

# „Hliðar saman hliðar“

---

LOK 2106

Unnið í samvinnu við Samfélags- og  
mannréttindadeild Akureyrarbæjar

**Hagnýt viðmið skíðasvæða**

	Háskólinn á Akureyri
	Viðskiptadeild, Viðskipta- og raunvísindasvið
Námskeið	LOK2106 – Lokaverkefni
Heiti verkefnis	Hliðar saman hliðar, hagnýt viðmið skíðasvæða
Verktími	Janúar –maí 2013
Fyrirtæki	Akureyrarbær, Skíðasvæðið í Hlíðarfjalli
Tengiliður	Katrín Björg Ríkarðsdóttir
Leiðbeinandi	Ögmundur Knútsson
Upplag	Tvö eintök
Blaðsíðufjöldi	60
Fjöldi viðtakanda	Tveir
Fylgigögn	Engin
Útgáfu- og notkunarréttur	

# Yfirlýsing

„Ég lýsi hér með yfir að ég er einn höfundur þessa verks og það er afrakstur eigin rannsókna“

---

Guðmundur Karl Jónsson

„Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til námsmats í námskeiðinu LOK2106“

---

Ögmundur Knútsson

# Abstract

Benchmarking is probably every manager's best tools for determining whether the company is performing functions and activities efficiently, whether the costs and figures are in line with the competitors, and whether its internal activities and business processes need improvement.

This thesis was prepared in cooperation with the town of Akureyri in regards to the operation of the ski area at Hlíðarfjall. The thesis takes on the common things that Icelandic managers always talk about but never put down on paper. The main purpose was to do a benchmarking study of the 12 Icelandic ski areas and compare the Icelandic data with the Canadian ski areas and more in particular the Hlíðarfjall information and compare that with a similar ski area in Newfoundland, Marble Mountain. The ski areas are similar in size and operation. The Canadian data belongs to the North Atlantic Ski Areas Association.

Sylvain Audet has been doing benchmarking surveys for the Canadian ski industry since 1992. His extensive data was used as baseline information for the comparison.

Comparing data of ski areas in Iceland has not been done before of this magnitude. There are several interesting findings after going through the data.

The conclusion of the study is that there are great possibilities for improvements of managing ski areas in Iceland.

Keywords: Benchmarking, strength and weaknesses opportunities, development,

# Þakkarorð

Ég vil þakka öllum þeim sem aðstoðuðu mig við gerð þessa verkefnis á einn eða annan hátt. Samnemendum mínum þakka ég samferðina, sérstaklega Gunnari Sturlu Gíslasyni þakka ég kærlega samfylgdina á undanförunum árum. Ögmundi Knútssyni þakka ég ráðleggingar og góð ráð meðan á skrifunum stóð. Kennurum og starfsfólki háskólans þakka ég góð kynni.

Prófarkalesurum sem komu héðan og þaðan þakka ég vel unnin störf.

Very special tanks to Silvain Audet MBA who introduced me to the world of Benchmarking and has assisted me through the project and has been a great source for information and not to forget all the advices.

Fjölskyldu minni þakka ég þolinmæðina og stuðninginn og án hennar hefði þetta ekki getað orðið að veruleika

# Úrdráttur

Markmið þess verkefnis er að skoða og bera saman rekstrarlega tölfræði mismunandi skíðasvæða á Íslandi og Kanada. Skíðasvæða þjónustan er mjög lítil í samanburði við aðra þjónustu. Talið er að rúmlega 2000 skíðasvæði séu í rekstri um allan heim (Vanant, 2012 bls.8) Það er því mikilvægt að geta borið slíkar tölur saman.

Í fyrsta hluta er farið í gegnum fræðilega þáttinn er tengist hagnýtum viðmiðum. Svo er farið yfir upphaf skíðasvæða og í framhaldi er saga íslenskra skíðasvæða rakinn allt þar til dagsins í dag. Þar á eftir er gert grein fyrir Hlíðarfjalli sem og Marble Mountain sem er sambærilegt skíðasvæði á Nýfundnalandi í Kanada.

Þar á eftir eru hinar ýmsu kennitölur skoðaðar með tilliti til samanburðar við meðalstór skíðasvæði þar sem öll skíðasvæðin eru borin saman. Einnig er Hlíðarfjall og Marble Mountain skoðuð nánar og þau borin saman. Að lokum eru niðurstöðunum velt upp í niðurstöðukafla.

- Lykilorð
  - Hagnýt viðmið,
  - framþróun,
  - styrkleikar,
  - veikleikar
  - tækifæri

# Efnisyfirlit

Yfirlýsing .....	ii
Abstract .....	iii
Þakkarorð .....	iv
Úrdráttur .....	v
Myndaskrá .....	vii
Töfluskrá .....	vii
1 Inngangur .....	1
2 Fræðileg umfjöllun .....	4
2.1 Tegundir hagnýttra viðmiða .....	7
4 Skíðasvæði .....	9
4.1 Skíðasvæði á Íslandi .....	12
4.2 Skíðasvæðin í Kanada .....	16
5 Aðferðafræði .....	17
5 Hagnýt viðmiðunarrannsókn .....	19
5.1 Íslensku og kanadísku skíðasvæðin .....	24
5.2 Smásala .....	27
5.3 Starfsmannahald .....	28
5.4 Markaðsmál .....	29
5.5 Samsetning skíðafólks sem sækir skíðasvæðin heim .....	30
5.6 Hlíðarfjall og Marble Mountain, samanburður .....	31
5.7 Lyftumiðar .....	32
5.8 Skíðaleiga .....	34
5.9 Veitingasala .....	35
5.10 Skíðaskóli .....	36
6 Umræður .....	37
7 Niðurstöður og tillögur .....	39

8	Hagnýtt gildi.....	43
9	Heimildalisti .....	44
10	Viðaukar .....	48

## Myndaskrá

Mynd 1:	Hagnýtta viðmiðunar skipulagsheildar menningarferlið. ....	5
Mynd 2:	Staðsetning skíðasvæða á Íslandi .....	14
Mynd 3:	Skíðalyftur á Íslandi 2013.....	15
Mynd 4:	Skíðaheimsóknir á íslensk skíðasvæði 2011-12 og 2012-13.....	20
Mynd 5:	Þróun skíðaheimsókna á íslensk skíðasvæði 2007-2013. ....	21
Mynd 6:	Hvenær veturs íslendingar skíða.....	22
Mynd 7:	Hvenær vikunnar fólk fer á skíði. ....	23
Mynd 8:	Skipting tekna eftir löndum. ....	26
Mynd 9:	Skipting starfsfólks á íslenskum skíðasvæðum. ....	28

## Töfluskrá

Tafla 1:	Flokkunartafla fyrir skíðasvæði. ....	18
Tafla 2:	Upplýsingar um íslensk skíðasvæði.....	19
Tafla 3:	Upplýsingar um miðlungsstór skíðasvæði.....	20
Tafla 4:	Meðalverð lyftumiða og hlutfall vetrarkorta af heildartekjum. ....	21
Tafla 5:	Samanburður á íslensku og ASAA svæðunum.....	24
Tafla 6:	Opnunardagar SSÍ og ASAA 2012.....	24
Tafla 7:	Meðal verð lyftumiða. ....	25
Tafla 8:	Dreifing mismunandi lyftumiða. ....	25
Tafla 9:	Heildar fjármagn og dreifing markaðsfjármagns.....	30



Tafla 10: Samanburður á stærð svæðanna.....	32
Tafla 11: Tekjur af lyftustarfsemi. ....	33
Tafla 12: Tekjur af skíðaleigu. ....	34
Tafla 13: Tekjur af veitingasölu. ....	35
Tafla 14: Tekjur af skíðaskóla.....	36

# 1 Inngangur

Skíðasamband Íslands var stofnað árið 1946, fyrsta íþróttasársambandið sem var stofnað á Íslandi innan ÍSÍ, talsvert áður en almenn skíðasvæði urðu til. Fyrstu 20 árin sem Skíðasambandið starfaði var íþróttin nánast eingöngu fyrir þá sem lögðu íþróttina fyrir sig sem keppni. Það var ekki fyrr en að það voru reistar varanlegar skíðalyftur að íþróttin varð almenningsvæn. Á fyrstu áratugunum voru það íþróttafélög víðsvegar um land sem reistu og ráku skíðalyftur.

Skíðasvæðin hafa farið í gegnum ýmsar breytingar frá upphafi. Í upphafi var skíðaíþróttin meira keppnisíþrótt frekar en almenningsíþrótt. Fólkið sem hafði áhrif á starfsemi skíðasvæðanna lagði áherslu á skíðakeppni meira en möguleikana á að gera íþróttina aðgengilega fyrir almenning. Lyftumiðar á Íslandi eru meðal ódýrustu lyftumiða í heimi og það er ekki miðaða við höfðatölu eða neitt slíkt. Það á sennilega sögu sína að rekja til þess tíma þegar skíðasvæðin voru að gera íþróttina eins ódýra og mögulegt var til þess að fjölga í iðkendamópnum. Verðlag á lyftum er athyglisvert vegna þess að flest allt annað í daglegu lífi Íslendinga er dýrt enda er Íslandi eitt af dýrustu löndum í Evrópu.

Þegar íslensk skíðasvæði eru skoðuð í samanburð við erlend skíðasvæði eru þau oft á tíðum miðuð við stór skíðasvæði sem Íslendingar heimsækja í skíðaferðum sínum til Austríkis og Ítalíu. Það er ekki hægt og ekki sanngjarnt að bera íslensk skíðasvæði við slík skíðasvæði vegna stærðar og aðstöðumunar.

Markmið mitt í þessu verkefni verður að bera saman íslensk skíðasvæði við skíðasvæði í Nýfundnalandi og Labrador. Innan samtakana, Atlantic Ski Areas Association (ASAA) og skoða svo nánar skíðasvæðið í Hlíðarfjalli og Marble Mountain í Nýfundnalandi og Labrador. Sem hluti af hagnýttu verkefni er verið að skoða rekstur Hlíðarfjalls við önnur skíðasvæði, bæði innanlands og utan. Hlíðarfjall er vinsælasta skíðasvæðið á Íslandi og þangað koma margir ferðamenn sem nýta sér skíðaaðstöðuna ásamt heimafólki. Marble Mountain er svipað skíðasvæði og Hlíðarfjall, vinsælt meðal heimafólks og svo kemur fólk einnig legra að. Skíðasvæðin eru hluti af hagnýttum viðmiðunarverkefni sem Sylvain Audet hefur unnið fyrir skíðasvæðasamtökin á Nýfundnalandi og

Labrador, ASAA. Til að vinna að þessum samanburði voru settar fram eftirfarandi rannsóknarspurningar.

- Hvernig eru íslensk skíðavæði í samanburði við sambærileg erlend skíðasvæði?
- Hvernig er tekju og kostnaðarskipting á meðal íslensku skíðasvæðanna
- Hvernig er tekju og kostnaðarskipting á meðal íslenskra skíðasvæða samanborið við skíðasvæðin í Kanada.

Rekstur á skíðasvæðum og uppbygging er mjög dýr. Því vakna spurningar eins og hvort rekstur á skíðasvæðum sé eitthvað sem sveitarfélögin eiga að vera að sinna? Það stendur hvergi í sveitarstjórnarlögum að sveitarfélög skuli standa að rekstri skíðasvæða, frekar en að halda úti umtalsverðum rekstri á sundlaugum utan þess skólasunds sem grunnskólanemendur eiga rétt á lögum samkvæmt.

Hugmyndin að skrifa lokaritgerð um hagnýt viðmið kviknaði í Skotlandi á ráðstefnu North Atlantic Ski Areas Association í Nevis Range í september 2012. En það eru samtök skíðasvæða á Íslandi og Skotlandi. Þar flutti Sylvain Audet fyrirlestur um hagnýt viðmið sem hann hefur unnið með skíðasvæðum í Kanada síðan 1992. Það hentaði því mjög vel að takast á við þetta verkefni því það hefur alltaf verið áhugi minn að greina rekstur íslenskra skíðasvæða til þess að komast að því hvar við stöndum gagnvart sambærilegum skíðasvæðum annars staðar í heiminum.

Til þess að fá fram grunnupplýsingar frá skíðasvæðunum var sendur út spurningalisti sem spannaði flestar rekstrarforsendur skíðasvæða á Íslandi. Einnig var leitað eftir munnlegum upplýsingum frá forstöðumönnum skíðasvæðanna sem og fyrrverandi forstöðumönnum.

Verkefnið byggist upp að það er fjallað um upphaf skíðavæða og svo er farið yfir í að segja frá Íslenskum skíðasvæðum og upphafi þeirra ásamt hvernig Kanadíski skíðagæðamarkaðurinn er í dag. Því næst er aðferðarfræðinni gerð góð skil áður en farið er að fjalla um samanburðartölur á Kanadískum og íslensku skíðavæðum. Að lokum er fjallað um samanburð á Hlíðarfjalli og Marble Mountain sem er skíðasvæði á Nýfundnalandi og Labrador en þeirra rekstur er svipaður og í Hlíðarfjalli. Í ritgerðinni verður vísað til þess að skíða, þar er einnig átt við að renna sér á snjóbretti. Að skíða og brettast gengur undir

nafninu að skíða. Að sjálfsögðu er þá verið að tala um allar útgáfur af rennslisbúnaði sem notaður er í skíðabrekkum í dag.

## 2 Fræðileg umfjöllun

Hagnýt viðmið, byggir á að læra af þeim bestu. Bera saman við einhvern sem er á sama sviði eða á allt öðru sviði til þess að reyna að bæta reksturinn. Hagnýt viðmið er tiltölulega nýtt tæki í fræði stjórnunarinnar. Það voru landmælingamenn sem notuðu fyrstir hagnýt viðmið til þess að mæla út land og landskika. Það var á sjöunda áratugnum sem stóru bandarísku fyrirtækin sem tóku hagnýt viðmið undir gildissvið sitt vegna umbóta. Xerox var eitt þeirra fyrirtækja sem gerði það í endurskipulagningar ferlinu sem það fór í gegnum á þeim tíma (Blakeman, 2002, bls. 4).

Það var ekki aðeins í einkageiranum sem byrjað var að innleiða hagnýt viðmið sem stjórnunartæki, heldur hafa stjórnvöld einnig notað hagnýt viðmið til þess að bæta og endurskipuleggja rekstur sinn. Eitt af helstu þáttunum til þess að ná árangri með hagnýt viðmið er að hugsa út fyrir kassann og horfa til annars starfsvettvangs þar sem aðrir aðilar standa oft betur að ákveðnum þáttum. Dæmi um þetta er að Xerox horfði t.d. til LL Bean, sem er leiðandi póstverslunarfyrirtæki í Bandaríkjunum sem flestir vilja bera sig saman við vegna þess að Xerox vildi bæta lager vinnslu og gera vörusendingar skilvirkari vegna þess að LL Bean er talið vera með framúrskarandi dreifingarkerfi. (Dibeyendu, 2010).

