



## **Stefnumótun - lykill að árangri?**

**Úttekt á stefnumótun Bláa Lónsins með hliðsjón af  
vexti og velgengni félagsins**

Þuríður Stefánsdóttir

Ritgerð til  
**Meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)**  
Maí 2014



## **Stefnumótun - Lykill að árangri?**

**Úttekt á stefnumótun Bláa Lónsins með hliðsjón af  
vexti og velgengni félagsins**

Puríður Stefánsdóttir

12 eininga ritgerð lögð fram við Tækni- og verkfræðideild  
Háskólans í Reykjavík til  
**meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)**

Maí 2014

Leiðbeinandi:  
Haraldur Flosi Tryggvason hdl., M.Jur, MBA  
Stundakennari, Háskólanum í Reykjavík

## **Stefnumótun - Lykill að árangri?**

**Úttekt á stefnumótun Bláa Lónsins með hliðsjón af  
vexti og velgengni félagsins**

**12 eininga ritgerð lögð fram við Tækni- og verkfræðideild  
Háskólans í Reykjavík til  
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)**

Maí 2014

Nemandi:

---

Puríður Stefánsdóttir

Leiðbeinandi:

---

Haraldur Flosi Tryggvason hdl., M.Jur, MBA  
Stundakennari, Háskólanum í Reykjavík

## **Stefnumótun - Lykill að árangri?**

### **Úttekt á stefnumótun Bláa Lónsins með hliðsjón af vexti og velgengni félagsins**

Þuríður Stefánsdóttir<sup>1</sup>

Háskólinn í Reykjavík, MPM 2014<sup>2</sup>

*Verkefni þetta er lagt fram til að uppfylla hluta af kröfum til lokaprófs í meistaránámi í verkefnastjórnun (MPM), í Tækni og verkfræðideild við Háskólan í Reykjavík, maí 2014*

*„Það er aldrei hægt að skilja hið einstaka án þess að þekkja þá heild sem það er brot af. Nútímamaðurinn þekkir ekki sjálfan sig, nema hann þekki þá heildarmynd sem hann er brot af, og þessi heildarmynd fæst með því að kanna fortíðina. Þannig verða menn hæfari til að skilja nútímann. Og þeir sem þekkja fortíðina og skilja nútímann eru öðrum hæfari til að skapa framtíðina.“*

Gunnar Dal

(Þórður Sverrisson, 2013)

## **Útdráttur**

Bláa Lónið er einn fjölsóttasti ferðamannastaður á Íslandi bæði af innlendum og erlendum ferðamönnum og hefur umfang starfseminnar aukist mikið undanfarin ár. Starfsemin er byggð á fjórum tekjustoðum sem eru baðstaðurinn sjálfur, vörusvið með þróun og sölu á húðvörum, Lækningalind og veitingasvið. Það er því í mörg horn að líta þegar kemur að samstillingu, sérstöðu og samkeppnisforskoti á markaði og árangri í rekstri.

Markmið þessarar greinar var að skoða þróun stefnumótunar í Bláa Lóninu og aðferðir við stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun, með hliðsjón af vexti og velgengni félagsins. Ferlið var skoðað frá upphafi starfsemi Bláa Lónsins til dagsins í dag og tímálfina teiknuð upp sem afmarkar lykilþætti í vexti fyrirtækisins og megin stefnumótandi ákvarðanir. Stuðst var við meginlega og eiginlega rannsóknaraðferð. Viðtöl voru tekin við nokkra lykilstarfsmenn Bláa Lónsins auk þess sem spurningakönnun varð lögð fyrir starfsfólk fyrirtækisins. Einnig var tekið viðtal við Bjarna Snæbjörn Jónsson sem hefur komið að ráðgjöf hjá fyrirtækinu frá árinu 1998.

Helstu niðurstöður voru þær að Bláa Lónið er stefnumiðað frumkvöðlafyrirtæki þar sem stefnan mótaðist í takt við tækifærin sem upp koma hverju sinni og á sér rætur í frumkvöðlinum. Mikill vöxtur og breytingar hafa átt sér stað hjá fyrirtækinu og hafa stefnumótandi ákvarðanir verið teknar án þess að formlegu ferli hafi verið fylgt. Í þeim skilningi var stefnan mótuð nánast frá upphafi en var þó ekki mótuð, innleidd eða skrifuð niður eftir hefðbundinni aðferðafræði. Heilt yfir litið er lítið til af fullmótuðum gögnum um þróun stefnumótunar og er mikið af upplýsingum geymdar í minni lykilstarfsmanna innan fyrirtækisins. Fyrirtækið er frumkvöðladrifið og hefur sveigjanleiki og driftkraftur eikennt starfsemina til þessa.

Lykilorð: Stefnumótun, stefnumiðuð stjórnun, verkefnastjórnun, Blue Lagoon.

<sup>1</sup> Þuríður Stefánsdóttir, thuridurs12@ru.is Sími: + 354 8945490.

<sup>2</sup> Háskólinn í Reykjavík, Tækni- og verkfræðideild, MPM 2014, Reykjavík Ísland,

## **Efnisyfirlit**

Útdráttur.....	1
1. Inngangur .....	3
2. Fræðilegt yfirlit.....	4
2.1. Fræðin og bakgrunnur .....	4
2.2. Stefna.....	5
2.3. Ýmsar kenningar um stefnumótun.....	6
2.3.1. Frumkvöðlaskólinn .....	6
2.4. Stefnumiðuð stjórnun.....	7
2.5. Stefnumiðað stjórnunarferli.....	8
2.6. Mótun stefnu - ýmis aðferðafræði.....	8
Hagnýt viðmið .....	9
Blár sjór.....	9
Æviskeiðsferilsgreining.....	10
2.7. Innleiðing stefnu.....	11
2.8. Stjórnun breytinga.....	12
3. Rannsóknaraðferð .....	13
4. Rannsóknarverkefnið .....	13
4.1. Saga Bláa Lónsins .....	13
5. Niðurstöður rannsóknar .....	15
5.1. Helstu stefnumótandi ákvarðanir .....	15
5.2. Aðferðir og starfshættir við stefnumiðaða stjórnun.....	18
5.3. Sérstaða á markaði .....	19
5.4. Vöxtur og árangur.....	20
5.5. Niðurstæða úr spurningakönnun .....	20
6. Umræður og ályktanir .....	22
Lokaorð .....	25
Þakkir .....	26
Heimildir .....	27

## 1. Inngangur

Árangur í rekstri fyrirtækja er margþættur og í mörg horn að líta svo uppfylla megi þær væntingar sem lagt er upp með. Lykillinn að góðum rekstrararárangri er að átta sig á atvinnugreininni sem fyrirtækið starfar í. Atvinnugreinin og samkeppnisaðstæður eru mikilvægar rannsóknareiningar í stefnumótunarvinnu. Skapa þarf fyrirtækinu stöðu og samkeppnisforskot innan atvinnugreinar í samanburði við keppinauta. Góð stefna tekur mið af þessum grundvallaratriðum. Þetta er mat Michael Porter sem hélt fyrirlestur um stefnu fyrirtækja á Íslandi árið 2006 , en Porter hefur áratuga reynslu af hvernig hugsa megi um stefnu og samkeppnishæfni fyrirtækja. (Runólfur Smári Steinþórsson, 2006)

Bláa Lónið er einn fjölsóttasti ferðamannastaður á Íslandi bæði af innlendum og erlendum ferðamönnum og hefur umfang starfseminnar aukist mikið undanfarin ár. Í dag er starfsemin byggð á fjórum tekjustoðum sem eru Bláa Lónið baðstaðurinn, vörusvið með þróun og sölu á húðvörum, Lækningalind og veitingasvið. Það er því að mörgu að hyggja þegar lítur að samstillingu i rekstri, sérstöðu og samkeppnisforskoti á markaði og yfir höfuð árangri fyrirtækisins. Margir hafa velt fyrir sér þeim vegvísi sem skili bestum árangri fyrirtækja til langa tíma. Stefna og stefnumiðuð stjórnun byggja á því að horfa fram í tímann og eru til þess fallin að skapa fyrirtæki sterka sjálfsmýnd og trausta ímynd í því umhverfi sem það starfar í.

Markmiðið þessarar greinar er að skoða þróun stefnumótunar í Bláa Lóninu og aðferðir við stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun, með hliðsjón af vexti og velgengni félagsins. Dregin er fram atburðarrás frá upphafi starfsemi Bláa Lónsins til dagsins í dag og tímálína teiknuð upp sem afmarkar lykilþætti í vexti fyrirtækisins og megin stefnumótandi ákvarðanir.

Stuðst var við eftirfarandi rannsóknarspurningar:

- **Hverjar eru helstu stefnumótandi ákvarðanir sem farið hafa fram í starfsemi Bláa Lónsins?**
- **Hvaða aðferðum og starfsháttum hefur verið beitt við stefnumiðaða stjórnun í Bláa Lóninu?**
- **Að hvaða leyti hefur Bláa Lónið skapað sérstöðu á markaði?**
- **Við hvaða þætti má helst tengja árangur Bláa Lónsins?**

Efni rannsóknarspurninganna er margþætt og eru tölur um aðsókn, veltu og hagnað hafðar að leiðarljósi, auk þess sem horft er til ytri þátta eins og mikillar aukningar á ferðamannastraumi til landsins milli ára.

Í upphafi greinarinnar er fjallað um fræðilegan hluta hennar sem snýr að stefnumiðaðri stjórnun skipulagsheilda. Þar er lýsing á því hvað stefna, stefnumótun og innleiðing stefnu er og hvaða tilgangi stefnumiðuð stjórnun þjónar innan skipulagsheilda. Því næst er þróun stefnumótunar í Bláa Lóninu tekin saman. Ákveðin tímabil eru skoðuð sem skipta meiru máli en önnur varðandi

uppgang fyrirtækisins og hvaða breytur hafa áhrif þar á. Í lokin er svo niðurstaða reifuð sem sýnir að Bláa Lónið er stefnumiðað fyrirtæki og er stefnan að mögu leyti sjálfsprottin. Hún mótaðast í takt við tækifærin sem upp koma og á sér rætur í frumkvöðlinum. Fram til ársins 2009 var stefnan fyrst og fremst í innri málum og stefnumótandi ákvarðanir voru teknaðar frá einum tíma til annars. Síðastliðin fimm ár hefur stefnan einnig miðast við þróun starfseminnar út á við. Fyrirtækið hefur ekki mótað skipulega framsetta og formlega stefnu eins og staðan er í dag. Fyrirtækið er mjög frumkvöðlasinnað og eru starfshættir eftir því.

Stuðst var bæði við eiginlega og meginlega rannsóknaraðferð. Viðtöl voru tekin við lykilstarfsfólk Bláa Lónsins, Ásu Brynjólfsdóttur rannsókna -og þróunarstjóra, Dagnýju Pétursdóttur framkvæmdastjóra, Grím Sæmundsen forstjóra og Magneu Guðmundsdóttur upplýsingafulltrúa. Hluti upplýsinga sem fram koma í greininni eru fengnar úr viðtölum við þau. Spurningakönnun var lögð fyrir starfsfólk um stefnumiðaða stjórnun fyrirtækisins. Aðrar heimildir skipa einnig stóran sess, svo sem greinar og bækur um stefnumótun og ýmis óutgefin gögn frá Bláa Lóninu. Einnig var tekið viðtal við Bjarna Snæbjörn Jónsson sem starfar sem ráðgjafi, en Bjarni er sérhæfður í heildarbreytingu og þróun fyrirtækja út frá aðferðafræði um lífhringi fyrirtækja og þróun gilda og menningar.

