

Outsourcing eller insourcing av försäljningsreskontraprocessen i Snellman-koncernen

En jämförelse av för- och nackdelar

Annie Björkell

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Utbildningen för företagsekonomi

Vasa 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Annie Björkell

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Cilla Salo

Titel: Outsourcing eller insourcing av försäljningsreskontraprocessen i Snellman-koncernen
– En jämförelse av för- och nackdelar

Datum: 27.4.2023 Sidantal: 47

Bilagor: 4

Abstrakt

Detta examensarbete behandlar ämnet outsourcing och har gjorts på uppdrag av Oy Snellman Ab. Outsourcing av ekonomifunktioner har blivit allt vanligare inom företagsvärlden och de flesta företag funderar i något skede på outsourcing. Begreppet insourcing används som motsatsord till outsourcing i examensarbetet.

Syftet med arbetet var att ta fram för- och nackdelar med outsourcing och insourcing av försäljningsreskontraprocessen, samt att identifiera risker med outsourcing. Målsättningen med arbetet var att ta fram en rekommendation om huruvida uppdragsgivaren ska outsource eller insource försäljningsreskontraprocessen.

I arbetets teoretiska del lyftes transaktionskostnadsteorin, teorin om ett resursbaserat synsätt och tre beslutsmodeller för outsourcing fram. Fördelar, nackdelar och risker behandlades även ur ett teoretiskt perspektiv och invoice-to-cash processens delprocesser beskrevs. I arbetets empiriska del gjordes fyra intervjuer ur tre perspektiv. Intervjuerna gjordes med uppdragsgivaren, en potentiell outsourcingleverantör och två kunder till leverantören för att få ett brett underlag till en rekommendation om outsourcing eller insourcing. Informationen sammanfattades i SWOT-analyser. En riskanalys gjordes även för att identifiera eventuella risker med outsourcing av försäljningsreskontraprocessen.

Resultatet visade att insourcing av försäljningsreskontraprocessen är det alternativ som rekommenderas, eftersom uppdragsgivaren får flera fördelar av att insource processen än av att outsource den. Uppdragsgivaren rekommenderas dock att göra en kostnadsanalys för att jämföra kostnader för outsourcing och insourcing, eftersom kostnaderna inte kunnat fastställas i examensarbetet.

Språk: svenska

Nyckelord: outsourcing, insourcing, försäljningsreskontra

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Annie Björkell

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Cilla Salo

Nimike: Ulkoistaminen vai sisäistäminen Snellman-konsernin myyntireskontraprosessissa
– Edut ja haitat vertailussa

Päivämäärä: 27.4.2023 Sivumäärä: 47

Liitteet: 4

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee ulkoistamista ja se on tehty Oy Snellman Ab:n toimeksiannosta. Talousfunktioiden ulkoistaminen on yleistynyt liike-elämässä ja useimmat yritykset harkitsevat ulkoistamista jossain vaiheessa. Määritelmää sisäistäminen käytetään ulkoistamisen vastakohtana opinnäytetyössä.

Työn tarkoituksena oli selvittää ulkoistamisen ja sisäistämisen etuja ja haittoja myyntireskontraprosessissa, sekä tunnistaa ulkoistamisen riskejä. Työn tavoitteena oli antaa suositus siitä, tulisiko toimeksiantajan ulkoistaa vai sisäistää myyntireskontraprosessinsa.

Työn teoreettisessa osassa korostettiin transaktiokustannusteoriaa, resurssipohjaista näkökulmaa ja kolmea ulkoistamis päätöksentekomallia. Etuja, haittoja ja riskejä käsiteltiin myös teoreettisesta näkökulmasta, ja kuvattiin invoice-to-cash prosessin osaprosessit. Työn empiirisessä osassa tehtiin neljä haastattelua kolmesta näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajan, potentiaalisen ulkoistustoimittajan ja kahden toimittajan asiakkaan kanssa, jotta saataisiin laaja pohja suositukselle ulkoistamisesta tai sisäistämisestä. Tiedot tiivistettiin SWOT-analyysiin. Riskianalyysi tehtiin myös mahdollisten myyntireskontraprosessin ulkoistamiseen liittyvien riskien tunnistamiseksi.

Tulokset osoittivat, että myyntireskontraprosessin sisäistäminen on suositeltava vaihtoehto, koska toimeksiantaja saa enemmän etuja sisäistämisestä kuin ulkoistamisesta. Toimeksiantajalle suositellaan kuitenkin kustannusanalyysin tekemistä ulkoistamisen ja sisäistämisen kustannusten vertailua varten, koska kustannuksia ei voitu määrittää opinnäytetyössä.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: ulkoistaminen, sisäistäminen, myyntireskontra

BACHELOR'S THESIS

Author: Annie Björkell

Degree Programme: Business Administration, Vaasa

Specialisation: Financial Administration

Supervisor: Cilla Salo

Title: Outsourcing or Insourcing of the Accounts Receivable Process in the Snellman Group
– A Comparison of Advantages and Disadvantages

Date: 27.4.2023 Number of pages: 47

Appendices: 4

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the subject of outsourcing and has been made on behalf of Oy Snellman Ab. Outsourcing of financial functions has become increasingly common in the business world, and most companies consider outsourcing at some point. The definition insourcing is used as the opposite of outsourcing in the thesis.

The aim of this work was to identify the advantages and disadvantages of outsourcing and insourcing the accounts receivable process, as well as to identify risks associated with outsourcing. The objective was to provide a recommendation on whether the client should outsource or insource the accounts receivable process.

The theoretical part of the study highlighted the transaction cost theory, the resource-based view theory and three decision models for outsourcing. Advantages, disadvantages, and risks were also addressed from a theoretical perspective, and the sub-processes of the invoice-to-cash process were described. The empirical part of the study involved four interviews from three perspectives. The interviews were conducted with the client, a potential outsourcing provider, and two customers of the provider, to gather a broad foundation for the recommendation on outsourcing or insourcing. The information was summarized in SWOT-analyses. A risk analysis was also conducted to identify potential risks associated with outsourcing of the accounts receivable process.

The results showed that insourcing the accounts receivable process is the recommended alternative, because the client receives several advantages from insourcing the process rather than outsourcing it. However, the client is advised to do a cost analysis to compare the costs of outsourcing and insourcing, as the costs could not be determined in this thesis.

Language: Swedish

Key words: outsourcing, insourcing, accounts receivable

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor	1
1.2	Avgränsning	2
1.3	Forskningsmetod	2
1.4	Tidigare forskning	3
2	Outsourcing	5
2.1	Outsourcings olika nivåer	5
2.2	Transaktionskostnadsteorin	6
2.3	Ett resursbaserat synsätt	7
2.4	Quinns modell	9
2.5	Melvors modeller	13
2.5.1	Kvadrantmodellen	13
2.5.2	Beslutsmodellen	16
2.6	Fördelar med outsourcing	18
2.7	Nackdelar med outsourcing	19
2.8	Risker med outsourcing	20
3	Invoice-to-cash processen	22
3.1	Fakturering	22
3.2	Försäljningsreskontra	23
3.2.1	Betalningspåminnelse	24
3.2.2	Indrivning	25
4	Empiri	26
4.1	Presentation av Snellman-koncernen	26
4.2	Resultatredogörelse	27
4.2.1	Intervju med Oy Snellman Ab	27
4.2.2	Intervju med Leverantör X (sekretessbelagt)	31
4.2.3	Intervju med kunder till Leverantör X	31
4.3	SWOT-analys	34
4.3.1	Outsourca försäljningsreskontra	34
4.3.2	Insourca försäljningsreskontra	35
4.4	Risikanalys	37
5	Resultatdiskussion	40
6	Reliabilitet och validitet	45
7	Avslutning	46
8	Källförteckning	47

Figurförteckning

Figur 1 Vilka attribut för kompetenser påverkar ett outsourcingbeslut. (Mclvor, 2010, s. 47).....	8
Figur 2 Quinns modell för outsourcing (Quinn, 1999, s. 12).....	11
Figur 3 Vilka verksamheter kan outsourcas? (Quinn, 1999, s. 12).....	12
Figur 4 Kvadrantmodellen (Mclvor, 2010, s. 49).....	14
Figur 5 Beslutsmodellen (Mclvor, 2000, s. 29).....	16
Figur 6 Snellman-koncernens Invoice-to-cash Process.....	26
Figur 7 Leverantör X: s försäljningsreskontraprocess (sekretessbelagt).....	
Figur 8 SWOT-analys för att outsourca försäljningsreskontran.....	35
Figur 9 SWOT-analys för att insourca försäljningsreskontran.....	37

Tabellförteckning

Tabell 1 Skala för riskanalys (Shuttleworth & Mike, 2017).	39
Tabell 2 Riskanalys för outsourcing av försäljningsreskontraprocessen.....	39

Bilageförteckning

Bilaga 1: Intervjufrågor till Oy Snellman Ab	
Bilaga 2: Intervjufrågor till Leverantör X	
Bilaga 3: Intervjufrågor till Kund X	
Bilaga 4: Intervjufrågor till Kund Y	

1 Inledning

Allt fler företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet. Det finns många olika skäl till att välja outsourcing och de flesta företag funderar i något skede på outsourcing. En av de vanligaste orsakerna till att företag väljer outsourcing, är för att de vill fokusera på sin kärnverksamhet. I de fall väljer företag att outsourca delar av verksamheten som inte hör till kärnverksamheten. En annan orsak till att välja outsourcing kan vara lönsamhetsaspekten, eftersom outsourcing i vissa fall kan vara kostnadseffektivare än att sköta en process internt. I små- och medelstora företag är det vanligt att välja outsourcing för att få ökad kompetens i företaget, då kompetensen för att utföra uppgiften internt saknas.

Att välja outsourcing är ett strategiskt och finansiellt beslut som kan påverka verksamheten i stor omfattning. Outsourcing kan i vissa fall leda till att ett företag får minskad kontroll över den process som outsourcas och i värsta fall kan outsourcing även leda till försämrade kundrelationer. Eftersom outsourcing inte är riskfritt, behöver företag identifiera de risker som kan vara förknippade med att outsourca, samt noggrant överväga för- och nackdelar med outsourcing.

Arbetet görs på uppdrag av Oy Snellman Ab och forskningsfrågorna tas fram tillsammans med uppdragsgivaren. Ämnet för examensarbetet valdes eftersom det är aktuellt för uppdragsgivaren på grund av omstruktureringar som kommer ske inom några år. Uppdragsgivaren kommer därmed behöva ta ett strategiskt beslut angående outsourcing av försäljningsreskontraprocessen.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med arbetet är att ta fram för- och nackdelar med outsourcing och insourcing av försäljningsreskontraprocessen för Snellman-koncernen. Syftet är även att lyfta fram eventuella risker med att välja outsourcing, eftersom ett beslut om outsourcing kan ha en stor påverkan på verksamheten. Arbetet kommer utgå från uppdragsgivarens behov och uppdragsgivarens processer kommer att kartläggas för att få information om vilken betydelse försäljningsreskontraprocessen har i företaget.

Målsättningen med arbetet är att ta fram en rekommendation om försäljningsreskontraska outsourcas eller insourcas. Målet med rekommendationen är att den ska kunna användas som stöd för det beslut som kommer fattas gällande outsourcing av försäljningsreskontraprocessen. Följande forskningsfrågor kommer att användas för att ta fram rekommendationen:

Vilka är för- och nackdelarna med att outsourca försäljningsreskontraprocessen?

Vilka är för- och nackdelarna med att hantera försäljningsreskontraprocessen internt?

Vilka risker kan förknippas med outsourcing av försäljningsreskontraprocessen?

1.2 Avgränsning

Arbetet kommer avgränsas till undersökning av outsourcing och insourcing av försäljningsreskontraprocessen för de finska bolagen i Snellman-koncernen. Uppdragsgivaren har redan outsourcat en del av fakturautskicken och indrivningsprocessen och därmed kommer arbetet inte infatta en rekommendation om huruvida de processerna ska outsourcas eller insourcas.

1.3 Forskningsmetod

En forskningsmetod kan vara kvantitativ eller kvalitativ. I en kvantitativ forskningsstrategi betonas kvantifiering vid insamling och analys av data. I förhållandet mellan praktisk forskning och teori, innehåller en kvantitativ forskningsstrategi ett deduktivt synsätt där det största fokuset är teoriprövning och vid kvantitativ forskning uppfattas den sociala verkligheten att utgöra en objektiv och yttre verklighet. Vid insamling och analys av data i en kvalitativ forskningsstrategi läggs fokus däremot på ord i stället för kvantifiering. Ett induktivt synsätt på förhållandet mellan teori och forskning betonas i en kvalitativ forskningsstrategi, där fokus ligger på generering av teorier. Vid kvalitativ forskning ses den sociala verkligheten som en egenskap som ständigt förändras och den sociala verkligheten tillhör individers förmåga att skapa och konstruera. (Bryman & Bell, 2017, s. 58).

Arbetet delas upp i en teoretisk och empirisk del. I arbetets teoretiska del lyfts relevant teori för arbetets empiriska del fram. I den teoretiska delen beskrivs outsourcing allmänt och relevanta teorier och modeller för outsourcing lyfts fram. I teoridelen redogörs även

för invoice-to-cash processen. I arbetets empiriska del används en kvalitativ forskningsmetod för att kunna analysera bidragande faktorer som påverkar ett outsourcingbeslut. Arbetets empiriska del består av fyra semi-strukturerade intervjuer som görs med Oy Snellman Ab, en potentiell outsourcingleverantör och två kunder till den potentiella outsourcingleverantören. Utgående från intervjuerna och den teoretiska delen utformas två SWOT-analyser, en för insourcing och en för outsourcing. En riskanalys görs även för att identifiera risker med outsourcing.

