

Outsourcing trends i Danmark og Norden

Jørgen Utzon
Coor Service Management A/S

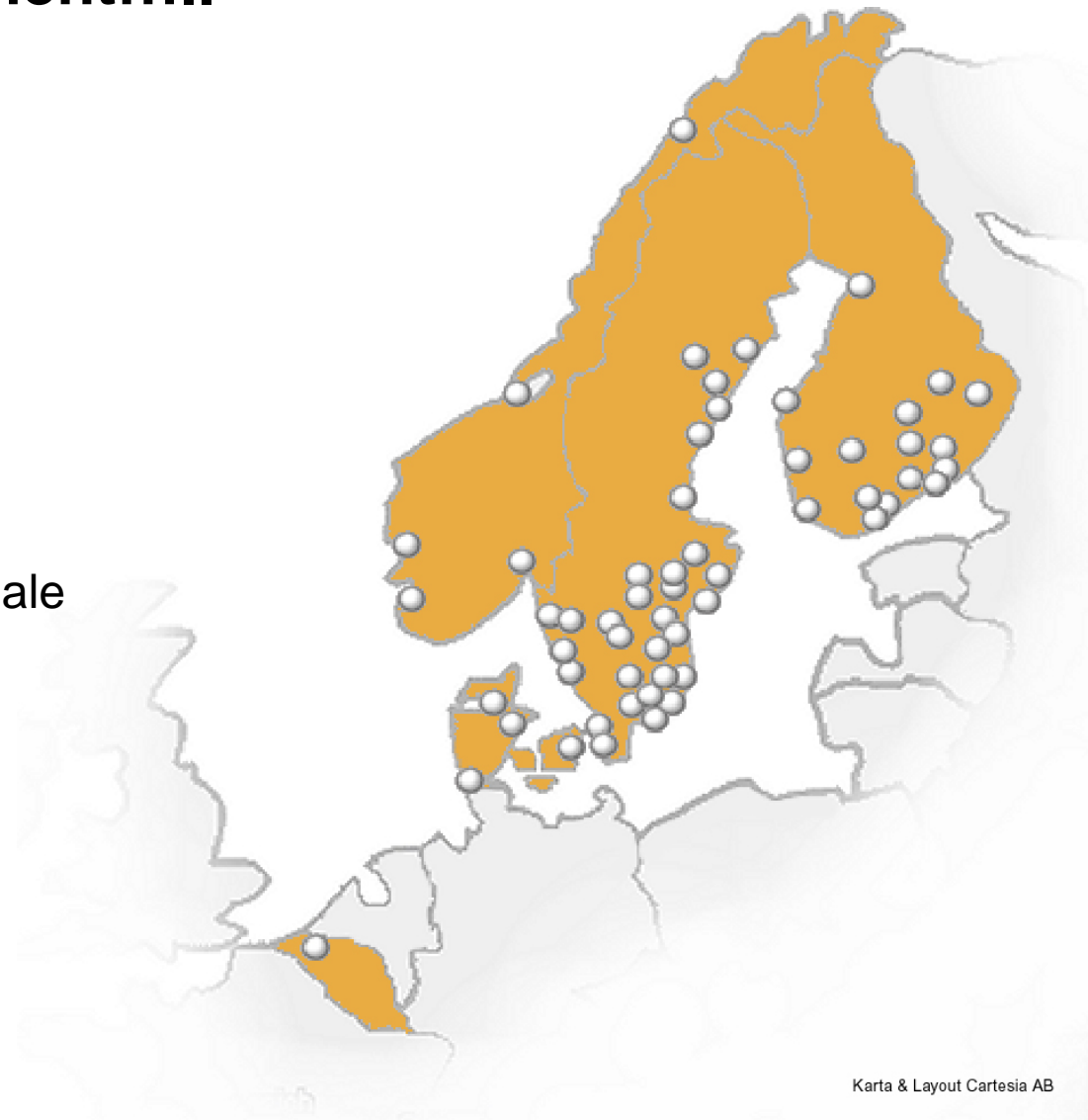


Kort om Coor Service Management



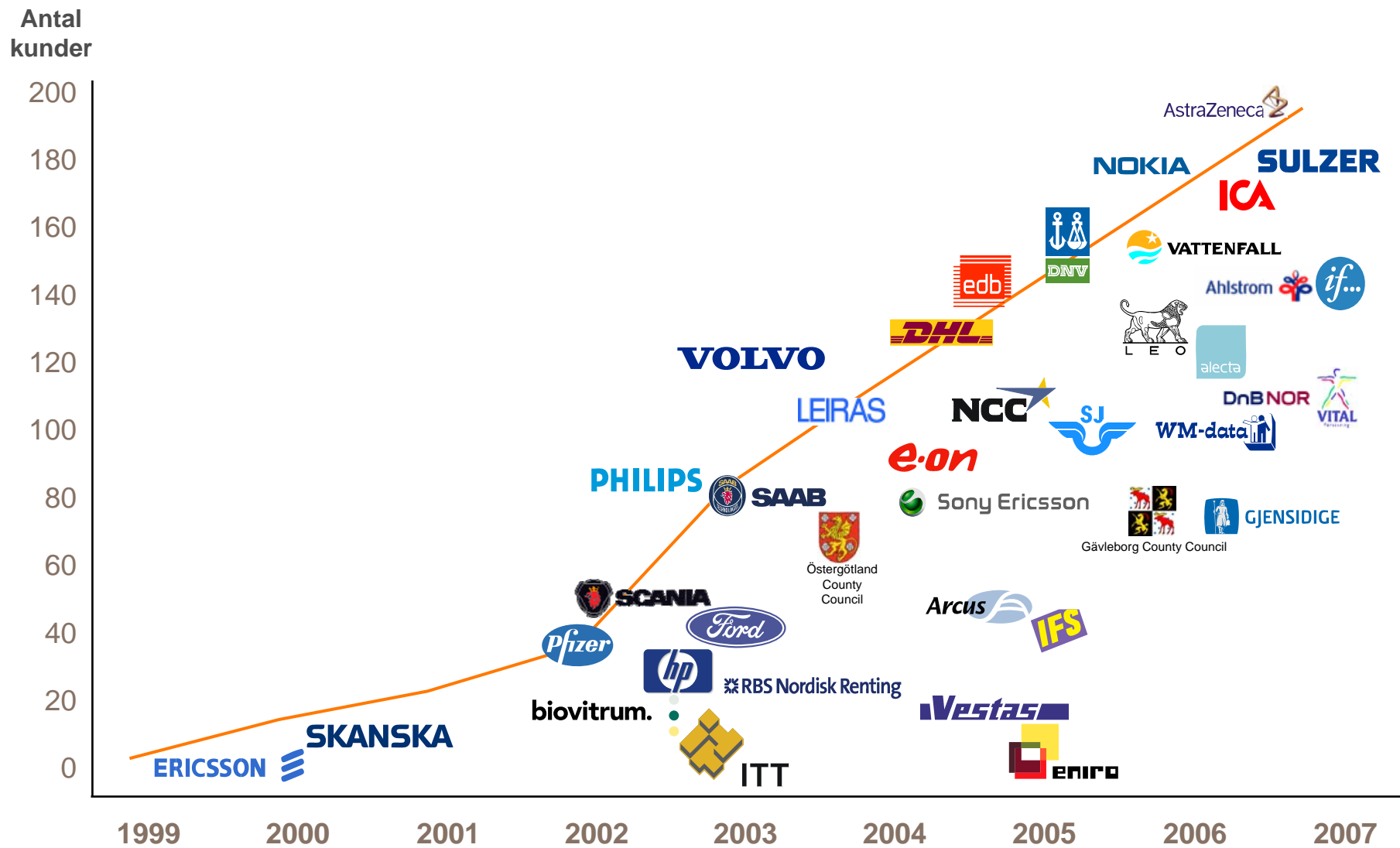
Coor Service Management er den førende aktør i Norden indenfor service management.....

- Omsætning DKK 3,2 milliarder
- 3.700 medarbejdere
- Grundlagt af Skanska i 1998
- I 2004 købt af den internationale kapitalfond 3i
- Netop skiftet ejer til den internationale kapitalfond Cinven



Karta & Layout Cartesia AB

...og er siden vor start vokset til knap 200 kunder



Vi leverer service management – ledelse, udvikling og effektivisering af en lang række støttefunktioner

Arbejdsplads-service

- Reception
- Telefoni
- Post & gods
- Lokaleleje
- Kontormaskiner
- Kontorforsyning
- Konferencesevice
- Dokumenthåndtering, tryk/kopiering
- Personalekantiner og automater
- Sikkerhed
- Indretning og flytteservice
- Med mere



Ejendoms-service

- Teknisk ejendomsdrift og -vedligeholdelse
- Ejendomsadministration
- CAD- og dokumentation
- Projektledelse inden for byggeri, energi osv.
- Med mere



Produktions-service

- Produktions- og procesrelateret drift og vedligeholdelse
- Instrumentservice
- Maskininstallation og teknisk service
- Logistik, lager og forrådshåndtering
- Maskininstallation og teknisk service
- Kalibrering
- Gaffeltruck - fleet management
- Med mere



Strategisk rådgivning

- Analyser
- Handlingsplaner
- Forandringsarbejde
- Ledelsesressourcer
- Rapporter
- Beslutningsgrundlag
- Business case
- Organisationsændringer
- Strategi
- Proces-/systemdesign
- Projektledelse
- Med mere

