



# Ökad konkurrenskraft i telekombranschen genom strategiska partnerskap

Frukostseminarium 26 mars 2013

Telekomnyheterna

Advokatfirman Lindahl

---

# Microsofts ekonomiprocesser

- ▶ 95 länder med 95 unika processer inom bokföring, fakturahantering m.m.
  - ▶ Kostsamma processer som påverkade kvaliteten negativt
    - Över 95% av rapporteringen off-line skedde manuellt
    - 370,000 timmar bara för att producera rapporter
    - 34% av bokföringsåtgärder skedde enbart i korrigerande syfte
  - ▶ Microsoft's ekonomiprocesser låg i fjärde kvartilen, mätt i kostnader
  - ▶ Viktiga anställda fokuserade på icke-strategiska aktiviteter
    - Controllerns, till exempel, ägnade mer än 75 % av sin tid åt supportåtgärder, compliance-frågor och lokal rapportering.
    - Mycket lite tid för värdeskapande aktiviteter för att utveckla affärsförståelse och strategier
  - ▶ **Microsoft ingick ett strategiskt partnerskap med Accenture**
-

# Microsoft – Accenture: resultat

Standardisering av globala processer- **140 till 40 processer**

**23% färre mantimmar** på “taktiskt” arbete – frigör mer tid till strategi

Endast **0.43% avvikelser** för alla Accentures SLA:er

Intern kundnöjdhet ökade med **90 %**

SOX Compliance: från 15 största dotterbolagen till samtliga

**JAG VINNER**

med lägre kostnader

*Inköp/ekonomi*



**20% kostnadsreduktion**

**\$30m** i nytt värde skapat

**WIIFWe**

**JAG VINNER**

med högre kvalitet

*Business Units / Customer*



**JAG VINNER**

med högre marginal

*Leverantör*



**7-årskontrakt;** ytterligare 5 år efter de första 2 åren

Affären växte från **\$185m till \$330m**

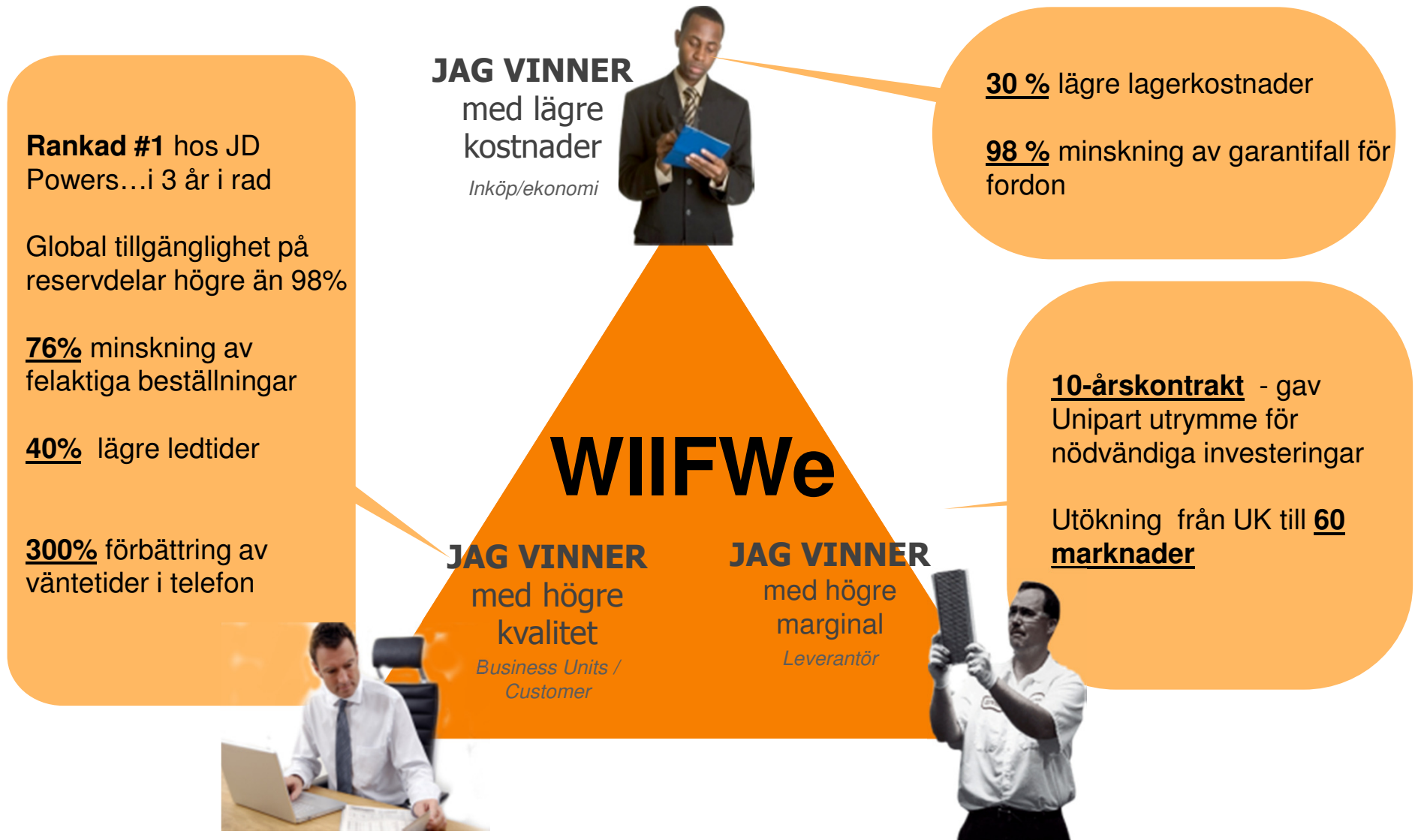
**Högre marginal;** del av nytt värde skapat för Microsoft

