



**BS ritgerð
í viðskiptafræði**

Útvistun fjármálaferla
Möguleikar á íslenskum markaði

Eva Pandora Baldursdóttir

Leiðbeinandi Jón Snorri Snorrason, lektor

Viðskiptafræðideild

Júní 2013



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Útvistun fjármálaferla
Möguleikar á íslenskum markaði

Eva Pandora Baldursdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði
Leiðbeinandi: Jón Snorri Snorrason, lektor

Viðskiptafræðideild
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands
Júní 2013

Útvistun fjármálaferla.

Ritgerð þessi er 6 eininga lokaverkefni til BS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2013 Eva Pandora Baldursdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

Formáli

Ritgerð þessi er 6 ETCS eininga lokaverkefni til BS prófs í viðskiptafræði sem unnin er úr ýmsum rituðum heimildum, viðtöllum og spurningakönnun sem höfundur sendi út.

Þeim aðilum er veittu höfundi viðtal fyrir ritgerð þessa eru færðar bestu þakkir en það voru Borghildur Sigurðardóttir framkvæmdastjóri Fjárstoðar, Magnús Halldórsson bókari hjá BL, Magnús Kr. Ingason framkvæmdastjóri Fjárvakurs og Sigmundur Ásgeir Kárason fjármálastjóri Flugfélags Íslands. Einnig eru þakkir færðar þeim stjórnendum sem svöruðu nafnlausri spurningakönnun og Ásu Maríu H. Guðmundsdóttur og Guðbergi Geir Jónssyni fyrir yfirlestur. Sérstakar þakkir eru færðar Baldri Haraldssyni fyrir mikla þolinmæði og hjálpssemi.

Leiðbeinandi verkefnisins var Jón Snorri Snorrason, lektor við Háskóla Íslands, og eru honum færðar bestu þakkir fyrir samstarfið.

Útdráttur

Með vaxandi samkeppni, auknum kröfum um gæði og miklum tækninýjungum sem eiga sér stað í starfsumhverfi fyrirtækja í dag eru sífellt fleiri fyrirtæki sem leitast eftir því að hagræða og lækka rekstrarkostnað sinn. Ein leið til að ná þessu markmiði er með útvistun og hafa fyrirtæki erlendis og hérlendis reynt þessa leið. Þegar fyrirtæki útvista hluta af starfsemi sinni eiga þau auðveldara með að einbeita sér að kjarnastarfsemi sinni og ná þannig fram meiri skilvirkni og hagræðingu í rekstri. Þegar ferlunum er útvistað þá þurfa fyrirtækin sjálf lengur að fylgjast með tækninýjungum í þeim geira heldur sjá útvistunarfyrtækum um að uppfæra tölvukerfin og læra á tækninýjungarnar. Þetta getur verið mikill kostur þar sem tækninýjungar eru mjög hraðar í flestum geirum atvinnulífsins í dag.

„Útvistun fjármálaferla“ er aðeins nýrra hugtak en einfaldlega „útvistun“ (e. outsourcing), þó svo að byrjað hafi verið að útvista bókhaldi erlendis fyrir aldamótin. Það sem átt er við með hugtakinu „útvistun fjármálaferla“ er útvistun verkferla af fjármálasviði fyrirtækja s.s. færsla bókhalds, afstemmingar, launavinnsla, greiðsla reikninga, gerð reikninga, gerð skilagreina, reglubundin uppgjör, innheimtubjónusta, endurskoðun o.fl.

Fáar útgefnar heimildir eru til fyrir útvistun fjármálaferla á Íslandi og verður því helst stuðst við rannsókn höfundar sem byggði á viðtöllum við framkvæmdastjóra útvistunarfyrtækja, fjármálastjóra fyrirtækis sem útvistar sínum fjármálaferlum sem og starfsmanni í fjármáladeild fyrirtækis sem hefur útvistað fjármálaferlum en slitið því viðskiptasamabandi. Einnig verður byggt á nafnlausri spurningakönnun sem send var út til 30 stærstu fyrirtækja Íslands samkvæmt fyrirtækjaskrá árið 2007 og var svarhlutfall við þeirri könnun 37%.

Helstu niðurstöður ritgerðarinna eru þær að helstu ástæður þess að fyrirtæki útvista fjármálaferlum sínum eru gæði og góð þjónusta útvistunarfyrtækjanna. Útvistun fjármálaferla ætti að vera góð hugmynd fyrir fyrirtæki þar sem fjármáladeildir eru oftast stoðdeildir og koma ekki að kjarnastarfsemi fyrirtækjanna. Með áframhaldandi tækniframförum ættu útvistunarfyrtæki að geta komið á stærðarhagkvæmni þannig að

fyrirtæki myndu ná fram sparnaði með því að útvista fjármálaferlum sínum. Markaður fyrir útvistun fjármálaferla er ágætur í dag en til eru útvistunarfyrirtæki, Fjárstoð og Fjárvakur, sem þjónusta fyrirtæki að öllum stærðargráðum. Fjárvakur er stærra fyrirtæki með fleiri starfsmenn og geta þeir þjónustað stærri fyrirtæki en höfundur telur að það sé helst vegna þess að þeir eru dótturfyrirtæki Icelandair Group og fengu þar með marga viðskiptavini, sem eru einnig í Icelandair Group samstæðunni, strax við stofnun fyrirtækisins. Til þess að stuðla að betri markaðsaðstæðum fyrir útvistun fjármálaferla þarf að reyna að takmarka áhættufælni með aukinni fræðslu um útvistun en traust er helsta stoðin fyrir farsælu útvistunarsambandi.

Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	8
2	Af hverju útvistun?	9
2.1	Útvistun fjármálaferla	9
2.2	Framvæmd útvistunar í Bandaríkjunum	10
2.3	Framkvæmd útvistunar á Íslandi.....	11
3	Útvistun fjármálaferla á íslenskum markaði.....	13
3.1	Helstu kostir og gallar þess að útvista fjármálaferlum.....	14
3.1.1	Þjónustugæði útvistunarfyrtækja	16
3.2	Íslenskar markaðsaðstæður	16
3.2.1	Áhættufælni og hræðsla við útvistun	19
3.2.2	Hluti af heild.....	20
3.3	Framtíðarhorfur.....	21
4	Niðurstöður.....	23
5	Umræða og lokaorð.....	25
	Heimildaskrá	26
	Viðauki	28

1 Inngangur

Öll fyrirtæki eiga það sameiginlegt að þau þurfa að aðlagast vaxandi samkeppni, auknum kröfum um gæði, tækninýjungum og ýmsum skipulagsbreytingum en helsta skipulagsbreyting fyrirtækja sem hefur orðið í heiminum á seinstu árum er útvistun á hinum ýmsu verkferlum milli fyrirtækja og landa. Útvistun er skilgreind sem „kaup á framleiðsluhlutum, tiltekinni þjónustu eða sérfræðiþekkingu frá aðilum utan eigin fyrirtækis.“ (Íslensk málstöð, 1997).

