

# Markaðssetning svæða á Íslandi

## Mikilvægi svæðisbundinna tengslaneta og samskipta þeirra í millum

Edward H. Huijbens

Greinin byggir á rannsókn sem unnin var af Rannsóknamiðstöð ferðamála og Hólaskóla – háskólanum á Hólum, að undirlagi Ferðamálastofu en óskað var eftir úttekt á svæðisbundnu markaðsstarfi og þeim ólíku aðferðum, leiðum og hugmyndafræði sem beitt er. Í greininni er markmiðið að skoða sérstaklega hvernig stilla megi betur saman strengi allra þeirra ólíku þátta sem falla undir ferðaþjónustu á einu svæði. Þessa samþættingu þarf að reyna án þess að fórna eða einfalda um of þá vöru sem í boði er, sem er landið sjálft, menning þess og saga (Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, 2005: 30).

Í grunninn eru svæði á Íslandi markaðssett gegnum fimm markaðsstofur og níu upplýsingamiðstöðvar landshluta. Fleiri upplýsingamiðstöðvar eru reknar en þær eru fyrir einstaka staði, sveitarfélög eða á landamærum. Einnig er að finna upplýsingamiðstöðvar við þjóðgarða og í gestastofum víða um land. Í töflu eitt hér að neðan eru upplýsingamiðstöðvar taldar upp eftir landshlutum, ásamt markaðsstofum, en notast er við hefðbundna landshluta-skiptingu gömlu kjördæmaskipunar frá því fyrir 2000 (sjá Bygðastofnun og Hagfræðistofnun Háskóla Íslands 2007).

Tafla 1: Markaðsstofur og landshlutaupplýsingamiðstöðvar á Íslandi.

Landshluti	Markaðsstofur	Landshluta upplýsingamiðstöðvar
Norðurland vestra	Markaðsskrifstofa ferðamála á Norðurlandi, Akureyri	Varmahlíð
Norðurland eystra	Markaðsskrifstofa ferðamála á Norðurlandi, Akureyri	Akureyri
Austurland	Markaðsskrifstofa Austurlands, Egilsstöðum	Egilsstaðir
Suðurland	Markaðsskrifstofa Suðurlands	Hveragerði
Höfuðborgarsvæði	Höfuðborgarstofa, Reykjavík	Reykjavík
Reykjanes	Stofnun í undirbúningi	Keflavík
Vesturland	Vesturlandsstofa, Borgarnesi	Borgarnes
Vestfirðir	Markaðsstofa Vestfjarða, Ísa firði	Ísafjörður

Tekjugrunnur landshlutamiðstöðva endurspeglar í nokkru alla þá aðila sem koma að svæðisbundinni markaðssetningu. Sértekjur nema um helming tekna landshlutamiðstöðva 2003, en með fimmtung hvor koma Ferðamálaráð og sveitarfélög. Að auki leggja atvinnuþróunarfélög til fé, ferðamálasamtök og ferðapjónustuaðilar (Sigríður Elín Þórðardóttir og Guðbjörg Guðmundsdóttir, 2003: 20). Með gögnum sem aflað var í rannsókn þessari er mögulegt að átta sig á skiptingunni nú. Árið 2008 koma sveitarfélög með mun öflugri hætti inn í fjármögnun landshlutamiðstöðva með helming framlaga

Hið opinbera er hér skilgreint sem Ferðamálastofa (ráð) og fjárveitingar af fjárlögum leggja til þriðjung. Hafa ber þó í huga að mikið af fjárveitingum frá ríki er miðlað í gegnum Ferðamálasamtök Íslands og landshluta sbr. töflu 2. Breytingin frá 2003 til 2008 er helst að sértekjur hafa dregist verulega saman og landshlutamiðstöðvarnar eru orðnar til muna meira háðar framlögum frá sveitarfélögum. Sveitarfélögin fjármagna líka nær eingöngu upplýsingamiðstöðvar sem þjóna einstökum stöðum eða smærri svæðum. Sama á við um landamærostöðvar en þar deila sveitarfélög og hið opinbera kökunni um það bil til helminga. Tekjugrunnur upplýsingamiðstöðva endurspeglar í nokkru að allt starf við kynningarmál og markaðssetningu byggir á samvinnu ólíkra aðila.

Á eftir stuttum fræðilegum kafla um áfangastaði hér að neðan verður gert grein fyrir niðurstöðum og tillögum sem byggja á núverandi mynd samvinnu við markaðssetningu og kynningu landshluta. Þannig byggir þessi rannsókn í nokkru á vinnu þeirra Sigríðar Elínar Þórðardóttur og Guðbjargar Guðmundsdóttur (2003) en markmiðið hér er að grafast nánar fyrir um stöðu mála m.t.t. samstarfs á ólíkum svæðum hér á landi.