Resultat från Microsoft - Accenture OneFinance under de två första åren

# Jaguar – du måste äga två...

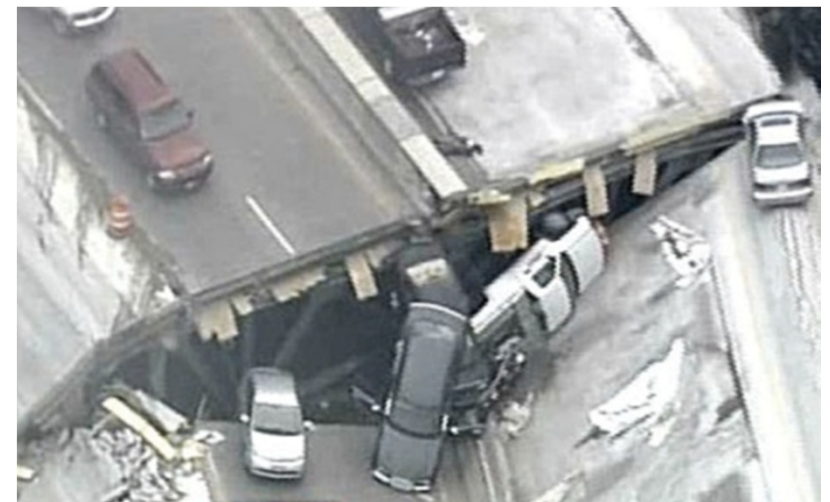
- ▶ År 1998 låg Jaguar i botten på JD Powers rankingar över kundnöjdhet
  - ▶ Huvudorsak: problem att få reservdelar
  - ▶ Jaguar vidareutvecklade sitt strategiska partnerskap med Unipart
-

# Jaguar – Unipart: resultat



# En katastrof i Minnesota

- Den 1 augusti 2007 kollapsade bro I-35W i Minneapolis Aug 1, 2007.
- 13 döda, många skadade.
- Kostnader
  - För resande: \$400.000/dag,
  - Näringslivet: \$500.0000/dag,
  - Staten: \$113.000 \$dag
- Flatiron Manson fick uppdraget att bygga en ny bro



# Transportstyrelsen i Minnesota: resultat

- Bron färdig 98 dagar före avtalad slutdag
- Innovationer avseende t.ex. betong till nytta för framtiden
- Smart Bridge technology
- Inga skador eller incidenter under arbetet
- Redundant Design - om en del kollapsar kollapsar inte hela bron



## WIIFWe

- 25% under ursprunglig budget om \$35m

- Priset var högst men lägst vad gäller totala kostnader
- Fick full ersättning med maximala incitament Achieved full fee with maximum incentive pay
- Har fått flera utmärkelser



På 18 månader...





*Hur lyckades dom?*

---

# Agenda

- ▶ Varför behövs Vested-modellen nu?
  - ▶ Varför är det så svårt att ingå framgångsrika partnerskap?
  - ▶ Presentation av Vested-modellen
-



Varför Vested nu?



