

Stefnumótun og markaðsáætlanir íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja

Yfirlitstafla	
Staður:	Háskólinn á Akureyri
Deild:	Viðskiptadeild
Fag:	LOK2106
Heiti verkefnis:	Stefnumótun og markaðsáætlanir íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja
Verktími:	janúar – maí 2006
Nemandi:	Ágúst G. Valsson
Leiðbeinandi:	Eliás B. Gíslason
Upplag:	5 eintök
Blaðsíðufjöldi:	70
Fjöldi viðauka:	3

Yfirlýsingar

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

Ágúst G. Valsson

- b.) Það staðfestist hér með að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til prófs í námskeiðinu LOK2106.

Elías B. Gíslason

Abstract

The main subject of this assignment is strategy formulation and marketing strategies of Icelandic travel companies.

The objective is to discuss whether Icelandic travel companies use relevant theory in their business management.

The main question for the research is:

Do Icelandic travel companies use strategy formulation and marketing strategies and are they followed up?

The research method was in the form of questionnaire. The aim was to find out the relation between strategy formulation and marketing strategies and the education of the managing director, the companies location and the managers gender.

A sample was taken from the manual of the Icelandic Tourist Board for the research and 32 selected companies. The research was done on the 13th to 24th of february by phone. Response was 85% which is very good.

The results of the research showed that university degree was not that important for the managers of Icelandic travel companies. That coursed bad knowledge of the theory, such as strategy formulation and marketing strategies theory.

Key words:

- ✓ Formulation strategy
- ✓ Marketing strategy
- ✓ Education
- ✓ Icelandic travel companies
- ✓ Tourism

Þakkarorð

Margir réttu mér hjálparhönd við gerð verkefnisins.

Fyrst þakka ég leiðbeinanda mínum Elíasi B. Gíslasyni fyrir góða leiðsögn og ábendingar.

Einnig þakka ég öllum framkvæmdastjórum þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í rannsókninni og gáfu mér tíma frá sínu daglega amstri.

Nokkrum langar mig að þakka sérstaklega fyrir góðar leiðbeiningar varðandi verkefnið. Fyrst Jónu Jónsdóttur kynningafulltrúa Háskólans á Akureyri, þá Fjólu Björk Jónsdóttur lektori við Háskólann á Akureyri og að síðustu Jónínu Guðmundsdóttur starfsmanni IMG á Akureyri fyrir góðar og fræðilegar leiðbeiningar. Einnig Kristínu Irene Valdemarsdóttur fyrir að taka sér tíma við prófarkarlestur og svo vinkonu minni til margra ára, Kristínu Björnsdóttur fyrir góðan stuðning.

Akureyri, 12. maí 2006

Ágúst G. Valsson

Útdráttur

Í þessu verkefni er fjallað um stefnumótun og markaðsáætlun ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi.

Markmiðið er að skoða hvort íslensk ferðaþjónustufyrirtæki noti almennt fræðin í rekstri sínum, það er að segja stefnumótunar- og markaðsfræði.

Unnið er út frá eftirfarandi rannsóknarspurningu:

„ *Móta íslensk ferðaþjónustufyrirtæki sér formlega stefnu og gera þau skriflega markaðsáætlun?* “

Í verkefninu var reynt að finna út með rannsókn hvort svo sé.

Í rannsókninni var reynt að finna tengsl á milli notkunar á stefnumótunar- og markaðsáætlunum og menntun stjórnenda, kynjahlutfalli þeirra og staðsetningar fyrirtækjanna.

Tekið var úrtak úr *Handbók Ferðamálastofu* og þar valin 32 fyrirtæki úr öllum rekstrareiningum. Reynt var að hafa jafnvægi milli fyrirtækja með stærð og staðsetningu í huga. Rannsóknin fór fram símaleiðis 13. til 24. febrúar 2006. Svörunin var 85% sem er talið mjög gott.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að háskólamenntun framkvæmdastjóra væri ábótavant og þá vantar sérstaklega menntun úr fræðum ferðaþjónustunnar. Það leiddi af sér að fagleg þekking í stefnumótunar- og markaðsfræðum voru ekki næg.

Lykilorð:

- ✓ Stefnumótun
- ✓ Markaðsáætlun
- ✓ Menntun
- ✓ Íslensk ferðaþjónustufyrirtæki
- ✓ Ferðaþjónusta

Efnisyfirlit

Inngangur.....	- 1 -
1 Fræðileg umfjöllun.....	- 2 -
1.1 STEFNUMÓTUN.....	- 2 -
1.1.1 <i>Fimm þrep stefnumótunar.....</i>	- 3 -
1.1.1.1 Þrep I: Hlutverk fyrirtækisins.....	- 3 -
1.1.1.2 Þrep II: Framtíðarsýn fyrirtækisins.....	- 5 -
1.1.1.3 Þrep III: Markmið.....	- 5 -
1.1.1.4 Þrep IV: Viðskiptahugmyndin og mörkun stefnu.....	- 6 -
1.1.1.5 Þrep V: Breytingar og aðlögun.....	- 8 -
1.1.2 <i>Samhæft árangursmat.....</i>	- 9 -
1.2 MARKAÐSÁÆTLANIR.....	- 10 -
1.2.1 <i>Markaðsferli.....</i>	- 11 -
1.2.1.1 Fyrsta þrep.....	- 11 -
1.2.1.2 Annað þrep.....	- 12 -
1.2.1.3 Þriðja þrep.....	- 14 -
1.2.1.4 Fjórða þrep.....	- 15 -
1.2.1.5 Fimmta þrepið.....	- 15 -
1.2.2 <i>SVÓT - greining.....</i>	- 16 -
1.2.2.1 Styrkleiki.....	- 17 -
1.2.2.2 Veikleiki.....	- 18 -
1.2.2.3 Ógnanir.....	- 18 -
1.2.2.4 Tækifæri.....	- 18 -
2 Íslensk ferðaþjónusta.....	- 19 -
2.1 SKILGREINING Á ÍSLENSKRI FERÐAÞJÓNUSTU.....	- 22 -
2.1.1 <i>Opinberir aðilar.....</i>	- 23 -
2.1.2 <i>Samtök ferðaþjónustunnar (SAF).....</i>	- 25 -
2.1.3 <i>Ferðamálasamtök Íslands.....</i>	- 25 -
2.1.4 <i>Gisting.....</i>	- 25 -
2.1.5 <i>Markaðsmál.....</i>	- 27 -
2.2 MIKILVÆGI ÍSLENSKRAR FERÐAÞJÓNUSTU.....	- 28 -
2.3 ÞRÓUN Í FERÐAÞJÓNUSTU Í HEIMINUM, HVERSU STÓR, HVERSU MIKILVÆG.....	- 28 -
-	
2.4 MENNTUN Í ÍSLENSKRI FERÐAÞJÓNUSTU.....	- 29 -
3 Rannsóknaraðferð.....	- 33 -
4 Greining og mat rannsóknarinnar.....	- 35 -
4.1 FYRIRTÆKIN.....	- 35 -
4.2 FRÆÐILEGT.....	- 41 -
4.2.1 <i>Stefnumótun.....</i>	- 41 -
4.2.2 <i>Markaðsáætlun.....</i>	- 42 -
4.3 SAMANTEKT.....	- 43 -
4.3.1 <i>Menntun.....</i>	- 43 -
4.3.2 <i>Hlutföll kynjana.....</i>	- 44 -
5 Tillögur að úrbótum.....	- 45 -
6 Umræða.....	- 47 -
7 Lokaorð.....	- 48 -

8	Tilvísanir / Heimildalisti.....	- 49 -
	Viðauki 1	- 54 -
	Viðauki 2	- 58 -
	Viðauki 3	- 59 -

Myndaskrá

MYND 1 <i>FIMM ÞREPA MARKAÐSFERLI</i>	- 11 -
MYND 2 <i>FJÖLDI FERÐAMANNA 1950 TIL 1978</i>	- 20 -
MYND 3 <i>FJÖLDI FERÐAMANNA 1979 TIL 2005</i>	- 21 -
MYND 4 <i>TEKJUR AF ERLENDUM GESTUM MEÐ HLIÐSJÓN AF GENGI USD</i>	- 22 -
MYND 5 <i>SKIPURIT FERÐAMÁLASTOFU</i>	- 23 -
MYND 6 <i>FRAMBOÐ GISTIRÝMIS, AÐRIR GISTISTAÐIR EN HÓTEL OG GISTIHEIMILI</i>	- 26 -
MYND 7 <i>HÁSKÓLAMENNTUN STJÓRNENDA</i>	- 38 -
MYND 8 <i>MENNTUN FRAMKVÆMDASTJÓRA</i>	- 38 -

Töfluskrá

TAFLA 1 <i>UMBYLTINGAR- OG SPORGÖNGUSTEFNA</i>	- 4 -
TAFLA 2 <i>EFNISLEGAR AUÐLINDIR OG DULDAR AUÐLINDIR</i>	- 7 -
TAFLA 3 <i>TEGUND ÞJÓNUSTU</i>	- 35 -
TAFLA 4 <i>FRAMKVÆMDASTJÓRAR</i>	- 36 -
TAFLA 5 <i>STAÐSETNING</i>	- 36 -
TAFLA 6 <i>FJÖLDI STARFSMANNA</i>	- 37 -
TAFLA 7 <i>ÚTSKRIFAÐIR FERÐAMÁLAFRÆÐINGAR VIÐ HÁSKÓLANN Á AKUREYRI</i>	- 39 -
TAFLA 8 <i>ÚTSKRIFAÐIR FERÐAMÁLAFRÆÐINGAR VIÐ HÁSKÓLA ÍSLANDS</i>	- 40 -
TAFLA 9 <i>ÚTSKRIFAÐIR FERÐAMÁLAFRÆÐINGAR VIÐ HÁSKÓLANN Á HÓLUM</i>	- 40 -
TAFLA 10 <i>FORMLEG STEFNUMÓTUN</i>	- 41 -

Skilgreiningar, - útskýringar á hugtökum og táknum

Þau lykil hugtök sem koma fram í þessu verkefni eru eftirfarandi:

- ✓ Stefnumótun
- ✓ Markaðsáætlun
- ✓ Menntun
- ✓ Íslensk ferðaþjónustufyrirtæki
- ✓ Ferðaþjónusta

Stefnumótun er ferli og vísar fyrirtækinu þann veg sem valinn er í stefnumótunarferlinu. Stefnumótun er oft líkt við list, listina að skapa verðmæti fyrir fyrirtækið og hámarka árangur.

Markaðsáætlun er annars konar ferli. Markaðsfræði er aðferð þar sem fyrirtæki skapa verðmæti fyrir viðskiptavininn og byggir upp sterk viðskiptatengsl til þess að skapa verðmæti frá viðskiptavininum til baka.

Menntun er mikilvægur þáttur í rannsókninni. Skilgreiningin á menntun fjallar um þær leiðir sem í boði eru á markaðnum. Menntun er gráða sem nemandi líkur og hefur þá kunnáttu miðað við menntun.

Skráð ferðaþjónustufyrirtæki í *Handbók Ferðamálastofu* eru 1471. Þau eru flokkuð niður eftir starfsvettvangi, til dæmis hvort um sé að ræða hótél, ferðaskrifstofu eða annað sem kemur að ferðamanninum.

Ferðamálastofa hefur skilgreint hugtök í ferðaþjónustunni sem eiga að lýsa ferðaþjónustu.

„Atvinnugrein sem tekur til allra fyrirtækja og einstaklinga sem vinna störf tengd ferðalögum, s.s. ferðaheildsala, ferðasmásala,

ferðaskipuleggjendur, fólksflutningafyrirtæki (að hluta), gististað,
leiðsögumenn.“¹

¹ Ferðamálastofa. (2006.g)

Inngangur

Tilgangurinn með þessu verkefni er að fjalla um stefnumótun og markaðsáætlun íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja. Með símakönnun sem gerð var, verður fundið út hvort íslensk ferðaþjónustufyrirtæki vinni með stefnumótun og markaðsáætlanir og ef svo er ekki, hvað veldur því? Eru einhverjar ástæður sem liggja þar að baki eða eru stefnumótunar- og markaðsáætlanir óþarfar í daglegum rekstri?

Unnið verður út frá rannsóknarspurningunni:

„Móta íslensk ferðaþjónustufyrirtæki sér formlega stefnu og gera þau skriflega markaðsáætlun?“

Eftirfarandi spurningar eru notaðar til að svara rannsóknarspurningunni:

- ✓ Er formleg stefnumótun í fyrirtækjunum?
- ✓ Vinna fyrirtækin eftir markaðsáætlun?
- ✓ Eru fyrirtækin fjölskyldufyrirtæki?
- ✓ Hvað eru margir stjórnendur með háskólamenntun í fyrirtækjunum?
- ✓ Er afkoman betri í þeim fyrirtækjum sem eru með formlega stefnumótun og markaðsáætlun?
- ✓ Skilaði fyrirtækið hagnaði á síðasta ári?
- ✓ Hvaða menntun hefur stjórnandinn?

Skoðuð verður velgengi ferðaþjónustufyrirtækjanna með hliðsjón af menntun framkvæmdastjóra og hvort munur sé á kynjum í þessum efnun. Fjallað verður um markaðsáætlanir og stefnumótun, - hvaða aðferðir eru notaðar og hvernig þær eru notaðar.

Markaðsáætlanir og stefnumótun eru aðferðir til þess að leiða fyrirtæki inn í velgengi, skapa ánægju starfsmanna og auka hagnað fyrirtækisins.

Með þessu verkefni verður leitast við að varpa ljósi á hvort fagleg stjórnun sé við líði hjá íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum með notkun á stefnumótunar- og markaðsáætlunum.

Verkefnið hefst á fræðilegum hluta og því næst er fjallað almennt um íslenska ferðaþjónustu. Niðurstöður úr rannsókninni eru settar fram og tillögur gerðar að úrbótum. Að lokum eru teknar saman niðurstöður.

1 Fræðileg umfjöllun

Í þessum kafla verður farið í fræðilega umfjöllun stefnumótunar og markaðsáætlana. Notast verður við þær fræðibækur sem eru helst notaðar við kennslu í háskólum auk annarra bóka.

Til eru nokkrar aðferðir sem notaðar eru við gerð stefnumótunar- og markaðsáætlana. Í stefnumótunarvinnu er oft notast við aðferð sem heitir *forskriftarstefna* en fimm þrepa stefnumótunaraðferðin er byggð á henni. Markmið *forskriftarstefnunnar* er að skilgreina samkeppnisumhverfið, samkeppni auðlindafyrirtækja og bera kennsl á aðstöður. Umhverfið getur breyst og þá þarf að hagræða markmiðinu samkvæmt því. Eftir skilgreiningu á markmiðunum er ferlið innleitt.²

1.1 Stefnumótun

Stefnumótun er ekki línulaga ferli sem fylgir lögmálum og hún felur ekki í sér fastmótaðar aðferðir líkt og í ýmsum öðrum greinum innan viðskiptafræðinnar. Uppskrift að árangursríkri stefnu fyrirtækis er ekki einhlít heldur ræðst hún m.a. af eiginleikum fyrirtækisins og þeim markaði sem fyrirtækið starfar á. Fyrirtækið þarf stöðugt að meta samspil starfseminnar og markaðarins.³

Stefnumótunarferli innan fyrirtækja er ætlað að veða og meta hugsanleg tækifæri og vinna að því að svara mikilvægum spurningum um stöðu fyrirtækisins.⁴

Til frekari skoðunar og skýringar á stefnumótun hefur verið valin fimm þrepa stefnunarferlið.

