



Háskólinn
á Akureyri

Viðskipta- og Raunvísindadeild
LOK 2106
Leiðbeinandi: Helgi Gestsson

Stefnumótun
Tillaga að stefnu Jökulsárlóns ehf

Ágúst Elvarsson
mars 2010



Háskólinn
á Akureyri
University
of Akureyri

Stefnumótun

Tillaga að stefnu Jökulsárlóns ehf.

Háskólinn á Akureyri	
Viðskipta- og raunví�indadeild	
Námskeið	LOK2106
Heiti verkefnis	Stefnumótun, tillaga að stefnu Jökulsárlóns ehf.
Verktími	nóvember 2008 – mars 2010
Heiti fyrirtækis	Jökulsárlón ehf.
Tengiliður	Einar Björn Einarsson
Nemandi	Ágúst Elvarsson – HA050131
Leiðbeinandi	Helgi Gestsson
Upplag	6
Blaðsíðufjöldi	81
Viðaukar	3
Fylgigögn	Engin
Útgáfu- og notkunarréttur	Ritgerðin er lokað

Yfirlýsingar

Ég lýsi því yfir að ég einn er höfundur þessa verkefnis og það er afrakstur eigin rannsókna.

Ágúst Elvarsson

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

Helgi Gestsson

Abstract

The main subject of this assignment is strategic management. The goal is to get a clear idea of what strategic management is, and the tools that can be used to form a good strategy. The company Jökulsárlón ehf. does boat tours with tourists on Jökulsárlón glacial lagoon in Iceland. The main goal is to assess the status of the company at this point and to form a strategy for it. The main research question is:

How can prescriptive strategic methods be used for the crafting of Jökulsárlón's Strategy?

To get an answer for the research question the following questions had to be answered;

- What kind of company is Jökulsarlón ehf.?
- How do Jökulsarlón's managers want the company to be in the future?
- How is the tourist flow to Iceland and to Jökulsárlón likely to develop in the near future and what is the tourism capacity of Jökulsárlón?
- What is the strategy of Jökulsárlón ehf.?

To find out what kind of company Jökulsárlón ehf. is, the author took interviews with the current owner and CEO of the company and with its former owner. While forming the strategy an interview with the owner also took place, he was asked what kind of company he wants Jökulsárlón to be and what kind of company it is. To figure out the carrying capacity of tourists by Jökulsárlón the author did a survey amongst tourists by the lagoon in the summer 2009. To figure out other carrying capacities surveys from 2003 and 2008 were used as for interviews with people who know the area around the lagoon well. The main research question is: What is the strategy of Jökulsárlón ehf.? Everything in this report is meant to lead the reader to the answer of that question. Jökulsárlón ehf. Is a well run company which thrives in a market environment that has grown rapidly in recent years and is constantly changing? For those reasons it is important for the company to implement a well thought and straightforward strategy.

Keywords:

- ✓ Strategy
- ✓ Tourism
- ✓ Jökulsárlón (glacier lagoon)
- ✓ Iceland
- ✓ tourism capacity

Þakkarorð

Ég vil þakka leiðbeinanda mínum Helga Gestssyni. fyrir mikla og góða aðstoð við efnistök og vinnslu skýrslunnar. Einnig vil ég þakka öllum viðmælendum mínum fyrir áhugaverð og skemmtileg viðtöl. Þá vil ég þakka fjölskyldu minni fyrir góðan stuðning á meðan að úrvinnslu stóð. Ég vil líka þakka öllum þeim sem lásu yfir skýrsluna á mismunandi vinnslustigum hennar. Síðast en ekki síst vil ég þakka Einari Birni Einarssyni fyrir viðtölin og aðra hjálp við gerð þessarar skýrslu.

Hornafjörður, 25. mars 2010

Ágúst Elvarsson

Útdráttur

Í þessu verkefni er fjallað um stefnumótun. Markmiðið er að fá mynd af því hvað stefnumótun er og hvaða tæki og tól eru nýtt við gerð hennar. Í verkefninu er fjallað um ferðaþjónustufyrirtakið Jökulsárlón ehf., sem siglir með ferðamenn á Jökulsárlóni á Breiðamerkursandi. Núverandi staða hjá fyrirtækinu er greind og í kjölfar þess er gerð tillaga að stefnu fyrirtækisins sem unnin var í samstarfi við eiganda þess, Einar Björn Einarsson. Við gerð verkefnisins voru lögð fram eftirfarandi rannsóknarspurning:

Hvernig má nota fræðileg forskriftarviðhorf stefnumótunar til að marka stefnu Jökulsárlóns ehf.?

Til þess að fá fram svar við rannsóknarspurningunni er auk fræðilegs yfirlits um stefnumótun leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hvernig fyrirtæki er Jökulsárlón ehf.?
- Hvernig vilja stjórnendur að fyrirtækið verði í framtíðinni?
- Hver er vænt þróun á ferðamannastraumi til Íslands og að Jökulsárlóni og hver eru möguleg þolmörk Jökulsárlóns?
- Hver verður stefna Jökulsárlóns ehf.?