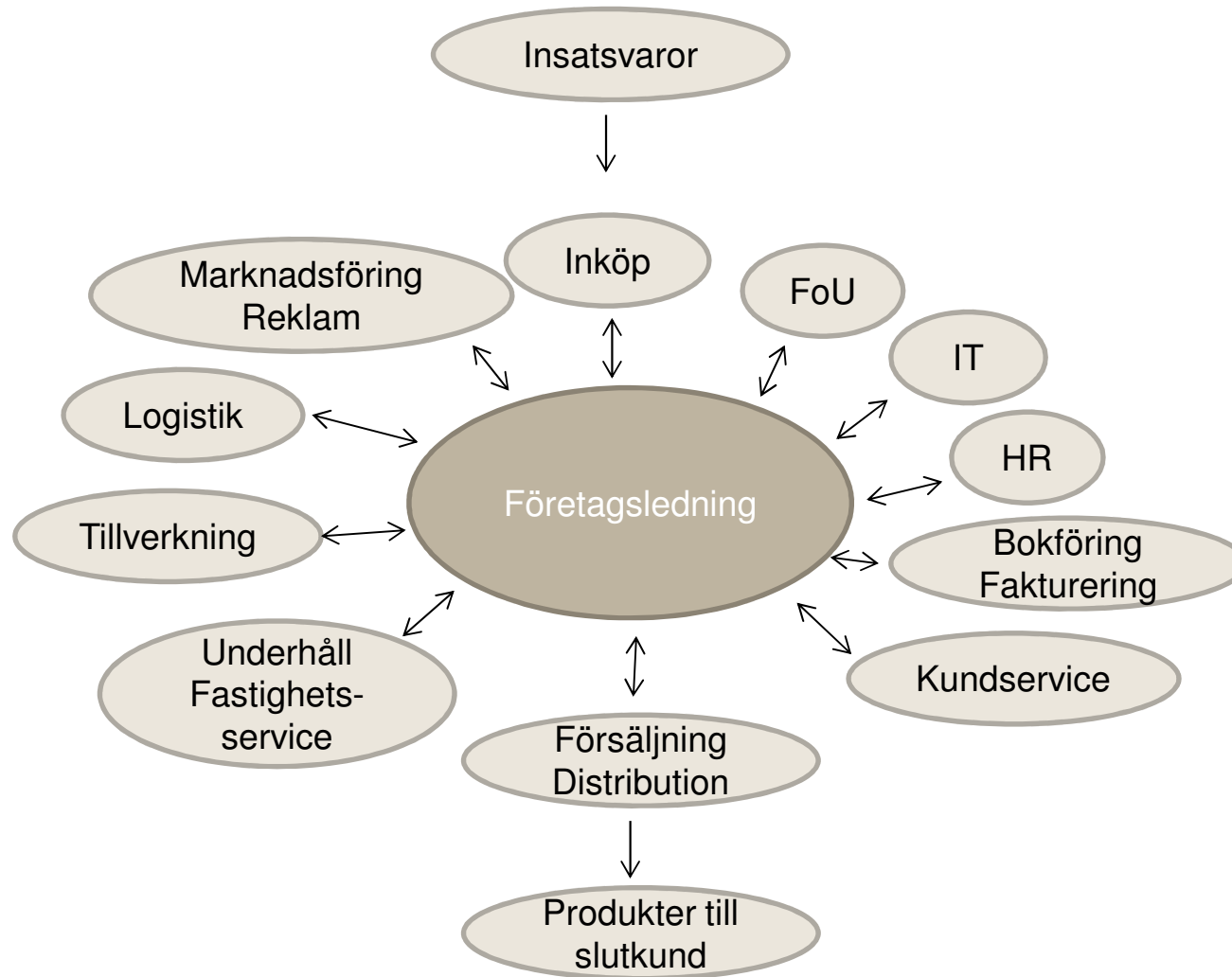
# Varför Vested nu?

- ▶ Samverkande faktorer skapar tryck på förnyade sätt att bedriva affärsverksamhet på
  - ▶ Det traditionella sättet: vertikalt integrerade företag
    - Inkluderade de flesta eller alla led i värdekedjan i samma företag eller samma koncern
    - Ford: kontrollerade allt från gruvor och gummiplantager till återförsäljarna
  - ▶ Det nya sättet: nätverksföretaget
    - Ingår i ett nätverk där varje företag fokuserar på sin del
    - Värde skapas av nätverket som helhet
    - Dell
-

