



Viðskipta- og raunvísindadeild

LOK2106

Er Shared Service Center álitlegur kostur fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi Eimskips?

Hafnarfjörður 30. apríl 2007
María Kristín Rúnarsdóttir

Yfirlit	
Skóli:	Háskólinn á Akureyri
Deild:	Viðskipta- og raunvísindadeild
Námskeið:	LOK2106
Verkefni:	Er Shared Service Center álitlegur kostur fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi Eimskips?
Verktími:	Vor 2007
Fyrirtæki:	Eimskip
Tengiliður:	Ingólfur Hauksson
Nemandi:	María Kristín Rúnarsdóttir ha030450
Leiðbeinandi:	Arne Vagn Olsen
Upplag:	5
Blaðsíðufjöldi:	42

Yfirlýsingar

„Ég lýsi yfir að ég ein er höfundur þessa verkefnis sem er afrakstur eigin rannsókna”

María Kristín Rúnarsdóttir

„Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til prófs í námskeiðinu LOK2106”

Arne Vagn Olsen

Summary

Shared Services involve maximising the efficiency and effectiveness of business support functions. It is a business model with consolidated, dedicated resources providing shared best practice processing to several independent corporate entities. The Shared Services concept involves identifying common, repetitive back office processing activities performed throughout the organisation and move the performing of these activities from the business to a dedicated specialist center. Implementing Shared Services has the effect of enabling the Shared Service Center to achieve economies of scale and improved performance.

Reasons for Shared Services can be external, internal and are often situational. Companies desire certain outcomes, such as lower cost, reduction of risk or higher quality. It is important to know what the goals are.

The objective with this project is to find whether Shared Services in finance and accounting is a suitable form of business for HF Eimskipafélag Íslands which is a multinational company with operations throughout the world. Also to find which are the pros and cons for Eimskip and the benefits of this type of support function. The most important goal for Eimskip should be to increase shareholders value.

Five keywords:

Shared Services

Economies of scale

Improved performance

Lower cost

Finance and accounting

Þakkarorð

Ég vil þakka eftirtöldum aðilum fyrir aðstoð, hvatningu og stuðning:

- Leiðbeinandanum mínum Arne Vagn Olsen fyrir góðar ábendingar í vinnslu verkefnisins.
- Samstarfsmönnum þeim Hilmari, Ingólfi og Kristjáni fyrir aðstoð við gagnaöflun.
- Margréti fyrir að lesa verkefnið yfir.
- Samnemendum og vinkonum Arndísi, Maríu, Möggu og Önnu fyrir stuðning og hvatningu.
- Mómmu og tengdaforeldrum fyrir barnapössun og stuðning.
- Eiginmanni mínum og dætrum fyrir að hafa þolinmæði með mér í gegnum þetta.

Hafnarfjörður, 30. apríl 2007

María Kristín Rúnarsdóttir

Útdráttur

Shared Service Center (SSC; samþjónustur) er fyrirkomulag í viðskiptum sem breiðist hratt um Evrópu. SSC er eingöngu ætlað starfsemi sem tilheyrir stoðþjónustu fyrirtækis en ekki kjarnastarfsemi þess. Markmiðið er að lækka kostnað, bæta gæði, nýta stærðarhagkvæmni og bæta frammistöðu fyrirtækisins. Lykilþættir árangurs hafa bein áhrif á hvort markmiðum er náð og á framgöngu verkefnisins. Upplýsingatækni er mikilvægt atriði sem gerir fyrirtækjum kleift að innleiða SSC. Innleiðing fer fram í fimm þrepum og er umfangsmikið ferli. Staðsetningarval er mikilvægt atriði þegar tekin hefur verið ákvörðun um að innleiða SSC. Icelandair group var fyrsta íslenska fyrirtækið til þess að innleiða þetta fyrirkomulag fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi sína og dótturfélaga með stofnun Fjárvakurs.

Hf Eimskipafélag Íslands er alþjóðlegt fyrirtæki með starfsemi víða um heim. Markmiðið með þessu verkefni er að athuga hvort henti Eimskip að innleiða SSC fyrir fjármála og bókhaldsstarfsemi sína. Starfsmenn á fjármálasviði Eimskips eru alls 68 og fjármálastjórar eru í nánast hverri starfseiningu sem hafa mismunandi marga almenna starfsmenn undir sinni stjórn. Mikil vinna hefur verið lögð í að staðla uppbyggingu hugbúnaðar og innleiðingu SAP en það er grunnurinn að því að SSC er mögulegt verkefni fyrir Eimskip.

Fimm lykilorð:

Samþjónustur

Stærðarhagkvæmni

Bætt frammistaða

Lækkun kostnaðar

Fjármál og bókhald

Efnisyfirlit

YFIRLIT	II
YFIRLÝSINGAR	III
SUMMARY	IV
ÞAKKARORÐ	V
ÚTDRÁTTUR	VI
EFNISYFIRLIT	VII
MYNDASKRÁ	VIII
TÖFLUSKRÁ	VIII
SKILGREININGAR OG HUGTÖK	IX
INNGANGUR	1
1 SHARED SERVICE CENTER (SSC)	3
1.1 HVAD ER SSC	3
1.2 MARKMIÐ OG ÁVINNINGUR MEÐ SSC	4
1.3 LYKILÞÆTTIR ÁRANGURS	5
1.4 UPPLÝSINGATÆKNI FYRIR SSC	6
1.5 INNLEIÐINGARFERLI	7
1.5.1 Rannsókn á viðfangsefninu	7
1.5.2 Hagkvæmnisathugun	8
1.5.3 Hönnun	10
1.5.4 Innleiðing	10
1.5.5 Frammistöðumat	11
1.6 STAÐSETNING FYRIR SSC	12
1.7 SSC Á ÍSLANDI – FJÁRVAKUR	13
2 EIMSKIP	16
2.1 UM EIMSKIP	16
2.2 SKIPULAG	16
2.3 FJÁRMÁLASVIÐ	18
2.3.1 Starfsmannafjöldi og launakostnaður	19
2.3.2 Verkferlar	21
2.4 SAP	22
3 GREINING / MAT	24
3.1 KOSTIR SSC FYRIR EIMSKIP	24
3.2 GALLAR SSC FYRIR EIMSKIP	26
3.3 VÆNTUR ÁVINNINGUR EIMSKIPS MEÐ INNLEIÐINGU SSC	27
TILLÖGUR	29
NIÐURSTAÐA	31
HEIMILDASKRÁ	32

Myndaskrá

MYND 1: SHARED SERVICE CENTER	3
MYND 2: INNLEIDINGARFERLI	7
MYND 3: HAGKVÆMNISATHUGUN	9
MYND 4: HEIMSKORT	12
MYND 5: SKIPURIT EIMSKIPS	17
MYND 6: STARFSMANNAFJÖLDI Á FJÁRMÁLASVIÐI EIMSKIPS	19
MYND 7: SKIPTING LAUNAKOSTNAÐAR	20
MYND 8: SAP	23
MYND 9: KOSTIR FYRIR EIMSKIP	25
MYND 10: GALLAR FYRIR EIMSKIP	27

Töfluskrá

TAFLA 1: LAUNAKOSTNAÐUR FJÁRMÁLASVIÐS	20
TAFLA 2: KOSTNAÐARÁÆTLUN	28
TAFLA 3: ÁÆTLAÐ SJÓÐSSTREYMI	28

Skilgreiningar og hugtök

SSC: Shared Service Center er viðskiptafyrirkomulag sem byggist á að hámarka árangur stoðsviða fyrirtækja.

AP: Accounts Payable – lánadrottnabókhaldið og útgreiðslur.

AR: Accounts Receivable – viðskiptamannabókhaldið og innheimta.

GL: General Ledger – fjárhagsbókhaldið og afstemmingar bókhaldslykla.

FA: Fixed Assets – eignabókhaldið, utanumhald fastafjármuna.

IRR: Internal Rate of Return – innri vextir.

NPV: Net Present Value – núvirði.

Inngangur

Flest fyrirtæki leita stöðugt leiða til þess að bæta frammistöðu sína á einn eða annan hátt. Markmiðið er yfirleitt að lækka kostnað, bæta gæði og þjónustu og ná samkeppnisforskoti í hverri atvinnugrein fyrir sig. Shared service center (SSC) er ákveðið fyrirkomulag í fyrirtækjum sem breiðist hratt um Evrópu nú á dögum. SSC er viðskiptalíkan sem býður upp á að hámarka árangur stoðsviða fyrirtækja með virðisaukandi sérhæfðri þjónustu. Fjármála- og bókhaldsstarfsemi er sú grein sem algengast er að flytja í SSC. Þannig er reynt að ná bættri frammistöðu og ákveðinni stærðarhagkvæmni.

Hf Eimskipafélag Íslands er alþjóðlegt fyrirtæki með starfsstöðvar víða um heim. Margar skrifstofur eru litlar og telja má að ákveðið óhagræði sé í því. Rannsóknarspurningin er sú hvort SSC sé álitlegur kostur fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi Eimskips. Markmiðið er að kanna hvaða ferla muni henta að flytja í þannig fyrirkomulag og að finna út hverjir kostir og gallar verða með innleiðingu SSC. Einnig verður reynt að komast að niðurstöðu um hver ávinningur Eimskips getur orðið með innleiðingu SSC. Niðurstaðan verður svo metin út frá kostum, göllum, væntum ávinningi og hvort uppbygging samstæðunnar er hentug fyrir svona fyrirkomulag.

Til þess að leita svara við þessum spurningum mun höfundur kynna sér fyrirkomulagið SSC og í fyrsta kafla verður hugtakið SSC útskýrt og farið yfir hvert er markmið og ávinningur með slíku fyrirkomulagi. Einnig verður farið yfir lykilþætti árangurs og mikilvægi upplýsingatækninnar í slíku verkefni. Innleiðingarferli verður útskýrt skref fyrir skref og að lokum verður farið yfir mikilvægi staðsetningar fyrir SSC. Í öðrum kafla verður fjallað um Eimskip. Þá verður greint frá skipulagi fyrirtækisins og uppbyggingu fjármálsviðs. Að lokum verður farið yfir það hvernig innleiðing SAP er mikilvægur þáttur í að gera SSC mögulegan valkost fyrir Eimskip. Í þriðja og fjórða kafla mun höfundur gera samanburð út frá fyrri köflum og reyna að svara þeim spurningum sem lagt er upp með í byrjun.

