



# It-håndbogen

Artikel trykt i It-håndbogen.  
Gengivelse af denne artikel eller  
dele heraf er ikke tilladt ifølge  
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er  
Danmarks største og stærkeste  
videns- og udviklingsklub. Uanset  
hvilket område eller emne du  
beskæftiger dig med, får du her  
et komplet opslagsværk på print,  
cd-rom og internet, der giver  
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk  
og overskueligt værktøj til dig,  
der vil være 100% opdateret  
inden for et bestemt område  
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2008

# Multisourcing contra selektiv sourcing

af Allan Christensen, ahc@implement.dk, Implement A/S

*“Mange it-leverandører og virksomheder synes at få blandet begreberne “multisourcing” og “selektiv sourcing” sammen. Hvordan det kan forholde sig, udredes i denne artikel”*

## 1. Indledning

### Modent outsourcingmarked

Gennem de seneste to årtier er markedet for outsourcing ydelser blevet betydeligt mere modent. Både leverandørerne og kunderne er blevet langt bedre til at fokusere på de konkrete behov der er i den enkelte virksomhed, i forhold til outsourcing. Hertil ses nu også en tendens til, at virksomhederne er blevet langt bedre til at konkludere, hvornår et outsourcing engagement er attraktivt, og hvornår det er blevet for urentabelt eller utidssvarende i forhold til de behov virksomheden på et givent tidspunkt har. Virksomhederne er med andre ord blevet langt bedre til at vurdere hvornår outsourcing som forretningsmæssig mulighed kan og skal bringes i anvendelse.

### Stor opfindsomhed blandt leverandørerne

Med sådan en udvikling bliver konkurrencen blandt leverandørerne af de relevante outsourcing ydelser (serviceydelser) skærpet, hvorved opfindsomheden helt naturlig også bliver større. Ser vi på markedet for it-services vil man opleve en hel vifte af tilsyneladende forskellige ydelser indenfor begrebet “it-services” eller “it-outsourcing”. Fælles for indholdet af disse ydelser er, at de alle vedrører servicerede opgaver i virksomheden.

### Specifikke service ydelser

Indenfor it-området ses leverandører som profilerer sig på en række specifikke it-service ydelser som går under benævnelser som: Selektiv sourcing, Full-service outsourcing, Ma-

naged hosting services, Desk Top Management service, Shared Services, Full outsourcing m.fl. Senest er begrebet "multisourcing" begyndt at florere blandt leverandører og virksomheder, idet man her tilsyneladende har fundet et fælles begreb der kan lyde både smart, virke innovativt, ses som strategisk proaktivt og samtidig være så tilstrækkelig kryptisk at det kan bruges i flæng. Jeg kan ikke vide om det sidste er korrekt, men det er et faktum, at der nu afholdes konferencer og holdes foredrag om multisourcing, blot med den hage, at emnet behandles med vidt forskelligt udgangspunkt og indhold.

I det følgende vil jeg gennemgå begreberne, så de bringes i den rette sammenhæng, og samtidig gerne skulle give mening på hver sin måde.

#### Sammenblanding af begreber

Jeg vil derfor fokusere på de to mest anvendte begreber som er: Multisourcing og selektiv sourcing, da der synes at ske en del sammenblandinger, på netop disse to begreber.

## 2. Hvordan forstår vi outsourcing?

Årsagen til at multisourcing og selektiv sourcing er blevet interessant er, at både it-branchen og virksomhedernes it-afdelinger, har taget multisourcing som begreb til sig. Udfordringen er blot at multisourcing dækker over et langt bredere område end de rent it-mæssige, hvorfor selektiv sourcing ville være et langt bedre begreb at bruge, for mange af de sourcing arrangementer it-afdelingerne benytter sig af.