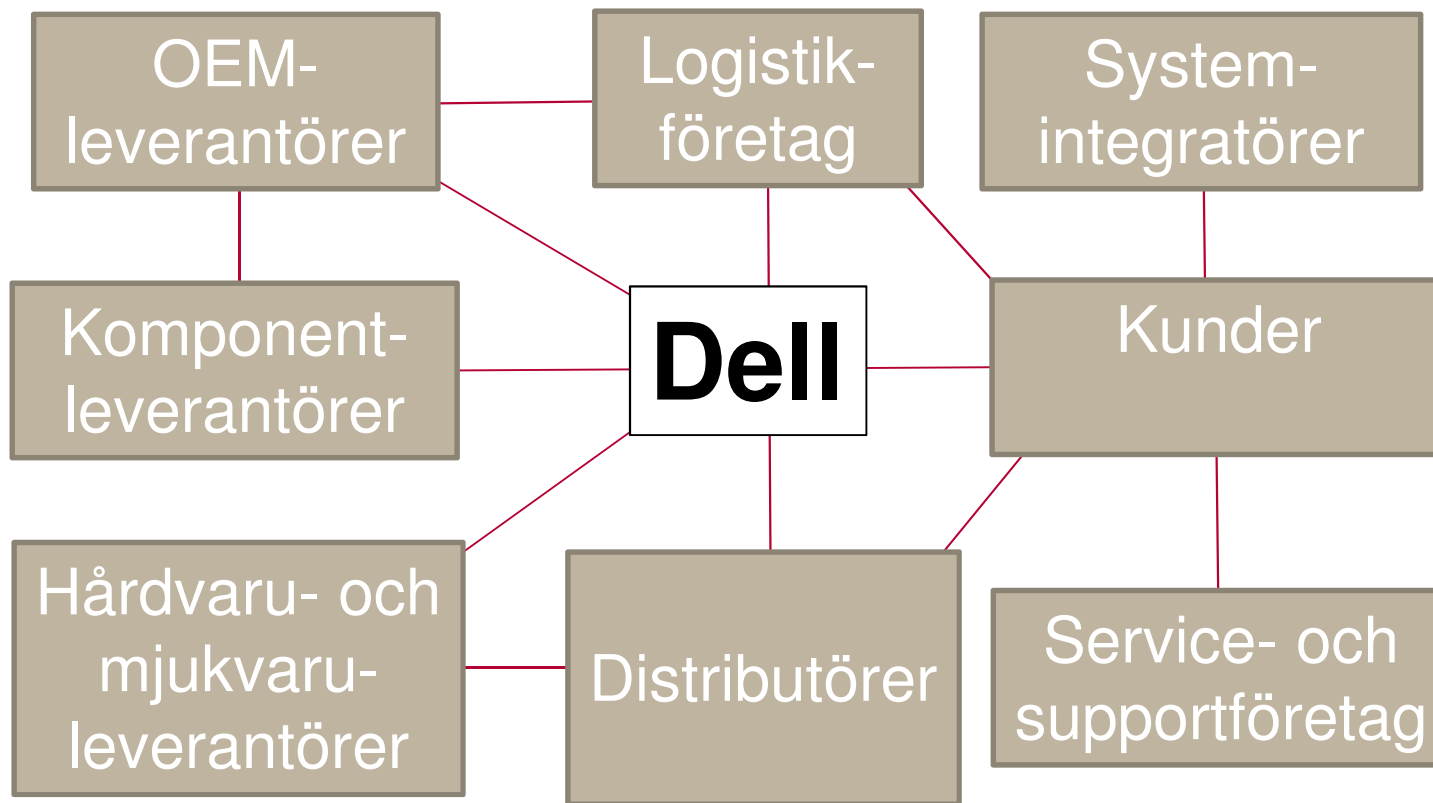
## DET INTEGRERADE FÖRETAGET



## NÄTVERKSFÖRETAGET



## Exempel på nätverksföretag



# Samverkan nödvändig för innovation och konkurrenskraft

- ▶ IBM:s globala VD-studie för 2012:
    - ”Outperformers” ingår partnerskap för innovation betydligt oftare än andra företag
  - ▶ Accentures rapport ”Achieving high performance in BPO” (2012)
    - BPO-kontrakt med fokus på partnerskap överlägsna vanliga BPO-kontrakt
-



# Grundproblemet: samverkan

- ▶ Problemformulering: *Hur få oberoende företag drivna av eget vinstintresse att samverka på ett effektivt sätt?*
  - ▶ Vested behövs nu därför att Vested pekar ut ett svar på denna fråga
-



Varför är det så svårt ingå  
framgångsrika partnerkap?



**Svar:** *De flesta avtal skrivs inte för att skapa förutsättningar för samarbete och partnerskap*

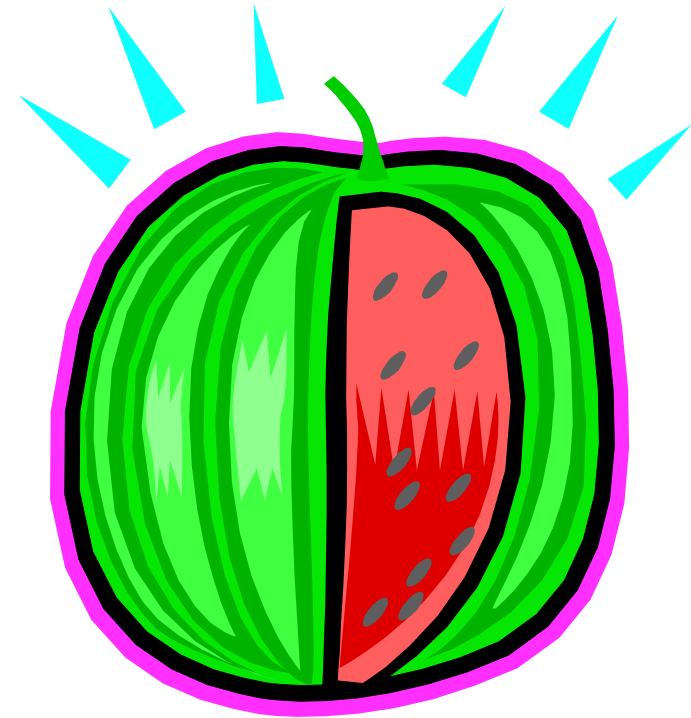
---

A close-up photograph showing a large quantity of mussels. The shells are dark, almost black, and appear wet and glistening. The mussels are piled together, with many of their long, thin, light-colored siphons extending outwards, creating a complex, tangled network. The overall appearance is that of a fresh catch, possibly from a coastal area.

Råttmasaker i Hanoi: ett exempel  
på ett riktigt misslyckat samarbete

# Watermelon scorecard

- ▶ SLA:erna är gröna men kunden får inte det som den önskar
- ▶ **Grundorsak:** relationen ger inte incitament till samarbete utan till konkurrens



# Fångarnas dilemma

- ▶ Spelteoretiskt exempel
- ▶ Två fångar väljer mellan att ange den andre eller hålla tyst.
- ▶ Båda har egenintresse att ange
- ▶ Som kollektiv har de intresse att hålla tyst

|               | A håller tyst     | A anger B         |
|---------------|-------------------|-------------------|
| B håller tyst | Båda får 6 mån    | A friges, B 10 år |
| B anger A     | B friges, A 10 år | Båda får 2 år     |

