

”Ny modell for partnerskap skaper verdi for både kunde og leverandør”

Coor guide Vested Outsourcing

Innhold

- 2. Innledning
- 3. Case: Storebrand
- 5. Intervju
- 6. Fem trinn for vinn-vinn
- 8. Eksperten på Coor
- 9. Kontakt

Vinne sammen En forretnings- modell bygd på partnerskap



Relasjonsbaserte forretningsmodeller er en voksende trend innenfor FM.

Resultatet kan bli fantastisk. Det gjelder bare å våge å se mulighetene.



Flere har oppdaget at det er vanskelig å skape en langsiktig og innovativ FM-leveranse som bidrar til konkurransefordeler i kjernevirksomheten. Det kan skyldes at FM-tjenester anskaffes med stort fokus på prispress og detaljstyring.

I stedet etterspørres det stadig oftere en resultatbasert forretningsmodell der et nøye utarbeidet samarbeid skaper en samstemmig interesse hos både kunde og leverandør. Ledeord er fordypet samspill, innovasjon og i forlengelsen større kundetilfredshet.

FM-tjenester handler ikke om å kontrollere antall renholdstimer eller hvordan bemanningen av resepsjonen opprettholdes – typisk for en transaksjonsbasert forretningsmodell. I stedet handler det om å oppnå bedre resultater ved hjelp av den relasjonsbaserte forretningsmodellen Vested. Modellen kan beskrives som en avtale mellom kunde og leverandør basert på et nært og gjennomarbeidet partnerskap.

Ved å følge modellens fem trinn for et partnerskap med en felles visjon blir gevinsten større for alle involverte aktører sammenlignet med en transaksjonsbasert relasjon.

Vested har sin opprinnelse fra amerikanske University of Tennessee som i lang tid har forsket på forutsetningene for vellykkede partnerskap. Vested har, siden modellen ble lansert i 2010, blitt anvendt av stadig flere selskaper med stor suksess, f.eks. Microsoft, Dell og McDonalds. ●

Innovativ forretningsmodell for outsourcing hos Storebrand

Det norske finans- og forsikringsselskapet Storebrand hadde to hovedleverandører og et stort antall leverandører av FM-relaterte tjenester i sin eiendomsforvaltning.

I dag har selskapet bare én leverandør: Coor. Sammen har de to selskapene bygd opp en ny forretningsmodell tuftet på et strategisk samarbeid.



M-leverandøren har betalt for å bytte et filter i et ventilasjonsanlegg en gang per måned. Leverandøren har imidlertid funnet et

bedre filter som reduserer behovet for bytte til annenhver måned, men om de sier det til kunden, kan det bety mindre betalt for samme tjeneste. Skal leverandøren informere om dette eller ikke?

Dette er et tilfelle som Trygve Dahl, senior sourcing manager i Storebrand, tar opp som et eksempel der den tradisjonelle, transaksjonsbaserte FM-kontrakten ikke fungerer.

– Leverandøren har ikke noe insentiv for å arbeide målrettet med forbedringer og innovasjon for å spare penger for kunden og øke kvaliteten. Dette var noen av årsakene til at vi ville bytte forretningsmodell, sier han.

Forretningsmodellen Vested snur opp ned på tradisjonell outsourcing. I stedet for å kjøpe inn en nøye spesifisert tjeneste inngår partene et strategisk samarbeid hvor tillit er en avgjørende faktor.

– Ulike former for partnerskap er ikke uvanlig i store FM-kontrakter, men Vested har egenskaper som er fordelaktige for virksomheter med ambisjoner innen

utvikling og innovasjon. Det er en stor og viktig forskjell, sier Trygve Dahl.

Storebrands "Vested-reise" begynte allerede våren 2017. Selskapet hadde da over tid bygd opp en stor leverandørportefølje som var krevende å følge opp på en god måte.

