

”Ny modell för partnerskap skapar värde för både kund och leverantör”

Coor guide Vested Outsourcing

Innehåll

2. Inledning
3. Case: Storebrand
5. Intervju
6. Fem steg för vinn vinn
8. Experten på Coor
9. Kontakt

Vinna tillsammans – en affärsmodell byggd på partnerskap



Relationsbaserade affärsmodeller är en trend som vinner mark inom Facility Management (FM). Resultatet kan bli fantastiskt. Det gäller bara att våga se möjligheterna.



ler har upptäckt att det är svårt att skapa en långsiktig och innovativ FM leverans som bidrar till konkurrensfördelar i kärnverksamheten. Det kan bero på att Facility Management (FM) tjänster upphandlas med stort fokus på prispress och detaljstyrning.

Istället efterfrågas allt oftare en resultatbaserad affärsmodell där ett noggrant utarbetat samarbete skapar ett samstämt intresse hos både kund och leverantör. Ledord är fördjupad samverkan, innovation och i förlängningen större kundnöjdhet.

FM-tjänster handlar inte om att hålla koll på mängden städtimmar eller hur bemanningen av receptionen upprätthålls – typiskt för en transaktionsbaserad affärsmodell. I stället handlar det om att nå bättre resultat med hjälp av den relationsbaserade affärsmodellen Vested Outsourcing. Modellen kan beskrivas som ett avtal mellan kund och leverantör baserat på ett nära och genomarbetat partnerskap.

Relationsbaserade FM-kontrakt enligt Vested affärsmodell är avsevärt större än de inneboende delarna. Genom att följa modellens fem steg för ett partnerskap med en gemensam vision blir vinsten större för alla inblandade aktörer jämfört med en transaktionsbaserad relation.

Vested har sitt ursprung hos amerikanska University of Tennessee som under lång tid forskat kring förutsättningarna för framgångsrika partnerskap. Vested har, sedan modellen lanserades 2010, tillämpats av allt fler företag med stor framgång, bland andra av Microsoft, Dell och McDonalds. ●

Innovativ affärsmodell för outsourcing hos Storebrand

Det norska finans- och försäkringsbolaget Storebrand hade två huvudleverantörer och ett stort antal leverantörer av FM-relaterade tjänster i sin fastighetsförvaltning.

I dag har bolaget bara en leverantör – Coor. Tillsammans har de båda bolagen byggt upp en ny affärsmodell med strategiskt samarbete som grund.



M-leverantören får betalt för att byta ett filter i en ventilationsanläggning en gång i månaden. Leverantören har emellertid

hittat ett bättre filter som gör att det inte längre behöver bytas varannan månad.

Men, om man berättar detta för kunden, kan det innebära att man får mindre betalt för samma tjänst.

Ska leverantören informera kunden om detta eller ej?

Detta är ett fall som Trygve Dahl, senior sourcing manager på Storebrand, tar upp som ett exempel där traditionella transaktionsbaserade FM-kontrakt inte fungerar.

– Det finns inget incitament för leverantören att sträva efter förbättringar och innovation för att spara pengar åt kunden och höja kvaliteten. Detta var en av orsakerna till att vi ville byta affärsmodell, säger han.

Affärsmodellen Vested vänder upp och ned på traditionell outsourcing. Istället för att köpa in en noga specificerad tjänst ingår parterna ett samarbete där tillit är en avgörande faktor.

– Olika former av partnerskap är inte ovanliga i stora FM-kontrakt, men Vested

har egenskaper som är fördelaktiga för företag med ambitioner på området för utveckling och innovation. Detta är en stor och viktig skillnad, säger Trygve Dahl.

Storebrands ”Vested-resa” började redan våren 2017. Man hade då successivt byggt upp en stor leverantörsportfölj som var svår att följa upp på ett bra sätt.

