

# Útvistun og efnahagsþrengingar: Staða mála í þjónustufyrirtækjum

Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson<sup>1</sup>

## Ágrip

Greinin fjallar um útvistun verkefna í íslenskum þjónustufyrirtækjum eftir efnahagshrunið haustið 2008. Bornar eru saman kannanir frá fyrri hluta árs 2009 og sumrinu 2013. Niðurstöður eru þær helstar að umfang útvistunar hefur ekki aukist. Svipuðum verkefnum er útvistað í báðum könnunum. Kostnaðarlækkun er frekar nefnd sem ástæða útvistunar í síðari könnuninni og hefur það aukist með marktækum hætti milli kannana. Eftir sem áður eru stefnumiðaðar ástæður oftast nefndar í báðum könnunum. Hvað árangur útvistunar varðar þá hefur kostnaður lækkað hjá tæplega helmingi fyrirtækja í könnununum. Svarendur virðast vera ánægðari með árangur útvistunar árið 2013 en 2009 og telja hana skila margvíslegum rekstrar- og þjónustulegum ávinningi. Forsvarsmenn um 90% fyrirtækja telja að útvistun hafi haft óveruleg áhrif á starfsmannamál. Nokkru fleiri fyrirtæki hafa sagt upp starfsfólki árið 2013 en í fyrri könnun. Stærri fyrirtæki í könnunum útvista almennt meira en minni fyrirtæki og þau gera það fremur vegna kostnaðarlækkunar eða vegna stefnumiðaðra ástæðna. Þau fyrrnefndu útvista meira af verkefnum sem flokkast undir stoðþjónustu og upplýsinga- og samskiptatækni, en minni fyrirtækin útvista frekar stjórnnunartengdum verkefnum.

## Abstract

This paper seeks to analyse the application of outsourcing within Icelandic service companies in the wake of the banking collapse. Findings are based on comparing surveys conducted in early 2009 and in the summer of 2013. The main conclusion is that outsourcing did not increase, and similar tasks are outsourced in both surveys. Also, more firms gave cost-reduction as a reason for outsourcing in 2013, although strategic reasons were mentioned more often in both surveys. More respondents in 2013 expressed a positive experience of outsourcing. It is uncommon for companies to outsource human resources or lay off staff. Larger firms tend to outsource more in general than smaller firms, and they tend to do so for more cost reduction and strategic reasons compared to smaller firms. The former outsource more peripheral and information technology tasks, while smaller firms tend to outsource more tasks of administrative nature.

*JEL flokkun:* M1, M11

*Lykilhugtök:* útvistun, þjónustufyrirtæki, stefna, kostnaðarlækkun

---

<sup>1</sup> Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Guðmundur Kristján Óskarsson er dósent við viðskiptadeild Háskólans á Akureyri. Höfundar þakka nafnlausum ritrýnum fyrir gagnlegar ábendingar við vinnslu greinarinnar.

## 1 Inngangur

Skipulagsheildir hafa margvíslegar leiðir til að bregðast við efnahagsþrengingum. Stærri fyrirtæki geta lækkað kostnað, selt eignir, endurskipulagt reksturinn eða leitast við að auka tekjur (Hofer, 1980). Minni fyrirtæki hafa hins vegar færri valkosti eins og síðar verður rakið. Efnahagshrunið í október 2008 hafði margvísleg áhrif á rekstur fyrirtækja, fjármála- og vinnumarkaði. Nokkuð hefur verið fjallað um fjármálageirann (Guðrún Johnsen, 2010; Gylfi Magnússon, 2010) og breytingar á vinnumarkaði í kjölfar hrunsins (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnadóttir, 2011). Lítið hefur hins vegar verið fjallað um skipulagsbreytingar í fyrirtækjum eftir hrunið. Markmið þessarar greinar er að bæta úr því með því að greina frá rannsóknum á útvistun verkefna í þjónustufyrirtækjum á Íslandi. Sjónum er beint að þjónustufyrirtækjum þar sem þau skipa meirihluta fyrirtækja hér á landi (77% árið 2013 – Hagstofa Íslands, 2015) og þau komu verr út úr fjármálakreppunni en útflutningsgreinar, eins og sjávarútvegur og áliðnaður sem bættu samkeppnisstöðu sína með lægra gengi krónunnar. Þá er þjónustustarfsemi iðulega óáþreifanleg, viðskiptavinurinn er þátttakandi í ferlinu, þjónusta er oftast sniðin að þörfum neytenda og hún er vinnuafslafrek (Grönroos, 2007). Fyrir vikið er útvistun flóknari í þjónustufyrirtækjum en iðnfyrirtækjum.

Skilgreiningar á útvistun er fjölmargar. Við styðjumst við skilgreiningu Manning, Massini og Lewin (2008, bls. 35) sem hljóðar svo: „Útvistun... merkir afhendingu á vöru eða þjónustu af utanaðkomandi rekstraraðila – það er, aðila utan marka fyrirtækisins.“ Mjög svipaða skilgreiningu eru að finna í *Orðabanka Íslenskrar málstöðvar (e.d.)*. Þar er útvistun eða utankaup skilgreind sem „kaup á framleiðsluhlutum, tiltekinni þjónustu eða sérfræðipækkingu frá aðilum utan eigin fyrirtækis.“ Alþjóðleg útvistun (e. offshoring) eða flutningur verkefna milli heimsálfa hefur færst mjög í vöxt með framþróun upplýsingatækni sem gerir kleift að stunda fjarvinnu, símsvörun, netviðskipti o.fl. óháð stað og stund (Bryson, 2007). Íslenska er vart töluð utan Íslands, en krafa neytenda er að þjónusta fari fram á íslensku. Útvistun þjónustupátta hérlendis hefur af þeim sökum verið að mestu innanlands.

Í greininni verður skýrt frá tveimur könnunum til að athuga hvort breytingar hafi orðið á útvistun meðal íslenskra fyrirtækja. Sú fyrri var framkvæmd í febrúar og mars 2009 og hin síðari sumarið 2013. Leitað verður svara við þessum spurningum: 1) Hefur umfang útvistunar aukist frá efnahagshruninu haustið 2008? 2) Hafa ástæður útvistunar breyst? 3) Hafa orðið breytingar á þeim verkefnum sem er útvistað? 4) Hefur árangur útvistunar (lækkun kostnaður, betri þjónusta o.fl.) aukist? 5) Hafa orðið fleiri uppsagnir eða breytingar á starfskjörum í kjölfar efnahagshrunsins?

