

## Bankaútibú á Akureyri

- Kostir og gallar miðað við sjálfstæða starfsemi -

**Akureyri 25. apríl 2008**

Birkir Örn Stefánsson 020783-4869

Einar Hafliðason 211285-3119

	<b>Háskólinn á Akureyri</b>
	<b>Viðskipta- og raunvísindadeild</b>
<i>Námskeið</i>	<i>Lokaverkefni - LOK 2106</i>
<i>Heiti verkefnis</i>	<i>Bankaútibú á Akureyri</i> <i>- Kostir og gallar miðað við sjálfstæða starfsemi -</i>
<i>Verktími</i>	<i>Desember 2007-apríl 2008</i>
<i>Nemendur</i>	<i>Birkir Örn Stefánsson 020783-4869</i> <i>Einar Hafliðason 211285-3119</i>
<i>Leiðbeinandi</i>	<i>Fjóla Björk Jónsdóttir</i>
<i>Umsjónarmaður námskeiðs</i>	<i>Ögmundur Knútsson</i>
<i>Blaðsíðufjöldi</i>	<i>94</i>
<i>Fjöldi viðauka</i>	<i>3</i>
<i>Upplag</i>	<i>5 prentuð eintök og 1 rafrænt</i>
<i>Útgáfu- og notkunarréttur</i>	<i>Lokað til 2010</i>

# Yfirlýsing

**„Við undirritaðir lýsum því yfir að við einir erum höfundar þessa verkefnis og það er afrakstur okkar eigin rannsókna.“**

---

**Birkir Örn Stefánsson**

---

**Einar Hafliðason**

**„Hér með lýsi ég því yfir að þetta verkefni stenst kröfur mínar um próf í áfanganum LOK2106.“**

---

**Fjóla Björk Jónsdóttir**

# Abstract

Distributed organizations are common in Icelandic companies where power and capital have increasingly moved to Reykjavík. One of the more common forms of distributed organizations is branches. Large companies that want to expand their operation further use this kind of structure to fulfill that goal and still manage the progress. The Icelandic commercial banks are no exception when it comes to running bank branches. With headquarters in Reykjavik they use branches to service their customers that are spread all over the country. Akureyri is a good example of that as many organizations with headquarters in Reykjavik run branches in Akureyri. In this project, bank branches in Akureyri were taken a closer look at and compared to independent businesses. The main things the authors of this project compared between the two types of organizations were structure, centralization and knowledge.

Depth interviews were taken with intermediaries in each branch and in each independent company. The interviews were followed by a questionnaire which two of the branches could not answer despite positive reactions in the beginning. Therefore, additional interviews were taken in those two branches. The results from the questionnaire, information from depth interviews and other information gathered were used to get a clearer perspective on the issue.

The main results were that centralized bank branches are practical because they can offer the same service all around the country, thanks to centralization and efficient sharing of knowledge with modern technology. In modern societies, distance is not as much of an obstacle as it was before and therefore it is easier for distributed organizations like bank branches to operate and provide the same service in every branch. The main disadvantage was a certain lack of independency and dual authority, like shutdowns of bank branches in Akureyri in 2005 and 2006.

Every bank branch has a typical divisional structure but vertical connections are nowhere to be seen. Therefore, a suggestion of a new

structure was made. In the new structure the branch manager's main purpose would be to standardize daily operations. Senior officers in headquarters in Reykjavík would control each division in each branch. A certain conflict could arise between branch managers and headquarters because of this since the branch manager would no longer have the final authority. Anyhow, today many important decisions are made in headquarters in Reykjavik that influence daily operations in bank branches. In light of that, the new structure is also meant to show how the structure currently is but not how the structure should be.

Key words:

- ◇ *Structure*
- ◇ *Branch*
- ◇ *Headquarters*
- ◇ *Centralization*
- ◇ *Knowledge*
- ◇ *Sharing of knowledge*

## Þakkarorð höfunda

Ferli þeirrar verkefnavinnu sem nú er að baki má heimfæra á ljóð  
Tómasar Guðmundssonar, það er að segja að á brattann hafi verið að  
sækja áður en skil verkefnisins voru í höfn.

*Urð og grjót.  
Upp í mót.  
Ekkert nema urð og grjót.  
Klifa skriður.  
Skríða kletta.  
Velta niður.  
Vera að detta.  
Hrufla sig á hverjum steini.  
Halda, að sárið nái beini.  
Finna, hvernig hjartað berst,  
holdið merst  
og tungan skerst.  
Ráma allt í einu í Drottin:  
„Elsku Drottinn,  
núna var ég nærri dottinn!  
Þér ég lofa því að fara  
þvílíkt aldrei framár, bara  
ef þú heldur í mig núna!"  
Öðlast lítinn styrk við trúna.  
Vera að missa vit og ráð,  
þegar hæsta hjalla er náð.*

*(Tómas Guðmundsson, Fjallganga)*

Við viljum þakka öllum sem lögðu okkur lið við gerð verkefnisins,  
öllum tengiliðunum í fyrirtækjunum fyrir samstarfið, Fjólu Björk  
leiðbeinanda fyrir veitta aðstoð og öllum yfirlesurum verkefnisins fyrir  
góðar og gagnlegar ábendingar.

**Akureyri, apríl 2008**

*Birkir Örn Stefánsson*

*Einar Hafliðason*

## Samantekt

Útibú eru algengt rekstrarform á landsbyggðinni þar sem völd og fjármagn hafa í auknum mæli flust til höfuðborgarsvæðisins. Íslensku viðskiptabankarnir þrír eru gott dæmi um þetta þar sem þeir starfrækja fjölmörg útibú víðsvegar um landið en hafa höfuðstöðvar í Reykjavík. Á Akureyri starfrækja viðskiptabankarnir þrír allir útibú. Markmið þessa verkefnis var að kanna hvaða kostir og gallar væru því samhliða samanborið við sjálfstæða starfsemi. Var þá einkum horft til þátta eins og skipulags, miðstýringar og þekkingarmiðlunar.

Tekin voru djúpvíðtöl við tengiliði í hverju útibúi fyrir sig og eins við tengiliði í þremur sjálfstæðum fyrirtækjum til samanburðar. Víðtölunum var fylgt eftir með spurningakönnun sem tvö útibú af þremur treystu sér ekki til að svara þrátt fyrir jákvæð viðbrögð í upphafi. Því voru að nýju tekin víðtöl við tengiliði í þeim útibúum. Niðurstöður úr spurningakönnuninni, upplýsingar úr víðtölunum og önnur gögn sem aflað var voru notuð til að varpa ljósi á viðfangsefnið.

Helstu niðurstöður verkefnisins eru að miðstýrð bankaútibú eru hentugt rekstrarform fyrir hinar dreifðu byggðir landsins þar sem lárétt samræming gerir útibúum víðsvegar um landið kleift að bjóða allsstaðar upp á sömu þjónustuna. Öflug þekkingarmiðlun með hjálp upplýsingatækninnar hefur gert mögulegt að gera öll samskipti milli bankaútibúa og höfuðstöðva skilvirk þannig að fjarlægðir eru lítil fyrirstaða. Sú staðreynd að útibúin tilheyra öll stærri einingu gerir þeim kleift að þjónusta stóra viðskiptavini, það er þau hafa meira bolmagn en sjálfstæð fyrirtæki. Helstu gallar við bankaútibúin eru skortur á sjálfstæði og togstreita við höfuðstöðvar, eins og lokanir útibúa á Brekkunni árin 2005 og 2006 sýna.

Skipurit útibúanna sýna öll hefðbundið lóðrétt starfaskipulag en ýmis lárétt samskipti við höfuðstöðvar eru ekki sjáanleg á skipuritunum. Því var lögð fram tillaga að nýju skipuriti þar sem útibússtjórinn gegnir því hlutverki að hafa umsjón með samræmingu vinnubragða innan útibúsins frekar en að stjórna því algjörlega sem þar

fer fram. Yfirmenn hveirar deildar í höfuðstöðvum í Reykjavík eru yfirmenn starfsmanna í útibúinu. Viss togstreita getur falist í því að útíbússtjórinn er ekki lengur eini stjórnandi útíbúsins en á móti kemur að nú þegar eru margar ákvarðanir teknar í Reykjavík um starfsemi í útíbúunum og nýju skipuriti er því ætlað að kortleggja boðleiðirnar eins og þær eru frekar en að segja til um hvernig þær ættu að vera.

*Lykilorð:*

- ◇ *Skipulag*
- ◇ *Útibú*
- ◇ *Höfuðstöðvar*
- ◇ *Miðstýring*
- ◇ *Sérþekking*
- ◇ *Þekkingarmiðlun*



# Efnisyfirlit

<i>Skilgreiningar</i> .....	<i>xi</i>
<i>Inngangur</i> .....	<i>1</i>
<b>1. Skipulagsheildir</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Almennt um skipulagsheildir</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Uppbygging skipulagsheilda</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Tilgangur og markmið .....	4
1.2.2 Stefnumörkun.....	4
1.2.3 Skipulag .....	4
1.2.4 Áhrifaþættir á skipulag.....	5
1.2.5 Skipulagsgerðir .....	6
1.2.6 Starfsfólk.....	10
1.2.7 Stjórnun og samhæfing .....	10
<b>1.3. Þekking</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Þekkingarmiðlun</b> .....	<b>12</b>
1.4.1 Lóðrétt miðlun þekkingar.....	14
1.4.2 Lárétt miðlun þekkingar .....	14
1.4.3 Miðlun ljósrar þekkingar.....	15
1.4.4 Miðlun leyndrar þekkingar.....	15
<b>1.5 Dreifðar skipulagsheildir</b> .....	<b>16</b>
1.5.1 Hnattrænar skipulagsheildir (e. global).....	17
1.5.2 Alþjóðlegar skipulagsheildir (e. international).....	17
1.5.3 Aðlögunarskipulagsheildir (e. multi-domestic).....	18
1.5.4 Fjölþjóðlegar skipulagsheildir (e. transnational).....	18
<b>1.6 Útibú</b> .....	<b>18</b>
<b>2. Bankaútibú</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Almennt um bankastarfsemi</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Almennt um bankaútibú</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 Uppbygging og stjórnunarhættir</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4 Þekkingarmiðlun í bankaútibúum</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 Persónuleg samskipti (e. Ad hoc communication) .....	22
2.4.2 Upplýsingatækni (e. Informed) .....	23
2.4.3 Faghópar og fundarhöld (e. Cellular).....	23
2.4.4 Tengslanet (e. Network).....	23
<b>2.5 Breytt hlutverk bankaútibúa</b> .....	<b>24</b>
<b>3. Bankaútibú á Akureyri</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Saga bankaútibúa á Akureyri</b> .....	<b>25</b>
3.1.1 Landsbankinn .....	25
3.1.2 Glitnir.....	26
3.1.3 Kaupping.....	26
<b>3.2 Samanburðarfyrirtæki</b> .....	<b>27</b>
3.2.1 Sparisjóður Norðlendinga .....	28
3.2.2 Íslensk verðbréf.....	28
3.2.3 Saga Capital .....	29
<b>4. Rannsókn</b> .....	<b>30</b>

4.1 Markmið og tilgangur.....	30
4.2 Rannsóknaraðferð.....	30
4.3 Framkvæmd rannsókna.....	31
<b>5. Tulkun rannsókna.....</b>	<b>33</b>
5.1 Markaðsaðstæður á Akureyri.....	33
5.2 Skipulag.....	34
5.2.1 Skipulag Landsbankans.....	35
5.2.2 Skipulag Glitnis.....	36
5.2.3 Skipulag Kaupþings.....	37
5.2.4 Skipulag Sparisjóðs Norðlendinga.....	38
5.2.5 Skipulag Íslenskra verðbréfa.....	40
5.2.6 Skipulag Saga Capital.....	41
5.3 Samanburður og greining á skipulögum.....	41
5.4 Þekkingarmiðlun og mikilvægi hennar í útibúum.....	43
5.5 Svörun og skilvirkni.....	45
5.6 Stjórnun.....	46
<b>6. Tillögur.....</b>	<b>49</b>
6.1 Tillögur að nýju skipulagi.....	49
<b>7. Umræða.....</b>	<b>52</b>
7.1 Sveigjanlegra skipulag.....	52
7.2 Heimavistarskólaveiki.....	52
7.3 Sjálfstæði/Ósjálfstæði.....	54
<b>8. Niðurstaða.....</b>	<b>55</b>
<b>9. Lokaorð.....</b>	<b>60</b>
<b>Heimildaskrá.....</b>	<b>62</b>
Munnlegar heimildir.....	62
Rafrænar heimildir.....	63
Ritaðar heimildir.....	64
Viðauki 1 – Spurningalisti útibú.....	A
Viðauki 2 – Spurningalisti sjálfstæð.....	G
Viðauki 3 - Dagbók.....	L

## Myndaskrá

<i>Mynd 1 – Tegundir og eðli dreifðra skipulagsheilda .....</i>	17
<i>Mynd 2 – Skipurit Landsbankans á Akureyri .....</i>	35
<i>Mynd 3 – Skipurit Glitnis á Akureyri .....</i>	36
<i>Mynd 4 – Skipurit Kaupþings á Akureyri .....</i>	37
<i>Mynd 5 – Skipurit Sparisjóðs Norðlendinga .....</i>	38
<i>Mynd 6 – Skipurit Íslenskra verðbréfa .....</i>	40
<i>Mynd 7 – Skipurit Saga Capital.....</i>	41
<i>Mynd 8 – Tillaga að skipuriti .....</i>	50

## Skilgreiningar

*Höfuðstöðvar:* Þær hafa æðsta vald og leggja línurnar fyrir útibúin sem bjóða upp á samskonar vöru og þjónustu. Í höfuðstöðvum eru þrír aðalhlutar, í fyrsta lagi teymi æðstu stjórnenda, í öðru lagi starfsmenn sem annast skipulag og frammistöðustjórnun og í þriðja lagi starfsmenn sem annast stoðstarfsemi sem er sameiginleg öllum útibúunum (Mintzberg, Lampel, Quinn og Ghoshal, 2003, bls. 436-437).

*Bankaútibú:* Útibú er þjónustumiðstöð frá aðalbanka sem ætlað er að þjónusta viðskiptavinum viðkomandi svæðis (Rose og Hudgins, 2005, bls. 707).

*Skipulag:* Verkaskipting, sérhæfing og samræming sem ætlað er að auðvelda alla starfsemi í skipulagsheildum.

*Miðstýring:* Miðstýring á sér stað þegar ákvarðanir skipulagsheildar eru að meginu til teknar af litlum hópi stjórnenda efst í skipuritinu. Þessi hópur miðlar litlu sem engu valdi til neðri þrepa skipulagsheilarinnar (Organizational Structures & Designs, e.d.).

*Áhættugrunnur:* Samkvæmt Seðlabanka Íslands samanstendur áhættugrunnur af áhættuvegnum eignum vegna útlána og markaðsáhættu auk rekstraráhættu (Seðlabankinn, e.d.).

*Höfuðborgarsvæðið:* Í þessu verkefni er höfuðborgarsvæðið skilgreint sem Reykjavík, Kópavogur, Garðabær, Hafnarfjörður, Seltjarnarnes og Mosfellsbær

# Inngangur

Hin síðari ár hefur þróunin á Íslandi verið sú að fólk og fjármagn hafa flust frá hinum dreifðu byggðum landsins og í auknum mæli á höfuðborgarsvæðið. Þetta hefur gert mörgum fyrirtækjum erfitt fyrir að starfa sjálfstætt á landsbyggðinni og því hafa í auknum mæli verið opnuð útibú. Í þessu samhengi mætti tala um nokkurs konar útibúavæðingu og þar af leiðandi útibúamenningu víðs vegar á landsbyggðinni, á meðan vald og fjármagn safnast fyrir í höfuðstöðvum fyrirtækja sem oftast er að finna í Reykjavík. Akureyri er gott dæmi um stað á landsbyggðinni þar sem hægt er að tala um útibúamenningu.

Í þessu lokaverkefni er markmiðið að kanna rekstur bankaútibúa á Akureyri og leitast við að svara þeirri spurningu hvort slíkt rekstrarform henti betur en að reka sjálfstætt starfandi einingu. Í verkefninu verður fjallað fræðilega um uppbyggingu skipulagsheilda og hvernig útibú (dreifð skipulagsheild) sé frábrugðið sjálfstætt starfandi skipulagsheild. Til þess að draga fram kosti og galla dreifðrar skipulagsheildar eins og bankaútibús verða bankaútibú Landsbankans, Glitnis og Kaupþings á Akureyri skoðuð og þau borin saman við Sparisjóð Norðlendinga, Íslensk Verðbréf og Saga Capital sem eru þrjú sjálfstætt starfandi fyrirtæki í fjármálageiranum á Akureyri.

Til þess að fylgja eftir markmiðum verkefnisins hafa verið settar fram nokkrar rannsóknarspurningar sem styðja við þá megin spurningu hvort sé betra að reka bankaútibú eða sjálfstæða starfsemi á Akureyri. Þessar spurningar eru:

- Hvernig er rekstur bankaútibús frábrugðinn rekstri sjálfstæðrar einingar, horft til skipulags?
- Hverjir eru kostir og gallar þess að vera hluti af stærri einingu?
- Hvernig er þekkingu miðlað í fyrirtækjum með útibúastarfsemi samanborið við þekkingarmiðlun í sjálfstæðum fyrirtækjum?

- Hvaða verkefni takast bankaútibú á við og hvaða verkefni þarf að senda til höfuðstöðvanna?
- Hefur störfum sem krefjast háskólamenntunar fjölgað eða fækkað í bankaútibúum á Akureyri?

Uppbygging verkefnisins er þannig að fyrst verður fjallað fræðilega um skipulagsheildir, tegundir skipulaga og þekkingarmiðlun í skipulagsheildum áður en fjallað verður um tegundir dreifðra skipulagsheilda og í því samhengi útibú. Því næst er fjallað fræðilega um bankaútibú og þætti eins og uppbyggingu, stjórnunarhætti og þekkingarmiðlun í slíkum skipulagsheildum. Þá tekur við umfjöllun um athuginina sjálfa á bankaútibúunum og samanburðarfyrirtækjunum og hvaða niðurstöður mætti túlka út frá þeirri athugun.

# 1. Skipulagsheildir

## 1.1 Almennt um skipulagsheildir

Skipulagsheild hefur verið skilgreind sem samræmd félagsleg heild, sem er skýrt afmörkuð og starfar í sífellu á sameiginlegum grundvelli að sameiginlegu markmiði eða markmiðum (Robbins, 1990, bls. 4). Eins og þessi skilgreining felur í sér eru skipulagsheildir í raun allsstaðar og gildir þá einu hvort um er að ræða heimili okkar, vinnustað eða eitthvað annað. Skipulagsheild byggist upp á einstaklingum sem sameina krafta sína svo að ákveðin markmið náist. Til þess að svo megi verða þarf skipulag að vera til staðar og einhverskonar formleg eða óformleg uppsetning sem auðveldar alla starfsemi. Ef skipulagsheild á að ná árangri þarf hún að vera áhrifarík, skilvirk og stöðug (Burton og Börge, 2004, bls. 2-4).

## 1.2 Uppbygging skipulagsheilda

Þrátt fyrir að vera eins í grunninn eru skipulagsheildir margbreytilegar og mismunandi, bæði að eðli og stærð. Þar af leiðandi er mismunandi hvernig skipulagsheildir eru settar upp og hvar áherslupunktarnir liggja. Hvort sem um er að ræða skipulagsheild sem samanstendur af þriggja manna vinnuhópi, 25 manna bankaútibúi eða mörg þúsund manna fyrirtæki er skipulagsheildin alltaf uppbyggð á ákveðinn hátt.

Fimm meginþættir einkenna flestar skipulagsheildir, stórar sem smáar. Skipulagsheildir hafa tilgang og markmið, þær hafa einhverja markaða stefnu (meðvitað eða ómeðvitað), þær hafa skipulag sem auðveldar starfsemi, þær hafa starfsfólk og loks stjórnun og nauðsynlega samhæfingu svo þær geti þjónað tilgangi sínum (Burton, DeSanctis og Börge, 2006, bls. 3).

### 1.2.1 Tilgangur og markmið

Almennt séð hafa skipulagsheildir þann tilgang að sameina auðlindir þannig að sett markmið náist. Markmiðin miðast yfirleitt við það að skapa virði fyrir eigendur, viðskiptavinum og starfsmenn. Þetta þarf að gera á skilvirkan hátt en til að svo megi vera þurfa skipulagsheildir að aðlagast að breyttu umhverfi með því að notast við nútíma framleiðsluhætti og upplýsingatækni (Daft, 2007, bls. 13).

### 1.2.2 Stefnumörkun

Yfirleitt miðast starfsemi skipulagsheildar við einhverja markaða stefnu sem á að hjálpa henni að ná markmiðum sínum. Við stefnumörkunina þarf að greina umhverfi skipulagsheildarinnar og hvort um sé að ræða stöðugt eða óstöðugt umhverfi. Umhverfi skipulagsheilda tilheyra allir þættir sem eru utan við skilgreind mörk þeirra. Umhverfið hefur því augljóslega mikil áhrif á stefnumörkunina. Samkvæmt Milakovich og Gordon er skipulagsheild ekki lokað skrifræðisbákn sem er aðskilið frá umhverfi sínu, heldur opin flókin heild sem lifir við óvissu, tekur breytingum í takt við breytingar í umhverfinu og leitar stöðugt jafnvægis á milli ytri og innri þátta (Milakovich og Gordon, 2001, bls. 165).

### 1.2.3 Skipulag

Allar skipulagsheildir starfa eftir einhverskonar skipulagi, hvort sem það er formlegt eða óformlegt. Þegar skipulagsheildir ná vissri stærð þurfa þær á einhverskonar formlegu, skjalfestu skipulagi að halda. Skipulag þjónar þeim tilgangi að skipulagsheild komi til leiðar sinni meginstefnu og að markmið hennar nái fram að ganga. Skipulagið þarf því að sýna deildaskiptingu, vera skilvirkt og sýna boðleiðir innan skipulagsheildarinnar auk stjórnunarspannar yfirmanna. Skipulag er gjarnan sett fram á myndrænan hátt sem skipurit, en skipuritið er hentugt hjálpartæki sem auðveldar fólki að átta sig á skipulaginu. Skipuritið er sérstaklega mikilvægt þegar skipulagsheildirnar eru orðnar mjög stórar og flóknar. Skipuritið sýnir formlega hvernig



valdboði og verkaskiptingu er háttað í fyrirtækinu, en í öllum fyrirtækjum er líka um einhverskonar óformlegt skipulag að ræða sem hvergi sést á blaði. Óformlega skipulagið tekur til þess hvernig starfsemi fyrirtækisins er háttað í raun og veru óháð því sem kemur fram í skipuritinu (Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson, 1995, bls. 21-23).

#### 1.2.4 Áhrifaþættir á skipulag

Ýmsir þættir hafa áhrif á það hvernig skipulag skipulagsheildir notast við. Umhverfi þeirra skiptir miklu máli í því sambandi og þá helst á tvo vegu. Annars vegar mikilvægi þess fyrir skipulagsheildina að afla upplýsinga um umhverfi sitt og hins vegar mikilvægi skipulagsheildarinnar fyrir auðlindir sem finna má í umhverfinu.