² Lynch, R. (2003), bls. 44-46

³ Magnús Ívar Guðfinnsson, (2003), bls. 9

⁴ Magnús Ívar Guðfinnsson, (2003), bls. 14

1.1.1 Fimm þrep stefnumótunar

Fyrirtæki þróar stefnu sem er ólík þeim fyrirtækjum sem fyrir eru á markaðnum því að stefnumótunarramminn er breytilegur. Nota þarf stefnumótandi áherslur í starfseminni með aðferðum sem það telur vænlegastar til árangurs.⁵

1.1.1.1 Þrep 1: Hlutverk fyrirtækisins

Áttaviti sem vísar í grófum dráttum hvert ferðinni er heitið er líklega besta líking á hlutverki fyrirtækis. Stefnan þjónar eins og landakort og segir nánar til um hvernig ætlunin er að komast á áfangastað og má lýsa í eftirfarandi hátt:

- ✓ Mótast af stofnendunum snemma á æviskeiði þess
- ✓ Finna tilgang og hlutverk fyrirtækisins
- ✓ Segir til um hvert fyrirtækið stefnir og hvert ferðinni er heitið
- ✓ Nær yfir það sem fyrirtækið vinnur að fyrir viðskiptavininn

Hlutverk fyrirtækisins mótast oftast af stofnendunum snemma á æviskeiði þess, þeir blása lífi í hugmyndina að baki starfseminni með því að finna tilgang þess. Einnig er hlutverk fyrirtækisins að vinna fyrir viðskiptavininn og segja hvert það stefnir.

Þegar hlutverk fyrirtækisins er skoðað þarf að svara nokkrum spurningum:⁶

- ✓ Er hlutverk fyrirtækisins skilgreint nægilega vítt?
- ✓ Hvað gerum við fyrir viðskiptavininn?
- ✓ Á hvaða sviði starfar fyrirtækið?
- ✓ Hvaða þarfir (viðskiptavinir/markaður) uppfyllir fyrirtækið?
- ✓ Þegar horft er fram á við, hvernig má búast við að þróunin verði á markaðnum?
- ✓ Hvað þarf fyrirtækið að gera til að þjóna viðskiptavininum í náinni framtíð?

⁵ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 37

⁶ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 37

- ✓ Þegar horft er á hlutverk fyrirtækisins í víðu samhengi, hvernig þarf fyrirtækið hugsanlega að breytast til framtíðar, bæði hvað varðar framleiðslu á vöru og þjónustu og hvað varðar þjónustu við viðskiptavinina?

Þessar spurningar svara því fyrir hvað fyrirtækið stendur, innihald þjónustunnar, tilveru fyrirtækisins í víðasta samhengi og stöðu þess í þjóðfélaginu. Hlutverk fyrirtækisins kemur iðulega fram í tengslum við auglýsingar og kynningar.⁷

Í grundvallaratriðum má skipta stefnum fyrirtækja í tvennt, *umbyltingarstefnu* og *sporgöngustefnu*.

Umbyltingarstefna	Sporgöngustefna
Óstöðugt umhverfi	Stöðugt umhverfi
Nýjar aðferðir/leiðir	Gera betur en keppinauturinn
Óreiðanlegar upplýsingar	Hefðbundnar mælistikur
Fyrirtækjanet	Hámörkun/framlegð
Innsýn í þróun markaðar/tæki	Byggja upp innri styrkleika
Stefnumótandi eiginleikar	Eiginleikar í framlínu
Leitað nýrra leiða við framkvæmd	Línuleg framkvæmd
Sveigjanleg áætlanagerð	Eftirfylgni með markmiðum

Tafla 1 *Umbyltingar- og sporgöngustefna*.⁸

Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að þekkja eiginleikana sem það býr yfir. Samkeppnisumhverfið og markaðinn sem verið er að þjóna, þarf að skoða í samhengi við eiginleika fyrirtækisins. Þessum þáttum þarf að taka mið af til að ákvarða ávinninginn með því að fylgja *sporgöngustefnu* og auka nýsköpun með *umbyltingarstefnu*.⁹

⁷ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 38

⁸ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 41

⁹ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 41

1.1.1.2 Þrep II: Framtíðarsýn fyrirtækisins

Framtíðarsýn fyrirtækis gefur því hæfileika til að færa fyrirtækið frammar í það umhverfi sem það er stadd í í dag og gefur því stefnu eða leiðbeiningar um hvert eigi að stefna og hvert er næsta skref.

Með öðrum orðum, hvert erum við að fara og afhverju? Ekki má blanda saman framtíðarsýn (vision) og hlutverki og tilgangi (mission), en þá er lögð áhersla á hverjir við erum? Hvað gerum við? Og afhverju erum við hér?¹⁰

Mikilvægt er að miðla framtíðarsýninni áfram til annarra starfsmanna eða yfirmanna. Ef það gerist ekki þá er hættu á því að fyrirtækið stefni ekki þá leið sem stjórnendur vilja leiða fyrirtækið. Þess vegna er mikilvægt að kynna framtíðarsýnina fyrir starfsmönnum svo að hún verði að veruleika.¹¹

Þegar fyrirtæki er í samkeppni er mikilvægt að aðgreina sig og marka útlínurnar og ákvarða hver kjarnastarfsemin er. Þegar fyrirtæki nær að aðgreina sig frá samkeppninni er það líklegra til þess að vaxa og eiga þá samkeppnisaðilarnir í erfiðleikum með að herma eftir skiptalíkani sem byggt hefur verið upp. Fyrirtæki getur afmarkað sig í fremstu röð og byggt á þeim þáttum sem halda forskoti í samkeppni. Afmörkunin getur legið í þjónustuframboði, sterkri stöðu í dreifingu, einstöku vörumerki eða öflugri vöruþróun.¹²

1.1.1.3 Þrep III: Markmið

Tilgangurinn við setningu markmiða er að breyta framtíðarsýn í framkvæmnd og þessi markmið eru notuð sem mælistika til þess að fylgja eftir frammistöðunni.

Markmið fyrirtækja þurfa að vera brotin niður í framkvæmdartakmörk, hvort það er framleiðslulína, starfandi deildir eða einstaklingsvinna.

¹⁰ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005), bls 19-20

¹¹ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005), bls 24

¹² Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 42-43

Frammistaða fyrirtækisins nær ekki fullum afköstum ef allar deildir fyrirtækisins vinna ekki saman að þeim markmiðum sem sett eru. Langtíma- sem og skammtímamarkmið eru jafn mikilvæg þegar markmið eru sett fram.¹³

1.1.1.4 Þrep IV: Viðskiptahugmyndin og mörkun stefnu

Viðskiptahugmyndin er mikilvægur þáttur og tengist stefnu fyrirtækisins en þessir tveir liðir verða að haldast í hendur. Viðskiptahugmynd fyrirtækis sem verið er að koma í framkvæmd eða jafnvel endurskoðuð stefna hjá rótgrónu fyrirtæki, allt er nauðsynlegt að skoða vel og reglulega. Með tækni framförum og aukinni nýsköpun í atvinnulífinu stýttist líftími á vörum og þjónustu.¹⁴

Til þess að ná settum markmiðum, samanber hlutverk og framtíðarsýn fyrirtækisins, þarf að marka stefnu. Fyrst er lagt af stað með stefnu og markmið sem getur tekið á sig breytingar á tímabilinu og er þá eðlilegt að endurskoða ferlið. Endurskoðun á stefnu og markmiðum kemur til vegna breytinga sem eiga sér stað í umhverfinu, til dæmis í tækni-, markaðs-, og reglugerðarumhverfinu. Viðskiptavinurinn horfir á fyrirtækið utan frá og nauðsynlegt er fyrir stjórnendur að gera slíkt hið sama. Það vill oft gleymast að horfa á markaðinn og tengja hann við fyrirtækið.

Stjórnendur þurfa að brydda upp á nýjungum með frumkvöðlahugsun og markaðsdrifinar nálganar. Þetta er gert til þess að stefna fyrirtækisins verði ekki flöt.¹⁵

Stjórnandi þarf að þekkja getu fyrirtækisins og hlutverk auðlinda en þær eru efnislegar og duldar. Þetta útlistar eftirfarandi tafla:

¹³ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005), bls 26-31

¹⁴ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 46

¹⁵ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005). bls 37-38

Efnislegar auðlindir	Duldar auðlindir
✓ Verksmiðja	✓ Kunnátta
✓ Tæki	✓ Hæfni í að stjórna breytingum
✓ Land	✓ Sambönd/Fyrirtækjanet
✓ Landfræðileg staðsetning	✓ Mannauður
✓ Aðgangur að hráefni	✓ Orðspor fyrirtækis/Ímynd
✓ Fjármagn	✓ Hæfni
✓ Tæki/Búnaður	✓ Viðhorf til gæða
✓ Framleiðsluvara	

Tafla 2 Efnislegar auðlindir og duldar auðlindir¹⁶

Eins og taflan að ofan lýsir er auðveldara að rekja og þekkja efnislegar auðlindir. Það segir okkur að auðveldara er að herma eftir viðkomandi atriðum. Aftur á móti er ekki eins auðvelt að nálgast, skilgreina og læra duldar auðlindir. Þau fyrirtæki sem eru leiðandi á sínum sviðum búa yfir duldu auðlindum sem gefur þeim samkeppnisforskot. Þess vegna er mikilvægt fyrir fyrirtæki að meta stöðugt auðlindirnar hvort sem þær eru duldar eða efnislegar. Við það þarf að svara eftirfarandi spurningum:

- ✓ Hvaða auðlindir eru nauðsynlegar í samkeppninni?
- ✓ Hvaða einstöku auðlindum býr fyrirtækið yfir?
- ✓ Hversu „verndaðar“ eru auðlindirnar?
- ✓ Hversu vel nýtir fyrirtækið auðlindirnar í samkeppninni?
- ✓ Fjárfestir fyrirtækið í auðlindunum?

Auðlindin þarf að henta stefnu fyrirtækisins og samkeppnisumhverfinu. Auðlindin þarf að vera einstök í samburði við keppinautana svo að viðskiptavinurinn sé reiðubúinn að greiða fé fyrir. Duldar auðlindir tengjast starfsmönnum fyrirtækisins, menningu innan þess, ferlum og starfsaðferðum.

Þegar kemur að innleiðingu stefnu er mikilvægt að byggja upp markvissa miðlun til starfsmanna og gera innihald stefnunnar skiljanlegar sem leiðir af sér jákvæða fyrirtækjamenningu. Þegar talað er um jákvæða fyrirtækjamenningu, þýðir það að starfsmenn vinni

¹⁶ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 49

samkvæmt stefnunni af krafti. Til að það gangi eftir þurfa starfsmenn að vera vel upplýstir og þjálfaðir í samræmi við stefnuna.¹⁷

1.1.1.5 Þrep V: Breytingar og aðlögun

Framtíðarsýn, markmið og áætlanir er ekki eitthvað sem gert er bara einu sinni á líftíma fyrirtækis. Þetta er samfelld vinna á meðan fyrirtækið er í rekstri. Í þessu þrepi eru gerðar breytingar, aðlögun eða uppfærsla á stefnu fyrirtækisins ef þess er krafist. Engu að síður þarf fyrirtækið að breytast, sýna aðlögun og sveigjanleika gagnvart umhverfinu.

Mikilvægt er að fylgja þróun og aðlaga sig eftir þörfum markaðarins. Þegar ný vara kemur á markaðinn þarf fyrirtækið að aðlaga sig og passa að festast ekki í ákveðinni framleiðslu. Þegar metnun verður á markaðnum breytast reglurnar í samkeppninni og fyrirtæki þurfa að bregðast við hægari vexti sem oft gerist með samruna fyrirtækja.

Stjórnendur fyrirtækja þurfa að vera vakandi yfir nýjum hugmyndum frá nýju starfsfólki sem kemur með nýjar áherslur og hugmyndir með sér í nýtt starf.

Þegar vel gengur og góðæri er, vill það oft verða að fyrirtæki fjárfesta um of en þurfa svo að þrengja að á samdráttartímum. Þegar svo er þarf að skoða allt í rekstrinum upp á nýtt og með reglulegu millibili. Mikilvægt er að horfa fram á við, meta fyrirtækið úr fjarlægð til að sjá breytingar sem nauðsynlegar eru.

Stjórnendur þurfa að vera aðlögunarhæfir og opnir gagnvart ýmsum breytingum sem eiga sér stað. Þá eru þeir betur í stakk búnir þegar kemur að aðlögun fyrirtækisins sem er háð markvissum mælingum sem segja til um hvernig vindar blása hverju sinni. Gott er að styðjast við markaðskannanir og markvissar mælingar til þess að stefnumótunarferlið sé ekki unnið í myrkri. Í stuttu máli má segja að mikilvægt sé að viðnám við breytingum sé ekki of mikið innan

¹⁷ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005), bls 35-37

fyrirtækisins svo að mögulegt sé að vinna að stöðugum úrbótum og koma á þekkingu sem auðveldar aðlögun fyrirtækisins.¹⁸

1.1.2 Samhæft árangursmat

Fleiri fyrirtæki taka upp aðferðafræði um samhæft árangursmat, bæði í Evrópu og í Bandaríkjunum.

Samhæft skorkort er byggt á fjórum víddum sem eru eftirfarandi:¹⁹

- ✓ Fjárhagur
- ✓ Viðskiptavinir
- ✓ Innri starfsemi
- ✓ Menntun og nýsköpun

Fjárhagurinn snýr meira að eigendum fyrirtækisins, hvernig frammistöðu og árangur eigendur vilja sjá af fyrirtækinu, til dæmis heildarsala, kostnaðarminnkun eða aukin nýting eigna.

Annar hlutinn er viðskiptavinir sem er mikilvæg eining í samhæfðu árangursmati. Hérna getur komið fram mæling á ánægju, náið samband og verðmætasköpun fyrir viðskiptavini.

Í innri starfsemi er hægt að spyrja sig hvað þarf til að skara fram úr? Hvernig er hægt að auka gildi viðskiptavina? Hvernig er hægt að koma á samstarfi, uppbyggingu með nýsköpun og auka virði viðskiptavina með þjónstuferlum?