Greinin er byggð upp sem hér segir: Í næsta hluta er fjallað um fræðilega umræðu um útvistun og því næst greint frá aðferðafræði rannsókna. Að því búnu eru niðurstöður kynntar og greininni lýkur á umræðukafla.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Fjölmargar rannsóknir hafa verið gerðar erlendis á útvistun þjónustu og þá ekki síst í Bandaríkjunum. Í þessum hluta verður farið yfir nokkrar erlendar rannsóknir þar sem fjallað er um ýmsa þætti útvistunar og í framhaldi af því það sem fram hefur komið í innlendum

rannsóknnum. Sjónum verður einkum beint að rannsóknnum sem fjalla um forsendur útvistunar og það hvaða þættir hafa verið útvistaðir.

## 2.1 Efnahagsþrengingar

Hagkerfi telst í niðursveiflu þegar þjóðarframleiðsla dregst saman á milli tímabila. Hugtakið kreppa er notað til að lýsa alvarlegum samdrætti í hagkerfi, en samdráttur þýðir að framleiðsla og þjónusta í hagkerfinu hefur minnkað og miðast við fleiri en eina atvinnugrein. Helstu einkenni eru að þjóðarframleiðsla dregst saman og atvinnuleysi eykst. Jafnan er miðað við að ef þjóðarframleiðsla dregst saman að raunvirði tvo ársfjórðunga í röð þá sé hagkerfið í kreppu. Þar sem þjóðarframleiðsla er yfirgripsmesti hagvísirinn þykir best að nýta hann og tímabil sex mánaða þykir nægilegt viðmið, enda sýna rannsóknir að flestar kreppur ná að minnsta kosti yfir svo langt tímabil (Abberger og Nierhaus, 2008, Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010).

Fyrirtæki leitast við að bregðast við efnahagsþrengingum með kostnaðaraðhaldi, eignastjórnun og sköpun nýrra tekna (Hofer, 1980). Þó svo að kostnaðaraðhald sé mikilvægt þarf að gæta þess að skaða ekki möguleika fyrirtækja til framtíðartekna og því mikilvægt að huga jafnframt að tekjusköpun (Kaplan og Norton, 2008). Fyrirtæki sem náð hafa góðum árangri í niðursveiflu hafa verndað grunngerð rekstrar með lækkun kostnaðar, sveigjanlegu viðskiptamódeli, verndun lausafjárstöðu, endursamningum við birgja, bættri birgðastjórnun og því að slá fjárfestingum á frest (Rhodes og Stelter, 2010). Eins og fyrr segir hafa stærri fyrirtæki fleiri valkosti til að lækka kostnað en minni fyrirtæki. Þau fyrrnefndu geta selt eignir, endurskipulagt reksturinn eða leitast við að auka tekjur. Minni fyrirtæki leitast aðallega við að lækka kostnað, huga að fjármálum og breyta áherslum í rekstri og leita nýrra syllumarkaða (e. niche markets). Þá hefur sveigjanleiki minni fyrirtækja og nán tengsl við viðskiptavinum reynst þeim árangursrík aðlögun að efnahagskreppum (DeDee og Vorhies, 1998; Latham, 2009).

Eins og fram kemur hér að aftan getur útvistun verkþátta bæði falið í sér lækkun rekstrarkostnaðar og endurskipulagningu rekstrar með áherslu á kjarnafærni í huga. Eins og fyrr segir hafði efnahagssamdrátturinn sem hófst haustið 2008 meiri áhrif á þjónustufyrirtæki en útflutningsfyrirtæki og því er líklegt að þau hafi gripið til aukinnar útvistunar þjónustupátta.

## 2.2 Lækkun kostnaðar

Algengustu ástæður fyrir útvistun er að lækka kostnað án þess að rýra gæði þjónustu eða vöru. Til að það sé mögulegt þarf að vera ódýrara að kaupa þjónustu eða framleiðslu frá utanaðkomandi aðila í stað þess að framleiða eða veita þjónustu innan fyrirtækis. Kostnaðarþættir sem litið er til eru launakostnaður, flutningar, minni fjárfestingar, ódýrara hráefni, minni kröfur um vinnuaðbúnað o.fl. Einnig hafa fyrirtæki leitast við að lækka óbeinan kostnað, t.d. með því að fækka starfsfólki og einfalda reksturinn og koma á betra kostnaðareftirliti (Di Gregorio, Musteen og Thomas, 2009, Kremic, Tukel og Rom, 2006; Lacity, Willcocks og Rottman, 2008; Quinn, 1999; van Gorp, Jagersma og Livshits, 2007).

Útvistun sem byggir á kostnaðarlækkun tengist kenningu um viðskiptakostnað (e. *transaction cost*, Williamson, 1979). Samkvæmt kenningunni felst heildarframleiðslukostnaður ekki einungis í því að afla hráefna og framleiða afurð, heldur einnig í kostnaði við að fylgjast með frammistöðu, samningagerð og stjórn starfsfólks (Klaas, 2008). Mikil sérhæfing og stærðarhagkvæmni gera það að verkum að útvistun getur skilað lægri kostnaði

frekar en að framleiða vöru eða veita þjónustu innan fyrirtækis. Umfang eða magn útvistunar þarf þó að vera það mikið að það standi undir auknum viðskiptakostnaði sem útvistun fylgir (Lacity o.fl., 2008). Williamson (1979) bendir á að minni fyrirtæki séu síður líkleg til að útvista þar sem samningsstaða þeirra sé oftast en ekki veik og því sé hættu á að sterkir aðilar á markaði geti misnotað aðstöðu sína (e. opportunity risk). Fyrri rannsóknir hafa sýnt að stærri fyrirtæki útvista að jafnaði meira en minni fyrirtæki (Belso-Martines, 2010; Edvardsson, Oskarsson og Vesteinsdóttir, 2011).

### 2.3 Stefnumiðuð útvistun

Stefnumiðuð útvistun hefur fæst í vöxt hin síðari ár og tengist það hugmyndum um aukna samkeppnishæfni fyrirtækja. Ein helsta ástæða fyrir stefnumiðuðri útvistun er að fyrirtæki einbeita sér að á kjarnafærni sinni (lykilþekkingu og sértækra bjarga) sem önnur fyrirtæki eigi erfitt með að herma eftir (Lacity o.fl., 2008; Quinn, 1999). Dæmi um slíka þætti er að standa vörð um lykilþekkingu sem eflir þjónustu við viðskiptavinum, nýsköpunargeta og það að endurskipuleggja rekstur til að auka sveigjanleika með það að markmiði að auka samkeppnisgetu (Quinn, 1999). Með markvissri sérhæfingu geta fyrirtæki nýtt sér takmarkaðar auðlindir til að ná samkeppnisforskoti á alþjóðlegum mörkuðum. En fleiri atriði hafa verið tilgreind, eins og að fá aðgang að sérhæfðri, nýrri tækni, sem og sérhæfðri hæfni og þekkingu sem önnur fyrirtæki búa yfir. Þá hafa aukinn sveigjanleiki og það að draga úr áhættu verið tengd stefnumiðuðri útvistun. Með þeim hætti verði fyrirtækin betur búin til þess að takast á við sveiflur á markaði (Di Gregorio o.fl., 2009, Kremic o.fl., 2006; Lacity o.fl., 2008; Quinn, 1999; Tam, Moon, Ng og Hui, 2007; Vietor og Veytsman, 2005).

