# Kanada

# Ísland allt árið
# Landaskýrsla

Unnin af Eyrúnu Magnúsdóttur
og Þórhildi Ósk Halldórsdóttur

Verkefnisstjóri: Guðjón Svansson
Yfirumsjón: Hermann Ottósson

Ágúst 2011

Nýsköpunarmiðstöð Íslands

ÍSLANDSSTOFA
PROMOTE ICELAND

islandsstofa.is

# Efnisyfirlit


Inngangur ..... 1

**1. Kanada ..... 4**
1.1. Helstu hagtölur ..... 5
1.2. Viðskipta- og lagaumhverfi ..... 6
1.2.1. Skattar og gjöld ..... 7
1.2.2. Aðgengi ..... 8
1.3. Skipan ferðamála ..... 8

**2. Stefnumótun ..... 9**
2.1. Á hvaða sviðum ferðaþjónustu byggir stefnumörkun ..... 10
2.1.1. Markmið stefnumörkunar ..... 12
2.2. Helstu áhersluþættir í ferðaþjónustu ..... 15
2.3. Framtíðarsýn ..... 16
2.3.1. Framtíðarsýn stjórnvalda ..... 17
2.3.2. Framtíðarsýn ferðaþjónustunnar ..... 18
2.4. Styrkleikar og veikleikar í ferðaþjónustu utan háannar ..... 19
2.5. Mistök í uppbyggingu utan háannar ..... 20

**3. Markaðsmál og þróun ..... 22**
3.1. Lykilmarkaðir ..... 22
3.1.1. Kjarnamarkaðir (5) ..... 23
3.1.2. Nýir markaðir (6) ..... 25
3.1.3. Ferðahegðun gesta ..... 26
3.1.4. Kaupákvörðunarferli erlendra ferðamanna ..... 27
3.2. Einkenni markaðs- og kynningarboðskapar (branding) utan háannar ..... 31
3.2.1. Vörumerkið Kanada ..... 31
3.3. Áherslur í vöru og markaðsþróun ..... 32
3.3.1. Megináherslur og helstu svæði ..... 32
3.3.2. Þróun áfangastaða og söluvöru ..... 33
3.4. Samsetning fyrirtækjaflórunnar ..... 37
3.4.1. Helstu söluráðar (USP) í markaðsboðskap fyrirtækja ..... 37
3.4.2. Söluvörur helstu áfangastaða ..... 38
3.4.3. Samvinna fyrirtækja milli svæða/klasar ..... 40

**4. Stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar ..... 41**
4.1. Umfang stuðningsgreina ferðaþjónustunnar. ..... 41
4.2. Aðgangur fyrirtækja að stoðþjónustu og fjármagni til markaðs- og vöruþróunarverkefna ..... 42
4.3. Formlegt eða óformlegt samstarf milli hefðbundinna atvinnuvega og „skapandi“ greina við ferðaþjónustuna. ..... 44

**5. Sprotar í ferðaþjónustu ..... 44**
**6. Helstu niðurstöður ..... 45**
**Viðauki I ..... 47**
**Viðauki II ..... 49**
**Heimildaskrá ..... 51**

**Myndaskrá**

Mynd 1 KA Árstíðasveiflan (Euromonitor Travel and Tourism in Canada, 2011). ..... 4
Mynd 2 KA Komufarþegar og tekjur (WEF 2011). ..... 4
Mynd 3 KA Tekjur á hvern ferðamann (WEF 2011). ..... 4
Mynd 4 KA Stærð ferðaþjónustu (WEF 2011). ..... 5
Mynd 5 KA Vöxtur ferðahagkerfis (WEF 2011). ..... 5
Mynd 6 KA Tilgangur ferðar til Kanada (CTC, 2011. Tourism Snapshot. 2010 - Year in Review, bls.3) ..... 23
Mynd 7 KA Níu týpur ferðamanna. (http://en-corporate.canada.travel/resources-industry/toolkits/eq-teaser). ..... 27
Mynd 8 KA Kaupákvörðunarferlið (CTC, 2011. New Directions to Reclaim Growth). ..... 28
Mynd 9 KA Kaupákvörðunarferli eftir mörkuðum (Path-to-Purchase Stydy, Insignia Research, 2009). ..... 28
Mynd 10 KA Vörumerkið Kanada ..... 31
Mynd 11 KA Helstu svæði ..... 33
Mynd 12 KA Störf í ferðaþjónustu (Euromonitor Canada tourism faces downturn in 2009).. 37
Mynd 13 KA Hlutfall ferðaþjónustu og ferðahagkerfis (WEF 2011). ..... 41
Mynd 14 KA Hlutfall ferðaþjónustu og ferðahagkerfis (WEF 2011). ..... 42

**Töfluskrá**

Tafla 1 KA Lykilstærðir (WEF 2011). ..... 5
Tafla 2 KA Útgáfa á vegum CTC ..... 29
Tafla 3. KA Söluráðar (Euromonitor, 2011. *Tourist Attractions in Canada*). ..... 39

**Skilgreiningar**

**Ferðaþjónusta:** Í skýrslunni er hugtakið notað annars vegar yfir *tourism industry*, þ.e. þá atvinnugrein sem tekur til fyrirtækja og einstaklinga sem vinna störf tengd ferðalögum. Þá er aðeins átt við fyrirtæki sem starfa beint við ferðaþjónustu. Hins vegar nær hugtakið yfir skilgreiningu *World Economic Forum* á því sem nefnt er *Travel & Tourism industry* sem nær yfir bein áhrif ferðaþjónustu á hagkerfið, t.a.m. er beint framlag fyrirtækja sem starfa við ferðaþjónustu til landsframleiðslu borið saman milli landa.

**Ferðahagkerfið**[1]: Hugtakið er notað í skýrslunni yfir það sem *World Economic Forum* og *World Travel and Tourism Council* kalla **Travel & Tourism Economy**. Í tölfræði um ferðaþjónustu er þetta hugtak notað yfir framlag fyrirtækja í ferðaþjónustu ( hótel, flugfélög o.s.frv.) til landsframleiðslu að viðbættu framlagi **stuðningsgreina** (t.d. fjárfestingar í mannvirkjum sem ferðaþjónustan nýtir, kaup ferðaþjónustufyrirtækja á innlendum vörum). Hugtakið vísar til heildaráhrifa ferðaþjónustunnar og stuðningsgreina á hagkerfið.

**Inbound**: Innferðamennska

[1] Hugtakið er þýðing rannsakenda og hefur ekki áður verið notað í tölfræði um ferðamál, skv. bestu vitund.

**Outbound**: Utanferðamennska

**Leisure**: Skemmtiferð

**Wellness/wellbeing tourism**: Vellíðunarferðamennska

**Jarðferðamennska** (*Geo-tourism*) Ferðamennska sem viðheldur eða betrumbætir landfræðileg einkenni svæðis - umhverfi þess, menningu, fagurfræði, arfleifð eða velferð þeirra sem þar búa.

**Kolefnisjöfnuð ferðamennska** (*Carbon-neutral tourism*) Bundið er jafn mikið kolefni í gróðri eins og losnar við ferðamennskuna.

**Náttúruferðamennska** (*Nature-Tourism*) Ábyrg ferðalög til náttúrusvæða þar sem hugað er að umhverfinu og eykur velferð íbúa á svæðinu.

**Vistvæn ferðaþjónusta** (*Ecotourism)* Beinist að verndun náttúrunnar og að stutt sé við samfélag innfæddra, lítil einangruð svæði-lítil áhrif-lítið umfang.

**Skammstafanir og heiti**

**MICE**: Meetings, Incentives, Conference, Exhibitions
**NIS:** National Innovation System
**PPP**: Purchasing Power Parity
**VLF/GDP**: Verg landsframleiðsla/Gross Domestic Production
**WEF**: World Economic Forum
**WTTC:** World Travel and Tourism Council
**CTC:** Canadian Tourism Commission
**EQ:** Explorer Quotient
**TIAC:** Tourism Industry Association of Canada
**Industry Canada:** Iðnaðarráðuneytið

## Inngangur

Þessi skýrsla um Kanada er hluti af umfangsmikilli vinnu sem hefur það að markmiði að draga fram tiltekna þætti í stefnumótun, markaðsmálum, vöruþróun, nýsköpun o.fl. sem tengjast ferðaþjónustu. Markmiðið var að draga fram upplýsingar sem gagnast í stefnumótun í ferðaþjónustu utan háannar fyrir Ísland. Samanburðarskýrslan verður gefin út og kynnt í október 2011.

Rannsakendur þessarar skýrslu og samanburðarskýrslunnar voru Eyrún Magnúsdóttir Msc í stjórnun og stefnumótun og Þórhildur Ósk Halldórsdóttir viðskiptafræðingur og mastersnemi í umhverfisfræðum. Verkefnisstjóri var Guðjón Svansson, frá Intercultural Communication ehf, en yfirumsjón með verkefninu hafði Hermann Ottósson, forstöðumaður markaðsþróunar Íslandsstofu.

Rannsakendur unnu út frá vinnuáætlun (Viðauki I) sem unnin var af verkefnisstjóra og samþykkt af forstöðumanni markaðsþróunar Íslandsstofu, Hermanni Ottóssyni. Vinnuáætlun byggir á minnisblaði til framkvæmdastjórnar verkefnisins Vetrarferðaþjónusta (Viðauki II) sem Hermann og Karl Friðriksson framkvæmdastjóri mannauðs og þróunar hjá Nýsköpunarmiðstöð unnu í sameiningu. Skýrslan er hluti af grunnvinnu í verkefninu *Vetrarferðaþjónusta* en á vinnslutíma skýrslunnar var tekið upp heitið *Ísland allt árið*.

Landaskýrslan hefst á inngangi þar sem fram koma upplýsingar um ýmsar ytri aðstæður ferðaþjónustunnar, vegabréfsáritanir, skattamál og gjaldmiðil. Að auki eru dregnar fram lykiltölur fyrir ferðaþjónustuna og þær settar fram á myndrænan hátt. Efni hvers hluta er síðan skipt upp í fjóra kafla sem hver og einn skiptist í nokkra undirkafla:

- Stefnumótun (áherslur, markmið, sýn, mistök, styrkleikar og veikleikar utan háannar)
- Markaðsmál og þróun (lykilmarkaðir, markhópar, ferðahegðun gesta, einkenni markaðsboðskapar, vöru- og markaðsþróun, söluvörur, klasar og samstarf)
- Stuðningsgreinar (umfang stuðningsgreina, aðgangur að fjármagni)
- Sprotar í ferðaþjónustu (hvaða sprotum er hlúð að og hvernig)

Þeir sem komið hafa að þessu verkefni Samtaka ferðaþjónustunnar eru: Íslandsstofa, Icelandair, Iceland Express, Samtök atvinnulífsins, Ferðamálastofa, Byggðastofnun, Markaðsstofur um land allt, Menninga- og ferðamálasvið Reykjavíkurborgar, Samband íslenskra sveitarfélaga, Alþýðusamband Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands. Í verkefnastjórn verkefnisins eru:

- Erna Hauksdóttir, Samtökum ferðaþjónustunnar,
- Jón Ásbergsson, Íslandsstofu,
- Þorsteinn Ingi Sigfússon, Nýsköpunarmiðstöð Íslands
- Ólöf Ýrr Atladóttir, Ferðamálastofu.