Í síðasta árangursmatinu, menntun og nýsköpun, er lögð áhersla á hæfni starfsmanna, tækni, fyrirtækjabrag og starfsánægju starfsmanna.²⁰

Hvert einasta fyrirtæki þarf að byggja upp eigið skorkort sem tekur mið af markmiðum þess og þeim virðisauka sem unnið er að í starfseminni. Stefna er ekki fræmkvæmd eða innleidd á næstu mánuðum eða árum heldur er hún ævarandi og lifir svo lengi sem fyrirtækið starfar. Það

¹⁸ Magnús Ívar Guðfinnsson. (2003), bls 62-66

¹⁹ Lynch. R. (2003), bls 637

²⁰ Lynch. R. (2003), bls 636-637

getur reynst fyrirtækinu erfitt að viðhalda lifandi stefnu sem unnið er eftir og rýnt er í reglulega. Með því að taka upp samhæft skorkort getur fyrirtækið blásið lífi í stefnuna með því að forgangsraða áherslum í rekstrinum og vinna markvisst í takt við hana í öllum aðgerðum. Skorkortið sýnir með auðskiljanlegum hætti hvaða áherslur eru í forgrunni í starfsemi fyrirtækisins. Við uppsetningu á samhæfðu skorkorti þarf fyrirtækið að ákvarða í grunninn hvort það er framleiðslusinnað, hvort það muni einblína á framúrskarandi þjónustu og nánara samband við viðskiptavinum eða hvort áhersla verði lögð á vöruþróun og nýjungar í vöruframboði á markaði.²¹

1.2 Markaðsáætlanir

Margir halda að markaðsfræði sé einungis að selja og auglýsa, en svo er ekki. Við sjáum auglýsingar alls staðar í kringum okkur, í sjónvarpi, með tölvupósti og á auglýsingaskiltum svo eitthvað sé nefnt. Áður fyrr var skilningurinn á markaðsfræðinni „segja og selja“. Það hefur breyst í „fullnægja þörfum viðskiptavina“. Til þess að geta selt vöru eða þjónustu, þarf auðveldlega að skilja þarfir viðskiptavinarins, skapa úrvalsvöru eða þjónustu, viðráðanlegt verð og velja rétta dreifingu.²²

Markaðsfræði er aðferð þar sem fyrirtæki skapa verðmæti fyrir viðskiptavininn og byggir upp sterk viðskiptatengsl til þess að skapa verðmæti frá viðskiptavininum og tilbaka í söluverðmætum, markaðshlutdeild og hagnaði.²³ Til að skapa þessi verðmæti er notast við fimm þrepa markaðsferlið.

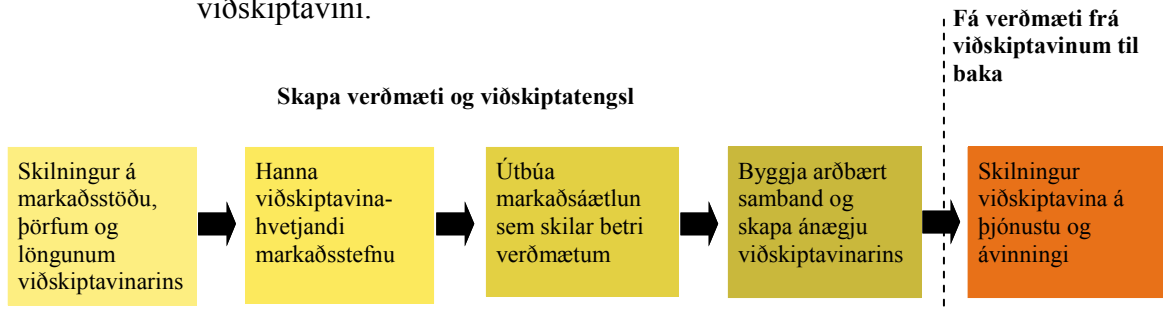
²¹ Magnús Ívar Guðfinnsson, (2003), bls 74

²² Kotler and Amstrong. (2006), bls 5

²³ Kotler and Amstrong. (2006), bls 5

1.2.1 Markaðsferli

Mynd 1 sýnir fimm þrepa markaðsferli. Þetta ferli gefur glögga mynd af því hvernig fyrirtæki geta skapað verðmæta- og viðskiptatengsl við viðskiptavinum.

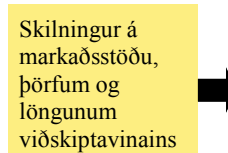


Mynd 1 Fimm þrepa markaðsferli²⁴

1.2.1.1 Fyrsta þrep

Skilningur fyrirtækis á þörfum og löngunum viðskiptavina skiptir miklu máli í byrjun þessara fyrstu þrepa.

Framúrskarandi markaðsfyrirtæki eyða miklum tíma í skilning á þörfum og



löngunum viðskiptavina sinna. Þarfir hvers og eins eru líkamlegar, félagslegar og einstaklingsbundnar. Þessir þættir eru mikilvægir í daglegu lífi og hluti af mannlegri gerð. Markmið fyrirtækja er að skilgreina þarfir, óskir og áhugamál markhópa sinna og fullnægja þeim betur en samkeppnisaðilarnir gera.

Löngun er form sem myndast með menningu og einstaklingsþörfum viðskiptavinarins. Sem dæmi, þörfin hjá viðskiptavininum er langt og gott frí en löngunin er sólarlandaferð til Spánar eða þörfin er góður drykkur en löngunin er vatn.

Þörfum og löngunum viðskiptavina er fullnægt í gegnum markaðssetningu sem er samsetning af vöru og þjónustu. Þegar talað er um vöru er jafnan bæði átt við áþreifanlegar vörur og þjónustu. Í raun má segja að nær allar áþreifanlegar vörur eru að koma einhverri þjónstu á framfæri. Þegar viðskiptavinurinn kaupir t.d. flugmiða er hann ekki

²⁴ Kotler and Amstrong. (2006), bls 5

einungis að kaupa flugferð, heldur flutning milli tveggja eða fleiri staða.

Maslow gerir greinarmun á þörfum, löngunum og eftirspurn, þeim er skipt í fimm stig.

1. Í fyrsta lagi eru hinar lífeðlislegu þarfir, menn þurfa að borða, drekka og fá súrefni.
2. Öryggisþörfin, þörf fyrir öryggi og vernd, sálræn og félagsleg.
3. Þörf fyrir félagsskap og ástúð. Til þessa telst þörfin fyrir samveru, tengsl við annað fólk og að vera viðurkenndur í hópi.
4. Þörfin fyrir virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum, þörfin fyrir sjálfstæði, sjálftraust, framsækni og að njóta hæfileika sinna.
5. Þörfin fyrir lífsfyllingu, þörfin fyrir sjálfstjórningu og sjálfsvirkjun. Þetta mun vera æðsta þörfin.

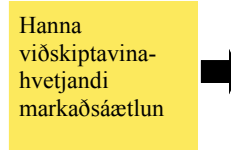
Mikilvægt er að ná að uppfylla hverja þörf fyrir sig í þeirri röð sem þær koma fyrir hér að ofan. Ef einstaklingurinn byrjar á þörf þrjú, fjögur eða fimm þá mun hann ekki finna sterkt til þeirra þarfa þar sem mikilvægt er að byrja á frumþörfum eitt og tvö.²⁵

Eftirspurn myndast þegar menn hafa getu til þess að kaupa það sem löngunin segir til um. Margir vilja stórt hús á ströndinni en hafa ekki efni á því.

1.2.1.2 Annað þrep

Þegar fullur skilningur er á þörfum og markaðsstöðu viðskiptavina þarf að hanna viðskiptavinahvetjandi markaðsstefnu. Til þess að hanna aðlaðandi markaðsstefnu, þarf stjórnandinn að svara tveimur spurningum. Fyrst er að vita, á hvaða markað hann ætlar að stefna og í öðru lagi, hvernig er best að þjónusta þennan ákveðna markað?

Þegar velja skal viðskiptavini þarf að greina þá niður í markaðssundurliðun



²⁵ Kotler and Amstrong. (2006), bls 151

og takmarkasundurliðun. Stjórnendur geta ekki þjónað öllum viðskiptavinum sem getur þýtt að þjónustan verður í lágmarki. Mikilvægt er að velja sér viðskiptavini og þjóna þeim vel til þess að fá sem besta nýtingu frá þeim.

Fyrirtæki þarf einnig að vita hvernig best er að þjóna þeim markhópi sem valinn hefur verið, sundurgreina og staðsetja markhópinn. Fyrirtækið þarf að aðgreina sig frá keppinautunum. Með því á stjórnandinn að geta svarað spurningum frá viðskiptavini, spurningum eins og afhverju á ég að kaupa þína vöru en ekki keppinautarins? Mikilvægt er að byggja upp sterka yfirburði fyrir viðkomandi markhóp.²⁶

Fyrirtæki hannar fimm hugtök, framkvæmir og heldur úti markaðsáætlun.

Framleiðslu-, vöru-, sölu-, félagslegt- og markaðssetningahugtak. Framleiðsluhugtakið snýst um að láta viðskiptavininn vera hliðhollann þeirri vöru sem sem er fánleg og er á viðráðanlegu verði.

Vöruhugtakið snýst um að láta viðskiptavininn velja vöru sem hefur bestu gæðin, besta frammistöðu og nýjustu eiginleikana. Í þessu hugtaki leitast fyrirtækin við að framleiða gæðavöru sem er í stöðugri endurþróun. Þetta hugtak getur einnig leitt til þröngsýni.²⁷

Fyrirtæki vilja fylgja söluhugtakinu snúast um að viðskiptavinir fá aldrei nóg af þeirri vöru sem framleidd er. Fyrirtæki vilja heldur selja það sem er framleitt en að framleiða samanborið við eftirspurn. Markaðsáætlun sem þessi getur leitt til hárrar áhættu. Þá er einblínt á að skapa hærri sölu frekar en að byggja upp langtíma viðskiptamannatengsl.²⁸

²⁶ Kotler and Armstrong. (2006), bls 9

²⁷ Kotler and Armstrong. (2006), bls 9

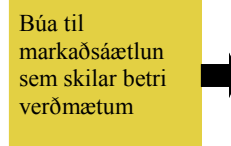
²⁸ Kotler and Armstrong. (2006), bls 9

Markaðsfræðihugtakið snýst um að framkvæma skipulagða stefnu sem byggir á vitneskju um þarfir og langanir markaðarins og sem inniheldur betri skilning á ánægju viðskiptavinanna heldur en keppinauturinn gerir.²⁹

1.2.1.3 Þriðja þrep

Í þessum hluta þarf fyrirtækið að útbúa markaðsáætlun sem á að skila betri verðmætum inn í fyrirtækið og betri þjónustu til viðskiptavina. Framkvæmdin er byggð á fjórum aðferðum sem

Búa til
markaðsáætlun
sem skilar betri
verðmætum



kallast p-in fjögur en þau eru vara (product), verð (price), vettvangur (place) og vegsauki (promotion). Þetta eru grundvallarhugtök í markaðsfræði sem kallað er „samval söluráða“ (marketing mix). Þetta samanstendur af öllu sem fyrirtækið getur haft áhrif á í eftirspurn vöru.

- ✓ **Vara** þýðir samsetning af vöru og þjónustu sem fyrirtæki býður upp á til þess að ná til markhópsins.
- ✓ **Verð** er það sem viðskiptavinurinn er tilbúinn til að borga fyrir vöruna. Verðið fer eftir markaðnum og hvaða verð keppinauturinn er að bjóða.
- ✓ **Vettvangur** er að finna réttar boðleiðir og rétta staði.
- ✓ **Vegsauki** eru auglýsingar, almannatengsl, sölukynningar og bein markaðssetning. Þetta er notað til að finna út hvaða leiðir eru hentugastar til þess að nálgast viðskiptavininn.³⁰

Hvert „V“ inniheldur gildi og tillögur fyrir það sem fyrirtækið á að skapa í tiltekinni **vöru** byggðri af þörfum neytandans. Því næst er að ákveða rétta **verðið** fyrir rétta **vettvanginn** og að lokum þarf að sannfæra viðskiptavininn með **auglýsingum** að hann verðskuldi þessa vöru.³¹

²⁹ Kotler and Armstrong (2006), bls 10

³⁰ Kotler and Armstrong. (2006), bls 50

³¹ Kotler and Armstrong. (2006), bls 13

1.2.1.4 Fjórða þrep

Fyrstu þrjú þrepin í markaðsferlinu, skilningur á markaðsstöðunni og þörfum viðskiptavinarins, hönnun markaðsstefnu og skipulagning á markaðsáætlun leiðir að mikilvægasta þrepinu, að byggja arðbært samband við viðskiptavininn (CRM – Customer Relationship Management).³²

Byggja arðbært samband og skapa ánægju viðskiptavinarins →

Þegar talað er um CRM er átt við viðskiptaáætlun sem ætluð er bæði starfsmönnum sem og viðskiptavininum til að auka þjónustu og hag fyrirtækisins og viðskiptavinarins. Markmiðið er að koma á traustu langtímasambandi á milli viðskiptavinar og fyrirtækis, með það fyrir augum að hámarka hagnað beggja. Í hlut viðskiptavinarins koma betri vörur og þjónusta og í hlut fyrirtækisins kemur aukinn hagnaður.

Sá ávinningur sem hlýst af notkun CRM er að viðskiptavinurinn fær betri vöru og þjónustu sem er sniðin að hans þörfum. Hins vegar þarf ekki að vera að allir viðskiptavinir séu æskilegir viðkomandi fyrirtæki og eins öfugt, það er að fyrirtækin hreinlega henti ekki öllum viðskiptavinum.

Fyrirtæki og viðskiptavinir gera mismunandi kröfur bæði til þjónustu og vara, oft eru viðskiptavinir að leita að einhverju allt öðru en viðkomandi fyrirtæki býður upp á og er þar af leiðandi ekki æskilegur viðskiptavinur.

Lykilatriði fyrir fyrirtækið er að það viti við hverja það vill eiga viðskipti og hverjum henti sú þjónusta sem fyrirtækið býður uppá.

1.2.1.5 Fimmta þrepið

Fyrstu fjögur þrepin í markaðsferlinu fela í sér að byggja upp samband við viðskiptavini með því að skapa og afhenda betri verðgildi handa viðskiptavinum. Fimmta og síðasta þrepið í markaðsferlinu felur í sér að ná verðmætum til baka frá viðskiptavininum í söluverðmætum,

Skilningur viðskiptavina á þjónustu og ávinningi

³² Kotler and Armstrong. (2006), bls 13

markaðshlutdeild og hagnaði. Til að skapa þessi verðmæti þarf fyrirtækið að skapa mikla ánægju viðskiptavina svo að þeir verði hliðhollir fyrirtækinu og vörinni svo að þeir komi alltaf aftur og um það fjallar fimmta þepið.

Fyrirtækið áttar sig á því að missa viðskiptavin er meira en að missa eina sölu. Það þýðir að fyrirtækið gæti misst af sölu til þessa einstaklings alla hans lífsleið.³³

Mörg fyrirtæki stefna á mikla ánægju (high satisfaction) viðskiptavina því að viðskiptavinir sem eru bara ánægðir (just satisfied), eiga auðveldara með að skipta um stefnu þegar eitthvað tilboð er borið fram annarsstaðar, en þeir sem eru mjög ánægðir (high satisfied) eru minna líklegir til þess að taka næsta tilboði, heldur halda þeir sér við sama fyrirtæki og sömu vöru.³⁴

Til að fullkomna gott samband viðskiptavina þarf gildi viðskiptavinarins. Því tryggari sem viðskiptavinurinn er því hærra verður gildi hans. Það er langtíma markmið að skapa gott samband við viðskiptavini. Til að byggja upp viðskiptavina gildi þarf fyrirtækið ekki einungis arðbæra viðskiptavini heldur einnig að „eiga“ þá til æviloka, ná tökum á lífstíl þeirra og ná stórum hluta af innkaupum þeirra.³⁵

1.2.2 SVÓT - greining

SVÓT - greining er greining á markaðsumhverfi fyrirtækja og skiptist hún í innra- og ytra umhverfi. SVÓT hjálpar til við að skilja stöðu fyrirtækisins og stöðu markaðarins betur.