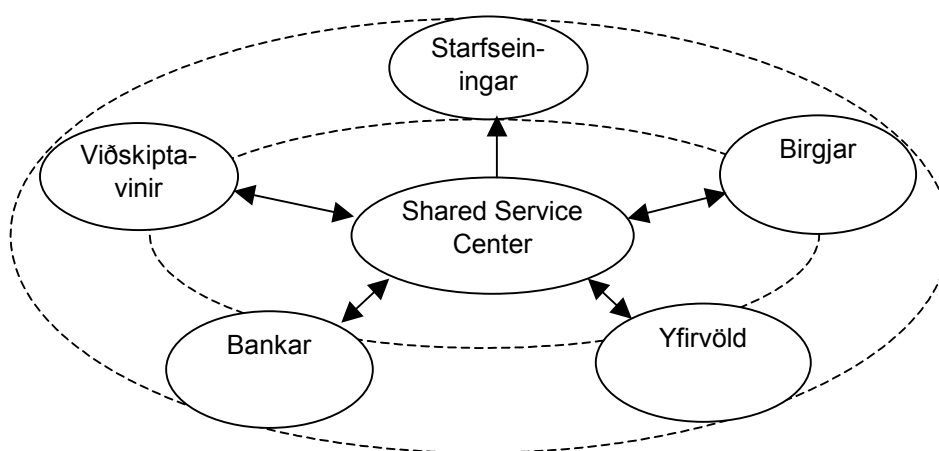
Tillaga höfundar að niðurstöðu er sú að SSC sé álitlegur kostur fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi Eimskips og bjóði upp á marga góða möguleika fyrir vaxandi fyrirtæki í alþjóðlegu umhverfi.

1 Shared Service Center (SSC)

1.1 Hvað er SSC

SSC komu fyrst fram á sjónarsviðið í Bandaríkjunum á níunda áratugnum, en vinsældir þeirra hafa aukist í Evrópu á síðastliðnum tíu árum. Bandarísk fyrirtæki sem hófu starfsemi handan hafsins settu á fót SSC og voru sannfærð um ávinning af þeim. Miklar breytingar hafa orðið á síðasta áratug. Um miðjan tíunda áratug einblíndu fyrirtæki aðallega á fjármála SSC en nú til dags eru fleiri þættir sameinaðir s.s. upplýsingatækni, mannauðsstjórnun, viðskiptaþjónusta og fleira. (Monasch og Slavenburg, 2004).

SSC er eingöngu ætlað starfsemi sem tilheyrir stoðþjónustu fyrirtækis en ekki kjarnastarfsemi þess. Grunnhugmyndin er að framreiða ákveðna þjónustu frá einum stað sem margir á mismunandi öðrum stöðum nýta. (Bangeman, 2005, bls. 14-15). Hugtakið felur í sér að koma auga á sameiginlega, endurtekna bakvinnsluferla sem eru unnir um allt fyrirtækið og færa þessa vinnu í ákveðna sérfræðingastöð. Með því að innleiða SSC næst ákveðin stærðarhagkvæmni og bætt frammistaða. (Russel og Gillingham, 2005, bls. 8).



Mynd 1: Shared service center

SSC er nokkurs konar samblanda af miðstýringu og valddreifingu. Það besta er sameinað úr báðum aðferðum. Það nýtir stærðarhagkvæmni úr nálgunum miðstýringar en ákvörðunarvald er skilið eftir í starfseiningum fyrirtækisins. SSC styður þannig nálganir valddreifingar með því að leyfa starfseiningum að einbeita sér að kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Faglegt SSC býður upp á fjármálaumhverfi sem hjálpar til við að laða að hæft fjármála starfsfólk og minnkar þar með áhættu og eflir gæði. SSC framkvæmir ferla fyrir aðrar starfseiningar. Það starfar í raun sem fyrirtæki innan formgerðar fyrirtækis og það einblínir á innri viðskiptavini. Þessu fyrirkomulagi er stundum lýst sem „innri úthýsingu“ en munurinn á SSC og úthýsingu er sá að einingin er starfrækt innan fyrirtækisins og þjónustar aðrar einingar sama fyrirtækis. „Samþjónustur“ er aðferðafræði eða tæki til þess að ná markmiðum stöðugra umbóta sem umhverfið krefst. Fyrirtæki þurfa stöðugt að verða betri og betri og því er nauðsynlegt að vera vel vakandi og nota öll tæki sem eru í boði áður en þau verða notuð gegn fyrirtækinu. (Bangeman, 2005, bls. 18).

1.2 Markmið og ávinningur með SSC

Helsta ástæðan fyrir því að evrópsk fyrirtæki ákveða að innleiða SSC er markmið þeirra að lækka kostnað. Næsti þáttur á eftir eru bætt þjónusta og gæði. Til þess að mæla lækkun kostnaðar er oft reiknaður munurinn á árlegum rekstrarkostnaði fyrir og eftir innleiðingu SSC. (Bangeman, 2005, bls. 43).

Stjórnunarspönn er mælikvarði á hversu marga undirmenn hver stjórnandi hefur. Algengt er að stjórnunarspönn í venjulegum fyrirtækjum sé um fimm til tíu manns. Í SSC fyrirtækjum er auðveldlega hægt að auka stjórnunarspönnina þar sem vinnuferlar eru staðlaðir og auðveldara er að stýra þeim. Einnig vinna starfsmenn saman í hópum og stigveldi er minna. Stjórnunarspönn í SSC fyrirtækjum er oft í kringum 15-20 manns. Þó ekki sé markmiðið með innleiðingu SSC að fækka starfsfólki, þá er það oftast raunin og hefur það í för með sér að kostnaðarsparnaðurinn verður enn

meiri, sérstaklega þar sem laun stjórnenda eru hærri en almennra starfsmanna. (Bangeman, 2005, bls. 49-50).

Innleiðing SSC er reiknuð eins og hver önnur fjárfesting. Burt séð frá sparnaði, innri vöxtum (IRR), núvirði fjárfestingar (NPV) og annarra mögulegra mælinga, þá er mikilvægasti þátturinn við ákvarðanatöku endurgreiðslutímabilið. Það er hversu langan tíma tekur fyrir fjárfestinguna að borga sig til baka. Kostnaðarsparnaður byrjar í raun ekki fyrr en fjárfestingin hefur borgað sig upp. Það kostar mikið að innleiða SSC og of langur endurgreiðslutími þýðir meiri óvissu í fjárhagslegum niðurstöðum. (Bangeman, 2005, bls. 48).

Hvert og eitt fyrirtæki hefur sína einstöku ástæðu fyrir SSC en hinn sameiginlegi þráður er þó að lækka kostnað og bæta gæði. Margir bakvinnsluferlar, eins og fjármál, hafa náð bættri frammistöðu með innleiðingu á nýrri tækni. Innleiðing SSC tryggir grundvallar endurhugsun á starfsemi sem eykur líkurnar á virkilegri umbreytingu. Því fleiri flóknar hindranir sem eru yfirstignar verður ávinningurinn enn meiri. Ávinningi sem er náð er breytilegur eftir hverju viðskiptaumhverfi fyrir sig. Sum SSC fyrirtæki í Bandaríkjunum hafa náð sparnaði í fjármálastarfsemi um 60%. Þetta er sambærilegt við 30-40% sparnað í Evrópu. Erfiðara er að ná ávinningi í Evrópu vegna flóknari skatta- og stjórnarfyriřkomulags og mismunandi tungumála, mynta og menningarheima milli landa. Að hanna evrópskan SSC er mun flóknara þar sem það þarf að leysa úr þessum mörgu og erfiðu þáttum. (Russel og Gillingham, 2005, bls. 16-17).

1.3 Lykilþættir árangurs

Hvert og eitt verkefni hefur sína eigin lykilþætti árangurs. Þeir hafa bein áhrif á hvort markmiðum er náð og nálgast þannig ávinning sem leitað er eftir. Fimm mikilvægustu lykilþættir árangurs í innleiðingu SSC eru eftirfarandi:

- Stuðningur yfirstjórnar
- Áhersla á viðhorf breytingastjórnunar í gegnum allt verkefnið
- Fá í lið með sér viðeigandi starfsfólk
- Miðla markmiðum verkefnisins til starfsmanna fljótt og vel
- Skjótir sigrar og engar tafir

Stuðningur yfirstjórnar þarf að vera meira en yfirlýsing á stjórnarfundum. Hann þarf að vera sjáanlegur til þess að greiða leið fyrir innleiðingu og sannfæra þá sem eru á móti þessu eins fljótt og unnt er að þessi ákvörðun að innleiða SSC sé sterklega studd af yfirstjórn og verði framkvæmd. Yfirstjórn þarf því að taka þátt í fundarhöldum og endurnýja þannig stuðningsyfirlýsingar opinberlega. Hinir lykilþættirnir varða meira fólkið, þ.e. að hafa rétta fólkið í verkefninu, eiga við viðfangsefni breytingastjórnunar og samskipti til starfsmanna. (Bangeman, 2005, bls. 58-59).

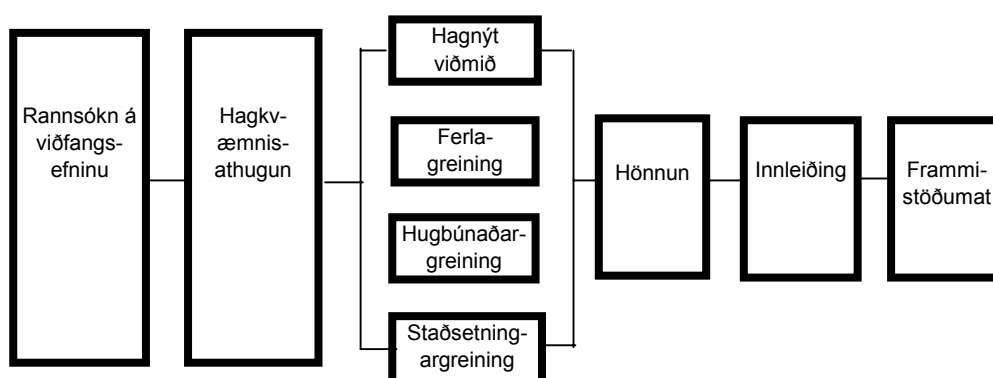
1.4 Upplýsingatækni fyrir SSC

Upplýsingatækni er sá þáttur sem gerir fyrirtækjum mögulegt að innleiða SSC. Hún er það tól sem getur eytt vandamálum vegna landfræðilegra fjarlægða, þ.e. hún tengir fólk og vinnustaði saman þó svo að þau séu á mismunandi stöðum. Velgengi SSC er háð sterkri uppbyggingu upplýsingatækni í fyrirtækinu. Upplýsingatæknin þarf að vera til staðar áður en innleiðing SSC er hafin, eða í það minnsta þarf að uppfæra hana. Í Evrópu er SAP útbreiddasta tölvukerfið í notkun og Oracle það næsta. Mikilvægt er að staðla og byggja upp hugbúnaðarkerfið. Fyrirtæki sem eru með heildstætt, staðlað og uppbyggt hugbúnaðarkerfi skila 40% meiri afköstum en fyrirtæki sem eru ekki með staðlað hugbúnaðarumhverfi. Aðalatriðið er að fækka undirkerfum og koma öllu í eitt kerfi. (Bangeman, 2005, bls. 65-67).