# Slutsatser från Fångarnas dilemma

- ▶ Om båda parter agerar i kortsiktigt egenintresse kommer det att bli sämre för båda än om de hade samarbetat
  - ▶ Eftersom de flesta agerar i kortsiktigt egenintresse borde kund-leverantörsrelationer uppvisa en mängd sub-optimala beteenden
  - ▶ Exempel på 10 sorters huvudvärk inom kund-leverantörsrelationer
-

# 10 sorters huvudvärk inom kund- leverantörsrelationer

1. Att sila mygg och svälja elefanter
  2. Outsourcing-paradoxen
  3. Aktivitetsfällan
  4. Byrackan
  5. Smekmånadseffekten
  6. ”Sandbagging”
  7. Nollsummespelet
  8. Blindbock
  9. Petimeterstyrning
  10. Inaktivitetsfälan
-



# 1. Att sila mygg och svälja elefanter

- ▶ Företaget outsourcar enbart i syfte att sänka kostnader
  - ▶ Skapar resultat som ofta leder till högre kostnader
    - Tilläggsbeställningar
    - Kostnader p.g.a. för låg kvalitet
    - Osv
  - ▶ Kortsiktigt silas mygg, långsiktigt sväljs elefanter
-

## 2. Outsourcing-paradoxen

- ▶ Kunden outsourcingar till expert men detaljstyr hur leverantören ska utföra sitt arbete



### 3. Aktivitetsfällan

- ▶ Leverantören får betalt för alla aktiviteter/transaktioner, oberoende av om de adderar värde eller inte
  - ▶ Leverantören får incitament att bli så ineffektiv som möjligt
-

## 4. Byrackeeffekten

- ▶ Individer som hotas av outsourcing får ansvar för att leda outsourcing eller delprojekt i outsourcing
  - ▶ SOW och annat utformas för att passa byrackan och inte partnerskapet
-

## 5. Smekmånadseffekten

- ▶ Attityderna är positiva i början men kundnöjdheten sjunker allteftersom
  - ▶ Leverantören strävar efter att möta SLA-nivåer men har inga incitament att överträffa dessa
-

## 6. "Sandbagging"

- ▶ Leverantören får incitament att prestera precis det som krävs och inget annat
  - ▶ Exempel:
    - Sergeij Bubka fick belöning varje gång han satte världrekord
    - Höjde ribban 1 cm åt gången
    - Satte 35 världsrekord totalt
-

## 7. Nollsummespelet

- ▶ Om leverantörer vinner så förlorar jag motsvarande



## 8. Blindbock

- ▶ Brist på formell samverkansmodell för att följa upp partnerskapets prestationer
  - ▶ Resultat av att prismekanismen ses som samverkansmekanism
-



## 9. Petimeterstyrning

- ▶ Kunden försöker mäta allt
  - ▶ Ofta mäts faktorer som saknar koppling till det kommersiellt viktiga
-

# 10. Inaktivitetsfällan

- ▶ Bristande proaktivitet och uppföljning



# Grundproblemen

1. Felaktig affärsmodell
  2. Felaktiga spelregler
-

# Felaktig affärsmodell

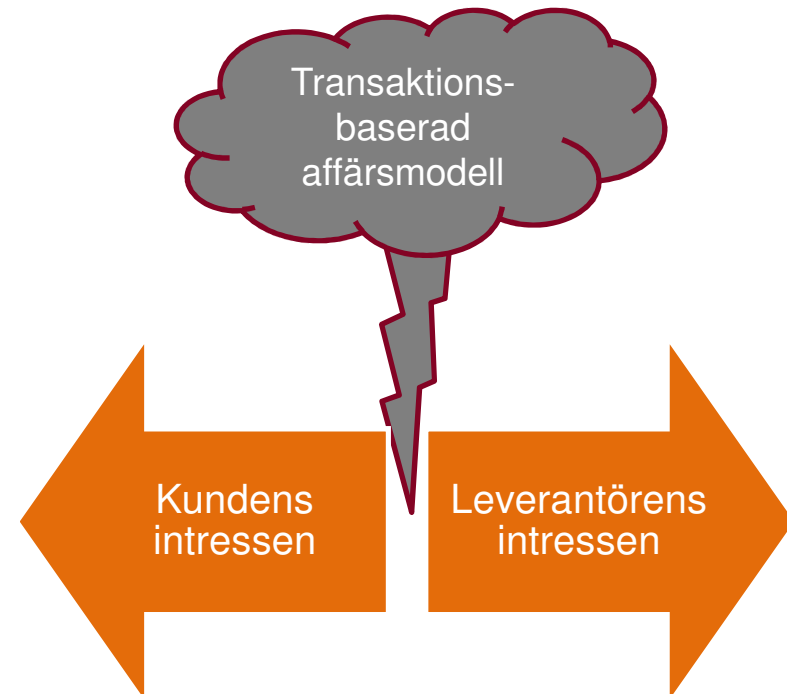
- ▶ Affärsmodell: förenklad beskrivning över hur ett företag skapar och "fångar" värde
  - ▶ Affärsmodeller finns för kontraktsrelationer också
    - Hur skapas och fördelas värde genom kontraktsrelationen?
-

