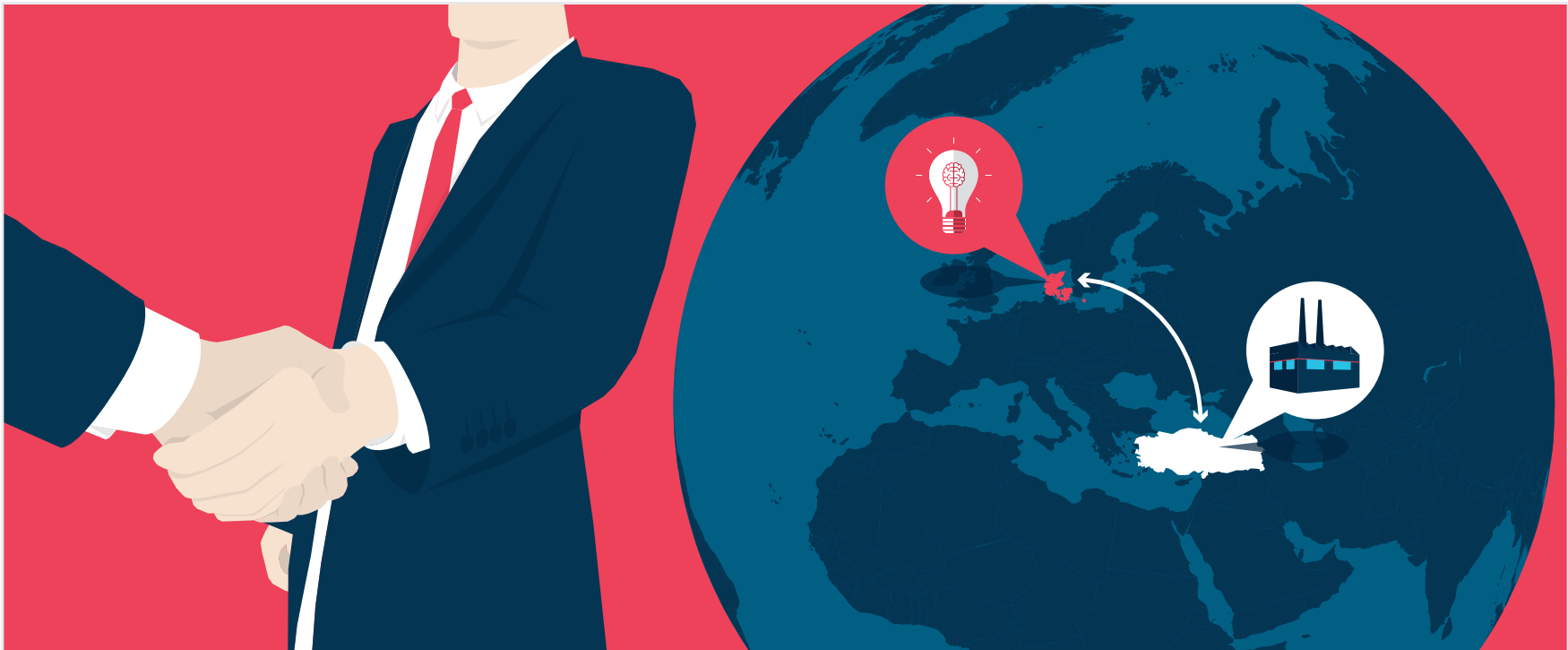


Fordele og ulemper ved outsourcing: Et overblik over løsningerne til dit firma



RESUMÉ

I takt med globalisering er outsourcing mere relevant - og nemmere - end nogensinde. De fleste virksomheder kan bestemt drage fordel af at outsource nogle aktiviteter, mens andre processer bør forblive internt i virksomheden. Der er fire måder, du kan strukturere dine processer på. Du kan outsource indenlands, producere internt indenlands, producere internt udenlands og outsource udenlandsk - de to sidstnævnte hedder offshoring. Hvad du ender med at burde gøre kommer an på dine kernekompetencer, dit marked og omkostningsniveauet for den specifikke aktivitet.

En vigtig problemstilling for alle små og mellemstore virksomheder er, i hvilken grad man skal outsource sine forretningsprocesser. Disse processer omhandler hele virksomhedens drift og kan for eksempel dreje sig om produktion, distribution, salg, markedsføring og regnskab.

I dagens globaliserede og digitaliserede verden er det nemlig sådan, at man kan outsource næsten alle dele af sin virksomhed, men det betyder ikke, at det nødvendigvis er den bedste måde at drive sin forretning på.

For at hjælpe dig som virksomhedsejer med at kortlægge hvilke muligheder du har for outsourcing, og hvilke fordele og ulemper ved outsourcing der findes, har vi udarbejdet modellen nedenfor (baseret på strategiforskeren Stephen Tallmans "Offshoring/Outsourcing Matrix"¹).