Verkefnisstjórar eru: Hermann Ottósson, Íslandsstofu og Karl Friðriksson, Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Það er von allra sem að landaskýrslunum og samanburðarskýrslunni koma að innhald þeirra og niðurstöður komi til með að nýtast í þeirri vinnu sem nú fer í hönd í tengslum við verkefnið *Ísland allt árið*. Samanburðarlöndin hafa hvert á sinn hátt unnið að því að efla heilsársferðamennsku og af þeim má margt læra. Sömuleiðis hafa þau gert mistök sem hægt er að forðast með því að kynna sér þau vel

Hermann Ottósson

Guðjón Svansson

# **Kanada** *í hnotskurn*

- Kanada markaðssetur sig á **11 erlendum mörkuðum**. Þrír fjórðu hlutar erlendra ferðamanna koma frá Bandaríkjunum

- Áhersla í stefnumótun er á að kynna Kanada sem fjölbreyttan **heilsársáfangastað.** Þessu er fylgt eftir í markaðssetningu og kynningu.

- **Upplifun** í sinni víðustu mynd er það sem kynning á stefnu í ferðamálum byggir á. Áfangastaðir eru síður í forgrunni en þeim mun meiri áhersla lögð á að ferðamaðurinn skapi sína eigin upplifun, hann sé aðalhetjan í ævintýrasögu sem hann skrifar með ferðalögum sínum.

- **Lagt er upp með fimm söluráða (USP´s) í opinberri stefnu:**

- ***1. Lifandi borgir og náttúra:*** *borgirnar iða af lífi en eru þó með náttúruna í bakgrunni þannig að ævintýrin eru aldrei langt undan.*
- ***2. Ferðalög á landi og sjó:*** *vísar til þess að ferðin sjálf sé jafn ánægjuleg og upplifunin á lokaáfangastað.*
- ***3. Tenging við Kanadabúa:*** *Einkenni Kanada koma fram í fólkinu: hnyttið, skemmtilegt, aðgengilegt og ekta. Ferðamenn munu skilja hvaðan Kanada kemur og á hvaða leið það er.*
- ***4. Kanadískt verðlaunaeldhús:*** *Kanadískar matarhefðir eru eins konar kynning á þeim staðarháttum, menningu og fólki sem mótar landið.*
- ***5. Ævintýramennska og mikilfengleg náttúruundur:*** *Ferðamenn eiga ekki að þurfa að fórna þægindum til að upplifa náttúruundur .*

- Ferðamönnum sem sækja Kanada heim hefur fækkað undanfarin áratug. Hins vegar hafa **tekjur á hvern ferðamann aukist**. Flestir koma í júlí og ágúst .

- Kanadíska ferðamálaráðið (*Canadian Tourism Commission, CTC)* sér um alþjóðlega markaðssetningu Kanada undir einkunnarorðunum ***„Keep Exploring“***

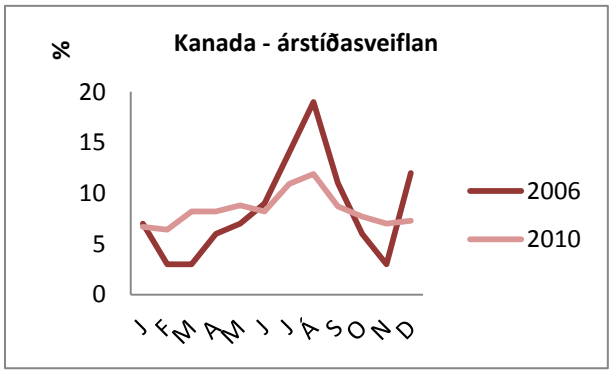
- Lagt er upp með það að **fá sem mestar tekjur af þeim erlendu ferðamönnum sem koma til landsins** og hámarka þannig gjaldeyristekjur. Markaðsherferðir CTC erlendis miðast við að ná til þeirra ferðamanna sem líklegastir eru taldir til að skilja mest eftir sig í landinu, þ.e. eyða mestu.

- CTC leggur í umfangsmikla vinnu við greiningu markaða og öflun nýrra viðskiptavina. Lögð er áhersla á að aðstoða fyrirtæki við að undirbúa sig undir að taka við ferðamönnum frá nýjum mörkuðum og er það m.a. gert með aðstoð markaðstólsins ***Explorer Quotient.*** Með því geta fyrirtæki greint þær „týpur“ ferðamanna sem eru líklegar til að vilja þeirra vöru og sniðið markaðssetningu sína beint að þeim.

- Fyrirtæki hafa einnig aðgang að **verkfærakistum í upplifunarferðamennsku (*experience toolkit)* *og mörkun (brand toolkit).***

- CTC ásamt samtökum ferðaþjónustunnar (*Tourism Industry Association, TIA)* hefur beitt sér fyrir því að laga vegabréfaeftirlit að þörfum ferðaþjónustunnar, en **hert vegabréfaeftirlit er talin ein af helstu ógnum við iðnaðinn.**

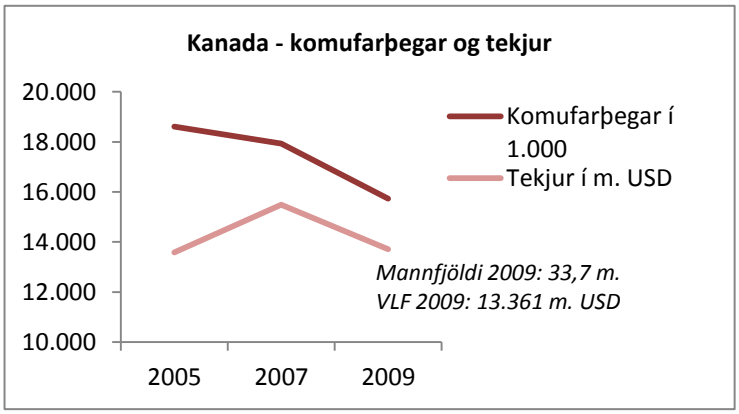
# 1. Kanada



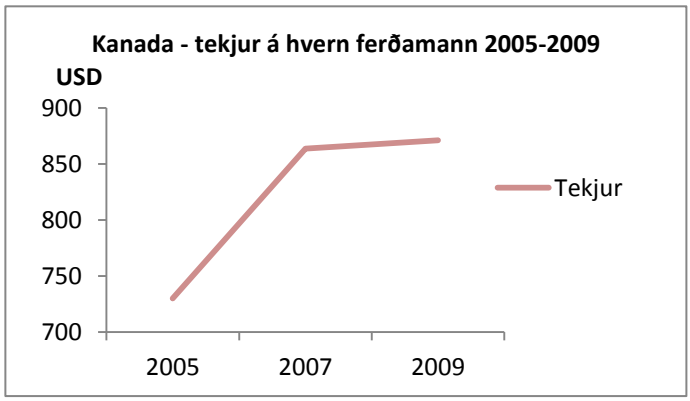

Mynd 1 KA Árstíðasveiflan (Euromonitor Travel and Tourism in Canada, 2011).

Í Kanada búa 33,7 milljónir manna. Landið er byggt á svæði sem nær samanlagt yfir tæpa 10 milljón ferkílómetra. Kanada er sambandsríki og skiptist í 13 svæði, þar af 10 fylki og þrjú sjálfsstjórnarhéruð, sem hvert hefur sérstaka stjórn auk þess að lúta landsstjórn. Þjóðarleiðtogi er Elísabet Bretadrottning og landsstjórinn starfar í hennar umboði.

Stærstur hluti þeirra erlendu ferðamanna sem sækja landið heim eru Bandaríkjamenn en á árinu 2009 voru tekjur ferðaþjónustunnar vegna þeirra 6,6 milljarðar C$ á meðan samanlagðar tekjur af ferðamönnum frá öllum öðrum löndum námu 3,8 milljörðum. Um 80% af tekjum í greininni kemur frá innlendum ferðamönnum og hefur það hlutfall hækkað úr 65% á einum áratug. Ein helsta áskorun ferðaþjónustunnar í landinu er að auka komur erlendra gesta en hver erlendur gestur eyðir að meðaltali 129 Kanadadölum á sólarhring í landinu á meðan innfæddir Kanadabúar verja um 99 dölum á sólarhring meðan þeir eru á ferðalagi. (Canadian Tourism Commision, 2011, bls. 18-19)




Mynd 2 KA Komufarþegar og tekjur (WEF 2011).

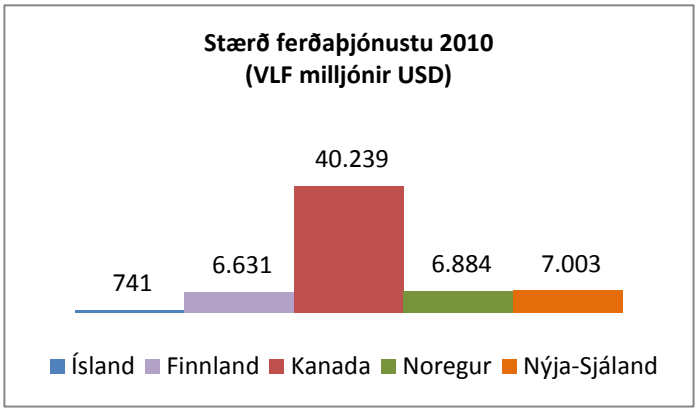



Mynd 3 KA Tekjur á hvern ferðamann (WEF 2011).

## 1.1. Helstu hagtölur

Tafla 1 KA Lykilstærðir (WEF 2011).

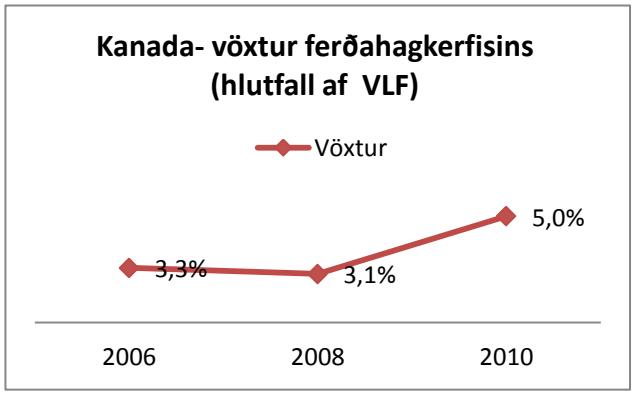
| | | Hlutfall af heildar VLF | Áætlaður árlegur vöxtur |
|---|---|---|---|
| Ferðaþjónusta 2010 | | | |
| VLF m. USD | 40.239 | 2,60% | 4,20% |
| Störf í þús. | 596 | 3,50% | 1,80% |
| Ferðahagkerfið 2010 | | | |
| VLF m. USD | 136.081 | 8,90% | 5,00% |
| Störf í þús. | 1.812 | 10,70% | 2,50% |
| **Travel and Tourism Competitiveness Index 2011: 9. Sæti** | | | |




Mynd 4 KA Stærð ferðaþjónustu (WEF 2011).

VLF á árinu 2009 nam 1,3 milljónum USD en jókst um 3,1% 2010. Spá fyrir árið 2011 gerir ráð fyrir 2,8% hagvexti. Kanada hefur ekki farið varhluta af efnahagslægð undanfarinna ára og árið 2009 var í fyrsta sinn halli uppá 85 milljarða C$. Skuldir ríkisins nema alls um 81,8% af VLF. (Euromonitor International, 2011, bls. 4).

Heimskreppan og sterkur Kanadadollar hafa gert ferðaþjónustunni í Kanada erfitt fyrir, en eftir að hafa dregist saman árin á undan óx ferðaþjónustan um 1% á árinu 2010 sem að hluta má þakka vetrarólympíuleikunum sem haldnir voru í landinu í fyrra. Gistinóttum erlendra ferðamanna fjölgaði um 1,8% (Canadian Tourism Commission - Tourism Snapshot, 2011, bls. 2).




