

Ferðafélagið Útivist
Uppgjör í Básun

Þorgerður Guðrún Jónsdóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Eðvald Möller, aðjúnt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2016

Uppgjör í Básum

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við
viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2016 Þorgerður Guðrún Jónsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Svansprent

Reykjavík, 2016

Formáli

Verkefnið er lagt fram til BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Vægi þess er 12 ECTS einingar.

Verkefnið var unnið í samstarfi við Ferðafélagið Útivist undir leiðsögn Eðvalds Möller, aðjúnks og þakka ég honum góða leiðsögn og stuðning. Viðfangsefnið var valið vegna áhuga höfundar á Ferðafélaginu Útivist og þeirri starfsemi sem það heldur úti, meðal annars í Básun í Þórsmörk.

Tildrög þess að þetta verkefni vakti áhuga minn, að fjalla um uppgjör tekna í Básun, eru þau að vinnufélagi minn Halldór Jón Theódórsson fór að tala um að breytinga væri þörf á framkvæmd og uppgjöri á sölu gistinátta, ásamt annarri vöru og þjónustu sem er boðið er upp á í Básun í Þórsmörk. Þá vissi ég að hér væri komið efni sem ég hefði áhuga á að fjalla um í BS-ritgerð. Halldór Jón vinnur mikið fyrir Ferðafélagið Útivist og þar sem ég er mikil áhugamanneskja um útivist þá hefur þessi vettvangur verið talsvert í umræðunni hjá okkur. Ég vil því þakka Halldóri Jóni leiðsögnina og stuðninginn við að vinna þetta verkefni.

Einnig vil ég þakka fjölskyldunni minni alla þolinmæðina og stuðninginn í þessu námi bæði á Íslandi og Danmörku. Þar sem leiðir okkar Ágústu Gísladóttur hafa legið saman í Háskóla Íslands þá vil ég þakka henni einstaklega góða vináttu, traust og stuðning. Einnig vil ég þakka vinnuveitanda mínum, Jóhanni Jóhannssyni, eiganda fyrirtækisins Réttingaverkstæði Jóa, stuðninginn og þann sveigjanleika sem ég hef notið í vinnu á námstímanum.

Útdráttur

Verkefnastjórnun er aðferðafræði sem nýtur sífellt aukinna vinsælda og er í mikilli þróun. Höfundur hefur því áhuga á að vinna með þau fræði í þessu verkefni.

Rannsóknarverkefnið fjallar um verkferla í verkefnastjórnun og leitast er við að skoða hvort megi bæta núverandi aðferð við uppgjör á sölu á gistingu og annarri þjónustu Ferðafélagsins Útivist í Básun í Þórsmörk með því að innleiða notkun slíkra verkferla.

Verkefni þetta er unnið í samvinnu við stjórnendur og starfsmenn Ferðafélagsins Útivistar. Ferðafélagið Útivist er fjörutíu ára gamalt og var það stofnað af áhugafólki um útivist sem vildi gera öðrum það kleift að njóta íslenskrar náttúru.

Þátttakendur í þessari rannsókn eru stjórnendur, starfsmenn og sjálfboðaliðar Útivistar. Í ritgerðinni er farið yfir sögu verkefnastjórnar, fjallað um fræðin á bakvið verkefnastjórnun og aðferðin við vinnu rannsóknarinnar er skýrð.

Niðurstöður eru þær að til að bæta virði fyrir viðskiptavini og félagið sjálft þá mælir rannsakandi með því að verkferlar séu bættir og notað sé sölukerfi til að auka gæði uppgjörs.

Lykilorð: Verkferlar – Virði – Umhverfi

Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	8
2	Verkefnastjórnun.....	10
2.1	Líftími verkefna.....	10
2.2	Lean	12
2.3	Six sigma	16
2.4	Verkfærakistan	19
2.5	Agile.....	20
3	Saga Útivistar.....	23
4	Hagsmunaaðilar.....	27
4.1	Hagsmunaaðilakenning.....	27
4.2	Hagsmunaaðilagreining.....	27
5	SVÓT greining	29
5.1	SVÓT greining Útivistar	29
5.1.1	Styrkleikar	29
5.1.2	Veikleikar.....	30
5.1.3	Ógnanir.....	30
5.1.4	Tækifæri	31
6	Aðferðafræði.....	33
6.1	Tildrög rannsóknar	35
6.2	Framkvæmd rannsóknarinnar og gagnaöflun.....	35
6.3	Takmarkanir rannsóknar	36
6.4	Ferli rannsóknar.....	36
7	Úrvinnsla og greining viðtala	38
7.1	Spurningar varðandi uppgjör og innheimtu	43
8	Niðurstöður.....	47

8.1	Niðurstöður rannsóknar	47
8.2	Tillaga rannsakanda.....	49
9	Lokaorð	51
	Heimildaskrá	52
10	Viðauki 1: Spurningalisti.....	54
11	Viðauki 2: Uppgjörsblað Bása	55
12	Viðauki 3: Listi frá framkvæmdastjóra Útivistar	56

Myndaskrá

Mynd 1:	Líftími verkefna.....	12
Mynd 2	DMAIC skýrir fimm stiga ferli Six Sigma	18
Mynd 3	Verkfærakistan: tæknivídd og félagsmenningarvídd	20
Mynd 4	SVÓT	32

Töfluskrá

Tafla 1	Heildartími greininga	16
---------	-----------------------------	----

1 Inngangur

Þessi ritgerð sem er lögð fram til fullnaðar BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands, fjallar um uppgjör við sölu gistingu og annarra vöru og þjónustu sem er í boði hjá Ferðafélaginu Útivist í Básum í Þórsmörk. Um er að ræða útivistarparadís undir rótum Eyjafjallajökuls.

Markmið verkefnisins er að leggja fram tillögu að breyttu vinnulagi við uppgjör tekna við sölu á gistingu og annarri þjónustu í Básum.

Uppgjörið samanstendur af greiðslum fyrir gistingu en einnig er tekið á móti gestum sem hafa greitt fyrir gistingu fyrirfram á skrifstofu félagsins í Reykjavík. Á staðnum koma inn tekjur af sölu myntar fyrir sturtur, sölu á landakortum og fleiru. Því er uppgjörið í formi peningaseðla og smámyntar auk debet- og kreditkortastrimla og kvittana frá skrifstofu.

Rannsakandi hafði það að leiðarljósi við vinnu þessa verkefnis að nota verkfæri úr verkefnastjórnun, það er líftíma verkefna (e. the project life cycle) og skipulagði hvern hluta verkefnisins samkvæmt því. Fjórða stig líftíma verkefnis snýst um að afhenda verkefnið og fá endurgjöf viðskiptavinarins, en þar sem verkefnið hefur ekki verið afhent og kynnt viðskiptavinum Ferðafélagsins Útivist þá er hringnum ekki lokið. Sagt verður nánar frá líftíma verkefna í kafla 2.1.

Gagnaöflun sem samanstóð af vettvangsferð og viðtölum var unnin með Ágústu Gísladóttur sem hefur þegar skilað sinni BS-ritgerð um gæðastjórnun í starfi Bása í Þórsmörk.

Til að kynna sér verkferla var farin vettvangsferð í Bása í Þórsmörk þann 14. júlí árið 2015 og fylgst með starfsemi Ferðafélagsins í einn dag. Fylgst var með starfsmönnum við vinnu og skráð niður uppgjorsferlið ásamt því að tekið var viðtal við starfsmenn með 3-5 opnum spurningum. Nánar er sagt frá rannsókninni; aðferðafræði, tildrögum, framkvæmd, takmörkunum og ferli í kafla 6.

Tilgangur viðtalanna við starfsmenn var að kynnast því verklagi sem þar er notað eins nákvæmlega og kostur væri. Starfsmenn voru spurðir um verklagið eins og það var á

Þeim tímapunkti ásamt því að kannað var hverju þeir vildu breyta. Hvernig myndu þeir standa að uppgjöri í Básun? Úrvinnsla og greining á viðtölum er í kafla 7 og niðurstöður úr rannsókninni ásamt tillögu rannsakanda eru settar fram í kafla 8

2 Verkefnastjórnun

Verkefnastjórnun (e. project management) er aðferðafræði sem vinnur að því að auka gæði verkefna, gera þau hnitmiðari en samt að passa upp á að tími og fjármagn haldist innan þeirra marka sem hafa verið ákveðin fyrir hvert verkefni (Eðvald Möller, 2015).

Mikil vakning hefur orðið í viðskiptaumhverfinu á Íslandi varðandi verkefnastjórnun og velja sífellt fleiri fyrirtæki og stofnanir að nýta sér verkfæri hennar, hvort sem er um stór eða minni verkefni að ræða. Mikil þróun hefur verið í verkefnastjórnun um allan heim og er hún orðin mun sýnilegri en hún var áður fyrr.

Verkefni sem eru unnin eftir aðferðafræði verkefnastjórnunar skila fyrirtækjum auknu virði þar sem áherslan í verkefnastjórnun er árangur. Verkefnastjórnun er notuð til að stýra verkefnum á faglegan hátt með fyrirfram skilgreindum markmiðum.

Grunnhugtök í verkefnastjórnun eru; áætlun (e. plan), úthlutun verkefna (e. delegate project), eftirlit (e. control) og verklok (e. completion). Verkefni hefur upphaf og endi og snýst um breytingar og að ná fram breytingum í því umhverfi sem við erum í (Eðvald Möller 2015).

Verkefnastjórnun auðveldar stjórnendum fyrirtækja að nýta auðlindir sínar, hvort sem um ræðir ákvörðunartöku, stefnumótun, áætlunargerð eða nýtingu mannauðs.

Hlutverk verkefnastjórans er að framkvæma stefnu og tryggja að markmið verkefnis náist. Til þess að tryggja niðurstöðu verkefnis þarf verkefnastjóri að ljúka verkefni innan þeirrar fjárhagsáætlunar og innan þess tímaramma sem lagt var upp með (Eðvald Möller, 2011). Hraði og kröfur samfélagsins eru síbreytilegar og er það starf verkefnastjóra að uppfylla þarfir viðskiptavinarins til að tryggja ánægju hans.

2.1 Líftími verkefna

Sumum verkefnastjórum finnst gott að nota líftíma verkefna (e. project life cycle) sem hornstein við stjórnun verkefna.

Líftími verkefna sýnir að verkefni hafa bara ákveðin líftíma og hvert þrep er fyrirsjáanlegt á líftíma verkefnisins. Til eru nokkur afbrigði af líftíma verkefna en í

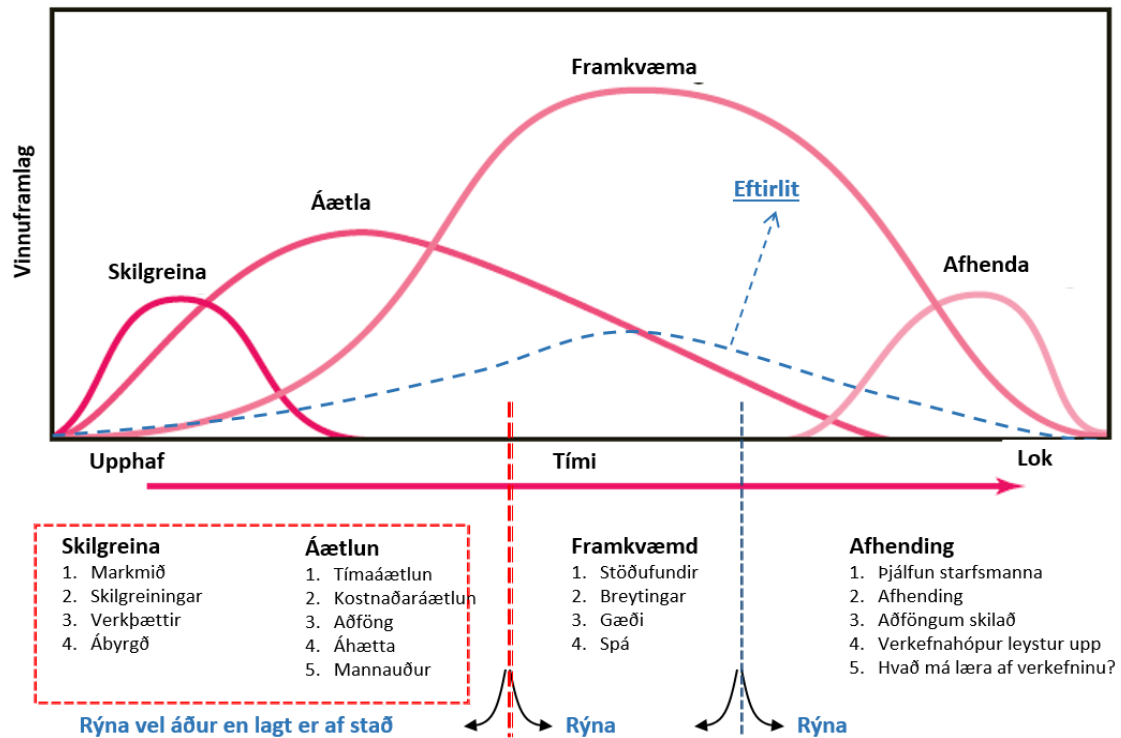
algengustu kúrfunni er farið í gegnum fjögur stig, hvert á fætur öðru. Þau eru; skilgreining, áætlun, framkvæmd og afhending. Líftími verkefna er notaður af sumum verkefnastjórum til að lýsa verkhlutum á verktímanum; hversu mikið umfang þeirra sé, hversu langan tíma þeir taka, hver sé kostnaðurinn við þá og virðisaukinn.

Á skilgreiningarstiginu fer fram skilgreining markmiða, möguleika verkefnisins eru skoðaðir, myndaðir eru verkefnahópar og ákveðið hver fer með yfirumsjón og hver beri ábyrgð á verkefninu.