Umhverfi skipulagsheilda skiptist í tvennt, annars vegar nærumhverfi og hins vegar fjærumhverfi. Þættir sem skipulagsheildir þurfa að huga að í nærumhverfi sínu eru meðal annars önnur fyrirtæki í atvinnugreininni, staða á hráefnismarkaði, breytingar á markaðnum, mannaflí og erlend samkeppni. Í fjærumhverfinu þarf að huga að lögum og reglum hins opinbera, félags- og menningarþáttum, efnahagsaðstæðum, fjármálamarkaðnum og tækni, svo eitthvað sé nefnt (Daft, 2007, bls. 50-53).

Óvissuþættir í umhverfinu spanna stórt svið, frá mjög stöðugu umhverfi og lítilli óvissu og upp í flókið umhverfi með mikilli óvissu. Skipulagsheildir verða að læra að lifa með og stjórna óvissunni til að vera skilvirk. Óvissan felst í því að ekki liggja fyrir nægar upplýsingar um þætti í umhverfinu sem geta haft áhrif á starfsemi skipulagsheildarinnar, beint eða óbeint. Þar af leiðandi er erfitt að spá fyrir um breytingar sem geta átt sér stað. Óvissa eykur líkurnar á því að skipulagsheildir bregðist ekki á réttan hátt við breytingum og taki rangar ákvarðanir (Daft, 2007, bls. 54-55).

Samkvæmt Daft er umhverfi skipulagsheilda ýmist einfalt eða flókið annars vegar og stöðugt eða óstöðugt hins vegar.

- Þegar umhverfið er einfalt og stöðugt eru fáir ytri þættir í umhverfinu, þættirnir eru líkir og breytast lítið sem ekkert. Þar af leiðandi er óvissa í lágmarki. Dæmi um þetta eru umbúðaframleiðendur.
- Þegar umhverfið er flókið og stöðugt eru margir ytri þættir, þættirnir eru ólíkir og breytast lítið sem ekkert. Dæmi um þetta eru háskólar.
- Þegar umhverfið er einfalt og óstöðugt eru fáir ytri þættir, þættirnir eru líkir en breytast hratt og ófyrirséð. Dæmi um þetta eru tískufyrirtæki.
- Þegar umhverfið er flókið og óstöðugt eru margir ytri þættir, þættirnir eru ólíkir og breytast hratt og ófyrirséð. Þar af leiðandi er óvissa mikil. Dæmi um þetta eru flugfélög (Daft, 2007, bls. 58).

Fyrirtæki þurfa oft að ráðast í einhverskonar skipulagsbreytingar til að geta lifað af, lágmarkað óvissu og þjónað mörgum hagsmunaaðilum. Óstöðugleiki í umhverfi fyrirtækis þýðir að stjórnendur þurfa að endurskoða skipulag þess reglulega svo að hægt sé að ná þeim markmiðum sem stefnt er að á hverjum tíma.

Gífurlegar breytingar hafa átt sér stað á flestum mörkuðum undanfarin ár. Margbreytilegri vörur og þjónusta, aukin samkeppni frá innlendum og erlendum aðilum og hnattvæðing eru dæmi um þessar breytingar, sem hafa gert það að verkum að umhverfi fyrirtækja er orðið flóknara en áður var og því hafa mörg fyrirtæki þurft á endurskipulagningu að halda (Daft, 2007, bls. 55-75).

### 1.2.5 Skipulagsgerðir

Fyrirtæki þarf að velja skipulag í samræmi við umhverfi sitt og þá tækni sem það býr yfir. Skipulagið þarf að taka mið af eðli fyrirtækisins og vera þannig úr garði gert að starfsemi þess verði sem skilvirkust. Algengustu skipulagsgerðir fyrirtækja eru starfaskipulag, afurðaskipulag, svæðaskipulag og fléttuskipulag. Meðal annarra

skipulagsgerða má nefna lárétt liðsstarf, netverksskipulag og blandað skipulag (Daft, 2004, 84-127).

### **Starfaskipulag**

Starfaskipulag byggir á sérhæfingu starfsmanna og flokkun þeirra í deildir samkvæmt sérhæfingunni. Innan deildanna eru því starfsmenn sem búa yfir svipaðri færni og þekkingu. Með þessu móti nýtir fyrirtækið mannauð sinn og getur náð fram stærðarhagkvæmni. Þau störf sem falla undir sömu deild lúta stjórn sama yfirmanns. Þetta skipulag er algengt í smærri fyrirtækjum þar sem stöðugleiki ríkir og lítil óvissa er á markaði (Runólfur Smári Steinþórsson ofl., 1995, bls. 23-25). Samkvæmt rannsókn Dr. Inga Rúnars Eðvarðssonar frá árinu 2004 er starfaskipulag algengasta skipulagsform íslenskra fyrirtækja, en um 2/3 allra fyrirtækja hér á landi notast við þessa skipulagstegund. Starfaskipulag hentar best í framleiðslufyrirtækjum (Dr. Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006, bls. 9).

### **Afurðaskipulag**

Afurðaskipulag byggir á þeim afurðum sem fyrirtæki framleiðir eða þeirri þjónustu sem fyrirtæki veitir. Eitt helsta einkenni þessa skipulags er að vörurnar eru aðal áherslupunkturinn og er sérstök deild eða rekstrareining mynduð um hverja vöru eða afurð. Hver og ein rekstrareining inniheldur allt sem nauðsynlegt er til þess að framleiða vöruna. Helsti kostur þessa skipulags er sveigjanleiki þess gagnvart breytilegu umhverfi og sýnileiki í augum viðskiptavina. Ókosturinn er helst sá að erfitt er að ná fram stærðarhagkvæmni eins og í starfaskipulaginu. Þetta skipulag er algengt í stórum fyrirtækjum þar sem óvissa ríkir í umhverfinu og aðlögunarhæfni og sveigjanleiki eru nauðsynleg til að lifa af (Runólfur Smári Steinþórsson ofl., 1995, bls. 25-27).

### **Svæðaskipulag**

Svæðaskipulag er skipulag þar sem fyrirtæki nýtir sér tengd svæði eða viðskiptamannahópa. Þetta skipulag er helst að finna í stórum fyrirtækjum með starfsstöðvar á mörgum stöðum. Svæðaskipulagi

svipar mjög til afurðaskipulagsins, nema hvað að í stað þess að deildum sé skipt upp eftir afurðum er þeim skipt upp eftir svæðum.

Svæðaskipulag er einkar hentugt þegar fyrirtæki með dreifða starfsemi vill samstillta starfsemi sjálfstæðra rekstrareininga og dótturfyrirtækja. Með þessu móti getur fyrirtækið þjónustað ólíka viðskiptavinahópa og ólík svæði. Einblínt er á lárétta samræmingu milli deilda en minna milli svæða. Þar af leiðandi einblínir hver framleiðslueining á þá framleiðslu og þjónustu sem hún hefur umsjón með (Runólfur Smári Steinþórsson ofl., 1995, bls. 27-29).

### **Fléttuskipulag**

Fléttuskipulag sameinar kosti starfaskipulags og afurðaskipulags. Einkenni þessa skipulags er að starfaskipulag og afurðaskipulag er notað í bland sem leiðir af sér samflettingu valdabrauta. Þar sem valdabrautirnar eru bæði láréttar og lóðréttar hefur starfsfólkið í raun tvo yfirmenn.

Fléttuskipulaginu er ætlað að auðvelda öll samskipti og samræmingu innan fyrirtækisins þannig að það sé í stakk búið að koma til móts við kröfur umhverfisins. Skipulagið hentar vel þegar um flókið og síbreytilegt umhverfi er að ræða. Jafnframt tryggir skipulagið valdajafnvægi milli skipulagsforma þar sem stjórnendur afurðatengdra rekstrareininga og stjórnendur stoðdeilda hafa formleg völd innan skipulagsheildarinnar. Helsti ókostur fléttuskipulagsins er togstreitan sem myndast getur innan fyrirtækisins, það er þegar valdbrautir skarast (Runólfur Smári Steinþórsson ofl., 1995, bls. 32-33).

### **Ný skipulagsform**

Hin síðari ár hefur markaðsumhverfi fyrirtækja tekið stakkaskiptum. Þegar þessar breytingar ber á góma er oft talað um „hið nýja hagkerfi“. Þetta hefur meðal annars falið í sér nýsköpun, áherslu á þekkingarauð, afnám samkeppnishafa, alþjóðavæðingu, tækniframfarir, internetið, hraða og nýjar tegundir markaða. Þetta hefur leitt til þess að ný skipulagsform, sem hefðu verið talin óhugsandi fyrir 10-15 árum, hafa komið til sögunnar (Sveinn Tryggvason, 2004). Þetta eru skipulagsgerðir eins og lárétt liðsstarf og netverksskipulag. Í þessu

samhengi má einnig nefna blandað skipulag, sem gjarnan er blanda af hefðbundnu skipulagi og nýju skipulagi.

Helstu einkenni lárétta liðsstarfsins eru þau að það er skipulagt kringum ákveðið vinnsluferli og starfað er í hópum. Í liðsstarfinu er fylgt ákveðinni línu sem æðstu stjórnendur hafa markað. Fyrir neðan æðstu stjórnendur eru sjálfstæðir láréttir ferlar þar sem eigandi hvers ferils er ábyrgur fyrir liðsstarfinu. Innan liðsins njóta liðsmenn aukins frelsis til ákvarðanatöku en á þeim hvílir jafnframt sú ábyrgð að liðið nái markmiðum sínum. Liðið sem heild er í raun sjálfstæð eining sem getur brugðist við aðsteðjandi breytingum og mismunandi kröfum viðskiptavina.

Kostir lárétta liðsstarfsins eru aukinn hraði og sveigjanleiki, það veitir hverjum liðsmanni aukna sýn á stefnu og markmið fyrirtækisins auk þess sem skipulagið eykur gildi hvers starfsmanns þar sem hann tekur þátt í ákvarðanatökufurðun frá upphafi til enda. Gallarnir eru þeir að þetta skipulag krefst mikillar þjálfunar og víðsýni stjórnenda, sem sitja oft fastir í hefðbundnum stjórnunaraðferðum (Daft, 2007, bls. 213-217).

Það sem helst einkennir netverksskipulag er sveigjanleg uppsetning þess. Ólíkt fyrirtækjum þar sem allt er undir einu þaki er notast við útvistun og starfseminni er dreift á nokkra aðila sem tengdir eru höfuðstöðvum fyrirtækisins rafrænt. Netverksskipulag gerir fyrirtækjum kleift að starfa á alþjóðlega vísu þrátt fyrir að yfirbyggingin sé lítil og takmarkist við höfuðstöðvarnar. Skipulagið stuðlar að frjálsum markaði þar sem fyrirtæki getur skipt um útvistunaraðila þegar það telur þörf á breytingum. Fyrirtækið getur því einbeitt sér að því sem það gerir best og útvistað öðru til hæfari aðila. Helstu gallar þessa skipulags eru takmarkað vald stjórnenda og sá tími sem fer í að stjórna viðskiptasamböndum og ferlum. Einnig býður skipulagið hættunni heim ef samstarfsaðilar standa sig ekki eða leggja niður störf. Síðast en ekki síst er staðblærinn í slíkum fyrirtækjum veikur vegna þess að samheldnin er lítil og starfsmenn eiga það á hættu að þeirra verkefnum verði útvistað (Daft, 2007, bls. 217-220).

Í raunveruleikanum má segja að öll skipulög séu blönduð á einhvern hátt. Þessi blanda er þó mismikil, meðvitað eða ómeðvitað. Í blönduðu skipulagi fara saman eiginleikar tveggja eða fleiri ólíkra skipulaga. Sem dæmi er algengt að blandað sé saman starfaskipulagi og afurðaskipulagi eða þá afurðaskipulagi og láréttu liðsstarfi. Markmiðið er að ná aðlögun gagnvart umhverfinu og skilvirkni milli deilda.

Blandað skipulag hentar í umhverfi þar sem um er að ræða meðal eða mikla óvissu og breytilegar óskir viðskiptavina. Slíkt skipulag á helst við um stórar og flóknar skipulagsheildir. Kostir skipulagsins eru þeir að fyrirtækið öðlast sveigjanleika, samræming verður auðveldari og það skilar sér í betri árangri í samræmingu milli markmiða deilda og æðstu stjórnenda. Helsti ókosturinn er hár stjórnunarkostnaður (Daft, 2007, bls. 220-222).

### 1.2.6 Starfsfólk

Það er ekki nóg að fyrirtæki hafi skýrt markaða stefnu og vel upp sett skipulag heldur þarf að hlúa vel að starfsfólkinu, sem er mikilvægasta auðlind hvers fyrirtækis. Mikilvægi mannauðar hefur raunar vaxið mjög í seinni tíð í augum stjórnenda þar sem nýting þekkingar starfsfólks getur skapað samkeppnisforskot. Nýjar fræðigreinar innan klassískrar stjórnunar á borð við mannauðs- og þekkingarstjórnun sýna fram á þetta, en hugmyndafræðin sem þar liggur að baki fjallar meðal annars um hvernig þekkingin er skráð og vistuð og henni miðlað þannig að starfsmenn og þar með fyrirtækið í heild njóti góðs af (Burton ofl., 2006, bls. 122-125).

### 1.2.7 Stjórnun og samhæfing

Til þess að skipulagsheildir starfi á skilvirkan hátt er oft notast við verkaskiptingu. Þessi verk verður hins vegar að samræma svo að sameiginleg markmið náist. Nefndar hafa verið þrjár leiðir til að ná stjórnun og samhæfingu. Það eru formfesting, miðstýring og hvatning. Þessar þrjár leiðir eru notaðar á ýmsa mismunandi vegu og eru til

margar leiðir við að innleiða hverja þeirra. Tvær hliðar eru á stjórnun og samhæfingu. Önnur þeirra snýst um að allar nauðsynlegar upplýsingar liggi fyrir til að taka rétta ákvörðun og hin er sú að gengið sé úr skugga um að réttar ákvarðanir séu teknar. Hvatningakerfi er mismunandi og getur tekið til bæði ferla og árangurs. Þetta getur átt við um bæði einstaklings- og hóphvatningakerfi.

Margar leiðir eru til að skiptast á upplýsingum og þannig ná samhæfingu. Þetta felur meðal annars í sér að innleiða reglur og viðtekna starfshætti auk þess sem skipst er á upplýsingum með fundum, vinnuhópum eða annars konar samvinnu innan fyrirtækisins (Burton og Borge, 2004, 83-84).

Fyrirtæki hafa í auknum mæli nýtt sér upplýsingatæknina til stjórnunar og samhæfingar. Með henni er hægt að nálgast viðeigandi upplýsingar á réttum tíma á mörgum stöðum í einu og menn fá þær upplýsingar sem þeir þurfa. Í þessu samhengi má nefna hugtakið um endalok fjarlægða (e. death of distance) en það vísar til þess að landfræðileg aðgreining hefur nú lítil áhrif á möguleika og kostnað við mannleg samskipti á heimsvísu (Cairncross, 2000, bls. xiii-xvii).

### 1.3. Þekking

Þekking er skilgreind sem kunnátta, það að vita eða kunna skil á einhverju (Íslensk orðabók, 1993). Samkvæmt Daft má skipta þekkingu í þrennt; gögn, upplýsingar og vitneskju. Gögn má flokka sem staðreyndir eða tölur sem enga merkingu hafa nema með því að bera saman við önnur gögn og breyta þeim þannig í upplýsingar. Upplýsingar eru niðurstöður gagna sem sett eru saman til hagnýtra nota og hafa þannig merkingu. Upplýsingar gefa bestu niðurstöðu sé þeirra aflað með tiltekin markmið í huga. Loks er þekking vitneskja sem byggð er á upplýsingum sem tengdar hafa verið við aðrar upplýsingar og síðan borin saman við almenna þekkingu. Þannig fæst niðurstaða (Daft, 2007, bls. 452-454).

Hvort sem starfsemi skipulagsheildar fer fram á einum stað eða mörgum er grundvallaratriði að þekkingu sé miðlað milli starfsfólks og hún nýtt. Grundvallarafl og lærdómsgeta fólks, fyrirtækja og þjóða er þekking sem jafnframt getur skapað þeim hagfræðilegt forskot (Lundvall, 1999, bls. 19). Þessu hagfræðilega forskoti keppast fyrirtæki við að ná og því er mikilvægt að skrá alla þá þekkingu niður sem fyrirtækið aflar sér til að geta notað aftur við svipaðar aðstæður .

Tvær megintegundir þekkingar eru ljós þekking og leynd þekking. Ljós þekking (e. explicit knowledge) er sú þekking sem er skráð og aðgengileg, þ.e. er öllum ljós. Algengari tegund þekkingar er leynd þekking (e. tacit knowledge), en það er sú þekking sem ekki er hægt að setja fingur sína á. Af þeim sökum er erfitt að þróa hana og flytja hana á milli til dæmis starfsstöðva, deilda eða einstaklinga. Með leyndri þekkingu er hægt að ná forskoti á samkeppnisaðila þar sem erfitt er að afrita hana og því erfitt fyrir samkeppnisaðila að afkóða þekkinguna til að geta nýtt hana hjá sér (Daft, 2007, bls. 452-454). Það sem gefur skipulagsheildum forskot á aðrar er aðgangur að þekkingu sem erfitt er að afrita - það er að segja aðgangur að dulinni þekkingu (Lundvall, 1999, bls. 23). Hér bendir Lundvall á þá staðreynd að ekki einungis búa einstaklingar yfir dulinni þekkingu heldur geta skipulagsheildir einnig búið yfir henni. Með því er átt við að þekking skipulagsheildar er ofin saman í net með mörgum einstaklingum sem saman búa til mikla leynda sameiginlega þekkingu fyrir fyrirtækið.

## 1.4 Þekkingarmiðlun

Þekkingarmiðlun er mikilvægur þáttur í starfsemi fyrirtækja. Ýmsar leiðir eru færar til að miðla þekkingu á milli fólks á vinnustöðum. Í því sambandi má nefna fundi, kaffitíma, tölvupóst, heimasíðu og innranet. Það má því segja að þekkingarmiðlun sé ýmist kerfisbundin eða tilviljanakennd (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 65).

Talað er um kerfisbundna þekkingarmiðlun ef þekkingu er miðlað á skipulagðan hátt og með samþykki viðeigandi ábyrgðaraðila.



Kerfisbundin þekkingarmiðlun er yfirleitt tímasett og með henni er reynt að tryggja að rétt þekking yfirfærast. Innranet og fundir eru dæmi um aðferðir sem notaðar eru til að miðla þekkingu á kerfisbundinn hátt. Tilviljanakennd þekkingarmiðlun er aftur á móti hvorki skipulögð fyrirfram né tímasett. Með henni er ekki hægt að tryggja hvaða þekking yfirfærast hverju sinni og er hún óháð samþykki ábyrgðaraðila. Dæmi um tilviljanakennda þekkingarmiðlun eru tölvupóstur og óformlegar samræður (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 67).

Þegar valdar eru leiðir til að miðla þekkingu innan fyrirtækja þarf að huga að fleiru en hvort um sé að ræða kerfisbundna eða tilviljanakennda þekkingarmiðlun. Huga þarf að hraða og dýpt þeirrar þekkingar sem verið er að miðla, það er hversu hratt og víða þekkingu er miðlað og hversu mikið af hinni upprunalegu þekkingu komst til skila og nýttist viðtakanda. Gagnagrunnar og tölvupóstur eru dæmi um hraða þekkingarmiðlun, enda auðvelt að koma upplýsingum, stórum sem smáum, til sem flestra innan fyrirtækja á skjótan hátt (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 67).

Skipulagsheildir glíma við miðlun ljósrar og leyndrar þekkingar. Mikilvægt er að finna leiðir til að miðla þessum tegundum þekkingar þvert yfir skipulagsheildina. Þar af leiðandi þarf uppsetning skipulagsins að bjóða upp á skilvirka þekkingarmiðlun. Með öðrum orðum þarf þekkingarmiðlunin að stuðla að því að markmið skipulagsheildarinnar náist. Sé skipurit fyrirtækisins ekki hannað með þekkingarmiðlun í huga mun fólk annað hvort hafa of litlar upplýsingar til að vinna úr eða eyða óþarfa tíma í að vinna úr upplýsingum sem tengjast þeirra starfi ekki beint og þar með verður skilvirkni minni. Hins vegar er óumflýjanlegt að togstreita verði á milli lóðréttra og láréttra valdbrauta þar sem þær lóðréttu ganga út á stjórnun en þær láréttu ganga út á samhæfingu og samstarf sem ætlað er að draga úr þörfinni fyrir stjórnun (Daft, 2007, bls. 191-192).

#### 1.4.1 Lóðrétt miðlun þekkingar

Lóðréttir miðlun þekkingar í skipulagsheildum er ætlað að samhæfa starfsemi allra þrepa skipuritsins, frá því efsta til hins neðsta, og er hönnuð með stjórnun skipulagsheildarinnar að markmiði. Starfsmenn á lægri stigum skipuritsins eiga að vinna í samræmi við markmið sem sett eru af æðstu stjórnendum og að sama skapi eiga æðstu stjórnendur að vera vel upplýstir um hvað starfsmenn á lægri stigum takast á við og afkasta. Svo að þetta geti orðið að veruleika eru þrjár leiðir mögulegar. Í fyrsta lagi með þrepaskiptum valdapýramída þar sem starfsmenn geta leitað upp á næsta valdþrep þegar upp kemur vandamál sem þeir sjálfir geta ekki leyst. Í öðru lagi með verklagsreglum sem starfsmenn geta farið eftir og leyst vandamál með þeim hætti án þess að æðra þrep þurfi að hafa af því afskipti. Í þriðja lagi með lóðréttu upplýsingakerfi sem ætlað er að auka enn frekar getu starfsmanna til að afla sér þekkingar. Kerfinu er ætlað að auðvelda samskipti lágt settra starfsmanna við æðstu stjórnendur og auka þannig skilvirkni (Daft, 2007, bls. 193-194).

#### 1.4.2 Lárétt miðlun þekkingar

Lárétt miðlun þekkingar vísar til magns upplýsinga og lárétrar samhæfingar milli deilda í skipuritinu. Láréttum boðleiðum er ætlað að auka samvinnu milli deilda og starfsmanna með mismunandi þekkingu þannig að hægt sé að leysa vandamál sem krefjast fjölbreyttrar þekkingar. Til eru fimm leiðir sem bætt geta lárétta samhæfingu, hver þeirra auðveldar fólki að skiptast á upplýsingum. Fyrst er til að taka upplýsingakerfi sem virkar ekki aðeins lóðrétt heldur einnig lárétt milli starfsmanna. Tölvutæknin gerir framlínustarfsmönnum kleift að miðla á milli sín upplýsingum reglulega um vandamál, tækifæri, aðgerðir eða ákvarðanir. Önnur leið eru bein samskipti milli deilda og starfsmanna sem glíma við sameiginleg vandamál. Þriðja leiðin eru þverfagleg teymi með fulltrúum hvernar deildar sem starfa í takmarkaðan tíma. Þar fá fulltrúar ólíkra deilda að kynna sýn hvors annars á vandamál sem glímt er við og geta miðlað því til annarra starfsmanna í sinni deild. Fjórða leiðin er að koma á fót embætti sem á að annast samhæfingu

ólíkra deilda. Starfsmaðurinn sem gegnir embættinu er þá ekki í neinni sérstakri deild heldur starfar hann utan þeirra og hefur umsjón með virku upplýsingaflæði þeirra á milli. Fimmta og síðasta leiðin eru varanlegir vinnuhópar sem oft eru notaðir þegar mikillar samhæfingar milli deilda er þörf yfir langan tíma (Daft, 2007, bls. 195-197).