## Markaðssetning áfangastaða

Ekki er einfalt mál að afmarka hvað telst sem áfangastaður ferðafólks. Saarinen (2004: 164) segir að:

*Áfangastaður* er í eðli sínu flókið hugtak. Það vísar til ólíkra kvarða (þ.e. stig framsetninga) í ferðamennsku: álfur, ríki, svæði, héruð og ýmsar aðrar stjórnsýslueiningar, ferðamannastaðir og jafnvel einstakur varningur fyrir ferðafólk getur verið áfangastaður. Kvarðar [(e. *scale*)] og skilgreiningar áfangastaða sem byggja á stjórnsýslueiningum eða slíkum skiptingum eru oft hagnýtar og þægilegar en einblína fyrst og fremst á staðinn í kyrrstöðu og sem tæknilegt viðfangsefni (þýðing höfundar).

Doreen Massey (2005) vill hinsvegar opna áfangastaðinn:

Ef [áfangastaður] er skilinn sem fastur við ákveðinn kvarða verður hann ævinlega svæði sem er einvitt plan og leyfir ekki öllum þeim aragnúa athafna, ferla og iðju að koma þar að og móta sig (bls. 110, þýðing höfundar).

Stuart Elden (2005) skýrir frekar þá hugsanavillu sem felst í fastri skilgreiningu áfangastaða og segir líkt og Massey (2005):

Rými og staður, í þessum skilningi, eru ekki greind með kvörðum (rýmið þarna úti, staður hér inni), heldur útreikningum ... hugtakið rými – huglægt og stærðfræðilegt – er sett ofan á staði sem þegar eru til, hvort sem þeir eru landsvæði, heimili eða ríki (bls. 15-16, þýðing höfundar).

Áfangastaður er því ekki bara landfræðilegt eða tæknilegt viðfangsefni, einhver staður sem þarf bara að lýsa. Áfangastaðurinn tekur nokkrum stakka-skiptum, eftir því hvert tilefni rannsókna er og hver það er sem skoðar. M.ö.o. áfangastaðurinn er ekki bara, heldur *verður* og til að skilja hann þarf að skoða hann sem „skilyrtan sögunni og að fólk upplifir hann og skilur með ólíkum hugmyndum um stjórnun og hagfræði og gegnum ólíka menningarlega iðju“ (Saarinen, 2004: 164, byggir á Paasi, 1991, þýðing höfundar).

Þannig er áfangastaður og það svæði sem markaðssetja á hverju sinni ævinlega afrakstur iðju og ígrundaðra athafna einstaklinga og samtaka við að raða ótölulegum fjölda staða í einhverskonar samrýmanlegt ástand sem kalla má áfangastað. Svæðið sem tekið er fyrir í þessari skýrslu er allt Ísland en hlutað niður í ýmsa landshluta sem í töflu 1 var gert samkvæmt hefðbundinni landshlutaskiptingu sem byggir á kjördæmaskipan sem var á árunum 1959-1999 samanber landhlutaskiptingu í skýrslu Byggðastofnunar og Hagfræðistofnunar HÍ (2007) um hagvöxt landshluta. Þægilegt og hagnýtt er að átta sig á stjórnsýslumörkum og skoða landfræðilega afmörkun svæða, sem grunn að frekari skoðun líkt og Saarinen (1998 og 2004) bendir á. Buhalis (2000) segir einnig að áfangastaður sé „landfræðilega afmarkað svæði sem gestir þess skilja sem sjálfstæða heild og hefur pólitískan og lagalegan ramma til að skipuleggja og markaðssetja ferðapjónustu“ (bls. 98, þýðing höfundar). Á svipuðum hagnýtum slóðum er Seaton (1996) sem segir að „markaðssetning áfangastaða sé í besta falli skipuleg samvinna, samhæfing og tengsl allra ferðamálaaðila í landi eða á svæði, einkum um að tryggja fé til að markaðssetja áfangastaðinn út á við til skilgreindra mögulegra markaða“ (bls. 351, þýðing höfundar).