Offshoring/Outsourcing Matrice:
(Se figur 1)

Outsourcing og offshoring - de fire alternativer til modellen

Som matricen viser, har du som udgangspunkt fire alternativer til hvordan, du kan udføre dine forretningsprocesser. Husk at beslutningen om, hvordan dine processer skal ud-

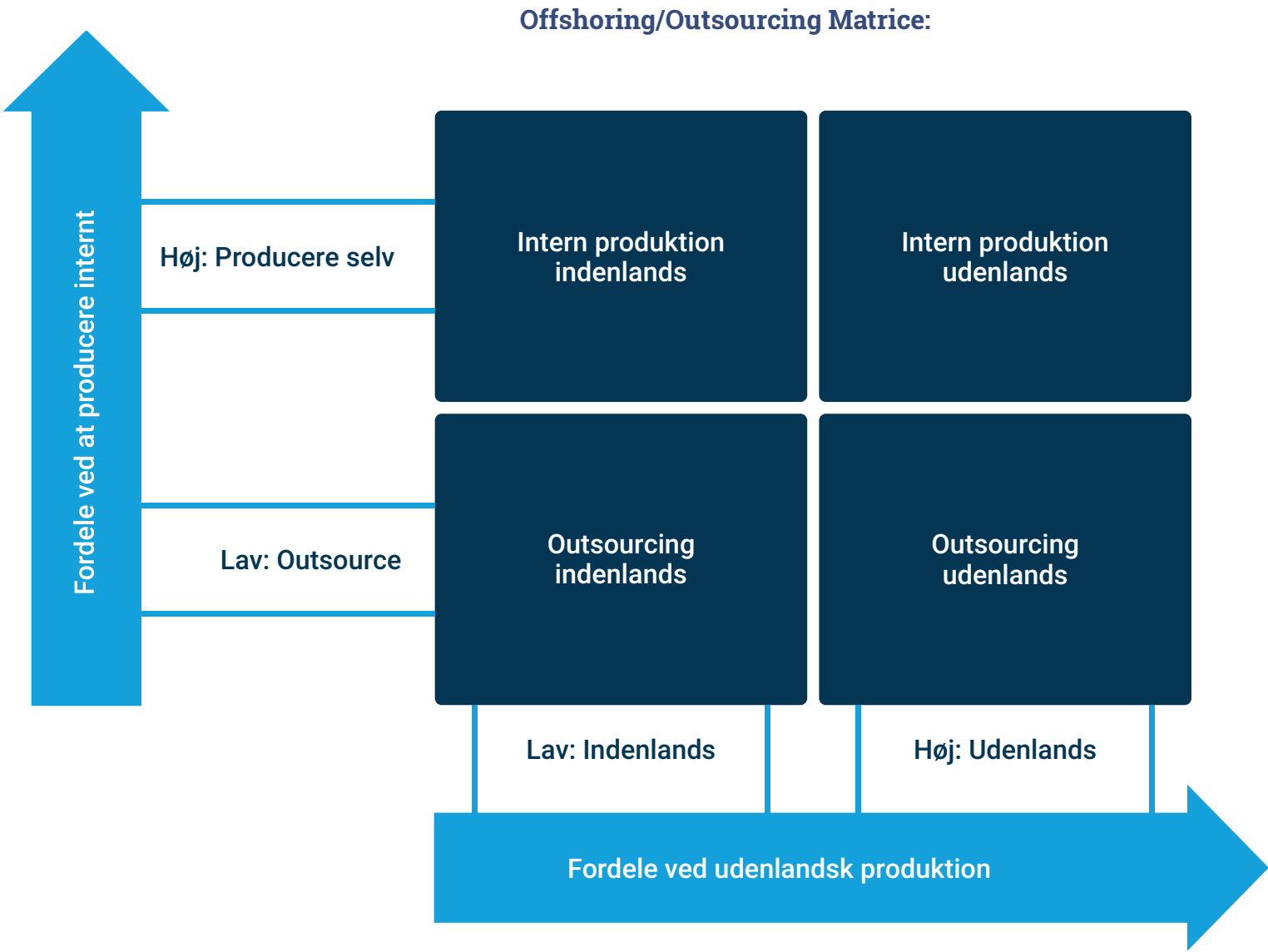
føres, bør være baseret på både processernes individuelle behov (f.eks. vil produktion af varer ikke have de samme parametre for effektivitet som markedsføringsprocesser), og på hvordan de forskellige processer hænger sammen (f.eks. skal produktion og distribution af varer være koblet sammen på en god måde). Tilbage til matricen, så ser vi som sagt på fire forskellige måder at udarbejde forretningsprocesser på:

- › **Outsource indenlands**
- › **Producere internt indenlands**
- › **Outsource udenlands og**
- › **Producere internt udenlands**

Det som driver hvor i matricen du ender, er i hvilken grad processen har fordele og ulemper ved outsourcing. For at gøre det lidt nemmere at forstå, hvad matricen handler om, kan vi genbruge eksemplet fra et af vores forrige indlæg om konkurrencestrategi med vores danske cykelvirksomhed (se linket til venstre) og gennemgå de fire alternativer, og hvilke processer der kan være relevante for hver kategori.