Á áætlunarstigi eykst álag, áætlun um þróun verkefnisins er sett fram og áætlað hverju verkefnið muni skila. Athugað er hver muni hagnast á verkefninu og gæðum þess. Jafnframt er skoðað hver fjárveitingin er við verkefnið, hverjar auðlindir þess eru og áhættan við það en einnig er hugað að mönnun verkefnisins.

Framkvæmdastigið er lengsti partur líftíma verkefnisins, þar eru gerðar skýrslur um breytingar, gæði, tíma, kostnað. Framtíðarspár eru notaðar til að hafa eftirlit með gangi verksins. Nauðsynlegt er að áætla hvaða endurskoðanir eru nauðsynlegar í ferlinu („eins og sést á mynd 1.“).

Það eru þrjú atriði sem þarf að sinna á afhendingarstiginu en þar er verkefni klárað. Þetta er að afhenda verkefnið til viðskiptavinarins, afhenda auðlindir verkefnisins og endurskoða stöðu verkefnisins. Það að afhenda verkefnið getur til dæmis falið í sér þjálfun viðskiptavinar, flutning skjala eða gerð skýrslu um lærdóm sem draga má af verkefninu (Larson og Gray, 2011).



Mynd 1: Líftími verkefna (Eðvald Möller, 2016)

2.2 Lean

Slök frammistaða hefur bein áhrif á þjónustu og ánægju viðskiptavina. Hún getur birst í því að það dregst að ljúka verkefninu. Þegar samstarfsaðilinn kemur ekki upplýsingum til skila um verkefnið getur það valdið óþarfa mistökum.

Óhagkvæmt ferli getur leitt til vanhæfis fyrirtækisins og valdið því vandræðum þegar það óskar eftir því að fá greitt fyrir þá vinnu sem lögð hefur verið í verkefni. Ef fyrirtæki hefur upplifað eitthvað af þessum vandamálum þá er aðferðafræði Lean, þar á meðal six-sigma verkfærið, notuð til að bæta innri ferla fyrirtækja sem geta bætt gæði þjónustu og virðisauka verkefnis til lengri eða skemmri tíma. Þegar Lean og six-sigma eru

samsettar þá kallast það halli framleiðsluhugtaks sem leggur áherslu á skilvirkni og gæði. Lean six-sigma hugtakið er jafnvægisnálgun þessara tveggja aðferða. Sóun og óhagkvæmi er greind, Lean tæknin leggur áherslu á skilvirkni og skilning á verðmæti viðskiptavinarins (Þetta er Lean 2015).

Hvað er Lean? Í bókinni *Þetta er Lean* er talað um nýja tegund skilvirkni sem er kölluð flæðisskilvirkni. Flæðisskilvirkni einblínir á þann tíma sem líður frá því að þörf viðskiptavinar verður til og þangað til að sú þörf er uppfyllt. Hér koma dæmisögur sem skýra kannski örlítið hvað flæðisskilvirkni er. Tvær konur þurfa að leita sér lækninga en báðar hafa fundið hnút í hægri brjósti.

Dæmisaga 1:

Anna fer í gengum heilbrigðiskerfið þar sem skilvirkni auðlindanna er allsráðandi. Greiningarferli Önnu snerist um það að þanta tíma á heilsugæslunni til að hitta heimilislækninn en sá sem svarar símtali Önnu heyrir hversu áhyggjufull hún er og kvíðin og kemur því þannig fyrir að hún fær tíma hjá lækni samdægurs. Anna lætur vita í vinnunni að hún þurfi að sinna öðru og því þurfti að aflýsa nokkrum viðtölum sem voru bókuð hjá henni þennan dag.

Anna hittir lækinn og hann gerir beiðni um brjóstamyndatöku sem mun fara fram í Krabbameinsleitastöðinni. Hún skilur við lækinn með þær upplýsingar í hendi að samband verði hafa samband við hana fljótlega og henni gefin tími í brjóstamyndatöku. Hér tekur við biðtími og kvíði hjá Önnu en eftir nokkra daga gefst Anna upp á biðinni og hringir til að athuga með tímann í myndatöku. Þá fær hún þær upplýsingar að tíminn sé í seinni hluta næstu viku.

Síðan kemur að því að Anna fer í myndtökuna en eftir myndatökuna vill lækinn að hún hitti skurðlækni til að taka sýni úr hnútnum sem fannst í brjósti Önnu. Rúmri viku seinna fær Anna bréf um hvenær hún eigi tíma hjá skurðlækninum og það er ekki fyrir en viku eftir það sem hún mætir og þá er sýnið tekið. Skurðlæknirinn vill að meinafræðingur rannsaki sýnið og verður það því sent áfram á rannsóknarstofu meinafræðingsins. Anna er orðin enn áhyggjufyllri og verður að bíða í enn fleiri daga eftir niðurstöðu rannsóknarinnar. Tveimur vikum síðar eru niðurstöður komnar og eru þær sendar til heimilislæknisins.

Það eru sex vikur síðan Anna hitti heimilislækninn fyrst og nú fer hún þangað aftur til að fá niðurstöður úr sýnatökunni. Þetta ferli tekur 42 daga frá því að Anna hringir á heilsugæslustöðina og þangað til hún fær niðurstöður um hvort hnúturinn í hægri brjósti hennar sé góðkynja eða illkynja. Þetta hefur tekið verulega á hana og fjölskyldu hennar og hefur hún verið töluvert frá vinnu, bæði í veikindafríi og síðan tók hún sér líka orlof en þá kom sér vel hún átti inni ónýttu orlofsdaga.

Þetta langa ferli Önnu er kallað skilvirkni auðlindana, það snýst um að hámarka nýtingu allra auðlinda og nýta stærðarhagkvæmni. Með stærðarhagkvæmni er hægt að lækka einingaverð eða kostnað við rekstur heilbrigðiskerfis. Skipulagsheildin horfir á skilvirkni auðlindanna og skoðar hver framlegðin þarf að vera fyrir þjónustu, til dæmis starfsfólk, byggingar, upplýsingar og tæki. Greining Önnu tók 42 daga eða rúmlega 1000 klukkustundir. Ef aftur er litið á upphafið þá erum við alltaf að reyna að fá sem mest virði og hjá Önnu getum við sett dæmið upp þannig að í raun hafi þetta verið tveir tímar sem voru virðisaukandi hjá Önnu.

Þá liti þetta svona út: 2 klst. af 1000klst. eru 0,2% en það er aðeins lítið brot af heildartímanum. Ferlið væri þá 0,2% virðisaukandi fyrir Önnu og greiningarferlið er því ekki skilvirkt fyrir hana.

Dæmisaga 2:

Ferli Siggu er allt öðruvísi. Þegar Sigga finnur hnút í brjóstinu þá man hún eftir því að Magga vinkona hennar hafði verið að tala um nýja læknameiðstöð sem hafi opnað í Austurbænum og sérhæfir sig í brjóstakrabbameini. Sigga talar við Möggu sem segir henni hvert hún skuli fara. Sigga hringir og fær tíma strax klukkan tvö þennan sama dag. Þegar Sigga mætir í læknameiðstöðina kemst hún inn á réttum tíma til að hitta lækninn, hún lýsir áhyggjum sínum um það að hún hafi fundið hnút í hægri brjósti og hafi áhyggjur af því hvort hann gæti verið illkynja.

Sigga er send strax í myndatöku en síðan er sýni tekið úr hnútnum í brjóstinu og er það um leið tekið til rannsóknar hjá meinafræðingnum sem er með rannsóknarstofu á staðnum. Á meðan bíður Sigga frammi á biðstofu. Eftir fjörutíu mínútur er hún síðan kölluð aftur inn til læknisins þar sem niðurstaða er komin úr sýnatökunni.

Sigga hafði ekki mikinn tíma til að hafa áhyggjur eða kvíða niðurstöðum þar sem biðtíminn var nánast enginn og allt ferlið tók tæplega níutíu mínútur á læknameiðstöðinni.

Hérna snýst ferlið um þörf einstaklingsins, Siggu í þessu tilfelli og greiningu á ákveðnum sjúkdómi sem er brjóstakrabbamein. Skipulagseiningin er fjölhæf og hefur marga eiginleika, hún hefur skurðlækni, hjúkrunarfræðing, meinafræðing, rannsóknarstofu og aðstoðarfólk sem öll vinna í þverfaglegu teymi með mikla sérþekkingu. Í skipulagseiningu sem hefur svona mikla sérþekkingu verður að vera góð samvinna til að hægt sé að þjónusta viðskiptavin skipulagsheildarinnar sem best og hann fái þá þjónustu sem veitir honum virðisauka.

Sigga þurfti bara að fara á einn stað, þar sem öll þjónusta var á sama stað og tók ekki nema rúman klukkutíma að fá niðurstöðurnar. Þessa aðferð köllum við flæðisskilvirkni sem er ákveðin skilvirkni sem snýst ekki um að fullnýta auðlindirnar heldur einblínir hún á eininguna innan skipulagsheildarinnar eða einstaklinginn hana Siggu í þessu tilfelli og hvernig hún fer í gengum ferlið eða skipulagsheildina. Flæðisskilvirkni er mæld með því að tímabilið er ákveðið frá því að þörfin er skilgreind og þar til þörfinni hefur verið fullnægt. Sigga var um tvo tíma í læknameiðstöðinni og tóku skoðanir og rannsóknir um 80 mínútur.

Þá myndi útreikningur líta svona út fyrir Siggu: 80 mínútur af 120 mínútum gera 67%.

Samanburður á flæðisskilvirkni Siggu og Önnu (sjá töflu 1).

Hér sjáum við muninn á flæðisskilvirkni hjá Önnu 0,2 prósent og Siggu 67 prósent það er að segja 42 dagar eða 2 klukkustundir. Anna hafði áhyggjur í 42 daga meðan Sigga var tvær klukkustundir á læknameiðstöðinni að velta fyrir sér hvort þessi hnútur í brjóstinu væri góðkynja eða illkynja. Hvor leiðin er betri? (Þetta er Lean, 2015).

Tafla 1 Heildartími greininga (þetta er Lean 2015)

Heildartími	Heilbrigðiskerfi Önnu	Heilbrigðiskerfi Söru
Fókus Skipulagsheildarinnar	Auðlindir	þarfir
Fjöldi snertiflata og gerð	Margir og mismunandi	Einn og sami staður
Heildartími greiningar	42 dagar	2 klukkustundir
Flæðiskilvirkni	0,2 %	67 %

2.3 Six sigma

Samkvæmt Yahia Zare Mehrjerdi eru ákveðin mikilvæg grundvallaratriði um six-sigma sem ætti að hafa í huga við innleiðingu á aðferðinni, en hvort sem fyrirtækin eru stór eða smá geta þau nýtt aðferðina til að auka framfarir og bæta gæði í framleiðslu og/eða þjónustu.

Stóru fyrirtækin í Bandaríkjunum voru fljót að sjá að þau gátu sparað mikla peninga við að innleiða kerfi eins og six-sigma, til dæmis í heilbrigðisþjónustu. Fyrirtækið Motorola var fyrst til að tileinka sér aðferðina og á eftir hafa komið önnur stórfyrirtæki eins og General Electric og Texas Instruments. Motorola (1999) segist hafa sparað 15 billjónir dollara á 11 árum með því að innleiða six-sigma og Texas Instruments telja sig hafa sparað um 600 milljón dollara.

Með innleiða six-sigma kerfið við stjórnun fyrirtækja þá geta þau vænst þess að lækka kostnað töluvert og minnka sóun. Tölfræðilega er sagt að með því að nýta sér aðferðafræðina þá sé minna um gallaða vöru eða þjónustu og gallar séu einungis 3,4 af

hverri milljón sem er framleidd. Ef við heimfærum þetta yfir á flugfélag þá jafngildir þetta því að 3,4 ferðir af hverjum milljón ferðum séu ekki í lagi.

Yfirleitt er talað um dr. Mike J. Harry, tölfræðing, sem arkitektinn af six-sigma aðferðinni en hann er leiðandi á þessu sviði og hefur séð um innleiðingu aðferðarinnar hjá stóru fyrirtækjunum í Bandaríkjunum.

Hvað er það sem við þurfum að gera til nota six-sigma til að draga úr kostnaði, fækka göllum og auka gæði? Það þarf að horfa á sögu fyrirtækisins, nota tölulegar upplýsingar úr gögnum þess, rýna í mælanlegar upplýsingar og ákveða ný markmið þar sem stefnt er að því að bæta framleiðslu, þróun og/eða þjónustu. Samvinna skiptir öllu máli og venjulega er það teymishópur sem sér um innleiðingu verkfærisins (Mehrjerdi, Y., 2011).

Lean og six sigma er aðferðafræði sem byggir á samstarfi teymis til að bæta árangur með kerfisbundum hætti og þegar þessar aðferðir eru notaðar saman er hægt að vinna með kerfisbundnari hætti að því að fjarlægja óþarfa, uppræta vandmál og til að koma betur til móts við þarfir viðskiptavinarins og hagsmunaaðila (Mehrjerdi, Y., 2011).

Straumlínustjórnun (e. Lean) og six sigma eru góð verkfæri fyrir fyrirtæki til að átta sig á því hvar megi bæta ferlið og hvar hindranir gætu verið. Þetta væru til dæmis gallaðar vörur, offramleiðsla, bið, ónýtt tækifæri, samgöngur, skráning, hreyfanleiki og endurvinnsla.

Six-sigma hefur fimm stig en þau eru að; skilgreina (e. define), mæla (e. measure), greina (e. analyze), endurbæta (e. improve) og að lokum er eftirfylgni (e. control). Hér að aftan verða skrefin skoðuð nánar.