Seinstu ár hefur útvistun á Íslandi eflst til muna og íslenska ríkið hvetur til útvistunar í útvistunarstefnu sinni sem var gefin út árið 2006 en þar er útvistun sögð „efla samkeppni, auka fjölbreytni og stuðla að nýsköpun á þjónustumarkaði“ (Fjármálaráðuneytið, 2006). Útvistun hefur vissulega þróast, í upphafi var útvistun tölvukerfa og tæknimála helsti kosturinn, en nú er einnig byrjað að útvista fjármálaferlum og áhugavert er að sjá hvernig staðið er að þessari útvistun fjármálaferla og hvernig markaðsaðstæður á Íslandi henta fyrir þessa útvistun. Ýmsar greinar og ritgerðir hafa verið skrifaðar um útvistun á Íslandi en fáir hafa metið stöðuna sérstaklega fyrir útvistun fjármálaferla. Hverjar eru hugsanlegar ástæður útvistunar og hvernig er framkvæmd hennar á Íslandi frábrugðin þeirrar í Bandaríkjunum? Hver er núverandi staða útvistun fjármálaferla á Íslandi og ætli sé vettvangur fyrir henni? Hverjar eru framtíðarhorfur útvistun fjármálaferla á Íslandi? Þessum rannsóknarspurningum verður svarað í ritgerðinni.

2 Af hverju útvistun?

„Mídas konungur, sem fékk eina ósk, bað guðinn Dionysus um að allt sem hann snerti yrði að gulli. Þegar heim var komið komst hann að því að hann gæti ekki borðað því allur matur sem hann snerti varð að gulli og varð því kvalinn af hungri. Í kjölfarið bað hann guðinn um að fjarlægja þennan stórkostlega hæfileika sem hann hafði fengið“ (Quinn, Cooke og Kris, 2000, bls. 99).

Ástæða þess að mörg fyrirtæki leitast eftir að útvista hluta af rekstri sínum má líkja við löngun Mídasar konungs eftir ríkidæmi en eins og í tilviki Mídasar þá er útvistun stundum ekki alveg eins og stjórnendur fyrirtækja höfðu ímyndað sér og útvistunarsamningurinn er rofinn (Quinn, Cooke og Kris, 2000). Með því að útvista verkferlum er fyrirtæki í rauninni að flytja framkvæmd þessara verkferla yfir til annars fyrirtækis sem sérhæfir sig í þessu viðkomandi verki. Með þessu móti geta fyrirtækin frekar einbeitt sér að sinni kjarnastarfsemi og látið þau störf sem liggja utan kjarnastarfseminnar vera unnin af öðru fagfólki (Fjárvakur, e.d.).

Helstu ástæður þess að stjórnendur fyrirtækja leitast eftir því að útvista eru hagræðing og lækkun rekstrarkostnaðar. Mörg dæmi eru um að útvistun hafi lækkað rekstrarkostnað hjá fyrirtækjum vegna þess að fyrirtæki geta lagt aukna áherslu á kjarnastarfsemi sína og eytt minni tíma og fjármunum í önnur atriði sem ekki tengjast kjarnastarfseminni. Annar hvati þess að fyrirtæki leitist eftir að útvista er að þau vilja notast við góðar starfsvenjur og að þau vilja bæta þjónustugæði sín. Aðrar ástæður geta verið að stjórnendur vilja aðgengi að nýrri tækni án þess að þurfa að fjárfesta í því sjálfir, bæta lykilhæfni fyrirtækjanna og draga úr starfsmannafjölda og ná þannig fram sparnaði (Kakabadse og Kakabadse, 2002).

2.1 Útvistun fjármálaferla

Flestir þekkja hugtakið útvistun en hugtakið „útvistun fjármálaferla“ er illskiljanlegra þegar það er ekki sett í samhengi. Það sem átt er við með hugtakinu er útvistun verkferla af fjármálasviði fyrirtækja s.s. færsla bókhalds, afstemmingar, launavinnsla, greiðsla reikninga, gerð reikninga, gerð skilagreina, reglubundin uppgjör, endurskoðun og ýmislegt fleira. Breytt tækniumhverfi gerir fyrirtækjum auðveldara að útvista þessum verkum þar sem fjarvinnsla er orðin þægilegri og auðveldari í vinnslu. Í dag eru flest allir

þættir á fjármálasviði fyrirtækja orðnir rafrænir og eru unnir vélrænt innan fyrirtækjanna og oftast þarf ekki að breyta formi gagnanna áður en þeim er útvistað.

Fjármáladeildir fyrirtækja eru stoðdeildir og tengjast ekki kjarnastarfseminni, nema um sé að ræða fjármálfyrirtæki eða fjármálapjónustu, og með því að útvista þeim þáttum sem stoðdeild þessi sinnir gerir það stjórnendum kleift að einbeita sér betur að raunverulegri verðmætasköpun fyrirtækisins, sem er kjarnastarfsemi þess. Þau fyrirtæki sem taka að sér útvistunina búa yfir sérhæfðu starfsfólk sem hefur menntun og reynslu til þess að sinna fjármálastarfsemi fyrirtækjanna og má því búast við auknum gæðum þegar kemur að úrvinnslu verkferlanna (Fjárstoð ehf, e.d.).

2.2 Framvæmd útvistunar í Bandaríkjum

Bandaríkin er sú þjóð sem er lengst komin í þróun útvistunar og útvistunarsambanda. Bandarísk fyrirtæki útvista mikið frá sér til erlendra þjóða þar sem vinnufl er ódýrara og geta þannig náð enn meiri hagræðingu en ella.

Mörg dæmi eru um bandarísk fyrirtæki sem útvista hluta af starfsemi sinni til fyrirtækja á Indlandi. Það fyrirkomulag hentar mörgum bandarískum fyrirtækum vel þar sem engir tungumálaörðugleikar eru milli landanna og vinnuaflið er mjög ódýrt. Auk þess að ná inn þeirri hagræðingu að geta einbeitt sér aðeins að sinni kjarnastarfsemi þá hefur verið sýnt fram á að fyrirtæki sem útvista ná fram meiri skilvirkni þar sem útvistunarfyrirtækjunum er einungis greitt fyrir þau verkefni sem framkvæmd eru og sparast við það rekstur á heilli deild og tækni sem ef til vill væri ekki fullnýtt. Auk þessa þurfa fyrirtæki ekki heldur að uppfæra kerfin sín í takt við þróunina í heiminum heldur sér útvistunarfyrirtækið um uppfærslurnar. Tækniþróunin í fjármálageiranum er mjög hröð og eru sífellt að koma upp ný kerfi og nýjar útfærslur. Það getur verið mjög tímfrekt og dýrt að uppfæra kerfin reglulega og kenna starfsmönnum á nýtt kerfi en þegar fyrirtæki selur útvistunarþjónustu er reiknað með því að þar séu starfsmenn sem eru hæfir til þess að læra á ný kerfi fljótt og örugglega. Þegar þessi fyrirtæki kaupa nýjar tækniuppfærslur geta þau notað uppfærsluna fyrir öll þau fyrirtæki sem þau þjónusta og þannig notfært sér stærðarhagkvæmni. Annar kostur þess að útvista til annarra landa er að hægt er að notfæra sér tímamismuninn til þess að ná auknum hraða í viðskiptum. Ef bandarísk fyrirtæki útvista bókhaldi sínu eða launavinnslu til Indlands getur það hætt sinni vinnu að kvöldi og bókhaldið er skráð yfir nóttina og er komið í bækur morguninn

eftir þegar starfsmenn mæta aftur til vinnu. Þannig er kominn aukinn hraði í ferlið í stað þess að starfsmenn myndu e.t.v. byrja næsta dag á að bóka inn færslur gærdagsins (Kakumanu og Portanova, 2006).