1.4 Tidigare forskning

En studie som publicerades år 2013 undersökte orsaker till att företag outsourcar sin ekonomifunktion med forskningsfrågorna *"Vilka motiv finns till varför företag har sin ekonomihantering outsourcad?"* och *"Hur påverkar ett outsourcingförhållande företags kontroll av ekonomiheten?"*. Studiens syfte var att ta reda på om kontrollen över ekonomihanteringen i ett företag påverkas av outsourcing, samt att analysera orsakerna till att företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion. I studien användes en kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. (Karlsson, Lund, & Olsson, 2013).

I studiens resultat framkom det att den huvudsakliga orsaken till att företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion är för att de har brist på tid, kompetens och intresse. Därmed väljer de att outsourca ekonomifunktionen till en leverantör med expertkunskap inom ekonomi, för att veta att ekonomihantering sköts på ett lagligt och professionellt sätt. I resultatet lyftes även fram att ett annat skäl till att företag väljer outsourcing är för att de vill fokusera på kärnkompetensen i företaget och genom att outsourca ekonomifunktionen, lösgörs mera tid som företaget kan använda till sin kärnkompetens. I resultatet framhölls det att ett beslut om outsourcing i vissa fall kan leda till kostnadsinbesparingar, medan de i andra fall kan leda till kostnadsökningar. I studiens resultat lyftes det även fram att kontrollen över ekonomifunktionen i ett företag vanligtvis inte minskar vid outsourcing. I en del av de undersökta fallen, hade kontrollen över ekonomifunktionen till och med ökat. Det betonades i resultatet att det är viktigt att man har tillit till den leverantör som man väljer att outsourca ekonomifunktionen till och att man behöver välja en outsourcingleverantör som passar för företagets verksamhet. (Karlsson, Lund, & Olsson, 2013).

I studiens rekommendation lyftes det fram att ett företags storlek har betydelse vid outsourcing av ekonomifunktionen. Enligt studien kan outsourcing vara en bra lösning för mindre företag, när företaget saknar den kompetens som krävs för att sköta ekonomifunktionen i företaget. För större företag rekommenderas däremot en egen ekonomiavdelning, eftersom större företag ofta har den kompetens som krävs för att sköta om ekonomifunktionerna internt. (Karlsson, Lund, & Olsson, 2013).

2 Outsourcing

Outsourcing eller utkontraktering innebär att ett företag köper en viss funktion, arbetsuppgift, affärsprocess, aktivitet eller en övrig del av värdekedjan i ett företag av en extern leverantör, i stället för att sköta uppgiften internt i företaget (Edengren & Skärvad, 2014, s. 35). I huvudsak innebär outsourcing att ett företags kärnkompetens och långsiktiga externa relationer omdefinieras. När de externa relationerna och kärnkompetenserna identifieras i ett företag finns det två målsättningar i åtanke. Dessa målsättningar är att garantera maximal produktivitet för företaget och att se till att skapa högsta möjliga kundvärde. (Brown & Wilson, 2005, s. 20). Vanligtvis handlar outsourcing om att man köper en funktion eller aktivitet som man tidigare har hanterat internt (Edengren & Skärvad, 2014, s. 35).

Det finns olika typer av outsourcing och flera begrepp är närbesläktade med outsourcing. Business Process Outsourcing är en typ av outsourcing som innebär att en affärsprocess outsourcas. I praktiken innebär det att hanteringen av en affärsprocess överläts till en extern leverantör som är specialiserad på processen. (Brown & Wilson, 2005, s. 20). Ett närbesläktat begrepp till outsourcing är offshoring. Det innebär att ett företag utlokaliserar en verksamhet till ett dotterbolag eller en produktionsenhet som tillhör samma koncern, men som finns i ett annat land. Begreppet offshoring används också vid internationell outsourcing, vilket innebär att en verksamhet utlokaliseras till en extern leverantör utomlands. Ett annat begrepp som är nära relaterat till outsourcing är insourcing. Insourcing kan definieras som motsatsen till outsourcing och innebär att man hanterar en verksamhet internt. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 37).

2.1 Outsourcingens olika nivåer

Det finns tre nivåer av outsourcing: taktisk, strategisk och transformell outsourcing. Nivåerna beskriver olika syften till varför företag använder sig av outsourcing. Vid taktisk outsourcing finns det ett specifikt problem som ligger till grund för outsourcingen. Outsourcing kan då ses som ett alternativ för att lösa det problem som ett företag har. Exempel på problem som kan ligga till grund för taktisk outsourcing är avsaknad av kunskap, bristande ekonomiska resurser, bristfällig ledningskompetens och en önskan om nedskärningar i personalresurser. Taktisk outsourcing används ofta för att uppnå direkta

kostnadsinbesparingar och ett beslut om taktisk outsourcing leder ofta till stora omstruktureringar. Fokuset vid taktisk outsourcing ligger på att göra upp ett bra kontrakt med en leverantör och att få leverantören att följa kontraktet. När ett företag använder sig av taktisk outsourcing är det hela organisationens ansvar att etablera och sköta om relationen till outsourcingleverantören. Taktisk outsourcing användes mest i början när outsourcing blev vanligt. (Brown & Wilson, 2005, s. 21).

Efter en tid blev strategisk outsourcing vanligare, eftersom målen för relationer med outsourcingleverantörer förändrades. Vid strategisk outsourcing ligger fokus på att få ett större värde utav outsourcing och därmed behöver företag fokusera på relationerna med sina outsourcingleverantörer. Vid strategisk outsourcing arbetar företag med ett mindre antal outsourcingleverantörer som är ledande inom sin bransch, i stället för att använda sig av många olika leverantörer för att få arbetet gjort. (Brown & Wilson, 2005, ss. 21-24).

Transformell outsourcing kan ses som tredje generationens outsourcing. Vid transformell outsourcing använder företag sig av outsourcing för att förändra företaget. I transformell outsourcing förändras synen på outsourcingleverantörer och i stället för att enbart se dem som verktyg för att effektivisera företaget, ses de kraftfulla källor som kan möjliggöra att företaget kan anpassa sig bättre på marknaden. (Brown & Wilson, 2005, ss. 24-25).

2.2 Transaktionskostnadsteorin

Konceptet om transaktionskostnader inom nätverksorganisation, presenterades först av Ronald Coase i artikeln "The Nature of the Firm" från 1937. I artikeln utvecklar Coase teorin om transaktionskostnader som orsak till att företag etableras och att de krymper och växer i storlek. Därefter har transaktionskostnadsteorin vidareutvecklats av Coase och andra personer. Oliver Williamson är en av de personer som har vidareutvecklat transaktionskostnadsteorin. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 29).

I transaktionskostnadsteorin lyfts det fram villkor när det är lämpligt att outsourca en process och när det är lämpligt att utföra en process internt. Enligt transaktionskostnadsteorin behöver företag fatta ett outsourcingbeslut utifrån minskade transaktions- och produktionskostnader. Produktionskostnader är de direkta kostnader som uppkommer när man tillverkar en produkt eller tjänst. Produktionskostnader blir ofta lägre vid outsourcing, eftersom den leverantör som produkten eller tjänsten outsourcas till

kan dra nytta av stordriftsfördelar genom att betjäna ett flertal kunder. De kostnader som uppkommer när man väljer en leverantör för outsourcing, förhandlar om priser, skriver kontrakt och övervakar den outsourcade leverantörens prestationer, benämns som transaktionskostnader. Största delen av transaktionskostnader vid outsourcing består av kostnader för att kontrollera, övervaka och sköta om outsourcingavtalet med en leverantör. Transaktionskostnaderna blir ofta lägre när man sköter en process internt än när man outsourcas en process, eftersom det kostar mindre för ett företag att koordinera, övervaka, kontrollera och sköta anställda jämfört med att hantera externa leverantörer. (McIvor, 2010, s. 46).

2.3 Ett resursbaserat synsätt

Utgående från ett resursbaserat synsätt på konkurrensfördelar, beskriver Barney (1991, ss. 100-101) sambandet mellan ett företags prestationer och dess egenskaper. Enligt det resursbaserade synsättet består ett företag av resurser och tillgångar som kan skapa konkurrensfördelar om de använd tydligt (McIvor, 2010, s. 46). Barney & Hesterly (2014, s. 86) delar upp resurser i ett företag i två olika kategorier. Dessa kategorier är resurser och kompetenser. En resurs kan definieras som en materiell eller immateriell tillgång som ett företag innehar och som kan användas för att utforma och implementera nya strategier i företaget. En kapacitet kan ses som en del av ett företags resurser som möjliggör att företaget kan dra full nytta av de resurser som det innehar. En kapacitet kan alltså inte användas för att utforma och implementera nya strategier i ett företag, men den kan möjliggöra att ett företag kan använda sina resurser för att ta fram och genomföra nya strategier. (Barney & Hesterly, 2014, s. 86).

Hur en organisations kompetenser utvecklas och påverkar dess konkurrensposition och resultat är en av de viktigaste frågorna i teorin om det resursbaserade synsättet. En kompetens måste uppfylla kriterier som värde, sällsynthet, imitation och utbytbarhet för att kunna skapa konkurrensfördelar i en organisation. En kompetens som motverkar hot och utnyttjar fördelar i företagsmiljön, kan anses vara av värde. En kompetens som uppfyller kriteriet om sällsynthet är en kompetens av värde som inte finns hos varje konkurrent, eftersom en kompetens inte kan ses som en konkurrensfördel om flera konkurrenter har den värdefulla kompetensen. Kriteriet om imitation syftar på hur enkelt konkurrenter kan kopiera en kompetens av värde och sällsynthet. Ifall konkurrenter enkelt

kan kopiera kompetensen, förlorar den sin konkurrensfördel eftersom den inte längre är en kompetens som enbart företaget har. Kriteriet om utbytbarhet handlar om huruvida det finns en strategiskt likvärdig kompetens som kan ge samma resultat från en process. Det betyder med andra ord att en kompetens har ett betydande strategiskt värde för ett företag, om kompetensen uppfyller alla kriterier för att uppnå konkurrensfördelar, samtidigt som det är svårt att hitta en motsvarighet till kompetensen. (McIvor, 2010, ss. 46-47).

Enligt det resursbaserade synsättet kan företag outsourca en process när de saknar nödvändiga resurser och kompetenser för att kunna utföra processen internt. Orsaken till det är att ett företag inte får några konkurrensfördelar av att sköta en process internt, när processerna saknar de kompetenser eller resurser som ger dem konkurrensfördelar. Dessutom kan en extern leverantör se till att företaget får tillgång till kompletterande kompetenser när processen outsourcas. Om ett företag däremot har kompetenser och resurser som gör att en process kan utföras på ett överlägset sätt jämfört med konkurrenter, behöver företag hålla processen intern eftersom den skapar konkurrensfördelar för företaget. I figur 1 framgår det hur olika egenskaper påverkar om det lönar sig att outsourca en process. Möjligheten till outsourcing ökar när en kompetens har liten påverkan på företagsmiljön, är sämre än konkurrenterna och är lätt att kopiera. Även när en kompetens finns hos många företag och det finns flera motsvarande kompetenser, ökar möjligheten till outsourcing. (McIvor, 2010, s. 47).



Figur 1 Vilka attribut för kompetenser påverkar ett outsourcingbeslut. (McIvor, 2010, s. 47).

2.4 Quinns modell

Quinn och Hilmer (1994) har vidareutvecklat teorin om kärnkompetens. Begreppet kärnkompetens har gett upphov till förvirring bland företagsledare, eftersom det inte har funnits någon teori om vad som egentligen menas med kärnkompetens i tidigare litteratur. Utgående från noggranna studier har författarna tagit fram en lista på vad en kärnkompetens är och vilka egenskaper de har. En kärnkompetens kan beskrivas med följande punkter:

1. Kunskap eller färdighet

En kärnkompetens är inte en funktion eller en produkt, utan kunskap eller en färdighet. En produkt kan inte ses som en kärnkompetens, eftersom den enkelt kan kopieras, vidareutvecklas eller ersättas med en ny produkt och därmed skapar den inte konkurrensfördelar. En färdighet eller kunskap kan däremot ses som en kärnkompetens, eftersom de består av en uppsättning av kompetenser som sträcker sig över de traditionella funktioner som finns i ett företag. Färdigheter gör att ett företag kan utföra en verksamhet bättre än vad konkurrenter kan och de ger möjlighet till att företag kontinuerligt kan förbättra sin verksamhet.

2. Långsiktig och flexibel

Kärnkompetenser behöver finnas i verksamheter som är långsiktiga och flexibla där företag kan fokusera på att utveckla färdigheter och kunskaper som skapar värde för kunder över tid. Det är vanligt att företag anser att deras kärnkompetens finns i begränsade verksamheter, men sådana verksamheter kan inte ses som kärnverksamheter eftersom de inte ger möjlighet till vidareutveckling.

3. Begränsad i antal

Kärnkompetenser är begränsade i antal och de flesta företag har mellan två och tre kärnkompetenser som är kritiska för att nå framgång över tid. Ett företag kan inte vara bättre än konkurrenter i alla delar av sin värdekedja, eftersom det inte finns tid och resurser att för att upprätthålla kärnkompetenser inom alla områden och därför är antalet kärnkompetenser i ett företag begränsade.

4. Kan ge en hävstångseffekt i värdekedjan

Kärnkompetenser kan ge en hävstångseffekt när företag använder dem för att lösa befintliga problem eller kunskapsluckor som finns på marknaden. När en kärnkompetens ger en hävstångseffekt i en värdekedja, kan det bidra till att resultatet och värdet längs med hela värdekedjan i ett företag ökar.

5. Områden där företaget kan dominera

Kärnkompetenser finns i områden eller verksamheter där företag kan dominera och prestera överlägset jämfört med konkurrenter. När ett företag har hittat ett område där de kan dominera, behöver de fokusera på att fortsätta att bygga upp kärnkompetenser inom området, så att de förblir bättre än alla potentiella leverantörer inom samma område.