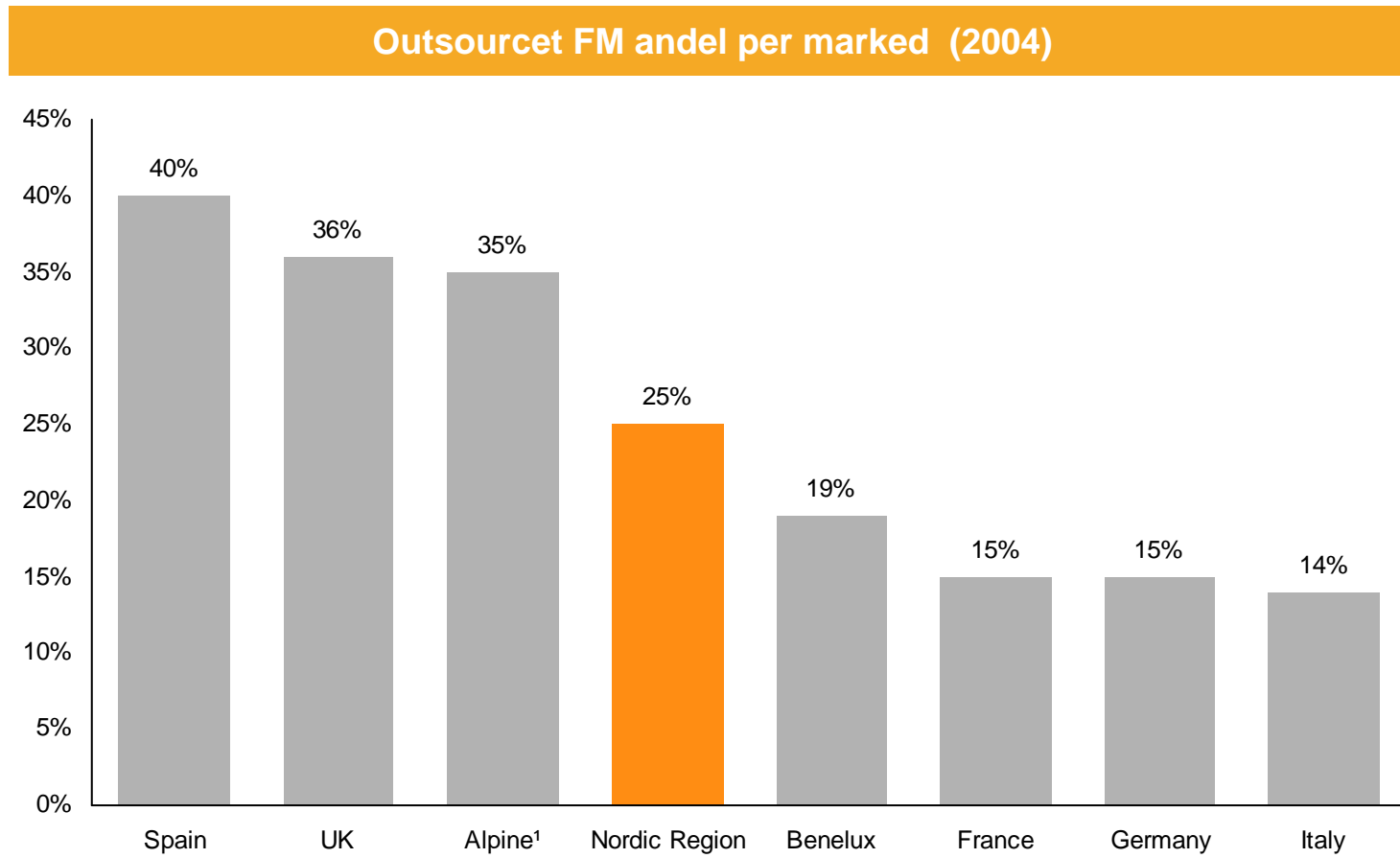


Fleksibel løsning, som tilpasses kundens specifikke situation

Markedsudvikling på FM-outsourcing i Norden



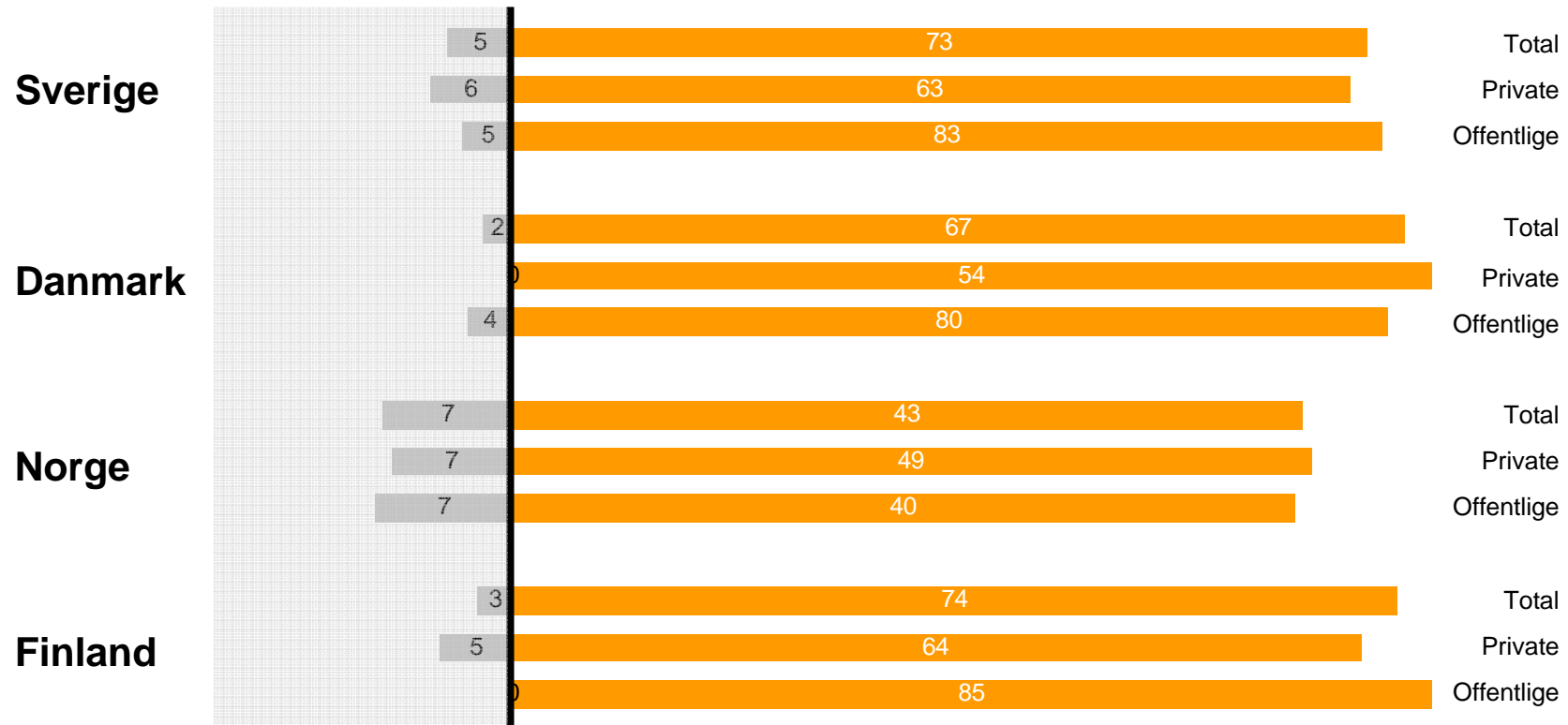
Det nordiske FM-marked har ikke været i Europas front....



Kilde: Frost & Sullivan
Note: 1) Schweiz, Østrig og nabolande

...men offentlige og private virksomheder i Norden tror på mere outsourcing fremover

Tror du mere eller mindre vil være outsourcet om 5 år?