Mikilvægt er að bæði ljósri og leyndri þekkingu sé miðlað lóðrétt og lárétt í skipulagsheildum. Auðvelt er að miðla ljósri þekkingu þar sem hún er öllum sýnileg en meiri vandi getur verið að miðla leyndri þekkingu. Slík þekking safnast fyrir í hugum einstaklinga og innan einstakra deilda skipulagsheildarinnar og hefur takmarkað virði þar til henni hefur verið dreift lóðrétt og lárétt innan hennar. Leynd þekking er hverri skipulagsheild ómetanleg þar sem hún er að jafnaði um 80% allrar þekkingar sem fyrirfinnst innan skipulagsheildarinnar (Daft, 2007, bls. 452-454).

#### 1.4.3 Miðlun ljósrar þekkingar

Eins og áður sagði er ljós þekking formleg og kerfisbundin þekking sem unnt er að staðla, skrásetja og miðla. Hægt er að dreifa og lýsa ljósri þekkingu í orðum, tölum og myndum. Ljósa þekkingu er hægt að geyma í gagnagrunnum, handbókum, leiðbeiningum, bókum og skjölum (Daft, 2007, bls. 453; Kuhlman, 2000).

#### 1.4.4 Miðlun leyndrar þekkingar

Eins og áður hefur komið fram snýst þekkingarmiðlun að stærstum hluta um miðlun leyndrar þekkingar og hvernig hægt sé að umbreyta henni í ljósa þekkingu. Leynd þekking lærist með óbeinum hætti eins og með þátttöku og reynslu. Leyndri þekkingu er erfitt að lýsa og dreifa og enn erfiðara að stjórna (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 68; Kuhlman, 2000).

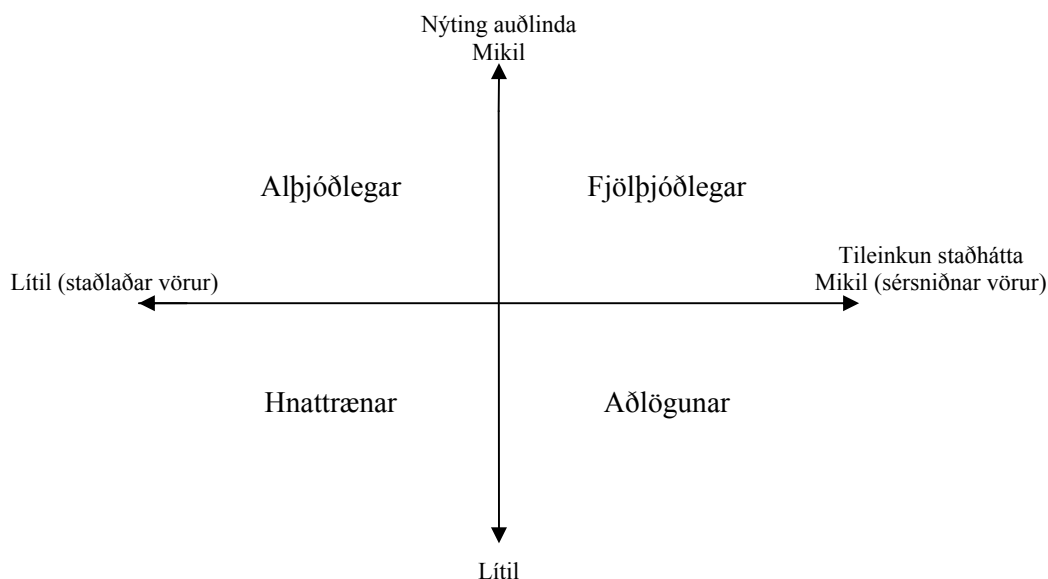
Mannleg samskipti, eins og samræður, sögusagnir og faghópar, spila stórt hlutverk í miðlun leyndrar þekkingar, þó svo að upplýsingatækni nýtist þar einnig. Með samræðum myndar fólk tengsl sín í milli og miðlar þekkingu, hvort sem samræðurnar fara fram augliti

til auglitis eða gegnum fjarfundabúnað. Sögusagnir eru skriflegar frásagnir um atburði eða verkefni og aðila þeim tengdum. Faghópar samanstanda af einstaklingum sem eiga sameiginleg viðfangsefni, þekkingu og áhugamál. Slíkir hópar spretta sjálfkrafa fram og starfa í ótiltekinn tíma (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004, bls. 69-71).

## 1.5 Dreifðar skipulagsheildir

Í byrjun er starfsemi skipulagsheildarinnar yfirleitt öll á einum stað, hvort heldur í einum bæ, einum landshluta eða einu landi. Hins vegar er það oft þannig að fyrirtækið vill færa út kvíarnar og opna starfsstöðvar á fleiri stöðum, jafnvel í öðrum löndum, til þess að geta náð til og þjónustað fleiri viðskiptavini. Með þessu getur fyrirtækið betur aðlagð sig staðháttum hvers samfélags sem það starfar í, reglugerðum og menningu, þó að fyrirtækin nálgist þetta vissulega á mismunandi vegu. Þegar farið er með fyrirtæki inn í ný samfélög bíða þeirra miklar áskoranir sem felast í því að afla sambanda og ávinna sér traust, auk þess sem þau þurfa að aðlaga sig nýrri menningu og ólíkum staðháttum. Samkvæmt Burton eru dreifðar skipulagsheildir af fernum toga; hnattrænar, alþjóðlegar, fjölþjóðlegar og svo þær sem byggjast á aðlögun.

Mynd 1 sýnir tengsl dreifðra skipulagsheilda við nýtingu auðlinda annars vegar og tileinkun staðhátta hins vegar (Burton ofl., 2006, bls. 82-85). Til útskýringar er nærtækt dæmi bankaútibú þar sem tileinkun staðhátta er mikil en nýting auðlinda lítil. Bankaútibú þarf að tileinka sér staðhætti með því að kynna sér markaðinn og þekkja styrkleika og veikleika á sínu starfssvæði. Nýting auðlinda er hins vegar lítil þar sem bankaútibú nýtir að litlu leyti þá auðlind sem felst í mannauði á sínu starfssvæði og aðrar þær auðlindir sem finna má í umhverfinu og bankinn þarf á að halda, heldur er þekking á borð við sérfræðiþekkingu í auknum mæli sótt til höfuðstöðva.



Mynd 1 – Tegundir og eðli dreifðra skipulagsheilda  
(Burton ofl., 2006, bls. 86)

### 1.5.1 Hnattrænar skipulagsheildir (e. global)

Eins og nafnið gefur til kynna eru hnattrænar skipulagsheildir ekki staðbundnar heldur starfa þær um allan heim út frá höfuðstöðvunum sem gjarnan eru staðsettar þar sem skipulagsheildin tók fyrst til starfa. Mikil miðstýring einkennir þessa skipulagsgerð þar sem allt það er viðkemur rekstrinum, hvort sem það er í Reykjavík eða Timbuktú, þarf að vera í samræmi við valdboð úr höfuðstöðvunum. Eins og mynd 1 sýnir þá einkennist þessi skipulagsgerð af stöðluðum vörum og óskilvirkri nýtingu auðlinda (Burton ofl., 2006, bls. 86-87).

### 1.5.2 Alþjóðlegar skipulagsheildir (e. international)

Fyrirtæki sem styðjast við þessa skipulagsgerð reka fullbúnar starfsstöðvar á völdum stöðum í heiminum. Staðarvalið miðast við að ná hámarksnýtingu auðlinda og að koma vörunni á markað þaðan án margra milliliða. Mynd 1 sýnir að þessi skipulagsgerð hámarkar nýtingu auðlinda en sníður vörur sínar hins vegar ekki að hverjum stað

fyrir sig heldur býður upp á staðlaðar vörur (Burton ofl., 2006, bls. 87-88).

### 1.5.3 Aðlögunarskipulagsheildir (e. multi-domestic)

Skipulagsgerðir sem þessar staðsetja sig í tilteknum löndum eða svæðum og reyna þar að uppfylla allar þarfir viðskiptavina með sérsniðnum lausnum auk þess sem þær aðlaga sig að menningu, pólitík og staðháttum. Deildir eða útibú eru staðsett á mismunandi stöðum til að hámarka svörun og ná góðum tengslum við viðskiptavinum en ekki til að hámarka nýtingu auðlinda. Þetta form skipulags er ákjósanlegt þegar fyrirtæki er að hefja starfsemi á nýjum stað og þekkir ekki til staðháttanna en vill læra inn á staðhættina sér og viðskiptavinunum til hagsbóta. Staðhættirnir geta átt við svæði eða land ef því er að skipta (Burton ofl., 2006, bls. 88-90).

### 1.5.4 Fjölbjóðlegar skipulagsheildir (e. transnational)

Þessi skipulagsgerð sameinar kosti alþjóðlegs og aðlögunarskipulags og reynir bæði að hámarka nýtingu auðlinda og sérsníða vörur að viðskiptavinum. Sumar starfsstöðvar eru staðsettar í grennd við auðlindir en staðarvalið byggir líka á því að vera með starfsstöðvar á völdum stöðum víðsvegar um heiminn til að halda markaðsstöðunni og missa ekki spón úr aski sínum. Með þessum hætti nær fyrirtækið að þróa vöru fyrir hvert samfélag en á sama tíma að ná hagræðingu í gegnum starfsstöðvar um heim allan (Burton ofl., 2006, bls. 90-91).

## 1.6 Útibú

Í þessu verkefni er ætlunin að einblína á aðlögunarskipulagsheildir. Eitt algengasta form aðlögunarskipulagsheilda er útibúastarfsemi.

Skipulagsheild sem byggist upp á útibúum er ekki samþætt heild heldur frekar fjöldi hálfsjálfstæðra eininga sem allar eru tengdar sömu stjórnunareiningunni. Sú stjórnunareining er yfirleitt kölluð höfuðstöð. Þessar skipulagsheildir eru starfræktar til að þjóna

fjarlægum mörkuðum og hafa til þess ákveðið vald sem þær þurfa til að geta þjónustað viðkomandi markað. Þar af leiðandi er hvert útibú með lausan tauminn upp að vissu marki ef þannig má að orði komast og er ekki stjórnað með beinum hætti úr höfuðstöðvum. Því má segja að um sé að ræða sjálfstæða starfsemi, en samt ekki. Höfuðstöðvar hafa æðsta vald og leggja línurnar fyrir útibúin sem bjóða upp á samskonar vöru og þjónustu. Í höfuðstöðvum eru þrír aðalhlutar, í fyrsta lagi teymi æðstu stjórnenda, í öðru lagi starfsmenn sem annast skipulag og frammistöðustjórn og í þriðja lagi starfsmenn sem annast stoðstarfsemi sem er sameiginleg öllum útibúunum (Mintzberg, Lampel, Quinn og Ghoshal, 2003, bls. 436-437).

## 2. Bankaútibú

### 2.1 Almennt um bankastarfsemi

Þegar leitað er að fyrstu vísbendingu um banka hafa fræðimenn stutt sig við málvísindi. Franska orðið „banque“ og ítalska orðið „banca“, sem þýða á íslenskri tungu banki, má finna í allt að 2000 ára gömlum heimildum. Þeir sem þessa starfsemi stunduðu gegndu mikilvægu hlutverki. Þeirra megin starfsemi var að taka við erlendri mynt frá ferðamönnum í skiptum fyrir þá mynt sem notuð var á því svæði sem þeir hugðust versla á (Rose, 2002, bls. 4-5). Frá því eru, eins og áður sagði, liðin 2000 ár og bankastarfsemin þróast gífurlega. Það þarf ekki að leita lengra en til nokkurra valinkunnra bankastarfsmanna hér á Akureyri til að fá sögur af bankastarfseminni sem var við lýði áður en tölvur komu til sögunnar og auðvelduðu alla bankastarfsemi til muna.

### 2.2 Almennt um bankaútibú

Bankaútibú hefur verið skilgreint sem afmörkuð eining fjarri höfuðstöðvum sem tekur við innlögnum eða veitir lán (Fitch, 2006, bls. 66). Bankaútibú er algengasta mynd flestra alþjóðabanka en það býður upp á flesta þá þjónustu sem bankinn hefur upp á að bjóða. Útibú er þjónustumiðstöð frá aðalbanka sem ætlað er að þjónusta viðskiptavinum viðkomandi svæðis (Rose og Hudgins, 2005, bls. 707).

Í flestum bankaútibúum er boðið upp á alhliða fjármálaþjónustu fyrir einstaklinga og fyrirtæki, en þó er allur gangur á því hversu mikið bolmagn útibú hafa til að geta boðið upp á allar tegundir bankaþjónustu. Alla jafna þurfa útibúin að skila ákveðnum árangri á ákveðnum tímabili, en sá árangur er skilgreindur í samvinnu yfirmanna útibúsins og æðsta valds í höfuðstöðvum.

Yfirleitt fara útlánaheimildir útibúa eftir eiginfjárlutfalli eða öðrum mælikvörðum sem skilgreindir eru í höfuðstöðvum eða fram koma í reglugerðum. Samkvæmt lögum um fjármálafyrirtæki nr.



161/2002 má eiginfjárgrunnur aldrei fara undir 8% af áhættugrunni. Þetta gildir jafnt um banka og sparisjóði (Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002).

Ýmsir þættir þurfa að vera í lagi eigi bankaútibú að geta starfað á bankamarkaði í samkeppni við aðra aðila. Í bankaútibúinu þarf að vera góður andi (staðblær), skilvirkni í framleiðslu vöru og þjónustu fyrir viðskiptavinum og loks þarf útibúið að skapa það andrúmsloft og koma því til skila sem höfuðstöðvar krefjast að komist til skila til viðskiptavina. Með öðrum orðum á sú upplifun sem viðskiptavinur verður fyrir þegar hann rekur bankaviðskipti í einhverju útibúi að vera lýsandi upplifun fyrir bankann í heild.

Upplifun viðskiptavina er gífurlega mikilvæg fyrir hvern banka af tveimur megin ástæðum. Í fyrsta lagi vegna þess að bankar og tilheyrandi útibú keppa á markaði þar sem yfirvöld ráða miklu um stefnur og strauma í gegnum aðgerðir sem framkvæmdar eru í efnahagsmálum. Vaxtastig er því svipað allsstaðar. Í öðru lagi vegna þess að ef einn bankinn býður upp á nýja þjónustu fylgja allir hinir í kjölfarið. Þess vegna geta bankar fyrst og fremst aðgreint sig frá samkeppnisaðilum í gegnum ímynd í hugum viðskiptavina. Þar af leiðandi er gífurlega mikilvægt að í bönkum og útibúum þeirra sé viðskiptavinavænt umhverfi og þjónustulundað starfsfólk (Greenland, 1995).

## 2.3 Uppbygging og stjórnunarhættir

Uppbygging skipulagsheildar fer að stærstum hluta eftir stærð og starfsemi hennar. Bankaútibú eru þar engin undantekning.

Æðsta yfirvald í bankaútibúi er iðulega staðsett í höfuðstöðvum bankans. Þó er það svo að útibú sem bjóða upp á fulla þjónustu hafa á að skipa eigin stjórnunarteymi með útibússtjóra í broddi fylkingar sem hefur takmarkaðar heimildir til ákvarðanatöku um eitt og annað sem tilheyrir daglegri starfsemi. Útibússtjórnarnir eru í raun tengingin úr útibúinu og til höfuðstöðvanna. Þeir eru æðstu yfirmenn útibúsins og

geta tekið ákvarðanir upp að vissu marki, háð því hvaða skorður þeim eru settar af höfuðstöðvunum. Má í því sambandi nefna útlán, en ef beiðni kemur í útibúið um lánsupphæð sem er hærri en heimildir útibúsins kveða á um þarf að leita til sérstakrar lánanefndar í höfuðstöðvum bankans sem tekur málið fyrir. Lánanefnd er ein margra nefnda sem starfræktar eru í höfuðstöðvum bankans og yfirmenn útibúsins geta þurft að sækja vald sitt til ef svo ber undir. Dæmi um fleiri slíkar nefndir eru, auk lánanefndar, innri endurskoðun, eigna- og skuldanevnd, fjárfestinganevnd, fjárvörslunefnd og starfsmannanevnd. Einnig er mikið um aðra starfsemi sem stýrt er frá höfuðstöðvum bankans og má í því sambandi nefna markaðsmál. Á þessu má sjá að þjónusta og starfsemi í bankaútibúum er mismikið miðstýrð, stórar lánabeiðnir eru til að mynda mjög miðstýrður þáttur á meðan einstaklingsþjónusta er yfirleitt alfarið á valdi viðkomandi þjónustufulltrúa (Gup, 1996, bls. 10-13; Rose, 2002, bls. 81; Rose og Hudgins, 2005, bls. 707).

## 2.4 Þekkingarmiðlun í bankaútibúum

Ein af mikilvægari áskorunum í dreifðum skipulagsheildum, líkt og bankaútibúum, er hvernig sú þekking sem býr innan skipulagsheildarinnar er gerð aðgengileg þannig að hún nýtist sem flestum starfsmönnum, hvort heldur það er í höfuðstöðvum eða útibúum. Samkvæmt Burton eru fjórar gerðir kerfisbundinnar þekkingarmiðlunar notaðar í dreifðum skipulagsheildum eins og bankaútibúum; persónuleg samskipti, upplýsingatækni, faghópar og fundarhöld og loks tengslanet sem byggir bæði á persónulegum samskiptum og upplýsingatækni (Burton ofl., 2006, bls. 88-90).

### 2.4.1 Persónuleg samskipti (e. Ad hoc communication)

Þegar þekkingu er miðlað á þennan hátt er það gert með persónulegum samskiptum og hópavinnu. Persónuleg samskipti eru til dæmis samræður, ýmist augliti til auglitis eða gegnum fjarfundabúnað.

Samræður skapa sameiginlegan skilning þar sem einstaklingar með ólíkar hugmyndir leita lausna í sameiningu. Mörg fyrirtæki hafa mótað leiðir þar sem fólk getur hist og rætt málin, meðal annars með umræðuhópum. Þar tilheyra hópmeðlimir allir skipulagsheildinni og deila þekkingu eftir þörfum. Hópvinnan er óformleg og tímabundin, það er, hún takmarkast við að ákveðið verk sé unnið og síðan er henni hætt (Burton ofl., 2006, bls. 93-94; Daft, 2007, bls. 453-454).

#### 2.4.2 Upplýsingatækni (e. Informed)

Flestar skipulagsheildir hafa tekið upp tölvutækni á einhvern hátt til að miðla upplýsingum. Með hjálp internetsins er hægt að gera upplýsingar aðgengilegar nánast hvar og hvenær sem er í gegnum innranet, ytranet og rafræn gagnasöfn. Upplýsingunum er þá bæði miðlað milli starfsmanna upp og niður skipurit fyrirtækisins og eins til viðskiptavina þegar við á. Bankar eru gott dæmi um þetta þar sem rafræn upplýsingakerfi með upplýsingum um viðskiptavini eru notuð til að hægt sé að gera þjónustuna persónulegri (Burton ofl., 2006, bls. 94; Nonaka ofl., 2005, bls. 23-46).

#### 2.4.3 Faghópar og fundarhöld (e. Cellular)

Líkt og þegar um persónuleg samskipti er að ræða byggjast faghópar og fundarhöld á því að þekkingu er miðlað á persónulegan hátt. Hins vegar þarf oft að leita til aðila utan skipulagsheildarinnar til að afla nauðsynlegrar þekkingar. Faghópar í fyrirtækjum samanstanda af einstaklingum sem deila sömu hugðarefnum og taka höndum saman til að reyna að leysa sameiginleg viðfangsefni. Ráðstefnur og fundarhöld eru síðan vettvangur þar sem þekkingunni er miðlað áfram til allra sem þurfa á þekkingunni að halda innan skipulagsheildarinnar (Burton ofl., 2006, bls. 95; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2005, bls. 71).

#### 2.4.4 Tengslanet (e. Network)

Komið er upp tengingu á milli allra hluta skipulagsheildarinnar og eins við utanaðkomandi aðila sem búa yfir nauðsynlegri þekkingu fyrir

skipulagsheildina. Tengingin þarna á milli byggir yfirleitt á nútíma upplýsingatækni þar sem upplýsingum er miðlað á rafrænan hátt í bland við fundarhöld og samkomur. Innra net er gott dæmi um þetta (Burton ofl., 2006, bls. 95-96).

## 2.5 Breytt hlutverk bankaútibúa

Hlutverk bankaútibúa hefur þróast mikið á undanförunum árum í nýja átt. Útibúin hafa þróast frá því að vera þjónustuútibú sem þjónuðu þeim megin tilgangi að geyma og ávaxta peninga, auk þess að veita þeim lán sem stóðust kröfur frá bankastjóra, og í það að vera þjónustu- og söluútibú þar sem starfsmenn eru vel þjálfaðir í þeirri þjónustu sem bankinn veitir. Starfsmenn reyna með þessari þjálfun og kunnáttu að vera augu og eyru bankans út á við í leit að stórum og arðbærum viðskiptavinum og tengja þá við arðbæra þjónustu sem bankinn getur boðið þeim. Einnig hafa útibúin boðið upp á þann möguleika að kaupa af viðskiptavinum alla þá fjármálaþjónustu sem þeir þarfnast, þar með taldar tryggingar. Í þessari þróun má sjá bankana sækja í heimspeki verslunarmanna sem leitast við að selja hverjum kúnna sem mest og þjónusta hann það vel að hann komi aftur og haldi tryggð (Rose og Hudgins, 2005, bls. 658).

## 3. Bankaútibú á Akureyri

### 3.1 Saga bankaútibúa á Akureyri

Bankaútibú hafa verið starfrækt á Akureyri í yfir 100 ár. Það er því rík hefð fyrir þess konar rekstrarformi þó að vissulega hafi orðið gífurlegar breytingar á eðli og umfangi útibúanna í gegnum tíðina. Í dag starfrækja viðskiptabankarnir þrír, Landsbankinn, Glitnir og Kaupþing, útibú á Akureyri og verða þau útibú skoðuð nánar í þessu verkefni.

#### 3.1.1 Landsbankinn

Elsti viðskiptabanki landsins er Landsbankinn, stofnaður 1. júlí 1886. Bankareksturinn var í hálfgerðu skötulíki fyrstu árin og aðeins var opið tvo daga í viku í starfstöð bankans í Reykjavík. Fólk utan Reykjavíkur kvartaði fljótlega yfir því að hafa ekki kost á því að stunda bankaviðskipti. Hagur bankans var hins vegar farinn að vænkast um aldamótin 1900 og var um það leyti opnuð glæsileg aðalbygging í Reykjavík. Það var síðan árið 1902 sem fyrsta afgreiðsla bankans utan Reykjavíkur var opnuð og var hún á Akureyri. Allar götur síðan hefur bankinn starfrækt útibú á Akureyri og lengi vel voru þau tvö, annars vegar aðalútibú við Ráðhústorg og hins vegar minni afgreiðsla sem fyrst var staðsett í Glerárhverfi og síðar í Kaupangi. Afgreiðslan í Glerárhverfi opnaði árið 1969 og var forveri afgreiðslunnar í Kaupangi, sem opnaði árið 1975. Árið 1991 tók Landsbankinn yfir Samvinnubankann á Akureyri sem var með afgreiðslu á Svalbarðseyri og var sú afgreiðsla starfrækt fram til ársins 2002. Um svipað leyti og Landsbankinn yfirtók Samvinnubankanum á Svalbarðseyri var aðalútibúið á Akureyri gert að svæðisútibúi fyrir allt norður- og austurland og rekið sem slíkt til ársins 2003.