Þrátt fyrir þessa kosti útvistunar hafa fyrirtæki einnig rekið sig á galla sem þarf að varast an aðallega má þar nefna að sumum stjórnendum finnst óþægilegt að hafa öll sín gögn utan fyrirtækisins og margir eru hræddir um þjófnað gagna þegar þau eru geymd erlendis. Einnig hafa fyrirtæki enga stjórn á því hverjir það eru sem vinna í þeirra gögnum og er mikilvægt í því samhengi að traust viðskiptasamband sé á milli fyrirtækisins og útvistunarfyrirtækisins. Stjórnendur bandaríksa fyrirtækja hafa komist að því að góð samskipti milli fyrirtækja er lykilatriði ef útvistunarsamaband á að endast og vera arðbært fyrir bæði fyrirtækin (Kakumanu og Portanova, 2006).

2.3 Framkvæmd útvistunar á Íslandi

Rannsóknarstofnun Háskólans á Akureyri lagði fram netkönnun þar sem rannsökuð voru 265 fyrirtæki á Íslandi. Í ljós kom að 40,2% fyrirtækja höfðu íhugað að útvista einhverjum af sínum verkferlum (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björg Sigurðardóttir, 2009).

Útvistun á Íslandi hefur aukist verulega seinstu ár líkt og erlendis en helsti munur á útvistun á Íslandi og í Bandaríkjunum er sú að íslenskir stjórnendur virðast leggja minni áherslu á eiginlegan sparnað heldur vilja þeir frekar ná inn auknum heildarvirðisauka með stöðugum kostnaði og aukinni sérfræðiþekkingu útvistunarfyrirtækjanna. Mikilvægir drifkraftar til útvistunar hjá íslenskum fyrirtækjum virðast vera aukin sérfræðiþekking, aukinn virðisauki, rekstraröryggi og aukið gagnsæi. Í kjölfar fjármálakreppunnar árið 2008 hafa fyrirtæki fundið fyrir samfélagslegri kröfu um aukið gagnsæi og góð leið til þess er að útvista t.d. ársrekningagerð til utanaðkomandi aðila (Elmar Hallgrímsson, munnleg heimild 15. janúar 2013). Svör við spurningakönnun höfundar styðja þessa kenningu:

„Þó svo við myndum kannski ekki spara mikið gæti ég svo sem skoðað þetta ef þjónustan væri rosalega góð“, „þar sem við erum með mikið af fagfólk innanhúss þyrftum við ekki að útvista“ (Spurningakönnun í viðauka, 2013)

Gæði og góð þjónusta virðist einkenna íslensk útvistunarfyrirtæki því það eru oftast þeir þættir sem fyrirtæki leita eftir þegar þeir útvista frá sér verkferlum og flest fyrirtæki

virðast vera ánægð með þá þjónustu sem þau fá en aðal umkvörtunarefnið er kostnaðurinn, sem er stundum það hár að hann kemur í veg fyrir að fyrirtæki kjósa að fara þessa leið (Reynir Örn Jóhannsson, 2007).

Þegar viðmælandi hjá Arion banka var spurður hvort að þeirra útvistun hafi minnkað rekstrarkostnað fyrirtækisins svaraði hann:

„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“ (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björg Sigurðardóttir, 2009, bls 36).

Þessi ummæli endurspegla það viðmót sem flestir hafa; að útvistun á Íslandi sé vel uppbryggð, vel framkvæmd en oft hreinlega of kostnaðarsöm til þess að borgi sig fyrir fyrirtæki að leggja í þetta ferli.

3 Útvistun fjármálaferla á íslenskum markaði

Rannsókn var gerð í tveimur fyrirtækjum sem bæði auglýsa sig sem útvistunarfyrirtæki fyrir fjármálaferla, Fjárvakur ehf og Fjárstoð ehf. Þó svo að til séu fleiri fyrirtæki á íslenskum markaði sem taka að sér ákveðna tegund útvistunar á fjármálaferlum þá eru þetta stærstu fyrirtækin þar sem Fjárstoð hefur rúmlega 20 starfsmenn og Fjárvakur rúmlega 60. Bæði fyrirtækin hafa verið starfandi lengi en Fjárstoð var stofnað árið 2001 og Fjárvakur í kjölfarið árið 2002 (Fjárstoð ehf, e.d.) (Fjárvakur ehf, e.d.).

Þrátt fyrir að bæði fyrirtækin starfi í sömu starfsgrein þá eru þau ólík þegar kemur að uppbyggingu og starfsemi. Fjárstoð byggir sína starfsemi upp á því að allir þeirra starfsmenn kunna á öll helstu bókhaldskerfi sem notast er við á Íslandi og geta því notað það kerfi sem viðskiptavinurinn er með og unnið er í viðkomandi kerfi innanhúss hjá Fjárstoð. Með þessu fyrirkomulagi vill Fjárstoð auðvelda sínum viðskiptavinum breytingarferlið sem felst í því þegar fyrirtæki ákveður að útvista. Þó svo að starfsemi Fjárstoðar fari fram innanhúss hjá þeim geta viðskiptavinir gert sérhæfða þjónustusamninga sem geta falið í sér að starfsmenn Fjárstoðar fari í viðkomandi fyrirtæki og sinni einhverjum hluta starfsins í fyrirtækinu. Þegar koma á viðskiptasambandi við Fjárstoð leggja þeir mestan metnað í að sýna fram á reynslu af traustum viðskiptum en hafa ekki ákveðið ferli sem farið er í gegnum við innleiðingu nýrra viðskiptamanna. Borghildur Sigurðardóttir (2013) telur að í þessum atvinnugeira sé ekki arðbært að auglýsa heldur er betra að reyna að viðhalda góðu orðspori því öll viðskipti Fjárstoðar eru þannig til komin. Hún segir að reynslan hafi sýnt þeim að beinar auglýsingar eru ekki að skila neinu heldur byggir þessi starfsemi á trausti og það skiptir miklu máli fyrir fyrirtæki sem eru að hugsa um að útvista verkferli að einhver aðili sem þeir treysta segist hafa góða reynslu af viðskiptum við Fjárstoð (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2013).

