



# Gæðastjórnun í ferðapjónustu

Ávinningur og hindranir

Aníta Lind Bergdal

Lokaritgerð til BA gráðu í stjórnun  
ferðapjónustu og móttöku gesta

Háskólinn á Hólum

2020

*Pessi síða á að vera auð*

# **Gæðastjórnun í ferðapjónustu**

## **Ávinningur og hindranir**

Aníta Lind Bergdal

170794-3039

12 ECTS - Lokaritgerð sem hluti af  
*Baccalaureum Artium* gráðu í stjórnun ferðapjónustu og móttöku  
gesta

Leiðbeinandi

Jóna Fanney Friðriksdóttir

Ferðamáladeild  
Háskólinn á Hólum  
Hólar, maí 2020

Gæðastjórnun í ferðapjónustu – Ávinningur og hindranir  
Quality management in tourism – Benefits and obstacles  
12 ECTS lokaritgerð sem hluti af *Baccalaureum Artium* gráðu í ferðamálafræði

Copyright © 2020 Aníta Lind Bergdal

Öll réttindi áskilin.

Ferðamáladeild  
Háskólinn á Hólum  
Hólar í Hjaltadal  
551 Sauðárkrókur  
Ísland  
Sími: 455-6300

Skráningarupplýsingar:

Aníta Lind Bergdal, 2020, *Gæðastjórnun í ferðapjónustu – Ávinningur og hindranir*,  
BA ritgerð, Ferðamáladeild, Háskólinn á Hólum, bls. XX.

Hólar í Hjaltadal, Ísland, maí 2020

# Abstract

The tourism field in Iceland has experienced an enormous growth in the last decade. In the year before Eyjafjallajökull volcano erupted, 493.900 tourists came to Iceland comparing to 2018, when there came 2.343.900 tourists (Ferðamálastofa, e.d). This increase in guests visiting the country has led to the fact that many new companies have entered the market competition has therefore risen and is considerably rough. In recent year, due to the globalization and increase in people travelling the world, customer demands and expectations in being provided by quality services. To be able to meet these expectations of its clients and therefore be able to survive in an environment marked by a growing competition, the need for service companies to evaluate their services has never been as important. To survive the aim should be to achieve best quality of services. Active quality management ensures that work processes are i.e. standardized and as a result, the needs and expectations of the customers are way better secured is always guided.

This report is based on a vocational training at Hótel Laxnes within the Tourism Field at the University of Hólar. The vocational training was from beginning of December 2019 until end of January 2020 and consisted of 200 workhours. Hótel Laxnes is a family run hotel that is located in Mosfellsbær, which is right out of Reykjavík. The hotel has 26 rooms and is open all year around.

The main subject is quality management within the tourism field. Efforts are made to describe the benefits of implementing quality management in a company and the obstacles the companies face in the process.

The results showed that the benefits of implementing quality management are numerous; it can have positive effects on profits, utilization of materials and working hours of staff, effective planning, the work environment and fewer mistakes are made. Smaller companies are more vulnerable to obstacles and implementing quality management in those can involve high costs and they have less resources and time to put into the process. Managers have a great impact on implementing successful quality management within a company. They need to be role models for other employees so that they understand what quality management means within the company.

Key words: Quality, Quality management, Service quality, Expectations and Tourism industry

# Útdráttur

Ferðaþjónustan á Íslandi hefur aukist gífurlega undanfarinn áratug. Fyrir gosið í Eyjafjallajökli, árið 2009 komu 493.900 ferðamenn til Íslands miðað við að árið 2018 komu 2.343.900 ferðamenn (Ferðamálastofa, e.d). Þessi mikla aukning hefur leitt til þess að fjöldinn allur af nýjum fyrirtækjum hafa komið inn á markaðinn og hefur þar með samkeppnin orðið meiri og harkalegri. Síðustu ár, vegna hnattvæðingar og aukningu fólks sem ferðast um heiminn þá hafa kröfur og væntingar viðskiptavina um gæðaðþjónustu orðið meiri. Til þess að geta mætt þessum væntingum viðskiptavina og komast af í umhverfi sem einkennist af vaxandi samkeppni, hefur þörf þjónustufyrirtækja til þess að bæta þjónustu sína aldrei verið meiri. Til þess að komast af ætti markmið fyrirtækja að vera að ná sem mestum gæðum í þjónustu. Virk gæðastjórnun tryggir það að verkferlar séu staðlaðir og þar af leiðandi eru þarfir og væntingar viðskiptavina alltaf að leiðarljósi.

Þessi skýrsla er byggð á verknámi sem fór fram á Hótel Laxnes innan ferðamálaeildar Háskólans á Hólum. Verknámið stóð yfir frá byrjun desember 2019 fram til lok janúar 2020 og samanstóð af 200 vinnustundum. Hótel Laxnes er fjölskyldurekið fyrirtæki sem er staðsett í Mosfellsbæ, rétt fyrir utan Reykjavík. Á hótelinu eru 26 herbergi og er hótelið opið allt árið um kring.

Viðfangsefni skýrslunnar er gæðastjórnun í ferðaþjónustu. Reynt var að finna hver ávinningurinn sé af því að innleiða gæðastjórnun og hvaða hindrunum fyrirtæki geta mætt í ferlinu.

Niðurstöðurnar sýndu að ávinningurinn við það að innleiða gæðastjórnun er margvíslegur; það getur haft jákvæð áhrif á hagnað, nýtingu hráefna og vinnutíma starfsfólks, bætt skipulag, starfsumhverfið og færri mistök verða. Minni fyrirtæki eru viðkvæmari fyrir hindrunum og getur innleiðing á gæðastjórnun verið kostnaðarsöm fyrir þau þar sem þau hafa minna fjármagn og tíma til þess að setja í ferlið. Stjórnendur hafa mikil áhrif á velgengni gæðastjórnunar innan fyrirtækja. Þeir þurfa að vera fyrirmyndir fyrir aðra starfsmenn svo að þeir skilji hvað gæðastjórnun þýði innan fyrirtækisins.

Lykilorð: Gæði, Gæðastjórnun, Þjónustugæði, Væntingar og Ferðaþjónusta

## Formáli og/eða þakkarorð

Ég vil sérstaklega þakka fjölskyldu minni og vinum fyrir ómetanlegan stuðning og þolinmæði á meðan á ritgerðarskrifunum og námi mínu stóð.

Ég vil líka þakka Jónu Fanney Friðriksdóttur, leiðbeinandanum mínum, fyrir styrkjandi leiðsögn, yfirlstur, þolinmæði og góðar athugasemdir. Bestu þakkir fær Sigfríð Rut Gyrðisdóttir, vinkona mín fyrir yfirlsturinn.

Einnig vil ég þakka vinnustaðnum mínum, Garra ehf, fyrir mikinn stuðning og sveigjanleika á meðan námi mínu stóð.





*Auð síða*



# Efnisyfirlit

<b>Efnisyfirlit .....</b>	<b>xi</b>
<b>Myndayfirlit .....</b>	<b>xii</b>
<b>1 Inngangur .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fræðileg umfjöllun .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gæði .....	3
2.2 Gæðastjórnun.....	4
2.3 Þjónustugæði .....	5
2.4 Væntingar .....	6
<b>3 Innleiðing gæðastjórnunar.....</b>	<b>8</b>
3.1 Ávinningur.....	9
3.2 Hindranir .....	10
3.3. Áhrif stjórnenda.....	11
<b>4 Hvernig verður hágæðapjónusta .....</b>	<b>13</b>
<b>5 Gæðakerfi .....</b>	<b>14</b>
5.1 Vakinn .....	14
5.2 Svanurinn.....	15
5.3 PDCA líkanið .....	16
5.4 Fjórtán punkta kerfi W.E Deming.....	17
5.5 Tíu þrepa kerfi J.M. Juran .....	18
<b>6 Innra eftirlit veitingastaða .....</b>	<b>20</b>
6.1 HACCP kerfið .....	20
<b>7 Niðurstaða.....</b>	<b>23</b>
<b>8 Umræður.....</b>	<b>25</b>
<b>9 Lokaorð.....</b>	<b>26</b>
<b>Heimildaskrá.....</b>	<b>27</b>

# Myndayfirlit

Mynd 1 PDCA ferlið (Woods og King, 2010).....	16
-----------------------------------------------	----

# 1 Inngangur

Oft er talað um að upphaf hugtaksins gæðastjórnun megi rekja til ferða þriggja Bandaríkjamanna til Japans kringum árið 1950. Þetta voru þremmingarnir Deming, Juran og Feigenbaum. Þeir störfuðu ekki saman en unnu að því sameinlega markmiði að kenna Japönum nýja hugsun í stjórnun. Á þessum tíma gripu Japanir fast í kenningar félaganna þar sem þeir höfðu áttu slæm ár að baki sökum lélegs orðspors á alþjóðamarkaði, framleiðsla þeirra var talin ódýr og óvönduð. Undir lok áttunda áratugarins dreifðist hugtakið gæðabylting út um allan heim og í kjölfarið varð sprenging í útgáfu efnis um gæðastjórnun á áratugnum 1980-1990. Fjölmargir fræðimenn hafa lagt áherslu á gæðastjórnun í rannsóknum sínum og sett fram hugmyndafræði á sinn hátt. Það er vissulega hægt að finna töluverðan mun á nálgun þessara fræðimanna á hugtakið en flestir eru þeir þó sammála um þá þætti sem skipta hvað mestu máli þegar það kemur að innleiðingu gæðastjórnunar:

- *Stöðugar umbætur*
- *Sannfæra stjórnendur*
- *Samvinna*
- *Þátttaka allra starfsmanna og ánægja þeirra*
- *Þjálfun og menntun starfsmanna*
- *Áhersla og ánægju og þarfir viðskiptavinarins*
- *Mælanleiki og stjórnun ferla* (Brynhildur Bergþórsdóttir, 1998)

Samkvæmt könnun sem framkvæmd var af Ferðamálastofu meðal erlendra ferðamanna sem heimsóttu Ísland sumarið 2011 kom fram að um 56% þeirra töldu að viðurkennd gæðavottun hefði frekar mikil eða mjög mikil áhrif á val þeirra á fyrirtæki.

