



FERÐAMÁLASETUR
ÍSLANDS

Markaðsskrifstofa Norðurlands

MARKAÐS- OG KYNNINGARSKRIFSTOFA
FYRIR NORÐURLAND

Arnar Már Ólafsson og Jóna Jónsdóttir
Haust 2001

Unnið fyrir Ferðamálasamtök Norðurlands eystra

Samantekt

Umræða hefur verið meðal hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar á Norðurlandi um mikilvægi samstarfs og samstöðu þegar kemur að markaðssetningu þeirra möguleika sem svæðið hefur upp á að bjóða. Í tengslum við þessa umræðu hefur komið upp sú hugmynd að stofna Markaðsskrifstofu Norðurlands sem sæi um að byggja upp þá ímynd sem æskilegt er talið að svæðið hafi og sjái um að hún festi sig í hugum fólks.

Til að fá nánari útfærslu á hugmyndinni leituðu Ferðamálasamtök Norðurlands - eystra til Ferðamálaseturs Íslands eftir aðstoð. Í framhaldinu var ákveðið að vinna verkefni í tengslum við hugmyndina og eru niðurstöður þess settar fram í þessari skýrslu.

Markmið verkefnisins eru eftirfarandi:

- Að fá fram viðhorf ferðaþjónustufyrirtækja á Norðurlandi, til samstarfs um rekstur á markaðsskrifstofu fyrir svæðið.
- Að kanna væntingar ferðaþjónustuaðila og annarra hagsmunaaðila á svæðinu, til þeirrar þjónustu sem markaðsskrifstofa af þessu tagi myndi veita og fá fram hugmyndir um þátttöku þeirra í starfseminni og fjármögnun hennar.
- Að kortleggja þá valkosti sem í boði eru, draga fram kosti og galla hvers þeirra og greina kostnað við stofnun og rekstur skrifstofunnar.

Gerðar voru kannanir meðal hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar á Norðurlandi eystra og í Skagafirði og leiddu þær eftirfarandi niðurstöður í ljós:

- Flestir ferðaþjónustuaðilarnir telja að samstarf um markaðsskrifstofu muni hafa jákvæð áhrif á sýnileika fyrirtækja þeirra og hafa áhuga á að slík skrifstofa verði sett á laggirnar. Umsvifamiklir ferðaþjónustuaðilar og sveitarfélög sýndu því áhuga að leggja fé í stofnun og rekstur skrifstofunnar. Minni aðilar vilja síður eiga hlut í starfseminni, en eru þó margir tilbúnir til að leggja fé í reksturinn.
- Flestir vilja að hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands verði að móta sameiginlega stefnu í ferðamálum fyrir allt svæðið í samvinnu við hagsmunaaðila, ásamt markhópagreiningu og almennri markaðssetningu á þeirri þjónustu sem í boði er. Önnur hlutverk sem lagt er til að verði á starfssviði skrifstofunnar eru eftirfarandi:
 - ✧ Að aðstoða hagsmunaaðila við að setja saman, samræma og markaðssetja viðburði innan svæðisins.
 - ✧ Að mynda tengsl við upplýsingamiðstöðvar og samræma upplýsingagjöf til ferðamanna.
 - ✧ Að hvetja til nýsköpunar í ferðaþjónustu á svæðinu
 - ✧ Að setja saman ferðir, finna markhópa og markaðssetja í samvinnu við hagsmunaaðila.

- Tillögur um starfsemi Markaðsskrifstofu Norðurlands má sjá í kafla 3 í skýrslunni og kostnaðargreiningu í viðauka A. Gert er ráð fyrir að stofnkostnaður verði 2.700.000 kr. og rekstrarkostnaður verði að meðaltali um 27.000.000 kr. á ári.

Akureyri 25. október 2001

Arnar Már Ólafsson
Forstöðumaður Ferðamála­seturs Íslands

Jóna Jónsdóttir
Verkefnisstjóri

Efnisyfirlit

INNGANGUR.....	1
1 FRÆÐILEG UMFJÖLLUN.....	2
1.1 ÞRÓUN FERÐAÞJÓNUSTUNNAR Á ÍSLANDI	2
1.2 FJÖLDI FERÐAMANNA Á NORÐURLANDI	3
1.2.1 Innlendir ferðamenn.....	3
1.2.2 Erlendir ferðamenn.....	4
1.3 SAMSTARF Í FERÐAÞJÓNUSTU	5
1.3.1 Almenn um samstarf.....	5
1.3.2 Forsendur skilvirkis samstarfs	7
1.3.3 Ávinningur af samstarfi í ferðaþjónustu	7
1.3.4 Ágreiningur í samstarfi.....	8
1.3.5 Samstarf ferðaþjónustuaðila á Íslandi	9
1.3.6 Samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi.....	10
1.3.7 Samstarf ferðaþjónustuaðila erlendis.....	12
2 KÖNNUN	15
2.1 SKILGREINING VANDAMÁLS.....	15
2.2 MARKMIÐ MEÐ KÖNNUN	15
2.3 HÖNNUN RANNSÓKNAR OG RANNSÓKNARAÐFERÐIR.....	16
2.4 ÚRTAK	16
2.5 ÚRVINNSLA OG NIÐURSTÖÐUR.....	17
2.5.1 Símakönnun	17
2.5.2 Viðtöl við ferðaþjónustuaðila.....	25
2.5.3 Viðtöl við fulltrúa í sveitastjórn	33
2.5.4 Önnur viðtöl	36
3 TILLÖGUR.....	41
HEIMILDASKRÁ.....	46
VIÐAUKI A – KOSTNAÐARGREINING.....	48
VIÐAUKI B – HLUTVERK MARKAÐSSKRIFSTOFU NORÐURLANDS.....	49
VIÐAUKI C – SPURNINGALISTAR	51

Myndaskrá

MYND 1. ÁRLEG EYÐSLA ÞÁTTTAKENDA Í MARKAÐSSTARF	18
MYND 2. ÁRANGUR AF MARKAÐSSTARFI ÞÁTTTAKENDA.....	18
MYND 3. ÁHRIF SAMSTARFS Á SÝNILEIKA FYRIRTÆKJANNA.....	19
MYND 4. ÁHUGI Á EIGNARAÐILD Í MARKAÐSSKRIFSTOFU NORÐURLANDS	20
MYND 5. MÖGULEGT HLUTAFÉ	21
MYND 6. ÁHUGI ÞÁTTTAKENDA Á AÐ LEGGJA FÉ Í REKSTUR MARKAÐSSKRIFSTOFUNNAR	21
MYND 7. MÖGULEGT REKSTRARFÉ	22
MYND 8. ÁHRIF MARKAÐSSKRIFSTOFUNNAR Á MARKAÐSSTARF ÞÁTTTAKENDA	22

Töfluskrá

TAFLA 1. FRÁ ÓFORMLEGU SAMSTARFI TIL FORMLEGS	6
TAFLA 2. FÖRSENDUR SKILVIRKS SAMSTARFS	7
TAFLA 3. ÁHERSLUATRÍÐI HJÁ CURES	12
TAFLA 4. EINKENNANDI ÞÆTTIR FYRIR STARFSEMI CURES	13
TAFLA 5. ÞÆTTIR SEM STUÐLA AÐ SKILVIRKNI CURES	13
TAFLA 6. SVÖRUN Í SÍMAKÖNNUN	17
TAFLA 7. HLUTVERK MARKAÐSSKRIFSTOFU NORÐURLANDS	23
TAFLA 8. MÖGULEG ÁGREININGSEFNI	24
TAFLA 9. ÁGREININGSEFNI OG ÚRBÆTUR	45

Inngangur

Faglegt markaðsstarf og jákvæð ímynd eru lykillinn að velgengni fyrirtækja. Mikilvægt er að markaðsstarf sé samhæft og endurspegli starfsemina sem fram fer hjá viðkomandi fyrirtæki, til að hægt sé að byggja upp þá ímynd sem hagsmunaaðilar vilja hafa í hugum viðskiptavina sinna.

Umræða hefur verið meðal hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar á Norðurlandi um mikilvægi samstarfs og samstöðu þegar kemur að markaðssetningu þeirra möguleika sem svæðið hefur upp á að bjóða. Í tengslum við þessa umræðu hefur komið upp sú hugmynd að stofna Markaðsskrifstofu Norðurlands sem sæi um að byggja upp þá ímynd sem æskilegt er talið að svæðið hafi og sjái um að hún festi sig í hugum fólks.

Til að fá nánari útfærslu á hugmyndinni leituðu Ferðamálasamtök Norðurlands - eystra til Ferðamálasæturs Íslands eftir aðstoð. Í framhaldinu var ákveðið að vinna verkefni í tengslum við hugmyndina og eru niðurstöður þess settar fram í þessari skýrslu.

Markmið verkefnisins eru eftirfarandi:

- Að fá fram viðhorf ferðaþjónustufyrirtækja á Norðurlandi, á samstarfi um rekstur markaðsskrifstofu fyrir svæðið.
- Að kanna væntingar ferðaþjónustuaðila og annarra hagsmunaaðila á svæðinu til þeirrar þjónustu sem markaðsskrifstofa af þessu tagi myndi veita og fá fram hugmyndir um þátttöku þeirra í starfseminni og fjármögnun hennar.
- Að kortleggja þá valkosti sem í boði eru, draga fram kosti og galla hvers þeirra og greina kostnað stofnun og rekstur skrifstofunnar.

Verkefninu er skipt í fjóra hluta. Í fyrsta hlutanum er tekin fyrir þróun ferðaþjónustunnar á Íslandi, annar hlutinn tekur á fræðilegum þáttum eins og hvaða leiðir hafa verið farnar annarsstaðar og hvað hefur reynst best. Í þriðja hlutanum eru settar fram helstu niðurstöður úr könnun sem framkvæmd var meðal ferðaþjónustuaðila í Skagafirði, Eyjafirði og Þingeyjasýslum og síðast en ekki síst eru settar fram tillögur um næstu skref varðandi undirbúning og hlutverk skrifstofunnar.

Starfsmenn verkefnisins voru Arnar Már Ólafsson, forstöðumaður Ferðamálasæturs Íslands sem hafði yfirumsjón með framkvæmd og Jóna Jónsdóttir sem var verkefnisstjóri. Helstu tengiliðir voru:

Ásbjörn Björgvinsson, formaður Ferðamálasamtaka Norðurlands-eystra

Hólmar Svansson, framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Eyjafjarðar

Tryggvi Finnsson, framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Þingeyinga

Lárus D. Pálsson, framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Skagafjarðar

1 Fræðileg umfjöllun

1.1 Þróun ferðaþjónustunnar á Íslandi

Á Íslandi hafa umsvif ferðaþjónustu aukist töluvert síðustu árin og er það helst hægt að merkja á eftirfarandi staðreyndum:¹

- Komum erlendra ferðamanna hefur fjölgað töluvert eða um 117% á síðasta áratugi og er það um 8% aukning á hverju ári. Í skýrslu Alþjóða ferðamálaráðsins (e. **World Tourism Organization**) kemur fram til samanburðar að alþjóðleg ferðalög jukust um 4,5% á ári á sama tímabili.

Þjóðhagsstofnun hefur spáð 9% aukningu í komum erlendra ferðamanna á næsta ári en til samanburðar gerir **WTO** ráð fyrir að ferðalög milli landa aukist m 4,3% til ársins 2020.

Afkoma fyrirtækja í ferðaþjónustu hefur ekki verið í samræmi við verulega fjölgun ferðamanna til Íslands á liðnum árum og er hún í sumum tilfellum óviðunandi. Þeir þættir sem helst hafa áhrif á afkomuna eru hár kostnaður, gengisþróun og mikil árstíðarsveifla.

- Síðustu tvo áratugi hefur orðið talsverð fjölgun ársverka í ferðaþjónustu á Íslandi. Í árslok 1999 störfuðu 5.400 manns í greininni og er það um 4% af heildarmannafla. Til samanburðar störfuðu um 4.000 (3,2%) manns í ferðaþjónustu árið 1990 og aðeins um 3.000 (2,8%) árið 1980.
- Hluttur ferðaþjónustu í vergri landsframleiðslu hefur aukist verulega síðastliðin ár. Árið 1996 var hann 4% en var kominn í 4,5% árið 1999. Til samanburðar féll hluttur fiskveiða í vergri landsframleiðslu úr 9,7% í 7,5% á sama tímabili. Á þessum tíma jókst landsframleiðsla um 20,1% og var vöxtur landsframleiðslunnar að meðaltali um 4,7% á ári en vöxtur ferðaþjónustunnar var um 7,8% á ári.
- Hlutdeild ferðaþjónustu í útflutningstekjum hefur vaxið úr 10,9% árið 1990 í 13% árið 1999. Á sama tíma hefur hlutdeild annarra samgöngutekna vaxið úr 6,5% í 8,9%.

Samkvæmt yfirliti Þjóðhagsstofnunar um þróun og umfang ferðaþjónustunnar, er Reykjavík og nágrenni miðstöð atvinnugreinarinnar á Íslandi, þ.e. flestir ferðamenn koma til Reykjavíkur og fara í ferðir þaðan.

Mögulegt er að ferðamönnum fækki til muna vegna óöryggistilfinningu fólks og minni áhuga á að ferðast með flugi eftir hryðjuverkaárásir og tíð flugslys að undanfögnu. Samdráttur hefur verið hjá íslensku flugfélögunum, en enn er óvíst hversu mikil áhrifin verða til lengri tíma lítið.² Hinsvegar getur einnig verið að ferðamannastraumur aukist hingað til lands vegna þess að Ísland þykir öruggt land. Í fréttum Ríkisútvarpsins-Sjónvarps kom fram að pantanir á ferðum til landsins hjá ferðaskrifstofunni Ultima Thule hafa aukist og eru meiri

¹ <http://www.ths.is>

² Morgunblaðið 09.10.2001: 12

í ár á þessum tíma fyrir ári síðan. Ástæða þessa er sú að erlend ferðaskrifstofa hefur ákveðið að beina fyrirhugðum viðskiptum til Íslands fremur til Asíu.³

Margt bendir til þess að ferðaþjónusta geti staðið undir hagvexti á komandi árum.⁴ Áframhaldandi uppbygging í greininni og sérstaklega bætt nýting þeirrar afkastagetu sem fyrir er, eru forsenda vaxtarins.

1.2 Fjöldi ferðamanna á Norðurlandi

1.2.1 Innlendir ferðamenn

Í desember árið 2000 gerði Gallup könnun á ferðavenjum Íslendinga fyrir Ferðamálaráð Íslands. Alls svöruðu 830 manns könnuninni af 1.168 eða rétt um 71%. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru eftirfarandi:⁵

- Ríflega 81% svarenda ferðaðist innanlands á árinu 2000. Að jafnaði fóru svarendur í 5 ferðir á árinu. Meðallengd fyrstu ferðarinnar var 5,3 dagar, meðallengd annarrar ferðarinnar var 4,3 dagar og meðallengd þriðju ferðarinnar var 3,8 dagar.
- Tæplega þriðjungur eða um 220 manns sem ferðuðust a.m.k. einu sinni innanlands gisti á Norðurlandi, um 160 (24%) gisti á Suðurlandi og liðlega 120 (18%) gisti á Austurlandi.
- Þeir sem ferðuðust a.m.k. tvisvar sinnum voru spurðir hvar þeir gistu í annarri ferðinni og í ljós kom að tæplega 28% gistu á Norðurlandi.
- Tæplega 29% þeirra sem fóru í þrjár eða fleiri ferðir innanlands gistu á Norðurlandi í þriðju ferðinni.
- Þátttakendur voru spurðir hvaða landssvæði þeim þætti mest spennandi til ferðalaga og voru flestir á því að Austurland væri þar efst á blaði (18%). Tæp 15% nefndu Norðurland, en um 13% nefndu Vesturland/Vestfirði.
- Þegar svarendur voru inntir eftir því hvaða staði á landinu þeir vildu helst heimsækja, kom í ljós að tæplega 23% nefndu Akureyri, ríflega 19% nefndu Vestfirði og rösklega 15% Egilstaði.
- Svarendur voru einnig beðnir um að nefna þá staði sem helst kemur til greina að heimsækja á næsta ári. Ríflega 36% nefndu Akureyri, tæplega 22% Vestfirði og tæplega 20% nefndu Austurland.
- Næstum 70% segja að þeir myndu nýta vikulangt vetrarfrí til ferðalaga. Tæplega þriðjungur þeirra myndi ferðast innanlands, en liðlega tveir af hverjum þrem myndu fara til útlanda. Tæplega 42% þeirra sem myndu ferðast innanlands myndu vilja ferðast til Norðurlands.

³ Ríkisútvarpið Sjónvarp. Kvöldfréttir. 07.10.2001

⁴ <http://www.ths.is>

⁵ Ferðamálaráð Íslands 2000a

Niðurstöðurnar sýna að Íslendingar ferðast töluvert mikið innanlands og hefur Norðurland talsvert aðdráttarafl, þar sem margir ferðamenn koma þar við á leið sinni og gista áður en lengra er haldið. Einnig kemur í ljós að Akureyri er sá áfangastaður á landinu sem flestum þykir spennandi að heimsækja og má því draga þá ályktun að grundvöllur sé fyrir markaðsherferð og ímyndaruppbyggingu sem tengist atburðum, afþreyingu og ferðamennsku fyrir svæðið.

1.2.2 Erlendir ferðamenn

Frá árinu 1996 hefur Ferðamálaráð Íslands framkvæmt könnun meðal erlendra ferðamanna á Íslandi og hér má sjá niðurstöður úr könnun sem gerð var á tímabilinu september 1999 – ágúst 2000. Um var að ræða brottfararkönnun sem framkvæmd var í Leifsstöð og á Seyðisfirði. Spurningalistum var dreift til 4.840 ferðamanna á fyrra tímabilinu og alls skiluðu sér 3.122 nothæf svör tilbaka eða um 65%. Í seinna skiptið var 4.290 spurningalistum dreift og þar af skiluðu sér 3.467 eða um 80%.

Helstu niðurstöður könnunarinnar eru eftirfarandi:⁶

- Þátttakendur fengu flestir hugmyndina að því að koma til Íslands vegna þess að þeir höfðu áhuga á að kynnst landi og þjóð. Var það ástæða 66,2% þeirra sem komu að sumrinu og 37,7% þeirra sem komu um veturinn. Margir komu einnig vegna þess að þeir eiga vini og ættingja hérlandis, bæði um veturinn og sumarið. Rúmlega 22% þeirra sem komu um veturinn sögðu að það væri vegna viðskiptatengsla og 11,5% þeirra sem komu um sumarið, komu vegna þess að þeir höfðu komið áður og líkað vel.
- Flestir svarenda komu til Íslands vegna þess að þeir hafa áhuga á náttúrunni eða 45,2% um veturinn og 73,5% um sumarið. Menning og saga eiga líka sinn þátt í aðdráttaraflinu því tæplega 26% komu vegna þeirra þátta um veturinn og rúmlega 30% um sumarið. Aðrir áhrifaþættir eru ættingjar, vinir og viðskiptasambönd.
- Flestir fengu upplýsingar um landið hjá erlendum ferðaskrifstofum eða um 36% þeirra sem svöruðu um veturinn og 44% þeirra sem svöruðu um sumarið. Einnig fengu margir upplýsingar í bæklingum og handbókum (35% / 43%), gegnum internetið (35% / 36%) og hjá ættingjum og vinum (29% allra sem svöruðu).
- Könnunin leiddi í ljós að langflestir koma til landsins í frí. Um 86% þátttakenda gáfu þá ástæðu um sumarið og ríflega 58% um veturinn. Einnig koma margir til að taka þátt í ráðstefnum og fundum eða vegna viðskipta.