#### Tætte relationer

Fra undersøgelser på området<sup>1</sup> ses, at der skal etableres tætte relationer mellem leverandør og virksomhed, før samarbejdet kommer til at fungere. Hertil ses, at virksomhederne bliver mere og mere specifikke med hensyn til de krav og servicebehov de udbyder til leverandørerne. Alt dette medfører at virksomhederne i langt højere grad outsourcer specifikke dele af deres serviceopgaver, hvor de tidligere valgte at outsource hele funktioner eller processer. Man vil fortsat se virksomheder outsource hele serviceopgaver som

1) Bl.a.:

"It i praksis – 2006" udgivet af Rambøll Management

"Informationssamfundet Danmark – It status 2006", udgivet af Danmarks Statistik og IT- og Telestyrelsen.

"Understanding Misunderstanding – IT outsourcing survey 2006", udgivet af PA International.

### Øget self-service medfører ændret sourcing strategi

f.eks.: Administration, kantine, it, HR, økonomi, bygningsvedligeholdelse og andre relevante servicefunktioner, men det vil i langt højere grad ske efter nøje vurderinger af fordele og ulemper indenfor hvert enkelt område.

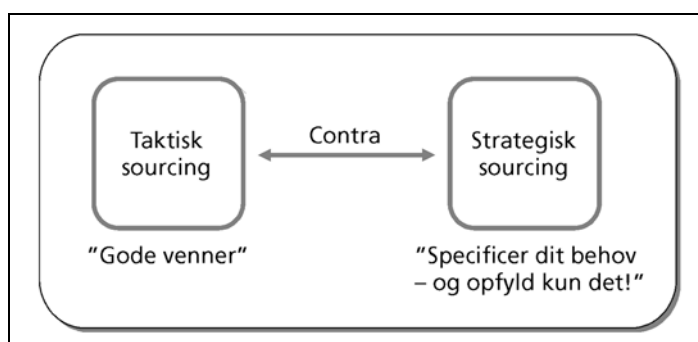
Som understøttelse for dette kan siges, at man indenfor nogle få år i langt højere grad vil se virksomhedens kundeopgaver blive baseret på self-service, hvilket stiller helt anderledes krav til virksomhedens sourcing strategi. De teknologiske muligheder indenfor it gør, at bl.a. kunde- og brugerkontakten bliver langt mere direkte og kræver en tilsvarende direkte tilgang, sammenlignet med den måde det sker på i dag. Dette medfører at virksomhederne ikke blot kan outsource deres it-drift, uden først at have vurderet hvilke kundekrav der skal kunne imødekommes i f.eks. en strategiperiode.

### Nye teknologier sætter en ny dagsorden

At outsource virksomhedens kundekontakt funktion stiller et sæt af krav i dag. Men i løbet af få år vil teknologier som VoIP, FaceBook, videreudviklingen af teknologier omkring Web 2.0 m.v. kunne medføre helt andre tilgange til virksomheden, samt give virksomheden helt nye muligheder for kunde- og brugerkontakt. Sådanne forandringer skal kunne håndteres i en outsourcing aftale, hvorfor det er uhyre vigtigt med en reel vurdering af det strategiske behov.

### Indkøberens rolle ændres

Den forandring der herved ses at ville ske medfører et tilsvarende ændret syn på det grundlag virksomheden indgår outsourcing aftaler på. Der tales om at gå fra det taktiske indkøb, hvor leverandøren og virksomhedens indkøber er "gode venner" og kender de traditionelle behov, til det strategiske indkøb, hvor forandringer i virksomhedens behov hele tiden registreres og efterfølgende får konsekvenser for indkøbet. Figuren nedenfor skitserer dette forhold.



Figur 1. Fra taktisk til strategisk sourcing

## 11.5. Multisourcing contra selektiv sourcing

---

Man kan sige at outsourcing i den forbindelse bevæger sig fra en mere reaktiv og operationel proces mod en decideret strategisk underbygget proces med mulighed for plads til proaktivitet og innovativ tænkning.

Med denne udvikling skal virksomheden naturligt se sin sourcing strategi som en del af forretningsstrategien.