Innra umhverfið samanstendur af styrk- og veikleikum fyrirtækisins. Þetta er samsafn þeirra þátta sem fyrirtækið getur beint eða óbeint haft áhrif á:³⁶

³³ Kotler and Armstrong. (2006), bls 19

³⁴ Kotler. (2000), bls 36

³⁵ Kotler and Armstrong. (2006), bls 21

³⁶ Kotler. (2003), bls 102-104

- ✓ Birgjar
- ✓ Bandamenn
- ✓ Þjónustufyrirtæki
- ✓ Fjármálastofnanir
- ✓ Viðskiptavinir
- ✓ Samkeppni
- ✓ Almennigur

Ytra umhverfið samanstendur af ógnunum og tækifærum sem eru síbreytileg öfl og heildaráhrif sem stjórnendur markaðsstarfs geta ekki stjórnað í þeim tilgangi að ná markmiðum sínum en þurfa að laga starf sitt að. Eftirfarandi þættir falla undir ytra umhverfi fyrirtækja:

- ✓ Menning og félagslegar aðstæður
- ✓ Lýð- og landafræði
- ✓ Efnahagur
- ✓ Auðlindir og umhverfismál
- ✓ Tækni
- ✓ Pólítískar aðstæður
- ✓ Lög og reglur

1.2.2.1 Styrkleiki

Innri hluti fyrirtækisins er greindur hérna. Hverjir er styrkleikar fyrirtækisins? Hvar liggja eiginleikarnir? Hvað gerir fyrirtækið betur en önnur fyrirtæki? Hvaða hlutir eru þér í hag? Þetta skiptir miklu máli þegar kemur að greiningu á styrkleikum. Það getur falist í staðsetningu fyrirtækisins á ákveðnu svæði eða jafnvel framboði á vöru eða þjónustu umfram keppinautinn.^{37 38}

³⁷ Thompson Jr, A.A, Strickland III, A.J. og Glamble J.E. (2005). bls 94-97

³⁸ Kotler. (2003), bls 102-104

1.2.2.2 Veikleiki

Veikleiki er einnig innri hluti fyrirtækisins.

Veikleiki eru þær umbætur sem þörf er á og atriði sem vinna gegn fyrirtækinu. Það getur verið léleg stjórnun, slæmt orðspor og lág gæði á vöru. Staðsetning fyrirtækisins getur verið veikleiki sem fellst í því að viðskiptavinir þurfa að fara langa leið eða erfitt er að finna viðkomandi fyrirtæki.³⁹

1.2.2.3 Ógnanir

Ógnanir eru ytri þættir fyrirtækisins. Það eru þættir, bæði í nútíð og framtíð, sem fyrirtæki getur ekki haft áhrif á, dæmi skattar, verkföll, gengi gjaldmiðils. Keppinauturinn getur einnig verið skilgreindur sem ógn og þær ógnanir sem hann getur skapað. Ógnun getur einnig komið frá öðru landi samanber í ferðaþjónustunni. Efnahagskreppa, hryðjuverk, stríð eða jafnvel veðurfar. Þetta eru þættir sem fyrirtæki getur ekki haft áhrif á en samt sem áður haft í huga. Menningarmunur getur einnig haft áhrif á fyrirtæki. Mikilvægt er að viðskiptaaðilar skilji báðir menningu hvors annars þar sem tungumál, hættir og venjur geta stangast á.^{40 41}

1.2.2.4 Tækifæri

Tækifæri skapast í ytra umhverfi í nútíð eða framtíð. Til dæmis ný vara, nýjir áfangastaðir eða þjónusta. Bæta þarf tækni eða jafnvel nýta sér veikleika samkeppnisaðilans.⁴²

³⁹ Kotler. (2003), bls 102-104

⁴⁰ Kotler and Armstrong. (2006), bls 21

⁴¹ McGee, J. Thomas, H. og Wilson, D. (2005), bls 10-12

⁴² Kotler. (2003), bls 102-104

2 Íslensk ferðapjónusta

Ferðapjónusta á Íslandi hefur tekið stakkaskiptum á síðustu árum. Ísland hefur verið betur kynnt með auknum fjármunum til markaðssetningar erlendis. Flugsamgöngur hafa einnig aukist verulega í gegnum árin. Fleiri flugfélög fljúga til Íslands með fleiri ferðamenn til að skoða íslenska náttúru og kynnast íslenskri menningu.

Talning erlendra gesta á árunum 1945 til 2000 fór fram með þeim hætti að hver einasti ferðamaður sem heimsótti Ísland var skráður niður af starfsmönnum útlendingaeftirlitsins. Með þessu móti var auðveldlega hægt að fylgjast með hversu margir ferðamenn komu til landsins. Með inngöngu Íslands í Schengen árið 2001 var talningu erlendra gesta hætt á vegum útlendingaeftirlitsins. Ferðamálastofa gerði samkomulag við sýslumaninn á Keflavíkurflugvelli um talningu gesta þegar þeir fara úr landi en Ferðamálastofa heldur utan um þessar tölur.⁴³

Á árunum 1964 til 1974 varð mikil aukning ferðamanna eins og má sjá á mynd 2. Árið 1964 komu um 17.575 farþegar til landsins en á árinu 1974 um 74.019 farþegar. Þetta er gríðaleg aukning eða um 321% fjölgun ferðamanna á tíu árum.

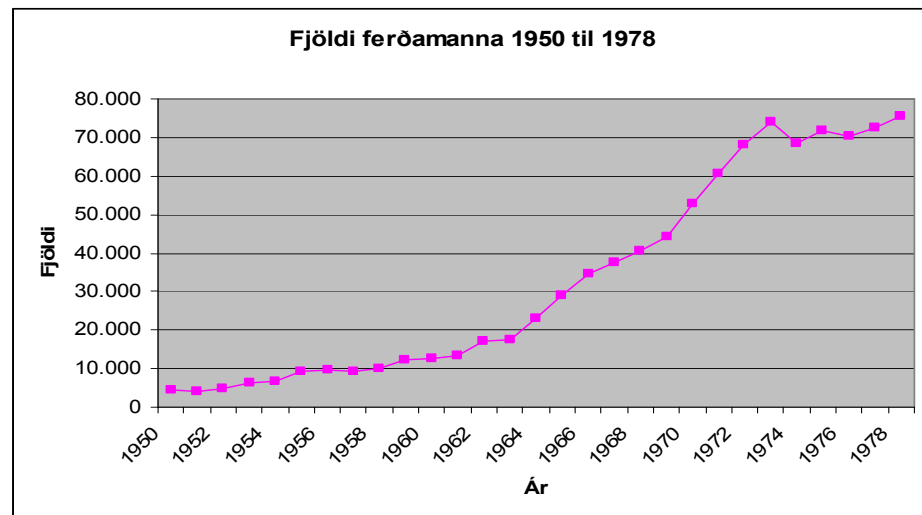
Þá má alltaf velja fyrir sér afhverju þessi fjölgum var svona mikil á þessum árum. Það má jafnvel tengja við lög um flugsamgöngur sem sett voru á þessu tímabili.

„Þann 30. janúar 1945 samþykkti Alþingi lög um „gerð flugvalla og landingarstaða fyrir flugvélar.“ Í þeim kvað einnig á um „sérstaka stjórn flugmála“ og flugmálastjóra“. Í lögum þessum er lagður formlegur grundvöllur að Flugmálastjórn, sem sett var á laggirnar skömmu síðar. Erling Ellingsen verkfræðingur var skipaður flugmálastjóri 21. júní 1945 og tók skipunin gildi 1. júlí það ár og upphaf Flugmálastjórnar Íslands er miðað við þann dag.⁴⁴

⁴³ Elías B. Gíslason Ferðamálastofu, munnleg heimild. (2006.b).

⁴⁴ Flugmálastjórn Íslands. (2006)

Ekki má gleyma íslenskum frumkvöðlum í íslenskum flugsamgöngum. Árið 1947 hófst áætlunarflug milli Bandaríkjanna og Lúxemborgar með viðkomu á Íslandi árið 1955. Tveimur árum fyrr höfðu Loftleiðir fyrstir allra flugfélaga boðið flugferðir yfir Norður-Atlandshafið á lágum fargjöldum. Tæpum tuttugu árum síðar eignaðist Flugfélag Íslands fyrstu þotuna í eigu Íslendinga. Hún var af gerðinni Boeing 727-100 og hlaut nafnið Gullfaxi. Með tilkomu Gullfaxes hófst millilandaflug á áætlunarleiðum félagsins 1. júlí 1967. Flug frá Íslandi og á erlenda grundu hófst á þessum árum og mikla fjölgun ferðamanna til landsins má rekja til þessa, eins og mynd 2 sýnir.⁴⁵



Mynd 2 Fjöldi ferðamanna 1950 til 1978.⁴⁶

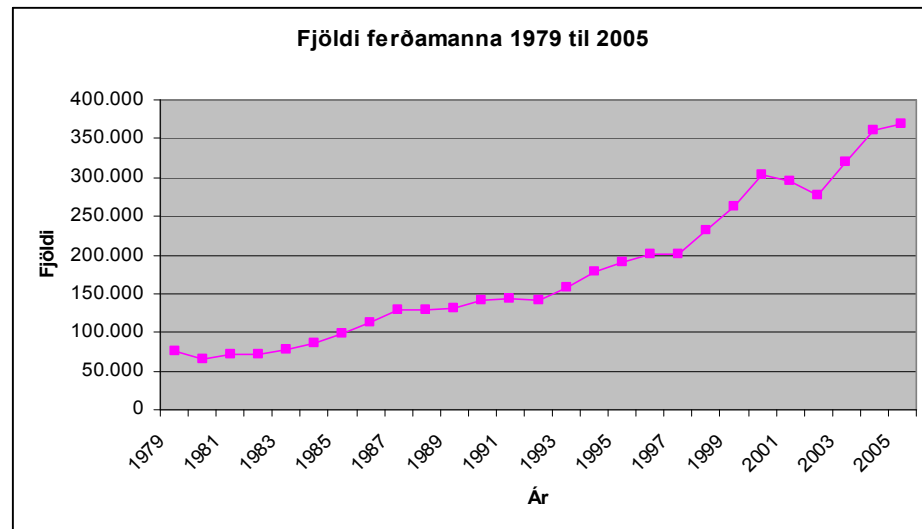
Fjölgun ferðamanna til Íslands hefur verið stöðug í gegnum árin. Breska lággjaldaflugfélagið GO byrjaði að fljúga til Íslands sumarið 2000 og flaug tvö sumur til Íslands.⁴⁷ Ferðaskrifstofan Terra Nova er umboðsaðili LTU flugfélagsins og byrjaði flugfélagið að fljúga til Íslands 1995 og hefur gert síðan, en einungis á sumrin.⁴⁸

⁴⁵ Icelandair. (2006)

⁴⁶ Ferðamálastofa (2006.a)

⁴⁷ Morgunblaðið. (2000)

⁴⁸ Ferðaskrifstofan Terra Nova. (2006)



Mynd 3 Fjöldi ferðamanna 1979 til 2005⁴⁹

Fjölgun flugferða og flugfélaga sem fljúga til landsins hefur haft gífurleg áhrif á fjölgun ferðamanna eins og má sjá á mynd 3. Ef síðustu tíu ár eru borin saman þá komu til Íslands 189.796 farþegar árið 1995 en um 369.431 árið 2005. Þetta gerir um 95% fjölgun ferðamanna á tíu ára tímabili.

Af þeim 348.533 farþegum sem fóru í gegnum Leifstöð árið 2004 voru um 27% frá Norðurlöndunum, Bretar voru um 17% og hefur fjöldi Breta til landsins staðið í stað frá árinu 2003. Farþegar frá N-Ameríku voru 15% og Þjóðverjar um 11%. Norðurlandabúar voru einnig flestir þeirra 7.860 farþega sem koma með Norrænu árið 2004 eða um 33%, þá koma Þjóðverjar 27% og þá Frakkar um 9%.⁵⁰

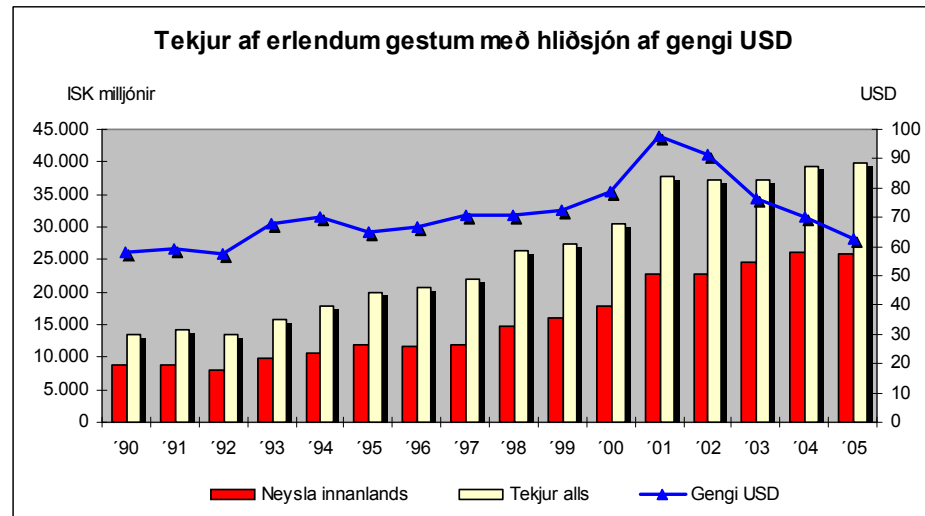
Búast má við áframhaldandi vexti ferðapjónustu á Íslandi. Alþjóða ferðamálaráðið spáir 700.000 – 800.000 erlendum farþegum til Íslands árið 2015.⁵¹

⁴⁹ Ferðamálastofa. (2006.b)

⁵⁰ Ferðamálastofa. (2006.c)

⁵¹ HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. (2005), bls 10

Með fjölgun ferðamanna fylgir aukning á tekjum af erlendum gestum.



Mynd 4 Tekjur af erlendum gestum með hliðsjón af gengi USD⁵²

Á mynd 4 má greinilega sjá mikla aukningu á tekjum af erlendum gestum til landsins. Á tíu ára tímabili frá 1995 til 2005 var 114% hækkun í gjaldeyristekjum. Vænta má, sé miðað við fjölgun ferðamanna á síðustu árum og áframhaldandi aukningar ferðamanna samkvæmt World Trade Organisation (WTO), enn frekari aukningar á gjaldeyristekjum af ferðamönnum til Íslands.

2.1 Skilgreining á íslenskri ferðaþjónustu

Margir koma að ferðaþjónustunni. Ekki eru það einungis ferðamenn heldur einnig ráðuneyti og aðrar opinberar stofnanir, hagsmunasamtök, lítil og stór fyrirtæki og fjöldinn allur af einstaklingum.

⁵² Ferðamálasófa (2006.d)

2.1.1 Opinberir aðilar

Ferðamál í landinu er vistuð hjá Samgönguráðuneytinu. „Hlutverk ríkisins er að hafa eftirlit með framkvæmd laga og reglugerða, byggja upp menntun, koma að stoðkerfi greinarinnar til rannsókna og þróunarverkefna og að samgöngum, fjarskiptum og annarri grunngerð.“⁵³



Mynd 5 Skipurit Ferðamálastofu⁵⁴

Ferðamálastofa heyrir undir Samgönguráðuneytið eins og skipurit Ferðamálastofu sýnir. Lögum samkvæmt fer Ferðamálastofa með framkvæmd ferðamála eins og henni er falið með lögum.