Stóru bandarísku alþjóðafyrirtækin fundu fyrir þrýsting frá starfsbræðrum sínum í Asíu, sérstaklega Japan þegar þau byrjuðu að herja á heimsmarkað. Fyrirtæki eins og Sony, Hitachi, Canon, Samsung og aðrir urðu mjög sterk á alþjóða markaði og vöktu amerísku risana upp af værum blundi. Ófáar eru greinarnar og skýrslurnar um það hvernig mótorhjólaframleiðandinn Harley Davidson þurfti að endurskoða áætlanir sínar og vinnubrögð vegna Japönsku mótorhjólanna sem allt í einu voru orði hagkvæmari, ódýrari og skemmtilegri en þau bandarísku. Hagnýt viðmið í ferðaþjónustu hafa leitt til leiðar síðast liðinn áratug að til hafa orðið kennitölur og staðlaðar skýrslur sem varpa ljósi á mismunandi þætti í rekstri ferðaþjónustunnar. Ferðamálaráð Ástralíu hefur síðan 2006 verið í samvinnu við Australian Bureau of Statistics með að vinna úr gögnum um ferðaþjónustuna og hjálpað henni við að vaxa og dafna. Þetta er gott dæmi um hvernig hið opinbera getur haldið utan um hin hagnýtu viðmið

ferðabjónustunnar. Að vera bestur í sínum hópi getur hvatt önnur fyrirtæki til þess að bæta sig. Við það getur skapast tortryggni við að halda utan um viðkvæm samkeppnisgögn. Það er því einmitt algengt að samtök sjái um að láta gera hagnýtar viðmiðunarskýrslur fyrir meðlimi viðkomandi samtaka. Það styrkir viðkomandi iðnað vegna þess að þá hafa fyrirtæki og stofnanir tæki og tól til þess að bera sig saman við aðra innan sama sviðs og gefa möguleika á að vaxa og dafna (Hayllar, 2007, bls. 3).

Hagnýt viðmið geta gefið öðruvísi sýn á gæða og framleiðslumálen er þó viðkvæmt verkfæri sem þarf að fara varlega með.

Það er ekki auðvelt að festa reiður á vinnustaðamenningu og tengja það við hagnýt viðmið en þó var reynt að finna út úr því hvernig mismunandi starfsfólk var tilbúið að heimfæra hagnýt viðmið á sína starfsstöð innan vinnustaðarinnar. Rannsóknin leiddi í ljós að þeir sem voru liðsmenn heildarinnar studdu breytingar og tóku þátt í breytingum og höfðu framtíðarþarfir skipulagsheildarinnar að leiðarljósi og voru tilbúnir til þess að deila upplýsingum með öðrum á öllum sviðum á meðan sjálfhverfu starfsmennirnir héldu sínu fyrir sig og voru ekki tilbúnir til þess að deila með öðrum (Kyriaki & Gore, 2005, bls. 192).



Mynd 1: Hagnýtta viðmiðunar skipulagsheildar menningarferlið.

Einkageirinn hafði notfært sér hagnýt viðmið áður en hið opinbera fór að notfæra sér hagnýt viðmið sem stjórnunartæki að einhverju ráði. Það er mismunandi markmið og sjónarmið í opinberri starfssemi heldur en í einkageiranum, sem leitast við að hámarka hagnað á meðan hið opinbera er að sinna

þjónustu sem skattgreiðendur eru búnir að borga fyrir og horfa því oft til hámarksnýtingar á fjármagni eða kostnað.

Margar borgir notuðu hagnýt viðmið til þess að gera sig samkeppnishæfari gagnvart öðrum borgum þegar kom að því að gera sveitarfélögin álitlegri búsetukost eða lokka fyrirtæki til þess að stunda viðskipti í viðkomandi sveitarfélagi. Bandaríska skattstofan tók þá ákvörðun eitt sinn að þau vildu prufa að nota hagnýt viðmið í sinni stjórnunarþjálfun. Byrjað var á því að ráða utanaðkomandi ráðgjafa sem ræddu við æðstu stjórnendur skattsins. Þessir fundir leiddu til þess að skattstofan kom upp með kerfi til þess að senda út eyðublöð og veita sérlega góða þjónustu á þjónustustöðvum sínum. Verkefnið gekk svo vel að hagnýt viðmið eru staðalbúnaður í reglubundnum stjórnunarþáttum og hefur skatturinn hlotið ýmis verðlaun fyrir góðan rekstur og skipulag. Eitt af leiðandi fyrirtækjum í ríkisgeiranum sem notar hagnýt viðmið er Bandaríska geimferðarstofnunin NASA til þess að halda utan um sín gæða og þróunarmál. Endurbætur í ríkisstjórn er eitthvað sem erfitt er að ákvarða og þrýstingur er erfitt að átta sig á. Með því að nota samanburð til að bera saman mismunandi atvinnugreinar í stjórnsýslunni og nýta liðsheild til að fá starf (Blakeman, 2002, bls. 4).

Það er ekki hægt að vanmeta það, hagnýt viðmið eru ekki bara gögn. Hefðbundin hagnýt viðmið er þegar fyrirtæki skoða almenna eða afmarkaða þætti eins og vörulager, sendingaraðferðir, þjónustumiðstöðvar, almennan rekstur og fjármagnsstreymi. Þetta getur verið frekar einfalt þegar fyrirtækin eru ekki í sömu starfsgrein en þá þarf að koma sér niður á ákveðið módel til þess að vinna eftir og deila með sér upplýsingum. Þessi leið er sú sem getur skilað mestum árangri í hagnýtum viðmiðum þegar fyrirtæki vinna ekki innan sama iðnaðar á sama markaðar (Stauffer, 2003). Það verður að taka til skoðunnar fyrirtækjameninguna í viðkomandi starfsstétt og taka með inn í greininguna aðstæður sem geta haft áhrif á niðurstöðuna. Til þess að svona verkefni nái góðum árangri verða stjórnendur að standa 100% á bak við verkefnið og mikilvægt er að allir gei sér ljóst að svona verkefni tekur tíma og peninga. Skilningur á stjórnun er mikilvægur svo hægt sé að skapa niðurstöður hagnýtrar viðmiðunar.

Það getur tekið á að fara í gegnum hagnýt viðmiðunar ferli því að það er ekki sjálfgefið að niðurstöðurnar verði jákvæðar. Sum fyrirtæki komast óþægilega að því að þau eru langt á eftir samkeppninni í ákveðnum þáttum.

Þegar hagnýt viðmið hafa verið gerð til þess að reksturinn og ákveðið tímabil verið skoðað og þeirri vinnu lokið þarf að fara í næsta viðmið strax á eftir til þess að fá samanburð. Hagnýt viðmið í eitt skipti er ómarkviss aðgerð. Lykilatriðið í hagnýttum viðmiðum er að fá viðmið, bera tvo eða fleiri hluti saman, helst á einhverri tímalínu. Sum fyrirtæki gera ársfjórðungslega viðmið til að búa til ákveðna gæðastefnu sem verður grunnviðmið varðandi framtíðarþróun. Þátttakendur í hagnýttum viðmiðum þurfa að vera samvinnuþýðir og heiðarlegir og deila upplýsingum svo hagnýtt viðmið verði nákvæm og skili árangri. Þeir verða að stíga yfir ósýnilegan samkeppnisvegg. Það getur verið auðveldara að horfa út fyrir sinn iðnað og bera sig saman við aðra starfsstéttir til þess að fá fram áhugaverð hagnýt viðmið og varast það að leka upplýsingum til samkeppnisaðila.

Mörg fyrirtæki eru hrædd við að deila gögnum með samkeppnisaðilum svo samtök fyrirtækja eða stofnanna getur verið góður vettvangur til þess að deila gögnum vegna hagnýtrar viðmiða. Með slíku getur viðkomandi fyrirtæki borið sig saman við samkeppnina án þess að ljóstra upp sínum leyndarmálum.

## 2.1 Tegundir hagnýttra viðmiða

Öll fyrirtæki og stofnanir þurfa að ganga í gegnum einhverskonar breytingar með reglulegu millibili. Hagnýt viðmið hjálpa til að gera breytingar markvissar. Það gerist með því að búið er að skapa grunn með mikilvægum upplýsingum sem gerir stjórnendum mögulegt að taka meðvitaðri ákvarðanir sem leiða til betri niðurstöðu. Í því upplýsingasamfélagi sem við lifum í dag er aragrúi af upplýsingum. Það þarf því að fara varlega þegar verið er að vinna með upplýsingar, gæta þarf þess að þær séu alltaf sambærilegar.

Opinber stjórnsýsla er sífellt að vinna með nýjar upplýsingar og þarf að endurskipuleggja sína starfssemi.

Þegar þarf að bera saman hina ýmsu hluti notfæra menn sér hagnýt viðmið. Það er hægt að nota viðmið við ýmsa þætti. Í upphafi einbeittu menn sér að hanna



og nota hagnýt viðmið varðandi framleiðslu en í dag eru hagnýt viðmið notuð á nánast hvaða starfsvetfangi sem er, ekki síst í opinberum rekstri.

- **Samkeppnisviðmið**

Í samkeppnisviðmiðum er sá sem er leiðandi á markaði og býður uppá svipaða eða sambærilega þjónustu notaður sem viðmiðið. Helsta markmiðið er að gera betur og bæta stöðu sína á markaði.

- **Ferlisviðmið**

Hjá framleiðslufyrirtækjum er vinsælt að nota ferlisviðmið þar sem reynt er að skoða pantanir og dreifingu. Einnig eru verkferlar og ráðningar hluti af ferlisviðmiðunum

- **Kaupandaviðmið**

Það er kannski þetta viðmið sem er hvað algengast því þótt fólk geri sér ekki grein fyrir því þá er það sífellt að gera viðmið þegar það kaupir eitthvað, ber vöru A saman við vöru B.

- **Fjárhagsleg viðmið**

Í fjárhagslegum viðmiðum eru kennitölur skoðaðar með það að leiðarljósi að reyna að draga úr kostnaði.

- **Heildarviðmið**

Hér er viðamikil greining á ferðinni þar sem margir lykilþættir eru teknir og skoðaðir. Í flestum tilfellum eru mörg fyrirtæki í gagnabanka og viðkomandi fyriræki eða stofnun borin saman við upplýsingarnar í gagnabankanum og reynt að draga fram styrkleika og veikleika (Karl Friðriksson, 2001, bls. 8).

## 4 Skíðasvæði

Árið 1932 í Davos í Sviss urðu þau tíðindi að fyrsta toglyftan varð til þar sem vírinn var hafður fyrir ofan þann sem var í lyftunni og hann dreginn með J-stöng. Fljótlega kom svo T-lyftan til sögunnar til þess að auka afköst (Allen, 2012, bls. 181). Fyrsta stólalyftan var síðan reist af járnbrautarverkfræðingum í Sun Valley, Idaho í Bandaríkjunum árið 1936, sem var stakur stóll. Fljótlega fylgdu í kjölfarið tveggja sæta stólalyftur sem fengu gælunafnið „loveseat“ þar sem tveir einstaklingar ferðuðust upp saman og talið að mörg ástarsambönd hefðu myndast eftir slíkar lyftuferðir. Í dag eru skíðalyftur með allt upp í 8 sæta stólalyftur og fara margfalt hraðar en lyftan í Sun Valley árið 1938. Svo hafa einnig orðið aðrar framfarir en það eru færiböndin. Það er mesta framþróunin fyrir krakka frá því að fyrsta skíðalyftan var fundin upp (Allen, 2012, bls. 181).

Upp úr 1910 var kaðallyftan fundin upp þar sem menn notuðu bíla til þess að knýja lyftuna áfram. Bílarnir voru tjakkaðir upp og sett dekkjalaus felga undir. Síðan gekk lyftan þar til það var farið heim. Það spruttu upp toglyftur út um allt enda var um mikla byltingu að ræða. Einn af þeim sem sá viðskiptamöguleika á þessu var bjórframleiðandi nokkur frá Milwaukee, Franz Pabst að nafni. Hann keypti nokkur skíðasvæði þar sem hann ætlaði að auka bjórsöluna með því að selja bjórinn á skíðasvæðinu. Franz uppgötvaði fljótlega að hann hagnaðist mun meira á að selja skíðafólkinu bara bjór heldur en að standa í skíðasvæðarekstri og selja aðgang að skíðasvæðinu (Rider, 2009).

Sagt er að prestur einn í Lech í Austurríki hafi fyrstur komið með skíði ofan frá Skandinavíu eftir eina af ferðum sínum þangað. Sagan segir að hann hafi æft sig á kvöldin og þegar kona nokkur sá hvar presturinn kom æðandi niður brekkuna í svörtum kyrtli hafi hún talið að þarna væri djöfullinn kominn í öllu sínu veldi. Sem betur fer tókst nú að leiðrétta það (Manhart, munnleg heimild, 12. apríl 2013).

Í tímans rás hafa tvær gerðir af lyftum þróast. Annars vegar lyftur sem flytja fólk í loftinu stólalyftur, kláfar og gondólar. Síðan eru það lyftur sem draga fólk upp brekkurnar. Fyrsta lyftan sem var notuð fyrir skíðafólk var hestavagn sem flutti fólk upp brekkunar í kringum 1900 í Pillminitz, Þýskalandi. Hinumegin við landamærin í bænum Dornbirn, í Austurríki notuðu menn spil til

Þess að draga vagn á skíðum upp brekkuna. Frá 1908-1914 var útbúin kaðal lyfta sem gekk fyrir vatni í þýska bænum Schollach, það er án efa ein umhverfisvænsta skíðalyfta sem hefur verið byggð fyrir og síðar. Á þessum tíma voru til allskyns kláfar víðsvegar um Evrópu en þó ekki notaðir til skíðaiðkunar. Það var síðan í fyrri heimsstyrjöldinni að smíðaðar var yfir 1000 flutningslyftur í Dolomítie fjöllum á Ítalíu sem ekki voru endilega hugsaðar sem skíðalyftur heldur sem búnaður til hernaðar (Allen, 2012, bls. 88-89).

Það var síðan fyrir 50 árum að skíðasvæði fóru að verða sýnileg í efnahagslegum skilningi og mikið var um ný skíðasvæði sérstaklega í Ölpunum, allt þar til í kringum 1980. Upp frá þeim tíma fóru umhverfisverndarsjónarmið að ráða meira för heldur en átt hafði sér stað á árunum áður, enda voru fyrirtækin dugleg við að ryðja nýjar skíðaleiðir. Þessar breytingar á sama tíma og það komu snjólétt ár að það varð mikil samþjöppun á fyrirtækjum sem leiddi til stærri fyrirtækja sem höfðu meiri möguleika á að ráðast í framkvæmdir á snjóframleiðslu. Fyrir vikið hægðist á þessari uppbyggingu og fyrirtækin fóru að huga að því að bæta þjónustuna í formi betur troðinna brekka og betri lyftur ásamt því að bjóða uppá fjölbreyttari veitingar á svæðunum. Í dag er varla byggt nýtt skíðasvæði í Evrópu þar sem ákveðin metnun hefur átt sér stað. (Effenberger, 2004, bls. 1). Skíðasvæðin eru farin að nýta fjárfestinguna mun betur með því að gera starfssemi á skíðasvæði að heilsárs starfssemi með aðaláherslu á vetrarstarfsseminum. Meðal þess sem skíðasvæðin bjóða uppá eru útsýnisferðir með skíðalyftunum, merkja göngu og hjóltreiddastíga og svo síðast en ekki síst er boðið uppá veislupjónustu. Hlýnun jarðar hefur gert það að verkum að snjólínan er sífellt að hækka. Aðrir þættir sem hafa áhrif á rekstrarafkomu skíðasvæða er hætta á slysum og dauðsföllum. Fólk sem lendir í snjóflóðum getur hæglega látið lífið. Yfir veturinn eru síðan aðrir þættir sem hafa mikið að segja fyrir með afkomu. Veðurfarslegi þátturinn, sveiflur á milli virkra daga og helga ásamt frídögum sem draga einnig að. Það er því mikilvægt að tryggja sem breiðastan markhóp sem heimsækir skíðasvæðið á mismunandi tímum yfir veturinn (Effenberger, 2004, bls. 2).

Það var ekkert einfalt í byrjun að vera skíðamaður, sérstaklega í borgum. Í Vín var til dæmis bannað að vera með skíði í sporvögnunum þar til reglur voru settar um hvernig ætti að ferðast með þau í vögnunum. Það var sérstaklega

tekið fram að aðeins eigandi mátti vera með skíðin og hann átti að halda með einni hönd í skíðin og hinn hendinni í handfang.

Þegar skíðastöðvarnar voru að myndast einsog þær voru kallaðar í þá daga urðu þær til útfrá lestarstöðvunum, hvar þær voru og hversu heppilegt væri að renna sér í nágreninu (Allen, 2007, bls. 86-88).