1.5 Innleiðingarferli

Innleiðing SSC getur verið uppbyggð á mismunandi vegu en sú aðferð sem virðist vera gagnlegust samkvæmt Bangeman (2005, bls 131) er fimm þrepa SSC nálgunin:

- Þrep 1. Rannsókn á viðfangsefninu
- Þrep 2. Hagkvæmnisathugun
- Þrep 3. Hönnun
- Þrep 4. Innleiðing
- Þrep 5. Frammistöðumat



Mynd 2: Innleiðingarferli

1.5.1 Rannsókn á viðfangsefninu

Fyrsta þrepið byrjar á því að einhver heyrir um „samþjónustur” og vill vita meira um það. Aðferðir til þess að læra meira um viðfangsefnið geta verið að lesa bækur og greinar í dagblöðum og viðskipta- og fjármálatímaritum. Einnig eru ráðstefnur um SSC og það að fara á slíka ráðstefnu getur verið mjög góð leið til þess að fá yfirsýn yfir það hvað önnur fyrirtæki hafa gert. Önnur leið er að fá ráðgjafafyrirtæki til þess að útskýra hvað er hægt að gera. Það getur gefið meiri yfirsýn á þær lausnir sem eru í boði og þannig hraðað ferlinu svo um munar. Þessu þrepi lýkur svo með því að kynna hugmyndina og þær upplýsingar sem búið er að safna fyrir stjórnendum. (Bangeman, 2005, 135-136 og 142).

1.5.2 Hagkvæmnisathugun

Næsta þrep er hagkvæmnisathugun. Hagkvæmnisathugunin er ekki skilgreind lagalega eða á neinn hátt sem skylda. Nær öll sú vinna sem athugunin nær til þarf þó að vera unnin til þess að innleiðing gangi vel. Hagkvæmnisathugunin byggir á tveimur megin þáttum, mælanlegum grunnupplýsingum og eigindlegu mati á þeim upplýsingum. Þessar grunnupplýsingar eru nauðsynlegar af eftirfarandi ástæðum:

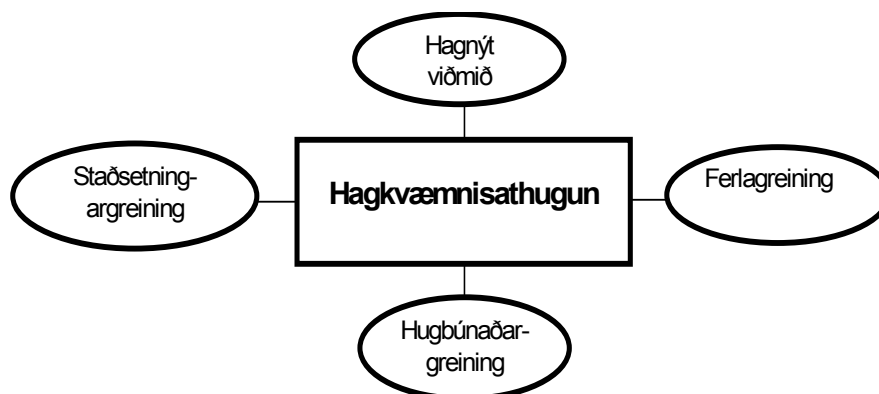
- Að útvega tölulegar upplýsingar um núverandi ástand, þ.e. hvernig stöndum við í dag.
- Að útvega fjárhagslegar upplýsingar um kostnað og frammistöðu.
- Að útvega mælanleg markmið fyrir framtíðina.
- Að útvega grunnmælingakerfi, þ.e. hverju þarf að ávinna.
- Að útvega grunnstjórnkerfi, þ.e. hvernig ákveðum við lykilþætti árangurs og hvaða aðferðir henta okkur best.

Besta leiðin til þess að útvega þessar grunnupplýsingar er að framkvæma hagnýt viðmið (e. Benchmark). Sú aðferð hefur reynst vera mjög nákvæm en þó verður að passa að samanburðartölur séu ekki úreltar, þ.e. það verður að nota nýlegar rauntölur. (Bangeman, 2005, 145-146).

Ferlagreining er ein af lykilframkvæmdum innan hagkvæmnisathugunar og ásamt hagnýtum viðmiðum eru þessar tvær framkvæmdir grunnurinn að allri annari vinnu sem á eftir kemur. Ferlagreining skiptist í tvo hluta. „As-is” greining, þ.e. greining á ferlum í núverandi ástandi og „to-be” greining, þ.e. hönnun framtíðarferla. (Bangeman, 2005, bls. 153).

Nauðsynlegt er að meta hvaða ferla er hægt að flytja frá starfseiningum yfir í SSC. Það þarf að greina einstaka þætti og ákveða, skref fyrir skref, hvort unnt er að flytja þá eða ekki. Þeir ferlar sem eru samsvarandi að innihaldi henta best til flutnings í SSC. Með því að ræða við starfsfólk fjármálasviða í hverri starfseiningu fást góðar upplýsingar varðandi ástæður þess að ferlar geta ekki verið fluttir. Niðurstaðan er yfirleitt þannig að 80% ferla er hægt

að flytja í SSC en 20% ferla þarf að framkvæma í starfseiningunum. Það er misjafnt eftir fyrirtækjum hvaða ferla er hægt að flytja. Í sumum fyrirtækjum er erfitt að flytja fjárhagsbókhaldið (GL) og hlutfallið þar er oft í kringum 40-60%. Hlutfallið í lánadrottnabókhaldi (AP) og viðskiptamannabókhaldi (AR) getur verið 90% eða meira þó sum fyrirtæki komast að þeirri niðurstöðu að þau vilji ekki flytja AR yfir höfuð. Það veltur allt á fyrirtækinu. (Bangeman, 2005, bls. 159-161).



Mynd 3: Hagkvæmnisathugun

Að innleiða SSC er að mestu leyti breytingastjórnunarverkefni og hefur mikil áhrif á starfsfólk fyrirtækisins. Fyrstu áhrifin á fólkið er ótti þeirra við verkefnið sjálft. Þessum ótta er hægt að stýra með vel skipulagðri samskiptastefnu. Annað sem fólkið vill vita er hvað þetta mun hafa í för með sér fyrir það. Þetta þarf að ræða og svara þeirra spurningum. Hægt er að flokka hvað verður um starfsfólkið í þrjá hópa. Þá sem er þörf fyrir í framtíðinni, þá sem er þörf fyrir á meðan verkefnið stendur yfir en ekki eftir að því lýkur og þá sem ekki er þörf fyrir í framtíðinni. Fyrstu tvo hópana þarf að tryggja sem áframhaldandi starfsmenn en það gæti þurft að greiða þeim bónusa. Sérstaklega þeim sem aðeins er þörf fyrir þar til verkefni lýkur. Mikilvægt er að hugsa vel um þessa þætti breytingastjórnunar þar sem þeir eru einn af lykilþáttum árangurs í svona verkefni. (Bangeman, 2005, bls. 162-163).

Hagkvæmnisathugunin innheldur einnig einhverskonar upplýsingatækni-greiningu. Niðurstöður úr þannig greiningu eru í það minnsta að skilja núverandi ástand, finna hvaða möguleikar eru á að staðla og hvaða hindranir

eru til staðar. Samþætting og stöðlun eru lykilatriði á upplýsingatæknisviði í SSC. Mikilvægt er að fjármálastarfsfólkið og upplýsingatæknifólkið vinni saman í innleiðingunni. Þekkingu frá báðum sviðum þarf að flétta saman og því er nauðsynlegt að hafa sjónarmið beggja aðila. (Bangeman, 2005, bls. 166-167).

Greining á staðsetningu er ferli sem er einnig framkvæmt í hagkvæmnisathuguninni. Flestir hafa áhuga á umræðunni um staðsetningarval og hafa skoðanir og einhver rök fram að færa. Margar borgir og lönd keppast um að fá til sín ný fyrirtæki og eru reiðubúin að semja um umtalsverða lækkun á viðskipta- og eignasköttum sem getur sparað fyrirtækjum margar milljónir. Sum lönd í Evrópu t.d. Írland, Holland, Tékkland, Danmörk, Bretland og Belgía eru með sérstaka SSC framkvæmdaáætlun og gefa sig sérstaklega út fyrir að vera hentug staðsetning. Þegar ákvörðunin hefur verið endanlega tekin um að innleiða SSC skiptir mjög miklu máli að hlutirnir gangi hratt fyrir sig. Þá er mikilvægt að hafa rétta starfsfólkið og réttu græjurnar s.s. aðstöðu og samskiptatól. Niðurstöður staðsetningargreiningar geta falið í sér einhvers konar tvívíddar samanburð með rauntölum á kostnaði og sparnaði, jafnvel einnig IRR og NPV. (Bangeman, 2005, bls. 169-177).

1.5.3 Hönnun

Þriðja þrepíð er hönnun verkefnisins. Hér þarf að skilgreina nákvæmlega uppbygginguna sem mun einkenna SSC-inn og hanna alla ferla og skrá þá. Flest fyrirtæki vinna eftir ákveðinni stefnu og viðskiptaháttum en fyrir SSC þurfa þessir þættir að vera mjög skýrir og endurskrifaðir. Það þarf að taka ákvörðun um það hvort SSC-inn eigi að vera sjálfstæður lögaðili eða deild innan fyrirtækisins. Þetta þrep getur varað allt frá sex mánuðum upp í nokkur ár og er mjög vandasamt verk. (Bangeman, 2005, bls. 194-198).