Stefnumiðuð útvistun tengist kenningum um auðlindamiðuða sýn fyrirtækja (e. *resource based view of the firm*). Byggir sú kenning á því að fyrirtæki leitist við að finna og viðhalda sérstakri samkeppnisfærni sem önnur fyrirtæki eiga erfitt með að herma eftir (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984). Samkvæmt kenningunni geta auðlindir sem eru sérstakar verið grunnur að langvarandi samkeppnisforskoti. Slíkar auðlindir ætti að styrkja innan fyrirtækja þar sem erfitt er fyrir önnur fyrirtæki að nýta sér þær, á sama tíma og aðrar auðlindir sem ekki eru sérstakar henta vel fyrir útvistun. Sérstakar og verðmætar auðlindir geta mótast af sögulegum aðstæðum, sérstöku tengslaneti, fyrirtækjamenningu eða vegna góðs orðstírs (Barney, 1991).

### 2.4 Útvistun starfsmannamála

Mannauður og mannaúdsstjórnun hafa verið talin til kjarnafærni fyrirtækja í þeim skilningi að stefnumiðuð mannaúdsstjórnun styðji við samkeppnisforskot fyrirtækja. Það á ekki síst við um þjálfun og þróun starfsfólks (Galanaki, Bourantas og Papalexandris, 2008). Samkvæmt þessu ættu stefnumiðuðir þættir mannaúdsstjórnunar að vera undir stjórn fyrirtækja, en verkefni eins og samningagerð, launavinnsla o.fl. falla vel að útvistun (Shen, 2005). Hvað sem því líður hefur fæst í vöxt að útvista mörgum þáttum mannaúdsamála. Bandarísk fyrirtæki ganga þar í fylkingarbrjósti en vestræn fyrirtæki fylgja fast á eftir (Klaas, 2008; Galanaki og Papalexandris, 2007). Svo virðist sem ekki sé gerður greinarmunur á stefnumiðuðum þáttum mannaúdsstjórnunar og öðrum þáttum. Kannanir leiða í ljós að algengt sé að útvistað sé fræðslu- og þróunarmálum, starfsmannavali, launamálum, frammistöðumati, lögfræðilegum málefnum og starfslokum (Quinn, 1999; Shen, 2005; Sheehan, 2009; Schlosser, Templer og Ghanam, 2006).

Þarfir fyrirtækja eru ólíkar eftir stærð þeirra hvað útvistun varðar. Sheehan (2009) telur t.d. að það séu einkum stærri fyrirtæki sem útvisti mannaúdsámálum. Það stafi af því að eftir

Því sem starfsmönnum fjölgi, komi upp sífelld fleiri álitaeftni í starfsmannamálum. Einnig notast minni fyrirtæki við aðrar leiðir til að hafa áhrif á hegðun starfsmanna en mannauðsstjórnun. Þar má helst nefna nán og tíð samskipti stjórnenda og starfsmanna. Fyrir vikið hafi minni fyrirtæki aðallega útvistað launa- og tryggingarmálum, auk mannauðsráðgjafar þar sem þau hafa ekki starfsfólk í starfsmannamálum (Klaas, 2008; Schlosser o.fl., 2006; Singh og Vohra, 2009).

## *2.5 Útvistun verkþátta*

Fyrri rannsóknir hafa leitt í ljós að sumir verkþættir henta betur til útvistar en aðrir. Almennu má segja að því einfaldari, afmarkaðri og staðlaðri sem verkefni eru þeim mun betur henta þau til útvistar. Hið sama má segja ef þau snerta tiltölulega fáa starfsmenn, fela í sér litla áhættu og teljast ekki til kjarnaferni (Kremic o. fl., 2006; Quinn, 1999). Mithas og Whitaker (2007) komust að þeirri niðurstöðu að: (1) Meiri möguleiki er á að útvista störf sem eru mjög upplýsingarík (hversu miklum tíma er varið í að fást við upplýsingar) í samanburði við annars konar störf. (2) Líkur á útvistun aukast í samræmi við það hversu mikill möguleiki er á því að skrá þau, staðla og hluta niður í einingar. (3) Störf sem einkennast af mikilli menntun og færni eru síður fallin til útvistar en störf sem krefjast lítillar menntunar. Skýringin er sú að störf sem krefjast mikillar menntunar felast í því að greina vandamál, hafa yfirsýn og flókin samskipti sem erfitt er að útvista. (4) Störf sem þurfa litla líkamlega nærveru henta betur til útvistar en störf sem krefjast mikillar nærveru. Þannig henta hrein þjónustustörf þar sem líkamleg nærvera er mikil illa til útvistar að þeirra mati.

## *2.6 Innlendar rannsóknir*

Heimildaleit leiðir í ljós að mjög fáar rannsóknir hafa birst á ritrýndum vettvangi hér á landi um útvistun. Nokkur meistaraverkefni hafa verið rituð um efnið en verða ekki tíunduð hér.

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

Ársæll Valfells og William J. Tastle (2007) hafa unnið að rannsóknnum á sviði útvistar upplýsingatækni meðal fyrirtækja á Íslandi. Ellefu stór fyrirtæki voru valin úr hinum ýmsu atvinnugreinum til þess að sýna þverskurð úr íslensku atvinnulífi og síðan tekin opin viðtöl við stjórnendur þeirra. Í ljós kom að öll fyrirtækin höfðu útvistað þjónustu á síðustu fimm árum og einhver þeirra á síðustu tíu árum. Helsta ástæða útvistar var stöðugleiki kostnaðar sem unnt er að ná fram með útvistun og aukinn virðisauki fyrir fyrirtækin. Sérfræðipækking hýsingarfyrirtækjanna er hins vegar álitin hafa áhrif á launakostnað þeirra. Tilgangur útvistar er því í raun, samkvæmt þessu, ekki að lækka launakostnað heldur möguleikinn á skilvirkara og betra vinnuafli með svipuðum kostnaði og áður. Þátttakendur nefndu einnig eftirlit utanaðkomandi aðila og aukið öryggi sem ástæður fyrir útvistun.

Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björk Sigurðardóttur (2009) kynntu niðurstöður viðtalskönnunar við tíu sérfræðinga og fullrúa þjónustufyrirtækja. Helstu niðurstöður eru þær að engin stefna hefur verið mótuð innan fyrirtækjanna varðandi útvistun þjónustuverkefna. Algengustu verkefni sem hefur verið útvistað eru tölvumál, ræsting, símsvörun og úthringing, bakvinnsla, bókhald og öryggisgæsla. Í flestum tilvikum krefjast

Þau störf sem útvistað hefur verið lítillar formlegrar menntunar starfsfólks. Verkefnið teljast nær öll til stoðþjónustu fyrirtækja. Viðmælendur nefndu margar ástæður fyrir útvistun þjónustu, svo sem lækun kostnaðar, að auka rekstraröryggi, draga úr starfsmannaveltu, geta fengist við lykilhæfni, auka fjölbreytni og dreifa áhættu. Flestir viðmælendur voru ánægðir með útvistun þjónustu. Kostnaður hefur óvíða lækkað eftir útvistun.