Náttúra, menning, ættingjar og vinir hafa mest aðdráttarafl fyrir erlenda ferðamenn sem koma til landsins að sumrinu til. Á veturna fækkar ferðamönnum töluvert í heildina, en þó enn komi flestir vegna náttúru og

⁶ Ferðamálaráð Íslands 2000b

menningar á þeim árstíma, fjölgar þeim sem sækja landið heim til að taka þátt í ráðstefnum eða eiga viðskipti hlutfallslega.

Á eftir höfuðborgarsvæðinu og Suðurlandi heimsóttu flestir svarenda Norðurland bæði um sumarið og veturinn. Alls höfðu 4,9% þeirra sem komu um veturinn gist á Norðurlandi en 43,1% þeirra sem komu um sumarið. Af þessum niðurstöðum má draga þá ályktun að ferðaþjónustuaðilar á Norðurlandi eigi möguleika á að fjölga erlendum ferðamönnum, sérstaklega á veturna t.d. með því að auka afþreyingarmöguleika og byggja upp góða aðstöðu fyrir ráðstefnu- og fundahald.

1.3 Samstarf í ferðaþjónustu

Hér á landi sem erlendis hefur þróunin verið sú að fyrirtæki sem starfa innan sömu atvinnugreinar og hafa sömu eða svipuð markmið með starfsemi sinni, taka upp sameiginlegt markaðsstarf. Á það jafnt við um alþjóðafyrirtæki, ferðaþjónustufyrirtæki og aðrar tegundir fyrirtækja.⁷

Ferðaþjónustufyrirtæki á Íslandi eru tiltölulega mörg og flest þeirra lítil.⁸ Vegna smæðar sinnar hafa þau oft ekki bolmagn til að stunda umfangsmikið markaðsstarf og því kafa skilaboð sem þau senda frá sér oft í því auglýsingaflóði sem berst almenningi daglega. Náí þessi fyrirtæki að koma sér saman um áhersluatriði í markaðssetningu má leiða líkur að því, að með samvinnu náist fram stærðarhagkvæmni og þar með vekji auglýsingaherferðir meiri áhuga fólks og beri frekar árangur.⁹

Hér á eftir verður farið yfir þætti sem hvetja til samstarfs og reynt verður að varpa ljósi á einkenni góðs samstarfs. Einnig verður ávinningur sem fylgir því að vera í samstarfi skýrður og að lokum verða dregnir fram þeir þættir sem taldir eru geta þvingað samstarfið.

1.3.1 Almennt um samstarf

Samkvæmt Dr. Ögmundi Knútssyni, framkvæmdastjóra stefnumótunar og starfsþróunar við Háskólann á Akureyri má skilgreina samstarf á eftirfarandi hátt:¹⁰

„Samstarf fyrirtækja er þar sem tvö eða fleiri fyrirtæki vinna að því að ná sameiginlegum markmiðum.“

Það er því ljóst að þeir aðilar sem ákveða að hefja samstarf verða að ákveða hvaða markmiðum þeir vilja ná fram með samstarfinu og vera vissir um að samstaða sé um þessi markmið.

Til eru nokkrar tegundir samstarfs og getur eðli þess verið mismunandi, allt eftir því hverjir eiga í hlut. Helstu flokkar samstarfs eru eftirtaldir:

⁷ Selin 1993:217- 218

⁸ Ögmundur Knútsson 2001

⁹ Bejou og Palmer 1995: 617

¹⁰ Ögmundur Knútsson 2001

- Lóðrétt samstarf við birgja eða viðskiptavini. Dæmi um þannig samstarf er þegar hótél, afþreyingarfyrirtæki og veitingastaður taka sig saman um að útbúa ferð fyrir tilvonandi viðskiptavini.
- Lárétt samstarf við aðila í sömu grein, jafnvel samkeppnisaðila. Dæmi um þetta er samstarf milli tveggja aðila sem bjóða gistingu, t.d. ferðaþjónusta bænda og ýmsar hótélkeðjur.
- Samstarf milli fyrirtækja í einkaeign og opinberra stofnana.

Að lokum má nefna svokallaða klasa (e. clusters) þar sem fyrirtæki á afmörkuðu svæði landfræðilega eru tengd vegna þeirra markaða sem þau þjóna.¹¹ Til eru dæmi þess að fyrirtæki í þessari aðstöðu sameinist um að kynna svæðið sem þau eru staðsett á óháð því hvort þau eru í sömu atvinnugrein eða ekki.

Samstarf getur bæði verið óformlegt og formlegt og fer það eftir því hve nán tengsl eru á milli þeirra fyrirtækja sem um ræðir. Í töflunni hér að neðan má sjá stig þau sem eru frá óformlegu samstarfi til formlegs.¹²

Tafla 1. Frá óformlegu samstarfi til formlegs

Tegund	Dæmi	Einkenni
Óformlegt	Óreglulegt samstarf byggt á kunningsskap eða venskap.	Viðræður stjórnenda um vandamál eða leit að lausn á sameiginlegu vandamáli sem getur verið fyrsta skrefið í átt að formlegu samstarfi.
Tímabundið samstarf	Tímabundin árleg verkefni, t.d. sameiginlegur bás eða kynning á sýningum.	Gerist oftast en einu sinni.
Reglubundið samstarf	Sameiginleg verkefni, t.d. varðandi markaðssetningu eða rekstur á ákveðnum þáttum.	Er alltaf í gangi.
Sameiginlegur rekstur	Rekstur á sameiginlegu fyrirtæki, t.d. á markaðsskrifstofu.	Sameiginlega fyrirtækið er sjálfstæð eining þó margir eigi í því.
Samruni	Fyrirtæki sameinast í nýtt fyrirtæki.	Oft síðasti hlutinn í nánu samstarfi fyrirtækja.

Þegar fyrirtæki ákveða að hefja samstarf sem fellur undir einhvern af áðurgreindum flokkum eru nokkrir þættir sem þarf að taka sérstaklega tillit til áður en haldið er af stað. eru þetta þættir eins og fyrirtækjamening, valdasamsetning, stærð og hagsmunir sem oft eru mismunandi á milli fyrirtækja og geta valdið ágreiningi ef undirbúningur samstarfsins er ekki vandaður.

¹¹ Hall 2001

¹² Ögmundur Knútsson 2001

1.3.2 Forsendur skilvirks samstarfs

Sameiginleg markmið og gott samkomulag eru forsenda þess að ferðaþjónustuaðilar geti starfað saman að markaðssetningu þess svæðis sem þeir starfa á. Greindir hafa verið þrettán þættir sem þurfa að vera til staðar til að samstarf fyrirtækja sé öflugt og skilvirkt og eru þeir settir fram í töflunni hér að neðan.¹³

Tafla 2. Forsendur skilvirks samstarfs

1	Þeir sem taka þátt þurfa að geta treyst öðrum þátttakendum í samstarfinu.
2	Sá aðili sem valinn er til að sjá um málefni félagsins, þarf að hafa völd til að taka ákvarðanir í nafni þess.
3	Velja þarf fyrirtæki sem aðild eiga að samstarfinu af kostgæfni.
4	Þátttakendur verða að gera sér grein fyrir því að allir aðilar samstarfsins hagnast á því þegar einn leggur á sig.
5	Fyrirtæki sem taka þátt í samstarfinu eru óhjákvæmilega háð hvert öðru og verða að gera sér grein fyrir því.
6	Þau mál sem félagið fæst við verða að vera mikilvæg fyrir alla samstarfsaðila.
7	Þátttakendur þurfa að finna að þeirra framlag er mikilvægt fyrir félagið.
8	Gæta þarf þess, að jafnræði sé á völdum þátttakenda.
9	Markmið með samstarfinu þurfa að vera skýr og vel skilgreind.
10	Gæta þarf þess að fólk sem er ábyrgt fyrir innleiðingu nýjunga, sé hæft til starfsins.
11	Svörun (feedback) til aðila samstarfsins þarf að vera góð, þ.e. gæta þarf þess að allir þátttakendur séu vel upplýstir um gang mála.
12	Stjórnendur þurfa að hafa skýra framtíðarsýn.
13	Öflugur forystumaður þarf að vera í forsvari fyrir félagið.

Séu þessir þættir, ásamt góðri stjórnun fjármuna fyrir hendi er líklegt að samstarfið gangi vel fyrir sig og að greiðlega gangi að leysa þau vandamál sem upp kunna að koma.

1.3.3 Ávinningur af samstarfi í ferðaþjónustu

Ýmsar kenningar eru uppi um ástæður þess að ferðaþjónustufyrirtæki hefja samstarf um markaðssetningu. Samkvæmt Bejou & Palmer eru sérstaklega þrjár áhrifaþættir sem hvetja fyrirtæki til að hefja samstarf:¹⁴

- **Stærðarhagkvæmni**

Fyrirtæki ná síður til tilvonandi gesta ef þau standa ein að markaðssetningu þjónustu sinnar en ef þau fara í herferð með öðrum hagsmunaaðilum sem bjóða svipaða eða sömu þjónustu. Með samstarfi má því ná fram stærðarhagkvæmni, þ.e. meira fé er til ráðstöfunar fyrir markaðsstarfið.

¹³ Waddock og Bannister, 1991:81

¹⁴ Bejou og Palmer 1995:617

- **Hagræðing**

Fyrirtæki geta ekki komið í veg fyrir að aðrir ferðaþjónustuaðilar í nágrenninu njóti góðs af því markaðsstarfi sem þau vinna og því er ávinningur fólgin í því að fá þau til að taka þátt í kostnaði eða vinnu sem tengist markaðssetningunni á svæðinu.

- **Víxlverkun**

Líklegra er að samstarf skili árangri ef hagsmunaaðilar gera sér grein fyrir því að velgengni þeirra veltur ekki síst á velgengni annarra þjónustuaðila í nágrenninu. Ferðaþjónustuaðilar hafa bæði ávinning af því að vera í samstarfi aðra aðila í sömu grein og þá aðila sem bjóða stuðningsþjónustu. Ferðaþjónustuaðili sem selur eingöngu hestaferðir er t.d. háður öðrum þjónustufyrirtækjum sem selja veitingar og gistingu.

Af þessu má sjá að ávinningur þeirra fyrirtækja sem ná samkomulagi um samstarf er mikill, en ljóst er að til þess að samkomulagið milli þeirra aðila sem hlut eiga að máli sé gott er í mörg horn að líta og verður farið nánar í þá þætti sem geta valdið ágreiningi í næsta kafla.

1.3.4 Ágreiningur í samstarfi

Eftir að ferðaþjónustuaðilar hafa ákveðið að hefja samstarf um markaðssetningu á þjónustu sinni er vert að þeir líti á þá þætti sem geta komið upp og orðið til þess að hindra eða tefja samstarfið á einhvern hátt.

Eftirfarandi þrjú þættir hafa verið nefndir sem líklegir til að valda ágreiningi:¹⁵

- **Landfræðileg dreifing og mismunandi þjónusta**

Þar sem ferðaþjónustufyrirtæki eru lítil og mörg dreifast peningarnir sem ferðamenn nota til margra aðila. Þetta gerir það að verkum að ferðaþjónustuaðilarnir eiga oft erfitt með að fóta sig í greininni og getur það leitt til landfræðilegrar sundrunar innan atvinnugreinarinnar, þ.e. ágreiningur getur komið upp á milli svæða og jafnvel fyrirtækja. Afleiðingin er sú að upplýsingaflæði minnkar milli ferðaþjónustuaðila sem bjóða mismunandi þjónustu og þ.a.l. er erfiðara fyrir ferðaskrifstofur að setja saman ferðir og koma skilaboðum til væntanlegra ferðamanna.

- **Mismunandi áherslur hjá hinu opinbera og einkaaðilum**

Erfitt getur reynst að byggja upp ferðaþjónustu án þess að vera í samstarfi við hið opinbera. Gallinn er sá að margar opinberar stofnanir fylgja stefnu sem mörkuð hefur verið vegna annarra málaflokka og beint eða óbeint hefur áhrif á þróun ferðaþjónustunnar. Tengist það oft uppbyggingu vegakerfis, friðun þjóðgarða eða uppgræðslu landssvæða og verður til þess að hindra samstarf. Einnig kann að koma upp hugmyndafræðilegur ágreiningur milli einkaaðila og hins opinbera

¹⁵ Selin 1993:219-220

varðandi ýmis stjórnunarleg atriði og getur það valdið klofningi og óvild í stað æskilegrar samvinnu.

- **Ágreiningur milli hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar**

Að lokum má segja að pólitík hafi áhrif á þróun samstarfs milli ferðaþjónustuaðila og geti hamlað því. Einkum er þetta algengt þar sem lítil ferðaþjónustufyrirtæki greiða fyrir aðild að samtökum sem eiga að sjá um markaðssetningu á ferðaþjónustu á ákveðnu svæði en finnast þeir ekki fá þá kynningu sem þeir telja sig hafa greitt fyrir. Komi upp sú staða getur hún ollið ágreiningi og jafnvel samningsslitum.

Fleiri þættir geta valdið ágreiningi og má þar helst nefna eigendaleyssi, þ.e. enginn einn aðili ber beina ábyrgð á samstarfinu. Einnig koma til þættir eins og persónulegur ágreiningur, óskýr markmið, mismunandi sýn á aðferðir og leiðir til að ná markmiðum og peningalegir þættir, þ.e. hve mikið fjármagn á hver að leggja til.

Í mörg horn er að líta fyrir þá aðila sem vilja vera í samstarfi, en ef menn gera sér grein fyrir að vandamál geta komið upp og sjá fyrir hver þau geta orðið er auðveldara að koma í veg fyrir algengustu orsakir ágreinings og auka líkurnar á skilvirkni samstarfsins.

1.3.5 Samstarf ferðaþjónustuaðila á Íslandi¹⁶

Nýlegt dæmi um samstarf ferðaþjónustuaðila í markaðssetningu er Markaðsstofa Austurlands sem var stofnuð árið 1999 og hefur starfað í rúmlega tvö ár.

Tilgangur Markaðsstofu Austurlands er að koma á samstarfi milli ferðaþjónustuaðila um markaðsstarf og ná fram heildstæðri mynd af þeirri þjónustu sem í boði er, svo hægt sé að móta stefnu fyrir svæðið og kynna fyrir væntanlegum ferðamönnum. Markaðsstofan rekur upplýsingamiðstöð fyrir ferðamenn og snýst umfangsmesti hluti starfseminnar um að veita ferðamönnum og ferðaskrifstofum þjónustu á sviði upplýsingagjafar. Í því skyni er árlega gefin út handbók um ferðaþjónustu á Austurlandi í samvinnu við svæðið á Suð-Austurlandi.

Markaðsstofa Austurlands er að mestu fjármögnuð af sveitarfélögum í landsfjórðungnum, en þau leggja til ákveðna upphæð miðað við fjölda íbúa. Er þessi upphæð lægri eftir því sem lengra dregur frá Egilstöðum. Annar tekjustofn er gjaldtaka á tjaldstæði og auk þess er ætlast til að ferðaþjónustuaðilar á svæðinu greiði árgjald að upphæð 10.000 krónur.

Rekstur skrifstofunnar hefur verið í járnum, peningalega séð. Sveitarfélögin hafa greitt sinn hluta, en erfiðlega hefur gengið að rukka árgjaldið sem ferðaþjónustuaðilar eiga að greiða fyrir þá þjónustu sem þeir fá. Tekjur af tjaldsvæðinu gera ekki mikið meira en dekkja þann kostnað sem hlýst af umsjón þess. Fjárskortur er talinn hamla því að meira sé gert á vegum skrifstofunnar.

¹⁶ Kaflinn er unnin eftir viðtal við Jóhönnu Gísladóttur, forstöðumann Markaðsstofu Austurlands.

Samstarfið við hagsmunaaðila hefur gengið ágætlega fyrir utan áður nefnda erfiðleika við innheimtu árgjalda. Einkum eru ferðaskipuleggjendur, bæði héraðs og erlendis ánægðir með framtakið. Samt virðist sem sumir ferðaþjónustuaðilar séu enn ekki búnir að átta sig á gildi samstarfs fyrir svæðið og vilja þeir fá meiri og beinni auglýsingar fyrir sín fyrirtæki sérstaklega. Helst verður vart við ágreining vegna togstreitu milli svæða og fyrirtækja sem telja sig ekki fá þá kynningu sem þau eiga skilið að fá.

Þau tengsl sem myndast hafa milli aðila eru talin vera helsti ávinningurinn af stofnun Markaðsstofu Austurlands. Auðveldara hefur reynst að ná tengslum við ferðaskrifstofur eftir að samstarf komst á í kjölfarið hefur eftirspurn aukist.

1.3.6 Samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi

Samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi hefur hingað til verið að mestu leyti óformlegt og helst í gegnum þá viðburði sem átt hafa sér stað á svæðinu.¹⁷ Þó eru dæmi þess að um formlegt samstarf hafi verið að ræða og verður sagt frá tveimur tilraunum hér á eftir.

Ferðamáламиðstöð Eyjafjarðar

Á Norðurlandi hafa lengi verið uppi hugmyndir um að setja á stofn skrifstofu sem hefur umsjón með því að markaðssetja og kynna ferðaþjónustu á svæðinu. Á árunum 1990 – 1995 var mikill þrýstingur frá atvinnugreininni á að stofnuð yrði slík skrifstofa á Akureyri og var hugmyndin sú að hún sæi um eftirfarandi þætti:

- Að setja saman pakkaferðir og kynna fyrir ferðaskrifstofum.
- Að markaðssetja og kynna svæðið fyrir væntanlegum ferðamönnum.
- Að samræma og kynna viðburði á svæðinu.
- Að dreifa kynningarefni fyrir ferðaþjónustuaðila á svæðinu.
- Að veita aðilum í ferðaþjónustu og sveitarfélögum ráðgjöf um markaðsstarf.

Ekki var talið æskilegt að skrifstofan sæi um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila því þá væri hún komin í beina samkeppni við ferðaskrifstofur. Þó átti að kanna hvort mögulegt væri að hún tæki niður pantanir fyrir lítil ferðaþjónustufyrirtæki á svæðinu gegn þóknun.

Upphaflega átti Akureyrarbær að vera stór eignaraðili að markaðsskrifstofunni, en einnig var ætlunin að fá hagsmunaaðila, þ.e. þá sem reka ferðaþjónustutengda starfsemi til að leggja fram fé og hugmyndir og átti þannig að tryggja rekstrargrundvöll skrifstofunnar.

Árið 1995 var að lokum látið undan þrýstingi og Akureyrarbær stofnaði Ferðamáламиðstöð Eyjafjarðar á Akureyri. ásamt nokkrum sveitarfélögum í Eyjafirði. Átti skrifstofa þessi að sinna þeim verkþáttum sem taldir voru upp hér á undan, en þegar upp var staðið var þó ekki til fjármagn til annars en að

¹⁷ Hlynur Jónsson 2001

ráða einn starfsmann, greiða húsnæði og semja við Umferðamiðstöðina um að hafa umsjón með upplýsingagjöf.

