
Útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum

Ingi Rúnar Eðvarðsson, Sigrún Björg Sigurðardóttir

Ágrip: Markmið þessarar greinar er að rannsaka útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum og hvort þau útvisti verkþáttum á milli landshluta. Greinin byggir á viðtölum við tíu sérfræðinga og fulltrúa í þjónustufyrirtækjum sem valdir voru með hentugleikaúrtaki. Helstu niðurstöður eru þær að engin stefna hefur verið mótuð innan fyrirtækjanna varðandi útvistun þjónustuverkefna. Algengustu verkefni sem hefur verið útvistað eru tölvumál, ræsting, símsvörum og úthringing, bakvinnsla, bókhald og öryggisgæsla. Í flestum tilvikum krefjast þau störf sem útvistað hefur verið lítillar formlegrar menntunar starfsfólks. Verkefnin teljast nær öll til stoðþjónustu fyrirtækja. Viðmælendur nefndu margar ástæður fyrir útvistun þjónustu, svo sem lækkun kostnaðar, að auka rekstraröryggi, draga úr starfsmannaveltu, geta fengist við lykilhæfni, auka fjölbreytni og dreifa áhættu. Flestir viðmælendur voru ánægðir með útvistun þjónustu. Kostnaður hefur óvíða lækkað eftir útvistun. Pessar niðurstöður eru mjög í anda erlendra rannsóknna.

Lykilorð: útvistun; þjónusta; milli landshluta; Ísland

Abstract: The goal of this article is to study outsourcing in Icelandic service firms and to find out whether they outsource tasks to other parts of Iceland. The article is based on interviews with ten employees from service firms which were chosen at random. The main conclusion is that the companies have no defined strategy on outsourcing services. The most common tasks which have been outsourced involve computing, cleaning, answering the telephone, making calls to customers, back-office work, accounting, and security services. In most cases the jobs which have been outsourced require little formal education. The tasks nearly always consist of non-core services for the company. Informants gave many reasons for outsourcing services, such as reducing costs, minimizing risk, reducing staff turnover, allowing a focus on core competencies, increasing diversity and spreading risk. Most informants were satisfied with outsourcing. In most cases outsourcing has not reduced costs. These conclusions are very consistent with studies of outsourcing abroad.

Keywords: outsourcing; services; across regions; Iceland

1. Inngangur

Fyrirtæki í markaðshagkerfum hafa löngum brugðist við vaxandi verðsamkeppni og kröfum um aukin gæði með tækninýjungum og skipulagsbreytingum. Ein umfangsmesta skipulagsbreyting síðari ára er útvistun verkefna milli fyrirtækja og heimsálfu. Í Orðabanka Íslenskrar málstöðvar er útvistun eða utankaup skilgreind sem „kaup á framleiðsluhlutum, tiltekinni þjónustu eða sérfræðiþekkingu frá aðilum utan eigin

fyrirtækis." Það er mjög í samræmi við erlendar skilgreiningar (Parkhe, 2007). Útvistun felur í sér stefnubreytingu varðandi framleiðsluferli þar sem fyrirtæki einblína á kjarnafærni. Það hefur áhrif á skipulag þeirra með þeim hætti að deildir eða einingar eru aflagðar og fólk sagt upp þegar verkefni eru færð til utanaðkomandi aðila. Alþjóðleg útvistun eða flutningur verkefna milli heimsálfa hefur færst mjög í vöxt með framþróun upplýsingatækni sem gerir kleift að stunda fjarvinnu, símsvörun, netviðskipti o.fl., óháð stað og stund (Bryson, 2007). Íslenska er vart tölud utan Íslands en krafa neytenda er að þjónusta fari fram á íslensku. Útvistun þjónustuþátta hérlandis hefur af þeim sökum verið að mestu innanlands.

Hin síðari ár er mjög algengt að fyrirtæki og stofnanir hafi boðið út verkefni og íslensk stjórnvöld hafa hvatt til útvistunar með stefnu sinni „Útvistunarstefna ríkisins“ sem samþykkt var af ríkisstjórn Íslands hinn 6. júní 2006. Markmið stefnunnar er að „efla samkeppni, auka fjölbreytni og stuðla að nýsköpun á þjónustumarkaði“ (Fjármálaráðuneytið, 2006, bls. 5). Í því ljósi er áhugavert að kanna hvernig íslensk þjónustufyrirtæki hafa staðið að útvistun verkefna. Hafa stjórnendur þeirra gert sér grein fyrir þeim möguleikum sem felast í nýrri tækni til að vinna verkefni óháð stað og stund? Hvaða ástæður liggja að baki þeirri ákvörðun að útvista þjónustuverkefnum? Er það fyrst og fremst til að lækka rekstrarkostnað eða liggja aðrir þættir til grundvallar? Hafa verkefni verið flutt til lágkostnaðarsvæða á landsbyggðinni? Hvers konar verkefnum er útvistað? Hefur útvistunin staðið undir væntingum, þ.e. skilar hún því sem að var stefnt?

Sú rannsókn sem hér er kynnt hefur það að markmiði að skoða annars vegar útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum almennt og hins vegar hvaða fyrirtæki útvista verkþáttum á milli landshluta. Hver er staða útvistunar í íslenskum fyrirtækjum? Hafa þau fylgt eftir erlendum fyrirtækjum og boðið út hluta af þjónustu-starfsemi sinni? Rannsóknin snýr sérstaklega að fjármála-, ráðgjafa- og fjarskipta-fyrirtækjum. Hún byggir á viðtolum við tíu stjórnendur og sérfræðinga.

Útvistun þjónustu hefur verið rannsokuð nokkuð hér á landi, en enn eru brotalamir í þekkingunni og lítið sem ekkert er vitað um útvistun milli landssvæða. Niðurstöður rannsóknarinnar geta verið fyrirtækjum leiðarvísir að velgengni og geta jafnvel haft áhrif á stöðu hinna ýmsu byggða hérlandis.

Í næsta hluta greinarinnar verður farið yfir fræðilega umræðu um útvistun. Þar á eftir verða rannsóknaraðferðir kynntar. Niðurstöðukafli gerir grein fyrir helstu niðurstöðum úr viðtolum við stjórnendur í þjónustufyrirtækjum. Greininni lýkur á umræðu og lokaorðum.

2. Fræðileg umræða

Fjölmargar rannsóknir hafa verið gerðar erlendis varðandi útvistun þjónustu og þá ekki síst í Bandaríkjum. Í þessum hluta verður farið yfir nokkrar erlendar rannsóknir þar sem fjallað er um ýmsa þætti útvistunar og í framhaldi af því það sem fram hefur komið í innlendum rannsóknum. Sjónum verður einkum beint að rann-

sóknum sem fjalla um forsendur útvistunar, hvaða þættir hafa verið útvistaðir og hver árangur útvistunar hefur verið í fyrirtækjum og stofnunum.

2.1. Erlendar rannsóknir

Framleiðsla hefur löngum verið flutt milli landa, verksmiðjur byggðar í nálægð við efnislegar auðlindir, mannauð o.s.frv. og stjórnendur þannig dregið úr heildarrekstrarkostnaði fyrirtækja sinna. Flutningur á framleiðslu milli landa er hluti af fyrsta skeiði hnattvæðingar þar sem lág laun og ódýrt hráefni í þriðja heiminum skiptu sköpum (Dicken, 2003). Með frekari alþjóðavæðingu efnahagslífsins hafa nýir möguleikar opnast og mætti segja að annar hluti hnattvæðingarinnar snúist um útvistun þjónustuþátta milli landa (Sameinuðu þjóðirnar, 2004; Bryson, 2007). Slík útvistun byggir á menntuðum einstaklingum með tungumálfærni, einkum í ensku á láglunaðsvæðum. Upplýsingatækni nútímans gerir kleift að flytja þjónustuverkefni á milli landa. Önnur ástæða útvistunar er að fyrirtæki einblína á kjarnastarfsemi en bjóða út stoðþjónustu sem aðrir aðilar geta unnið betur og með lægri tilkostnaði (Fitzpatrick og DiLullo, 2007).