– Dette, i kombinasjon med fornyet selskapsstrategi, gjorde at vi så behov for konsolidering og nytenkning. Derfor utarbeidet vi en ny sourcingstrategi der Storebrands sterke fokus på bærekraft tydelig fremkommer, og vi så verdi i å finne en strategisk samarbeidspartner som tenkte som oss. Et selskap med drift av eiendommer som sin kjernevirksomhet. Vi begynte med å lete etter en leverandør som var interessert i, og kunne klare å håndtere, en sterkt relasjonsbasert avtale. Coor er spesialister og en leverandør som vi gjennom Vested-prosessen har funnet og etablert en god relasjon med, forteller Trygve Dahl.

"Vi er veldig fornøyde med den gjensidige langsiktigheten"

Case

Fakta Storebrand:

Storebrands historie går helt tilbake til 1767. Selskapet består av et holdingselskap med fire virksomhetsområder som er organiserte i ulike datterselskaper: livsforsikring, skadeforsikring, bank og kapitalforvaltning. Samfunnsansvar er en integrert del av konsernets virksomhet. Selskapet er registrert på Oslobørsens OBX-indeks.

Byttet av forretningsmodell var en vågal vei å vandre, erkjenner han, men den nye ledelsen for Storebrand Eiendom var helt innforstått med den nye sourcingstrategien og byttet av forretningsmodell.

Hva var egentlig utfordringen med å bytte fra en transaksjonsbasert forretningsmodell til en relasjonsbasert modell, som Vested er?

– En stor forskjell sammenlignet med tradisjonell anskaffelse er at Vested-modellen er en sterkt relasjonsbasert avtaleform og har et fast rammeverk som bidrar til å styre prosessen. Rekkefølgen i prosessen er rett og slett omvendt fra tradisjonelle anskaffelser. Der hvor vi vanligvis fokuserer på kravspesifikasjon og prisforhandling, fokuseres det i en Vested-prosess på å etablere tillit. Samarbeidet handler mye om å skape og opprettholde tillit, noe som krever stor grad av åpenhet og transparens fra begge parter.

Vested som forretningsmodell består av fem regler der visjon, strategisk mål og KPIer settes først. Prismodell kommer som fjerde regel. Den femte og siste regelen omhandler styringsmodell som en viktig suksessfaktor.

Men først, før man begynner på Vested-reisen, definerer begge parter såkalte “guiding principles”. Det handler om å sette opp absolutte krav for å kunne gå videre til en permanent kontrakt. Når partene er enige om kravene, kan reisen starte og den fører siden til en endelig avtale.

Hvis vi går tilbake til det innledende eksempelet med det mer effektive ventilasjonsfilteret, så er det i Vested-modellen bygget inn insentiver som skal motivere leverandøren til å utvikle tjenestene. De gevinstene som kunden oppnår ved å bytte færre filtre, deles med leverandøren i henhold til en modell. KPIene er også koblet til kvalitetsmålinger som gjøres med Storebrands kommersielle leietakere. Mer fornøyde kunder premieres i en Vested-kontrakt.

– Det har vært en inspirerende reise der vi sammen med Coor har blitt nødt til å tenke mye nytt, og det skal bli spennende å følge utviklingen. Vi er også veldig fornøyde med den gjensidige langsiktigheten i avtalen og all den nye kunnskapen som vi sammen kommer til å få bruk for i fremtiden, sier Trygve Dahl. ●



Trygve Dahl

Senior Sourcing Manager
Storebrand

”Storebrands engasjement er avgjørende”

Fokus på formene for partnerskapet innleder arbeidet med Vested.

– Nå er grunnlaget lagt for samarbeidet med Storebrand og vi ser frem mot å arbeide langsiktig med innovasjon og bærekraft sammen med Storebrand, sier Yi Feng Guo, som er ansvarlig for salget.



Storebrand og Coor bryter ny mark i Norge ved å være først med forretningsmodellen Vested. Yi Feng Guo er forretningsutvikler hos

Coor i Norge og var prosjektleder for salget frem til kontraktsinngåelse, ni måneder senere.

Storebrands beslutning om å velge forretningsmodellen Vested var avgjørende.