Var skrifstofan rekin með þessum formerkjum í nokkur ár eða þar til upp kom ágreiningur milli starfsmanns hennar og rekstraraðila í greininni sem endaði með því að starfsemin var lögð niður og verkefnið flutt til Atvinnuþróunarfélags Eyjafjarðar.

Svo virðist sem rekstrargrundvöllur fyrir skrifstofuna hafi aldrei verið tryggður og var það því fyrst og fremst skortur á fjármagni sem varð til þess að aldrei náðist að byggja starfsemina almennilega upp. Ljóst er að skrifstofan hefði aldrei getað gengið nema til hefðu komið bein framlög eða sjálfsaflafé.¹⁸

Markaðsskrifstofa Norðurlands

Árið 1999 var markaðsskrifstofa Norðurlands stofnuð í Suður – Þingeyjarsýslu og var það að frumkvæði Bryndísar Ívarsdóttur. Markmið með stofnun skrifstofunnar var að samhæfa það markaðsstarf sem ferðaþjónustuaðilar unnu á Norðurlandi og fjölga komum ferðamanna til svæðisins utan háannar. Ekki átti að leggja áherslu á að fjölga ferðamönnum á sumrin þar sem nóg var að gera fyrir ferðaþjónustuaðila á þeim tíma.

Áður en lagt var af stað var brýnt fyrir þátttakendum að starfsemin yrði að byggjast á fjórum þáttum til að árangur næðist. Þessir þættir eru:

- Traust
- Heiðarleiki
- Fagmennska
- Metnaður til að ná árangri

Hvatinn fyrir stofnun markaðsskrifstofunnar kom fyrst og fremst frá greininni, þ.e. frá ferðaskrifstofum sem vildu selja ferðir til Norðurlands. Þær kröfðust þess að hægt væri að hringja í einhvern einn aðila til að fá upplýsingar um mögulegar ferðir á svæðinu. Annar ávinningur var aukið upplýsingaflæði milli ferðaþjónustuaðila og meiri líkur á markvissara starfi þar sem samstarfið þrýsti á að hver og einn skilgreindi starfsemi sína, þ.e. fyrir hvern þjónustan var ætluð og hvenær hún væri í boði.

Í upphafi var ferðaþjónustuaðilum á svæðinu boðið að kaupa sér hlut í skrifstofunni og var miðað við að allir borguðu sömu upphæð fyrir sinn hlut til að tryggja jafnræði. Til að hægt væri að reka skrifstofuna var ákveðið að láta alla aðila að samstarfinu greiða árgjald sem reiknað var af veltu og launakostnaði hvers og eins

Fljótlega kom í ljós að fjármögnun skrifstofunnar myndi ganga illa því sumir þeirra sem höfðu lofað að leggja fé til starfseminnar stóðu einhverra hluta ekki við skuldbindingar sínar. Einnig kom á daginn að þjónustan var óstöðug, þ.e. ekki var hægt að reiða sig á að einstaka ferðaþjónustuaðilar væru tilbúnir til að

¹⁸ Gunnar Karlsson 2001

taka á móti ferðamönnum þegar þeir komu á svæðið. Varð þetta, ásamt samstöðuleysi og hagsmunaaðreiktra ferðaþjónustuaðilanna, til þess að starfsemi markaðsskrifstofu Norðurlands varð aldrei eins öflug og hún hugsanlega hefði getað orðið.

Samkvæmt Bryndísi á ferðaþjónusta á Norðurlandi nokkuð langt í land með að verða eins þróuð og best gerist annarsstaðar. Hún segir að fjárskortur sé helsta vandamálið, en einnig er rígur milli hreppa þröskuldur sem erfitt er að yfirstíga. Meðan þessi vandamál eru óleyst geta ferðaþjónustuaðilar ekki búist við að ná árangri með samstarfstilraunir sínar.

Fleiri tilraunir hafa verið gerðar til samstarfs á Norðurlandi og hafa þær flestar strandað á því sama og hér er nefnt, þ.e. fjárskorti og ljóst er að þann þátt þarf að skoða vel áður en lagt er af stað einu sinni enn.

1.3.7 Samstarf ferðaþjónustuaðila erlendis

Þróunin hefur verið sú erlendis að fyrirtæki taka sig saman um markaðsstarf í auknum mæli, í þeirri von að árangur verði meiri og sýnilegri. Dæmi um samstarf sem hefur gengið vel er The Coalition For Unified Recreation In The Eastern Sierra (CURES), en þau samtök voru mynduð af hagsmunaaðilum til að sjá um markaðssetningu á náttúru, menningu og annarri afþreyingu í Austur Sierra í Kaliforníu. Hér að neðan má sjá lista yfir þau atriði sem meðlimir samtakanna hafa samþykkt sem áhersluatriði í samstarfinu.¹⁹

Tafla 3. Áhersluatriði hjá CURES

1	Skiptast á hugmyndum og upplýsingum bæði sem varða starfsemi og tæknileg atriði.
2	Koma á samstarfi milli hins opinbera og einkaaðila og samræma upplýsingar til að bæta þjónustu við almenning.
3	Minnka hættu á tvíverknaði í þjónustu.
4	Deila auðlindum. T.d. þeim sem finna má í náttúrunni.
5	Hjálpast að við að vernda náttúruna fyrir ágangi ferðamanna.
6	Minnka hættu á ágreiningi milli ferðaþjónustuaðila.
7	Bæta efnahagsstöðu, bæði hjá einkaaðilum og hinu opinbera.
8	Skipuleggja þjónustu við almenning á heildstæðan hátt.
9	Hafa samvinnu um fjármögnun verkefna.
10	Kynnast starfsemi hvers annars betur.

Árangur af samstarfinu hefur verið góður og svæðinu til framdráttar bæði í efnahags- og markaðslegu tilliti að mati meðlima.²⁰

Meðlimir í samtökunum eru um 96 og var framkvæmd póstkönnun meðal þeirra árið 1994. Alls skiluðu sér 45 nothæf svör og er það 47% svörun. Könnunin leiddi í ljós eftirfarandi niðurstöður:

¹⁹ <http://www.395.com>

²⁰ Myers og Selin 1998:85

Tafla 4. Einkennandi þættir fyrir starfsemi CURES

Breyta	Einkennir starfsemi samtakanna
Traust	Meðlimir bera mikið traust hver til annars.
Vald til ákvarðanatöku	Meðlimir hafa vald til að taka ákvarðanir í nafni samtakanna.
Þátttakendur	Allir stærstu hagsmunaaðilar á svæðinu taka þátt í samstarfinu.
Boðmiðlun	Upplýsingaflæði er stöðugt og gott á milli samstarfsaðila.
Tenging meðlima	Meðlimir eru víxlháðir, þ.e. árangur allra aðila er háður því hve mikið aðrir leggja á sig.
Málefni	Þau málefni sem samtökin takast á við eru mikilvæg fyrir alla meðlimi.
Forysta	Forysta samtakanna er dreifð, þ.e. valdi er dreift á milli meðlima þess.
Þátttaka	Meðlimir taka jafnan þátt í starfsemi samtakanna.
Markmið	Markmið samtakanna eru skýr og greinileg.
Framtíðarsýn	Samtökin hafa sterka og samræmda framtíðarsýn varðandi verkefni og tilgang.
Samkomulag	Meðlimir samtakanna eru sammála um markmið samstarfsins.
Útvíkkun markmiða	Markmið samtakanna eru í stöðugri útvíkkun.
Sveigjanleiki	Meðlimir samtakanna eru mjög sveigjanlegir þegar kemur að ákvörðunartöku.
Lykilmeðlimir	Lykilaðilar haldast vel innan samtakanna.
Ákvörðunartaka	Meðlimum finnst þeir vera hafðir með í ráðum þegar ákvarðanir eru teknar.
Samstaða	Meðlimum finnst þeir tilheyra samtökunum.

Kannað var hvaða þættir það væru sem stuðluðu að skilvirkni samstarfsins sem tekist hefur á milli meðlima CURES. Niðurstöður má sjá í töflunni hér að neðan.

Tafla 5. Þættir sem stuðla að skilvirkni CURES

Þáttur	Tíðni
Samvinna	31%
Fjölbreytileiki þátttakenda	27%
Samskipti/skiptast á upplýsingum	20%
Sterk forysta	16%

Meðlimir eru mjög ánægðir með þá samvinnu sem náðst hefur sérstaklega þegar tekið er tillit til þess hve fjölbreytta þjónustu hópurinn sem stendur að samtökunum veitir. Eftirfarandi var haft var eftir einum meðlimi samtakanna:

„Það hefur verið mjög skemmtilegt að svo margir, mismunandi aðilar hafi tekið þátt í samvinnunni svo lengi. Fyrir flest okkar er mjög gott að vera hluti af samtökum, sérstaklega svæðisbundnum eins og þessum og fá tækifæri til að skiptast á upplýsingum og hugmyndum.“

Það sem meðlimum CURES þykir mest spennandi er það óformlega tengslanet sem búið er að mynda milli þátttakenda í samtökunum. Flestir eru sammála um að þau tengsl skipti meira máli en áþreifanleg útkoma samstarfsins eða eins og einn aðili sagði:

„Fyrir mig eru áþreifanleg verkefni síður mikilvæg, mikilvægast er það sem þau standa fyrir þ.e. að niðurstæða þeirra verði til framdráttar fyrir svæðið í heild og að þau skili sem flestum aðilum samtakanna ávinningi.“

Aðrir þættir sem meðlimir samtakanna töldu jákvæða voru t.d. verkefni sem ganga það vel, að markmiðum þeirra er náð og einnig er óformlegt stjórnskipulag CURES talið vera kostur.

Þættir sem taldir eru hindra skilvirkni samstarfsins eru helst mismunandi áherslur í rekstri ferðaþjónustufyrirtækja og verklag, en einnig hafa þættir eins og hagsmunir einstakra aðila, mismunandi markmið og tímaleysi áhrif. Sumum þykir of mikið um fundahöld miðað við framkvæmdir og einnig að upplýsingar berist seint á milli aðila.

Niðurstaða

Niðurstöður rannsóknarinnar ætti að taka með fyrirvara þar sem aðeins helmingur þátttakenda í samstarfinu svaraði henni. Einnig þarf að taka tillit til þess að hér er aðeins um ein samtök að ræða og að enginn samanburður er gerður við önnur samtök sem byggð eru upp á svipaðan hátt. Engu að síður gefa niðurstöðurnar vísbendingu um áhersluatriði sem ferðaþjónustuaðilar geta nýtt sér hafi þeir áhuga á að stofna samtök um markaðssetningu á ferðaþjónustu innan ákveðins svæðis.

Niðurstöður leiða í ljós að meira þarf til en öfluga forystu til að samstarf milli ferðaþjónustufyrirtækja verði skilvirkt. Góður árangur ræðst af öðrum þáttum eins og sameiginlegum hagsmunum, framtíðarsýn og markmiðum, góðu sambandi og opnum samskiptum. Allir meðlimir þurfa að finna tíma til að leggja sitt af mörkum og finna að þeirra framlag skipti máli fyrir starfsemi samtakanna.

2 Könnun

Í þessum hluta er greint frá niðurstöðum kannana sem gerðar voru meðal hagsmunaaðila ferðapjónustunnar á Norðurlandi eystra og í Skagafirði.

2.1 Skilgreining vandamáls

Samkvæmt áðurgreindum könnunum Ferðamálaráðs sem gerðar hafa verið á ferðavenjum Íslendinga og erlendra ferðamanna er Norðurland sá staður á Íslandi sem vinsælast er að heimsækja fyrir utan höfuðborgarsvæðið og nágrenni. Einnig hefur komið fram að ferðapjónustufyrirtæki á Norðurlandi eru tiltölulega mörg en smá og hafa því ekki bolmagn til að stunda umfangsmikið markaðsstarf til kynningar á þjónustu sinni.

Sú hugmynd hefur komið fram meðal hagsmunaaðila, að ferðapjónustufyrirtæki á Norðurlandi eystra og í Skagafirði taki sig saman og stofni markaðsskrifstofu sem hefur það hlutverk að kynna svæðið sem eina heild og þá þjónustu sem veitt er þar. Hefur þetta verið reynt áður í mismunandi útfærslum en árangurinn hefur ekki staðið undir væntingum hingað til og kenna menn helst samstöðuleysi, hrepparíg og fjármagnsskortum.²¹

Erlendis hefur reynslan verið sú að markaðsstarf fyrirtækja verður öflugra og skilvirkara, nái þeir samstöðu um stefnu og áhersluatriði. Ástæðan er einfaldlega sú að hægt er að gera meira eftir því sem sjóðurinn sem tekið er úr er stærri, hvort sem um er að ræða peninga eða uppsafnaða þekkingu á markaðinum og reynslu. Sömuleiðis kemur samvinnan í veg fyrir ákveðinn tvíverknad og sóun fjármagns. Af þessu má sjá að ávinningurinn af því að kanna viðhorf og væntingar ferðapjónustuaðila og annarra hagsmunaaðila á samstarfi er töluverður.

2.2 Markmið með könnun

Markmið könnunarinnar eru eftirfarandi:

1. Að fá fram viðhorf ferðapjónustufyrirtækja á Norðurlandi, á samstarfi um markaðs- og kynningarskrifstofu fyrir svæðið.
2. Að kanna væntingar ferðapjónustufyrirtækja og annarra hagsmunaaðila til þeirrar þjónustu sem markaðsskrifstofa af þessu tagi myndi veita og fá fram hugmyndir stjórnenda um þátttöku þeirra í starfseminni og fjármögnun hennar.
3. Að fá yfirlit um þá valkosti sem í boði eru og draga fram kosti og galla hvers.

Að lokum þarf að ákveða hvert umfang skrifstofunnar verður og meta í framhaldi af því hve marga starfsmenn þarf að ráða til starfseminnar og hvaða kostum þeir þurfa að vera búnir.

²¹ Hólmur Svansson 2001

2.3 Hönnun rannsóknar og rannsóknaraðferðir

Til að auka áreiðanleika könnunarinnar var ákveðið að notast bæði við eigindlegar og meginlegar aðferðir við gagnaöflun. Tekin voru djúpviðtöl við valda aðila og flokkast þau undir eigindlega aðferð. Einnig var lagður spurningalisti fyrir úrtak ferðapjónustuaðila á Norðurlandi og er það meginleg mæling.

- Eigindlegar mælingar eru fyrst og fremst notaðar til að afla skilnings og þekkingar á skoðunum fólks til ákveðinna málefna, vöru, þjónustu eða hugmynda. Markmiðið er að fá ákveðinn hóp fólks, þ.e. þátttakendur til að tjá sig opinskátt um málefni, t.d. tengd vöru eða þjónustu. Djúpviðtöl gefa vísbendingar um svör við mikilvægum spurningum sem erfitt er að nálgast í hefðbundnum spurningavagni. Oft koma fram hlutir sem betur mega fara og góðar hugmyndir sem hægt er að nota í frekara markaðsstarfi.²²
- Meginlegum rannsóknum er ætlað að lýsa eðli, viðhorfum eða hegðun þátttakenda nákvæmlega og prófa ákveðnar kenningar sem rannsakandinn vill sannreyna. Meginlegar rannsóknir eru staðlaðar og mælanlegar. Þær er hægt að endurtaka, bera saman og reikna marktækni með tölfræðilegum aðferðum.²³

2.4 Úrtak

Samkvæmt handbókinni Sumar 2001 sem gefin er út af Ferðamálaráði Íslands árlega, eru ferðapjónustuaðilar á því svæði Norðurlands sem kannað var um 160 talsins. Þó má gera ráð fyrir að einhverja aðila vanti í bókina þar sem greiðslu var krafist fyrir skráningu þar. Eins og áður sagði var ákveðið að annar hluti úrtaksins færi í djúpviðtöl en hinn svaraði stöðluðum spurningalista.

Djúpviðtöl

Áður en nokkuð var gert við listann sem unninn var upp úr handbókinni Sumar 2001 voru valdir þeir aðilar sem haft var samband við vegna djúpviðtala. Voru þeir valdir eftir umsvifum þess fyrirtækis sem þeir veita forstöðu, þ.e. ákveðið var að hafa samband við stjórnendur umsvifamestu fyrirtækjanna á hverju svæði. Einnig var talað við forsvarsmenn sveitarfélaganna, aðila sem komið hafa að tilraunum um samstarf ferðapjónustufyrirtækja og aðra sem þekkingu hafa á málefninu. Allir þessir aðilar voru valdir eftir ábendingum þeirra sem til þekkja á hverju svæði og gengið var úr skugga um að enginn gleymdist með því að fá sérfróða menn til að yfirfara úrtakslistann. Að lokum var ákveðið að tala við 8 aðila í Skagafirði, 10 aðila í Eyjafirði, 10 aðila í S-Þingeyjasýslu og 3 aðila í N-Þingeyjasýslu.

²²[http:// www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)

²³ Churchill 1999:99

Spurningalistar

Þegar búið var að velja þá sem áttu að svara djúpvíðtölum var hafist handa við að strika út þau ferðaþjónustufyrirtæki sem rekin eru af sveitarfélögunum á svæðinu, t.d. ýmis söfn og sundlaugar. Eftir að þessu var lokið var tekið kerfisbundið slembiúrtak úr þeim fyrirtækjum sem eftir voru, þar sem fyrsta fyrirtækið í úrtakinu var valið með tilviljun og síðan voru önnur valin kerfisbundið út frá því. Til að fjöldi fyrirtækja í úrtakinu endurspegladi þýðið sem best var greint á milli svæða við valið og niðurstaðan var sú að haft var samband símleiddis við 15 aðila í Skagafirði, 22 aðila í Eyjafirði og 13 aðila í Þingeyjasýslum.

2.5 Úrvinnsla og niðurstöður

2.5.1 Símakönnun

Víkuna 17. til 23. september var gerð símakönnun meðal ferðaþjónustuaðila í Skagafirði, Eyjafirði og Þingeyjasýslum. Könnunin var stöðluð magnmæling og gerð til að fá fram viðhorf þátttakenda til stofnunar Markaðsskrifstofu Norðurlands. Í úrtakinu voru 50 fyrirtæki og þar af svöruðu 35 könnuninni eða um 70%. Svörun eftir svæðum má sjá í töflunni hér að neðan.

Tafla 6. Svörun í símakönnun

	Þýði	Úrtak	Svara	Neita að svara	Næst ekki í	Svörun
Skagafjarðarsýsla	33	15	10	1	4	67%
Eyjafjarðarsýsla	46	22	16	0	6	73%
Þingeyjasýsla	27	13	9	1	3	69%
Samtals	106	50	35	2	13	70%

Um þátttakendur

Haft var samband við fyrirtæki sem starfa í hinum ýmsu greinum ferðaþjónustunnar, þ.e. gistiþjónustu, veitingaþjónustu, afþreyingu, fólksflutningum og menningu. Alls eru 21 fyrirtæki með starfsemi allt árið, 13 bara á sumrin og 1 bara á veturna.

Misjafnt er hve mörg stöðugildi fyrirtækin hafa eða allt frá hálfu stöðugildi til átta. Flestir eru þó með eitt eða tvö stöðugildi á ársgrunni og hjá öllum fyrirtækjunum sem eru starfandi allt árið eru fleiri stöðugildi á sumrin en á veturna.