Efnahagslíf Vesturlanda hefur einkennst æ meir af þjónustu og er það þekkingardrifið. Fyrir vikið er verið að útvista þjónustuverkefnum og umfang útvistunar hefur aukist mjög að undanförnu. Margvíslegir þættir stuðla að aukinni útvistun í þjónustu og þar má nefna styttri líftíma vöru og þjónustu, vaxandi verðsamkeppni, aukna gæðastaðla, hnattvæðingu sem færst í vöxt sem og tækniframfarir (Kakumanu og Portanova, 2006; Parkhe, 2007).

Það er brýnt að gera skýran greinarmun á útvistun (e. outsourcing) og hnattrænni útvistun (e. offshoring), sjá töflu 1. Þessi hugtök eru um margt skyld en fela þó í sér nokkurn mun. Þannig felur útvistun ávallt í sér að annar rekstraraðili kemur að málum, en mögulegt er að flytja verkefni milli landa innan sama fyrirtækis (e. captive offshoring). Hnattræn útvistun (e. offshore outsourcing) felur hins vegar bæði í sér annan rekstraraðila og að verkefni og störf eru flutt milli landa (Jagersma og van Gorp, 2007).

Tafla 1. Flokkun á útvistun og hnattrænni útvistun

	Innanlands	Erlendis
Innan fyrirtækis – Bein stýring	Innvistun (in-sourcing)	Flutningur verkefna innan fyrirtækis (captive offshoring)
Utan fyrirtækis með þátttöku utanaðkomandi aðila	Útvistun (outsourcing)	Hnattræn útvistun (offshore outsourcing)

Heimild: Jagersma og van Gorp, 2007, bls. 36.

Rannsókn Jagersma og van Gorp (2007) leiðir í ljós að þjónustufyrirtæki kjósa að halda verkefnum innan fyrirtækis þegar mikil eftirlit með þeim er mikilvægt, við-

kvæmar upplýsingar koma við sögu og innri samskipti eru afgerandi. Hún sýnir einnig að algengt sé að starfsemi, þjónustu og öflun nýrra verkefna sé haldið innan fyrirtækis en að hnattræn útvistun sé hins vegar mjög algeng þegar tæknipróun og upplýsingatækni eigi í hlut.

Lækkun rekstrarkostnaðar hefur verið ein helsta ástæða fyrir útvistun þjónustu. Þegar litið er til kostnaðarþáttar er sjónum beint að launakostnaði, tækjabúnaði, hús-næðiskostnaði, rafmagni, sköttum og álögum almennt. Fleiri skýringar hafa verið nefndar fyrir útvistun verkefna, svo sem áhersla á lykilfærni, aðgengi að sérfræði-þekkingu og auka þjónustu við viðskiptavini (Parkhe, 2007; Vietor og Veutsman, 2005). Einnig má nefna atríði eins og að sækja inn á nýja markaði til vaxtar og þá eru þættir eins og hæfni starfsfólks á vinnumarkaði lykilatriði við val á útvistunarsvæði eða landi. Annar þáttur er að auka samkeppnishæfni og að bjóða upp á betri þjónustu með því að „fylgja gangi sólarinnar“. Í því felst að boðið er upp á þjónustu allan sólarhringinn og viðskiptavinum þannig þjónað víða um heim án aukakostnaðar sem fylgir næturvinnu (Jagersma og van Gorp, 2007).

Útvistun þjónustu byggir að verulegu leyti á framþróun upplýsingatækni (netið, tölvupóstur, fullkomin tölvukerfi) og fjarskiptatækni sem gerir mögulegt að vinna að þjónustuverkefnum, óháð stað og stund. Margvíslegum verkefnum hefur verið útvistað í erlendum fyrirtækjum á síðari árum. Þar má nefna tölvumál, fjármál, starfsmannamál, mótneyti, í öryggisgæslu en einnig lögfræðistörf, greiningu sjúkdóma o.fl. (Bryson, 2007).

Steven Tadelis (2007) kemst að þeirri niðurstöðu að verkefni sem auðvelt er að skilgreina og sem taki ekki miklum breytingum á samningstíma henti mjög vel til útvistunar. Um slík verkefni er tiltölulega auðvelt að gera samninga og mögulegt er að koma við verðsamkeppni meðal annarra fyrirtækja. Þannig er mögulegt að virkja markaðsöflin. Verkefni af því tagi tilheyra í flestum tilvikum stoðþjónustu og eru ekki þáttur í lykilfærni fyrirtækja. Að sama skapi ættu fyrirtæki ekki að bjóða út verkefni sem eru flókin, sveigjanleg og erfitt er að skilgreina og afmarka í samningi því að það hefur iðulega í för með sér falinn aukakostnað. Ennfremur ættu fyrirtæki að forðast að útvista þekkingu og starfsemi sem teljast til kjarnastarfsemi.

Mithas og Whitaker (2006) rannsókuðu hvernig störf henti best til útvistunar. Þeir flokka störf út frá þremur þáttum, þ.e. í fyrsta lagi hversu upplýsingarík þau eru, eða hversu miklum tíma er varið í að fást við upplýsingar (e. information intensity). Þeir greina ennfremur upplýsingaríki starfa með tilliti til möguleika á skráningu og flokkun þeirra (e. codifiability), stöðlun þeirra (e. standardization) og hversu auðvelt er að hluta þau niður í einingar (e. modularizability). Í öðru lagi er horft á menntun og hæfni sem vísar til formlegrar menntunar (e. skill level) og í þriðja lagi á þörf fyrir líkamlega nærveru (e. physical presence). Niðurstaða Mithas og Whitakers er eftirfarandi: (1) Meiri möguleiki er á að útvista störf sem eru mjög upplýsingarík í samanburði við annars konar störf. (2) Líkur á útvistun aukast í samræmi við það hversu mikill möguleiki er á því að skrá þau, staðla og hluta niður í

einingar. (3) Störf sem einkennast af mikilli menntun og færni eru síður fallin til útvistunar en störf sem krefjast lítillar menntunar. Skýringin er sú að störf sem krefjast mikillar menntunar felast í því að greina vandamál og hafa yfirsýn og flókin samskipti sem erfitt er að útvista. (4) Störf sem þurfa litla líkamlega nærveru henta betur til útvistunar en störf sem krefjast mikillar nærveru. Þannig henta hrein þjónustustörf þar sem líkamleg nærvera er mikil illa til útvistunar að þeirra mati.