Mynd 5 KA Vöxtur ferðahagkerfis (WEF 2011).

Verðmætasköpun hefur jafnan verið mest í Ontario fylki með höfuðborgina Toronto í forgrunni en nú virðast vestari fylki eins og Alberta vera að taka við sem efnahagslegir

leiðtogar landsins vegna olíufyrirtækja sem þar starfa sem hafa komið vel undan kreppu. Borgir landsins hafa þó margar orðið illa úti enda er skattinnheimta í höndum landsstjórnar (*federal government*) og svæðisstjórna (*provincial government*) en borgirnar sjálfar (*terretorial government*) hafa litla möguleika á að afla sér aukinna tekna í gegnum skatta (Euromonitor International, 2011).

### 1.2. Viðskipta- og lagaumhverfi

Á heildina er Kanada ofarlega á blaði á lista WEF yfir þau lönd sem þykja samkeppnishæfust í ferðaþjónustu. Kanada er í níunda sæti listans sem gefinn var út fyrr á þessu ári en fellur úr því fimmta 2009. Kanada skorar hátt hvað varðar gæði og fjölda flugvalla, uppbyggingu samgöngukerfis, upplýsingakerfi, aðbúnað ferðaþjónustunnar sem og fyrir náttúruundur og fjölda áfangastaða á heimsminjaskrá. (World Economic Forum, 2011, bls. 8). Kanada er hins vegar neðarlega á blaði þegar kemur að samkeppnishæfni í verðlagi (*price competitiveness in T&T industry)* en þar fellur landið niður í 105. sæti, einkum vegna hárra skatta og flugvallargjalda (bls. 155).

Þá kemur fram í skýrslunni að fjárfesting í ferðaþjónustu í Kanada nemur um 0,7% af VLF sem er undir meðaltali OECD. Í þeim löndum sem mestu verja til ferðaþjónustu nemur þetta hlutall yfir 2% af VLF. Þá má nefna að í Bandaríkjunum er hlutfallið 1,1% af VLF (bls. 70). Almennt er þó viðskiptaumhverfi í Kanada talið gott og það er einfalt og fljótlegt að stofna fyrirtæki í landinu.

Bandaríkin eru stærsti viðskiptaaðili Kanada en verðmæti viðskipta þessara landa nemur um 500 milljörðum dala árlega.

Gjaldmiðill Kanada er Kanadadollar (CAD) en hann var á pari við Bandaríkjadollar (USD) árið 2010. Það jók kaupmátt Kanadamanna sem ferðuðust til BNA en latti á sama tíma Bandaríkjamenn til að koma til Kanada þar sem það er nú dýrari áfangastaður en áður, en Bandaríkjamenn hafa í gegnum tíðina fengið mikið fyrir peningana sína með því að fara yfir landamærin til Kanada. Kanadadollar hefur ekki verið hærri gagnvart breska pundinu í aldarfjórðung og gagnvart evru í átta ár. Sterkur Kanadadollar hefur haft þau áhrif að Kanadamenn hafa frekar ferðast til annarra landa (Euromonitor International, 2011, bls. 5).

### 1.2.1. Skattar og gjöld

Hvert hinna 13 svæða hefur heimild til innheimtu skatta. Skattar og gjöld sem ferðamenn geta átt von á að greiða af vörum og þjónustu sem þeir kaupa í landinu geta því verið afar ólíkir eftir svæðum .

Samræmdur söluskattur (HST eða Harmonised Sales Tax) var settur á í British Columbia og Ontario (tvö lykilsvæði í ferðaþjónustu) í júlí 2010 en hann bætir um 7% við kostnað við margs konar ferðaþjónustu. Nova Scotia hækkaði söluskatt sinn úr 13% í 15% á árinu 2010. Þessar skattahækkanir höfðu strax áhrif á innlenda ferðamenn sem sáu þann kost vænstan að sitja heima fremur en að ferðast um þessi svæði. Þá eru skattar og gjöld á flugvöllum hærri en gengur og gerist í öðrum löndum og ferðaþjónustan hefur áhyggjur af því að þetta allt leiði til þess að minnka samkeppnishæfni Kanada sem áfangastaðar.

„Tax Free“ endurgreiðsla, þ.e. endurgreiðsla söluskatta fyrir ferðamenn, var afnumin árið 2007 og hefur það verið gagnrýnt af ferðaþjónustunni. Í Ontario hafði áður verið boðið upp á 5% endurgreiðslu söluskatts fyrir ferðamenn en sú endurgreiðsla var afnumin þegar HST var settur á. Söluskattar eru misjafnir eftir ríkjum og fara úr 5% í Alberta upp í 16% á Prince Edward Islands. Að auki er t.d. hótelskattur 3% í Quebec og 4% í Alberta. Forsvarsmenn í ferðaþjónustu í landinu hafa lagt áherslu á að skattar og gjöld verði samræmd milli fylkja (Euromonitor International, 2011, bls. 5).

Skattar og gjöld á flugvöllum eru hærri en í Bandaríkjunum sem hefur leitt til þess að um 20% ferðalanga til Kanada kjósa að lenda á bandarískum flugvöllum og keyra þaðan til Kanada. Einhver svæði hafa ákveðið að lækka flugvallargjöld á þessu ári og t.d. hafa flugmálayfirvöld í Vancouver tilkynnt að þau muni ekki hækka lendingargjöld eða flugvallargjöld næstu fimm árin. Vancouver er stutt frá Seattle og því skiptir miklu að vera samkeppnishæf í gjöldum við þann flugvöll. Toronto flugvöllur mun einnig lækka flugvallar- og lendingargjöld og lækka „Airport Improvement Fees“.

Sá möguleiki hefur verið ræddur að landsstjórnin grípi inní og knýji fram samræmda skattastefnu í þágu ferðaþjónustunnar. Haldist Kanadadollar áfram sterkur mun Kanada eiga erfiðara með að keppa í verðlagi á alþjóðlegum mörkuðum. Samræmd skattastefna og t.d. afnám HST skattarins er eitt af baráttumálum í ferðaþjónustu í landinu (Euromonitor International, 2011, bls. 6).

### 1.2.2. Aðgengi

Kanada er í 8.sæti yfir þau lönd sem eru með opnust landamæri skv. WEF (World Economic Forum, 2011).

Ferðamenn frá um 140 löndum þurfa að sækja um vegabréfsáritun til að komast til Kanada. Reglur vegna vegabréfsáritana voru nýverið hertar og gengu breytingarnar í gildi á árunum 2010 og 2011 við lítinn fögnuð ferðaþjónustunnar og ferðamálayfirvalda. Ferðamálaráð landsins hefur beitt sér fyrir því að þær verði einfaldaðar að nýju til að auka aðgengi að landinu, enda geti þær virkað sem hindrun fyrir ferðamenn á leið til landsins. Sem dæmi þá fækkaði ferðamönnum frá Mexíkó um 40% á árinu 2010 miðað við árið á undan. Til greina kemur að kanadísk yfirvöld veiti undaþágu frá reglum um vegabréfsáritanir til ferðamanna frá Mexíkó (Euromonitor International, 2011, bls. 4).

Eftir breytingarnar er pappírsvinna fyrir ferðamenn meiri, en fjögurra manna fjölskylda þarf að fylla út fjögur eyðublöð í stað eins áður. Ferlið er einnig svifaseinna fyrir yfirvöld þar sem þau eru lengur að afgreiða hvert mál sökum krafna um nákvæmari upplýsingar.

Í mars 2010 var gjald fyrir þá ferðamenn sem þurfa vegabréfsáritun hækkað úr 61 kanadadollar í 75. Þá voru reglur hertar þannig að umsækjendur þurftu að gefa upp meiri upplýsingar en áður (Euromonitor International, 2011, bls. 6)

## 1.3. Skipan ferðamála

Ferðamál heyra undir kanadíska iðnaðarráðuneytið, *Industry Canada*, en innan þess er sérstakur ráðherra sem ber ábyrgð á ferðamálum og málefnum lítilla og meðalstórra fyrirtækja (*Deputy Minister of Tourism and SME´s)*

Stefnumótun er á ábyrgð áðurnefnds ráðherra landsstjórnarinnar en ferðamálaráð Kanada, *Canadian Tourism Commision* (hér eftir nefnt CTC) starfar í hans umboði að stefnumótun og markaðsmálum á landsvísu. Hvert fylki um sig hefur að auki sína stjórn og sinn eigin ráðherra ferðamála. Mikil áhersla er lögð á samvinnu milli yfirvalda á landsvísu og fylkis/svæðisstjórna í stefnumótun fyrir ferðaþjónustuna. CTC sér um innleiðingu í samstarfi við markaðsskrifstofur. Hvert ríki Kanada hefur sérstaka svæðisskrifstofu sem sér um markaðsmál og stefnumótun í ferðaþjónustu, svonefndar *Provincional Marketing Offices* (hér eftir nefndar PMO) (Industry Canada, 2011).

Auk þess að starfa með yfirvöldum á hverju svæði leggur CTC mikið uppúr samstarfi við einkafyrirtæki, í ferðaþjónustu víða um landið, einkum í gegnum vefinn með því að bjóða öllum aðgang af rannsóknum sínum og markaðsupplýsingum.

Grunnstefið í stefnu stjórnvalda kemur fram í skilaboðum og markaðssetningu CTC á Kanada sem heilsársáfangastað fyrir ferðamenn. Áhersla er lögð á að kynna Kanada sem áfangastað þar sem ferðamenn geta upplifað eitthvað nýtt og spennandi og búið til sína eigin einstöku reynslu úr sínu ferðalagi (*create extraordinary personal experiences*).

Stjórnarformaður og framkvæmdastjóri CTC eru skipaðir beint af landsstjóra Kanada (*Governor-in-Council)* en 26 einstaklingar sem eiga sæti í framkvæmdastjórn (*board of directors*) eru skipaðir af iðnaðarráðherra með samþykki landsstjóra (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 28)

## 2. Stefnumótun

CTC sem undirstofnun kanadíska iðnaðarráðuneytisins virðist halda alfarið utan um stefnumótun og framtíðaráætlanir í ferðamálum landsins. Þetta má sjá af því að öll ný skjöl (frá síðustu fimm árum) um stefnu í ferðamálum koma frá CTC en nýjustu gögn sem finna má á vef ráðuneytisins um heildarstefnu á landsvísu í málaflokknum eru frá því í stefnumótunarvinnu sem fram fór árið 2006. Frá þeim tíma virðist CTC hafa alfarið tekið við keflinu, en ráðherrar ferðamála í hverju fylki starfa náið með stofnuninni.

Yfirlýst markmið CTC er að auka útflutningstekjur vegna ferðaþjónustu í Kanada. Sýn CTC byggir á hugmyndinni um að „*inspire the world to explore Canada.“* Lagalegt hlutverk stofnunarinnar er fjórþætt:

- Að stuðla að lifandi og arðvænlegri ferðaþjónustu
- Að markaðssetja Kanada sem ákjósanlegan áfangastað fyrir ferðamenn
- Að styðja við samstarf milli einkageirans og hins opinbera sem og milli fylkja og svæða í þágu ferðaþjónustunnar
- Að útvega og birta upplýsingar um ferðaþjónustu í Kanada fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu og yfirvöld á öllum stjórnstigum

Samkvæmt iðnaðarráðuneytinu á stefna í ferðaþjónustu á landsvísu að leggja grunn að „langtíma, samhæfðri nálgun að varanlegum vexti atvinnugreinarinnar. Með því að vinna

saman geta einkaaðilar og hið opinbera haldið áfram að byggja upp atvinnugrein sem er samkeppnishæf á alþjóðamörkuðum Kanadamönnum og komandi kynslóðum til heilla“ (Industry Canada, 2006, bls. 20).