Samgönguráðherra skipar ferðamálastjóra til fimm ára í senn og veitir hann Ferðamálastofu forstöðu. Ferðamálastjóri ræður annað starfsfólk stofnunarinnar. Verkefni Ferðamálastofu eru einkum:

- ✓ Útgáfa leyfa, skráning á starfsemi og eftirlit með að skilyrðum fyrir þeim sé fullnægt.
- ✓ Þróunar-, gæða- og skipulagsmál ferðaþjónustu, þ.e.a.s. framkvæmd markaðrar ferðamálastefnu, samræming umhverfis- og fræðslumála, miðlun upplýsinga, svæðisbundin þróun og alþjóðlegt samstarf.
- ✓ Markaðs- og kynningarmál ferðaþjónustu, í samræmi við ákvörðun ráðherra hverju sinni.⁵⁵

⁵³ Samgönguráðuneytið (2005), bls 58

⁵⁴ Elías B. Gíslason. Ferðamálastofa, munnleg heimild (2006.a)

⁵⁵ Ferðamálastofa. (2006.f)

Þó koma fleiri ráðuneyti að ferðaþjónustu en Samgönguráðuneytið. Umhverfisstofnun heyrir undir Umhverfissráðuneytið. Umhverfisstofnun kemur víða að ferðaþjónustunni. Hlutverk hennar er að stuðla að velferð almennings með því að beita sér fyrir heilnæmu umhverfi, öruggum neysluvörum, verndun og sjálfbærri nýtingu náttúruauðlinda.⁵⁶ Allir þjóðgarðar landins heyra undir Umhverfisstofnun samanber Þjóðgarðinn Skaftafell sem og náttúruverndarsvæði.

Landbúnaðarráðuneytið kemur einnig að ferðaþjónustunni. Landgræðslan heyrir þar undir og kemur að stöðvun jarðvegs- og gróðureyðingar, gróðureftirliti og gróðurvernd. Auk þess sem starfsmenn Landgræðslunnar hafa umsjón með fræðslu, gerð leiðbeininga í rannsóknum og þróunarstarfi á þessu sviði.⁵⁷

Skógræktin heyrir einnig undir Landbúnaðarráðuneytið ásamt Hestamiðstöðinni og Háskólanum á Hólum en allar þessar stofnanir koma að ferðaþjónustu á einn eða annan hátt.

Sýslumenn um allt land heyra undir Dómsmálaráðuneytið. Sýslumenn sjá um leyfisveitingar, vínveitingar til dæmis.

Byggðastofnun heyrir undir Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið og veitir styrki til atvinnuþróunarfélaga sem ráða til sín ferðamálafulltrúa.

Ekki má gleyma Menntamálaráðuneytinu. Allar menntastofnanir og söfn heyra undir Menntamálaráðuneytið. Menntastofnanir skipta miklu máli í ferðaþjónustunni og spila stórt hlutverk þegar kemur að menntun í ferðaþjónustu eins og komið hefur fram.⁵⁸

Ferðum flugleiðis hefur fjölgað á síðustu árum og fleiri flugfélög fljúga til landsins. Í kjölfarið hefur markaðssetning aukist til muna.

Ferðamálastofa (Ferðamálaráð Íslands til 31. desember 2005) hefur lagt til 520 milljónir frá árinu 1995 til uppbyggingar á ferðaþjónustusvæðum. Aðrar ríkisstofnanir leggja einnig til framlög til ferðaþjónustunnar svo sem Umhverfisstofnun sem leggur fram 20

⁵⁶ Umhverfissraduneyti.is (2006)

⁵⁷ Landgræðslan (2006)

⁵⁸ Menntamálaráðuneytið. (2006)

milljónir árlega, Vegagerðin leggur til reiðvegi fyrir um 20 milljónir á ári og einnig 25 milljónir til uppbyggingar á ferðaþjónustuvegum. Af hverjum bílaleigubíl sem erlendir ferðamenn taka á leigu fer fé af bensíngjaldi til uppbyggingar á vegakerfinu.

2.1.2 Samtök ferðaþjónustunnar (SAF)

Samtök ferðaþjónustunnar (SAF) voru stofnuð árið 1998 og eru sameiginlegur vettvangur íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja sem eiga að gæta sameiginlegra hagsmuna. Samtökin eiga að vera í forsvari fyrir atvinnugreinina í öllum þeim málum, þar sem félagsmenn hafa sameiginlegra hagsmuna að gæta og beita sér fyrir samræmdri og aukinni markaðssetningu á ferðaþjónustu. Í dag eru 450 fyrirtæki í SAF. Þau eru flugfélög, ferðaskrifstofur, gististaðir, veitingahús, bílaleigur, hópþingfyrirtæki, afþreyingarfyrirtæki svo og önnur fyrirtæki sem telja sig til ferðaþjónustufyrirtækja. Einnig vinna samtökin að aukinni menntun og þjálfun stjórnenda og starfsfólks.⁵⁹

2.1.3 Ferðamálasamtök Íslands

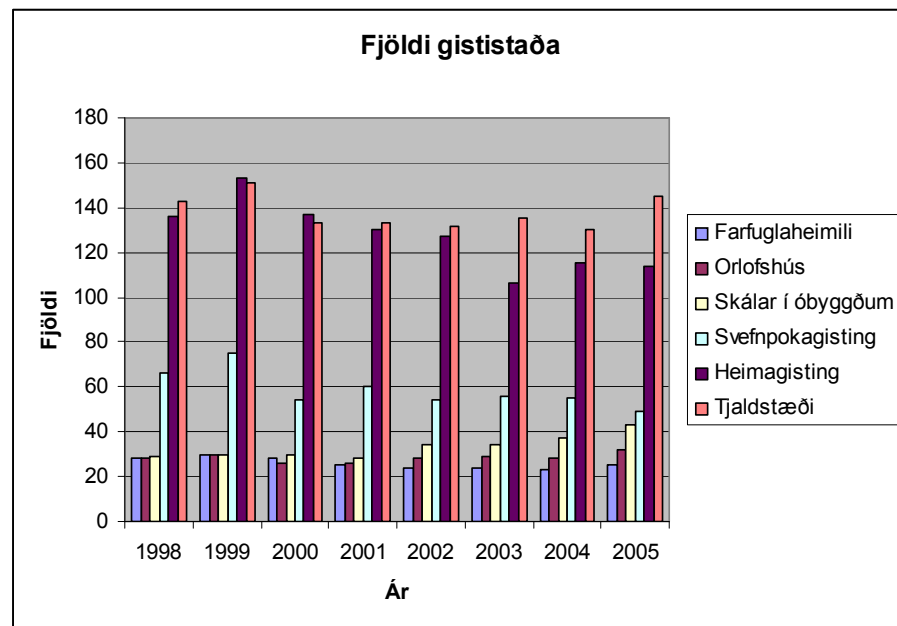
Ferðamálasamtök Íslands vinna að hagsmunamálum aðila í ferðaþjónstu innan landshlutasamtakanna. Megin hlutverk þeirra er að vera í forsvari fyrir ferðamálasamtök landshlutanna um sameiginleg málefni. Þau stuðla að sameiginlegri kynningu landshlutasamtakanna og aðila innan þeirra vébanda og framtíðaráformum í ferðaþjónustunni. Samtökin vinna einnig með Ferðamálastofu og stjórnvöldum um sameiginleg mál ferðaþjónustunnar.

2.1.4 Gisting

Einn mikilvægur þáttur í ferðaþjónustunni er gistiúrvalið og fjöldi gistirýma í ferðaþjónustunni. Gistirýmum hefur fjölgað á síðustu árum. Samkvæmt tölum frá Hagstofu Íslands hefur hótélum og

⁵⁹ Samtök ferðaþjónustunnar. (2006)

gistiheimilum fjölgað um 28 frá árinu 2004 til ársins 2005 en hótél og gistiheimili eru um 328 talsins í dag. Árið 2000 voru hótél og gistiheimili alls 244 og fjölgaði um 34% á fimm árum á landinu öllu.⁶⁰ En það eru ekki aðeins hótél og gistiheimili sem þjóna mikilvægu hlutverki í ferðaþjónustunni eins og mynd 6 sýnir.



Mynd 6 Framboð gistirýmis, aðrir gististaðir en hótél og gistiheimili⁶¹

Farfluglaheimili voru alls 23 árið 2004, 25 árið 2005 en 30 árið 1999. Þeim hefur fækkað hlutfallslega á síðustu árum. Það sama má segja um svefnpokagistingu. Árið 1999 var fjöldi svefnpokagistinga 75 talsins en árið 2005 um 49. Af öllum tegundum gististaða (sjá töflu 6) var heildar fjöldinn 469 árið 1999 en árið 2005 fór hann niður í 408. Þá má greinilega sjá að fækkun hefur orðið í notkun gistirýma, nema mikil fjölgun í notkun hótela og gistiheimila sem má rekja til breytinga í ferðamáta erlendra gesta til Íslands.

⁶⁰ Hagstofan. (2006.a)

⁶¹ Hagstofan. (2006.b)

2.1.5 Markaðsmál

Opinberlega hafa markhópar erlendra ferðamanna ekki verið sérstaklega skilgreindir, heldur hefur hugsunin verið sú að nauðsynlegt hafi verið að halda sem flestum möguleikum opnum. En aftur á móti hafa fyrirtækin í ferðaþjónustunni skilgreint sína markhópa. Ferðamálastofa hefur skipt heiminum í fimm markaði sem eru eftirfarandi:

- ✓ Norðurlönd
- ✓ Stóra-Bretland
- ✓ Evrópa
- ✓ Bandaríkin
- ✓ Asía

Í skýrslu sem Samgönguráðherra lét gefa út árið 2005 með yfirskriftinni „Ferðaáætlun 2006-2015“⁶² er gerð grein fyrir ferðum Íslendinga sem eru ekki síður mikilvægur markhópur fyrir ferðaþjónustuna. Íslendingar eiga um 30% af heildar gistinóttum. Það getur bæði skapað menningarleg og þjóðfélagsleg áhrif vegna nýrra eða aukinna tengsla Íslendinga innbyrðis. Íslendingar þekkja landið betur en aðrir gestir. Því eru allt aðrar kynningar aðferðir nýttar gagnvart Íslendingum og væntingarnar eru betur þekktar en hjá öðrum markhópum og því auðveldara að ná tengslum við Íslendinga þegar kemur að vörupróun.

Ferðir Íslendinga hafa aukist verulega á síðust árum samkvæmt skýrslunni. Megin ástæða á ferðum Íslendinga innanlands eru frí og heimsóknir. Af þeim sem svöruðu könnun Samgönguráðherra ferðuðust 80% innanlands 2003 og yfir 90% hugðust ferðast innanlands 2004. Ríflega helmingur þjóðarinnar býr á Höfuðborgarsvæðinu og leita því oftast út fyrir það í orlofsferðum sínum.

⁶² Samgönguráðherra (2005)

2.2 Mikilvægi íslenskrar ferðapjónustu

Ferðapjónustan á Íslandi hefur vaxið mest af öllum atvinnugreinum í landinu. Atvinnugreinin aflar um 12% af gjaldeyristekjum þjóðarinnar og er um 5.1% af landsframleiðslu. Í ferðapjónustunni starfa um 6.800 manns.

Tekjur af erlendum ferðamönnum voru 39.4 milljarðar árið 2004 sem gerir um 29% aukningu frá árinu 2000.

Ferðapjónustan á Íslandi hefur mjög jákvæð efnahagslegáhrif á þjóðarbúið. Ferðapjónustan er gjaldeyristekju- og atvinnuskapandi, hún bætir framleiðni einkafjármagns og opinbers fjármagns. Í íslensku hagkerfi er reiknað með að það skapist árleg velta vegna útgjalda ferðamanna upp á um 45 milljarðar króna.⁶³

2.3 Þróun í ferðapjónustu í heiminum, hversu stór, hversu mikilvæg

Alþjóða ferðamálaráðið (World Tourism Organization) spáir um 4% aukningu ferðamanna í heiminum fram til ársins 2020. Mestri aukningu er spáð í Mið-Austurlöndunum eða um 6.7% og í Austur-Asíu og í löndunum við Kyrrahafið er reiknað með 6.5% aukningu ferðamanna árið 2020. Evrópa er undir meðaltali en þar er spáð um 3.1% aukningu ferðamanna.⁶⁴

Helstu áhrifaþættir í þróun ferðapjónustu á næstu árum eru sjálfstæðari og reyndari ferðamenn með nýtt gildismat og breyttan lífstíl. Mikil tækniþróun hefur orðið á síðustu árum sem gerir viðskipti, markaðssetningu og sölu mun aðgengilegri en á árum áður. Aukinn þrýstingur er á fyrirtæki um umhverfisvernd og aukna neytendavernd almennt.⁶⁵

⁶³ Ferðamálastofa Akureyri (2005.e)

⁶⁴ World Tourism Organisation (e.d)

⁶⁵ HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. (2005), bls 10

Ferðaþjónusta hefur mikil áhrif í hverju þjóðfélagi. Ferðaþjónusta skapar atvinnu og sú atvinna hefur aukist til muna. World Travel Tourism Council segir að störf í ferðaþjónustunni séu um 234.305.000 á árinu 2006 sem gerir um 8.7% af vinnumarkaðnum. Reiknað er með að þessi tala fari hækkandi og nái 279.247.000 árið 2016 og þá má áætla að um 9% starfi í ferðaþjónustu af heildar vinnumarkaðnum.⁶⁶

2.4 Menntun í íslenskri ferðaþjónstu

Margt hefur áunnist á síðustu árum í menntun í ferðaþjónustu. Árið 1997 lét Samgönguráðuneytið gera framkvæmdaráætlun „Stefnumótun í ferðaþjónustu“

Megin markmið skýrslunnar voru:

1. Menntun á framhaldsskólastigi
2. Menntun á háskólastigi
3. Rannsóknir og þróunarstarf

Á þessum árum var ekki til sérstakt nám í ferðamálafræðum á háskólastigi, nema nemendur gerðu sérstök lokaverkefni sem fjölluðu um ferðamál. Hótel- og veitingaskólinn hafði verið starfræktur frá árinu 1971. Menntaskólinn í Kópavogi bauð upp á ferðafræði á ferðamálabraut, auk þess sem Ferðamálaskóli Flugleiða og Ferðamálaskóli Íslands voru einnig til. Leiðsögumannaskóli Íslands var og er enn starfræktur.

Í skýrslunni var lagt til að námsframboð á framhaldsskólastigi yrði aukið og auk þess boðið upp á nám á sviði ferðaþjónustu á háskólastigi, rætt var um að það yrði að vera sambærilegt við það sem best gerist í helstu samkeppnislöndunum. Auk þess var í skýrslunni, talað um að byggja þyrfti upp sérhæft nám á háskólastigi fyrir væntanlega stjórnendur fyrirtækja í ferðaþjónustu og að bjóða upp á

⁶⁶ World Travel & tourism Council. (2006)

námskeið um ferðaþjónustu hjá Endurmenntunarstofnun Háskóla Íslands.⁶⁷

Íslenskir nemendur í ferðamálafræðum sóttu nám sitt erlendis og þá helst til Noregs. Í skýrslunni eru nefndir þeir skólar erlendis sem bjóða uppá ferðamálanám á háskólastigi til dæmis í Noregi, Bretlandi, Bandaríkjunum, Kanada og Ástralíu.

Lagt er til að komið verði á ferðaþjónustubraut við rekstrardeild Háskólans á Akureyri og samstarfi verði komið á laggirnar við erlenda skóla sem bjóða vandað nám í ferðamálagreinum.