Könnun Cranfield háskóla meðal 747 fyrirtækja í Bandaríkjunum og Evrópu árið 2001 leiðir í ljós að 59% stjórnenda nefndu að lækkun kostnaðar væri helsta ástæða útvistunar, því næst tilgreindu þeir að gott væri að notast við góða starfsvenju (best practice), að það væri eftirsóknarvert að auka gæði þjónustunnar og geta þá einblínt á lykilhæfni (Kakabadse og Kadabadse, 2002). Kakumanu og Portanova (2006) telja að ekki séu einungis kostir sem fylgja því að útvista og getur ýmislegt komið upp á þegar hluti af starfsemi er flutt út fyrir fyrirtæki. Það er auðveldara fyrir fyrirtæki að stjórna aðgangi að upplýsingum og vernda tækjabúnað þegar starfsemin er öll undir sama þaki. Þegar tvö fyrirtæki eða fleiri starfa saman getur t.d. komið upp trúnaðarbrestur. Einnig hafa fyrirtæki ekki jafn mikla yfirsýn og ábyrgð með sínum málum eins og t.d ráðningu starfsmanna en það er algjörlega á ábyrgð fyrirtækisins sem hýsir viðkomandi þjónustu. Mismunandi menningarheimar og tungumál geta sett strik í reikninginn og fyrirtæki geta átt á hættu að tapa þekkingu sem er mikilvæg fyrir rekstur þeirra.

Samkvæmt Elliott (2006) getur alþjóðleg útvistun verið mjög áhættusöm. Tadelis (2007) vitnar til nýlegrar könnunar Deloitte Consulting meðal 25 alþjóðlegra fyrirtækja. Þar kom fram að fjórðungur þeirra höfðu tekið starfsemi sína aftur inn í fyrirtækið þar sem fyrirtækin töldu sig geta sinnt henni betur og á lægra verði. Hvorki meira né minna en 44% fyrirtækjanna töldu að kostnaður hefði ekki lækkað og helmingur þeirra taldi að dulinn kostnaður væri helsti vandi útvistaðra verkefna. Mun jákvæðari niðurstöður fengust í Cranfield-könnun frá 2001 þar sem tæplega 60% stjórnenda voru ánægð með útvistun í fyrirtækjum (Kakabadse og Kakabadse, 2002).

2.2. Innlendar rannsóknir

Í netkönnun sem framkvæmd var af Rannsóknarstofnun Háskólans á Akureyri (RHA) meðal 265 fyrirtækja og stofnana árið 2004 kom fram að 40,2% fyrirtækja og stofnana höfðu boðið út hluta af starfsemi sinni á síðari árum. Það kom þó ekki fram hvert á land hafði verið útvistað. Niðurstöður leiða í ljós að tölvumál, öryggisgæsla og ræstingar, bókhald, mótneyti, tryggingar og flutningar séu algengustu þjónustuþættirnir sem boðnir eru út meðal íslenskra fyrirtækja (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006).

Regína Margrét Gunnarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson (2007) gerðu rannsókn á útvistun þjónustu og byggðu hana á fyrirliggjandi gögnum og viðtölum við stjórnendur nokkurra innlendra þjónustufyrirtækja. Fram kemur hjá þeim að mörg þjónustufyrirtæki hafa sett upp starfsstöðvar víða um land í sínu nafni. Mjög fá fyrirtæki

virðast hins vegar velja þann möguleika að láta utanaðkomandi aðila sjá um alla starfsemi fyrirtækisins eða hluta hennar utan höfuðstöðvanna. Helstu niðurstöður þeirra eru að ástæður fyrir því að æskilegt sé að setja upp starfsstöð utan Reykjavíkur felist í að dregið sé úr starfsmannaveltu, rekstrarkostnaður lækki og að rekstraröryggi aukist við það að hafa fleiri en eina starfsstöð ef eithvað kemur upp á.

Reynir Örn Jóhannsson (2007) rannsakaði úthýsingu starfsmannamála. Hann tók viðtöl við 11 starfsmannastjóra eða staðengla þeirra í íslenskum fyrirtækjum og komst að því að allir hafa þeir nýtt sér útvistun að einhverju leyti til þess að leysa starfsmannamál. Ástæðurnar eru yfirleitt þær að menn eru að leita eftir betri þjónustu og auknum gæðum. Almennt voru þeir sem tóku þátt í rannsókninni sáttir við þjónustuna sem þeir fengu en nefndu þó að kostnaður væri oft heldur mikill og kæmi jafnvel stundum í veg fyrir að þessi leið væri farin.

Arsæll Valfells og William J. Tastle (2007) hafa unnið að rannsóknum á sviði útvistunar upplýsingatækni meðal fyrirtækja á Íslandi. Ellefu stór fyrirtæki voru valin úr hinum ýmsu atvinnugreinum til þess að sýna þverskurð úr íslensku atvinnulífi og síðan tekin opin viðtöl við stjórnendur þeirra. Í ljós kom að öll fyrirtækin höfðu útvistað þjónustu á síðustu fimm árum og einhver þeirra á síðustu tíu árum. Eiginlegur launakostnaður var ekki talinn til sem ástæða til útvistunar heldur frekar stöðugleiki kostnaðar sem unnt er að ná fram með útvistun og aukinn heildarvirðisauki fyrir fyrirtækin. Sérfræðiþekking hýsingarfyrirtækjanna er hins vegar álitin hafa áhrif á heildar launakostnað fyrirtækjanna. Tilgangur útvistunar er því í raun, samkvæmt þessu, ekki að lækka launakostnað heldur auka möguleikana á skilvirkara og betra vinnuafla fyrir svipaðan kostnað og áður. Þátttakendur nefndu einnig eftirlit utan- aðkomandi aðila og aukið öryggi sem ástæður fyrir útvistun.

Yfirlit yfir innlendar rannsóknir á útvistun þjónustu sýnir að flestar þeirra byggja á viðtolum og afmörkuðu úrtaki. Samkvæmt því sem kemur fram í fræðilegu yfirliti eru margir kostir og vankantar tengdir útvistun eins og fram kemur í töflu 2.

Tafla 2. Kostir og vankantar útvistunar og hnattrænnar útvistunar.

Kostir	Vankantar
Kostnaðarlækkun	Trúnaðarbrestur
Minni starfsmannavelta	Þekkingartap
Betri yfirsýn	Minni yfirsýn
Aukið og auðveldara eftirlit	Óskýr ábyrgðarskipting
Bætt þjónusta við viðskiptavini	Minni tengsl við viðskiptavini
Aukin gæði	Dulin kostnaður
Aukin sérfræðiþekking	
Aukinn virðisauki	
Rekstraröryggi	

Taflan sýnir að meðal helstu kosta útvistunar hafa fræðimenn bent á sé kostnaðarlækkun; minni starfsmannavelta; betri yfirsýn yfir rekstur; auðveldara eftirlit; bætt þjónustu við viðskiptavini; aukin gæði; aukin sérfræðipekking; aukinn virðisauki og meira rekstraröryggi. Bent hefur verið á að útvistun geti fylgt þeir ókostir að hún leiði til trúnaðarbrests; þekking glatist úr fyrirtækjum; yfirsýn yfir rekstur minnki; ábyrgðarskipting verði óskýr milli aðila; tengsl við viðskiptavini minnki og að dulinn kostnaður fylgi oft útvistun.

3. Rannsóknaraðferðir

Í greininni er gerð grein fyrir forkönnun sem flokkast sem eigindleg aðferðafræði (Collis og Hussey, 2003). Tekin voru hálfstöðluð viðtöl við sérfræðinga og talsmenn nokkurra fyrirtækja. Slík viðtöl henta mjög vel þegar heildarþekking á fyrirbrigði eða ferli liggur ekki fyrir (Collis og Hussey, 2003). Markmið forkönnunarinnar var að fá fyllri þekkingu á útvistun þjónustu í íslenskum fyrirtækjum og nota þá þekkingu til að þróa spurningalistu sem lagður yrði fyrir stórt úrtak fyrirtækja síðar. Reynt var að fá viðmælendur úr bæði útvistunar- og hýsingarfyrirtækjum og úr ólíkum greinum atvinnulífsins til að sem flest viðhorf kæmu fram. Fyrirtækin sem tóku þátt voru valin með hentugleikaúrtaki og fóru viðtölin fram á tímabilinu september 2008 til febrúar 2009. Fyrstu viðtölin voru tekin fyrir hrun banka á Íslandi en þau síðustu nokkrum mánuðum síðar. Ástand efnahagsmála gætir að nokkru í viðtolum, einkanlega mikil þensla á vinnumarkaði á höfuðborgarsvæðinu fyrir hrun og að horfið er frá útvistun eftir hrun.