Undanfarin ár hefur útibúum Landsbankans fækkað á landsvísu og meðal annars voru afgreiðslur á Raufarhöfn og Kópaskeri seldar og þær teknar yfir af Sparisjóði Þórshafnar og nágrennis. Loks var afgreiðsla Landsbankans í Kaupangi aflögð 13. janúar 2006 og þau 7

stöðugildi sem þar voru fluttust í aðalútibúið við Ráðhústorg. Þar starfa nú 32 starfsmenn og að auki vinna 14 manns í þjónustuveri og við símsvörun á skiptiborði. Sú starfsemi er rekin sem stoðdeild frá aðalstöðvum bankans í Reykjavík. Í dag eru útibú Landsbankans 40 talsins (Landsbankinn, e.d.; Birgir Svavarsson og Lárus Sverrisson, munnleg heimild, 10. febrúar 2008).

### 3.1.2 Glitnir

Saga Glitnis er mun stormasamari en saga Landsbankans þar sem bankinn hefur oft skipt um nafn og gengið í gegnum sameiningarferli. Rætur Glitnis má rekja til þess þegar Íslandsbanki hinn eldri var stofnaður í Reykjavík árið 1904 og sama ár opnaði hann útibú á Akureyri. Sá banki lagði hins vegar upp laupana en í staðinn starfræktu Alþýðubankinn, Iðnaðarbankinn og Útvegsbankinn allir afgreiðslur á Akureyri, um mislangt skeið. Þessir bankar ásamt Verslunarbankanum runnu síðan í eina sæng árið 1990 undir nafninu Íslandsbanki. Þar með fluttist starfsemi hinna eldri banka öll undir eitt þak á Akureyri, nánar tiltekið í núverandi húsnæði Glitnis þar sem áður var útibú Alþýðubankans. Frá árinu 1991 starfrækti Íslandsbanki (og síðar Glitnir) tvær afgreiðslur á Akureyri. Annars vegar í aðalútibúinu í Skipagötu og hins vegar í Hrísalundi þar sem opnunartíminn var lengri en í aðalútibúinu, eða til kl. 18:00.

Líkt og í tilfelli Landsbankans hefur útibúum Glitnis fækkað lítillega undanfarin ár. Afgreiðslunni í Hrísalundi var lokað árið 2005 og þeir 10 starfsmenn sem þar voru fluttust í útibúið í Skipagötu. Þar eru nú 27 stöðugildi. Árið 2006 var nafni Íslandsbanka breytt í Glitnir. Í dag starfrækir Glitnir 22 útibú (Glitnir, e.d.; Jóhann Jóhannsson, munnleg heimild, 15. febrúar 2008).

### 3.1.3 Kaupþing

Kaupþing á rætur sínar að rekja til ársins 1929 þegar Alþingi samþykkti lög um Búnaðarbanka Íslands. Sá banki var að fullu í ríkiseign og hóf starfsemi 1. júlí árið 1930. Bankinn óx síðan í takt við

aukna velsæld Íslendinga og var það svo á sjöunda áratugnum sem hann hóf útbreiðslu á landsbyggðinni með opnun útibúa, meðal annars á Akureyri. Byrjað var að vinna að einkavæðingu bankans árið 1998 og hann gerður að hlutafélagi. Bankinn var skráður á Aðallista Verðbréfaþings Íslands, nú Kauphöll Íslands hf, 17. desember 1998. Því ferli lauk árið 2003 og þar með var afskiptum ríkisins af bankanum lokið.

Kaupþing starfrækir alls 32 útibú, auk aðalútibús sem staðsett er við Austurstræti 5 í Reykjavík. Líkt og Búnaðarbankinn sálugi starfrækir Kaupþing tvö útibú á Akureyri og þar með flest allra banka á svæðinu. Annars vegar aðalútibú í Geislagötu og hins vegar minni afgreiðslu sem áður var í Sunnuhlíð en er nú á Glerártorgi, stærstu verslunarmiðstöð á landsbyggðinni. Aðalútibúið býður upp á fulla þjónustu en hitt er einungis afgreiðsluútibú. Afgreiðslan á Glerártorgi býður upp á einstaka þjónustu fyrir Akureyringa því þar er opið alla virka daga til 18:00. Þessa þjónustu nýta ekki einungis viðskiptavinir Kaupþings heldur einnig viðskiptavinir annarra banka sem ekki komast í sitt viðskiptabankaútibú á venjulegum opnunartíma til að sinna erindum sínum.

Í aðalútibúinu eru 19 stöðugildi, en að auki vinna þar 18 manns í bakvinnslu, sem sett var á laggirnar árið 2004. Verkefni bakvinnslunnar er meðal annars að sjá um heimilislínu Kaupþings, það er, að bankinn sjái um að borga alla reikninga fyrir viðskiptavininn. Bakvinnslan þjónustar öll útibú Kaupþings sem og útlönd. Í afgreiðslu bankans á Glerártorgi starfa tveir starfsmenn að jafnaði. Starfsmenn Kaupþings á Akureyri eru því um 40 talsins þegar allt er talið (Kaupþing, e.d.; Sigurður K. Harðarson, munnleg heimild, 26. febrúar).

### 3.2 Samanburðarfyrirtæki

Til samanburðar við bankaútibúin þrjú eru í þessu verkefni skoðuð þrjú sjálfstæð fyrirtæki með starfsstöðvar á Akureyri. Þetta eru Sparisjóður Norðlendinga, Íslensk verðbréf og Saga Capital. Í rannsókninni er fyrst

og fremst horft á þætti eins og skipulag, stjórnunarhætti og þekkingarmiðlun, sem eru að fullu samanburðarhæfir milli fyrirtækjanna að mati rannsakenda.

### 3.2.1 Sparisjóður Norðlendinga

Sparisjóður Norðlendinga, einnig þekktur sem SPNOR, var stofnaður 30. júní árið 1997. Hann varð til við sameiningu þriggja minni sparisjóða, Sparisjóðs Arnarneshrepps, Glæsibæjarhrepps og Akureyrar.

SPNOR er sjálfstætt starfandi sparisjóður í beinni samkeppni við viðskiptabankaútibúin þrjú. Smæð hans gerir það að verkum að sjóðnum reynist erfitt að keppa við viðskiptabankaútibúin um stóru bitana, eins og stærri fyrirtækjaviðskipti. SPNOR hefur því einbeitt sér í auknum mæli að þjónustu við einstaklinga og smærri fyrirtæki á Norðurlandi. Markmið sjóðsins hefur frá stofnun verið að vera fremstur meðal jafningja í þeirri þjónustu og hefur nálægð við markaðinn, sjálfstæði og smæð verið helsta vopn hans. Með smæð sinni og sjálfstæðum rekstri hefur sjóðurinn getað brugðist hratt við breytingum og fyrirspurnum sem krefjast snöggrar úrlausnar. Nálægð við markaðinn hefur gert honum kleift að bregðast skjótt við breytingum sem orðið hafa í nánasta umhverfi hans. Á landsvísu virðast sparisjóðir njóta sérstöðu í hugum fólks hvað varðar persónulega þjónustu og má í því sambandi nefna að mörg undanfarin ár hafa sparisjóðirnir skorað hæst fjármálafyrirtækja í hinni svokölluðu ánægjuvög, sem ætlað er að mæla ánægju viðskiptavina. Hjá SPNOR starfa nú um 25 manns (Sparisjóður Norðlendinga, e.d.; Örn Arnar Óskarsson, munnleg heimild, 26. febrúar 2008).

### 3.2.2 Íslensk verðbréf

Íslensk verðbréf hf. var stofnað árið 1987. Fyrirtækið sérhæfir sig í eignastýringu og eru mörg af stærstu tryggingafélögum landsins á meðal viðskiptavina auk annarra fyrirtækja og sveitarfélaga sem og einstaklinga. Starfsmannafjöldi er rúmlega 20 manns og starfar hjá



fyrirtækinu hópur einstaklinga með reynslu og þekkingu á verðbréfamarkaðnum (Íslensk verðbréf, e.d.).

### 3.2.3 Saga Capital

Saga Capital fjárfestingarbanki var opnaður við formlega athöfn sumarið 2007. Hlutverk bankans er fyrst og fremst að þjónusta fyrirtæki og fagfjárfesta, enn sem komið er hefur bankinn ekki boðið upp á þjónustu við einstaklinga. Höfuðstöðvar bankans eru í Gamla barnaskólanum á Akureyri en fyrirtækið er einnig með starfsstöð í Reykjavík. Saga Capital sérhæfir sig í að veita þjónustu á sviði fyrirtækjaráðgjafar, útlána og verðbréfamiðlunar til fyrirtækja og fagfjárfesta auk þess sem það starfar á innlendum og erlendum verðbréfamörkuðum. Hjá Saga Capital starfa nú um 35 manns, meirihluti þeirra á Akureyri (Saga Capital, e.d. a).

## 4. Rannsókn

### 4.1 Markmið og tilgangur

Í upphafi vörpuðu rannsakendur fram þeirri spurningu hvaða kostir og gallar væru því samhliða að reka bankaútibú á Akureyri og því til stuðnings voru settar fram nokkrar aukaspurningar henni til stuðnings. Með það að leiðarljósi að svara spurningunum var framkvæmd rannsókn sem beindist að bankaútibúum á Akureyri og þremur sjálfstæðum fyrirtækjum til samanburðar. Markmiðið var að leita svara við rannsóknarspurningunni með því að skoða skipulagsgerðir fyrirtækjanna, stjórnunarhætti og þekkingarmiðlun. Við upplýsingaöflun og rannsóknarvinnu var í bland stuðst við eigindlega og megindlega rannsóknaraðferð.

### 4.2 Rannsóknaraðferð

Eigindleg rannsóknaraðferð, eða leitandi rannsókn (e. exploratory research), er einskonar undirbúningsrannsókn sem er framkvæmd án þess að nokkuð sé vitað um niðurstöðuna fyrirfram. Eins og nafnið bendir til þá er leitast við að komast að rót vandans með hefðbundnum leiðum, eins og forkönnunum, djúpvíðtölum, spurningalistum, neyslukönnunum eða fyrirbyggjandi gögnum sem eru við höndina. Leitandi rannsókn hjálpar til við að öðlast skilning á viðfangsefninu og þar með ætti að vera auðveldara að leysa vandamálið. Þegar framkvæmdar eru kannanir og annað í þeim dúr verður að hafa í huga þær breytur sem á að skoða. Hægt er að setja fram tilgátur sem gera markmið rannsóknarinnar enn skýrari. Síðan er því fylgt eftir með megindlegri rannsóknaraðferð, eða lýsandi rannsókn (e. descriptive research).

Þegar lýsandi rannsókn er gerð er leitast við að hrekja eða styðja tilgáturnar sem settar voru fram og í þeim tilgangi er spurt spurninga eins og hvað, hvernig, hvenær, hvar og hver. Þegar lýsandi

rannsókn er gerð eru yfirleitt höfð í huga tengslin milli breytanna sem kannaðar eru. Með öðrum orðum eru könnuð tengsl þeirra breyta sem glímt er við, til dæmis tengsl svörunar, miðstýringar og þekkingarmiðlunar. Þegar niðurstaða fæst sem hægt er að fella sig við er tekin ákvörðun um hvernig best sé að bregðast við vandanum, en sú ákvörðun byggir vitaskuld á rannsóknarniðurstöðunum (McDaniel og Gates, 2005, bls. 55-62).

### 4.3 Framkvæmd rannsókna

Til glöggvunar á rannsóknarspurningunni var í upphafi notast við eigindlega rannsóknaraðferð. Tekin voru viðtöl við stjórnendur í hverju bankaútibúi fyrir sig og síðan við stjórnendur í þremur sjálfstæðum fyrirtækjum til samanburðar. Það sem lagt var af stað með var að draga fram kosti og galla bankaútibúa á Akureyri og kanna hvaða þróun hefði verið að eiga sér stað í þeim undanfarið með tilliti til skipulags (uppbyggingar), sérþekkingar, þekkingarmiðlunar og samskipta við höfuðstöðvar.

Bankaútibúin sem til umfjöllunar eru í þessu rannsóknarverkefni eru útibú stóru viðskiptabankanna þriggja á Akureyri, það er að segja útibú Landsbankans, Glitnis og Kaupþings. Til samanburðar voru valin þrjú sjálfstæð fyrirtæki á Akureyri sem öll starfa í fjármálageiranum. Þau eru Sparisjóður Norðlendinga, Íslensk verðbréf og Saga Capital. Eins og áður sagði voru tekin viðtöl við tengiliði í fyrirtækjunum sex og í kjölfarið voru settir saman spurningalistar. Síðan voru lagðir fyrir fjórir listar í hverju fyrirtæki, einn ætlaður hverjum tengilið og síðan þrír aðrir ætlaðir starfsmönnum völdum af tengilið. Hins vegar var óskað eftir því að starfsmenn af mismunandi starfssviðum myndu svara til þess að fá fleiri sjónarhorn. Mælt var til þess að spurningunum yrði samviskusamlega svarað og síðan komið fyrir í umslagi, því lokað og að lokum komið til viðkomandi tengiliðs.

Spurningalistarnir voru mismunandi uppbyggðir en báðir innihéldu þeir hvoru tveggja opnar og lokaðar spurningar. Hluti spurninganna var staðlaður en nokkrar spurningar voru eingöngu

sendar á útibúin og aðrar eingöngu á sjálfstæðu fyrirtækin. Eðli málsins samkvæmt áttu sömu spurningarnar ekki við allsstaðar, samanber spurningar um samskipti við höfuðstöðvar. Því þurfti að aðlaga spurningalistana að hvorri tegund fyrirtækja fyrir sig, annars vegar að útibúunum og hins vegar að sjálfstæðu fyrirtækjunum. Spurningalistana má sjá í viðauka nr. 1 og 2.

Kaupping, Sparisjóður Norðlendinga, Íslensk verðbréf og Saga Capital svöruðu spurningalistanum sem lagður var fyrir en Landsbankinn og Glitnir sáu sér því miður ekki fært að svara. Því varð að leggja meira upp úr viðtalsaðferð og voru því viðtöl við tengiliði í Glitni og Landsbankanum tekin með hliðsjón af þeim spurningalista sem ekki fékkst leyfi til að leggja fyrir.

## 5. Túlkun rannsóknar

Í dag kemst nánast enginn hjá því að nota sér þjónustu banka. Laun, ellilífeyrir og bætur eru dæmi um þjónustu sem bankinn miðlar og fá okkar komast hjá því að nýta. Bankar eru því órjúfanlegur hluti af lífi einstaklinga og fyrirtækja. Sem slíkur þarf bankinn sífellt að vera á varðbergi hvað þjónustustig varðar og gæta þess að viðskiptavinurinn sé ánægður og óskir hans uppfylltar. Sé þess ekki gætt þarf viðskiptavinurinn ekki að leita langt að sambærilegri eða betri þjónustu, að minnsta kosti ekki á þéttbýlum stöðum.

Á Akureyri starfrækja stóru viðskiptabankarnir þrír, Landsbankinn, Glitnir og Kaupþing, útibú. Eitt sjálfstætt fyrirtæki starfar auk þess í beinni samkeppni við viðskiptabankaútibúin, en það er Sparisjóður Norðlendinga. Íslensk verðbréf og Saga Capital eru síðan á meðal fjármálafyrirtækja á Akureyri sem eru í óbeinni samkeppni við bankana í tvennum skilningi. Annars vegar bjóða þau upp á sambærilega þjónustu og bankarnir að takmörkuðu leyti (samanber eignastýringu) og hins vegar eru þau í samkeppni við bankana um auðlindir, eins og mannauð.

Áður en lengra er haldið er vert að stikla á stóru varðandi markaðsaðstæður fjármálafyrirtækja á Akureyri.

### 5.1 Markaðsaðstæður á Akureyri

Akureyri er stærsti þéttbýlisstaður Íslands utan höfuðborgarsvæðisins. Samkvæmt tölum Hagstofunnar frá desember 2007 eru íbúar á Akureyri 17.073 talsins. Til samanburðar búa 196.191 manns á höfuðborgarsvæðinu. Stóru bankarnir þrír starfrækja fjögur útibú á Akureyri, Landsbankinn og Glitnir eitt en Kaupþing tvö. Til samanburðar eru útibúin alls 39 á höfuðborgarsvæðinu og skiptast þau jafnt á milli bankanna þriggja. Það eru því um 4.425 manns á hvert útibú á Akureyri samanborið við rúmlega 5.000 manns á hvert útibú á höfuðborgarsvæðinu. Rétt er að taka fram að ekki er tekið tillit til

hversu margir starfa í hverju útibúi né hversu mikla þjónustu hvert útibú veitir. Einnig er vert að taka fram að á Akureyri starfar einn sparisjóður í samkeppni við viðskiptabankana en sparisjóðirnir eru mun fleiri á höfuðborgarsvæðinu (Hagstofa Íslands, 21. desember 2007).

Uppbygging Háskólans á Akureyri hefur haft jákvæð áhrif á þá auðlind sem felst í mannauði svæðisins og fjármálafyrirtæki á Akureyri hafa nýtt sér. Við Háskólann er mögulegt að nema viðskiptafræði, bæði til bakkalárgráðu og meistaraþrófsgráðu. Fjölbreytt nám á háskólastigi hefur aukið menntunarstig svæðisins og eflt mannauðinn til muna. Þar af leiðandi getur verið eðlilegt að háskólamenntuðum starfsmönnum í fyrirtækjum fjölgi þar sem framboð á háskólamenntuðu fólki eykst stöðugt.

Framtíðarhorfur á Akureyri eru nokkuð góðar þrátt fyrir vissar blikur á lofti í efnahagsmálum þjóðarinnar. Atvinnuuppbygging er nokkur um þessar mundir og má í því sambandi nefna álþynnuverksmiðju sem rísa mun í Krossanesi. Eins er fyrirséð að markaðssvæði fjármálastofnana á Akureyri muni stækka með tilkomu Héðinsfjarðarganga og Vaðlaheiðarganga. Loks má nefna að Akureyri gæti haft af því óbeinan ábata ef álver á Bakka við Húsavík verður að veruleika.

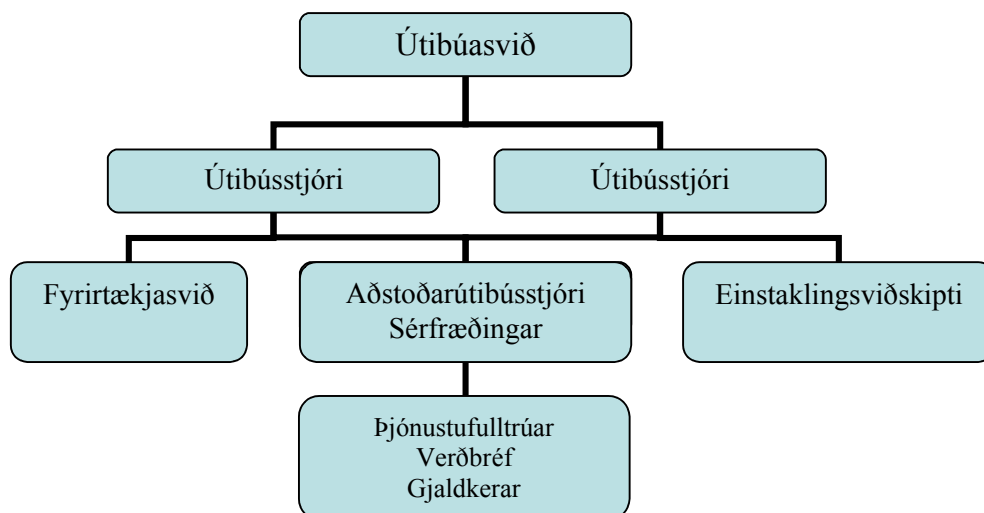
Bankaútibú á Akureyri þurfa að laga skipulag sitt að þeim markaðsaðstæðum sem þau starfa í og fylgjast með breytingum sem eiga sér stað svo þau geti brugðist við og aðlagast aðstæðum hverju sinni.

## 5.2 Skipulag

Fyrsti liðurinn í samanburðinum á bankaútibúum og sjálfstæðum fyrirtækjum felst í því að skoða hvernig skipulag bankaútibúanna lítur út samkvæmt skipurítum þeirra. Að því búnu verður skipulag sjálfstæðu fyrirtækjanna þriggja skoðað til samanburðar og því velt upp hvort einhver munur sé á þessu tvennu. Í þessum samanburði verður

stuðst við fræðilega umfjöllun um skipulag, skipurit bankanna og upplýsingar fengnar úr viðtölum og spurningalistum sem lagðir voru fyrir fyrirtækin.

### 5.2.1 Skipulag Landsbankans



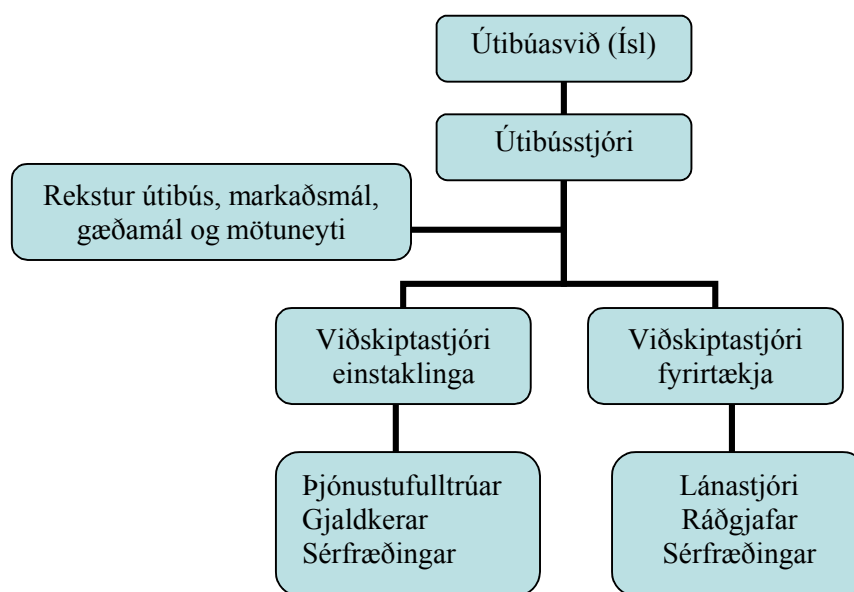
Mynd 2 – Skipurit Landsbankans á Akureyri  
(Birgir Svavarsson og Lárus Sverrisson, munnleg heimild, 7. apríl 2008)

Eins og sjá má á skipuritinu starfar Landsbankinn á Akureyri samkvæmt hefðbundnu lóðréttu starfaskipulagi. Eins og öll önnur útibú Landsbankans, hvort sem það er innanlands eða utan, heyrir bankaútibúið á Akureyri undir sérstakt útibúasvið sem staðsett er í höfuðstöðvum bankans í Reykjavík. Æðstu starfsmenn útibúsins eru útibússtjórnarnir tveir sem eru í raun tengingin við höfuðstöðvarnar. Annar útibússtjórinn hefur umsjón með fyrirtækjasviðinu á meðan hinn sér um einstaklingsviðskipti. Í neðsta valdaþrepinu eru síðan þjónustufulltrúar, gjaldkerar og starfsmenn á verðbréfasviði (Birgir Svavarsson og Lárus Sverrisson, munnleg heimild, 7. apríl 2008).