1.5.4 Innleiðing

Fjórða þrepíð er innleiðing. Hönnunarstigið og innleiðingarþrepíð renna svölítið saman. Munurinn er sá að það sem var hannað á þriðja þrepinu er nú verið að starfrækja í fjórða þrepinu. Þetta er mikil breyting fyrir fólkið og starfseiningarnar og er í raun byrjunin á framtíðinni. Áður en starfsemin er

sett í gang er búið að taka ákvörðun um landfræðilega staðsetningu auk skrifstofuhúsnæðis. Huga þarf að mörgum þáttum sem varða starfsfólkið þegar um er að ræða alþjóðlegan SSC. Þá þarf að gera ráð fyrir mismunandi síðum s.s. trúarlegum venjum, matarvenjum og klæðaburði. Uppbygging upplýsingatækninnar er mjög mikilvægur þáttur og getur verið afar kostnaðarsamur. Taka þarf ákvörðun um hvort þurfi að festa kaup á nýjum hugbúnaði eða flytja þann sem þegar er til staðar. Áhættuþætti þarf að auðkenna og uppfæra á þessu stigi. Það er mjög mikilvægt að fara vel yfir öll mál og skrá þau niður. Þjálfun starfsfólks er einnig stór þáttur og þarf í raun að byrja áður en þetta þrep hefst.

Mesta vinnan á þessu stigi felst í að skilgreina stofngögn (e. Master data). Með þessum upplýsingum er m.a. átt við uppbyggingu bókhaldslykla (e. Chart of accounts), kostnaðarstöðvar (e. Cost centres), hagnaðarstöðvar (e. Profit centres), viðskiptamanna- og lánadrottnastofngögn. Samræma þarf upplýsingar um viðskiptamenn og lánadrottna m.a. vegna rafræna samskipta, þ.e. greiðslur til lánadrottna og innheimtuferla gagnvart viðskiptavinum. Þessi undirbúningur getur verið mjög umfangsmikill og staðið yfir í fleiri mánuði. (Bangeman, 2005, bls. 213-220).

1.5.5 Frammistöðumat

Fimmta og síðasta þrepið felur í sér mat á því hvort innleiðing hafi tekist vel. Frammistöðumælingar spila stórt hlutverk á þessu stigi. Mælingarnar þurfa að vera stöðugar og verða í raun partur af starfsemiinni í stöðinni. Þeir þættir sem helst eru mældir eru viðskiptaþjónusta, gæði, kostnaður, framleiðni og tími eða hraði. Aðalástæðurnar fyrir þessum mælingum er að geta gert grein fyrir árangri og að geta haft áhrif á og breytt frammistöðu. Stjórnendur allra svona verkefna þurfa að geta sýnt fram á skjóta sigra og á gildi sjálfrar hugmyndarinnar, þ.e. getu þeirra við framkvæmd. Mikilvægt er að mælingarnar séu ekki of margar. Einnig er mikilvægt að auðvelt sé að ná upplýsingum úr hugbúnaðarkerfum um þá þætti sem mældir eru, að til séu upplýsingar til samanburðar og að auðvelt sé að skilja niðurstöðurnar. (Bangeman, 2005, bls. 84 og 221).

1.6 Staðsetning fyrir SSC

Í nútíma alþjóðlegu efnahagsumhverfi er val á staðsetningu fyrir SSC ekki auðvelt og flest fyrirtæki taka þessa ákvörðun alvarlega. Mikilvægustu þættirnir sem þarf að íhuga varðandi staðsetningu eru kostnaður og gæði vinnuafls. Stundum er mikilvægara, til þess að innleiðing gangi vel, að velja staðsetningu þar sem önnur SSC fyrirtæki starfa fyrir. Að hafa starfsfólk með reynslu sem hefur staðið í svipuðu innleiðingarferli áður, eykur líkurnar á að innleiðingin takist eins og til er ætlast. (Monasch og Slavenburg, 2004).



Mynd 4: Heimskort

Huga þarf að skattalegu umhverfi og lögum og reglum á hverjum stað fyrir sig. Einnig þarf að huga að gæðum og hæfni vinnuafls þegar staðsetning er valin, en þetta er mjög mikilvægur þáttur. Greining á vinnuafli felur meðal annars í sér menntunarstig, framleiðni, hlutfall atvinnuleysis, launauppbyggingu, nálægð annarra fyrirtækja, framboð á háskólum og fleira. Landfræðilega séð er spurning hvort staðsetningin sé nálægt höfuðstöðvum fyrirtækisins og aðgengi, þ.e. uppbygging samgangna á svæðinu. Einnig þarf að skoða tungumálabekkingu og lýðfræðilega menningu, þ.e. hvort auðvelt sé að aðlagast.

Að taka ranga ákvörðun hér getur verið grunnurinn að því hvort verkefnið sýni árangur eða mistakist. Það eru engar réttar og rangar staðsetningar, heldur snýst ákvörðunin um hvað er rétt fyrir hvert fyrirtæki. Flestar skipulagsheildir horfa fyrst til heimalandsins eða á höfuðstöðvarnar. Þessi

hugsunarháttur byggir meira á miðstýringu og ákjósanlegasti staðurinn ætti að vera valinn án tillits til nálægðar við höfuðstöðvar. Þessi ákvörðun getur verið afar flókin og krefjandi fyrir fyrirtæki. Nauðsynlegt er að meta gaumgæfilega alla þætti sem skipta máli til þess að taka sem besta ákvörðun. Gagnsæ og greinandi nálgun er besta leiðin í þessu ferli. (Bangeman, 2005, bls. 31-32 og 173-174).

1.7 SSC á Íslandi – Fjárvakur

Á Íslandi er einn fjármála SSC. Árið 2002 var Fjárvakur stofnaður með sameiningu bókhaldsdeildar Icelandair Group og dótturfélaga þess. Með stofnun Fjárvakurs, varð til eitt stærsta fyrirtæki landsins á sviði stoðdeildaþjónustu á fjármálasviði. Hlutverk fyrirtækisins er að reka slíka þjónustu á sem hagkvæmastan hátt. Þjónusta Fjárvakurs felst í færslu og afstemmingu bókhalds, innheimtu reikninga, greiðslu reikninga, launavinnslu, samskiptum við opinbera aðila, gerð rekstraruppgjöra og ársreikninga, skattaráðgjafar, úttekta og endurskipulagningu verkferla, framsetningu ýmissa fjárhagslegra upplýsinga auk annarrar sérfræðiþjónustu við stjórnendur fyrirtækja. (Icelandair, 2007).

Markmiðið með stofnun SSC hjá Icelandair group var að draga úr kostnaði og auka gæði og áreiðanleika upplýsinga. Einnig að auka sveigjanleika til frekari vaxtar eða „minnkunar“ (e. downsizing), gera dótturfélögum kleift að einbeita sér að kjarnastarfsemi, laða að og halda í hæft starfsfólk og betri nýting á nýrri tækni. Undirbúningsvinnan tók u.þ.b. eitt ár og leitað var til erlendra ráðgjafa sem sérhæfa sig í innleiðingu SSC til þess að afla þekkingar um viðfangsefnið. Innleiðingin var svo framkvæmd af starfsmönnum sjálfum. (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild, 17.apríl.2007). Innleiðingarferli fólst í eftirfarandi:

- Greining – „as-is“ greining, kostnaðargreining, tæknigreining, þróun framtíðarsýnar, markmiða, hugtaka og innleiðingaráætlunar.

- Hönnun – ákvörðun um nýja tækni, „to-be” ferlahönnun og hönnun skipulagsheildarinnar.
- Innleiðing – innleiðing nýrrar tækni, ferlainsleiðing, þjónustusamningar og starfsemi sett í gang.
- Mat og frekari þróun – frekari þróun starfsþróunar, frekari umbætur ferlavinnslu í nýrri tækni og þjónustusamningar við nýja viðskiptavini.

Mannlegi þátturinn reyndist erfiðastur í innleiðingu Fjárvakurs, þ.e. að fá fólkið til þess að vera með og sannfæra það um gildi breytinganna.

Stjórnendur fyrirtækja í samstæðunni voru ekki neyddir til að nýta þjónustu Fjárvakurs. Þeim var sýnt fram á hagkvæmnina í því og með tímanum gerðu þeir allir þjónustusamninga við Fjárvakur. Svona verkefni er mikil áskorun og að mörgu þarf að hyggja til þess að gera þetta vel. Mjög mikilvægt er að skilgreina nákvæmlega hvaða ferlar eiga að vera með í starfseminni og setja sér markmið í upphafi. Einnig er algjört lykilatriði að yfirstjórn fyrirtækisins styðji verkefnið heilshugar. Fyrirtæki geta farið þrjár leiðir til að koma þessu fyrirkomulagi í gang. Í fyrsta lagi að byggja sinn eigin SSC, í öðru lagi að gera þetta í samstarfi með öðrum og í þriðja lagi að kaupa þjónustuna hjá þriðja aðila. (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild, 17.apríl.2007).

Fjárvakur gerir þjónustukannanir einu sinni á ári til þess að mæla ánægju viðskiptavina. Þær hafa komið mjög vel út og Fjárvakur er farin að taka að sér að þjónusta fyrirtæki sem eru ótengd samstæðunni. Það skiptir miklu máli að gera góða þjónustusamninga. Þegar fyrirtæki eru farin að kaupa svona þjónustu í stað þess að framkvæma verkin sjálf, þá verða kröfurnar miklu meiri. Flestir vilja borga minna fyrir betri þjónustu. (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild, 17.apríl.2007).

Ekki kom til greina að hafa starfsemi Fjárvakurs staðsetta annars staðar en á Íslandi. Fjárvakur er eina dæmið um þetta fyrirkomulag á Íslandi og var fyrsta fyrirtækið til þess að innleiða SSC. Mörg íslensk fyrirtæki hafa sýnt

Fjárvakri áhuga og kynnt sér þetta fyrirkomulag hjá þeim. Það eru margir að horfa til miðstýringar í fjármálastarfsemi nú til dags og það má búast við töluverðri aukningu SSC á Íslandi í komandi framtíð því „þetta er bara málið“. Það fer eftir því hvernig samstæðan er samsett hvort SSC henti vel. Fyrirtæki sem eiga mörg dótturfélög eða eru með starfsemi víða um heim geta nýtt sér kosti SSC. Fyrirkomulagið býður upp á mikinn sveigjanleika og það er mjög öflugt fyrir yfirstjórn félaga að hafa svona starfsemi sem passar að hlutirnir séu í lagi. (Magnús Kr. Ingason, munnleg heimild, 17.apríl.2007).