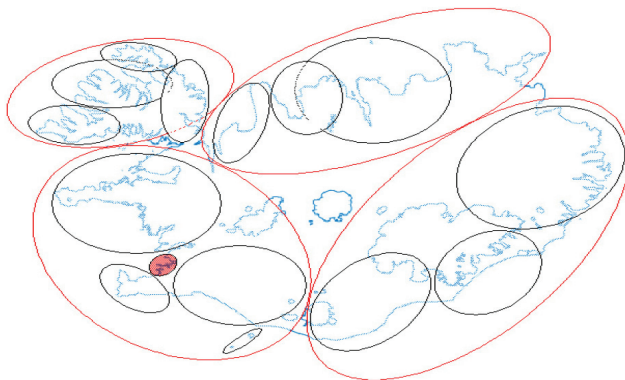
Þannig verður í raun um margt að horfa til sveitarfélaga og/eða samtaka þeirra þegar svæði eru markaðssett og verða stjórnsýslumörk þeirra ævinlega

hluti af þeirri markaðssetningu. Þó er mjög mikilvægt að slík mörk takmarki ekki sýnina á að markaðssetning er iðja fólks, lifandi í tíma og rúmi og kvarði afmörkunar því aldrei fastur.

Til að geta gert grein fyrir áfangastað verður að átta sig á að um hann gilda ólík og breytileg viðmið í tíma og rúmi. Hann getur verið staður, hlutur, hugmynd, varanlegur eða tímabundinn eða punktur á korti en um leið svæði eða jafnvel heilt land. Því þarf að skilja hvernig áfangastaðurinn verður til við hvert tilefni skoðunar. Þegar þannig er reynt að gera grein fyrir áfangastað verður því að hafa í huga að:

Þegar ferðþjónustusvæði eru skilgreind er mikilvægt að gera sér grein fyrir því frá hvaða sjónarhóli horft er og hvort ástæða er til að vera með mismunandi skiptingu eftir því hvað haft er í huga. Nefna má í því sambandi erlenda ferðamenn annars vegar og innlenda hins vegar. Einnig mismun eftir árstíðum. Það kom glögg í ljós þegar rétt var við þá sem starfa við ferðþjónustu. Þetta er nauðsynlegt að hafa í huga þegar fjallað er um tiltekin svæði (Valtýr Sigurbjarnason og Elías Gíslason, 2002: 3).

Í skýrslu þeirra Valtýs Sigurbjarnarsonar og Elíasar Gíslasonar (2002) var sett fram tillaga (sjá mynd fjögur) að skiptingu landsins í ákveðin markaðssvæði ferðþjónustu og auðlindir hennar svo metnar á hverju svæði fyrir sig.



Mynd 4: Svæðisskipting íslenskrar ferðþjónustu – markaðssvæði ferðþjónustu. Heimild: Valtýr Sigurbjarnason og Elías Gíslason (2002: 15).

Til grundvallar þeirri skiptingu í fimm megin svæði sem sjá má á mynd fjögur (rauðar sporöskjur og höfuðborgarsvæðið) er að svæðið sé heild með tilliti til fjarlægða og þjónustuframboðs og að þar sé aðdráttarafli, eitthvað

sem fær fólk til að koma og vera á svæðinu. En þegar kemur að skipulagi markaðssetningu svæða þá fara stjórnsýslumörk að skipta máli. Þannig leggja til að mynda Prideaux og Cooper (2002) sem og Seaton (1996) til að leið svæðisbundinnar markaðssetningar felist í náinni samvinnu sveitastjórna, ferðaþjónustuaðila í héraði og markaðssetningar- eða ferðamálasamtaka, líkt og bent hefur verið á í íslensku samhengi (Arnar Már Ólafsson og Hafðís Björg Hjálmarsdóttir, 2003). Þessi samvinna eigi að leiða til samræmdrar markaðsstefnu sem kemur svæðinu á framfæri til þeirra sem vilja sækja svæðið heim. Þannig eru samvinna og virk samskipti lausnarorðin.

## Samstarf í markaðssetningu

Vaxandi áhersla hefur verið á því að fá einkaaðila að öllum framkvæmdum og skyldum. Segja má að í stað algjörRAR einkavæðingar hafi einkskonar þriðja leið orðið ofan á sem felst í samstarfi milli hins opinbera og einkaaðila (*public private partnerships*). Í grunninn er um að ræða samkomulag hins opinbera við einkaaðila um að fjármagna, hanna, byggja og reka tiltekin verkefni á vegum hins opinbera í skiptum fyrir ágóðann af rekstrinum (Tribe, 2005: 246). Þannig leggur hið opinbera ekki út í bein útgjöld við framkvæmdir en lætur einkaaðilum það eftir í von um að viðhalda þeim framkvæmdarhvata sem felst í hagnaðarvoninni á sama tíma og áhættunni er deilt.