## Felaktig affärsmodell (forts.)

| Den transaktionsbaserade affärsmodellen |  |   |
|---|--|---|
| <i>Part</i>                             | <i>Värde</i>   | <i>Skapar incitament</i>  |
| <b>Kund</b>                             | Mellanskillnad mellan pris och kostnad för att producera själv | Fokus på att pressa pris  |
| <b>Leverantör</b>                       | Mellanskillnad mellan pris och kostnad per transaktion         | Fokus på att <ul style="list-style-type: none"><li>- höja pris</li><li>- maximera antalet transaktioner</li><li>- minimera kostnader (t.ex. kvalitet)</li></ul> |

# Konsekvens av transaktionsbaserad affärsmodell

- Parterna får motstridiga intressen
- Leverantören får inte incitament att skapa värde genom IT-tjänster (öka intäkter eller sänka kostnader för kunden)
- Kund och leverantör riskerar att börja konkurrera med varandra –  
**FÅNGARNAS DILEMMA**



# Felaktiga spelregler

- ▶ Spelregler = restriktioner för vad som får göras och inte göras
  - ▶ Spelregler med traditionell affärsmodell
    - Huvudregler
      - Maximera egna fördelar och möjligheter
      - Minimera egna kostnader och risker
    - Mycket få restriktioner
      - OK att tillskansa sig fördelar med makt eller förledande manövrar
      - Opportunistiskt handlande accepterat
-

# Resultat





# Slutsatser

- ▶ Det som behövs är
    1. Ny affärsmodell som skapar samstämmiga intressen, samt
    2. Nya spelregler för att stötta den nya affärsmodellen.
-



# Vested-modellen



## Vad gjorde....

- ▶ Microsoft och Accenture
- ▶ Jaguar och Unipart, och
- ▶ MnDOT och Flatiron Manson

...rätt?

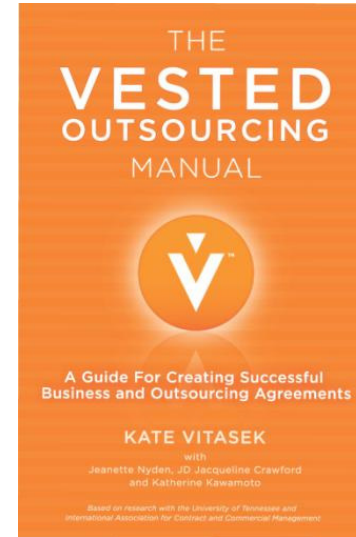
---

# Forskningsprojektet bakom Vested

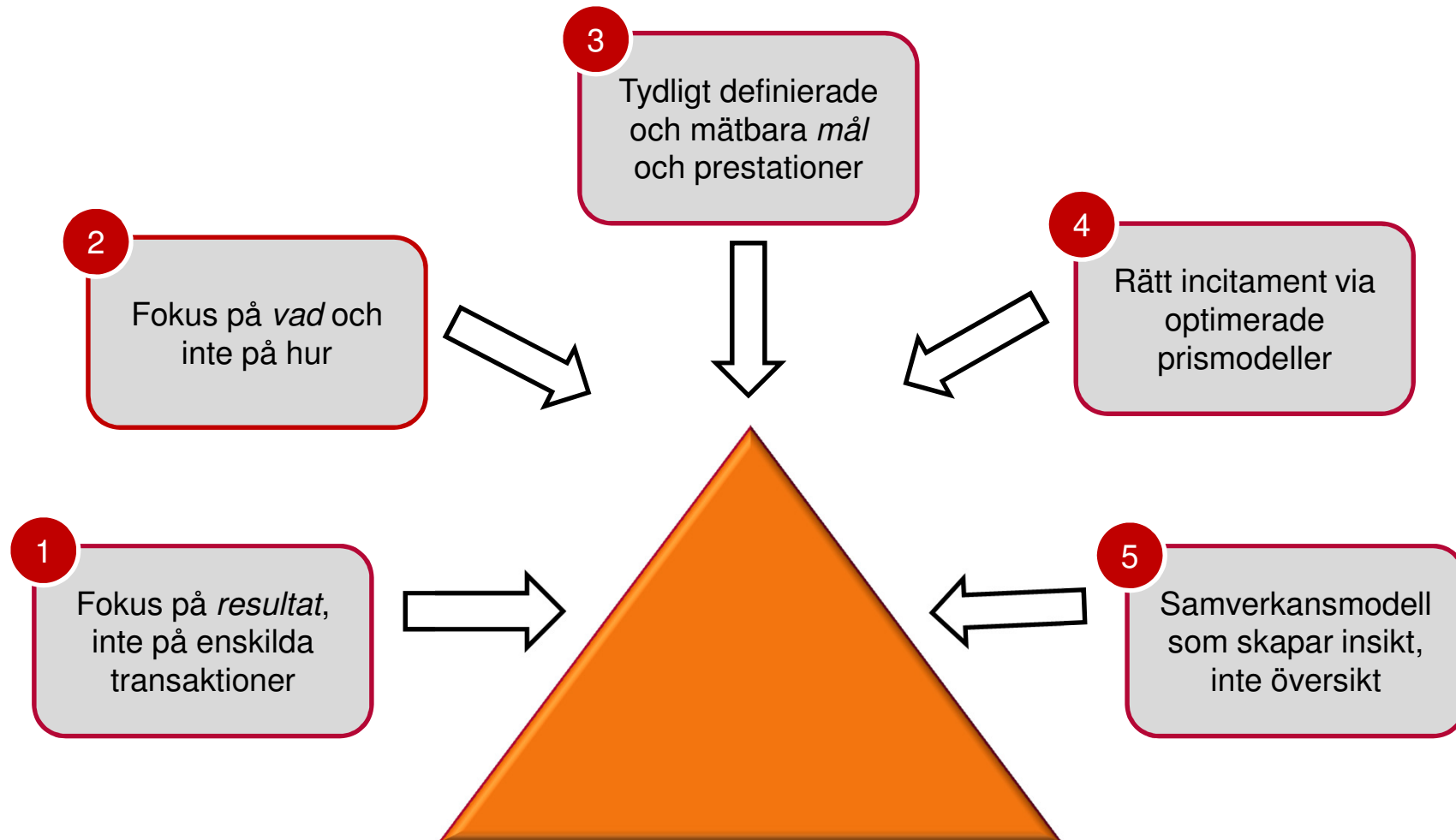
- ▶ Amerikanska försvaret arbetade sedan 1990-talet med Performance Based Logistics
  - Leverantörer av underhåll och reparationer fick betalt för resultat och inte för utfört arbete
- ▶ Vissa av PBL-kontrakten var mycket framgångsrika, andra inte
- ▶ Försvaret ville veta vad som förklarade framgång respektive misslyckande
- ▶ Försvaret gav University of Tennessee i uppdrag att studera frågan och att dessutom generellt besvara frågan:
  - *Are there better ways to outsource?*