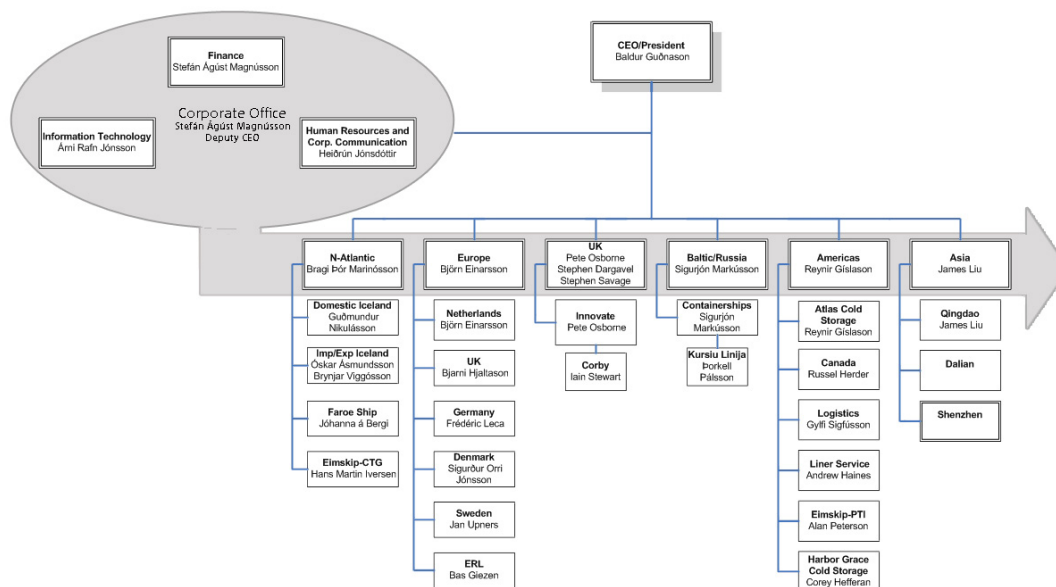
2 Eimskip

2.1 Um Eimskip

Eimskip var stofnað þann 17. janúar árið 1914. Þetta var mikill hátíðisdagur allra íbúa Íslands. Hluthafar voru um 14.000 sem svaraði til um 15,5% allrar þjóðarinnar á þeim tíma. Markmiðið með stofnun Eimskips var að stofna skipafélag í eigu Íslendinga og var hluti af sjálfstæðisbaráttu þjóðarinnar. (Innri vefur Eimskips, 2007a). Fyrirtækið hefur þróast mikið frá stofnun þess, en Eimskip var fyrsta íslenska skipafélagið. Eimskip hóf reglubundnar siglingar árið 1915 og var í fyrstu einungis boðið upp á sjóflutninga, en í dag býður Eimskip alhliða flutningsþjónustu. Eimskip hefur frá stofnun verið stærsta flutningafyrirtæki landsins. (Eimskip, 2007).

2.2 Skipulag

Skipulag Eimskips er alþjóðlegt fléttuskipulag. Fléttuskipulag er skipulag þar sem eiginleikum starfa- og afurðaskipulags er fléttað saman. Fléttuskipulag hentar best í síbreytilegu og flóknu umhverfi og er því ætlað að auðvelda öll samskipti innan fyrirtækisins, og að mæta mismunandi kröfum umhverfisins. Þetta skipulag hentar vel til að halda utan um flókna starfsemi þar sem sterk tengsl milli deilda er nauðsynleg. (Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson, 1995, bls. 32-33). Alþjóðlegt fléttuskipulag er fyrir alþjóðleg fyrirtæki þar sem landfræðileg fjarlægð samskipta er meiri og samhæfing er flóknari. (Daft, 2004). Í skipuriti Eimskips eru sex landfræðilegar einingar og til að tryggja samþættingu og samvinnu á milli eininganna er ein eining sem vinnur þvert á samstæðuna.



Mynd 5: Skipurit Eimskips

Umsvif Eimskips hafa aukist mjög mikið á undanförunum árum og hefur velta félagsins þrefaldast á síðustu tveimur árum. (Innri vefur Eimskips, 2006b). Þetta skipulag var valið með það að markmiði, að styðja þann mikla vöxt sem hefur einkennt félagið og styrkja það til frekari vaxtar í framtíðinni. Einnig til þess að vera betur í stakk búin til að uppfylla framtíðarsýn fyrirtækisins og stefnu. (Innri vefur Eimskips 2006c). Meðal helstu fjárfestinga að undanförunu eru Atlas í Kanada og Bandaríkjunum, og Containerships á Eystrasaltssvæðinu. Búist er við mjög örum vexti á Eystrasaltssvæðinu á komandi árum.

Flestar einingar innan hinna sex landfræðilegu eininga eru reknar sjálfstætt í sínu landi og skila þarf skattalegu uppgjóri á hverjum stað fyrir sig. Einnig þurfa einingarnar að skila uppgjóri fyrir samstæðuna samkvæmt IFRS stöðlum. Samstæðuuppgjórið er svo unnið á Íslandi en það getur stundum verið flókið í ljósi þess að það er mismunandi hvernig reglur gilda á hverjum stað. Mismunandi meðferð á viðskiptavild (e. Goodwill) er sérstaklega áberandi á milli landa. Sjómenn félagsins eru skráðir í Færeyjum af skattalegum ástæðum en þar fær launagreiðandinn 30% af launum sjómanna endurgreidd. Skipin eru einnig skráð erlendis þar sem

greiddur er skattur af þyngd skipanna óháð afkomu. (Ingólfur Hauksson, munnleg heimild, 3.apríl.2007).

2.3 Fjármálasvið

Fjármálasviði Eimskips á Íslandi er stýrt af fjármálastjóra. Hlutverk fjármálasviðs er að annast þjónustu á sviði fjármála fyrir Eimskip og dótturfyrirtæki þess. Sviðið miðlar upplýsingum til stjórnar fyrirtækisins, yfirstjórnenda og deilda, ásamt því að sinna aðhaldi og eftirliti innan flutningasamstæðunnar. Fjármálasvið hefur yfirumsjón með fjármálastjórnun og annast bókhald, áætlanagerð, tryggingamál og fjárreiður, ásamt skrifstofuþjónustu og mötuneytum. Fjármálasvið tryggir samþættingu fjármála hjá félaginu á alþjóðavísu. (Innri vefur Eimskips, 2007e).

Undir fjármálasvið falla fjárhagsdeild og fjárstýringardeild en þeim er einnig stýrt að hluta af aðalbókara og innheimtustjóra. Fjárhagsdeild ber ábyrgð á bókhaldi Eimskips og vinnslu uppgjöra, bæði mánaðarlegra og endurskoðaðra. Fjárhagsdeild ber einnig ábyrgð á úrvinnslu og útgáfu mánaðarlegra og endurskoðaðra fjárhagsuppgjöra, fjárhagsáætlunargerð fyrir sviðin og fyrirtækið í heild, upplýsingagjöf til yfirstjórnar og millistjórnenda og fjárhagslegu eftirliti, greiningu og arðsemismati á einstökum verkefnum. Starfsmenn fjárhagsdeildar eru alls 19. (Innri vefur Eimskips, 2007e).

Fjárstýringardeild er ábyrg fyrir og annast gerð greiðsluáætlana, innheimtum og útgreiðslum fyrir Eimskip, sér um að fjármunir njóti ávallt bestu ávöxtunar og hefur umsjón með lána- og áhættustýringu félagsins og dótturfélaga þess. Fjárstýring ber ábyrgð á upplýsingagjöf um stöðu innheimtumála og tekur þátt í vinnslu við ársfjórðungsleg uppgjör. Starfsmenn fjárstýringar eru alls átta. (Innri vefur Eimskips, 2007e).

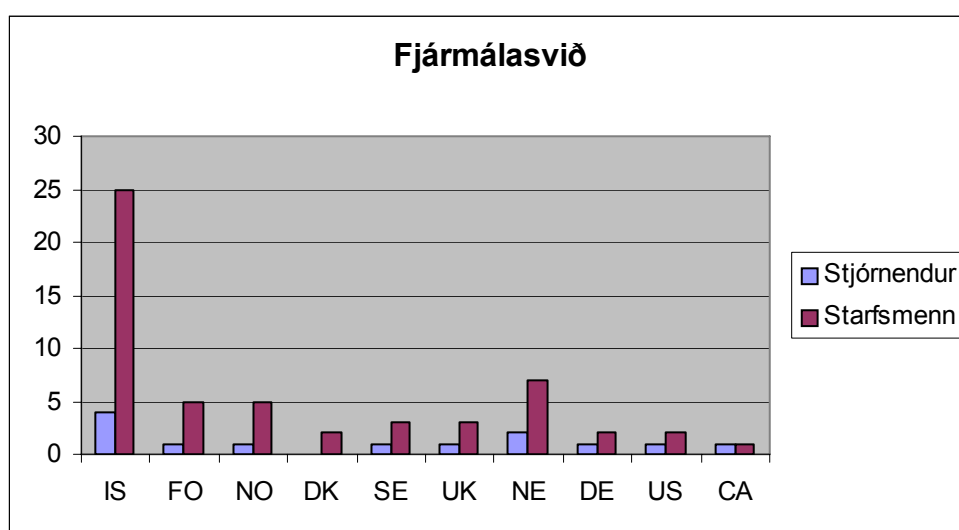
Fjárhagsdeild og fjárstýringardeild hafa séð um innheimtu, bókhald og öll fjármál fyrir dótturfyrirtækin TVG Zimsen og Norðurfrakt. Líta má þannig

á að fjármálasvið á Íslandi sé hálfgerður SSC þar sem fjármála og bókhaldsþjónusta er veitt til dótturfélaga. (Kristján Þór Hallbjörnsson, munnleg heimild, 13. febrúar 2007).

Á Íslandi er staðsettur framkvæmdastjóri fjármálasviðs sem er að auki staðgengill forstjóra. Hann fellur undir eininguna í skipuritinu sem liggur þvert á hinar sex landfræðilegu einingarnar. Eimskip á Íslandi er móðurfélag allra hinna eininganna.

2.3.1 Starfsmannafjöldi og launakostnaður

Fjármálastarfsemi er starfrækt í starfseiningum Eimskips í tíu löndum. Á Íslandi eru flestir starfsmenn á fjármálasviði eða alls 29 og þar af eru fjórir stjórnendur. Í Færeyjum og Noregi eru fimm starfsmenn og einn stjórnandi á hvorum stað. Í Þýskalandi og Bandaríkjunum eru tveir starfsmenn og einn stjórnandi. Í Svíþjóð og Bretlandi eru þrír starfsmenn og einn stjórnandi. Í Hollandi eru sjö starfsmenn og tveir stjórnendur og í Kanada er einn starfsmaður og einn stjórnandi. Í Danmörku eru tveir starfsmenn á fjármálasviði en enginn fjármálastjóri. Þar til nýlega hefur alltaf verið fjármálastjóri þar líka en tekin var ákvörðun um það að fylla ekki í þá stöðu þegar hún losnaði í vetur. (Gagnaöflun úr upplýsingakerfum Eimskips, 2007).