## 2. Fræðilegt yfirlit

### 2.1. Fræðin og bakgrunnur

Fjöldinn allur af greinum og bókum hafa verið ritaðar um stjórnun og stefnumótun skipulagsheilda í gegnum tíðina. Stefnumiðuð stjórnun hefur verð þekkt í hernaði í aldaraðir en upphaf stefnumótunar sem viðurkenndrar fræðigreinar má rekja til miðrar tuttugustu aldar. Fræðin hafa verið að þróast til að greina betur og bæta þær leiðir sem fyrirtæki geta farið til að leysa úr vandamálum sínum. (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003)

Runólfur Smári Steinþórsson (f. 1959) dósent hefur verið leiðandi í kennslu og rannsóknum á stefnumiðaðri stjórnun á Íslandi. Í grein sinni *Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön* í Tímariti um viðskipti og efnahagsmál árið 2003 rekur hann sögu stefnumiðarar stjórnunar. Sögunni skiptir hann upp í fjögur tímabil, þar sem fyrsta tímabilið hefst í lok síðari heimstyrjaldarinnar og einkennist einkum af áætlanagerð. Á öðru tímabilinu sem hefst upp úr 1970 voru fyrirtæki farin að marka nokkuð skýra stefnu og lögðu áherslu á stöðu og samkeppnisgreiningu. Upp úr 1985 var byrjað að leggja áherslu á samræmingu þátta með tilliti til ákveðins takmarks. Fjórða tímablið hófst fimm árum síðar og stendur enn yfir þar sem áhersla er á auðlindir skipulagsheilda og samlegðaráhrif milli eininga í rekstri. (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003) Í grein sinni vitnar Runólfur Smári í Mintzberg og fleiri fræðimenn.

Í bókinni *Strategy Safari* eftir Mintzberg (f. 1939) og fleiri er gerð ítarleg grein á nálgun stefnumiðarar stjórnunar. Bókin er metsölubók um stefnu og er löngum talin sígild í þessum fræðum og tekur á ólíkum þáttum hvað varðar bakgrunn stefnumótunar. Í bókinni er fjallað um tíu „skóla“ eða aðferðafræði stefnumótunar.

Helgi Þór Ingason (f. 1965) og Haukur Ingi Jónasson (f. 1965) forstöðumenn í Meistaranámi í verkefnastjórnun (MPM) í Háskóla Reykjavíkur hafa verið liðtækir í rannsóknum og kennslu í verkefnastjórnun á Íslandi. *Stefnumótunarfærni, markmið, stefna og leiðir* (2011) er meðal bóka sem sem þeir hafa skrifað og fjallar um stefnumiðaða stjórnun.

## 2.2. Stefna

Samkvæmt bókinni *Fundamentals of strategy* (2006) felur stefna í sér þá átt og það umfang sem skipulagsheildin stefnir að til lengri tíma, sem færir henni forskot gegnum nýtingu þeirra auðlinda sem hún býr yfir, í því breytilega umhverfi sem hún starfar og miðar að því að þjóna hagsmunaaðilum. (Johnson, Scholes og Wittington, 2006) Mintzberg telur stefnu vera áætlun stjórnenda til að ná árangri sem er í samræmi við framtíðarsýn og markmið skipulagsheildarinnar (Mintzberg, Ahlstrand og Lempel, 1998)

Þórður Sverrisson bendir á í bók sinni *Forskot að hugtakið „stefna“* sé í íslensku tungumáli fyrst og fremst tákni um ákveðna átt og nái ekki fullkomlega utan um merkingu enska orðisins „strategy“ sem felur í sér meiri dýpt og hugmyndafræði. Stefna fyrirtækis segir til um á hvern hátt skipulagsheildin ætli sér að ná samkeppnisforskoti á markaði. Skýring þessi liggar í uppruna orðsins sem er komið af grísku orðinu „stratégos“ sem samsett er úr „stratos“, sem merkir her, og „ago“, sem merkir að hafa forystu. Þórður telur því að nær væri að nota hugtökin „herkænska“ eða „hernaðaráætlun“ til að ná utan um hugtakið. (Þórður Sverrisson, 2013). Samkvæmt ensk-íslenskri orðabók á vefbókasafni Snöru, er talað um „strategy“ sem áætlun um hvernig bregðast skuli við öllum hugsanlegum stöðum í leik eða spili. ([www.snara.is](http://www.snara.is))

Mismunandi kenningar eru um hvort stefna sé ætluð í skipulagsheildum, það er að segja að hún sé formleg, skipulega framsett með markmiðum og aðgerðarlista, eða hvort hún sé sjálfsprottin. Mintzberg, o.fl. (1998) álykta að flestir séu sammála um að stefna sé áætlun (e. plan), þar sem er fyrirfram ákveðið hvaða leiðir skuli velja til framtíðar, en þegar stefna er hugsuð aftur í tímann kemur oft í ljós að í henni felst ákveðið mynstur (e. pattern) aðgerða á stefnutengdum þáttum yfir ákveðinn tíma. Hún sé því nokkurn vegin sjálfsprottin. Margt spilar þar inn í; menning fyrirtækis, pólitík o.fl. Aðrir þættir eins og staða (e. position) fyrirtækis á markaði gagnvart viðkiptavinum og keppinautum, góð yfirsýn á hlutina (e. perspective) sem og sú kænska eða herbragð (e. ploy) sem fyritækið beitir til að ná yfirburðum í samkeppni eru mikilvægir í stefnumótun. Þessar skilgreiningar Mintzberg og

félaga einkenna á ólíkan hátt þá tú mismunandi kenningarskóla um stefnu sem er lýst í *Strategy safari*. (Mintzberg o.fl., 1998)

## 2.3. Ýmsar kenningar um stefnumótun

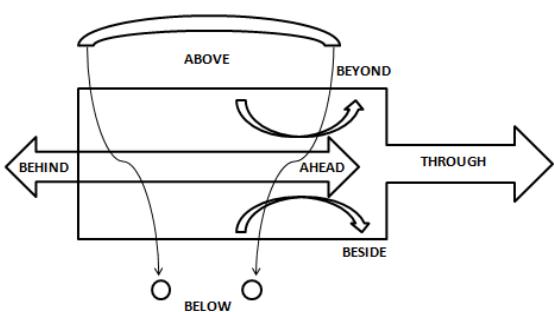
Í bókinni *Strategy Safari* eftir Mintzberg, Ahlstrand og Lempel (1998) er fjallað um stefnumótun sem fræðigrein úr ólíkum áttum. Í bókinni er fjallað um tíu meginkenningar sem þeir kölluðu „skóla“, hver með sína sérstöku áherslu og sérkenni. Skólarnir leggja mismunandi áherslu á hvers eðlis stefnan er og á þá þætti sem þarf að horfa til við mótnun hennar.

Skólarnir eru flokkaðir undir þrjá hópa. Fyrstu þrír eru *hönnunarskólinn* (e. design school), *áætlanaeskólinn* (e. planning school) og *staðsetningarskólinn* (e. position school). Þessir skólar eru hefðbundnrí i eðli sínu og er áherslan á stefnuna og hvernig hún er sett fram sem áætlun. Næstu sex skólar leggja áherslu á þá þætti er snúa að aðferðinni við stefnumótunina. Þessi skólar eru *frumkvöðlaskólinn* (e. entrepreneurial school), *hugræni skólinn* (e. cognitive school), *lærdómsskólinn* (e. learning school), *valdaskólinn* (e. power school), *menningarskólinn* (e. cultural school), og *umhverfisskólinn* (e. environmental school). *Samstillingarskólinn* (e. configuration school) sameinar ýmislegt sem einkennir alla hina skólana. (Mintzberg o.fl., 1998) (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

Fjallað verður nánar um frumkvöðlaskólann.

### 2.3.1. Frumkvöðlaskólinn

Helsta hugmyndafræði skólans er fyrst og fremst á sýn (e. vision) frumkvöðulsins og er hans hlutverk skilgreint sem lykilhlutverk. Nálgunin er því huglægari þar sem stefnumótunin ákvarðast af sjónarhorni, innsæi og dómgreind eins einstaklings. Þessi sýn þjónar bæði þeiri hvatningu og tilfinningu sem skipulagsheildin þarf að fylgja eftir. Sýn þessa einstaklings hefur oftar tilhneigingu til að verða að einhverskonar táknumynd frekar en fullmótaðri áætlun. Þetta gerir það að verkum að sveigjanleiki er meiri en ella, þannig að frumkvöðullinn getur aðlagað sýnina eftir sínum hentugleika. Það má því segja að stefnan sé bæði ósjálfráð og sjálfsprottin. Í þessu tilviki er frumkvöðullinn drifkrafturinn sem drífur skipulagsheildina áfram og er stefnumiðuð hugsun byggð á hans sýn. (Mintzberg o.fl., 1998).



Mynd 1 - Strategic thinking as "seeing"

Mynd 1 sýnir hlutverk stefnumiðaðrar hugsunar í tengslum við framtíðarsýn (e. Vision). Stefnumiðuð hugsun snýst um að sjá fram á veginn sem og að þekkja fortíðina. Mikilvægt er að hafa yfirsýn á heildarmyndina auk þess að sjá hlutina neðan frá og upp. Til þess að skapandi hugsun geti átt sér stað er mikilvægt að geta horft á hlutina utan

frá sem og til hliðar við þá. Ekkert af áðurtöldu skiptir máli ef hlutirnir eru ekki settir í framkvæmd, því er mikilvægasti þátturinn að fylgja sýninni eftir alla leið. Frumkvöðlaskólinn dregur fram gagnrýna þætti í móturn stefnu, þá sérstaklega á eðli og hlutverk frumkvöðulsins og stefnumiðaða sýn hans. Skipulagsheildin er drifin af einum einstaklingi með sterka framtíðarsýn og mikinn sannfæringarkraft en að sama skapi er bent á að þessi frumkvöðlanálgun geti einnig verið áhættusöm þar sem stefnan mótað í huga eins manns og byggist því einvörðungu á dómgreind og gæfu hans. Ef til vill eru þessar upplýsingar ekki skrásettar og því gæti skipulagsheildin lent í vandræðum ef illa gengur í rekstrinum eða ef frumkvöðullinn fellur frá. (Mintzberg o.fl., 1998)

Amar Bhide, prófessor í frumkvöðlafræðum við Harvard, skrifaði grein í Harvard Business Review árið 1994, þar sem hann tekur viðtöl við 100 stofnendur í mest vaxandi fyrirtækjum í Bandaríkjunum (e. 1989 inc. "500" list of the fastest growing companies in the USA). Það kom í ljós að flestir frumkvöðlar eyða lítill fyrirhöfn í áætlanagerð og greiningarvinnu þegar þeir hefja rekstur. Stofnendur þessara fyrirtækja segja þetta að ásettu ráði gert þar sem greiningarvinnan tefji frekar fyrir framvindu fyrirtækisins og drepi niður hugmyndaauðgi frumkvöðulsins. (Bhide, A. 1994) Það er aðallega í upphafi reksturs skipulagsheilda sem mest þörf er á frumkvöðlinum. Til dæmis hafa öll „startup“ fyrirtæki þörf fyrir kraftmikla leiðtoga með ríka framtíðarsýn svo hægt sé að leggja línurnar og tryggja fyrirtækinu sess á markaði. (Mintzberg o.fl., 1998)

## 2.4. Stefnumiðuð stjórnun

Stefnumiðuð stjórnun snýst um hvernig eigi að stjórna stefnu skipulagsheildar. Hún felur í sér skilning á stöðu skipulagsheildar, stefnuvali hennar til framtíðar og framkvæmd athafna í takt við þá stefnu. Hún snýst um að ná sem bestum árangri í rekstri tiltekinnar skipulagsheildar, að tryggja árangur í viðustu merkingu, þ.m.t. góða arðsemi og góða ímynd, bæði til skemmri og lengri tíma litið. (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003)

Mótun og framkvæmd stefnu eru tveir þættir í stefnumiðaðri stjórnun. *Stefnumótun* er sú vinna sem unnin er með það að markmiði að ákvarða hver stefna skipulagsheildarinnar skuli vera. *Framkvæmd stefnu* er sú vinna sem er unnin með því markmiði að koma stefnu í framkvæmd. (Snjólfur Ólafsson, 2005) Stefnumótun felst meðal annars í að svara spurningum um framtíðarsýn, hlutverk, stefnu og áherslur, en þó fyrst og fremst að átta sig á samhenginu. Til að mynda hvernig margvíslegir þættir tengjast innbyrðis og hvernig þeir hafa áhrif hver á annan og mynda heild í tilverunni. Til að átta sig á einstaka þáttum í ytra og innra umhverfi er mikilvægt að horfa á heildarmyndina og sjá samhengið. Góð þekking á fortíðinni er forsenda þess að móta framtíðarsýn af skarpskyggni. Gunnar Dal sagði að þeir sem þekkja fortíðina og skilja nútíðina eru öðrum hæfari til að skapa framtíðina. (Þórður Sverrisson, 2013)