Markaðsstarf þátttakenda

Spurt var hvort þátttakendur hefðu lagt fé í markaðssetningu á ferðaþjónustu sinni á síðasta ári og svöruðu allir þátttakendur nema einn þessari spurningu. Hann var nýbúinn að taka við rekstri fyrirtækisins þannig að hann hafði ekki forsendur til að svara. Alls lögðu 29 aðilar fé í markaðssetningu á fyrirtækjum

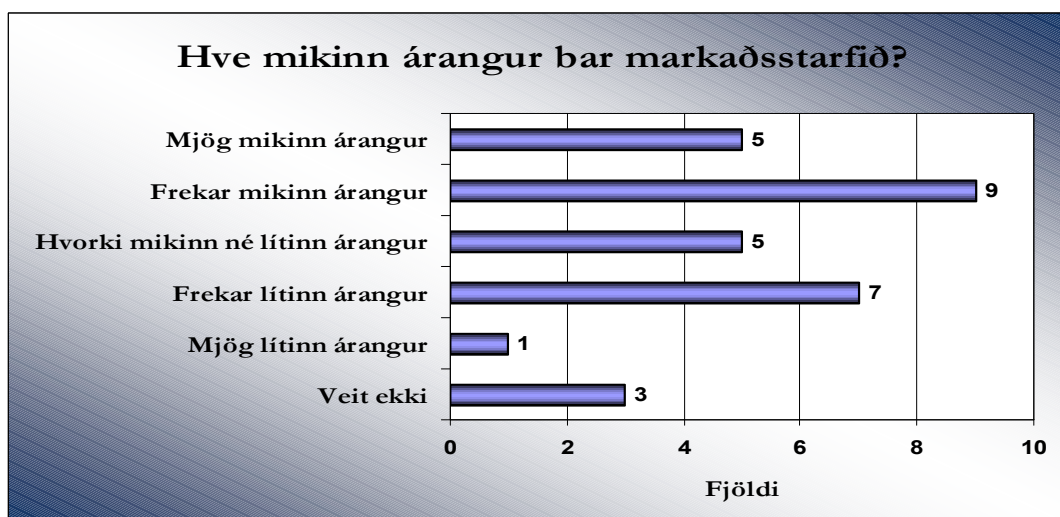
sínum, en 5 sögðust engu fé hafa varið í markaðsstarf. Á myndinni hér að neðan má sjá hve miklum fjármunum þeir aðilar sem svöruðu spurningunni játandi vörðu til markaðsstarfs.



Mynd 1. Árleg eyðsla þátttakenda í markaðsstarf

Flestir vörðu á bilinu 100 til 200 þúsund krónum í markaðssetningu á fyrirtækjum sínum á síðasta ári og fram kom að markaðsstarfið er nokkuð svipað frá ári til árs hjá flestum.

Spurt var hve mikinn árangur þátttakendur teldu að markaðsstarf þeirra hefði borið á skalanum 1 – 5 þar sem 1 merkir mjög lítinn og 5 merkir mjög mikinn.



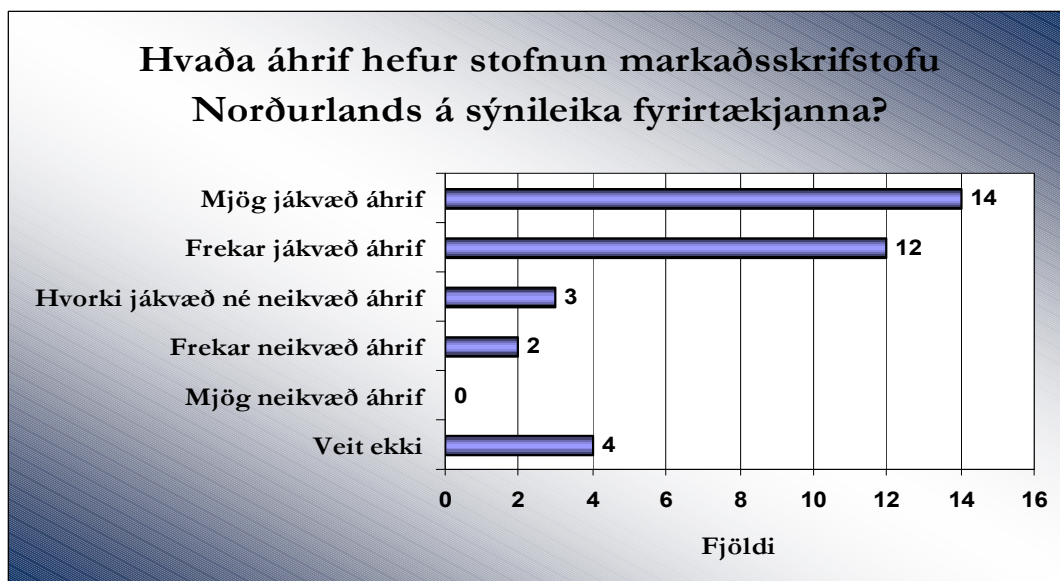
Mynd 2. Árangur af markaðsstarfi þátttakenda

Margir segja að erfitt sé að meta árangur af markaðsstarfi þeirra, því ekki er ljóst hvaðan gestirnir fá upplýsingar um þá þjónustu sem í boði er. Er það þó mat flestra að markaðsstarf þeirra skili sér mjög eða frekar vel, en sumir vilja meina að það beri frekar lítinn árangur, það sem skili flestum gestum sé þegar ánægður viðskiptavinur ber þjónustunni gott vitni við vini og ættingja. Þess ber að geta að hugsanlega hafa menn lagt misjafnan skilning í orðið markaðsstarf hér þar sem sumir líta á að auglýsingar séu eina leiðin til að stunda

markaðsstarf, en aðrir taka kostnað sem fer í uppbyggingu þjónustugæða og almannatengsl með í reikninginn.

Viðhorf til stofnunar Markaðsskrifstofu Norðurlands

Til að kanna viðbrögð ferðapjónustuaðila við fyrirhuguðu samstarfi um rekstur markaðsskrifstofu Norðurlands var spurt hvaða áhrif þeir teldu það hafa á sýnileika fyrirtækja þeirra ef þeir tækju þátt í markaðsstarfi með öðrum ferðapjónustuaðilum á Norðurlandi. Flestir töldu að það myndi hafa mjög eða frekar jákvæð áhrif.



Mynd 3. Áhrif samstarfs á sýnileika fyrirtækjanna

Einungis tveir telja að samstarf muni hafa frekar neikvæð áhrif á sýnileikann og er það vegna þess að þeir reka lítil fyrirtæki og eru hræddir um að þau tynist meðal þeirra stærri. Enginn telur að stofnun skrifstofunnar muni hafa mjög neikvæð áhrif en, fjórir segjast ekki vita hvaða áhrif stofnun skrifstofunnar muni hafa. Nefndu þeir þá ástæðu að oft hafi verið reynt að koma á skrifstofu sem á að sjá um sameiginlegt markaðsstarf fyrir ferðapjónustuaðila en hingað til hafi lítið komið út úr þeim tilraunum.

Næst var spurt hvert viðhorf þátttakenda væri til þess að stofnuð yrði markaðsskrifstofa sem sæi um að kynna Skagafjarðar-, Eyjafjarðar- og Þingeyjasýslur saman. Í ljós kom að meirihlutinn eða 80% hefur mjög eða frekar jákvætt viðhorf til stofnunar skrifstofunnar, en 4 aðilar eru frekar neikvæðir. Er það vegna eftirfarandi þátta:

- Þeim finnst lítið hafa komið út úr samstarfsþreifingum hingað til. A.m.k. fyrir þau svæði sem eru í jaðrinum.
- Þeir eru með lítil fyrirtæki sem hafa ekki bolmagn til að standa við bakið á markaðsskrifstofu með fjárhagslegum stuðningi.
- Þeir hafa litla trú á beinum auglýsingum og markaðsstarfi, en trúa frekar á að árangur náist með því geta sér gott orðspor meðal viðskiptavina.

- Þeir eru nú þegar með fullbókað á sumrin og þurfa því ekki á frekari markaðssetningu að halda á þeim tíma.

Enginn sagðist vera mjög neikvæður og tveir sögðust ekki vita hvaða viðhorf þeir hefðu.

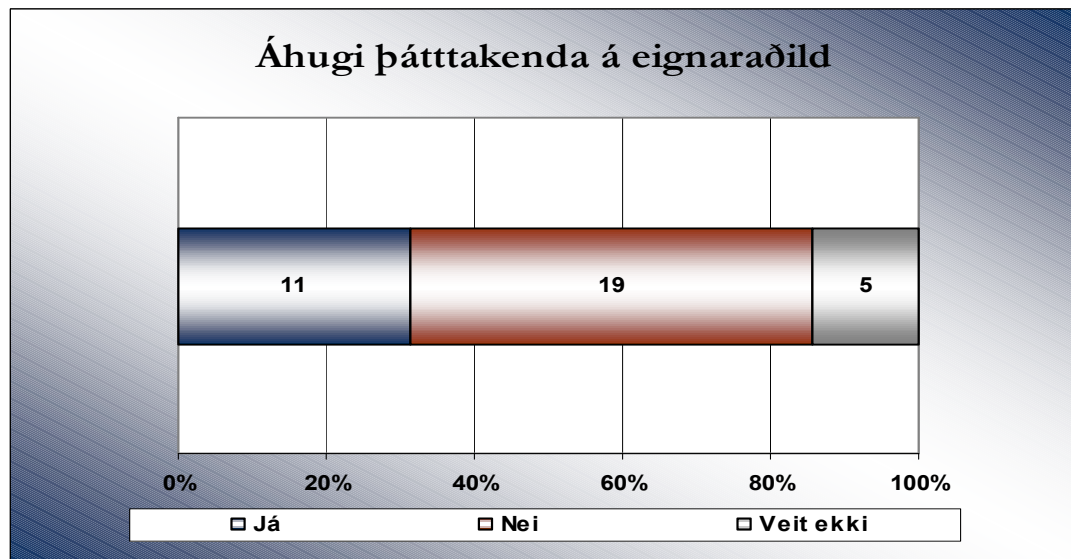
Nokkrir lýstu yfir því að þeir hefðu efasemdir um að þessar sýslur ættu að vera í samstarfi. Í Skagafirði kom fram hjá einum aðila að Húnavatnssýslan ætti að vera með í samstarfinu og í S-Þingeyjasýslu og Eyjafirði kom fram hjá nokkrum aðilum að Skagafjörður ætti ekki erindi inn í samstarfið, heldur ætti að vera samstarf á milli ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi eystra, þ.e. í Eyjafirði og Þingeyjasýslunum. Einnig kom upp sú hugmynd að hafa allt Norðurland með í samstarfinu.

Staðsetning Markaðsskrifstofu Norðurlands

Spurt var hvar markaðsskrifstofan ætti að vera staðsett á Norðurlandi ef til stofnunar hennar kæmi og langflestir eða tæp 89% telja best að hún sé staðsett á Akureyri. Einn sagði að hún ætti að vera á Húsavík, tveir nefndu Varmahlíð og einn vildi hafa hana í Mývatnssveit. Tveir þátttakendur sögðu að ekki skipti máli hvar hún væri staðsett.

Eignaraðild

Spurt var hvort þátttakendur hefðu áhuga á að vera eignaraðilar að Markaðsskrifstofu Norðurlands.

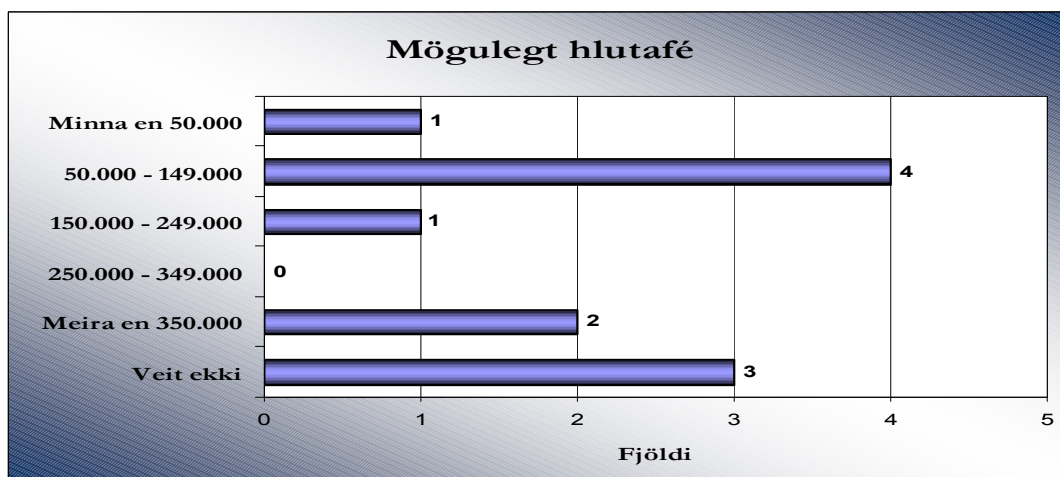


Mynd 4. Áhugi á eignaraðild í markaðsskrifstofu Norðurlands

Áhugi á eignaraðild er ekki mikill meðal þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í könnuninni og er það kannski eðlilegt þar sem þátttakendur eru flestir með umsvifalitleg starfsemi og hafa hugsanlega ekki bolmagn til að greiða hlutfé til skrifstofunnar. Þó eru 11 sem telja að þeir myndu ganga til samstarfs með opnum huga og taka þátt í stofnkostnaði, en áður en til þess kæmi yrðu þeir þó að sjá frekari útfærslu á hlutverki, markmiðum og starfsemi skrifstofunnar. Nokkur munur var á svörum milli svæða og við nánari skoðun kom í ljós að

Þátttakendur í Þingeyjarsýslum hafa hlutfallslega minnstan áhuga á eignaraðild í skrifstofunni, en Skagfirðingar mestan.

Þeir 11 aðilar sem svöruðu spurningunni um áhuga á eignaraðild játandi voru í framhaldinu spurðir að því hversu mikið hlutfé þeir væru tilbúnir að leggja til stofnunar skrifstofunnar.

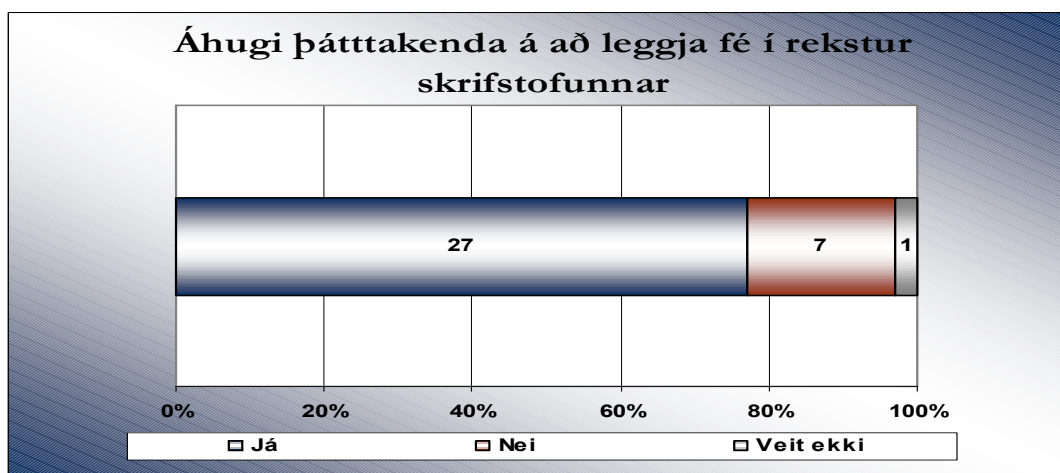


Mynd 5. Mögulegt hlutfé

Flestir eru tilbúnir að leggja upphæð á bilinu 50.000 – 149.000 kr. í hlutfé til skrifstofunnar, en tveir eru tilbúnir til að leggja fram meira en 350.000 krónur verði skrifstofan starfrækt á þeim grundvelli sem þeir geta sætt sig við.

Rekstur

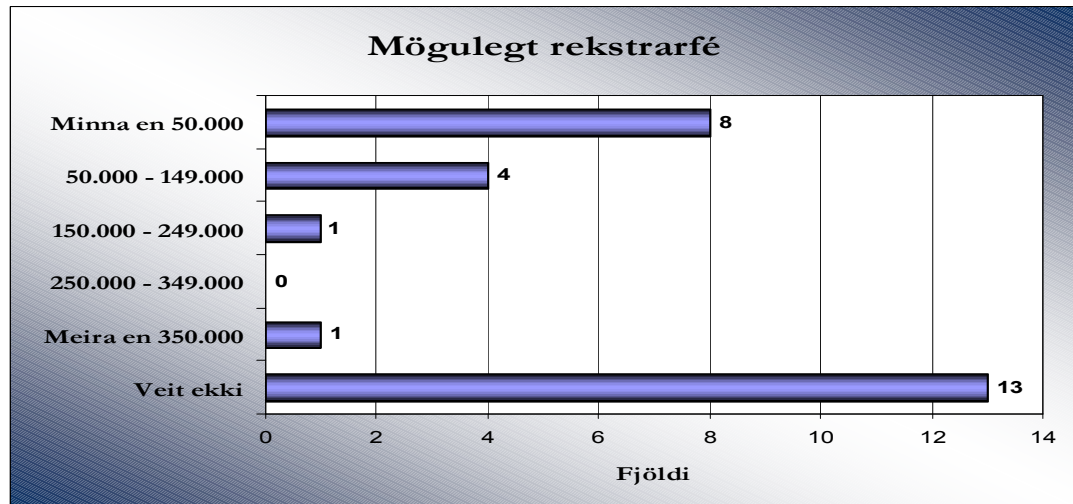
Þátttakendur voru spurðir hvort þeir teldu sig hafa áhuga á að leggja fé, t.d. vegna kostnaðar við auglýsingabirtingar til markaðsskrifstofunnar.



Mynd 6. Áhugi þátttakenda á að leggja fé í rekstur markaðsskrifstofunnar

Þátttakendur hafa greinilega áhuga á að leggja fé til reksturs skrifstofunnar. Fram kom þó að áhuginn er minnstur í Þingeyjarsýslum eða aðeins um 55% á meðan um 88% þátttakenda í Skagafjarðar- og Eyjafjarðarsýslum eru áhugasamir.

Spurt var hversu háa upphæð þátttakendur væru tilbúnir til að leggja til starfseminnar árlega og niðurstöður má sjá á myndinni hér að neðan.



Mynd 7. Mögulegt rekstrarfé

Í ljós kom að átta eru tilbúnir til að leggja 50.000 krónur eða minna til reksturs skrifstofunnar árlega og nokkrir segjast geta hugsað sér að leggja fram upphæð á bilinu 50.000 – 150.000 krónur. Flestir segjast ekki geta metið hvaða upphæð þeir vilji leggja fram nema sjá nánari útfærslu á því hvernig starfsemi skrifstofunnar verður háttáð.

Áhrif samstarfsins á núverandi markaðsstarf

Til að kanna hvort tilvonandi þátttakendur í samstarfinu muni breyta einhverju í markaðsstarfi sínu með tilkomu skrifstofunnar var spurt hvaða áhrif samstarfið myndi hafa á markaðsstarf þeirra eins og því er háttáð í dag.



Mynd 8. Áhrif markaðsskrifstofunnar á markaðsstarf þátttakenda

Enginn af þátttakendum segir að hann myndi leggja markaðsstarf sitt alveg niður og treysta á að markaðsskrifstofan sjái um það. Helmingur þátttakenda segir að eitthvað verði lagt niður en ekki allt og hinn helmingurinn segir að ekkert muni breytast í markaðsstarfinu, heldur verði litið á samstarfið sem hreina viðbót við aðra kynningu á fyrirtækinu.

Hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands

Til greina kemur að markaðsskrifstofan sjái um fjóra verkþætti og voru þátttakendur beðnir um að gefa þeim einkunn eftir mikilvægi. Í töflunni hér að neðan má sjá hæsta gildi, lægsta gildi og meðalgildi fyrir hvern þátt.²⁴

Tafla 7. Hlutverk markaðsskrifstofu Norðurlands

Verkþáttur:	Hæsta gildi	Lægsta gildi	Meðalgildi
Hún ætti að sjá um að byggja upp ímynd fyrir Norðurland sem ferðamannastað.	5	2	4,5
Hún ætti að sjá um markaðssetningu á ákveðnum viðburðum á svæðinu.	5	2	4
Hún ætti að veita upplýsingar um svæðið t.d. með útgáfu bæklinga, umsjón með upplýsingavef og svörun fyrirspurna sem berast frá einstaklingum eða ferðaskrifstofum.	5	3	4,35
Hún ætti að sjá um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila á svæðinu.	5	1	2,4

Alls svöruðu 28 þátttakendur þessari spurningu og er það greinilegt á niðurstöðum að þeim finnst mest þörf á að skrifstofan sjái um að byggja upp ímynd fyrir Norðurland sem ferðamannastað. Upplýsingagjöf er einnig talin mikilvæg sem og markaðssetning á ákveðnum viðburðum innan svæðisins.

Þátttakendum líst ekki á að markaðsskrifstofan sjái um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila á svæðinu og er það almennt talið vera til hins verra að fá auka millilið í það verk. Myndi það lengja boðleiðir, auka hættuna á ruglingi og þjónustan myndi verða enn dýrari fyrir endanlega viðskiptavinum en annars. Nokkrir þátttakendur segjast þó ekki vilja vera með í samstarfinu nema skrifstofan sjái um að selja þá þjónustu sem í boði er.

Ágreiningur

Þegar ákveðið var að kanna hvort ferðaþjónustuaðilar á Norðurlandi hefðu áhuga á samstarfi um rekstur markaðsskrifstofu vaknaði sú spurning hvort ekki væri hætt á að upp kæmu ágreiningsefni milli þeirra aðila sem aðild eiga að samstarfinu. Þar sem þetta er talið vera mikilvægt atriði voru þátttakendur í könnuninni spurðir hve mikla hættu þeir telji á að upp komi atvik í samstarfinu sem þvinga það á einhvern hátt. Í ljós kom að flestir telja einhverja hættu á ágreiningi og fer það allt eftir því hvernig hlutverk skrifstofunnar verður skilgreint.

²⁴ Í viðauka B má sjá myndir af dreifingu einkunna fyrir hvern þátt.

Tafla 8. Möguleg ágreiningsefni

Ágreiningsefni	Fjöldi
Hagsmunaárekstrar milli fyrirkæja sem eiga hlut í samstarfinu	9
Trúnaðarbrestur milli starfsmanna skrifstofunnar og hagsmunaaðila	8
Hagsmunaárekstrar milli svæða sem eiga hlut í samstarfinu	7
Sölustarfsemi eykur hættu á ágreiningi	3
Eiginhagsmunapot fjársterkari aðila í samstarfinu	1
Miðstýring og sjálfumgleði sem koma fram þegar völd færast á fárra hendur	1

Flestir telja að hagsmunaárekstrar geti komið upp milli fyrirtækja sem eiga hlut í samstarfinu, þ.e. að einu fyrirtæki finnist annað fyrirtæki fá meiri kynningu fyrir þá peninga sem lagðir eru til markaðsskrifstofunnar. Margir hafa einnig áhyggjur af því að samskonar hagsmunaárekstrar verði milli þeirra svæða sem um ræðir.

Athyglisvert er að nokkuð margir hafa áhyggjur af því að trúnaðarbrestur verði milli starfsmanna skrifstofunnar og hagsmunaaðila, þ.e. að skrifstofan kynni einhver fyrirtæki meira en önnur og sinni ekki þeim persónulegu samskiptum við rekstaraðila sem nauðsynlegt er að þeir sinni svo samstarfið gangi hnökralaust fyrir sig.

Samandregnar niðurstöður

Flestir þátttakendur verja 100 til 200 þúsund krónum í markaðsstarf fyrir fyrirtæki sín árlega. Þeir telja erfitt að meta árangur markaðsstarfsins, því ekki er ljóst hvaðan gestir fá upplýsingar um þá þjónustu sem í boði er. Sumir segja að það eina sem beri árangur sé ánægður viðskiptavinur.

Almennt telja þátttakendur að það hafi jákvæð áhrif á sýnileika fyrirtækja þeirra að taka þátt í sameiginlegu markaðsstarfi með öðrum ferðaþjónustuaðilum á Norðurlandi og sömuleiðis er meirihlutinn hlynntur því að stofnuð verði markaðsskrifstofa sem sér um að kynna Skagafjörð, Eyjafjörð og Þingeyjasýslur saman.

Einungis fjórir aðilar eru frekar neikvæðir og er það vegna eftirfarandi þátta:

- Þeim finnst lítið hafa komið út úr samstarfsþreifingum hingað til sérstakleg fyrir jaðarsvæði.
- Þeir eru með lítil fyrirtæki sem hafa ekki bolmagn til að standa við bakið á markaðsskrifstofu með fjárhagslegum stuðningi.
- Þeir hafa litla trú á beinum auglýsingum og markaðsstarfi, en trúa frekar á að árangur náist með því geta sér gott orðspor meðal viðskiptavina.
- Þeir eru nú þegar með fullbókað á sumrin og þurfa því ekki á frekari markaðssetningu að halda á þeim tíma.

Nokkrir lýstu yfir því að þeir hefðu efasemdir um að þessar þrjár sýslur ættu að vera í samstarfi. Í Skagafirði kom fram hjá einum aðila að Húnavatnssýslan ætti að vera með í samstarfinu og í Suður – Þingeyjasýslu og Eyjafirði kom fram hjá

nokkrum aðilum að Skagafjörður ætti ekki erindi inn í samstarfið, heldur ætti að vera samstarf á milli ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi eystra, þ.e. í Eyjafirði og Þingeyjasýslunum.. Einnig kom upp sú hugmynd að hafa allt Norðurland með í samstarfinu.

Langflestir þátttakenda (89%) telja að skrifstofan eigi að vera staðsett á Akureyri ef til stofnunar hennar kemur. Ástæðan er sú að Akureyri er miðsvæðis og þangað koma flestir ferðamenn.

Áhugi á eignaraðild er ekki mikill meðal þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í könnuninni. Er það vegna þess að þátttakendur eru með umsvifalitleg starfsemi og telja sig ekki hafa bolmagn til að greiða hlutafé. Nokkur munur var á svörum milli svæða því þátttakendur í Þingeyjasýslum hafa hlutfallslega minnstan áhuga á eignaraðild í skrifstofunni en Skagfirðingar mestan.

Meiri áhugi er á að leggja fé til reksturs skrifstofunnar en eignaraðild, en áfram er áhuginn þó áberandi minnstur í Þingeyjasýslum. Þátttakendum finnst erfitt að meta þá upphæð þeir eru tilbúnir til að leggja til samstarfsins nema þeir sjái nánari útfærslu á starfsemi skrifstofunnar.

Flestir telja að þeir muni leggja markaðsstarf sitt niður að einhverju leyti en ekki öllu með tilkomu markaðsskrifstofunnar og sumir telja að þeir munu engu breyta heldur líta á hana sem viðbót við það sem fyrir er.

Mikilvægt er talið að markaðsskrifstofan sjái um að byggja upp ímynd fyrir Norðurland sem ferðamannasvæði, upplýsingagjöf og markaðssetningu á viðburðum innan svæðisins. Síður mikilvægt er talið að skrifstofan sjái um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila á svæðinu þar sem það er talið auka hættuna á ruglingi og hækka verð.

Flestir telja að hagsmunaárekstrar geti komið upp milli fyrirtækja sem eiga hlut í samstarfinu, t.d. að einu fyrirtæki finnist annað fá meiri kynningu fyrir þá peninga sem lagðir eru til markaðsskrifstofunnar. Margir hafa áhyggjur af að samskonar hagsmunaárekstrar verði milli þeirra svæða sem um ræðir og að upp komi trúnaðarbrestur milli starfsmanna skrifstofunnar og hagsmunaaðila.

2.5.2 Viðtöl við ferðaþjónustuaðila

Skagafjarðarsýsla

Dagana 19.–20. september var farið í könnunarferð í Skagafjarðarsýslu. Tekin voru viðtöl við fimm aðila sem reka ferðaþjónustufyrirtæki á svæðinu og eiga það sameiginlegt að vera öll með frekar umsvifamikla starfsemi ef tekið er mið af fjölda starfsmanna og stærð annarra fyrirtækja á svæðinu. Ferðaþjónustufyrirtækin eru starfrækt allan ársins hring og bjóða margbreytilega þjónustu, m.a. gistingu, veitingar og afþreyingu. Viðtölin eru eigindleg mæling sem ætlað er að afla skilnings á skoðunum viðmælenda á málefnum.

Helstu niðurstöður eru eftirfarandi:

- Fyrirtækin leggja umtalsverðar fjárhæðir í markaðsstarf árlega eða allt frá 300.000 til 2.500.000 kr. Ferðaþjónustuaðilar eru sammála um að markaðsstarf þeirra hafi borið frekar mikinn árangur.
- Allir ferðaþjónustuaðilarnir nema einn eru í samstarfi við aðra þjónustuaðila um markaðsstarf.
- Viðmælendur telja að samstarfið um Markaðsskrifstofu Norðurlands myndi hafa jákvæð áhrif á sýnileika fyrirtækja á svæðinu. Það er þó með þeim fyrirvara að hún haldi hlutleysi sínu gagnvart öllum aðilum samstarfsins og sinni þeim jafnt. Einn þátttakandi er svartsýnn á að samstarf ferðaþjónustufyrirtækja sé rétta lausnin fyrir ferðaþjónustu á Norðurlandi og telur að aldrei náist samstaða um fjármögnun og hlutverk markaðsskrifstofunnar.
- Nokkuð jákvætt viðhorf er til þess að stofnuð verði markaðsskrifstofa sem sér um að kynna Skagafjörð, Eyjafjörð og Þingeyjasýslur saman, en þó örlar einnig á neikvæðni. Bent er á að Eyjafjörður og Þingeyjasýslur eigi og hafi átt betur saman hingað til. Þau svæði séu betur kynnt en Skagafjörður og því sé hætt á að hann verði útundan í markaðssetningunni vegna þrýstings frá hagsmunaaðilum. Að auki kom sú ábending að svæðið kynni að vera of stórt til að hægt væri að markaðssetja það saman.
- Þátttakendur eru sammála um að ef markaðsskrifstofan verður stofnuð, eigi hún að vera staðsett á Akureyri. Það er eðlilegast þar sem Akureyri er miðsvæðis og þangað koma flestir ferðamenn.
- Þátttakendur eru tilbúnir til að gerast eignaraðilar að markaðsskrifstofunni ef til stofnunar hennar kemur. Enginn vill þó gefa upp hve mikið hlutfé hann er tilbúinn til að greiða, það verður að skoðast í ljósi þess hvernig hlutverk, markmið og starfsemi skrifstofunnar verða skilgreind. Sömuleiðis eru allir jákvæðir fyrir því að leggja fé til starfseminnar árlega t.d. vegna kostnaðar við auglýsingabirtinga, en sem fyrr reyndist erfitt að nefna tölur þar sem skilgreina þyrfti þjónustuna áður, þó var upphæðin 200.000 kr. nefnd.
- Þátttakendur eru sammála um að stofnun markaðsskrifstofunnar myndi hafa lítil sem engin áhrif á markaðsstarf þeirra eins og því er háttáð í dag, a.m.k. ekki til að byrja með. Starf skrifstofunnar kæmi meira og minna sem hrein viðbót. Fram kom að það mætti þó endurskoða þegar sjáanlegur árangur með starfseminni fer að nást.
- Líflegar umræður spunnust um mikilvægi þeirra verkþátta sem til greina kemur að markaðsskrifstofan sjái um og sýndist sitt hverjum. Menn eru þó sammála um að frekar mikilvægt sé að hún sjái um ímyndaruppbyggingu fyrir Norðurland sem ferðamannastað og einnig að hún sjái um markaðssetningu á ákveðnum viðburðum innan svæðisins. Ekki er talið að meginstarfsemi skrifstofunnar eigi að snúast

um upplýsingagjöf þar sem sérstakar upplýsingamiðstöðvar eru í öllum sýslum. Þó er talið mikilvægt að starfsmenn skrifstofunnar geti svarað fyrirspurnum og einnig að þeir sjái um að reka upplýsingavef á netinu.

Skiptar skoðanir eru á því hvort markaðsskrifstofan eigi að sjá um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila á svæðinu. Þó eru þátttakendur frekar jákvæðir fyrir því þar sem það kynni að vera tekjulind fyrir skrifstofuna. Bent var á að samskipti milli rekstraraðila og skrifstofunnar verða að vera á traustum grunni byggð svo þetta sé framkvæmanlegt, bókanir verða að vera á netinu og gagnkvæmt traust verður að ríkja á milli allra aðila. Einnig kom fram að verði þetta að veruleika þá er skrifstofan komin í beina samkeppni við ferðaskrifstofur í landinu.

- Spurt var hve langan tíma þátttakendur væru tilbúnir að gefa markaðsskrifstofunni til að sanna tilverurétt sinn eru menn voru sammála um að 3 ár verði að duga. Töldu menn að árangur væri heppilegast að mæla með viðhorfskönnunum meðal ferðamanna og með því að fylgjast með breytingu á veltutölum hjá ferðaþjónustufyrirtækjunum sem taka þátt.
- Þátttakendur eru sammála um að hætta sé á ágreiningi í samstarfinu sem getur haft þvingandi áhrif á það. Þar eru hagsmunaaðilar taldir vera hættulegastir, bæði á milli svæða og eins á milli fyrirtækja. Menn eru sammála um að mannlegi þátturinn ráði þarna miklu um og að hætta minnkar ef hlutlausir aðilar veljast til starfsins. Einnig er talin hætta á að óöryggi og vantraust skjóti upp kollinum ásamt því að fólk hafi ekki næga trú á því sem verið er að gera hverju sinni.
- Fram kom að gagnkvæmt traust er forsenda þess að samstarfið gangi vel fyrir sig, þ.e. ekki má gera upp á milli ferðaþjónustuaðila og persónuleg samskipti verða að vera fyrir hendi milli hagsmunaaðila og starfsmanna skrifstofunnar. Samkomulag þarf að vera um hlutverk og markmið starfseminnar og sannfæring um að verið sé að gera réttu hlutina. Þetta, ásamt því að þora að taka smá áhættu og treysta samstarfsaðilum eru grundvöllur þess að samstarfið gangi vel.
- Helstu vandamál sem talin eru vera í markaðssetningu á ferðaþjónustu á Norðurlandi eru eftirfarandi:
 - Ferðaþjónustufyrirtækin hafa lítið fjármagn sem þau geta ráðstafað í markaðsstarf og ná því ekki að auglýsa starfsemi sína sem skyldi.
 - Samstöðuleysi hagsmunaaðila, þ.e. allir eru að vinna, hver í sínu horni.
 - Svæðið er stórt og þjónustan ólík.
 - Norðurland hefur ekki fengið athygli stóru fyrirtækjanna í Reykjavík á sínum forsendum.

- Samgöngur eru dýrar og ótryggar. Best væri ef alþjóðaflugvöllur væri á Norðurlandi svo ekki þurfi að keyra ferðamenn alla leið frá Keflavík.
- Skagfirðingar eru í jaðrinum á því svæði sem markaðsskrifstofan mun sjá um að kynna, komi til stofnunar hennar og eru þeir hræddir um að verða útundan í markaðsstarfinu.

Eyjafjarðarsýsla

Vikuna 24. – 28. september voru tekin viðtöl við sex aðila í Eyjafirði sem starfa í ýmsum greinum ferðaþjónustunnar. Niðurstöður viðtalanna eru eftirfarandi:

- Allir þátttakendur lögðu fé í markaðssetningu á fyrirtækjum sínum á síðasta ári og fór allt frá 100.000 krónum til tveggja milljóna í markaðsstarfið. Árangurinn er talinn vera í meðallagi góður, þ.e. fyrirtækjunum miðar hægt en örugglega áfram.
- Viðhorf til þess að taka þátt í sameiginlegu markaðsstarfi með öðrum ferðaþjónustuaðilum á Norðurlandi er almennt jákvætt og menn eru hlynntir því að stofnuð verði markaðsskrifstofa sem sér um að kynna Skagafjörð, Eyjafjörð og Þingeyjasýslur saman. Þó er talin vera hættá á að upp komi ágreiningur vegna þess hvað svæðið er stórt, þ.e. ljóst þykir að skrifstofunni muni reynast erfitt að tryggja jaðarsvæðunum þau viðskipti sem þau eru sátta við og telja í samræmi við það fjármagn sem þau leggja til. Upp kom sú hugmynd að auglýsa Akureyri með tilliti til þeirrar afþreyingar sem svæðin í kring bjóða.
- Ef stofnuð verður skrifstofa til að kynna áður nefnd svæði telja allir þátttakendur að hún eigi að vera staðsett á Akureyri með hugsanlega tengiliði á markaðssvæðunum. Ástæðan er sú að Akureyri er miðsvæðis og þangað kemur mikill straumur fólks.
- Allir þátttakendurnir hafa áhuga á að vera eignaraðilar að markaðsskrifstofunni, verði hún stofnuð og fljótt á lítið eru þeir tilbúnir til að leggja fram hlutfé á bilinu 50.000 – 250.000. Einnig er mikill áhugi fyrir því að gerður verði samningur um framlag til rekstrar. Þetta er þó allt háð því að samstaða náist um hlutverk og markmið starfseminnar.
- Til að byrja með telja þátttakendur að tilkoma markaðsskrifstofunnar muni breyta litlu fyrir það markaðsstarf sem þeir stunda nú. Hugsanlega verður hægt að leggja eitthvað niður en alls ekki allt.
- Nokkuð skiptar skoðanir eru á því hvert hlutverk markaðsskrifstofu Norðurlands eigi að vera. Allir eru þó sammála um að ímyndaruppbygging fyrir Norðurland sé mjög mikilvæg ásamt markaðssetningu á þeim viðburðum sem eru á svæðinu og upplýsingagjöf. Ekki er talið eins mikilvægt að skrifstofan sjái um sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila, þar sem það geti valdið hagsmunaárekstrum milli fyrirtækja. Þó var bent á að það gæti verið tekjulind fyrir starfsemina og ætti að vera gerlegt ef vel er staðið að málum.