Rætt var við tíu aðila, en meðal þeirra voru forsvars menn fimm útvistunar-fyrirtækja og þriggja hýsingarfyrirtækja. Til að víkka umræðuna og skyggast inn í heim blaðamanna var rætt við ritstjóra tímaritsins *Blaðamaðurinn* og press.is sem Blaðamannafélag Íslands gefur út. Einnig var rætt við formann Verkfræðingafélags Íslands um stöðu mála hjá verkfæði- og arkitektastofum.

Ákveðið var að rannsóknin skyldi einna helst snúa að fjármála-, ráðgjafa, og fjarskiptafyrirtækjum og var því mikilvægt að ná til aðila sem gætu svarað fyrir þess konar fyrirtæki. Leitað var til fyrirtækja sem rannsakendur höfðu heyrt að útvistuðu þjónustu eða fyrirtækja sem þóttu líkleg til þess að gera svo út frá fyrrgreindum forsendum. Símanúmeri hjá viðkomandi fyrirtæki var flett upp á vefsíðu símaskrár 118, www.ja.is og í framhaldi af því hringt til þess að staðfest hvort þjónustu hafði verið útvistað eða ekki. Ef fyrirtækið hafði markvisst útvistað þjónustu þótti það tilvalið í rannsóknina. Rætt var við þrjá aðila sem starfa hjá fjármálaþyrirtæki og einn aðila innan ráðgjafa, tölvu-, og fjarskiptafyrirtækja. Einnig var rætt við ritstjóra *Blaðamannsins* og formann Verkfræðingafélags Íslands sem veitti þær upplýsingar að engar verkfræðistofur væru að útvista þjónustu til utanaðkomandi aðila. Verkfræðistofur voru því ekki skoðaðar frekar.

Haft var samband við þann aðila sem óskað var eftir að ræða við hverju sinni og tímasetning fyrir viðtal ákveðin. Alls voru tekin tíu viðtöl; átta viðtöl voru tekin eftir

ákveðnum viðtalsramma en eitt viðtal var tekið í gegnum síma án viðtalsramma. Í sex tilvikum var sest niður með viðmælanda og þau viðtöl tekin upp á stafrænt upptökutæki. Tvö viðtöl voru tekin upp í símkerfi Háskólans á Akureyri þar sem ekki var unnt að setjast niður með viðmælendum sökum fjarlægðar. Lengd viðtalanna var á bilinu 16- 66 mínútur. Viðtölin voru öll færð yfir í tölvu þar sem þau voru afrituð með forritinu Express Scribe og slegin inn orðrétt í Microsoft Office Word.

Í töflu 3 gefur að líta yfirlit yfir viðmælendur og í hvaða fyrirtækjum þeir vinna.

Tafla 3. Yfirlit yfir viðmælendur.

Fyrirtæki	Starfsgrein	Kyn	Staðsetning viðmælenda
ISS	Fasteignaumsjón	Karl	Akureyri
Miðlun	Símsvörun	Kona	Akureyri
Blaðaútgáfa	Fjölmíðlun	Karl	Akureyri
Samherji	Útgerð og vinnsla	Karl	Akureyri
Kaupþing	Fjármál	Karl	Reykjavík
Capacent	Ráðgjöf, ráðningar	Kona	Akureyri
Viðmælandi 1*	Tölvumál	Karl	Akureyri
Vodafone	Fjarskipti	Karl	Reykjavík
Viðmælandi 2*	Fjármál	Karl	-

* Tveir viðmælendur óskuðu nafnleyndar fyrir sig og fyrirtæki sitt.

Þegar viðtöl við fyrrgreinda aðila höfðu verið tekin og greind kom fram mettun í viðtöllum, þ.e. fátt nýtt kom fram um stöðu mála hér á landi í þeim starfsgreinum sem rannsóknin tók til.

Þessi rannsókn er eigindleg og byggir á viðtöllum við tiltölulega fáa viðmælendur sem valdir voru með hentugleikaúrtaki. Flestir þeirra starfa á Akureyri. Því verður að taka niðurstöðum með fyrirvara og varast að draga of víðtækar ályktanir af þeim. Niðurstöður ættu þó að gefa vísbindingar um útvistun þjónustu í íslenskum fyrirtækjum.

4. Niðurstöður

Hér verður gerð grein fyrir niðurstöðum viðtala um útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum. Leitast verður við að svara þeim spurningum sem varpað var fram í inngangi. Fyrst verður kannað hvort fyrirtækin hafi mótað sér stefnu um útvistun og því næst um helstu ástæður útvistunar. Að því búnu er getið um forsendur fyrir flutningi þjónustu á milli landssvæða og hvert á land verkefnum er helst útvistað. Ennfremur er fjallað um hvaða verkefnum og hvers konar störfum er útvistað og kaflanum lýkur á því að meta reynslu stjórnenda af útvistun.

4.1. Stefna um útvistun

Stjórnendur og forráðamenn allra fyrirtækja voru spurðir að því hvort mótuð hefði verið sérstök stefna um útvistun verkefna. Af svörum þeirra að dæma hefur ekkert þeirra mótað slíka stefnu. Viðmælandi hjá Kaupþingi kemst næst því að nefna stefnu þegar hann segir útvistun einfaldlega hjálpa fyrirtækinu að sinna því sem það er best í:

Það er bara þannig að ef að þú ert fagaðili og ætlar að gera þitt fag vel þá er ekkert gott að vera að finna það út með því að gera alls kyns þætti sem eru fjarlægari heldur en þitt verskvíð lýtur að. Það á t.d. við um þetta, þetta er svíð sem viðskiptavinurinn vill hafa einn samningsaðila að en við erum ekki sérfræðingar í nema hluta af þeim þjónustuþáttum sem viðskiptavinurinn vill semja um við okkur. Þess vegna útvistum við þessu til aðila sem er betur til þess fallinn.

Athygli vekur að talsmaður Vodafone segir að efnahagsþrengingar að undanförnu hafi dregið úr útvistun í hugbúnaðarþróun og að í auknum mæli sé reynt að leysa þess konar verkefni innanhúss. Það byggir hins vegar ekki á sérstakri stefnu þar um.

4.2. Helstu ástæður útvistunar

Margar ástæður liggja að baki þeirri ákvörðun að útvista hluta af þjónustu sinni til annarra aðila. Hins vegar eru þættir eins og kostnaðarlækkun eða minni starfsmannavelta þeir þættir sem einna helst eru tilgreindir í rannsóknum sem ástæður fyrir útvistun. Um það atriði segir ritstjóri *Blaðamannsins*:

[...] þegar að menn eru síðan að spara í rekstrinum þá útvista menn gjarnan, fá lausamenn til þess að þurfa ekki að sitja uppi með blaðamenn sem eru stundum að vinna eða sem eru ekki eins afkastamiklir og það er hægt að fá mikið af efni fyrir litla peninga. Þá hafa menn farið þessa leið að reyna að hafa einhverja lausráðna menn, sem eru verkefnaráðnir og þú bara pantar hjá þeim eða kaupir af þeim. Það er ýmist pantað eða þér boðið, bara svona ákveðinn markaður. Þetta þá lækkar framleiðslukostnaðinn, menn hafa áhyggjur af því að svona í heildina þá lækki þetta líka „standardinn“ í blaðamennsku.