CTC gengur út frá þessari stefnu og lítur á hlutverk sitt á eftirfarandi hátt:

> *Í samstarfi við kanadíska ferðaþjónustu vinnum við að því að kynna Kanada sem alþjóðlega samkeppnishæfan fyrsta flokks heilsársáfangastað þar sem ferðamenn hafa aðgang að einstökum upplifunum. Við tölum einni röddu fyrir hönd Kanada á alþjóðlegum vettvangi* (Canadian Tourism Commision, 2011, bls. 7).

### 2.1. Á hvaða sviðum ferðaþjónustu byggir stefnumörkun

Heildarstefna í ferðamálum á landsvísu í Kanada byggir á svokallaðri Quebec yfirlýsingu sem undirrituð var í nóvember 2003. Yfirlýsinguna undirrituðu ráðherrar og ráðamenn á sviði ferðamála í landinu (ríkisstjórnar, fylkjastjórna og svæðisstjórna) og með henni var mikilvægi ferðaþjónustu fyrir efnahagslíf í Kanada undirstrikað (Industry Canada , 2003).

Þremur árum síðar var farið í þróunarvinnu þar sem farið var ofan í saumana á því hvernig mætti auka samkeppnishæfni Kanada á sviði ferðamála og sett var fram forgangsröðun sem stuðla átti að vexti ferðaþjónustu.

(http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-tour.nsf/eng/h_qq00173.html).

Þriðja mikilvæga skrefið í átt að samræmdri stefnu var stigið þegar ferðaþjónustan fékk sérstaka fjárveitingu í efnahagsáætlun (*Economic Action Plan)* sem sett var fram af ríkisstjórn Kanada í janúar 2009 (Department of Finance Canada, 2009).

Segja má að í þessum stefnumótunarskjölum komi fram helstu áherslur í stefnu stjórnvalda varðandi ferðaþjónustu.

**Úr Quebec yfirlýsingunni 2003**

- Ferðaþjónustan í heild er einn af stærstu atvinnuveitendum landsins og þar skapast störf sem krefjast fjölbreyttrar þekkingar og færni og dreifast um þéttbýl og dreifbýl svæði Kanada
- Sjálfbær ferðaþjónusta er hagsmunamál fyrir náttúru, menningararf og lífsgæði Kanadabúa

- Ráðherrar ferðamála á öllum stigum stjórnsýslu skuldbinda sig til að vinna að því að mikilvægi ferðaþjónustu fyrir efnahag landsins verði viðurkennt
- Ráðherrar skuldbinda sig til að starfa með aðilum í ferðaþjónustu að því að:
    a) Móta sameiginlega sýn á ferðaþjónustu í Kanada sem gagnast öllum Kanadabúum
    b) Þróa nýjar rannsóknaraðferðir sem leiða af sér aðgerðir og nýsköpun í vöruþróun og markaðsstarfi
    c) Samhæfðar aðgerðir sem taka tillit til séreinkenna einstakra svæða og frumbyggjamenningar
    d) Sterk, framsækin og samhæfð ímyndarvinna
    e) Árangursríkara og öflugra samstarf milli markaðsskrifstofa á öllum stjórnstigum
    f) Sveigjanlegar markaðsáætlanir sem gera kleift að bregðast við aðstæðum hverju sinni
    g) Stuðla að öflugu og hæfu starfsliði í ferðaþjónustu
    h) Gera áætlanir sem stuðli að því að ferðaþjónustan skili 75 milljarða tekjum á árinu 2010

(Industry Canada , 2003)

**Stefnumótunarskýrsla 2006**

Hlutverk hins opinbera í ferðamálum er vandlega skilgreint í stefnumótunarskýrslunni frá 2006. *Opinberar stofnanir í ferðaþjónustu á öllum stjórnstigum Kanada hafa tvíþætt hlutverk:*

- **Stefnumótun:** hið opinbera á að stuðla að viðskiptaumhverfi sem hvetur til vaxtar ferðaþjónustunnar. Vera leiðandi í stefnumótun í samgöngum, innviðum, landamæramálum, reglugerðum og innflytjendamálum. Þetta skiptir miklu við innleiðingu á heildarstefnu í ferðamálum
- **Rekstur á helstu „vörum“ Kanada í ferðaþjónustu:** Hið opinbera ber ábyrgð gagnvart ferðaþjónustu sem rekstraraðili ýmissa stofnana eins og safna, upplýsingamiðstöðva, sögufrægra staða og þjóðgarða auk þess að hafa skyldur við að varðveita menningarverðmæti og stuðla að sjálfbærri ferðaþjónustu.

**Megingildi sem höfð eru til hliðsjónar við mótun stefnu í ferðamálum á landsvísu:**

- Kynna viðburði á öllum stjórnstigum sem byggðir eru á rannsóknum og leiða til aðgerða og nýsköpunar í vöruþróun og markaðssetningu
- Forgangsraða í þágu verkefna sem falla að stefnu á landsvísu en taki mið af sérstökum aðstæðum á hverju svæði og viðurkenna norðlæga- og frumbyggjaferðaþjónustu (*northern and aboriginal)* sem mikilvæga atvinnugrein
- Þróa sterk, sveigjanleg og skapandi sambönd meðal lykilaðila í ákvarðanatöku í ferðaþjónustu á öllum stigum stjórnkerfisins
- Ýta undir samstarf og samræmt skipulag til að auka skilvirkni í samræmi við hlutverk og ábyrgð hvers aðila
- Þróa stefnu sem hvetur til sjálfbærra vinnubragða í ferðaþjónustu

(Industry Canada, 2006, bls. 3)

**Sérstakur stuðningur frá ríkisstjórninni 2009**

- Aukinn stuðningur við ferðaþjónustuna á að stuðla að vexti og hjálpa til við að færa Kanada framar í huga ferðamanna, bæði innlendra og erlendra
- 20 milljónir Kanadadollara fara í markaðsherferðir og auglýsingar CTC
- 100 milljónir verða lagðar í verkefni eins og svæðishátíðir og viðburði víða um landið á tveggja ára tímabili
- http://pm.gc.ca/eng/media.asp?id=2613 (Hér er talið upp hvað á að gera fyrir ferðaþjónustuna)

### 2.1.1. Markmið stefnumörkunar

Meðal þess sem lagt er upp með er að yfirvöld á öllum stjórnstigum vinni náið saman og í samstarfi við einkageirann til að tryggja að Kanada verði meðal 10 helstu áfangastaða ferðamanna í heiminum þegar horft er til heimsókna erlendra ferðamanna og eyðslu hvers ferðamanns á sólarhring.

Þá er það haft að leiðarljósi að umfang ferðaþjónustunnar, þ.e. heildartekjur bæði af innlendri ferðaþjónustu og af erlendum ferðamönnum, verði komnar í 100 milljarða CAD árið 2015. (Tekjur á árinu 2010 voru 74 milljarðar CAD en markið hafði verið sett á 75 milljarða CAD fyrir það ár).

Almennt eru þetta stefnumarkmið í ferðaþjónustu á landsvísu í Kanada:

**Stefnumarkmið**

- Framúrskarandi gestgjafar
  *Kanadabúar haldi áfram að vera þekktir sem vingjarnlegir og framúrskarandi gestgjafar.*
- Framúrskarandi upplifanir
  *Kanada bjóði einstakar og ekta upplifanir sem gefa ferðamönnum tækifæri á að halda áfram að heimsækja Kanada.*
- Aðgengilegur áfangastaður
  *Að komast til og frá Kanada og ferðast um landið verði einfalt, öruggt og á viðráðanlegu verði.*
- Framúrskarandi orðspor
  *Kanada verði rómað sem spennandi, sjálfbær og öruggur áfangastaður.*

(Industry Canada, 2006).

Til að hægt sé að ná ofangreindum markmiðum stefnunnar voru (árið 2006) sett fram ákveðin forgangsatriði sem talið var að þyrfti að leysa úr án tafar. Flest þessara atriða lúta á einn eða annan hátt að aðgengi og gæðum:

- Aðgengilegur áfangastaður – *Að komast yfir landamærin*
  a) **Markmið:** Að tryggja flæði ferðamanna til og frá Kanada
  b) **Útkoma:** að ferðaþjónusta verði ávallt höfð til hliðsjónar við ákvarðanir á landamærareglum

- Aðgengilegur áfangastaður – *Samgöngur*
  a) **Markmið:** Leggja áherslu á að innleiða samgöngustefnu og verkefni sem taka tillit til ferðaþjónustu á öllum stjórnstigum og tryggja að samgöngustefna styðji við það markmið að auðvelda *ferðamönnum* að komast leiða sinna innan Kanada
  b) **Útkoma:** Aukin samkeppnishæfni og aðgengi áfangastaða í Kanada

- Framúrskarandi upplifanir – *Vöruþróun*
  a) **Markmið:** Tryggja að þær vörur sem til staðar eru séu betrumbættar og nýjar vörur þróaðar í takt við ný tækifæri.

b) **Útkoma:**

i. Þróa einstakar og aðgreindar vörur sem svara eftirspurn.

ii. Laða að stórviðburði.

iii. Hvetja til úrbóta í innviðum stjórnsýslunnar sem styðja við ferðaþjónustuna og þróun hennar.

- Framúrskarandi gestgjafar – *Mannauður*

a) **Markmið:** Tryggja að framboð starfskrafta í ferðaþjónustu nægi til að mæta eftirspurn

b) **Útkoma:**

i. Vel menntaður, fær og þjálfaður mannafli í ferðaþjónustu sem getur komið til skila þeirri einstöku upplifun sem Kanada hefur að bjóða.

ii. Ferðaþjónustan, starfsfólk og atvinnurekendur verði þekktir á landsvísu og alþjóðlega fyrir framúrskarandi árangur.

- Framúrskarandi orðspor – *Upplýsingar til ferðamanna og tölfræði*

a) **Markmið:** Bæta aðgengi að upplýsingum og rannsóknum sem skipta máli fyrir fyrirtæki og stjórnvöld í ákvarðanatöku. Bæta mælikvarða á árangur í ferðaþjónustu og áhrif á efnahag landsins.

b) **Útkoma:**

i. Markaðsdrifnar og rannsóknamiðaðar ákvarðanir í viðskiptum

ii. Aukin þekking á greininni, betri markaðstól og upplýst ákvarðanataka

- Framúrskarandi orðspor – *Markaðssetning ferðaþjónustu*

a) **Markmið:** Betri samvinna og samþætting markaðsstarfs milli CTC og svæðisskrifstofa til að staðfæra (*position*) Kanada í hugum fólks sem áfangastað. Fullnýta þær auðlindir/resources sem til eru með aukinni samvinnu stjórnsýslunnar

b) **Útkoma:**

i. Ein rödd í þróun vörumerkisins Kanada

ii. Fullnýting fjármuna sem fara til ferðaþjónustunnar

iii. Fá sem mest út úr markaðsherferðum

(Industry Canada, 2006)

## 2.2. Helstu áhersluþættir í ferðaþjónustu

Áhersla er lögð á að byggja upp ferðaþjónustuna í heild sinni allt árið um kring. Þær áherslur sem fram koma í forgangsatriðunum frá því 2006 taka því ekki beinlínis til vetrarferðamennsku, enda er ávallt talað um heilsársferðamennsku.