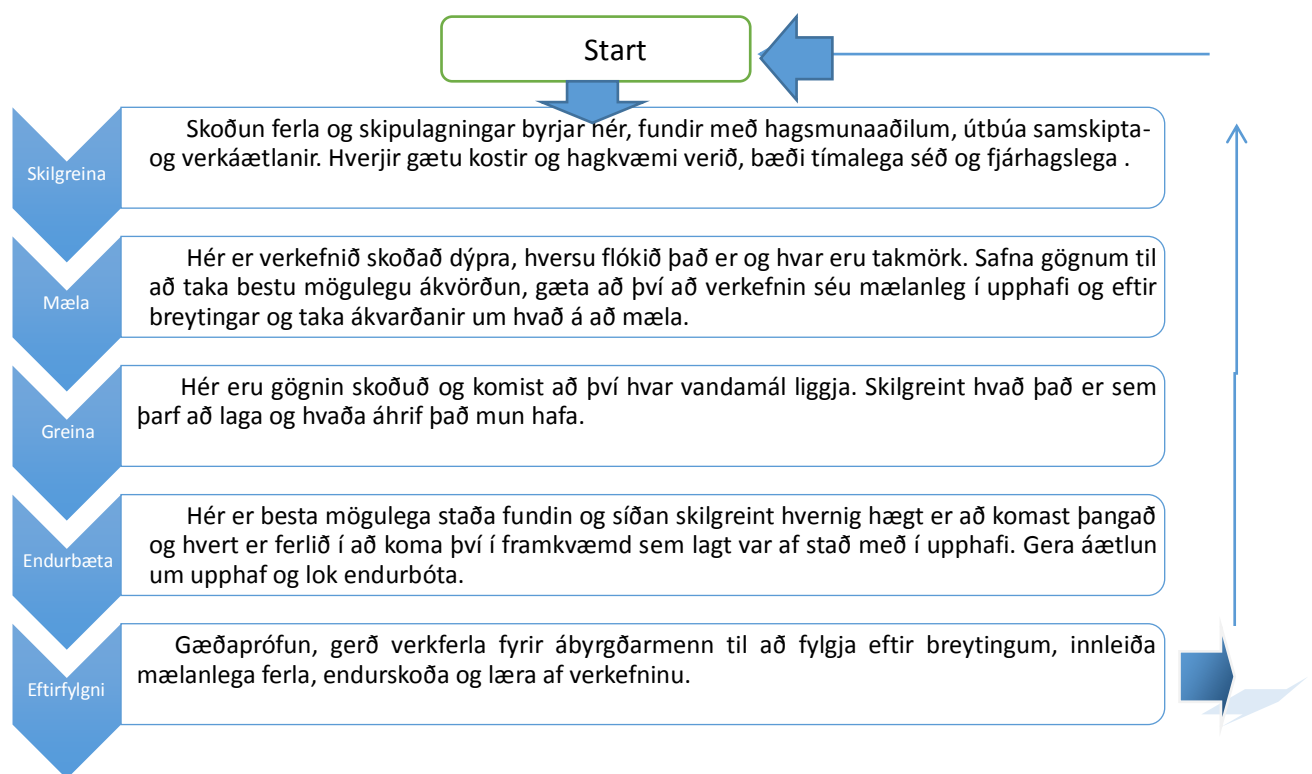
Skilgreiningarstig: Athugun ferla og skipulagning byrjar hér; fundir með hagsmunaaðilum eru haldnir og útbúnar eru samskipta- og verkáætlanir. Hverjir gætu kostir og hagkvæmi verið, bæði tímalega séð og fjárhagslega.

Mælingastig: Hér er verkefnið skoðað dýpra, kannað hversu flókið það er og hvar takmörk þess séu. Safnað er gögnum til að taka bestu mögulega ákvörðun, gæta þarf að því að verkefnin séu mælanleg í upphafi og eftir breytingar. Jafnframt þarf að taka ákvarðanir um hvað á að mæla.

Greiningarstig: Hér eru gögnin skoðun og kannað hvar vandamál liggja. Skilgreint er hvað það er sem þarf að laga og hvaða áhrif vandamálin geta haft.

Endurbótastig: Hér er besta mögulega staðan fundin og settar fram hugmyndir um hvernig hægt er að komast þangað. Skoðað er hvernig ferlið við að koma því í framkvæmd sem lagt var af stað með í upphafi og gerð áætlun um upphaf og ásættanleg lok endurbóta.

Stig eftirfylgni: Gæðaprófun, gerð verkferla svo ábyrgðarmenn geti fylgt eftir breytingum, innleiðing á mælanlegum ferlum, endurskoðun og lærdómur dreginn af verkefninu (sjá mynd 2). (Mehrerdi, Y., 2011).



Mynd 2 DMAIC skýrir fimm stiga ferli Six Sigma (Mehrerdi, Y., 2011)

2.4 Verkfærakistan

Verkfærakistan eru tvær víddir sem framkvæmdarstig verkefna felur í sér; tæknivídd og félagsmenningarvídd (sjá mynd 3).

Tæknivíddin tekur til tæknilegra atriða stjórnunarferilsins, hins formlega, en með því er átt við hinn agaða og rökrétta hluta ferlisins, þ.e. skipulagningu, áætlunargerð og eftirlit með verkefnum. Tæknivíddin gerir grein fyrir umfangi verkefnisins og skapar tengsl milli verkefnisins og viðskiptavina til að auðvelda skipulagningu og eftirlit.

Ávinningurinn við að brjóta niður verkþætti (WBS), auðvelda skipulagningu og eftirlit með framvindu verkefnisins er mikill. Sundurliðun verkþátta virkar eins og gagnagrunnur sem tengir öll stig skipulagsheildarinnar saman en af því hlýst mikill ávinningur sem gerir alla vinnu niðurnjörvaða í einstaka verkþætti. Áhrif breytinga í einum hluta eru skráð og rekjanleg en þessar samþættu upplýsingar veita verkefnastjórum og viðskiptavinum viðeigandi gögn til að byggja ákvarðanir á. Þjálfaður verkefnastjóri í verkþáttum tæknivíddar nýtur velgengi.

Félags- og menningarvíddin er óregluleg, misvísandi og þversagnakennd, víddin snýst um að búa til tímabundið félagslegt kerfi innan umhverfis stærri skipulagsheilda sem sameinar hæfileika ólíkra sérfræðinga sem vinna að verkefninu.

Verkefnastjóri þarf að móta verkefnameninguna sem ýtir undir hópavinnu og mikla persónulega hvatningu. Hann þarf einnig að hafa getu til að bera kennsl á og leysa vandamál sem ógna verkefninu á sem skemmstum tíma.

Í þessari vídd þarf einnig að stjórna samskiptum verkefnisins við ytra umhverfið. Það þarf að meta væntingar viðskiptavina, viðhalda pólitískum stuðningi æðstu stjórnar, semja við mótaðila, fylgjast með undirverktökum og svo framvegis.

Aðalatriði er að verkefnastjórinn nái að byggja félagslegt net sem ýtir undir samstarf ólíkra aðila sem koma að verkefninu og hafa mismunandi kröfur, skuldbindingar og sjónarmið.

Góður verkefnastjóri hefur gott jafnvægi á milli tæknivíddar og félags- og menningarvíddar í sínum verkefnum og það skilar bestum árangri (Larson og Gray 2011).



© Eðvald Möller

Mynd 3 Verkfærakistan: tæknivídd og félagsmenningarvídd (Eðvald Möller, 2016)

2.5 Agile

Það var í febrúar árið 2001 sem sautján manna hópur sjálfstæðra hugsuða um þróun á hugbúnaði hittist á skíðasvæði í Utah í Bandaríkjunum til að skíða, slaka á, tala saman, reyna að finna sameiginlegan grundvöll og auðvitað til að borða.

Tilgangur hópsins var að bæta vinnu við hugbúnað, gera hann raunsærri og að minnka söfnun gagna svo að mesti þunginn fari í ferli hugbúnaðarþróunar. Á þessum fundi var ákveðið að gera yfirlýsingu um samhæft gildi Agile (nafn hópsins) sem byggir á trausti, virðingu og samvinnu fólks. Hópurinn setti fram tólf grundvallarreglur til stuðnings yfirlýsingarinnar sinnar en styðjast þarf við þessar reglur við notkun Agile

aðferðafræðinnar sem er alltaf að aukast og þá sérstaklega í hugbúnaðargeiranum (Highsmith, J 2001).

Stefnuyfirlýsing fyrir Agile hugbúnaðarþróun:

- Við leitum betri leiða til að þróa hugbúnað með því að þróa hann og aðstoða aðra við það. Með þessari vinnu höfum við lært að meta;
- einstaklinga og samskipti fram yfir ferla og tól
- nothæfan hugbúnað fram yfir ítarlega skjölun
- samvinnu við viðskiptavini fram yfir samningaviðræður
- að brugðist sé við breytingum fram yfir að það að fylgja áætlun
- Þó að atriðin til hægri hafi gildi þá metum við atriðin til vinstri meira

(Highsmith, J., 2001).

Grundvallarreglur sem styðja við Agile stefnuyfirlýsingu:

- Aðalmarkmið okkar er að fullnægja þörfum viðskiptavinarins með skjótum og reglulegum afhendingum á nothæfum hugbúnaði.
- Bjóðum allar breytingar velkomnar, jafnvel seint í þróunarferlinu. Agile ferlar beisla breytingar og auka samkeppnishæfni viðskiptavinarins.
- Afhendum nothæfan hugbúnað með sem stystu millibili, það er á tveggja vikna til tveggja mánaða fresti, með áherslu á sem styst tímabil.
- Viðskipta- og hugbúnaðarsérfræðingar verða að vinna saman daglega allan verkefnistímann.
- Byggjum verkefni á áhugasömum einstaklingum. Útvegum þeim það umhverfi og stuðning sem þeir þarfnast og treystum þeim til að klára verkið.
- Skilvirkasta og árangursríkasta leiðin til að miðla upplýsingum til og innan þróunarteymis eru samskipti augliti til auglitis.
- Nothæfur hugbúnaðar er aðalmælikvarði á framvindu verkefna.
- Beiting Agile ferla stuðlar að jöfnu vinnuálagi. Hlutaðeigendur, hugbúnaðarsérfræðingar og notendur ættu að geta viðhaldið jöfnum vinnuhraða um óákveðinn tíma.
- Sífelld áhersla á tæknileg gæði og góða hönnun gefur meiri Agile eiginleika.

- Einfaldleiki, listin að hámarka vinnuna sem ekki er unnin, er grundvallaratriði.
- Besta högunin, kröfulýsingin og hönnunin kemur frá teyminum sem skipuleggja sig sjálf.
- Reglulega endurmetur teymið hvernig það getur náð meiri árangri og í kjölfarið fínstillir það og lagfærir vinnubrögð sín (Highsmith, J., 2001).

Agile er regnhlífarhugtak yfir margar verkefnastjórnunaraðferðir í vöruþróunarstarfsemi og sérstaklega í tæknigeiranum en um er að ræða aðferðir eins og Kanban, Scrum, XP og Lean. Í Lean er alltaf verið að finna nýjar leiðir til að nota í hugbúnaðarþróun. Lean er flaggskip allra banka, Símans, Advania, Meniga o.fl. fyrirtækja.

Agile skilar, samkvæmt könnun frá árinu 2012, þrisvar sinnum betri árangri í verkefnum en Waterfall. Meginstoðir Agile eru að fyrirtæki vinna náið með viðskiptavininum, hafa plan en eru tilbúin að breyta eftir óskum viðskiptavinarins. Viðskiptavinurinn getur skipt fljótt um skoðun og mikil áhersla er lögð á fullunna vöru.

Agile aðferðir virka öðruvísi en aðrar aðferðir. Þá er allt heildarverkefnið unnið með Agile, tekinn er hluti af verkefni og unnið með þann hluta og hann kláraður sem partur af stóru heildinni. Þá tekur verkefnið styttri tíma og viðskiptavinurinn fær ekki afhent sjötíu prósent af verkefninu eins og oft er raunin þegar notast er við aðra aðferðafræði. Þar sem enn vantar þrjátíu prósent hefur viðskiptavinur lítið gagn af því að fá verkefnið afhent. Með því að taka smærri hluta fyrir er hægt að bregðast hraðar við breytingum og göllum sem geta komið upp og skila verkefninu sem heild.

Teymisvinna er lykilatriði og þar sem bein samskipti í teyminu skipta lykilmáli í að leysa verkefnin er mikilvægt að sá sem hefur yfirumsjón með verkefninu geri líka kostnaðaráætlun. Mikilvægt er að spyrja réttra spurninga, síðan að gera lista yfir allt sem þarf svo að hægt sé að uppfylla væntingar þess sem kaupir verkefnið eða þess sem notar vöruna, það þarf að rýna listann og byrja á því að framkvæma það sem er mikilvægast. Þetta ferli gerir það að verkum að allir í teyminu þurfa að fylgjast vel með til að verkefnið klárast og viðskiptavinurinn sé sáttur (Baldur Kristjánsson, 2014).

3 Saga Útivistar

Ferðafélagið Útivist var stofnað þann 23. mars 1975 af áhugafólki um útivist í hollu og heilnæmu umhverfi. Í dag býður Útivist upp á ferðir allan ársins hring og enn er sami góði félagsandinn við lýði og var við stofnun félagsins.

Á stofnfund Útivistar mættu 54 félagar og á stofnfundinum var kosið í svokallaðan kjarna félagsins (sem fékk heitið Kjarninn), alls 25 manns úr hópi þessara 54 stofnenda. Lög félagsins voru samþykkt á stofnfundinum og hélt Kjarninn sinn fyrsta fund þann sama dag. Þar voru kosnir í stjórn þrír menn og voru það þeir Einar Þ. Guðjohnsen, Jón I. Bjarnason og Þór Jóhannsson. Einnig voru sex félagar kosnir í varastjórn. Stjórnin fundaði og skiptu þeir þrír með sér verkum þannig að Þór var formaður, Jón var ritari og Einar meðstjórnandi og gerður að framkvæmdastjóra félagsins.