Út frá þessum ummælum er auðvelt að gera ráð fyrir því að útvistun í blaðamennsku sé í raun aðallega notuð til þess að reyna að takmarka kostnað. En ritstjórinn segir enn fremur: „Þá er líka hugsanlegt að ef þú ert opin fyrir því að útvista einhverjum greinum og umfjöllunum að þá fáirðu hugsanlega meiri fjölbreytni. Fjölbreytni skiptir máli í efnistökum og vali.“

Hjá Kaupþingi virðist starfsmannaveltan frekar vera drifkrafturinn að útvistun en kostnaður. Viðmælandi fyrirtækisins segir:

Bankinn vildi færa störf út á landsbyggðina og ýmislegt sem var þess valdandi. Mikil þensla í kringum fjármálageirann á höfuðborgarsvæðinu og fólk mikið að færa sig í störfum sem hefur ekki gerst mikið úti á landsbyggðinni. Það hefur verið auðveldara að halda starfsfólk úti á landsbyggðinni, hefur verið öruggara. [...] Ég held að það sé fyrst og fremst traust starfsfólk, það er lítið um tilfærslur á fólk. Kannski svona fyrst og fremst

starfsmannaveltan. Það var ekki svo mikið verið að umdeila kostnaðarhagkvæmni eins og við héldum.

Aðspurður að því hvort kostnaður hafi minnkað við það að útvista þessum þjónustuþætti gaf viðmælandinn eftirfarandi svar:

Nei. Þetta reyndist nú miklu dýrara fyrst vegna þess að þegar þú gerir svona samning þá reynir kannski undirverktakinn að fá sem mest til sín og reynir að nota gjaldskrárnar þannig að hann hafi sem best upp úr því. Það munaði eiginlega mjög litlu að það slitnaði upp úr á þessum tíma vegna þess að þetta reyndist eiginlega meira straumlínulaga ferli en við bjuggumst við.

Viðmælandi hjá öðru fjármálafyrirtæki sagði að ákvörðunin hefði einfaldlega verið tekin vegna þess að fyrirtækið hafi ekki verið tilbúið að leggja út í nauðsynlegan kostnað til þess að reka sinn eigin tölvusal. Það sé mjög kostnaðarsamt að halda úti slíkri starfsemi og með því að útvista þessum þætti sé auðveldara að áætla allan kostnað eins og fastakostnað. Hjá Vodafone var kostnaður ekki drifkrafturinn þegar ákveðið var að útvista. Gefum viðmælenda hjá Vodafone orðið:

Það er eiginlega bara þetta að dreifa svolítið ábyrgðinni, að vera ekki með öll eggin í sömu körfunni. Þetta er líka ágætt til þess að hafa samanburð. T.d. er ég nú með úthringiver sjálfur og ef Miðlun byrjar að ná einhverjum meiri árangri en við hérrna niður frá þá þurfum við klárlega að bæta í og þau þá sennilega að gera eitthvað betur en við. Þetta er ekki varðandi kostnað, jú kannski gæti þetta verið eithvað aðeins ódýrara, en samt sem áður er þetta mjög svipaður kostnaður eins og að vera með eigin starfsmenn í þessu. Við erum ekki að þessu til þess að spara eða eitthvað slíkt. Það er ekki hugmyndafræðin á bak við þetta.

Hann bendir þó á að það sjónarmið hafi almennt verið verið uppi að það sé mjög heppilegt að reka úthringiver á landsbyggðinni þar sem fasteignaverð, leiguverð og annað er ódýrara en í Reykjavík og nágrenni. Fulltrúi Vodafone segir enn fremur að það að hafa starfsemi út á landi, t.d. á Akureyri, geti aukið sölu: „... þegar ég ákvað að taka strákana inn á Akureyri þá var það nú bara af þeirri einföldu ástæðu að Akureyringar eru svona frekar íhaldssamir, ég held ég sé ekki að ljúga neinu þegar ég segi það og það bara hentar sjálfsgagt betur að hringja frá Akureyri þegar maður er að selja á Akureyri. Þannig að það var líka ákveðin hugmyndafræði.“

Af því sem fram kemur hér að framan er óhætt að draga þá ályktun að einn helsti drifkrafturinn í útvistun þjónustu sé kostnaðarlækkun en allir viðmælendur nema einn telja til þann þátt. Fleiri ástæður eru nefndar eins og aukið rekstraröryggi eða það að geta einblínt á lykilhæfni fyrirtækisins. Þetta á einna helst við Kaupþing en það útvistar þeirri þjónustu sem starfsmennirnir hafa ekki sérþekkingu á til þess að auka gæði þjónustunnar við sína viðskiptavini. Einnig fæst samanburður á rekstrarkostnaði.

4.3. Forsendur fyrir flutningi þjónustu út á land

Framkvæmdastjórar og sérfræðingar voru spurðir að því hvaða forsendur þeir teldu að þyrftu að vera til staðar til að útvistun milli landssvæða teljist hagkvæm. Hér á eftir fylgja nokkur svör við þeirri spurningu.

Framkvæmdastjóri sem óskar nafnleyndar taldi að það væru tvær ástæður fyrir því að fyrirtæki í Reykjavík útvisti verkefnum í mun meiri mæli en fyrirtæki á Akureyri eða á landsbyggðinni. Í fyrsta lagi nefndi hann stöðugra og ódýrara vinnuafli og húsnæðiskostnað. Launamunur á landsbyggðinni og Reykjavík sé t.d. mun meiri en á landsbyggðinni og Akureyri og sennilega húsakostur einnig. Í öðru lagi nefndi hann ólíkan hugsunarhátt í Reykjavík og úti á landi. Stjórnendur á Akureyri eru líklegrir til þess að hugsa um heimahagana og hvað þeir geta gert fyrir sitt sveitarfélag. Þeir reyna því eftir fremsta megni að styðja við atvinnu í sinni heimabyggð frekar en stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu. Viðmælandi hjá Kaupþingi styður þessi ummæli er hann segir:

Já, við sem erum alin upp út á landi, við vitum alveg af hverju það er útvistað meira frá höfuðborgarsvæðinu. Það er vegna þess að við viljum alltaf halda verkefnunum í heimabyggð. Svo bara er búið að vera þannig atvinnuástand nuna í Reykjavík að það hefur bara oft á tíðum ekki verið hægt að ráða starfsfólk.

Hann sagði jafnframt að ástæðan fyrir því að ákveðið var að útvista störfum til Siglufjarðar hefði að hluta til verið vegna þess að bankinn vildi stuðla að því að koma störfum út á landsbyggðina. Stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu búa við allt önnur skilyrði en stjórnendur á landsbyggðinni og hefur t.d. reynst nánast ógerlegt að ráða nýtt starfsfólk til vinnu á höfuðborgarsvæðinu á undaförnum misserum. Sökum þenslunnar sem verið hefur að undanförnu í þjóðféluginu eru kröfur fólks orðnar allt of miklar og launin allt of há.

Það hefur bara verið hagstætt fyrir fyrirtæki hérna á höfuðborgarsvæðinu að útvista svona þjónustu. Þetta er aðeins öðruvísi þar sem menn eru að reyna að halda í öll viðskipti eins og er náttúrulega sums staðar. Það er bara vegna þess að atvinnuástandið sveiflast meira á stöðum sem eru minni, eða hefur gert það. En það hefur bara verið þannig að minni byggðarlögin hafa fundið fyrir miklum sveiflum svo að þau eru líklegrir til þess að verja það að hafa störf í sinni heimabyggð.