### 3 Aðferð rannsókna

Í samræmi við markmið rannsóknarinnar var stuðst við lýsandi og greinandi aðferðafræði. Spurningakannanir urðu fyrir valinu. Í könnunni árið 2009 var stuðst við símakönnun en bæði síma- og netkönnun árið 2013.<sup>2</sup> Kannanirnar voru framkvæmdar í febrúar og mars árið 2009 og í júní til ágúst árið 2013. Haft var samband við framkvæmdastjóra fyrirtækja eða staðgengla þeirra og þeir beðnir að svara könnunum.

#### 3.1 Úrtak

Þýði kom frá Ríkisskattstjóra sem var þversnið af íslenskum fyrirtækjum með fimm starfsmenn eða fleiri launþega árið 2006 sem hafa skilað inn launamiðum fyrir átta milljónir eða meira. Fyrirtæki voru valin þannig að helmingur kæmi af höfuðborgarsvæði, 25% af Eyjafjarðarsvæðinu og afgangurinn annars staðar af landinu. Upprunalegur þýðislisti innihélt 5031 fyrirtæki og stofnanir. Úr þeim lista voru valin af handhófi þjónustufyrirtæki samkvæmt Íslensku atvinnuvegaflokkuninni. Síðan voru leituð uppi netföng á heimasíðum eða á já.is. Landfræðileg dreifing fyrirtækja á netfangalistanum endurspegladi mjög vel upprunalegt þýði. Endanlegt úrtak árið 2009 var 484 fyrirtæki. Ekki náðist í 57 þeirra, 21 neitaði að svara og 9 fyrirtæki féllu utan þýðis. Alls svöruðu 397 stjórnandi könnunni. Það gerir svarhlutfall upp á 82,0%. Í könnuninni árið 2013 var úrtakið 402 fyrirtæki (sama úrtak og 2009, en mörg fyrirtæki voru hætt rekstri). Ekki náðist í 22 fyrirtæki, 160 neituðu að svara, sem þýðir að 220 svöruðu könnuninni sem gerir svarhlutfall upp á 55%. Svörun árið 2009 var óvenjuhá á íslenskan mælikvarða sem skýrist líklega af mjög óvenjulegu ástandi skömmu eftir fjármálahrunið – hálfgerð tómarúm myndaðist þannig að auðveldara var að ná til stjórnenda. Mun lægra svarhlutfall árið 2013 má rekja til þess að könnunin var framkvæmd að sumarlagi.

#### 3.2 Mælitæki

Spurningalistinn var að mestu smíð þeirra sem stóðu að rannsókninni og einnig var stuðst við fræðilega umræðu (einkum Kadabade og Kadabade, 2002). Við val á bakgrunnsspurningum var stuðst við fyrri spurningalista höfunda (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björg Sigurðardóttir, 2009). Spurningalistinn var forprófaður árið 2009 í fjórum fyrirtækjum og lagfærður lítillega í kjölfar þess. Spurningalistanum var skipt upp í bakgrunnsupplýsingar, umfang útvistunar, hvort stefna hafi verið mótuð um útvistun, hvaða verkefnum hafi verið útvistað, hvort verkefnið tilheyri stoðþjónustu eða kjarnstarfsemi, hvort útvistun hafi lækkað kostnað og þá hvaða kostnað.

Spurningalistinn innihélt 25 spurningar. Fjöldi svarmöguleika í hverri spurningu var frá einum (t.d. þeim að skrá aldur sinn), þremur (já/nei/veit ekki) upp í 17 svarmöguleika (t.d. hvaða verkefnum hafi verið útvistað). Í nokkrum spurningum var heimilt að merkja við fleiri en eitt svar. Í flestum spurningunum var stuðst við nafna- eða röðunarskala sem aðeins

---

<sup>2</sup> 157 svöruðu rafrænt og 63 í gegnum síma.

heimila að reikna út fjölda, tíðni og að nota krosstöflur. Í spurningum um aldur, starfsaldur, fjölda starfsmanna og veltu var stuðst við millibils- og hlutfallslega skala þar sem flóknari tölfræði er möguleg. Í spurningum þar sem svarendur voru beðnir að taka afstöðu til fullyrðinga var stuðst við fimm þátta Likert-skala.

### 3.3 Úrvinnsla og greining gagna

Við tölfræðilega úrvinnslu var algengast að reikna út fjölda og tíðni. Til að skera úr um hvort hlutföll hefðu breyst var stuðst við tveggja hlutfalla próf (e. test of the difference between two proportions). Til að athuga hvort afstaða svarenda til útvistunar á fimm þátta Likert-skalanum hefði breyst var Mann-Whitney U-próf notað. Mann-Whitney U-prófið var notað vegna þess að breytturnar eru á raðkvarða. Við gagnavinnsluna var tölfræðiforritið SPSS 21.0 notað.

## 4 Niðurstöður

### 4.1 Fyrirtæki og stjórnendur

Í töflu 1 gefur að líta upplýsingar um þau fyrirtæki og stjórnendur sem þátt tóku í könnunum tveimur. Karlstjórnendur í könnuninni 2013 voru 80,5% og kvenstjórnendur 19,5%. Það ár voru karlstjórnendur 78,6% allra stjórnenda samkvæmt opinberum gögnum (Hagstofa Íslands, 2014). Meðalaldur þeirra var 51 ár árið 2013 og höfðu þeir starfað 13,5 ár að meðaltali í fyrirtækinu. Mikill meirihluti stjórnenda hefur lokið háskólanámi og hefur það hlutfall aukist milli kannana.

Tafla 1. Stjórnendur og fyrirtæki sem þátt tóku í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013
<b>Stjórnendur</b>		
Karlar	73,8%	80,5%
Konur	26,8%	19,5%
Meðalaldur	48,4	50,7
Meðalstarfsaldur í fyrirtæki	11,6	13,3
Grunnskólamenntun	8,6%	5,6%
Framhaldsskólamenntun	33,0%	28,2%
Háskólamenntun	58,4%	66,2%
<b>Fyrirtæki</b>		
Hlutafélög	85,1%	83,3%
Félagasamtök	4,0%	8,6%
Annað	10,9%	8,1%
≤10 starfsmenn	53,9%	47,2%
10-49 starfsmenn	32,9%	37,6%
50-250 starfsmenn	9,1%	11,2%
>250	4,1%	4,1%
Meðaltal	53,9	50,1

Hvað eignarform fyrirtækja í könnunum varðar eru langflest þeirra hlutafélög (raunar eru flest þeirra einkahlutafélög). Í báðum könnunum eru fyrirtæki með færri en 50 starfsmenn í miklum meirihluta. Að meðaltali voru um 50 starfsmenn í fyrirtækjunum að

meðaltali. Slík fyrirtæki flokkast sem meðalstór samkvæmt flokkun Evrópusambandsins (2005). Flokkun fyrirtækja eftir stærð í töflu 1 byggir á þeirri flokkun.