Það sem er sérstakt við skipulag Landsbankans á Akureyri er að þar eru tveir jafnháir útibússtjórnarar sem starfa hlið við hlið. Þetta fyrirkomulag er meðal annars tilkomið vegna þess að þegar útibúi Landsbankans í Kaupangi var lokað fluttust öll stöðugildin þaðan og í aðalútibúið við Ráðhústorg. Var það liður í endurskipulagningu

bankans, en endurskipulagningin fól meðal annars í sér að æðsti yfirmaður útibúsins í Kaupangi var gerður að útibússtjóra í aðalútibúinu við Ráðhústorg, en þar var fyrir annar útibússtjóri. Engum starfsmanni var sagt upp samhliða þessum skipulagsbreytingum og því hafa útibússtjórnir starfað hlið við hlið síðan öll starfsemin á Akureyri komst undir einn hatt, þann 13. janúar 2006. Skipuritið sýnir ekki þjónustuver Landsbankans, sem staðsett er á Akureyri auk hluta skiptiborðs. Ástæðan er sú að þjónustuverið er rekið sem stoðdeild frá höfuðstöðvum bankans í Reykjavík en tilheyrir Akureyrarútibúinu ekki beint (Birgir Svavarsson og Lárus Sverrisson, munnleg heimild, 10. febrúar 2008).

### 5.2.2 Skipulag Glitnis



Mynd 3 – Skipurit Glitnis á Akureyri

(Jóhann Jóhannsson, munnleg heimild, 7. apríl 2008)

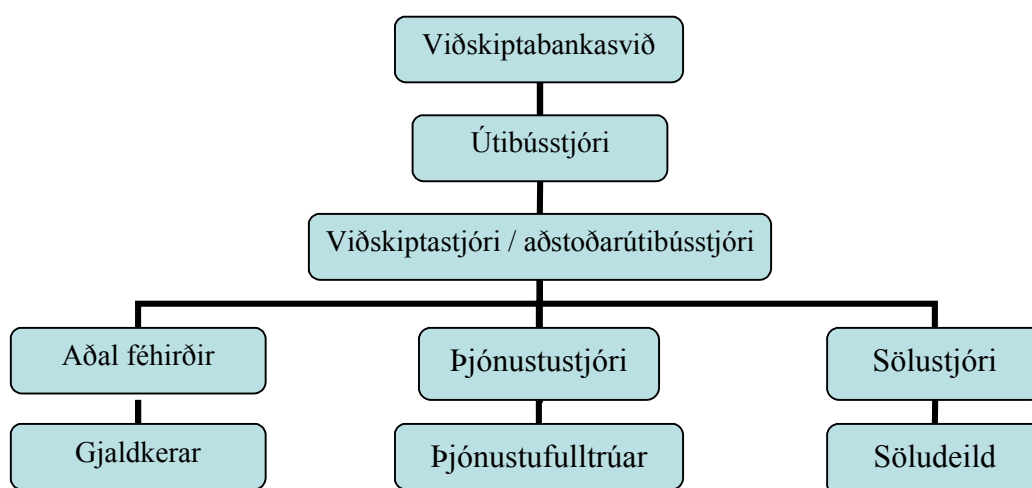
Skipurit Glitnis á Akureyri sýnir hefðbundið starfaskipulag. Öll útibú Glitnis á Íslandi heyra undir sérstakt útibúasvið sem staðsett er í höfuðstöðvum bankans í Reykjavík. Ólíkt Landsbankanum eru sérstök svið fyrir útibú í útlöndum, annars vegar Norðurlönd og hins vegar Alþjóðasvið. Æðsti starfsmaður útibús Glitnis á Akureyri er



útibússtjóri, sem heyrir undir útibúasviðið. Skipuritið sýnir að útibússtjórinn hefur rekstur útibúsins, markaðsmál, gæðamál og mötuneyti á sinni könnu. Undir útibússtjóra heyra annars vegar viðskiptastjóri einstaklinga og hins vegar viðskiptastjóri fyrirtækja. Neðst í skipuritinu eru síðan almennir starfsmenn á borð við þjónustufulltrúa, sérfræðinga og gjaldkera (Jóhann Jóhannsson, munnleg heimild, 7. apríl 2008).

Þegar útibú Glitnis (Íslandsbanka) í Hrísalundi lokaði voru allir starfsmenn þess ráðnir til starfa í aðalútibúinu við Skipagötu. Ólíkt því sem gerðist í Landsbankanum var æðsti yfirmaður þess útibús sem lokaði ekki ráðinn sem annar útibússtjóri. Glitnir hefur nú áform um að stækka við húsnæði sitt á Akureyri og ráðast hugsanlega í endurskipulagningu í tengslum við það. Hvað það mun fela í sér á eftir að koma í ljós. Nánast engin bakvinnsla er unnin hjá Glitni á Akureyri, ólíkt því sem gerist hjá Landsbankanum og Kaupþingi (Jóhann Jóhannsson, munnleg heimild, 15. febrúar 2008).

### 5.2.3 Skipulag Kaupþings

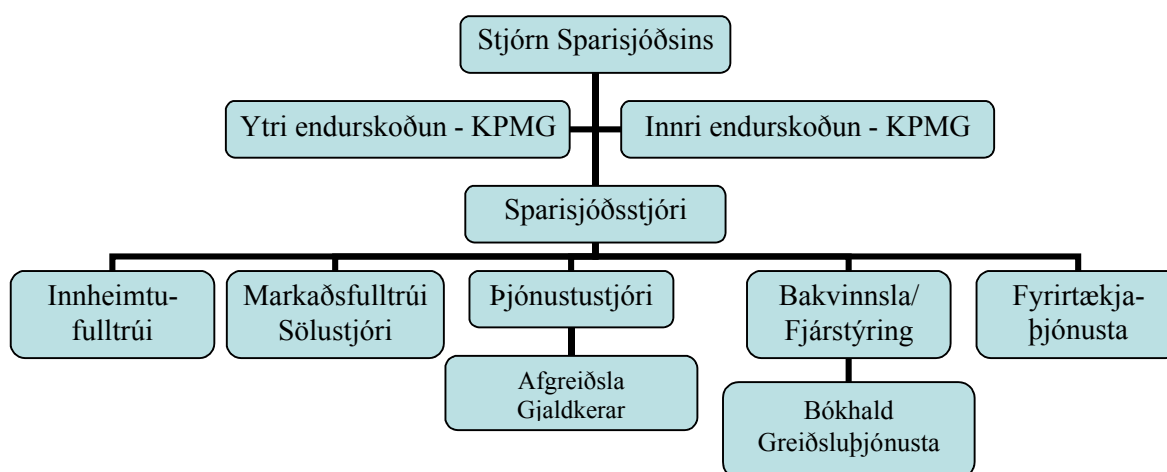


Mynd 4 – Skipurit Kaupþings á Akureyri  
(Sigurður K. Harðarson, munnleg heimild, 26. febrúar 2008)

Líkt og hjá hinum útibúunum tveimur sýnir skipurit Kaupþings á Akureyri hefðbundið lóðrétt starfaskipulag. Öll útibú Kaupþings heyra undir sérstakt viðskiptabankasvið sem staðsett er í höfuðstöðvum bankans í Reykjavík. Hæstráðandi í útibúinu sjálfu er útibússtjórinn og undir honum aðstoðarútibússtjóri. Þar undir koma aðal féhirðir, þjónustustjóri og sölustjóri en neðst í skipuritinu eru gjaldkerar, þjónustufulltrúar og starfsmenn í söludeild. Í skipuritinu er ekki sérstaklega gerð grein fyrir fyrirtækjaþjónustu eins og gert er hjá Glitni og Landsbankanum en í könnuninni kom fram að undanfarið hafi starfsmönnum sem sinna þeirri þjónustu verið fjölgað í útibúi Kaupþings.

Skipuritið sýnir ekki bakvinnslu Kaupþings sem starfrækt er á Akureyri og sinnir meðal annars heimilislínu bankans. Ástæðan er sú að líkt og þjónustuver Landsbankans er bakvinnsla Kaupþings í raun stoðdeild frá höfuðstöðvunum en ekki tengd Akureyrarútibúinu beint. Afgreiðsla Kaupþings í Glerártorgi er heldur ekki sýnd sérstaklega á skipuritinu, enda starfa þar aðeins tveir gjaldkerar að jafnaði og tilheyra þeir því í raun neðsta þrepi skipuritsins sem hér er sýnt (Sigurður K. Harðarson, munnleg heimild, 26. febrúar 2008).

#### 5.2.4 Skipulag Sparisjóðs Norðlendinga



Mynd 5 – Skipurit Sparisjóðs Norðlendinga  
(Örn Arnar Óskarsson, munnleg heimild, 13. febrúar 2008)

Eina sjálfstæða fjármálafyrirtækið á Akureyri sem er í beinni samkeppni við viðskiptabankana þrjá er Sparisjóður Norðlendinga. Skipurit Sparisjóðsins sýnir að líkt og í útibúunum heyrir æðsti yfirmaður, í þessu tilfalli sparisjóðsstjóri, undir annað æðra vald. Munurinn er sá að í þessu tilfalli er það stjórn Sparisjóðsins sem staðsett er á Akureyri, en ekki deild eða svið sem staðsett er í Reykjavík. Á skipuritinu sést að undir sparisjóðsstjórnann heyrja innheimtufulltrúi, markaðsfulltrúi, þjónustustjóri, bakvinnsla og fyrirtækjaþjónusta, en í neðsta þrepi skipuritsins eru gjaldkerar og þjónustufulltrúar.

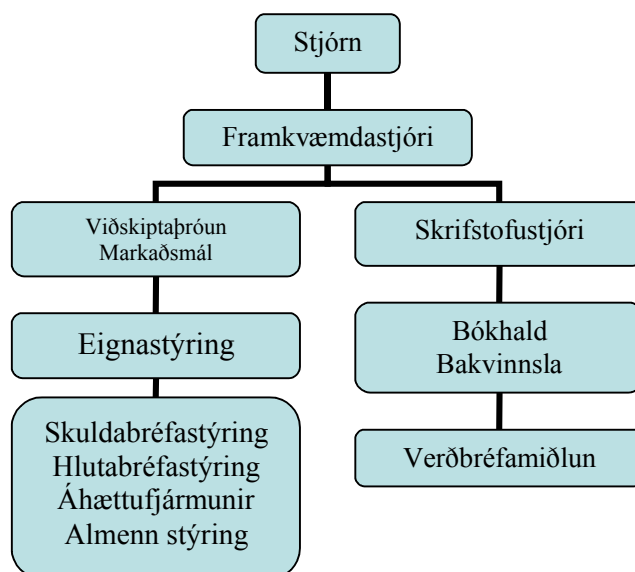
Skipuritið sýnir að skipulag Sparisjóðsins er mjög keimlíkt því skipulagi sem viðskiptabankaútibúin vinna eftir að ýmsu leyti. Hins vegar má segja að útivistun innri endurskoðunar til KPMG geti flokkast sem netverksskipulag og því sé skipulag sparisjóðsins blanda af netverksskipulagi og starfaskipulagi. Sparisjóðsstjóri hefur takmarkaðar útlánaheimildir, alveg eins og útibússtjórnarnir. Munurinn er sá að í stað þess að leita til lánanefndar í Reykjavík þegar beiðni um lán er hærri en þær heimildir sem eru til staðar þarf sparisjóðsstjóri að leita til stjórnar Sparisjóðsins.

Rekstur Sparisjóðsins hefur gengið ágætlega undanfarin ár þrátt fyrir smæð sjóðsins. Nú stendur hins vegar til að sjóðurinn sameinist BYR Sparisjóði og muni starfa undir merkjum hans í framtíðinni. Við samrunann eykst bolmagn Sparisjóðsins til að þjónusta stærri fyrirtæki, en smæð sjóðsins hefur hingað til gert honum ókleift að berjast við viðskiptabankana þrjá um stóru bitana á markaðnum (Örn Arnar Óskarsson, munnleg heimild, 13. febrúar 2008).

Skiptar skoðanir eru um ágæti þess að stærsti sparisjóður norðan heiða missi sjálfstæði sitt og fari í eina sæng með sparisjóðakeðju með höfuðstöðvar í Reykjavík. Meðal annars sagði Steingrímur J. Sigfússon að með þessu væri enn eitt skrefið stigið í útibúa- og græðgisvæðingu sem væri á skjön við þá hugmyndafræði sparisjóðanna að reka sjálfstæðar einingar í hverju héraði (Steingrímur J. Sigfússon, 2007).

### 5.2.5 Skipulag Íslenskra verðbréfa

Á skipuriti Íslenskra verðbréfa má sjá að fyrirtækið vinnur eftir hefðbundnu starfaskipulagi. Stjórn sem situr á Akureyri fer með æðsta vald í fyrirtækinu en undir henni starfar framkvæmdastjóri. Þar næst eru viðskiptaþróunarsvið og skrifstofustjóri og þar fyrir neðan eignastýring, bókhald og bakvinnsla. Neðst í skipuritinu eru síðan ýmsar tegundir eignastýringar og verðbréfamiðlun.

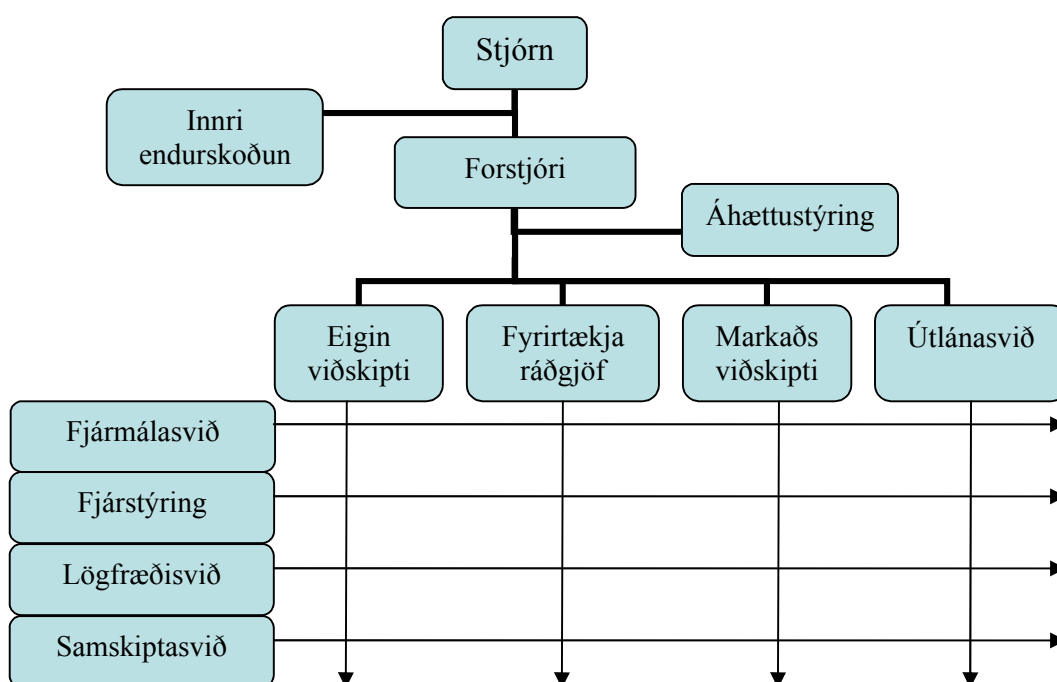


Mynd 6 – Skipurit Íslenskra verðbréfa  
(Sævar Helgason, munnleg heimild, 3. mars 2008)

Aðalstarfsemi Íslenskra verðbréfa snýst um eignastýringu og stendur fyrirtækið framarlega á því sviði. Velgengni fyrirtækisins undanfarin ár má að hluta til rekja til þess að sérhæfð störf á borð við eignastýringu hafa í nokkrum mæli verið flutt úr bankaútibúum á Akureyri og undir einn hatt í Reykjavík. Þannig hefur að vissu leyti skapast tækifæri fyrir Íslensk verðbréf að nálgast viðskiptavinum á Akureyri í eignastýringu, þar sem viðskiptavinir kjósa margir hverjir að geta haft beinan aðgang að starfsmanni sem sér um slíkt (eins og er í Íslenskum verðbréfum) frekar en að þurfa að sinna erindum sínum gegnum almennan starfsmann í einhverju bankaútibúanna (Sævar Helgason, munnleg heimild, 3. mars 2008).

### 5.2.6 Skipulag Saga Capital

Skipurit Saga Capital sýnir að fyrirtækið starfar samkvæmt fléttuskipulagi þar sem valdbrautir skarast. Að þessu leyti sker fyrirtækið sig nokkuð úr sé horft á hin fimm. Uppbyggingin er þrátt fyrir það svipuð að ýmsu leyti, meðal annars fer það inn á borð til stjórnarinnar ef stórt mál þarfnast afgreiðslu.



Mynd 7 – Skipurit Saga Capital  
(Geir Gíslason, munnleg heimild, 5. mars 2008)

Efst í skipulaginu er stjórn og þar undir forstjóri. Undir forstjóranum eru eigin viðskipti, fyrirtækjaráðgjöf, markaðsviðskipti og útlánasvið. Þvert á þau fjögur svið vinna fjármálasvið, fjárstyring, lögfræðisvið og samskiptasvið (Geir Gíslason, munnleg heimild, 5. mars 2008).

### 5.3 Samanburður og greining á skipulögum

Bankaútibúin eru öll hluti af svæðaskipulagi þar sem þeirra hlutverk er að þjónusta Akureyri og nærsveitir. Sé horft á skipurit sjálfra útibúanna miðast stjórnun þeirra við hefðbundið lóðrétt starfaskipulag. Sömu

sögu má segja um Sparisjóð Norðlendinga og Íslensk verðbréf en Saga Capital notast hins vegar við fléttuskipulag samkvæmt skipuriti.

Svæðaskipulag hentar vel þeim fyrirtækjum sem reka starfsstöðvar á mörgum stöðum og bjóða allsstaðar upp á svipaða þjónustu. Höfuðstöðvar viðskiptabankanna í Reykjavík sjá til þess með láréttri samræmingu og miðstýringu að allsstaðar sé svipuð þjónusta í boði fyrir viðskiptavinum. Miðstýring felur meðal annars í sér að öll útibúin heyra undir sömu stjórnunareininguna af æðra þrepi í skipuritinum. Slíkt á að tryggja að viðskiptavinir fái allsstaðar svipaða þjónustu og þar af leiðandi að sú upplifun sem bankinn vill að komist til skila til viðskiptavina sé sú sama í öllum útibúum.

Starfaskipulag hentar vel í litlum fyrirtækjum þar sem stöðugleiki ríkir og lítil óvissa er á markaði. Bankaútibúin teljast vissulega til lítilla fyrirtækja, þar sem starfsmenn eru á bilinu 20-30 talsins. Bankaútibúin starfa á stöðugum markaði að því leytinu til að fólk þarf alltaf á þjónustu banka að halda, hvort sem það er til að geyma peninga, borga reikninga eða eitthvað annað. Ef við lítum hins vegar á fjærumhverfið verður það að teljast nokkuð óstöðugt. Á fjármálamarkaðnum ríkir mikil óvissa og óstöðugleiki um þessar mundir. Bankarnir þurfa að vera tilbúnir að bregðast hratt við ef eitthvað breytist á þessum sviðum. Til að mynda þurfa þeir að bregðast við þegar ný þjónusta er tekin upp hjá samkeppnisaðila eða nýr aðili kemur á markað. Sá eiginleiki að geta brugðist hratt og auðveldlega við breytingum á viðkomandi markaði er nauðsyn. Það hefur sýnt sig hjá bönkunum með nýrri þjónustu eins og tryggingum sem er orðin sameiginleg með stóru bönkunum þremur. Eins verða útibúin að hafa möguleika og heimildir til að bregðast hratt og vel við breytingum sem verða á þeirra svæði. Nýjasta dæmið um mikilvægi þess að bankar bregðist við breyttum aðstæðum er niðursveifla á fjármálamörkuðum undanfarið sem hefur leitt til þess að lánsfé er af skornum skammti og bankar þurfa því að halda að sér höndum.

Þegar horft er á skipuritin sker Saga Capital sig nokkuð úr þar sem fyrirtækið styðst við fléttuskipulag. Vissulega er það tímanna tákni að yngsta fyrirtækið af þeim sem eru til umfjöllunar í þessu verkefni

skuli styðjast við fléttuskipulag þar sem slíkt skipulag býður upp á meiri sveigjanleika heldur en hið hefðbundna starfaskipulag. Hræringar á fjármálamarkaði hafa gert það að verkum að öll fjármálafyrirtæki hafa þurft á meiri sveigjanleika að halda.

Þrátt fyrir ótvíræða kosti starfaskipulagsins býður það ekki upp á þann sveigjanleika sem þarf til að lifa af við þær markaðsaðstæður sem nú eru uppi. Því hafa öll bankaútibúin á einhvern hátt aukið við sveigjanleikann í sínu skipulagi án þess þó að það komi fram á skipuritinu. Ef ráðist yrði í endurskipulagningu hjá bankaútibúunum í dag má draga þá ályktun að skipuritin myndu að miklu leyti sýna blönduð skipulög með einhverskonar blöndu af lárétu liðsstarfi og fléttuskipulagi. Nú þegar má greina vísi að fléttuskipulagi hjá bankaútibúunum og má nefna þekkingarmiðlun í því sambandi þar sem upplýsingum er miðlað þvers og kruss með hjálp nútíma upplýsingatækni.

## 5.4 Þekkingarmiðlun og mikilvægi hennar í útibúum

Í hinu hraða nútímapjódffélagi sem fyrirtæki dagsins í dag lifa og hrærast í er nauðsynlegt að upplýsingaflæði og miðlun þekkingar séu til staðar, eigi fyrirtæki að lifa af. Tæknibylting hefur orðið í flestum geirum atvinnulífsins og er fjármálageirinn þar engin undantekning. Kröfur til starfsmanna aukast sífellt þar sem þess er krafist að þeir séu vel upplýstir og hafi þekkingu á þjónustunni sem þeir bjóða upp á.

Það er eitt að miðla þekkingu innan veggja sjálfstæðs fyrirtækis þar sem öll starfsemin er á einum stað og annað að miðla þekkingu milli landshluta eins og frá höfuðstöðvum til bankaútibúa. Í könnuninni sem framkvæmd var við gerð þessa verkefnis kom fram að sjálfstæð fyrirtæki notast mest við fjórar gerðir þekkingarmiðlunar; tölvupóst, síma, samstarfsmenn og fundi með viðkomandi á staðnum. Í könnuninni voru starfsmenn beðnir um að raða eftir mikilvægisröð leiðum í þeirra fyrirtækjum við þekkingarmiðlun þannig að 1 þýddi að sú leið væri oftast notuð, 2 næst mest og þannig koll af kalli. Þar af

leiðandi hlaut sú leið sem talin var mikilvægust fæst stig. Niðurstaðan varð sú að tölvupóstur var mest notaður og skoraði því lægst (24 stig), fundir með viðkomandi á staðnum næst lægst (26 stig), samstarfsmenn komu þar á eftir (27 stig) og loks sími (39 stig).

Þekkingarmiðlun í bankaútibúum er á vissan hátt frábrugðin því sem gerist í sjálfstæðum fyrirtækjum. Þar sem misbrestur varð á að útibúin þrjú svöruðu könnuninni var ekki hægt að taka saman heildarstig við þessari spurningu eins og hjá sjálfstæðu fyrirtækjunum. Hins vegar kom það skýrt fram í viðtölum við tengiliði og einu könnuninni sem svarað var að innra net væri mest notaða leiðin við þekkingarmiðlun í útibúunum. Tölvupóstur, fundarhöld og námskeið eru ekki síður mikilvæg, en fjölmörg námskeið eru haldin á hverju ári í útibúunum sem starfsmenn þeirra hafa möguleika á að skrá sig á. Námskeiðin eru einn liður í því að samræming haldist milli allra útibúa, það er að þekkingargrunnur hvers og eins útibús sé svipaður.