Fjárvakur ehf er dótturfélag Icelandair Group og starfar bæði sem útvistunarfyrirtæki fyrir ýmis fyrirtæki en einnig sem sameiginleg þjónustudeild (e. shared services) fyrir Icelandair Group og sjá þeir þannig um mest alla fjármálastarfsemi fyrir Icelandair Group og dótturfyrirtæki þeirra sem gerir fyrirtækjunum kleift að einbeita sér að sinni kjarnastarfsemi, en það er einmitt stór þáttur í mikilli velgengni Icelandair seinustu misseri að þeir hafa skilgreint kjarnastarfsemi sína, sem er flugrekstur, og einbeita sér að

því en þurfa t.d. ekki að dreifa tíma sínum og hafa áhyggjur af því að þurfa að prufa ný bókhaldskerfi. Það fer venjulega mikill tími og mannaúður í að sjá um stoðdeildir fyrirtækja og það er stefna Icelandair Group að hvert dótturfyrirtæki vinni í sinni kjarnastarfsemi en öðru er útvistað. Með því að vera hluti af Icelandair Group náiði Fjárvakur ehf strax inn viðskiptavinum en einnig eru þeir með viðskiptamenn sem eru ekki hluti af Icelandair Group samstæðunni og þeim er náð inn með því að bjóða stórum og meðalstórum fyrirtækjum á kynningar þar sem kynnt er hvað Fjárvakur ehf hefur upp á að bjóða (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Það var árið 2000 sem fjármáladeild Icelandair Group byrjaði að hugsa um að endurskipuleggja stoðdeildir félagsins og þá var Fjárvakur ehf stofnað til þess að sjá um fjármál Icelandair Group og dótturfélaga og í framhaldinu var markvisst unnið að því að taka að sér útvistun fyrir önnur fyrirtæki utan samstæðunnar. Magnús Kr. Ingason (2013) segir að Fjárvakur ehf líti ekki á Fjástoð ehf sem eiginlegan samkeppnisaðila þar sem þeir þjónusta mun stærri fyrirtæki en Fjárhoð og nálgast útvistunina einnig á öðruvísi máta. Þeir nota kerfið Coda þar sem hver og einn viðskiptavinur heldur áfram að nota það kerfi sem þeir eru vanir, Coda er svo tengt því kerfi sem viðskiptavinurinn notar og öll gögn eru svo keyrð yfir í Coda á næturnar og starfsmenn Fjárvakurs vinna með þau þar. Reynt er að sjálfvirknivæða sem mest og minnka það verk sem mannshöndin framkvæmir og þannig er hægt að ná fram meiri hagræðingu.

3.1 Helstu kostir og gallar þess að útvista fjármálaferlum

Helstu kostir þess að útvista fjármálaferlum eru, eins og áður hefur verið nefnt: „möguleiki á lækkun kostnaðar, bætt gæði og þjónusta fjármáladeilda, aukinn áreiðanleiki upplýsinga og samanburðarhæfni, kostur á því að taka fyrr upp bestu tækni, komist er hjá fjárfestingum í mannaúð og upplýsingatækni, aukin áhersla á kjarnastarfsemi fyrirtækisins þannig að fyrirtækjum er gert kleift að stækka hraðar og sveigjanleiki til að breyta föstum kostnaði í breytilegan“ (Fjárvakur ehf, e.d., *Útvistun* sótt 24. mars 2013 frá Fjárvakur: <http://www.fjarvakur.is/utvistun>).

Það er erfið ákvörðun fyrir stjórnendur fyrirtækja að ákveða að útvista fjármálaferlum sínum því þurfa þau að láta frá sér fólk og bekkingu en á móti kemur að þau fá marga kosti inn í staðin. Augljóst er að auðveldara er fyrir stjórnendur að þurfa ekki að hafa áhyggjur af fjármálaferlum fyrirtækisins í daglegum rekstri en til þess að ná

fram þessu áhyggjuleysi þarf að vera traust á milli beggja aðila. Til þess að skapa þetta traust vinna útvistunarfyrirtækin mikið með viðskiptavinum sínum fyrstu vikurnar og reynt er að leggja áherslu á þá virðisaukningu sem kemur inn í fyrirtækið en er ekki til staðar þegar fjármáladeild er hefðbundin stoðdeild í fyrirtæki. Þegar fyrirtæki sérhæfir sig í útvistun þá er það orðið kjarnastarfsemi þess fyrirtækis og þá er meiri hvati til þess að reyna sífellt að þróa starfsemina áfram og koma með betri lausnir fyrir fyrirtæki. Meiri þekking er líka innan útvistunarfyrirtækja eins og t.d. Fjárvakurs heldur en er í flestum stoðdeildum fyrirtækja og hafa fyrirtækin því aðgang að sérfræðingum á öllum sviðum fjármálaferlanna (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Einn galli þess að útvista fjármálaferlum er sá að ef fyrirtækið er það lítið að nóg er að hafa einn starfsmann í fjármáladeild er oft dýrara að útvista fjármáladeildinni heldur en að halda henni innan fyrirtækisins. Það er það sem gerist oftast í efnahagslægðum að fyrirtæki eru tilbúin að fórna þeim gæðum sem útvistunarfyrirtæki bjóða upp á (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2013).

Oft er erfitt fyrir fyrirtæki að segja upp starfsmönnum, sérstaklega ef þeir eru með langan starfsaldur og eru vinir allra á vinnustaðnum en ekki er hægt að ná inn hagræðingu af útvistun án þess að einhver missi vinnuna og oft getur sköpun viðskiptasambandsins reynst erfið ef allir starfsmenn fyrirtækisins, sem er að útvista, eru ekki sammála um að það hafi verið góð ákvörðun að segja upp fólk til þess að útvista. Starfsmenn geta verið reiðir út í útvistunarfyrirtækið og liðið eins og það hafi komið inn og eyðilagt eitthvað sem þau þekktu og fannst þægileg. Ef breytingarnar eru ekki kynntar á réttan hátt fyrir starfsmönnum viðskiptafyrirtækisins getur tekið lengri tíma að ná upp góðu samstarfi, en samstarfið þarf að vera gott til þess að ekki komi upp efasemdir hjá stjórnarmönnum viðskiptafyrirtækisins (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Einhverjir hnökrar geta verið ef fyrirtækið er að skipta um bókhaldskerfi á sama tíma og byrjað er að útvista. Borghildur Sigurðardóttir (2013) greinir frá að oft er tækifærið notað þegar nýr viðskiptamaður kemur í viðskipti sem er búinn að vera að notast við gamalt bókhaldskerfi, þá er skipt yfir í nýtt kerfi og ýmsir byrjunarerfiðleikar geta þá orðið meðan nýju kerfin eru að byrja að virka.