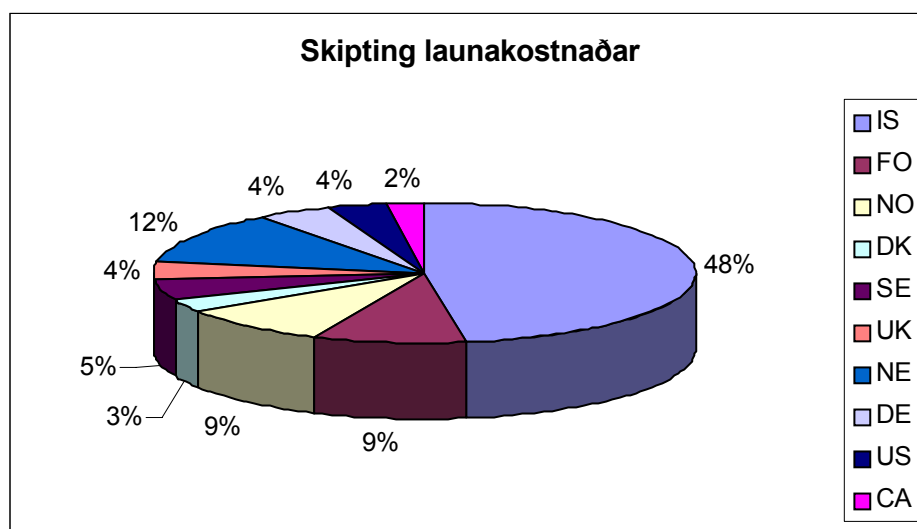
Mynd 6: Starfsmannafjöldi á fjármálasviði Eimskips

Á fjármálasviði starfa alls 68 starfsmenn og þar af eru 13 stjórnendur. Á næstum hverri starfsstöð er fjármálastjóri en stjórnunarspönnin er mismunandi eftir löndum. Hún er minnst í Kanada, eða aðeins einn og mest í fjárhagsdeild á Íslandi þar sem hún er 13. Launakostnaður þ.e. laun og launatengd gjöld á ársgrundvelli á fjármálasviði Eimskips er ca. EUR 5.254.717. (Gagnaöflun úr upplýsingakerfum Eimskips, 2007).

Tafla 1: Launakostnaður fjármálasviðs

	Launakostnaður á ársgrundvelli	Hlutfall af heild	Fjöldi starfsmanna	Hlutfall af heild	Meðallaunakostn. per starfsmann
Ísland	2,491,225	47.41%	29	42.65%	85,904
Færeyjar	486,017	9.25%	6	8.82%	81,003
Noregur	487,921	9.29%	6	8.82%	81,320
Danmörk	146,105	2.78%	2	2.94%	73,053
Svíþjóð	259,200	4.93%	4	5.88%	64,800
Bretland	196,210	3.73%	4	5.88%	49,053
Holland	644,320	12.26%	9	13.24%	71,591
Þýskaland	234,285	4.46%	3	4.41%	78,095
Bandaríkin	196,545	3.74%	3	4.41%	65,515
Kanada	112,889	2.15%	2	2.94%	56,444
Alls	5,254,717	100%	68	100%	

Meðallaunakostnaður á fjármálasviði er hæstur á Íslandi en þar eru fleiri yfirmenn og sérfræðingar en í öðrum löndum. Meðallaunakostnaður er lægstur í Bretlandi á fjármálasviði Eimskips. Launakostnaður er mjög stór hluti af heildarkostnaði. Skiptingu launakostnaðar milli landa má sjá á eftirfarandi mynd. (Gagnaöflun úr upplýsingakerfum Eimskips, 2007).



Mynd 7: Skipting launakostnaðar

2.3.2 Verkferlar

AR (viðskiptamannabókhalðið) er sá hluti sem snýr að innheimtum og bókunum innborgana frá viðskiptavinum. Viðskiptavinum eru send yfirlit mánaðarlega. Séu þeir í vanskilum eru sendar ítrekanir og lögfræðibréf. Stundum er það þannig að sömu viðskiptavinirnir eiga viðskipti við mismunandi einingar Eimskips og svo er hver eining fyrir sig sem sér um að innheimta sína kröfu. Þessi ferill er svipaður hjá flestum einingum Eimskips. Grunnurinn er sá sami en það er mismunandi hvernig tengingar einingarnar hafa við sinn viðskiptabanka. Á Íslandi er B2B tenging við bankann sem gerir það að verkum að greiddir greiðsluseðlar færast í rauntíma inn á viðskiptareikning viðskiptamanns hjá Eimskip sem tryggir að nýjasta staðan er sú réttasta. Þessi tenging er ekki til staðar hjá öllum starfsstöðvum.

AP (lánadrottnabókhalðið) er sá hluti sem snýr að útgreiðslum. Birgjar senda Eimskip reikninga og þeir eru bókaðir í fjárhagskerfið. Allir reikningar eru skannaðir og sendir til samþykktar í FAKTA. Þegar þeir hafa verið samþykktir þá fara þeir í greiðslu. Margar einingar Eimskips eiga viðskipti við sömu birgjana og þeir þurfa að rukka hverja einingu fyrir sig. Þessi ferill er samsvarandi að innihaldi hjá flestum einingum Eimskips, en það er mismunandi hvort reikningar eru samþykktir áður en þeir eru bókaðir eða í gegnum FAKTA. Einnig er greiðslufyrirkomulag mismunandi eftir því hvort tengingar við banka eru til staðar.

FA (eignabókhalðið) er sá hluti sem snýr að utanumhaldi fastafjármuna fyrirtækisins. Í eignakerfinu eru allir fastafjármunir skrásettir og þar er haldið utan um bókfært virði eigna og afskriftir. Einnig er haldið utan um söluhagnað og sölutap fastafjármuna. Þessi ferill er mjög svipaður hjá flestum einingum Eimskips, en mismunandi afskriftarreglur eru á sumum stöðum.

GL (fjárhagsbókhalðið) er sá hluti sem snýr að afstemmingum bókhaldslykla og uppgjöri. Reglulegar afstemmingar og eftirlit tryggja að

bókhald og uppgjör séu í samræmi við lög og reglur. AR AP og FA eru í raun hálfgerð undirkerfi GL. Á milli Eimskips á Íslandi og dótturfélaga erlendis eru viðskiptareikningar (e. Current account) sem eru nýttir fyrir viðskipti á milli félaganna.

Sjóðsstreymi hjá sumum dótturfélögum dugir ekki fyrir þeim kostnaði sem þau þurfa að standa straum af. Þau senda því skýrslur mánaðarlega til móðurfélagsins með áætlaða vikulega fjárþörf næsta mánuðinn, og móðurfélagið sendir þeim fjármagn með símgreiðslu.

Launavinnslan tilheyrir starfsþróunardeild (e. Human resources) og hún tengist sterklega fjárhagsbókhaldinu og fjárstýringunni í fyrirtækinu. Fjárstýringardeildin þarf að sjá til þess að það sé til nóg lausafé til þess að greiða launin og launatengd gjöld og fjárhagsdeildin sér um afstemmingarnar.

2.4 SAP

Í lok árs 2003 ákvað Eimskip að móta nýja upplýsingatæknistefnu. Þá var meðal annars spurt hvort þáverandi upplýsingatæknistefna hafi stutt við þarfir fyrirtækisins og stefnu, hvaða lausnir voru í boði á markaðnum fyrir flutningafyrirtæki og hvaða lausnir ætti að skoða. Ákveðið var að innleiða SAP tölvukerfið og byggja það þannig að það henti öllum þáttum í starfsemi flutningafyrirtækis. (Innri vefur Eimskips, 2007d).

Fjárhagskerfið SAP FI (finance) var fyrsti þátturinn í þessu verkefni sem var tekinn í notkun. Undirbúningsvinnan fyrir innleiðinguna á SAP FI var mjög umfangsmikil og mikil áhersla var lögð á að staðla uppbyggingu allra bókhaldslykla fyrir allar skrifstofur félagsins. Uppsetningin var hönnuð alveg upp á nýtt. Settir voru saman hópar sem tóku að sér að læra á kerfin og miðla þekkingu sinni til hinna starfsmannanna. Innleiðingin á Íslandi var starfsmönnum lærdómsrík og grunnur að velgengni innleiðingar á öðrum starfsstöðvum.



Mynd 8: SAP

Nú eru allar skrifstofur Eimskips byrjaðar að nota SAP fjárhagskerfið og unnið er að því að bæta öðrum dótturfélögum í hópinn. Sum þeirra eru þegar komin í loftið en önnur byrja fljótlega. Með þessum breytingum hafa ýmsir vinnuferlar einfaldast og búið er að staðla uppbygginguna að mestu leyti. Starfsmenn fjármálasviða á öllum skrifstofum eru nú að vinna mjög svipaða ferla og bókhaldslyklarnir eru að mestu leyti þeir sömu. Hver eining fyrir sig er aðskilin í kerfinu með því að nota fyrirtækjakóða (e. Company code). SAP FI býður einnig upp á samstæðuuppgjör sem hefur verið sett upp. Það er nýtt fyrir uppgjör þeirra fyrirtækja sem eru komin í SAP FI og verður nýtt fyrir öll fyrirtæki samstæðunnar fyrir Q2 uppgjör núverandi rekstrarárs. Einnig hefur verið tekin í gagnið áætlunareining sem gerir kleift að áætla fyrir alla samstæðuna í einum grunni. (Kristján Þór Hallbjörnsson, munnleg heimild, 13. febrúar 2007).

Eins og áður hefur komið fram þá er upplýsingatækni sá þáttur sem gerir fyrirtækjum mögulegt að innleiða SSC og velgengni verkefnisins er háð sterkri uppbyggingu upplýsingatækni í fyrirtækinu. Innleiðing SAP og stöðlun ferla er því grunnurinn að því að SSC er möguleiki fyrir Eimskip.