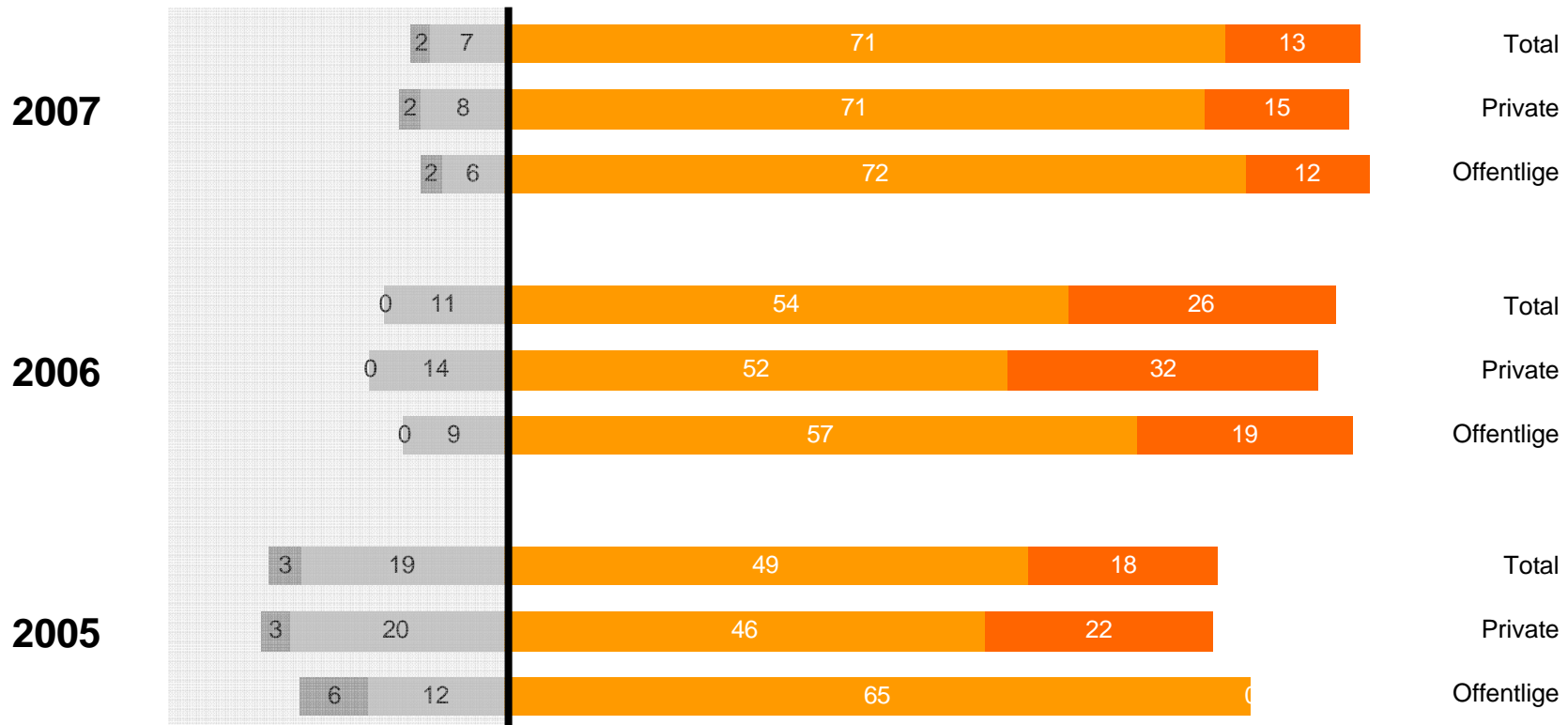


Kilde: Demoskop for Coor Service Management
Note: Svarmulighederne "Uforandret" og "Ved ikke" er ikke vist

■ Mindre er outsourcet ■ Mere er outsourcet

Specielt i Danmark er man blevet markant mere positive over for at outsource...

Er du generelt set positiv eller negativ til at lægge intern service og andre ydelser ud til eksterne leverandører?