Rekstrarstjóri Miðlunar á Akureyri tekur í sama streng þegar hann segir „[...] við erum ekki [...] að fá Akureyringa til þess að trúá því að það sé gott að útvista þjónustu. En við erum aðallega með fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu, við erum með fyrirtæki hér sem eru svona hluti af eða útibú fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu.“

Helstu ástæður fyrir því að verkefni eru flutt út á land virðast vera þær að vinnuafli á landsbyggðinni er stöðugra og kostnaður eins og launa- og húsnæðiskostur töluvert lægri. Stjórnendur og fyrirtæki í litlum bæjarfélögum virðast freka hugsa um að halda störfum í heimabæ heldur en þau fyrirtæki sem stödd eru á höfuðborgarsvæðinu.

Verkefnum sem er útvistað geta verið jafn misjöfn og þau eru mörg og því mismunandi forsendur sem þurfa að vera til staðar. Einn viðmælandi sagði að það sem þyrfti einna helst að vera til staðar væri mannauður en að einnig þyrfti ákveðin skilvirkni að vera til staðar í þeim upplýsingakerfum sem notuð væru hverju sinni. Hann svaraði þessari spurningu svona:

Ég upplifi það að þetta sé einhvern veginn mannlegi faktorinn. Við erum búnir að dansa ýmsan dansinn í þessum hýsingarpælingum hjá okkur, búnir að spá í að hýsa okkar mál fyrir sunnan. Það er eitthvað með mannskapinn, þekkinguna og mannleg samskipti og þjónustulund. Góður hýsingaraðili sko, maður fær alltaf á tilfinninguna að hann sé tilbúinn til þess að taka boltann og leysa málið fyrir þig. [...] Staðsetning er í rauninni ekki málið en maður vill auðvitað hafa samgöngur og annað í lagi svona í stórum dráttum.

Rekstrarstjóri Miðlunar telur nálægð við tæknilega þjónustu vera nauðsynlega. Eins segir hann hraðvirkar tölvutengingar þurfi að vera á staðnum og nægt vinnuafli. Hann nefnir enn fremur rekstrarkostnað sem hannsegir að þurfi að vera lægri til þess að vega upp á móti ferðakostnaði. Viðmælandi hjá Vodafone telur einnig að tæknileg þjónusta þurfi að vera til staðar:

Fyrsta forsendan sem þarf að vera til staðar er að það þarf að vera alvöru netsamband í bæjarfélagini sem er nú orðin raunin í langflestum bæjarfélögum landsins. [...] Það þarf náttúrulega að vera húsnaði sem bíður upp á úthringingar, bara venjulegt skrifstofuhúsnaði. Kröfurnar eru mjög litlar eins og ég segi, við erum ekki að hitta viðskiptavinina, við erum ekki að taka á móti þeim. Það þarf að vera pósthús. Við gætum í rauninni verið nánast hvar sem er ef það er pósthús í nágrenninu og ágætis tenging. Þá erum við með allar þær forsendur sem við þurfum.

Af framansögðu má ráða að forsendur fyrir útvistun verkefna út á land sé að til staðar sé mannauður, tæknileg þjónusta, lægri rekstrarkostnaður, gott netsamband, pósthús í nágrenninu og skrifstofuhúsnaði.

Hvert á land er helst útvistað? Samkvæmt viðtölum er mjög misjafnt hvert fyrirtæki eru að útvista þjónustu sinni. Samherji og fjármálfyrirtæki útvista þjónustu innan Akureyrar. Kaupþing útvistar sinni þjónustu út á landsbyggðina, nánar tiltekið á Siglufjörð. Vodafone útvistar víða um land, Miðlun tekur aðallega við verkefnum frá fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu og Capacent sinnir rannsóknum og ráðgjöf fyrir fyrirtæki á Akureyri og höfuðborgarsvæðinu. Tiltölulega fátítt er að fyrirtæki á landsbyggðinni útvisti verkefnum til Reykjavíkur og nágrennis.

4.4. Hvaða verkefnum og störfum er útvistað?

Útvistuð verkefni

Samkvæmt því sem áður hefur komið fram er algengast að fyrirtæki útvisti þjónustu eins og tölvumálum, ræstingum, bókhaldi, öryggisþjónustu, mótneytti, eða tryggingum (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Þetta á mjög vel við þau fyrirtæki sem voru skoðuð og útvista hluta af þjónustu sinni til annarra aðila ef marka má viðmæl-

endur í rannsókninni. Samherji útvistar öllum sínum tölvumálum til hýsingaraðila innan sama bæjarfélags. Kaupþing útvistar lífeyrissjóðstengdri bakvinnslu og bókhaldsvinnu út á land og annað fjármálfyrirtæki útvistar tölvumálum en einnig öllu bókhaldi, bakvinnslu, ræstingum, öryggisgæslu og vöktun. Margir fjlömiðlar nýta sér útvistun með því að ráða blaðamenn í lausamennsku. Vodafone hefur aðallega verið að útvista úthringingum til Miðlunar á höfuðborgarsvæðinu en einnig var leitað til Miðlunar á Akureyri fyrir sérstakt verkefni. Umboðsaðilar Vodafone eru svo út um allt land í nánast öllum stærri bæjarfélögum eins og Vestmannaeyjum, Selfossi, Akranesi, Borgarnesi, Sauðárkróki, Ísafirði, Egilsstöðum og Húsavík.

Flest fyrirtækin eru að útvista verkefnum sem tilheyra stoðþjónustu. Störfin eru þess eðlis að auðvelt er að skilgreina þau og afmarka. Hér eru blaðamennska og ráðgjöf þó undantekning. Aðkeyptar greinar tilheyra kjarnastarfsemi í blaðaútgáfu og ráðgjöf við stjórnun, stefnumótun og ráðningar hjá Capacent styðja við kjarnastarfsemi fyrirtækja.

Útvistuð störf

Viðmælendur voru beðnir að lýsa þeim menntunarkröfum sem gerðar eru í þeim störfum sem útvistað hefur verið. Kaupþing útvistar allri bakvinnslu til Siglufjarðar. Viðmælandi gefur eftirfarandi lýsingu á þeim störfum sem útvistað er:

Petta er náttúrulega ekki svona þekkingarlega flókið. Í rauninni er kannski frekar svona ráðandi faktor í því hvað þetta getur verið mikilvægt í viðskiptamódelinu, það er miklu frekar í upplýsingakerfinu heldur en þekking starfsfólksins. Petta eru einföld störf [...] og það þarf ekki neina sérmenntun til að starfa þarna. Ef það er eitthvað sem skiptir máli í þessu þá eru það miklu frekar upplýsingakerfin, það er ekkert flókið að læra að nota þessi kerfi, þetta eru bara innsláttarstörf.

ISS sér um alhliða fasteignaumsjón, svo sem ræstingar fyrir önnur fyrirtæki, umsjón mótneyta, skrifstofuaðstoð og það nýjasta er umhverfishönnun fyrirtækja. Hvað varðar menntunar- og hæfnikröfur fyrir þessi störf segir fulltrúi ISS:

Hvað varðar ræstingar þá gerum við ekki neinar sérstakar kröfur, nema þá einna helst að viðkomandi sé opinn og góður í mannlegum samskiptum. Með mótneytin þá erum við með two kokka á okkar snærum sem sjá um utanumhald með eldhúsinu okkar. Fasteignaumsjónin gerir kröfu um iðnmenntun. Skrifstofuaðstoðin er unnin í flestum tilfellum af okkar eigin fólk í ræstingum og við sjáum um að þjálfa þá einstaklinga. Hvað hitt varðar þá erum við með garðyrkjufraðing í vinnu.