6. Viktig för kunder under en lång tid

Det är viktigt att minst en av kärnkompetenserna i ett företag är kopplad till att betjäna kunder och skapa förståelse för dem. Ett företag kan ta reda på vilka behov kunder har genom att analysera kundernas värdekedjor och därefter använda sina kärnkompetenser för att tillgodose kundernas behov.

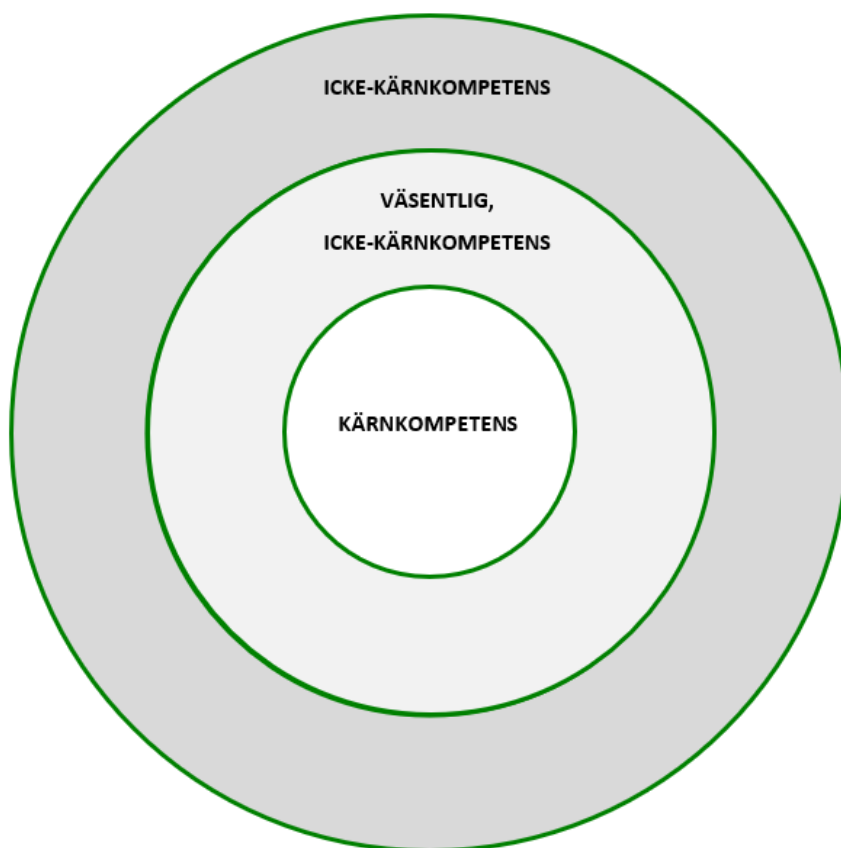
7. Integrerad i företagets system

En kärnkompetens ska inte vara beroende av ett få antal personer i ett företag, utan behöver integreras i hela företaget. Integrering av kärnkompetenser kan ske genom att de tas med i ett företags värderingar, företagskultur, ledningssystem och organisationsstrukturer.

(Quinn & Hilmer, 1994, ss. 44-47).

Ett företags kompetenser kan illustreras med en cirkel som i Figur 2. Ju lägre in i cirkeln en kompetens är, desto viktigare är den för företaget. För att företag ska kunna konkurrera effektivt behöver de kärnkompetenser. Företag behöver därför utveckla ett få antal kunskaper eller färdigheter till en nivå så att företaget kan anses vara bäst i världen inom det området. Det är viktigt att företagets kunder värdesätter kärnkompetenserna och att kärnkompetenserna kan tillgodose kundernas behov. En

kärnkompetens finns i cirkelns mitt och de ska i regel aldrig outsourcas, utan behöver utföras internt. Runtom kärnkompetenserna finns väsentliga icke-kärnkompetenser. Väsentliga icke-kärnkompetenser är viktiga kompetenser som behöver hållas interna på grund av att kunder har ett behov av dem eller för att de skyddar en kärnkompetens. I cirkelns yttersta kant finns icke-kärnkompetenser. De kan med fördel outsourcas eftersom de inte bidrar med några konkurrensfördelar till företaget. (Quinn, 1999, ss. 11-12).

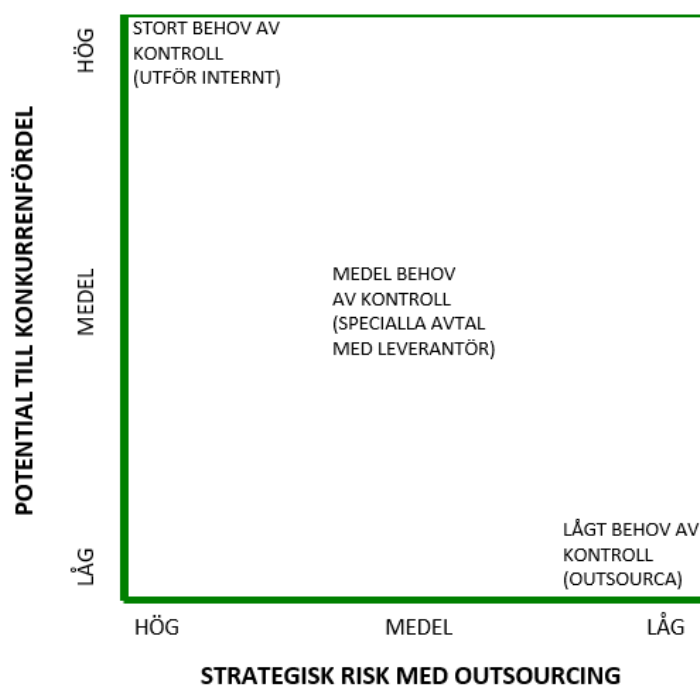


Figur 2 Quinns modell för outsourcing (Quinn, 1999, s. 12).

Ifall leverantörsmarknader skulle vara felfria, skulle de flesta företag outsourca alla verksamheter förutom de verksamheter där de skulle kunna få konkurrensfördelar. I verkligheten är leverantörsmarknader inte felfria utan innebär risker för båda parterna vid outsourcing. Företag kan ta hjälp av följande strategiska frågor för att ta reda på om det är bättre att insourca eller outsourca en verksamhet:

1. Hur stor möjlighet finns det att uppnå konkurrensfördelar inom verksamheten när transaktionskostnader beaktas?
2. Hur hög är den strategiska risken vid outsourcing?
3. Hur kan riskerna vid outsourcing förebyggas genom att skriva ett bra avtal med en outsourcingleverantör?

(Quinn & Hilmer, 1994, ss. 47-48).



Figur 3 Vilka verksamheter kan outsourcas? (Quinn, 1999, s. 12).

De två första frågorna kan hänvisas till axlarna i Figur 3. När ett företag undersöker hur hög potential för konkurrensfördelar en verksamhet har, är det viktigt att noggranna uträkningar av transaktionskostnader görs. Vid beräkning av transaktionskostnader för insourcing är det viktigt att inkludera kostnader för utveckling och investering, eftersom företaget måste fortsätta utveckla sin verksamhet för att kunna behålla sin konkurrensfördel.

Den strategiska risken vid outsourcing påverkas i stor omfattning av leverantörsmarknaden. Ifall det finns ett stort antal kompetenta leverantörer på

marknaden, är den strategiska risken mindre eftersom konkurrensen tvingar leverantörerna att ständigt förbättra sina tjänster och pressa ner sina prisnivåer. Om det däremot enbart finns ett begränsat antal leverantörer på marknaden eller om leverantörerna som finns inte är tillräckligt kompetenta, ökar den strategiska risken och i sådana fall är det bättre att välja att hantera verksamheten internt eftersom det är mindre riskfyllt, samtidigt som möjligheten till utveckling kan vara större. I vissa fall kan det löna sig att sköta en verksamhet internt fastän det finns många kompetenta leverantörer på marknaden, eftersom kostnaderna för att outsourca verksamheten är för höga för att det ska löna sig att välja outsourcing. (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 48-51).

När både den strategiska risken vid outsourcing är hög och när potential till konkurrensfördelar är hög, har företag ett stort behov av kontroll. I sådana fall bör verksamheten i regel skötas internt. Om verksamheten outsourcas behöver företaget ha strikta kontrakt som gäller under en lång tid med outsourcingleverantören för att den strategiska risken ska minska. En verksamhet har däremot ett lågt behov av kontroll om en verksamhet har låg potential till konkurrensfördelar, samtidigt som den strategiska risken är låg. I de fallen kan verksamheten outsourcas. När ett företag har medelstort behov av kontroll, kan företaget göra upp avtal med en leverantör för att få konkurrensfördelar. (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 48-51).

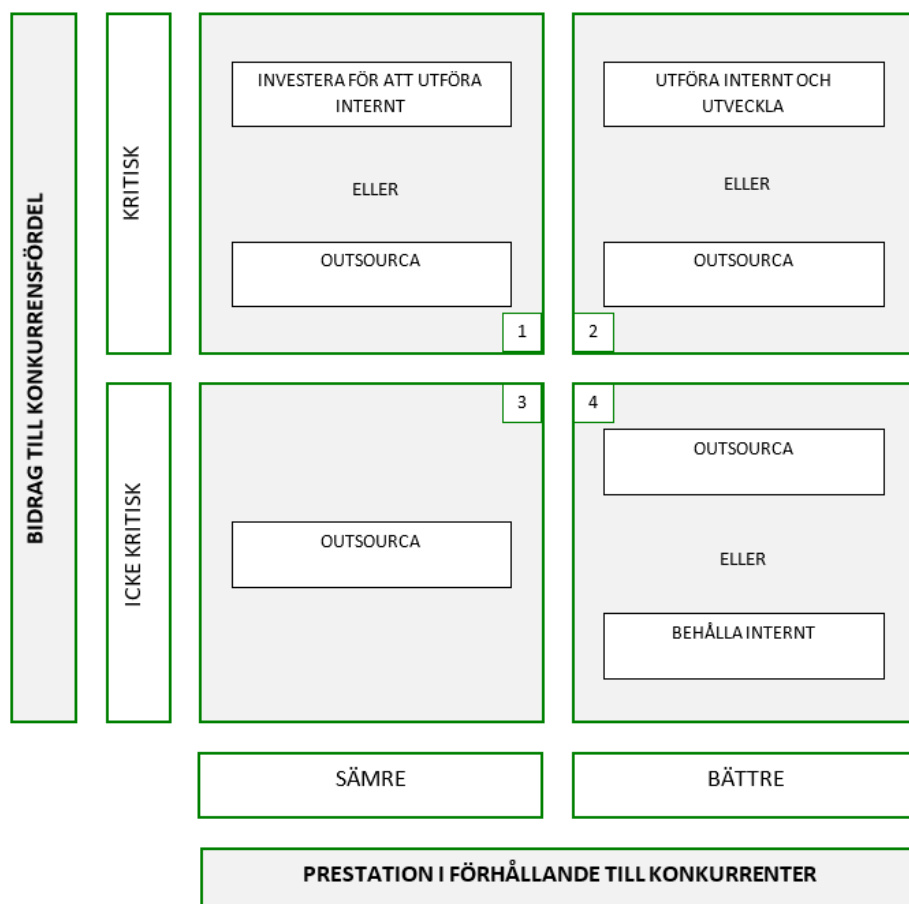
2.5 Mclvors modeller

Många företag outsourcar delar av verksamheten utan att förstå hur komplext outsourcing är och vilka risker det kan medföra. För att ta ett bra outsourcingbeslut behöver företag först ta reda på hur potentiella leverantörer på marknaden presterar, hur outsourcing påverkar företagets konkurrensfördelar, samt vilka risker det finns på leverantörsmarknaden. (Mclvor, 2010, s. 45). Mclvor (2010) har utvecklat kvadrantmodellen och beslutsmodellen som kan användas vid beslutsfattande om outsourcing eller insourcing.

2.5.1 Kvadrantmodellen

Kvadrantmodellen består av fyra olika kvadrater och utgår från teorin om det resursbaserade synsättet. Modellen redogör för när det lönar sig att outsourca en process och när en process ska utföras internt. I Figur 4 kategoriseras processer i fyra kvadrater

utgående från ifall de är kritiska eller icke-kritiska för bidrag till konkurrensfördelar, samt ifall de har bättre eller sämre prestanda jämfört med konkurrenter. De fyra kvadraterna i kvadrantmodellen innehåller totalt sju alternativ. (McIvor, 2010, ss. 49-66).



Figur 4 Kvadrantmodellen (McIvor, 2010, s. 49).

Den första kvadraten omfattar processer som är kritiska för ett företag och där leverantörer eller konkurrenter presterar bättre än företaget. Kvadraten innehåller två alternativ: att investera för att utföra internt och att outsourca. Eftersom processen är kritisk för företaget, behöver företaget överväga hur de kan förbättra processens prestanda. I de fall där skillnaden i prestandan är liten jämfört med konkurrenter, kan prestandan förbättras genom att företaget investerar i nödvändiga resurser som kan åtgärda skillnaden i prestandan jämfört med konkurrenter. I de fall där det finns en hög potential för opportunistisk fördel kan företag vara tvungna att investera för att utföra en process internt. Opportunistisk innebär att någon utnyttjar eller drar fördel av en situation på ett oetiskt eller själviskt sätt. Det lönar sig att outsourca processen i de fall där det är kostsamt och svårt att uppnå en överlägsen positionsposition i förhållande till konkurrenter och där

kapaciteten i företaget är avsevärt sämre än konkurrenternas kapacitet. (McIvor, 2010, ss. 56-59).