(Ferðamálastofa, 2012). Því er það sannarlega vert að skoða viðfangsefnið nánar því augljóslega vegur viðurkennd gæðavottun hátt í ákvörðun gesta þegar velja á þjónustu. Höfundur skýrslu fór í verknám hjá Hótel Laxnes frá desember 2019 og fram undir lok janúar 2020. Stóð verknámið yfir í 200 klukkustundir og snérust verkefni þar að gæðamálum. Á meðan verknámi stóð jókst áhugi höfundar á gæðastjórnun og var þess vegna viðfangsefni skýrslunar valið.

Markmiðið með þessari ritgerð er að skoða gæðastjórnun hjá ferðaþjónustufyrirtækjum og hver ávinningurinn sé af innleiðingu hennar og jafnframt hvaða hindrunum fyrirtæki gætu mætt.

Í upphaf ritgerðar verður farið yfir fræðileg hugtök eins og gæði, gæðastjórnun, þjónustugæði og væntingar. Þá næst verður fjallað um innleiðingu á gæðastjórnun og hvaða ferlar eru þar að baki. Skoðað verður ýtarlega ávinning fyrir ferðaþjónustufyrirtæki við að innleiða hjá sér gæðastjórnun og hvaða hindrunum þau mæta, þá sérstaklega fyrir lítil fyrirtæki, eins og til dæmis verknámsstaður skýrsluhöfundar. Farið verður yfir mikilvægi stjórnenda í gæðastjórnun og hvað þeir geti gert til þess að stuðla að betri gæðastjórnun. Í framhaldi er farið yfir gæðakerfi og hvaða kerfi standa fyrirtækjum til boða til að nýta sér þegar það kemur að því að innleiða gæðastjórnun eða bæta gæðamálin hjá sér. Það verður farið inn á íslenska gæðakerfið Vakann, norrænu vottunina Svaninn, 14 punkta kerfi stjórnunar sem Deming (1986) setti fram og 10 þrepa kerfi Juran (1979) sem lýtur að umbótum á gæðaferlum. Einnig er PDCA líkanið skoðað en það nýtist fyrirtækjum sem eru að fara í stórfelldar breytingar eða umbætur.

## 2 Fræðileg umfjöllun

Hér verður fjallað um þau hugtök sem tengjast viðfangsefninu; gæði, gæðastjórnun, þjónustugæði, væntingar og ferðþjónusta.

### 2.1 Gæði

Áður en við kynnum okkur aðalviðfangsefni þessarar ritgerðar, gæðastjórnun, er nauðsynlegt að skoða hver skilgreiningin á gæðum sé. Til eru margar mismunandi skilgreiningar; Deming (1986) fullyrðir að gæði ættu að stjórnast af nútíð og framtíð viðskiptavinarins. Juran (1979) heldur því hins vegar fram að það að mæta væntingum viðskiptavinarins séu gæði. Crosby (1979) telur að gæði þyrftu að vera í samræmi við kröfur og Feigenbaum (1991) heldur því fram að gæði séu það sem viðskiptavinurinn segir að þau séu. Bandaríski bílaframleiðandinn Henry Ford útskýrði gæði með þeim orðum „Að gera hlutina rétt án þess að nokkur sé að horfa“ (Kapiki og Tatari, 2006).

Margir álíta að hátt verð og gæði haldist í hendur en það er hins vegar alls ekki alltaf raunin. Hugtak sem er náskýlt gæðum er áreiðanleiki. Þannig byggist gæðaímynd ekki aðeins á getu fyrirtækja til þess að framleiða góða vöru eða bjóða upp á góða þjónustu heldur einnig á því hvort þau hafi getuna til þess að sjá til þess að varan eða þjónustan sé ávallt jöfn í gæðum (Brynhildur Bergþórsdóttir, 1998).

Samkvæmt Goetsch og Davis (2006) má skipta gæðum í ferðþjónustu í tvennt; annars vegar eru það meginþingleg viðmið sem snúa að þjónustunni og margvíslegum ferlum innan fyrirtækja. Hins vegar er um að ræða eigindleg viðmið sem snúa að ánægju viðskiptavina (Kapiki og Tatari, 2006).

Gæði þurfa ekki alltaf að vera fyrsta flokks þó það hljóti samt alltaf að vera betra sé hugað að viðskiptavininum sem kaupir þjónustuna. Skilgreiningin á gæðum út frá gæðastjórnun ISO er áherslan á að gæði snúist aðallega um stöðugleika: gæðin þurfa ávallt að vera þau sömu, hvort sem viðskiptavinurinn kaupir þjónustuna (eða vöru) í dag eða eftir þrjú ár. Fyrirtæki verða samt sem áður að vera á varðbergi og að taka tillit til þess að væntingar viðskiptavina eru háðar snöggum breytingum, tæknilegum framförum og samkeppnisaðilum (Goetsch og Davis, 2006).

Alþjóðlegu staðlasamtökin (International Organization of Standardization, ISO) segja líka

að gæði væru „Það að hvaða marki safn tiltekinna eðlislægra eiginleika uppfyllir kröfur“. Á það einkum við um varanlegan eiginleika og áunnin gæði (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010). Með árangursríkri gæðastjórnun má lágmarka ýmsa kostnaðarþætti tengda gæðum eins og t.a.m. mistök í verðlagningu og reikningagerð, yfirvinnu starfsmanna, kvörtunum viðskiptavina og koma í veg fyrir að tryggð viðskiptavina fari þverrandi (Goetsch og Davis, 2006).

## 2.2 Gæðastjórnun

Gæðastjórnun á ekki að vera einstakt fyrirbæri innan starfsemi fyrirtækja, hún á að vera almennur og sjálfsagður þáttur í rekstrinum. Gæðastjórnun hjálpar fyrirtækjum að stýra starfseminni í þá átt sem þörfum og væntingum viðskiptavina er fullnægt. Hún er einnig verkfæri til að hámarka hagnað fyrirtækisins. Tilgangurinn með því að innleiða gæðastjórnunarkerfi sem hentar fyrirtæki er að veita viðskiptavinum öryggi og stöðugleika, bæta markaðsstöðu þess og styrkja frekar við reksturinn (Goetsch og Davis, 2006).

Goetsch og Davis (2006) sögðu að til þess að gæðastjórnun skili árangri innan fyrirtækja þurfa starfsmenn á öllum stigum að vera meðvitaðir um hvað í henni flest og því mikilvægt strax í upphafi innleiðingar að þjálfar starfsmenn, stjórnendur og birgja. Þannig þurfa allir hagsmunaaðilar innan heildarinnar að tileinka sér nýja hugsun sem snýr að samvinnu sem allir hagnast á. Þegar kemur að viðskiptalegum ákvörðunum er ekki nóg að líta einvörðungu á verð, leggja þarf áherslu á að lágmarka kostnað til lengri tíma. Þegar fyrirtæki virkja og efla færni og hæfni starfsfólks þá byggir það upp traust með þeim og með því næst fram meiri skilvirkni á vinnustaðnum. Allir innan skipulagsheildar fyrirtækisins þurfa að vera í sama liðinu, vinna að sameiginlegum markmiðum sem snúa öll að því að veita hágæðapjónustu sem og leysa öll þau vandamál sem koma upp. Jafnframt er mikilvægt að stjórnendur fyrirtækja hvetji starfsmenn til þess að afla sér fræðslu og menntunar sem nýtist í starfi, slík hvatning getur aukið samkeppnishæfni. Til að hægt sé að hefja innleiðingu gæðastjórnunarkerfa þarf að huga að virkri þátttöku allra starfsmanna. Stjórnendur þurfa að skuldbinda sig í að taka þátt í stöðugu umbótastarfi því ekki er nóg að veita stuðning einungis þegar þörf krefur (Goetsch og Davis, 2006).



## 2.3 Þjónustugæði

Samkvæmt Vakanum (e.d) eru þjónustugæði skilgreind sem bilið sem myndast á væntingum viðskiptavinar á þjónustu og á mati hans á þjónustunni sem hann síðan kaupir og fær. Þeir þættir sem hafa hvað mest áhrif á ánægju viðskiptavina og mat þeirra á þjónustugæðum eru áreiðanleiki, traust, viðmót, ásýnd og viðbragðsflýtir.