Helsti munurinn á þekkingarmiðlun í sjálfstæðum fyrirtækjum og bankaútibúum samkvæmt rannsókninni er sá að upplýsingatækni á borð við innra net er meira notuð í bankaútibúum. Sjálfstæðu fyrirtækin eru hins vegar ekki öll komin með innra net, enda kannski ekki eins mikil þörf fyrir slíkt til að miðla þekkingu heldur aðallega til að vista þekkinguna og geyma. Sjálfstæðu fyrirtækin þrjú sem höfð eru til hliðsjónar í þessu verkefni eru öll að vinna að því að koma innra neti formlega á laggirnar, með einum eða öðrum hætti.

Það sem er sameiginlegt með þekkingarmiðlun í sjálfstæðum fyrirtækjum og bankaútibúum er að mikið er stuðst við hópavinnu. Er þá bæði um að ræða hópavinnu varðandi mál eins og solumál og eins faghópa sem meðal annars ráðgjafar og lánastjórar taka þátt í. Í útibúunum er því bæði um að ræða faglega og þverfaglega hópa og endurspeglast þar með sú lárétta samvinna sem á sér stað í útibúunum en sést hvergi á skipuritinu.



## 5.5 Svörun og skilvirkni

Bein tengsl eru á milli þekkingarmiðlunar og svörunar. Þeim mun greiðari aðgang sem starfsmenn hafa að þekkingu þeim mun skjótar geta þeir afgreitt beiðnir og leyst úr vandamálum sem upp koma. Þörfin fyrir skilvirka miðlun þekkingar frá höfuðstöðvum til bankaútibúa hefur alltaf verið mikilvæg og eykst með frekari miðstýringu. Eins og kom fram í kafla 5.2.5 hafa ýmis sérfræðistörf verið flutt að hluta til úr bankaútibúum á Akureyri og til höfuðstöðva í Reykjavík. Slíkur flutningur starfa hefur krafist þess í auknum mæli að upplýsingum sé miðlað, þar sem þekkingin hefur færst úr stað. Upplýsingatæknin hefur hjálpað mikið til við þetta. Eins og minnst var á í kafla 5.4 notast útibúin að megninu til við innra net þegar þekkingu er miðlað samkvæmt könnuninni. Könnunin leiddi jafnframt í ljós að 72% allra fyrirspurna sem þarfnast samþykkis æðri þrepa eru afgreidd á innan við viku, þar af 29% samdægurs. Þetta gefur vísbendingu um að samskipti milli bankaútibúa og höfuðstöðva gangi nokkuð vel fyrir sig þó að enn sé merkjanlegur munur á útibúunum og sjálfstæðu fyrirtækjunum hvað þetta varðar. Rétt er að taka fram að í samtölum við tengiliði kom fram að vika væri eðlilegur tími fyrir mörg mál að fá afgreiðslu þar sem stór lánamál þurfa að fara fyrir nefndir og fleira í þeim dúr. Þau mál sem þarf að afgreiða á innan við sólarhring eru afgreidd innan þess tíma. Til samanburðar fá 58% fyrirspurna sem bera þarf undir æðra þrep í sjálfstæðum fyrirtækjum afgreiðslu samdægurs en hin 42% fyrirspurnanna eru afgreidd á innan við viku.

Á sama hátt og sérhæfð störf hafa flust úr útibúunum og til höfuðstöðva hafa störf verið flutt úr höfuðstöðvunum og til útibúanna. Dæmi um þetta er bakvinnslan sem starfrækt er í Kaupþingi á Akureyri og þjónustuverið sem starfrækt er í Landsbankanum. Í þessum tveimur bakvinnslum starfa samanlagt yfir 30 manns. Þrátt fyrir flutning sérhæfðra starfa kom það skýrt fram í samtölum við tengiliði að háskólamenntuðum hefði fjölgað í öllum bankaútibúunum þremur á Akureyri og er það að mörgu leyti athyglisvert. Er þá aðallega um að ræða störf í fyrirtækjaþjónustu sem bankaútibú á Akureyri hafa bætt

við þjónustuflóru sína vegna aukinna krafna viðskiptavina. Með þessari viðbót, sem fyrirtækjaþjónustan er, hefur bankinn aðlagð sig markaðnum og aukið við skilvirkni í þjónustu sinni við fyrirtæki. Því miður eru ekki til nákvæmar tölur um fjölgun háskólamenntaðra hlutfallslega en þó má benda á að í samtali við einn tengiliðinn kom fram að í hans útibúi væru um 70% starfsmanna háskólamenntaðir og væri það umtalsverð fjölgun frá því sem verið hefði. Þetta er ekki eingöngu hægt að rekja til þess að auknar kröfur séu gerðar um háskólamenntun í bankaútibúunum heldur er mun meira framboð á háskólamenntuðu fólki á vinnumarkaðnum en áður, eins og kom fram í kafla 5.1.

Þegar horft er á skipurit bankaútibúanna virðast boðleiðir milli aðila ekki nægjanlega skýrar. Þetta er að einhverju leyti staðfest í könnuninni þar sem fram kom að í 43% tilvika væri fullkomlega ljóst hvert starfsmenn bankaútibúa ættu að leita ef upp kæmu vandamál samanborið við 75% tilvika hjá starfsmönnum í sjálfstæðum fyrirtækjum. Því má segja að skipulag bankaútibúanna gæti verið skilvirkara hvað þetta varðar.

## 5.6 Stjórnun

Séu skipurit útibúa og sjálfstæðra fyrirtækja borin saman sést að útibússtjóri og framkvæmdastjóri eru báðir æðstu menn sinna starfseininga að nafninu til. Þeir þurfa hins vegar báðir að lúta æðra valdþrepi. Útibússtjórinn heyrir undir viðskiptabankasvið og framkvæmdastjórinn heyrir undir æðstu stjórn. Að þessu leyti er starfssvið þeirra sambærilegt og því erfitt að sjá hvor nýtur meira sjálfstæðis í starfi sínu, sé eingöngu horft á skipuritin. Munurinn felst frekar í því að stjórnir sjálfstæðra fyrirtækja þekkja betur markaðsaðstæður þar sem þær eru yfirleitt skipaðar heimamönnum á meðan yfirmenn útibússtjórans eru staðsettir í höfuðstöðvum í Reykjavík.

Ef nánar er horft á skipurit útibúanna sést að útibússtjórnarnir eru tengiliðir útibúanna við höfuðstöðvar. Samt sem áður er það svo að útibússtjórnarnir ráða ekki í einu og öllu því sem fram fer í útibúunum enda ýmsum þáttum stjórnað frá höfuðstöðvum í Reykjavík án þess að það lendi beinlínis inn á borði útibússtjóranna. Sem dæmi er markaðsmálum að miklu leyti stýrt frá Reykjavík þar sem markaðsdeildin hefur aðsetur en hins vegar hafa útibúin ákveðinn ramma sem þau geta unnið eftir. Í að minnsta kosti einu útibúanna er sérstakur markaðsfulltrúi sem sér að mestu leyti um samskipti við markaðsdeildina í Reykjavík. Þannig að ef að hann hefur ákveðnar hugmyndir um hvernig útfæra eigi markaðssetningu á sínu svæði þróar hann hugmyndina með markaðsdeildinni en leggur hugsanlega fyrir útibússtjórnann til samþykkis.

Að þessu sögðu er vert að hafa í huga togstreitu lóðréttra og láréttra boðleiða í skipulagsheildum. Skipurit bankaútibúanna sýna aðeins lóðrétta boðleiðir og þá beint frá útibússtjóra. Hins vegar gefa viðtöl við tengiliði til kynna að mikið sé um lárétt samskipti og boðleiðir í bankaútibúunum. Því til stuðnings má nefna að ekki koma öll mál inn á borð útibússtjóra heldur eru deildir innan útibússins í daglegum samskiptum við aðila í höfuðstöðvum. Upplýsingaflæði er mikið, enda vinna öll bankaútibúin eftir sömu verklagsreglum og með sömu upplýsingar. Togstreitan getur falist í því að þjónustustjóri í útibúinu leggi eitt til en þjónustudeild í Reykjavík annað. Hins vegar var ekki hægt að greina í viðtölum við tengiliði að slík togstreita væri áberandi.

Skýrara dæmi um togstreituna er krafa um hagræðingu, sem ráðamenn í bankaútibúum á Akureyri hafa oft lítið að segja um. Lokun bankaútibúa á Brekkunni með sex mánaða millibili árin 2005 og 2006 var til að mynda að frumkvæði bankastjórnar í Reykjavík. Lokunin lagðist illa í viðskiptavinum til að byrja og sumir starfsmenn á Akureyri furðuðu sig á ákvörðuninni (Hjörleifur Hjartarson, 2005). Færslutalning Glitnis sýnir að 2/3 þess færslufjölda sem var í útibúinu sem lokaði í Hrísalundi bættist við færslufjöldann í aðalútibúinu í Skipagötu. Því má draga þá ályktun að Glitnir hafi ekki tapað mörgum

viðskiptavinum vegna lokunarinnar, heldur sé sá 1/3 hluti sem upp á vantar að stórum hluta viðskiptavinir sem voru í þjónustu annarra viðskiptabanka en nýttu sér útibúið í Hrísalundi vegna þess að það var með lengri opnunartíma, eða til kl. 18:00. Í þessu sambandi má einnig nefna að Landsbankinn jók þjónustu við eldri borgara eftir lokun útibúsins í Kaupangi með því að heimsækja blokkir eldri borgara við Víðilund og Lindasíðu tvisvar í viku og gefa þar íbúum kost á að stunda bankaviðskipti, eins og borga reikninga og taka út peninga. Með þessari þjónustu er bankinn að reyna að viðhalda því þjónustustigi sem var áður en bankaútibúið lokaði.

Í könnuninni sem framkvæmd var við gerð þessa verkefnis kom fram sú skoðun allra svarenda að enginn grundvöllur væri fyrir öðru viðskiptabankaútibúi á Akureyri. Tengiliðir tóku það hins vegar fram að þrátt fyrir óánægjuraddir í upphafi séu viðskiptavinir almennt sáttir við stöðu mála í dag, sérstaklega eftir að hægt var að leggja í miðbæ Akureyrar endurgjaldslaust. Þjónustukannanir sem bankarnir framkvæmi reglulega gefi það til kynna.

## 6. Tillögur

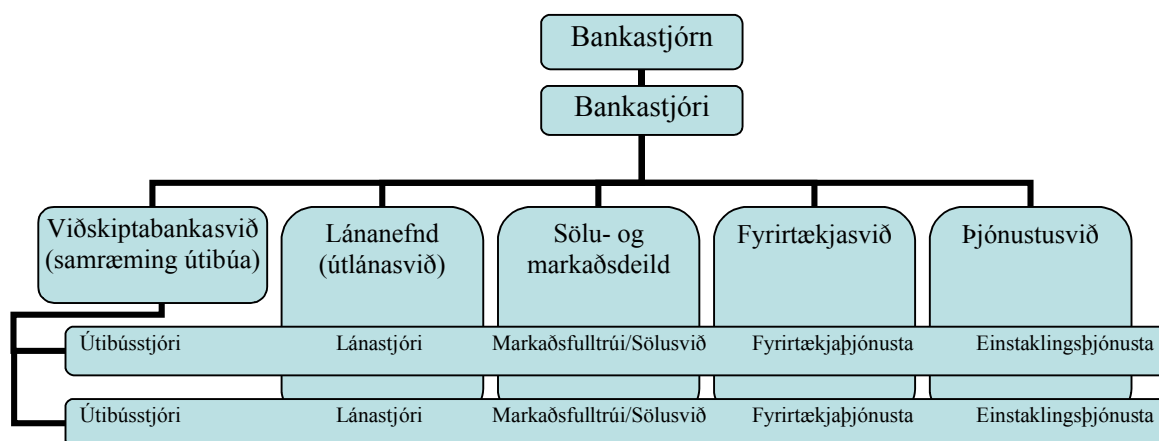
Við vinnslu á þessu verkefni var margt sem bæði kom á óvart og annað sem vitað var fyrir. Hér á eftir koma tillögur sem lagðar eru fram á grundvelli þeirra staðreynda sem aflað var á meðan rannsókninni stóð. Vert er að taka fram að þörf er á mun ýtarlegri rannsókn eigi að vinnast nægilega mikil vitneskja til að hrinda þessum tillögum í framkvæmd. Þó telja rannsakendur að þessar tillögur geti skapað umræðu um breytingar sem þeir telja sjálfsagðar í ljósi fyrirbyggjandi upplýsinga.

### 6.1 Tillögur að nýju skipulagi

Við gerð þessa verkefnis ráku rannsakendur sig á þá staðreynd að orðið miðstýring er jafnan talið niðrandi orð. Eitt af markmiðum þessa verkefnis var að kanna hvort miðstýringin væri af hinu góða eða hvort hún tefði þjónustu við viðskiptavini með of miklum samskiptum á milli þrepa. Í viðræðum við helstu tengiliði innan bankanna kom í ljós að það reyndist erfitt að fá skýr svör við ýmsum spurningum varðandi miðstýringuna því viðmælendum fannst það niðrandi orð og vildu ekki tengja það við sitt útibú. Hins vegar var það ljóst frá upphafi rannsóknar að miðstýringu í bankaútibúum er ætlað að efla þjónustu við viðskiptavini og tryggja þeim að sá sem þjónustar þá sé vandanum vaxinn. Starfsmenn fá upplýsingar og þekkingu beint frá aðilum og nefndum sem hafa kynnt sér viðkomandi svið og sett saman verklagsreglur, eða annan ramma, sem þeir vinna eftir. Þannig fæst sama þjónustan hjá hvaða starfsmanni sem er innan viðkomandi sviðs. Þetta er í raun ekki ólíkt því sem gengur og gerist hjá sjálfstæðu fyrirtækjunum nema hvað að þar er þekkingin öll undir einu þaki. Ör framþróun í upplýsingatækni hefur gert útibúunum það kleift að vera með skjóta svörun þrátt fyrir að þar sé þekkingin ekki öll á sama stað. Í sjálfstæðum fyrirtækjum taka starfsmenn beint á móti skipunum frá þeirri deild sem þeir tilheyra en í útibúunum taka þeir oft við skipunum

sem koma að sunnan og til útíbússtjóra sem miðlar þeim áfram til starfsmanna.

Því vilja rannsakendur ganga enn lengra í miðstýringunni, ef svo má að orði komast, og velta fram þeim möguleika að notast við blandað skipulag sem kalla mæti „blandað lárétt liðsstarf“ og er tilbrigði af fléttuskipulagi. Í því fléttast saman kostir nokkurra skipulaga ásamt því að boðleiðir styttest til muna. Helstu gallarnir við þetta skipurit eru að ákveðin togstreita getur myndast þar sem enginn einn fer með æðstu stjórn í útíbúinu og eins gæti þurft að fjölga starfsmönnum í stoðdeildum í höfuðstöðvum til þess að starfsemi útíbúanna verði sem skilvirkust. En með samvinnu og greiðum aðgangi milli deilda er hægt að lágmarka þessa galla. Með þessu ætti einnig þjónustan um allt land að samrýmast enn betur, þar sem eitt æðsta þrep fyrir hvert svið sér um æðsta vald. Þar með minnkar vald útíbússtjórans lóðrétt niður skipuritið og starf hans verður aðallega fólgið í að samræma vinnubrögð innan síns útíbús. Útíbúinu er eftir sem áður skipt upp eftir starfssviðum og yfirmaður hvers starfssviðs sækir vald sitt til höfuðstöðva þar sem nefnd eða ráð sér um samræmingu milli allra útíbúa á því sviði sem það hefur umsjón með. Með þessu styttest sú leið sem starfsmenn þurfa að sækja vald sitt, skipulagið verður sveigjanlegra og útíbúin verða enn skilvirkari fyrir vikið.



Mynd 8 – Tillaga að skipuriti

Þessi tillaga að nýju skipulagi fyrir bankaútibúin kemur sumum ef til vill spánskt fyrir sjónir en hins vegar er það svo að þrátt fyrir að skipurit bankaútibúanna sýni hefðbundið starfaskipulag í dag er skipulagið í raun líkara því sem tillaga að nýju skipuriti sýnir, þar sem nú þegar er mikið af láréttum boðleiðum sem fléttast saman við þær lóðréttu. Þar sem bankaútibúin eru hvort sem er ekki sjálfstæðar einingar nema að hluta til telja rannsakendur alveg eins gott að skerpa á miðstýringunni með nýrri tillögu að skipuriti þar sem starfsemin yrði skilvirkari fyrir vikið.

Rannsakendur telja þessa tillögu að nýju skipulagi raunhæfa þar sem hún er mjög í takt við það skipulag sem höfuðstöðvar bankanna í Reykjavík vinna eftir. Þar vinna mörg svið lárétt á önnur svið og aðrar deildir. Svo að öllu sé til haga haldið er rétt að nefna að ekki er verið að leggja til skipulagsbreytingar í höfuðstöðvum heldur aðeins leitast við að sína hvernig boðskiptin eru í raun og veru milli höfuðstöðva og bankaútibúa.

## 7. Umræða

Í þessum kafla verður gert rými fyrir hugleiðingar og tilgátur sem fram komu við gerð verkefnisins. Þær eru að mestu leyti fengnar með innsæi og því erfitt að rökstyðja með fyrirbyggjandi gögnum.

### 7.1 Sveigjanlegra skipulag

Hefðbundið starfaskipulag býður ekki upp á mikinn sveigjanleika, enda hannað fyrir sérhæfingu og stærðarhagkvæmni. Þrátt fyrir þetta sýna skipurit allra útibúanna þriggja hefðbundið lóðrétt starfaskipulag. Þetta skýtur að vissu leyti skökku við þar sem sveigjanleiki er öllum fjármálafyrirtækjum nauðsynlegur.

Þegar málið er skoðað ögn nánar kemur það upp úr kafinu að mikið er um lárétt samskipti milli höfuðstöðva og útibúa. Þessi láréttu samskipti eru hins vegar ekki sýnileg á skipuritum útibúanna heldur aðeins þær lóðréttu boðleiðir sem liggja frá útibússtjóranum og niður skipuritið. Sé eingöngu horft á skipurit útibúanna mætti halda að um sjálfstæðar einingar væri að ræða og að mörgu leyti er það svo, en alls ekki öllu leyti. Þær ákvarðanir sem ekki eru teknar í útibúunum sjálfum eru teknar í höfuðstöðvum í Reykjavík. Þetta kallast miðstýring og er frekar neikvætt hugtak í hugum flestra. Hins vegar er það svo að miðstýringin gerir bankaútibúunum það kleift að bjóða upp á samræmda þjónustu, og spilar upplýsingatæknin þar stóra rullu. Það sem þarf að bæta er að láta koma skýrar fram að sveigjanleikinn er fyrir hendi og að skipurit útibúanna sýni nákvæmar boðleiðir svo það sé starfsmönnum ljóst hvert þeir eigi að leita komi upp vandamál sem þeir þurfa að bera undir aðra.

### 7.2 Heimavistarskólaveiki

Rannsakendur settu sig í samband við háttsetta aðila innan útibúanna þriggja og óskuðu eftir samstarfi við úrvinnslu þessarar rannsóknar. Í



upphafi var rannsóknin kynnt fyrir þeim og fengið leyfi hjá þeim fyrir áframhaldandi samvinnu. Það leyfi fékkst undantekningarlaust og voru viðtöl tekin sem undanfari spurningakönnunar sem átti að leggja fyrir fjóra starfsmenn hvers útibús. Jákvætt svar fékkst við því að leggja fyrir slíka könnun hjá öllum og því lagt í þá vinnu að semja spurningar sem varpa áttu skýru ljósi á markmið þessa verkefnis. Passað var að hafa spurningarlistann stuttan en skýran þannig að hann svaraði sem flestum spurningum á sem minnstum tíma. Áætlaður tími á hvern lista var 3-4 mínútur.

Loks þegar könnunin var lögð fyrir neituðu tvö útibúanna að svara henni og var skýringin það mikla álag sem væri á starfsmönnum bankanna við að svara slíkum könnunum. Spurning var þá hvort aðstæður hefðu breyst mikið frá því leyfi var fengið fyrir spurningalistunum. Ólíklegt er að þeir tengiliðir sem unnið var með hefðu komið í veg fyrir að spurningarlistarnir hefðu verið lagðir fyrir. Útibúin þurfa að biðja um leyfi fyrir allt sem tengist starfsemi þeirra hjá viðeigandi deildum í höfuðstöðvum. Þetta ósjálfstæði útibúanna kom sér afar illa fyrir framgang þessa verkefnis hvað tölulegar staðreyndir varðar. Því má setja stórt spurningamerki við að tengiliðir í útibúunum hafi ekki beðið fyrir um leyfi til að fá að leggja listana fyrir, þar sem það lá ljóst fyrir frá byrjun að leggja ætti slíka lista fyrir.

Mintzberg og félagar benda á þá staðreynd að mörg fyrirtæki þjáist af svokallaðri heimavistaraskólaveiki. Þar eiga þeir við að komið er fram við starfsmenn eins og börn, þeim sagt hvað þeir eigi að gera og hvernig. Þeim er einnig sagt hvernig þeir skuli haga sínum málum og ekki síst hverja þeir megi tala við og hverja ekki. Sé komið fram við starfsmenn eins og ungabörn þá er líklegt að þeir muni taka upp siði þeirra og fara eftir þeim í hvívetna. Þeir munu hætta að hugsa sjálfstætt, hætta að reyna nýja hluti og reyna að komast hjá því að taka áhættu. Munu þeir líklega bara gera það sem þeim er sagt, án þess að vera fullvissir um að það sé rétt og það hefur áhrif á staðblæinn (Mintzberg, 2003, bls. 478).

Ef útibúin eiga að njóta þess sjálfstæðis sem þau gefa sig út fyrir að búa yfir eiga þau að geta tekið ákvarðanir um slíkar minniháttar truflanir.

### 7.3 Sjálfstæði/Ósjálfstæði

Í þessari ritgerð hefur verið fjallað um að auka miðstýringuna auk þess sem sett hefur verið út á lítið sjálfstæði útibúanna. Þetta gæti stangast á og verið ruglandi á marga vegu. Þetta á hins vegar að benda á að með núverandi skipuriti eiga útibúin að vera fjálsari í ákvörðunartöku en raunin er. Með útibússtjóra á toppnum eiga neðri þrep einungis að taka við skipunum frá honum, en svo virðist sem valdboð að ofan fari í gegnum hann og hann hafi ekki lokaákvörðunarvald í öllum tilfellum. Þetta æðra valdboð gerir það að verkum að starfsmenn í útibúum taka síður sjálfstæðar ákvarðanir. Það er því tvískinnungsháttur að halda því fram að bankaútibúin séu sjálfstæð og þurfi að litlu leyti að sækja vald sitt til höfuðstöðva. Rannsakendur fengu það á tilfinninguna eftir að þeim var synjað um að leggja spurningalistana fyrir að bankaútibúin teldu sig sjálfstæð þegar það hentaði en skýldu sér bak við ósjálfstæði sitt eða deildir fyrir sunnan í tilfellum eins og þegar ekki fékkst leyfi til að leggja listana fyrir.

Tillagan að nýju skipulagi á að skerpa á þeim valdaboðleiðum sem ríkja í dag. Þar getur hver deild unnið sjálfstætt og tekið við skipunum beint frá sínum æðsta yfirmanni og náð þannig enn betri árangri í að veita sömu þjónustu um allt land.