Stefnumótun er ferli við að móta framtíðarsýn, markmið og stefnu skipulagsheildarinnar og er markviss leið til að ákvarða framtíð skipulagsheildar, skilgreina sóknarfæri og skapa sérstöðu í samanburði við keppinauta. Stefna er afrakstur stefnumótunar og er aðgerðaráætlun til að fylgja henni eftir. Afrakstur stefnumótunar er stefnumótunarskýrslan þar sem meginþættir stefnumótunarferslisins ættu að koma fram, svo sem gildismat, hlutverk, framtíðarsýn, stöðumat og markviss sóknaráætlun. Samkvæmt Stefnumótunarfærni er góð stefnumótunarskýrsla lifandi vinnuplegg sem liggar opið á borði stjórnar og stjórnenda og markvisst er unnið eftir. Hana verður að varðveita og kynna til að hún nýtist sem best. (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011)

## 2.5. Stefnumiðað stjórnunarferli

Stefnumiðað stjórnunarferli er að grunni til þríþætt og skiptist í greiningu, úrvinnslu og innleiðingu. (Þórður Sverrisson, 2013)

*Stefnutengd staða* (e. strategic position) varðar ytra og innra umhverfi skipulagsheildar, hæfni skipulagsheildar svo sem færni og auðlindir, og hagsmunaaðila, væntingar og áhrif þeirra. Greining (e. analysis) á þessum þáttum er því nauðsynlegur þáttur í stefnumiðaðri stjórnun við mótnu stefnu. Þórður Sverrisson bendir á í bók sinni *Forskoti*, að forsendur góðrar vinnu þurfi að vera fyrir hendi við greiningu á stöðu skipulagsheildarinnar og að upplýsingar séu frumforsenda ákvarðana í stefnumótun. Þekking þarf að vera til staðar þegar greina á gögnin og getur hvort sem er komið innan fyrirtækisins eða utan þess, til dæmis í formi ráðgjafa. Þeir sem bera ábyrgð á verkefninu verða að gera sér grein fyrir þeirri þekkingu sem þörf er fyrir. Stefnumótun krefst tíma og er mikilvægt að gefa verkefninu þann tíma sem þörf er á svo verkefnavinnan verði ekki handahófskennd. Áhugi og metnaður verður að vera til staðar svo verkefnið verði unnið á skilvirkan, skynsamlegan og markvissan hátt. Síðast en ekki síst er lykilatriði að verkefnið sé unnið með vitund, vilja og stuðningi þeirra sem valdið og ábyrgðina hafa og koma endanlega til með að blessa niðurstöðurnar. (Þórður Sverrisson, 2013)

## 2.6. Mótun stefnu - ýmis aðferðafræði

Það er mikilvægt að átta sig á og skilja ytra umhverfi, átta sig á þeim kröftum sem þar eru að verki og greina stöðuna eins og hún er til að hægt sé að standsetja fyrirtæki í framtíðinni. Gott er að greina keppinauta á markaði til að finna tækifæri og sóknarfæri á markaðnum. Greining á viðskiptavinum er einnig mikilvæg til þess að halda viðskiptatengslum sem nú þegar eru til staðar, auka ánægju viðskiptavina og auk þess að ná nýjum viðskiptavinum. Mikilvægt er að skilja reglur og viðmið sem gilda í atvinnugreininni og þá krafta sem þar eru að verki, skoða hagsveiflur, umhverfismál og fleira. Til eru mörg þekkt greiningartæki sem notuð eru við stefnumótun fyrirtækja, svo sem PESTLE greining, fimm krafta líkan Porters, hagsmunaaðilagreining, auðlindagreining, GAP greining, SVÓT

greining, virðiskeðja svo eitthvað sé nefnt en verður ekki fjallað um í greininni. Nánari útlistun verður á aðferðafræði sem tengist efni og rannsóknarsprungum greinarinnar.

## Hagnýt viðmið

*Hagnýt viðmið* (e. benchmarking best practices) er leið til að staðsetja fyrirtækið í samkeppnisumhverfinu með öguðum hætti, (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011) og sú þekking sem leggur grunn að afburðaárangri í rekstri fyrirtækis eða stofnunar. (Helgi Þór Ingason og Agnes Hólm Gunnarsdóttir, 2007) Hagnýt viðmið snúast um að bera saman frammistöðu fyrirtækja með það að markmiði að verða betri. Fyrirtæki meta stöðu sína í samanburði við aðra og finna þannig bestu leiðirnar í átt að samkeppnisforskoti. Aðferðafræðin snýst um að finna þá sem á undan gengu og draga lærðom af þeim. Fyrirtæki geta þannig metið árangur sinn í samanburði við aðra, það bæði styttir tímann sem það tekur að læra hvernig er best að framkvæma hlutina og kemur frekar í veg fyrir mistök. (Guðfinna Bjarnadóttir, munnleg heimild, 2013)

Dr. Robert C. Camp (f.1935) hefur skrifað fjölda bóka um hagnýt viðmið „business process benchmarking, best practices.“ Í fyrstu bókinni sem hann gaf út 1989 - *Benchmarking, The search for industry best practices that lead to superior performance* er aðferðafræðinni lýst í nokkrum skrefum. Skilgreina þarf verkefnið og hvað það er sem á að „benchmarka“. Síðan þarf skilgreina önnur fyrirtæki sem eru í sama rekstri og safna saman upplýsingum, finna viðmið og meta núverandi stöðu. Greiningarvinna á sér síðan stað og besta lausnin fundin með úrlausn og úrbótum. Innleiðing úrbóta er lokaskrefið og árangur þeirra síðan metinn. (Camp, 1995)

## Blár sjór

Fyrirtæki á samkeppnismarkaði þurfa að átta sig á þróun markaða í náinni framtíð og huga að öllum þeim breytingum sem gætu átt sér stað. Huga þarf að viðskiptavinum, þróun á vörum og þjónustu, keppinautum og mörgu fleiru. Miklu skiptir að hugsa út fyrir ramman og skapa sér nýjan farveg. Finna þarf ný mið sem fáir eru að róa á. (Þórður Sverrisson, 2013).

Samkvæmt kenningunni um bláan sjó (e. blue ocean strategy) snýst stefnumótun um að finna nýjar leiðir í að keppa á samkeppnismarkaði. Kjarninn í boðskapnum er að fyrirtæki þurfa að leita að mörkuðum þar sem fáir eða engir keppinautar eru á eða að búa til nýja eftirspurn með nýrri vörum eða þjónustu. Kenningin er myndræn og nota höfundar hugtakið sem mótsögn við það sem þeir segja almenna samkeppni eða rauðan sjó, (e. red ocean) þar sem allir keppa á sama markaði og sjórinn litast rauður í harðvítugri baráttu. Samkvæmt kenningunni er lagt til að fyrirtæki skapi verðmæti fyrir viðskiptavini með nýsköpun og búa til nýjar þarfir eða og/eða markað. Velgengni fellst í því að lækka kostnað mest með því að taka út vörur eða þjónustu sem viðskiptavinurinn hefur ekki þörf fyrir í ljósi nýrra þarfa. (Kim og Mauborgne, 2005)

Í kenningunni er lögð áhersla á tvö greiningartæki, annars vegar notkun stefnustrigans (e. strategy canvas) þar sem virðisaukandi þættir fyrirtækisins eru dregnir fram á myndrænan hátt í samanburði við keppinauta. Hins vegar greiningartæki sem höfundar kalla eyða–minnka–auka–skapa (e. eliminate–reduce–raise–create), þar sem kjarnaspurningum er varpað upp í stefnumótun fyrirtækja sem eiga að svara hvernig hægt er að bæta nýjum þáttum sem ekki hefur verið horft til áður. (Kim og Mauborgne, 2005).

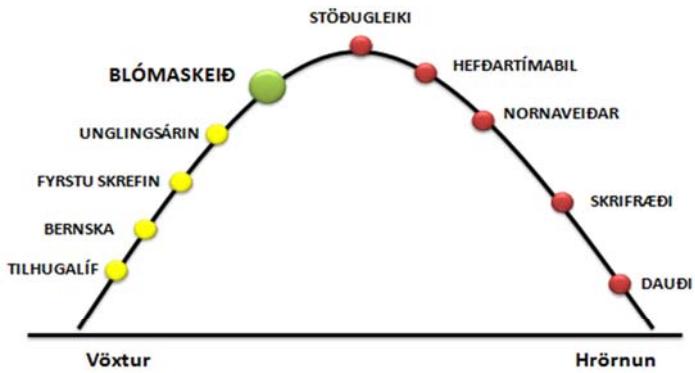
Fyrirtæki þarf að þekkja sína kjarnafærni (halda sérstöðu og vera öðruvísi en hinir) *Kjarnafærni felst í þeim hæfileikum og getu sem beitt er þegar verið er að nýta auðlindir í athöfnum og verðmætasköpun fyrirtækisins þannig að samkeppnisforskot verður til sem aðrir geta ekki apað eftir eða náð fram.* Kjarnafærni er einnig samspil hugvits, tækni, tækja (áþreifanlegra verðmæta) og athafna sem eru í fyrirtækinu. (Runólfur Smári, munnleg heimild, 2012)

### Æviskeiðsferilsgreining

Æviskeiðsferilsgreining (e. lifecycle) lýsir vaxtakúrfu eða þroska fyrirtækis, en öll fyrirtæki ganga í gegnum náttúrulegt æviskeið líkt og lífverur og þurfa að þola ýmislegt í þroska- og þróunarferlinu. Á hverju stigi þróunar þarf fyrirtækið að horfast í augu við ýmsar breytingar, ögrandi viðfangsefni og áskoranir. Hvernig stjórnendur taka á þessum viðfangsefnum hefur þýðingarmikil áhrif á árangur skipulagsheildarinnar. Að leiða skipulagsheild í gegnum æviskeið er alls ekki auðvelt og því síður augljóst. Sú aðferðafræði sem heppnaðist vel á einu stigi þarf ekki að heppnast vel á því næsta. Sveigjanleika og jafnvægis þarf að gæta í stjórnun skipulagsheildarinnar. Með því að þekkja veginn framundan er hægt að þroska og þróa fyrirtækið á skilvirkari hátt en ella. Samkvæmt kenningunni um æviskeiðsferilinn er talað um að mikilvægt sé skilja öll tíu stigin í æviskeiðsferlinum og þekkja umskiptin milli þessara stiga. „Prime“ er blómaskeið og besti staðurinn fyrir skipulagsheild að vera á. Skipulagsheild sem er á blómaskeiði hefur náð jafnvægi milli festu og sveigjanleika í starfi. Hún veit hvað hún er að gera, hvert hún er að fara og hvernig hún muni komast þangað. Hún nýtur vaxtar og arðsemi. Þegar skipulagsheild hefur náð blómaskeiði sínu er mikilvægt að vinna rétt að hlutunum til að halda þeiri stöðu. (Adizes, l. -*The corporate lifecycle.* Sótt 7. apríl 2014 af [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle\\_overview.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html))

Æviskeið fyrirtækja eru flokkuð í eftirfarandi stig:

**Tilhugalíf** (e. courtship) - á þessu stigi er fyrirtækið ekki fætt. Mikilvægt að byggja upp skuldbingingu og eldmóð af hugmyndinni sem á að vinna með.



Mynd 2 - Æviskeið fyrirtækja (e. corporate lifecycle)

**Berkska** (e. infancy) - Mikil spenna og áhugi ríkir og fyrirtækið er byrjað að undirgangast fjárhagslega áhættu. Áherslan breytist úr hugmynd í framkvæmd.

**Fyrstu skrefin** (e. go-go)- Skipulagsheildin er þegar starfsemi er hafin og flæði fjármagns eykst. Þetta er erfiður tími þar sem mikilvægt er að læra af þeim mistökum sem eru gerð.

**Unglingsár** (e. adolescence) - Nokkurs konar endurfæðing fyrirtækisins. Miklir umbrotatímar þar sem skipulagsheildin leitar við að finna nýjan farveg, frá þeim sem frumkvöðullinn hafði skapað. Þörf er á kerfum og eftirliti.

**Blómaskeið** (e. prime) - Jafnvægi milli stjórnunar og sveigjanleika. Áætlanir eru góðar og traustar og fyrirtækið veit hvert það stefnir og hvernig það ætlar að ná markmiðum sínum.