Flokkun fyrirtækja eftir atvinnugreinaflokkun Hagstofunnar hefði lítil sem engin áhrif á niðurstöður og verður hún því ekki tilgreind frekar í greininni.

#### 4.2 Umfang útvistunar

Árið 2009 höfðu 79,8% fyrirtækja útvistað þjónustuverkefnum seinustu 3 ár en árið 2013 hafði þetta hlutfall lækkað niður í 74,0%. Munurinn er ekki marktækur á tveggja hlutfalla prófi ( $p=0,102$ ). Umfang útvistunar hefur því ekki aukist eftir efnahagshrunið. Þau fyrirtæki sem ekki útvista segja að útvistun henti ekki starfseminni. Í báðum könnunum kemur fram að um 22% fyrirtækja hafi mótað stefnu um útvistun. Slík fyrirtæki leitast við að auka kjarnafærni, lækka kostnað og fá aðgengi að sérhæfri þekkingu með útvistun.

#### 4.3 Ástæður útvistunar

Þegar ástæður útvistunar eru skoðaðar í könnununum tveimur kemur í ljós að svarendur nefna sömu þætti í báðum könnunum (sjá töflu 2). Árið 2013 töldust 62% verkefna sem útvistað var til stoðþjónustu, 17% sem kjarnastarfsemi og 21% sem blanda af báðum. Nánast sömu niðurstöður fengust árið 2009. Aðeins tveir þættir hafa aukist milli kannana marktækt. Þeir eru annars vegar að útvistun sé beitt til að öðlast aukna sérfræðiþekkingu ( $p=0,002$ ) og aukið rekstraröryggi ( $p<0,001$ ) hins vegar. Það eru þættir sem tilheyra stefnumiðaðri útvistun.

Tafla 2. Ástæður útvistunar í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Markmið um lækkun kostnaðar svo sem launakostnaðar, húsnæðiskostnaðar o.s.frv.	34,7%	41,5%	0,150
Minni starfsmannavelta	11,0%	14,5%	0,299
Aukin sérfræðiþekking	36,9%	51,6%	0,002
Einfaldari rekstur	42,6%	35,2%	0,117
Rekstraröryggi	3,8%	23,9%	<0,001
Markmið um að lágmarka fjárfestingu	7,9%	13,2%	0,084
Aukin áhersla á kjarnastarfsemi	13,6%	16,4%	0,427
Aukin þjónusta	10,1%	9,4%	0,818

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

Ástæður útvistunar voru síðan flokkaðar í tvennt: Annars vegar í þær sem snerust um lækkun kostnaðar (markmið varðandi lækkun kostnaðar og markmiðið að lágmarka fjárfestingu) og hins vegar í stefnumiðaða ákvörðun (minni starfsmannavelta, aukin sérfræðiþekking, einfaldari rekstur, rekstraröryggi, áhersla á kjarnastarfsemi og aukin þjónusta). Í töflu 3 kemur fram að meira en 70% svarenda nefna stefnumiðaða ákvörðun í báðum könnunum. Kostnaðartengdar ástæður hafa aukist milli kannana og er sá munur marktækur ( $p=0,036$ ).



Tafla 3. Ástæður útvistunar flokkaðar í tvennt í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Lækkun kostnaðar	36,6%	46,5%	0,038
Stefnumiðuð ákvörðun	78,9%	74,2%	0,263

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

Tafla 4 sýnir flokkun ástæðna útvistunar eftir stærð fyrirtækis. Þar sést að fyrirtæki sem hafa fleiri en 50 starfsmenn gefa í báðum könnunum oftari lækkun kostnaðar og stefnumiðuða ákvörðun sem ástæðu útvistunar en minni fyrirtæki. Sá munur er marktækur í könnuninni 2009 en ekki 2013.

Tafla 4. Ástæður útvistunar flokkaðar í tvennt í könnunum 2009 og 2013 og stærð fyrirtækis.

Starfsmannafjöldi	2009			2013		
	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*
Lækkun kostnaðar	32,6%	59,2%	<0,001	46,7%	64,0%	0,103
Stefnumiðuð ákvörðun	76,8%	89,8%	0,010	78,3%	88,0%	0,198

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

#### 4.4 Útvistuð verkefni

Árið 2013 útvistuðu fyrirtækin í könnuninni mikið til sömu verkefnum og árið 2009 (sjá töflu 5). Flest fyrirtæki útvista upplýsingatækni, ræstingum, öryggisgæslu, akstri og bókhaldi. Mikil aukning hefur orðið milli kannana í útvistun fræðslumála ( $p=0,006$ ), ráðgjöf ( $p=0,035$ ), og akstri ( $p=0,012$ ). Mun færri fyrirtæki útvistuðu hins vegar bókhaldi 2013 en árið 2009 ( $p<0,001$ ).

Tafla 5. Verkpættir sem útvistað var í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Ræstingum	33,1%	38,4%	0,262
Öryggisgæslu	37,5%	32,7%	0,294
Mötuneyti	5,0%	8,2%	0,210
Upplýsingatækni	48,3%	48,4%	0,973
Launamálum	17,4%	15,7%	0,650
Fjármálum	6,0%	8,2%	0,392
Mannauðsstjórnun	0,3%	0,0%	
Fræðslumálum	1,9%	8,2%	0,006
Símsvörun	2,8%	4,4%	0,404
Fjarskiptaþjónustu	1,3%	14,5%	
Ráðgjöf	14,5%	22,6%	0,035
Bókhaldi	45,7%	19,5%	<0,001
Bakvinnslu	0,9%	1,9%	
Akstri	12,0%	21,4%	0,012

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

Í könnuninum var algengast að útvistað væri verkþáttum sem féllu undir stoðþjónustu, stjórnarsýslu og fjarskipta- og upplýsingatækni (sjá töflu 6). Sömu þættir voru algengastir í könnuninni 2013 nema hvað stjórnarsýsluþáttum hafði þá fækkað. Sú breyting er marktæk

milli kannana ( $<0,001$ ). Þá höfðu verkþættir sem heyra til mannauðsstjórnun aukist með markvissum hætti milli kannana ( $p=0,004$ ).