Einar sem var mikill náttúruunnandi, fékk félagsnúmerið 1. Hann var framkvæmdastjóri Ferðafélagsins Útivistar fyrstu sex árin: Starf hans fólst í að skipuleggja ferðir, vera fararstjóri, ritstýra blaði Ferðafélagsins, *Veru* og sjá um útgáfu og prentun.

Að Lækjargötu 6a í Reykjavík var fyrsta húsnæði félagsins og félagið fékk starfsleyfi sem ferðafélag í maí á stofnárinu. Afmælisganga Útivistar er ávallt farin 6. apríl ár hvert en þá er gengið á Keili á Reykjanesi til þess að minnst fyrstu göngu félagsins árið 1975 en sú ganga var farin undir dyggri leiðsögn Gísla Sigurðssonar. Hann þekkti staðhætti vel og var að auki allra manna fróðastur.

Í 2. grein laga félagsins kemur fram að tilgangur félagsins sé að stuðla að hollri útivist fólks í óspilltri náttúru. Í 3. grein kemur fram hvernig félagið ætlar að ná þeim tilgangi.

Eitt af markmiðum félagsins í upphafi var að koma upp skálum til að auðvelda fólki að njóta náttúrunnar. Þá strax horfðu félagsmenn til Þórsmerkur, einnar af náttúruperlum landsins. Ekki voru allir sammála um það hvar í Þórsmörk skálinn ætti að vera staðsettur en að endingu ákvað Skógræktin að veita félaginu stað í Básunum til að byggja upp aðstöðu fyrir félagsmenn og gesti.

Framkvæmdir við byggingu skála í Básum hófust sumarið 1980 og var hann allur byggður í sjálfboðavinnu. Í ágústmánuði þremur árum seinna var skálinn vígður. Þá hafði einnig tekist að veita vatni inn á svæðið og salernishús hafði verið byggt. Tíu árum síðar, á afmæli félagsins var svo byggður og vígður annar minni skáli á svæðinu. Gistipláss í skálum í Básum er fyrir 83 manns. Í stóra skálanum er góð aðstaða til eldunar og einnig er gott pláss til að setjast niður og borða. Á milli skálanna er stórt útigrill sem gestir og gangandi hafa aðgang að. Það er hægt að komast í heita sturtu á staðnum yfir sumartímamann, láta hlaða fyrir sig rafhlöður fyrir hin ýmsu tæki, fá leiðsögn um svæðið í kring eða kaupa sér göngukort og ganga á eigin vegum. Tjaldsvæðið er gríðarstórt en því er skipt niður í fallegar lautir og fjallahringurinn er stórfenglegur á að líta.

Síðar kom félagið upp skálum víðar um landið og var það gert í samstarfi við heimamenn á viðkomandi svæðum. Nú eru skálar á vegum félagsins á Fimmvörðuhálsi, við Sveinstind, Skælinga, Álftavötn, Strútskáli er á Mælifellssandi og Dalakofinn er á Torfajökulsvæðinu.

Útivist hefur frá upphafi boðið upp á fjölda ferða. Þar má telja jeppa-, skíða-, hjóla-, og kvennaferðir. Everest er gönguklúbbur fyrir þá hörðustu og útivistarræktin eru nýleg afsprengi. Fjölbreytnin og framboðið á ferðum eykst ár frá ári og nú í dag er boðið upp á um þrjúhundruð ferðir. Ferðirnar eru mismunandi, allt frá léttum dagsferðum upp í lengri og erfiðari ferðir. Í starfi félagsins er reynt er að halda í ákveðnar hefðir eins og til dæmis afmælisgönguna á Keili og Jónsmessunætur göngu yfir Fimmvörðuháls. Kirkjuferð er farin í ársbyrjun ár hvert.

Fjöldi sjálfboðaliða úr hópi félagsmanna kemur að starfi félagsins með einhverjum hætti eins og til dæmis við að fara í vinnuferðir, bæði til nýbygginga og viðhalds en einnig til skálavörslu. Einnig er mikil þátttaka í nefndar- og stjórnunarstörfum. Fjöldi fararstjóra er hjá félaginu og tveir starfsmenn starfa á skrifstofunni í Reykjavík. Skálaverðir eru hjá félaginu á sumrin.

Félagsmenn greiða árgjald og fá í staðinn afslátt af gistingu í skálum og frí tjaldstæði á tjaldsvæðum Útivistar. Einnig fá félagsmenn afslátt af ýmsum vörum og þjónustu og sérstakt félagsverð er í ferðir og á atburði. Ýmsar vinnunefndir starfa í Útivist og hafa umsjón með skálunum. Þær eru nefndar eftir viðkomandi stöðum; Bása-, Dalakofa-,

Fimmvörðuhálsa-, Strútsskála-, Sveinstinda-, Skælings- og Álftavatnanefnd svo nokkrar séu taldar upp.

Deildir félagsins skipuleggja í nefndir, þetta eru: dagsferða-, jeppaferða-, langferða-, kaffi-, mynda-, rit-, umhverfis- og náttúrunefnd og svo mætti lengi telja til viðbótar. Félagsstarfið er öflugt bæði innan félags og út á við, með þátttöku og í samstarfi við önnur ferðafélög og náttúruverndarfélag.

Tímaritið *Útivera* sem gefið hefur verið út frá upphafi félagsins kynnir meðal annars ferðaáætlun félagsins. Að sjálfsögðu er markmið blaðsins það sama og félagsins, að hvetja fólk til hollrar útivistar í óspilltri náttúru. Blaðinu er dreift á höfuðborgarsvæðinu á hverju vori.

Félagið fór í mikla stefnumótunarvinnu árið 2012 og skilaði nefndin sem stofnuð var utan um vinnuna tillögu að framtíðarsýn Ferðfélagsins Útivistar til næstu 5 ára.

Tilgangur Útivistar:

- Hvetja fólk til ferðalaga og hollrar útivistar.
- Standa að öflugri upplýsingargjöf til félagsmanna og annarra um ferðir og ferðamöguleika á Íslandi.
- Stuðla að skipulögðum ferðum á vegum félagsins um Ísland og önnur lönd.
- Vinna að góðu samstarfi við aðra aðila sem sinna skyldum verkefnum á svipuðum grunni, utanlands sem innan.
- Koma upp gistiskálum á Íslandi og auðvelda þannig ferðir og útivist.
- Láta til sín taka um þau mál sem snerta ferðalög og útivist eftir því sem stjórn félagsins og félagskjarni sjá ástæðu til hverju sinni.
- Útivist er í farabroddi þegar kemur að náttúruupplifun og útivist í góðum félagskap.
- Útivist er sveigjanlegt, framsækið, opið og spennandi félag.
- Skálar Útivistar eru sjálfbærir, glæsilegir og í tengslum við náttúruna.
- Útivist hefur traustan og sjálfbæran rekstur.
- Útivist er vettvangur til að framkvæma draumsýnir í ferðamennsku
- Gildi félagsins eru ástríða, upplifun, frumkvæði og traust.

- Meginstoðir í starfsemi Útivistar eru ferðir, félagið, skálar og ímynd (Útivist 2012).

4 Hagsmunaaðilar

4.1 Hagsmunaaðilakenning

Freeman (1984) hefur verið kallaður faðir hagsmunaaðilakenningarinnar þar sem hann kom fyrstur fram með þá kenningu að hagsmunaaðilar hafi áhrif á árangur fyrirtækja og þeir eigi að hafa möguleika á að hafa áhrif á markmiðasetningu fyrirtækjanna og hlutverk þeirra í stefnumiðari stjórnun.

Þegar starfsemi fyrirtækis snertir hagsmuni einhvers þá telst sá vera hagsmunaðili og þar af leiðandi er mikilvægt að greina hverjir eru hagsmunaaðilar, til dæmis Útivistar og gæta þess að það sé jafnvægi á milli hagsmunaaðila.

Hagsmunaaðilar eru stjórnendur, hluthafar, starfsmenn, birgjar, umhverfið og samfélagið allt en það þarf að hafa hagsmuni allra að leiðarljósi, ekki bara eins ákveðins hóps (Freeman, 1984).

4.2 Hagsmunaaðilagreining

Hagsmunaaðilar eru þeir sem eiga hagsmuna að gæta og bera væntingar til Ferðafélagsins Útivistar en í þessu tilfalli eru það félagsmenn, starfsmenn og viðskiptavinir.

Ferðafélagið Útivist þarf að gæta þessara hagsmuna en ef það er ekki gert þá gætu viðskiptavinir snúið sér annað, starfsmenn fundið sér aðra vinnu og félagsmenn hreinlega hætt ef ekkert er hlustað á þeirra þarfir.

Útivist þarf að skilgreina hagsmunaaðila sína til að setja sér markmið og skilgreina tilgang félagsins. Í sumum félögum er vald hagsmunaaðila mikið og hefur mikil áhrif. Við væntanlegar breytingar hjá félagi er mikilvægt að vita hver hagsmunaaðilagreiningin er til að hægt sé að nýta hana í stjórnun verkefna til þess að fara ekki þvert á vilja þeirra

sem skipta máli innan félagsins en það getur haft mikil áhrif ef ekki er tekið mark á greiningunni (Freeman, 1984).

Hagsmunaaðilum er skipt upp í innri hagsmunaaðila og ytri hagsmunaaðila sem geta haft bein og óbein áhrif á verkefni félagsins og niðurstöður þeirra.

Innri hagsmunaaðilar Ferðafélagsins Útivistar eru félagsmenn, starfsmenn, stjórnin, Kjarninn og sjálfboðaliðar sem eru í beinum tengslum við skipulagsheildina og geta gert ríkari kröfur. Stjórnin ber ábyrgð á fjárfestingum félagsins, nýtingu auðlinda og ber ábyrgð á því að markmiðum félagsins sé náð. Allir starfsmenn eru ábyrgir fyrir ákveðnum skyldum og verkefnum sem þeir eiga að inna af hendi á ákveðnu stigi.

Ytri hagsmunaaðilar eru viðskiptavinir, þeir eru stærstir, það eru viðskiptavinirnir sem meta virðið, hversu mikið virði fá þeir hjá Ferðafélaginu Útivist miðað við samkeppnisaðilana. Birgjar sjá félaginu fyrir nauðsynlegum aðföngum og íhlutum, ríkisvaldið með lögum og reglum og almenningur sem vill að fyrirtæki og félagasamtök bæti samfélagið og standi sig vel í samfélagslegri ábyrgð. Völd hagsmunaaðila eru mismikil, mest hjá stjórn félagsins og Kjarnanum en minni hjá starfsmönnum og sjálfboðaliðum (Freeman, 1984).

5 SVÓT greining

SVÓT greining er einföld greining sem er notuð til að komast að því hverjir eru styrkleikar og veikleikar skipulagsheildarinnar, hvaða ógnanir steðja að henni og hvaða tækifæri hún hefur á markaði.

Byrjað er á því að búinn er til listi yfir grunnþætti sem skipta máli við stefnumótun skipulagsheildarinnar. Hver er styrkur, hver er veikleiki, hvað veldur ógnun og hvað ýtir undir tækifæri Ferðafélagsins Útivistar? Þessa fjóra þætti þarf að greina en niðurstöðurnar snerta bæði nær- og fjærumhverfi skipulagsheildarinnar.

Til að geta gert SVÓT greiningu þarf að nota fyrirliggjandi gögn og skýrslur um stöðuna í dag en skipulagsheildin getur haft bein eða óbein áhrif á það vegna þess að það sem snýr inn á við eru styrkleikar og veikleikar.

Mikilvægt er að nýta alla styrkleika til að bæta skipulagsheild, því það veitir henni samkeppnisforskot og eykur virði fyrir viðskiptavinum. Í ytra umhverfi eru hlutir sem við getum ekki alltaf stjórnað eins og lög og reglur, siðir, venjur og tækni en hér eru ekki bara ógnanir heldur líka tækifæri. Úr öllum þessum þáttum getum við búið til SVÓT greiningu og getur skipulagsheildin unnið þessa greiningu sjálf, ekki er þörf á sérfræðingi í það verkefni sjá mynd 4 (Kotler og Armstrong, 2011).

5.1 SVÓT greining Útivistar

5.1.1 Styrkleikar

Í greiningu á styrkleikum er litið til innri þátta skipulagsheildarinnar og flestir fræðimenn eru sammála um að þættir eins og hæfir stjórnendur og starfsfólk séu innri styrkleikar.

Samkeppnishæfni skipulagsheildarinnar umfram aðrar skiptir máli en mestu máli skipta auðlindir skipulagsheildarinnar. Styrkleikar Útivistar eru stór auðlind þeirra af félagsmönnum og sjálfboðaliðum sem eru grunnstoð félagsins. Öll þeirra þekking og

reynsla. Síðan eru það auðlindir í náttúru landsins eins og Básar í Þórsmörk og fleiri staðir á vegum Útivistar.

Efnahagslegur auður félagsins eru skálar sem félagsmenn, ferðafélagið og sjálfboðaliðar hafa byggt upp á síðustu áratugum. Ferðafélagið Útivist hefur góða ímynd og jákvætt orðspor.

5.1.2 Veikleikar

Greining á veikleikum í innri þáttum skipulagsheildarinnar sem geta verið stjórnleysi, að auðlindir séu ekki nýttar eins og kostur er en þá er bæði átt við starfsmenn og fjármuni, fjármagn sé ekki til staðar eða að árangur sé ekki sá sem stefnt hefur verið að.

Veikleikar Útivistar eru að ekki er nægt starfsfólk í Básum, uppbygging á staðnum er ekki í takt við fjölda gesta þar sem fjármunir eru ekki til staðar, tækniframfarir eru ekki nægar og skortur er á verklagsreglum og ferlum.

5.1.3 Ógnanir

Greining á ógnunum er sá hluti skipulagsheildarinnar sem við með beinum hætti getum ekki haft áhrif á. Það er ekki hægt að setja það í áætlun að það verði ekki eldgos í sumar í Básum né aðrar náttúruhamfarir, þessu stýrum við ekki með nokkrum hætti en við getum verið viðbúin þessum hættum.