– De ville arbeide med en strategisk partner med fokus på innovasjon og utvikling. Forretningsmodellen Vested er bra for kunder som virkelig fokuserer på sine mål.

”Vested er bra for kunder som virkelig fokuserer på sine mål”

I forhandlingsfasen ble det holdt to workshoper om temaer som teknisk evne og kapasitet samt innstilling til samarbeidsformer og langsiktig partnerskap.

– Innledningen er veldig arbeidsintensiv, men Storebrand er en moden kunde og de innså hvilket engasjement som kreves. Den øverste ledelsen fra Coor og fra Storebrand deltok i hele Vested-prosessen, forteller Yi Feng Guo.

I løpet av et halvt år ble det deretter holdt ytterligere 15 heldagsworkshoper der også det Vested-sertifiserte konsulentbyrået EY og det forretningsjuridiske advokatbyrået Lindahl deltok. En smidig prosess, mener Yi Feng Guo:

– Alle aspekter ved samarbeidet ble luftet trinn for trinn og ingen av utfordringene var uoverkommelige. Nå ser vi frem mot å arbeide med å etablere kvalitet i leveransen og i forlengelsen med innovasjon og bærekraft, sier han. ●



Yi Feng Guo

Business Development
Manager
Coor Norge

Fem trinn for vinn-vinn

Vested er en forretningsmodell som bygger på fem trinn der målet er et tett partnerskap som skaper gjensidig nytte for partene. Et Vested-samarbeid skaper grobunn for inntektssøkende innovasjoner i kombinasjon med lavere kostnader for kunden, samtidig som leverandøren får gode marginer – en vinn-vinn-situasjon. Hvordan går man frem?

1

En forretningsrelasjon bygd på gjensidighet

Det viktigste i et Vested-samarbeid er resultatet – ikke enkelttransaksjonene. Man skaper en felles visjon som er utgangspunktet i samarbeidet og som det jobbes mot. Å endre forretningsmodell fra en transaksjonsmodell til en resultatbasert forretningsmodell, er et stort steg mot økt kundetilfredshet.



2

Fokus på hva, ikke hvordan

På dette stadiet diskuteres ikke selve arbeidet som skal utføres, men de strategiske målene som partene skal oppnå. Hvis man er enige om den felles visjonen, får leverandøren ansvaret for å løse kundens problemer uten detaljstyring. Denne fleksibiliteten øker mulighetene til innovasjon.

**”Fleksibiliteten
øker mulighetene
til innovasjon”**

Tips

3

Definere målbare mål og prestasjoner

Når grunnarbeidet for visjon, normer og strategiske mål er fullført, er det på tide å bli enige om hvordan målingene (KPI-ene) av tjenestene skal utføres, hvor ofte og på hvilket nivå.



4

Prismodell tilrettelagt for riktige insentiver

Når kunde og leverandør sammen er blitt enige om hva som skal oppnås, kan man sette opp en prismodell som gir lønnsomhet for begge parter. Prismodellen bygger på de tre foregående trinnene der målet er at kunden får en kombinasjon av lavere kostnader, høyere kvalitet på

tjenesteleveransen samt innovasjon. Prismodellen belønner leverandøren hvis kundens forretningskritiske mål oppnås – en tydelig vinn-vinn-modell.

”Prismodellen belønner leverandøren hvis kundens forretningskritiske mål oppnås – en tydelig vinn-vinn-modell”

5

Styringsmodell for innsikt, ikke bare oversikt

En faktor for at forretningsmodellen skal bli en suksess, er naturligvis å få til insentivene for å skape nye verdier for kunden, f.eks. i form av økte inntekter, økt kundenytte eller bedre resultat i ulike indekser, med mer. Derfor kreves det løpende samarbeidsprosesser og full transparens når det gjelder kostnader og inntekter.

”Vested er faktisk ikke så vanskelig”

Den lange erfaringen fra tette partnerskap med store kunder gjør at Coor er godt rustet for Vested-modellen.