Birtingarmyndir þessa samstarfs eru margbreytilegar og oft æði flóknar eins og Wettenhall (2003) gerir ítarlega grein fyrir. Hann bendir á að ekki sé sama hvernig félagsskapurinn er samsettur og oft hafi gróðasjónarmið leitt samstarf úti hreinræktað viðskiptabandalag og einnig vanti að skilgreina tegundir samstarfs milli hins opinbera og einkaaðila. Þannig er ekki nóg að segjast bara ætla að vinna saman. Til að um raunverulegt samstarf sé að ræða þarf að vera samlegð eða samvirkni (*synergy*), m.ö.o. eðlisbreyting beggja sem leyfir nýsköpun og ný stefnumið, og möguleiki á aðlögun að því af beggja hálfu. Lienhard (2006: 558) staðfestir að til að ná árangri í samstarfinu þurfi pólitísk virkni að vera mikil. Samantekið segir hann að árangur byggji á:

- Stöðlun aðferða til að meta hagkvæmni
- Skilgreining aðferða við stjórnun samstarfs
- Tryggingu lagalegs grunns fyrir öflun og dreifingu fjármuna

Í ferðaþjónustu hefur töluvert verið rætt um samstarf hins opinbera og einkaaðila við uppbyggingu, viðhald og markaðssetningu áfangastaða og mörg dæmi tekin til (sjá t.d. Ashley og Jones, 2001; Augustyne og Knowles, 2000; Bennett, 1999; Branco, 2000; Coates, 2006; Dredge, 2006; Morgan o.fl.

2003; Selin og Chavez, 1995). Samantekið má segja að samstarf auki nýtingu innviða, skapi aukin atvinnutækifæri, dragi úr áhættu og einfaldi ákvarðanatöku og gagnsæi. Aðalmarkmið samstarfs við svæðisbundna markaðssetningu er „að skapa hvata fyrir nýsköpun og þróun í vöru og þjónustu, sem og stjórnunaraðferðum til að stofna til og efla samkeppnisforskot áfangastaða“ (Wang og Xiang, 2007: 84, þýðing höfundar).

Vandinn sem blasir við er hvernig á að ná einkaaðilum inn í samstarf við hið opinbera, sveitarfélög og félagsamtök þegar um er að ræða verkefni eins og svæðisbundna markaðssetningu og/eða uppbyggingu svo víðfeðmrar atvinnugreinar sem ferðapjónustan er. Samstarf og félagsskapur í ferðapjónustu er afar flókið svæðisbundið net félagslegra, hagrænna og jafnvel pólitískra tengsla (Wang og Xiang, 2007: 84). Að virkja þetta flókna tengslanet er enginn hæðarleikur þó oft virðist það auðvelt, sérstaklega þegar menn telja sig hafa auðselda vöru í höndunum. Morgan o.fl. nefna að margir áfangastaðir hafi skyndilega orðið vinsælir, að því er virðist fyrirvaralaust en „slíkt skot á stjórnuhiminn áfangastaða er hinsvegar oft afleiðing langtíma samspils hagrænna, félagslegra, pólitískra og menningarlegra þátta“ (Morgan o.fl., 2003: 296) sem byggja undir þann árangur, sem og oft áratuga markaðsstarf.

Ljóst er af þessu að samstarf hins opinbera og einkaaðila eða samtaka þeirra getur tekið á sig ýmsar myndir en samantekið má segja að ekki sé auðvelt að segja til um hvar hið opinbera endar og/eða einkaaðilar taka við. En einhverstaðar verður að byrja: „Þróun í landi eða á svæði byrjar með sjálfstæðri ákvörðun um að þróa stefnu sem samræmist og virkar með framtaki opinberra og einkaaðila“ (Sedjari, 2004: 303, þýðing höfundar).

Í grunninn virðist sem þessi samvinnuhugsjón sé almenn en þegar kemur að svæðisbundinni markaðssetningu sýna dæmin að hún er sundurlaus og óskýr vegna ólíkra hagsmuna einstakra fyrirtækja og hagsmunaaðila sem starfa á svæðinu (sjá Bramwell og Alletop, 2001; Gunn, 1988 og Laws, 1995). Þannig er grundvallaratriði að skilja samspil þessara aðila á svæðum til að byggja upp hæfni og getu til að markaðssetja svæðið út á við. Með þessu er ekki verið að gera lítið úr markaðsrannsóknnum og markaðshlutun, enda aðalhvati markaðssetningar eftirspurnin, en þegar kemur að uppbyggingu þjónustunnar og upplifunar á staðnum verður allt sem þar er að virka sem best í takt. Það sem Wang og Xiang (2007) benda á að séu lykilatriði svæðisbundins samstarfs er hvernig það er samstillt, hve mikið traust og gagnkvæmur skilningur ríkir milli ólíkra aðila og að átta sig á að skammtímahagsmunir eru aðeins varða á leið til eflingar félagsauðs á svæðinu, aukinnar þekkingar og hugmyndasköpunar. Ashley og Jones (2001) benda á

Þá þætti sem höfðu áhrif á árangur samstarfs í nokkrum dæmum frá Namibíu.