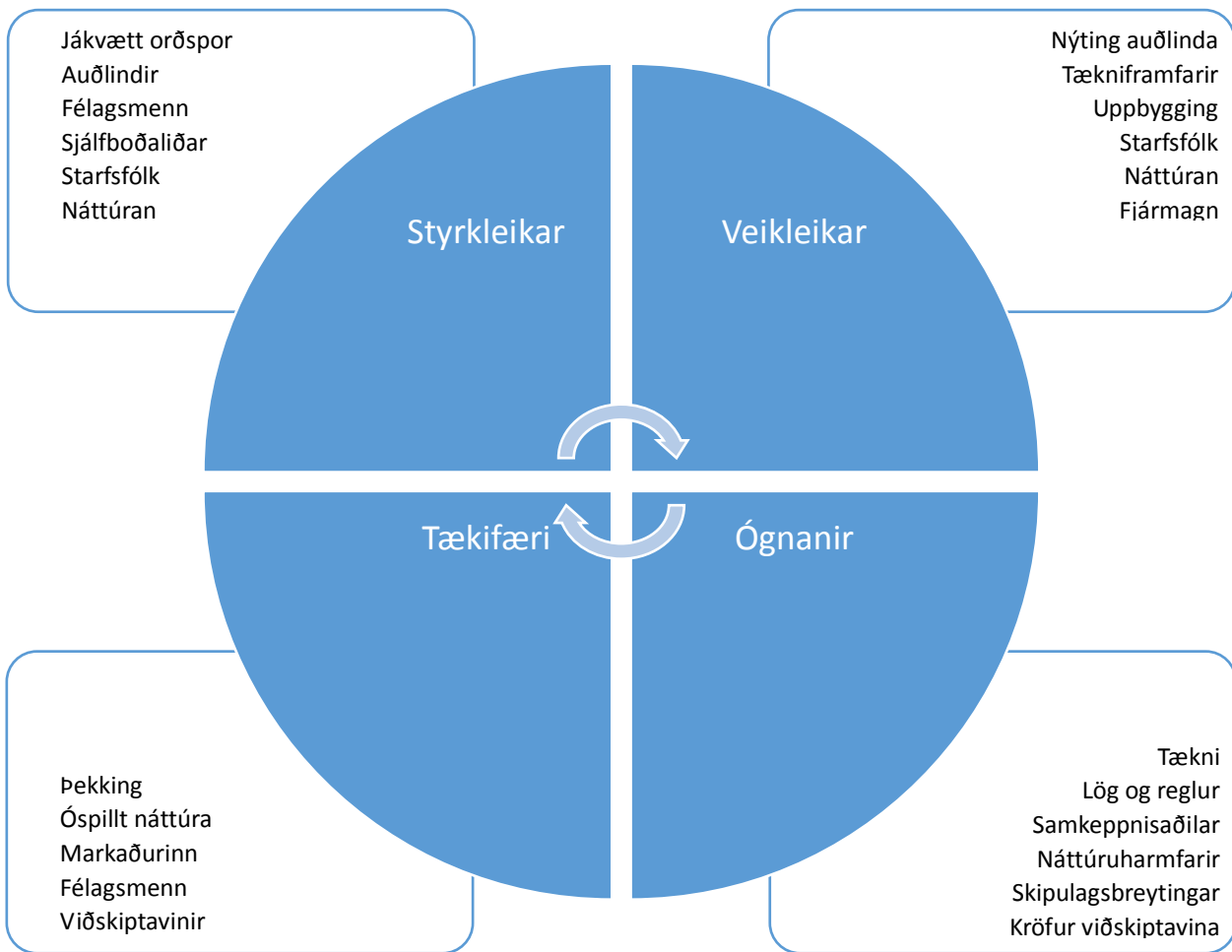
Ógnanir Útivistar eru eldgos, vatnsflóð vegna breytinga á Markarfljóti sem er jökulsá og aðrar náttúruhamfarir, skipulagsbreytingar, lög og reglugerðir, auknar kröfur viðskiptavina um meiri þægindi, til dæmis um Internet og að geta keypt mat á staðnum.

5.1.4 Tækifæri

Greining á tækifærum er úr ytra umhverfi fyrir skipulagsheildina svo hún geti náð markmiðum sínum sem er að nálgast stærri hluta af markaði, vera betri en samkeppnisaðilinn og að vera tilbúin að grípa tækifærin þegar þau bjóðast.

Tækifæri Útivistar felast í því að það er algjör bylting eða flóðbylgja hjá fólki sem hefur ákveðið að útivist sé þeirra lífstíll. Þetta á ekki bara við Íslendinga heldur líka erlenda ferðamenn sem koma nú til Íslands í meiri mæli en nokkru sinni áður. Hluti af þessu fólki vill upplifa óspillta náttúru Bása í Þórsmörk eins og margir Íslendingar vilja líka.

Þekking og reynsla skálavarða og félagsmanna gefur líka tækifæri til meiri þjónustu í Básun, sem jafnvel er hægt að hafa meiri tekjur af.



Mynd 4 SVÓT

6 Aðferðafræði

Rannsóknin fjallar um hvort sé hægt að breyta og bæta uppgjör fjármuna hjá Ferðafélaginu Útivist í Básum Þórsmörk og markmiðið er að Útivist geti nýtt sér þessar tillögur til að innleiða breytt verklag og koma á rafrænu sölukerfi fyrir sölu á vöru og þjónustu.

Í byrjun kannaði rannsakandi hvað það væri sem betur mætti fara í Básum í Þórsmörk, skoðaði síðan hvaða aðferðum væri best að beita til að koma með tillögu um hvernig mætti leysa þau verkefni. Rannsóknin er hagnýt og eigindlegum aðferðum var beitt þar sem þær hentuðu þessu verkefni vel.

Fræðafólk sem vinnur með lítil úrtök styðst við eigindlegar (e. qualitative) rannsóknir og leitast við að skoða og athuga sem flestar hliðar rannsóknarefnisins til að ná sem dýpstum skilningi á viðfangsefninu, upplifun og skoðunum þess (Collis og Roger 2009).

Við framkvæmd slíkrar rannsóknar er reynt að vera í umhverfi þátttakendanna en þegar rannsakandi fer á vettvang þarf hann að hafa lágmarkspækkingu á staðháttum og samfélagslegum viðmiðum. Rannsakandi verður að gæta hlutleysis og halda sínum skoðunum fyrir sig, koma vel fyrir, hegðun rannsakanda getur bæði haft áhrif á viðmælendur og jafnvel eyðilaggt rannsóknina (Collis og Roger 2009).

Úrtak rannsókna ræðst af því hvert markið þeirra er, minnispointar þurfa að vera ítarlegir og sannir og áður en rannsakandi hittir viðmælendur er gott að huga að því hvernig rannsakandi ætlar að tengjast þátttakendunum, vinna traust þeirra, virðingu og trúnað.

Ef rannsakandi ætlar að taka viðtölin upp þarf hann að hafa hugleitt hvað hann ætlar að gera við gögnin eftir notkun þeirra. Hann þarf að meta viðtölin, það er ekki alltaf hægt að nota öll viðtöl, það þarf upplýst samþykki viðmælenda (Collis og Roger 2009).

Áreiðanleiki rannsókna er þegar rannsókn er endurtekin og sama niðurstaða fæst. Réttmæti fæst þegar rannsóknin varpar ljósi á það sem við viljum rannsaka en ekki eitthvað annað.

Í eigindlegum rannsóknum er oftast stuðst við lítil úrtök, rík gögn og huglæg. Unnið er á raunverulegum vettvangi, tekin viðtöl, greind fyrirbyggjandi gögn en áreiðanleiki rannsókna er takmarkaður og réttmæti mikið (Collis og Roger 2009).

Spurningar geta verið opnar og/eða lokaðar. Í opnum spurningum eru engir svarmöguleikar settir fram og spurningu er svarað með eigin orðum viðmælenda. Í lokuðum spurningum eru atriði í einni vídd og/eða á raðkvarða, t.d. frá einum upp í fimm. Það þarf að gæta þess að vera ekki með leiðandi spurningar, forðast já eða nei svarmöguleika (Collis og Roger 2009).

Megindlegar (e. quantitative) rannsóknir eru aðallega byggðar á tölulegum gögnum og eru mikið notaðar í félagsvísindum. Í megindelegum rannsóknum eru til dæmis notaðir spurningalistar fyrir úrtak ákveðins hóp sem á að alhæfa um og hentar vel til á fá sýn á ákveðna hegðun og viðhorf (Collis og Roger 2009).

Þegar megindelegar aðferðir eru notaðar þá er hægt að alhæfa um þýði rannsókna ef rannsóknin er rétt unnin og er hægt að nota síma-, net- eða vettvangskönnun, tilraunir og athugun á fyrirbyggjandi gögnum. Munur á megindelegum og eigindlegum rannsóknum er sá að megindelegar rannsóknir eru tölulegar upplýsingar en eigindlegar eru orð viðmælenda, greining á aðstæðum og vettvangi (Collis og Roger 2009).

Megindlegum rannsóknum er skipt í fimm stig en þau eru; hugmyndavinna, hönnun og skipulagning, gagnasöfnun, úrvinnsla gagna og síðan kynning og dreifing á niðurstöðum (Collis og Roger 2009).

Frumgögn (e. primary data) eru gögn sem vísindamenn og/eða rannsakendur safna í sérstökum tilgangi vegna rannsókna.

Spurningarnar eru sniðnar til að fá upplýsingar fram, gögnin hjálpa þeim við rannsóknina, notaðar eru kannanir, viðtöl, rýnihópar. Fyrirbyggjandi gögn (e. secondary data) eru gögn sem er safnað reglulega saman dag frá degi til dæmis um rekstur skipulagsheildar, skráningar spítala, stjórnsýslu, ferðaþjónustuna og fleira. Þau gögn er til dæmis hægt að sækja í gagnagrunn Hagstofu Íslands, tímarit, bækur og á Internetið (Collis og Roger 2009).

6.1 Tildrög rannsóknar

Tildrög þess að rannsakandi valdi þetta verkefni eru tengsl hans við starfsmann Ferðafélagsins Útivistar og áhugi hans á að leggja til breytingar í Básam Þórsmörk.

Rannsakandi hefur mikinn áhuga á ferðalögum og útivist. Síðan en ekki síst hefur hann áhuga á verkefnastjórnun sem aðferðafræði. Rannsakandi notar aðferðafræði verkefnastjórnunar í þessari rannsókn en gengur að auki út frá því að allir séu verkefnastjórar í lífinu sjálfu, vinnunni, á heimilinu, það sé verkefnastjórnun fólgin í öllu allsstaðar þó að fólk tengi það ekki endilega saman.

Rannsakandi hitti framkvæmdastjóra Útivistar á fundi í maí árið 2015 þar sem farið var yfir þá þætti sem framkvæmdastjórinn taldi að Útivist gæti jafnvel nýtt sér til að bæta verkferla. Framkvæmdastjóri Útivistar tók saman nokkur atriði (viðauki 3) sem hann taldi að gætu nýst þeim og nefndi að rannsakandi gæti komið með tillögur um breytingar.

Tillögur á listanum frá framkvæmdastjóra Útivistar snerust um breytingar á móttöku skálagesta og dagsferðahópa, breytingar innheimtu og uppgjöri ásamt breytingar á skráningu gistinátta.

Rannsakandi kynnti sér Ferðafélagið Útivist á heimasíðu félagsins, í blaðinu *Útivera* sem er gefið út af félaginu, leitaði upplýsinga hjá félagsmönnum og tók viðtöl en fór einnig í vettvangsferð í Bása Þórsmörk, tók viðtöl þar við starfsmenn og notaði þar til gerðan spurningalista til þess (viðauki 1).

6.2 Framkvæmd rannsóknarinnar og gagnaöflun

Rannsóknin er eigindleg og snérist um að afla gagna frá hagsmunaaðilum sem er Ferðafélagið Útivist, meta þau gögn og komast að niðurstöðu.

Þegar þessi rannsókn kom fyrst til tals við framkvæmdastjóra Útivistar tók hann vel í hugmyndir rannsakanda. Rannsakandi og framkvæmdastjóri hittust svo í maí árið 2015

ásamt Ágústu og ákváðu að rannsakendur myndu gera tillögur að úrbótum á verkþáttum í Básum í Þórsmörk, Ágústa tók þá þætti sem snéru að gæðastjórnun en rannsakandi í þessu verkefni tók þá þætti sem snéru að verkefnastjórnun.

Framkvæmdastjórinn sendi lista (viðauki 3) með nokkrum atriðum til skoðunar.

Rannsakandi útbjó spurningalista (viðauki 1) með opnunum spurningum um þau atriði sem framkvæmdastjórinn benti á (viðauki 3). Þessi spurningalisti var endurskoðaður margoft en í ljós kom að það er meiri vandi en ætla mætti að gera spurningalista.

Það var ýmislegt sem rannsakandi þurfti að leita sér upplýsinga um áður en lengra var haldið, rannsakandi ákvað að verkefnið væri unnið með því að taka viðtöl við þá sem þekktu hvað best hvernig hlutirnir eru framkvæmdir hjá Ferðafélaginu Útivist.

Næsta verk var að kynna sér hvernig standa þurfi að því að taka viðtal, hvernig eigi að kynna sig fyrir viðmælendum og vinna traust þeirra, upplýsa þá um það hvernig rannsakandi ætlar að fara með þau gögn sem hann aflar, hugleiða þætti eins og hvort viðmælendur verði nafngreindir eða ekki, hvort gögnum verði eytt eftir að búið er að vinna með þau. Rannsakandi íhugaði jafnframt stöðu sína en hann þarf að geta sett sig í spor annarra, aðstæður eru mismunandi og rannsakandi verður að gæta þess að aðstæður hafi ekki áhrif. Einnig var spurningalisti yfirfarinn með það í huga að spurningar mega ekki vera flóknar svo þær valdi ekki misskilningi (Collis og Roger 2009).