Stefnan tekur mið af þeim aðstæðum sem nú eru uppi: að nýta ljóma Ólympíuleikanna sem lengst, auka streymi af ferðamönnum sem skilja eftir mikið af peningum í hagkerfinu (t.d. viðskiptaferðalanga) og horfa ávallt til heilsársferðaþjónustu. (Euromonitor International, 2011). Stærsta verkefni ferðaþjónustunnar utan háannar síðustu ár voru án efa vetrarólympíuleikarnir voru haldnir í Kanada árið 2010. Þá fóru opinberir og einkaaðilar í ferðaþjónustu í mikið átak tengt leikunum til að laða ferðamenn að. Sérstakt átak er nú í gangi á vegum CTC sem gengur út á að „baða sig í ljómanum eftir leika“ (*harvesting the afterglow)* með það að markmiði að nýta þá uppbyggingu sem átt hefur sér stað á þeim svæðum sem hýstu leikana.

Á árinu 2011 er ætlunin að kynna möguleika á skíðaiðkun og vetraríþróttum í Kanada sérstaklega fyrir Evrópubúum í ljósi velgengni leikanna og slæms ástands á mörgum evrópskum skíðasvæðum sökum snjóskorts. Eftirmálar leikanna munu hafa bein áhrif á Vancouver og Whistler þar sem nýir innviðir munu hjálpa ferðaþjónustufyrirtækjum að byggja sig upp. Ný hraðbraut styttir t.d. ferðatímann frá Vancouver til fjallanna í Whistler og lækkar þar með kostnað við ferðalög.

Auk þess að leggja áherslu á vetrarferðamennsku hefur kanadísk ferðaþjónusta einblínt á viðskiptaferðalög. Þetta hefur verið gert í samstarfi margra aðila, t.d. hóf Air Canada að bjóða upp á ferðaáætlanir fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki á lægri verðum sem áður voru aðeins í boði fyrir stærri fyrirtæki. Hótel líkt og Fairmont beina sjónum í auknum mæli að viðskiptaferðalöngum með því að uppfæra tæknibúnað, bæta netaðgengi, setja prentara í hvert herbergi og byggja upp heilsulindir og líkamsrækt.

Talið er að mikilvægi viðskiptaferðalaga muni aukast, þau verði 9% af öllum innlendum ferðalögum og 14% af alþjóðlegum komum árið 2015. Viðskiptaferðalangar eru þeir gestir sem skila mestu og koma oftar en þeir sem koma í skemmtiferðir.

Lögð er áhersla á sveigjanleika í stefnunni, þ.e. að hún byggi á samhæfðum grunni í takt við markmið að framan, en sé jafnframt útfærð þannig að hana sé hægt að laga að aðstæðum og viðburðum hverju sinni. Nýlegt dæmi er að heimsókn Vilhjálms Bretaprins og Katrínar til

Kanada í júlí 2011 vakti svo mikla athygli á Kanada, í Bretlandi og víðar í Evrópu að CTC ákvað að framlengja auglýsingaherferð á stærstu mörkuðum sínum í Evrópu, Bretlandi og Þýskalandi, fram í miðjan ágúst og nýta þannig meðbyrinn sem heimsókninni fylgdi (CTC - Germany/UK Summer Campaigns Extended, 2011).

### 2.3. Framtíðarsýn

CTC hefur innleitt að fullu stefnumiðað árangursmat (*balanced scorecard)* við mat á árangri af sinni stefnu. Með því vill stofnunin samþætta efnislega og óefnislega þætti starfseminnar og leggja mat á það hvaða áhrif stefna og stjórnun stofnunarinnar hefur á ferðaþjónustuna í heild sinni.

Fjórir mælikvarðar eru lagðir til grundvallar árangursmatinu:

- Vitund (*Destination Awareness*)
- Beinn árangur markaðsherferða (*ROI)*
- Framlög samstarfsaðila (*Partner contribution*)
- Starfsánægja (*Employee engagement)*

Á árinu 2010 jókst vitund um Kanada sem áfangastað úr 33,5% í 33,9% á heimsvísu. Mest var aukningin í Bretlandi (um 12%) og í Ástralíu (um 8,7%) sem að stórum hluta má þakka athyglinni sem Vetrarólympíuleikarnir fengu í fjölmiðlum í þessum löndum.

Samkvæmt mælikvörðum CTC fengust 44 dalir í tekjur til greinarinnar á móti hverjum dal sem lagður var í auglýsingaherferðir (*stimulus campaign)* og á móti hverjum dal sem settur var í kjarnaherferðir (*core campaigns)* komu 82 dalir inn í kassann í útflutningstekjur vegna ferðaþjónustu.

Þriðji mælikvarðinn eru framlög samstarfsaðila en þau námu alls 1,32 á móti 1 í framlög frá hinu opinbera í rekstri CTC á árinu 2010. Með öðrum orðum komu inn 1,32 dalir frá fyrirtækjum fyrir hvern dal sem ríkið lagði í starfsemi stofnunarinnar á síðasta ári. CTC hefur það almennt að markmiði að þetta hlutfall sé 1:1 en gerir ráð fyrir að hlutfallið á árinu 2011 verði þó talsvert lægra, eða 0,6:1. Fjórði mælikvarðinn tekur í raun aðeins til rekstrar stofnunarinnar sjálfrar, en mælingar sýndu að ánægja starfsfólks hjá stofnuninni var meiri á síðasta ári en árið á undan. (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 34).

### 2.3.1. Framtíðarsýn stjórnvalda

CTC starfar í takt við þá sýn að " *inspire the world to explore Canada*" með það að markmiði að auka útflutningstekjur.

Tvö stefnumarkmið liggja til grundvallar framtíðaráformum CTC fyrir árin 2011 til 2015, annars vegar að auka eftirspurn eftir Kanada almennt og hins vegar að ná til þeirra ferðamanna sem mest skilja eftir í hagkerfinu:

- **Auka eftirspurn eftir Kanada**
  - *a)* Skapa verðmæti fyrir Kanada með því að horfa bæði til möguleika til langs tíma og skamms tíma á að hámarka arðsemi fjárfestinga á mörkuðum
  - *b)* Með því að standa fyrir áhrifaríkri markaðssetningu, markaðsþróun og kynningu sem byggir á markaðsrannsóknum er ætlunin að tekjur af ferðaþjónustu í Kanada nái 100 milljörðum CAD árið 2015

- **Einblína á markaði þar sem vörumerkið Kanada er leiðandi og á möguleika á að ná inn hlutfallslega mestum tekjum „yield the highest return on investment"**
  - *a)* Leggja áherslu á þá markaði eða markaðsbrot (*market segments)* þar sem markaðssetning vörumerkisins Kanada leiðir til mestra tekna, þ.e. þar sem hægt er að ná í þá kúnna sem verja mestu í ferðalög
  - *b)* Fá ferðamenn sem skilja mikið eftir í hagkerfinu til að kaupa ferðir til Kanada (*convert high-yield customers*) með því að fjárfesta í samskiptaleiðum sem eru líklegastar til að ná í gegn, skv. markaðsrannsóknum og kaupákvörðunarferli (*path-to-purchase)*

Til þess að framtíðarsýnin um ferðaþjónustuna í Kanada sem 100 milljarða atvinnugrein árið 2015 náist telur CTC að Kanada þurfi að aðgreina sig enn frekar sem áfangastað, CTC þurfi að vera leiðandi í þróun vörumerkisins Kanada, breytingar á stjórnskipulagi CTC þurfi að ganga í gegn til að gera stofnunina sveigjanlegri og áfram þurfi að vinna að því að nýta „ljóma leikanna" (*harvest the afterglow of the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games for Canada)* (Canadian Tourism Commision, 2011, bls. 6).

CTC telur að takast þurfi á við fjölmargar áskoranir á leiðinni. Ásamt því að vinna að öflugum rannsóknum sem varpa ljósi á væntingar ferðamanna og stunda samræmda markaðssetningu meðfram svæðisbundnum skilaboðum þurfi t.d. að horfa til uppbyggingar í frumbyggjaferðamennsku (*aboriginal tourism).* Mikil tækifæri eru talin felast í þessum geira,

enda er talið að eftirspurn eftir ferðaþjónustu á svæðum frumbyggja sé meiri en framboðið. Þar þurfi helst að koma til aukin aðstoð við markaðssetningu, en þá þekkingu skorti gjarnan á hinum afskekktari svæðum. Í svonefndri Quebec yfirlýsingu frá 2003 var þessari tegund ferðaþjónustu gert sérstaklega hátt undir höfði og ákveðið að leggja sérstaka áherslu á hana sem mikilvæga atvinnugrein.

Meðal annarra áskorana er að auka stöðugleika starfsfólks í greininni og stuðla þannig að þekkingu, fjárfesta í innviðum, byggja upp samgöngukerfi og innleiða sjálfbæra ferðaþjónustu (Canadian Tourism commision, 2011).

### 2.3.2. Framtíðarsýn ferðaþjónustunnar

Samtök ferðaþjónustunnar í Kanada (TIAC) hafa sett fram sína framtíðarsýn í formi þriggja meginmarkmiða sem ferðaþjónustan ætti að stefna að fyrir árið 2017:

- **Opin, samkeppnishæf og tengd *(Open, Competitive and Connected)***
    a) Endurskoða skatta og gjöld í því skyni að auka samkeppnishæfni
    b) Opna fyrir frekari samkeppni í flugi og almenningssamgöngum
    c) Betri tengingar samgangna til að tryggja fumlausar ferðir um landið
    d) Einfalda aðgengi ferðamanna frá lykilmörkuðum, eins og Mexíkó, að Kanada
    e) Einfalda ferli vegabréfsáritana (t.d. með því að þýða skjöl yfir á fleiri tungumál)
    f) Betra landamæraeftirlit og einfaldara aðgengi
    g) Skattastefna (GST/HST) sem viðurkennir að ferðaþjónusta sé mikilvæg atvinnugrein
- **Sterkari vörur, sterkara starfslið (*Stronger Product, Stronger Workforce)***
    a) Þróa sterkari „dreifikerfi“ (*distribution network)* fyrir pakkaferðir
    b) Byggja upp þekkingu til að taka á móti ferðamönnum frá nýjum mörkuðum eins og Kína, Indlandi og Suður- Ameríku
    c) Auka aðgengi að fjármagni fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki til að þróa sínar vörur og gera þær aðgengilegar erlendum ferðamönnum (*export ready)*
    d) Auka menntun og starfsþróun sem styður við þá stefnu að skapa einstakar upplifanir fyrir ferðamenn
    e) Efla samstarf milli fyrirtækja og opinberra aðila, t.d. með því að tryggja opnun þjóðgarða, safna o.fl.)
    f) Bæta aðgang að tölfræðiupplýsingum

- **Framúrskarandi markaðsstarf *(Promotional Excellence)***
    a) Styrkja markaðsstarf á landsvísu með tryggum fjárframlögum
    b) Skýra betur hlutverk eftir stjórnstigum, þ.e. á landsvísu, eftir fylkjum og svæðum

(The Tourism Industry Association of Canada, 2011).

Framtíðarsýn samtaka vinnuveitenda í ferðaþjónustu í Kanada sýnir vel að áhyggjur þeirra sem reka fyrirtæki í greininni snúa fyrst og fremst að því hversu óaðgengilegt landið er.