Það voru Bretar sem voru hvað duglegastir við að heimsækja skíðasvæðin í Ölpunum á upphafstíma skíðaiðnaðarins. Bretar eru enn þann dag í dag duglegir að fara á skíði. Rannsóknir sína að það eru yfir 2,8 milljónir Breta sem stunda skíðaiðkun. Rétt tæplega 1 milljón skíðafólks ferðast til Evrópu eða Ameríku á hverjum vetri, mest megnis í Frakklandi og öðrum skíðalöndum í Ölpunum (Crystal Ski, 2012).

Talið er að skíðaiðkun sé stunduð í um 80 löndum víðsvegar um heim þar af 70 utanhúss og hin 10 þar sem skíðaiðkun er stunduð inni í skíðahúsum. Skíðasvæða iðnaðurinn á heimsvísu hefur verið stöðugur síðustu tvo misseri. Um 400 milljónir skíðaheimsóknir eru á um það bil 2000 skíðasvæði árlega víðsvegar um heim. Helstu markaðir hafa séð neikvæðan vöxt og sumir markaðir hafa orðið fyrir miklum samdrætti. Á sama tíma er mikil gróska í Kína og Rússlandi. Þessar tvær þjóðir eru með mikil áform um aukna vetrarferðamennsku á næstu árum. Að sækja um að halda Vetrarólympíuleikana 2014 í Sochi var einmitt þáttur í markaðssetningu Rússlands sem vetrarferðamanna staðar. Ein helsta áskorun skíðasvæða er að ná til fjöldans. Staðreyndin er sú að skíðasvæði verða betri og fjölbreyttari eftir fjallendinu sem skíðasvæðið er í. Stórborgir geta ekki þrífist í miklu fjallendi. Stórborgir eru frekar á sléttum þar sem hægt er að koma fyrir miklum og góðum íbúðarhverfum. Í Bandaríkjunum, Frakklandi og Japan eru flest skíðasvæðin í heiminum. Heilt yfir er skíðasvæða iðnaðurinn mjög lítill samanborið við aðra ferðaþjónustu enda eru bara um 2000 skíðasvæði í 70 löndum. Samkvæmt mælingum eru um 6 milljónir gistirúma í fjöllum í kringum skíðasvæðin. Mikið af þessu gistirúmum er aðeins nýttur yfir vetrarmánuðina þegar skíðasvæðin eru í starfssemi. Það hefur orðið mikill samdráttur á skíðasvæðum á síðastliðnum 15-20 árum. Minni skíðasvæðin hafa verið lögð niður en stærri svæðin orðið stærri (Vanant, 2012, bls. 16-17).

Þrátt fyrir að Hagnýt viðmið sé tiltölulega ný fræði þá hefur Austuríska lyftu eigenda sambandið verið með gagnabanka þar sem Austurísk skíðasvæði hafa sett inn upplýsingar varðandi rekstur sinna skíðasvæða (Effenberger, 2004, bls. 10).

## 4.1 Skíðasvæði á Íslandi.

Íslensku skíðasvæðin samanstanda af 12 skíðasvæðum sem eru ólík að stærð og eiginleikum. Skíðasvæði landsins hafa að mestu leyti verið byggð af skíðafélögum og megináherslan hefur verið að búa til aðstöðu til þjálfunar fyrir iðkenndur sem þjálfar fyrir keppni. Á síðari árum hafa sveitarfélög orðið virkari í rekstri skíðasvæðanna vegna erfiðrar rekstraraðstöðu svæðanna og umgjörðar sem skíðasvæðin hafa skapað.

Samkvæmt heimildum hefur skíðaiðkun landsmanna fyrst verið stunduð í Þingeyjarsýslu 1780 og breiðst þaðan út í byrjun 19. aldar Skipulögð skíðaiðkun á Íslandi hófst þó ekki fyrr en í kringum 1910 við Kolviðarhól þegar Íþróttafélag Reykjavíkur hóf starfssemi sína þar og varð það strax mjög vinsælt meðal almennings. Allt að 400-500 manns fór með vörubílum frá Reykjavík til þess að fara á skíði. Megin markmiðið í upphafi var að bjóða upp á ódýrar ferðir, gistingu og uppihald. Trésmíðaverkstæðin sem sérhæfðu sig í smíði skíða höfðu vart undan við að smíða skíði. Sem dæmi um áhuga almennings á seinni hluta fjórða áratugarins mætti alltaf gríðarlegur fjöldi fólks til þess að fylgjast með stökkinu á Kolviðarhól enda var skíðaiðkunin kölluð hin „hvíta list“ og var hún á þessum tíma ein vinsælasta íþróttin (Ágúst Ásgeirsson, 2007, bls. 296).

Í ársbyrjun 1938 sendi Íþróttasamband Íslands þrjá skíðamenn til Noregs til þess að nema skíðakennslu og þjálfun. Á meðan dvöl þeirra stóð í Noregi urðu þeir varir við að skíðaiþróttin var almennari heldur en á Íslandi og norska ríkið styrkti skíðaiðkun ríflega svo almenningur gæti notið þess að vera á skíðum. (Ágúst Ásgeirsson, 2007, bls. 293).

Samkvæmt lögum skíðadeildarinnar var markmiðið að bjóða fólki ódýra skíðaupplifun. Það gat bara endað á einn veg. Árið 1952 var komið svo að reksturinn var orðinn félaginu um megn (Ágúst Ásgeirsson, 2007, bls. 300).

Fyrsta skíðalyftan á Íslandi var reist við Kolviðarhól árið 1937, enda var það eðlileg framþróun frá því sem á undan hafði gengið. Það var dráttarbraut með kaðli sem var knúin áfram með Chevrolet vél, árgerð 1929. Þetta var gríðarleg bylting og fólki fannst þetta ótrúleg framför. Þeir tímar voru liðnir að þurfa að ganga upp brekkurnar til þess að renna sér svo niður. Það varð þó bið á að slíkar lyftur urðu algengar víðsvegar um land. (Ágúst Ásgeirsson, 2007, bls. 295).

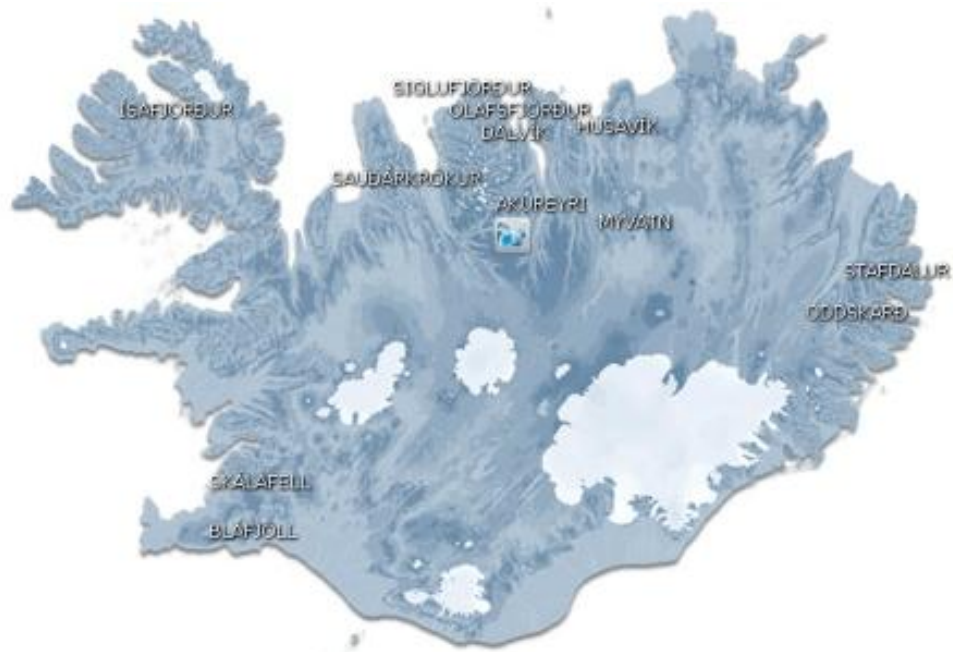
Upp úr 1959 var farið að ræða um uppsetningar á varanlegum skíðalyftum. Fyrsta lyftan með steiptum undirstöðum og yfirhangandi vír var reyst í Skálafelli árið 1960. Það var svo veturinn 1967-68 sem reistar voru tvær lyftur, stólalyftan í Hlíðarfjalli og togbraut á Seljalandsdal fyrir ofan Ísafjörð.

Stólalyftan í Hlíðarfjalli var ákveðin hornsteinn því nú gat almenningur farið á skíði án þess að þurfa að ganga upp brekkurnar. Á árunum á eftir voru það íþróttafélög víðsvegar um land sem stóðu fyrir lyftuframkvæmdum, Völsungur á Húsavík, ÍR í Hamragili, Víkingur í Sleggjubeinsskarði, Skíðafélag Dalvíkur á Dalvík, Skíðaráð Akureyrar í Hlíðarfjalli reisti togbraut. Sem eðlilegt er lögðu þessi félög áherslu á að stunda æfingar og keppni fyrir sítt félagsfólk (Ívar Sigmundsson, munnleg heimild, 12. maí 2013).

Skíðaiðkun varð síðan almennari á árunum 1970-71 þegar keyptar voru 17 færanlegar skíðalyftur til landsins frá Sviss. Sjö fóru á Reykjavíkursvæðið og hinar tíu víðsvegar um landið meðal annars til Súðavíkur, Ísafjarðar og Egilsstaða, Norðfjörð, Húsavík, Siglufjörð, Grundarfjörð, Dalvík og Ólafsfjörð og á Grenivík (Ívar Sigmundsson, munnleg heimild, 12. maí 2013).

Strax árið 1977 voru skiptar skoðanir um hvort skíðafélög ættu að vera að standa í lyftuuppsetningum fyrir almenning þegar uppbygging var að hefjast í Bláfjöllum. Skíðafélögin voru fyrst og fremst drifkrafturinn í skíðastarfinu. Reykjavíkurborg reisti tvær diskalyftur í Bláfjöllum árið 1974 eftir mikinn þrýsting frá skíðadeild Ármanns sem en einmitt þá var að færa sig yfir í Bláfjöllin úr Jósepsdal (Einar Bjarnason, munnleg heimild, 2. maí 2013).

Á meðfylgjandi mynd eru skíðasvæðin á Íslandi og einsog sést þá dreifast þau víðsvegar um landið þó flest séu þau á Norðurlandi. Enda kalla skíðasvæðin á norðurlandi sig skíðasvæði Íslands (Ásbjörn Björgvinsson, munnleg heimild, 20. ágúst 2011).



Mynd 2: Staðsetning skíðasvæða á Íslandi

Í dag eru skíðasvæði á Íslandi að mestu leiti í eigu sveitarfélaga. Með undantekningu að skíðafélög eiga aðstöðuna. Í þeim tilfellum njóta skíðadeildirnar styrkja frá viðkomandi sveitarfélagi.

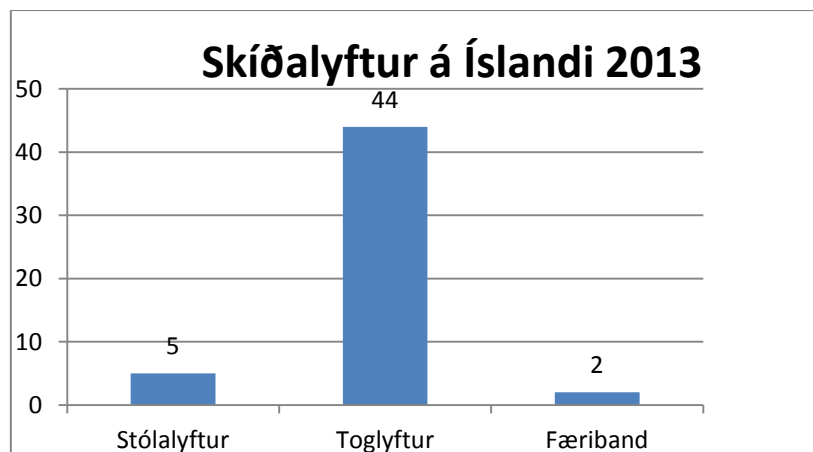
Talsvert er um að utanaðkomandi fjármagn verði til í gegnum skíðasvæði á landsbyggðinni. Helst ber að nefna gistingu og veitingarekstur og eldsneytis kaup. Síðan er alltaf önnur þjónusta sem ferðafólk þarfnast svo sem bifreiðaverkstæði, almenn verslun, minjagripasölu og aðra afþreyingu.

Það hefur orðið gríðarleg framþróun á íslenskum skíðasvæðum síðastliðin tíu árum. Mun meira er af almennum skíða og snjóbrettaiðkendum en áður. Sem dæmi voru skiptar skoðanir þegar verið var að undirbúa framkvæmd við nýja stólalyftu í Hlíðarfjalli. „Það verður aldrei biðröð í Fjarkann nema á föstudaginn langa“ (Ívar Sigmundsson, munnleg heimild, 12. maí 2013). Reynslan hefur orðið önnur. Með tilkomu vetrarfría í grunnskólum hefur aðsóknarmunstur breyst töluvert. Það voru reyndar skiptar skoðanir á því hvort vetrarfrí

væru af því góða. Háværar raddir voru um það að þá væru heilu grunnskólarnir ráfandi um í verslunarmiðstöðvum höfuðborgarsvæðisins og að foreldrar þyrftu að taka sér frí til þess að leysa barnagæslu störfín. Breytingin hefur hinsvegar orðið til þess að fjölskyldur eru farnar að skipuleggja frítíma fjölskyldunnar út frá því hvenær vetrarfríin eru í skólunum. Meðal þess sem hefur gerst er að aðsókn á skíðasvæðin hefur aukist gríðarlega, sem dæmi þá er vetrarfrísvíkan orðin aðsóknarmeiri heldur en páskaþíkan (Akureyrarbær, 2012).

Ólíkt rekstri skíðasvæða almennt erlendis þá eru íslensk skíðasvæði rekin og eru í eigu íslenskra sveitarfélaga. Skíðasvæðin eru sérstakar rekstrareiningar og því þarf að koma til rauntekjur frá viðkomandi sveitarfélagi vegna íþróttastarfsemi íþróttafélaganna.

Síðan þá hefur þróunin verið sú að almenningur hefur meira og meira farið að stunda skíðaiþróttina sem almenningsíþrótt. Samkvæmt könnunum þá telur um 20% þjóðarinnar sig vera skíðaiðkanda (Vanant, 2012, bls. 16).



Mynd 3: Skíðalyftur á Íslandi 2013

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).



## 4.2 Skíðasvæðin í Kanada

Skíðaiðkun í Kanada er stunduð frá vesturströndinni og allt austur til Nýfundnalands og Labrador að ógleymdum Klettafjöllunum. Það er löng hefð fyrir skíðaiðkun í Kanada og þar eru mörg skíðasvæði á heimsvísu, sem dæmi eru það Whistler og Lake Louise. Sem dæmi um vetrarhefð Kanadamanna þá hafa verið haldnir tvennir vetrarólympíuleikar í Kanada. Annarsvegar í Vancouver árið 2010 og hinsvegar í Calgary árið 1988. Heimsóknum á Kanadísk skíðasvæði hefur dalað á undanförunum árum og rannsóknum ber saman um að efnahagskreppunni sé þar um eitthvað að kenna á sama tíma og aðrir telja að veðurfar og skíðafæri sé einnig um að kenna. Veturinn 2012 skiluðu sér 19,2 milljónir skíðaheimsóknir á kanadísk skíðasvæði. Mörg skíðasvæði hafa brugðist við með því að leggja áherslu á nýtingu utan skíðatímabilsins. Skíðasvæðin sem eru nærri borgum hafa komið upp vatnagörðum og nota skíðalyfturnar til þess að flytja fólk upp á sumrin (Vanant 2012, bls. 61).