**Stöðugleiki** (e. stable) - Fyrirtæki á þessu stigi njóta velgengni en eru að eldast. Þau eru oft fjárhagslega vel stæð en eru byrjuð að staðna, taka minni áhættu og fara að dragast aftur úr.

**Hefðartímabil** (e. aristocracy) - Horft er til fortíðar frekar en til framtíðar þar sem fyrirtækið hefur hunsað langtíma áætlanir og er áhersla frekar á skammtíma áætlanir. Lítill sem engin áhætta er tekin.

**Nornaveiðar** (e. early bureaucracy) - Versnandi markaðsstaða, minni arðsemi og meiri starfsmannavelta. Mikilvægt að fá nýtt fjármagn í fyrirtækið eða að fá annað fyrirtæki til að yfirtaka það gamla. Áhersla er á hver olli vandamálínu frekar en að hvað eigi að gera til að laga það.

**Skrifræði** (e. bureaucracy) - Allt verður að gerast innan marka núverandi kerfis. Engar framfarir eða breytingar koma til greina. fyrirtækið getur ekki komist af án hjálpar. Dauðinn er handan við hornið ef enginn hefur áhuga á halda fyrirtækinu á lífi.

**Dauði** (e. death) - Enginn hefur skyldum að gegna né áhuga á að halda lífi í fyrirtækinu. Gjaldþrot.

([http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle\\_overview.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html)) (Bjarni Snæbjörn Jónsson, 1999)

## 2.7. Innleiðing stefnu

Innleiðing eða framkvæmd stefnu (e. strategy in action/implmentation) eða stefnumiðaðra athafna felst í því að tryggja að viðkomandi starfsemi sé að þróast í þá átt sem sem stefnan segir til um. (Runólfur Smári Steinþórsson, munnleg heimild, 2012) Segja má að framkvæmd stefnu sé vinna sem er unnin sérstaklega í því augnamiði að koma stefnu skipulagsheildar í framkvæmd. (Snjólfur Ólafsson, 2005)

Ýtarleg sóknaráætlun auðveldar framkvæmd stefnu og lýsir þeirri vinnu sem mun eiga sér stað frá núverandi stöðu að því sem stefnt er að í framtíðarsýninni. Sóknaráætlun er heildstæð áætlun þar sem sett eru fram meginmarkmið sem eru sundurliðuð í starfsmarkmið, sem síðan eru greind í aðgerðir. Nákvæmar skilgreininar og forgangsröðun markmiða og aðgerða sem framtíðarsýnin lýsir þurfa að vera skýrt sett fram, hvaða markmiðum þarf að ná og hvernig á að ná þeim. (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011)

Munurinn á meginmarkmiðum og starfsmarkmiðum er sá að starfsmarkmið eru mælanleg (e. SMART - specific, measurable, achievable, relevant, time-bound), þar sem mælanleiki er skilgreindur í markmiðinu sjálfu. Árangursmælikvörðum er ætlað að tryggja að starfsmarkmiðum sé náð. (Helgi Þór og Haukur Ingi, 2011) Árangur við stjórnun verkefna er sá árangur sem næst við stjórnun þeirra að mati hagsmunaaðila. Því þarf að vera skýrt hvað telst til árangurs og hvernig hann er mældur. Skýr skilgreining árangursviðmiða er því afar mikilvæg strax í upphafi. Árangursmælikvarðar verkefnis eru þeir mælikvarðar sem lagðir eru til grundvallar mati á árangri þess. Það er afar mikilvægt að þeir séu skilgreindir á greinilegan og ótvíraðan hátt og þá þarf að setja miðað við þarfi hvers verkefnis og hvers viðskiptavinar. (ICB – Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, [http://www.vsf.is/files/ICB%203%200\\_603956192.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%200_603956192.pdf)).

Í *Stefnumótunarfærni* (2011) segir að til að hrinda sóknaráætlun stefnumótunar í framkvæmd sé stuðst við verkefnastjórnun. En verkefnastjórnun er skilgreind sem sérstök aðferðafræði til að undirbúa, stjórnna og ljúka viðfangsefnum. Verkefnastjórnun gengur út á að ná þeim margvíslegu markmiðum sem sett hafa verið í verkefninu, með stjórnun og hvatningu annarra þátttakenda í verkefninu svo markmiðum verði náð. (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011)

## 2.8. Stjórnun breytinga

Í mörg horn er að líta þegar stefnumiðuð stjórnun er annars vegar. Fjallað hefur verið um stefnu og ferli stefnumótunar og innleiðingu stefnu svo dæmi séu tekin. Stefnumiðuð stjórnun snýst einnig um virka hlustun stjórnenda og þeirra sem bera ábyrgð a stefnunni og framkvæmd hennar. Miklu skiptir að hlustað sé á starfsfólk, samstarfsaðila og aðra haghafa svo þeirra innlegg fái skírskotun inn í stefnumótunina. Bestu leiðirnar í átt að settu marki eru ekki alltaf augljósar, því er mikilvægt að velja bestu fyrirmynndirnar og bera sig saman við þær (e. benchmarking best practices), taka það sem vel er gert og gera enn betur, eins og skýrt var frá áður. Besta leiðin til að spá fyrir um framtíðina er að skipuleggja hana; setja fram stefnu, framtíðarsýn, starfsáætlun og markmið og endurskoða svo reglulega í síbreytilegu umhverfi, því stjórnun snýst um stjórnun breytinga. (Guðfinna Bjarnadóttir, munnleg heimild, 2013).

John P. Kotter (1996) skrifaði um stjórnun breytinga í *Leading Change* og leiðir til að stuðla að betri árangri. Kotter segir að á undanförnum tveimur áratugum hafi tíðni breytinga aukist mikið hjá fyrirtækjum og sé sífellt að aukast. Kotter hefur þróað átta þrepa ferli til þess að ná utan um breytingaferli á heildrænan hátt. Í fyrsta lagi þarf að skilgreina tilgang og nauðsyn breytinga svo samvinna skapist milli þeirra sem eiga að vinna að breytingunum. Því næst er teymið og stuðningshópurinn valinn og hlutverk þeirra eru skilgreind. Eftir að framtíðarsýn og stefna hefur verið mótuð þarf að leggja áherslu á miðlun þessarar nýju sýnar og stefnu skipulagsheildarinnar. Til að árangur náist og innleiðing verði skilvirk þarf að virkja starfsfólk til þáttöku og fjarlægja þær

hindranir sem gera breytingar erfiðar. Kotter talar um mikilvægi þess að skapa sýnilega sigra svo hver og einn innan skipulagsheildarinnar sjái hvernig verkefninu miðar áfram. Mikilvægt er að leita stanslaust að framförum og halda áfram því það tekur langan tíma fyrir breytingar að festa sig í sessi. (Kotter, 1996)

### **3. Rannsóknaraðferð**

Megin tilgangur rannsóknarinnar var að varpa ljósi á þróun stefnumótunar í Bláa Lóninu með hliðsjón af vexti og velgengni félagsins. Til að skoða helstu þætti stefnumótunar og stefnumiðrarar stjórnunar innan fyrirtækisins voru söguleg gögn skoðuð og tímalína dregin upp út frá sögu lónsins og stefnumótandi ákvörðunum.

Eigindilegum og megindilegum rannsóknaraðferðum var beitt. Við eigindlega rannsókn voru tekin nokkur djúpviðtöl við nokkra lykilstjórnendur Bláa Lónsins, við Ásu Brynjólfsdóttur rannsóknar- og þróunarstjóra, Dagnýju Pétursdóttur framkvæmdastjóra, Grím Sæmundsen forstjóra og Magneu Guðmundsdóttur kynningarstjóra. Upplýsingar frá þeim voru mikilvægur liður fyrir þessa grein, en Grímur og Ása hafa starfað hjá fyrirtækinu frá upphafi, Magnea frá árinu 1998 og Dagný frá árinu 2007. Að auki var tekið viðtal við Bjarna Snæbjörn Jónsson ráðgjafa. En hann hefur komið að ráðgjöf allt frá 1998. Aðrar heimildir skipa einnig stóran sess, svo sem greinar, kynningarefni, skjöl og fleira óutgefið eftir frá Bláa Lóninu og Bjarna Snæbirni Jónssyni.

Spurningakönnun var lögð fyrir hluta starfsfólks Bláa Lónsins. Tíu spurningar voru lagðar fyrir 68 manns sem snéru að stefnumiðaðri stjórnun innan Bláa Lónsins. 49 manns svöruðu könnuninni sem gerir 72% svarhlutfall. Tilgangur spurningakönnunarinnar var að kanna afstöðu starfsfólks til stefnumiðrarar stjórnunar í Bláa Lóninu. Um 35% svarenda voru stjórnendur eða yfirmenn, 35% sérfraðingar á einhverju sviði innan Bláa Lónsins en um 30% störfuðu við annað. Flestir sem svöruðu eða um 60% höfðu starfað hjá fyrirtækinu frá 0-5 ár, rúm 16% höfðu starfað í 6-10 ár en rúm 22% höfðu starfað í 10 ár eða lengur.

### **4. Rannsóknarverkefnið**

Rannsóknin dregur fram atburðarás frá upphafi starfsemi Bláa Lónsins til dagsins í dag. Hún afmarkar lykilþætti sem átt hafa sér stað á ferli starfseminnar. Sett er upp myndræn framsetning á lykilþáttum og þeirri stefnumótun sem átt hefur sér stað í vexti starfseminnar. Til að átta sig á samhengi hluta er farið stuttlega yfir sögu starfsemi Bláa Lónsins.

#### **4.1. Saga Bláa Lónsins**

Uppruna og alla starfsemi Bláa Lónsins má frá upphafi rekja til Bláa Lóns jarðsjávarins. Söguna má rekja aftur til ársins 1976 þegar lón myndaðist í Svartsengi út frá frárennsli Hituveitu Suðurnesja, sem

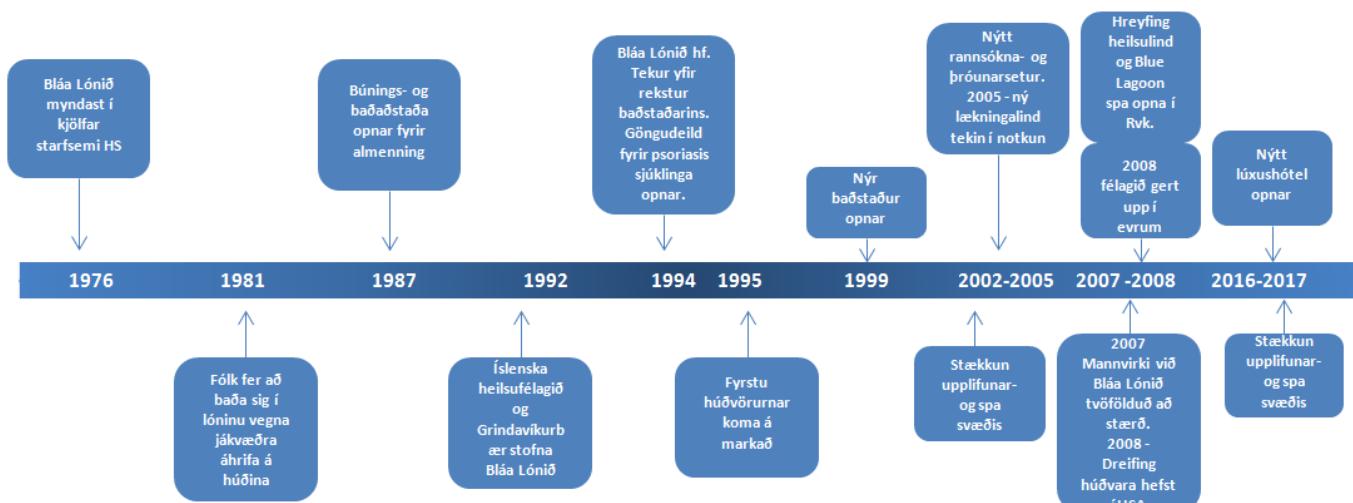
í dag heitir HS Orka hf. og er á meðal hluthafa í Bláa Lóninu enn þann dag í dag. (<http://www.hsorka.is/HSCo...>). Fljótlega kemur í ljós að jarðsjórinn hefur mikil og jákvæð áhrif á húð þeirra sem baða sig í lóninu, ekki síst fyrir þá sem þjást af psoriasis húðsjúkdómnum. Árið 1987 opnaði fyrsta búnings- og baðaðstaðan fyrir almenning. Fram að því hafði almenningur sem og fólk með psoriasis baðað sig í lóninu án endurgjalds, enda engin starfsemi á staðnum. Íslenska heilsufélagið og Grindavíkurbær stofna Bláa Lónið hf. árið 1992, undir stjórn Gríms Sæmundsen sem hefur verið frumkvöðull að uppbyggingu starfseminnar. Bláa Lónið hefur frá þeim tíma unnið markvisst að því að skapa verðmæti úr hinni náttúrulegu auðlind sem jarðsjórinn er, svo sem með þróun húðvara og uppbyggingu heilsu- og lækningalindar. 1994 tók Bláa Lónið yfir aðstöðu heilsulindarinnar og sama ár var sett á laggirnar sérstök Lækningsalind fyrir psoriasis sjúklinga sem var endurnýjuð og stækkuð árið 2005. Árið 1999 er nýr baðstaður opnaður sem eykur vinsældir Bláa Lónsins til muna. Árið 2007 var baðstaðurinn endurhannaður og hann tvöfaltaður að stærð. Blue Lagoon húðvörurnar sem byggðar eru á jarðsjónum og virkum efnum hans voru settar á markað 1995 til að koma til móts við þarfir psoriasis sjúklinga. Eftir töluverðar rannsóknir og þróun var ný lína sett á markað árið 2007 sem innihélt öldrunarvörn (e. anti-aging) sem markaði tímamót fyrir Blue Lagoon húðvörurnar sem höfðu með þessu skapað sér sess í húðvöruíðnaðinum. Enn heldur fyrirtækið áfram að vaxa og gert er ráð fyrir stækkun á spa upplifunarsvæði og lúxushótel áramótin 2016-2017. (Magnea Guðmundsdóttir, Ása Brynjólfssdóttir og Albert Albertsson, 2010)