Samkvæmt skýrslunni átti einnig að efla rannsóknir í ferðaþjónustu. Starfshópurinn lagði til að ráðnir yrðu sérfræðingar á sviði ferðamála við Rannsóknarstofnun Háskólans á Akureyri sem ynnu að gagnasöfnun og rannsóknum í ferðaþjónustu. Stofnunin var stofnuð árið 1998. Nefndin lagði einnig fram að Ferðamálaráð og Háskólinn á Akureyri gerðu með sér formlegan samstarfssamning fyrir vorið 1998 og hafist yrði handa við uppbyggingu Gagnamiðstöðvar um ferðaþjónustu.⁶⁸

Samgönguráðherra, Sturla Böðvarsson, samþykkti ferðamálaáætlun 2006 til 2015 og skipaði stýrihóp af því tilefni.

Í þessari skýrslu er meðal annars gerð úttekt á menntun í ferðaþjónustu. Þessi fræði voru skilgreind ferðamálanám og ferðafræði. Það er í rauninni ekki til nein skýr greining eða greinarmunur á heitum námsbrauta eftir skólastigi námsins á Íslandi og skólar hafa þróað námsbrautirnar nokkuð eftir eigin hugmyndum

Menntun er mikilvæg í ferðaþjónustu eins og í öðrum atvinnugreinum. Það hefur verið mikil þróun í menntun í ferðaþjónustu á Íslandi á síðustu árum, bæði í menntaskólum og háskólum landsins. Mikill hugur er á að bjóða grunnnámskeið á þessu sviði innan grunnskólans og þá í samráði við námskrárdeild Menntamálaráðuneytisins.

⁶⁷ Samgönguráðuneytið. (1997), bls 4

⁶⁸ Samgönguráðuneytið. (1997), bls 20

Rannsókn var gerð að frumkvæði Samtaka ferðaþjónstunnar um menntun í ferðaþjónustu í október 2005, en yfirskriftin var „þarfagreining fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónstu“ þar er talað um að efla þurfi menntun í ferðamálum, á öllum skólastigum, efla þurfi háskólastigið og tengja það betur við atvinnulífið svo tryggja megi að nemendur fái innsýn í einkenni greinarinnar og starfanna. Einnig er bent á mikilvægi þess að bæta tengsl milli skólastiga, þ.e. á milli framhaldsskóla og háskóla þannig að framgangsleiðir séu opnari og skýrari.

Staða menntunar er þannig háttað að helmingur starfsfólks í íslenskri ferðaþjónustu hefur ekki lokið sérmenntun á sviði ferðaþjónustu en þeir sem hafa lokið sérnámi telja menntunina nýtast sér vel í starfi. Flestir þeirra sem hafa lokið sérnámi á sviði ferðamála koma úr hagnýtu starfstengdu námi, oft réttindanámi. Stærsti hluti starfsfólks er með stúdentspróf eða minni menntun.⁶⁹

Í eftirfarandi rannsókn var gerð samantekt á megin niðurstöðum og þá augum beint að þörfum og óskum um nám og námskeið í framtíðinni. Þar kom meðal annars fram að bæta þyrfti framboð sérhæfðs náms á framhaldsskólastigi, fagskólastigi og á háskólastigi. Koma á virku og öfluglu starfsnámi og sérhæfðri sí- og endurmenntun.

Þrátt fyrir þessar þarfir til úrbóta hefur menntunarstig innan ferðaþjónustunnar farið hækkandi. Á síðustu fimm til tíu árum hefur menntunarstigið á ferðaskrifstofum og meðal ferðaskipuleggjenda farið hækkandi. Fólk með sérmenntun á sviði ferðamála hefur skilað sér að einhverju leyti á ferðaskrifstofurnar ásamt fólki með menntun á háskólastigi. Menntun í ferðaþjónustufyrirtækjum er ekki með

⁶⁹ HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. (2005), bls 12

svipuðum hætti alls staðar. Í hópferðafyrirtækjum er menntun á öðru stigi. Þar fellst hún í meiraprófi, rútuþrófi og iðnmenntun.⁷⁰

Niðurstaðan úr þessari rannsókn var að flestir voru með grunnskóla- eða gagnfræðapróf eða um 28%, stúdentspróf 24% og 26% með háskólapróf. Út frá þessum niðurstöðum má draga þá ályktun að ferðaþjónustan nýti mikið ófaglært og ósérhæft vinnuafli í starfsemi sinni þar sem um 52% starfsfólks er ekki með sérhæft iðn-, far- eða háskólanám að baki. Séu þessar tölur bornar saman við árið 2002 kemur í ljós að um 40% alls vinnuafli á landin-u var einungis með grunmenntun.⁷¹

Í þeim rannsóknum sem gerðar hafa verið kemur fram að ferðamálafræði er rannsóknartengd fræðigrein, ung í örri þróun.

⁷⁰ HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. (2005), bls 22-26

⁷¹ HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. Þarfagreining fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónstu. Reyjavík, október 2005, bls 91

3 Rannsóknaraðferð

Í *Handbók Ferðamálastofu* eru 1471 fyrirtæki. Valin voru fyrirtæki úr eftirfarandi rekstrargreinum:

- ✓ Afþeyingarfyrirtæki
- ✓ Bílaleigur
- ✓ Ferðaskrifstofur
- ✓ Hópbifreiðafyrirtæki
- ✓ Gististarfsemi
- ✓ Flugrekstur
- ✓ Söfn

Tekið var úrtak úr *Handbók Ferðamálastofu*. Valin voru þrjú til fimm fyrirtæki í hverri rekstrargrein. Reynt var að hafa jafnvægi milli stærðar fyrirtækjanna og valdar voru rekstrargreinar sem voru bæði fyrir hendi í Reykjavík og á Akureyri, til að hafa jafnvægi á milli staðanna.

Alls voru 32 fyrirtæki valin af þeim 1471 sem eru í *Handbók Ferðamálastofu*. Þrettán spurningar voru lagðar fyrir framkvæmdastjóra eða markaðsstjóra fyrirtækjanna. Tvær spurningar voru í sex liðum. Rannsóknin fór fram dagana 13. til 24. febrúar 2006 og var svörunin 85%, sem er talið mjög gott þar sem ásættanlegt svarhlutfall er að jafnaði álitid 70%. Þeir sem tóku ekki þátt voru aðilar sem höfðu ekki áhuga á könnuninni eða voru ekki á staðnum þegar könnunin fór fram. Þau fyrirtæki sem tóku þátt sýndu mikinn áhuga á könnuninni og margir vildu sjá niðurstöður þegar þær lægju fyrir.

Niðurstöður voru skráðar inn í SPSS gagnavinnsluforritið.

Þegar rannsóknin var gerð voru stjórnendur almennt sammála um að nú væri meiri fagmennska hjá ferðaþjónustufyrirtækjum en tíðkaðist fyrir nokkrum árum. Má af því ráða að með aukinni menntun stjórnenda sé nú heldur fylgt eftir reglum um stefnumótun og markaðsáætlanir og það gildir um ferðaþjónustuna í heild, auk þess sem fleiri kannanir eru gerðar nú en áður. Þó er enn ýmsu ábótavant.

Stjórnendur þurfa á nákvæmari upplýsingum að halda um ferðamanninn, hegðun hans, áhuga, tekjum og fleiri þáttum sem hafa áhrif á val hans á ferðaákvörðun.

Auk þess kom það höfundu á óvart hversu margir svarendur tóku því illa þegar spurt var út í markaðsáætlanir og stefnumótanir. Þá komu jafnvel setningar eins og: „auðvitað maður“ (síðara táknið er ekki íslensk gæsalöpp!). Viðmót svarenda var áberandi ókurteislegt þegar spurt var út í menntun stjórnenda. Margir bentu þá á að menntun skipti ekki höfuðmáli heldur væri reynsla einnig mikilvæg.

Að lokum má taka fram að algengt var að fjárhags-, markaðs- og stefnumótunaráætlanir væru í sama skjalinu.

Valin var meginleg rannsókn, sem notuð er til stærðfræðilegrar greiningar. Meginlegar rannsóknir falla undir rannsóknir sem eru lýsandi eða er ætlað að lýsa einhverju, eins og t.d. einkennum neytanda eða hegðun fólks (eftir t.d. kyni, aldri, tekjum o.þ.h.). Þá er henni ætlað að svara spurningum á borð við hver, hvað, hvenær, hvar og hvernig. Þetta eru fastmótaðar mælieiningar eins og t.d. símakannarnir, póstkannanir, netkannanir og þess háttar.

4 Greining og mat rannsóknarinnar

Í þessum köflum verða lagðar fram niðurstöður rannsóknarinnar. Út frá viðkomandi könnun verður reynt að svara rannsóknarspurningunni.

4.1 Fyrirtækin

Tafla 3 sýnir í hvaða rekstrargrein fyrirtækin starfa. Flest fyrirtækin eru í afþreyingarferðaþjónustu eða ferðaskrifstofur. Nokkur fyrirtæki voru með starfsemi í Reykjavík og á Akureyri. Þegar könnunin fór fram voru upplýsingar aðskildar frá þessum tveimur stöðum, bæði með tilliti til fjölda starfsmanna og tekjur fyrirtækisins.

Fyrirtækjþjónusta	Fjöldi	Hlutfall
Afþreyingarferðaþjónusta	8	30%
Bílaleiga	3	11%
Ferðaskrifstofa	5	19%
Hópbifreiðastarfsemi	3	11%
Gististarfsemi	5	18%
Söfn	3	11%

Tafla 3 Tegund þjónustu

Tafla 4 sýnir hlutfall milli karla og kvenna í framkvæmdastjórstöðu í ferðaþjónunustunni, konur eru þar 41% stjórnenda.

Í könnun Hagstofu Íslands sem gerð var árið 2005, kom fram að 18% kvenna væru framkvæmdastjórar og 22% stjórnarformenn í íslenskum fyrirtækjum á árunum 1999 til 2004. Þessi hlutföll minnkuðu þegar eftir því sem fyrirtækin stækkuðu. Einnig kom fram að hlutfall kvenna væri 80% í verslunar- og þjónusturekstri og hlutfall karla 60%. Sem dæmi þá er 29% kvenna framkvæmdastjórar í hótél- og veitingahúsarekstri.⁷²

⁷² Hagstofan. (2006.c)

Framkvæmdastjóri	Fjöldi	Hlutfall
Kona	11	41%
Karl	16	59%

Tafla 4 Framkvæmdastjórar

Mikið er um fjölskyldufyrirtæki í ferðaþjónustunni. Þetta eru gömul og gróin fyrirtæki sem hafa verið starfrækt í mörg ár og þróast með árunum. Af þeim fyrirtækjum sem voru spurð voru 56% fjölskyldufyrirtæki.

Staðsetning fyrirtækjanna sem tóku þátt í rannsókninni var að mestu leyti á Höfuðborgarsvæðinu eins og má sjá á töflu 5 en spurt var hvar höfuðstöðvar fyrirtækisins væru.

Staðsetning	Fjöldi	Hlutfall
Höfuðborgarsvæðið	18	67%
Akureyri	7	26%
Annað	2	7%

Tafla 5 Staðsetning

Spurt var um fjölda starfsmanna á sumrin annars vegar og á veturna hins vegar. Mikill munur var á starfsmannafjölda hjá mörgum fyrirtækjum á þessu tímabili. Hjá flestum fyrirtækjunum var algengast að starfsmannafjöldinn tvöfaldaðist yfir sumartímabilið.

Starfsmenn á sumrin	Fjöldi fyrirtækja	Hlutfall
0 til 10	9	33%
11 til 20	4	15%
21 til 30	4	15%
31 til 40	2	7%
41 til 50	2	7%
51 til 60	2	7%
61 til 70	0	0%
71 til 80	1	4%

81 til 90	0	0%
91 til 100	0	0%
101 til 200	2	7%
201 til 300	1	4%
Starfsmenn á veturna	Fjöldi	Hlutfall
	fyrirtækja	
0 til 10	18	67%
11 til 20	2	7
21 til 30	2	7
31 til 40	3	7%
41 til 50	0	0%
51 til 60	0	0%
61 til 70	0	0%
71 til 80	0	0%
81 til 90	1	4%
91 til 100	0	0%
101 til 200	1	4%
201 til 300	0	0%

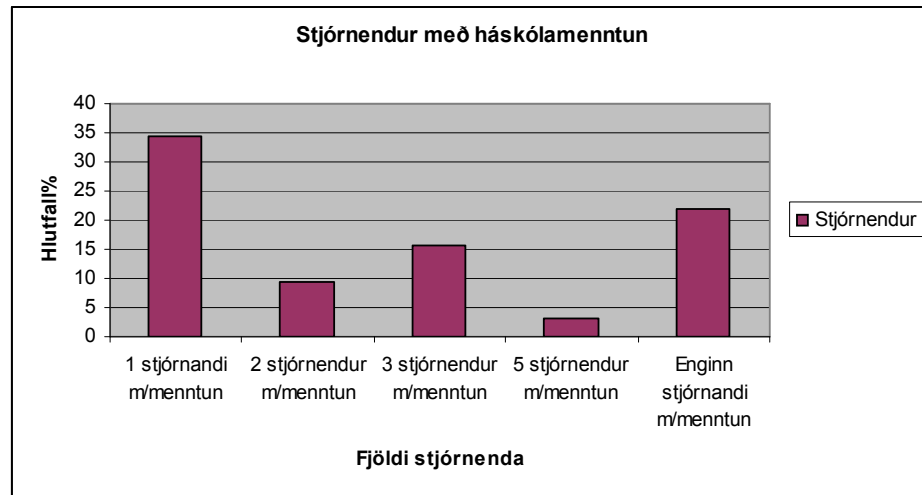
Tafla 6 Fjöldi starfsmanna

Ef litið er á hlutföllin á milli þess hvort fyrirtækin skiluðu hagnaði annars vegar og hvort framkvæmdarstjórinn væri karl eða kona hins vegar kom í ljós að fleiri fyrirtæki með karlkyns framkvæmdastjóra skiluðu hagnaði en með kvenkyns framkvæmdastjóra, eða um 75% karla og 45% kvenna.

Ef hagnaðurinn er tengdur menntun framkvæmdastjóra kom fram að af þeim sem höfðu háskólamenntun voru 70% sem skiluðu hagnaði en 50% af þeim framkvæmdastjórum sem höfðu ekki háskólamenntun.

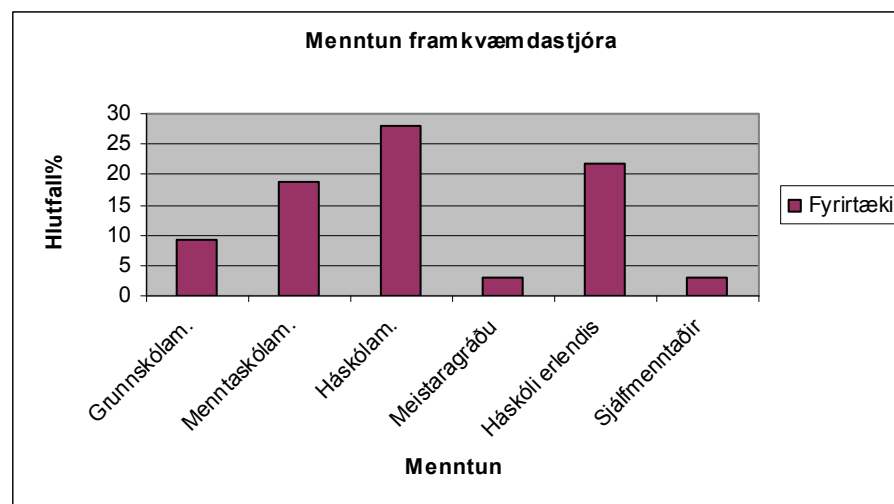
Auk þess kom í ljós að fleiri konur voru framkvæmdastjórar á Akureyri og hlutfallslega skiluðu fleiri fyrirtæki hagnaði á Akureyri en í Reykjavík.