Skíðavæði í norðausturhluta Kanada hafa það sameiginlegt að vera ekki þekkt fyrir fallegar og góðar brekkur. Kanadamenn eru mikð fyrir útiveru. Þeir eru þekktir fyrir dugnað enda er Kanada þekkt fyrir fallett vetrarríki. Þar er því mikil hefð fyrir að stunda skíði eða snjóþretti. Eignasamsetning kanadísku skíðasvæðanna er samansett ýmist af einkareknum svæðum sem eru rekin með hagnaðarsjónarmið í huga eða sveitarfélögum sem reka skíðasvæðin sem afþreyingu fyrir bæjarbúa (Audet, munnleg heimild, 14. maí 2013). Stærð skíðasvæðanna er svipað og íslensku skíðasvæðanna. Alls voru skoðuð 12 skíðasvæði sem tóku þátt í hagnýttum viðmiðunar könnunum. Skíðasvæðin eru að langmestum hluta dagsskíðavæði þar sem fólk gistir ekki á svæðinu til þess að fara á skíði. Marble Mountain hefur sérstöðu hvað þetta varðar og er litið á það sem áfangastaðs skíðasvæði.

## 5 Aðferðafræði

Til að vinna að samanburðinum var útbúinn spurningarlisti út frá samtölum í samvinnu við Sylvain Audet sem er kanadískur ráðgjafi og stundarkennari við Háskólann í Québec í Montreal sem hefur unnið að rannsóknum á skíðasvæðum í Kanada og Bandaríkjunum með tilliti til hagnýtra viðmiða í yfir 20 ár, eða allt frá árinu 1992.

Hann hefur sérstaklega unnið með skíðasvæðum á norðausturströnd Kanada. Skíðasvæði þar eru mörg hver svipuð að stærð og Hlíðarfjall. Spurningalistinn var sendur til allra skíðasvæða á Íslandi og voru heimtur góðar, sjö af 12 skíðasvæðunum svöruðu spurningalistanum Þessi fimm sem útaf standa eru með mjög litla starfssemi. Reynt var að fá innsýn í rekstur svæðanna út frá rekstrarlegur sjónarmiði. Einnig var unnið með gögn frá skíðasvæðasamtökum á Skotlandi. Rætt var við alla forstöðumenn skíðasvæðanna á Íslandi þar sem farið var yfir rekstrarlegar forsendur skíðasvæðanna.

Skíðasvæðin sem tóku þátt í könnuninni voru Skíðasvæðið í Bláfjöllum, Skíðasvæðið á Ísafirði, Tungudal, Skíðavæðið í Tindastól við Sauðárkrók, Skíðasvæðið í Skarðsdal í Fjallabyggð, Skíðasvæðið í Böggvistaðafjalli við Dalvík, Skíðasvæðið í Hlíðarfjalli við Akureyri, Skíðasvæði héraðsbúa og Seyðfirðinga, Skíðavæðið í Stafdal við Seyðisfjörð og svo Skíðasvæðið í Oddsskarði í Fjarðarbyggð. Auk þeirra eru Skíðasvæðið í Skálafelli fyrir ofan Mosfellsbæ, Skíðasvæðið í Ólafsfirði, Skíðasvæðið á Húsavík og Skíðasvæðið við Kröflu í Mývatnssveit.

Við samanburðinn er skíðavæðum skipt upp í fimm flokka þar sem þrír þættir eru skoðaðir. Fyrsti þátturinn er skíðaheimsóknir þar sem allar heimsóknir í skíðalyftu á viðkomandi svæði eru teknar saman. Þáttur tvö er heildartekjur af sölu á lyftumiðum, veitingum, smásölu, skíðaleigu og skíðaskóla. Þriðji þátturinn er svo hæðarflutningsmetrar/klst. Það eru útreikningur þar sem afkastagetu hvernar lyftu á klst. er margfölduð með fallhæð lyftunnar. Flutningsgeta skíðalyftu/pr. klst. x fallhæð skíðalyftu = HFM/klst. Þessi kennitala lýsir stærð skíðasvæðisins

Í samanburðar útreikningum var notast við gegnið 118 íslenskar krónur pr. Kanadískan dollar samkvæmt gjaldeyristöflu Seðlabanka Íslands þann 6. maí 2013 (sedlabankinn.is, 2013). Megin verkefni rannsóknarinnar var að safna saman gögnum frá íslenskum skíðavæðum og bera þær niðurstöður við skíðasvæði í norðausturhluta Kanada innan ASAA, Atlantic Ski Areas Association. Annar þáttur verkefnisins er að skoða nánar rekstur skíðasvæðisins í Hlíðarfjalli í samanburði við Marble Mountain sem er eitt aðal skíðasvæðið á Nýfundnalandi.

Við vinnslu gagnana voru meðalstór skíðavæði dregin út og þau gögn notuð til samanburðar við gögnin frá Kanada, en þar var einnig búið að draga miðlungsstóru skíðasvæðin saman í úrtak. Skíðasvæðið þarf að uppfylla tvo þætti af þremur til þess að falla í viðkomandi flokk.

Tafla 1: Flokkunartafla fyrir skíðasvæði.

	Skíða heimsóknir	Tekjur af lyftumiðum	HFM/klst
Lítið skíðasvæði	<30,000	< 45 milljónir	<350,000
Miðlungs stórt skíðavæði	30-100,000	34.5 millj - 115 millj	350,000 - 1 millj
Stórt skíðasvæði	100-200,000	115 millj. - 345 millj.	1 millj - 2 millj
Mjög stórt skíðasvæði	200-400,000	345 millj- 690 millj	2 millj - 4millj
Svakalega stórt skíðavæði	>400,000	> 690 millj	> 4 millj

(Audet, 2012a).

Einnig voru notaðar upplýsingar um önnur svæði í mismunandi löndum, Québec og Ontario í Kanada. sem og samanburður við skíðasvæðin í Skotlandi.

Haft var samband við forstöðumenn skíðasvæða á Íslandi og þeir beðnir um að svara nokkrum spurningum er varðaði tölfræðilegar staðreyndir skíðasvæðisins sem og rekstrarlegar rauntölur. Eftir þrjár vikur og lítið um svör var hafist handa við að hringja inn svörin. Það kom í ljós að þetta var ekki besta tímasetningin því páskar voru rétt á næst leyti og því tafðist gagnaöflun fram yfir páska vegna annríkis forstöðumanna skíðasvæðanna

Ljóst er að tvær megin takmarkanir eru á rannsókninni. Sú fyrsta er að rannsakandinn er forstöðumaður á skíðasvæðinu í Hlíðarfjalli sem gæti haft áhrif á aðra forstöðumenn í vilja þeirra að miðla gögnum sem þeir gæti álitid samkeppnisgögn. Einnig gæti þetta haft áhrif á túlkun gagnanna en reynt er að yfirstíga það með notkun á tölulegum samanburði þar sem varast er að leggja huglægt mat á niðurstöðurnar.

## 5 Hagnýt viðmiðunarrannsókn

Í þessum kafla hefst hinn eiginlegi samanburður á íslensku skíðasvæðunum þar sem stærðareiningar eru dregnar fram. Kostnaður og tekjur eru greindar svo og hvenær skíðagestir eru að fara á skíði á íslenskum skíðasvæðum. Kafla þessum er skipt upp í þrjá megin undirkafla. Fyrst eru íslensku svæðin skoðuð, í kafla tvö er íslensku og kanadísku svæðin borin saman og svo að lokum í þriðja undirkaflanum er Hlíðarfjall borið saman við Marble Mountain.

Í þessum kafla hefst hinn eiginlegi samanburður á íslensku skíðasvæðunum þar sem stærðareiningar eru dregnar fram. Kostnaður og tekjur eru greindar þar sem og hvenær skíðagestir eru að fara á skíði á íslenskum skíðasvæðum.

Skíðasvæðin á Íslandi eru dreifð um landið, mest um landið norðan og austanvert. Þau eru alls 12 talsins auk þess eru þrjár borgarlyftur í Reykjavík.

Skíðasvæðin 12 skiptast þannig að tíu af þeim greinast lítil skíðasvæði og tvö meðalstór. Af þessum 12 svæðum bárust svör og gögn frá sjö skíðavæðum.

Tafla 2: Upplýsingar um íslensk skíðasvæði

Lítil skíðasvæði		Oddsskarð	Tindastóll	Ísafjörður	Dalvík	Siglufjörður
Hæðarflutningsmetrar/klst.	HFM	231.814	220.500	477.200	134.500	305.400
Stærð skíðasvæðisins	km <sup>2</sup>	240	110	170	66	350
Fjöldi skíðalyfta	stk	3	1	3	2	4
Fjöldi skíðaleiða	stk	21	5	15	4	10
Flóðlýstar skíðaleiðir	stk	11	1	7	2	5
Heildarlengd skíðaleiða	km	15	8	37	9	6
Heildarlengd flóðlýstra skíðaleiða	km	5	1	23	1	3

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Af tölum í töflu 2 má sjá að mikill munur á afkastagetu svæðanna og fjölda skíðaleiða ásamt því hversu mikil flóðlýsing er. Sérstaklega í ljósi þess að íslensk skíðasvæði eru opin í myrkri í nánast tvo mánuði.

Þegar þessar töflur eru skoðaðar þá er hægt að gera sér góða mynd um stærðarmörk skíðasvæðanna. Það hefur loðað við íslenskt skíðaáhugafólk að hampa sínu heimasvæði. Með þessum töflum er búið að leggja ítarlega línu um hvað sé stærsta skíðavæðið en þá er huglægi þátturinn eftir að meta hvert þeirra er best og þar þykir hver sinn fugl fegurstur.

Tvö skíðasvæði á Íslandi flokkast sem miðlung stór skíðasvæði miðað við skilgreiningar í kafla 5. Þetta eru Hlíðarfjall og svo Bláfjöll sem er stærsta svæðið á Íslandi sjá töflu 3 hér að neðan.

Tafla 3: Upplýsingar um miðlungsstór skíðasvæði

Miðlung stór skíðasvæði		Hlíðarfjall	Bláfjöll
Hæðarflutningsmetrar/klst.	HFM	985.000	1.447.379
Stærð skíðasvæðisins	km <sup>2</sup>	200	332
Fjöldi skíðalyfta	stk	7	15
Fjöldi skíðaleiða	stk	23	26
Flóðlýstar skíðaleiðir	stk	10	21
Heildarlengd skíðaleiða	km	16	12
Heildarlengd flóðlýstra skíðaleiða	km	7	12

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Veturinn 2011-12 voru 173.742 skíðaheimsóknir á mótí 221.777 veturinn 2012-13. Aukningin var um 22% á milli ára. Þegar heimsóknir eru skoðaðar einsog gert er í mynd 4 kemur í ljós að árin 2011-12 og 2012-13 heimsóttu flestir Hlíðarfjall og næst flestir Bláfjöll. Skera Hlíðarfjall og Bláfjöll sig nokkuð úr varðandi heimsóknir með í kringum 58 þúsund veturinn 2012 og svo í kringum 75 þúsund veturinn 2013 en næsta svæði þar á eftir er Oddsskarð með í kringum 18 þúsund gesti sem er rúmlegar þrisvar sinnum minna en Hlíðarfjall og Bláfjöll.



Mynd 4: Skíðaheimsóknir á íslensk skíðasvæði 2011-12 og 2012-13.

(Samstök Skíðasvæða á Íslandi, 2013).

Það er eftirtektarvert hversu viðkvæmur markaðurinn er. Veðurfarslegar sveiflur geta skekkt heilu veturna vegna þess hversu samanþjöppuð aðal aðsóknartímabilin eru svo sem vetrarfrí og páskar.



Mynd 5: Próun skíðaheimsókna á íslensk skíðasvæði 2007-2013.

(Samtök Skíðasvæða á Íslandi, 2013).

Þegar rekstur skíðasvæða á Íslandi er skoðaður sem heild gefur það frekar skakka mynd vegna þess hversu stóran hluta meðalstóru skíðasvæðin eiga af heildar aðsóknartölunum. Veturinn 2008-09 var mjög góður bæði á suðvestur horninu og í Hlíðarfjalli. Árið eftir var met ár í Hlíðarfjalli en varla mælanleg aðsókn á skíðasvæðum höfuðborgarsvæðisins.

Tafla 4: Meðalverð lyftumiða og hlutfall vetrarkorta af heildartekjum.

	Lítill skíðasvæði	Miðlungsstór skíðasvæði
Meðalverð lyftumiða pr. verðskrá	1.933 kr.	3.050 kr.
Rauntekjur pr. gest	480 kr.	1.253 kr.
Lítill skíðasvæði		
Hlutfall vetrarkort/dagsmiða		
Vetrarkort	58%	37%
Dagsmiðar	42%	67%
Launakostnaður	10.306.855 kr.	101.992.616 kr.
Hlutfall tekna af launakostnaði	54%	102%

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Í töflu 4 er athyglisvert að skoða rauntekjur, en rauntekjur eru þær tekjur sem fást af hverri skíðaheimsókn. Inni í þeirri tölu eru tekjur af vetrarkortum og öllum lyftumiðum sem eru seldir eða afhentir með afslætti eða endurgjalds-

laust. Rauntekjurnar eru skoðaðar á móti auglýstu meðalverði, meðalverð er fundið út með því að nota hæsta verð fyrir dagsmiða í verðskrá viðkomandi skíðasvæði og svo út meðalverð viðkomandi skíðasvæða.

Hlutfallið er reiknað út með því að deila raunverði í meðalverð. Litlu skíðasvæðin eru að fá 24% af auglýstu verði lyftumiða á meðal miðlungsstóru skíðasvæðin fá um 41% af auglýstu verði lyftumiða.

Þegar aðsóknin að skíðasvæðunum var skoðuð þá kom í ljós að langflestir iðkenndur eru að fara á skíði frá og með miðjum febrúar og til og með páskum.

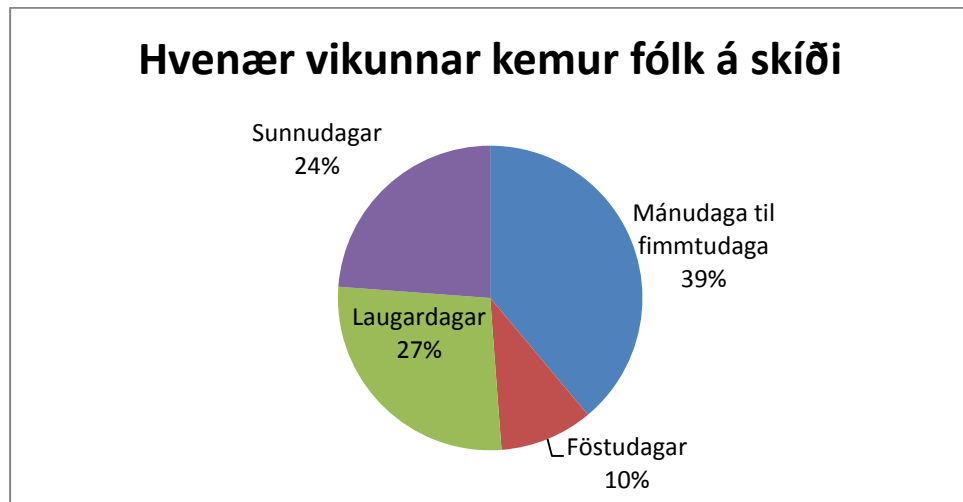


Mynd 6: Hvenær veturs Íslendingar skíða.

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Ein skýring á því getur verið að hlutfall vetrarkorta er mun hærra hjá litlu skíðasvæðunum heldur en meðalstóru skíðasvæðunum. Vetrarkortahafar fara tiltölulega oft og þar með lækka meðal tekjurnar á hverja heimsókn. Litlu skíðasvæðin eiga þó langt í land með að láta tekjur standa undir launakostnaði. Samkvæmt könnuninni er það rétt um 54% sem tekjurnar þekja launakostnaðinn.