– Detta, i kombination med en ny bolagsstrategi fick oss att inse behovet av konsolidering och nytänkande. Därför utarbetades en ny sourcingstrategi där Storebrands starka fokus på hållbarhet tydliggjordes. Vi insåg också vikten av att hitta en strategisk samarbetspartner som tänkte som oss – ett företag med fastighetsdrift som kärnverksamhet. Vi började med att leta efter en leverantör som var intresserad av, och kunde hantera, ett starkt relationsbaserat avtal.



”Vi är väldigt nöjda med den ömsesidiga långsiktigheten”

Coor är en specialiserad leverantör som vi har hittat under Vested-processens gång och byggt upp en god relation med, berättar Trygve Dahl. Han medger att bytet av affärsmodell var ett vågat val men den nya ledningen för Storebrand Eiendom var helt införstådd med den nya sourcingstrategin och bytet av affärsmodell.

Vad var den stora utmaningen med att gå från en transaktionsbaserad affärsmodell till en relationsbaserad som Vested?

– En stor skillnad jämfört med traditionella inköp är att Vested-modellen är en strikt relationsbaserad avtalsform med ett fast ramverk som syftar till att styra processen. Processen är helt enkelt den omvända jämfört med traditionella inköpsförfaranden. Där vi som regel fokuserar på kravspecifikation och prissförhandling ligger fokus i en Vested-process på att skapa tillit. Samarbetet handlar i hög grad om att skapa och upprätthålla förtroende, vilket kräver stor öppenhet och transparens från bägge parter.

Affärsmodellen Vested består av fem regler där vision, strategiskt mål och nyckeltal sätts i första rummet. Prismodellen är den fjärde regeln. Den femte och sista regeln handlar om styrningsmodellen som en viktig framgångsfaktor. Men innan Vested-resan påbörjas formulerar parterna så kallade ”guiding principles”. Första steget är att definiera absoluta krav innan man går vidare till ett permanent kontrakt. När parterna är eniga om kraven kan resan påbörjas vilket sedermera leder till ett slutgiltigt avtal.

Fakta Storebrand:

Storebrands historia går tillbaka till 1767. Bolaget har ett holdingbolag med fyra verksamhetsområden som är indelade i olika dotterbolag: livförsäkring, skadeförsäkring, bank- och kapitalförvaltning. Samhällsansvar är en integrerad del av koncernens verksamhet. Bolaget är registrerat på Oslobörsens OBX-index.

Om vi återgår till det inledande exemplet med det effektivare ventilationsfiltret, så har Vestedmodellen inbyggda incitament som ska motivera leverantören att utveckla sina tjänster. Vinsterna som kunden uppnår genom att byta färre filter, delas med leverantören utifrån en modell. Nyckeltalen kopplas även till kvalitetsmätningar som görs bland Storebrands kommersiella hyresgäster. Kundnöjdhet är något som premieras i ett Vested-kontrakt.

– Det har varit en inspirerande resa där vi tillsammans med Coor har tvingats tänka om på flera punkter. Vi ser fram emot att följa utvecklingen. Vi är också mycket nöjda med den ömsesidiga långsiktigheten i avtalet och all den nya kunskap som vi kommer att få nytta av i framtiden, säger Trygve Dahl. ●



Trygve Dahl

Senior Sourcing Manager
på Storebrand

”Storebrands engagemang avgörande”

Fokus på formerna för partnerskapet inleder arbetet med Vested Outsourcing. – Nu är grunden lagd för samarbetet med Storebrand och vi ser fram emot att arbeta långsiktigt med innovationer, förbättringar och hållbarhet tillsammans med Storebrand, säger **Yi Feng Guo**, affärsutvecklare på Coor.



Storebrand och Coor bryter ny mark i Norge genom att vara först med affärsmodellen Vested. Yi Feng Guo är affärsutvecklare på

Coor i Norge och projektledare för införsäljningen fram till kontraktsskrivning, nio månader senare.

Storebrands ställningstagande för affärsmodell Vested var avgörande.