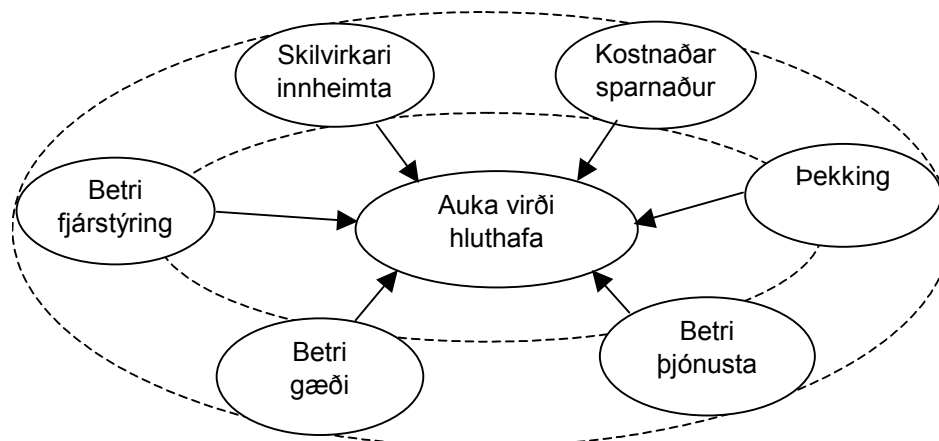
3 Greining / mat

3.1 Kostir SSC fyrir Eimskip

Fyrirkomulagið SSC býður upp á mikla möguleika fyrir fyrirtæki eins og Eimskip. Að mörgu leyti er undirbúningsvinnan hafin með innleiðingu SAP og stöðlun hugbúnaðar. Það er í raun búið að vinna hluta þeirrar vinnu sem á sér stað í innleiðingarferli SSC. Búið er að skilgreina öll stofngögn, kostnaðarstöðvar, hagnaðarstöðvar, viðskipta- og lánadrottnastofngögn fyrir allar skrifstofur Eimskips og búið er að festa kaup á nýjum hugbúnaði. Starfsmenn eru búnir að ganga í gegnum innleiðingarferli sem svipar til innleiðingarferlis SSC og yfirmenn eru einnig reynslunni ríkari sem eykur líkur á vel heppnuðu verkefni. Þjálfunarferli er einnig þáttur sem starfsmenn eru búnir að afla sér reynslu með kennslu á SAP til erlendra starfsmanna í gegnum fjarfundarbúnað.

Með tilkomu SAP eru allar einingar að vinna svipaða ferla. Þeir ferlar sem eru samsvarandi að innihaldi henta best til flutnings í SSC. Með góðum undirbúningi og þarfagreiningu ætti það ekki að vera vandamál að flytja AP, AR, GL og FA í SSC. En það er lykilatriði að framkvæma þarfagreiningu til þess að fá vissu um það hvaða ferla er hægt að flytja. Að auki er vert að athuga það að flytja launavinnslu fyrirtækisins líka í SSC. Það sem er þó ekki hægt að flytja er skattalegt uppgjör á hverjum stað. Hver eining (e. Legal entity) verður að skila uppgjóri til yfirvalda í sínu landi. Með tilkomu SSC og sérhæfðu starfsfólki í hverri stöðu ætti samstæðuuppgjórið að einfaldast og verða þægilegra.

Sé kostnaðarsparnaður raunin þá er það mikill kostur og einföldun vinnuferla sem leiða til áreiðanlegrri upplýsinga. Bætt þjónusta er mikill kostur fyrir þjónustufyrirtæki sem hefur það að markmiði að veita framúrskarandi þjónustu.



Mynd 9: Kostir fyrir Eimskip

Með því að hafa alla fjármála- og bókhaldsstarfsemi fyrirtækisins á einum stað næst betri heildarsýn á stöðuna og það býður upp á möguleika á betri og skilvirkari innheimtu viðskiptakrafna. Einnig fæst betri sýn yfir lausafjárstöðu í samstæðunni sem býður upp á möguleika á betri fjárstýringu og ávöxtun. Sjóðsstreymisskýrslur dótturfélaga er ferli sem gæti heyrt sögunni til með tilkomu SSC. Í dag er það stundum þannig að sami viðskiptavinurinn á viðskipti við margar einingar Eimskips og hefur viðskiptareikning hjá hverri einingu fyrir sig. Hver eining sér svo um innheimtu á sínum kröfum. Það væri líka til einföldunar og þæginda fyrir viðskiptavinum að eiga sín fjármálaviðskipti við Eimskip á einum stað. Það sama gildir um birgjana. Það væri þeim til þæginda að geta sent alla reikninga til Eimskips samstæðunnar á einn stað.

Hvað varðar tungumál þegar horft er til innheimtu, þá ætti enska að duga. Höfundur gerir ráð fyrir að vægi ensku í alþjóðlegum viðskiptum muni aukast jafnt og þétt í komandi framtíð. Stór fyrirtæki sem eru í alþjóðasamkeppni eru þegar byrjuð að senda út reikninga, tilkynningar og ýmislegt fleira á ensku, jafnvel þó það sé íslenskt fyrirtæki að eiga viðskipti við annað íslenskt fyrirtæki. Til þess að vera samkeppnishæfur á alþjóðamarkaði er nauðsynlegt að fylgjast vel með og bregðast við breytingum í umhverfinu.

Að mati höfundar er ein mikilvæg ástæða fyrir Eimskip til að skoða þetta fyrirkomulag. Stjórnunarspönnin á fjármálasviði er mjög lítil á sumum stöðum. Þegar mjög fáir starfsmenn eru á fjármálasviði þá er það stundum raunin að sama manneskjan er að sinna of mörgum hlutverkum. Þegar horft er til viðskiptasiðferðis þá er ekki rétt að sama manneskjan sinni því að bóka reikninga, stemma af og sjá um greiðslur.

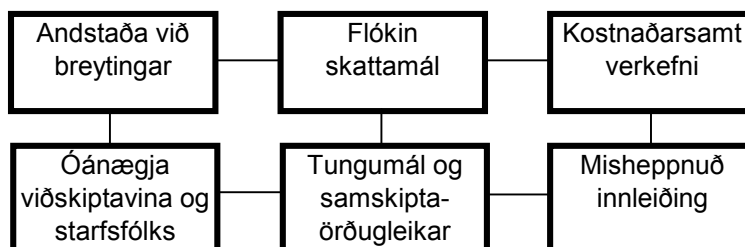
Einnig verður að passa að markmiðið með verkefninu sé ekki eingöngu að lækka kostnað og skera niður starfsfólk, heldur er aðalmálið að auka virði hluthafa, skilvirkari innheimta og betri fjárstýring. Eimskip þarf að finna leiðir til þess að ná utan um öran vöxt fyrirtækisins og innleiðing SSC getur verið skref í áttina að því.

3.2 Gallar SSC fyrir Eimskip

Misheppnuð innleiðing er mikill ókostur og kostnaðarsöm aðgerð. Takist ekki að fá starfsfólk í lið með sér getur það haft mikil áhrif á innleiðingu og jafnvel valdið brotthvarfi lykilstarfsfólks frá fyrirtækinu. Starfsfólk lítur misjöfnum augum á breytingar. Sumir sjá þær sem tækifæri en aðrir vilja ekki taka þátt og láta sig hverfa af vettvangi breytinganna. Mannlegi þátturinn er sá erfiðasti í svona verkefni og þættir breytingastjórnunar einn af lykilþáttum árangurs. SSC verkefni er dýrt og felur í sér ákveðna áhættu sem fyrirtækið verður að meta hvort það vill taka.

Viðskiptavinir og birgjar gætu orðið ósáttir til að byrja með og þurft tíma til þess að aðlagast nýju fyrirkomulagi. Verði það til þess að þeir færi viðskipti sín annað þá væri það slæmt fyrir Eimskip. Svona verkefni krefst þolinmæði hjá viðskiptavinum, birgjum og starfsmönnum. Tungumál gætu valdið erfiðleikum þar sem um er að ræða alþjóðlegan SSC. Þó vægi ensku aukist í alþjóðlegum viðskiptum, þá eru samt mjög margir sem ekki kunna hana nógu vel. Þetta er aðallega vandamál í Evrópu þar sem um mörg mismunandi tungumál er að ræða. Samskiptaörðugleikar geta tafið ýmis mál og valdið óánægju hjá starfsfólki og viðskiptavinum.

Skattamál eru mörg og flókin í alþjóðlegu SSC verkefni og huga þarf að mörgum þáttum hvað það varðar. Aðkeypt ráðgjafavinna og lögfræðiaðstoð til að fara í gegnum þessi mál með fyrirtækinu er mjög kostnaðarsamur þáttur.



Mynd 10: Gallar fyrir Eimskip

SSC hentar ekki öllum fyrirtækjum og því er mikilvægt að meta vel alla þá þætti sem hafa áhrif á starfsemina. Ef vafi er um gildi SSC og fyrirtækið hefur ekki vissu um að það sé tilbúið í svona verkefni, þá er ekki gott að byrja á því.

3.3 Væntur ávinningur Eimskips með innleiðingu SSC

Endurgreiðslutími (e. Payback period) er sá tími sem tekur fyrir fjárfestingu að borga sig upp. Því styttri endurgreiðslutími, því betra. Útreikningur á endurgreiðslutíma er ein aðferð sem fyrirtæki nota til þess að meta fjárfestingaverkefni og ákveða hvort þau séu samþykkt í fjárfestinga-áætlun eða ekki. Tíminn er fundinn út frá áætlðu sjóðsstreymi á ákveðnum fjölda ára og formúlan til þess að finna nákvæmlega árafjöldann er þessi:

$$\text{Payback}_s = \text{Year before full recovery} + \frac{\text{Unrecovered cost at start of year}}{\text{Cash flow during year}}$$

(Brigham og Houston, 2004, bls. 395).

Kaup á nýjum hugbúnaði er hlutur sem búið er að samþykkja í fjárfestingaáætlun Eimskips og búið að innleiða. Kostnaður við það myndi þá ekki vera reiknaður með í fjárfestingaverkefni SSC. Kostnaður er mjög hár fyrst þegar verkefnið fer í gang og í gegnum innleiðingartímann en svo dettur hann niður og fer niður fyrir meðalkostnað. Verkefnið þyrfti ekki að taka mjög langan tíma þar sem mjög stór hluti undirbúnings hefur þegar verið unninn með innleiðingu SAP.