– Vi ser positivt på at det nå finnes et rammeverk i form av Vested for en arbeidsmåte som vi lenge har jobbet med, sier Erik Sörnäs, Vice President of Business Development i Coor.



Alle setter seg i samme båt og seilet heises. Kursen stakes ut, ankeret lettes og alle om bord bretter opp ermene for å seile

sammen mot målet uansett hvilken bedrift de tilhører.

Erik Sörnäs bruker gjerne metaforer når han beskriver hvordan Vested fungerer.

– Vested er faktisk ikke komplisert. Det handler i grunnen om å sikre at FM-leverandøren gjør ting som er viktige for kunden. Vi synes det er fantastisk positivt å arbeide sammen med kunden mot felles mål.

Selv om de fleste avtaler fortsatt er av den tradisjonelle typen, ser Erik Sörnäs en tydelig trend på FM-markedet med flere relasjonsbaserte avtaler. Det er primært større bedrifter som kjenner til forretningsmodellen, men et økende antall viser interesse for relasjonsbaserte partnerskap. Erik Sörnäs sammenligner modellen med et ekteskap:

– **Vested krever samme** type lojalitet og ærlighet som i et langt forhold. Akkurat som i et ekteskap behøves det også en viss autonomi eller fleksibilitet for at relasjonen skal holde.

Anskaffelsesprosessen er annerledes når kunder vil knytte leverandøren tettere til seg ifølge Vested-modellen. For eksempel går selskaper som vurderes å ikke kunne etterleve Vested mye tidligere ut av anskaffelsesprosessen enn i tradisjonelle prosesser. Det skyldes at det er viktig at leverandøren er innforstått med de kravene som kommer til å bli stilt.

– Med Vested-modellen arbeider man frem tjenesteinnholdet sammen og diskusjonene handler snarere om hvordan den totale kostnadsmassen kan reduse-

res samtidig som det fokuseres sterkt på hvordan leverandøren og kunden sammen skal arbeide for å oppnå forretningskritiske mål, forteller Erik Sörnäs.

Han fremhever de tre første trinnene i modellen som avgjørende for et vellykket samarbeid. Det kan være påkrevd med mer enn 15 heldagsseminarer for å gå gjennom alle moduler. Først mot slutten diskuterer man pris.

– Dersom vi siden lykkes, sammen med kunden, med å nå deres forretningsmål eller fastsatte nøkkeltall, blir det riktig bra for både kunden og oss, forklarer Erik Sörnäs.

Nøkkeltall behøver ikke å være finansielle mål. Det kan også være indirekte mål, f.eks. at kunden skal bli ledende på bærekraftregnskap, få mer fornøyde medarbeidere eller oppnå bedre resultater i ulike tredjepartsindekser. Prismodelen kan også være knyttet til innovasjon.

– Kunden fokuserer ikke på hvordan vi utfører renholdet eller den tiden det tar, men de vurderer resultatet av tjenestene. Videre er det stort fokus på nye måter å arbeide på for å redusere kostnadene, men også på proaktivitet og visjon. Innovasjon kan føre til nye tjenester som i sin tur bidrar til at kundens forretningsmål nås, avslutter Erik Sörnäs. ●



Erik Sörnäs

Vice President of
Business Development
Coor

Helhetsansvar for leveransen



Coor skreddersyr vi våre løsninger etter ditt unike behov. Vi har Nordens største erfaring med komplekse FM-leveranser og

har de seneste 20 årene hjulpet mange bedrifter til bedre service og bedre arbeidsmiljø for medarbeiderne. Coor tar helhetsansvar for FM-leveransen uansett størrelse eller tjenestebehov. Som kunde får du en motpart hos oss med ansvar for både personale og kundetilfredshet.

Korte beslutningsveier, fleksible forretningsmodeller og medarbeidere som gjør det lille ekstra for å gi deg best mulig service, gjør at våre kunder er markedets mest fornøyde. ●



Espen Raestad

Markedsdirektør

espennordas.raestad@coor.com
+47 97 11 82 71