Tafla 6. Flokkun verkþátta sem var útvistað í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Stoðþjónusta	51,4%	54,7%	0,496
Fjarskipta- og upplýsingatækni	48,6%	56,6%	0,097
Mannauðsstjórnun	15,8%	27,7%	0,004
Stjórnsýsla	51,4%	34,0%	$<0,001$

Skýringar: \*tveggja hlutfallapróf. Stoðþjónusta = Ræstingar, öryggisgæsla, mötuneyti og akstur. Fjarskipta- og upplýsingatækni = Upplýsingatækni og fjarskiptaþjónusta. Mannauðsstjórnun = Mannauðsstjórnun, fræðsla og ráðgjöf. Stjórnsýsla = Fjármál, launavinnsla, símsvörun, bókhald og bakvinnsla.

Fyrirtæki með fleiri en 50 starfsmenn útvista frekar öllum verkþáttum í rekstri nema stjórnsýslu (sjá töflu 7). Í könnuninni 2009 er sá munur marktækur hvað varðar stoðþjónustu, fjarskipta- og upplýsingatækni og stjórnsýslu. Í könnunni 2013 er munurinn marktækur varðandi stoðþjónustu og mannauðsstjórnun.

Tafla 7. Flokkun verkþátta sem var útvistað í könnunum 2009 og 2013 og stærð fyrirtækis.

Starfsmannafjöldi	2009			2013		
	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*
Stoðþjónusta	46,4%	79,6%	$<0,001$	52,5%	92,0%	$<0,001$
Fjarskipta- og upplýsingatækni	42,7%	81,6%	$<0,001$	60,8%	60,0%	0,938
Mannauðsstjórnun	14,2%	24,5%	0,115	25,8%	52,0%	0,015
Stjórnsýsla	54,7%	34,7%	0,007	36,7%	32,0%	0,651

Skýringar: \*tveggja hlutfallapróf. Stoðþjónusta = Ræstingar, öryggisgæsla, mötuneyti og akstur. Fjarskipta- og upplýsingatækni = Upplýsingatækni og fjarskiptaþjónusta. Mannauðsstjórnun = Mannauðsstjórnun, fræðsla og ráðgjöf. Stjórnsýsla = Fjármál, launavinnsla, símsvörun, bókhald og bakvinnsla.

#### 4.5 Árangur útvistunar

Í þessum hluta verður annars vegar fjallað um hvort útvistun hafi lækkað kostnað í þeim fyrirtækjum sem þátt tóku í könnununum, og hins vegar hver sé skoðun svarenda á nokkrum fullyrðingum um árangur útvistunar.

Árið 2009 svöruðu 49,4% fyrirtækja sem höfðu útvistað þjónustuverkefnum seinustu 3 ár að kostnaður hefði lækkað en árið 2013 hafði þetta hlutfall lækkað í 46,2%. Munurinn er ekki marktækur á tveggja hlutfalla prófi ( $p = 0,538$ ). Í töflu 8 kemur fram að mun fleiri svarendur segja að fjármagnskostnaður hafi lækkað vegna útvistunar árið 2013 en 2009. Munurinn er marktækur (0,001).

Tafla 8. Kostnaðarlækkun rekstrarþátta í könnunum 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Húsnæðiskostnaður	3,2%	5,7%	0,228
Kostnaður við kaup á tækjabúnaði	10,4%	14,5%	0,216
Kostnaður við ræstingar	10,4%	13,2%	0,380
Kostnaður við öryggisgæslu	6,0%	6,9%	0,702
Mötuneyti	2,2%	1,9%	
Fjármálakostnaður	2,2%	11,3%	0,001
Mannauðsstjórnun	0,9%	2,5%	
Kostnaður við fræðslumál	1,3%	2,5%	
Símsvörunarkostnaður	2,2%	2,5%	
Kostnaður við ráðgjöf	2,2%	1,3%	
Bókhaldskostnaður	16,7%	10,7%	0,062
Útkeyrslukostnaður	4,4%	7,5%	0,191

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

Í könnun ársins 2009 náðu stærri fyrirtækin betri árangri í að lækka kostnað í stoðþjónustu og upplýsinga- og fjarskiptatækni en einungis í stoðþjónustu í könnunni 2013 (sjá töflu 9).

Tafla 9. Flokkun verkþátta þar sem kostnaðarlækkun var í könnunum 2009 og 2013 og stærð fyrirtækis.

Starfsmannafjöldi	2009			2013		
	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*	1-49	50 eða fleiri	p-gildi*
Stoðþjónusta	9,7%	40,8%	<0,001	15,8%	36,0%	0,047
Upplýsinga- og fjarskiptatækni	9,0%	26,5%	0,007	25,0%	36,0%	0,289
Mannauðsstjórnun	2,6%	6,1%	0,326	5,0%	8,0%	0,604
Stjórnsýsla	16,9%	18,4%	0,800	12,5%	16,0%	0,659

Skýring: \*tveggja hlutfallapróf

Svarendur voru síðan beðnir um að taka afstöðu til nokkurra fullyrðinga um árangur útvistunar eins og sjá má í töflu 10. Notast var við Likert-kvarða á bilinu 1-5 í þessum fullyrðingum þar sem 1 var mjög ósammála og 5 var mjög sammála.

Tafla 10. Afstaða svarenda til fullyrðinga um áhrif útvistunar á rekstur árið 2009 og 2013.

	2009	2013	p-gildi*
Gæði þjónustu hafa aukist	3,5	3,7	0,016
Kostnaður hefur lækkað	2,8	3,4	<0,001
Sérfræðiþekking hefur aukist	3,4	3,7	0,007
Áhætta hefur minnkað	3,4	3,7	0,001
Betri þjónusta við viðskiptavinum	3,5	3,7	0,021
Aukin áhersla á kjarnastarfsemi	3,6	3,8	0,008
Ítarlegra kostnaðarbókhald	3,2	3,5	0,038
Virðisauki hefur aukist	3,3	3,5	0,093

Skýring: \*Mann-Whitney U próf.

Af töflu 10 má ráða að svarendur voru almennt ánægðari með árangur útvistunar árið 2013 en árið 2009. Marktækur munur var alls staðar nema á því að virðisauki hefði aukist. Af því má ráða að útvistun virðist hafa tekist ágætlega eftir efnahagshrunið.

#### 4.6 Breytingar á starfsliði

Ein þeirra spurninga sem þátttakendur svöruðu hljóðaði svo: Hefur orðið breyting á starfsliði fyrirtækisins í kjölfar útvistunar? Svarmöguleikar voru: Óveruleg áhrif; starfsfólk hefur verið flutt til úthýsingaraðila; starfsfólki hefur verið sagt upp; starfsfólki hefur verið sagt upp og ráðið á nýjum ráðningarkjörum; vill ekki svara; veit ekki og annað. Árið 2009 svöruðu 89,2% þátttakenda í fyrirtækjum sem höfðu útvistað þjónustuverkefnum að óveruleg áhrif hefðu orðið á starfsliði. Árið 2013 var þetta hlutfall nærri það sama eða 90,1%. Munurinn er ekki marktækur á tveggja hlutfalla prófi ( $p = 0,789$ ). Árið 2013 hafði starfsfólki verið sagt upp í 8,5% fyrirtækja og 1,4% starfsfólks hafði verið flutt til hýsingaraðila. Ekki reyndist munur eftir stærð fyrirtækja hvað þessa þætti varðar ( $p=012$ ).