6.3 Takmarkanir rannsóknar

Mögulegar takmarkanir eru á þessari rannsókn þar sem hún byggir á skoðun viðmælenda, túlkun rannsakanda og hans skilningi á svörum viðmælenda. Viðmælendur eru fáir og kom það fyrir að farið var út fyrir efnið og þá var það rannsakandans að ná viðmælendum til baka aftur og ræða spurningar sem lagt var af stað með.

6.4 Ferli rannsóknar

Viðtöl við hagsmunaaðila Ferðafélagsins Útivistar voru tekin í júlí árið 2015 þegar rannsakandi fór í dagsferð í Bása í Þórsmörk ásamt Ágústu. Rannsakendur kynntu sig

fyrir skálavörðum sem höfðu fengið upplýsingar um að von væri á þeim. Viðmælendur voru jákvæðir í garð þess að taka þátt í þessu verkefni.

Spurningalistinn (viðauki 1) var hafður sem viðmið til að spyrja alla sömu spurninga og reynt var að hafa allt eins hjá öllum viðmælendum.

Vinnuaðstaða, verkfæri, tölvur og annar búnaður sem notaður er af starfsmönnum og öðrum þeim sem sinna störfum í Básun var hluti af því sem rannsakandi kynnti sér ásamt því að hann fylgdist með því hvernig verk eru unnin í Básun, í einn dag, til að geta sett sig betur í spor þeirra sem vinna í Básun.

Viðtöl fóru fram ýmist á heimili viðmælanda, rannsakanda og í Básun Þórsmörk. Öll viðtöl voru tekin upp á farsíma, allt síðan skráð niður og upptökum eytt. Allir viðmælendur voru beðnir um leyfi fyrir upptöku en lengd viðtala var mjög misjöfn og miserfitt að halda viðmælendum við efni spurningalistans (viðauki1).

Hverjum viðmælanda gafst tækifæri til að koma öðrum málum á framfæri í lok viðtals sem rannsakandi gæti nýtt sér til betri skilnings á verkefninu.

Rannsakandi valdi þessa viðmælendur þar sem þeir þekkja vel til og vinna í þessu umhverfi, eru félagsmenn Ferðafélags Útivistar, starfsmenn, sjálfbóðaliðar og hafa allir komið á einhvern hátt að vinnu og uppbyggingu áfangastaðarins Bása í Þórsmörk. Þetta gerir viðmælendur að einum hópi sem þykir vænt um Ferðafélagið og staðinn Bása í Þórsmörk. Bakgrunnur viðmælanda er jafn mismunandi eins og þeir eru margir. Viðmælendur voru í heildina sex, þrjár konur og þrír karlmenn.

7 Úrvinnsla og greining viðtala

Hér verður greint frá svörum viðmælenda. Viðmælendur eru númeraðir frá 1-6 og ekki kyngreindir. Markmið rannsóknarinnar er að athuga hvort hægt sé að bæta verklag við uppgjör og innheimtu, skoða hvernig verkferlið er í dag og hvað megi einfalda, bæta eða kerfisvæða.

Viðmælandi 1

Viðmælandi 1 er eini starfsmaðurinn sem er fastráðinn allt sumarið, hann var ráðinn sem yfirmaður staðarins en þó svo að allir starfsmenn hjálpist að við að leysa þau verkefni sem þarf að sinna alla daga þá er þar svolítill verkaskipting, þó hún sé ekki skráð. Hann segir: „Mitt starf er þó að mestu fólgið í því að sjá um bókanir gesta og raða þeim niður á skálana og sjá um þrif á þeim skálum sem eru tveir og snyrtingum sem þeim fylgja, ásamt öðrum starfsmanni“. Viðmælandi 1 sér um uppgjör og gerir upp daglega, nema hann skjótist í helgarfrí, þá tekur hann tvo til þrjá daga saman.

Á staðnum eru tveir gsm-posar, en netsamband er frekar slæmt og er nánast bara á einum punkti á skrifstofunni. Skrifstofan er söluaðstaða þar sem tekið er við greiðslu fyrir gistingu og seldar eru aðrar vörur, svo sem kort og þurrmat en þar er einnig hægt að fá hleðslu á rafhlöðum og pening fyrir sturtur. Kvittanir fyrir gistingu eru handskrifaðar í þríriti, milliritið er notað í uppgjórið á sölu dagsins, en almennt eru ekki gefnar kvittanir fyrir öðrum kaupum, svo sem á aðgengi að sturtu og hleðslu á gsm rafhlöðum. Við uppgjórið er notað Excel skjal (viðauki 2) sem þarf bara breyta dagsetningu á og síðan skrá inn sölu dagsins.

Þegar viðmælandi 1 var spurður hvort hann myndi vilja vinna uppgjórið á annan hátt þá svarar hann því að auðvitað væri betra utanumhald ef það væri sölukassi eða tölva með söluforriti. Það sé ekkert vit í að handskrifa 100 kvittanir fyrir hleðslu á rafhlöðum, sturtu og öðru á dag. Hann talar um að ekki sé sjálfgefið að allir geti haldið utan um peningana og sjóðsvélar séu til að halda utan um þessa hluti. Reksturinn í Básam er

mikill og það fara miklir peningar þar í gegn. Þess vegna þurfi að halda vel utan um fjármálin.

Á staðnum er meira selt af tjaldgistingu og minna af skálagistingu þar sem skrifstofan í Reykjavík sér aðallega í sölu á skálagistingu. Skjalið sem er notað til að bóka gistingu er ekki lifandi skjal, sem bæði skrifstofan í Reykjavík og skrifstofan í Básum gætu notað. Vegna stopuls netsambands gengur slíkt ekki og því vísar starfólk í Básum viðskiptavinum á að panta gistingu í skála á skrifstofuna í Reykjavík, sem er að vísu lokuð um helgar og opnar ekki á virkum dögum fyrr en klukkan tólf á hádegi. Síðan er það skrifstofan í Reykjavík sem sendir Excel skjal til þeirra í Básum en þetta skjal breytist daglega og misjafnt er hvað skrifstofan sendir oft nýtt skjal.

Það er mikið vinnuálag í Básum og vinnudagurinn langur, viðmælandi 1 gæti alveg séð það fyrir sér að hafa vinnuna vaktaskipta, vinna í þrjá daga og fá svo tvo daga í frí svo starfsmenn séu ekki alveg útkeyrðir. Ef slys á sér stað sem hefur komið fyrir, þá er ekki gott að starfsmenn séu útkeyrðir og hugsi ekki rökrétt vegna þreytu. Þeir þurfa að hafa orku til að takast á við hvaða útköll sem koma vegna þess að þau eru mjög fjölbreytt og misalvarleg.

Viðmælandi 2

Viðmælandi 2 er eiginlega alinn upp í Básum en hann dvelst iðulega þar yfir sumarið, þekkir svæðið og starfsemina vel og gengur í öll störf. Viðmælandi 2 er þriðji ættliður í sinnu fjölskyldu sem vinnur í Básum, hvort heldur sem um er að ræða launaða vinnu eða sjálfboðastarf.

Viðmælandi 2 segir að það megi breyta verklagi, fínt væri að skrá sölu í tölvu, þurfa ekki að handtelja sölumiða (kvittanir) og hægt væri að sjá fyrir sér lifandi skjal fyrir bókanir á gistingu í skála. Þar fyrir utan kveðst viðmælandi 2 bara sáttur við hlutina eins og þeir eru. Honum þætti samt sniðugt ef þeir sem eru á skrifstofunni í Básum færu út þegar hópar koma, kynntu sig og hvað sé í boði.

Það er ekki mikið um verkferla, það er bara ákveðið kvöldið áður hver tekur morgunvaktina sem byrjar klukkan sjö. Þegar allir eru vaknaðir þá er ákveðið hver fer í hvaða verk, samt reynt að rúlla þessu til þess að það sé ekki alltaf sá sami að gera það

sama. Viðmælandi 2 segir að það sé skipulag þó það sé ekki skráð, skipulag sem hefur þróast í mörg ár og þeim sem eru á staðnum núna gengur vel að vinna saman. Hann bætti við að það eina sem vantaði upp á væru meiri samskipti við skrifstofuna í Reykjavík sem væru örugglega betri ef nettenging væri betri í Básum.

Viðmælandi 3

Viðmælandi 3 var vant við látin svo ekki var hægt að fá hans hugmyndir.

Viðmælandi 4

Viðmælandi 4 var ekki á staðnum sem sagt í Básum, en kom og hitti rannsakanda síðar. Viðmælandi 4 taldi erfitt að bæta verklag miðað við fjölda starfsmanna þar sem allt er handskrifað á reikningseyðublöð sem segja til um hvaða þjónustu er verið að kaupa.

Skrifstofan í Reykjavík sendir reikninga á ferðapjónustuaðila sem koma ýmist með kvittanir eða beiðnir. Sumir hafa greitt fyrirfram en gleymt kvittun og þá þarf að hafa samband við skrifstofuna í Reykjavík til að fá staðfestingu um greiðslu. Það gefur augaleið að ef skrifstofan er ekki opin er starfsfólk í Básum komið í klípu í þessum aðstæðum. Allar kvittanir og uppgjör eru send á skrifstofuna í Reykjavík.

Viðmælandi 5

Viðmælandi 5 hefur unnið í Básum og þekkir uppgjör og alla vinnu sem þarf að skila af sér á hverjum degi en var ekki starfandi þegar rannsakandi fór í Bása og tók viðtöl við starfsmenn á staðnum. Því var þetta viðtal tekið síðar. Viðmælandi 5 taldi mikla þörf á breytingum, þá sérstaklega á því bókunarkerfi sem skrifstofan í Reykjavík notar, hann segir að afbókanir séu ekki alltaf teknar út úr kerfinu og það fari töluverð vinna í að finna

út hverjir eru væntanlegir og hverjir ekki. Það er notað litakerfi í Excel skjali (bókunarskjal fyrir gistingu) sem virkar fyrir nokkra á skrifstofunni í Reykjavík sem notast við sama skipulag og notað er í Básam.

Bókunarkerfið er úrelt og betra væri að hafa lifandi skjal sem breytist hjá öllum um leið og breytingar verða. Síðan myndi það einfalda hlutina að vera með sölukerfi sem hægt er að komast inn á í gegnum netið, hvort sem keypt væri fullkomið kerfi eða hannað fyrir Útivist. Það sparar vinnu, fækkar mistökum og eykur tekjur, þar sem allt er skráð jöfnum höndum og ekki verið að safna upp peningum sem eru skráðir seinna.

Viðmælandi 5 mælir með því að það séu reglur um hvenær gestir þurfa að yfirgefa skálana, klukkan tíu ættu allir að vera farnir. Þá væri hægt að þrifa, bara eins og tíðkast á hótelum og fleiri gististöðum, síðan er hægt að bóka gesti inn klukkan þrjú. Það er ekkert mál að hafa reglur, það tíðkast almennt á hótelum og gististöðum en þó það sé þannig í Básam að gestir eigi að þrifa eftir sig þá gengur það misjafnlega vel eins og þeir eru margir.

Viðmælandi 5 finnst að einnig verði að vera reglur um hvað sé í boði fyrir, til dæmis dagsferðahópa. Hafa þeir tjald til að fara með hópa í ef það er rigning? Er eitthvert skjól? Er boðið upp á rafmagn? Rennandi vatn? Það er fullt af svona atriðum sem fararstjórar fá mismunandi svör við, bara eftir því hverjir eru að vinna. Það þarf að borga í dag fyrir ákveðna þjónustu en ekki á morgun, það gengur bara ekki.

Básar eru orðnir það stór ferðamannastaður, það kemur mikið af gestum þangað á hverju ári og stór hluti af starfseminni er unnin í sjálfböðavinnu. Það þarf að taka stefnumarkandi ákvarðanir um hvernig á að hafa Bása í Þórsmörk. Á að halda starfseminni áfram eins og verið hefur, án stefnu? Eiga Básar bara að vera fyrir Íslendinga, eigum við að fylgja þróun og hafa góða nettengingu og rafmagn fyrir þá sem það vilja? Hvernig eigum við að byggja upp staðinn? Eigum við að láta trampa Bása niður? Eigum við að stofna fyrirtæki utan um reksturinn? Það eru margar spurningar sem koma upp í hugann en viðmælandi 5 telur tímabært núna að móta framtíðarstefnu um Bása.

Viðmælandi 6

Viðmælandi 6 kemur inn á að það sé mikilvægt að hafa bókunarkerfi sem lifandi skjal, þar sem allar breytingar koma strax fram og skráð sé hvaða kojur eru í notkun og hverjar eru lausar.

Viðmælandi 6 vill að það sé sömu reglur í Básum eins og á hótelum, komu- og brottfaratímar séu skilgreindir og gestir geti geymt töskurnar sínar þangað til þeir fara.

Viðmælandi 6 mælir með því að það sé sett upp gott upplýsingaskilti áður en komið er inn á svæðið, um hvað sé í boði og hvað það kosti og hvar eigi að greiða og hvar sé hægt að fá aðrar upplýsingar. Hann leggur einnig til að öll sala inn á svæðið fari fram niðri við veg. Það kosti að vísu starfsmann sem er fastur þar en sú tekjuaukning sem það myndi skila, borgar starfsmann og vel það. Það er fullt af gestum sem koma án þess að borga vegna þess að það þarf að fara inn á miðju svæðisins til að greiða og lítill hópur stoppar kannski í tvo-þrjá tíma og það eru ekki allir sem fara og greiða þó flestir geri það.