- Menntu eru sammála um að markaðsskrifstofan þurfi að fá 3 – 4 ár til að sanna tilverurétt sinn áður en farið er að hugsa um endurskipulagningu starfseminnar. Talið er best að mæla árangur með því að setja markmið strax í upphafi og nota svo magnmælingar til að kanna hvort þeim er náð. Einnig telja þátttakendur vænlegt að nota viðhorfskannanir meðal hagsmunaaðila, ferðaskrifstofa og almennings til að fá fram huglægt mat á árangrinum.
- Talið er mikilvægt að skilgreina starfsemi og hlutverk skrifstofunnar vel áður en haldið er af stað. Með því móti má koma í veg fyrir ágreining milli aðila. Einnig er mikilvægt að allir séu sammála um leiðir til fjármögnunar rekstursins og standi við sínar skuldbindingar varðandi það atriði.
- Eftirfarandi þættir eru taldir vera mikilvægir svo samstarfið gangi vel fyrir sig:
 - Skilningur á að allir hagnast þegar ferðamaður kemur til svæðisins og notar þá þjónustu er í boði er.
 - Virðing fyrir vali ferðamanna á þeirri þjónustu sem þeir vilja nota.
 - Trúnaður og upplýsingaflæði á milli ferðaþjónustuaðila og markaðsskrifstofunnar.
 - Gott samstarf við ferðaskrifstofur.
 - Góð fjármálastjórn.
- Helstu vandamál sem talin eru vera við markaðssetningu ferðaþjónustunnar á Norðurlandi eru t.d. að ferðaþjónustuaðilar eru margir og smáir og hafa því ekki bolmagn til að stunda dýrt markaðsstarf, samstaða er lítil, samgöngur við svæðið og innviði samfélagsins mætti bæta og að lokum mætti þjónusta vera stöðugri.

S-Þingeyjasýsla

Dagana 26. – 27. september var farið í S-Þingeyjasýslu. Þar voru tekin viðtöl við 9 rekstraraðila í ferðaþjónustunni og má sjá niðurstöður viðtalanna hér á eftir.

- Fyrirtækin sem talað var við eru með starfsemi allt árið. Þau leggja allt frá 100.000 krónum til tveggja milljóna í markaðsstarf árlega og eru þokkalega ánægð með árangurinn þegar á heildina er lítið, þó erfitt sé að meta hvað skilar mestum árangri. Flestir eru á því að besta auglýsingin séu ánægðir viðskiptavinir.
- Skiptar skoðanir eru á því hvaða áhrif samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi muni hafa á sýnileika fyrirtækjanna, en flestir eru mjög eða frekar jákvæðir gagnvart því að markaðssetja Skagafjörð, Eyjafjörð og Þingeyjasýslur saman.

- Ef stofnuð verður markaðsskrifstofa fyrir áðurnefnd svæði telja flestir að hún eigi að vera staðsett á Akureyri eða í Reykjavík. Sumum finnst þó ekki skipta máli hvar hún er, svo lengi sem hún er staðsett þar sem hægt er að finna hæft starfsfólk.
- Mjög misjafnt er hvort menn hafa áhuga á að vera eignaraðilar að markaðsskrifstofu Norðurlands. Nokkrir sögðu strax nei, aðrir já og enn aðrir sögðust ekki geta metið það án þess að sjá frekari útfærslu á starfseminni. Það sama var uppi á teningnum þegar spurt var hvort menn hefðu áhuga á að leggja fé til reksturs skrifstofunnar. Erfitt var að fá fram mögulegar upphæðir, bæði varðandi hlutafé og þátttöku í rekstri.
- Flestir myndu leggja markaðsstarf sitt niður að einhverju leyti en ekki öllu með tilkomu markaðsskrifstofunnar en sumir sögðu að hún myndi engu breyta, heldur kæmi sem hrein viðbót.
- Varðandi hlutverk skrifstofunnar telja menn það vera mjög mikilvægt að hún sjái um ímyndaruppbyggingu fyrir Norðurland og upplýsingagiöf. Nokkuð mikilvægt er talið að skrifstofan sjái um markaðssetningu á viðburðum innan svæðisins, en ekki er talið mikilvægt að hún sjái um sölu og bókanir fyrir ferðapjónustuaðila þar sem hættan á ágreiningi aukist töluvert við það.
- Flestir telja að skrifstofan eigi að vera farin að sýna árangur eftir 2 ár, en þeir aðilar vilja gefa henni lengri tíma eða 4-5 ár. Réttast er talið að mæla árangur með viðhorfskönnunum meðal viðskiptavina skrifstofunnar (þ.e. birgja, ferðaskrifstofa og almenning), en einnig þarf að fylgjast með þróun í fjölda ferðamanna sem koma til svæðisins og nýta þá þjónustu sem í boði er.
- Frekar mikil hætta er talin á að upp komi atvik í samstarfinu sem valda ágreiningi, en þó minnkar hættan eftir því sem starfsemin er betur skilgreind og kynnt fyrir hagsmunaaðilum. Mest hætta er talin fylgja þáttum eins og lélegum undirbúningi, tortryggni, misskilningi og eiginhagsmunapotí.
- Eftirfarandi þættir eru taldir vera mikilvægir svo samstarfið gangi vel fyrir sig:
 - Raunhæfar kröfur og væntingar til skrifstofunnar af hálfu hagsmunaaðila.
 - Opin og traust samskipti milli allra aðila, þ.e. gott upplýsingaflæði.
 - Réttmæt gagnrýni.
 - Góð fjármálastjórn.
 - Samstaða og jákvæðni.
 - Starfsfólk sem á auðvelt með mannleg samskipti.

- Helstu vandamál sem talin eru vera við markaðssetningu ferðapjónustunnar á Norðurlandi eru skortur á fjármagni, framtíðarsýn, samstöðu, trausti og samræmingu, ótraustar og dýrar samgöngur sérstaklega á veturna, ekkert alþjóðaflug, lítil og fá fyrirtæki og að lokum óstöðug þjónusta.
- Athyglisvert er að einn aðili sker sig greinilega úr fjöldanum varðandi hugmyndir um starfsemi markaðsskrifstofunnar. Hann vill helst að skrifstofan sé staðsett erlendis og sjái um að selja pakkaferðir beint til viðskiptavina. Hann telur æskilegt að starfsmenn skrifstofunnar leggi áherslu á að vera í góðum tengslum við markaðinn frekar en hagsmunaaðila. Skrifstofan ætti að vera rekin á sama grundvelli og ferðaskrifstofur almennt og sýna eðlilegan hagnað.

N-Pingeyjasýsla

Þann 10. október var haft samband símleiðis við þrjá ferðapjónustuaðila í N-Pingeyjasýslu. Allir aðilarnir eru með heilsárs starfsemi.

- Allir þátttakendurnir leggja fé til markaðssetningar á þjónustu sinni og er upphæðin á bilinu 100 – 400 þúsund krónur árlega. Talið er að markaðsstarfið beri frekar mikinn árangur.
- Tveir aðilar eiga í samstarfi við aðra þjónustuaðila um markaðsstarf og telja þeir samstarf ferðapjónustuaðila á Norðurlandi um markaðsskrifstofu frekar jákvæða þróun. Aðeins einn aðili taldi sig þó vilja skoða eignaraðild að skrifstofunni þ.e. ef hann sæi nánari útfærslu á hugmyndinni og líkaði hún. Hinir tveir sögðu að reynslan hefði sýnt að samstarf sem þetta virkaði ekki sem skyldi fyrir þetta landssvæði, því að yrði alltaf útundan í kynningu.
- Niðurstöður þess aðila sem reyndist vera jákvæður eru í samræmi við niðurstöður á öðrum svæðum, þ.e. hann myndi breyta litlu í markaðsstarfi sínu til að byrja með þó að markaðsskrifstofan yrði stofnuð og mikilvægustu verkþættirnir eru að hans mati upplýsingagiöf, ímyndaruppbygging fyrir svæðið og markaðssetning á viðburðum innan svæðisins.
- Þátttakendur telja litlar líkur á að samstarf sem þetta henti þeim og virðast vera hræddir um að þeirra landssvæði fái ekki kynningu í samræmi við það fé sem þeir leggja til samstarfsins. Þeir óttast einnig að ósætti verði um áherslur í kynningarstarfinu og að togstreita myndist milli svæða af þeim orsökum.

Samandregnar niðurstöður

Árangur af markaðsstarfi

Fyrirtækin sem talað var við leggja allt frá 100 þúsund krónum til 2,5 milljóna í markaðsstarf árlega og er árangur talinn vera ágætur þegar á heildina er lítið. Skagfirðingar eru mjög ánægðir með árangurinn af sínu markaðsstarfi og Eyfirðingar telja að þeim miði hægt en örugglega.

Viðhorf til samstarfs

Flestir telja að sameiginlegt markaðsstarf ferðapjónustuaðila á Norðurlandi muni vera jákvætt fyrir sýnileika fyrirtækja þeirra. Menn gera sér þó grein fyrir að svæðið sem um ræðir er nokkuð stórt og þjónusta fjölbreytt þannig að erfitt getur reynst að ná samstöðu um hlutverk, markmið og áhersluefni. Fram kom, bæði hjá Skagfirðingum og Þingeyingum, að Eyfirðingar og Þingeyingar ættu hugsanlega frekar samleið, án Skagafjarðar.

Langflestir eru sammála um að markaðsskrifstofa Norðurlands eigi að vera staðsett á Akureyri ef hún verður stofnuð. Í S-Þingeyjasýslu eru menn þó ekki eins sammála og annarsstaðar og telja sumir að skrifstofan eigi frekar að vera í Reykjavík eða bara þar sem rétta fólkið fæst til starfa.

Í Skagafirði og Eyjafirði eru menn almennt jákvæðir fyrir því að eiga hlut í markaðsskrifstofu Norðurlands og leggja fé til reksturs hennar ef hún verður stofnuð. Erfitt reyndist þó að fá uppgefnar þær upphæðir sem til greina koma. Í Þingeyjasýslum eru menn ekki eins áhugasamir um samstarfið og þar var alls ekki hægt að fá uppgefnar tölur án þess að leggja fram lýsingu á því hvernig samstarfinu ætti að vera háttað.

Áhrif á markaðsstarf ferðapjónustuaðila

Þátttakendur eru sammála um að stofnun markaðsskrifstofunnar muni hafa lítil sem engin áhrif á markaðsstarf þeirra eins og því er háttað í dag, a.m.k. ekki til að byrja með. Hugsanlega verður hægt að leggja eitthvað niður en alls ekki allt.

Hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands

Skiptar skoðanir eru á því hvaða hlutverki markaðsskrifstofa Norðurlands á að gegna. Mikilvægt er talið að hún sjái um ímyndaruppbyggingu fyrir Norðurland sem ferðamannasvæði ásamt markaðssetningu á viðburðum innan svæðisins. Skagfirðingar telja upplýsingagiöf ekki mikilvæga þar sem til séu upplýsingamiðstöðvar sem sjá um slíkt en S-Þingeyingar eru ekki sammála. Flestir eru sammála um að skrifstofan eigi ekki að sinna beinni sölu og bókunum til að byrja með þar sem það geti valdið hagsmunaárekstrum, en þó er það talið vera atriði sem má endurskoða þegar á líður.

Almennt er talið að skrifstofan þurfi a.m.k. 3-4 ár til að sanna tilverurétt sinn en Þingeyingar eru þó óþolinmóðari en aðrir. Þar vilja hlutfallslega fleiri sjá árangur eftir 2 ár. Réttast er talið að skrifstofan setji sér skýr markmið í upphafi og geri svo bæði eigindlegar og meginndlegar rannsóknir á því hvernig gengur að ná þeim.

Forsendur skilvirks samstarfs

Skagfirðingar og Þingeyingar telja frekar mikla hættu vera á því að upp komi atvik í samstarfinu sem valda ágreiningi meðal hagsmunaaðila. Þeir eru þó sammála Eyfirðingum um að hættan minnkar verulega er hlutverk og starfsemi skrifstofunnar eru vel skilgreind áður en haldið er af stað. Einnig er talið mikilvægt að allir séu sammála um leiðir til fjármögnunar rekstursins og standi við sínar skuldbindingar.

Eftirfarandi þættir eru taldir vera mikilvægir svo samstarfið gangi vel fyrir sig:

- Gagnkvæmt traust og samstaða.
- Persónuleg samskipti starfsmanna skrifstofunnar og hagsmunaaðila.
- Samkomulag um markmið og hlutverk skrifstofunnar.
- Gott upplýsingaflæði milli allra aðila.
- Ábyrg fjármálastjórn.
- Raunhæfar kröfur og réttmæt gagnrýni.

Helstu vandamál sem talin eru vera í markaðssetningu ferðaþjónustunnar á Norðurlandi eru skortur á framtíðarsýn, samstöðu, trausti og samræmingu milli ferðaþjónustuaðila. Samgöngur við svæðið og innviði samfélagsins mætti bæta og einnig mætti þjónustan vera stöðugri. Er þetta almenn skoðun allra þátttakenda í könnuninni.

2.5.3 Viðtöl við fulltrúa í sveitastjórn

Hugsanlega verður eitt af hlutverkum markaðsskrifstofu Norðurlands að móta stefnu og byggja upp ímynd fyrir svæðið. Því er ljóst að sveitarfélögin verða að vera með í ráðum frá upphafi þar sem það er ekki síður þeirra hagur að stefnan sé vel skilgreind og í samræmi við þeirra áherslur.

Ákveðið var að kanna viðhorf þeirra fulltrúa sem sitja í sveitastjórnnum hvers svæðis m.a. til stofnunar skrifstofunnar, hugsanlegs hlutverks og aðkomu sveitarfélaganna að starfseminni. Tekin voru viðtöl við átta fulltrúa sem sitja í sveitarstjórnnum Akureyrarbæjar, Húsavíkur og Skagafjarðar og hér á eftir getur að líta niðurstöður viðtalanna.

Framlag sveitarfélaganna til markaðssetningar ferðaþjónustunnar

Árlega leggja sveitarfélögin í Skagafjarðarsýslu, Eyjafjarðarsýslu og Þingeyjasýslum umtalsverðar upphæðir til markaðssetningar á ferðaþjónustu í sínu umdæmi. Gera má ráð fyrir að samtals sé upphæðin um 50 milljónir króna.

Viðhorf til stofnunar markaðsskrifstofu Norðurlands

Viðhorf þátttakenda til stofnunar markaðsskrifstofu Norðurlands er frekar jákvætt, en þeir telja þó að til árekstra geti komið ef Húnavatnssýsla er ekki með. Fram kom að vandasamt gæti reynst að fá alla til að vera sammála og taka virkan þátt í starfseminni, því mönnum hætti til að horfa á árangur í tengslum við það fjármagn sem þeir leggja til og reyna að leita leiða til að fá meiri kynningu fyrir fjármagnið með því að nota það á annan hátt.

Staðsetning markaðsskrifstofu Norðurlands

Komi til stofnunar skrifstofunnar telja flestir að hún eigi að vera á Akureyri vegna staðsetningar bæjarins. Helstu rökin eru þau að Akureyri er miðsvæðis auk þess sem þar er miðstöð verslunar og þjónustu á Norðurlandi. Það skal

tekið fram að nokkrum aðilum finnst engu máli skipta hvar skrifstofan er staðsett því hún getur sinnt hlutverki sínu hvar sem er.

Aðkoma sveitarfélaga að fjármögnun skrifstofunnar

Allir aðilarnir sem talað var við telja eðlilegt að sveitarfélögin komi að fjármögnun markaðsskrifstofu Norðurlands, en frumkvæðið verður að koma frá rekstraraðilum. Þátttakendur segja að sveitarfélögin vilji halda að sér höndum til að byrja með og sjá nánari útfærslu á starfseminni. Þegar búið er að skilgreina hlutverk, gera kostnaðarreikninga og ákveða hvert framlag rekstraraðila verður, er kominn grundvöllur til að tala við sveitarfélögin um viðbótarfjármagn til stofnunar og reksturs skrifstofunnar.

Hlutverk markaðsskrifstofu Norðurlands

Talið er frekar mikilvægt að markaðsskrifstofan sjái um að byggja upp ímynd fyrir Norðurland sem ferðamannasvæði og jafnframt þarf að byggja upp jákvæða ímynd gagnvart heimamönnum. Einnig er talið mikilvægt að skrifstofan sjái um að samræma og kynna viðburði á svæðinu ásamt því að veita upplýsingar og svara fyrirspurnum sem berast frá utanaðkomandi aðilum. Til að koma upplýsingum á framfæri má m.a. hugsa sér að notaðir séu bæklingar og vefsíða.

Ekki er talið ráðlegt að markaðsskrifstofan sjái um beina sölu og bókanir fyrir ferðaþjónustuaðila enda er það ekki hlutverk sveitarfélaga að eiga hlut í ferðaskrifstofu. Þó getur skrifstofan séð um að setja saman pakkaferðir og kynna fyrir ferðaskrifstofum sem sjá um sölu.

Árangursmælingar

Þátttakendur líta á markaðsskrifstofu Norðurlands sem langtímaverkefni sem þurfi a.m.k. 3 – 5 ár til að sanna tilverurétt sinn. Einhver árangur ætti þó að vera sjáanlegur tiltölulega fljótt, t.d. eftir 2 ár.

Til að meta árangur af því starfi sem skrifstofan vinnur er talið best að sett séu markmið um aukningu í veltu fyrirtækjanna og aðsókn ferðamanna áður en lengra er haldið. Síðan þarf að fylgjast vel með þróuninni og bera saman við áætlanir. Viðhorfskannanir meðal almennings, hagsmunaaðila og ferðaskrifstofa eru einnig mikilvægar til að fylgjast með hvort einhverjar breytingar verða á viðhorfi þeirra sem nýta sér þjónustu markaðsskrifstofunnar.

Ágreiningsefni

Nokkur hætta er talin á að upp komi ágreiningur milli þeirra aðila sem hlut eiga að skrifstofunni, en þó er það talið velta mikið á því hvernig hlutverk hennar er skilgreint og mannlega þættinum. Helst gæti ágreiningur risið vegna eftirfarandi atriða:

- Hagsmunaárekstrar milli fyrirtækja. Upp getur komið sú staða að einum ferðaþjónustuaðila finnst einhver annar græða meira á samstarfinu en hann sjálfur.

- Hagsmunaárekstrar milli svæða, þ.e. talið er að eitthvert svæði hafi meira upp úr samstarfinu en annað.
- Fjármál, þ.e. hve mikið á hver að leggja til starfseminnar og tregða til að standa undir kostnaði.
- Áhersla í kynningum. Gæta verður þess að svæðum sé ekki mismunað í kynningu.

Mikilvægir þættir fyrir samstarfið

Helstu þættir sem taldir eru mikilvægir svo samstarfið gangi vel fyrir sig eru eftirtaldir:

- Traust milli aðila og trú á að allir séu að vinna að sama markmiðinu af heilindum.
- Vandaður undirbúningur að stofnun skrifstofunnar, þar sem markmiðið er að allir viti sína stöðu og um hvað starfsemin á að snúast.
- Upplýsingaflæði milli skrifstofunnar og hagsmunaaðila þarf að vera á báða bóga.
- Góð fjármálastjórn.
- Skýrir sameiginlegir hagsmunir og markmið.
- Vitund um að fyrirtækin eru háð hvert öðru varðandi árangur.
- Öflug stjórnun og hæfni starfsmanna skrifstofunnar í mannlegum samskiptum.
- Góð samskipti við upplýsingamiðstöðvar og ferðaskrifstofur.