Ósjálfstæðið sem gæti komið upp í nýju skipulagi er ekki ósvipað því sem nú er við lýði. Eina sem gerist er að starfsmenn og utanaðkomandi aðilar gera sér betur grein fyrir boðleiðum innan fyrirtækisins og öll samskipti á milli deilda auðveldast.

Til að draga þetta saman þá er ekki verið að setja út á ósjálfstæðið sjálft, heldur þá staðreynd að erfitt er að sjá hver hefur hvaða vald hvort sem það er innan eða utan útibúanna.

## 8. Niðurstaða

Sú spurning sem höfð hefur verið að leiðarljósi í þessu verkefni er hvaða kostir og gallar eru samhliða því að reka bankaútibú á Akureyri frekar en sjálfstæða starfsemi. Byggt á því sem fram hefur komið er ekki úr vegi að líta aðeins á þær undirspurningar sem settar voru fram í upphafi með það að markmiði að varpa ljósi á viðfangsefnið.

*Hvernig er rekstur bankaútibús frábrugðinn rekstri sjálfstæðrar einingar sé horft til skipulags?*

Bankaútibú á Akureyri eru ekki ósvipuð sjálfstæðum einingum sé horft á skipurit. Saga Capital sker sig reyndar úr að því leyti þar sem fyrirtækið notast við fléttuskipulag. Bankaútibúin eru frábrugðin sjálfstæðu fyrirtækjunum þar sem þau heyra öll undir útibúasvið eða deild sem staðsett er í höfuðstöðvum í Reykjavík á meðan sjálfstæðu fyrirtækin heyra undir stjórn sem situr á Akureyri. Þar af leiðandi er ákvarðanatáka mun miðstýrðari í bankaútibúum þar sem vissum þáttum er stjórnað frá Reykjavík beint eða óbeint.

Skipurit bankaútibúanna segja aðeins hálfá söguna um hvernig skipulagi þeirra er háttað. Samkvæmt skipuritunum er útibússtjórnin eini tengiliðurinn við höfuðstöðvar en þó er það alls ekki svo þar sem ýmis lárétt samskipti eiga sér stað milli starfsmanna bankaútibúa og höfuðstöðva. Þessar boðleiðir eru hvergi sjáanlegar á skipuritunum og því oft á tíðum ruglingslegt fyrir starfsmenn að vita hvert þeir eigi að snúa sér komi upp fyrirspurn sem þarfnast úrlausnar úr æðri þrepum. Þessu til stuðnings má benda á að í 43% tilvika var starfsmönnum útibúa það fullkomlega ljóst hvert þeir ættu að leita bærst slík fyrirspurn, samanborið við 75% tilvika í sjálfstæðum fyrirtækjum.

*Hverjir eru kostir og gallar þess að vera hluti af stærri einingu?*

Það sem bankaútibúin á Akureyri hafa fram yfir Sparisjóðinn, sem er þeirra helsti samkeppnisaðili, er að útibúin hafa mun meira bolmagn til að þjónusta stærri viðskiptavini þar sem þau hafa stóra sjóði á bak við sig. Sparisjóðurinn hefur það hins vegar fram yfir útibúin að hann

hefur sérstöðu í hugum Akureyringa sem eina sjálfstæða fyrirtækið á svæðinu sem býður upp á bankaviðskipti fyrir einstaklinga. Benda má á að Sparisjóðurinn hefur mörg undanfarin ár skorað hæst meðal viðskiptavina á hinni svokölluðu ánægjuvog sem ætlað er að mæla upplifun viðskiptavina. Bolmagnið sem útibúin hafa en Sparisjóðurinn ekki gerir sjóðnum á ýmsan hátt erfitt að keppa um stóra viðskiptavini.

Rannsókn þessa verkefnis leiddi í ljós skiptar skoðanir um ágæti þess að tilheyra stærri einingu. Því til stuðnings töldu 43% starfsmanna útibúa að það væri á vissan hátt hamlandi fyrir vöxt á Akureyri að ekki væri um sjálfstæða einingu að ræða. Á sama tíma töldu 42% starfsmanna sjálfstæðu fyrirtækjanna að það myndi styrkja stöðir fyrirtækisins að tilheyra stærri einingu og bentu á erfiða stöðu á fjármálamarkaði því til stuðnings. Á þessu má sjá að það eru bæði kostir og gallar því fylgjandi að tilheyra stærri einingu að mati starfsmanna.

*Hvernig er þekkingu miðlað í fyrirtækjum með útibúastarfsemi samanborið við þekkingarmiðlun í sjálfstæðum fyrirtækjum?*

Miðlun þekkingar hlýtur á einhvern hátt að vera mismunandi á milli útibúanna og sjálfstæðu fyrirtækjanna þar sem sjálfstæðu fyrirtækin hafa sína starfsmenn í flestum tilfellum alla á sama stað, sem á ekki við um útibúin. Þetta var staðfest í könnuninni, þar sem fram kom að þekkingarmiðlun í útibúum er frábrugðin því sem gerist í sjálfstæðum fyrirtækjum. Sökum ónógra gagna er ekki hægt að setja fram tölulegar niðurstöður um þennan lið í könnuninni, en samkvæmt viðtölum við tengiliði er innra net bankanna mest notaða leiðin til að miðla og geyma þekkingu. Til samanburðar eru tölvupóstur, fundir með viðkomandi á staðnum og samstarfsmenn mest notuðu leiðirnar til að miðla þekkingu í sjálfstæðum fyrirtækjum.

*Hvaða verkefni takast bankaútibú á við og hvaða verkefni þarf að senda til höfuðstöðvanna?*

Bankaútibú á Akureyri takast á við flest þau verkefni sem tengjast fjármálaþjónustu. Lárétt samræming og miðstýring frá höfuðstöðvum gera útibúunum kleift að bjóða upp á fjölbreytta þjónustu þrátt fyrir að hluti starfseminnar fari fram í höfuðstöðvum í Reykjavík.

Hvert útibú getur leyst af hendi þær beiðnir sem berast, upp að vissu marki. Aðeins mikilvæg mál, eins og stórar lánabeiðnir, krefjast afskipta höfuðstöðva í Reykjavík. Eins eru ákvarðanir tengdar markaðsmálum og vörubrúun yfirleitt teknar í höfuðstöðvum. Í könnuninni kom fram að 71% starfsmanna í útibúum telja sig hafa nægar heimildir til að afgreiða beiðnir frá viðskiptavinum án atbeina höfuðstöðva. Í sjálfstæðu fyrirtækjunum eru allar ákvarðanir teknar á staðnum en sé um mikilvægar ákvarðanir að ræða fer málið fyrir stjórn fyrirtækisins, sem staðsett er á Akureyri.

*Hefur störfum sem krefjast háskólamenntunar fjölgað eða fækkað í bankaútibúum á Akureyri?*

Í 100% tilvika svöruðu starfsmenn og tengiliðir því til að störfum sem krefjast háskólamenntunar hafi fjölgað í bankaútibúum. Sú þróun hafi átt sér stað meðal annars vegna aukinnar þjónustu útibúanna á borð við fyrirtækjaþjónustu. Því virðist tilfærsla á störfum til höfuðstöðvanna sem krefjast sérfræðimenntunar hafa haft lítil áhrif á eftirspurn eftir háskólamenntuðu fólki. Mögulega eru tvær ástæður fyrir þessu. Annars vegar mikið framboð á menntuðu fólki á Akureyri og lítið annað í boði fyrir fólk með þá menntun. Hins vegar auknar kröfur í fjármála-geiranum þannig að nú er svo komið að fleiri störf í bankaútibúunum krefjast háskólamenntunar eða annarrar sérmenntunar. Það var samdóma álit svarenda könnunarinnar að þessum störfum hefði fjölgað og menntunarstig bankanna væri mjög hátt. Því til stuðnings taldi einn tengiliður að um 70% starfsmanna í sínu útibúi væru háskólamenntaðir.

Nú þegar þessum spurningum hefur verið svarað má draga saman í stuttu máli kosti og galla þess að vera með bankaútibú á Akureyri samanborið við sjálfstæða starfsemi.

Helstu kostirnir eru bolmagnið sem bankaútibúin hafa samanborið við sjálfstæð fyrirtæki, aðgengi að breiðum þekkingargrunni og vítt tengslanet. Bolmagnið lýsir sér í því að útibúin geta þjónustað stærri fyrirtæki þar sem þau hafa meira fjármagn til að spila úr en sjálfstæð fyrirtæki á borð við Sparisjóð Norðlendinga. Þar sem

áhættugrunnurinn er stærri gefst meiri sveigjanleiki til útlána og það geta útibúin nýtt sér þegar stór verkefni eins og Vaðlaheiðargöng koma inn á borð til þeirra.

Í höfuðstöðvum viðskiptabankanna í Reykjavík hefur safnast fyrir mikil sérfræðipækking sem leitast er við að miðla til allra útibúa ef þurfa þykir. Stórbætt upplýsingatækni hefur gert þetta kleift og þar með hafa útibúin mikla möguleika á að sækja sér þá þekkingu sem þau þurfa hverju sinni með samskiptum við höfuðstöðvar.

Útibú viðskiptabankanna víðs vegar um landið mynda tengslanet. Þetta net gerir þeim kleift að veita viðskiptavinum sömu kjör og þjónustu óháð því hvaða útibúi þeir eiga viðskipti við. Þetta tengslanet er mjög fýsilegur kostur fyrir stór fyrirtæki sem starfrækja starfsstöðvar vítt og dreift um landið og þurfa á bankaþjónustu að halda.

Það eru hinsvegar ekki eintómir kostir við að starfrækja útibú á Akureyri. Meðal galla má nefna að sjálfstæði útibúanna er takmarkað að sumu leyti sem er þó ekki endilega galli þegar öllu er á botninn hvolft. Ákvarðanir sem teknar eru í höfuðstöðvum í Reykjavík eru oft einhliða, eins og þegar útibúum var fækkað á Akureyri fyrir fáum árum, og fara slíkar ákvarðanir stundum illa í starfsmenn og viðskiptavinum sem þær hafa áhrif á. Annar galli er að sérfræðistörf, sem eru hálaunastörf, hafa að einhverju leyti flust til Reykjavíkur frá útibúunum. Hins vegar hefur háskólamenntuðum fjölgað í útibúunum og vegur það að einhverju leyti upp á móti.

Skipurit bankaútibúanna eru gölluð þar sem þau sýna ekki þær boðleiðir sem liggja frá höfuðstöðvum til útibúa. Þetta veldur því að starfsmenn eiga stundum erfitt með að átta sig á hvert þeir eigi að leita komi upp beiðni sem þeir geta ekki afgreitt sjálfir. Því var það lagt til í verkefninu að skipuritin yrðu aðlöguð þeim veruleika sem útibúin búa við með því að sýna þá láréttu samræmingu og valdboð sem þegar eru fyrir hendi og hafa áhrif á alla þætti daglegar starfsemi.

Ein helsta niðurstaða þessa verkefnis er sú að miðstýring bankaútibúanna er ekki endilega af hinu slæma heldur hjálpar til við að viðskiptavinir um allt land fái svipaða þjónustu. Skert sjálfstæði

bankaútibúanna getur vissulega verið hamlandi, eins og rannsakendur fengu að kenna á við gerð þessa verkefnis, og hætt er við að þau fái á sig neikvæðan stimpil ef teknar eru einhliða ákvarðanir í Reykjavík sem starfsmenn útibúanna þurfa að beygja sig undir gegn vilja sínum. Starfi bankaútibúin hins vegar á skilvirkan hátt eftir gagnsæju skipuriti gerir það þeim gott að vera hluti af stærri einingu þar sem þau hafa meira bolmagn til að bjóða viðskiptavinum sínum hvar sem er á landinu upp á fjölbreytta og góða þjónustu.

## 9. Lokaorð

Bankar eru hluti af okkar daglega lífi á einn eða annan hátt. Íbúar víðs vegar um landið vilja eiga þess kost að geta stundað bankaviðskipti og fengið hliðstæða þjónustu og veitt er á höfuðborgarsvæðinu. Þar sem erfitt er að halda uppi háu þjónustustigi á fámennari stöðum hefur það reynst mörgum fyrirtækjum þungt í skauti að starfa þar sjálfstætt, þó að vitaskuld séu undantekningar þar á. Þetta er ein af ástæðunum fyrir því að mörg fyrirtæki eru með höfuðstöðvar í Reykjavík en útibú á völdum stöðum á landsbyggðinni. Bankaútibú á Akureyri voru til umfjöllunar í þessu verkefni þar sem þau voru borin saman við sjálfstæð fyrirtæki með hliðsjón af miðstýringu, skipulagi og þekkingarmiðlun.

Miðstýringu þarf að nálgast með opnum huga þegar bankaútibúin eru annars vegar. Þrátt fyrir að hún dragi úr sjálfstæði er hún nauðsynleg til að bankarnir geti boðið breitt úrval þjónustu hvar á landinu sem er, það er þjónustu án landamæra. Upplýsingatæknin hefur gert það mögulegt að reka bankaútibú á skilvirkan hátt þrátt fyrir að hluti ákvarðana sé tekinn í höfuðstöðvum. Skipurit bankanna hafa ekki tekið mið af þessu eins og bent var á í verkefninu og því var gerð tillaga að nýju skipuriti sem sýnir lárétta miðlun þekkingar innan bankaútibúanna og eins milli útibúanna og höfuðstöðvanna. Nýja skipuritinu er einnig ætlað að sýna að deildir eða ráð innan höfuðstöðva fari með æðsta vald viðkomandi deilda í útibúum og þar með auðvelda starfsmönnum að vita hvert þeir eigi að leita þurfi þeir úrlausnir mála sem fara fram úr þeirra heimildum. Þetta breytir hlutverki útibússtjóra þannig að hann sé meira að sjá um samræmingu starfseminnar innan síns útibús frekar en að glíma við vandamál sem einstaka deildir eiga að geta leyst.

Verkefnið leiddi meðal annars í ljós að í niðursveiflu eins og þeirri sem verið hefur í gangi undanfarið kemur það bankaútibúunum vel að tilheyra stærri einingu þar sem þau hafa með því móti meira bolmagn til að standa af sér ótíðina. Miðstýringin má hins vegar ekki ganga út í öfgar þar sem heimavistarskólaveiki getur gert vart við sig



og dregið úr sjálfstæðum vinnubrögðum og sjálfstæðri hugsun starfsmanna í útibúum. Þar af leiðandi þarf að haga málum þannig að ákvarðanir sem teknar eru í höfuðstöðvum séu teknar í fullri sátt og í samráði við starfsmenn í bankaútibúum. Með öðrum orðum eiga höfuðstöðvar að virka sem stoðdeild fyrir útibúin frekar en ráðríkur stóri bróðir.

# Heimildaskrá

## Munnlegar heimildir

Viðtal tekið við Birgi Svavarsson útibússtjóra og Lárus Sverrisson yfirmann einstaklingsviðskipta í Landsbankanum á Akureyri. Tekið í húsakynnum Landsbankans á Akureyri 10. febrúar 2008.

Viðtal tekið við Birgi Svavarsson útibússtjóra og Lárus Sverrisson yfirmann einstaklingsviðskipta í Landsbankanum á Akureyri. Tekið í húsakynnum Landsbankans á Akureyri 7. apríl 2008.

Viðtal tekið við Geir Gíslason, yfirmann útlánasviðs Saga Capital. Tekið í húsakynnum Saga Capital 5. mars 2008.

Viðtal tekið við Jóhann Jóhannsson viðskiptastjóra Glitnis á Akureyri. Tekið í húsakynnum Glitnis á Akureyri 15. febrúar 2008.

Viðtal tekið við Jóhann Jóhannsson viðskiptastjóra Glitnis á Akureyri. Tekið í húsakynnum Glitnis á Akureyri 7. apríl 2008.

Viðtal við Sigurð K. Harðarson, útibússtjóra Kaupþing á Akureyri. Tekið í húsakynnum Kaupþings 26. febrúar 2008.

Viðtal tekið við Sævar Helgason, framkvæmdastjóra Íslenskra verðbréfa. Tekið í húsakynnum Íslenskra verðbréfa 3. mars 2008.

Viðtal tekið við Örn Arnar Óskarsson, sparisjóðsstjóra Sparisjóðs Norðlendinga. Tekið í húsakynnum Sparisjóðs Norðlendinga 13. febrúar 2008.

## Rafrænar heimildir

Glitnir. (e.d.). *Saga Glitnis*. Sótt 7. mars 2008 af <http://www.glitnir.is/UmGlitni/Upplýsingar/Saga/>

Greenland, S. J. (1995). Network management and the branch distribution channel. *The International Journal of Bank Marketing*, 13, 12. Sótt 16. febrúar 2008 úr ProQuest gagnagrunninum.

Hagstofa Íslands (2007, 21. desember). *Mannfjöldi eftir byggðarkjörnum, kyni og aldri 2007*. Sótt 10. apríl 2008 af <http://www.hagstofan.is/?PageID=625&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN03108%26ti=Mannfj%F6ldi+eftir+bygg%F0arkj%F6rnum%2C+kyni+og+aldri+1%2E+desember+1997%2D2007++%26path=../Database/mannfjoldi/Byggdakjarnar/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hjörleifur Hjartarson. (2005, 15. nóvember). Akureyri – Nær öllum bankaútibúum lokað. Sótt 13. apríl 2008 af <http://www.dagur.net/?i=2&f=2&o=917>

Ingrid Kuhlman. (2000). *Stöðug þekkingaröflun lykilinn að árangri einstaklinga og fyrirtækja*. Sótt 10. febrúar 2008 af <http://www.thekkingarmidlun.is/template23244.asp?pageid=4096&newsid=1098>

Íslensk Verðbréf. (e.d.). *Um fyrirtækið*. Sótt 21. febrúar 2008 af [http://www.iv.is/page/um\\_fyrirtaekid](http://www.iv.is/page/um_fyrirtaekid)

Jónas Þórðarson. (2004, desember). Nýjar eiginfjárreglur (Basel II). *Peningamál (bls. 64-70)*. Sótt 27. mars 2008 af [http://www.sedlabanki.is/uploads/files/PM044\\_5.pdf](http://www.sedlabanki.is/uploads/files/PM044_5.pdf)

Kaupþing. (e.d.). *Ágrip af sögu Kaupþings*. Sótt 2. mars 2008 af <http://www.kaupthing.is/?PageID=323>

Landsbankinn. (e.d.). *Saga*. Sótt 2. mars 2008 af <http://www.landsbanki.is/umlandsbankann/starfsemi/saga/>

*Lög um fjármálafyrirtæki* nr. 161/2002. Sótt 27. mars 2008 af <http://www.althingi.is/altext/128/s/0743.html>

Organizational Structures & Designs (e.d.). *Centralization & Decentralization*. Sótt 16. apríl 2008 af [http://www23.brinkster.com/amitshahcorp/proj/centralization\\_and\\_decentralization.asp](http://www23.brinkster.com/amitshahcorp/proj/centralization_and_decentralization.asp)

Saga Capital. (e.d. a). *Skipurit*. Sótt 7. mars 2008 af [http://www.sagacapital.is/is/page/um\\_saga\\_capital\\_skipurit](http://www.sagacapital.is/is/page/um_saga_capital_skipurit)

Saga Capital. (e.d. b). *Um Saga Capital*. Sótt 7. mars 2008 af <http://www.sagacapital.is/is/forsida/>

Sparisjóður Norðlendinga. (e.d.). *Um SPNOR*. Sótt 14. febrúar 2008 af <http://www.spar.is/category.aspx?catID=244>

Steingrímur J. Sigfússon. (24. ágúst 2007). *Akureyri: Höfuðstöð eða útibúamiðstöð?* Sótt 25. mars 2008 af <http://vikudagur.is/?m=news&f=viewItem&id=792>

Sveinn Tryggvason. (2004, febrúar). Fréttir og greinar. *Skipulag fyrirtækja í hinu nýja hagkerfi*. Sótt 18. október 2007 af <http://www.parx.is/frettir/nr/34>.

Sævar Helgason (fyrir hönd Íslenskra verðbréfa). (e.d.). *Um fyrirtækið*. Sótt 3. mars 2008 af [http://iv.is/page/um\\_fyrirtaekid](http://iv.is/page/um_fyrirtaekid)

## Ritaðar heimildir

Burton, Richard M., DeSanctis, Gerardine og Obel, Börge. (2006). *Organizational design: A Step-By-Step Approach*. Cambridge University Press.

Burton, Richard M. og Obel, Börge. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis And Design: The Dynamics of Fit*. Kluwer Academic Publishers.

Cairncross, Frances. (2000). *Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives*. Harvard Business School Press, London.

Daft, Richard L. (2007). *Understanding The Theory And Design Of Organizations*. (9. útgáfa). Thompson: South Western.

Fitch, Thomas P. (2006). *Dictionary of Banking Terms*. (5. útgáfa). Barron's Educational Series, Inc.

Gup, Benton E. (1996). *The Bank Director's Handbook: The Board Member's Guide to Banking and Bank Management*. Irwin Professional Publishing.

Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, útgáfa 2006, bls. 3-24.

Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri. Háskólinn á Akureyri.

Íslensk orðabók. (1993). Reykjavík: Mál og menning.

Lundvall, Bengt-Ake., (1999). Technology policy in the learning economy, *í Innovation policy in a global economy*, ritstýrt af Daniele Archibugi, Jeremy Howells og Jonathan Michie, Cambridge University Press.

McDaniel, Carl og Gates, Roger. (2005). Marketing research: Sixth edition. *John Wiley & Sons, Inc.*

Milakovich, M. E. og Gordon, G. J. (2001). *Public Administration in America*. Thorofare, NJ: Thompson Learning Incorporated.

Nonaka, I., Toyama, R. og Konno, N. (2005). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Í Little, S. og Ray T. (Ritstj.), *Managing knowledge: an essential reader*, 2. útgáfa (bls. 23-46). London: The Open University og SAGE Publications.

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rose, S. Peter. (2002). *Commercial Bank: Management*. McGraw Hill Irwin.

Rose, S. Peter og Hudgins, C. Sylvia. (2005). *Bank Management & Financial Services*, 6. útgáfa. McGraw Hill Irwin.

Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson. *Skipulag fyrirtækja*. 1995. Framtíðarsýn hf.

## Viðauki 1 – Spurningalisti útibú

Akureyri, mars 2008

Þessi spurningalisti er liður í lokaverkefni við viðskiptafræðibraut Háskólans á Akureyri á vorönn 2008. Við metum mikils að fá að vinna með ykkar fyrirtæki og skiptir svörum á þessum spurningalista þar miklu máli.

Þessar spurningar eru allar trúnaðarmál. Heitið er fyllsta trúnaðar við úrvinnslu þeirra og gögnin verði ekki afhent þriðja aðila. Spurningarnar verða órekjanlegar til einstakra starfsmanna. Þessi listi er lagður fyrir með samþykki tengiliða rannsakenda í hverju fyrirtæki og eru þær upplýsingar sem hér koma fram meðhöndlaðar sem slíkar. Ef svarendur telja sig þurfa að útskýra einstakar spurningar geta þeir skrifað athugasemd við viðkomandi spurningu.

Eftir að listanum hefur verið svarað mælumst við til þess að hann sé settur í umslagið sem fylgdi með, því lokað og loks komið til \_\_\_\_\_ að því loknu, þar sem svörin eru aðeins fyrir rannsakendur.

Með von um góðar undirtektir og ánægjulegt samstarf.

Kveðja og vinsemd.