Alternativ 1 - Outsource indenlands

At outsource indenlands handler i praksis om at bruge en lokal leverandør til at udføre en proces, du ikke har kapacitet til at gøre internt på en måde, så det kan betale sig. På figuren ser vi, at outsourcing indenlands giver mening, når både



Figur 1

fordelene ved at producere noget internt samt at producere noget i udlandet ligger lavt i matricen. I vores eksempel med en dansk cykelvirksomhed kan det f.eks. være smart for ejeren at bruge en lokal markedsføringspartner til at hjælpe med markedsføring, når det bliver relevant. Siden ejeren mangler denne kompetence selv, og en udenlandsk aktør ikke vil kende det danske marked, vil indenlandsk outsourcing af denne proces give mest mening.

Alternativ 2 - Intern produktion indenlands

Ved intern produktion indenlands handler det i bund og grund om, at en virksomhed selv laver et produkt eller gennemfører en proces, og at dette gøres internt i landet, den opererer i. Grunden til at vælge dette alternativ typisk, at den relevante proces er kompleks og ikke specielt egnet til at skulle gennemføres i udlandet. Komplexiteten i processen betyder, at det er sværere effektivt at koordinere eksterne samarbejdspartnere til at gennemføre den, og dermed giver det bedst mening, at man simpelthen gør det selv.

I vores eksempel med den danske cykelvirksomhed kan vi klart sige, at processerne relaterede til design falder under denne kategori. Eftersom ejeren af virksomheden sidder med en højteknologisk kompetence, er fordelene ved, at denne proces gøres internt store, samtidig med at der ikke er nogen grund til, at ejeren skal tage til udlandet for at lave designet. Som I ser må både fordele og ulemper ved outsourcing vejes op mod hindanen for hver proces, eftersom markedsføring, som i alternativ 1, har nogle helt andre behov og forudsætninger end design.

Alternativ 3 - Outsource udenlands (offshoring)

At outsource udenlands betyder, at en ekstern samarbejd-

spartner gennemfører processen for dig i et andet land end det, dit marked befinder sig i. Typisk ser vi dette alternativ, når man kan opnå store omkostningsbesparelser ved at producere i et andet land, samtidig med at man ikke opnår nogen store fordele ved at producere internt i virksomheden. I vores eksempel kan vi definere selve produktionen af cyklen som udenlands outsourcing, eftersom det er en ekstern samarbejdspartner i Østeuropa, der laver det endelige produkt – noget vores ejer sparer masser af penge på.

Alternativ 4 - Intern produktion udenlands (offshoring)

Det sidste alternativ for, hvordan man skal udføre sine processer, er nok typisk ikke så relevant for små og mellemstore virksomheder. Ved intern produktion udenlands laver en virksomhed typisk et datterselskab i udlandet, som så står for produktionen. Grunden til at man gør dette, er som oftest, at man kan spare på lønomkostninger ved at producere i udlandet, samtidig med at produktet eller processen, som skal produceres, er så kompleks, at det er nødvendigt, at den gennemføres internt i virksomheden. I vores eksempel vil det nok ikke kunne betale sig for ejeren at udføre nogen af sine processer på denne måde, eftersom ingen af processerne, der kan udføres i udlandet, er komplekse nok til at de skal udføres internt.

Løsningen for din virksomhed

Som du ser fra de ovenstående eksempler, er der meget, man skal tænke på, når man bestemmer sig for, hvordan man vil udføre sine forretningsprocesser. Det kan være svært at vægte de forskellige fordele og ulemper ved outsourcing, men det er samtidig helt nødvendigt for at finde den optimale løsning.

Et godt udgangspunkt

er at spørge sig selv

"hvad er det, jeg og mine ansatte er gode til?"

og så internalisere de processer, der er relevante for jeres kompetenceområder.

Når det gælder processer, hvor I mangler kompetencer, bør du tænke på processens kompleksitet samt se på, hvor meget det vil koste at udføre den internt, eksternt indenlands og eksternt udenlands. Noget der er vigtigt at huske på, er, at der typisk kommer "skjulte" omkostninger ved at outsource - specielt når man gør det udenlands. Disse omkostninger kaldes skjulte, fordi det er omkostninger, man typisk ikke er i stand til at forudse. Jo mere kompleks en proces er, jo højere er sandsynligheden for skjulte omkostninger, så vær sikker på, at besparelserne ved outsourcing har en stor nok margin til, at du ikke risikerer at betale mere for outsourcing, end du ville have gjort ved at udføre processen internt.

Du kan med fordel også se videoen hvor en række kendte danske iværksættere deler ud af deres erfaringer ift. Fordele og ulemper ved outsourcing her:

<https://youtu.be/aMzqB4XjHCK>

Vi håber, du synes, at dette har været et spændende tema, og hvis du er interesseret i at blive opdateret når vi kommer med indlæg om højakutelle emner, kan du gøre det ved at tilmelde dig SMVGuidens nyhedsbrev.

Kilder:

1) https://www.researchgate.net/figure/The-Offshoring-Outsourcing-Matrix-or-Make-Buy-Here-There_fig1_260186196