Helstu vandamál við markaðssetningu ferðaþjónustunnar á Norðurlandi

Að síðustu voru þátttakendur spurðir hver þeir teldu vera helstu vandamálin við markaðssetningu ferðaþjónustunnar á Norðurlandi. Eftirfarandi atriði komu fram sem mögulegar ástæður þess að ekki hefur meiri árangur náðst í markaðsstarfinu:

- Samkeppni milli svæða og skortur á samvinnu og samræmingu áhersluatriða
- Skortur á fjármagni til að fara í almennilega herferð
- Vantrú á eigin getu
- Skortur á heildar- og langtímahugsun, þ.e. lítil þolinmæði
- Tregða hagsmunaaðila til að koma inn sem virkur aðili að samstarfi um markaðssetningu
- Skortur á samgöngum við erlenda markaði, þ.e. höfuðborgarsvæðið er flöskuháls á meðan allt alþjóðaflug fer um Keflavíkurflugvöll. Ferðamenn festast gjarnan í Reykjavík og fara í mesta lagi dagsferðir

þaðan út á land. Þeir sem ráða markaðssetningu á Íslandi stjórna henni frá Reykjavík og hagsmunum fyrirtækja sem staðsett eru þar.

2.5.4 Önnur viðtöl

Til að fá álit á hugmyndinni um Markaðsskrifstofu Norðurlands frá utanaðkomandi aðilum, var ákveðið að leita til Péturs Rafnssonar, formanns ferðamálasamtaka Íslands og Guðrúnar Þóru Gunnarsdóttur, deildarstjóra ferðamálabrautar við Hólaskóla. Hér á eftir koma hugmyndir þeirra um ferðaþjónustu á Norðurlandi, samstarf og markaðssetningu.

Pétur Rafnsson, formaður ferðamálasamtaka Íslands

Hvaða þættir eru það sem hvetja ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi til samstarfs um markaðsstarf? Þ.e. hver er helsti ávinningurinn sem þeir sjá með samstarfinu?

Við núverandi aðstæður hafa flestir ferðamenn sem koma til Íslands fyrst viðdvöl á höfuðborgarsvæðinu og gera út ferðir sínar um landið þaðan. Flestir ferðamenn koma með flugi og allt millilandaflug fer um Keflavíkurflugvöll. Í Reykjavík hafa helstu ferðaskrifstofur landsins höfuðstöðvar sínar og þar er einnig miðstöð innanlandsflugs.

Til að fá ferðamenn í heimsókn til Norðurlands þarf að bjóða þeim einhverja vöru sem þeim finnst eftirsóknarverð því gisting á einhverju ákveðnu hóteli hefur ekki nægilegt aðdráttarafl eitt og sér. Segja má að þarna liggja hvatinn fyrir samstarfi ferðaþjónustuaðila um markaðsstarf því þeir þurfa að koma sér saman um hvaða vöru þeir vilja bjóða ferðamönnum svo ferðaskrifstofur í Reykjavík og erlendis hafi eitthvað í höndunum til að selja þeim. Varan samanstandur oftast af skoðun náttúru eða dvöl í henni ásamt þátttöku í einhverri afþreyingu, skoðun minja eða menningarþátta.

Á meðan samstarf um þetta er ekki fyrir hendi heima fyrir geta ferðaþjónustuaðilar þar ekki ætlast til að ferðaskrifstofur bendi á valkosti, sem ekki hafa verið nægilega skipulagðir og samhæfðir og eru jafnvel ekki til staðar nema rétt yfir hásumarið. Það vantar nauðsynlega vörubrún á svæðinu til þess að mögulegt sé að halda uppi ferðaþjónustu allt árið á Norðurlandi. Vörubrúnin mun aukast til muna þegar ferðaþjónustuaðilar fara að starfa saman að markaðssetningu Norðurlands í heild.

Ef samstarf um markaðsskrifstofu kemst á er eðlilegt að skrifstofan sjái um að setja saman slaufur (samsettar ferðir) og markaðssetja þær fyrir eigendur sína. Smátt og smátt mun varan þróast og ferðamannatímabilið lengjast á Norðurlandi og í kjölfarið aukast atvinnutækifærin í greininni og tengdum greinum á viðkomandi svæði.

Annað atriði sem hvetur ferðaþjónustuaðila til samstarfs er lækkun kostnaðar. Staðreyndin er sú að flestir ferðaþjónustuaðilar reyna í dag að markaðssetja sig á sem áhrifaríkastan hátt og kostar það oft mikinn tíma og peninga. Til eru dæmi þess að ferðaþjónustuaðilar sem t.d. reka hestaferðir eða gistiheimili séu að leggja út í kostnað við að fara á stórar sýningar erlendis til að kynna starfsemi sína. Það eru að mínu mati mjög ómarkviss vinnubrögð og kostnaður

við slíkt er alltaf mikill en hann mætti lágmarka ef fyriræki í ferðaþjónustu á Norðurlandi tækju sig saman um markaðsskrifstofu og einn aðili sæi um kynningu á 30-50 fyrirtækjum.

Í þriðja lagi getur slík markaðsskrifstofa átt mikið samstarf við önnur útflutningsfyrirtæki á svæðinu eins og matvælafyrirtæki sem eru í raun beintengd ferðaþjónustu. Þegar atvinnufyrirtæki á svæði leggja saman í þessu tilliti verður til sterk heild sem keppir að sama markmiði.

Hvaða þætti telur þú mikilvæga til að samstarf ferðaþjónustuaðila gangi vel fyrir sig?

Fyrirtæki sem standa sameiginlega að markaðsskrifstofu þurfa að komast að samkomulagi strax í upphafi um réttlátt kerfi fjárframlaga til reksturs skrifstofunnar og koma þannig í veg fyrir hættu á ágreiningi síðar meir. Hægt er að búa t.d. til nokkra flokka fyrirtækja og fá þau fyrirtæki sem leggja fram mesta peninga meiri kynningu en þau sem leggja minna fé fram. Persónulegt og gott samstarf milli starfsmanna markaðsskrifstofunnar og ferðaþjónustufyrirtækjanna sjálfra er einnig mjög mikilvægur þáttur.

Hvaða atvik telur þú að geti helst komið upp sem þvinga samstarf ferðaþjónustuaðila?

Ef gert er ráð fyrir að samstarf takist á milli ferðaþjónustuaðila og sveitarfélaga þarf að gæta þess að jafnvægi sé í völdum þeirra sem hlut eiga að máli. Mikilvægt er einnig að stjórn fjármagnsins færist ekki yfir á hendur fárra aðila heldur að sem flestir hagsmunaaðilar samstarfsins hafi tækifæri til að leggja sitt mat á það hvornig ráðstöfunarfé er varið. Auk stjórnar er hægt að velja í fagráð sem leggur heildarlínur en framkvæmdar-stjórn vinnur síðan úr því og stjórnar með framkvæmdarstjóra frá degi til dags. Svona samstarf þarf ekki endilega að vera fyrirkomulag til eilífðar, heldur er það ætlað til að lækka kostnað, samhæfa markaðsstarf, þróa þær vörur sem boðnar eru, samræma aðgerðir sveitarfélaga á Norðurlandi í ferðaþjónustu og til að skipuleggja ferðaþjónustuna í heild sinni á svæðinu.

Hvaða rekstrarform telur þú að muni henta markaðsskrifstofu Norðurlands best?

Fljótt á titið tel ég best að aðilarnir geri með sér samstafssamning. Í stjórninni ættu að sitja fulltrúar allra hagsmunaaðila, þ.e. fulltrúar frá ferðamálasamtökum, sveitarfélögum og ferðaþjónustuaðilum. Ég lít ekki svo á að skrifstofa sem þessi þurfi að sýna hagnað í sínum reikningum, hagnaðurinn og sparnaðurinn á að verða til í fyrirtækjunum sjálfum, í sveitarfélögunum og á svæðinu í heild.

Hvaða hlutverki telur þú að markaðsskrifstofa Norðurlands ætti að sinna fyrir hagsmunaaðila sína?

Mjög mikilvægt er að hún sjái um að byggja upp ímynd fyrir Norðurland sem ferðamannasvæði og frekar mikilvægt er að hún komi að markaðssetningu á ákveðnum viðburðum. Hún ætti ekki að koma að skipulagningu og framkvæmd viðburðanna nema að litlu leyti.

Bæklingar sem markaðsskrifstofan gefur út eru markaðs- og sölutæki en ekki upplýsingabæklingar og þess vegna á hún að sjá um einhverja útgáfu. Mikilvægt er að gera samskonar greinarmun á upplýsinga- og markaðsvef. Markaðsskrifstofa sér um markaðsvef en upplýsingamiðstöðvar eða sveitarfélög sjá um upplýsingavef. Að sjálfsögðu svarar markaðsskrifstofa fyrirspurnum þegar leitað er eftir möguleikum á ferðum og bókar í þær sé þess óskað.

Gerðar hafa verið tilraunir til samstarfs annarsstaðar á landinu, t.d. á Austur- og Vesturlandi, veistu hvernig þær hafa gengið? Hafa einhver vandamál komið upp?

Almennt held ég að samstarfið sem slíkt gangi þokkalega. Það sem ég tel vera helsta vandamálið er að þeir sem að því standa geri sér ekki grein fyrir hvert stefnir og að skilgreina þurfi starfið betur. Að mínu mati liggur vandinn í rangri heildarhugsun og eru eftirfarandi atriði til umhugsunar:

- Sveitarstjórnarmenn verða að líta á samstarfið í markaðssetningu svæðis sem viðskiptatækifæri en ekki sem opinber framlög til hjálpar atvinnugrein.

Sem dæmi voru gjaldeyrstekjur þjóðarinnar af ferðapjónustu um 30 milljarðar árið 2000 og reiknað er með að ríkissjóður hafi haft í sinn hlut í beina og óbeina skatta um 7 milljarða. Þessu er að vísu ekki eins farið þegar um sveitarfélög er að ræða en þau hagnast beint af auknum umsvifum fyrirtækja í sveitarfélaginu.

- Það verður að gera skýran greinarmun á upplýsingagjöf og markaðssetningu.
- Þeir aðilar sem leggja fjármagn til markaðsskrifstofunnar verða að hafa þolinmæði til að leyfa henni að sanna sig.
- Markmið verður að setja til 3ja til 5 ára.
- Fulltrúar fyrirtækjanna verða að líta á framlag sitt sem auglýsinga- og markaðsfé sem kemur í stað fyrri markaðskostnaðar og lækka hann um leið.

Hver telur þú vera helstu vandamál við markaðssetningu á ferðapjónustu á Norðurlandi?

- Ónóg vöruþróun
- Sein uppbygging á innviðum (e. infrastructure)
- Óljós markmið svæðisins
- Skortur á fjármagni

Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, deildarstjóri ferðamálabrautar við Hólaskóla

Hvert er viðhorf þitt til að stofnuð verði markaðsskrifstofa sem sæi um að kynna Skagafjörð, Eyjafjörð og Þingeyjasýslur saman?

Þessi samsetning er að mörgu leyti rökrétt þar sem Akureyri er miðsvæðis og þangað koma flestir ferðamenn. Viðhorfið er því nokkuð jákvætt en þess þarf að gæta að önnur ferðamálasamtök sem hafa komið að kynningu séu sáttt við fyrirkomulagið. Einnig ber að athuga að Skagafjörður er og hefur verið í samstarfi við Húnavatnssýslu og því gæti risið upp ágreiningur vegna þátttöku þeirra í samstarfinu. Það er sniðug hugmynd að byrja smátt og víkka svæðið svo út í framhaldinu ef samstarfið gengur vel. Í framtíðinni getur hugsast að hægt verði að markaðssetja allt Norðurland saman.

Hvaða hlutverki telur þú að markaðsskrifstofa Norðurlands ætti að gegna?

Mjög mikilvægt er að markaðsskrifstofan sjái um að samræma hugmyndir og stefnu varðandi ímynd og komi henni á framfæri við ferðamenn. Einnig þarf hún að sjá um markaðssetningu á viðburðum innan svæðisins, en má þó ekki týna sér í vinnu við það heldur vera í samstarfi við hagsmunaaðila hvers viðburðar.

Upplýsingagjöf er nokkuð mikilvæg en þó ekki það atriði sem skrifstofa af þessu tagi ætti að einbeita sér að. Hún verður þó alltaf að fylgja og mikilvægt að skrifstofan geti svarað þeim fyrirspurnum sem berast til hennar. Sala og bókanir er eitthvað sem markaðsskrifstofa ætti ekki að skipta sér að vegna hættu á ágreiningi.

Hvernig finnst þér að ímyndaruppbygging fyrir Norðurland ætti að fara fram?

Æskilegt er að fara í herferð á fyrirfram skilgreindum mörkuðum og nota beina markaðssetningu sem vopn. Markhópagreining er mjög mikilvæg í verkefnum sem þessu t.d. eru margir stórir klúbbar í Bandaríkjunum sem hafa áhuga á að ferðast um og skoða náttúruna.

Hve langan tíma telur þú að eðlilegt væri að gefa markaðsskrifstofunni til að sanna tilverurétt sinn?

Óþolinmæðin stafar venjulega af því að rekstraraðilar hafa ekki nægilegt úthald peningalega séð til að vera í markaðsstarfi af einhverri alvöru. Hingað til hefur ekki verið auðvelt að ná peningum frá ríkinu en ef tryggð er þátttaka sveitarfélaga og rekstraraðila og sett fram markviss áætlun gæti það verið möguleiki, t.d. á forsendum byggðapróunar.

Hvernig finnst þér rétt að mæla árangur af starfi skrifstofunnar?

Til dæmis með því að mæla fjölda ferðamanna, nýtingu gistirýma, nýtingu afþreyingar og fjölgun fyrirtækja/starfa í greininni. Í upphafi þarf að setja einhver markmið tengd þessum þáttum og ef áætlun er t.d. til fimm ára þarf að taka stöðuna eftir u.þ.b. 3 ár.

Hversu mikla hættu telur þú á að upp komi atvik í samstarfinu sem valda ágreiningi og hvaða þættir eru líklegastir til að valda ágreiningi?

Það er frekar mikil hættu á að upp komi ágreiningur og þá helst vegna vanþekkingar og óþolinmæði þeirra aðila sem fjármagna reksturinn og skorts á fjármagni og upplýsingaflæði frá markaðsskrifstofunni til hagsmunaaðila.

Hvaða þættir telur þú að séu mikilvægir svo samstarfið gangi vel fyrir sig?

- Fjármagn þarf að vera tryggt
- Öflug samskipti þurfa að vera á milli hagsmunaaðila og skrifstofunnar
- Aðilar í samstarfinu þurfa að treysta hver öðrum

Hver telur þú vera helstu vandamál við markaðssetningu ferðapjónustunnar á Norðurlandi?

- Skortur á sterkri ímynd sem hægt er að byggja markaðsstarfið í kringum
- Stórt svæði, eigum eftir að sannfæra marga um að samvinna borgi sig
- Eigum einnig eftir að sannfæra marga um að mikilvægi þess að samstaða sé um ímynd

3 Tillögur

Í þessum hluta eru settar fram tillögur um starfsemi og hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands. Tillögurnar eru byggðar á fræðilegri rannsókn og áður nefndum könnunum meðal hagsmunaaðila

Núverandi staða

Fram kom í könnunum að ferðaþjónustuaðilar leggja nokkuð fé í markaðsstarf nú þegar. Þeim finnst þó erfitt að meta árangur markaðsstarfsins, þar sem litlar upplýsingar eru fyrirbyggjandi um ástæður fyrir gestakomum. Eðli málsins samkvæmt leggja umsvifameiri ferðaþjónustuaðilar meira fé í markaðsstarf en hinir umsvifaminni.

Flestir ferðaþjónustuaðilarnir telja að samstarf um markaðsskrifstofu muni hafa jákvæð áhrif á sýnileika fyrirtækja þeirra og því ætti að vera mögulegt að sannfæra þá um gildi samstarfs og þá hagræðingu sem fæst af því að samræma markaðsstarfið.

Staðsetning

Langflestir telja að Markaðsskrifstofa Norðurlands eigi að vera staðsett á Akureyri. Er það vegna þess að Akureyri er miðsvæðis og þar eru bestu samgöngurnar á svæðinu, hvort sem er í lofti, á landi eða á sjó. Gefur þetta skrifstofunni tækifæri til að vera í góðum tengslum við hagsmunaaðila og markaðinn. Einnig kom fram sú athyglisverða tilgáta að skrifstofan ætti að vera í Reykjavík frekar en á Akureyri því þá væri hún nær markaðssvæðinu.

Byggt á þessum niðurstöðum er lagt til að skrifstofan verði staðsett á Akureyri og að lögð verði áhersla á náð samstarf við söluaðila í Reykjavík.

Eignaraðild

Símakönnun leiddi í ljós að ekki er áhugi á eignaraðild hjá umsvifaminni ferðaþjónustuaðilum en hins vegar hafa umsvifameiri aðilarnir og sveitarfélögin áhuga og þá sérstaklega þeir sem staðsettir eru í Skagafirði og Eyjafirði. Þingeyingar eru svartstýnni á að samstarf gangi upp.

Í ljósi þessa er lagt til að leitað verði eftir hlutafé hjá sveitarfélögum og stærri ferðaþjónustuaðilum, en samið verði um að framlag minni ferðaþjónustuaðila verði fólgið í því að starfa með skrifstofunni og vinna að uppbyggingu stöðugar þjónustu. Stöðug þjónusta er talin vera ein af forsendum þess að hægt sé að auka ferðamannastraum á jaðartímum.

Rekstur

Þar sem margir sýndu því áhuga að leggja fé til reksturs markaðsskrifstofunnar er lagt til að gerðir verði samningar við ferðaþjónustuaðila og sveitarfélög um greiðslu árgjalds. Æskilegt er talið að tvær breytur séu notaðar við útreikninga gjaldsins, þ.e. stærð fyrirtækis/sveitarfélags og fjarlægð frá Akureyri. Nánari rök eru færð fyrir þessu í kaflanum fjármögnun hér á eftir.

Hlutverk

Í könnuninni sem gerð var meðal hagsmunaaðila kom skýrt fram að svæðið þarf á sameiginlegri ímynd að halda og er það talin vera ein af forsendum þess að öflug ferðapjónusta verði á Norðurlandi í framtíðinni.

Með þetta til grundvallar er lagt til að hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands verði að móta sameiginlega stefnu í ferðamálum fyrir allt svæðið í samvinnu við hagsmunaaðila, ásamt markhópagreiningu og almennri markaðssetningu á þeirri þjónustu sem í boði er. Önnur hlutverk sem lagt er til að verði á starfssviði skrifstofunnar eru eftirfarandi:

- Að aðstoða hagsmunaaðila við að setja saman, samræma og markaðssetja viðburði innan svæðisins.
- Að mynda tengsl við upplýsingamiðstöðir og samræma upplýsingagjöf til ferðamanna.
- Að hvetja til nýsköpunar í ferðapjónustu á svæðinu
- Að setja saman ferðir, finna markhópa og markaðssetja í samvinnu við hagsmunaaðila.