Eitt af því mikilvægasta hjá fyrirtækjum er að hlúa vel að viðskiptavininum og þannig þekkja þarfir hans og væntingar. Til þess að viðskiptavinurinn verði sem ánægðastur þurfa þjónustusamskiptin því að vera í góðu lagi. Undir þjónustusamskipti flokkast öll samskipti við viðskiptavininn; hvort sem er í síma, augliti til auglitis, með bréfaskiptum eða tölvupósti. Fyrirtæki þurfa að vinna markvisst að því að uppfylla þarfir og óskir viðskiptavina sinna. Aðilar í ferðaþjónustu verða að vera meðvitaðir um eftirfarandi þætti til að viðhalda þjónustugæðum:

- Uppfylla mismunandi þarfir viðskiptavina
- Sjá um að samskiptin hafi rétta nálgun
- Veita greinagóðar upplýsingar
- Veita ráðleggingar
- Bjóða ávallt fram aðstoð
- Leysa öll þau vandamál sem kunna að koma upp
- Halda skrá yfir alla viðskiptavini
- Að eiga við óánægða viðskiptavini á réttan hátt
- Bjóða upp á aukþjónustu
- Koma skilaboðum á framfæri við rétta aðila (Vakinn, e.d.-a)

Í hjálpargögnum hjá Vakanum er talað er um að á fyrstu sjö sekúndunum myndi viðskiptavinur sér skoðun á þeim sem veitir honum þjónustu. Því er móttaka gesta strax í upphafi afar mikilvæg og því ekki síður mikilvægt að huga að því að viðskiptavinurinn fái strax sem besta mynd af fyrirtækinu. Það sem myndar einnig skoðun viðskiptavina á fyrirtækinu er meðal annars klæðnaður, framkoma, hegðun, hreinlæti og persónuleiki starfsmanna.

Ávinningurinn af því að gefa góða þjónustu er meðal annars betri ímynd, samkeppnisforskot, aukin sala, ánægðari viðskiptavinir og fjölgun viðskiptavina. Það er nauðsynlegt að starfsfólk sýni einnig þjónustulund sín á milli. Það skilar sér með betra starfsumhverfi,

aukinni starfsánægju, skilvirkara starfi og betri möguleikum fyrir starfsfólkið að vinna sig upp innan fyrirtækisins (Vakinn, e.d.-a).

## 2.4 Væntingar

Eins og áður hefur komið fram þá eru þjónustugæði mæld með því að skoða bilið milli væntingar viðskiptavina og þeirri þjónustu sem hann síðan fær.

Það að fyrirtæki geri sér grein fyrir hverjar væntingar viðskiptavinar eru, í hverju þær felast og hvernig unnt er að uppfylla þær er lykilþáttur í því að veita góða þjónustu. Væntingar og þarfir viðskiptavina geta breyst fljótt og er því mikilvægt að fylgjast vel með, vera á verði og mæta þeim með viðeigandi hætti. Með því að skilgreina þessar væntingar geta fyrirtæki fundið leiðir til þess að uppfylla þær og þar með fá til sín fleiri viðskiptavini (Zeithaml og Bitner, 2003)

Þórhallur Örn Guðlaugsson (2006) sagði að ef þjónustan sem fyrirtækið veitir uppfyllir væntingar viðskiptavinarins hefur það náð árangri í þjónustugæðum. Til framtíðar hefur slíkur árangur jákvæð áhrif á vöxt og hagnað fyrirtækja. Þegar það kemur að því að skilgreina væntingar er nauðsynlegt að vera með það á bak við eyrað að þær eru samansafn tilfinningalegra atriða sem ákvarðast bæði af ytri og innri þáttum. Væntingar byggjast upp á skilaboðum sem viðskiptavinurinn hefur fengið í gegnum samskipti við fólk, ráðleggingum og öðrum þáttum úr umhverfi hans.

## 2.5 Ferðapjónusta

Ferðapjónusta er atvinnugrein sem nær til allra einstaklinga og fyrirtækja sem vinna í tengslum við ferðalög eins og hótél, ferðaheildsaga, leiðsögumenn, rútufyrirtæki og ferðaskipuleggjendur (Samgönguráðuneytið, 1996). Hún er orðin ein af mest vaxandi atvinnugreinum í heiminum og sem útflutningsgrein, þá kemur 10% af heildarhagvexti í heiminum frá ferðapjónustu. Í mörgum löndum er ferðapjónusta orðin álíka mikilvæg og aðrar rótgrónar atvinnugreinar og skiptir hún miklu máli fyrir hagvöxt þessara landa (Mendola og Volo, 2017). Lee (2015) sagði væri hægt að tengja þennan mikla vöxt við sívaxandi fjölbreytileika í ferðapjónustu sem sést í tilkomu nýrra áfangastaða sem keppa við áður þekkta áfangastaði.

Ferðapjónustu er hægt að kalla viðkvæma atvinnugrein þar sem þættir eins og vinsældir

áfangastaða er oft tengt við tískusveiflur sem getur haft snöggar breytingar í för með sér. Í gegnum tíðina hefur sést að ferðapjónusta er viðkvæm fyrir utanaðkomandi áhrifum og atburðum eins og hryðjuverkum stríðum, efnahagskreppnum, náttúruhamförum, gengis- og verðbreytingum. Oftar en ekki þá hafa þessir þættir aðeins tímabundin áhrif og eiga við um ákveðin svæði (Mathieson og Wall, 1992).

### 3 Innleiðing gæðastjórnunar

Mörg fyrirtæki mikla það fyrir sér að innleiða gæðastjórnun og telja að um sé að ræða vottun samkvæmt ISO staðli. ISO-staðlar eru staðlar sem hafa verið samþykktir af alþjóðlegu staðlasamtökunum. Það sem sker þá frá öðrum stöðlum er að þeir eru alþjóðlegir. Þegar ISO-staðlar eru gerðir byggjast þeir á því að hagsmunaaðilar komi sér saman um hvað sé eðlilegt, góðir starfshættir, hæfilegt og í takt við nútímann (International organization of standardization, e.d).

Innleiðing gæðastjórnunar innan fyrirtækis og uppbygging gæðakerfis felst fyrst og fremst í því að skrá og lýsa á skipulagðan hátt þeim vinnuaðferðum og verkferlum sem starfsmannaheildin þarf að fylgja eftir og tileinka sér.

Þegar talað er um að skrá þá þætti sem koma að þjónustunni/vörunni þá er algengt að halda að verið sé að meina þá þætti sem eru beintengdir því og það sem er sjáanlegt. En það er langt frá því að vera rétt enda þarf að taka inn í myndina reikningagerð, skipulag, innkaup, innheimtu, breytingar, starfslýsingar o.s.frv (Samtök iðnaðarins, 2008).

Í innleiðingu gæðaferla þurfa t.a.m. starfslýsingar og eyðublöð að vera sett upp með lýsandi hætti og síðan sett í gæðahandbók fyrirtækisins. Afrit af öllum þessum skjölum, sem innihalda verkferla og lýsingar þarf síðan að kynna fyrir starfsmannaheildinni og allir hvattir til þess að kynna sér innihaldið á gæðahandbókinni og starfa ávallt samkvæmt því sem fram kemur. Allir starfsmenn eiga síðan að geta skoðað skjölin á sameiginlegum stað innan fyrirtækisins eða á sameiginlegum tölvudrifum. Þannig verða boðleiðir milli stjórnenda og einstakra starfsmanna skilvirkari. Þar með eiga starfsmenn betri kost á að standa sig vel í starfi, starfsánægja eykst og líkurnar á að þeir uppfylli væntingar viðskiptavinarins aukast til muna. Með gæðahandbók eru líkurnar minni á því að starfsmaðurinn fái röng skilaboð. Gæðahandbókin samanstendur af öllum þeim verkferlum og starfslýsingum innan fyrirtækisins allt frá innkaupum yfir í störf framlínustarfsmanna. Þegar öllum væntingum viðskiptavinarins er fullnægt verða til hámarksgæði (Samtök iðnaðarins, 2008).

Kapiki (2012) talaði um að þegar fyrirtæki ákveða að innleiða gæðastjórnun, byggir sú ákvörðun á því að skapa meira virði. Til að unnt sé að skapa virði innan fyrirtækisins þarf að beina þekkingunni og miðla upplýsingum til stjórnenda, starfsmanna og viðskiptavina. Rannsóknir sýna að það mikilvægasta í virðissköpun fyrirtækja er upplifun viðskiptavinarins. Oft vill svo til að stjórnendur ofmeti þá þjónustu sem fyrirtæki bjóða upp

á og veita. Til þess að fá rétta mynd af gæði þjónustunnar geta stjórnendur lagt fram formlega könnun þar sem viðskiptavinir eru beðnir um endurgjöf eða framkvæma óformlega könnun þar sem þeir mæta á staðinn þar sem þjónustan er veitt og fylgjast með. Stjórnendur geta jafnframt nýtt sér aðrar leiðir til að fylgjast með hvernig gæðum fyrirtækisins eða þjónustunni er háttað í núverandi mynd. Hulduheimsóknir er til dæmis ein leið en einnig geta þeir framkvæmt markaðsmat eða viðmiðunargreiningu þar sem þeir skoða gögn og þjónustu stærri samkeppnisaðila á markaðnum og mæla út frá því eigin starfsemi (Kapiki, 2012).