Mynd 7 sýnir að rétt undir 35% fyrirtækja eru með einn stjórnanda með háskólamenntun. Það veur athygli að í yfir 20% fyrirtækja eru stjórnendur með enga háskólamenntun.



Mynd 7 Háskólamenntun stjórnenda

Í rannsókninni var spurt hver menntun framkvæmdastjóra væri. Mynd 8 sýnir hvernig menntun framkvæmdastjóra höfðu í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum. Eins og taflan sýnir er 31% framkvæmdastjóra ekki með háskólamenntun, 28% framkvæmdastjóra hafa menntun úr íslenskum háskólum. Það veður athygli að 22% framkvæmdastjóra eru menntaðir í erlendum háskólum.



Mynd 8 Menntun framkvæmdastjóra

Þegar spyrjandinn spurði framkvæmdastjóra um hvernig menntun hann eða hún væri með voru flestir viðskiptamenntaðir. Það kom á óvart hversu fáir voru sérstaklega menntaðir í ferðaþjónustu. Nokkrir voru

með menntun í hótélstjórnun en flestir sérhæfðir í stjórnun eða markaðsfræðum. Menntun stjórnenda var mjög fjölbreytt fyrir utan viðskiptafræðina. Þá mátti finna stjórnendur menntaða í sagnfræði, tæknifræði og fornleifafraði, svo eitthvað sé nefnt. Þeir sem voru menntaðir erlendis frá voru einnig með viðskiptafræðimenntun. Einn vakti áhuga en hann var með menntun frá „B.A. Outdoor education“ frá Nýja Sjálandi, annar M.A. í mannfræði, hótélstjórnun og menningarfræði frá Stokkhólmi og tæknifræði frá Kaupmannahöfn.

Ferðaþjónustan er ung atvinnugrein í stöðugri þróun. Þannig er því einnig farið með menntun í ferðaþjónustu á Íslandi sem hefur þróast mikið síðustu ár. Nokkrir skólar á landinu bjóða upp á ferðamálafræði með misjafnar áherslur. Háskólinn á Akureyri bauð fyrst upp á ferðamálasvið árið 1999. Háskólinn á Akureyri leggur upp úr viðskiptatengdri ferðamálafræði.⁷³

Ferðamálasvið við HA	Konur útskrifaðar	Karlar útskrifaðir
2005	2	0
2004	3	1
2003	3	2
2002	5	3

Tafla 7 Útskrifaðir ferðamálafræðingar við Háskólann á Akureyri

Í Háskólanum á Akureyri hefur nemendum heldur fækkað við ferðamálafræðina á síðustu árum en aftur á móti fjölgað í Háskóla Íslands eins og má sjá á töflu 7 og töflu 8.

Í raunvísindadeild Háskóla Íslands er hægt að leggja áherslu á ferðamálafræði undir jarð- og landafræðiskori. Í ferðamálafræði í Háskóla Íslands er meiri áhersla lögð á jarð- og landafræði, umhverfi og sögu. Ferðamálafræðin við Háskóla Íslands hófst haustið 1999 með diplomata en þróaðist svo í þriggja ára B.A. gráðu.

⁷³ Ása Guðmundsdóttir, munnleg heimild. (2006)

Ferðamálasvið við HÍ	Konur útskrifaðar	Karlar útskrifaðir
2005	26	2
2004	23	6
2003	13	3
2002	5	1

Tafla 8 Útskrifaðir ferðamálafræðingar við Háskóla Íslands⁷⁴.

Í töflu 8 má sjá fjölda útskrifaðra ferðamálafræðinga við Háskóla Íslands og athyglisvert er að sjá skiptingu kynjanna. Hérna má sjá 80% aukningu á fjórum árum og greinlega yfirburði útskrifaðra kvenna í ferðaþjónustunni.

Háskólinn á Hólum hefur í tíu ár eða frá 1996, boðið uppá ferðamálanám með áherslu á náttúru og menningu, hér er um diplománám (eitt ár) að ræða en það hefur þróast í að vera á háskólastigi, fyrir nokkrum árum, í B.A. gráðu.

Ferðamálasvið við Hóla	Konur útskrifaðar	Karlar útskrifaðir
2005	6	1
2004	2	1
2003	11	2
2002	4	2

Tafla 9 Útskrifaðir ferðamálafræðingar við Háskólann á Hólum⁷⁵

Tafla 9 sýnir að konur eru í meirihluta í ferðamálafræðinni við Háskólann á Hólum eins og í hinum tveimur háskólunum sem nefndir hafa verið.

⁷⁴ Háskóli Íslands. (2006)

⁷⁵ Háskólinn á Hólum. (2006)

4.2 Fræðilegt

Megin hluti rannsóknarinnar voru spurningar sem snéru að fræðilegum atriðum. Spurt var hvort fyrirtæki notuðu almennt stefnumótunar- eða markaðsáætlanir.

4.2.1 Stefnumótun

Þegar kom að fræðilega hlutanum í rannsókninni voru stjórnendur spurðir hvort fyrirtækin væru með formlega stefnumótun. Þetta var ein af lykilsurningunum í rannsókninni. Svarmöguleikarnir voru „já eða nei“. Af þeim fyrirtækjum sem svöruðu voru 59% með formlega stefnumótun. Ef litið er sérstaklega á Akureyri og Reykjavík þá kom í ljós að 83% fyrirtækja í Reykjavík notuðust við stefnumótun í rekstrinum en 43% fyrirtækja á Akureyri eins og tafla 10 sýnir.

Formleg stefnumótun	Vægi
Heildin	59%
Reykjavík	83%
Akureyri	43%

Tafla 10 Formleg stefnumótun

Út frá þessari spurningu „Er formleg stefnumótun í fyrirtækinu?“ nokkrar undirspurningar. Spurt var hvort stefnumótuninni væri fylgt eftir og hversu oft hún væri endurskoðuð. Af þeim fyrirtækjum sem svöruðu voru 87% sem fylgdu stefnumótuninni eftir.

Misjafnt var hvenær fyrirtækin endurskoðuðu stefnumótunina, 61% fyrirtækjanna endurskoðuðu stefnumótunina á hverju ári, sem er mjög algengt hjá fyrirtækjum, um 6% á tveggja til þriggja ára fresti og 11% töldu stefnumótunina vera í stöðugri endurskoðun. Stjórnendur virtust hafa mikinn áhuga á stefnumótun en samt sem áður voru 40% fyrirtækja sem höfðu enga stefnumótun, en 16% voru með stefnumótunina í vinnslu. Í yfir 66% tilfella stóðst stefnumótunin hjá viðkomandi fyrirtæki og í 63% tilfella var stefnumótunin kynnt fyrir

starfsmönnum, en algengt var að hún væri einungis ætluð þeim sem að henni komu.

Af þeim sem svöruðu „nei“ eða þau fyrirtæki sem voru ekki með stefnumótun voru settar upp nokkrar undirspurningar til að finna ástæðu þess að ekki væri stefnumótunarvinna í fyrirtækinu. Þá var spurt hvort stefnumótunarvinnan væri of tímafrek eða of dýr. Svo virtist þó ekki vera. En aftur á móti töldu 40% svarenda að ekki væri þörf á stefnumótuninni og stjórnendur sáu ekki tilgang með henni.

Ef menntun þessara framkvæmdastjóra er borin saman við menntun annarra framkvæmdastjóra kemur í ljós að 56% af þeim voru ekki með háskólamenntun.

4.2.2 Markaðsáætlun

Önnur lykilspurningin var hvort fyrirtækin ynnu eftir markaðáætlun. Af þeim sem svöruðu voru 59% fyrirtækja sem vinna eftir markaðsáætlun. Eins og má sjá í niðurstöðum rannsóknarinnar er sama svarhlutfall á stefnumótuninni og markaðsáætluninni. Þessi tvö atriði virtust fylgjast að í áætlunum fyrirtækjanna.

Þá má nefna að 67% endurskoðuðu markaðsáætlunina á hverju ári, 6% á tveggja ára fresti, 11% sögðu hana vera í stöðugri endurskoðun og í 17% tilfella var markaðsáætlunin í vinnslu. Athygli vakti að 6% af svarendum fullyrtu að markaðsáætlunin hjálpaði ekki til við rekstur fyrirtækisins. Hjá 63% svarenda stóðst markaðsáætlunin. Í 88% tilfella sáu yfirmenn um gerð markaðsáætlunarinnar og í nokkrum tilfellum komu aðrir starfsmenn að þeirri vinnu. Markaðsáætlunin var kynnt starfsmönnum í 56% tilfella þeirra sem svöruðu viðkomandi spurningu.

Af þeim sem svöruðu þessari spurningu voru 40% sem höfðu enga markaðsáætlun. Ekki fannst stjórnendum fyrirtækjanna það of kostnaðarsamt eða of tímafrekt en 30% sáu ekki tilgang eða þörf á markaðsáætlun. Af þeim sem sáu ekki tilganginn með markaðsáætlun voru 56% þeirra með grunnskóla- og menntaskólamenntun.

4.3 Samantekt

Í þessum köflum verða niðurstöður skoðaðar frekar og tengsl skoðuð á þeim þáttum sem komið hafa fram.

4.3.1 Menntun

Í niðurstöðum rannsóknarinnar vakti það athygli að 22% menntaðra framkvæmdastjóra höfðu menntun sína erlendis frá. Út frá frekari athugun á menntunarframboði á Íslandi og þróun þess á síðari árum virðist vera algengt hjá Íslendingum að fara erlendis í háskólanám og má meðal annars rekja ástæðuna til þessa.

Þegar tengslin milli menntunar framkvæmdastjóra annars vegar og hvort fyrirtækið hefði stefnumótun hins vegar var skoðað komu þeir framkvæmdastjórar best út sem höfðu menntun erlendis frá, eða voru um 38% en hinir sem ekki unnu með stefnumótun voru um 9%.

Ef litið er á framkvæmdastjóra sem eru með háskólamenntun á Íslandi, má sjá að 32% vinna með stefnumótun.

Um 6% grunnskólamenntaðir framkvæmdastjórar unnu með stefnumótun og 13% framhaldsskólamenntaðir framkvæmdastjórar unnu með stefnumótun.

Ef litið er á menntun framkvæmdastjóra og hvort unnið sé eftir markaðsáætlun þá er niðurstaðan sú sama nema framkvæmdastjórar nota í meira mæli markaðsáætlun við stefnumótun. Meiri hluti háskólamenntaðra framkvæmdastjóra á Íslandi vinna eftir markaðsáætlun en ekki stefnumótun.

Eins og komið hefur fram unnu 43% fyrirtækja á Akureyri formlega að stefnumótun á móti 83% fyrirtækja í Reykjavík. Ef það er skoðað nánar eru 56% af framkvæmdastjórum með háskólamenntun starfandi á Akureyri en enginn þeirra með háskólamenntun erlendis frá.

4.3.2 Hlutföll kynjana

Eins og hefur komið fram áður (bls 35) að fleiri konur vinna við þjónustustörf en karlar. Einnig vakti það athygli að fleiri konur voru við stjórnunarstörf í ferðaþjónustunni en gerist almennt á íslenskum vinnumarkaði.

Konur eru í miklum meirihluta af útskriftanemum í greinum sem tengjast ferðamálafræðum.

Af þeim upplýsingum sem fundnar voru sóttu augljóslega fleiri konur nám í ferðaþjónustu en karlar.

Ef litið er á hlutföllin milli þess hvort karlar vinni með markaðsáætlanagerð eða konur má sjá að af þeim konum sem eru framkvæmdastjórar vinna 38% þeirra með markaðsáætlanagerð en 62% karla.

Aftur á móti vinna 72% kvenna með stefnumótun en 50% karla. Erfitt er að segja hver orsökina fyrir þessum mun sé.

Ef starfandi framkvæmdastjórar á Akureyri er skoðaðir þá eru fleiri konur starfandi þar eða um 57%. Auk þess voru færri fyrirtæki á Akureyri sem unnu með formlega stefnumótun en erfitt er að segja hvort það megi rekja til þess að konur séu við störf framkvæmdastjóra eða ekki.

5 Tillögur að úrbótum

Af rannsókninni og greiningunni að dæma virðist vera að skortur á faglegri þekkingu stjórnenda á stefnumótun og markaðsáætlanagerð, þrátt fyrir að 59% fyrirtækja vinni með stefnumótun og markaðsáætlun. Samkvæmt könnuninni má alltaf gera betur. Inn í þessum 59% voru þau fyrirtæki sem einnig höfðu stefnumótunina og markaðsáætlunina í sama skjali, en þegar spurt var um stefnumótunina og markaðsáætlunina var algengt að svarið væri: „já þetta er allt sama plaggið“. Ekki er svo sem vitað hvernig það var útfært.

Fyrir þau fyrirtæki sem ekki hafa stefnumótun eða markaðsáætlanir og þekkja ekki til fræðanna er einfaldast að nota SVÓT-greiningu til þess að kanna styrkleika og veikleika fyrirtækisins, eins og hún er útskýrð nánar í kafla 1. Mörg bæjarfélög hafa nýtt sér SVÓT-greiningu til þess að skoða styrkleika og veikleika gagnvart öðrum bæjarfélögum. Sveitarfélögin eru jú einnig í samkeppni eins og fyrirtækin sjálf.

Niðurstöðurnar úr rannsókninni sýndu að 43% ferðaþjónustufyrirtækja á Akureyri vinna með stefnumótun og markaðsáætlanir. Mikilvægt er að framkvæmdastjórar nýti sér aðgang að nemendum í háskólum landsins. Fyrirtæki á Akureyri ættu að nýta sér betur þessa aðstöðu og þá sérstaklega ferðaþjónustufyrirtækin. Nemendur geta skoðað ýmsa þætti fyrirtækja, ekki einungis stefnumótun og markaðsáætlanir heldur einnig gæðastjórnun og vöruþróun svo eitthvað sé nefnt. Nemendur eru framtíðar starfskraftar sem ferðaþjónustufyrirtækin ættu að nýta sér til fulls, þessi þjónusta kostar ekki mikið. Þetta á ekki aðeins við um fyrirtæki á Akureyri heldur einnig á Höfuðborgarsvæðinu. Þar eru mörg lítil ferðaþjónustufyrirtæki og geta orðið góð og spennandi verkefni fyrir háskólanemendur að vinna með. Samtök ferðaþjónustunnar (SAF) og Ferðamálastofa gætu komið að þessari vinnu og hvatt til samstarfs. Markmiðið með verkefninu væri að fræða báða aðila. Fræða annars vegar nemendur um viðkomandi rekstur og

hins vegar framkvæmdastjóra um fræðin og þannig að þróa fyrirtækið á faglegum nótum.