I den andra kvadraten innefattas även processer som är kritiska för att uppnå konkurrensfördelar i ett företag, men till skillnad från den första kvadraten har processerna i den andra kvadraten bättre prestanda än konkurrenterna. När ett företag har en process som är kritisk för att uppnå konkurrensfördelar och processen har bättre prestanda än konkurrenterna, kan företaget välja mellan två alternativ. Dessa alternativ är att utföra internt och utveckla eller att outsourca. Ifall ett företag väljer att utföra en process internt och fortsätta att vidareutveckla den, behöver företaget överväga betydelsen av skillnaden i processens prestanda jämfört med konkurrenternas. Det kan vara svårt för konkurrenter att kopiera en process med en betydande konkurrensfördel om processen har byggts upp över tid eller om den har en avancerad och lång inlärningsprocess. I sådana fall lönar det sig att behålla processen internt, eftersom det finns goda förutsättningar för ett företag att dra nytta av konkurrensfördelen under en längre tid.

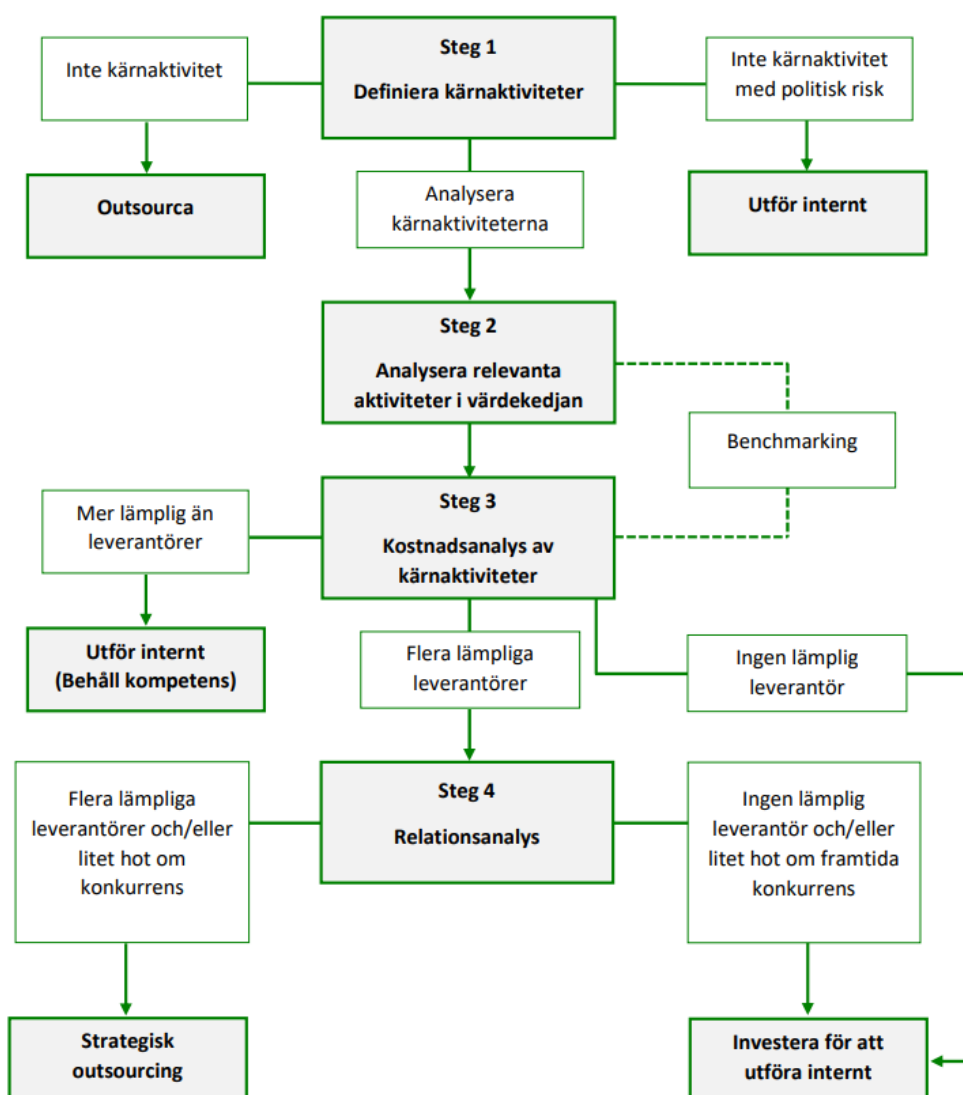
Det är idealiskt för ett företag att ha många kritiska processer med överlägsen prestanda. I praktiken är dock möjligheten att ha överlägsen prestanda i kritiska processer begränsad, eftersom det krävs resurser för att kunna upprätthålla en sådan position. Därför behöver företag utvärdera hållbarheten i en kritisk process som ger konkurrensfördelar. Om ett företag märker att en kritisk process med hög prestanda relativt enkelt kan kopieras av konkurrenter, lönar det sig att outsourca processen. Att välja rätt alternativ gällande processer som innefattas i den första och andra kvadraten kan innebära stora utmaningar för företag, eftersom processerna är avgörande för konkurrensfördelar. (McIvor, 2010, ss. 60-62).

Den tredje och fjärde kvadraten omfattar processer som inte är kritiska för konkurrensfördelar. Den tredje kvadraten omfattar processer som har sämre prestanda än konkurrenter, medan den fjärde kvadranten innefattar processer som har bättre prestanda än konkurrenter. Processer som hör till den tredje kvadraten bör outsourcas ifall det finns möjlighet. Ofta innefattar den tredje kvadraten rutinprocesser i ett företag och sådana processer kan med fördel outsourcas eftersom de finns tillgängliga på marknaden och inte utgör någon källa till konkurrensfördelar för ett företag. Även om processer som omfattas av den fjärde kvadraten har en bättre prestanda jämfört med konkurrenter, bör de helst outsourcas eftersom processen inte är väsentlig för konkurrensfördelar. Det kan finnas

omständigheter då det är omöjligt för ett företag att outsourca en process som har en stark konkurrensposition, men inte är kritisk för konkurrensfördelar. Sådana omständigheter kan bero på att det saknas tillräckligt många kompetenta leverantörer på marknaden och under en sådan omständighet kan det löna sig att välja att behålla processen internt. (McIvor, 2010, ss. 62-66).

2.5.2 Beslutsmodellen

Beslutsmodellen i Figur 5 innehåller fyra steg som kan användas för att ta fram ett effektivt beslut om outsourcing eller insourcing.



Figur 5 Beslutsmodellen (McIvor, 2000, s. 29).

I modellens första steg identifieras företagets kärnverksamheter och icke-kärnverksamheter. Det är en avancerad uppgift att skilja mellan icke-kärnverksamheter och kärnverksamheter och därmed bör högsta ledningen i ett företag utföra uppgiften med hjälp av grupper från lägre nivåer i företaget. Vid identifieringen av verksamheter behöver gruppen urskilja de mest betydelsefulla faktorerna för konkurrensfördelar i den bransch eller på den marknad där företaget konkurrerar eller skulle vilja konkurrera i framtiden. I modellens andra steg analyseras de verksamheter som har identifierats, för att ett beslut om outsourcing eller insourcing ska kunna fattas. Kärnverksamheter med en politisk risk bör enligt modellen utföras internt, medan övriga icke-kärnverksamheter kan outsourcas. Quinn & Hilmer (1994, ss. 48-51) lyfter även fram att icke-kärnverksamheter som har låg strategisk risk kan outsourcas. Inom de kärnaktiviteter som identifierats, analyseras företagets kompetens i förhållande till potentiella externa leverantörer i följande steg. Analysen innehåller två steg; en utvärdering av relevanta aktiviteter i värdekedjan och en total kostnadsanalys av kärnaktiviteter. (McIvor, 2000, ss. 29-30).

I båda stegen av analysen används benchmarking, vilket innebär att ett företag jämförs med företag som är likvärdiga. I analysens första steg jämförs varje identifierad och utvald kärnverksamhet med den kapacitet som alla potentiella leverantörer på marknaden har inom samma verksamhet. Analysens första steg möjliggör att företagets prestation inom varje kärnaktivitet sätts i relation till andra aktörer på marknaden. (McIvor, 2000, s. 30).

I analysens andra steg identifieras och beräknas de kostnader som kan förknippas med att outsourca kärnverksamheten, samt de kostnader som kan förknippas med att utföra kärnverksamheten internt. Steg 2 och 3 överlappar varandra i modellen och analysens andra del ingår även i steg 3. Benchmarking används för att jämföra kostnader med externa leverantörer på marknaden. Kostnadsanalysen behöver vara omfattande och innefatta alla direkta och indirekta kostnader som uppkommer då en kärnverksamhet outsourcas eller hanteras internt. Vid beräkning av kostnader för att outsourca en kärnverksamhet till en extern leverantör är det optimalt att varje potentiell leverantör lämnar in ett kostnadsförslag på vad det kostar om de hanterar kärnverksamheten, för att benchmarking ska kunna användas så effektivt som möjligt. (McIvor, 2000, ss. 30-33).

Det kan uppstå två scenarion när ett företag har använt benchmarking för att utvärdera kompetenser av en kärnverksamhet. I det första scenariot är företaget mer kompetent inom en kärnverksamhet än alla potentiella leverantörer på marknaden. I det scenariot kan företaget välja mellan att utföra verksamheten internt och att outsourca strategiskt. Det är optimalt för ett företag att ha konkurrensfördelar inom så många kärnverksamheter som möjligt och i huvudsak bör kärnverksamheter med högre kompetens än konkurrenter behållas interna. När ett företag väljer att behålla en kärnverksamhet internt, behöver de fortsätta att vidareutveckla den för att minimera risken att konkurrenter blir mer kompetenta inom området. (McIvor, 2000, ss. 33-34).

Att välja strategisk outsourcing kan vara ett bra alternativ i de fall där ett företaget som innehar en kärnverksamhet anser att det kommer vara svårt för dem att förbli den mest kompetenta leverantören på marknaden inom verksamheten. I det fall kan företaget välja att outsourca verksamheten till en extern leverantör som är mest kompetent av de leverantörer som finns tillgängliga på marknaden. Om ett företag väljer att outsourca en kärnverksamhet behöver de använda sig av modellens fjärde steg, som innefattar en relationsanalys. Ett företag som ska outsourca en kärnverksamhet behöver hitta en lämplig extern leverantör som de kan samarbeta med och dra nytta av genom att utnyttja den kompetens som leverantören innehar. Företaget behöver konkurrensutsätta potentiella leverantörer för att få till ett avtal som ger upphov till konkurrensfördelar och flexibilitet. Genom att använda sig av en relationsanalys, kan företag filtrera bort olämpliga leverantörer. I de fall där ett företag hittar en lämplig leverantör att outsourca sin kärnverksamhet till, kan de använda sig av strategisk outsourcing och inleda ett avtal med leverantören. Om ingen lämplig leverantör hittas, kan företag välja att satsa på att investera internt för att fortsätta bibehålla en högre kompetens än konkurrenter inom en verksamhet. (McIvor, 2000, ss. 33-35).

2.6 Fördelar med outsourcing

När ett företag väljer outsourcing, finns det flera fördelar som ligger bakom beslutet. Tre motiv dominerar vanligen bakom ett outsourcingbeslut. Dessa motiv är att öka flexibiliteten, sänka kostnaderna och att fokusera på kärnverksamheten. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 44).

Både Edengren & Skärvad (2014, s. 45) och Quinn & Hilmer (1994, s. 52) framhåller att outsourcing kan medföra att flexibiliteten i ett företag ökar. När en verksamhet outsourcas, omvandlas verksamhetens fasta kostnader till rörliga kostnader. Flexibiliteten ökar därmed eftersom företaget inte är tvunget att investera i kompetens eller utrustning som binder fasta kostnader. Ett företag får även större flexibilitet för produktförändringar, eftersom det finns möjlighet att byta outsourcingpartner vid behov. Om man sköter en verksamhet internt, är man mera låst vid gammal teknik och kompetens. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 45).

När ett företag väljer outsourcing kan det leda till sänkta kostnader, eftersom en outsourcingleverantör som är specialiserad på ett område kan ha ett lägre pris per enhet än vad ett företag kan ha om enheten tillverkas i företaget. Orsaken till att en outsourcingleverantör kan ta ut ett lägre pris, är för att de uppnår en större volym till följd av att de har ett flertal kunder. Outsourcingleverantörer som är specialiserade på ett område kan även uppnå fördelar som att ha högre metodnivå, ha en personal med högre kompetens, samt inneha mer specialiserad utrustning. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 44).

Outsourcing av verksamheter som inte är en av kärnkompetenserna i ett företag kan medföra att mera tid frigörs, som kan användas för att fokusera på sina kärnkompetenser. Speciellt i mindre företag med få verksamheter kan det vara en fördel att få fokusera på de mest nödvändiga verksamheterna i företaget. (Brown & Wilson, 2005, s. 37).

2.7 Nackdelar med outsourcing

Att outsourca en verksamhet kan medföra nackdelar. När ett företag beslutar om outsourcing, är en grundtanke att enbart delar av verksamheten som inte hör till kärnverksamheten ska outsourcas, medan kärnverksamheten behålls i företaget. I praktiken kan det vara svårt att skilja på kärnverksamhet och övriga verksamheter i ett företag. Det kan leda till företag outsourcar en process som inte hör till företaget kärnverksamhet, men som i praktiken påverkar kärnverksamheten i stor omfattning. Detta kan bidra till att kärnverksamheten i ett företag försämras till följd av outsourcing. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 47). Quinn (1999, s. 12) kallar en sådan process för en väsentlig, icke-kärnkompetens och processen skulle placeras i den mittersta ringen av Quinns outsourcingmodell i Figur 2.

En annan nackdel som outsourcing kan medföra, är ökade kommunikations- och samordningskostnader. Om ett företag har outsourcat flera olika delar av verksamheten till många olika leverantörer, ökar kostnaderna för att kommunicera och samordna med leverantörerna. För att förbygga att samordnings- och kommunikationskostnader ska bli för höga, kan företag välja att outsourca sin verksamhet till ett begränsat antal leverantörer. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 47).