### 3.1 Ávinningur

Samkvæmt Samtökum iðnaðarins (2008) á kostnaðurinn við að innleiða gæðastjórnun að skila sér margfalt til baka til fyrirtækja. Oft er um að ræða háan kostnað við að innleiða gæðastjórnun og að það muni skila sér í verði þjónustunnar sem fyrirtækið veitir. Ef það er raunin hafa átt sér stað mistök í innleiðingu því árangursrík stjórnun á að bæta skipulag, koma í veg fyrir mistök, auka hagræðingu, auka betri nýtingu á mannaúði og afköst ættu að aukast. Það er auðvelt að sýna fram á ávinninginn að baki innleiðingar gæðastjórnunar þegar mistökum fer fækkandi, vinnutími starfsfólks nýtist betur og kostnaður helst á áætlun í kjölfar betrubætta skipulagsins. Það að rekstarafkoma verður betri og samkeppnishæfni fyrirtækja bætist eru merki um ávinning af gæðastjórnun (Samtök iðnaðarins, 2008).

Reed, Lemak og Mero (2000) sögðu að gæðastjórnun hefur marga kosti í för með sér, hún dregur úr líkum á frávikum, veitir markaðsforskot og viðvarandi vandamál fá úrlausn mála sem og óhagkvæmni í rekstri réttist af.

Það að bæta gæði getur haft jákvæð áhrif á orðspor fyrirtækja. Þannig getur eftirspurn eftir þjónustu aukist – sem og endurkoma viðskiptavina. Ef fyrirtæki ætla sér að auka eftirspurn eftir þjónustu og/eða vöru og tryggja endurkomu viðskiptavina í stað þess að leita kostnaðarsamra leiða við að laða að nýja viðskiptavini, þurfa þau að leita leiða til að byggja upp langtímasambönd við viðskiptavini. (Sukmadi, Riyadi, Danurdara og Masatip, 2014).

Hendricks og Singhal (1997) fullyrða að langtímaáhrif við innleiðingu gæðastjórnunar skili sér í ánægðari viðskiptavinum, farsælli samskiptum milli stjórnenda og starfsmanna, vinnuumhverfið verður meira aðlaðandi og ávinningur og hagnaður fyrirtækisins eykst þar með. Þeir telja jafnframt að jákvæðu áhrifin væru oftast en ekki hægt að sjá í beinni tengingu við hagnað og lækkaðan rekstarkostnað því fyrirtæki sem vinna eftir virkri gæðastjórnun í

fararbroddi hækkar tekjur sínar og þar með hagnað ásamt því að markaðshlutdeild þeirra eykst í samanburði við fyriræki sem ekki sinna gæðamálum.

## 3.2 Hindranir

Eins og áður hefur verið fjallað um eru kostir innleiðingu gæðastjórnunar innan ferðþjónustufyrirtækja miklir. Kostnaðurinn í því að innleiða gæðastjórnun getur þó verið töluverður og því getur innleiðingin verið þyrnir í augum lítilla og jafnvel meðalstórra fyrirtækja. Þessi fyrirtæki hafa alla jafna minna fjármagn til ráðstöfunar í ferlið. Viada-Stenger, Balbastre-Benavent og Redondo-Cano (2010) sögðu að það væri hlutfallslega dýrara fyrir minni fyrirtæki heldur en þau stærri að innleiða gæðastjórnun. Vöntun á starfsfóki er annar þáttur sem getur hindrað að lítil fyrirtæki taki upp gæðastjórnun. Þar spilar tími starfsmanna inn þar sem það getur verið mjög tímafrekt að innleiða gæðastjórnun. Á meðan á innleiðingarferlinu stendur þurfa fyrirtæki oftast en ekki að fara í endurskipulagningu og bæta fjölda þætti í rekstrinum. Þannig getur það oft reynst þessum fyrirtækjum erfiðara þar sem reksturinn er viðkvæmari og þau hafa ekki getuna til þess að takast á við breytingastjórnun. Það getur jafnframt verið erfitt að fá fólk með háan starfsaldur til að taka þátt í breytingum. Margir þeirra vilja viðhalda því sem fyrir er, eru ánægðir með hvernig hlutirnir hafa verið gerðir hingað til og hafa oft á tíðum lítinn sem enga hvata til breytinga. Segja má að þeir séu sumir hverjir innan þægindarammans í vinnunni og getur verið erfitt að fá þá til að vinna eftir nýjum og breyttum verkferlum. Þannig er oft á tíðum auðveldara að þjálfa nýja starfsmenn samkvæmt nýja gæðakerfinu þar sem líklegra er að þeir hafi meiri hvata til að starfa frá upphafi út frá nýju verklagi. Þeir detta ekki í gamlan vinnugír líkt og eldri starfsmenn eiga hættu á (Viada-Stenger, Balbastre-Benavent og Redondo-Cano, 2010).

Stjórnendur innleiða gæðastjórnun innan fyrirtækis með það að leiðarljósi að bæta þjónustu innan fyrirtækisins, lækka kostnað og öðlast betri yfirsýn yfir útgjöld. Með því að stýra gæðum innan fyrirtækja á markvissan hátt er mögulegt að lækka óþarfa rekstrarkostnað á mörgum sviðum og til langframa eykst hagnaður. Þó að lítil fyrirtæki hafi mikinn áhuga og vilja til þess að innleiða gæðastjórnun, getur það því miður verið hlutfallslega of kostnaðarsamt fyrir þau. Það er hlutfallslega auðveldara fyrir stærri fyrirtæki að taka á gæðamálum og ekki er óalgengt að haldið sé úti heilu stöðugildi innan stærri fyrirtækja til

eftirfylgni og framkvæmd gæðamála sé framfylgt. Árangursrík gæðastjórnun er því nokkuð stór kostnaðarliður fyrirtækja (Hendricks og Singhal, 1997).

Í verknámi hjá Hótel Laxnes fann skýrsluhöfundur fyrir því hve erfitt það getur verið fyrir lítil fyrirtæki að innleiða hjá sér gæðastjórnun. Á meðan verknámi stóð þá var unnið í litlum gæðamálum sem snérust að því að ná úttekt sem skipulögð var í febrúar 2020 af erlendri bókunarsíðu. Verkefni snérust að því að útbúa þrifalista fyrir allar deildir og úrbótaskýrslur af öllum herbergjum. Þrátt fyrir að þetta væru aðeins tvö verkefni og margt annað sem hægt væri að gera þá tók þetta allt tíma og er hann ekki ókeypis.

### 3.3. Áhrif stjórnenda

Besta leið fyrirtækja til skara fram úr samkeppnisaðilum er að veita viðskiptavinum hágæðaþjónustu. Öll fyrirtæki ættu að vinna markvisst að því að starfsmenn þeirra bjóði upp á hágæða þjónustu til allra viðskiptavina, alltaf (Woods og King, 2010).

Fjármagn sem sett er í að innleiða gæðastjórnun mun skila sér til baka; viðskiptavinir njóta hágæðaþjónustu og verðskulduð virðing borin fyrir starfsmönnum. Þessir tveir þættir skipta mestu máli í því að ná að viðhalda heilbrigðu rekstrarumhverfi fyrirtækja.

Stjórnendur standa frammi fyrir töluverðum áskorunum í innleiðingu gæðastjórnunar. Þeir þurfa að sjá til þess að þjónustustöðlum sé viðhaldið, upplýsingum sé miðlað og að þær séu skiljanlegar. Woods og King (2010) héldu því fram að starfsmenn ferðaþjónustufyrirtækja heyri oftast en ekki um gæðastaðla sem fyrirtækin hafa sett sér, en það er ekki fyrr en stjórnendurnir sjálfir sýna fram á og framfylgja stöðlunum sem að starfsmennirnir uppgötva í raun og veru í hverju gæðastjórnun felst. Starfsfólk tekur meira eftir því hvernig stjórnendur hegða sér í starfi heldur en þeir gera sér nokkurn tíma ráð fyrir og er það að mörgu leyti hegðun þeirra sem ákvarðar framkomu starfsfólks. Í stuttu máli; gæðastjórnun er ekki eingöngu verkfæri sem byggir á stöðlum og upplýsingum, heldur einnig leið fyrir stjórnendur til að bæta stjórnunarhætti sína (Woods og King, 2010). Þjálfun starfsfólk er einnig gríðarlega mikilvæg í þjónustufyrirtækjum, enda er mannauðurinn ein helsta auðlind fyrirtækja. Gary Dassler (2013) segir að starfsmannþjálfun þýðir að veita nýjum eða núverandi starfsfólki þá þekkingu og kunnáttu sem þau þurfa til þess að vinna störf sín. Þetta gæti verið að sýna nýrri manneskju í söludeild hvernig selja skal vörur og þjónustu fyrirtækisins eða nýjum stjórnanda hvernig klára skuli vikulegt vinnutímayfirlit.