## 5. Niðurstöður rannsóknar

Tilgangur greinarinnar er að varpa ljósi á þróun stefnumótunar í Bláa Lóninu með hliðsjón af vexti og velgengni félagsins. Stuðst var við eftirfarandi rannsóknarspurningar:

- Hverjar eru helstu stefnumótandi ákvarðanir sem farið hafa fram í starfsemi Bláa Lónsins?
- Hvaða aðferðum og starfsháttum hefur verið beitt við stefnumiðaða stjórnun í Bláa Lóninu?
- Að hvaða leyti hefur Bláa Lónið skapað sér sérstöðu á markaði?
- Við hvaða þætti má helst tengja árangur Bláa Lónsins?

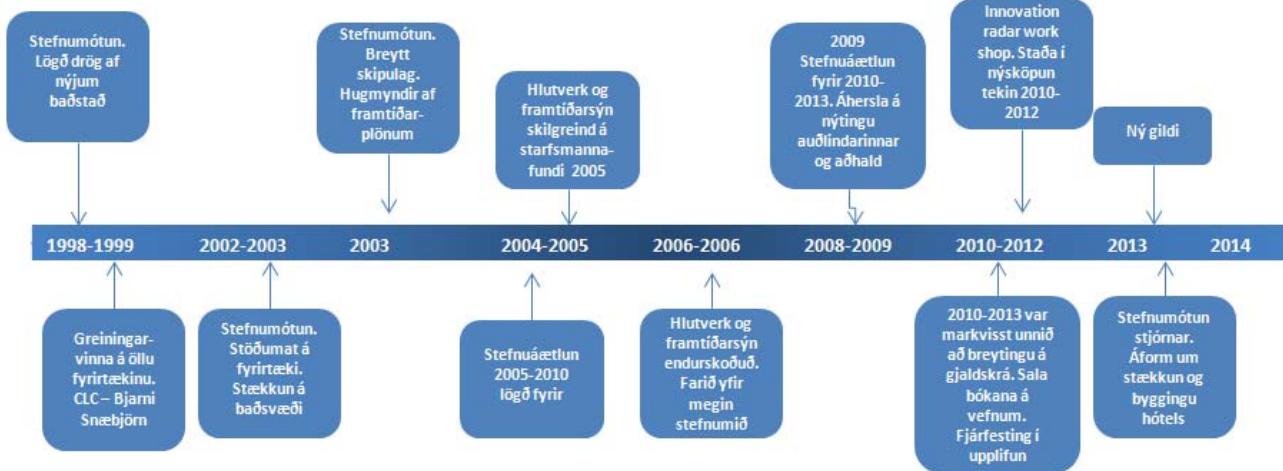
### 5.1. Helstu stefnumótandi ákvarðanir



Mynd 3 sýnir tímalínu þar sem saga Bláa Lónsins er rakin í grófum dráttum og gerð grein fyrir lykilþáttum í vexti fyrirtækisins.

Ef starfsemin er rakin frá upphafi má segja að lykilþættir í starfsemanni séu árið 1999 þegar nýr baðstaður er opnaður og ný bygging er tekin í notkun á baðsvæði. Árið 2002 er baðsvæðið stækkað, auk þess sem nýtt Rannsókna- og þróunarsetur og ný Lækningalind hefja starfsemi sína. Árið 2007 er baðstaðurinn síðan tvöfaltaður að stærð. (Magnea Guðmundsdóttir, munnleg heimild, 2014)

Mynd 4 rekur þróun stefnumótandi ákvarðana í Bláa Lóninu sem hefst árið 1998. Sumarið 1998 var tekin skóflustunga af nýju baðsvæði og um haustið sama ár var farið í stefnumótunarvinnu þar sem lögð voru drög af nýjum stað, auk þess sem skipurit félagsins var endurskoðað og fyrirtækinu skipt upp í mismunandi tekjustoðir. (Magnea Guðmundsdóttir, munnleg heimild, 2014)



**Mynd 4 - Yfirlit yfir stefnumarkandi ákvarðanir**

Á greiningarfundi árið 1999 var áhersla lögð á samvirki í fyrirtækinu þar sem hópur starfsmanna framkvæmdi greininguna undir leiðsögn Bjarna Snæbjörns Jónssonar. Í greiningunni var fólgin víðtæk athugun á öllu fyrirtækinu til þess að komast að raun um heilbrigði þess og finna þau atriði sem unnt væri að bæta. (Bjarni Snæbjörn Jónsson, munnleg heimild, 2014) Stefnumótun fyrstu árin snérist fyrst og fremst um að ná utan um innra starf og reyna að átta sig á hvar skóinn kreppti, í samstarfi innbyrðis og í skipulagi fyrirtækisins. Stefnumótunin snérist fyrst og fremst um að koma jafnvægi á kerfið, því var ekki mikið rætt um ytri þætti er vörðuðu stefnuna. (Bjarni Snæbjörn Jónsson, munnleg heimild, 2014)

Árið 2000 var svo aftur farið í stefnumótun þar sem útkoman var stækkan á upplifunar- og spa svæði. (Magnea Guðmundsdóttir, munnleg heimild, 2014)

Árið 2003 var stórt ár í stefnumótun og ákvarðanatöku félagsins sem hófst í janúar og lauk í október. Hugmyndir um framtíðarsýn voru lagðar fram þar sem áhersla var lögð á að efla þá starfsemi sem fyrirtækið hafði haslað sér völl á; heilbrigðisþjónustu, heilsulindarþjónustu og húð- og heilsuvörum. Vaxtartækifærin lágu í þróun og útflutningi á spa- og psoriasismeðferðum, heilsuvöru og verslunarrekstri. Uppbygging hótel var komin inn í myndina og orðinn mikilvægur hluti af framtíðarsýn. (Bláa Lónið, 2003 a,b og c, óútgefið efni)

Á árunum 2004-2006 var hlutverk og framtíðarsýn mótuð og á þeim grunni hefur verið unnið síðan. (Bjarni Snæbjörn, munnleg heimild, 2014) Einnig var lögð áhersla á þróun húðvaranna og uppbryggingu innanlands sem og alþjóðavæðingu. (Bláa Lónið, 2004-2006, óútgefið efni)

Árið 2007 var farið í útrás með húðvörurnar en haustið 2009 eru seglin dregin saman og áhersla lögð á aðhald. 18 mánaða stefnumörkun var lögð fram haustið 2009 þar sem áherslan var lögð á reksturinn, innra starf og nýtingu auðlinda. Engar nýjar fjárfestingar voru á dagskránni. (Magnea Guðmundsdóttir og Ása Brynjólfssdóttir, munnleg heimild, 2014) (Bláa Lónið, 2009c, óútgefið efni)

Árið 2008 var tekin ákvörðun um að gera félagið upp í evrum sem hafði afdrifarík áhrif á starfsemina. „Þetta hafði margvísleg jákvæð áhrif, því að hag hluthafa var borgið með því að skipta út krónueignum fyrir evrur auk þess sem mun skynsamlegra er að gera upp í evrum með rekstur sem er svo háður erlendum ferðamönnum.“ (Björn Vignir Sigurpálsson, 2013)

Stefnumótun á árunum 2010-2013 einkenndist fyrst og fremst af fjárfestingu í upplifun fyrir gesti, þróun og uppbyggingu á heimasíðu og sölu bókana á vefnum. Mikil vinna hefur verið lögð í þróun á heimsóknargjaldi þar sem unnið hefur verið að breytingu á grunnverði sem frá þessum tíma hefur hækkað um 50%. Að sama skapi hafa meðaltekkjur af hverjum gesti aukist um 70%. Því hefur markvisst verið unnið að því að auka virði hverrar heimsóknar með meira úrvali af aðgangspökkum auk þess sem hægt er að bóka í gegnum vefinn. Aukin aðsókn hefur leitt til meiri fjárfestingar í upplifun og að sama skapi 60% aukningu á stöðugildum frá árinu 2010. Árið 2013 voru gildi Bláa Lónsins skilgreind og er óhætt að segja að þau endurspeglar starfsandann og Bláa Lónið sem vinnustað (Dagný Pétursdóttir, munnleg heimild, 2014) (Bláa Lónið, 2009b og c, óútgefið efni)

Félagið hefur notið mikils vaxtar sl. þrjú ár og samkvæmt viðtali Við Grím Sæmundsen í Frjálsri verslun hefur fjárfesting ætíð ýtt undir vöxt í starfsemi félagsins. Mikið stökk var árið 1999 þegar nýr og endurbættur staður opnaði og svo aftur árið 2007 þegar mannvirkioð var tvöfaldað að stærð. Grímur segir að ansi bratt hafi verið farið á þessum tíma og félagið lent í ákveðnum hremmingum í hrúninu út af skuldsetningu, auk þess að vera með margt í gangi í einu, m.a. í útrás með húðvörunar. Að sama skapi segir hann að ef ekki hefði verið farið í þessa stækkun væri ekki verið að njóta ávaxtanna af þessum vexti í dag. Á þessum forsendum verður uppbyggingunni haldið áfram og nýrrí tekjustoð bætt við, sem er nýtt lúxushótel og enn frekari stækkun á baðstaðnum. (Björn Vignir Sigurpálsson, 2013)

Þegar heilt er á litið fóru fram margskonar umræður á tímabilinu 1998 – 2004 um afmörkuð stefnumarkandi mál þar sem teknar voru ákvarðanir um einstök atriði m.a. varðandi uppbyggingu fyrirtækisins og skipulag. Þetta voru umræður í stjórн fyrirtækisins frá einum tíma til annars. Á þessum tíma horfðu starfsmenn mikið inn á við og ræddu eigin starfsemi og virkni. Stjórн ásamt frumkvöðlum marka grunnstefnu gagnvart ytra umhverfi og uppbyggingu félagsins, þrátt fyrir að ekki hafi verið farið eftir tilteknum viðmiðum. Á tímabilinu 2004- 2009 fóru fram heildstæðari umræður um stefnu og framtíðarsýn. Starfsmenn voru teknir inn í umræðu um hlutverk og framtíðarsýn. Frekari skilgreining á samnefnurum, framtíðarsýn og helstu áherslum svo sem eignarhaldi og rekstrarmódeli voru rædd. 2009-2014 var unnið meira eftir áætlunum og markmiðum og meiri festa komin í spilið þar sem unnið var meira eftir áætlunum og markmiðum. Stjórнin var komin í meira eftirlitshlutverk og stjórнendateymið orðið breiðara og virkara í framþróun félagsins. (Bjarni Snæbjörn Jónsson, munnleg heimild, 2014)