Samkvæmt mynd 6 eru Íslendingar frekar vanafastir og fara ekki mikið á skíði fyrir jóla eða eftir páska.



Mynd 7: Hvenær vikunnar fólk fer á skíði.

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Ljóst er að helgarnar eru stór tími skíðaiðkunar með um 51% heildar heimsóknna. Ef föstudagurinn er tekinn með inn í helgarnar þá fer þetta hlutfall upp í 61% af heildar heimsóknum. Inn í þessum tölu eru einnig mjög stórir dagar sem tengjast páskum, skírdagur og föstudagurinn langi.

Það þarf að taka það fram að inn í þessum tölum eru vetrarfrís dagarnir sem og dymbilvikan sem dregur upp þessa virku daga. Það er alveg hægt að færa rök fyrir því að taka þessa daga með frídögum en það verður ekki gert hér.



## 5.1 Íslensku og kanadísku skíðasvæðin

Íslensku og Kanadísku skíðasvæðin á Nýfundnalandi eru á margan hátt svipuð að stærð og markaðslega. Bæði svæðin höfða til nær skíðafólks og fólk sem vill fara í styttri ferðalög og eru ekki að keppa við stóru skíðasvæðin á vesturströndinni og í Klettafjöllunum. Íslensku skíðasvæðin 12 skiptast þannig að tíu eru lítil og tvö eru miðlungsstór. Í Kanada eru skíðasvæðin 11 og skiptast þannig að fjögur eru lítil og sjö eru miðlungsstór.

Tafla 5: Samanburður á íslensku og ASAA svæðunum.

Eignarhald	Gögn frá vetrinum 2011-12	
	Ísland	ASAA
Einkaeign	0	3
Skíðafélög	4	3
Ríkiseign	7	2
Skíðasvæðin	Ísland	ASAA
Meðal fallhæð skíðasvæðis	345	220
Skíðanleg svæði	194	39
Flóðlýstar brekkur	7	22
Lyftur	Ísland	ASAA
Fjöldi skíðalyfta	5	4
Afkastageta lyfta	4.039	4.278
HFM/klst.	479.079	745.125

(Audet, 2012a; Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Lyftumiðar er undirstaða hvers skíðasvæðis, Stærsti hluti teknanna kemur frá lyftumiðum. Í Kanada er um 50% af tekjunum sem kemur af lyftumiðum einum og sér. Aðrar tekjur eru skíðaleiga, veitingar, skíðaskóli og fleira.

Opnunardagarnir eru svipaðir þegar miðlungs stóru skíðasvæðin eru skoðuð en litlu skíðasvæðin á Íslandi eru opin næstum helmingi meira en þau kanadíska.

Tafla 6: Opnunardagar SSÍ og ASAA 2012.

Opnunardagar	Ísland	ASAA
Lítill skíðasvæði	80	44
Miðlungsstór	100	92

(Audet, 2012a; Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Það skýrist væntanlega af því að það er verið að þjónusta nærsamfélagið. Gera má ráð fyrir því að litlu skíðasvæðin opni ekki fyrir en rétt fyrir jól og loki um miðjan apríl.

Á Íslandi er lyftumiðinn 75% af heildartekjum og samt er meðal verð á lyftumiða 28% ódýrari heldur en meðalverð í Kanada. Þess ber þó að geta að aðeins 40% gesta borga fullt verð á skíðasvæðinu.

Tafla 77: Meðal verð lyftumiða.

Verð lyftumiða	Ísland	ASAA
<i>Miðlungsstór skíðasvæði</i>		
Dagskort	3.050	4.211
Vetrarkort	27.250	37.143

(Audet, 2012a; Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Taflan hér að neðan gerir grein fyrir dreifingu skíðaheimsóknna á skíðasvæðin. Það er athyglisvert að skoða hlutfall vetrarkorta í Kanada á mótum dagmiðum á Íslandi.

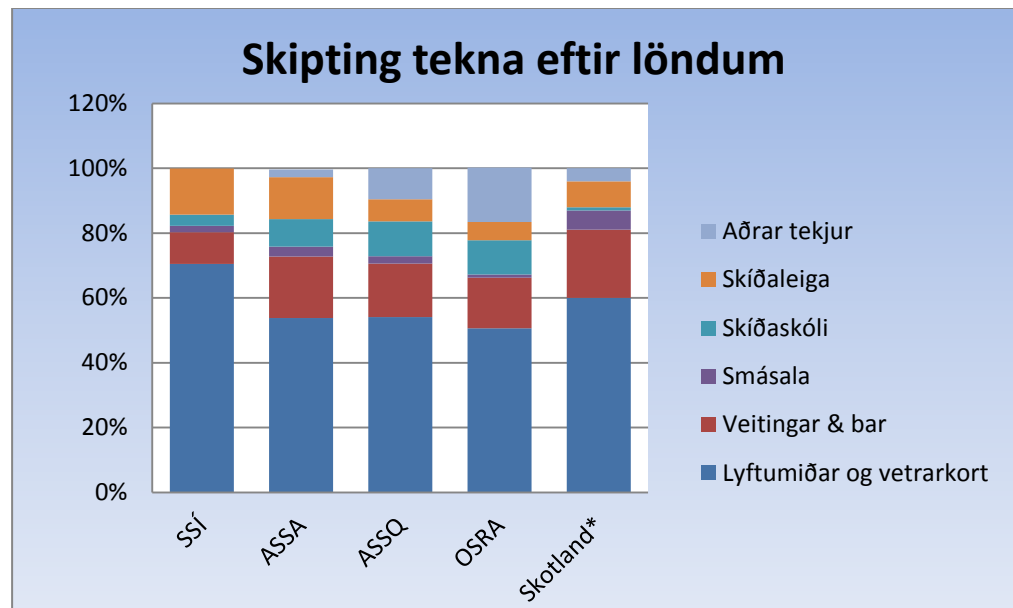
Tafla 8: Dreifing mismunandi lyftumiða.

Skíðaheimsóknir	Ísland	ASAA
<i>Miðlungsstór skíðasvæði</i>		
Vetrarkort	32%	51%
Dagsmiðar	43%	31%
Klst. Miðar	25%	6%
Kvöld, skólar, hópar		12%

(Audet, 2012a; Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Í mynd 8 eru tekjur íslensku skíðasvæðanna sundurliðaðar og bornar saman við mismunandi svæði á austurströnd Kanada ásamt samanburði við skíðasvæðin í Skotlandi sem einmitt eru með mjög áþekk veðurfarsleg skilyrði og á Íslandi.

Taflan sýnir skíðavæði sem eru miðlungsstór (Intermediate). Gögnin frá ASAA, ASSQ og OSRA eru frá vetrinum 2008-09 en gögnin frá Íslandi eru frá vetrinum 2011-12. Gögnin frá Skotlandi eru frá 2009-10.



Mynd 8: Skipting tekna eftir löndum.

(Audet, 2010, bls. 37-39; Guðmundur Karl Jónsson, 2013) \*(Tourism Resources Company, 2011, bls. 23).

SSÍ: Samtök Skíðasvæða á Íslandi

ASAA: Atlantic Ski Areas Association. Norðaustur Kanada

ASSQ: Association de Ski Québec. Québec svæðið í Kanada

OSRA: Ontario Ski Resort Association. Ontario svæðið í Kanada

Skotland: Skíðasvæðin 5 sem eru starfrækt í Hálöndum Skotlands.

Tekjur allra skíðasvæðanna í Skotlandi er reiknað inn í meðaltalið. Aðeins miðlungs stóru skíðasvæðin í hinum samtökunum og á Íslandi.

Íslenskir iðkendur er mikið helgar skíðafólk. Mikið álag er á skíðasvæðunum um helgar á móti aðsókn á virkum dögum eðli málsins samkvæmt. Það væri fróðlegt að skoða atvinnuhætti þeirra sem stunda skíði á virkum dögum og hvenær dagsins heimsóknirnar eiga sér stað.

Íslensk skíðasvæði hafa ekki farið varhluta af snjóleysisvetrum. Þetta er vandamál sem hefur verið til staðar allt frá því fólk fóra að fara til fjalla fyrir 70 árum síðan. Af kanadísku skíðasvæðunum eru níu af 11 eru með snjóframleiðslu á móti þremur af 12 íslensku skíðasvæðunum. Rekstraraðilar íslensku skíðasvæðanna hafa verið seinir að tileinka sér snjóframleiðslu til þess að tryggja reksturinn. Þessi þrjú litlu skíðasvæði eru ekki með snjóframleiðslu vegna smæðar sinnar. Hin skíðasvæðin líta á snjóframleiðsluna sem tryggingu gegn umhleypingasömu veðurfari.

## 5.2 Smásala

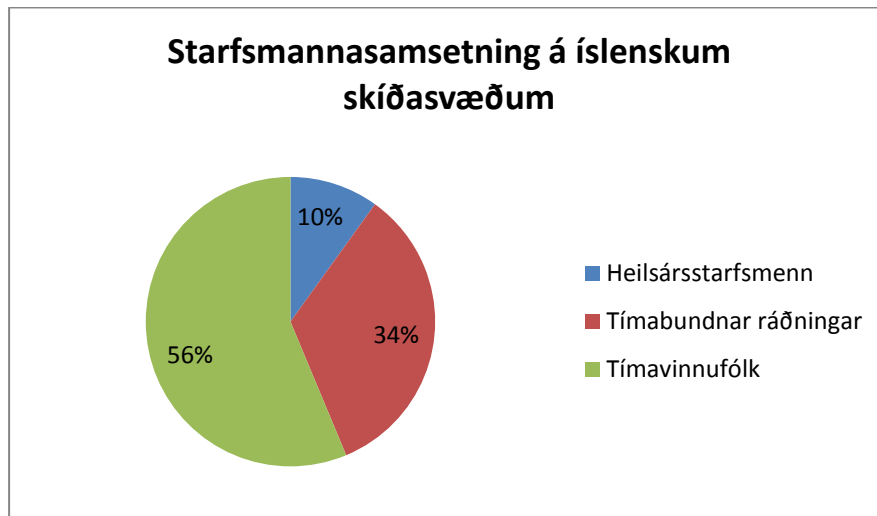
Smásala á íslenskum skíðasvæðum er með því lægsta sem gerist í samanburðar rannsókninni. Í smásölu eru ótal tækifæri þar eru vörur sem ekki er gott að vera án. Vettlingar sem gleymdust heima eða brotin skíðagleraugu. Án mikilvægs búnaðar getur skíðaferðin snúist upp í andhverfu sína og fólk fær neikvæða upplifun af skíðaferðinni. Það eitt að skíða í snjókomu án skíðagleraugna er nánast ómögulegt og jafnvel hættulegt. Sú samlíking er oft notuð að það dettur engum í hug að keyra bifreið án framrúðu. Fólk þarf að geta nálgast helstu vörur á staðnum, vörur einsog skíðagleraugu, vettlinga, sólgleraugu, sólarvörn og annan ýmsan búnað. Viðhorfið hefur verið svolítið þannig að til þess að leysa vandamálið er bara farið í tapað fundið og gestinum er lánaður viðkomandi búnaður.

### 5.3 Starfsmannahald

Rekstur skíðavæða krefst sveigjanleika í starfsmannamálum. Rannsóknin á því hvernig starfsmannahópurinn er samansettur ber sterka mynd af því.

Munur á frídögum á Íslandi og í Kanada er athyglisverður. Á Íslandi eru 11 lögbundnir fríadagar á móti fjórum dögum í Kanada. Þar sem Marble Mountain er rekið af opinberum aðilum er launakostnaður umfram það sem gerist á almennum markaði vegna sérstara kjarasamninga opinberra starfsmanna á Nýfundnalandi sem ekki verður þó farið nánar út í hér. Þar sem reksturinn er veðurfarslega mjög viðkvæmur séð gerir það starfsmannahald mjög krefjandi til þess að hafa rétta starfsmannafjöldanum hverju sinni. Það er lykilatriði að hafa sveigjanlegt starfsmannateymi til að geta brugðist við breyttum aðstæðum hverju sinni.

Sveiflukennnd aðsókn er hluti af rekstri skíðasvæðis. Allir vilja fara á skíði um helgar og á frídögum.



Mynd 9: Skipting starfsfólks á íslenskum skíðasvæðum.

(Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Starfsmannamunstrið er mjög svipað og það er í öðrum löndum. Með því að skoða félagsskrá Bandarísku skíðasvæðasamtakana, NSAA, National Ski Areas Association þá sést að hlutfallið er mjög svipað. Starfsmannavelta er mjög há á skíðasvæðum enda kemur fólk og fer. Það hefur lagast á undanförunum árum þar sem skíðasvæðin hafa aukið við þjónustu sýna og halda út starfssemi einnig yfir sumartímam. Það er góð sagan af skíðakennaranum sem var einnig golf-

kennari á sumrin, hann var búinn að gera þetta í mörg ár og var búinn að koma sér vel fyrir. Þegar Joe, einsog hann heitir fór í bankann til að fá lán til að kaupa sér húsnæði hafði þjónustufulltrúinn brosað út í annað þegar hún sá við hvað Joe starfaði, „ski og golf bum“.

## 5.4 Markaðsmál

Lögð var spurning fyrir Hafdísí Björk Hjálmarsdóttur varðandi eðlilegt fjármagn til markaðsmála hjá fyrirtækjum. Hafdís sagði:

Ein af mikilvægari ákvörðunum sem fyrirtæki og stofnanir þurfa að taka er að taka ákvörðun um það hversu miklu á að eyða/fjárfesta í markaðsmál. Við þessu er ekkert einhlítt svar til. Þetta er mjög mismunandi eftir atvinnugrein og einnig stærð fyrirtækis. Það eru einnig aðrir hlutir sem skipta máli, eins og hvort fyrirtækið vilji vaxa, og þá líka hversu hratt það vill vaxa.

Fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki, þá er oft talað um 2-10% af sölu, að það sé sett í markaðsmál. Það er líka hægt að finna dæmi um 20% ef menn eru að byggja upp vörumerki og á vissu tímabili þarf að setja svo mikið í markaðsmál. Málið er að það þarf að setja peninga í markaðsmál til þess að afla tekna.

Á fyrirlestri hjá Kotler í Háskólabíói í apríl 2013, talaði hann um tvö atriði sem eru tekjuskapandi fyrir fyrirtæki, það er markaðssetning/markaðsmálin (marketing) og svo nýsköpun og vöruþróun (innovation). Það er oft hægt að finna bein tengsl á milli markaðsaðgerða og svo tekna, þetta hefur verið rannsakað.

(Hafdís Björk Hjálmarsdóttir, munnleg heimild, 30. apríl 2013).

Það hallar umtalsvert á íslensku skíðasvæðin þegar auglýsingafjármagnið er borið saman á þessum tveimur svæðum, sérstaklega með tilliti til markaðssetningar og vöruþróunar.

Tafla 9: Heildar fjármagn og dreifing markaðsfjármagns.

<b>Markaðsfjármagn</b>	Ísland	ASAA
Miðlungsstór skíðasvæði	6.000.000	44.250.000
<b>Dreifing auglýsinga fjármagns</b>	Ísland	ASAA
Miðlungsstór skíðasvæði	2011-2012	2010-2011
Útvarp	30%	36%
Sjónvarp	5%	5%
Dagblöð	45%	17%
Bæklingar og herferðir	0%	11%
Utanhúss auglýsingar	0%	0%
Vefsíður	15%	24%
Samfélagsmiðlar	5%	0%
Annað	0%	7%

(Audet, 2012a; Guðmundur Karl Jónsson, 2013).

Þegar tafla 9 er skoðuð er athyglisvert að rýna aðeins í vefsíður og samfélagsmiðla með tilliti til þess að samfélagsmiðlar eru það nýjasta og mest vaxandi markaðstæki sem völ er á í dag (Edda Sólveig Gísladóttir, munnleg heimild, 13. maí 2013).