3.1.1 Þjónustugæði útvistunarfyrirtækja

Fyrirtæki sem útvista sínum fjármálaferlum þurfa að vera meðvituð um að öll þau samskipti sem útvistunaraðili á við þriðja aðila og viðskiptavini fyrirtækisins endurspeglar fyrirtækið og þurfa þeir því að vera vissir um þjónustugæði útvistunarfyrirtækisins áður en samningar um útvistunarsamband eru gerðir. Stjórnendur fyrirtækja spryra sig oft hvernig hægt sé að vita með vissu að þeir peningar sem fara í útvistunina sé góð fjárfesting. Ein mest þekkta nálgunin til að útskýra það var þróuð af Roland Rust, Anthony Zahorik og Timothy Keiningham (1996) en þeir telja að „öll gæði séu fjárfesting, öll aukin gæði sé hægt að skýra fjárhagslega og að ekki sé hægt að eyða of miklu í gæði en ekki sé samt sem áður hægt að líta á allar fjárfestingar í gæðum sem jafngildar“. Með þessa kenningu í huga eru það þjónustugæði útvistunarfyrirtækisins sem þarf að hafa í huga þegar verið er að meta hvort að útvistunin sé góð fjárfesting eða ekki. Ekki eru allar athafnir útvistunarfyrirtækisins sem fara til þriðja aðila eða viðskiptavinar fyrirtækisins en þær athafnir sem gera það t.d. greiðslur, innheimta, reikningagerð o.fl. þurfa að vera alveg pottþéttar til þess að óánægja viðskiptavina skili sér ekki inn í fyrirtækið með minni viðskiptum og þar af leiðandi lægri tekjum. Þar sem mannfólk er við vinnu eru alltaf einhverjar líkur á því að mistök verði gerð og ef útvistunarfyrirtækið gerir mistök fyrir hönd viðskiptamanns síns þarf að vera til aðgerðaráætlun til að leiðréttu mistökin, biðjast afsökunar og reyna að snúa neikvæðri umfjöllun í jákvæða. Þetta er hægt að gera með því að leggja áherslu á sveigjanleika og aukna þjónustu við viðskiptavini. „Aukin gæði í þjónustu leiða til aukinnar ánægju viðskiptavina sem leiðir til aukinnar heildaránægju viðskiptavinarins með fyrirtækið sem leiðir til góðs orðspors sem ánægðir viðskiptavinir breiða út og eykur þar með viðskipti fyrirtækisins“ (Rust, Zahorik og Keiningham, 1996, bls 459)

3.2 Íslenskar markaðsaðstæður

Spurningakönnun sem sýnd er í viðauka var send í tölvupósti til 30 framkvæmda- og fjármálastjóra stórra fyrirtækja á Íslandi samkvæmt fyrirtækjaskrá árið 2007. Af þessum 30 sem fengu könnunina bárust 11 svör og var því svörun 37%. Höfundur hefði viljað fá betri svörun en þessi svörun er þó talin marktæk þar sem svörin sem fengust voru frekar samhljóma. Eins og sést í viðauka voru svörin opin og þurftu svarendur að gefa svör í eigin orðum en ekki eftir stöðluðu formi og því var svarendum lofuð nafnleynd. Svör við

könnuninni gefur til kynna að stjórnendur íslenskra fyrirtækja hafi skiptar skoðanir á útvistun fjármálaferla og eru sumir jákvæðir en aðrir neikvæðir. Margir stjórnendur töldu mögulega kosti við útvistun fjármálaferla vera til staðar eins og t.d. mögulega kostnaðarlækkun og betri nýtingu á fjármagni en aðrir töldu að sú þekking sem færí út úr fyrirtækinu væri of dýrmæt til þess að það myndi borga sig að útvista. Fáir stjórnendur virtust líta á útvistunarfyrtækum sem nái samstarfsaðila fyrirtækisins heldur litu flestir á útvistunarfyrtækið sem utanaðkomandi fyrirtæki úti í bæ. Flestir sögðu þó að þeir myndu íhuga útvistun ef sannarlegur sparnaður yrði til en flestir voru sammála um að skoða þyrfti ferlið mjög vel og vandlega og hvern starfsþátt þyrfti að meta sjálfstætt (Spurningakönnun í viðauka, 2013).

Ágætar markaðsaðstæður virðast vera fyrir útvistun fjármálaferla á Íslandi, sérstaklega þar sem oft tíðkast í íslenskum fyrirtækjum að sami einstaklingurinn sér um alla fjármálaferlana. Hann sér um að innheimta, bóka, borga reikninga, reikna laun og greiða út laun. Borghildur Sigurðardóttir (2013) telur þetta var uppskrift af fjárdrátti og fyrirtæki þurfi að gera sér grein fyrir því að aðskilja þurfi ákveðna þætti til þess að útiloka áhættu á fjárdrátti í fyrirtækinu. Þrátt fyrir að Borghildur telji að þessar ákveðnu aðstæður sé mjög góðar fyrir útvistun virðast margir stjórnendur vera ósammála og telja að stöðugildi starfsmanna nýtist betur ef þeir vinna öll störfin. Eins telja margir að dýrt sé að útvista fjármálaferlum sem hægt er að halda inni í fyrirtækinu með minni kostnaði (Spurningakönnun í viðauka, 2013). Meira gagnsæi er í því að hafa fjármálaferlana útvistaða því hjá útvistunarfyrtækjum er aldrei sami einstaklingurinn sem vinnur þessi verk fyrir hvern viðskiptamann heldur hefur hver starfsmaður útvistunarfyrtækis ákveðið starf sem hann sinnir fyrir mörg fyrirtæki (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2013).

Það sem einkennir hins vegar íslenskan markað er vantraust á útvistunarferlinu. Mörgum finnst þeir vera að setja fjármálaferlana sína í hendurnar á einhverjum ókunnugum og finnst að fjármálaferlarnir þurfi að vera innanhúss því mikið sé unnið með alls kyns pappíra sem safnast fyrir t.d. í bókhaldi og þeir þurfi að vera til staðar (Magnús Halldórsson, munnleg heimild 12. febrúar 2013). Þetta viðhorf endurspeglar það viðhorf sem var í samfélaginu þegar byrjað var að útvista tölvukerfum til annarra fyrirtækja en þá eikenndist ferlið af miklum trega til að byrja með en með tímanum

vandist fólk tilhugsuninni um útvistun og nú eru flest fyrirtæki að útvista tölvukerfum sínum og telur Borghildur Sigurðardóttir (2013) að það sama muni gerast í útvistun fjármálaferla (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12.febrúar 2013).

Ákveðin breyting á hugsunarhætti þarf samt að eiga sér stað á Íslandi áður en markaðurinn verður sem ákjósanlegastur fyrir útvistun fjármálaferla. Hægt er að líkja því við ræstingar; en flestum stjórnarmönnum er sama hver ræstir í fyrirtækinu svo lengi sem það er vel gert og á sanngörnu verði. Minna máli skiptir hvort að starfsmaðurinn sem ræstir sé starfsmaður fyrirtækisins sjálfs eða einhvers annars. Þegar sá hugsunarháttur að fjármálin eru í rauninni aðeins stoðdeild eins og ræstingar þá munu fyrirtæki sjá að nú þegar eru allar aðrar markaðsaðstæður fyrir útvistun fjármálaferla góðar. Tækninni hefur fleygt fram frá aldamótum og nú koma inn stöðugar tækninýjungrar sem auðvelda fólk aðgengi að upplýsingum. Ekki er lengur þörf á að hafa möppur inni í skáp eða niðri í kjallara eins og áður tíðkaðist með bókhald en margir eru enn fastir í þeim hugsunarhætti að það sé nauðsynlegt að hafa þessi gögn aðgengileg og þreifanleg og einkennist þessi hugsunarháttur af ákveðinni áhættufælni (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013). Þessa áhættufælni er hægt að sjá í orðum Magnúsar Halldórssonar (2013):

„Ég tel að bókhald þurfi að vera inni í fyrirtæki [...] þegar þú ert stjórnandi þarf þú að geta flett upp í bókhaldinu en þú gerir það ekki þegar það er niðri í bæ“ (Magnús Halldórsson, munnleg heimild 12. febrúar 2013).