### 5 Umræða og niðurstöður

Í greininni var litið til útvistunar verkefna í íslenskum þjónustufyrirtækjum eftir efnahagshrunið haustið 2008. Umfang útvistunar hefur ekki aukist milli kannana og svipuðum verkefnum er útvistað. Kostnaðarlækkun er frekar nefnd sem ástæða útvistunar í síðari könnuninni og hefur hún aukist með marktækum hætti milli kannana. En eftir sem áður eru stefnumiðaðar ástæður oftast nefndar í báðum könnunum. Svarendur virðast vera ánægðari með árangur útvistunar árið 2013 miðað við 2009. Um 90% fyrirtækja telja að útvistun hafi haft óveruleg áhrif á starfsmannamál.

Niðurstöður kannananna styðja að verulegu leyti kennisetningar auðlindamiðaðrar sýnar á fyrirtæki (Barney, 1991; Wernerfeldt, 1984) þar sem útvistuð verkefni teljast til stoðþjónustu í um 62% tilvika. Þó svo að fá fyrirtæki hafi mótað sér stefnu um útvistun eru ástæður útvistunar oftast stefnumiðaðar og miða að því að efla kjarnafærni fyrirtækja, bæta þjónustu, hafa aðgang að sérfræðiþekkingu o.fl. Marktæk aukning varð milli kannana hvað varðar aukið rekstraröryggi og aukna sérfræðiþekkingu. Í könnuninni sem framkvæmd var sumarið 2013 teljast 74,2% ástæðna að baki útvistun væri stefnumiðaðar. Flest þeirra verkefna sem útvistað hefur verið teljast vera stöðluð verkefni sem ekki krefjast mikillar þekkingar (upplýsingatækni og bókhald eru hér undantekningar) og auðvelt er að aðgreina frá kjarnastarfsemi fyrirtækja. Helstu verkefni sem hefur verið útvistað eru ræstingar, öryggisgæsla, upplýsingatækni, akstur, bókhald og launamál. Þessar niðurstöður styðja einnig kennisetningar Kremic o.fl. (2006), Mithas og Whitaker (2007) og Quinn, (1999). Færri fyrirtæki útvistuðu bókhaldi í könnunni 2013 borið saman við fyrri könnun. Líkleg skýring á því er að bókhaldsdeildir hafi orðið mikilvægari eftir hrun til að fylgjast með kostnaði og fjármagnsliðum. Einnig gæti hér verið um lærdómsferli að ræða, reynsla af útvistun gæti hafa leitt til verri yfirsýnar yfir reksturinn. Fleiri fyrirtæki útvistuðu bæði fræðslumálum og fjarskiptaþjónustu árið 2013 en í fyrri könnun. Aukið framboð á slíkri þjónustu og meiri reynsla af útvistun gæti verið hér til skýringar. Þá lögðu mörg fyrirtæki niður eða minnkuðu mannauðsdeildir sínar eftir hrun þótt það mælist ekki í könnuninni 2013. Það gæti einnig útskýrt aukna útvistun fræðslumála.

Ein helsta breyting milli kannana var aukin áhersla á kostnaðarlækkun. Það kemur heim og saman við margar fyrri rannsóknir (Lacity o.fl., 2008; van Gorp o.fl., 2007) sem og

viðbrögð smáfyrirtækja við efnahagsþrengingum (Latham, 2009). Liðlega 46% svarenda sögðu í könnuninni sumarið 2013 að útvistun hefði leitt til lækkunar kostnaðar innan fyrirtækja. Það styður við kennisetningar viðskiptakostnaðarkenningar (Williamson, 1979). Fleiri svara því til að árangur útvistunar sé betri 2013 en 2009. Þannig eru fleiri sammála fullyrðingum um að þjónusta hafi batnað, aukin áhersla sé á kjarnastarfsemi, áhætta hafi minnkað, kostnaðaraðhald hafi aukist og aðgangur að sérfræðiþekkingu hafi aukist. Flestir þessir þættir myndu flokkast undir auðlindamiðaða sýn á rekstur fyrirtækja (Barney, 2001; Quinn, 1999).

Niðurstöður leiða í ljós að útvistun virðist aukast með auknum starfsmannafjölda fyrirtækja. Í könnuninni frá 2009 voru forsendur útvistunar stærri fyrirtækja bæði að lækka kostnað og að ná fram stefnumiðuðum fyrirætlunum þegar það átti síður við um minni fyrirtæki. Stærri fyrirtækin útvista frekar stoðþjónustu (akstri, ræstingum, mötuneyti og öryggisgæslu), þegar minni fyrirtæki útvista frekar mannauðsstjórnun og stjórnsýsluverkefnum (launamálum, fjármálum, símsvörun, bókhaldi og bakvinnslu). Það er í samræmi við fyrri rannsóknir (Belso-Martines, 2010; Eðvarðsson o.fl., 2011; Sheehan, 2009). Skýringin liggur líklega í ólíkum þörfum fyrirtækja eftir stærð. Þegar fyrirtæki eru lítil er húsnæðið í minna lagi sem gerir minni kröfur um ræstingu, mötuneyti og akstur. Þegar fyrirtæki stækka reynir meira á slíka þætti sem verða bæði algengari og umfangsmeiri. Í minni fyrirtækjum er það iðulega á ábyrgð stjórnenda að sjá um launavinnslu, virðisaukaskatt, bókhald og fleira ofan á aðrar skyldur. Það er því freistandi að útvista slíkum verkefnum. Stærri fyrirtæki hafa ráð á því að ráða inn starfsfólk til að sinna slíkum verkefnum. Í mörgum minni fyrirtækjum er ekki fjárhagsleg geta til að bjóða upp á heildarþjónustu og í þeim tilvikum reynist útvistun vissra þátta vera leið til að bæta þjónustu við viðskiptavinum og efla samkeppnishæfni fyrirtækja.

Útvistun verkefna hafði lítil áhrif á starfsmannamál, þótt uppsagnir hafi aukist lítillega í síðari könnuninni. Líkleg skýring á því er að flest fyrirtækin í báðum könnunum eru lítil eða meðalstór. Það þýðir að nánast hver starfsmaður er ómissandi. Einnig eru störf í þjónustufyrirtækjum iðulega flókin, þarfnast sérþekkingar og langrar þjálfunar. Það er því hagur fyrirtækja að halda í starfsfólki.