Þrátt fyrir að skýr stefna hafi verið mörkuð um gott aðgengi sem lykilþátt í opinberri ferðamálastefnu þá virðist vegabréfaeftirlit og breytingar á því ekki hafa tekið mið af þörfum ferðaþjónustunnar. Samtökin telja að ferli vegabréfsáritana þurfi að einfalda, skatta þurfi að laga að þeirri staðreynd að ferðaþjónusta er útflutningsgrein og stefna stjórnvalda í vegabréfaeftirliti þurfi að taka mið af því hverjir eru taldir lykilmarkaðir fyrir ferðaþjónustuna.

### 2.4. Styrkleikar og veikleikar í ferðaþjónustu utan háannar

Fjölbreytni áfangastaða er einn helsti styrkleiki Kanada sem heilsársáfangastaðar. Fylkin þrettán bjóða upp á óþrjótandi möguleika til að þróa vörur á hvaða árstíma sem er.

Einn af veikleikum ferðaþjónustunnar er hversu háð hún er innlendri eftirspurn. Á síðastliðnum áratug hefur framlag erlendra gesta til heildartekna ferðaþjónustunnar lækkað úr 35% í 20%. Þetta er sérstakt áhyggjuefni þar sem möguleikar á vexti greinarinnar eru minni. Einnig verja Kanadabúar að meðaltali 92 CAD á dag á ferðalagi um land sitt á meðan erlendir gestir eyða 129 CAD á dag (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 7).

Kanadabúar taka flestir frí í júní og júlí og því má leiða að því líkum að fjölgun ferðamanna utan háannar sé langsótt ef ekki tekst að fjölga erlendum gestum.

Talið er að Kanadadollar verði á pari við þann bandaríska næstu árin. Það leiðir af sér að ferðaþjónustan þarf að stýra kostnaði betur og halda kostnaði eins lágum og mögulegt er. Sterkur gjaldmiðill dregur úr samkeppnishæfni Kanada sem áfangastaðar og því þarf að leggja mikið upp úr því að aðgreina helstu náttúruundur og leggja áherslu á það sem greinir Kanada frá öðrum löndum og gerir landið að einstökum áfangastað, þ.e. ná aðgreiningu og lækka

kostnað til að bregðast við þeirri staðreynd að Kanada er dýr áfangastaður í alþjóðlegum samanburði og verður það að líkindum áfram (Euromonitor International, 2011, bls. 6).

### 2.5. Mistök í uppbyggingu utan háannar

Kanada hefur farið í mikla markaðsvinnu og vörumerkið Kanada er sterkt á alþjóðavísu (nánar um það í kafla 2.2.1) en þrátt fyrir það drógust komur erlendra gesta saman milli áranna 2002 og 2009 og bendir TIAC á að markaðsvinnan virðist því miður ekki skila sér í fjölgun gesta.

Samkvæmt TIAC þarf CTC að fá stöðugt flæði fjármagns frá hinu opinbera, þ.e. að styrkir til þess fari ekki upp og niður milli ára. Stöðugt markaðsstarf, og þar með stöðug fjárframlög til markaðsmála, er lykilatriði að mati TIAC.

CTC hefur úr 80 milljónum Kanadadala að spila árlega í ríkisframlögum en tekjur í formi framlaga frá samstarfsaðilum námu um 130 milljónum Kanadadala á síðasta ári. Framlög til stofnunarinnar hækkuðu tímabundið árin 2009 og 2010 vegna Vetrarólympíuleikanna en lækka nú aftur (niður í 80 milljónir) og því hefur CTC ákveðið að gera breytingar í kjölfarið til að einfalda stjórnskipulag stofnunarinnar og gera hana sveigjanlegri. Meðal breytinga sem CTC áformar er að fækka stjórnarmönnum úr 26 í 9-12 og breyta aðkomu ráðherra ferðamála á hverju svæði með því að búa til nýjan samstarfsvettvang í stað þess að þeir sitji í stjórn eins og nú er.

Samtök ferðaþjónustunnar leggja áherslu á að þrennu verði að kippa í liðinn eigi ferðaþjónustan í Kanada að vaxa og dafna:

*“M” for Marketing*

- Traust og samkeppnishæf langtíma framlög til CTC

*“A” for Access*

- Samkeppnishæfri stefnu um skatta og vegabréfsáritanir

“P” for Product

- Hið opinbera þarf að auka fjárfestingar í “vörum” sem nýtast ferðaþjónustunni eins og þjóðgörðum, vinsælum áfangastöfðum og söfnum.

Miðað við þau markmið sem sett voru fram og unnið hefur verið eftir frá árinu 2006 þá verður ekki betur séð en að yfirvöld hafi gert mistök með því að gera vegabréfsáritanir flóknari. Einkum hefur þetta haft áhrif á ferðamannastraum frá löndum á borð við Mexíkó og Brasilíu.

Eins og formaður CTC Michele McKenzie bendir á í nýlegum pistli á vefsíðu CTC þá geta reglur um vegabréfsáritanir haft mikið um fjölda ferðamanna að segja. Sem dæmi nefnir hún að eftir að veitt var undanþága í Bandaríkjunum frá vegabréfsáritunum fyrir ferðamenn frá Suður-Kóreu árið 2008 hafi fjöldi ferðamanna þaðan til Bandaríkjanna aukist um 52% á sama tíma og hann jókst um 24% í Kanada (sem veitti ekki slíka undanþágu).

Hún bendir ennfremur á að á árinu 2010 hafi yfir ein milljón Brasilíumanna komið til Bandaríkjanna á meðan aðeins 80 þúsund hafi heimsótt Kanada. Telur hún því augljóst að markaðurinn sé vannýttur og að Kanada geti laðað til sín mun fleiri ferðamenn þaðan með betra aðgengi og aðgengilegri reglum varðandi vegabréfsáritanir (McKenzie, 2011).

Sé tekið mið af stefnumarkmiðum sem sett voru fram í kafla 1.1.1 virðist ekki hafa verið unnið nema að hluta í takt við þau markmið og þær aðgerðir sem settar voru í forgang í stefnumótunarvinnunni árið 2006. Að gera Kanada að aðgengilegum áfangastað virðist ekki hafa gengið sem skyldi því ferðaþjónustan, bæði CTC og samtök fyrirtækja í ferðaþjónustu, vinna nú að því að vinda ofan af  hertum reglum sem settar voru 2007 og taldar eru hafa skaðleg áhrif á ferðaþjónustuna. Samgöngur átti einnig að bæta samkvæmt stefnumótuninni en þó blasir það vandamál við ferðaþjónustunni að margir kjósa að fara frekar um bandaríska flugvelli en kanadíska. Þar hefur augljóslega ekki lukkast að fylgja stefnunni sem lagt var upp með í upphafi.

Vitund um Kanada sem áfangastaðar hefur aukist og af því má draga þá ályktun að markaðssetning ferðaþjónustunnar, eitt af forgangsatriðunum úr stefnumótuninni, hafi gengið eftir. Uppbygging mannauðs er erfiðara að meta, en störfum í ferðaþjónustu í Kanada hefur fækkað á undanförnum árum.

# 3. Markaðsmál og þróun

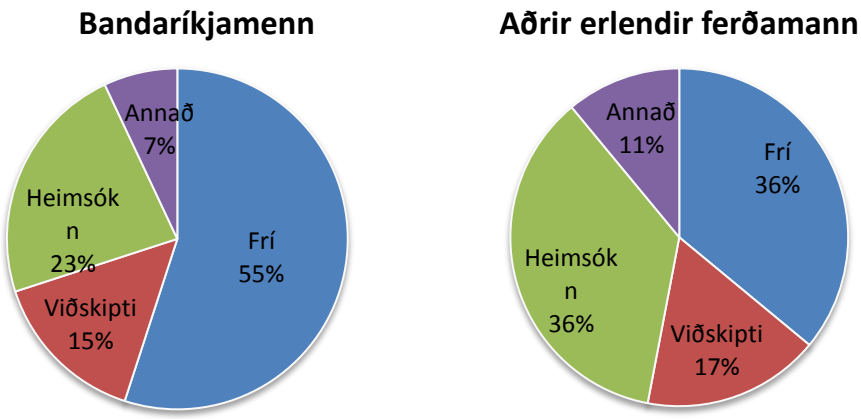
## 3.1. Lykilmarkaðir

Kanada skilgreinir 11 markaði sem sína lykilmarkaði, þar af fimm (Bandaríkin, Frakkland, Þýskaland, Bretland og Ástralíu) sem kjarnamarkaði og sex sem nýja markaði (Japan, Kína, S-Kóreu, Mexíkó, Brasilíu og Indland). Langflestir ferðamenn koma frá Bandaríkjunum en dvöl þeirra er að jafnaði styttri en annarra erlendra ferðamanna.

CTC greinir hvern af 11 mörkuðum sínum sérstaklega (niðurstöður birtar á vef CTC) og gerir áætlun um hvernig má ná markmiðum um aukna umferð ferðamanna frá hverjum stað fyrir sig sem byggir á viðamiklum rannsóknum á væntingum gesta á hverjum markaði fyrir sig. Sérstakir upplýsingavefir eru fyrir hvern markað á vef CTC (www.canada.travel.). Allar markaðsrannsóknir, útgefnar skýrslur, talnaefni, upplýsingar um markaðsaðgerðir o.fl. sem vitnað er til að neðan er efni sem er aðgengilegt og öllum opið á vef stofnunarinnar.

Stærsti markaður Kanada eru Bandaríkjamenn í skemmtiferð, þar á eftir koma bandarískir viðskiptaferðalangar. Heildarfjöldi Bandaríkjamanna sem ferðast til Kanada hefur þó dregist saman undanfarin ár, sem dæmi voru heimsóknir frá Bandaríkjunum yfir 15 milljónir árið 2004 en þeim hefur fækkað jafnt og þétt síðan þá og árið 2010 var fjöldi heimsókna 11,8 milljónir yfir árið. Á sama tímabili hefur fjöldi annarra erlendra ferðamanna haldist nokkuð stöðugur, flestir voru þeir árin 2007 og 2008 en þá voru heimsóknir erlendra ferðamanna annarra en Bandaríkjamanna um 4,4 og 4,5 milljónir. Fjöldi ferðamanna tók snarpa dýfu á árinu 2009 og fór niður í 3,9 milljónir heimsókna en ferðaþjónustan virðist vera að taka við sér að nýju miðað við tölur frá síðasta ári þegar 4,1 milljón heimsóknir erlendra ferðamanna annarra en Bandaríkjamanna eru skráðar (Canadian Tourism Commission - Tourism Snapshot, 2011, bls. 3).

Tilgangur ferða til Kanada er ólíkur eftir því hvaðan ferðamennirnir koma. Bandaríkjamenn eru líklegastir til að koma til Kanada í skemmtiferð (55%) en aðrir erlendir ferðamenn eru jafnlíklegir til að koma í þeim tilgangi að heimsækja ættingja eða vini (36% í hvorum flokki). Munar þar mestu um Breta, sem eru næstfjölmennasti hópurinn sem kemur til Kanada, en margir þaðan eiga ættingja í Kanada. Stefnu í markaðsmálum er ætlað að taka tillit til ólíkra þarfa ferðamanna eftir því hvaðan þeir koma.