## **5.2. Aðferðir og starfshættir við stefnumiðaða stjórnun**

Frumkvöðlabragur er í eðli sínu sveigjanlegur og yfirleitt „of“ sveigjanlegur. (Bjarni Snæbjörn, munnleg heimild, 2014) Samkvæmt lykilstarfsmönnum Bláa Lónsins er mikill frumkvöðlabragur og nýsköpun í fyrirtækinu og mikil „dýnamík“. Andrúmsloftið hefur verið þannig að fólk hefur alltaf verið tilbúið að prófa nýja hluti og þróa áfram bæði sýn og hugmyndafræði. (Grímur Sæmundsen, munnleg heimild, 2014). Stjórnendur hafa farið sínar eigin leiðir í starfsháttum og hefur sveigjanleiki fleytt fyrirtækinu langt að þeirra mati. Markvisst er unnið að nýsköpun í fyrirtækinu til að tryggja betri samkeppnisstöðu, opna nýja markaði og markhópa og skila inn aukinni framlegð. Starfsfólk vinnur að því að skapa hugmyndir að nýjum vörum, þjónustu eða endurbótum á núverandi þjónustu. Mikil nýsköpun á sér stað í allri starfsemi ekki síst í rannsókn og þróun og í því sem tengist jarðsjávarkerfinu sem er miðpunkturinn í allri starfseminni. Stjórnendur forðast mikla skriffinsku og doðranta sem enda oft sem „skúffumatur. „ Skipulagt kaos“ er ef til vill einkennandi fyrir starfsemina núna en sökum mikillar stækkunar er þörf á skapa meiri formfestu. Í tilviki Bláa Lónsins er frumkvöðullinn límið sem heldur stjórnendahópnum og stjórninni saman og er maðurinn á bakvið tjöldin. (Dagný, munnleg heimild, 2014)

Grímur segir að sveigjanleikinn hafi verið meiri en festan og stundum á kostnað festunnar. Hann segir einnig að það sé ef til vill fyrst núna sem farið er að gefa festunni meiri gaum, bæði hvað varðar stjórnskipulag og stjórnarhætti. Í ljósi þess hvað fyrirtækið hefur vaxið mikið er orðin mun meiri þörf á að leggja áherslu á ferla og innra skipulag en áður. Starfsemin þarf að vera lagskiptari og gegnsæir ferlar þurfa að vera til staðar, bæði með umsýslu fjármuna, ákvörðunartöku o.fl. Það þarf að dreifa ábyrgð á valdi og það er ekki gert nema með því að hafa gegnsæa ferla og að tryggja að ábyrgð hvers og eins sé skýr. Hann segir jafnframt að í ljósi þess að fyrirtækið sé orðið svo stórt þá gangi ekki lengur upp að hann taki allar ákvarðanir í fyrirtækinu, því sé nú til staðar teymi fólks sem tekur daglega allar rekstrar- og stjórnunarákvarðanir. (Grímur Sæmundsen, munnleg heimild, 2014)

Hvað almenna starfshætti varðar hafa stjórnendur Bláa Lónsins tileinkað sér hagnýt viðmið (e, benchmarking best practices) með því að bera saman frammistöðu fyrirtækja í því skyni að verða betri. Þannig geta þeir metið stöðu sína í samaburði við aðra og fundið þannig bestu leiðir í átt að samkeppnisforskoti. (Ása Brynjólfssdóttir og Magnea Guðmundsdóttir, munnleg heimild, 2014). Þetta á þó einkum við um rannsókna- og þróunarhlutann, þjónustu og upplifun þar sem erfitt er fyrir fyrirtæki sem hefur skapað sér svo mikla sérstöðu á markaði að finna fyrirtæki til að bera sig saman við. Því hafa stjórnendur fyrst og fremst farið sínar eigin leiðir hvað stjórnunarhætti varðar og má tengja það sterkt við frumkvöðlabraginn í fyrirtækinu. (Dagný Pétursdóttir, munnleg heimild, 2014) Stjórnendur hafa lagt mark sitt á að leggja viðmiðin fyrir aðra með því að bjóða upp á einstaka upplifun og þjónustu. Með því að velja rétta fólk ið í réttu stöðurnar skapast væntingar sem skila sér fljótt í gegnum samfélagsmiðlana. Ímynd Bláa Lónsins er m.a. tilkomin vegna mikils fjölda ánægðra

gesta sem heimsækja lónið og segja frá upplifun sinni á jákvæðan hátt. (Magnea Guðmundsdóttir, munnleg heimild, 2014)

Fyrirtækið hefur oftast stuðst við aðferðafræði um æviskeið fyrirtækja (e. lifecycle) sem lýsir þroska fyrirtækisins til þess að meta stöðu fyrirtækisins, undir ráðgjöf Bjarna Snæbjörns Jónssonar. Bjarni segist nota aðferðafræðina til að samstilla þann stjórnendahóp sem unnið er með hverju sinni, þannig að hann hafi „sameiginlegt kort af heiminum.“ Þegar búið er að samstilla og meta stöðuna er hægt að ræða um framhaldið, því þarf að samstilla bæði ytri og innri forsendur. Aðferðafræðin hefur ekki verið notuð í 2-3 ár í fyrirtækinu, en ýmislegt bendir til að það sé að komast á unglingsárin þar sem miklar breytingar eru framundan hjá fyrirtækinu. Bjarni Snæbjörn telur að fyrirtækið hugsi ekki eins og þroskað fyrirtæki heldur eins og vaxandi fyrirtæki og að flest bendi til þess að það sé að nálgast unglingsárin þar sem enn er mikill vöxtur í féluginu. Auk þess séu miklir umbrotatímar framundan. (Bjarni Snæbjörn Jónsson, munnleg heimild, 2014).

Á árunum 2010-2012 tók Bláa Lónið þátt í rannsókn á vegum *Nordic Innovation Centre* þar sem stuðst var við „Innovation Radar“ aðferðafræðina. Á vinnustofunni var gerð tilraun til að greina nýsköpun á ýmsum þáttum tengdum starfseminni. Samkvæmt þeim niðurstöðum er álið að Bláa Lónið sé að breytast úr því að vera vaxandi fyrirtæki í þroskað fyrirtæki miðað við kenningu um æviskeið fyrirtækja og að fyrirtækið sé að nálgast blómaskeiðið (e. prime). (Hákon og Þóra Margrét, 2011, óutgefið efni). Stjórnendateymið er mjög samstíga og það var hvetjandi að sjá það endurspeglast í niðurstöðum rannsóknarinnar. (Dagný Pétursdóttir, munnleg heimild, 2014)

Hvort hægt sé að yfirfæra þessa reynslu yfir á önnur fyrirtæki segir Grímur að allir læri af öllum og að þau hafi ekki fundið upp hjólið. Fyrirtækinu hefur tekist að verða farsælt í sinni uppbyggingu og getur sannarlega reynst öðrum ágætis fyrirmynnd um það hvernig starfsemin hefur verið byggð upp í samræmi við framtíðarsýn og hvernig andrúmsloftið þróast í fyrirtækinu, frá fumkvæði í átt að festu án þess að fórna einhverju af frumkvæðinu. (Grímur Sæmundsen, munnleg heimild, 2014)

### **5.3. Sérstaða á markaði**

Út frá þróun í stefnumótandi ákvarðanatöku og aðferðum við stefnumótun er vert að skoða sérstöðu Bláa Lónsins á markaði. Það má segja að fyrirtækið hafi skapað sér margskonar sérstöðu á markaði, ekki síst út frá lykilárangursþáttum sem taldir voru upp áður. Það má með sanni segja að Bláa Lónið sé þannig í stakk búið að lítil sem engin samkeppni sé á markaði sem þeir keppa á og er þá átt við lónið sjálft, sem er fyrirbrigði sem á sér enga hliðstæðu. Bláa Lónið er einstakt hvað baðsvæði og náttúruauðlind varðar og það eina sinna tegundar í öllum heiminum. Segja má að Blue Lagoon húðvörurnar keppi á almennum markaði, en byggja þó á sérstöðu hvað helstu innihaldsefni varðar. Þessi markaður er því mun erfiðari að eiga við þar sem ógrynni keppinauta berjast harðvítugri baráttu

um forskot á samkeppnismarkaði. Helstu keppinautar Blue Lagoon húðvaranna eru íslenskar húðvörulínur. (Dagný Pétursdóttir, munnleg heimild, 2014.)

#### **5.4. Vöxtur og árangur**

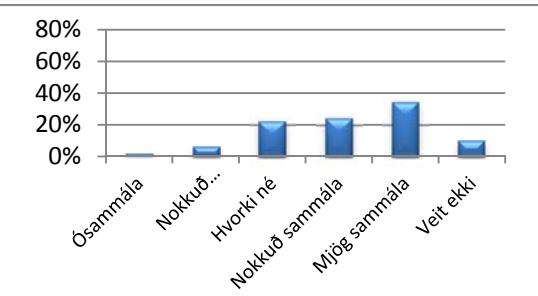
Vöxtur Bláa Lónsins undanfarin ár hefur verið í takt við vöxt ferðaþjónustunnar. Á árinu 2013 heimsóttu 647 þúsund gestir Bláa Lónið. Til samanburðar þá heimsóttu um 400 þúsund gestir lónið árið 2010 sem gerir um 40% aukningu á gestafjölda á þremur árum. Erlendir baðgestir eru um 80% af heildarfjölda baðgesta (508.000) og samkvæmt tölum frá ferðamálastofu komu 781.016 ferðamenn til landsins árið 2013. (Ferðamálastofa, Sótt 14. apríl 2014 af <http://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna>) Um 65% allra erlenda ferðamanna sem koma til landsins heimsækja því Bláa Lónið. Velta ársins 2013 var um fimm milljarðar, um tveir milljarðar EBITDA og 1.350 milljónir króna í hagnað eftir skatta sem er 50% aukning frá árinu á undan. (Bláa Lónið, 2014, óútgefið efni)

Það eru ákveðnir lykilþættir sem spila inn í árangur Bláa Lónsins. Vörumerkið Blue Lagoon Iceland er orðið þekkt og virt og hlutið fjöldi viðurkenninga, m.a. sem eitt af undrum veraldar. Ímynd þess hefur myndað grunn af þeiri þróun sem hefur átt sér stað og fjölbreytni í rekstri. Náttúruleg sérstaða þess er mikil, jarðfræði og staðsetning og náttúrulegt umhverfi er engu líkt þar sem lögð hefur verið áhersla á að byggja manngert umhverfi í samræmi og sátt við náttúruna. Jarðsjórinn og lækningarmáttur hans er upphaf alls í rekstri félagsins og hefur mikil þekking skapast með rannsóknum á einstökum virkum efnum hans. (Bláa Lónið, 2009d, óútgefið efni)

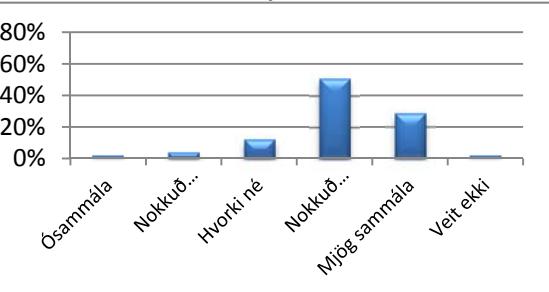
#### **5.5. Niðurstaða úr spurningakönnun**

Niðurstaða úr spurningakönnun sem lögð var fyrir starfsfólk Bláa Lónsins til að kanna afstöðu til stefnumiðaðrar stjórnunar bendir til þess að stefnumiðuð hugsun sé almennt við lýði í fyrirtækinu. Starfsfólk telur sig vera nokkuð vel upplýst um framtíðaráhorf og stefnu fyrirtækisins og að fyrirtækið ætti að nýta sér stefnumiðaða stjórnun í starfsemi sinni. Allur gangur er þó á vitneskju um tilurð gagna og hvort skýrt stefnumiðað ferli liggi fyrir auk þess hvort stefnumótunarskýrslur séu aðgengilegar starfsfólki. Sjá nánar í töflu 1 á bls. 21.