Í flestum tilfellum þá er það ef stjórnendur hunsa þjálfun sem verkefni, þá vegnar þeim ekki

vel. Því þrátt fyrir það að fá inn starfsmann sem lofar góðu, þá er ekki öruggt að hann muni standa sig vel. Starfsmenn verða að fá að vita hvar þeir eigi að gera hlutina og hvernig þeir eigi að gera þá. Ef þeir hafa ekki hugmynd um hvað þeir eiga að gera þá er hættu á að þeir geri hlutina vitlaust eða geri hreinlega ekki neitt. Fyrirtæki ættu einnig alltaf að staðfesta þá reynslu og hæfni sem nýji starfsmaðurinn segist hafa fram á að bjóða, síðan þarf að veita fullnægjandi þjálfun og að lokum meta þjálfunina til þess að ganga úr skugga um að hún í raun og veru minnki hættu eins og á til dæmis slysum eða mistökum (Gary Dassler, 2013)



## 4 Hvernig verður hágæðapjónusta

Eins og kom fram áðan þá verða hámarksgæði til þegar farið er fram úr væntingum viðskiptavinarins og einkennist hún af eftirfarandi þáttum skv. Woods and King (2010):

1. **Áreiðanleiki:** Hæfni til þess að bjóða upp á þá þjónustu sem viðskiptavinurinn býst við.
2. **Fullvissa:** Viðskiptavinurinn þarf að vera fullviss að þjónustan sem hann fær sé í lagi.
3. **Áþreifanleiki:** Gæði umhverfis. Þeir áþreifanlegu hlutir sem nýttir eru til að veita þjónustuna.
4. **Svörun:** Geta fyrirtækja til þess að hlusta og bregðast við þörfum mismunandi viðskiptavina.
5. **Samkennd:** Kurteisi, skilningur og vinalegt viðmót (Woods og King, 2010).

## 5 Gæðakerfi

Þegar fyrirtæki innleiða gæðastjórnun er hugmyndin sú að gæðakerfin nái að ýta undir tækninotkun til þess að stýra og styðja við margvíslega starfsemi og þannig einnig þjóna heildinni innan allra deilda innan fyrirtækisins. Með því er verið að leitast eftir að hámarka framleiðni, gæðin og bæta verkferla sem þegar eru til staðar með eins lágum heildarkostnaði og mögulegt er (Almeida, Muniz og Costa, 2014). Gæðakerfi hjá ferðaþjónustufyrirtækjum getur stuðlað að ýmsum umbótum í starfsemi fyrirtækisins, allt frá því að nýta betur hráefni og starfskrafta yfir í að lækka óþarfa kostnað. Vel unnið gæðakerfi skilar þannig af sér bættu starfsumhverfi á vinnustað og ánægðari viðskiptavinum (Kapiki og Tatari, 2006). Þegar fyrirtæki sækja um aðild að ákveðnum gæðastaðli verða þau að uppfylla fyrirfram ákveðna þætti staðalsins. Þessi atriði geta til dæmis verið breytingar á ferlum og þróun nýjunga (Lozano og Vallés, 2007). Til eru nokkuð margir staðlar fyrir fyrirtæki innan ferðaþjónustunnar, bæði innlendir og alþjóðlegir. Hér verður nánar fjallað um þá.

### 5.1 Vakinn

Vakinn er gæða- og umhverfiskerfi sem er sérsniðið að íslenskri ferðaþjónustu. Ferðamálastofa sér um að stýra kerfinu en þróun Vakans var í upphafi í samvinnu við Nýsköpunarmiðstöð, Samtök Ferðaþjónustunnar og Ferðamálasamtök Íslands (Vakinn, e.d) Ávinningur þess að taka þátt í Vakanum er margvísilegur:

- Aukin fagmennska og betri rekstur
- Líkur á að væntingum viðskiptavina sé mætt eykst
- Samkeppnisforskot og markaðshæfni eykst
- Reglulegar úttektir gerðar af sérfræðingum á hverju sviði
- Staðfesting á því að fyrirtækið uppfylli þau skilyrði sem gerð eru varðandi gæða- og umhverfismál
- Ráðgjöf og handleiðsla
- Fræðsla og hjálpargögn
- Öryggi og velferð gesta og starfsmanna eykst
- Fyrirtækið fær gæðastimpil (stjörnuflokkun) sem byggir á faglegri úttekt
- Vakinn kynnir þau fyrirtæki sem eru innan hans (Vakinn, e.d.-b)

Þau fyrirtæki sem standast úttekt Vakands teljast aðeins fullgildir þáttakendur og fá þar með heimild til þess að nota merki hans (Vakinn, e.d.). Frá byrjun árs 2019 hefur Ferðamálastofa ákveðið að innheimta hvorki umsóknar- né ársgjald hjá þáttakendum í Vakanum. Þær skoðunar-/vottunarstofur sem fyrirtæki notast við munu innheimta gjöld vegna úttekta og byggja sú gjöld á umfangi starfseminnar og fjölda starfsmanna. Þau úttektarfyrirtæki sem hafa rétt til þess að taka úr Vakann eru: Vottunarstofan Tún, BSI á Íslandi, Icert og Inspectionem (Vakinn, e.d.-c)

Samkeppnishæfni fyrirtækja snýr að fjölmörgum þáttum eins og gæðum, öryggi, ímynd og umhverfismálum. Hvernig fyrirtæki haga móttöku ferðamanna getur jafnframt haft áhrif á orðspor Íslands sem áfangastaðar. Gæðþjónusta hefur í för með sér betri líkur á ánægju viðskiptavina og getur því aðstoðað fyrirtæki við að skapa sér samkeppnisforskot og sérstöðu meðal samkeppnisaðila. Það eru því góð tækifæri til að bæta gæði í ferðþjónustu á Íslandi. Vakinn er þar öflugt verkfæri sem fyrirtæki geta nýtt sér (Vakinn, e.d.-d).

## 5.2 Svanurinn

Svanurinn er opinber vottun sem komið var á laggirnar af Norrænu ráðherranefndinni árið 1989. Helsta markmið Svansins er að draga úr umhverfisáhrifum af þjónustu og vörum og hjálpa viðskiptavinum að velja umhverfisvænni kosti. Umhverfisstofnun er umsjónaraðili Svansins á Íslandi (Svanurinn, e.d.-a). Í viðmiðum Svansins fyrir hótél, veitingahús og ráðstefnurými er áhersla lögð á:

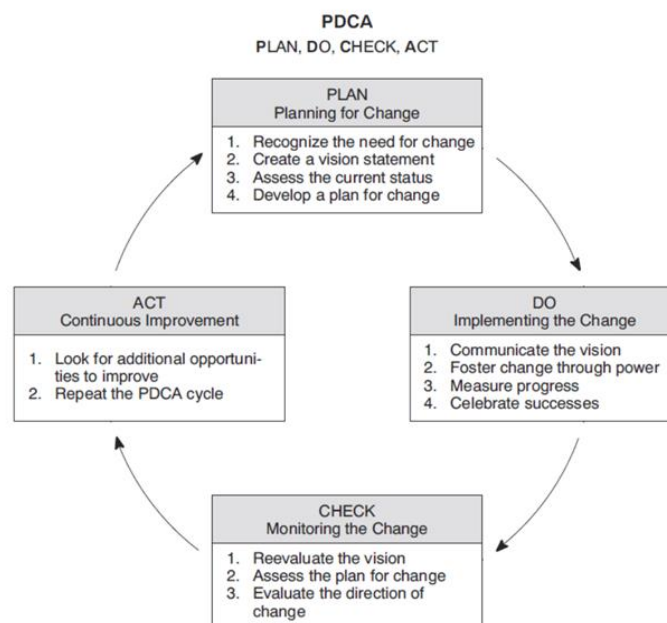
- Takmarka notkun á einnota vörum og lágmarka notkun á umbúðum
- Lágmarka orkunotkun og innleiða aðgerðir sem eru orkusparandi
- Halda vatnsnotkun í lágmarki og innleiða vatnssparandi aðgerðir
- Gera flokkun aðgengilega
- Koma inn staðbundnu eða lífrænu hráefni
- Mæla alla matarsóun og grípa til aðgerða til þess að draga úr henni (Svanurinn, e.d.-b)

Dæmi um fyrirtæki í ferðþjónustu sem eru svansvottuð eru meðal annars Grand hótél, veitingarstaðurinn Nauthóll, Sjávarpakkhúsið, Hótél Eldhestar og Hótél Fljótshlíð. Til að vara eða þjónusta geti fengið Svansvottun verður að vera til staðar þegar mótaðar kröfur fyrir viðkomandi vöru- eða þjónustuflokk. Kostnaðurinn við það að fá Svansvottun fer eftir stærð

og umfangi fyrirtækja. Fyrir fyrirtæki sem eru með færri en 10 starfsgildi og heildarveltu undir 200. m.kr þá er umsóknargjaldið 165.000 kr og fer síðan upp í 330.000 kr ef fyrirtæki eru stærri. Árgjaldið er síðan 0,15% af árlegri veltu af þjónustu. (Svanurinn, e.d.-c)

### 5.3 PDCA líkanið

Eitt af framlögum Deming til gæðastjórnunar er PDCA líkanið sem er hægt að líkja við hringrás. Þegar fyrirtæki eru að fara í gegnum miklar breytingar eða umbætur þá getur PDCA líkanið hjálpað þeim við breytingastjórnun. PDCA líkanið stendur fyrir *Plan, Do, Check* og *Act*. Það eru til margar leiðir sem fyrirtæki geta nýtt sér þegar það kemur að umbótum og það að brjóta verkferlana upp í fjölda skrefa er ein af þeim. Þannig lætur það líta út fyrir að breytingarferillinn hafi upphaf og enda, en svo er þó ekki. Ef fyrirtæki líta á umbætur og breytingar sem eitt mengi af samfelldum aðgerðum þá munu þær mjög líklega ekki bera neinn árangur. Þannig nálgun lítur framhjá og hunsar flækjustigin og þær hindranir sem upp koma í breytingarferlinu. Þegar fyrirtæki nýta sér þannig líkan þá komast þau fljótt að því að stöðugt þarf að uppfæra og endurstilla markmiðin sem og framtíðarsýn þeirra. Óhjákvæmilega munu koma upp áreksstrar og viðnám á ýmsum stöðum í ferlinu og verða fyrirtæki því stöðugt að gera þörfina fyrir umbætur skýra (Woods og King, 2010).