Samkvæmt könnuninni þá nota fimm af sjö skíðasvæðunum enn textavarp sjónvarpsins í stað þess að notfæra sér samfélagsmiðlana, en gríðarlega ör þróun hefur átt sér stað á þessu sviði undanfarin ár. Þegar heimasíður voru skoðaðar í leit að viðbótar upplýsingum kom í ljós að það vantaði oft á tíðum grunupplýsingar varðandi aðstöðu á viðkomandi skíðasvæði. Sem dæmi var lítið sem ekkert sagt frá skíðleigu.

## 5.5 Samsetning skíðafólks sem sækir skíðasvæðin heim

Skíða- og snjóþreitaíðkendur er skipt upp í tvo hópa, nær og fjær íðkendur. Nær skíðaiðkandi er Akureyringurinn sem fer í fjallið. Fjær íðkandinn er hinsvegar Reykvíkingurinn sem keyrir frá Reykjavík til Akureyrar til þess að skíða. Hann þarf að gista á svæðinu. Það er mjög mikilvægt að draga að íðkendur að frá fjær svæðunum til þess að stækka markhópinn þannig að

iðkendafjöldinn náí að vaxa. Þetta er sá þáttur sem sjaldan er tekinn með í reikninginn þegar hagkvæmni skíðasvæða er reiknað.

## 5.6 Hlíðarfjall og Marble Mountain, samanburður

Skíðasvæðin eru mjög svipuð að stærð og fallhæð. Hæðarflutningsmetrar Hlíðarfjalls eru rúmlega 880 þúsund metrar á mót 2,5 milljón metrum í Marble Mountain. Það segir okkur að lyfturnar eru mun afkastameiri og eru í mun meiri fallhæð, enda er Marble Mountain með 519 metra hæðarmismun.

Bæði eru þau rekin af hinu opinbera, Hlíðarfjall af Akureyrarbæ og Marble Mountain af Department of Tourism, Culture and Recreation á Nýfundnalandi og Labrador. Það sem helst skilur að það er rekið hótél við Marble Mountain sem skilar góðum tekjum.

Búið er að greina fjóra þætti til þess að bera saman. Kostnaður við rekstur á lyftum og brekkum, skíðaleigu, veitingasölu og skíðaskóla. Í ársreikningi Marble Mountain 2011-12 kemur fram að fimm hagnaðarstöðvar eru til viðbótar við þær fjórar sem eru skoðaðar í þessum samanburði, það er skíða- viðgerðir, en þær eru varla greinanlegar í Hlíðarfjalli. Upphafskostnaðurinn er mjög dýr til þess að vera með góða viðgerðarþjónustu. Bar er ekki til staðar í Hlíðarfjalli en tekjur af rekstri eru tæpar fjórar milljónir í Marble Mountain. Marble Mountain sér um og skipuleggur viðburði sem er góð tekjueining, árið 2012 skiluðu sér rúmar 9 milljónir vegna viðburða. Það er litið á markaðsmál sem hagnaðarstöð þó varð tap á markaðsmálum 2011-12. Þessi tala gefur ekki rétta mynd því vegna þess að Marble Mountain fékk 200 þúsund dollara, eða rúmlega 23 milljónir íslenskra króna til þess að markaðssetja vetrarleika árið 2012.

Að lokum er fimmta hagnaðarstöðin Marble Villa sem er hótél þar sem rekstrarfélagið fær umboðstekjur af hótelinu fyrir rekstur þess.



Rekstrarár Marble Mountain er frá 1. maí til 30. apríl, sama og flest öll skíðasvæði nota. Akureyrarbær er með 1. janúar til 31. desember sem gerir samanburð flóknari en ella.

Tafla 10: Samanburður á stærð svæðanna.

Skipting á brekkum	Hlíðarfjall	Marble Mountain
Fallhæð	480	519
Lyftur	7	4
Afkastageta lyfta	7741 m/klst.	6500 m/klst.
Stærð svæðis	200 ha	93 ha
Fjöldi skíðaleiða	23	37
Byrjendabrekkur	45%	19%
Miðlungs brekkur	35%	36%
Erfiðar brekkur	20%	45%
	Hlíðarfjall	Marble Mountain
Skíðaheimsóknir	58.895 sh.	72.450 sh.
Opnunardagar	130 dagar	100 dagar
Skíðaheimsóknir 2008-2012	Hlíðarfjall	Marble Mountain
2008-09	75.718	90.705
2009-10	102.420	84.962
2010-11	64.457	72.551
2011-12	58.895	72.470
Meðaltal	75.373	80.172

(Akureyrarbær, 2012; Marble Mountain Development Corporation, 2012)

Eins og sést á töflunni hér að ofan eru skíðasvæðin svipuð að stærð, aðsókn og erfiðleikastig brekkanna, það kemur mjög vel í ljós þegar maður sér mynd af svæðunum þó að það er ekkert undirlendi í Marble Mountain.

## 5.7 Lyftumiðar

Lyftumiðar eru aðaltekjulindin fyrir skíðasvæðin. Það er talsverður verðmunur á lyftumiðum í Hlíðarfjalli og Marble Mountain þar sem lyftumiðarnir eru talsvert ódýrari austan megin við Atlantshafið. Þess ber einnig að geta að í Hlíðarfjalli eru lyftumiðar dýrastir á Íslandi.

Þrátt fyrir hátt verð á verðskrárm eru lyftumiðar í Kanada seldir með talsverðum afslætti. Mælingar sýna að 40% gesta borga fullt verð við miðasölulúguna, aðrir kaupa miðana með einhverskonar afslætti í gegn um ýmiskonar afsláttar-

tilboð til stéttarféлага, meðal annars. Gististaðir bjóða lyftumiða með afslætti sem og bensínstöðvar (Audet, munnleg heimild, 14. apríl 2013).

Tekjur og gjöld eru aðeins skoðuð af rekstrarkostnaði viðkomandi deildar/stöðvar en ekki er tekið með stjórnunar og almennan kostnað. Það kemur fram annars staðar í ársreikningi Marble Mountainog er ekki ætlunin að skoða það sérstaklega.

Í Kanada er virðisaukaskattur á öllum lyftumiðum, 13% eins og svo í mörgum öðrum löndum. Á Íslandi er ekki innheimtur virðisaukaskattur. Í töflunni hér að neðan er því vsk ekki innifalin í kanadísku tölunum.

Eins og hefur komið fram hér að framan þá eru lyftumiðar á Íslandi meðal þeirra ódýrustu í heimi

Tafla 11: Tekjur af lyftustarfsemi.

		Gengi: 118	
<b>Tekjur af lyftustarfsemi</b>	Hlíðarfjall	Marble Mountain	
Lyftumiðar	80.976.967	119.483.378	
Skíðskóli	-	782.812	
Ýmislegt	4.722.677	660.564	
<b>Samtals tekjur</b>	<b>85.699.644</b>	<b>120.926.754</b>	
<b>Kostnaður</b>			
Launakostnaður	53.008.078	73.990.472	
Vörukaup	13.816.247	10.014.188	
Viðhald	23.893.985	37.948.328	
Þjónustukaup	21.481.409	58.477.436	
<b>Samtals kostnaður</b>	<b>112.199.719</b>	<b>180.430.424</b>	
Tap frá rekstri	- 26.500.075	- 59.503.670	
Hagnaðarhlutfall	-31%	-49%	

(Akureyrarbær, 2012; Department of finance of Newfoundland and Labrador, 2012).

Þegar lyftumiðaverðin eru borin saman og hvað fæst fyrir hvern lyftumiða þá er hlutfallið 1.455 krónur fyrir hvern miða í Hlíðarfjalli og 1.669 krónur í Marble Mountain. Það er talsvert meiri kostnaður í Marble Mountain. Sem dæmi þá eru tryggingar rétt tæpar 15 milljónir. Launakostnaður er einnig 20 milljónum hærri í Marble Mountain en sem hlutfall af tekjum munar einu prósentustigi. Viðhaldskostnaður Marble Mountain er hærri, það skýrist að vissu leyti af því að það eru nánast eingöngu stólalyftur í Marble á móti einni í

Hlíðarfjalli. Einnig eru kúplingslyftur mun dýrari í rekstri heldur en hefðbundnar lyftur. Kúplingslyfta er þannig að stólarnir fara útaf vírnum þegar lyftan fer fram hjá endahjólunum bæði við drifstöð og endastöð. Svona lyftur ganga mun hraðar heldur en hefðbundnar stólalyftur, 5 m/s í stað 2,7 m/s. (Ívar Sigmundsson, munnleg heimild, 13. maí 2013).

## 5.8 Skíðaleiga

Skíðaleiga á íslenskum skíðasvæðum kemur vel út þegar horft er til samanburðarsvæðanna í heildar samantektinni. Það er að aukast umtalsvert að fólk kjósi að leigja sinn búnað í þau skipti sem haldið er til fjalla.

Tafla 12: Tekjur af skíðaleigu.

Skíðaleigan	Gengi 118	
	Hlíðarfjall	Marble Mountain
<b>Tekjur</b>	12.002.358	19.001.422
<b>Kostnaður</b>		
Laun	7.236.700	5.436.260
Vörukaup	79.872	172.162
Þjónustukaup		34.692
Tekjur frá rekstri	4.685.786	13.358.308
Hagnaðarhlutfall	39%	70%
<b>Skíðaleiga 2013</b>	<b>Hlíðarfjall</b>	<b>Marble Mountain</b>
Verð fyrir fullorðinn	3.700 kr.	4.366 kr.

(Akureyrarbær, 2012; Department of finance of Newfoundland and Labrador, 2012).

Þrátt fyrir góða útkomu varðandi skíðaleigu þá er hægt að gera enn betur. Hafa verður það í huga að með hverri leigu á skíðum eða snjóþretti er seldur lyftumiði sem annars hefði ekki verið seldur. Skíðaleigur hafa tekið miklum stakkaskiptum á undanförunum árum. Skíðasvæðin og þeir sem leigja út skíða og snjóþrettabúnað leggja áherslu á að vera með góðan og vandaðan búnað. Fólk er farið að huga að því að leigja frekar góðan búnað þegar það fer einu sinni tvisvar á skíði í stað þess að eiga búnaðinn sem verður bara úreltari eftir því sem árið líða. Í Hlíðarfjalli er boðið uppá skíðahjálma endurgjaldslaust á móti um 1.000 kr. leigu fyrir búnaðinn hjá Marble Mountain.

## 5.9 Veitingasala

Í mælingunum kemur fram að hlutur veitingasölu er aðeins 5% af heildar tekjum á meðan samanburðarsvæðin eru með á bilinu 14-16%. Þar eru klárlega sóknarfæri til þess að styrkja reksturinn hjá skíðasvæðunum. Það sem þarf að hafa í huga þegar tekjur af veitingasölu eru skoðaðar er hversu langt frá byggð skíðavæðið er. Eftir því sem skíðasvæðið er nær byggð því styttra skíðar fólk í einu og fer því bara heim og borðar eftir skíðaferðina.

Veitingasalan í Marble Mountain tekur mikið á móti hópum og einnig er opið þar fyrir morgunmat. Það er greinilegt að franskar kartöflur eru vinsælar því samkvæmt heimasíðu Marble Mountain eru afgreidd 7 tonn af frönskum kartöflum á hverjum vetri samanborði við 2,1 tonn í Hlíðarfjalli.

Tafla 13: Tekjur af veitingasölu.

Veitingasalan	Gengi: 118	
Tekjur	Hlíðarfjall	Marble Mountain
Sala	9.416.407	25.337.904
Kostnaðarverð seldra vara	- 4.019.700	- 11.722.120
	<b>5.396.707</b>	<b>13.615.784</b>
<b>Kostnaður</b>		
Laun	6.401.159 kr.	11.384.876 kr.
Vörukaup	210.500 kr.	1.006.658 kr.
Þjónustukaup	590.222 kr.	83.308 kr.
Viðhald og viðgerðir	23.730 kr.	35.164 kr.
<b>Tekjur frá rekstri</b>	<b>7.225.611</b>	<b>12.510.006</b>
	- 1.828.904 kr.	1.105.778 kr.
Hagnaðarhlutfall	-34%	8%

(Akureyrarbær, 2012; Department of finance of Newfoundland and Labrador, 2012).

Það er erfitt að greina alveg samanburðinn því að í launakostnaði fyrir Hlíðarfjall sinnir starfsfólk í veitingum öðrum tilfallandi störfum á álagstímum, aðstoðar við miðasölu og skíðaleigu. Þó yrði það ekki til þess að gjörbreyta niðurstöðunni. Samkvæmt rannsóknum er helsti þröskuldur fyrir aukinni veitingasölu plássleysi (Vetrariþróttamiðstöð Íslands, 2009, bls. 26).

Á skíðasvæðinu í Marble Mountain er aðeins einn staður til þess að selja veitingar og á sama stað eru einu snyrtingarnar á svæðinu. Þjónustuhúsið í Marble er rétt rúmlega 5000 fermetrar að stærð með sex sölum frá 25 manna og upp í 400 manna sal. Alls geta verið 565 manns í sölunum öllum á sama tíma.

Það boðið uppá veislur af ýmsum toga. Samkvæmt árskýrslunni fyrir veturinn 2011-12 voru haldnar 17 giftingarveislur og 16 annarskonar viðburðir (Marble Mountain Development Corporation, 2012, bls. 23) Það er því ekki samanburðarhæft að bera Hlíðarfjall saman við Marble Mountain.

## 5.10 Skíðaskóli

Skíðaskóli er mjög mikilvægur til þess að bjóða nýja iðkendur velkomna í íþróttina. Skíðaskólinn er gott dæmi um mannfreka þjónustu því ef ekki eru skíðakennarar til staðar þá er ekki hægt að bjóða uppá kennslu. Kostnaðahlutfallið af launakostnaðinum í kennslunni í Hlíðarfjalli er um 78% í Hlíðarfjalli en 84% í Marble Mountain.

Tafla 14: Tekjur af skíðaskóla.

Skíðaskólinn	Gengi: 118	
	Hlíðarfjall	Marble Mountain
<b>Tekjur</b>	8.145.712	13.970.138
<b>Kostnaður</b>		
Laun	6.391.309	11.797.286
Vörukaup	201.270	162.014
Þjónustukaup	226.215	241.664
Ýmislegt	191.215	131.452
Samtals kostnaður	7.010.009	12.332.416
Tekjur frá rekstri	1.135.703	1.637.722
Hagnaðarhlutfall	14%	12%

(Akureyrarbær, 2012; Department of finance of Newfoundland and Labrador, 2012).

Skíðaskólinn er í boði um helgar aðallega sem og í kringum vetrarfrí og dymbilviku fyrir börn á aldrinum 5-12 ára. Skíðaskólinn í Hlíðarfjalli kennir tæplega 2000 krökkum á hverjum vetri (Hlíðarfjall, 2012). Það er liður í því að kynna skíðaíþróttina fyrir krökkum. Einnig er í boði einkakennsla fyrir þá sem þess óska. Starfssemi skíðaskólans hefur átt stóran þátt í aukningu skíðafólks til Akureyrar. Síðastliðin vetur voru þar um 70% af öllum nemendum af suðvestur horni landsins.

Marble Mountain býður uppá lengri námskeið, allt upp í 10 vikna námskeið, tvisvar í viku fyrir börn. Einnig er um hefðbundna einkatíma að ræða.

## 6 Umræður

Eitt af því sem kom fram í könnuninni var að nýr mælikvarði náði fótfestu. Hæðarflutningsmetrar á klukkustund, HFM/klst en það mælir stærð og afkastagetu skíðasvæðis. Þessi mælieining er notuð víða um heim en hefur aldrei verið notuð á Íslandi við samanburð á skíðasvæðum.