– De ville arbeta med en strategisk partner med fokus på innovation och utveckling. Affärsmodellen Vested är bra för kunder som verkligen fokuserar på sina mål.

”Vested är bra för kunder som verkligen fokuserar på sina mål”

I upphandlingsfasen hölls först två workshops på teman som teknisk förmåga och kapacitet samt inställning till samarbetsformer och långsiktigt partnerskap.

– Framför allt är inledningen arbetsintensiv, men Storebrand är en mogen kund som insåg det engagemang som krävs. Erfarna ledningsgrupper från Coor och från Storebrand deltog i hela Vested-processen, berättar Yi Feng Guo.

Under loppet av ett halvår hölls sedan ytterligare 15 heldagsworkshops där även Vested-certifierade konsultbyrå EY och affärsjuridiska advokatbyrå Lindahl deltog. En smidig process, menar Yi Feng Guo:

– Alla aspekter på samarbetet luftades steg för steg och inga utmaningar var överdrivet svåra. Nu ser vi fram emot att arbeta med att etablera kvalitet i leveransen och i förlängningen med innovation och hållbarhet, säger han. ●



Yi Feng Guo

Business Development
Manager på Coor Norge

Fem steg för vinn vinn

Affärsmodellen **Vested Outsourcing** bygger på fem steg där varje steg är lika viktigt för att skapa ett fördjupat partnerskap. Vested syftar till att ge kunden lägre kostnader i kombination med intäktsökande innovationer samtidigt som leverantören ges möjlighet att uppnå högre lönsamhet än vanligt, en vinn-vinn situation.

1

En affärsrelation byggd på ömsesidighet

Det viktigaste är resultatet – inte de enskilda transaktionerna. Bytet av affärsmodell, från en transaktionsmodell till en resultatbaserad affärsmodell är ett stort steg mot ökad kundnöjdhet. Det handlar om att lägga fast de grundläggande normerna som hela samarbetet bygger på. Med en gemensam vision skapas långsiktig samstämmighet mellan kund och leverantör.



2

Fokus på vad, inte hur

På det här stadiet diskuteras inte själva arbetet utan de strategiska mål som parterna ska uppnå. Flexibilitet i relationen är en förutsättning för ett lyckat partnerskap. Om den gemensamma visionen sitter kan leverantören få ansvaret för att lösa kundens problem utan detaljstyrning. Flexibilitet ökar möjligheterna till innovation.

”Flexibilitet ökar möjligheterna till innovation”



Tips

3

Definiera mätbara mål och prestationer

När grundarbetet kring vision, normer och strategiska mål är klart är det dags för att komma överens om hur mätningarna (efter KPI:er) av tjänsterna ska gå till, hur ofta och på vilken nivå.



4

Optimerad prismodell för rätt incitament

När kund och leverantör i samråd kommit överens om vad som ska uppnås är det hög tid att sätta samman en prismodell som ger lönsamma konkurrensfördelar för båda parter. Prismodellen bygger på de tre föregående stegen där målet är att

kunden får en kombination av lägre kostnader, högre kvalitet på tjänsteleveransen samt ökad innovation. Prismodellen belönar leverantören om kundens affärskritiska mål uppnås – en tydlig vinnvinn modell.

”Prismodellen belönar leverantören om kundens affärskritiska mål uppnås – en tydlig vinnvinn modell”

5

Styrningsmodell för insikt, inte bara översikt

En faktor för att affärsmodellen ska bli framgångsrik är förstås att få till incitamenten för att skapa nya värden för kunden, exempelvis i form av ökade intäkter, ökad kundnytta eller bättre resultat i olika index, med mera. Därför krävs löpande samverkanprocesser och tydlig transparens när det gäller kostnader och intäkter.

”Vested är faktiskt inte krångligt”

Den långa erfarenheten av fördjupade partnerskap med stora kunder gör att Coors erbjudande för modellen Vested Outsourcing är väl förankrad.