## 5.4 Fjórtán punkta kerfi W.E Deming

Bandaríski fræðimaðurinn Deming var leiðandi í gæðastjórnun og halda margir því fram að hann sé faðir gæðastjórnunar (Woods og King, 2010). Deming skilgreindi gæði sem stöðugt ferli og er hann þekktastur fyrir kenningu sína um 14 punkta í stjórnun (Kerzner, 2009) þar sem hann fer inn á hvernig hægt er að stuðla að gæðum og hvernig endurmóta megi hugmyndir sem lúta að stjórnun og forystu. Kenning Demings samastendur af eftirfarandi 14 punktum:

1. Að skapa stöðugt tilgang til þess að gera umbætur
2. Aðlagast nýrri hugmyndafræði
3. Hætta að treysta á eftirlit til að ná fram gæðum
4. Hætta að velja birgja einungis út frá verði
5. Vera stöðugt að bæta framleiðslu vöru og þjónustu
6. Árangursrík starfsmannaþjálfun
7. Leggja áherslu á leiðtogafærni
8. Útrýma ótta
9. Rjúfa vegg milli deilda
10. Leggja niður slagorð
11. Útrýma vinnukvótum
12. Fjarlægja hindranir sem koma í veg fyrir stolt og virðingu starfsmanna
13. Stuðla að símenntun og gefa starfsfólki möguleika á að bæta sig í starfi
14. Virkja allt starfsfólk innan fyrirtækisins til þess að koma breytingum á (Woods og King, 2010).

Deming hefur haft mikil áhrif á gæðastjórnun um allan heim og hafa mörg fyrirtæki tileinkað sér stíl hans þegar það kemur að gæðastjórnun (Hales og Chakravorty, 2006). Útaf mikilli eftirspurn á markaðnum í dag, skiptir gæðastjórnun miklu máli fyrir fyrirtæki. Staðreyndin er sú að verð er ekki eini þátturinn sem hefur áhrif á val viðskiptavina sem leita að vörum og þjónustu (Askey og Malcolm, 1997). Út frá kerfi Demings mætti segja að góð stjórnun sé gulls ígildi þegar það kemur að gæðastjórnun ef gæði vöru eða þjónustu eiga að standast væntingar.

## 5.5 Tíu þrepa kerfi J.M. Juran

Kenningar Joseph M. Juran eru svipaðar kenningum Deming að mörgu leyti en hann leggur meiri áherslu á að innleiða gæðastjórnunarkerfi og mikilvægi samþættingar innan gæðastjórnunar. Juran (1979) skilgreinir gæði vöru/þjónustu út frá því hversu góð þau eru og hvort afurðin sé til notkunar. Hann telur að áherslan ætti að snúa að sjónarhorni neytanda vörunnar þ.e. viðskiptavininum. Viðskiptavinur er einstaklingur sem verður fyrir áhrifum af vöru/þjónstu eða þeim verkferlum sem koma að því að móta afurðina. Skipta má viðskiptavinum í ytri og innri viðskiptavinum. Innan ferðaþjónustunnar eru ytri viðskiptavinir skilgreindir sem gestir en þeir innri eru starfsmenn fyrirtækja. Sem dæmi má nefna að gestir eru þannig ytri viðskiptavinir t.a.m. þerna á hótélum meðan starfsmenn í móttöku og viðhaldsdeild eru innri viðskiptavinir (Woods og King, 2010).

Juran setti fram tíu þrepa kerfi sem snérist að umbótum á ferlum í gæðamálum:

1. Að vekja athygli á þörf og tækifærum til umbóta
2. Setja fram markmið til framfara
3. Skipuleggja til þess að ná fram settum markmiðum
4. Þjóða upp á þjálfun / kennslu á öllum sviðum innan fyrirtækisins
5. Hafa til staðar dæmi um verkefni til þess að greiða úr vandamálum sem koma upp
6. Tilkynna framfarir innan fyrirtækisins
7. Veita starfsmönnum viðurkenningar
8. Koma niðurstöðum á framfæri
9. Fylgjast með árangri
10. Viðhalda stefnunni með því að meta árangur árlega (Woods og King, 2010).

Juran telur að gæðastjórnun sé í grundvallaratriðum líkt og fjárhagsáætlanagerð þ.e. gæðastjórnun ætti að snerta alla fleti fyrirtækja. Hann telur jafnframt að áhersla á mælingu gæða sé mikilvægt til að unnt sé að fylgjast þannig með gangi mála innan fyrirtækis. Fyrirtæki þurfa að setja sér markmið eins og til dæmis að lækka rekstrarkostnað við ákveðið ferli um 10%. Næst þurfa stjórnendur að komast að því hvaða leið og verkfæri séu best til fallin til að ná settu markmiði. Þegar búið er að finna út hvaða verkfæri séu best til að nota til þess að ná tilteknu markmiði þá er það sama verkfæri notað áfram til þess að fylgjast með þróun gæðanna. Gæðastjórnun er því ekki eins-skiptis verkfæri, stöðugt þarf að mæla gæðin og bæta þau. Juran segir að gæðaáætlanir og eftirlit ætti að beinast að ánægju viðskiptavina,

Þannig er unnt að efla eiginleika vöru/þjónustu og þannig mæta þörfum viðskiptavinarins. Umbætur gæðamála snúa að því koma í veg fyrir óánægju viðskiptavina með því að betrubæta og sníða út vankanta eða galla þjónustu. Á það við um alla ferla þjónustunnar. Hann segir jafnframt að mikilvægt sé fyrir fyrirtæki að hafa áþreifanleg markmið og tiltæk verkfæri til þess að ná settum markmiðum. Þannig geta þau síðan fylgst með og mælt gæðin reglulega. Samkvæmt Juran er nauðsynlegt að umbætur gæða sé í umsjón ákveðnins starfsmanns eða starfsmanna og fari þannig ekki eftir duttlungum eða frumkvæði einstakra starfsmanna eða stjórnenda. Umbætur gæðamála eiga að vera settar í árlegar viðskiptaáætlanir fyrirtækja með ákveðnum mælanlegum umbótaverkefnum. Þessir árlegu umbótaferlar kalla á frekari stjórnunarábyrgð og breytir áherslum í rekstri fyrirtækja (Woods og King, 2010).

## 6 Innra eftirlit veitingastaða

Í dag eru miklar kröfur gerðar til fyrirtækja við að sinna innra eftirliti (Hollustuvernd ríkisins, 2002). Öll veitingahús ættu að hafa hjá sér virkt innra eftirlit. Notkun á gæðakerfum og innra eftirliti er góð aðferð rekstraraðila til þess að ganga úr skugga að þeir uppfylli reglugerðir við matvælagæðu ásamt því að hafa hagsmuni neytendans að leiðarljósi.

Ekki er til eitthvað eitt einfalt kerfi til að koma á innra eftirliti á veitingastöðum en besti árangurinn næst þegar stjórnendur og starfsfólk vinna saman að sameiginlegu markmiði í gæðamálum.

Í matvæla­reglugerðinni er talað um að taka skuli mið af HACCP kerfinu við uppsetningu og framkvæmd á innra eftirliti en það hefur reynst mörgum fyrirtækjum vel og er það einnig viðurkennt á alþjóðavettvangi (Hollustuvernd ríkisins, 2002).

### 6.1 HACCP kerfið

HACCP stendur fyrir „Hazard Analysis Critical control point“ og lýsir það aðferð eða kerfi sem ætlað er til að tryggja öryggi gæða í matvælum. Samkvæmt Matís (2016) þá er í grunninn hugmyndin sú að það sé notað til að koma í veg fyrir þá þætti sem gætu verið ógn við gæði matvæla á meðan á framleiðslu stendur, fremur en að framkvæma prófanir á tilbúnum eða framleiddum vörum. Kerfið hefur þar með ekki eftirlit með hættuþáttum heldur kemur það í veg fyrir þá. Kerfið á uppruna sinn í Bandaríkjunum þegar verið var að undirbúa mannaðar geimferðir, tryggja þurfti að matur og aðrar vistir ógnuðu ekki heilsu geimfaranna. Ákveðið var að þróa fyrirbyggjandi aðferðir sem sannreyna allt varðandi hráefni, vinnuferla, umhverfi, geymslur og dreifingu eins framarlega í ferlinu og unnt var. Samhliða þessu var ákveðið að þróa skráningarkerfi með rekjanlegum gögnum. (Matís, 2016).