Þær áherslur sem koma fram hvað skýrast hér að ofan eru þær sem snúa að samvinnu og skilgreiningu samskiptaleiða milli allra aðila sem koma að ferðamálum á tilteknum áfangastað. Þannig er mikilvægt að leyfa áfangastað að þróast á eigin forsendum en vegna flókins eðlis síns verður aldrei um hreina markaðssetningu tiltekinnar vöru að ræða.

## Markaðssetning svæða á Íslandi

Ekki dylst neinum að markaðssetning landshluta og þar með landsins alls skortir heildarsýn og margir aðilar sem koma þar að hver með sínu nefi. Það er engin ný niðurstaða og var síðast bent á í nýútkominni skýrslu forsætisráðuneytis (2008: 31).

Skipulag þessa málaflokks er þó ekki mjög ljóst og má segja að það sé ekki til þess fallið að samræma eða samþætta sókn Íslands á erlendri grundu. Vert er að taka fram að það var ekki auðvelt um vik að taka út landslag kynningarmála fyrir Ísland eins og sjá má á mynd 14.

Myndin sem hér er vísað til gekk undir vinnuheitinu „köngulóin“ og lýsti einn viðmælenda okkar henni svo: „... hún var alveg óskaplega áhugaverð af því að það var ekki nokkur leið að skilja hana ... ef þú breytir þessu ekki þá ertu í vandræðum“.

Það má hins vegar ljóst vera að í lifandi samfélagi og í lifandi atvinnugrein líkt og ferðaþjónustu mun aldrei finnast hin endanlega lausn. Heimspækingurinn Brynjólfur Bjarnason (1980) orðaði það svo:

Það er ekki til neinn veruleiki án breytileika síns og enginn breytileiki án þess, sem breytist. Það er heldur ekki til neinn framtíðarveruleiki, sem er mannlegt sköpunarverk án hins mannlega skapara. Og þessvegna erum vér á hverri stundu engu síður í framtíðinni, sem vér eigum hlutdeild að, en á hinni líðandi stundu (bls. 237).

Það sem við mótum á líðandi stundu er sá veruleiki sem er nú og til framtíðar. Þegar rætt var við fólk um allt land var ljóst að það er enginn skortur á hugmyndum og stöðugt kemur nýtt og ferskt fólk inn í greinina sem sér hlutina í nýju ljósi. Það sem vantar er hinsvegar að átta sig á hvað eru raunhæfar hugmyndir hér og nú og hvernig slíkt er ákveðið og hvað getur

stutt við að koma þeim í framkvæmd. Að ofan hefur verið rætt um mikilvægi samstarfsvettvangs en hér verður það útfært nánar.

Í kaflanum um svæðisbundna markaðssetningu var vitnað í Lienhard (2006: 558) sem sagði að til þess að ná árangri í samstarfi þurfi pólitísk virkni að vera mikil. Samantekið segir hann að árangur byggji á:

- Stöðlun aðferða til að meta hagkvæmni
- Skilgreiningu aðferða við stjórnun samstarfs
- Tryggingu lagalegs grunns fyrir öflun og dreifingu fjármuna

Í töflu 2 eru settar fram skilgreiningar Dredge (2006) á víddum og eiginleikum tengsla með tillögum sem byggja bæði á skoðunum viðmælenda okkar sem og fræða sem kynnt hafa verið.

**Tafla 2:** Tillögur og réttlætning þeirra með vísan til vídda og eiginleika tengsla. Heimild: Byggt á Dredge (2006: 273, byggir á Van Waarden, 1992).