Það eru til einhverjir verkferlar, sumir nota þá og aðrir ekki. Þegar starfsmenn/sjálfbóðaliðar koma í vinnu í Básum, þá vinna þeir svolítið eftir sínu höfði, kannski vegna þess að starfsmenn eru of fáir miðað við fjölda gesta, það vantar verkferla og það þarf að virkja þá sem eru til staðar. „Síðan er hér brenna á laugardagskvöldum, af hverju er ekki alltaf slökkt í henni? Fólk hefur verið að brenna sig“ veltir viðmælandi 6 fyrir sér og bætir við að það þurfi að vera gátlistar yfir þær vörur (t.d. gas) sem alltaf verða að vera til staðar svo nægar birgðar séu þar til næsta sending kemur. Jafnframt segir hann að það þurfi að koma fram að það er mikið álag á starfsmönnum og það væri skynsamlegt að fjölga þeim eða hafa vaktafyrirkomulag svo starfsmenn fái næga hvíld. Þegar eitthvað alvarlegt kemur upp á þá þurfa starfsmenn að hafa orku til að takast á við þau verkefni sem þeirra bíða.

Viðmælandi 6 ræðir um nettenginu, að hún sé ágæt (á skrifstofu) en það megi alveg bæta hana. Það sé til staðar form (viðauki 2) til að gera upp eftir en stundum hafi prentari verið bilaður og bara einn posi og þá sé ekki hægt að taka á móti greiðslu á skrifstofu og rukka niðri á tjaldstæði á sama tíma.

Viðmælandi 6 talar um það að það vanti endurnýjun í ferðafélagið Útivist og ein af leiðum til þess að fá fólk í félagið séu lág félagsgjöld. Það þurfi bara eina ferð fyrir fimm manna fjölskyldu að tjalda í Básun, þá er ársgjaldið greitt og þá er gisting á tjaldsvæðum félagsins í raun frí eftir það.

Við þurfum að ákveða hvar við viljum bjóða upp á mikla þjónustu, fólk vill meiri þjónustu í dag, þeim fækkar óðum sem hugsa um Bása sem rómantík án rafmagns og tengingu við umheiminn.

7.1 Spurningar varðandi uppgjör og innheimtu

Hér koma svör viðmælenda við spurningum rannsakanda en spurningalista má finna í viðauka 1.

➤ Er form eða gátlisti notað vegna uppgjors?

Núverandi ferli er þannig að notað er Excel skjal (viðauki 2) þar sem dagsetningu er breytt.

➤ Hvernig er uppgjörinu háttað?

Viðmælandi 1 segir að hann noti Excel skjalið við uppgjör, segist fyrst gera upp tvo posa, síðan fer hann yfir nótur úr kvittanahefti og flokkar í tjaldstæði, skálagistingu, göngukort og ef það hafa verið gefnar kvittanir fyrir hleðslu á rafhlöðum eða sölu á sturtupening þá tekur hann þær til hliðar. Fyrir þessu er þó sjaldan gefin kvittun fyrir vegna anna.

Viðmælandi 2 segist nota Excel skjalið en þurfi sjaldan að gera upp. Viðmælandi 4 segir það vera á uppgjörformi sem er notað og fylgir með til skrifstofu. Viðmælandi 5 segist nota Excel skjalið og þó hann geri upp vikulega þá skráir hann samt allt niður samviskusamlega en það koma hápunktar á hverjum degi þar sem skráningin er ekki

alveg nákvæm en það á ekki við um skála- eða tjaldgistingu. Þá er það yfirleitt salan á hleðslu á rafhlöðum og peningum í sturturnar sem dettur út úr skráningunni.

Viðmælandi 6 segir Excel skjalið notað en stundum hafi ekki verið hægt að prenta út uppgjörslaðið vegna þess að prentarinn virkaði ekki. Hluta af árinu sé bara einn posi og það geti valdið vandræðum ef verið sé að nota posann úti á svæði og viðskiptavinur kemur á skrifstofu að borga og þar sé ekki posi, þá sé það aukavinna síðar eða tap.

Núverandi ferli er því þannig að nótur eru flokkaðar eftir söluvöru.

- **Hvernig er uppgjorið er það flokkað milli skálagesta, tjaldstæða og annarrar þjónustu?**

Viðmælandi 1 segir uppgjorið flokkað í sölu gistinátta fyrir skálagesti, gistinætur á tjaldstæði og aðra þjónustu sem eru göngukort, hleðsla á rafhlöðum og sturtupeningur, ef kvittanir séu gefnar fyrir hleðslu á rafhlöðum og sturtu þá sé það skráð en stundum sé þessum pening bara safnað saman.

Viðmælandi 2 segir uppgjör flokkað eftir nótum.

Viðmælandi 4 segir það flokkað á milli skálagistingar, tjaldgistingar, viðveru, símagjalds, sturtu, göngukorta og síðan er ýmislegt annað. Að lokum er greiðslumáti sundurliðaður, hvort greitt sé með posa, peningum eða í reikning.

Viðmælandi 5 segir uppgjorið flokkað á milli skálagesta, tjaldgesta, sturtu, korta, hleðslu og eyrnatappa og viðmælandi 6 segir nótur flokkaðar eftir sölu.

- **Hvernig myndir þú vilja vinna uppgjorið á annan hátt en það er gert í dag og hvaða kosti sérðu við það?**

Viðmælandi 1 segir að það væri náttúrulega ekki spurning ef það væri kassi (sjóðsvél) eða tölva (sölukerfi) þá væri að sjálfsögðu betra utanumhald. „Þú selur hleðslu fyrir rafhlöðu á 300 kr. og þá slærðu því inn en að fara að skrifa kvittanir fyrir því og á meðan eru til dæmis fimm frakkar sem bíða eftir þjónustu. Þú skrifar kvittun og hún er bara skilin eftir á afgreiðsluborðinu, þá gefst þú bara upp og hættir að skrifa kvittar fyrir

Þessum upphæðum. Það er gríðarlegur pappír sem fer í þetta“ segir viðmælandi 1. Hann bætir við: „Síðan erum við kannski að hlaða 20 rafhlöður fyrir farsíma (gsm) eða spjaldtölvur á dag, allt á sama tíma og kannski eru tíu manns að fara í sturtu og þetta er yfirleitt allt á sama tíma. Kostir við það að hafa kassa eða tölvu við uppgjör á sölu eru að þá er öll sala skráð. Það er ekki allra að höndla með peninga“.

Viðmælandi 2 segir það væri mjög þægilegt að hafa sölukerfi, þurfa ekki að handtelja hversu margir séu á svæðinu og það myndi gefa þeim betri yfirsýn. Það væri líka hægt að nota Excel skjal, það væri gott að fá breytingu um utanumhaldið. Viðmælandi 4 segir uppgjórið virka vel og það sé best eins og það er, einfalt og öllum starfsmönnum skiljanlegt.

Viðmælandi 5 segir það þurfi bara að nútímavæða kerfið og hafa það tæknilegra þannig að þú stimplir vöru eða þjónustu þegar þú afgreiðir viðskiptavininn og þegar að uppgjóri kemur þá ertu með tölurnar og útprentun úr posanum. Þá er yfirlit komið, posinn og sölukerfið, hvað fer mikið í hvað. Það spari tíma að þurfa ekki að vera að handtelja. Það skilar sér allt betur ef það er gott kerfi, hægt að hafa samanburð milli ára og sjá hvar er aukning og hvað er óþarfi.

Viðmælandi 6 segir að kannski ætti að skipta sölu í hópa til að hafa saman gistingu, sturtu og hleðslu, síðan göngukort og annað lauslegt. Án þess að hann sjái um uppgjör þá telur hann að það sé mikil vinna að gera bara upp vikulega og láta posann stemma. Hann telur því að það þurfi að gera upp daglega eigi uppgjórið að vera nákvæmt.

➤ **Hversu oft er gert upp?**

Viðmælandi 1 segist gera upp á hverjum degi nema hann fari í frí í tvo eða þrjá daga þá geri hann upp þá daga saman. Viðmælandi 2 sér ekki um uppgjör þó hann geti gert það ef þarf. Viðmælandi 4 segir oftast gert upp tvisvar í viku en að minnsta kosti vikulega. Viðmælandi 5 segist hafa gert upp vikulega á föstudögum: „En sú sem kenndi mér gerði þetta þannig“. Ef það var brjáláð að gera á föstudegi þá var bara gert upp daginn eftir. Hann reyndi að halda því en síðan komu álagspunktur, mismunandi eftir mánuðum og þá segir hann að hann hafi hagrætt uppgjörinu. Viðmælandi 6 segir það vera vikulega en tekur fram að hann sjái ekki um uppgjórið.

➤ **Hvernig er Internettengingin á staðnum?**

Viðmælandi 1 segir að það sé ekkert net á staðnum nema á skrifstofunni og sambandið sé misgott þar inni. Um leið og þú sért komin út um dyrnar þá sé netsambandið búið. Viðmælandi 2 segir að ef nettenging væri betri þá væri auðveldara að vera með lifandi skjal sem myndi uppfærast um leið og skráð væri í það. Viðmælandi 4 segir Internetið oftast gott á skrifstofunni.

Viðmælandi 5 segir að þau hafi rætt þetta, tengingin sé ágæt miðað við staðsetningu og vel sé hægt að vinna með hana. Viðmælandi 6 segir Internettenginguna fína sem er fyrir, en það mætti örugglega styrkja hana ásamt því að vera með auka nettengingu til öryggis.

8 Niðurstöður

Hér koma helstu niðurstöður rannsóknarinnar og tillögur að breyttu vinnulagi hjá Ferðaferðafélaginu Útivist af hálfu rannsakanda. Niðurstöður eru settar fram með tilliti til fræða verkefnastjórnunar.

8.1 Niðurstöður rannsóknar

Markmið ritgerðarinnar er að koma með tillögu að breyttu vinnulagi við uppgjör tekna þegar um er að ræða sölu á gistingu og annarri þjónustu í Básun. Rannsakandi leggur það til að keypt sé sölukerfi, það muni auðvelda að halda utan um uppgjör, þar kæmi fram hvaða vara er seld og hún sé þá flokkuð í réttan söluflokk strax við sölu.

Verklagið sem viðmælendur segjast nota í dag til þess að gera upp er Excel skjal (sjá viðauki 2) og eru þeir ánægðir með það sem slíkt, en þegar álag er mikið þá gefst ekki alltaf tími til að gera kvittanir og skrá niður nákvæmlega hvaða þjónustu er verið að selja. Hér legg ég til með því að nota Lean sem er ferli sem einblínir á virði og eyðir sóun, þá getur þetta tvennt saman, sölukerfið og Lean uppfyllt þarfir viðskiptavina. Þegar viðskiptavinurinn kemur og greiðir fyrir þá þjónustu sem hann er að kaupa, hvort sem það er til að fá upplýsingar, til dæmis um gönguleiðir, þá fái hann sömu þjónustu og sá sem var á undan. Þá upplifir hann að hans tími skipti máli, þá fær viðskiptavinurinn aukið virði og það sé hvorki verið að sóa tíma hans né starfsfólksins.

Breytingar sem flestir viðmælendur töldu að væru til mikilla hagsbóta fyrir starfsmenn og Ferðafélagið Útivist væru að hafa sölukerfi. Það myndi auðvelda uppgjör og auka öryggi vegna þeirra peningaseðla sem koma inn fyrir sturtum, hleðslu á rafhlöðum fyrir farsíma (gsm) og spjaldtölvur þar sem um margar smáar upphæðir er að ræða sem verða að stóri upphæð.

Sölukerfi sem væri hannað sérstaklega fyrir Ferðafélagið eða keypt tilbúið af þeim mörgu fyrirtækjum sem bjóða upp á slíkt kerfi, sparar vinnu, eins og að flokka kvittanir

sem eru skrifaðar út og síðan að finna út hvað var selt, þar sem ekki voru gefnar kvittanir fyrir öllu sem greitt var fyrir.

Einum viðmælenda fannst ferlið í uppgjöri og að nota Excel skjalið (viðauki 2) mjög gott og engin ástæða til að breyta neinu í því sambandi. „Það er mjög mismunandi hversu oft er gert upp, sumir vilja gera upp daglega en aðrir eru að gera upp vikulega“ sagði annar viðmælandi. Það er misjafnt hvað viðmælendum þótti um Internet tengingu, en það kom þó fram að hún sé bara til staðar á skrifstofunni og misgóð innan hennar þó að skrifstofan sé lítil.

Mismunandi var hversu mikilvægt viðmælendum þótti að hafa Internet aðgengi annars staðar á svæðinu, en allavega fannst þeim að það væri gott að hafa góða Internettengingu á skrifstofunni, til að geta haft lifandi (til dæmis google docs) skjal fyrir bókanir á gistingu og önnur samskipti við skrifstofuna í Reykjavík. Þá uppfærast breytingar um leið og þær eru gerðar í skjalinu, hvort sem breytingin er gerð í Bású eða í Reykjavík.

Viðmælendur voru spurðir að því hvort þeir hefðu einhverjar hugmyndir um það hvernig þeir vildu að hlutum væri háttað í Bású. Þá töluðu þeir allir um að starfsmenn væru of fáir í Bású þar sem svæðið væri mjög stórt og mikill fjöldi gesta, þá sérstaklega um helgar. Hér legg ég til að nýta ætti verkfæri úr verkefnastjórnun sem heitir líftími verkefna og tengja það saman við þörfina á fjölda starfsmanna á hverjum tíma. Það myndi minnka álag á starfsmenn, starfsmenn gætu vitað hvað væri von á mörgum gestum og hvað þyrfti marga starfsmenn til að sinna þeim. Þó að félagsmenn komi og hjálpi til í sjálfboðavinnu þá dugar það ekki alltaf til, svo hægt sé að sinna því sem þarf að gera frá morgni til kvölds.

Ég legg til að bætt verði við fleiri launuðum starfsmönnum til að halda betur utan um gestina, til ná að fylgjast með öllu svæðinu og geta rukkað gesti fyrir gistingu og aðra þjónustu sem þeir nota. Til að skipuleggja dagleg störf starfsmanna legg ég til að notað sé verkfærið six-sigma þar sem teymisvinna er nauðsynleg í Bású og það er það sem six-sigma snýst um, teymisvinnu. Þar sem starfsmenn eru að vinna mjög fjölbreytt störf í Bású og í sumum tilfellum flókin, þá er gott að vita hverjir eru að fara að sinna hverju starfi og hvenær, með þeim hætti geta viðkomandi starfsmenn undirbúið sig fyrir næstu verk sem eru mjög misjöfn.