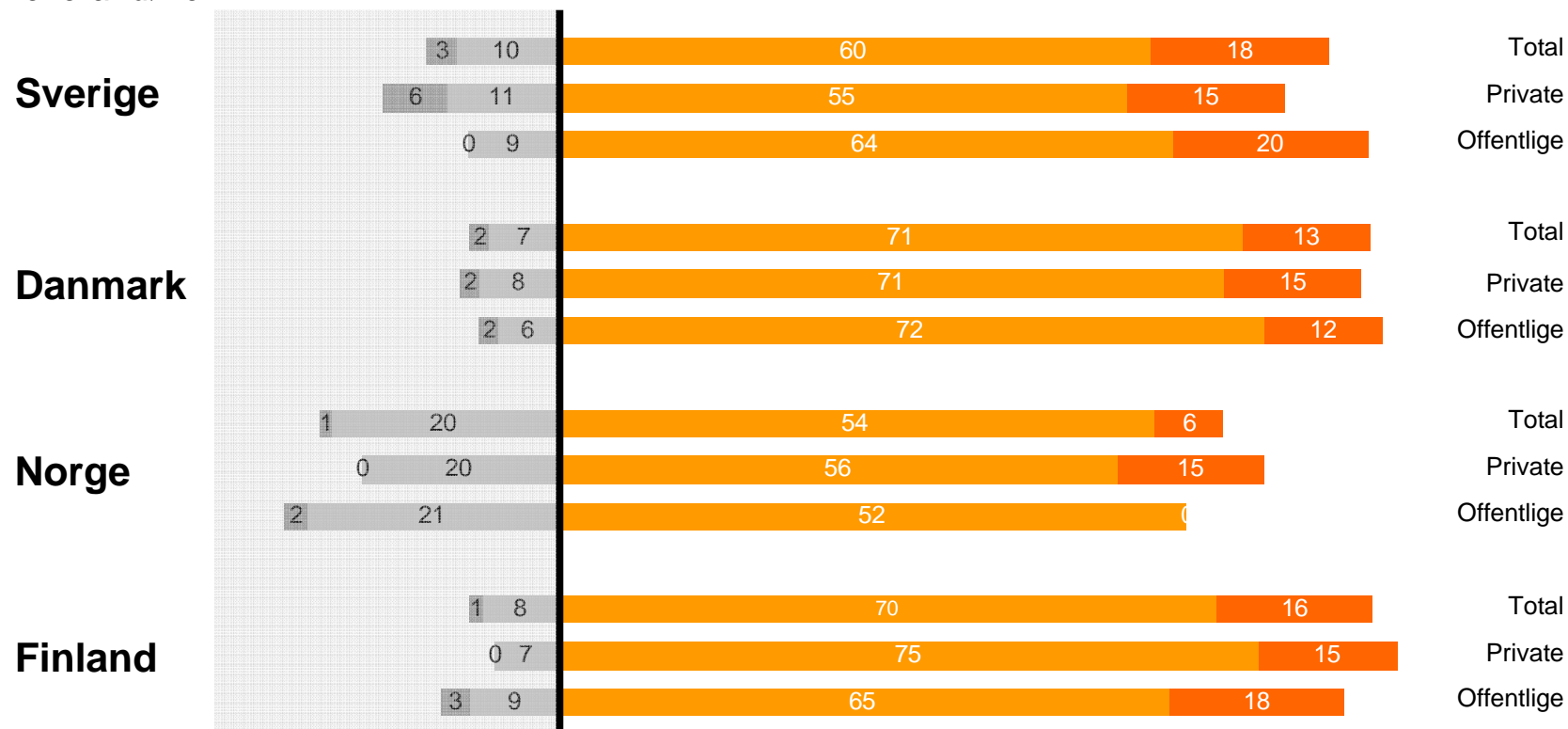


Kilde: Demoskop for Coor Service Management
 Note: Svarmuligheden "Ved ikke" er ikke vist

■ Meget negativ ■ Ganske negativ ■ Ganske positiv ■ Meget positiv

...og bortset fra Norge har hele Norden nu en klart positiv indstilling til outsourcing

Er du generelt set positiv eller negativ til at lægge intern service og andre ydelser ud til eksterne leverandører?