### **Multisourcing som en del af forretningsstrategien**

I den sammenhæng ses multisourcing som en del af forretningsstrategien, da valg af outsourcing som forretningsmulighed sker på baggrund af behovene, som de vil fremgå af en værdikæde analyse. Desværre ses it-branchen at benytte multisourcing som et nyt synonym for selektiv sourcing, hvilket jfr. nedenstående må siges at være en urimelig forenkling, som alene skal tjene til at kunne sælge mere af den samme vare, bare under en ny overskrift.

### **2.1. Multisourcing**

#### **Værdikæde analyse**

Som resultat af en værdikæde analyse kan virksomheden vælge at sammensætte sin outsourcing strategi så den indgår som mulighed i alle virksomhedens processer. Historisk har der i relation til outsourcing været rettet fokus mod virksomhedens støtteprocesser som primært har med service at gøre (se tidligere). Øvrige processer i værdikæden anses traditionelt for at være virksomhedens kerneforretning.

#### **It som virksomhedens kerneforretning**

Men da it i dag har en central og afgørende betydning for stort set alle virksomheder, i alle værdikædens led, kan det være vanskeligt at sige, om det er it der er virksomhedens kerneforretning, eller det er noget andet. F.eks. siges det fra den finansielle sektor, at it er af afgørende forretningsmæssig betydning, hvorfor it ses som en del af kerneforretningen. Historisk set tænkte den finansielle sektor meget tidligt i shared-service løsninger – og hermed i outsourcing – hvor fælles datacentre blev etableret til støtte for en række af de processer der i dag er automatiseret, og som er en del af kerneforretningen.

#### **Outsourcing af kerneforretningen**

Man kan altså på baggrund af dette godt outsource sin kerneforretning, hvis det vel at mærke indgår som en del af forretningsstrategien og er en aktiv del af virksomhedens værdikæde.

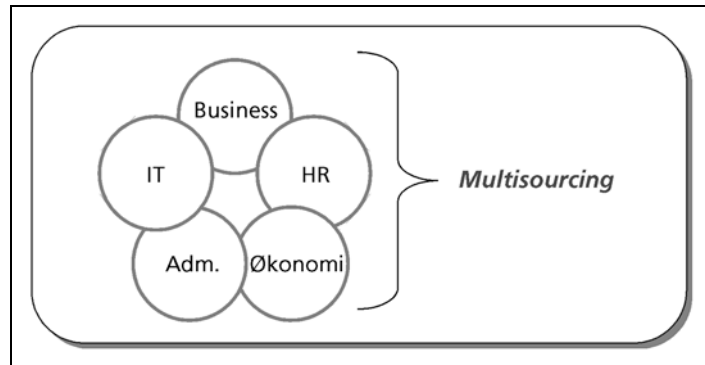
I den sammenhæng ses multisourcing som begreb, at give mening. Gartner Group definerer begrebet således:

*“Multisourcing er generelt en proaktiv og resultatorienteret form, hvor forretning og it smelter sammen.”*

Der tales således om sourcing af flere forskellige services i virksomheden, hvor it spiller en central rolle, men hvor den bærende funktion i forhold til beslutningen om outsourcing ikke nødvendigvis har med it at gøre.

Outsources f.eks. HR og økonomifunktionen vil det fortsat være af afgørende betydning at disse kan fungere indenfor rammerne af de it-systemer virksomheden anvender. I et multisourcing miljø er det derfor ikke en selvfølge, at de underliggende it-systemer også er outsourced.

Multisourcing skal ses i følgende sammenhæng:



Figur 2. Model for multisourcing

## 2.2. Selektiv sourcing

### Begrebsforvirring

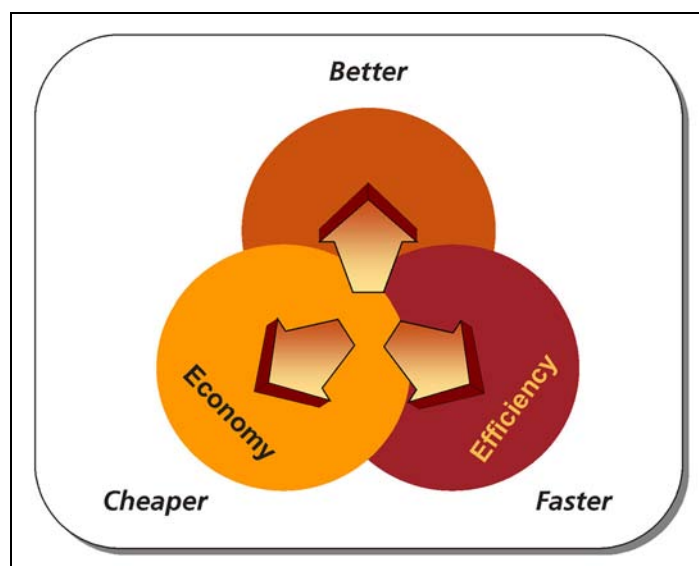
Som det er nævnt tidligere ses selektiv sourcing ofte “solgt” som multisourcing. Specielt i virksomhedernes it-afdelinger og hos service leverandørerne opleves denne begrebsforvirring. Den tilsyneladende enighed ses at opstå fordi virksomhedernes it-afdelinger efterhånden ser muligheder i at outsource dele af deres it-forretning, bl.a. fordi det for mindre it-afdelinger har vist sig vanskeligt at tiltrække og fastholde kompetencer på områder som f.eks.: netværk, database og kommunikation.

Her ses det som en mulighed at bede en serviceleverandør med speciale netop indenfor et begrænset kompetenceområde, om at overtage de operationelle opgaver. Når så virksomhedens it-afdeling har fået outsourced to-tre operationelle ansvarsområder på denne vis, har leverandørerne ef-

terhånden fået fortalt virksomhedernes it-afdeling om, at dette kan benævnes selektiv sourcing.

### Gammel vin på nye flasker

Da begrebet opstod tilbage i slut-90'erne så man selektiv sourcing som et organisatorisk begrundet begreb, hvor store it-afdelinger med filialer på flere forskellige lokationer havde behov for en anden grad af it-styring, da de lokale behov kunne være lidt forskellige fra hovedsædets. I sådan en distribueret struktur blev der talt om selektiv sourcing, når man f.eks. valgte at outsource dele af it-opgaverne i en filial, og samtidig valgte ikke at outsource de samme opgaver i en anden filial. Jeg har ikke fantasi til at forestille mig at det kunne blive den store succes, men service leverandørerne havde naturligt nok et behov for at kunne sælge deres ydelser, hvorfor de så forsøgte at definere markedet og markedets behovet på denne måde.



Figur 3. Model for kundekrav i forbindelse med outsourcing

### Overskuelige ydelser på leverandørens betingelser

I den traditionelle model for outsourcing ses de tre elementer i fig. 3 ovenfor som bærende i alle forhold omkring outsourcing. Leverandørerne forsøger at gøre deres ydelser så begrænsede, at de lettere kan leve op til virksomhedernes krav om: Hastighed, økonomi og kvalitet, og virksomhederne forsøger at gøre deres valg så strategisk begrundede som muligt.

### En stor bid af kagen

I denne virkelighed opstod begrebet selektiv sourcing, idet service leverandørerne selvfølgelig gerne ville have så stor

en bid af de udbudte outsourcing opgaver som muligt. Og da service leverandørerne traditionelt så virksomhedernes it-anvendelse som en selvstændig støtteproces til den daglige forretning, blev begrebsudviklingen dannet som rene markedsføringstiltag.

En definition kunne se således ud:

*“Selektiv sourcing er it-afdelingens valg af forskellige leverandører til løsning af tilsvarende forskellige it-opgaver.”*

Jeg vil derfor påstå, at multisourcing begrebet nu bliver benyttet som et markedsførings tiltag, hvor prisen for dette desværre bliver begrebsforvirring overfor både leverandører og virksomheder, da selektiv sourcing og multisourcing ikke er to sider af samme sag.

**Prøv Ledelseshåndbogen i 10 dage for kun kr. 250,-**

**Klik ind på: [www.blh.dk](http://www.blh.dk)**