Vídd	Eiginleikar	Tillögur
Gerendur og stofnanir	Fjöldi og tegund gerenda sem mynda tengslanetið, þarfir og hagsmunir þeirra, hve háðir þeir eru hverjir öðrum, formgerðir, geta og auðlindir, fagmennska, umboð, skynjað hlutverk og viðhorf gerenda.	Markaðssetning landsins verði í gegnum sameiginlega vefgátt og samvinnu Ferðamálastofu, Útflutningsráðs og sendiráða með skilgreindum markmiðum til 4-6 ára.  Fjórar Markaðsstofur starfi, ein í hverjum fjórðungi, með föstu framlagi frá ríki sem tryggt getur grundvöll rekstursins. Markaðsstofurnar verða hluti Ferðamálastofu en eru einnig fjármagnaðar á svæðisvisu bæði af sveitarfélögum og fyrirtækjum. Með formlegri tengingu við Ferðamálastofu verða markaðsstofurnar beinir aðilar að almennri Íslandskynningu.  Lagt er til að landshlutaupplýsingamiðstöðvar verði sameinaðar markaðsstofum landsfjórðunga og hver þeirra starfi sem deild innan sinnar stofu. Upplýsingamiðstöðvar hafa það hlutverk að vera í nánnum samskiptum við viðskiptavininn og tryggja þannig mat og gæði markaðssetningar.  Skilgreindur verði samstarfsvettvangur grasrótar og markaðsstofa á forsendum og að frumkvæði atvinnuþróunarfélaga sem fái sérstaka fjárveitingu frá Bygðastofnun til þeirra verka



## Tafla 2 frh.

Vídd	Eiginleikar	Tillögur
Starfsemi tengslanets	Aðgengi að ákvarðanaferli, skoðanaskipti milli þátttakenda, samningar, samræming, samvinna í stefnu.	Einstaklingar, fyrirtæki og félagasamtök sameinast á grunnri verkefna sem verða til á hverju svæði.  Þessi grasrót kynnir sín verkefni á samstarfsvettvangi og fer í samstarf við markaðsstofur um þau. Markaðsstofur sjá um viðhald þjónustugagnagrunns og uppfæra sína vefi sem upplýsingamiðstöðvar miðla.  Atvinnuþróunarfélög koma fræðslu og ráðgjöf til grasrótar í samvinnu við Samtök ferðaþjónustunnar og aðra fræðsluaðila.
Formgerð tengslanets	Tilviljanakennt, tímabundið og óformlegt að því að vera formlegt, stöðugt, varanlegt samband.	Með samstarfsvettvangi kemst á varanlegt samband grasrótar og markaðsstofa og með sameiningu þeirra og landshlutaupplýsingamiðstöðva kemst á varanleg rekstrareining sem sinnir markaðs- og kynningarmálum.
Einkenni stofnanavæðingar	Tilviljanakennt, tímabundið og óformlegt að því að vera formlegt, stöðugt, varanlegt samband.	Með samstarfsvettvangi kemst á varanlegt samband grasrótar og markaðsstofa og með sameiningu þeirra og landshlutaupplýsingamiðstöðva kemst á varanleg rekstrareining sem sinnir markaðs- og kynningarmálum.
Hegðunarreglur	Samningar og rými til að tjá ólíkar skoðanir, sameiginleg sýn á almannahag, leynd eða opið, pólitík eða sameiginleg sýn um að færist frá henni, rökrænt raunsei eða umræður um hugmyndafræði.	Heildarsýn þarf að skilgreina með ítarlegri svæðisbundinni stefnumótunarvinnu og umræður og mat einstakra verkefna byggt á samræmingu við þá sýn.  Á samstarfsvettvangi er umræðan opin en áhersla er lögð á verkefni sem falla að skilgreindri sýn.
Valdatengsl	Opinberar stofnanir taka yfir hagsmuni fyrirtækja, hið opinbera sjálfstætt, fyrirtæki ráða för, jafnvægi milli hins opinbera og hagsmunaaðila, forræði.	Hið opinbera kemur að skipulagi ferðamála með fjármögnun annarsvegar Markaðsstofa og hinsvegar atvinnuþróunarfélaga sem framfylgja áherslum ríkis og sveitarfélaga í uppbyggingu ferðaþjónustu.  Við þróun verkefna ráða fyrirtæki för.
Aðferðir gerenda	Að móta tengsl innan tengslanets, hafa áhrif á val gerenda innan tengslanets, hafa áhrif á aðgerðir tengslanets, að skapa eða viðhalda hefðum eða hagamunum.	Faglegt mat ræður stefnu svæðisbundinna verkefna og er það í höndum markaðsstofa sem samræma það sýn svæðisins ásamt gæðamat. Fjárframlög ríkis til markaðsstofa byggi á 4-6 ára árangurstengdum samningum.