---

Birkir Örn Stefánsson s. 825 6617

---

Einar Hafliðason s. 849 7718

1. Hver eru starfstengd samskipti þín við starfsfólk í höfuðstöðvum fyrirtækisins?

- Engin
- Nokkrum sinnum í mánuði
- Nokkrum sinnum í viku
- Dagleg samskipti

2. Hvers eðlis eru samskipti þín við starfsfólk í höfuðstöðvum fyrirtækisins? Gefðu viðeigandi valmöguleikum stig eftir mikilvægisröð, þar sem 1 er algengast, 2 næst algengast og svo koll af kolli. Hakið við eins marga möguleika og þið teljið þurfa.

- Leita eftir ráðum
- Leita eftir heimild
- Fá upplýsingar um viðskiptavinum
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_

3. Hvernig er samskiptum þínum tengdum vinnunni við starfsfólk í höfuðstöðvum fyrirtækisins háttað? Gefðu viðeigandi valmöguleikum stig eftir mikilvægisröð, þar sem 1 er algengast, 2 næst algengast og svo koll af kolli. Hakið við eins marga möguleika og þið teljið þurfa.

- Síma
- Tölvupóst
- Innra net
- Spjallforrit
- Fundi með viðkomandi á staðnum
- Fjarfundi með aðstoð upplýsingatækni
- Annað \_\_\_\_\_
- Annað \_\_\_\_\_



4. Hvernig er þekkingu miðlað innan fyrirtækisins? Gefðu viðeigandi valmöguleikum stig eftir mikilvægisröð, þar sem 1 er algengast, 2 næst algengast og svo koll af kolli. Hakið við eins marga möguleika og þið teljið þurfa.

- Skjalfestingu/skjallasafn
- Rafrænan gagnagrunn
- Innra net
- Samstarfsmenn
- Síma
- Tölvupóst
- Fundi með viðkomandi á staðnum
- Fjarfundi með aðstoð upplýsingatækni
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_

5. Telur þú það að einhverju leyti hamlandi fyrir vöxt bankans hér á Akureyri að um útibú er að ræða en ekki sjálfstæða starfsemi? Veldu þann möguleika sem þér þykir henta best.

- Ekkert hamlandi
- Lítið hamlandi
- Nokkuð hamlandi
- Mikið hamlandi

6. Telur þú að það sé grundvöllur fyrir öðru útibúi/afgreiðslu frá þínum banka hér á Akureyri? Gefðu þessu einkunn á skalanum 1 – 10, þar sem 1 er lægst og 10 hæst. Þar sem t.d. 1 er enginn grundvöllur og 10 er sterkur grundvöllur.

Einkunn \_\_\_\_\_

7. Tekur langan tíma að þínu mati að fá svar við fyrirspurnum sem þarfnast samþykkis æðsta þreps í skipuriti fyrirtækisins?

- Samdægurs
- Innan við viku
- 1 – 2 vikur
- Meira en 2 vikur

8. Taktu afstöðu til fullyrðingarinnar.  
Flutningur starfa úr útibúum í höfuðstöðvar (þar sem það á við) hefur haft áhrif á afgreiðslutíma.

- Mjög sammála
- Frekar sammála
- Sammála
- Frekar ósammála
- Mjög ósammála

9. Taktu afstöðu til fullyrðingarinnar.  
Heimildir starfsmanna í útibúinu til að afgreiða beiðnir viðskiptavina eru nægar

- Mjög sammála
- Frekar sammála
- Sammála
- Frekar ósammála
- Mjög ósammála

10. Finnst þér að þekking innan fyrirtækisins sé öllum starfsmönnum aðgengileg? Gefðu þessu einkunn á skalanum 1 – 10, þar sem 1 er lægst og 10 hæst. Þar sem t.d. 1 er þekking mjög illa aðgengileg og 10 er þekking mjög vel aðgengileg.

Einkunn \_\_\_\_\_

11. Er innra net þar sem starfsmenn geta nálgast upplýsingar um þekkt vandamál og lausnir við þeim?

---

---

---

12. Ef upp kemur vandamál/fyrirspurn er þá ljóst til hvaða starfsmanns eigi að leita (eða hvert eigi að leita)? Gefðu þessu einkunn á skalanum 1 – 10, þar sem 1 er lægst og 10 hæst. Þar sem t.d. allt er skjalfest og skipuritið skýrt að því leyti fær 10 í einkunn og þar sem allt er óljóst og skipuritið hvorki skjalfest eða almenn vitneskja fær 1 í einkunn.

Einkunn \_\_\_\_\_

13. Hefur störfum í útibúinu sem krefjast háskólamenntunar fjölgað eða fækkað að undanfögnu? Hvaða störfum?

---

---

---

14. Telur þú að væntanlegar stóriðjuframkvæmdir komi til með að hafa einhver áhrif á starfsemi þíns fyrirtækis?

---

---

---

15. Er unnið eftir hvatningarkerfi í þínu fyrirtæki?

---

---

---

16. Hver er staða þín hjá fyrirtækinu?

- Stjórnandi
- Almennur starfsmaður

17. Hver er starfsaldur þinn? Merktu við viðeiganda valkost.

- Innan við ár \_\_\_\_
- 1-2 ár \_\_\_\_
- 3-5 ár \_\_\_\_
- 6-10 ár \_\_\_\_
- 11 ár eða meira \_\_\_\_

Takk kærlega fyrir!

## Viðauki 2 – Spurningalisti sjálfstæð

Akureyri, mars 2008

Þessi spurningalisti er liður í lokaverkefni við viðskiptafræðibraut Háskólans á Akureyri á vorönn 2008. Við metum mikils að fá að vinna með ykkar fyrirtæki og skiptir svörum á þessum spurningalista þar miklu máli.

Þessar spurningar eru allar trúnaðarmál. Heitið er fyllsta trúnaðar við úrvinnslu þeirra og gögnin verði ekki afhent þriðja aðila. Spurningarnar verða órekjanlegar til einstakra starfsmanna. Þessi listi er lagður fyrir með samþykki tengiliða rannsakenda í hverju fyrirtæki og eru þær upplýsingar sem hér koma fram meðhöndlaðar sem slíkar. Ef svarendur telja sig þurfa að útskýra einstakar spurningar geta þeir skrifað athugasemd við viðkomandi spurningu.

Eftir að listanum hefur verið svarað mælumst við til þess að hann sé settur í umslagið sem fylgdi með, því lokað og loks komið til \_\_\_\_\_ að því loknu, þar sem svörin eru aðeins fyrir rannsakendur.

Með von um góðar undirtektir og ánægjulegt samstarf.

Kveðja og vinsemd.

---

Birkir Örn Stefánsson s. 825 6617

---

Einar Hafliðason s. 849 7718

1. Er innra net þar sem starfsmenn geta nálgast upplýsingar um þekkt vandamál og lausnir við þeim?

---

---

---

2. Hefur störfum sem krefjast háskólamenntunar fjölgað eða fækkað hjá þínu fyrirtæki að undanfögnu? Ef fjölgað, hvaða störfum?

---

---

---

3. Ef upp kemur vandamál/fyrirspurn er þá ljóst til hvaða starfsmanns eigi að leita (eða hvert eigi að leita)? Gefðu þessu einkunn á skalanum 1 – 10, þar sem 1 er lægst og 10 hæst. Þar sem t.d. allt er skjalfest og skipuritið skýrt að því leyti fær 10 í einkunn og þar sem allt er óljóst og skipuritið hvorki skjalfest eða almenn vitneskja fær 1 í einkunn.

Einkunn \_\_\_\_\_

4. Tekur langan tíma að þínu mati að fá svar við fyrirspurnum sem þarfnast samþykkis æðsta þreps í skipuriti fyrirtækisins?

- Samdægurs
- Innan við viku
- 1 – 2 vikur
- Meira en 2 vikur

5. Hvernig er þekkingu miðlað innan fyrirtækisins? Gefðu viðeigandi valmöguleikum stig eftir mikilvægisröð, þar sem 1 er algengast, 2 næst algengast og svo koll af kolli. Hakið við eins marga möguleika og þið teljið þurfa.

- Skjalfestingu/skjallasafn
- Rafrænan gagnagrunn
- Innra net
- Samstarfsmenn
- Síma
- Tölvupóst
- Fundi með viðkomandi á staðnum
- Fjarfundi með aðstoð upplýsingatækni
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_
- Annað, hvað? \_\_\_\_\_

6. Vinnur þitt fyrirtæki frekar með öðrum sjálfstæðum fyrirtækjum á Akureyri heldur en útibúum?

---

---

---

7. Telur þú að það sé grundvöllur fyrir öðru útibúi/afgreiðslu frá þínu fyrirtæki hér á Akureyri? Gefðu þessu einkunn á skalanum 1 – 10, þar sem 1 er lægst og 10 hæst. Þar sem t.d. 1 er enginn grundvöllur og 10 er sterkur grundvöllur.

Einkunn \_\_\_\_\_

8. Telur þú að sú staðreynd að ykkar fyrirtæki sé rekið sem sjálfstætt fyrirtæki skapi ykkur sérstöðu á Akureyri? Útskýrðu stuttlega ef þess er kostur.

---

---

---

9. Telur þú að ykkar fyrirtæki væri samkeppnishæfara ef það væri hluti af stærri einingu, t.d. með stærri bakhjarl á bak við sig?

---

---

---

10. Telur þú að starfsemi þíns fyrirtækis hefði í gegnum tíðina vegnað betur hefðu höfuðstöðvar þess verið staðsettar í Reykjavík en ekki á Akureyri?

---

---

11. Telur þú að væntanlegar stóriðjuframkvæmdir komi til með að hafa einhver áhrif á starfsemi þíns fyrirtækis?

---

---

---

12. Er unnið eftir hvatningarkerfi í þínu fyrirtæki?

---

---



13. Hver er staða þín hjá fyrirtækinu?

- Stjórnandi
- Almennur starfsmaður

14. Hver er starfsaldur þinn? Merktu við viðeiganda valkost.

- Innan við ár \_\_\_\_
- 1-2 ár \_\_\_\_
- 3-5 ár \_\_\_\_
- 6-10 ár \_\_\_\_
- 11 ár eða meira \_\_\_\_

Takk kærlega fyrir!

## Viðauki 3 - Dagbók

10. – 20. desember 2007

Við, Birkir og Einar, ákváðum að skrifa lokaritgerðina saman en það á enn eftir að koma á daginn hvort sú ákvörðun var skynsamleg eða ekki. Strax í upphafi höfðum við ákveðnar hugmyndir um að fjalla um rekstur útibús á Akureyri en áttum eftir að slá því föstu hvað við nákvæmlega ætluðum að fjalla um í því sambandi. Meiningin var að liggja á meltunni yfir jólin og útfæra þessa hugmynd nánar á nýju ári.

1. – 10. janúar 2008

Áður en kom að útskriftarferð til Mexíkó, 10.-20. janúar, settumst við Birkir niður og lögðum höfuðið í bleyti um hvernig við ætluðum að útfæra lokaverkefnið okkar. Okkur datt í hug að skrifa um skilvirkni og/eða ákvarðanatöku í bankaútibúi og hvernig þeir þættir nákvæmlega væru frábrugðnir því sem gengur og gerist í sjálfstætt rekinni einingu. Með þetta í huga funduðum við með Fjólu leiðbeinanda og ákváðum við í sameiningu að við, Birkir og Einar, myndum hafa samband við bankaútibú á Akureyri og kanna málið. Fundur með Helga, útibússtjóra Landsbankans, var bókaður eftir heimkomuna úr útskriftarferðinni.

23. janúar 2008

Við tveir fórum á fund Helga í Landsbankanum og áttum hressandi spjall við hann. Meðal þess sem þar kom fram var að margar upplýsingar sem tengjast ákvarðanatöku í bankaútibúinu væru trúnaðargögn og eins að uppbygging bankaútibúa á Akureyri og nágrenni væru hvert öðru ólík. Hann sagðist hins vegar myndu reyna að hjálpa okkur við ritgerðarvinnuna og kvöddumst við á þeim nótum.

25. janúar 2008

Heimildaöflun okkar fyrir ritgerðina var komin á fullt og tókum við tvær bækur á millisafnaláni og eins voru pantaðar 5 bækur á Amazon.com. Hugmyndin var að fjalla fræðilega um skipulagsheildir og uppbyggingu þeirra en þrengja þá umfjöllun síðar niður í að fjalla fræðilega um útibú. Síðan yrði skrifað almennt um útibú á Akureyri og hafa bankaútibú í huga. Síðan ætluðum við að kanna einhvern þátt í útibúi á Akureyri og skrifa um niðurstöðurnar sem kæmu út úr þeirri athugun.

30. janúar 2008

Beinagrindin að ritgerðinni var farin að taka á sig mynd en þó er enn eftir að negla endanlega niður um hvað nákvæmlega verður fjallað. Við settum á blað fjórar spurningar sem okkur datt í hug að væri áhugavert að senda til yfirmanna og starfsmanna bankaútibúanna á Akureyri.

4. febrúar 2008

Beinagrind ritgerðarinnar var send til Fjólu og viðbragða beðið í eftirvæntingu. Bæði hvort að við værum strax komnir á villigötur og hvort að spurningarnar fjórar sem ætlunin var að senda starfsmönnum bankaútibúanna væru viðeigandi og myndu varpa ljósi á umfjöllunarefnið. Við bíðum því og vonum að Fjóla hjálpi okkur á rétt spor.

7. febrúar 2008

Fjóla ekki búin að svara en það breytti engu um að rannsakendur heimsóttu Landsbankaútibúið á Akureyri og áttu þar gott spjall við Birgi Svavarsson,

útibússtjóra, og Lárus Sverrisson sem annast einstaklingsviðskipti. Ræddum við um sögu Landsbankans á Akureyri og þær breytingar sem hefðu átt sér stað gegnum tíðina. Við fengum einnig vilyrði fyrir því að við mættum hafa samband við þá síðar meir og fá að senda nokkrar spurningar á þá og/eða starfsmenn útibúsins.

13. febrúar 2008

Enn svarar Fjóla ekki en það aftraði ekki rannsakendum frá því að heimsækja Örn, sparisjóðsstjóra Sparisjóðs Norðlendinga, og ræða við hann um sparisjóðinn og möguleg áhrif samruna sjóðsins við Byr Sparisjóð, eins og er fyrirhugað. Spjallið var fróðlegt og gagnlegt í alla staði. Við fengum skipurit sparisjóðsins hjá Erni og kvöddum hann með vilyrði upp á vasann fyrir því að mega hafa samband við hann aftur og hugsanlega fá að senda starfsfólki nokkrar spurningar síðar meir.

14. febrúar 2008

Fjóla búin að svara og bendir okkur á eitt og annað, til dæmis að fjalla þurfi miklu miklu ítarlegar um skipulagsheildir. Tvær heimildir sem við pöntuðum af Amazon hafa skilað sér og eru þar meðal annars umfjallanir um útibú í Bandaríkjunum, og reyndar útibú almennt. Vinna við fræðilega kaflann heldur áfram.

20. febrúar 2008

Rannsakendur að skrifa sitt í hvoru lagi og svo saman. Fræðilegi kaflinn um skipulagsheildir á dagskránni. Komin heimild af Proquest og síðan kafli í bókinni “Organizational Design” um dreifðar skipulagsheildir. Á stefnuskránni að fara í Kaupþing Akureyri og panta viðtalstíma við einhvern aðila þar, það er eina bankaútibúið á Akureyri sem við eigum eftir að heimsækja. Væri gaman að kenna þeim á hvernig tölvupóstur virkar um leið og við heimsækjum þá ☺

21. febrúar 2008

Rannsakendur heimsóttu Fjólu og áttu við hana gott spjall um framgang verkefnisins og hvernig best væri að gera þetta. Fjóla lagði til að við reyndum að draga fram kosti og galla þess að hafa útibú á Akureyri og í því samhengi heimsækja þrjú útibú og þrjú sjálfstæð fyrirtæki. Útibúin eru Glitnir, Landsbankinn og Kaupþing en sjálfstæðu fyrirtækin Sparisjóður Norðlendinga, Íslensk Verðbréf og Saga-Capital. Við höfum þegar heimsótt Glitni, Landsbankann og Sparisjóð Norðlendinga og eigum pantaðan tíma í Kaupþingi. Við þurfum því að fá leyfi til að spjalla stuttlega við einhvern í Íslenskum Verbréfum og svo í Saga-Capital.

26. febrúar 2008

Rannsakendur heimsóttu Kaupþing og áttu gott spjall við Sigurð útibússtjóra. Stefnt að því að senda Fjólu leiðbeinanda texta í vikunni.

29. febrúar 2008

Fræðilegi kaflinn gengur ágætlega en við sendum Fjólu samt ekki meiri texta, stefnum að því að gera það í næstu viku.

3. mars 2008

Rannsakendur heimsóttu Íslensk Verðbréf og áttu stutt og gott spjall við Sævar Helgason, framkvæmdastjóra. Þá eigum við bara eftir að fara í Saga Capital og ræða við Geir Gíslason, en stefnt er að því að fara þangað á miðvikudaginn.

5. mars 2008

Rannsakendur heimsóttu Saga Capital og ræddu stuttlega við Geir Gíslason, yfirmann útlánasviðs. Þar með búið að heimsækja þau sex fyrirtæki sem höfð eru til hlíðsjónar í þessu verkefni. Við stefnum að því að skrifa aðeins meira í fræðilega kaflanum og setja upp í Word áður en við sendum Fjólu leiðbeinanda.

11. mars 2008

Yfirlestur á því sem komið er og hvað vantar í fræðilega kaflann. Stefnt að því að senda Fjólu og heimsækja hana svo á fimmtudaginn og fá leyfi fyrir spurningum til að senda á fyrirtækin sex.

19. mars 2008

Fjóla gat ekki tekið á móti okkur fyrr en í dag, en við áttum góðan fund. Við lagfærðum spurningalistana eftir ábendingar Fjólu og stefnum á að senda þá út við fyrsta tækifæri.

25. mars 2008

Eftir lagfæringar á spurningalistunum sendum við þá til Fjólu til samþykkis. Komnir með texta um þekkingarmiðlun í dreifðum skipulagsheildum þar sem við ætlum meðal annars að fjalla um miðlun þekkingar milli höfuðstöðvar og útibúa.

27. mars 2008

Fjóla benti á nokkur atriði sem mættu fara betur varðandi spurningalistana, meðal annars að hafa framsetninguna myndrænni. Við lagfærðum það og sendum póst á tengiliði okkar í fyrirtækjunum sex um að við myndum heimsækja þá og fá samþykki þeirra fyrir spurningalistunum.

28. mars 2008

Rannsakendur fóru með spurningalistana í Sparisjóð Norðlendinga og Saga Capital. Tengiliðir í hinum fyrirtækjunum fjórum voru allir fjarverandi og því verður reynt að nálgast þá eftir helgi. Búið að skrifa um sögu og starfsemi bankaútibúanna þriggja og bæta við eitt og annað hér og þar í fræðilega kaflanum.

31. mars 2008

Rannsakendur fóru með spurningalistana í Kaupþing, Íslensk verðbréf og Landsbankann en farið verður með spurningalista í Glitni á morgun.

1. apríl 2008

Farið var með spurningalistann í Glitni. Bætt var í fræðilega textann um stjórnun og uppbyggingu bankaútibús og ritgerðin eins og hún lítur út núna send Fjólu til yfirlesturs.

3. apríl 2008

Farið var á fund til Fjólu leiðbeinanda og málin rædd. Fjóla var nokkuð ánægð með það sem komið var en ennþá er eftir smá af fræðilega kaflanum og síðan auðvitað að vinna úr rannsókninni sjálfri. Hvorki Landsbankinn né Glitnir gátu heimilað að spurningakönnun yrði lögð fyrir og er það miður fyrir rannsóknina, en hins vegar verður bara að reyna að gera gott úr því þar sem tíminn sem er til stefnu er farinn að minnka.

7. apríl 2008

Fyrirtækin fjögur sem gátu svarað höfðu lokið við spurningalistana. Þar sem Landsbankinn og Glitnir svöruðu ekki voru tekin önnur viðtöl við tengiliði í þeim bönkum. Þar með voru öll rannsóknargögn komin sem rannsakendur ætluðu að notast við í verkefninu – en þeim möguleika haldið opnum að senda tengiliðunum tölvupóst ef eitthvað kæmi upp á endasprettinum.

8.-10. apríl 2008

Hver dagur fór að einhverju leyti í lokaverkefnisvinnuna. Skrifað var um skipulög og þekkingarmiðlun bankaútibúanna og sjálfstæðu fyrirtækjanna til samanburðar.

11. apríl 2008

Dagurinn fór í að skrifa um svörun, skilvirkni og stjórnun og unnið úr því sem fram kom í viðtölunum og á spurningalistunum hvað þá þætti varðaði.

13. apríl 2008

Haldið var áfram þar sem frá var horfið og auk þess skrifaðar tillögur út frá túlkun rannsóknarinnar og byrjað á umræðum. Gott skrið í verkefnavinnunni um helgina hefur fyllt höfunda eldmóði og von um að takist að skila verkefninu á réttum tíma.

14. apríl 2008

Skrifaðar voru niðurstöður út frá spurningunum sem settar voru fram í upphafi. Sendur var tölvupóstur til Fjólu og beðið um fund með henni síðar í vikunni. Farið að sjá í ljósið við enda ganganna. Ef svo má að orðið komast.

15. apríl 2008

Haldið var áfram með umræður og niðurstöður. Stefnt á að skila Fjólu uppkastinu á föstudaginn.

16. apríl 2008

Dagur og nótt í verkefnavinnunni. Niðurstöður, lokaorð, samantekt og abstract. Dagurinn endaður á væmnum þakkarorðum. Verkefnið að verða komið í endanlega mynd, uppkastinu verður skilað á föstudaginn.

17. apríl 2008

Verkefnið lesið yfir og fínþússað. Fjóla getur tekið gleði sína á morgun þegar uppkastinu verður skilað til hennar. Jibbí.

18. apríl 2008

Loka uppkasti af verkefninu var skilað til Fjólu og bíða höfundar spenntir þess sem verða vill eftir helgi.

21. apríl 2008

Fjóla kallaði okkur á fund til sín þar sem við fórum saman yfir uppkast verkefnisins. Ýmsu var ábótavant en þó ekkert sem var óyfirstíganlegt. Bæta þurfti umfjöllun um óvissu sem og að hnykkja betur á niðurstöðum verkefnisins. Höfundar settust því við skriftir og leitust við að laga það sem betur mátti fara.

22. apríl 2008

Dagurinn fór í að bæta verkefnið og fá meiri slagkraft í niðurstöðurnar. Eftir miðnætti var verkefnið orðið ásættanlegt að mati rannsakenda og tilbúið til yfirlestrar daginn eftir.

23. apríl 2008

Verkefnið var prófarkarlesið og lagfært. Verkefnið tilbúið til prentunar og lokaskila.

24. apríl 2008

Höfundar verkefnisins föggnuðu sumardegnum fyrsta með því að setja verkefnið á pdf form og fara með það í prentun.

24. apríl 2008 frh.>>>

Höfundar höfðu aðgang að hinu frábæra fyrirtæki prentsmiðjan.is þar sem unnið var hörðum höndum í dag (sumardaginn fyrsta). Þetta gerði höfundum kleift að fá útprentað prufueintak í hendur. Þar var að finna nokkra vankanta sem komið höfðu til sögunnar þegar skjalið var sett á pdf form. Voru þeir vankantar sniðnir af eftir bestu getu og verkefninu á ný skilað til prentunar. Síðasta dagbókarfærslan var skrifuð og látin enda á punkti. Svona.