# Forskningsprojektet bakom Vested (forts)

- ▶ Forskningsprojektet leddes av Kate Vitasek
  - ▶ Vitasek m.fl. studerade framgångsrika partnerskap inom ett stort antal olika områden
    - Logistik – inom försvaret, Jaguar/Unipart
    - Business process outsourcing – Microsoft/Accenture
    - IT-outsourcing – Diversey/Wipro
    - Facilities management – Procter & Gamble/Jones Lang Lasalle
    - Entreprenad – MnDOT/Flatorin
    - M.fl.
  - ▶ Forskningsresultaten förädlades till en affärs- och kontraktsmodell för framgångsrika partnerskap - Vested
-



# Vesteds 5 regler



# # 1 Fokus på resultat och inte transaktioner

- ▶ Ny affärsmodell + nya spelregler
  - ▶ Vested-avtal baseras på en *resultatbaserad affärsmodell*
    - Leverantören får sin huvudsakliga ersättning för att uppnå värdefulla resultat för kunden
  - ▶ Vested-avtal baseras på en *gemensam vision* samt *vägledande handlingsprinciper*
  - ▶ Regel # 1 lägger grunden för det viktigaste i ett partnerskap - TILLIT
-



## # 2 Fokus på *vad* och inte på *hur*

- ▶ Traditionella avtal fokuserar på *vad som ska levereras och hur det ska levereras*
  - ▶ Denna detaljstyrning hämmar leverantören – begränsar utrymme för innovativa idéer
  - ▶ Ett Vested-avtal vilar på en uppsättning
    - Strategiska mål och
    - Delmålsom leverantören får till uppgift att lösa
-

## # 3 – Mätbarhet

- ▶ Yogi Berra: *"You've got to be careful if you don't know where you are going because you might not get there."*
  - ▶ Vested-avtalet baseras på tydligt mätbara mål och prestationskriterier
  - ▶ Parterna definierar vad framgång är och när framgång ska anses ha uppnåtts
-

