vår metodik synliggör potentialen med en eventuell outsourcing, berättar Hans Jansson.

Hans Jansson fortsätter:

–Mirror Accountings struktur, med stark nordisk närvaro i kombination med ’near-shore’ kapacitet vid vårt center i Vilnius, ger våra kunder stora valmöjligheter. Tillsammans med de olika kunderna utarbetar vi ett koncept som passar respektive kund, avslutar han.



MIRROR ACCOUNTING

► Mirror Accounting levererar det allra senaste inom redovisningspraxis och – rutiner till nordiska kunder som ställer höga krav på kvalitet. De är specialiserade inom redovisningsrådgivning och outsourcingtjänster och har kontor i Stockholm, Umeå, Oslo och Vilnius.










► Mirror Accounting är en del av Lindorff Group. Ägare är Altor Equity Partner och Investor AB.

MIRROR
WIKKOB



Kontakta Mirror Accounting AB:
telefon 08-5466 1000,
info.sweden@mirroraccounting.com
www.mirroraccounting.se

EXPERTPANEL

	Michael Nilsson Divisionschef, Outsourcing Services. <small>FOTO: PRIVAT</small> 	Katarina Mellström Managing Director, Fujitsu Services AB. <small>FOTO: OLA HÖGBERG</small> 	Jerker Runquist Partner & Director, Nordic Region. <small>FOTO: SARA ARNALD</small> 	Peter Eriksson Affärsområdeschef tjänster, Koneo AB. <small>FOTO: KONEO</small> 
Fråga 1: Vad bör man tänka på innan man startar en outsourcing-process?	Var klar över syftet och förbered dig genom att städa innan, annars blir flytten onödigt kostsam. Ta gärna hjälp, men ta referenser för det finns många lycksökare nu bland upphandlingskonsulter och alla har inte rätt kompetens eller verkar för kundens bästa. 	Det är viktigt att först städa framför sin egen dörr. Ha en strategisk idé och tydlig vision om vad man vill uppnå med sin IT. Man specificerar vad som är kritiskt, vilka mervärden man vill nå och hur IT bäst ska stödja verksamheten. Därefter gäller det att välja rätt leverantör. Det är viktigt att leverantören har en värdegrund som matchar den egna organisationen, affärsmässigt och kulturellt. Erfarenhet och referenser är självklart viktigt att kontrollera före ett beslut.	Det viktigaste är att ha mål och motiv klart för sig. Hur ser sourcingstrategin ut och vilken är omfattningen? Sedan, att ha en klar bild över utgångsläget att jämföra olika alternativ mot. Därefter, beredskap inför förändring av den egna organisationen. Till sist, uppfinn inte hjulet. Dra nytta av erfarenheten hos rådgivare som TPI.	Definiera behovet och vad man vill uppnå.
Fråga 2: Vilka trender och utmaningar ser ni inom outsourcing 2009?	Ökat kostnadsfokus och flexibilitet som drivkraft jämfört med högkonjunkturen som handlade om kompetensbrist. Då outsourcing är en av få områden som växer i en lågkonjunktur ligger utmaningarna nu i att oseriösa aktörer kommer med pris som verktyg för att försöka köpa marknadsandelar, vilket skadar kunder och marknadens utveckling. Det hände vid förra lågkonjunkturen och det kommer att hända igen.	Tidigare har outsourcingen varit ganska selektiv, nu handlar det allt oftare om multisourcing. Andra trender vi ser är ökad industrialisering, med standardiserade lösningar. Behovet av global leveranskapacitet ökar också. Ser man till den närmaste tiden ökar efterfrågan på outsourcingtjänster där kostnadseffektivisering är central. Ett konkret område många pratar om är Software as a Service.	Vi ser ett ökat tryck på outsourcing. Utmaningarna är att omstrukturera befintliga relationer. Inte främst för att kunder är missnöjda utan för att företagens villkor har förändrats kraftigt. Nya sourcing-modeller exponerar den egna Service Management- och Governance-strukturen. Här krävs förbättringar. 	Ökad efterfrågan i lågkonjunkturens spår. Största utmaningen är att hitta rätt prismodeller.
Fråga 3: Vilket område inom outsourcing kommer att växa mest?	Vi ser en ökad efterfrågan på sammansatta driftleveranser. Kunderna vill minska antalet leverantörer och därmed minska antalet kontaktytor. Detta gör att leveranser av till exempel drift av affärsapplikationer i kombination med support, teknisk drift och kommunikation kommer att öka. Framförallt inom SMB-segmentet där governance-kostnaden annars blir för hög.	Vi ser tydligt att affärsrelaterad outsourcing ökar. Man outsourcar sin kundsupport och sina arbetsplatser och bygger en starkare relation till sin kund. Vi på Fujitsu ser också att många är intresserade av leanbaserade processer som skapar mervärden för kunden, till exempel vår egen metodik Sense and Respond. 	Vi bedömer att applikationsområdet kommer att ha en stark tillväxt. Detta som en följd av att leverantörernas leveransmodeller på detta område har blivit väldigt mycket bättre. Vi ser redan en hög aktivitet inom outsourcing av plattformar som SAP och andra.	Funktionstjänster, alltså att kunden köper en nyckelfärdig lösning, till exempel Koneo E-post. 