Með títtnefndum samstarfsvettvangi í töflu tvö er frumkvöðlum, grasrót og einstöku verkefnabundnu samstarfi sem sprettur úr samskiptum einstaklinga, gert kleift aðgengi að opinberu fé í gegnum ráðgjöf og verkefnafé á vegum atvinnuþróunarfélaga og til markaðssetningar í gegnum markaðsstofur. Er þannig hægt að sjá fyrir sér varðveislu almannagæða, á sama tíma

og frumkvöðlar hafa svigrúm til athafna. Markmið þessa samstarfsvettvangs er að byggja upp hæfni og getu til að markaðssetja svæðið út á við. Hið opinbera þarf að vera reiðubúið að fjárfesta í þessum samstarfsvettvangi, en bæði sveitarfélög og ríki, sem og fyrirtæki þurfa að vera reiðubúin að fjárfesta í markaðsstofum. Fyrirtæki með því að kaupa sig inn í grunnþjónustu þeirra og hið opinbera með viðhald og rekstur: „Markaðssetning er ekkert annað en *fjárfesting*“ (viðmælandi af höfuðborgarsvæði, áhersla upprunaleg).

Upplýsinga- og markaðsstofur hafa það hlutverk að tryggja gæði og miðla upplýsingum um það sem er að gerast á svæðinu í formi markaðssetningar og samskipta við gesti svæðisins. Þessar upplýsinga- og markaðsstofur ættu einnig að hafa með höndum kannanir meðal viðskiptavina sinna og þannig geta greint markhópa hvers svæðis, sem nýst getur til að skilja hvata virkrar eftirspurnar.

Með samræmdri stefnumótun í markaðsmálum frá minnstu einingu upp í þá stærstu þá gildir einu hvar ‘þysjað’ er inn, ef svo má að orði komast, alltaf eru meginstefin gagnsæ og auðlæsileg. Með þessu móti er sá skilningur á áfangastað sem byggir á samþættingu Saarinen (2004), Massey (2005) og Elden (2005) virkjaður í þágu svæðisbundinnar markaðssetningar. Svæðisbundin markaðssetning myndi einnig vera í sterkum samhljómi við almenna markaðssetningu landsins, þar sem:

Varan er Ísland! (viðmælandi af höfuðborgarsvæðinu).

Fyrst þegar við fórum á Vest Norden ... þá fórum við dálítið sko Vesturland en þar lærðist að við þurfum að tala um Ísland (viðmælandi af Vesturlandi).

Fyrsta skrefið í þessa átt er skilgreining og myndun samstarfsvettvangs. Hegðunarreglur og valdatengsl innan hans ættu að mótast af áhrifaþáttum sem Ashley og Jones (2001) skilgreindu í árangursríku samstarfi (sjá töflu 3). Þannig eru að lokum settar fram nokkrar tillögur sem byggja á Ashley og Jones.

### Tafla 3: Dættir til að tryggja árangur samstarfs.

Heimild: Byggt á Ashley og Jones (2001).

Árangursþættir	Tillaga
Skilvirkni boðleiða	Með því að fela atvinnuþróunarfélögum að koma á og bera ábyrgð á samstarfsvettvangi fyrirtækja, félaga og stofnana opnast greiðari boðleið grasrótar til markaðs- og kynningarmála enda markaðsstofur aðilar að slíku samstarfi og þær aftur hluti Ferðamálastofu
Sýn fyrirtækja	Fyrirtæki sem þjóna greininni þjóna einnig almannagæðum sem erfitt er að verðleggja. Þeim verður að vera gert ljóst og kleift að standa undir svo miklu hlutverki.
Förnfýsi og skuldbinding einstaklinga	Einstaklingar leggja margir mikið á sig í þágu ferðamála og frumkvöðlar oft leiðandi í uppbyggingu. Gefa þarf frumkvöðlum svigrúm til starfa og að störf þeirra geti orðið hluti af markaðssetningu svæða.
Markaðshneigð	Hið opinbera verður að koma að ferðamálum en greinin engu að síður að vera markaðsdrifin. Þegar allt kemur til alls snúast ferðamál um atvinnu og lífibrauð fólks í lífandi atvinnugrein á samkeppnismarkaði.
Tími og traust	Svæðisbundin uppbygging ferðamála tekur tíma og mikilvægt er að skilgreina sýn til lengri tíma sem unnið er eftir í gegnum skýrt skilgreinda framkvæmdaráætlun. Traust byggist aðeins í samskiptum og því þarf virkan samstarfsvettvang.
Stofnanainnviðir áfangastaðar	Í tillögum er gert ráð fyrir sameiningu landshlutaupplýsingamiðstöðva og markaðsstofa fyrir fjögur svæði, virkri aðkomu atvinnuþróunarfélaga og samstarfsvettvang þar sem verkefnabundið samstarf einstaklinga, fyrirtækja og félaga fær stuðning og fé. Ítarlegri skilgreining á starfsemi þessara stofnanna er nauðsynleg.
Opinber stefna	Hún þarf að vera fyrir hendi í ferðamálum og skilgreind þannig að hún tengist svæðum með skýrum hætti í gegnum markaðsstofur.