**Mynd 6 KA Tilgangur ferðar til Kanada (CTC, 2011. *Tourism Snapshot. 2010 - Year in Review, bls.3)***

### 3.1.1. Kjarnamarkaðir (5)

**Bandaríkin**

Langstærstur hluti erlendra ferðamanna í Kanada kemur frá Bandaríkjunum, en komur erlendra gesta frá Bandaríkjunum var 11,6 milljónir árið 2010 sem nam um 74% gesta. Hlutfallið hefur raunar farið lækkandi undanfarin sex ár (var hátt í 90%). Tekjur af bandarískum ferðamönnum eru hærri en samanlagðar tekjur af öllum öðrum erlendum ferðamönnum. Flestir Bandaríkjamenn heimsækja Quebec, Ontario og Bresku Kólumbíu, en tvö síðarnefndu svæðin eru með landamæri að Bandaríkjunum (Euromonitor - Tourism Flows Inbound Canada, 2011, bls. 1).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir CTC fyrir Bandaríkin. Upplýsingar á vefnum eru ætlaðar fyrirtækjum sem vilja fá nákvæmar markaðsupplýsingar um ferðahegðun Bandaríkjamanna, talnaefni, niðurstöður rannsókna og fleira sem hjálpar við að markaðsetja vörur í ferðaþjónustu til neytenda í Bandaríkjunum.

Markaðsaðgerðir CTC í Bandaríkjunum . Hægt að nálgast upplýsingar um nýjustu herferðir, fjölmiðlaumfjöllun í bandarískum miðlum, tengsl við söluaðila o.fl. sem gagnast fyrirtækjum.

Travel Activities and Motivation Survey. Upplýsingar unnar upp úr könnun um áhugasvið og ferðahegðun Bandaríkjamanna á ferð um Kanada (sams konar gögn eru til um Kanadabúa á ferð um eigið land, en ekki önnur lönd) sem gagnast fyrirtækjum við að þróa og kynna vörur, afþreyingu eða ferðapakka til Bandaríkjamanna.

**Bretland**

Næst stærsti markaðurinn með um 4% erlendra ferðamanna sem komu til Kanada á árinu 2010. Þótt breskum ferðamönnum hafi heldur fækkað undanfarin ár þá er straumur ferðamanna frá Bretlandi nokkuð stöðugur, einkum vegna fjölda Breta sem eiga ættingja í Kanada (Euromonitor - Tourism Flows Inbound Canada, 2011, bls. 1).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Bretland

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Bretlandi

**Ástralía**

Ástralir eru þeir erlendu ferðamann sem koma fast á hæla Bandaríkjamanna í eyðslu á sólarhring á ferðalögum sínum um Kanda. Þótt Bandaríkjamenn eyði meiru þá staldra Ástralir jafnan lengur við eða að meðaltali í 14 nætur og því telur CTC að eftir miklu sé að slægjast í Ástralíu og leggur áherslu á að ná í gegn með sinn markaðsboðskap þar í landi (Canada.Travel - Australia). Gert er ráð fyrir áframhaldandi fjölgun gesta frá Ástralíu fram til ársins 2015 (Euromonitor - Tourism Flows Inbound Canada, 2011, bls. 7).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Ástralíu

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Ástralíu

**Frakkland**

Frakkland er þriðji stærsti markaðurinn á eftir Bandaríkjunum og Bretlandi en hið frönskumælandi Quebec fylki er langvinsælasti áfangastaður Frakka sem koma til Kanada. Miklir möguleikar eru taldir á fjölgun ferðamanna frá Frakklandi enda sýna rannsóknir CTC að 5,8 milljónir franskra ferðamanna segja líklegt eða mjög líklegt að þeir muni ferðast til Kanada á næstu tveimur árum (Canadian tourism Commission - Global Tourism Watch 2010, 2011, bls. 11).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Frakkland

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Frakklandi

**Þýskaland**

Eftir fækkun Þjóðverja sem heimsækja Kanada á árunum 2008 og 2009 virðist ferðamönnum þaðan vera að fjölga að nýju á árinu 2010 (Canadian Tourism Commission - Germany).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Þýskaland

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Þýskalandi

### 3.1.2. Nýir markaðir (6)

**Brasilía**

Nýr markaður sem CTC reynir að ná til með því að vera með sölufulltrúa á staðnum og stofna til samstarfs við ferðaskrifstofur í landinu. CTC hefur m.a. horft til fjölgunar brasilískra ferðamanna í Bandaríkjunum en þeir voru um ein milljón á árinu 2010 á móti 80 þúsund í Kanada. CTC stefnir að því að ná í stærri sneið af þeirri köku því samkvæmt rannsóknum CTC voru yfir 4 milljónir Brasilíumanna á faraldsfæti árið 2008 og fer fjölgandi (McKenzie, 2011; CTC Research, 2010).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Brasilíu

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Brasilíu

**Kína**

Kína er sá markaður í heiminum sem er í hvað hröðustum vexti en í kringum 50 milljónir Kínverja eru nú faraldsfæti ár hvert og talið er að þeir verði orðnir um 100 milljónir árið 2020. Möguleikar CTC á að markaðssetja Kanada í Kína breyttust til hins betra árið 2009 þegar löndin tvö rituðu undir svokallaðan *Approved Destination Status* (ADS) samning sem felur í sér heimild til Kanada til að stunda beina markaðssetningu á landinu í Kína, selja ferðir til Kanada í gegnum ferðaskrifstofur í Kína og taka á móti skipulögðum hópum frá Kína. Nú þegar hefur verið stofnað til sambanda við 557 ferðaskrifstofur í Kanada (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 23).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Kína

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Kína

**Japan**

Ferðamönnum frá Japan hefur fækkað í Kanada undanfarin ár en CTC leggur engu að síður áherslu á Japan í sinni markaðssetningu þar sem ferðamenn frá landinu skilja mikið eftir sig á sínum ferðum um landið og skapa þannig gjaldeyri fyrir Kanada (Canadian Tourism Commission - Japan)

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Japan

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Japan

**Suður Kórea**

Fjöldi Suður-Kóreubúa sem komu til Kanada náði hámarki á árinu 2006 en heldur hefur dregið úr fjöldanum síðan þá. Talið er að með auknum hagvexti í S-Kóreu og bættum lífskjörum muni markaðurinn hafa möguleika til vaxtar að nýju og CTC ætlar sér að vera

reiðubúið og búið að skapa vitund um Kanada í landinu til að geta tekið á móti fleiri gestum frá landinu (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 23)

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Suður-Kóreu

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Suður-Kóreu

**Mexíkó**

Kanada er vinsæll áfangastaður Mexíkóbúa en alls hafa um 18% af þeim sem ferðast til útlanda frá Mexíkó lagt leið sína til Kanada. Sveifla niður á við í fjölda sést milli áranna 2008 og 2009 og telur ferðaþjónustan að ferðamönnum frá Mexíkó fækki enn frekar á næstu árum verði ekki slakað á reglum um vegabréfaeftirlit ferðamanna frá Mexíkó (Euromonitor - Tourism Flows Inbound Canada, 2011, bls. 4).

Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir fyrir Mexíkó

Upplýsingar um markaðsaðgerðir CTC í Mexíkó

**Indland**

Indland er einn af nýjustu mörkuðunum sem CTC starfar á. Enn sem komið er hefur ekki verið farið út í beina markaðssetningu til neytenda á Indlandi heldur hefur CTC unnið að því að treysta viðskiptasambönd og tryggja þannig að Kanada sé reiðubúið að taka á móti auknum straumi ferðamanna frá Indlandi, en talið er að með stækkandi miðstétt á næstu árum og áratugum muni Indverjar verða mikilvægur markaður (Canadian Tourism Commission - India).

### 3.1.3. Ferðahegðun gesta

Explorer Quotient er skráð vörumerki í eigu CTC sem er nokkurs konar verkfærakista fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu og auðveldar þeim að markaðssetja sínar vörur og ná til rétta kúnnahópsins. Verkfærakistan byggir á viðamiklum markaðsrannsóknum á hegðun ferðamanna sem koma til Kanada eða ætla að koma til Kanada þar sem áhersla er lögð á að greina hegðun ferðamanna með aðstoð „psychographic“ aðferða í stað þess að rýna í hefðbundnari lýðfræðilegra mælikvarða líkt og kyn, aldur og tekjur.

Með aðstoð Explorer Quotient hefur CTC skilgrein níu „týpur“ ferðamanna sem taldar eru líklegar til að koma til Kanada. Týpurnar eru bæði notaðar í markaðsstarfi til ferðamannanna sjálfra sbr. sjálfspróf á netinu en líka sem stuðningur fyrir fyrirtækin. Ferðamenn geta spáð í hvort þeir finna sig í einhverjum hinna níu flokka og fyrirtækin geta fengið upplýsingar um hvernig best er að ná til hvers hóps og meta hvaða hópur er líklegastur til að sækjast eftir þeirra vörum. Sjá nánar: http://en-corporate.canada.travel/resources-industry/toolkits/eq-teaser

Markmiðið með þessari verkfærakistu er að tengja saman félagsleg gildi og viðhorf gesta annars vegar og ferðahegðun þeirra hins vegar. Hugmyndin að baki þessu markaðstóli gengur út á að tveir ferðamenn sem standa í sömu sporum á sama áfangastað geti upplifað sama viðburð á gjörólíkan hátt. Túlkun ferðaupplifunar er tekin með í reikninginn og samkvæmt rannsóknum CTC hafa grunngildi einstaklingsins, lífsreglur hans og viðhorf áhrif á það hvernig hann upplifir tiltekinn áfangastað eða reynslu af heimsókn til landsins.

Sem dæmi má nefna að fólk sem lítur á veröldina sem hættulegan stað leitar eftir öryggi og kunnugleika á sínum ferðalögum á meðan þeir sem sækjast í ævintýri vilja annars konar upplifanir á sínum ferðalögum. Fjöldi áfangastaða innan Kanada höfðar til beggja hópa, en mestu skiptir að skoða reynsluna í réttu samhengi og greina niður hvaða týpa af ferðamanni hver og einn er (Canadian Tourism Commision, 2011)

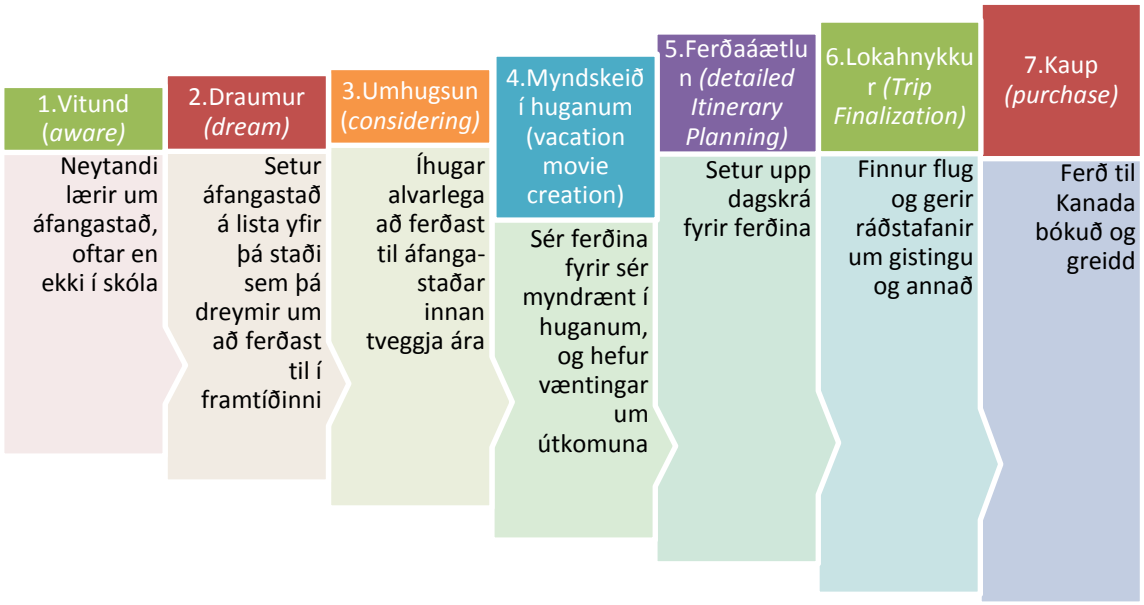
**Mynd 7 KA Níu týpur ferðamanna.** ***(http://en-corporate.canada.travel/resources-industry/toolkits/eq-teaser).***

### 3.1.4. Kaupákvörðunarferli erlendra ferðamanna

Ásamt því að nota EQ við greiningar á þeim markaðsupplýsingum sem CTC aflar í sínum rannsóknum skoðar stofnunin enn fremur svokallað kaupákvörðunarferli (*path-to-purchase)* á hverjum markaði. Með því leitast CTC við að aðstoða fyrirtæki í ferðaþjónustu við að auka skilning á þörfum viðskiptavina.