Það þarf að vera jafnvægi milli verkferla og félagshlutans, tengja þarf saman verkferla og mannleg samskipti, þó að ferlar séu nauðsynlegir þá er mannlegi þátturinn það líka og gott nota verkfærakistuna sem viðmið.

Einum viðmælanda fannst vanta upplýsingar um það hvernig Ferðafélagið Útivist sér framtíðina fyrir sér í Básun og spyr gagnrýnna spurninga: Á staðurinn að halda sér eins og hann er eða á að fara í nútímann og fylgja kröfunum sem þar eru? Þarf að takmarka fjölda gesta? Hvaða gestir mega koma? Á að hafa einhverjar takmarkanir um umgengi á svæðinu? Rannsakandi kemur inn á framtíðarsýn í næsta kafla.

8.2 Tillaga rannsakanda

Rannsakandi leggur það til að keypt sé sölukerfi, það sé nauðsyn því það muni auðvelda við að halda utan um uppgjörið. Þá kæmi sjálfkrafa fram hvaða vara er seld og er hún þá flokkuð í réttan söluflokk strax við sölu.

Posar og peningar verði afstemmdir á móti sölunni en þetta gerir uppgjör það auðvelt og fljótlegt að það tekur stuttan tíma að gera upp daglega. Með sölukerfi er auðveldara að halda utan um fjölda gesta, þjóðerni þeirra og aðrar upplýsingar sem þörf er á að halda utanum. Það fækkar mistökum og styttr afgangstíma að nota ferla eins og rannsakandi talaði um í niðstöðum, bæði til að auka virði viðskiptavina og utanumhald um fjölda starfsmanna. Með þeim hætti hafa starfsmenn meiri tíma til að sinna öðrum verkum og veita betri þjónustu.

Rannsakandi mælir með því að unnið sé eftir verkferlum, það séu verkferlar fyrir Bása í Þórsmörk frá A-Ö. Að allir sem vinni sama starf geri það eins svo viðskiptavinurinn fái alltaf sömu upplýsingar, leiðsögn og sem besta þjónustu, alveg sama á hvað starfsmanni viðskiptavinurinn lendir. Þá verður þjónustan alltaf fyrsta flokks og sambærileg.

Rannsakandi vill benda á að Lean gæti verið gott verkfæri fyrir stjórnendur að nota, þar eru verkferlar sem eru gegnsærir og hver og einn aðlagar þá að sínum rekstri.

Verkferlar þurfa að vera einfaldir, ekki flóknir. Lean hefur það að leiðarljósi að koma í veg fyrir sóun, hvort sem um ræðir mannauð eða umhverfi ásamt því að tryggja það að viðskiptavinurinn fái alltaf sem mest virði, en það er það sem þjónustan snýst um, að viðskiptavininum finnist hann fá ákveðna upplifun sem gefur honum ákveðið virði.

Það er misjafnt hvað gefur okkur virði. Fyrir suma er það að fara í Bása í Þórsmörk þar sem er ekki símasamband og fámenni, en fyrir aðra er það að fara í Bása í Þórsmörk og geta keypt ferð þar sem allt tilbúið, matur, gisting og leiðsögn um svæðið.

Ég legg til Ferðafélagið Útivist vinni áfram að sinni góðu framtíðarsýn, reyni að virkja sem flesta til að að vera samtaka um það. Samtaka um að gæta þessarar náttúruparadísar sem Básar í Þórsmörk eru fyrir gesti framtíðarinnar.

Ég legg til að launaðir starfsmenn verði fleiri og tel að það skili sér til baka með auknum tekjum, sem koma til dæmis vegna þess að starfsmenn ná til fleiri gesta og allir (næstum því allir) greiða þá fyrir gistingu og aðra þjónustu sem þeir njóta. Gott væri að nýta verkferla eins og Six-sigma sem snúast um teymisvinnu, sem og til að nota við skipulagningu á vinnu starfsmanna. Það sparar tíma og mannauð að hafa gott skipulag og vita hvaða verk starfsmaðurinn vinnur í dag og næstu daga.

Ég legg til að Ferðafélagið skoði SVOT greininguna þar koma fram styrkleikar, veikleikar, tækifæri og ógnanir. Tækifæri fyrir Bása í þeirri greiningu felast í fjölgun ferðamanna sem vilja vera í óspilltri náttúru sem dæmi og er komið inná fleiri atriði í þeirri greiningu.

Ég legg til að starfseminna í Básun sé kynnt fyrir samstafsaðilum í ferðapjónustunni, hvaða þjónustu er boðið upp á og hvers vegna þurfi að greiða fyrir hana. Með góðri kynningu þá er auðveldalega hægt að fá ferðapjónustuna í samstarf.

Í stefnumótun Útivistar sem var innleidd 2012/2013, koma fram flott og góð gildi og ég legg til að Útivist virki hana alla leið frá kjarna félagsins til viðskiptavina, hvort sem það eru félagsmenn eða aðrir viðskiptavinir.

Innleiða þarf verkferla og standa vörð um Bása í Þórsmörk og vernda þess paradís fyrir komandi kynslóðir svo þær fái að njóta líka.

9 Lokaorð

Rannsakanda þótti mjög skemmtilegt að vinna þetta verkefni þar sem verkefnastjórnun er stór þáttur í daglegu lífi rannsakanda ásamt því að hann hefur mikinn áhuga á útivist og hefur stundað fjallamennsku og aðra útivist í mörg ár.

Því var þessi efnislega samtvinnum mjög skemmtileg og þá sérstaklega vettvangsferðin sem rannsakandi fór í til að skoða aðstæður í Básum í Þórsmörk. Sú ferð gerði það að verkum að auðveldara var að setja sig inn í þær aðstæður sem unnið er við í Básum.

Það er ekki hægt annað en að hrósa Útivist fyrir framlag sitt til umhverfis- og náttúrumála með verndarstefnu sinni um það að ganga um náttúruna þannig að sem minnst rask verði, með þeim góðu gildum sem félagið hefur starfað eftir alla tíð frá stofnun þess. Rannsakandi verður líka að minnast á það hversu hrifinn hann var af allri þeirri vinnu sem félagsmenn leggja fram í sjálfboðavinnu. Hún er alveg ótrúleg og væri félagið ekki þar sem það er í dag nema vegna þess.

Rannsakandi vonar að Ferðafélagið Útivist geti nýtt sér þetta verkefni til bæta sitt góða starf ásamt því að auka upplifun viðskiptavina sinna og félagsins sjálfs.

Heimildaskrá

- Baldur Kristjánsson. (2014, 13. nóvember). Scrum- Leynivopnið. Sótt af <https://www.stjornvisi.is/frettir/638>
- Collis, J., og Hussey, R. (2009). *Business Research*. (3. útgáfa). Hampshire. Palgrave Macmillan.
- Eðvald Möller. (2011). *Verkefnastjórnun og verkfærið Project*. Reykjavík. DBH.
- Eðvald Möller. (2015). Does The Scrum Methodology Always Work?. *American International Journal of Social Science*,4(6),62-67. Sótt af http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_6_December_2015/8.pdf
- Eðvald Möller (2016). [Mynd] The Project Life Cycle
- Eðvald Möller (2016). [Mynd] Verkfærakistan tæknivídd og félagsmenningarvídd
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management-A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. Sótt af <http://agilemanifesto.org/history.html>
- Highsmith, J. (2001). *Stefnuyfirlýsing fyrir Agile hugbúnaðarþróun*. Sótt af <http://agilemanifesto.org/iso/is/>
- Kotler, P. og Armstrong G. (2011). *Principles of Marketing*. (14. útgáfa). Pearson Prentice Hall.
- Larson, E. og Gray, C. (2011). *Project Management The Managerial Process*. (5. útgáfa). McGraw Hill.
- Mehrjerdi, Y. (2011). Methodology, tools and its future. *Assembly Automation*, 31(1), 79-88. Sótt af https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=L11pDoUAAAAJ&citation_for_view=L11pDoUAAAAJ:Zph67rFs4hoC
- Mehrjerdi, Y. (2011). Mynd DMAIC skýrir fimm stiga ferli Six Sigma. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/855071335/fulltextPDF/16BEB870C5184686PQ/8?accountid=150764>
- Modig, N. og Åhilström, P. (2015). *Þetta er Lean* (Pétur Arason þýddi). Stockholm: Rheologica Publishing. (upphaflega gefið út 2011).
- Verkefnastjórnunarfélag Íslands. Fróðleikur hugtakalykill. Sótt af <http://www.vsf.is/frodleikur/hugtakalykill/>

Útivist – a. (e.d.). Um Útivist. Kjarni. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/kjarni>

Útivist – b. (e.d.). Um Útivist. Nefndir. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/nefndir>

Útivist – c. (e.d.). Um Útivist. Fundargerð aðalfundar 2015. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/fundargerð-adalfundar-2015>

Útivist – d. (e.d.). Um Útivist. Stefnumótun Útivistar. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/stefnumotun-utivistar>

Útivist – e. (e.d.). Skálar. Básar á Goðalandi. Sótt af <http://www.utivist.is/skalar/basar-a-godalandi>

Sigurþór Þorgilsson. (1985). Útivist 10 ára. Sótt af <http://www.utivist.is/um-utivist/saga-utivistar/utivist-10-ara>

10 Viðauki 1: Spurningalisti

- Spurningar varðandi uppgjör og innheimtu
- Er eitthvað form eða gátlisti til staðar vegna uppgjörs?
- Hvernig er uppgjori háttað?
- Hvernig er uppgjorið, er það flokkað milli skálagesta, tjaldstæða og annarrar þjónustu?
- Hvernig myndir þú vilja vinna uppgjorið á annan hátt en það er gert í dag og hvaða kosti sérðu við það?
- Hversu oft er gert upp?
- Hvernig er Internet tengingin á staðnum?

11 Viðauki 2: Uppgjörsblað Bása

Dagsuppgjör

Dags.:	
--------	--

Posi 1:		
Posi 2:		
seðlar:	magn:	samtals
	500	
	1.000	
	5.000	
smámynt		
Alls:		

Í kassa:
4*500
12*1000
100

Sturtur:		fjöldi
Göngukort		sturta:
Viðdvöl		
Tjaldgjöld		stk.:
Skálagjöld		
Hleðsla		
Grillkol		
Fargjöld í rútu		
Alls:		-

12 Viðauki 3: Listi frá framkvæmdastjóra Útivistar

Verkefni	Lýsing	Nauðsynleg gögn	Núverandi ferli
Móttaka skálagesta	Taka á móti gestum, sýna þeim aðstöðuna og vísa til rúmpletis. Athuga bókun og greiðslu fyrir gistinguna og innheimta skálagjöld af þeim sem ekki hafa greitt fyrirfram á skrifstofu.	Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar.	Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar. Gera kvittun fyrir greiðslu og skrá niður þjóðerni og fjölda gistinátta.
Móttaka dagsferða-hópa	Taka á móti hópum og sýna þeim aðstöðu sem er í boði. Innheimta viðverugjald eða skrá niður reikningsupplýsingar á hópa frá þeim aðilum sem eru í reikningsviðskiptum. Vísa þeim hafa bókað aðstöðu í viðveruhúsi á borð.	Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar.	Upplýsingar um bókanir og greiðslur frá skrifstofu. Í sumum tilfellum getur skipt máli að hafa nýjar upplýsingar. Gera kvittun fyrir greiðslu.
Innheimta á tjaldgjöldum	Fara um tjaldsvæði og innheimta tjaldgjöld af gestum. Um helgar getur einnig verið um að ræða innheimtu við aðkomuna þar sem gestir eru rukkaðir strax við komuna.	Upplýsingar um bókanir stærri hópa ef um það er að ræða.	Farið um tjaldsvæði og tjaldgjöld innheimt af gestum. Afhenda tjaldmiða sem staðfesta greiðslu. Kvittanir fyrir greiðslum eru nýttar sem gögn fyrir skráningu gesta fyrir Hagstofuna og fyrir uppgjör
Skráning gistinátta fyrir Hagstofuna	Skráning á skálagestum annars vegar og tjaldgestum hins vegar. Skrá þarf annars vegar fjölda gesta og hins vegar fjölda gistinátta, skipt niður á þjóðerni.		Núverandi ferli byggir á handvirku ferli þar sem merkt er inn á eyðublöð fyrir hvern gest og svo unnið upp úr kvittunum af tjaldgjöldum. Höfum ekki haldið vel utan um þessar tölur.
Posauppgjör	Senda bunka úr posa og stemma við "slippana"	Allir slippar sem hafa komið inn frá síðasta uppgjöri	Bunki sendur úr posa og prentaður út heildarlisti. Listinn stemmdur við slippana. Þetta er svo tekið með í uppgjöri til skrifstofu
Uppgjör til skrifstofu	Taka saman upplýsingar um innkomu og skiptingu hennar á mismunandi vörur og þjónustu. Þessar upplýsingar ásamt innkomu send á skrifstofu.	Allar kvittanir frá síðasta uppgjöri. Posa slippar og heildarlisti frá sendingu bunka úr posa	Talið í sjóð. Bunki sendur úr posa. Kvittanir fyrir greiðslum flokkaðar og skráðar samtölur úr hverjum vöruflokk. Samtala sölu skv. kvittunum stemmd af við innkomu (sjóð og posa). Reikningar vegna aðila í reikningsviðskiptum og voucherar sendir með (en ekki reiknað inn í uppgjörið). Við þetta er nýtt excel skjal í tölvu á staðnum og útprentun úr því sent með uppgjöri. Uppgjörið svo sett í læsta tösku og sent með næstu ferð á skrifstofu.