## Heimildir

Arnar Már Ólafsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir (2003). Samstarf fyrirtækja í ferðaþjónustu – aðferðafræði og frumniðurstöður Í: I. Hannibalsson (rits.), *Rannsóknir í Félagsvísindum IV* (bls. 31-40). Reykjavík: Viðskipta og Hagfræðideild Háskóla Íslands.

Ashley, C. og Jones, B. (2001). Joint Ventures Between Communities and Tourism Investors: Experience in Southern Africa. *International Journal of Tourism Research*, 3, 407-423.

Augustyne, M.M. og Knowles, T. (2000), Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management*, 21, 341-351.

Bennett, O. (1999). Destination marketing for the next century. *Journal of Vacation Marketing*, 6, 48-54.

- Bramwell, B. og Alletop, L. (2001). Attitudes in the Danish Tourism Industry to the Roles of Business and Government in Sustainable Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3, 91-103.
- Branco, J.V. (2000). Portugal: A closer look at public private partnerships. *International Trade Forum*, 4, 25-26.
- Brynjólfur Bjarnason (1980). *Heimur rúms og tíma*. Reykjavík: Mál og menning.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Byggðastofnun og Hagfræðistofnun Háskóla Íslands (2007). *Hagvöxtur landshluta 1998-2005. Sauðárkrókur: Byggðastofnun*.
- Coates, B.E. (2006). Public-Private Entrepreneurism at the Local Level. *Public Manager*, 35, 53-56.
- Dredge, D. (2006). Policy Networks and the Local Organisation of Tourism. *Tourism Management*, 27, 269-280.
- Elden, S. (2005). Missing the point: globalization, deterritorialization and the space of the world. *Transactions of the Institute of British Geographers NS*, 30, 8-19.
- Forsætisráðuneytið (2008). *Ímynd Íslands. Styrkur, staða og stefna*. Reykjavík: Forsætisráðuneytið.
- Guðrún Þóra Gunnarsdóttir (2005). *History and Horses: The potential of destination marketing in a small community – a study from Iceland*. MBA ritgerð við Háskólann í Guelph, Kanada.
- Gunn, C.A. (1988). *Vacationscapes: Designing Tourism Regions*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policy*. New York: Routledge.
- Lienhard, A. (2006). Public Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: experiences – risks – potentials. *International Review of Administrative Sciences*, 72, 547-563.
- Massey, D. (2005). *For Space*. London: Sage.
- Morgan, N.J.; Pritchard, A. og Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9, 285-299.
- Paasi, A. (1991). Deconstructing Regions: Notes on the Scales of Spatial Life *Environment and Planning A*, 23, 239-256.
- Prideaux, B., og Cooper, C. (2002). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9, 35-51.
- Saarinen, J. (1998). The Social Construction of Tourist Destination: The process of transformation of the Saariselkä tourism region in Finnish

- Lapland. Í: G. Ringer (ritstj.), *Destinations: Cultural Landscapes of Tourism* (bls. 154-173). London: Routledge.
- Saarinen, J. (2004). 'Destinations in Change': The Transformation Process of Tourist Destinations. *Tourist Studies*, 4, 161-179.
- Seaton, A.V. (1996). Destination marketing. Í A.V. Seaton og M. M. Bennet (ritstj.), *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, and Cases* (bls. 350-376). London: International Thomson Business Press.
- Sedjari, A. (2004). Public-Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 70, 291-306.
- Selin, S. og Chavez, D. (1995). Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*, 22, 844-856.
- Sigríður Elín Þórðardóttir og Guðbjörg Guðmundsdóttir (2003). *Rekstrar og starfsumbverfi upplýsingamiðstöðva*. Sauðárkrókur: Bygðastofnun.
- Tribe, J. (2005). *The Economics of Recreation, Leisure & Tourism*. Amsterdam: Elsevier.
- Valtýr Sigurbjarnarson og Elías Gíslason (2002). *Auðlindin Ísland*. Reykjavík: Ferðamálaráð Íslands.
- Van Waarden, F. (1992). Dimensions and Types of Policy Networks. *European Journal of Political Research*, 21, 29-52.
- Wang, Y. og Xiang, Z. (2007). Towards a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75-85.
- Wettenhall, R. (2003). The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships *Public Organization Review*, 77, 77-107.