Atvinnulífið á Íslandi einkennist mikið af frændskap og þar af leiðandi er skiljanlegt að mjög erfitt sé fyrir stjórnendur að fækka starfsfólk hjá sér því líkur eru á að þetta starfsfólk séu vinir eða ættingjar einhverra stjórnenda eða annarra starfsmanna. Til þess að auðvelda stofnun viðskiptasambandsins býður Fjárvakur ehf fyrirtækjum upp á ráðgjöf inni í fyrirtækjunum hvernig á að kynna fyrirhugaðar breytingar innanhúss. Einnig leggur Fjárvakur ehf áherslu á að vera sýnilegir í fyrirtækinu fyrst um sinn til þess að skapa tengsl við starfsmenn viðskiptafyrirtækisins (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Í kjölfar hrunsins árið 2008 voru mörg fyrirtæki tilbúin að fórnar gæðum fyrir verð og þá minnkuðu viðskipti í útvistun fjármálaferla en nú þegar viðskiptalífið er farið að taka við sér aftur með aukna áherslu á heiðarleika og gagnsæi þá eru fleiri fyrirtæki farin að

skoða aftur möguleikann á útvistun fjármálaferla (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12.febrúar 2013).

3.2.1 Áhættufælni og hræðsla við útvistun

Eins og áður hefur komið fram getur verið erfitt að starfa hjá fyrirtæki sem ákveður að útvista. Fyrirtækið BL ákvað árið 2004 að útvista bókhaldi sínu, sem var þá í mjög slæmu ástandi og mest allt bókhald þeirra var óafstemmt til margra ára. BL gerði útvistunarsamning við Fjárstoð og það fyrsta sem þurfti að gera var að vinna upp allt gamla bókhaldið og telur Magnús Halldórsson (2013) það hafa eyðilagt útvistunarsambandið og viðhorf starfsmanna BL til útvistunar því aldrei náðist að koma á eðlilegu útvistunarsambandi þar sem alltaf þurfti að leiðréttu gamlar færslur og reyna að stemma af gamalt bókhald. Þar af leiðandi tókst útvistunin ekki og BL og Fjárstoð slitu viðskiptasambandinu. Magnús Halldórsson (2013) telur að ef fyrirtæki er orðið það stórt að það getur ráðið manneskjur inn í fjármáladeild þá muni aldrei borga sig að útvista fjármálaferlum því að það muni alltaf vera dýrara. Einnig telur hann að sú sérfræðikunnáttu sem er til staðar í útvistunarfyrirtækjum sé ekki næg til þess að vega upp á móti auknum raunkostnaði.

Svör Magnúsar Halldórssonar einkenndust mjög mikið af hinni áðurnefndu áhættufælni en hann var mjög ákveðinn á þeirri skoðun sinni að ekki væri markaður fyrir útvistun fjármálaferla nema hjá mjög litlum fyrirtækjum sem væru með það lítil fjármál að ekki væri næga vinnu að hafa fyrir mannesku í heilu stöðugildi hjá fyrirtækinu. Þrátt fyrir þessar sterku skoðanir gat hann ekki komið með sterkari röksemdafærslur fyrir þessum skoðunum en: „Það kæmi aldrei til greina. Það virkar bara ekki. Það er ekki hægt að útvista vinnu sem sjö mans eru hérna að starfa við“ (Magnús Halldórsson, munnleg heimild 12. febrúar 2013). Annað sem virðist einkenna áhættufælnina er sú staðreynd að það er ekki alltaf sama manneskjan sem vinnur með gögn fyrirtækisins. Starfsmannavelta útvistunarfyrirtækjanna var Magnúsi Halldórssyni áhyggjuefni en hann telur að það séu of mikil vandræði að sífellt sé verið að kenna nýrri mannesku á gögn og bókhald fyrirtækisins. Þetta viðhorf endurspeglast einnig í spurningakönnun höfundar en þar kom í ljós að stjórnendum finnst starfsmannavelta útvistunarfyrirtækja of mikil og vilja helst ekki að margir mismunandi aðilar starfi með þeirra gögn (Spurningakönnun í viðauka, 2013).

3.2.2 Hluti af heild

Flugfélag Íslands er hluti af Icelandair Group samstæðunni en hefur alla tíð verið eitt af sjálfstæðustu fyrirtækjunum innan samstæðunnar og það er einmitt einnig það fyrirtæki innan samstæðunnar sem útvistar minnstum hluta af sínum fjármálaferlum til Fjárvakurs (Sigfús Kárason, munnleg heimild 15. febrúar 2013). Sú staðreynd styrkir þá tillögu að til þess að útvistun geti gengið sem best fyrir sig þurfi bæði fyrirtækið og útvistunarfyrtæki að vera eins og ein heild og vinna saman sem eitt fyrirtæki. Traust skiptir mjög miklu máli og þarf traust á milli fyrirtækjanna að vera algjört til þess að þau geti unnið saman. Ef þetta viðhorf einingar er ekki til staðar milli fyrirtækjanna myndast tregi hjá fyrirtækinu og sú tilfinning að þau séu að láta frá sér gögn til utanaðkomandi aðila. Þegar Flugfélag Íslands byrjaði að útvista var ferlinu tekið rólega og byrjað var á að kaupa aðeins uppgjörsþjónustu þannig að Fjárvakur starfaði svipað og innri endurskoðandi fyrirtækisins. Í dag útvistar Flugfélag Íslands einnig einhverjum greiðslum og eru stjórnendur þess sífellt að skoða hvort að hægt sé að útvista meiru en ekki hefur verið talinn vera grundvöllur til þess vegna þeirrar miklu þekkingar sem er nú þegar til staðar innanhúss hjá rótgrónum starfsmönnum sem hafa starfað lengi hjá fyrirtækinu. Sigfús Kárason (2013) telur að ef fyrirtækið væri að byrja rekstur í dag þá myndi það mjög líklega útvista miklu meira og einnig ef margir af núverandi lykilstarfsmönnum þeirra myndu hætta störfum á stuttum tíma. Ekki er hægt að meta þá þekkingu sem lykilstarfsmenn fyrirtækisins búa yfir eftir áralangra reynslu hjá fyrirtækinu og þó svo að útvistunarfyrtæki búi ef til vill yfir mjög hæfum starfsmönnum þá er það ekki sambærilegt við það að hafa starfsmann innanhúss sem þekkir allt innviði og sögu fyrirtækisins (Sigfús Kárason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Ákveðinn kostur er af því að vera í samstæðu eins og dótturfyrirtæki Icelandair Group og má þar helst nefna innanhússuppgjör fyrirtækjanna (e. clearing house) þar sem viðskipti samstæðufyrirtækjanna eru gerð upp í einum potti og svo greiða fyrirtækin í pottinn eða fá greitt úr honum í hverjum mánuði. Þegar fyrirtæki eru að eiga í svo miklum viðskiptum við hvert annað eins og dótturfyrirtæki Icelandair Group eru að gera þá er mjög gott að Fjárvakur sjái um mánaðarleg uppgjör milli fyrirtækjanna (Sigfús Kárason, munnleg heimild 15. apríl 2013).