Launakostnaður fjármálasviðs Eimskips að undanskildum nýjum dótturfyrirtækjum er ca EUR 5.254.717 á ársgrundvelli. Rannsóknir hafa sýnt að stjórnunarspönn í SSC fyrirtækjum er oft 15 til 20 manns. Hjá Eimskip er stjórnunarspönnin ca fjórir að meðaltali sem er mjög lítið. Ef gert er ráð fyrir hagræðingu í stjórnunarspönn og betri nýtingu almennra starfsmanna með frekari stöðlun verkferla væri hugsanlega hægt að fækka stöðugildum um 15 til 20, þ.e. út frá huglægu mati höfundar á því hvernig þessu er háttað í dag. Með því að reikna meðaltal launa á starfsmann og margfalda með fækkun stöðugilda er hægt að spara ca EUR 1.352.317 í launakostnað. Erfitt er að segja til um hversu miklu skilvirkari innheimta og bætt fjárstýring geta skilað fyrirtækinu í evrum en þessir þættir gefa góða möguleika á töluverðri aukningu fjármagnstekna. Gróflega áætlaður kostnaður SSC verkefnis með aðkeyptri ráðgjafavinnu í u.þ.b. eitt ár er ca EUR 7.500.000.

Tafla 2: Kostnaðaráætlun

Fjöldi ráðgjafa	5
Fjöldi vinnustunda (ca 1 ár)	7,500
Verð á tímann ca EUR	200
Alls kostnaður ca EUR	7,500,000

Ekki verður litið til annarra þátta hér, en vissulega er hægt að gefa sér mismunandi forsendur og horfa til margra annarra þátta þegar áætlun er sett fram. Eingöngu verður litið til sparnaðar í launakostnaði þar sem hann er stærsti hlutinn af heildarkostnaði og erfitt að segja til um hvort það sé hægt að ná sparnaði í öðrum rekstrarkostnaði. Miðað við þær forsendur sem hér hafa komið fram og eftirfarandi sjóðsstreymi þá er fjárfestingin 5,5 ár að borga sig upp:

Tafla 3: Áætlað sjóðsstreymi

Ár	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CF	-7,500,000	1,352,317	1,352,317	1,352,317	1,352,317	1,352,317	1,352,317	1,352,317	1,352,317

Tillögur

Það eru möguleikar í stöðunni að hafa fleiri en einn SSC. Fyrir Eimskip má skoða að hafa einn SSC í Ameríku sem tæki yfir fjármála- og bókhaldsstarfsemi starfsstöðva í Bandaríkjunum, Kanada og Atlas sem er dótturfyrirtæki Eimskips. Þar ættu tungumál og menning ekki að vera til fyrirstöðu. Á starfsstöðvum Eimskips í Kanada og Bandaríkjunum eru aðeins þrír almennir starfsmenn á fjármálasviði og tveir fjármálastjórar sem er mjög óhagstætt fyrirkomulag. Fjármálasvið í Atlas samanstendur af 28 starfsmönnum og fjármálastjóra. (Aaron Ames, tölvupóstur, 28. mars. 2007). Starfsemin í Ameríku hefur vaxið gríðarlega með kaupum á Atlas og miklir möguleikar eru á að nýta sér stærðarhagkvæmni í starfsemi stoðsviða.

Einnig má skoða að hafa einn SSC í Hollandi fyrir starfsstöðvar í Evrópu. Holland hefur marga góða kosti þegar horft er til staðsetningar SSC og Eimskip er með mjög mikla og vaxandi starfsemi í Hollandi. Holland hefur eftirfarandi kosti fyrir SSC:

- Mjög þróuð uppbygging fjarskipta og samgangna sem tryggir auðveldan aðgang að evrópskum viðskiptavinum.
- Hæft, sveigjanlegt og öflugt vinnuafli sem talar meira en eitt tungumál.
- Hentugt skattalegt umhverfi og stjórnarfar.
- Alþjóðleg og þjónustulunduð menning. (Netherlands foreign Investment Agency, 2007a).

Fyrirtækjaumhverfi í Hollandi er sniðið að vexti viðskipta. Þar er pólitískur stöðugleiki og efnahagsumhverfi á alþjóðlegum nótum. Fjármálageirinn er háþróaður og reglur eru einfaldar, hreinar og beinar og viðskiptavænar. (Netherlands foreign Investment Agency, 2007b). Fyrirtæki greiða 25% tekjuskatt í Hollandi. (Ingólfur Hauksson, munnleg heimild, 3. apríl. 2007).

Að auki má skoða að hafa einn SSC fyrir Skandinavíu og Eystrasaltssvæðið. Búið er við miklum vexti á Eystrasaltssvæðinu á komandi árum og verði það svo má gera ráð fyrir að það þurfi að endurskoða fyrirkomulagið þar. Danmörk hefur marga kosti þegar horft er til staðsetningar SSC og hún er nálægt vaxandi starfsemi Eimskips á Eystrasaltssvæðinu. Í Danmörku er gott framboð á starfsfólki með fjármála- og bókhaldsþekkingu sem hefur góða tungumálakunnáttu. (Copenhagen Capacity, 2007). Fyrirtæki greiða 28% tekjuskatt í Danmörku. (Ingólfur Hauksson, munnleg heimild, 3. apríl. 2007). Ísland er einnig mjög góð staðsetning þar sem höfuðstöðvar fyrirtækisins eru staðsettar og fjármálasviðið stærst. Tekjuskattshlutfallið er 18% á Íslandi sem er mjög lágt miðað við aðrar þjóðir. Til samanburðar má nefna 30% tekjuskatt í Bretlandi, 40% í Bandaríkjunum og 28% í Noregi. (Ingólfur Hauksson, munnleg heimild, 3. apríl. 2007). Það eru margir möguleikar í stöðunni sem vert er að skoða.

Niðurstaða

Niðurstaða höfundar er sú að SSC er álitlegur kostur fyrir fjármála- og bókhaldsstarfsemi Eimskips. Fjármálasvið Eimskips er mjög dreift og ekki er auðvelt að fá heildaryfirsýn á stöðu fjármála. Uppbygging samstæðunnar er hentug fyrir SSC þar sem starfsemin er á mörgum stöðum og einnig er hægt að nýta þjónustuna fyrir önnur dótturfélög. Fjármálastjórar eru margir og oft á tíðum með mjög fáa undirmenn sem er mjög óhagkvæmt fyrirkomulag. Með því að innleiða SSC gefst færi á að nýta stærðarhagkvæmni og auka stjórnunarþönnina. Launakostnaður er stór hluti af heildarkostnaði og hægt er að ná töluverðum ávinningi með því að fækka stöðugildum. Einnig eru möguleikar á að ná bættri frammistöðu í fjárstýringu og innheimtu. Með samþættingu fjármála ætti einnig samstæðuuppjörið að einfaldast. Þetta fyrirkomulag sem breiðist hratt um Evrópu getur verið tækifæri fyrir Eimskip til þess að ná utan um öran vöxt félagsins.

SSC er fyrirkomulag sem við eigum eftir að sjá í auknum mæli hjá íslenskum fyrirtækjum. Með aukinni útrás og fjárfestingastefnu íslenskra fyrirtækja eru margir að leita leiða til þess að miðstýra fjármálunum. Sveigjanleiki til stækkunar og minnkunar er mikill kostur fyrir fyrirtæki sem eru mikið í þeirri starfsemi að kaupa og selja önnur fyrirtæki.

Heimildaskrá

Ritaðar heimildir

Bangeman, Tom Olavi (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. England: Gower.

Brigham, Eugene F. og Houston, Joel F. (2004). *Fundamentals of financial Management* (10. útg.). United states of America: Thomson South-Western.

Daft, L Richard (2004). *Organization Theory and Design*. United states of America: Thomson South-Western.

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

Russel, Jonathan og Gillingham, Jeff (2005). *A PRACTICAL GUIDE TO SETTING UP AND OPERATING A SHARED SERVICE CENTER – THE GLASGOW PERSPECTIVE*. Glasgow: IFSD Glasgow.

Vefheimild

Copenhagen Capacity (2007). *Finance and accounting*. Sótt 25. janúar frá (<http://www.copcap.com/composite-2539.htm>).

Eimskip (2007). *Um Eimskip*. Sótt 20. febrúar 2007 frá (<http://eimskip.is/DesktopDefault.aspx/tabid-5/>).

Gagnaöflun úr upplýsingakerfum Eimskips (2007).

Icelandair (2007). *Fjárvakur*. Sótt 12. mars frá (<http://www.icelandairgroup.is/heim/dotturfelag/nanar/store652/item8484/>).

Innri vefur Eimskips (2007a). *Ágrip af sögu*. Sótt 20. febrúar 2007 frá (<https://intra.eimskip.is/intra/default.htm>).

Innri vefur Eimskips (2006b). *Nýtt skipulag Eimskipafélagsins*. Sótt 10. október 2006 frá (<https://intra.eimskip.is/intra/default.htm>).

Innri vefur Eimskips (2006c). *Forstjórabréf*. Sótt 5. október 2006 frá (<https://intra.eimskip.is/intra/default.htm>).

- Innri vefur Eimskips (2007d). *New IT Strategy*. Sótt 27. febrúar 2007 frá (<https://intra.eimskip.is/intra/default.htm>).
- Innri vefur Eimskips (2007e). *Fjármálasvið*. Sótt 20. mars 2007 frá (<https://intra.eimskip.is/intra/default.htm>).
- Monasch, Tjeerd og Slavenburg, Patrick (2004). *Best Practices: Shared Service Centers Present a World of Options*. Sótt 18. jan. 2007 frá (<http://www.expansionmanagement.com/smo/articleviewer/default.asp?cmd=articledetail&articleid=16101&st=2>).
- Netherlands Foreign Investment Agency (2007a). *Shared Service Centers*. Sótt 18. janúar 2007 frá (<http://nfia.com/sharedservices/>).
- Netherlands Foreign Investment Agency (2007b). *Government & Taxes*. Sótt 18. janúar 2007 frá (<http://nfia.com/sharedservices/government.php>).

Munnleg heimild

- Aaron Ames (2007, 28. mars). Fjármálastjóri Atlas. *Employees*. Tölvupóstur.
- Kristján Þór Hallbjörnsson (2007, 13. febrúar). Verkefnastjóri. *SAP og SSC*. Viðtal tekið hjá Eimskip.
- Ingólfur Hauksson (2007, 3. apríl). Löggiltur endurskoðandi. *Skattar og uppgjör*. Viðtal tekið hjá Eimskip.
- Magnús Kr. Ingason (2007, 17. apríl). Framkvæmdastjóri Fjárvakurs. *Shared Service Center*. Viðtal tekið hjá Fjárvakri.