Markmið

Lagt er til að markmið með starfsemi Markaðsskrifstofu Norðurlands verði eftirfarandi:

1. Að koma á samstarfi milli hins opinbera og einkaaðila um að móta stefnu fyrir svæðið og kynna það.
2. Að samræma framboð afþreyingarmöguleika sem sveitarfélög og einkaaðilar bjóða og bæta þannig þjónustuna við almenning.
3. Að gera markaðsstarf hagsmunaaðila skilvirkara, þ.e. nýta betur það fjármagn sem lagt er í markaðsstarf og minnka hættu á tvíverknaði.
4. Að lengja ferðamannatímamann á svæðinu, þ.e. fá fleiri ferðamenn á jaðartímum.
5. Að miðla upplýsingum um starfsemi hagsmunaaðila og stuðla að bættu upplýsingaflæði á milli þeirra.
6. Að bæta efnahagsstöðu hjá einkaaðilum og hinu opinbera.
7. Að sjá til þess að viðburðir á svæðinu séu þannig kynntir að þeir laði að sér fólk.
8. Að koma á skipulögðum tengslum við ferðaskrifstofur innanlands og erlendis.
9. Að stuðla að skipulegri upplýsingagjöf og mynda tengsl við upplýsingamiðstöðvar.
10. Að byggja upp og stuðla að jákvæðri ímynd svæðisins.

Stjórn

Lagt er til að kosin verði fimm eða sjö manna stjórn þar sem allir hagsmunaaðilar eiga fulltrúa. T.d. gætu verið 3 fulltrúar frá ferðaþjónustuaðilum, 3 frá sveitafélögum og 1 frá ferðamálasamtökum, en samsetningu stjórnar verður að ákveða þegar búið er að gera samninga um eignaraðild og framlög til reksturs.

Stjórn markaðsskrifstofunnar á að móta stefnu félagsins, ráða starfsfólk, hafa umsjón með áætlanagerð og bera ábyrgð á rekstri. Náin tengsl verða að vera á milli stjórnarinnar og starfsmanna skrifstofunnar.

Starfsfólk

Reynslan hefur sýnt að markaðsskrifstofa með einum starfsmanni hefur ekki gengið vel. Framburður Jóhönnu Gísladóttur hjá Markaðsstofu Austurlands styður þessa tilgátu, en fram kom í viðtali við hana að mun meiri kraftur fengist í starfseminna markaðsstofu Austurlands ef starfsmenn væru fleiri en einn, því þá myndi áreiti minnka og tími nýtast betur.

Lagt er til að ráðnir verði starfsmenn í tvö og hálf stöðugildi til að byrja með og að verksvið þeirra verði eftirfarandi:

Starfsmaður 1. (100%) **Hlutverk:** Að sjá um mótun stefnu, markhópagreiningu og ímyndaruppbyggingu í samvinnu við stjórn Markaðsskrifstofu Norðurlands ásamt því að markaðssetja Norðurland sem ferðamannasvæði. Einnig að aðstoða ferðaþjónustuaðila við markaðssetningu á þjónustu þeirra og viðburðum innan svæðisins.

Menntun: Æskilegt er að starfsmaðurinn hafi háskóla-menntun eða starfsreynslu á sviði markaðsfræðinnar.

Annað: Hæfileiki í mannlegum samskiptum og hópavinnu er mjög æskilegur.

Starfsmaður 2. (100%) **Hlutverk:** Að sjá um að mynda tengsl við upplýsingamiðstöðvar á svæðinu og samræma upplýsingagjöf til ferðamanna. Einnig að hvetja til nýsköpunar í ferðaþjónustu á svæðinu og setja saman ferðir.

Menntun: Æskilegt er að starfsmaðurinn hafi háskóla-menntun eða starfsreynslu á sviði ferðaþjónustunnar.

Annað: Hæfileiki í mannlegum samskiptum og hópavinnu er mjög æskilegur.

Starfsmaður 3. (50%) **Hlutverk:** Að sjá um bókhald og símsvörun.

Menntun: Stúdentspróf af viðskiptabraut eða sambærileg menntun.

Tengsl við hagsmunaaðila

Talið er að öflug tengsl markaðsskrifstofunnar við rekstraraðila og fulltrúa sveitarfélaganna séu grundvallaratriði svo búast megi við árangursríku samstarfi. Einnig þarf gagnkvæmt traust, gott upplýsingaflæði, skilvirk fjármálastjórn og samstaða að vera til staðar. Hluthafar verða að gæta þess að gera raunhæfar kröfur til starfseminnar og koma með réttmæta gagnrýni þegar það á við.

Fjármögnun

Eftirfarandi kom fram í könnuninni sem gerð var meðal hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar á Norðurlandi:

- Rekstraraðilar telja að sveitarfélögin eigi að sjá sér hag í að byggja upp jákvæða ímynd fyrir svæðið og vilja því að þau leggi meirihlutfármagn til markaðsskrifstofunnar. Þannig aðstoða þau við uppbyggingu atvinnuvegar sem líklegur er til að blómstra í framtíðinni og gefa af sér auknar tekjur fyrir sveitarfélögin.
- Fulltrúar sveitafélaganna vilja ekki mismuna aðilum með því að leggja fé í eina atvinnugrein umfram aðra. Þeir telja að ferðaþjónustuaðilar eigi að bera meirihluta kostnaðar við að byggja greinina upp með aðstoð frá sveitarfélögunum, því rekstraraðilarnir séu þeir sem hagnist mest þegar upp er staðið. Sveitarfélögin vilja þó alls ekki útiloka aðkomu sína að Markaðsskrifstofu Norðurlands en finnst að frumkvæðið eigi að koma frá atvinnugreininni.

Með þetta til hliðsjónar er lagt til að ferðaþjónustuaðilar og sveitarfélögin mætist á miðri leið og greiði jafnmikið hlutfé við stofnun markaðsskrifstofunnar. Í framhaldinu má hugsa sér að rekstrarkostnaður skrifstofunnar skiptist u.þ.b. jafnt á eigendur. Lagt er til að sveitarfélögin greiði ákveðna krónutölu pr. íbúa og gerðir verði samningar við ferðaþjónustuaðila um árgjald. Þetta þarf að reikna þannig að allir geti verið sáttir. Hugsanleg leið er að greiðsla verði hæst hjá þeim aðilum sem næstir eru Akureyri og lækki eftir því sem fjær dregur.

Mikilvægt er talið að starfsmenn verði gerðir ábyrgir fyrir fjármögnun sérstakra verkefna, svo sem viðburða sem haldnir eru á svæðinu í samvinnu við hagsmunaaðila hverju sinni. Þetta er gert til að skrifstofan sé ekki ábyrg ef tap verður á þeim sérverkefnum sem þeir taka að sér. Hlutfé í upphafi verður að vera nægilegt til að koma starfsemi skrifstofunnar í gang af fullum krafti, eða þangað til starfsmenn hennar hafa haft tækifæri til að mynda sjóð úr sjálfsaflafé.

Líklegast er talið að fjármögnunin verði sá þáttur sem erfiðastur verður viðureignar við stofnun markaðsskrifstofunnar og því er mikilvægt að hann sé undirbúinn af kostgæfni. Lagt er til að gerðir verði skriflegir samningar við hagsmunaaðila um fjármögnun. Hægt er að hugsa sér að samningarnir séu með endurskoðunarákvæði eftir þrjú ár til að tryggja það að skrifstofan fái tækifæri til að sanna sig áður en ákveðið er að endurskipuleggja starfsemina. Í viðauka A má sjá kostnaðargreiningu fyrir stofnun og rekstur markaðsskrifstofunnar.

Ágreiningur – hvað er til ráða?

Í töflunni hér að neðan má annarsvegar sjá þau atriði sem líklegust eru talin til að valda ágreiningi í samstarfinu og hinsvegar tillögur til úrbóta.

Tafla 9. Ágreiningsefni og úrbætur

Ágreiningsefni	Úrbætur
Hagsmunaárekstrar milli svæða	Framlag til reksturs reiknað út frá stærð og fjarlægð frá Akureyri.
Hagsmunaárekstrar milli fyrirtækja	Framlag til reksturs reiknað út frá stærð og fjarlægð frá Akureyri.
Lélegt upplýsingaflæði milli samstarfsaðila	Vel skilgreint hlutverk starfsmanna og reglulegir fundir.
Miðstýring	Hagsmunaaðilar hafa allir fulltrúa í stjórn
Eigendaleyzi	Samningar um eignaraðild og vel skilgreint hlutverk stjórnar.
Léleg fjármálastjórn	Raunhæf kostnaðaráætlun og skýrar línur varðandi útgjöld.
Svikin loforð	Bindandi samningar til þriggja ára.
Misskilningur	Vel skilgreint hlutverk og markmið með starfseminni.
Lélegur undirbúningur	Áframhaldandi starf í samvinnu við hlutlausa aðila.

Verði farið eftir tillögum þessum er líklegt að Markaðsskrifstofa Norðurlands verði byggð á traustum grunni frá upphafi.

Næstu skref

Talin er vera forsenda fyrir áframhaldandi vinnu við undirbúning að stofnun Markaðsskrifstofu Norðurlands og eru næstu skref eftirfarandi:

- Kynna verkefnið fyrir hagsmunaaðilum ferðaþjónustunnar þ.e. sveitarfélögum og ferðaþjónustuaðilum.
- Kynna verkefnið fyrir almenningi þ.e. í gegnum fjölmiðla
- Tryggja fjármögnun með samningum.
- Mynda stjórn og forgangsráða verkefnum.

Heimildaskrá

Útgefnar heimildir

- Bejou, David, Adrian Palmer. 1995. Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22:616-629.
- Churchill, Gilbert A. 1999. *Marketing Research: Methodological Foundation*. USA, Harcourt Brace & Company.
- Morgunblaðið. *Samdráttur í ferðaþjónustu og verslun*. 09.10.2001.
- Myers, Nancy A., Steven W. Selin. 1998. Tourism marketing alliances. *Journal of travel and tourism marketing*, 7:79-94.
- Selin, Steven W., 1993. Collaborative alliances: new organizational forms. *Journal of travel and tourism marketing*, 2:217-227.
- Waddock, S.A., B.D. Bannister. 1991. Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships. *Journal of Organizational Change Management*, 2:74-89.

Heimildir af veraldarvefnum

<http://www.pwcglobal.com>

Um eiginlegar markaðsrannsóknir. (September 2001).

<http://www.ths.is>

Yfirlit um þróun og umfang ferðaþjónustunnar: Greinargerð unnin fyrir samgönguráðuneytið. (Ágúst 2001).

<http://www.395.com/index.shtml?/generalinfo/cures.shtml>

Upplýsingasíða CURES-samtakanna. (September 2001).

Óútgefnar heimildir

- Hall, C. Michael, professor við Otaga háskóla á Nýja-Sjálandi. *Erindi flutt á ráðstefnu Ferðamálaáseturs Íslands um "rural tourism: finding ways of making it work"*. (14. september 2001).
- Hlynur Jónsson, Ferðamálafélag Eyjafjarðar. *Svar við fyrirspurn um samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi*. (19. júní 2001).
- Hólmar Svansson. *Víðtal vegna verkefnis um samstarf ferðaþjónustuaðila á Norðurlandi*. (31. ágúst 2001).
- Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, deildarstjóri ferðamálabrautar við Hólaskóla. *Víðtal um ferðaþjónustu á Norðurlandi, samstarf og markaðssetningu*. (20. September 2001).

Gunnar Karlsson, fyrrv. Hótelstjóri á Hótel KEA. *Svör við spurningum varðandi samstarf ferðaþjónustuaðila á Akureyri.* (17. september 2001).

Pétur Rafnsson, formaður ferðamálasamtaka Íslands. *Um ferðaþjónustu á Norðurlandi, samstarf og markaðssetningu.* (14. september 2001).

Ögmundur Knútsson, framkvæmdastjóri stefnumótunar og starfsþróunar við Háskólann á Akureyri. *Erindi flutt á ráðstefnu Ferðamálaáseturs Íslands um samstarf fyrirtækja.* (14. september 2001).

Aðrar heimildir

Ferðamálaráð Íslands. 2000a. *Rannsókn á ferðavenjum Íslendinga.* Reykjavík:Gallup.

Ferðamálaráð Íslands. 2000b. *Könnun meðal erlendra ferðamanna.* Reykjavík:Ferðamálaráð Íslands.

Ríkisútvarpið-Sjónvarp. Kvöldfréttir 07.10.2001.

Viðauki A – Kostnaðargreining

Kostnaðaráætlun

Stofnkostnaður

Atriði	Upphæð
Tækjabúnaður	800.000
Skrifstofubúnaður	400.000
Hugbúnaður	300.000
Kostnaður við uppsetningu	200.000
Hönnun útlits og heimasíðu	700.000
Annar ófyrirséður kostnaður	300.000
Samtals stofnkostnaður	2.700.000

Rekstrarkostnaður

Fastur kostnaður	Upphæð á mánuði	Upphæð á ári
Kostnaður við húsnæði	100.000	1.200.000
Laun og launatengd gjöld	1.200.000	14.400.000
Skrifstofukostnaður	150.000	1.800.000
Ferðakostnaður	100.000	1.200.000
Annar ófyrirséður kostnaður	100.000	1.200.000
Fastur kostnaður samtals	1.650.000	19.800.000

Breytilegur kostnaður	Meðaltal á mánuði	Upphæð á ári
Kostnaður við auglýsingar	300.000	3.600.000
Kostnaður við útgáfu	200.000	2.400.000
Annar ófyrirséður kostnaður	100.000	1.200.000
Breytilegur kostnaður samtals	600.000	7.200.000

Rekstrarkostnaður samtals	2.250.000	27.000.000
----------------------------------	------------------	-------------------

Dæmi um rekstrartekjur

Dæmi 1.

Hagsmunaaðilar	Fjöldi	Upphæð að meðaltali	Samtals
Sveitarfélög	26	519.231	13.500.000
Þjónustuaðilar	150	90.000	13.500.000
Samtals			27.000.000

Dæmi 2.

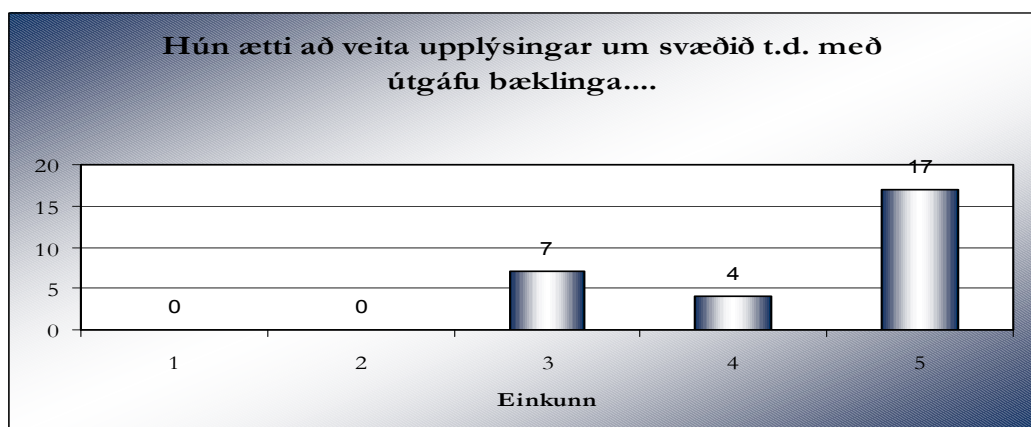
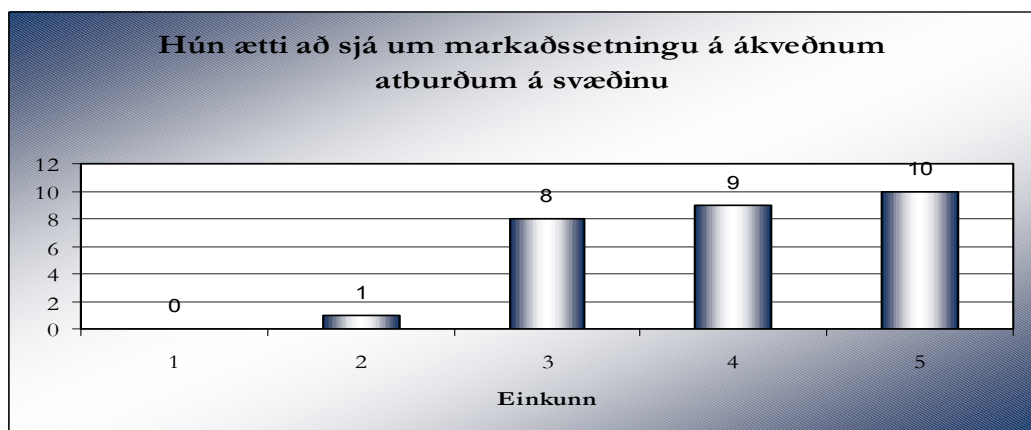
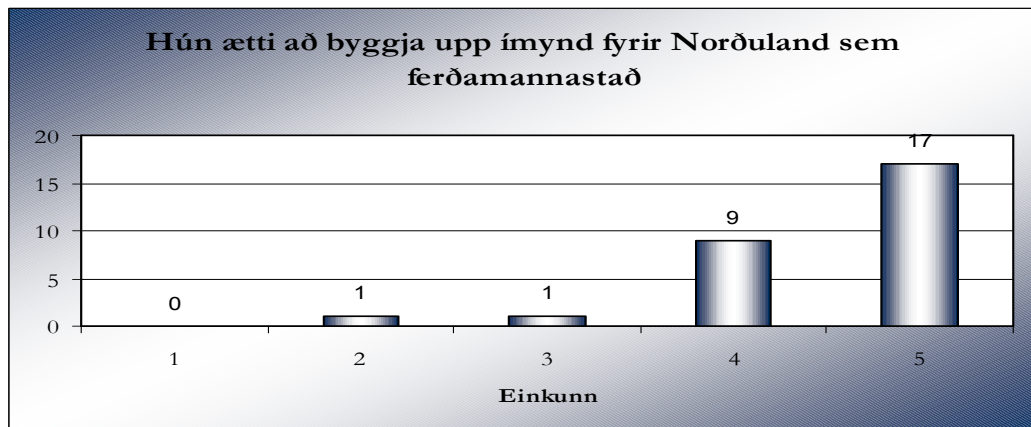
Hagsmunaaðilar	Fjöldi	Upphæð að meðaltali	Samtals
Sveitarfélög	26	500.000	13.000.000
Þjónustuaðilar	150	100.000	15.000.000
Samtals			28.000.000

Dæmi 3.

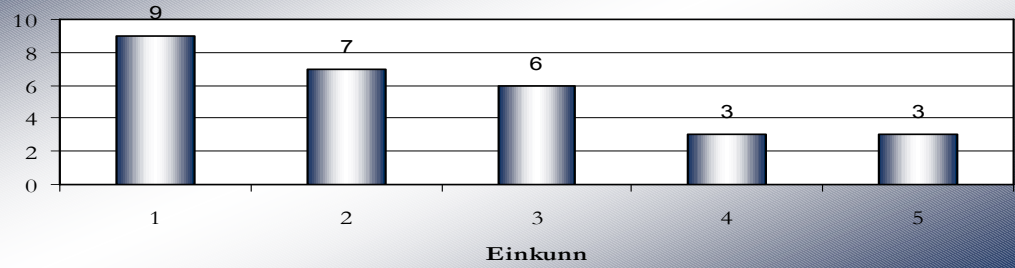
Hagsmunaaðilar	Fjöldi	Upphæð að meðaltali	Samtals
Sveitarfélög	26	600.000	15.600.000
Þjónustuaðilar	150	90.000	13.500.000
Samtals			29.100.000

Viðauki B – Hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands

Hér að neðan má sjá dreifingu einkunnna sem gefnar voru þegar spurt var um hlutverk Markaðsskrifstofu Norðurlands.



Hún ætti að sjá um sölu og bókanir fyrir
ferðapjónustuaðila á svæðinu



Viðauki C – Spurningalistar