– Vi ser positivt på att det nu finns ett ramverk i form av Vested för ett arbetssätt som vi länge har jobbat med, säger **Erik Sörnäs**, Vice President of Business Development på Coor.



Alla sätter sig i samma båt och seglen hissas. Kursen stakas ut, ankaret lättas och alla ombord kavlar upp skjortärmarna för att oavsett företagstillhörighet tillsammans segla mot målet.

Erik Sörnäs använder gärna metaforer när han beskriver hur Vested fungerar.

– Vested är faktiskt inte krångligt. I grunden handlar det om att säkerställa att FM-leverantören gör saker som är viktiga för kunden. Vi tycker det är fantastiskt positivt att tillsammans med kunden få arbete mot gemensamma mål.

Även om de flesta affärer fortfarande är av traditionell typ ser han en tydlig trend på FM-marknaden med fler relationsbaserade affärer. Det är främst större företag som känner till affärsmodellen, men ett ökande antal visar intresse för ett relationsbaserade partnerskap. Erik Sörnäs liknar modellen vid ett äktenskap:

– **Vested kräver samma** typ av lojalitet och ärlighet som ett långt förhållande. Precis som i ett äktenskap behövs också viss autonomi eller flexibilitet för att relationen ska hålla.

Upphandlingsprocessen är annorlunda när kunder vill knyta leverantören närmare sig enligt Vested-modellen. Till exempel sker gallringen mycket tidigare i upphandlingsprocessen. Det beror på att det är viktigt att leverantören är införstådd med de krav som kommer att ställas.

– Med Vested-modellen arbetar man fram tjänsteinnehållet tillsammans och diskussionerna handlar snarare om hur den totala kostnadsmassan kan reduceras samtidigt som stort fokus läggs på hur

leverantören och kunden tillsammans ska arbeta för att uppnå affärskritiska mål, berättar han.

Han framhåller de tre första stegen i modellen som avgörande för ett lyckat samarbete. Mer än 15 heldagsseminarier kan behövas för att gå igenom alla moduler. Först mot slutet diskuteras pris.

– Lyckas vi sedan tillsammans med kunden uppnå deras affärsmål eller uppsatta nyckeltal blir det riktigt bra både för kunden och för oss, förklarar Sörnäs.

Nyckeltal behöver inte vara finansiella mål. Det kan vara indirekta mål, exempelvis att kunden ska bli ledande inom hållbarhetsredovisning, få nöjdare medarbetare eller nå bättre resultat i olika tredjepartsindex. Prismodellen kan också var kopplad till innovation.

– Kunden fokuserar inte på hur vi städar eller den tid det tar utan de utvärderar resultatet av tjänsterna. Vidare är det stort fokus på nya sätt att arbeta för att spara kostnader, men också på proaktivitet och vision. Innovation kan leda till nya tjänster som i sin tur bidrar till att kundens affärsmål nås. ●



Erik Sörnäs

Vice President of Business Development på Coor

”Helhetsansvar för leveransen”



På Coor skräddarsyr vi våra lösningar efter ditt unika behov. Vi har Nordens största erfarenhet av komplexa FM-leveranser

och har de senaste 20 åren hjälpt många företag till bättre service och bättre arbetsmiljö för sina medarbetare. Coor tar helhetsansvar för FM-leveransen oavsett storlek eller tjänstebehov. Som kund får du en motpart hos oss med ansvar för både personal och kundnöjdhet. Korta beslutsvägar, flexibla affärsmodeller och medarbetare som gör det där lilla extra för att ge dig bästa möjliga service gör våra kunder till marknadens mest nöjda.

Hör gärna av dig om du vill veta mer om tjänster inom FM eller specifikt inom Vested outsourcing och hur vi kan bidra till att utveckla er FM-leverans. ●



Erik Sörnäs

Vice President of
Business Development
på Coor

Erik.sornas@coor.com
+46 10 559 52 74