Samkvæmt rannsókninni eru framkvæmdastjórar ekki almennt með háskólamenntun í ferðamálafræðum. Það gæti stafað af því að háskólamenntun hefur ekki verið í boði þegar viðkomandi hóf nám.

6 Umræða

Nokkrar hugleiðingar komu upp þegar verkefnið var í smíðum. Þegar úrvalið í menntun tengdri ferðaþjónustunni var skoðað kom á óvart hversu fáir stunduðu viðskiptatengda menntun í ferðaþjónustu og sú tala fer lækkandi. Þá er hægt að velta því fyrir sér hvort áhuginn sé meiri í menningatengdri- og landfræðilegri ferðaþjónustu eins og tölurnar hafa sýnt frá háskólunum.

Spurningin er hvort ekki eigi að setja viðskiptatengda ferðaþjónustu inn í námið að bjóða til dæmis upp á markaðsfræðisvið, stjórnunarsvið eða fjármálsvið. Á slíku sviði væri hægt að leggja áherslu á ferðaþjónustu með verkefnavinnu eða öðru móti. Auk þess ætti að kenna markaðsfræði ferðaþjónustu heldur en þessa almennu markaðsfræði til að nemendur fengju betri innsýn inn í viðskiptatengda ferðaþjónustu á fræðilegum grundvelli.

Það kom skemmtilega á óvart þegar rannsóknin var gerð hversu margir höfðu áhuga á niðurstöðunum, og þá sérstaklega þeir sem voru með háskólamenntun. Einnig kom á óvart, þegar úthringingarnar fóru fram, að þeir sem spurðir voru og voru með háskólamenntun, ræddu meira almennt um ferðaþjónustuna. Þeir ræddu um hvað betur mætti fara varðandi kannanir í ferðaþjónustu og hvernig ferðaþjónustan hefur þróast í gegnum árin. Hér er þó ekki verið að gera lítið úr þeim sem ekki hafa háskólamenntun.

Það er augljóst að könnunum í ferðaþjónustuer ábótavant, en samt sem áður hefur sá þáttur aukist til muna á síðustu árum. Allt virðist snúast um peninga og hver eigi að borga. Ferðaþjónustan er breytileg, hún getur breyst frá degi til dags. Þá getur gengi krónunnar til dæmis haft mikil áhrif og breyst á skömmum tíma. Vegna breytinga og þróunar þarf að halda vel á spöðunum svo að ferðaþjónustufyrirtækin viti hvert skuli stefnt í framtíðinni.

7 Lokaorð

Markmiðið með þessu verkefni var að kanna hvort íslensk ferðaþjónustufyrirtæki vinni með stefnumótun og markaðsáætlanir og lagt var upp með eftirfarandi rannsóknarspurningu:

„Eru íslensk ferðaþjónustufyrirtæki að móta sér formlega stefnu og gera skriflega markaðsáætlun?“

Helstu niðurstöður eru að 59% fyrirtækja móta sér formlega stefnu og geri skriflega markaðsáætlun.

Tengsl fundust á milli menntunar og hagnaðar fyrirtækja en með aukinni menntun hlaut frekari hagnaður af fyrirtækinu. Framkvæmdastjórar sem ekki eru með háskólamenntun töldu heldur að stefnumótun og markaðsáætlanir væru óþarfar.

Mikill munur var á hlutfalli milli kvenstjórnenda í ferðaþjónustunni annars vegar og konum í öðrum atvinnugreinum hins vegar. Konur eru afgerandi fleiri í ferðamálanámi en karlar.

Að mati höfundar er skortur á faglegri þekkingu meðal framkvæmdastjóra í íslenskri ferðaþjónustu og hafa niðurstöður af rannsókninni leitt það í ljós. Það getur falist í því að framkvæmdastjórar geta jafnvel ekki greint fyrirtækið í ákveðinn markhóp, komið auga á tækifæri þegar þau gefast og jafnvel ekki lesið rétt úr rannsóknum sem gerðar eru í ferðaþjónustunni. Þá má gera sér í hugarlund að einhverjir ferðaþjónustuaðilar hafa ef til vill ekki kunnáttu til að lesa úr þeim rannsóknum og könnunum sem gerðar eru fyrir íslenska ferðaþjónustu og túlka því fræðin ekki rétt.

8 Tilvísanir / Heimildalisti

Fræðibækur

Zeithaml, B. (2003). *Service Marketing*, New York: The McGraw Hill Company

Kotler, P. og Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*.
New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall

Lynch, R. (2003). *Corporate strategy*. Harlow: Edinburgh Gate

Magnús Ívar Guðfinnsson (2003). *Horft til framtíðar*.
Reykjavík: Fjölsýn forlag

McGee, J. og Thomas, H. og Wilson, D. (2005). *Analysis & Practice*.
Barkshire: Mc Graw Hill.

Thompson, A, Strickland, A og Gamble, J (2005). *Crafting and
Executing Strategy, text and readings*. New York. McGraw-Hill-
Irwin.

Skýrslur og rit

HRM Rannsóknir og Ráðgjöf (2005). *Parfagreining fyrir fræðslu og
menntun í ferðaþjónustu*. Reykjavík.

Samgönguráðuneytið. (1997). *Stefnumótun í Ferðaþjónustu*.
Reykjavík: Höfundur

Samgönguráðuneytið. (2004). *Ferðamálaáætlun 2006 – 2015*.

Reykjavík: Samgönguráðuneytið

Munnlegar heimildir

Ása Guðmundsdóttir. Skrifstofustjóri Viðskiptadeildar Háskólans á Akureyri. *Fjöldi útskrifaðra nemenda á ferðamálasviði*. 27. apríl 2006

Elías B. Björnsson. Forstöðumaður Ferðamálastofu á Akureyri. (2006.a). *Skipurit Ferðamálastofu*. Viðtal tekið 4. apríl 2006.

Elías B. Björnsson. Forstöðumaður Ferðamálastofu á Akureyri. (2006.b). *Talning ferðamanna til Íslands*. Viðtal tekið 5. maí 2006.

Háskólinn á Hólum. (2006). *Fjöldi útskrifaðra ferðamálafræðinga við Háskólan á Hólum*. Tölvupóstur. Rannveig Ármannsdóttir. 2.maí 2006

Heimildir af veraldarvefnum

Ferðamálastofa. (2006.c). *Ferðaþjónusta á Íslandi í tölum*.

Sótt 13. apríl 2006, af

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=217

Ferðamálastofa. (2006.f). *Hlutverk Ferðamálastofu*.

Sótt 14. apríl 2006,

af http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=487

Ferðamálastofa, Akureyri, (2005.e). *Ferðaþjónustan á Íslandi í tölum*, 2-8. Sótt 14. apríl, 2006, af

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=219

Ferðamálastofa (2006.b). *Fjöldi ferðamanna 1979 til 2005.*

Sótt 27. apríl 2006, af

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=503

Ferðamálastofa (2006.a). *Fjöldi ferðamanna 1950 til 1978.*

Sótt 27. apríl 2006, af

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=503

Ferðamálastofa (2006.d). *Tekjur af erlendum ferðamönnum með*

hliðsjón af gengi USD. Sótt 29. apríl 2006, af

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=504

Ferðamálastofa. (2006.g). *Hugtök og skilgreiningar.* Sótt 7. maí 2006,

af http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=253

Ferðaskifstofan Terra Nova. (2006). *LTU-airways.* Sótt 29. apríl 2006,

af <http://www.terranova.is/w/user/cat/show/37//201>

Flugmálastjórn Íslands. (2006). *Stofnun Flugmálastjórnar.*

Sótt 29. apríl 2006, af

http://www.caa.is/Forsida/Almennar_upplýsingar/Sagan/view.aspx?

Hagstofa Íslands. (2005.c). *Konur í forrystu fyrirtækja 1999-2004,*

1-8. Sótt. 18. apríl 2006, af

<http://www.hagstofan.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=2898>

Hagstofan. (2006.a). *Fjöldi hótela og gistiheimila.* Sótt 5. maí 2006, af

http://www.hagstofan.is/?pageid=684&src=/temp/ferdamal/gistin_g.asp

- Hagstofan. (2006.b). *Framboð gistirýmis aðrir gististaðir en hótél og gistiheimili*. Sótt 5. maí 2006, af http://www.hagstofan.is/?pageid=684&src=/temp/ferdamal/gistin_g.asp
- Háskóli Íslands. (2006). *Jarð- og landfræðiskor*. Sótt 27. apríl 2006, af <http://www.raunvisindi.hi.is/page/jl-ferdamalafrædi>
- Háskólinn á Hólum. (2006). *Ferðamálanám*. Sótt 27. apríl 2006, af <http://www.holar.is/ferdamal.htm>
- Icelandair. (2006). *Saga Icelandair*. Sótt 29. apríl 2006, af <http://www.icelandair.is/main/view.jsp?branch=3002267>
- Landgræðsla ríkisins. (2006). Sótt 28. apríl 2006, af <http://www.land.is/landbunadur/wglgr.nsf/key2/umstofnunina.html>
- Morgunblaðið. (2000). *Go flýgur ekki til Íslands í vetur*. Sótt 29. apríl 2006, af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=550790
- Menntamálaráðuneytið. (2006). Sótt 28. apríl 2006, af <http://www.menntamalaraduneyti.is/stofnanir/>
- Samtök ferðaþjónustunnar (2006). Sótt 28. apríl 2006, af <http://www.saf.is/is/starfsemi/hvad%5Fer%5Fsaf%2D/>
- Snjólfur Ólafsson, Prófessor. (2006). *Í anda Bananced Scorecard*. Sótt 6. maí 2006, af http://www.stjornvisi.is/Dropinn/2003-03/I_anda_bsc.htm
- World Tourism Organization. (e.d) *Tourism 2020 Vision*. Sótt 14. apríl

2006, af <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>

World Travel & Tourism Council, *The 2006 Travel & Tourism Economic Research*, 3. Sótt 14.apríl 2006, af <http://www.wttc.org/2006TSA/pdf/World.pdf>

Umhverfissráðuneytið, (2006). *Stofnanir sem heyra undir umhverfissráðuneytið*. Sótt 28. apríl 2006, af <http://www.umhverfisraduneyti.is/stofnanir/>

Viðauki 1

Spurningalisti

1. Hvers kyns ferðaþjónstu stundar fyrirtækið?

- Afþreyingarferðaþjónustu Bílaleiga Ferðaskrifstofa
 Söfn Hópbifreiðarekstur Gististarfsemi
 Flugrekstur Annað

2. Hvar eru höfuðstöðvar fyrirtækisins?

- Höfuðborgarsvæðinu Akureyri
 Annað _____

3. Er framkvæmdarstjórinn..

- Kona Karl

4. Er formleg stefnumótun í fyrirtækinu?

Já eða Nei (*athuga undirspurningar*)

Ef já við sp.4

Hefur stefnumótunin verið fylgt eftir?

- Já Nei

Hversu oft er stefnumótunin endurskoðuð?

- Einu sinni á ári Annað hvert ár
 Þriðja hvert ár Alltaf í endurskoðun

Hefur stefnumótunin staðist?

- Já Nei

Hefur stefnumótunin hjálpað til við rekstur fyrirtækisins?

- Já Nei

Sér utan að komandi fyrirtæki um að gera stefnumótunina?

- Já Nei

Er stefnumótunin kynnt fyrir starfsmönnum?

- Já Nei

Ef nei við sp.4

Er það of kostnaðarsamt?

Já Nei

Er það of tímafrekt?

Já Nei

Er engin þörf fyrir stefnumótunin?

Já Nei

Sjá menn ekki tilgang í stefnumótun?

Já Nei

Annað _____

5. Vinnur fyrirtækið eftir markaðsáætlun?

Já eða Nei (ath undirspurningar)

Ef já við sp.5

Hefur markaðsáætlunin verið fylgt eftir?

Já Nei

Hversu oft er markaðsáætlunin endurskoðuð?

Einu sinni á ári Annað hvert ár

Þriðja hvert ár Alltaf í endurskoðun

Hefur markaðsáætlunin staðist?

Já Nei

Hefur markaðsáætlunin hjálpað við rekstur fyrirtækisins?

Já Nei

Gera starfsmenn fyrirtækisins markaðsáætlun?

Já Já Nei

Er markaðsáætlunin kynnt fyrir starfsmönnum?

Já Nei

Ef nei (velja sem við á)

Er það of kostnaðarsamt?

Já Nei

Er það of tímafrekt?

Já Nei

Er engin þörf fyrir stefnumótunin?

Já Nei

Sjá menn ekki tilgang í stefnumótun?

Já Nei

Annað _____

6. Er fyrirtækið fjölskyldufyrirtæki?

Já Nei

7. Hvað eru margir stjórnendur í fyrirtækinu(markaðs-fjármála...)?

Fjöldi _____

8. Hvað eru margir stjórnendur með háskólamenntun í fyrirtækinu?

Fjöldi _____

9. Hver er velta síðasta árs?

_____ kr_

10. Skilar fyrirtækið hagnaði á síðasta ári?

Já Nei

Veit ekki

11. Hefur fyrirtækið sett sér framtíðarsýn?

Já...

Hver er

framtíðarsýnin? _____

Nei

12. Hvað starfa margir í fyrirtækinu?

Á sumrin? _____

Á veturna? _____

13. Hvaða menntun hefur stjórnandinn?

Grunnskóli

Menntaskóla

Háskóla

Háskóli erlendis

Annað _____

Viðauki 2

Dagbók

Janúar

Valinn var leiðbeinandi: Elías B. Gíslason, forstöðumaður

Ferðamálastofu á Akureyri.

Fyrsti fundurinn var í lok janúar og farið var yfir verkefnið og grindin skoðuð sem gerð hafði verið.

Einnig var farið yfir tímaáætlunina.

Febrúar

Fræðibækur voru skoðaðar og í kjölfarið var könnunin gerð, alls 13 spurningar og nokkrar undirspurningar.

Könnunin var gerð dagana 13. til 24. febrúar 2006. Hringt var í 32 fyrirtæki og svörunin var 85%.

Mars

Fræðilegi kaflinn var skrifaður og sendur til leiðbeinanda til skoðunar.

Leitað var að gögnum á Veraldarvefnum.

Kaflí tvö var skrifaður og gögn honum tengdur fundin.

Apríl

Kaflí þrjú, fjögur og fimm skrifaðir að hluta og fyrsti kaflí endurskoðaður.

Mái

Allir kaflarnir kláraðir, skoðaðir og breytingar gerðar. Niðurstöður teknar saman.

Sett í prentun 10. maí og skilað 12. maí 2006.

Viðauki 3

Tímaáætlun

Janúar

Tímaáætlun gerð.

Spurningar settar saman .

Febrúar

Haft samband við réttan aðila í fyrirtækjunum og þeir látnir vita af spurningalistanum.

Spurningar sendar í fyrirtækin, fyrirtækjunum gefnar tvær vikur til að skila af sér listum, fyrir 15. febrúar.

Á þessum tveimur vikum var gott að nota tímann til að skoða fræðilega hlutann. Finna líkön, t.d. SWOT og annað sem nothæft var. Verkefnið sett upp, efnisyfirlit, inngangur og fleira.

Frá 15. febrúar til 28. febrúar var unnið út úr svörum og niðurstöður skráðar.

Mars og apríl.

Verkefnið skrifað. Klára 19.apríl og nota eina viku til þess að láta fara yfir, laga það sem þarf að laga og prenta út. Stefnt á að skila 27. apríl.

Skiladagur er 28.apríl