Hon har suttit där i 130 år. Nu kan ni erbjuda henne pension.

1878 levererade Ericsson den allra första växeln och den första växeltelefonisten satte sig på plats. Fortfarande organiserar de flesta sin växelfunktion på samma traditionella sätt. Med Telefonist på distans™ får du istället ett framtidssäkrat koncept. Certifierade telefonister svarar i ert namn, dygnet runt, året runt, till lägre kostnad än ni betalar idag. Våra mätningar visar att våra kunder får minst 40 procent mer telefonist för

pengarna. Våra stordriftsfördelar gör att vi kan svara på 90 procent av alla inkommande samtal inom 3 signaler. Ni behöver inte själva längre investera i ny teknik eller riskera att bli inlåsta i föråldrade system. Vi sköter allt åt er. Välkommen till framtiden!

Vill du veta mer om Telefonist på distans™ och få reda på hur mycket ni kan effektivisera er växelfunktion – besök www.kalixtele24.se eller ring 020-69 00 00.

EFFEKTIV TILLGÄNGLIGHET





Ta steget ut i världen med oss

Vi är våra lokala kunders förlängda arm till offshore. Vi kan på ett enkelt sätt erbjuda dig experter och leveransmodeller i ett flertal länder. Även här kan du nyttja hela vår tjänsteportfölj. Vi kallar det Rightshore™.

Du kan välja att lägga delar av din IT-verksamhet offshore eller resursförstärka med de specialister du behöver i dina projekt. För närvarande sker vår Rightshore™-leverans primärt i Indien, men Sogeti hittar du i 14 länder.

Det är enkelt att komma igång!

Vill du testa Rightshore™ i liten skala är Sogeti rätt partner. Ett exempel är SSAB som i ett SharePoint-projekt använt sig av ett delat team, med en svensk projektledare, en svensk utvecklare och två indiska utvecklare. Liten skala som kan växa sig stor om behovet finns.

Det kan också vara större projekt som exempelvis leveransen till Procter & Gamble där vi hade ett team med ett 40-tal konsulter som jobbade från Indien.

Lokal förankring - din trygghet

Sogetis Rightshore™-koncept innebär att varje del i ett uppdrag placeras där det kan göras effektivast utifrån uppdragets egna förutsättningar.

Uppdraget ägs dock och hanteras av ett av våra 21 svenska kontor. Kunden, det vill säga projektägaren, har fortfarande tillgång till den delen av leveransen som krävs för att inte äventyra närheten till projektgruppen, oavsett var hela eller delar av leveransen läggs, i Sverige eller i Mumbai, Indien.

Vissa uppdrag kräver en betydande andel lokala resurser medan i andra kan enbart ledningen finnas lokalt. Ditt lokala Sogetikontor ansvarar för helheten i leveransen och hanterar kontakterna med Indien. För mer information hör av dig till oss eller besök:

www.sogeti.se/rightshore

Sogeti levererar högkvalitativa IT-tjänster på den lokala marknaden. I vår heltäckande tjänsteportfölj ryms IT-styrningstjänster, IT-specialisttjänster, utvecklings- och integrationsprojekt, testning, systemförvaltning samt Rightshore-tjänster. Sogeti har cirka 20 000 medarbetare i 14 länder. Av dessa arbetar cirka 1 000 konsulter vid företagets 21 svenska kontor.



Omstrukturering av outsourcingavtal skapar dynamik i relationen visar studie från TPI

Omstrukturering av outsourcingavtal är ett verktyg för dynamisk anpassning till förändringar i affärskräven. Sourcing används för att nå olika strategiska mål; anpassa kostnadsstruktur, öka flexibilitet, tillföra kompetens och kapacitet. Det finns ett behov att kontinuerligt anpassa mål, omfattning och villkor för sourcing. TPI har genomfört en studie av ett 40 tal företag i USA och Europa om drivkrafterna bakom omstrukturering.

Huvudanalyser i TPI:s studie bland 40 företag

- Företag omstrukturerar, snarare än omförhandlar, sina avtal i allt större utsträckning
- Avtal med otydliga förväntningar och villkor omförhandlas snabbare
- Omstrukturering aktualiseras ofta 3-4 år in i en relation, oavsett avtals längd
- Företag i en dynamisk värld omförhandlar sina avtal så ofta som var 18-24 månader
- Omstrukturering av avtal är allt mer en naturlig del av en dynamisk affärsrelation
- 3 av 4 avtal tecknas helt eller delvis med befintlig leverantör
- En mycket liten del tas tillbaka till kunden

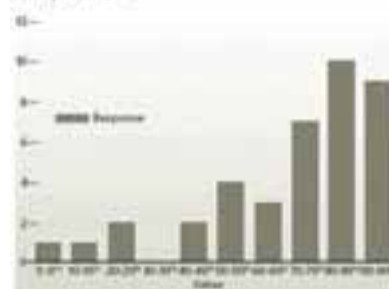
Förändrade affärskrav driver omförhandling av outsourcingavtal

Ytterst få omförhandlar enbart på grund av missnöje kring kvalitet. Anledningen är framförallt förändrade affärskrav. Det rör sig om förändrade affärsvolym, annan omfattning av levererade tjänster, otydliga prismekanismer, villkor som inte var anpassade till affärsmålen och ändrade strukturer i verksamheten.