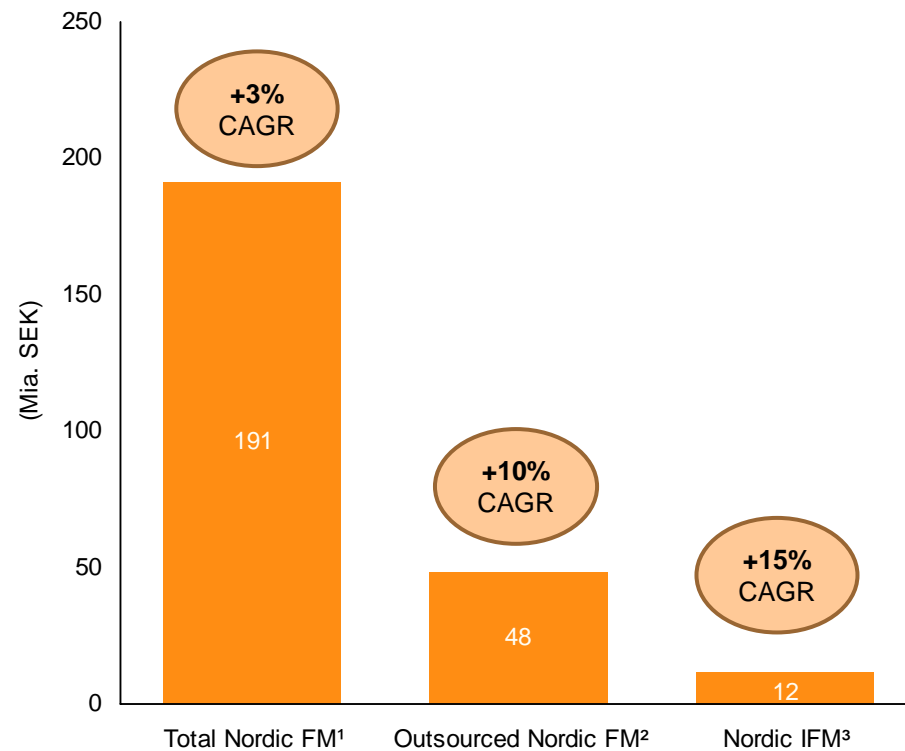


Kilde: Demoskop for Coor Service Management
 Note: Svarmuligheden "Ved ikke" er ikke vist

■ Meget negativ ■ Ganske negativ ■ Ganske positiv ■ Meget positiv

Eksperter forventer at størst vækst sker i IFM-markedet – altså de samlede løsninger....