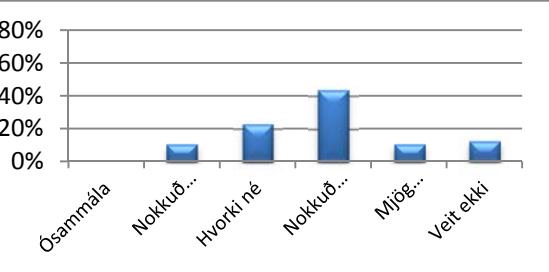
**Ég veit hvað stefnumótun er. Ég hef kynnt mér / lært um stefnumótun og áætlanagerð.**



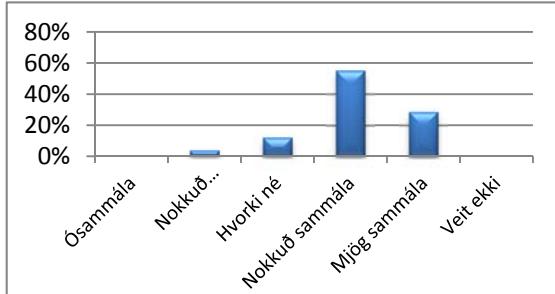
**Stjórnendur BL hafa innleitt með samstarfsfólkí sínu stefnu sem markar leið til framtíðarsýnar**



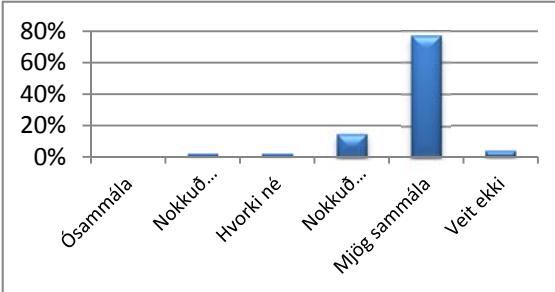
**Til er skýrt skilgreint stefnumótunarferli sem beitt er innan Bláa Lónsins og skýr fyrirmæli um hvernig skuli ná settum, mælanlegum markmiðum**



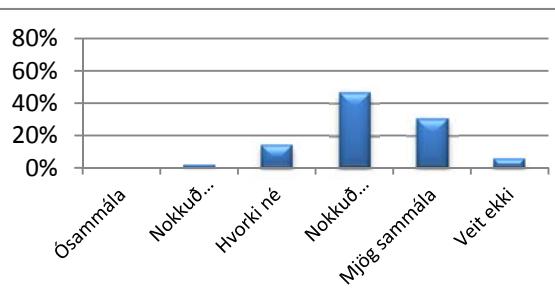
**Ég er vel upplýstur um stöðu BL og framtíðaráætlánir**



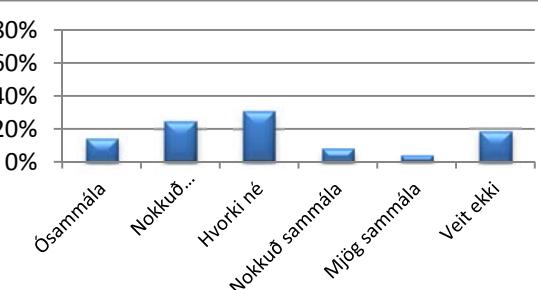
**Stefnumótun er mikilvæg stjórnunaraðferð fyrir Bláa Lónið**



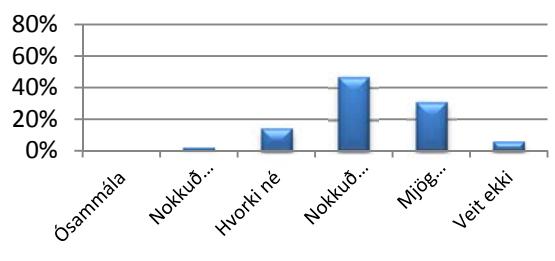
**Bláa Lónið er stefnumiðað fyrirtæki (þar er bæði stefnumiðuð hugsun og áætlanagerð)**



**Stefnumótunarskýrslur eru aðgengilegar starfsfólkí**



**Bláa Lónið ætti að nýta sér markvissa stefnumótun til að ákvarða framtíð sína**



**Tafla 1 - Niðurstaða úr spurningakönnun**

## 6. Umræður og ályktanir

Bláa Lónið hefur verið í stöðugum vexti undanfarin ár og ástand fyrirtækisins í rekstrarumhverfinu í góðum farvegi, sífellt aukning er á eftirspurn eftir þjónustu, ímynd fyrirtækisins er góð og afkoma fyrirtækisins hefur farið sífellt batnandi. Það eru því margar breytur sem spila inn í þennan árangur fyrirtæksins. Aukinn ferðamannastraumur til landsins og lykilrárangursþættir spila saman og hafa án efa áhrif á vöxt starfseminnar. Út frá kenningu Runólfs Smára snýst stefnumiðuð stjórnun um að ná sem bestum árangri í rekstri og að tryggja árangur í víðustu merkingu, þ.m.t. góða arðsemi og ímynd. Niðurstöður benda því til þess að Bláa Lónið sé stefnumiðað fyrirtæki, en samkvæmt hefðbundinni aðferðafræði stefnumótunar með greiningu á gildum, hlutverki, framtíðarsýn, stöðumati, meginmarkmiðum og starfsmarkmiðum og gerð sóknaráætlunar má segja að ferlið við stefnumótun Bláa Lónsins hafi hvorki verið hefðbundið, né samkvæmt helstu kenningum um stefnumiðaða stjórnun (mótun stefnu og innleiðingu) nema að hluta til. Fyrirtækið hefur einna helst stuðst við æviskeiðsferilslíkan (e. lifecycle) til að meta stöðu fyrirtækisins. Dr. Adizez höfundur aðferðafræðarinnar segir að jafnvægis milli festu og sveigjanleika í starfi þurfi að gæta þegar fyrirtækið erstatt á blómaskeiði. Fram til þessa hefur hallað á jafnvægið og samkvæmt öllu er fyrirtækið að nálgast unglingsskeiðið þar sem miklir umbrotatímar eru framundan.

Ekki er haldið utan um afrakstur stefnumótunarvinnu í hefðbundinni stefnumótunarskýrslu og er mikið af gögnum geymd í minni lykilstarfsmanna og á nokkrum glærum. Slíkar skýrslur hafa ekki verið gerðar við stefnumótunarvinnu í gegnum tíðina. Samkvæmt Hauki Inga og Helga Þór (2011) er góð stefnumótunarskýrsla lifandi vinnuplagg sem liggar opið á borði stjórnar og stjórnenda og er markvisst unnið eftir. Hana verður að varðveita og kynna til að hún nýttist sem best. Stjórnendur Bláa Lónsins eru ekki sammála þessu og líta á stefnumótunarpappíra sem „skúffumat“ enda eru mjög oft deildar meininger um þetta. Bjarni Snæbjörn segir að oft sé vitnað í orðatiltækið „Planning is priceless, the plan is worthless“ og að það sé mikilvægt að hafa í huga að stefnumótun sé kvikt ferli í eðli sínu, því aðstæður eru alltaf að breytast og því erfitt að hafa stjórn á fram vindunni. Það er líka mikilvægt að hafa í huga mismun á „tacit and explicit knowledge“ þess sem býr innra með fólk og þess sem er skrifað. Það þarf jafnvægi þar á milli og hvorki treysta um of á hið skrifaða mál, né innri þekkingu sem ekki er miðlað áfram.

John P. Kotter (1996) leggur áherslu á miðlun nýrrar stefnu sem skipulagsheildin setur sér, að hún þurfi að vera á allra vörum svo bestum árangri megi ná. Hann talar einnig um að mikilvægt sé að leita stanslaust að framförum og halda áfram því það taki langan tíma fyrir breytingar að festa sig í sessi. Það má því velta vöngum hvort ekki þurfi að endurskoða þessa þætti í fyrirtækinu. Höfundur telur að góð aðgengileg gögn komi til með að auka skilnings starfsfólks á starfseminni og því sem framundan er í fyrirtækinu.

Samkvæmt kenningum Mintzberg og félaga eru kostir og gallar við hugmyndakerfi frumkvöðlaskólans. Skipulagsheildin er drifin af einum einstaklingi með sterka framtíðarsýn og mikinn sannfæringarkraft. Stefnan mótaðast í huga þessa einstaklings og byggist á hans gæfu og dómgreind. Mintzberg bendir á að oft er lögð meiri áhersla á að muna en skjalfesta þegar kemur að frumkvöðlafyrirtækjum. Í tilfelli Bláa Lónsins var frumkvöðullinn sífellt að móta stefnu og var mjög stefnumiðaður í hugsun án þess að um formlegt ferli væri að ræða. Sveigjanleiki er meiri en ella og má segja að stefnan sé að mögu leyti sjálfsprottin og ósjálfráð. Frumkvöðullinn og leiðtoginn Grímur Sæmundsen er enn um borð og má segja að stefnumiðuð hugsun Bláa Lónsins sé byggð á hans sýn. Þessi frumkvöðlabragur hefur tryggt fyrirtækinu nauðsynlegan sveigjanleika í rekstri og stjórnun fyrirtækisins þar sem miklar breytingar hafa átt sér stað, einkum síðastliðin þrjú ár. Frumkvöðlabragur einkennir starfsemina þar sem orka, jákvæðni, hugmyndaauðgi og stanslausar breytingar eiga sér stað. Samkvæmt þessu mættu frumkvöðafyrirtæki ef til vill varast of mikla formfestu með mikilli skriffinsku, stífum ferlum og stjórnskipulagi fyrstu árin í starfseminni en til lengri tíma litið gengur það ekki upp. Vert er að benda á að þar sem engar skýrslur eru til staðar og upplýsingarnar geymdar í minni lykilstarfsmanna eru meiri líkur misskilningi, misskiptu upplýsingaflæði svo ekki sé talað um þá þekkingu sem tapast ef frumkvöðlar falla frá.

Útkoman úr spurningakönnuninni bendir til þess að stefnumiðuð hugsun sé í gangi án þess að hún sé formlega til eins og bent var á áður. Eðlilegt er að fólk finnist hafa verið mótuð stefna í fyrirtækinu, því stefnan var mótuð fyrst og fremst í mjög miklu samtalí milli fólks, þar sem sammælst var um ákveðna hluti og áherslan lögð á að skrifa minna og muna meira. Einnig gæti mismunandi skilningur á hugtökum átt sér stað, þar sem fólk finnist að stefnan sé skýr og að þau hafi skýra sýn án þess að geta gert grein fyrir henni, að stefnan liggi fyrir en gögnin ekki. Það ferli hefur því verið mjög lífrænt í gegnum tíðina og eins og rætt var um áður eru skiptar skoðanir á ágæti þessa þar sem sumir halda því fram að þannig sé besta stefnan, því hún sé innbyggð inn í kerfið, án þess að vera til á blaði.

Eins og rætt var um áður snýst stefnumiðuð stjórnun um að tryggja árangur í víðustu merkingu, þ.m.t. góða arðsemi og góða ímynd, bæði til skemmri og lengri tíma litið. Í tilfelli Bláa Lónsins hefur náðst ótrúlegur árangur. Annars vegar er rekstur félagsins arðbær og í öðru lagi hefur skapast mikil sérstaða hvað varðar Blue Lagoon vörumerkið, ímynd, náttúrlegt fyrirbrigði sem á sér enga hliðstæðu, auk annarra árangursþátta sem taldir hafa verið upp. Samkvæmt kenningum Kim og Mauborgne um bláan sjó hefur Bláa Lónið keppt á markaði þar sem fáir eða engir keppinautar eru á og búið til nýja eftirspurn með nýrri vöru og þjónustu, einkum og sér í lagi hvað baðsvæðið og lónið varðar. Segja má að Blue Lagoon húðvörurnar keppi á almennum markaði eða rauðum sjó samkvæmt kenningunni, gildir því annað lögmál þar. Þessar hugmyndir eru mat höfundar og án þess að fyrirtækið hafi stuðst við greiningartæki aðferðafræðarinnar til að draga fram sérstöðu sína.