Företagen är över lag ganska nöjda med kvaliteten på leveransen

Value Expected vs. Value Perceived
Nearly 50 percent of respondents reported receiving at least 80 percent of anticipated value before renegotiating contracts.

25 percent reporting receiving less than 50 percent of anticipated value.



Kunderna lägger stor del av ansvaret på sig själva då problem är drivkraften

Statement	Agree Strongly	Agree	Disagree	Disagree Strongly
The problems were due to our organization placing more emphasis on setting up the contract than on managing it.	28%	33%	22%	17%
The problems were due to the service provider(s) failing to deliver on promises.	17%	36%	39%	8%
The problems were due to unrealistic expectations on the part of our organization.	9%	43%	34%	14%
The problems were due to unrealistic expectations on the part of the service provider.	6%	31%	49%	14%
The problems were due to inexperience in managing outsourcing contracts.	20%	29%	37%	14%

I vissa fall är det oklarheter kring omfattning/definition av tjänster. I andra fall ovana vid konstruktion av avtal, för mycket tid till avtalsklausuler och för litet till styrning och uppföljning. Generellt gäller att parterna haft realistiska förväntningar på varandra.

Bristande förberedelser och för kort tid vanliga orsaker till problem vid omförhandling

Många tillfrågade upplevde att man saknade tillräckligt stark förhandlingsposition inför en omförhandling. Flertalet uppgav dessutom att de underskattat förberedelse och därmed startat för sent vilket lett till tidsbrist och risk för felaktiga prioriteringar.

Några slutsatser

Framgångsrik sourcing kräver dynamik i affärsrelationen. Omstrukturering är en naturlig del. Studien stödjer TPI's erfarenheter från arbete med klienter över hela världen och visar att lyckad sourcing inte enbart handlar om kontraktsvillkor utan i minst lika hög grad av realistiska förväntningar samt en tydlig leverans och styrmodell.

Lägg tillräcklig tid på förberedelse inför omförhandling

Tid som spenderas på strategi och design betalar sig ofta många gånger om. Många underskattar den tid som behövs inför en omförhandling. Bättre analys av förändrade krav. Tydligare beskrivning av leveranser samt inte minst en strategi inför omförhandlingen.

Distinkt styrning och uppföljning är av största vikt för att få det rätta värdet ur en outsourcing relation. Vikten av tydliga processer och organisation för Service Management och Governance för en lyckad sourcing kan inte nog understrykas.

TPI arbetar enligt en modell för omstrukturering av avtal som är baserad på erfarenhet av mer än 150 genomförda projekt. Modellen innehåller tre faser, strategi, förhandling samt implementation. TPI arbetar för närvarande med ett flertal Nordiska kunder inför omstrukturering av outsourcingavtal.



Stefan Olowsson, Partner

För mer information

Besök TPI's hemsida på www.tpi.net eller kontakta Stefan Olowsson, partner på stefan.olowsson@tpi.net

Om TPI

TPI är den ledande globala rådgivaren inom sourcing av supportprocesser. TPI är 400 rådgivare globalt och en del av Information Services Group Inc. (ISG)



Outsourca ditt företags ekonomifunktion.

Allt fler företag upptäcker hur man kan jobba smartare genom att lägga ut vissa eller alla sina ekonomifunktioner på en extern samarbetspartner. Du slipper då det krävande arbetet att hålla dig och din personal uppdaterad inom ekonomiområdet och kan satsa på den egna kärnverksamheten.

Grant Thornton erbjuder en unik kombination av hög kompetens och smarta verktyg som förenklar för såväl löne- som ekonomiadministrationen och gör ekonomisk information mer tillgänglig. Via webb-kontoret får du tillgång till elektroniska leverantörsfakturor och en enklare rapport-hantering. Du bestämmer själv vilka delar du vill lägga ut på oss och vilka du vill sköta själv och betalar för det du har behov av. Vi är den snabbast växande revisions- och konsultbyrån i Sverige* och har ca 900 medarbetare som stöttar ditt och andra företag i de ekonomiska frågorna.

*bland de tio största aktörerna enligt Konsultguiden 2009

Välkommen att kontakta oss på Redovisning!

Tommy Andersson
Auktoriserad redovisningskonsult



Grant Thornton