Forventet vækst af nordisk FM marked

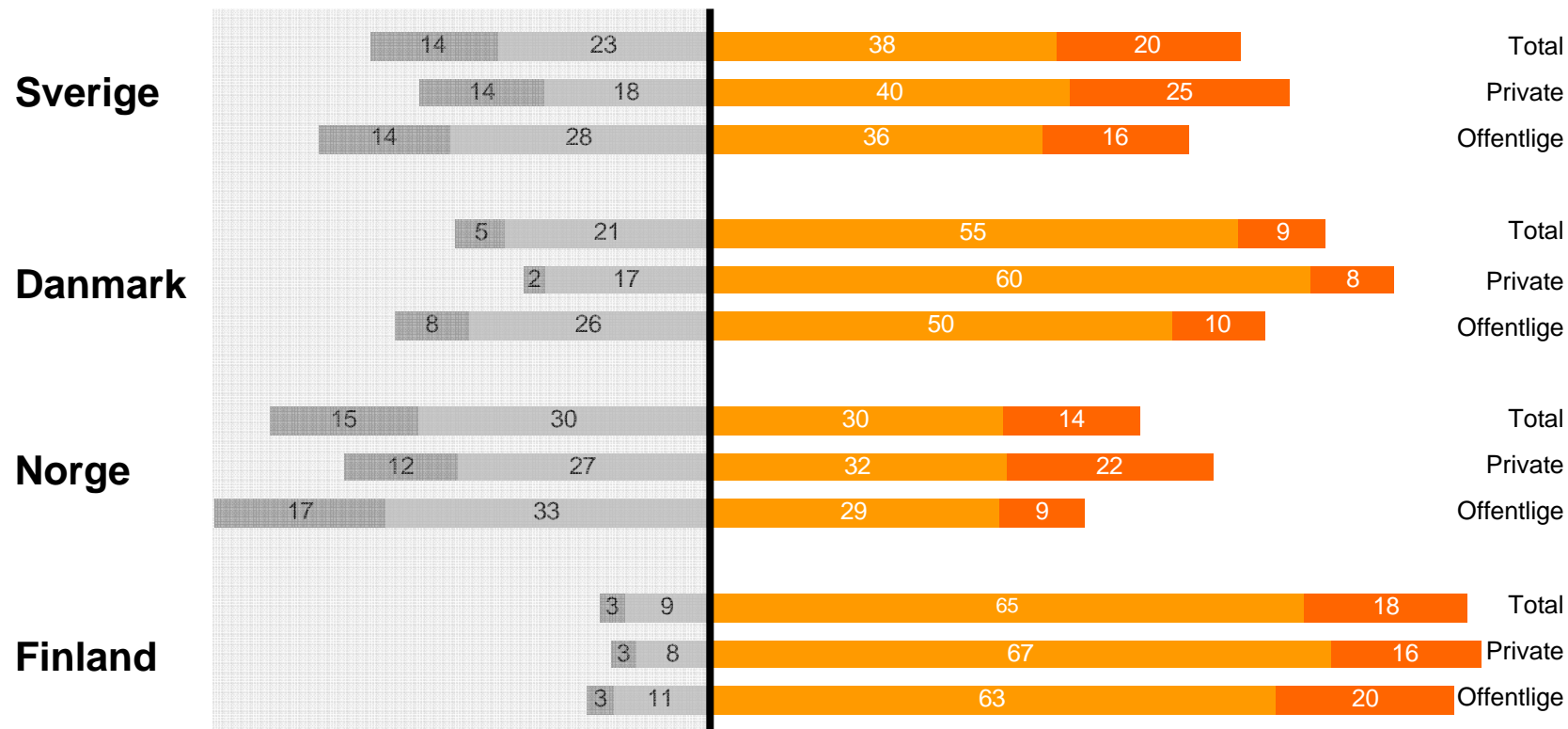


Kilde: Frost & Sullivan og Coor estimater

Noter: 1) Internt og outsourced; 2) Inklusive single service, "bundled" og IFM;
3) I 2006 er det nordiske IFM marked blevet estimeret til SEK 14.7 mia.

...dette understøttes af en positiv indstilling til at samle alt hos én leverandør...

Ser du fordele ved at samle alt hos én leverandør?




















Kilde: Demoskop for Coor Service Management
 Note: Svarmuligheden "Ved ikke" er ikke vist
















■ Stor ulempe ■ Nogen ulempe ■ Nogen fordel ■ Stor fordel

...hvilket i praksis mest er slået igennem i Sverige - danske IFM-kontrakter er væsentlig færre og mindre

Nordiske IFM kontrakter større end 100 MDKK/år

Kunder	År	Vindende leverandør
Ringhals	2007	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Aker Kvaerner	2006	 ISS
Forsmark	2006	 ISS
ICA	2006	 COOR SERVICE MANAGEMENT
SL	2006	 ISS
Stensand	2006	 COOR SERVICE MANAGEMENT
DNV	2005	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Euromation	2005	 EuroMaint
TDC	2005	 ISS
Volvo/VCC	2005	 COOR SERVICE MANAGEMENT
E.ON (Sydkraft)	2004	 COOR SERVICE MANAGEMENT
FAVEA	2004	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Nordea	2004	 ISS Sodexho
IN Group	2003	MANPOWER
SAAB	2003	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Sandvik	2003	 addici
Pfizer (Pharmacia)	2002	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Ericsson	2000	 COOR SERVICE MANAGEMENT

Danske IFM kontrakter større end ca. 10 MDKK/år

Kunder	År	Vindende leverandør
PBS	2007	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Astra Zeneca	2007	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Ericsson	2007	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Shell (stationer, europæisk)	2007	 Johnson Controls
LEO Pharma	2007	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Hempel	2006	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Nokia	2006	 COOR SERVICE MANAGEMENT
Rambøll	2005	 ISS
Toms	2005	 ISS
TDC	2005	 ISS
DR	2005	 ISS
Nordea (nordisk)	2004	 ISS Sodexho
Sonofon	2003	 ISS
Ericsson	2000	 Johnson Controls
IBM (global)	2000	 Johnson Controls











Kilde: Coor Service Management

Konkurrenciesituation i Norden



De nordiske FM-leverandører har vidt forskellig baggrund.....

15

Selskab	Hjemland	Baggrund				Kommentar
		Catering	Rengøring	Ejendoms-service	Andetr	
 JOHNSON CONTROLS	USA			✓		Fokus på globale kunder, sammen med Coor mest rendyrkede IFM-spiller
 addici	Sverige				✓	Fusion mellem Manpower Business Solutions og Synerco
 I&T	Finland		✓	✓		Fokus på waste management and ejendomsservice
 neas	Norge			✓		Lokal norsk spiller, focus på ejendomsservice
 YIT	Finland			✓		Fokus på teknik og ejendomsservice, stoppet med soft services
 Dalkia	Frankrig			✓	✓	Fokus på energistyring og ejendomsservice
 ISS	Danmark		✓			Rengøringsbaggrund, IFM ambitioner
 Sodexo	Frankrig	✓				Catering aktør, fuld europæisk dækning, focus på at udbygge "bundled" soft services
 COMPASS GROUP	UK	✓				Catering fokus, fuld europæisk dækning, på vej ind i "bundled" soft services
 C	Sverige			✓	✓	Nordisk fokus, sammen med Johnson mest rendyrkede IFM-aktør

Source: Company data

...og dominerer forskellige dele af markedet

Norge – "Emerging Market"