Sigfús Kárason (2013) telur það ekki vera vandamál að gögn Flugfélags Íslands fari út úr húsi til Fjárvakurs og gæti það verið vegna þess að þessi tvö fyrirtæki eru hluti af sömu heildinni og þar af leiðandi upplifa þau sig meira sem fyrirtæki í nánu samstarfi og traust er ef til vill meira milli þeirra heldur en ef fyrirtækið væri að útvista fjármálaferlum sínum til utanaðkomandi útvistunarfyrtækis. Áhættufælnin er minni þegar traustur grunnur er á milli fyrirtækjanna og auðveldara er að skapa þetta trausta samband þegar raunveruleg tengsl eru á milli fyrirtækjanna.

3.3 Framtíðarhorfur

Með aukinni tæknivæðingu og breyttu hugarfari Íslendinga ætti markaður fyrir útvistun fjármálaferla að stækka í framtíðinni. Fleiri fyrirtæki munu byrja að útvista og mögulega munu fleiri útvistunarfyrtæki koma inn á markaðinn. Eins og staðan er nú telur Magnús Kr. Ingason Fjárvakur ehf ekki vera í samkeppni þar sem Fjárstoð ehf þjónustar mest lítill og meðalstór fyrirtæki á meðan Fjárvakur ehf einbeittir sér bara að stórum fyrirtækjum en þeir hafa burði til að þjónusta stærstu fyrirtækin á alla vegu þar sem þeir geta tekið að sér allar greiðslur í öllum myntum o.fl. sem Fjárstoð ehf virðist ekki hafa burði til núna. Þar af leiðandi eru Fjárvakur ehf og Fjárstoð ehf ekki að keppa um sömu viðskiptavini (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild 15. febrúar 2013).

Útvistun fjármálaferla er nátengd efnahagi og fer upp og niður með lægðum og hæðum sem efnahagslífið fer í gegnum og sýnir það næstum því línulega fylgni með efnahagsmálum landsins (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12.febrúar 2013).

Þegar fyrirtæki er byrjað að útvista fjármálaferlum sínum er viðskiptasambandið lang oftast áframhaldandi og fyrirtækin halda áfram að útvista fjármálaferlum sínum svo lengi sem fyrirtækið er starfandi í sambærilegri mynd en í þau skipti sem viðskiptasamband hefur liðið undir lok er það oftast vegna breytinga í stjórn fyrirtækja, þegar aðrir stjórnendur koma inn og eru ef til vill með aðrar áherslur vilja breyta til og hafa fjármálaferla fyrirtækisins innanhúss (Borghildur Sigurðardóttir, munnleg heimild 12.febrúar 2013).

Það er mjög mikil sjálfvirknivæðing í gangi í fjármálageiranum í dag og t.d. hjá Flugfélagi Íslands hafa þeir þurfti að breyta stöðugildum þar sem mannshöndin kemur sífellt minna við sögu en áður og Sigfús Kárason (2013) telur að það sé alls ekki útilokað að það verði bylting á útvistun á næstu árum þar sem tækni- og sjálfvirknivæðingin er

alltaf að verða meiri og meiri og á endanum gæti svo orðið að um mikla stærðarhagkvæmni verði að ræða fyrir útvistunarfyrirtæki sem sjá um fjármálaferla fyrir mörg fyrirtæki og þá verður líklega verulegur markaður fyrir útvistun fjármálaferla á Íslandi.

4 Niðurstöður

Helsti munurinn sem virðist vera á útvistun milli Íslands og Bandaríkjanna er að erlendis er miklu meiri áhersla lögð á eiginlegan sparnað en hérlandis virðist vera meiri áhersla lögð á þau gæði sem útvistunarfyrirtæki geta veitt og þann heildarvirðisauka sem næst með því að útvista þó svo að það gæti ef til vill verið dýrara heldur en að halda uppi eigin deild. Gæði og góð þjónusta virðast einkenna íslensk útvistunarfyrirtæki og eru það þeir þættir sem stjórnendur leita þegar verkferlum er útvistað.

Auðveldara er að útvista fjármálaferlum í dag heldur en áður þar sem tækniumhverfi fyrirtækja er orðið mjög þróað og fjarvinnsla gagna er orðin auðveldari. Til einföldunar ætti það að vera mjög góð hugmynd fyrir fyrirtæki að útvista fjármálaferlum sínum þar sem fjármálasvið fyrirtækja eru stoðdeildir sem koma ekki að kjarnastarfsemi fyrirtækjanna og með því að útvista verkefnum sem stoðdeild sinnir gerir það stjórnendum og öllum starfsmönnum kleift að einbeita sér betur að kjarnastarfsemi fyrirtækisins, þar sem verðmætasköpunin á sér stað. Hins vegar eru margir aðrir þættir sem koma inn í þá ákvörðun að útvista og getur það verið erfitt ferli að koma á farsælu útvistunarsambandi.

Á Íslandi eru tvö stór fyrirtæki sem auglýsa sig einungis sem útvistunarfyrirtæki en það eru Fjárvakur ehf og Fjástoð ehf. Fjárvakur er stærra fyrirtæki en Fjárstoð en þeir eru með um 60 starfsmenn á meðan Fjárstoð er með um 20. Fyrirtækin voru bæði stofnuð á svipuðum tíma og eru í sömu starfsemi en hafa lagt megináherslu á mismunandi hluti og byggja starfsemi sína upp á mismunandi hátt. Fjárstoð byggir sína starfsemi á að starfsmenn þeirra vinna með þau kerfi sem hver viðskiptavinur notar en Fjárvakur er með sitt eigið kerfi þar sem allar upplýsingar frá viðskiptavinum eru lesnar inn og starfsmenn Fjárvakurs vinna með gögnin þar þó svo að viðskiptavinurinn haldi áfram að nota það kerfi sem hann er vanur. Höfundur telur að helsta ástæða þess að Fjárvakur sé komin lengra í útvistunarferlinu en Fjárstoð, hafi fleiri starfsmenn og þjónusti stærri fyrirtæki sé sú staðreynd að Fjárvakur er eitt af dótturfyrirtækjum Icelandair Group og þjónustar þar af leiðandi öll fyrirtæki innan Icelandair Group samstæðunnar sem algjört samstarfsfyrirtæki og er því samband Fjárvakurs við sína viðskiptavini byggt á algjöru trausti og einingu, þar sem margir stjórnendur dótturfyrirtækjanna líta á Icelandair Group sem eitt stórt fyrirtæki þar sem allir hjálpast

að. Fjárstoð hafði ekki sömu tækifæri við stofnun og þurfti að vinna sér inn sinn viðskiptamannagrunn frá grunni og tekur því lengri tíma fyrir þau að stækka sig upp í þá stærðargráðu sem Fjárvakur hefur náð.

Það sem kemur helst í veg fyrir farsælt útvistunarsamband með útvistun fjármálaferla er mannlegi þátturinn en mikil tregða og áhættufælni er við útvistun og það sem þarf helst til þess að útvistunarsamband virki er gagnkvæmt traust milli útvistunarfyrirtækisins og viðskiptamanna þess. Án gagnkvæms trausts, samvinnu og einingar milli fyrirtækjanna getur útvistunarsamband ekki gengið upp. Aðrir þættir, eins og t.d. verð, hafa líka áhrif en mun minni heldur en höfundur bjóst við. Einhver fyrirtæki telja útvistun ekki vera möguleika fyrir sig ef verðið er of hátt en frekar fá fyrirtæki hafa þetta sjónarmið og flestir stjórnendur fyrirtækja virðast frekar miða við gæði en verð þegar kemur að því að íhuga útvistun. Með þetta í huga virðist vera vettvangur fyrir útvistun fjármálaferla á Íslandi en til þess að hægt sé að byggja upp markaðinn fyrir hana þarf að eiga sér stað breyting á hugsunarhætti stjórnenda.