2.8 Risker med outsourcing

Det är inte riskfritt att outsourca en verksamhet och olika typer av risker kan uppstå vid outsourcing. (Quinn & Hilmer, 1994, s. 47). En av riskerna som kan uppstå vid outsourcing är att kontrollen över en del av en outsourcad verksamhet förloras. (Edengren & Skärvad, 2014, s. 46). Kombinationen av att bli bunden av en extern leverantör och att förlora kontrollen av en verksamhet kan vara riskfyllt om något skulle inträffa med leverantören, eftersom företagets kompetens inom en verksamhet minskar när den outsourcas. (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 52-54).

Att outsourca en verksamhet till en opålitlig outsourcingleverantör är en risk som kan medföra betydande problem för ett företag (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 52-54). Risken kan exempelvis medföra att konfidentiell information eller en del av ett affärsstrategin i ett företag avslöjas (Beasley, Bradford, & Pagach, 2004). Det är viktigt att se till att företaget och outsourcingleverantören har liknande värderingar och prioriteringar för att konflikter ska kunna undvikas i den grad det är möjligt. Det är även viktigt att upprätta ett avtal med tydliga begränsningar, definitioner och tillämpningar så att outsourcingleverantören inte kan utnyttja ansvarspositionen till företaget som outsourcat en verksamhet. (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 52-54).

När en verksamhet outsourcas finns det en risk för att dolda kostnader uppstår. Dolda kostnader kan vara kostnader för uppdateringar och oväntade förändringar, samt kostnader för att ta i bruk outsourcing. För att förebygga att dolda kostnader uppkommer, behöver företag göra upp en noggrann kalkyl med tänkbara kostnader som kan uppkomma. Oväntade kostnader kan även uppstå i samband med outsourcing och för att förebygga oväntade kostnader behöver företag noggrant kontrollera prisuppgifter i outsourcingavtalet innan det skrivs under. (Baker, 2022).

En annan risk som kan uppstå vid outsourcing är att korsfunktionell kompetens i ett företag förloras. Med korsfunktionell kompetens menas den kompetens som uppkommer som ett resultat av att kunniga personer från olika delar av ett företag samspelar. Företag kan förebygga denna risk genom att se till företagets anställda ständigt samverkar med outsourcingleverantörens experter. Ifall ett företag har outsourcat flera verksamheter till många olika externa leverantörer kan det vara svårt att ha ett korsfunktionellt teamarbete inom alla outsourcade verksamheter och då förloras korsfunktionell kompetens. (Quinn & Hilmer, 1994, ss. 52-54).

3 Invoice-to-cash processen

Invoice-to-cash processen kan indelas i två huvudprocesser. Dessa processer är faktureringsprocessen och försäljningsreskontraprocessen. Faktureringsprocessen innefattar skapande och utskickning av fakturor, medan försäljningsreskontraprocessen innefattar uppföljning av försäljningsfordringar, kvittning av inbetalningar och indrivning. Ett fakturerande företag behöver se över hela invoice-to-cash processen för att kunna göra den så effektiv som möjlig. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 216-217).

Processen börjar i det skede när en faktura skapas och avslutas i det skede när fakturan betalas och inbetalningen fördelas till försäljningsreskontran. Det finns flera steg som kan förekomma innan invoice-to-cash processen första steg. En sådan process kan börja med att en kund skickar en offertförfrågan till företaget. Därefter prissätter företaget offerten och offerten levereras till kunden för godkännande. Om offerten godkänns av kunden, läggs en beställning och företaget gör en försäljningsorder som bekräftas av kunden. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 216-217).

3.1 Fakturering

Fakturering är en grundläggande och betydelsefull funktion i ett företag och likviditeten och hela verksamheten i ett företag kan äventyras om det uppstår fel eller förseningar i processen. Faktureringen syns utåt till företagets kunder och är därmed en del av företagets kundservice och image. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 216).

En försäljningsfaktura måste först skapas innan den kan skickas i väg till en kund. En faktura kan skapas manuellt eller automatiskt. När en faktura skapas manuellt, behöver någon i företaget mata in fakturadata manuellt. Om en faktura däremot skapas automatisk, hämtas uppgifter automatisk från företagets system. Det är viktigt att säkerställa att samma uppgifter inte kan användas flera gånger, samt att kontrollera att avtals-, kund- och prisuppgifter är korrekta i systemet när genereringen av fakturor sker automatiskt. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 219).

En faktura kan skickas per post, epost eller elektroniskt till en kund. (Aaltonen, 2021). För att ett företag ska kunna skicka e-fakturor i Finland, behöver de vara anslutna till en av de e-faktureringsoperatörer som finns på marknaden. Vid elektronisk fakturering överförs

faktureringsuppgifterna från företagets faktureringsystem till operatören, som vid behov konverterar dem till en annan standard innan de skickas vidare till kund. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 233).

I sitt kundregister upprätthåller företag information om vilken kanal fakturor ska skickas genom till kunder. Ifall en kund kan motta fakturor elektroniskt, skickas fakturan via kundens operatör, medan fakturan i annat fall skickas per epost eller skrivs ut och skickas per post. Företag kan välja att använda ett öppet gränssnitt för att automatiskt uppdatera e-faktureringsadresser i sitt kundregister genom att kundens e-faktureringsadress hämtas från ett register med e-faktureringsadresser uppdaterade i realtid, varje gång en faktura ska skickas. Kundens e-faktureringsadresser kan även sättas in manuellt. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 234-235).

3.2 Försäljningsreskontra

Försäljningsreskontran är en del av företagets bokföring och man kan se försäljningsreskontran som en förteckning över försäljningsfakturor (Isolta, 2023). Försäljningsreskontrans viktigaste processer är att övervaka utstående fodringar och betalningspåminnelse- och indrivningsprocessen. Försäljningsreskontran kan till stor del automatiseras på grund av att Finland har ett avancerat banksystem som möjliggör användning av referensnummer. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 235-236).

Försäljningsreskontraprocessen börjar när en faktura faktureras och i det skedet skapas en transaktion i försäljningsreskontran. När en kund senare betalar fakturan kan betalningen fördelas mot transaktionen i försäljningsreskontran. En inbetalning kan allokeras automatiskt mot transaktionen i försäljningsreskontran, ifall kunden har betalat med korrekt referensnummer. Ifall den öppna fakturans belopp skiljer sig från inbetalningens belopp eller om det är något fel i referensen, måste betalningen fördelas med hjälp av andra betalningsuppgifter. Att inbetalningens belopp skiljer sig från den öppna fakturans belopp kan bero på att kunden har gjort en dubbelbetalning eller en överbetalning av en faktura. Problem som uppstår på grund av fel i referensen minskar när fakturor skickas elektroniskt till kunder, eftersom mänskliga skrivfel minskar vid användning av e-fakturering. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 236-237).

Fördelningen av betalningstransaktioner för fakturor som betalas med felaktig referens eller utan referens kan automatiseras genom att betalningstransaktionen identifieras från betalningsuppgifter som exempelvis betalarens namn eller fakturanummer som syns på betalningen. Inbetalningen kan därmed fördelas mot rätt faktura, fastän uppgifterna är felaktiga eller bristfälliga. Att fördela betalningstransaktioner utan referensnummer är dock svårare och mera riskfyllt att automatisera än automatisering av referensbetalningar. För att kunna automatisera sådana betalningar behöver det fastställas vilken information som är nödvändig för att fördelningen ska kunna ske, samt ske en bedömning av vilken nivå av säkerhet som är tillräcklig för att kunna fastställa att fördelningen är korrekt. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 236-237).

3.2.1 Betalningspåminnelse

Försäljningsreskontraprocessen avslutas ifall en inbetalning för en faktura kommer in senast på förfallodagen. Om en kund däremot inte betalar sin faktura i tid, behöver företaget vidta åtgärder för att få betalt för fakturan. Det första åtgärden som vidtas är att en betalningspåminnelse skickas till kunden. Vanligtvis finns det en funktion i programvaran för försäljningsreskontran som möjliggör att betalningspåminnelser kan skapas. Den första betalningspåminnelsen skickas vanligtvis ett par dagar efter förfallodagen. En andra betalningspåminnelse kan eventuellt skickas inom några dagar eller en vecka efter att den första påminnelsen skickats. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 237-238).

Automatisering av betalningspåminnelser kan göras i de flesta systemen och då definieras regler på betalningspåminnelsens text och på hur länge det ska ta innan betalningspåminnelsen ska skickas. Regler kan också göras upp per kund eller kundgrupp. Fakturering av dröjsmålsränta kan även automatiseras och företag kan exempelvis ställa in att dröjsmålsränta för sena betalningar ska faktureras månatligen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 238).

3.2.2 Indrivning

Om en kund inte betalar sin faktura fastän betalningspåminnelser har skickats, går fakturan vidare till indrivning. Det är vanligt att företag anlitar tjänsteleverantörer och specialiserade företag för juridisk indrivning. I sådana fall kan överföring av uppgifter från försäljningsreskontra ske via ett gränssnitt till det system som leverantören som sköter om indrivningen använder sig av. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 239).

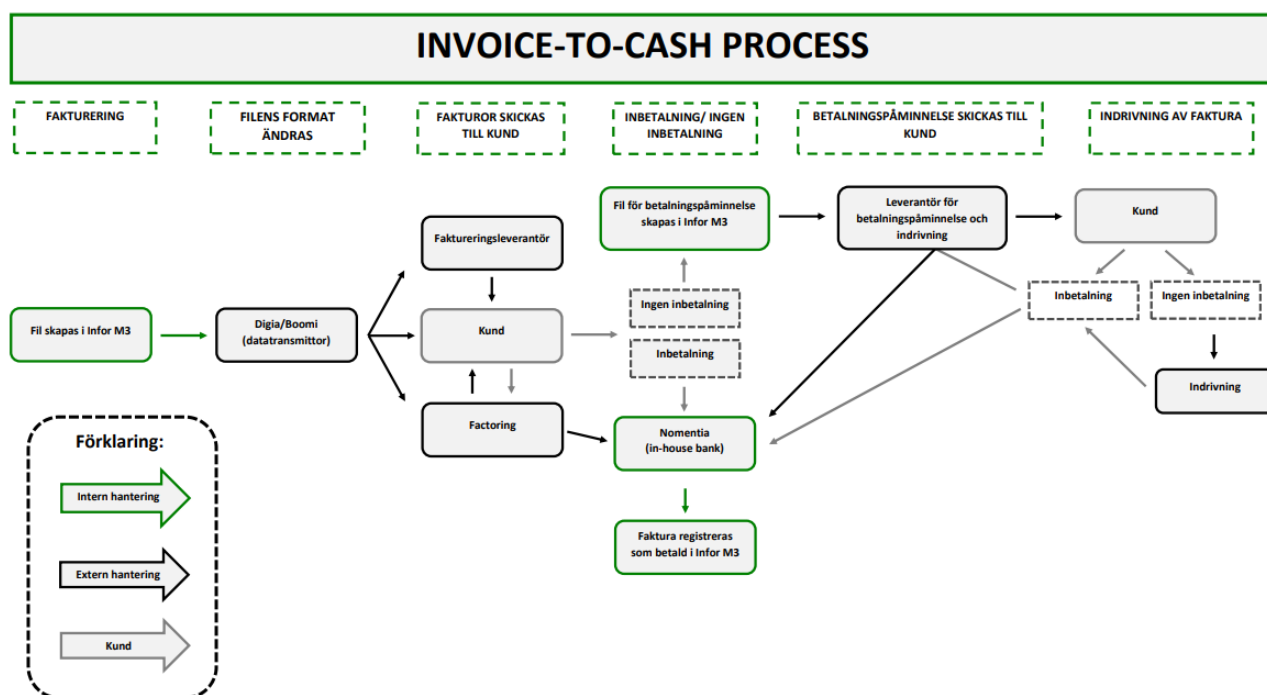
När en fordran indrivs skickas ett betalningskrav till kunden. För att ett betalningskrav ska få sändas måste en betalningspåminnelse först skickats till kunden. Därefter måste det gå minst 14 dagar från att betalningspåminnelsen skickats innan ett betalningskrav får skickas ut åt en konsument. För övriga kunder måste det gå minst 10 dagar. (Finlex, 2022).

4 Empiri

I den empiriska delen presenteras datainsamlingen. Den empiriska delen innehåller även en presentation av uppdragsgivaren, samt en riskanalys som har tagits fram tillsammans med uppdragsgivaren och två SWOT-analyser.

4.1 Presentation av Snellman-koncernen

Snellman-koncernen är ett familjeföretag verksamt inom livsmedelsbranschen. Företaget grundades år 1951 i Jakobstad. Koncernen är känd för sina starka varumärken och produkter av god kvalitet. Juridiskt består koncernen av moderbolaget Oy Snellman Ab och dotterbolagen Snellmanin Kockikartano Oy och Snellmans Köttförädling Ab. Kockikartano har dotterbolagen Snellman Sverige AB och Makunuotta Oy och Snellmans Köttförädling har dotterbolaget Figen Ab. Koncernens verksamhet är öppen och människonära och Snellman tar ansvar för djurs, människors och miljöns välbefinnande genom sina värderingar. I Figur 6 har Snellman-koncernens invoice-to-cash process kartlagts. (Snellman, u.d.).