Þrátt fyrir breytinguna sem gerð var 2008 (fyrirtækið gert upp í evrum) þá hafa aðrir þættir er varða velgengni fyrirtækisins einnig mikið að segja, þættir sem ekki beinlínis er verið að stýra. Sem þjónustu- og nýsköpunarfyrirtæki sem byggir fyrst og fremst á heimsóknum erlendra ferðamanna hefur fyrirtækið þurft að aðlagast ytri aðstæðum, má þar nefna hryðjuverkin 2001, hrunið 2008 og eldgosið 2010 svo dæmi séu nefnd. En um 65% erlendra ferðamanna heimsækja lónið og á því velgengni fyrirtækisins auknum ferðamannastraumi einnig að þakka.

Oft getur verið erfitt að átta sig á helstu þáttum er varða árangur fyrirtækja þar sem samspil margra þátta spilar þar inní. Af niðurstöðum má draga þá ályktun að sú stefnumótun sem hefur átt sér stað í Bláa Lóninu hefur tryggt árangur þrátt fyrir að hún sé ekki formföst eða samkvæmt helstu kenningum. Þrátt fyrir það bendir allt til að meiri festu sé þörf þar sem miklar breytingar eru framundan hjá fyrirtækinu með frekari vexti og stækkun og þ.a.l. auknu flækjustigi. Því ætti að vera kominn tími til að ráðast í formlegri stefnumótun. Mótun formlegrar stefnu og markmiðasetning veitir án efa meiri festu og yfirsýn fyrir umfangsmeiri og flóknari starfsemi til framtíðar.

Á árunum 2014-2020 er stefnt að miklum breytingum í félaginu og spurning hvernig það bregst við þessum framtíðarvaxtarmöguleikum. Bent er á mikilvægi þess að stjórna breytingum rétt, en samkvæmt Kotter og átta þrepa ferli um stjórnun breytinga, aukast líkur á betri árangri með aðstoð þessa ferlis. Ferlið hjálpar til við að ná utan um breytingaferlið á heildrænan hátt og eykur skilvirkni verkefnisins og skilning allra á breytingunum. Áhugavert væri að athuga hvort þessi aðferð hentaði við utanumhald þeirra breytinga sem framundan eru í fyrirtækinu einkum í ljósi þess að fyrirtækið þarf að fara að bæta formfestu og skjölun gagna.

Það er áhugavert að velta þessu ferli fyrir sér sem virðist hafa verið mjög lífrænt og óskipulagt og góður lærdómur fyrir það hvernig hlutirnir ganga raunverulega fyrir sig í fyrirtækjum sem eru í örum vexti. Ef til vill er mikilvægara að einbeita sér að því að skilja hvað er í gangi og hvað það er sem drífur fyrirtækið áfram frekar en að einblína á ferli og ramma. Lærdómurinn er því að sníða stakk eftir vexti því allt hefur sinn tíma á æviskeiði fyrirtækis rétt eins og æviskeiði einstaklings. Stóra hættan í frumkvöðlafyrirtækjum er að sveigjanleikinn getur orðið of mikill þar sem hallar á festu ef ekki er vel að gáð. Ferli Bláa Lónsins í stefnumótun og stefnumiðuðum stjórnunarháttum hefur þróast jafnt og þétt í gegnum tíðina úr miklum frumkvöðlabragi og sveigjanleika í áttina að formfastari stjórnunarháttum.

Það er mat höfundar að stefnumótun er einn lykill að árangri af mörgum og þurfa fyrirtæki að vera í stakk búin að takast á við verkefni eins og formleg stefnumótun felur í sér auk þess að gera sér grein fyrir að sú vinna verður ekki leyst með skammtímaátaki. Það er í því mikilvægt að undirbúa jarðveginn vel áður en haldið er í slíka vegferð.

Þar sem grein þessi er skrifuð sem lokaverkefni í verkefnastjórnun er ekki hægt að komast hjá því að fjalla um mikilvægi fagsins í síbreytilegu umhverfi. Stjórnun og stefnumótun fyrirtækja var með

fyrstu áföngunum sem kenndir voru í náminu þar sem verkefnastjórar þurfa að hafa þá þekkingu og getu til að leiða meðal annars slíka vinnu. Það er einnig umhugsunarvert fyrir fyrirtæki í örum vexti með stór framtíðarplön og fjölda verkefna á stefnuskránni að huga að verkefnastjórnun í starfsemi sem slíkri. Verkefnastjórnun snýst um stjórnun, val og útfærslu á verkefnum og það að halda utan um upplýsingar um þau verkefni sem eru í gangi. Verkefnastjórnun eykur því skipulagningu og skilvirkni í rekstri og er því mikilvæg viðbót í starfsemi fyrirtækja sem byggja á verkefnum af öllum stærðargráðum.

## Lokaorð

Stefnumiðuð stjórnun snýst um að ná sem bestum árangri í rekstri tiltekinnar skipulagsheildar, að tryggja árangur í víðustu merkingu. Mótun og framkvæmd stefnu eru tveir þættir í stefnumiðaðri stjórnun. Fyrirtæki mótar stefnu sem er í samræmi við hlutverk, gildi og framtíðarsýn og byggist á þörfum og væntingum hagsmunaaðila. Fyrirtækið þarf að gera sér grein fyrir samkeppnisyfirburðum sínum, meta hversu viðeigandi og áhrifarík stefnan sé, finna lykilárangursþætti og rýna og endurnýja stefnuna. Til þess að ná fram upplýsingum um hlutverk, gildi og framtíðarsýn þarf ýtarleg greining að fara fram, bæði á innri og ytri þáttum starfseminnar. Í greininni var fjallað um stefnumiðaða stjórnun, mótnun og innleiðingu samkvæmt helstu kennungum um stefnumiðaða stjórnun. Einnig var gerð tilraun til að fjalla um stefnumiðaða stjórnun í Bláa Lóninu, þróun stefnumótunar og stefnumótandi ákvarðana. Skoðaðar voru megin stefnumótandi ákvarðanir sem farið hafa fram í starfsemi lónsins, auk þeirra aðferða og starfsháttta sem hefur verið beitt við stefnumiðaða stjórnun. Einnig var horft til árangursþátta og sérstöðu sem fyrirtækið hefur skapað sér.

Teiknuð var upp tímalína sem afmarkar helstu stefnumótandi ákvarðanir sem fram hafa farið í féluginu frá 1998 til dagsins í dag. Helstu niðurstöður benda til þess að Bláa Lónið sé stefnumiðað fyrirtæki án þess að ferli stefnumótunar hafi verið formlega mótað. Hvað almenna starfshætti varðar er frumkvöðlabragur mikill í fyrirtækinu og hafa stjórnendur farið eigin leiðir en reynt að styðjast við hagnýt viðmið (e. benchmarking best practice) þar sem það á best við eins og við rannsóknir og þróun. Einnig hefur aðferðafræði æviskeiðsferilslíkans (e. lifecycle) verið hvað einna oftast notað til að meta stöðu fyrirtækisins.

Þörf fyrirtækja fyrir stefnumiðaða stjórnun er margvísleg og fer eftir stöðu hvers og eins og viðkomandi markaði, skipulagi þeirra og þeim tengslum sem og verðmætum sem máli skipta. Bláa Lónið hefur verið í stöðugum vexti undanfarin ár og ástand fyrirtækisins í rekstrarumhverfinu í góðum farvegi, sífellið aukning er á eftirspurn eftir þjónustu, ímynd fyrirtækisins er góð og afkoma fyrirtækisins hefur farið sífellt batnandi. Það eru því margar breytur sem spila inn í þennan árangur fyrirtækisins.

## **Pakkir**

Ég vil þakka Haraldi Fosa Tryggvasyni, leiðbeinanda mínum fyrir hagnýtar ábendingar og yfirlestur. Sérstakar þakkir fær Bjarni Snæbjörn Jónsson fyrir áhugavert og gagnlegt innlegg. Sömuleiðis vil ég þakka viðmælendum mínum í Bláa Lóninu fyrir þeirra framlag. Einnig þakka ég umsónarmönnum MPM námsins fyrir áhugavert nám og samnemendum mínum fyrir góð kynni og skemmtilegar og líflegar stundir á síðastliðnum tveimur árum. Síðast en ekki síst vil ég þakka fjölskyldu og vinum fyrir ómældan stuðning og hvatningu í gegnum þetta ferli. Má þar einna helst nefna Björgvin Gestsson, Þorgils Sigurðsson og Sigurjónu Sigurðardóttir fyrir ómælda þolinmæði meðan á náminu stóð.

## Heimildir

- Adizes, I. *Adizes -The corporate lifecycle.* Sótt 7. apríl 2014 af ([http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle\\_overview.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html))
- Bhide, Amar. (1994), *How Entrepreneurs Craft*. Harvard Business Review. Sótt þann 22. mars 2014 af (<http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/how-entrepreneurs-craft.pdf>).
- Bjarni Snæbjörn Jónsson. (1999). Skýrsla: Greiningarfundur í Bláa Lóninu. Óútgefið efni.
- Björn Vignir Sigurpálsson. (2013). Maður ársins: Ævintýri Gríms í Bláa Lóninu.  
76(11). bls.59-72. *Frjáls verslun; sérrit um viðskipta- efnahags- og atvinnumál*.
- Bláa Lónið. (2003a). Stefnumótunarfundur á Grímsá. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2003b). Stefnumótunarfundur í Eldborg. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2003c) Stefnumótunarfundur á Flúðum. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2004a). Stefnumótun. Innri og ytri vöxtur, styrkleikar og veikleikar. Horft til ársins 2010. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2004b). Hlutverk Bláa Lónsins. Hlutverk allra stoða. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2005a). Starfsmannafundur. Hlutverk, framtíðarsýn, stefnumið. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2005b) Stefnuáætlun fyrir Bláa Lónið 2005-2010. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2006). Stefnumótunarfundur. Hlutverk, framtíðarsýn, hugmyndafræði o.fl. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2007). Áætlanagerð Bláa Lónsins 2008. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2009a). Samantekt frá stjórnarfundi Bláa Lónsins í nóvember. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2009b). Samantekt á stefnuáætlun fyrir Bláa Lónið frá 2010-2012. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2009c). Samantekt á stefnumótun: 2010-2013. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2009d) Stefnumótun, samantekt frá umræðum um lykilþætti. Óútgefið efni.
- Bláa Lónið. (2014). Ársskýrsla Bláa Lónsins fyrir árið 2013. Óútgefið efni.
- Camp, Robert. (1995), *Business process benchmarking, finding and implebmenting best practices*. ASQC Quality press.
- Ferðamálastofa. (e.d.) Sótt 14. apríl 2014 af (<http://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna>).
- Hákon Gunnarsson og Þóra Margrét Þorgeirs dóttir. (2011) Greinargerð fyrir Bláa Lónið í kjölfar radar testsins. Óútgefið efni.
- Helgi Þór Ingason og Agnes Hólm Gunnarsdóttir. (2007). Afburðaárangur, Háskólaútgáfan.
- Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2011). *Stefnumótunarfærni - Markmið, stefna og leiðir*. JPV útgáfa, Reykjavík.
- HS Orka (e.d.) Sótt 20. janúar 2014 af (<http://www.hsorka.is/HSCompanyInfo/HSCompanyShares.aspx>).
- ICB - *Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra.* (e.d.) Sótt 25. febrúar 2014 af ([http://www.vsf.is/files/ICB%203%200\\_603956192.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%200_603956192.pdf)).
- Johnson, G. Sholes, K. og Whittington, R. (2009). *Fundamentals Of Strategy*. Pearson Education Limited.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*. Harvard Business School press.

- Kim, W. C. Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. US.
- Magnea Guðmundsdóttir, Ása Brynjólfssdóttir og Albert Albertsson. (2010). *The History of the Blue Lagoon in Svartsengi*. Proceeding World Geothermal Congress. Bali, Indonesia. Óútgefið efni.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. FT Prentice Hall, Financial Times. Person Education Limited, USA
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003). *Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön*. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, Útgáfa 2003, bls. 27-54.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2006). *Framlag Michaels E. Porters til viðskiptafræðanna og viðskiptalífsins á Íslandi*. Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). Rannsóknir í félagsvísindum VII: Viðskipta- og hagfræðiskor: erindi flutt á ráðstefnu í október 2006. (bls. 293-305). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Snjólfur Ólafsson. (2005). *Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu*. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál. Útgáfa 2005, bls. 47-71.
- Þórður Sverrisson. (2013), *Forskot*. Sögur útgáfa. Reykjavík.
- Williamson, D. Jenkins, W. Cooke, P. og Moreton, Keith. (2004). *Strategic Management and Business Analysis*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.