Miðlun hýsir aðallega símsvörum en einnig söluverkefni og kannanir. Fulltrúi Miðlunar segir að í rauninni séu engar sérstakar menntunarkröfur gerðar og í raun sé nóg að fá þjálfun í gegnum Miðlunarskólann og vinnustaðinn. Góð ensku-, íslensku- og tölvukunnátta sé hinsvegar skilyrði.

Vodafone útvistar störfum í úthringingum. Þeir útvista úthringiverkefnum til Miðlunar ásamt því að vera með þrjá einstaklinga í verktakavinnu á Akureyri.

Ég mundi nú segja, þetta er engin kjarneðlisfræði, en miðað við sölustörf þá er þetta frekar flókið [...] En ef þú metur það út frá einhverjum svipuðum störfum þá er þetta með flóknari sölu sem þú kemst í [...] Við höfum ekki gert kröfur um ákveðna menntun en ég hins vegar leyfi mér að segja það að þegar ég er með mína eigin starfsmenn og er sjálfur að ráða fólk þá náttúrulega getur maður leyft sér ansi mikið í dag miðað við atvinnustöðu þjóðarinnar. Maður getur í rauninni farið fram á háskólamenntun og á ekkert í erfiðleikum með að fá fólk í símasölu í dag, miðað við þá menntun [...] En ég er ekki að gera formlega kröfu um það að þessi eða hinn sem vinnur hjá Miðlun sé með þessa eða hina menntun. Bakgrunn þeirra starfsmanna er ég í raun og veru ekki að kynna mér.

Capacent hýsir margs konar þjónustu fyrir önnur fyrirtæki sem þó aðallega snúa að ráðgjöf, rannsóknum og ráðningum. Starfsmenn Capacent eru því að sinna störfum sem þarfnað mikillar sérhæfðrar þekkingar. Viðmælandi frá Capacent segir stöfin frekar vera flókin þar sem um sérfræðistörf er að ræða. Hún segir menntunarstigið vera frekar hátt innan fyrirtækisins. Aðspurð að því hvort menntunar- og hæfnis-kröfur séu miklar hjá fyrirtækinu gefur hún eftirfarandi svar:

Já, strangt til tekið því að hjá okkur eru örugglega 90% starfsmanna með háskólapróf og náttúrulega [...] margir með mastersgráðu. En það kannski [...] endurspeglar það að það eru mjög margir úti í samfélaginu með mastersgráðu. Þetta er í rauninni samt mjög ólíkt á milli deilda hjá okkur því að það eru svo ólík störf á milli deilda. Til dæmis í ráðgjöfinni þar eru mjög margir millistjórnendur og svo stjórnendur sem hafa verið í fyrirtækinu og úti í atvinnulífinu sem koma svo og eru ráðgjafar hjá okkur. Í ráðgjöfinni þar er reynsla alveg gríðarlega mikils metin.

Fyrir þá sem vinna við úthringingar í rannsóknum eru hinsvegar ekki gerðar sömu kröfur. Stöfin eru einfaldari og menntunarstigið skiptir því í raun ekki máli. Þeir starfsmenn sem starfa í úthringiveri eru ekki fastráðir.

Í flestum tilvikum krefjast stöfin sem útvistað er ekki mikillar formlegrar menntunar. Þess í stað er starfsfólk þjálfað í starfi. Helsta undantekningin frá því eru störf hjá Capacent.

4.5. Reynsla af útvistun

Viðmælendur voru spurðir út í reynslu af útvistun í þeirra fyrirtækjum. Af viðtöllum að dæma virðist vera almenn ánægja með þá ákvörðun fyrirtækja að útvista þjónustu. Viðmælendur nefna ýmsa hluti eins og öryggi og vinnusparnað sem kosti við það að útvista. Einn viðmælandi nefnir sérstaklega vinnusparnað og segir að eftir að farið var að útvista tölvumálum fyrirtækisins hafi hann haft mun meiri tíma til þess að sinna öðrum málum. Eins fari mun minni tími í það að leysa þau vandamál sem upp geta komið. Útvistun gefur meiri möguleika á sveigjanleika í starfi og auðveldar jafnvel starfsmönnum frekar en ekki að viðhalda þekkingu innan fyrirtækisins. Með því að fá utanaðkomandi aðila til þess að sinna því sem þeir eru bestir í gefst færí á því að sækja námskeið og viðhalda þannig og efla þekkingu. Viðskiptavinir ættu þar af leiðandi að vera ánægðari og með útvistun reynist oft auðveldara að fylgjast með

kostnaði þar sem það er einungis ein föst upphæð í samningum. Í tilfelli Vodafone gefur útvistun fyrirtækinu færí á því að ná til stærri viðskiptamannahóps en ella.

Pegar rætt er um gallana er fátt sem viðmælendur tína til. Fulltrúi Kaupþings telur smávægilega byrjunarörðugleika vera það helsta sem bjátað hefur á í þeirra samskiptum við sinn hýsingaraðila en því hafi fljótlega verið kippt í liðinn. Viðmælandi í fyrirtæki sem útvistaði tölvumálum segir: „Það virðast vera meira svona tæknilega flókin atriði sem eru að valda vandræðum frekar heldur en þjónustan. Þjónusta er alltaf eitthvað sem hægt er að ræða um.” Viðmælandi í Vodafone nefnir að helsti gallinn sé sá að umboðsaðilar þeirra út á landi hafi í fleiri horn að líta en einungis að sinna sölu fyrir þá. Það sé þó mjög góð auglýsing að hafa þá á staðnum.

Tafla 4. Yfirlit yfir útvistun þjónustuverkefna.

	Ástæður útvistunar	Útvistuð þjónusta	Staðsetning útvistunar	Menntunarkröfur
Fjármála- fyrirtæki	Kostnaðarlækkun, minni starfsmanna- velta, aukin þjónusta, rekstraröryggi	Bakvinnsla, tölvumál	Reykjavík, landsbyggðin	Engar formlegar kröfur (starfsþjálfun)
Fjarskipta- fyrirtæki	Áhættudreifing	Úthringingar, umboðssala (þjónusta)	Reykjavík, Akureyri, landsbyggðin	Engar formlegar kröfur (starfsþjálfun)
Ráðgjafa- fyrirtæki	Á ekki við	Ráðgjafaverkefni, ráðningar og rannsóknir	Akureyri, Reykjavík, landsbyggðin	Engar kröfur til spyrla en háskólamenntun í ráðningum og ráðgjöf
Hýsingar- fyrirtæki	Á ekki við	Símsvörun, þrif, fasteignaumsjón	Akureyri, Reykjavík, landsbyggðin	Engar kröfur, fasteignaumsjón og mötuneyti krefst þó menntunar
Annað	Kostnaðarlækkun, minni starfsmanna- velta	Blaðamennska, tölvumál	Akureyri, Reykjavík, landsbyggðin	Engar kröfur (starfsþjálfun)

Tafla 4 dregur saman helstu niðurstöður sem fram hafa komið í viðtölum. Þar er getið um ástæður útvistunar, hvaða þjónustuþáttum hefur verið útvistað, hvert á land og menntunarkröfur til starfa. Í töflunni eru þessir þættir flokkaðir eftir því hvort fjármála-, fjarskipta-, ráðgjafa-, hýsingar- eða annars konar fyrirtæki eiga í hlut. Eins og fyrr segir eru ástæður útvistunar margvíslegar; ýmiss konar þjónustu hefur verið útvistað víða um land og í flestum tilvikum eru ekki gerðar neinar formlegar kröfur til starfsmanna.