Figur 6 Snellman-koncernens Invoice-to-cash Process

4.2 Resultatredogörelse

I resultatredogörelsen presenteras intervjuerna och svaren. Fyra semi-strukturerade intervjuer har gjorts ur tre olika perspektiv. Med uppdragivaren har en omfattande intervju gjorts för att ta reda på företagets nuläge, samt för få underlag till SWOT-analyserna. En intervju har gjorts med en potentiell leverantör som uppdragsgivaren redan har outsourcat en del av invoice-to-cash processen till, för att få underlag till en SWOT-analyserna och till en kostnadsanalys. Två olika intervjuer har även gjort med kunder till den potentiella leverantören. Den första intervjun är mer omfattande och ger en helhetsbild av hur det fungerar att ha försäljningsreskontraprocessen outsourcad. Den andra intervjun innehåller endast de mest väsentliga frågorna från den första intervjun, för att få ett till perspektiv som ger möjlighet till jämförelse av svaren i den första intervjun.

4.2.1 Intervju med Oy Snellman Ab

Invoice-to-cash processen

1. Hur fungerar hanteringen av försäljningsreskontraprocessen idag?

Vi sköter den in-house. Automatiska referensfiler skickas från bankerna till vårt ERP-system. De matchas till största del automatiskt mot öppna fakturor. Sådant som inte går att matcha automatiskt, matchas manuellt.

2. Finns det delar av processen som kunde automatiseras?

Jag tror att processen är så automatiserad som det bara går i dagsläget.

3. Vilken del/vilka delar av försäljningsreskontraprocessen är ni intresserade av att outsourca?

Försäljningsreskontran – att hantera matchningarna, både de automatiska och de manuella. Att hela kedjan skulle finnas outsourcad, från fakturautskick till reskontra till indrivning. I så fall skulle vi själva inte behöva lägga så mycket tid på att hantera kundfrågor, förflytta förfallodatum och skicka fakturakopior.

4. Är någon delprocess av invoice-to-cash processen redan outsourcad?

Fakturautskick, samt indrivningsprocessen.

5. Hur stort antal försäljningsfakturer har ni per månad?

Ca 8200/månad i Finland.

6. Kommer alla försäljningsfakturer att outsourcas om ni väljer att outsourca försäljningsreskontraprocessen? Ifall inte, hur stort antal försäljningsfakturer kommer att outsourcas?

Inte Factoring faktureringen. Kan tyvärr inte säga hur stort antal de fakturorna är. Räknar vi även bort EDI fakturorna så är det ca 4500/fakturer per månad.

Målsättningar

1. Kan målen för försäljningsreskontraprocessen definieras tydligt?

Att vår försäljningsreskontra är up to date, samt att vår indrivning är vänlig men bestämd. Vi fokuserar på att vara en värdeskapande process utifrån våra externa och interna kunders efterfrågan. Vi bemöter andra som vi själva vill bli bemötta i kundbetjäning både internt och externt.

2. Är målen mätbara och långsiktiga?

Målen är långsiktiga men inte mätbara, förutom genom den respons vi får av våra externa och interna kunder.

3. Påverkas processen negativt om målsättningarna inte uppnås?

Ja.

Kompetenser

1. Vilka kärnkompetenser har företaget Oy Snellman Ab?

Försäljningsreskontraprocessen och alla andra administrativa processer i som finns i Oy Snellman Ab är stödprocesser och därmed har vi inte någon kärnkompetens inom det området.

2. Hör försäljningsreskontraprocessen till en av företagets kärnkompetenser?

Nej.

Resurser

1. Hur många anställda hanterar försäljningsreskontraprocessen idag?
Cirka 1,1 person. 3 personer är inblandade i processen.
2. Hur många timmar per månad sätter ni på att hantera försäljningsreskontraprocessen?
*Cirka 165 timmar. 1,1 person * 37,5h * 4 veckor.*
3. Finns de kunskaper som behövs för att hantera försäljningsreskontraprocessen internt?
Ja.
4. Har ni personalresurser för att fortsätta hantera försäljningsreskontraprocessen internt?
För tillfället har vi. I framtiden är det oklart.
5. Hur ser processen vid nyanställningar ut?
Rekrytering internt först, sedan externt.
6. Har ni resurser för att genomföra ett outsourcingprojekt av försäljningsreskontraprocessen till en extern leverantör?
Ja.

Kostnader

1. Behöver ni investera för att kunna fortsätta utföra processen internt? Hur stora uppskattar ni att investeringskostnaderna blir i så fall?
Nej, förutom kostnader för att anställa en ny person.
2. Kan ni uppskatta hur stora kostnaderna skulle bli för att genomföra ett outsourcingprojekt?
Nej, det beror på hur länge det tar att genomföra projektet.

Risker

1. Kan outsourcing av försäljningsreskontraprocessen skada företaget?
Ja, ifall övergången går dåligt och ifall kunder får dålig kundtjänst.
2. Kan kunder påverkas negativt av att försäljningsreskontraprocessen outsourcas?
Ja.
3. Hurudana kommunikationsproblem skulle kunna uppstå vid outsourcing?
Språkliga missar, missförståelse i processen.
4. Har företaget upplevt problem med processer som redan är outsourcade?
Ibland.
5. Har företaget haft problem med dolda kostnader vid outsourcing av administrativa processer tidigare?
Ja, på grund av bristfällig kommunikation och kontroll.

Potentiella leverantörer

1. Känner företaget till externa leverantörer?
Ja.
2. Överensstämmer deras värderingar och strategiska mål med företagets?
Vi har inte kollat upp deras värderingar.
3. Har leverantörerna ett gott rykte om att utföra sina tjänster på ett korrekt och tillförlitligt sätt?
Ja.
4. Har företaget tidigare samarbetat med leverantörer som erbjuder den tjänst som ni är intresserad av att outsourca? Har ni varit nöjda samarbetsrelationen i så fall?
Ja det har vi och vi har varit nöjda hittills.

(Personlig kommunikation med Helena Antell 17.4.2023 & 21.4.2023)

4.2.2 Intervju med Leverantör X (sekretessbelagt)

4.2.3 Intervju med kunder till Leverantör X

Kund X

1. Hur stort antal försäljningsfakturer har ni per månad?

I genomsnitt 7300.

2. Har ni outsourcat alla försäljningsfakturer?

Ja, vi har outsourcat alla fakturer.

3. Hur är fördelningen mellan privatkunder och företagskunder?

Vi fakturerar enbart företagskunder.

4. Hanterade ni försäljningsreskontraprocessen internt innan ni outsourcade den till Leverantör X?

Ja.

5. Hur upplever ni Leverantör X som leverantör?

Pålitlig, effektiv och smidig.

6. Hur länge har ni haft er försäljningsreskontraprocess outsourcad till Leverantör X?

2,5 år.

7. Hur länge tog det att genomföra outsourcingprojektet av försäljningsreskontran?

För ett ERP-system tog det ungefär fyra månader. Övergången krävde även ändringar i faktureringsystemet eftersom det inte möjliggjorde fakturer enligt Finvoice 3-standarden. Ändringen drevs av våra kunders krav på att leverera fakturer i Finvoice 3-format. När outsourcingprojektet inleddes hade koncernen flera olika företag och ERP-system. Projektet gick framåt med ett företag och ERP-system i taget enligt Leverantör X:s modell.

8. Hur mycket resurser krävdes av er för att genomföra projektet?

Två resurser. Utvecklingschefen för IT och jag som ansvarar för den ekonomiska utvecklingen.

9. Hur mycket resurser behöver ni sätta på försäljningsreskontran nu när den är outsourcad?

Ingen hel resurs. Enligt en grov uppskattning skulle jag säga att en resurs använder en fjärdedel av en arbetsdag åt arbetsuppgifter som berör försäljningsreskontra.

10. Hur mycket resurser satte ni på försäljningsreskontran innan den blev outsourcad?

Tidigare hade vi inte heller någon heltidsresurs som enbart hanterade försäljningsreskontra, utan det ingick i ekonomiassistentens uppgifter tillsammans med fakturering, inköps- och försäljningsreskontra samt mycket annat. Dessutom fanns det fler företag inom koncernen före övergången till Leverantör X än vad det finns idag. Men om jag skulle göra en grov uppskattning skulle 0,8 resurser behövas för att hantera motsvarande antal företag inom försäljningsreskontra.

11. Har er kontroll över fakturerings- och försäljningsreskontraprocessen försämrats eller förbättrats på grund av outsourcingen?

Den har förbättrats betydligt.

12. Har era kunder påverkats negativt av att ni outsourcat försäljningsreskontran till Leverantör X?

Nej.

13. Vilka fördelar upplever ni med att ha outsourcat försäljningsreskontran?

Arbetsbelastningen i reskontran har minskat avsevärt, vilket har lett till att personalen har mer tid för mer krävande uppgifter. Indrivningsprocessen har blivit effektivare, kundernas betalningsbeteende har förbättrats och kassaflödet har försnabbats.

14. Vilka nackdelar upplever ni med att ha outsourcat försäljningsreskontran?

Det har inte funnits några nackdelar.

15. Anser ni att det finns några risker med att outsourca försäljningsreskontraprocessen?

Inte enligt vår erfarenhet. Innan man outsourcar är det dock värt att kontrollera att leverantörens system har all den information och de rapporter som företaget behöver. Leverantör X:s tjänst är omfattande, men vi har också haft en liknande leverantör under en tid och deras onlinetjänst hade färre funktioner, rapporteringen var mycket mer begränsad och det var svårare att genomföra ändringar jämfört med i Leverantör X: s onlinetjänst.

(Personlig kommunikation 12.4.2023)

Översatt till svenska enligt egen översättning.

Kund Y

1. Hur många försäljningsfakturer har ni per månad och är alla försäljningsfakturer outsourcade?

Alla försäljningsfakturer är outsourcade. För tillfället har vi 40 000 fakturer per år. Från början av nästa år kommer antalet att öka och vår uppskattning är att det totala antalet kommer att vara cirka 120 000 fakturer per år.

2. Hur länge tog det att genomföra outsourcingprojektet av försäljningsreskontran?

Att genomföra offertförfrågningar, skapa definitioner, planera arbetsmodellen och testa gränssnitten tog cirka ett halvt år.

3. Hur mycket resurser behöver ni sätta på försäljningsreskontran nu när den är outsourcad?

En person ägnar nästan tre timmar per vecka (en halvtimme per dag) åt att övervaka försäljningsreskontran.

4. Vilka är fördelarna och nackdelarna med att outsourca försäljningsreskontran?

Fördelar inkluderar snabbare faktureringscykel och snabbare avkastning på kapital eftersom Leverantör X hanterar tjänsterna automatiskt. Vår personal kan koncentrera sig på andra färdigheter och arbetsuppgifter, eftersom rutinarbete

outsourcas. Tjänsten har varit mycket tillförlitlig och outsourcing-lösningen har varit billigare än att ha en egen reskontraskötare. Det finns egentligen inga nackdelar.

(Personlig kommunikation 17.4.2023)

Översatt till svenska enligt egen översättning.

4.3 SWOT-analys

En SWOT-analys kan användas för att identifiera styrkor, svagheter, hot och möjligheter i många olika sammanhang. Med hjälp av analysen kan förbättringsmöjligheter och konkurrensfördelar i ett företag identifieras. (Raeburn, 2021). I figurerna 8 och 9 har SWOT-analyser gjorts för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot med att outsourca och insourca försäljningsreskontran.

4.3.1 Outsourca försäljningsreskontran

Styrkor som har identifierats med att outsourca försäljningsreskontran är minskad arbetsbelastning och en eventuell kostnadsinbesparing. Om företaget outsourcas försäljningsreskontran krävs mindre resurser och arbetsbelastningen för företaget minskar. En styrka kan också vara att kostnaderna minskar men det går inte att fastställa innan en kostnadsanalys har gjorts.

Svagheter som har identifierats är sämre kontroll och betalningskrav. I dagsläget har företaget bra kontroll över försäljningsreskontraprocessen och processen fungerar smidigt. Om processen outsourcas till en extern leverantör kan det innebära att kontrollen försämras, eftersom en tredje part involveras. Kund X ansåg däremot att deras kontroll hade förbättrats på grund av outsourcing av fakturering och försäljningsreskontra. En svaghet som har identifierats med outsourcing är att externa leverantörer har betalningskrav, vilket kan medföra eventuella räntor och kostnader om en betalning blir försenad.

Till följd av outsourcing kan möjligheter som ökad effektivitet och förbättrad rapportering identifieras. Företagets rapportering kan förbättras på grund av att externa leverantörer har verktyg som är specialiserade på att analysera försäljningsreskontran och generera

rapporter. I bästa fall kan försäljningsreskontraprocessen även effektiviseras till följd av outsourcing.

Hot som har identifierats med outsourcing av försäljningsreskontra är förlust av kunskap, brister i kommunikation och att välja en olämplig leverantör. Ifall processen outsourcas kan företaget förlora kunskapen för att kunna utföra processen internt, vilket kan ses som ett hot ifall något skulle inträffa med leverantören. Brister i kommunikation kan även ses som ett hot vid outsourcing, eftersom processen hanteras av en extern leverantör och det kan medföra att informationsflödet inte fungerar lika effektivt som när processen hanteras internt. Att outsourca försäljningsreskontran till en olämplig leverantör kan anses vara det största hotet, eftersom det har en betydande påverkan på hur processen fungerar, hur kundservice hanteras, samt hur sekretessbelagt information behandlas.

<p style="text-align: center;">STYRKOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minskad arbetsbelastning • Eventuell kostnadsminskning 	<p style="text-align: center;">SVAGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sämre kontroll • Betalningskrav
<p style="text-align: center;">MÖJLIGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ökad effektivitet • Förbättrad rapportering 	<p style="text-align: center;">HOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olämplig leverantör • Förlust av kunskap • Brister i kommunikation

Figur 7 SWOT-analys för att outsourca försäljningsreskontran

4.3.2 Insourca försäljningsreskontran

Styrkor som har identifieras med att hantera försäljningsreskontran internt är stor kontroll, snabba åtgärder, effektivt informationsflöde och bra kundservice. Genom att ha försäljningsreskontraprocessen internt, kan företaget ha en större kontroll över processen än om den sköts av en externt part. Problem kan även identifieras och åtgärdas snabbare

vid insourcing än vid outsourcing, vilket kan ses som en styrka. En annan styrka med insourcing är att informationsflödet mellan olika avdelningar kan fungera effektivt, vilket gör att den interna kommunikationen förbättras. Kundservicen kan även ses som en styrka vid insourcing, eftersom kunder oftast får betjäning inom samma dag när de skickar ett mejl eller ringer. Det är vanligt att det kan ta flera dagar att få svar när en extern leverantör hanterar kundservicen, eftersom externa leverantörer betjänar ett stort antal kunder.