- Historisk mindste IFM-marked, nu kraftigt voksende
- Coor er markedsleder på TFM, ISS har dog taget Aker/Kvaerner
- Neas og ISS aktive

Danmark – "ISS' bastion"

- Single Service fokus ved at ændre sig
- ISS er klar markedsleder
- Coor tager markedsandele og er "ISS-alternativet"
- Flere på vej ind eller optrapper: Eurest, Facility Network, Ejendomsvirke



Sverige – "Coors bastion"

- IFM langt mere udviklet end i øvrige Norden
- Coor er klar markedsleder
- Addici, YIT, Dalkia, ISS og Johnson er aktive på markedet

Finland – "Single Service" fokus

- Fortsat single service fokus
- Mange lokale single service leverandører
- L&T og YIT stærke inden for rengøring og facility management, ISS svækket efter problematisk opkøb af Engel
- Coor købt AKP for at skabe fodfæste

Flere aktører er kommet til - men der er også tegn på konsolidering

- "New entrants" i alle lande
 - F.eks. Coor i Norge, L&T i Sverige, Ejendomsvirke i Sverige

- Eksisterende single service virksomheder går "up the value chain" mod IFM
 - ISS, Eurest/Compass, Facility Network

- Stigende kapitalfonds-ejerskab tyder på øget konsolidering i markedet
 - Synerco har købt Manpower Business Solutions og hedder nu Addici (først ejet af CapMan, nu af Argan Capital)
 - ISS (ejet af EQT m.fl) og Coor Service Management (først ejet af 3i, nu af Cinven) foretager løbende opkøb

I Coor oplever vi generelt mere dialog og partnerskab, og færre traditionelle udbud....

- Markedsdeltagere tages på råd inden outsourcingprocessen begynder
 - Trend går mod at "vælge hest" tidlig i forløbet

- Nationale outsourcinger i mindre grad indkøbsdrevne og opdelte
 - Mere top-down & samlede funktionsudbud, mindre bottom-up
 - Mere fokus på indirekte besparelser, frigivelse af ledelsestid, tilpasning af serviceleverance

- Forsvaret i dialog med markedet om udbudsform/indhold
 - Reaktion på markedets lunkne modtagelse af første udbud

- OPP er blevet ved snakken

...som eksempelvis vor aftale med LEO Pharma

19

Kundeønske

- Omkostningsreduktion
- Fokusering på kerneområde
- Godt hjem for de ansatte

Proces

- 3 mulige leverandører – 1 fravalgt før indikativ analyse, 1 før endelig analyse
- Proces ændres bottom-up til top-down efter råd fra Coor
- Coor leverer "prior practice" og udarbejder samtidigt servicebeskrivelser

Case

- Danskejet farmaceutisk virksomhed med hovedkontor og produktion i Ballerup
- Servicering af ca. 8.500 kvm bygninger og ca. 200 medarbejdere
- Scope: Arbejdspladsservice og Ejendomsservice
- Ca. 45 medarbejdere overgik til Coor



På den anden side ser vi også en stigende mængde internationale udbud der oftest har meget "skrappe" vilkår...

■ Flere pan-nationale udbud

- Banker, telekommunikation, IT og olieselskaber er set i nordiske, europæiske eller globale udbud de sidste 12 måneder
- Langt fra alle gennemføres

■ Central styring

- Ringe lokal indflydelse, også fra kundeside
- Drives af stærk central indkøbsfunktion og/eller eksterne konsulenter
- Vist brug af "omvendte auktioner"

■ Ret ekstreme vilkår

- Amerikansk influeret aftaletekst
- Få rettigheder, mange forpligtelser, ansvar for indirekte skader

...som dette udpluk fra en global virksomheds nordiske udbud

■ Ingen sikkerhed for volumen

The Agreement does not create any commitment for the Buyer to procure a minimum volume of Services from the Contractor.

■ Ingen eksklusivitet i leverancen

The Agreement does not create any exclusive rights for the Contractor however appointments of third party Contractors with Purchaser will be notified in due time if they are for similar service lines delivered to the same sites.

■ Opsigelse efter forgoetbefindende

The Buyer shall have the right to terminate all or any part of the Contract, without liability to the Contractor, by giving the Contractor 90 days' written notice at any time or times as the Buyer may consider necessary, to suit the convenience of the Buyer.

Opsummering og spørgsmål



- Det nordiske marked for Integrated Facilities Management forventes i fortsat stærk vækst de nærmeste år
 - Svenske marked længst fremme i IFM-udviklingen
 - Norske IFM-marked vokser hastigst
 - Danske og finske marked mest positive over for traditionel outsourcing

- 3-5 virksomheder dominerer IFM-markedet
 - Coor størst i Sverige og Norge – Addici nu nummer 2 i Sverige, ISS taget stor norsk kontrakt
 - ISS størst i Danmark, Coor nr. 2 og tager markedsandele, Facility Network på vej ind
 - L & T og YIT størst i Finland, ISS i svækket position

- Større modenhed i selve outsourcingfasen
 - Mere samarbejde og gensidig tillid
 - Mindre bottom-up & single-service



COOR SERVICE MANAGEMENT