Skíðasvæðin hafa sérstöðu og hafa alla burði til þess að verða hornsteinn í íslenskri vetrarferðþjónustu. Það þarf þá að gera þau þannig úr garði að þau höfði meira til hins almenna skíðamanns og jafnframt að hin almenna þjónusta sé í boði, veitingasala, smásala og skíðaleiga. Það eru einmitt þessir þættir sem geta gert gæfumuninn þegar kemur að því að veita framúrskarandi þjónustu samkvæmt fræðigreinum gæðastjórnunar.

Eigendur og rekstraraðilar skíðasvæðanna þurfa að búa til vöru sem er einfalt að selja. Þau þurfa að vita hvað þau eru að selja og þess vegna þarf að ráðast í gagnagrunnsvinnu og mæla lengd brauta og merkja þær þannig að viðskiptavinir eigi auðvelt með nálgast upplýsingarnar. Allt er þetta hluti af hagnýtum viðmiðum.

Eigendur skíðasvæðanna þurfa að leggjast í stefnumótandi áætlunargerð til þess að geta kortlagt framtíðina. Þegar skýrsluhöfundur rannsakaði heimasíður skíðasvæðanna í leit að gögnum komst hann að því að þar var víða pottur brotinn. Aðgangur að upplýsingum á heimasíðum skíðasvæðanna er ábótavant sem þarf að endurskoða með þjónustustefnu að leiðarljósi. Það er lykilatriði til þess að geta nýtt sér hagnýt viðmið að afla sér réttra gagna til þess að bera saman við aðrar einingar. Grunnþættir einsog hvernig lyftumiðar eru nýttir og hvenær, er einmitt einn af þeim þáttum sem skíðasvæðin þurfa að skoða betur.

Aðsókn verður alltaf sveiflukennnd að skíðasvæðum á Íslandi vegna breytilegs veðurfars. Það má alveg búast við sveiflum upp á 60-80% á milli ára sem ræðst af ríkjandi vindáttum yfir landinu.

Haldi sama þróun áfram hér á landi einsog er að gerast í öðrum löndum á skíðasvæðum sem ætla sér að vera áfram í rekstri þurfa þau að vaxa og stækka til þess að fá til sín fleiri iðkendum. Það má því búast við að minni skíðasvæðum muni þá fækka á komandi árum vegna hækkandi rekstrarkostnaðar. Í Kanada

hefur skíðavæðum fækkað úr 252 svæðum í 242 svæði frá árinu 2002 til ársins 2012. Á sama tíma hélst afkastageta lyfta sú sama. Að reisa skíðalyftu sem kostar 8-9 milljarða sem eykur ekki aðgang að nýjum skíðaleiðum er ekki eitthvað sem gerist á hverjum degi, það myndi kallast svellköld framtíðarsýn, svo ekki sé meira sagt. Það var nefnilega ekki eitt atriði sem vó hátt þegar stjórnendur Whistler skíðasvæðisins í Kanada veltu fyrir sér framkvæmdinni í aðdraganda Ólympíuleikanna. Það voru margir litlir þættir sem þeir veltu fyrir sér í aðdraganda ákvörðunarinnar sem tók tvö ár að melta. Það má segja að þessi lyfta Peak 2 Peak hafi kennt fólki að meta fjöllin upp á nýtt (Tourism Resources Company, 2011). Það mætti segja að ef ætti að setja svona lyftu upp í nær umhverfi okkar þá myndi hún liggja frá toppi Hlíðarfjalls yfir á topp Súlna. Það varð mikil aukning á sumarnotkun á svæðinu sem ekki hafði verið reiknað með. Þessi ákvörðun var ekki tekin fyrr en að menn áttuðu sig á því að það var ekki verið að setja upp lyftu til þess að flytja fólk upp sem gæti svo skíðað niður, heldur að leyfa ferðamönnum að upplifa fjöllin. Það er einmitt svona hugsun sem þarf að eiga sér stað á íslenskum skíðavæðum, kannski ekki af þessari stærðargráðu sem var vitnað í hér að ofan, heldur finna leiðir til þess að leyfa fólki að upplifa íslensk fjöll á nýjan hátt.

Kröfur iðkennda eiga eftir að aukast í náinni framtíð. Það verður ekki nóg að setja lyftuna af stað heldur þarf að huga að skíðaleigu veitingum og smásölu ásamt skíðaskóla. Þetta er hluti sem gestir svæðanna eiga eftir að óska eftir á komandi árum. Skíðasvæðin verða að svara kallinu og koma til móts við iðkendurna. Aðlagður opnunartími er grundvallaratriði til þess að það eigi eftir að ganga upp. Þegar samanburðartölurnar eru skoðaðar þá er áberandi hversu miklu hærra veitingasalan er í Marble Mountain heldur en í Hlíðarfjalli. Annað sem heilt yfir er á erlendum skíðavæðum er sala á áfengum drykkjum. En það tíðkast ekki á skíðasvæðum á Íslandi. Eflaust er það afsprengi af gömlum tíðaranda. Hin svokallaða bar og apres ski menning er ekki til staðar. Þetta er mikilvægur þáttur til þess skapa þá stemningu sem skíðagestir sækjast eftir. Það er ekki síður hluti af upplifuninni að setjast niður og spjalla yfir léttum drykk og segja ævintýrasögur úr brekkunum.

## 7 Niðurstöður og tillögur

Skíðasvæðaiðnaðurinn er mjög lítil með tilliti til annarra starfssviða. Að renna sér á skíðum er lífsstíll og þeir sem vinna við og á skíðasvæðum lifa ákveðinn lífsstíll. Það er aðeins um það bil 2000 framkvæmdastjórar yfir skíðasvæðum í heiminum þá myndast sterkar tengingar þrátt fyrir að skíðasvæðin eru dreifð um allan heim og það eru skíðasvæði á ólíklegustu stöðum í heiminum. Það eru ekki mörgum sem dettur í hug lönd eins og Grikkland, Ísrael, Kýpur, Portúgal eða Líbanon þegar talað er um skíðasvæði. Þessi lönd ásamt um það bil hinum 70 löndunum þar sem skíðaiðkun er stunduð þurfa sífellt að bera sig saman til þess að styrkja sig og bæta. Það er einmitt staðreynd að stjórnendur skíðasvæða eru mjög viljugir til þess að deila upplýsingum og hugmyndum.

Við vinnu á þessu verkefni voru settar fram þrjár megin rannsóknarspurningar sem verður svarað hér á eftir.

Fyrsta spurning var: *Hvernig eru íslensk skíðasvæði í samanburði við sam- bærileg erlend skíðasvæði?*

Það er margt sameiginlegt með íslenskum skíðasvæðum og erlendum enda er verið að þjónusta sama markhópinn, skíða og snjóþettafólk sem er ýmist heimafólk eða ferðafólk.

Samanburðurinn sýndi fram á nokkra þætti sem eru vel til fallnir til að styrkja íslensku skíðasvæðin. Eitt af því sem kom í ljós hversu ódýrir lyftumiðar eru á Íslandi. Til þess að auka verðmæti hvers lyftumiða sem seldur er á hverju skíðasvæði þarf að skapa verðuppbyggingarkerfi sem er hvetjandi og hagstætt fyrir viðskiptavininn. Sem dæmi um það væri hægt að selja lyftumiða í gegnum hótél, gistihús, veitingahús og verslanir. Það væri þá hvetjandi fyrir þá sem eru að selja lyftumiðana að fá fólk til þess að kaupa af sér þjónustuna. Áður en það gerist þurfa rekstraraðilar skíðasvæðanna að fara í naflaskoðun varðandi uppsetningu á verðskrár fyrir lyftumiða. Auka þarf verðmæti í hverjum lyftu- miða, gera sölu á lyftumiðum sveigjanlegri þannig að verðið á lyftumiðunum sé dýrast í miðalúgunni, en ódýrara hjá samstarfsaðilum af ýmsu tagi. Markaðsmál eru í ólestri á íslenskum skíðasvæðum að mínu mati. Alltof litlum fjármunum er varið til markaðsmála eins og kemur fram í könnuninni. Það er



ekki nægilegt að treysta á umtal þegar þegar snjóar mikið. Þess í stað þurfa skíðasvæðin að vinna saman að markaðsstarfi á ákveðnum svæðum, um allt land sameiginlega og svo ein og sér. Það er hægt að nota söluferla sem markaðstæki. Útbúa sveigjanlega lyftumiða til þess að stýra aðsókn inn á daga sem eru þekktir fyrir að vera rólegir dagar. Leggja þarf áherslu á fleiri þætti heldur en bara lyftumiðana með því að gera reksturinn ekki svo háðan sölu lyftumiða. Auka fjölbreytileika í sölu á veitingum og taka jafnvel upp sölu á áfengi. Það snýst allt um upplifunina að fara á skíði og snjóbretti hvort sem það er að skjótast eftir vinnu að fara í skíðaferðalag. Til þess að svo sé hægt þurfa rekstraraðilar að svara kalli notenda svæðanna um aukna þjónustu. Eigendur og rekstraraðilar skíðasvæðanna þurfa að endurskoða verðskrár sínar með tilliti til tekna og auka fjölbreytileika í framboði og vöruúrvali. Styrkja skíða og snjóbrettaleigur og markaðssetja sig gagnvart innlendum og erlendum ferðamönnum. Það er margt sem vinnur með skíðasvæðunum þegar kemur að erlendum ferðamönnum. Þeir eru að leita að upplifun, upplifun á skíðum eða snjóbretti er hlutur sem við Íslendingar höfum tekið sem sjálfsagðan hlut í gegnum árin. Það að vera uppi á hæsta tindum með mikla víðáttu fyrir framan sig og skíðabúnað á fótunum er sérstök tilfinning. Þegar kemur að svona upplifun þarf ekki endilega að vera stórfenglegur búnaður, heldur náttúran. Það eru margir jákvæðir punktar í þessum viðmiðum sem rekstraraðilar skíðasvæðanna geta vonandi nýtt sér og lært af og vonandi skapað betri vöru og þjónustu

Önnur spurning var: *Hvernig er tekju og kostnaðarskipting á meðal íslensku skíðasvæðanna?*

Öll skíðasvæði á Íslandi eru rekin með styrkjum frá sveitarfélögunum, mismiklum. Til þess að styrkja sjálfstæði rekstrareiningarinnar þarf að hækka lyftumiða umtalsvert. Og útbúa svo afsláttarkerfi þar sem veitt er umbun fyrir að koma í stærri hópum, koma oft o.s.fr. Íbúar viðkomandi sveitarfélags gætu t.d. fengið afsláttarkort sem væri framvísað í miðasölu. Þannig að sá sem býr á staðnum fær 20% aflátt á meðan sá sem kemur lengra að og skíðar einn dag án þess að kaupa nokkra aðra þjónustu á svæðinu fær engan afslátt. Ef viðkomandi hefði keypt eldsneyti áður þar sem voru til lyftumiðar hefði hann fengið afsláttinn. Þetta gæti orðið til þess að sveitarfélögin þurfi ekki að greiða eins mikið með skíðasvæðunum eins og staðan er í dag. Styrkirnir byggjast

fyrst og fremst á að veita þjónustu við íbúa viðkomandi sveitarfélags. Litlu skíðasvæðin eru langt frá því að standa undir rekstrarkostnaði, tekjur af lyftumiðum fyrir litlu skíðasvæðin er 480 krónur. Þau ná um 54% upp í launakostnað. Miðlungsstóru skíðasvæðin eru aðeins betur í stakk búinn heldur en litlu skíðasvæðin. Þó eiga þau töluvert í land með að ná að dekka kostnað. Það er pólitísk ákvörðun hjá hverju sveitarfélagi hvernig gjaldskrárnar eru uppbyggðar. Sveitarfélögin hafa ekki viljað hækka verðskrána í samræmi við kostnað heldur niðurgreiða reksturinn því þessi þjónusta á að vera í boði fyrir viðkomandi sveitarfélag. Skíðasvæðin verða að skapa söluvænna umhverfi til þess að lokka fólk til fjalla. Skíðasvæðin á Íslandi verða að búa til vöru sem gengur að selja, því þetta er allt sölumennska, selja hugmyndir og upplifanir. Það þarf að finna réttu leiðirnar til þess að nálgast ferðamenn. Ef það gerist ekki dregst þátttaka niður og eflaust finna minni skíðasvæðin fyrir því að þá gæti róðurinn erfiður við að ná að loka rekstrargatinu. Það gæti þá síðan leitt til þess að viðkomandi sveitarfélag héldi að sér höndum með rekstrar og uppbyggingar styrki.

Það er ekkert samspil á milli stærðar, staðsetningar og gestafjölda skíðasvæðis annarsvegar og svo rekstrardaga hinsvegar. Það kemur líka í ljós að íslenskt skíðaáhugafólk hefur úr stærra svæði að velja en mun minna af brekkum þegar skíðað er í ljósum. Tíminn á eftir að leiða í ljós framtíð íslenskra skíðasvæða. Rekstrareiningarnar eru litlar og markaðssvæðin lítil. Á mörgum stöðum á landsbyggðinni eru skíðasvæðin fyrst og fremst hugsuð sem íþróttalega skipulögð starfssemi. Á sama tíma eiga sveitarfélög í fjárhagsvanda og sjá sér ekki hag í að styrkja svona starfssemi. Þetta gæti leitt til þess að skíðasvæðunum eigi eftir að eftir að fækka þegar við bætist einnig betri samgöngur. Líkleg þróun yrði því að hin sem eftir eru eiga eftir að verða stærri og upptökusvæði þeirra eiga þá einnig eftir að stækka.

Þriðja spurningin var: *Hvernig er tekju og kostnaðarskipting á milli Hlíðarfjalls og Marble Mountain?*

Það var mjög athyglisvert að skoða þessi tvö skíðasvæði. Bæði skíðasvæðin þjónusta svipuð markaðssvæði þó íbúafjöldi Nýfundnalands sé meiri heldur en Íslands. Bæði svæðin eru rekin af hinu opinbera, Hlíðarfjall af Akureyrarbæ og Marble Mountain af Nýfundnaland og Labrador fylkinu. Á Nýfundnalandi og

Labrador eru yfirvöld meðvituð um mikilvægi vetrarferðapjónustu og þess vegna er Marble Mountain miðpunktur markaðsstarfsins yfir vetrarmánuðina. Kostnaður er hærri í Marble Mountain heldur en í Hlíðarfjalli. Það er unnið markvisst að því að kynna vetrarafþreyingu. Fjármagn til markaðsmála er augljóst mál því til stuðnings.

Veitingasalan og aðstaðan fyrir utan skíðavæðið sjálf er mjög gott og hefur verið lagt umtalsvert fjármagn í það. Það er margt gott gert í Hlíðarfjalli en það er hægt að auka og skapa mun betri aðstöðu til þess að efla og styrkja vörumerkið Hlíðarfjall. Það hefur verið seldur bjór á skíðasvæðum síðan það var farið að nota skíðalyftur. Rúmlega 100 árum seinna eru íslensk skíðasvæði ennþá í moldarkofanum hvað þetta varðar.

Að renna sér á skíðum eða snjóbretti úti í fallettri náttúrunni er alveg sérstakt. Fólk fyllist orku og nýtur útiveru til hins ýtrasta. og búa til þessa stemningu.

Rekstur skíðasvæða er mjög háður veðri og aðstæðum og það geta verið miklar sveiflur á milli ára. Þegar unnið er við að gera viðmið milli skíðasvæða þá væri betra að geta horft á fleiri ár en bara eitt. Mikilvægt er fyrir hagsmunaaðila að slíkt verði gert og lærdómur dregin af samanburði milli innlendra og erlendra skíðasvæða.

Ennþá eru mörgum spurningum ósvarað sem ekki hefur reynst möguleiki á að fá svarað í þessu verkefni.