Behov av personalresurser och en större arbetsbelastning är svagheter som har identifierats med att insourca processen. För att kunna utföra försäljningsreskontraprocessen internt kräver det att företaget har personalresurser. Arbetsbelastningen på personalen är även större om företaget väljer att hantera processen internt.

En möjlighet som har identifierats med att sköta försäljningsreskontraprocessen internt är kompetensutveckling. Vid insourcing har företaget möjlighet till kompetensutveckling, eftersom de anställda som arbetar inom försäljningsreskontraprocessen får fortsätta att utveckla processen och sina kunskaper.

Ett hot om ökad risk för fel och misstag har identifierats med insourcing. Vid outsourcing har outsourcingleverantören expertkunskap som gör att fel och misstag kan undvikas i större utsträckning. När en process hanteras internt är risken att fel och misstag inträffar speciellt stor vid nyanställning, eftersom det tar en stund innan personen lärt sig processen. Eventuella fel kan dock lätt noteras och korrigeras, eftersom bokningarna behöver avstämmas.

<p style="text-align: center;">STYRKOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stor kontroll • Snabba åtgärder • Effektivt informationsflöde • Bra kundservice 	<p style="text-align: center;">SVAGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behov av personalresurser • Större arbetsbelastning
<p style="text-align: center;">MÖJLIGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensutveckling 	<p style="text-align: center;">HOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ökad risk för fel och misstag

Figur 8 SWOT-analys för att insourca försäljningsreskontran

4.4 Riskanalys

En riskanalys kan användas inom många olika delar av en verksamhet. Genom att använda en riskanalys kan man identifiera de viktigaste riskerna och utvärdera hur stor sannolikhet det är att någon av dem inträffar, samt hur mycket det påverkar företaget om någon av riskerna inträffar. Efter att riskerna har identifierats och utvärderats, kan man även lista förebyggande åtgärder för att undvika att en risk inträffar. Riskernas riskvärde beräknas genom att värdet för sannolikheten multipliceras med värdet för konsekvensen. (Nordqvist, 2020).

En riskanalys för outsourcing av försäljningsreskontraprocessen har tagits fram tillsammans med uppdragsgivaren. Riskanalysen finns sammanfattad i tabell 2 och riskvärdena har beräknats med hjälp av tabell 1. Tre av riskerna ansågs ha medel sannolikhet och liten påverkan, vilket innebär en sannolikhet på 3 och en påverkan på 2. Det ger ett riskvärde på 6, vilket gör att riskerna kan anses vara medelstora. De gällde för följande risker: kontroll över processen förloras, kunskap för att utföra processen förloras och dolda/oförutsedda kostnader uppkommer. Riskerna att konfidentiell information läcks fick ett riskvärde på 8 och klassades som en hög risk. Sannolikheten att risken inträffar ansågs vara ovanlig, med om risken skulle inträffa, skulle det ha en stor påverkan på företaget. För att motverka att

riskerna inträffar kan företaget noggrant utvärdera outsourcingleverantören innan processen outsourcingas för att undvika att den outsourcingas till en opålitlig leverantör. Granskning av leverantörens sekretesspolicy behöver inkluderas i utvärderingen.

Bristfällig kommunikation mellan leverantören och uppdragsgivare, samt dålig kundservice till uppdragsgivarens kunder var risker som båda fick ett riskvärde på 12. Det innebär att riskerna kan anses vara höga. Företaget ansåg att det var troligt att bristfällig kommunikation kunde uppstå. För att motverka den risken kan företaget kommunicera sina förväntningar till outsourcingleverantören tydligt så att missförstånd kan undvikas. Företaget kan även göra upp en kommunikationsplan som innehåller information om kommunikationskanaler, kontaktpersoner och tidsramar, samt sträva till att regelbundet kommunicera med leverantören. I fall leverantören skulle ha dålig kundservice till företagets kunder skulle det påverka företaget stort. För att förebygga att den risken inträffar kan företaget se till att välja en pålitlig leverantör, samt sätta upp tydliga riktlinjer och mål för kundservicen.

		Sannolikhet				
		1 Osannolik	2 Ovanlig	3 Möjlig	4 Trolig	5 Nästan säker
Påverkan	5 Katastrofal påverkan	5 Medel	10 Stor	15 Väldigt stor	20 Väldigt stor	25 Väldigt stor
	4 Stor påverkan	4 Medel	8 Stor	12 Stor	16 Väldigt stor	20 Väldigt stor
	3 Måttlig påverkan	3 Liten	6 Medel	9 Stor	12 Stor	15 Väldigt stor
	2 Liten påverkan	2 Liten	2 Medel	6 Medel	8 Stor	10 Stor
	1 Ingen påverkan	1 Liten	2 Liten	3 Liten	4 Medel	5 Medel

Tabell 1 Skala för riskanalys (Shuttleworth & Mike, 2017).

Risk	Sannolikhet att risken inträffar	Påverkan om risken inträffar	Riskvärde	Åtgärd för att minimera risken
Kontroll över processen förloras	3	2	6	Definiera ansvarsområden tydligt. Implementera rutiner för kvalitetskontroll för att se till att företaget kvalitetskrav och standarder följs.
Kunskap för att utföra processen förloras	3	2	6	Dokumentera processen.
Bristfällig kommunikation mellan leverantör och uppdragsgivare	4	3	12	Kommunicera förväntningar tydligt för att undvika missförstånd. Gör upp en kommunikationsplan och håll kontakt regelbundet.
Dålig kundservice från leverantör till externa kunder	3	4	12	Välj en pålitlig leverantör. Sätt upp tydliga riktlinjer och mål för outsourcingleverantören gällande kundservice.
Dolda/oförutsedda kostnader uppkommer	3	2	6	Gör upp ett tydligt avtal med outsourcingleverantören. Följ upp kostnader noggrant.
Konfidentiell information läcks	2	4	8	Utvärdera outsourcingleverantören noggrant innan processen outsourcas.

Tabell 2 Riskanalys för outsourcing av försäljningsreskontraprocessen.

5 Resultatdiskussion

För att kunna fatta ett bra beslut om outsourcing eller insourcing, behöver företag identifiera det alternativ som ger det bästa värdet eller den lägsta totalkostnaden, samt inse hur ett beslut om outsourcing påverkar företagets verksamhet. Företag behöver också ta reda på hur de kan förbättra företagets kärnkompetenser. (Brown & Wilson, 2005, ss. 34-35).

Den del av försäljningsreskontraprocessen som företaget är intresserad av att outsourca är matchning av betalningstransaktioner och kundservicen gällande betalningar. Försäljningsreskontraprocessen är en stödprocess i bolaget Oy Snellman Ab i Snellman-koncernen och processen har inga kärnkompetenser. Företaget har redan outsourcat en del av fakturautskicken och hela indrivningsprocessen.

Den lägsta totalkostnaden har inte kunnat identifieras på grund av att den potentiella leverantören inte kunde ge några priser för tjänsten innan de haft ett möte med uppdragsgivaren. Med hjälp av SWOT-analysen har intern hantering av försäljningsreskontran kunnat identifieras som det bästa värdet. I SWOT-analysen och riskanalysen framkom det att outsourcing kan ha en negativ inverkan på företagets verksamhet. I SWOT-analysen för outsourcing kom det även fram styrkor och möjligheter som kan ha en positiv inverkan på företagets verksamhet, men svagheter och hoten var flera. I SWOT-analysen för insourcing var resultatet motsatt och styrkorna och möjligheterna var flera än svagheter och hoten.

Följande för- och nackdelar har identifierats med outsourcing:

Fördelar

- Arbetsbelastningen minskar och företaget behöver mindre resurser, vilket innebär att företaget inte behöver göra en eventuell nyanställning.
- Möjlighet till förbättrad rapportering.

Nackdelar

- Företagets kontroll över processen försämras, eftersom den hanteras av en extern part.
- Företagets förmåga att vidta snabba åtgärder försämras, eftersom problem inte kan identifieras och åtgärdas lika snabbt när en process hanteras av en tredje part.
- Möjligheten till intern kompetensutveckling minskar.
- Kundenservice försämras eftersom svarstiden förlängs. Det beror på att outsourcingleverantörer har kunder från flera företag, vilket innebär att företagets kunder inte prioriteras.

Med insourcing har följande för- och nackdelar identifierats:

Fördelar

- Företaget har stor kontroll över processen.
- Företaget kan identifiera problem och vidta åtgärder snabbt.
- Företaget har tillgång till korsfunktionell kompetens.
- Företaget kan säkerställa att kunder får god kundservice.
- Personalen får ökad möjlighet till kompetensutveckling.

Nackdelar

- Arbetsbelastningen på personalen är högre.
- Företaget har ett större behov av personalresurser. Det kan innebära att företaget behöver göra en nyanställning.
- Risken för att fel och misstag inträffar är större än vid outsourcing, eftersom outsourcingleverantörer har expertkunskap för att utföra en viss uppgift.

Flera av de fördelar som kom fram i intervjuvaren med den potentiella leverantörens kunder kan inte ses som fördelar för uppdragsgivaren, eftersom kunderna hänvisar till fördelar som uppkommit till följd av att hela invoice-to-cash processen outsourcingats och inte enbart själva försäljningsreskontraprocessen. Därmed har uppdragsgivaren redan nytta av dessa fördelar, eftersom de redan outsourcingat fakturautskicken och indrivningsprocessen.

Forskningsfrågan "Vilka risker kan förknippas med outsourcing av försäljningsreskontran?" kan besvaras med följande risker från riskanalysen:

- Kontroll över den process som outsourcas förloras.
- Kunskap för att utföra processen internt förloras.
- Bristfällig kommunikation uppstår mellan outsourcingleverantören och företaget.
- Outsourcingleverantören har dålig kundservice till företagets kunder.
- Dolda/oförutsedda kostnader uppkommer.
- Konfidentiell information läcks.

Alla risker som har identifierats i riskanalysen ansågs vara medelstora eller stora. Quinns strategiska frågor kan besvaras med att det inte finns någon möjlighet att uppnå konkurrensdelar oberoende av om försäljningsreskontraprocessen outsourcas eller fortsättningsvis insourcas, eftersom processen inte innehåller några kärnkompetenser. På grund av att processen inte har några kärnkompetenser kan möjligheten till konkurrensfördelar anses vara låg i Quinn modell. Den strategiska risken kan anses vara hög i Quinns modell, men flera av riskerna skulle kunna undvikas genom att göra upp ett bra avtal med en outsourcingleverantör, vilket framkommer i riskanalysen under åtgärder.

Alla modeller i teoridelen utgår delvis från teorin om kärnkompetenser. Det skulle ha varit bra att ha med någon modell som inte har koppling till kärnkompetenser, eftersom det ger en ensidig bild om vilka verksamheter som kan outsourcas. I mindre företag är teorin om kärnkompetenser mer tillämpbar eftersom när små företag väljer att outsourca sina icke-kärnkompetenser, kan företagen sätta de frigjorda resurserna på att förbättra sina kärnkompetenser. I större företag är det mer komplicerat och fastän företaget outsourcar en administrativ stödprocess, innebär det vanligtvis inte att de frigjorda resurserna kan användas till att förbättra företagets kärnkompetenser.

Försäljningsreskontraprocessen kunde placeras i den fjärde rutan i kvadrantmodell, eftersom företaget har en välutvecklad och automatiserad process och presterar bättre än konkurrenter, samtidigt som processen inte är kritisk för att bidra med konkurrensfördelar. I den fjärde kvadraten finns alternativen att outsourca processen och att behålla processen internt.

Företaget känner till externa leverantörer som erbjuder hantering av försäljningsreskontra och har för tillfället outsourcat delprocesser av invoice-to-cash processen till en leverantör som även erbjuder hantering av försäljningsreskontra. Företaget har inte kollat upp leverantörens värderingar och vet därmed inte om de överensstämmer med företaget. Samtidigt litar de på att leverantören sköter arbetet på ett korrekt och tillförlitligt sätt och de har inte upplevt problem i sin nuvarande samarbetsrelation med leverantören. En kund till den potentiella leverantören lyfter fram att de upplever leverantören som pålitlig, effektiv och smidig.

Min rekommendation är att företaget fortsättningsvis hanterar försäljningsreskontraprocessen internt, eftersom flera fördelar har identifierats med att ha försäljningsreskontraprocessen insourcad än outsourcad. Min rekommendation baserar sig även på att företaget behöver sätta tid på processen fastän den är outsourcad. I intervjun med Kund X framkom det att en person sätter ungefär en fjärdedel av en arbetsdag för hantering av försäljningsreskontraprocessen och i intervjun med Kund Y kom det fram att en person sätter ungefär en halvtimme per dag på hantering av försäljningsreskontraprocessen. Kund X har outsourcat i genomsnitt 7200 fakturor per månad och Kund Y har outsourcat cirka 3300 fakturor per månad. Både Kund X och Y har outsourcat alla försäljningsfakturor. Med tanke på att uppdragsgivaren inte var intresserad av att outsourca EDI-faktureringen i detta skede, skulle referensfiler fortfarande skulle behöva bokas dagligen, vilket innebär att samma rutinarbete skulle behöva göras fastän försäljningsreskontraprocessen skulle vara outsourcad. Min rekommendation understöd även av den tidigare forskningen i arbetet, som rekommenderade större företag att hantera ekonomifunktionerna internt, eftersom den kompetens som krävs för att hantera ekonomifunktionerna finns i företaget. Genom att företaget hanterar processen internt kan kontrollen över processen fortfarande behållas i företaget och företaget kan uppnå sina målsättningar med försäljningsreskontraprocessen.