Í stuttu máli er HACCP kerfið sett upp svona;

Þjálfun hjá starfsfólki	Setja þarf upp áætlun um þjálfun starfsfólks ásamt því að tryggja þarf að allir starfsmenn fái fræðslu í öllum þáttum HACCP
Hreinlætisáætlanir	Hreinlætisáætlanir þurfa að vera til á blaði og það þarf að koma fram hvað á að gera, hver á að gera það, hvernig og hvenær á að þrifa. Umgengisreglur og meindýravarnir þurfa að fylgja með



Stjórnun hitastigs	Skráningarkerfi á hitastigi er sett upp og búnaður stilltur á rétt hitastig
Eftirlit með vörumóttöku	Gæði á vöru skilgreind og kröfur til birgja eru settar fram. Það þurfa að vera móttökuskráningar og eftirlitskerfi við móttöku á hráefni, matvælum og umbúðum
Viðbrögð við frávikum	Viðbrögð við frávikum er skilgreint og rekjanleiki vöru er tryggður

Í HACCP kerfinu er áhersla á rekjanleika allra gagna því nauðsynlegt er að halda utan um heildarsögu alls hráefnis og vinnuferlinu sem fylgir. Kerfið er því þróað sem fyrirbyggjandi gæðaeftirlit og ef rétt er farið með og kerfið nýtt á réttan máta er hægt að hafa stjórn á öllum þáttum í ferlinu sem geta valdið hættu eins og aðskotahlutir, sjúkdómavaldandi örverur og misvísandi leiðbeiningum um geymslu hráefna (Matís, 2016).

Samkvæmt Matís (2016) þarf á öllum stöðum sem unnið er með matvæli að vera til staðar áætlanir um hreinlæti og þrif. Þar skal koma fram hvað skal vera þrifið og hvernig skal þrifa á mismunandi stöðum í ferlinu. Þrifaáætlunin þarf að taka á því hvernig eigi að koma í veg fyrir uppsöfnun á úrgangi og rusli, gæta þarf að krossmengun á milli hráefna og fylgjast þarf með hreinlæti og heilbrigði starfsfólks. Jafnframt er brynt að fylgjast með gæðum og öryggi á vatni, kælitækjum og frystum og fjarlægja efni sem geta verið skaðleg hráefnunum og sjá til þess að meindýraeyðingu sé fylgt eftir, ef slík tilfelli koma upp. Hreinlæti starfsfólks á veitingastöðum skiptir miklu máli, sérstaklega hjá þeim sem starfa í eldhúsi. Gæta þarf þess að allt starfsfólk fylgi settum reglum eins og til að mynda að stranglega bannað sé að reykja á vinnustað, nota tyggjÓ, borða í eldhúsinu, vera með skart sem gæti losnað við vinnslu matvælna eða að hnerra og hósta yfir óvarin matvæli (Matvís, 2016).

Hollustuvernd ríkisins (2002) segir að það að hafa stjórn á hitastigi matvæla er áhrifaríkasta leiðin til þess að stöðva og takmarka fjölgun örvera í matvælum og dregur úr hættu á matarsjúkdómum og skemmdum. Hröð kæling á matvælum dregur úr fjölgun baktería til muna og lengir geymsluþol hráefna og viðheldur gæðum þess. Allra best er að ná órofnu kæliferli frá framleiðanda til neytanda. Þegar fyrirtæki ákveða hversu oft skuli mæla hitastig skal taka mið af aðstæðum og hversu stöðugur kælibúnaðurinn sé. Almenna reglan er sú að mæla skuli og skrá hitastig í kælum og frystum að minnsta kosti einu sinni á dag. Einnig er mikilvægt að hafa eftirlit með hitun matvæla en hitastig ofar 60°C kemur í veg fyrir að

örverur nái að fjölga sér (Hollustuvernd ríkisins, 2002).

Heilbrigðiseftirlitið á Íslandi krefst þess að öll fyrirtæki sem vinna með matvæli af einhverju tagi hafi til staðar hjá sér vörulýsingar á matvælunum. Þessar lýsingar þurfa að vera afar nákvæmar svo hægt sé að greina hugsanlega áhættuþætti. Í þeim skal koma fram heiti vöru, uppruni hráefnis, framleiðsluaðferð, samsetning, eðlis-, efna- og örverufræðilega þætti hráefna og lokaafurðar, merkingar, umbúðir, dreifingaraðferðir og notkun neytenda. Allir birgjar og framleiðsluaðilar eiga að geta veitt veitingastöðum þessar upplýsingar um hráefnin sem þeir selja og ganga þessar lýsingar undir orðinu „gagnablað“ eða á ensku; „data sheet“ (Hollustuvernd ríkisins, 2002).

Heilbrigðiseftirlitið sér um matvælaeftirlit á veitingastöðum á Íslandi og á fulltrúi frá þeim að heimsækja fyrirtæki einu sinni á ári. Hlutverk Heilbrigðiseftirlitsins er meðal annars að hafa eftirlit með umgengni og hollustuháttum, öryggi á matvælum, sjá um sýnatökur, rannsóknir matarsýkinga, umsagnir um rekstrarleyfi og útgáfu starfsleyfa (Heilbrigðiseftirlitið, e.d).

## 7 Niðurstaða

Ávinningur af innleiðingu gæðastjórnunar í fyrirtækjum er mikill. Slík stjórnun hefur í för með sér lækkaðan rekstrarkostnað, betri nýting verður á hráefni, starfsfólk er afkastameira, allt skipulag batnar og færri mistök eiga sér stað. Síðast en ekki síst ber að nefna að með góðri gæðastjórnun verða viðskiptavinir ánægðari og þörfum þeirra er mætt. Ofangreint skilar sér í mun betra rekstarumhverfi fyrirtækisins. Hindranir í innleiðingu gæðastjórnunar eru meiri hjá minni fyrirtækjum. Sérstaklega sé litið til kostnaðar vegna hennar. Samt sem áður er mikilvægt fyrir þau fyrirtæki að hafa það að leiðarljósi að gæðastjórnun er langtímamarkmið, þrátt fyrir háan kostnað við innleiðinguna mun sá kostnaður skila sér til baka með tímanum. Gæðastjórnun getur því skipt miklu máli fyrir velgengni fyrirtækja og stækkun þeirra á markaðnum. Stjórnendur geta haft mikil áhrif á það hvort gæðastjórnun gangi vel innan fyrirtækisins eða ekki. Þar sem kröfur viðskiptavina breytast stöðugt og hratt þá verða fyrirtæki að vera reiðubúin í að aðlaga sig að breyttum aðstæðum á skjótan máta og gæðastaðlar þurfa að þróast í takt við þarfir viðskiptavina. Gæðastjórnun er mikilvæg innan allra ferðaþjónustufyrirtækja, hvort sem um er að ræða gististað veitingastað eða annan rekstur. Veitingastaðir verða að vera með gæðamálin hjá sér í lagi til þess að minnka líkurnar á því að matvæli skemmist eða aðskotahlutir komist í matvælin. Lítil mistök geta þannig haft miklar afleiðingar fyrir reksturinn. Starfsmenn skipa mikilvægan sess í því að innleiðing gæðastjórnunar gangi vel og því er mikilvægt að þeir geri sér grein fyrir mikilvægi hennar og viti ávallt til hvers er ætlast af þeim. Stjórnendur verða að vera góðar fyrirmyndir og fylgja gæðastöðlum eftir svo aðrir starfsmenn fái tilfinningu fyrir því og upplifi það að staðlarnir eru ekki bara orð á blaði, heldur virk stefna fyrirtækisins. Gæðastjórnun á aldrei að vera innantóm orð á blaði, allir innan fyrirtækisins þurfa að tileinka sér innihald hennar og framfylgja.

Fyrirtæki hafa marga valkosti sem þau geta nýtt sér þegar kemur að gæðastjórnun. Ýmis líkön og gæðakerfi sem hér hefur verið fjallað um geta hjálpað fyrirtækjum mikið þegar kemur að því að innleiða betri stjórnun innan ferðaþjónustu. Fjórtán punkta kerfi Demings leggur áherslu á stjórnun og leiðtogafærni sem er gagnleg fyrirtækjum sem vilja viðhalda eða bæta gæði þjónustunnar. Fræðimaðurinn Juran kom upp með 10 þrepa kerfi

sem snýr að umbótum á gæðafærlum. Breytingastjórnunarlíkanið PDCA er hjálplegt fyrirtækjum sem eru að fara í umbætur eða stórar breytingar. Vakinn er gæða- og vottunarkerfi sem mörg íslensk ferðaþjónustufyrirtæki hafa nýtt sér og er ávinningurinn af notkun þess mikill. Það sem öll þessi umræddu gæðastjórnunarlíkön og -kerfi eiga sameiginlegt er þó afgerandi; gæði og árangursríkar umbætur ber ekki að líta á sem einskiptis verkfæris, um er að ræða kerfi sem þarf að þróa áfram út framtíðina samhliða breyttum markaðsaðstæðum.