Samtök Skíðasvæða á Íslandi þurfa að halda áfram með svona viðmið til þess að viðhalda gögnum og þekkingu. Réttast væri að fá utanaðkomandi aðila til þess að halda utan um of framkvæma svona kannanir. Það mætti einnig dýpka spurningarnar í spurningalistanum til þess að fá sem breiðastan grunn til umræðna

## 8 Hagnýtt gildi

Svona könnun hefur ekki verið gerð áður meðal íslenskra skíðavæða að best er vitað. Skíðasvæðin hafa verið rekin af eigin frumkvæði og stefnumótunin hefur miðað við þarfir og væntingar þeirra sem stjórna svæðunum á hverjum tíma. Ekki hefur verið um mikla né djúpa stefnumótun. Það er margt sem gagnlegt er að bera saman við kanadíska skíðasvæðin sem og að bera saman gögnin á milli íslensku skíðasvæðanna. Það verður enn gagnlegra þegar farið verður að bera þessi gögn saman á milli ára og þá er hægt að greina á milli ára frammistöðu einstakra skíðasvæða.

Það verður fróðlegt fyrir stjórnendur Akureyrarbæjar að rýna í tölur frá báðum skíðasvæðunum. Þar kennir margra grasa, hvernig hægt er að nýta svæðið betur, skapa meiri verðmæti með bættri aðstöðu til skíðaleigu, smásölu og veitingasölu. Endurskoða mætti opnunartíma skíðasvæðisins með tilliti til aðsóknar og heimsóknarmynsturs. Aðsókn fyrir jól er dæmi sem hægt væri að skoða. Það er mikilvægur tími þó að gestirnir séu ekki margir miðað við önnur tímabil yfir veturinn.

Svona skýrsla er ekki síður mikilvæg uppá framtíðar hugleiðingar að gera. Þessi skýrsla á að gefa Akureyrarbæ innsýn í rekstur frá öðrum skíðasvæðum og bera Hlíðarfjall saman við þau, bæði sem eru innanlands og utan. Það er án efa efni í frekari vinnu er viðkemur hagnýtum viðmiðum er varðar íslensk skíðasvæði og svo samanburður við nágrennalöndin nær og fjær.

## 9 Heimildalisti

### Ritheimildir

- Akureyrarbær. (2012). *Hlíðarfjall, rekstrartölur*. Akureyri: Akureyrarbær, Óútgefið efni.
- Allen, E. B. (2007). *The Culture and Sport of Skiing*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Allen, E. B. (2012). *Historical dictionary of skiing*. Plymoth, England: The Scarecrow Press Inc.
- Audet, S. (Nóvember 2010). A Financial Snapshot of Small Areas. *Ski Area Management (SAM)*, bls. 37-39, 56-57.
- Audet, S. (2012a). *Atlantic Ski Area 2011-2012 Benchmarking Report*. Canton de Shefford: Sylvain Audet, MBA.
- Audet, S. (2012b). *Kanada Winter Sport Industry*. Wiena: AWO-Branchenreort.
- Ágúst Ásgeirsson. (2007). *Heil öld til heilla Saga ÍR í 100 ár 1907-2007*. Reykjavík: Íþróttafélag Reykjavíkur.
- Crystal Ski. (2012). *Ski industry report 2012*. Subirton: Crystal Ski.
- Effenberger, D. (2004). *Controlling in ski areas, seminar paper*. Norderstedt, Þýskaland: Books on demand GmbH.
- Guðmundur Karl Jónsson. (3. maí 2013). Samanburðar gagnagrunnur SSÍ. *Hagnýt viðmiðunarrannsókn skíðasvæða 2011-12*. Akureyri: Samtök skíðasvæða.
- Hayllar, B. (2007). *Benchmarking caraven and tourists park operations*. Óútgefið handrit: National Library of Cataloguing-in publication.
- Karl Friðriksson, Jón Hreinsson og Bryndís Haraldsdóttir. (2001). *Benchmarking, hagnýt leiðsögn við að bæta rekstur*. Reykjavík: Iðntæknistofnun.
- Kyriaki, O., & Gore, J. (3. desember 2005). Learning by example: Benchmarking Organizational Culture in hospitality, tourism and

leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), bls. 192-206.

Marble Mountain Development Corporation. (2012). *Marble Mountain Development Corporation Annual Report 2011-2012*. Department of Tourism, Culture and Recreation. St. John: Government of Newfoundland and Labrador.

Rider, F. (20. febrúar 2009). *The Progression of an Obsession: Ski History 4,000 B.C. - 1930*. Sótt 18. maí 2013 frá [www.skiingthebackcountry.com](http://www.skiingthebackcountry.com).

Samtök Skíðasvæða á Íslandi. (2013). *Ársskýrsla stjórnar 2012-13*. Reykjavík: Samtök Skíðasvæða á Íslandi.

Stauffer, D. (8. september 2003). "Is your benchmarking doing the right work". *Harward Management Update*.

Tourism Resources Company. (2011). *Scottish Snowsports Strategic Review*. Glasgow: Tourism Resources Company.

Vanant, L. (2012). *2012 International report on mountain tourism, overview of the key industry figure for ski resorts*. Genf: Laurent Vanant.

Vetraríþróttamiðstöð Íslands. (2009). *Hlíðarfjall, Akureyri mountain resort master plan "Úr bæjarbrekku í fjallaparadís"*. Akureyri: Vetraríþróttamiðstöð Íslands.

## Vefheimildir:

Akureyrarbær. (án dags.). Sótt 15. apríl 2013 frá [www.hlidarfjall.is](http://www.hlidarfjall.is).

Blakeman, J. (2. júní 2002). *Benchmarking; Definitions and Overview*. (University of Wisconsin). Sótt 16. febrúar 2013 frá [www4.uwm.edu](http://www4.uwm.edu).

Department of finance of Newfoundland and Labrador. (2012). [http://www.fin.gov.nl.ca/fin/publications/a-m\\_2012.pdf](http://www.fin.gov.nl.ca/fin/publications/a-m_2012.pdf) bls. 517-537. Sótt 17. maí 2013 frá <http://www.fin.gov.nl.ca/fin/>.

- Dibeyendu, G. (2. júlí 2010). *Benchmarking with best practices outside industry works*. Sótt 27. apríl 2013 frá [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-07-02/news/27613954\\_1\\_xerox-benchmarking-practices](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-07-02/news/27613954_1_xerox-benchmarking-practices).
- Fjarðarbyggð. (án dags.). Sótt 16. maí 2013 frá [www.oddsskard.is](http://www.oddsskard.is).
- Hayllar, B. (2007). *Benchmarking caraven and tourists park operations*. Óútgefið handrit: National Library of Cataloguing-in publication.
- Ísafjarðarbær. (án dags.). Sótt 20. maí 2013 frá [http://www.isafjordur.is/ithrottirog\\_tomstundir/sund\\_skidi\\_og\\_ithrottir/](http://www.isafjordur.is/ithrottirog_tomstundir/sund_skidi_og_ithrottir/)
- Mann, D. R. (3. nóvember 2009). *Dr. Robin Mann Business Excellence Global Conferance Singapore 2-3.nóvember*. Sótt 18. mars 2013 frá [http://www.youtube.com/watch?v=Do6\\_hJitSAo](http://www.youtube.com/watch?v=Do6_hJitSAo).
- Samstök Skíðasvæða á Íslandi. (2013). *Ársskýrsla stjórnar 2012-13*. Reykjavík: Samtök Skíðasvæða á Íslandi.
- Rider, F. (20. febrúar 2009). *The Progression of an Obsession: Ski History 4,000 B.C. - 1930*. Sótt 18. maí 2013 frá [www.skiingthebackcountry.com](http://www.skiingthebackcountry.com).
- sedlabankinn.is. (6. maí 2013). Sótt 6. maí 2013 frá [www.sedlabankinn.is](http://www.sedlabankinn.is).
- Skíðadeild Tindastóls. (án dags.). Sótt 15. maí 2013 frá [www.tindastoll.is](http://www.tindastoll.is).
- Skíðafélag Dalvíkur. (án dags.). Sótt 15. apríl 2013 frá [www.skidalvik.is](http://www.skidalvik.is).
- Skíðafélagið Stafdal. (án dags.). Sótt 10. maí 2013 frá [www.stafdalur.is](http://www.stafdalur.is).
- Skíðasvæði höfuðborgarsvæðisins. (án dags.). Sótt 4. maí 2013 frá [www.skidasvaedi.is](http://www.skidasvaedi.is).
- Skíðasvæðið Skarðasal Siglufirði. (án dags.). Sótt 15. apríl 2013 frá [www.skard.fjallabyggd.is](http://www.skard.fjallabyggd.is).

## Munnlegar heimildir:

Egill Rögnvaldsson, rekstrarstjóri á skíðasvæðinu í Skarðsdal í Fjallabyggð varðandi uppbyggingu á skíðasvæðinu. Viðtal tekið í mars 2013.

Einar Bjarnason, rekstrarstjóri í Bláfjöllum, viðtal tekið 2. maí 2013.

Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, lektor við viðskiptadeild Háskólans á Akureyri, tölvupóstur, 30. Apríl 2013.

Ívar Sigmundsson. (13. maí 2013). Skíðafrömuður.

Jón Halldórsson, skíðafrömuður varðandi upphaf skíðasvæða á Íslandi, viðtal apríl 2013.

Michael Manhart, eigandi að skíðasvæðinu í Lech í Austurríki varðandi upphaf skíðsvæðareksturs í Austurríki, viðtal tekið í apríl 2013.

Sylvain Audet, ráðgjafi varðandi hagnýt viðmið á skíðasvæðum, viðtöl tekin í desember, febrúar, apríl og maí 2013.

Viggó Jónsson, forstöðumaður á skíðasvæðinu í Tindastól varðandi skíðasvæðið, viðtal í maí 2013.



## 10 Viðaukar

Spurningalist vegna lokaverkefnis Guðmundar Karls Jónssonar 2011-2012		
	Skiðasvæði	
	Nafn:	
<b>Tölfræðilegar staðreyndir</b>		
Rekstrarstundir á skiðalyftum		klst.
Heildar rafmagnsnotkun		kWst
Snjóframleiðsla		klst
Vatnsmagn		m3
Stærð skiðasvæðisins		km2
Flóðlýsing		km2
Fjöldi skiðaleiða		
Flóðlýstar skiðaleiðir		km
Heildar lengd skiðaleiða		km
Heildar lengd flóðlýstra skiðaleiða		km
Troðnar skiðaleiðir		km2
Heildar lengd troðinna skiðaleiða		km
Meðaltal troðinna daglegra skiðaleiða		km
Dagleg troðsla skiðaleiða		klst

	eignarhald	Rekstrarhald
Eignar of rekstrarhald		
Sveitarfélag		
Skiðafélag		
Einka aðili		
<b>2. Markaðsmál/almannatengsl:</b>		
Drefing á fjármagni		
<b>Hvar auglýst</b>	<b>Í prósentum</b>	
Heimasævnði		
Á höfuðborgarsvæðinu		
Á landsvísu		
	Áætlun	
	Rauntölur	
Heildar markaðsfjármagn		

Hvernig miðlar	Í prósentum
Útvarp	
Sjónvarp	
Dagblöð	
Bæklingar	
Utanhúss auglýsingar	
Vefsíðum	
Samfélagsmiðlar	
	Áætlað
	Raun

3. Verð á lyftumiðum	Í krónum
<b>Hvert var fullt verð á eftirtöldum lyftumiðum</b>	
Dagsmiði, virka daga fullorðin	
Dagsmiði, virka daga börn	
Dagsmiði, virka daga eldri borgarar	
Dagsmiði, helgar fullorðin	
Dagsmiði, helgar börn	
Dagsmiði, helgar eldri borgarar	
Kvöldmiði, virka daga fullorðin	
Kvöldmiði, virka daga börn	
Kvöldmiði, virka daga eldri borgarar	
Hálfur dagur, 3 tímar virkir dagar, F	
Hálfur dagur, 3 tímar virkir dagar, B	
Hálfur dagur, 3 tímar virkir dagar, EB	
Hálfur dagur, 3 tímar helgar, Fullorðinir	
Hálfur dagur, 3 tímar helgar, Börn	
Hálfur dagur, 3 tímar helgar, Eldri B	

Mánudaga til fimmtudaga	
Föstudaga	
Laugardaga	
Sunnudaga	
<b>Samtals</b>	<b>0%</b>

<b>Gestir, hvaðan þeir koma</b>	
Heimasvæði	
Landsbyggðinni	
Höfuðborgarsvæðinu	
Erlendis frá	
<b>Hlutfall skíða og snjóbreitta</b>	
Skíði	
Snjóbreitti	

<b>Fjöldi rekstrardaga</b>		
Opið að minnsta kosti í 3 klst. Pr. dag		
<b>Skíðaheimsóknir</b>	<b>Heildar gestir</b>	<b>Fjöldi k</b>
Vetrarkort		
Dagsmiðar, einn dagur		
Dagsmiðar, fjöldægra		
Eldri borgarar		
Klukkustundamiðar		
Skíðaskóli		
Skíðafélög		
Samtals		

<b>7. Tekjur</b>	<b>í krónum</b>
Vetrarkort	
Lyftumiðar	
Veitingar	
Smásala	
Skíðaskóli	
Skíðaleiga	
Gisting	
Leiga á húsnæði	
Aðrar tekjur	
<b>Samtals tekjur</b>	<b>- kr.</b>

Á og rekur	
Er ekki með	
Úthýst	
<b>Heildar tekjur</b>	
Dagsmiðar í krónum	
Vetrarkort í krónum	
Kostnaðarverð seldra vara	
Laun og launatengd gjöld	
Annar kostnaður	

<b>Hagnaður/Tap</b>	
<b>Stjórnun</b>	
Laun, launatengd gjöld,	
<b>Ýmis kostnaður</b>	
Tryggingar	
Skattar	
Leiga	
Rafmagn og hiti	
Viðgerðir og viðhald	
Annar kostnaður	
<b>Markaðsmál</b>	
Laun og annar kostnaður	
Tekjur frá rekstri	
Tekjur tap - Stjórnunarkostnaður, Ýmis kostnaður og Markaðsmál	
Fjármagnskostnaður	
Afskriftir og leigur	
Tekjur fyrir skatta	
Tekjur frá rekstri - Fjármagnskostnaður og afskriftir/leiga	

Tekjur fyrir skatta		
Tekjur frá rekstri - Fjármagnskostnaður og afskriftir/leiga		
<b>Starfsmannahald</b>		
Heilsársstarfsmenn		st
Tímabundnar ráðningar		st
Tímavinnufólk		st
<b>Launakostnaður</b>		
Lyftuvörður		pr.klst
Tækjamaður		pr.klst
<p>1. Taka sama öll lyftuvarða, troðaramanna, viðgerðarmanna, miðasölu,  2. Annar kostnaður sem til fellur vegna utanhúss reksturs  3. Beinn hagnaðureða tap til þess að dekkja rekstrarkostnað eftir að búið er að draga beinan rekstrarkostnað frá.</p>		

#### Staðfesting á hagnýtu gildi

Undirrituð staðfestir hér með að lokaverkefni Guðmundar Karls Jónssonar við viðskipta- og raunvísindasvið Háskólans á Akureyri „Hliðar saman hliðar“ Hagnýt viðmið skíðasvæða hefur afar hagnýtt gildi fyrir Akureyrarbæ sem er rekstraraðili skíðasvæðisins í Hlíðarfjalli.

Í verkefninu eru teknar saman tölfraeðiupplýsingar frá mismunandi skíðasvæðum innan lands sem utan. Þær upplýsingar gefa góða mynd af því hvar Hlíðarfjall stendur í samanburði við önnur skíðasvæði. Sá samanburður sem gerður er á skíðasvæðinu í Hlíðarfjalli og skíðasvæðinu í Marble Mountain á Nýfundnalandi í Kanada nýtist einnig mjög vel við áframhaldandi uppbyggingu og þróun þjónustu.

21. maí 2013

*Katrín B. Ríkarðsdóttir*



Katrín Björg Ríkarðsdóttir  
framkvæmdastjóri samfélags- og mannréttindedeildar  
Akureyrarbæjar