Til að komast að því hvernig fyrirtæki Jökulsárlón ehf. er voru tekin viðtöl við eiganda þess, Einar Björn Einarsson, auk þess sem viðtal var tekið við fyrrverandi eiganda fyrirtækisins. Við gerð stefnumótunarnar var einnig tekið viðtal við Einar Björn og hann spurður út í framtíðarsýn hjá fyrirtækinu og að því loknu var hafist handa við stefnumótunina sjálfa. Til þess að komast að þolmörkum ferðamanna við Jökulsárlón lagði höfundur þjónustukönnun fyrir ferðamenn á Jökulsárlóni sumarið 2009. Til að ákvarða önnur þolmörk var notast við rannsókn sem gerð var á þolmörkum Lónsöræfa 2003 og ferðamálakönnunar sem gerð var í Austur-Skaftafellssýslu sumarið 2008. Einnig notaði höfundur viðtöl sem hann tók við aðila sem þekkja Jökulsárlónssvæðið vel. Megin rannsóknarspurningin leitar svars við því hvernig stefna Jökulsárlóns ehf. markast í framhaldi af greiningum skýrsluhöfundar að höfðu samráði við eiganda fyrirtækisins og er allt sem á undan því fer í skýrslunni til að leiða lesandann að þeim niðurstöðunum sem eru tillaga að stefnu Jökulsárlóns ehf. Fyrirtækið er vel rekið og starfar á markaði sem er í stöðugri þróun og vexti. Af þessum ástæðum er mikilvægt fyrir fyrirtækið að hafa góða og skýra stefnu.

Lykilorð:

- ✓ Stefnumótun
- ✓ Ferðaþjónusta
- ✓ Jökulsárlón
- ✓ Ísland
- ✓ þolmörk ferðamennsku

Efnisyfirlit

Yfirlýsingar.....	II
Abstract	III
Þakkarorð.....	IV
Útdráttur	V
Efnisyfirlit.....	VII
Myndayfirlit.....	X
Töfluyfirlit	XI
Inngangur.....	1
1 Fræðileg umfjöllun.....	2
1.1 Stefnumótun	2
1.2 Fimm þrep stefnumótunar	7
1.2.1 Hlutverk og framtíðarsýn	9
1.2.2 Markmiðasetning	11
1.2.3 Mörkun stefnu.....	12
1.2.4 Innleiðing og framkvæmd stefnu.....	12
1.2.5. Frammistöðumat, þróun og breytingar.....	13
1.3 Fjórar víddir til greiningar.....	14
1.3.1 Tilvistarvídd	14
1.3.2 Innihaldsvíddin	15
1.3.3 Ferlisvíddin.....	16
1.3.4 Samhengisvíddin.....	16
1.4 Sjálfbær ferðaþjónusta	19
1.5. Þolmörk ferðaþjónustu	20
2. Ferðaþjónusta á Íslandi.....	24
2.1 Stefnumótun í íslenskri ferðaþjónustu	27
3 Aðferðafræði.....	30

4 Jökulsárlón ehf.	32
4.1 Náttúrufar	32
4.2 Saga.....	33
4.3 Innviðir.....	34
4.3.1 Aðstaða.....	34
4.3.2 Lykiltölur úr rekstri.....	36
4.3.3 Starfsmenn og ferli.....	37
4.3.4 Öryggismál	39
4.4 Samkeppnisumhverfi	40
4.5 Polmörk Jökulsárlóns.....	46
4.5.1 Polmörk náttúrunnar	46
4.5.2 Polmörk innviða.....	49
4.5.3 Polmörk ferðamanna	50
4.5.4 Polmörk heimamanna	51
4.6 SVÓT greining á Jökulsárlóni ehf.	54
4.6.1 Styrkleikar	55
4.6.2 Veikleikar	56
4.6.3 Ógnanir.....	56
4.6.4 Tækifæri	57
4.7 Fjórar víddir greindar.....	59
4.7.1 Tilvistarvídd Jökulsárlóns ehf.	59
4.7.2 Innihaldsvídd Jökulsárlóns ehf.	61
4.7.3 Ferlisvídd Jökulsárlóns ehf.....	63
4.7.4 Samhengisvídd Jökulsárlóns ehf.....	64
5 Niðurstöður: Stefna Jökulsárlóns ehf.	68
5.1 Hlutverk og framtíðarsýn	68
5.2 Markmiðasetning	69

5.3 Mörkun stefnu	71
5.4 Innleiðing og framkvæmd	72
5.5 Frammistöðumat, þróun og breytingar	74
6 Umræða	75
Lokaorð	76
Heimildaskrá	77
Viðauki 1	82
Þjónustukönnun: Forsíða og baksíða	82
Þjónustukönnun: Síða 1 og 2	83
Viðauki 2	84
Viðtöl við Einar Björn Einarsson	84
Viðauki 3	107
Skýrsla um öryggisæfingu á Jökulsárlóni	107