Framtíðarhorfur fyrir útvistun fjármálaferla virðast vera góðar. Ef efnahagsástand landsins batnar og helst stöðugt munu líklega fleiri fyrirtæki skoða þann möguleika sem útvistun fjármálaferla er. Aukin tæknipróun og sjálfvirknivæðing eru einnig jákvæðir fyrir útvistun fjármálaferla en með þeirri próun minnkar sú mannlega tregða sem einkennir áhættufælnina við útvistun. Þegar markaðurinn fyrir þessa tegund útvistunar stækkar munu líklega fleiri fyrirtæki koma inn á markað og samkeppni í útvistunargeiranum aukast. Með aukinni samkeppni munu fyrirtækin keppast um að lækka verð og auka gæði eins og þau geta og með því munu skapast heilbrigðar markaðsaðstæður fyrir útvistun fjármálaferla á Íslandi.

5 Umræða og lokaorð

Tilgangur þessarar ritgerðar var að skoða útvistunarferlið og hvernig það er í framkvæmd á Íslandi miðað við í Bandaríkjunum, sem er mun þróaðara land þegar kemur að útvistun, og svo að skoða útvistun fjármálaferla sérstaklega og kanna stöðu þeirra og möguleika á íslenskum markaði. Ritgerð þessi er að mestu leyti rannsóknarritgerð þar sem fáar ritaðar heimildir eru til fyrir þessa sértæku tegund útvistunar á Íslandi en mjög áhugavert var að ræða við framkvæmdastjóra útvistunarfyrirtækjanna og fá mismunandi innsýn frá þeim á útvistunarferlið. Einnig var mjög áhugavert að ræða við forsvarsmenn fyrirtækja sem hafa útvistað hluta af sínum fjármálaferlum og fá að sjá hversu mikill undirbúningur er bakvið það ferli að útvista og hversu mikið mannlegi þátturinn stjórnar sjónarmiði fólks til útvistunar. Viðtölin tóku öll tæpan klukkutíma og náði höfundur að fá mjög ítarleg svör. Þrátt fyrir að höfundur sé ánægður með viðtölin hefði verið hægt að fá skýrari mynd af markaðnum í heild sinni ef hægt hefði verið að tala við framkvæmdastjóra, fjármálastjóra og ýmsa aðra starfsmenn hvers fyrirtækis.

Spurningakönnunin sem sýnd er í viðauka og send var út til framkvæmda- og fjármálastjóra 30 stærstu fyrirtækja Íslands skilaði minni svörun en höfundur hafði vonast eftir en aðeins svöruðu 11 fyrirtæki sem gefur 37% svörun. Svörin voru óstöðluð og gátu því svarendur skrifað sinn eigin texta sem svör. Flestir voru stuttorðir en könnunin er samt sem áður talin vera marktæk þar sem hún var í takt við þau svör sem fengust í þeim viðtölum sem tekin voru. Meira er þó byggt á viðtolunum þar sem þau eru ítarlegri og gefa gleggri mynd af viðfangsefninu.

Heimildaskrá

Borghildur Sigurðardóttir, framkvæmdastjóri Fjárstoð ehf. Munnleg heimild 12. febrúar 2013.

Elmar Hallgrímsson, lektor við Háskóla Íslands. Munnleg heimild 15. janúar 2013.

Fjármálaráðuneytið. (2006). *Rit 2006-1. Útvistunarstefna ríkisins: ríkið sem upplýstur kaupandi þjónustu*. Reykjavík.

Fjárstoð ehf. (e.d.). *Útvistun*. Sótt 30. mars 2013 frá Fjárstoð:
<http://www.fjarstod.is/Default.asp?Page=263>

Fjárstoð ehf. (e.d.). *Fjárstoð*. Sótt 30. mars 2013 frá Um Fjárstoð:
<http://fjarstod.is/Default.asp?Page=260>

Fjárvakur ehf. (e.d.). *Útvistun*. Sótt 24. mars 2013 frá Fjárvakur:
<http://fjarvakur.is/utvistun/>

Fjárvakur ehf. (e.d.). *Fjárvakur*. Sótt 30. mars 2013 frá Um Fjárvakur:
<http://fjarvakur.is/um-fjarvakur/>

Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björg Sigurðardóttir. (2009). Útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum. *Bifröst journal of social science*, 27-44.

Íslensk málstöð. (15. nóvember 1997). *Outsourcing*. Sótt 5. apríl 2013 frá Orðabanki íslenskrar málstöðvar: <http://www.ismal.hi.is/ob>

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 189-198.

Kakumanu, P., & Portanova, A. (2006). Outsourcing: It's benefits, drawbacks and other related issues. *Journal of American academy of business*, 1-7.

Magnús Halldórsson, fjármálasvið BL. Munnleg heimild 12. febrúar 2013.

Magnús Kr. Ingason, framkvæmdastjóri Fjárvakurs ehf. Munnleg heimild 15. febrúar 2013.

Quinn, B., Cooke, R., og Kris, A. (2000). Shared services. London: Pearson Education.

Reynir Örn Jóhannsson. (2007). *Úthýsing starfsmannamála í íslenskum fyrirtækjum*. Meistaraverkefni við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.

Rust, R., Zahorik, A., og Keiningham, T. (1996). *Services Marketing*. London: Harpercollins.

Sigfús Kárason, fjármálastjóri Flugfélags Íslands. Munnleg heimild 12. febrúar 2013.

Viðauki

Spurningakönnun vegna BS ritgerðar um útvistun fjármálaferla

Þetta er stutt könnun sem send er til stjórnenda fyrirtækja sem valin voru af handahófi úr fyrirtækjaskrá. Markmið þessarar könnunar er að greina skoðanir og stöðu útvistunar á fjármálaferlum á Íslandi í dag. Niðurstöður þessarar könnunar verða notaðar í BS ritgerð við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands þar sem fyllt er um útvistun fjármálaferla á Íslandi.

Það sem átt er við með útvistun fjármálaferla er útvistun á einhvers konar fjármálum fyrirtækisins, s.s. bókhaldi, greiðslum, reikningagerð, launavinnslu o.fl.

Hefur þitt fyrirtæki einhverntíman íhugað útvistun fjármálaferla?

Ert þú jákvæður eða neikvæður gagnvart útvistun fjármálaferla? Af hverju?

Telur þú að Ísland sé fýsilegur markaður fyrir útvistun fjármálaferla? Af hverju?

Myndir þú íhuga útvistun ef sannarlegur krónulegur sparnaður yrði? En ef svo yrði ekki?

Hverja telur þú vera helstu kosti og galla við útvistun fjármálaferla?

Never submit passwords through Google Forms.