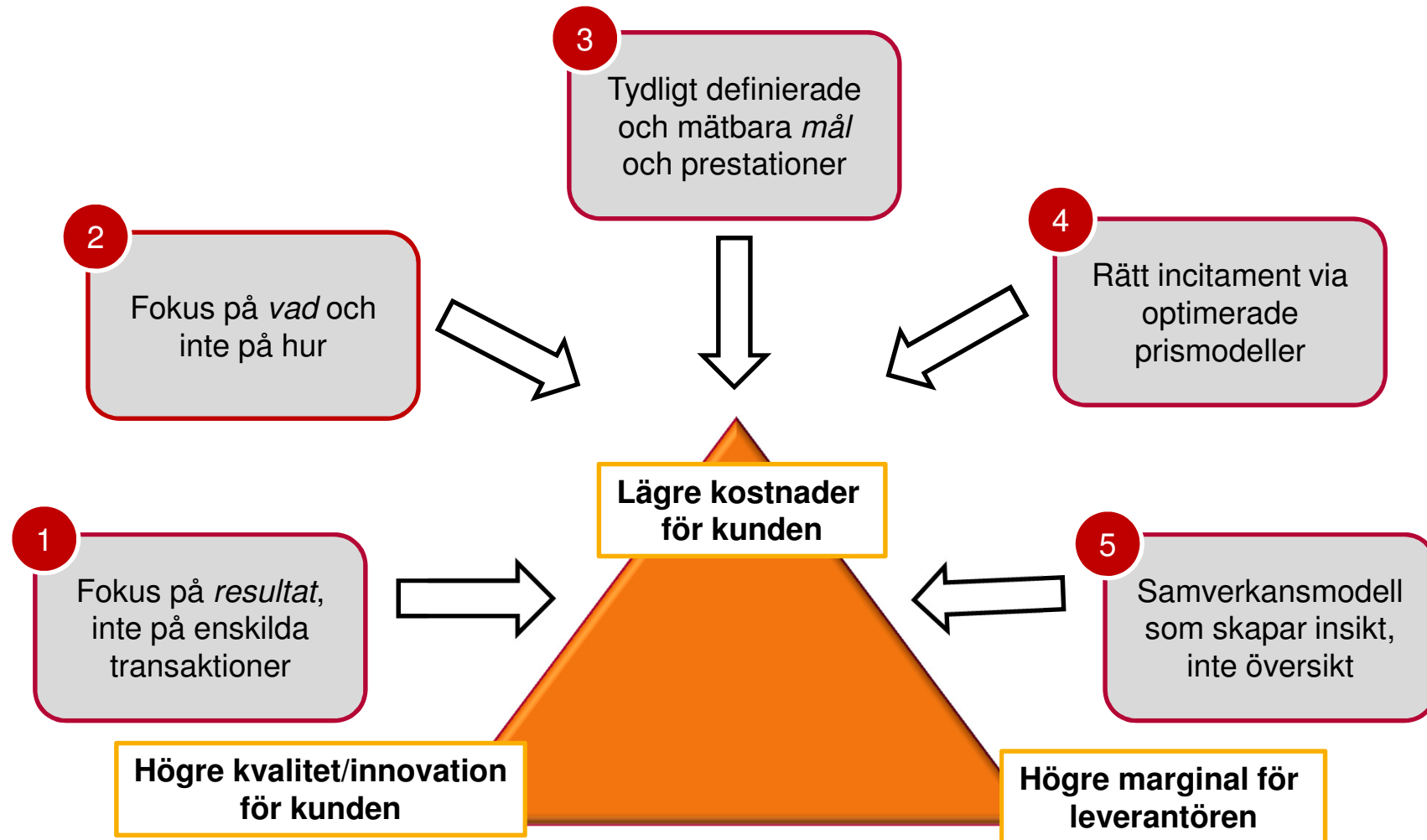
## # 4 – Prismodell som ger rätt incitament

- ▶ En Vested-prismodell har två syften
    1. ge leverantören incitament att uppnå de Strategiska Målen och Delmålen
    2. bibehålla partnerskapet helt när kostnadspåverkande händelser inträffar
  - ▶ Incitament
    - Leverantören får ofta lägre marginal för bastjänster
    - Leverantören får ofta hög marginal för värdeskapande innovation
  - ▶ Bibehålla partnerskapet
    - Prismodellen är flexibel och innehåller t.ex. mekanismer för kontinuerliga marginaljusteringar
-

## # 5 – styrning för att skapa insikt

- ▶ Ett partnerskap behöver styras på liknande sätt som ett företag
  - ▶ Styrning handlar inte om att styra leverantören utan om att styra partnerskapet i rätt riktning
  - ▶ Vested-avtalet innehåller separata processer för styrning av t.ex.
    - Kontinuerlig prestationsuppföljning
    - Kontinuerlig riskanalys- och riskhantering
    - Kontinuerlig innovationsstyrning
    - Kontinuerliga förbättringar
-

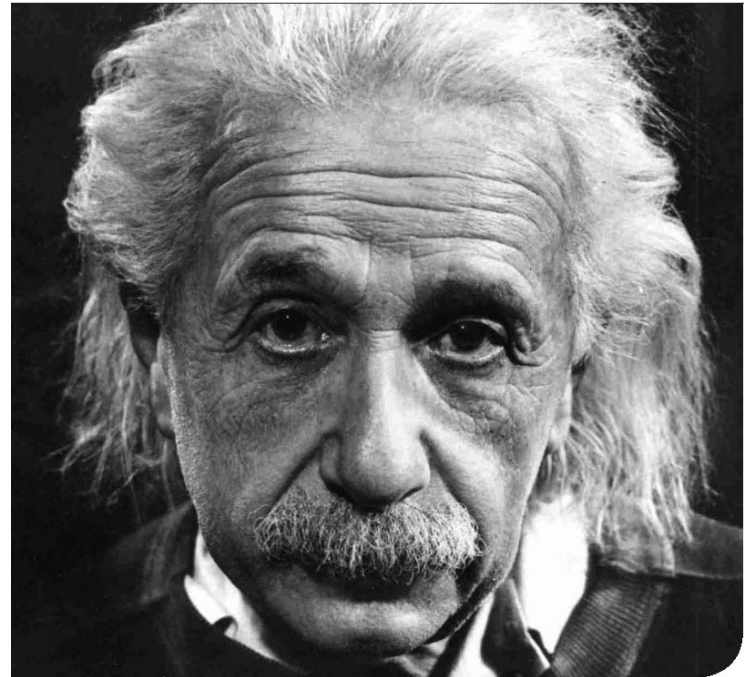
# Vesteds 5 regler samt resultat



# Ett nytänkande krävs

*”Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de problem vi har skapat med det gamla sättet att tänka.”*

Albert Einstein







# David Frydinger

Delägare

Telefon 08-527 70 985

Mobil 0766-170 985

E-post [david.frydinger@lindahl.se](mailto:david.frydinger@lindahl.se)

---

---