Athygli vekur hversu fá fyrirtæki hafa mótað stefnu um útvistun. Það hlýtur að vera eitt af framtíðarverkefnum að fá fleiri fyrirtæki til að móta slíka stefnu. Það er einmitt einkenni smáfyrirtækja að hafa ekki mótað stefnu. Þess í stað er stuðst við innsæi og skammtímahugsun við ákvarðanatöku (Torrés og Julien, 2005). Í svari margra stjórnenda árið 2009 kom fram að ákvörðun þeirra um útvistun byggði á hentistefnu hverju sinni og fór eftir stað og stund. Ástæðurnar eru líklega daglegar annir, að lítill tími gefst til stefnumótunar og ekki er til fé til að ráða sérfræðinga.

Umfang útvistunar er mikið í íslenskum þjónustufyrirtækjum og það hefur aukist mikið frá árinu 2004 þegar um 40% fyrirtækja og stofnana hafði útvistað verkefnum. Líklegar skýringar á umfangi útvistunar tengjast í fyrsta lagi auknum áherslum á kjarnafærni (Barney, 1991) sem ráðgjafar og stefnumótunaraðilar hafa lagt áherslu á hin síðari ár. Það tengist eftiröpun (e. mimetic forces) þegar stjórnendur fylgja tískustraumum og leitast við að herma eftir fyrirtækjum sem vegnað hefur vel, ekki síst á tímum óvissu (Daft, 2007). Í öðru lagi tengist það því að mörg minni fyrirtæki hafa ekki tök á að bjóða upp á alla þætti rekstrar eins og fyrr segir.

Enn eru mörg álitaefni sem þarf að kanna nánar. Þar má m.a. nefna hvort iðnfyrirtæki hafi aðrar áherslur í útvistun en þjónustufyrirtæki. Eru þau fyrirtæki sem mótað hafa stefnu um útvistun að ná betri árangri en önnur fyrirtæki? Hver er helsti munur á þeim fyrirtækjum

sem útvista í næsta nágrenni og þeim fyrirtækjum sem leita tilboða frá framúrskarandi fyrirtækjum? Þessar spurningar, auk þess að þetta viðfangsefni hefur lítið verið rannsakað á Íslandi, kalla á frekari rannsóknir.

## 6 Heimildir

- Abberger, K. og Nierhaus, W. (2008). How to define a recession? *CEifo Forum*, 9(4), 74-76.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir. (2011). Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir á vinnumarkaði: Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns. *Tímarit um stjórnsmál og stjórnsýslu*, 7(2), 327-346.
- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(1), 1-20.
- Ársæll Valfells og William J. Tastle. (2007). Research on outsourcing of information technology systems of major Icelandic corporations. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII* (bls. 67-81). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 141-156.
- Belso-Martinez, J. A. (2010). Outsourcing decisions, product innovation and the spatial dimension: Evidence from the Spanish footwear industry. *Urban Studies*, 47(4), 3057-3077.
- Bryson, J.R. (2007). The "second" global shift: The offshoring or global sourcing of corporate services and the rise of distanced emotional labour. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89(1), 31-43.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thompson South-Western Publishing.
- DeDee, J.K. og Vorhies D.W. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 46-61.
- Di Gregorio, D. Musteen, M. og Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988.
- Edvardsson, I. R., Oskarsson, G. K. og Vesteinsdóttir, S. (2011). Enhancing customer services and core competencies: outsourcing in Icelandic service SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(3), 313-333.
- Evrópusambandið. (2005). *The new SME definition: User guide and model declaration*. Sótt 2. mars 2006 af [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf)
- Galanaki, E., Bourantas, D. og Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: Distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- Galanaki, E. og Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
- Guðrún Johnsen. (2010). Bankar og fjármálamarkaðir. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(2), 47-60.

- Gylfi Magnússon. (2010). Morguninn eftir Ponzi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(2), 11-32.
- Hagstofa Íslands. (2014). *Kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna*. Sótt 15. september 2014 af <http://hagstofa.is/?PageID=2595&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=FYR06102%26ti=Kyn+framkv%E6mdastj%F3ra+og+stj%F3rnarmanna+eftir+st%E6r%F0+fyirt%E6kja+1999%2D2013%26path=../Database/fyirtaeki/stjornir/%26lang=3%26units=fj%F6ldi,%20hlutfall>
- Hagstofa Íslands. (2015). *Starfandi eftir atvinnugreinum, kyni og búsetu 2008-2013*. Sótt 9. janúar 2015 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2594&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=VIN01103%26ti=Starfandi+eftir+atvinnugreinum%2C+kyni+og+b%FAsetu+2008%2D2013%2C+%CDSAT2008+%28NACE+REV+2%2E%29++++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>
- Hofer, C. (1980). Turnaround strategy. *Journal of Business Strategy*, 1 (1), 19-31.
- Kaplan, R. og Norton, D.P. (2008). Unconventional wisdom in a downturn. Sótt 9. janúar 2011 af <http://www.hbr.org/2008/12/unconventional-wisdom-in-a-downturn/ar/1>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 4, 1-24.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Sigrún Björg Sigurðardóttir. (2009). Útvistun í íslenskum þjónustufyrirtækjum. *Bifröst Journal of Social Science*, 3, 27-44.
- Kakabadse, A. og Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Klaas, B. S. (2008) Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500-1514.
- Kremic, T., Tukel, I. G. og Rom, O. W. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P. og Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13-34.
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180-201.
- Manning, S., Massini, S. og Lewin, A.Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 35-54.
- Mithas, S. og Whitaker, J. (2007). Is the world flat or spiky? Information intensity, skills, and global service disaggregation. *Information systems research*, 18(3), 237-259.
- Orðabanki íslenskrar málstöðvar.(e.d.). *Utankaup*. Sótt 5. nóvember 2008 af <http://www.ismal.hi.is/ob/>
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Rhodes, D. og Stelter, D. (2010). *Accelerating out of the great recession: How to win in a slow-growth economy* [Kindle útgáfa]. New York: McGraw-Hill.
- Schlosser, F., Templer, A. og Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. *Journal of Labour Research*, 27(3), 291-303.

- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236-253.
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 275-296.
- Singh, M. og Vohra, N. (2009). Level of formalisation of Human Resource Management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 95-116.
- Tam, F.Y., Moon, K. L., Ng, S. F. og Hui, C. L. (2007). Production sourcing strategies and buyer-supplier relationships: A study of the difference between small and large enterprises in the Hong Kong clothing industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(2), 297-306.
- Torrés, O. og Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- van Gorp, D., Jagersma, P. K. og Livshits, A. (2007). Offshore behaviour of service firms: Policy implications for firms and nations. *Journal of Technology Case and Application Research*, 9(1), 7-19.
- Vietor, R. K. og Veytsman, A. (2005). *American outsourcing*. Boston: Harvard Business School.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.