5. Umræða og lokaorð

Markmið þessarar greinar var að skoða annars vegar útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum almennt og hins vegar hvaða fyrirtæki útvista verkþáttum á milli landshluta. Helstu niðurstöður eru þær að engin stefna hefur verið mótuð innan fyrirtækjanna varðandi útvistun þjónustuverkefna. Helstu verkefni sem hefur verið útvistað eru tölvumál, ræsting, símsvörum, bókhald og öryggisgæsla. Það eru vel afmörkuð verkefni sem auðvelt er að gera samning um við utanaðkomandi aðila. Það eru verkefni sem Steven Tadelis (2007) segir að séu tilvalin til útvistunar. Jagersma og van Gorp (2007) benda jafnframt á það að verkefni sem tengjast tæknipróun og upplýsingatækni henti sérstaklega vel þegar kemur að útvistun. Capacent hýsir hins vegar flóknari verkefni eins og t.d. sérfræðiráðgjöf sem krefst háskólamenntunar og er ekki eins afmörkuð og verkefnin að framan.

Í flestum tilvikum krefjast þau störf sem útvistað hefur verið lítillar formlegrar menntunar af hálfu starfsfólks. Það er í samræmi við niðurstöðu Mithas og Whitaker (2006) sem segja störf sem krefjast lítillar menntunar vera betur fallin til útvistunar en þau störf sem krefjast mikillar menntunar og færni.

Útvistaðir þjónustupættir teljast nær allir til stoðþjónustu innan útvistunarfyrirtækja. Kjarnastarfsemi hefur ekki verið útvistað ef ráða má af viðtölum. Þjónustan sem Capacent hýsir fyrir önnur fyrirtæki er þó eilítið flóknari og má því segja að þar sé um kjarnastarfsemi að ræða þar sem ráðgjöfin snertir oft mikilvægustu rekstrarþætti fyrirtækja. Hið sama á við um lausamennsku í blaðaútgáfu.

Viðmælendur nefndu margar ástæður fyrir útvistun þjónustu. Þær helstu eru lækkun kostnaðar, aukið rekstraröryggi, minni starfsmannavelta, að einblína á lykilhæfni, aukin fjölbreytni í blaðamennsku og áhættudreifing. Flestir þessir þættir eru mjög í anda erlendra rannsókna. Petta passar við það sem fram kemur í fræðilegu yfirliti þar sem lækkun rekstrarkostnaðar er einmitt talin ein helsta ástæða fyrir útvistun þjónustu (Fitzpatrick og DiLullo, 2007; Parkhe, 2007; Vietor og Veutsman, 2005). Fleiri ástæður geta þó verið fyrir útvistun eins og að auka gæði þjónustunnar eða það að geta einblínt á lykilhæfni fyrirtækisins (Kakabadse og Kakabadse, 2007). Þessar niðurstöður eru einnig mjög í anda niðurstaðna Regínu Margrétar Gunnarsdóttur og Inga Rúnars Eðvarðssonar (2007).

Flestir viðmælendur eru ánægðir með útvistun þjónustu en flestir nefna byrjunarörðugleika sem hafi verið lagaðir þegar frá leið. Í mjög fáum tilvikum virðist kostnaður hafa lækkað.

Sérstaða þessarar rannsóknar felst í því að hún sýnir að forsendur útvistunar eru margar og flóknar. Hún sýnir fram á að lækkun starfsmannaveltu er einn lykilþáttur í ákvörðun fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu að útvista út á land en það hefur ekki komið fram í erlendum rannsóknum. Þá dregur rannsóknin fram mismunandi hugsunarhátt stjórnenda í Reykjavík og úti á landi þar sem þeir síðarnefndu hugsa meira um hvað þeir geti gert fyrir sitt sveitarfélag.

Þessi rannsókn er eigindleg og byggir á viðtöllum við tiltölulega fáa viðmæl-endur sem valdir voru með hentugleikaúrtaki. Flestir þeirra starfa á Akureyri. Því verður að taka niðurstöðum með fyrirvara og varast að draga of víðtækari ályktanir af þeim. Frekari rannsóknir þurfa að beinast að því hvort þær niðurstöður sem hér hafa verið kynntar eigi almennt við um íslensk þjónustufyrirtæki. Því er brýnt að kanna það með megindlegum aðferðum, svo sem spurningalistakönnun.

Um höfundana

Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor í stjórnun við viðskiptadeild Háskólangs á Akureyri. Netfang: ire@unak.is. Sigrún Björg Sigurðardóttir er verkefnisstjóri hjá Símenntun Háskólangs á Akureyri. Rannsóknin var styrkt af Rannsóknasjóði RANNÍS og Háskólasjóði KEA. Þessum aðilum eru færðar bestu þakkir fyrir að gera rannsóknina mögulega. Þá vilja höfundar þakka tveimur nafnlausum ritrýnum fyrir margar góðar og gagnlegar ábendingar.

Heimildaskrá

- Ársæll Valfells og Tastle, W. J. (2007). Research on outsourcing of information technology systems of major Icelandic corporations. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII* (bls. 67-81). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Bryson, J. R. (2007). The „second“ global shift: the offshoring or global sourcing of corporate services and the rise of distanciated emotional labour. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89, 31-43.
- Collis, J. og Hussey, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Hounds mills: Palgrave Macmillan.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dicken, P. (2003). *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. London: Sage Publications.
- Elliott, G. C. (2006). International outsourcing: value vs. economics. *Quality Progress*, 39 (8), 20-25.
- Fitzpatrick, W. F. og DiLullo, S. A. (2007). Outsourcing and the Personnel Paradox. *SAM Advanced Management Journal*, 72, 4-12.
- Fjármálaráðuneytið (2006). *Útvistunarstefna ríkisins: ríkið sem upplýstur kaupandi þjónustu*. Rit 2006-1. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, útgáfa 2006, 1-24.
- Jagersma, P. K. og van Gorp, D. M. (2007). Redefining the paradigm of global competition: offshoring of service firms. *Business strategy series*, 8, 35-42.
- Kakabadse, A. og Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20, 189-198.
- Kakumanu, P. og Portanova, A. (2006). Outsourcing: its benefits, drawbacks and other related issues. *Journal of American Academy of Business*, 9, 1-6.

- Mithas, S. og Whitaker, J. (2007). Is the world flat or spiky? Information intensity, skills, and global service disaggregation. *Information Systems Research, 18*, 237-259.
- Orðabanki íslenskrar málstöðvar (1997). *Utankaup*. Sótt 5. nóvember 2008, frá <http://www.ismal.hi.is/ob>.
- Parkhe, A. (2007). International outsourcing of services: introduction to the special issue. *Journal of International Management, 13*, 3-6.
- Regína Margrét Gunnarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson (2007). Útvistun þjónustuþátta frá Reykjavík til landsbyggðar. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Ramsóknir í félagsví-indum VIII* (bls. 395-405). Reykjavík: Félagsví-sindastofnun Háskóla Íslands.
- Reynir Örn Jóhannsson (2007). *Úthýsing starfsmannamála í íslenskum fyrirtækjum*. Meistaraverkefni við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Sameinuðu þjóðirnar (2004). *World investment report, 2004 – the shift towards services*. New York og Genf: Sameinuðu þjóðirnar.
- Tadelis, S. (2007). The innovative organization: creating value through outsourcing. *Californian Management Review, 50*, 261-277.
- Vietor, R. H. K. og Veytsman, A. (2005). *American outsourcing*. Boston: Harvard Business School.