För att kunna ta ett fullständigt beslut om insourcing eller outsourcing anser jag dock att uppdragsgivaren behöver boka ett möte med den potentiella leverantören för att få en uppfattning om vad det kostar att outsourca försäljningsreskontraprocessen. Beräkningen av kostnader för outsourcing behöver även inkludera de kostnader som uppkommer utöver leverantörens priser. Företaget behöver även göra en beräkning på vad det kostar att

hantera försäljningsreskontraprocessen internt, eftersom frågor om kostnader för insourcing av försäljningsreskontran har exkluderats från intervjun med uppdragsgivaren på grund av att den potentiella leverantören inte gav några prisuppgifter. Ifall företaget överväger att outsourca processen, kunde det vara värt att fundera på om även EDI-faktureringen borde outsourcas för att minska på rutinarbete.

6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet är ett mått på hur konsekventa och tillförlitliga resultaten från en undersökning är (Bryman & Bell, 2017, s. 68). I arbetet har jag använt mig av källor som har publicerats mellan år 2000 och 2023, för att få tillgång till så ny information som möjligt. Källor med välkända teorier har dock avvikit från detta tidsintervall. Jag har gjort intervjuer från tre olika perspektiv för att få en bred grund för analyserna och rekommendationen om insourcing och outsourcing. Intervjufrågorna bygger på teoridelen. Grunden för analysen kan anses vara trovärdig och sannolik eftersom jag har intervjuat processledaren för invoice-to-cash processen i Snellman-koncernen, en nyckelkundsansvarig hos Leverantör X och två referenskunder till Leverantör X. Orsaken till att två olika intervjuer har gjorts med referenskunder till Leverantör X, är för svaren på frågorna ska kunna jämföras med varandra så att uppdragsgivaren får en bredare uppfattning om hur det fungerar att outsourca försäljningsreskontraprocessen.

För att få ännu högre reliabilitet skulle det ha varit bra att intervjua en kund till leverantör X som inte är en referenskund, eftersom referenskunder oftast är nöjda kunder, vilket kan ge ett snävt perspektiv när man undersöker för- och nackdelar. Intervjun med uppdragsgivaren gjordes i två omgångar. Det möjliggjorde att jag och respondenten kunde reflektera över frågorna och svaren till följande gång.

Validiteten bedömer om slutsatserna som tagits fram i en undersökning hänger ihop eller inte. (Bryman & Bell, 2017, s. 69). Syftet med arbetet var att undersöka för- och nackdelar med insourcing och outsourcing av försäljningsreskontraprocessen, samt att identifiera eventuella risker med outsourcing av försäljningsreskontraprocessen i Snellman-koncernen. För- och nackdelar har identifierat för både insourcing och outsourcing och risker har identifierats i en riskanalys. Jag anser därmed att syftet har uppnåtts. Intervjufrågorna utgick från den teoretiska delen och resultatet baserat sig på datainsamlingen och analyserna. Målsättningen med arbetet var att ta fram en rekommendation om insourcing eller outsourcing av försäljningsreskontraprocessen för Snellman-koncernen. En rekommendation om insourcing har gjorts baserat på för- och nackdelar med insourcing och outsourcing, samt risker med outsourcing. Målet med arbetet har därmed uppnåtts.

7 Avslutning

Ämnet outsourcing har behandlats i detta examensarbete. Syftet med arbetet var att ta reda på för- och nackdelar med outsourcing och intern hantering av försäljningsreskontraprocessen för Snellman-koncernen. Syftet var även att identifiera eventuella risker med outsourcing av processen. Målsättningen med arbetet var att ta fram en rekommendation om försäljningsreskontraprocessen i Snellman-koncernen ska outsourcas eller insourcas. Arbetets syfte och målsättningar har uppnåtts.

I teoridelen behandlades relevanta teorier och modeller för outsourcing. Kända teorier som lyftes fram var transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat synsätt. Tre olika modeller för att ta ett beslut om outsourcing eller insourcing behandlades även. Den första modellen har utvecklats av Quinn och kvadrantmodellen och beslutsmodellen har utvecklats av McIvor. I teoridelen behandlades tre nivåer av outsourcing. Dessa nivåer var taktisk, strategisk och transformell outsourcing och de beskriver syften till varför outsourcing används. Fördelar, nackdelar och risker med outsourcing behandlades även ur ett teoretiskt perspektiv. Invoice-to-cash processens delar som innefattar fakturering, försäljningsreskontra, betalningspåminnelse och indrivning redogjordes även för i arbetets teoretiska del.

Arbetets empiriska del innehöll en presentation av Snellman-koncernen, en resultatredogörelse med fyra olika intervjuer ur tre olika perspektiv, två SWOT-analyser och en riskanalys. SWOT-analyserna togs fram med hjälp av datainsamlingen och den teoretiska delen av arbetet. Baserat på resultaten från min forskning rekommenderade jag att uppdragsgivaren fortsättningsvis ska hantera försäljningsreskontraprocessen internt. Som vidareforskning kunde en kostnadsanalys göras för att fastställa skillnader i kostnader för intern hantering och outsourcing, vilket kunde förstärka ett beslut om outsourcing eller insourcing.

8 Källförteckning

- Aaltonen, I. (den 14 april 2021). *Laskupiste Oy*. Hämtat från Laskutuksen perusteet aloittavalle yrittäjälle: <https://www.laskupiste.fi/blog/laskutuksen-perusteet-aloittavalle-yrittajalle/> den 8 april 2023
- Baker, S. (den 25 augusti 2022). *MicroSourcing International Ltd*. Hämtat från 8 hidden costs of outsourcing - and how to mitigate them: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/8-hidden-costs-of-outsourcing-and-how-to-mitigate-them/> den 4 april 2023
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Hämtat från Josephmahoney.web.illinois.edu: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) den 16 februari 2023
- Barney, J., & Hesterly, W. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson. Hämtat från Strategic Management and Competitive Advantage: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf den 16 februari 2023
- Beasley, M., Bradford, M., & Pagach, D. (Juli 2004). *Outsourcing? at your own risk*. Hämtat från ProQuest: <https://www.proquest.com/docview/229772532?accountid=28773> den 26 mars 2023
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Edengren, J., & Skärvad, P.-H. (2014). *Nätverksorganisationer – Outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Finlex. (den 29 april 2022). *Finlex*. Hämtat från Lag om indrivning av fordringar: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1999/19990513> den 4 april 2023
- Isolta. (2023). *Mikä ihmeen myyntireskontra?* Hämtat från Isolta Oy: <https://www.isolta.fi/myyntireskontra/> den 25 mars 2023
- Kaarlejärvi, S., & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto - Automaation aika*. Alma Talent.
- Karlsson, J., Lund, M., & Olsson, A. (2013). Hämtat från Outsourca eller icke outsourca; det är frågan! – En kvalitativ studie om de bakomliggande motiven till varför företag väljer att outsourca ekonomihanteringen: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:600788/FULLTEXT01.pdf> den 11 april 2023
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, ss. 22-36.

- Mclvor, R. (2010). *Global Services Outsourcing*. i R. Mclvor, *Global Services Outsourcing*. Cambridge University Press. den 11 april 2023
- Nordqvist, M. (den 29 april 2020). *Hur skriver man en riskanalys?* Hämtat från Odd Hill: oddhill.se/sv/artiklar/hur-skriver-man-en-riskanalys den 20 april 2023
- Quinn, J. B. (1999). *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*. Hämtat från ProQuest: <https://www.proquest.com/abiglobal/docview/224973973/79AC8078BA4F4664PQ/1?accountid=28773> den 6 mars 2023
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). *ProQuest, Sloan Management Review*. Hämtat från Strategic Outsourcing: <https://www.proquest.com/abiglobal/docview/224960020/3DBA19C2F6534770PQ/5?accountid=28773> den 6 mars 2023
- Raeburn, A. (den 1 juli 2021). *SWOT-analys: presentation och tillämpning (med exempel)*. Hämtat från Asana: <https://asana.com/sv/resources/swot-analysis> den 20 april 2023
- Shuttleworth, & Mike. (den 12 mars 2017). *Qualitative vs. Quantitative Risk Analysis*. Hämtat från Projekt Risk Manager: <https://www.project-risk-manager.com/blog/qualitative-and-quantitative-risk-analysis/> den 20 april 2023
- Snellman. (u.d.). *Snellman-koncernen*. Hämtat från Snellmangroup.fi: <https://www.snellmangroup.fi/sv/snellman-koncernen/> den 30 mars 2023

Bilaga 1

Intervjufrågor till Oy Snellman Ab

Invoice-to-cash processen

1. Hur fungerar hanteringen av försäljningsreskontraprocessen idag?
2. Finns det delar av processen som kunde automatiseras?
3. Vilken del/vilka delar av försäljningsreskontraprocessen är ni intresserade av att outsourca?
4. Är någon delprocess av invoice-to-cash processen redan outsourcad?
5. Hur stort antal försäljningsfakturor har ni per månad?
6. Kommer alla försäljningsfakturor att outsourcas om ni väljer att outsourca försäljningsreskontraprocessen? Ifall inte, hur stort antal försäljningsfakturor kommer att outsourcas?

Målsättningar

1. Kan målen för försäljningsreskontraprocessen definieras tydligt?
2. Är målen mätbara och långsiktiga?
3. Påverkas processen negativt om målsättningarna inte uppnås?

Kompetenser

1. Vilka kärnkompetenser har företaget?
2. Hör försäljningsreskontraprocessen till en av företagets kärnkompetenser?

Resurser

1. Hur många anställda hanterar försäljningsreskontraprocessen idag?
2. Hur många timmar per månad sätter ni på att hantera försäljningsreskontraprocessen?
3. Finns de kunskaper som behövs för att hantera försäljningsreskontraprocessen internt?
4. Har ni personalresurser för att fortsätta hantera försäljningsreskontraprocessen internt?
5. Hur ser processen vid nyanställningar ut?

6. Har ni resurser för att genomföra ett outsourcingprojekt av försäljningsreskontraprocessen till en extern leverantör?

Kostnader

1. Behöver ni investera för att kunna fortsätta utföra processen internt? Hur stora uppskattar ni att investeringskostnaderna blir i så fall?
2. Kan ni uppskatta hur stora kostnaderna skulle bli för att genomföra ett outsourcingprojekt?

Risker

1. Kan outsourcing av försäljningsreskontraprocessen skada företaget?
2. Kan kunder påverkas negativt av att försäljningsreskontraprocessen outsourcas?
3. Hurdana kommunikationsproblem skulle kunna uppstå vid outsourcing?
4. Har företaget upplevt problem med processer som redan är outsourcade?
5. Har företaget haft problem med dolda kostnader vid outsourcing av administrativa processer tidigare?

Potentiella leverantörer

1. Känner företaget till externa leverantörer?
2. Överensstämmer deras värderingar och strategiska mål med företagens?
3. Har leverantörerna ett gott rykte om att utföra sina tjänster på ett korrekt och tillförlitligt sätt?
4. Har företaget tidigare samarbetat med leverantörer som erbjuder den tjänst som ni är intresserad av att outsourca? Har ni varit nöjda samarbetsrelationen i så fall?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Leverantör X

1. Miten myyntireskontraprosessi teillä toimii askel askeleelta?
Mitä tehtäviä te käsittelette ja mitä tehtäviä asiakas käsittelee?
2. Mitä hyötyjä Oy Snellman Ab voi saada ulkoistamalla myyntireskontraprosessinsa teille?
3. Miten laskutatte myyntireskontran käsittelystä?
Laskutatteko jokaisesta laskusta erikseen tai jollakin muulla tavalla?
4. Onko teillä hinnasto palveluistanne?

Bilaga 3

Intervjufrågor till Kund X

1. Kuinka monta myyntilaskua teillä on kuukaudessa?
2. Onko kaikki myyntilaskut ulkoistettu?
3. Kuinka suuri on yksityis- ja yritysasiakkaiden osuus?
4. Hallinnoitteko myyntireskontraprosessinne sisäisesti ennen sen ulkoistamista Toimittaja X:lle?
5. Millaisena pidätte Toimittajaa X toimittajana?
6. Kuinka kauan myyntireskontraprosessinne on ollut ulkoistettu Toimittaja X:lle?
7. Kuinka kauan myyntireskontran ulkoistamishankkeen toteuttaminen kesti?
8. Kuinka monta resurssia tarvitsitte hankkeen toteuttamiseen?
9. Kuinka monta resurssia tarvitsette myyntireskontraan, nyt kun se on ulkoistettu?
10. Kuinka monta resurssia tarvitsitte myyntireskontraan, ennen kun se oli ulkoistettu?
11. Onko laskutus- ja myyntireskontraprosessin valvonta parantunut vai heikentynyt ulkoistamisen myötä?
12. Onko myyntireskontran ulkoistaminen Toimittaja X:lle vaikuttanut kielteisesti asiakkaisiinne?
13. Mitä etuja myyntireskontran ulkoistamisesta on?
14. Mitä haittoja myyntireskontran ulkoistamisesta on?
15. Liittyykö myyntireskontran ulkoistamiseen mielestänne riskejä?

Bilaga 4

Intervjufrågor till Kund Y

1. Kuinka monta myyntilaskua teillä on kuukaudessa ja onko kaikki myyntilaskut ulkoistettu?
3. Kuinka kauan myyntireskontran ulkoistamishankkeen toteuttaminen kesti? Kuinka monta resurssia tarvitsette myyntireskontraan, nyt kun se on ulkoistettu?
4. Mitä etuja ja haittoja myyntireskontran ulkoistamisesta on?