## 8 Umræður

Á undanförunum áratug hefur ferðaþjónustan á Íslandi aukist gífurlega og er greinilega orðin ein af stærstu atvinnugreinum landsins. Með svona snöggri aukningu má velta fyrir sér hvort ferðaþjónustufyrirtæki hafi verið í stakk búin fyrir hana. Spurningar eins og hvort þau hafi brugðist rétt við eða hvort þau séu á réttri leið er erfitt að svara en ekki hafa verið gerðar margar rannsóknir á gæðamálum í ferðaþjónustunni á Íslandi.

Innleiðing á gæðakerfi eins og Vakanum er því góð lausn fyrir fyrirtæki sem vilja bæta gæðin í þjónustu sinni. Vakinn tryggir tvennt, í fyrsta lagi að fyrirtæki í ferðaþjónustu séu meðvituð um að þau séu að bjóða upp á góða þjónustu og ábyrgja viðskiptahætti út frá því að starfsemin þeirra er tekin út reglulega af Ferðamálastofu og fá þaðan upplýsingar og ráðgjöf. Í öðru lagi, tryggir Vakinn líka að viðskiptavinir geta verið vissir um að þeir séu að fá góða þjónustu sem uppfyllir kröfur um gæði, öryggi og sjálfbærni.

Nú í dag þegar heimsfaraldur er nýbúinn að ganga yfir og samkeppnin orðin enn meiri, sést hversu mikilvægt það er fyrir fyrirtæki að huga vel að gæðamálunum hjá sér til þess að skara fram úr samkeppnisaðilum.

## 9 Lokaorð

Ferðaþjónustan á Íslandi hefur vaxið ört undanfarin ár og hefur það haft í för með sér auknar kröfur viðskiptavina. Gæðastjórnun tryggir að þjónustan sem fyrirtæki bjóða uppá sé ávallt í hæsta flokki og eins í hvert skipti. Ávinningurinn við innleiðingu á gæðastjórnun er mikill en þrátt fyrir þessa marga kosti er ferlið flókið og krefst það þess að fyrirtæki eigi fjármagn og tíma til þess að eyða í það. Það gæti reynst fyrirtækjum erfitt að átta sig á því hvar þau eigi að byrja í svona ferli og hvaða gæðakerfi hentar þeim. Þar kemur Vakinn sterkur inn en hann er sérsniðinn að íslensku starfsumhverfi. Fyrirtæki sem sækja um í Vakanum fá handleiðslu og önnur hjálpartæki í gegnum innleiðinguna og auðveldar það fyrirtækjum ferlið til muna. Þau fyrirtæki sem eru í Vakanum eru því með vottun upp á að þau bjóði upp á þjónustu eða vöru sem er í samræmi við þær kröfur sem eru gerðar innan ferðaþjónustunnar.

Þar sem það eru mörg gæðakerfi í boði sem fyrirtæki geta unnið eftir þá er ágætt að huga að því að það þarf ekki að fara alla leið með eitt kerfi heldur má blanda þeim saman.

Fyrirtæki geta þannig valið hvað hentar þeim best og hannað sitt eigið gæðakerfi sem er sérsniðið fyrirtækinu

# Heimildaskrá

Almeida D., Muniz, J., og Costa, A., F., B. (2014). Critical factors to Quality management system implementation: Relevant literature review 1992-2012. *IIE Annual conference and expo*.

Askey, J. og Malcolm, A. (1997). Quality management in the UK advertising industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(2), 186-196. Doi: 10.1108/02656719710165446

Brynhildur Borgþórsdóttir. (1998). *Gæðastjórnun, eðli hennar og tilgangur*. Sótt 19. Apríl 2020 af <http://www.landbunadur.is/landbunadur/wgsamvef.nsf/0/6a32324cfe7a302200256c300009f675?OpenDocument>

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGrawHill, Inc.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Ferðamálastofa. (2012). *Könnun meðal erlendra ferðamanna á Íslandi sumarið 2011*. Reykjavík: Markaðs- og miðlarannsóknir ehf.

Ferðamálastofa. (e.d). *Heildarfjöldi erlendra ferðamanna*. Sótt 13. maí 2020 af <https://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna/heildarfjoldi-erlendra-ferdamanna>

Gary Dessler. (2013). *Human resource management*. Essex: Pearson education limited.

Goetsch, D. L.og Davis, S. B., (2006). *Quality Management for Organizational Excellence*. New Jersey, Pearson Education

Hales, D. N. og Chakravorty, S. S. (2006). Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *Int. J. Production Economics*, 103(1), 131-148. Doi: 10.1016/j.ijpe.2005.05.020

Heilbrigðiseftirlitið. (e.d). *Matvælaeftirlit*. Sótt 5. apríl 2020 af: <https://reykjavik.is/thjonusta/matvaelaefirlit>

Hendricks, K. B. og Singhal, V. R. (1997) Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management science*, 43(9), 1258-1274.

- Hollustuvernd ríkisins. (2002). *Innra eftirlit matvælafyrirtækja*. Sótt 5. apríl 2020 af [https://reykjavik.is/sites/default/files/innra\\_oftirlit\\_haccp.pdf](https://reykjavik.is/sites/default/files/innra_oftirlit_haccp.pdf)
- International organization of standardization. (e.d). *Standards*. Sótt 13. maí 2020 af <https://www.iso.org/standards.html>
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2010). Vottað gæðakerfi. Hvatar og áskoranir. Þjóðarspekillinn 2010, 135-150. Reykjavík, Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands
- Juran, J. (1979). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kapiki, S. T. (2012). Quality management in tourism and hospitality: an exploratory study among tourism stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 2247-7225. Sótt af [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2150570](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2150570)
- Kapiki, S. T. og Tatari, N. (2006). Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower (Life04 env/fr/000340). doi: 10.13140/RG.2.1.4476.1447.
- Lee, S. (2015). Research note: Quality of government and tourism destination competitiveness. *Tourism Management*, 21(4) 881-888. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.006>
- Lozano, M. og Vallés, J. (2007). An analysis of the implementation of an environmental management system in a local public administration. *Journal of environmental management*, 82(4), 459-511. doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.01.013
- Matís. (2016). *HACCP bókin. Fjölbreyttar og gagnlegar upplýsingar um HACCP og framleiðslu sjávarfangs*. Sótt 5. apríl 2020 af: [http://www.matis.is/media/utgafa/HACCP\\_Bokin.pdf](http://www.matis.is/media/utgafa/HACCP_Bokin.pdf)
- Mathieson, A. Og Wall, G. (1992). *Tourism; economic, physical and social impacts*. Essex: Longman
- Mendola, D. og Volo, S. (2017). Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness. *Tourism Management*, 4(59), 541-553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.011>.
- Nasution, H. N. og Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International journal of hospitality management*, 27(2), 204-213. doi:10.1016/j.ijhm.2007.02.003
- Samgönguráðuneytið. (1996). Stefnunótun í ferðapjónustu. Sótt 20. maí 2020 af [https://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/stefnumotum\\_i\\_ferdapjonustu\\_1996.pdf](https://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/stefnumotum_i_ferdapjonustu_1996.pdf)
- Samtök iðnaðarins. (2008). *Hvað er gæðastjórnun*. Sótt 25. Apríl 2020 af [si.is/si-docs/greinar/01.pdf](http://si.is/si-docs/greinar/01.pdf)
- Svanurinn. (e.d.-b). *Hótel, veitingarrekstur og ráðstefnurými*. Sótt 13. maí 2020 af <https://svanurinn.is/voruflokkar/hrk/>



Svanurinn. (e.d.-c). *Svansvottuð fyrirtæki á Íslandi*. Sótt 13 maí 2020 af <https://svanurinn.is/vorur-og-thjonusta/>

Svanurinn. (e.d.-a). *Um Svaninn*. Sótt 20. Apríl 2020 af <https://svanurinn.is/um-svaninn/>

Vakinn. (e.d.-d). *Ávinningur*. Sótt 22. Apríl 2020 af: <https://www.vakinn.is/is/gaedakerfi/gisting/avinningur>

Vakinn. (e.d.-b). *Vakinn*. Sótt 22. Apríl 2020 af: <https://www.vakinn.is/is>

Vakinn. (e.d.-c). *Þáttökugjald*. Sótt 13. maí 2020 af <https://www.vakinn.is/is/thattokugjald>

Vakinn. (e.d.-a). *Þjónusta við viðskiptavini – hjálpargögn og gátlistar*. Sótt 23. apríl 2020 af [https://www.vakinn.is/static/files/pdf/Hjalgargogn/tjonusta\\_vid\\_vidskiptavini\\_april15.pdf](https://www.vakinn.is/static/files/pdf/Hjalgargogn/tjonusta_vid_vidskiptavini_april15.pdf)

Viada-Stenger, M. C., Balbastre-Benavent, F., og Redondo-Cano, A. M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector. *Service business*, 4(3-4), 177-196. doi:10.1007/s11628-009-0087-1

Woods, R. H. og King, J. Z. (2010). *Leadership and management in the hospitality industry*. (3.útgáfa). Illinois: AHLEI.

Zeithaml, V. og Bitner, M. J. (2003) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (3. Útg.). New York: McGraw-Hill/Irwin

Þórhallur Örn Guðlaugsson (2006). Áhrif samkeppni á væntingar, skynjun og tryggð við þjónustutilboð. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 4, 27-59.