Kaupákvörðunarferlinu er ætlað að varpa ljósi á það ferli sem mögulegur viðskiptavinur ferðaþjónustunnar í Kanada fer í gegnum áður en hann stígur skrefið að kaupa sér ferð í Kanada. Sjö stig eru í ferlinu frá því ferðamaðurinn fær vitund um Kanada þar til hann kaupir

sér ferð þangað. Ólíkt getur verið eftir mörkuðum hvar í ferlinu ferðamaðurinn dettur helst út. CTC tekur mið af því í sínum markaðsáætlunum.




**Mynd 8 KA Kaupákvörðunarferlið (CTC, 2011. *New Directions to Reclaim Growth).***

| | Mexico | UK | France | Germany | Japan | South Korea | China | Australia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Market potential | 8.5M | 27.5M | 23.1M | 26.2M | 21.3M | 13.3M | 2.8M | 6.9M |
| Step 1 Hear about the destination | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Step 2 On priority list A destination that they think about going to in the future | 81.4% | 82.6% | 85.9% | 81.1% | 80.3% | 83.7% | 89.8% | 81.9% |
| Step 3 On seriously considering list Seriously considering in the next 2 years | 5.0M | 12.0M | 10.0M | 13.0M | 7.0M | 7.0M | 2.0M | 3.0M |
| | 62.6% | 42.6% | 45.5% | 50.7% | 31.1% | 54.7% | 68.7% | 37.6% |
| Step 4 Creating a "vacation movie" Starting to gather info–friends, internet, articles, brochures | 3.0M | 5.0M | 5.0M | 6.0M | 3.0M | 3.0M | 1.0M | 1.0M |
| | 30.3% | 19.5% | 22.2% | 23.7% | 12.9% | 23.0% | 38.9% | 15.8% |
| Step 5 Detailed itinerary planning Planning the details of an itinerary to Canada | 0.9M | 1.7M | 1.1M | 2.0M | 0.7M | 1.1M | 0.4M | 0.2M |
| | 10.9% | 6.1% | 4.7% | 7.5% | 3.5% | 7.9% | 15.9% | 3.6% |
| Step 6 Finalizing trip arrangements In the process of working out travel arrangements | 3.2% | 2.0% | 1.3% | 2.9% | 0.7% | 1.5% | 2.7% | 0.8% |
| Step 7 Purchase Booked a trip to Canada | 0.9% | 1.0% | 0.6% | 0.5% | 0.1% | 0.2% | 1.1% | 0.3% |
| 2009 Overnight trips | 0.178M | 0.714M | 0.406M | 0.309M | 0.198M | 0.138M | 0.160M | 0.205M |
| Arrivals to planning ratio | 19.0% | 43.0% | 37.0% | 16.0% | 27.0% | 13.0% | 36.0% | 83.0% |

Brand Building

Tactics Conversion

**Mynd 9 KA Kaupákvörðunarferli eftir mörkuðum *(Path-to-Purchase Stydy, Insignia Research, 2009).***

Eins og sjá má á Mynd 9 KA hér á undan þá íhuga 30-60% (misjafnt eftir löndum) alvarlega að ferðast til Kanada á næstu tveimur árum, en aðeins um helmingur þeirra sem það íhuga kemst á það stig að sjá fríið í Kanada myndrænt fyrir sér, þ.e. búa til myndskeið í höfðinu um Kanadaferðina. Það stig er talið afar mikilvægt og CTC leggur sérstaka áherslu á það í sínum markaðsboðskap að segja sögur, búa til upplifanir o.s.frv, einkum til að styðja mögulega ferðamenn í að ná upp á þetta fjórða stig í ferlinu.

CTC gefur út mikið magn upplýsinga um sína markaði og stendur fyrir umfangsmiklum rannsóknum á hegðun gesta sem koma til landsins. Að neðan má sjá lista yfir helstu útgáfu á vegum stofnunarinnar.

**Tafla 2 KA Útgáfa á vegum CTC**

| **Útgáfa á vegum CTC** *(Allar skýrslur:* **http://en-corporate.canada.travel/research/all-reports)** | | |
|---|---|---|
| **Nafn** | **Efni** | **Kemur út** |
| **Tourism Snapshot** | Aðgengilegt rit með lykiltölum um ferðaþjónustu s.s. gistinóttum, helstu breytingum á markaði, ferðahegðun, þjóðerni gesta o.fl | Mánaðarlega (samantektarrit gefið út í lok hvers árs) |
| **International Travel Statistics** | Hrá tölfræði frá Statistics Canada um komur erlendra gesta | Mánaðarlega |
| **Overseas Trips (US excluded)** | Nákvæmar tölur yfir gesti, greindar eftir hverju fylki fyrir sig. Dæmi: Hægt að fletta upp hve margir Svíar komu til Ottawa tiltekinn mánuð | Mánaðarlega |
| **National Tourism Indicators** | Mælikvarðar á vöxt og viðgang ferðaþjónustu settir fram á aðgengilegan og einfaldan hátt. | Ársfjórðungslega |
| **International Travel Accounts** | Helstu hagstæðir og útreikningar á „tourism deficit“ | Ársfjórðungslega |
| **Travel Characteristics** | Eyðsla erlendra ferðamanna, ferðavenjur og dvalartími. | Ársfjórðungslega |

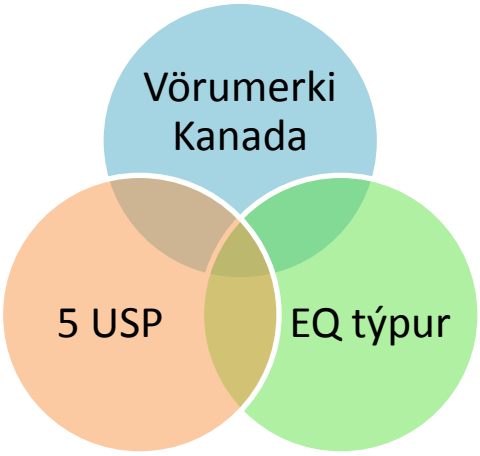
| | | |
|---|---|---|
| **Short-Term Competitive Outlook** | Samantekt á samkeppnishæfni í verðlagi, flugferðum og öðrum grunnþáttum. | Ársfjórðungslega |
| **Tourism Intelligence Bulletin** | Samantekt yfir nýjustu stefnur og strauma á lykilmörkuðum Kanada | Tvisvar á ári |
| **Tourism Snapshot – Year in review** | Samantekt ársins úr mánaðarlegum „svipmyndum“ | Árlega |
| **Global Tourism Watch** | Tekur púlsinn á væntingum ferðamanna á hverjum hinna 11 lykilmarkaða og mælir breytingar á þeim. | Árlega |
| **Canadian Tourism Satellite Account** | Varpar ljósi á umfang ferðaþjónustu fyrir hagkerfið í heild. | Árlega |
| **ConsumerResearch/Travel Trade Research** | Ferðahegðun og væntingar ferðamanna. | Óreglulega |
| **Market Profile** | Svipmynd af hverjum hinna erlendu markaða. | Óreglulega |
| **Canadian Tourism Industry Benchmark Study** | Viðmiðunargreining þar sem ferðaþjónusta var skoðuð í samhengi við aðrar atvinnugreinar í Kanada. | Stök skýrsla |
| **Aboriginal Tourism** | Sérstakt upplýsingasafn tileinkað ferðaþjónustu frumbyggja. | Skýrsla/samanafn upplýsinga á sérstökum vef |
| **Spa Sector Profile** | Heilsu- og lífstílstengd ferðaþjónusta kortlögð. | Skýrsla/samansafn upplýsinga á sérstökum vef |
| **Government revenue attributable to tourism** | Tekjur ríkisins af ferðaþjónustu. | Stök skýrsla frá 2007 |
| **Travel Activity and Motivation Survey (TAMS)** | Rannsókn á ferðahegðun innlendra og bandarískra ferðamanna. | Óreglulega |

### 3.2. Einkenni markaðs- og kynningarboðskapar (branding) utan háannar

Í stefnumótun fyrir ferðaþjónustuna í Kanada er lögð áhersla á að talað sé „einni röddu“ fyrir hönd landsins og að markaðsboðskapur byggi á grunni sterkrar, samhæfðar ímyndar landsins. CTC ber ábyrgð á markaðssetningu Kanada á erlendum mörkuðum.

Helsta vefgátt landsins til erlendra ferðamanna er vefsíðan www.canada.travel þar sem má nálgast geysilegt magn upplýsinga fyrir þá sem leggja vilja leið sína til Kanada. Á undirsíðunni www.canada.trav./corporate er opinn aðgangur að öllu útgefnu efni CTC um kanadíska ferðaþjónustu, erlenda markaði, markaðssókn og fleira sem tengist ferðaþjónustunni. Markaðsmál eru lykilþáttur í starfsemi CTC og stofnunin leggur mikið upp úr öflugum markaðsrannsóknum á alþjóðavísu. Áherslan í öllu kynningarefni er að markaðssetja Kanada sem heilsárs áfangastað.

#### 3.2.1. Vörumerkið Kanada




Mynd 10 KA Vörumerkið Kanada

Einkunnarorð: *Canada. Keep Exploring.*

Einkennismerki: Hlynslauf (*Maple Leaf).* Mynd af hlynslaufi hefur verið nátengd ímynd og nafni Kanada frá því á 18.öld og hefur prýtt fána landsins frá árinu 1965 (Canadian Heritage, 2010).

Frá því að CTC tók upp einkunnarorðin *Canada. Keep Exploring* í öllu erlendu markaðsstarfi sínu árið 2007 hefur Kanada náð miklum árangri í að auka vitund á lykilmörkuðum þrátt fyrir að sú vitund hafi ekki í nægilega miklum mæli leitt til þess að ferðamenn taki skrefið og panti

ferð til Kanada. *Canada. Keep Exploring* er nokkurs konar leiðarstef í gegnum allt markaðs- og sölustarf í opinberri stefnumótun í ferðaþjónustu.

CTC ber ábyrgð á að koma vörumerkinu til skila. Áhersla er lögð á eitt vörumerki, eina rödd, eina einstaka (*extraordinary)* sýn sem komið er til skila í orðum, myndum, á samskiptavefjum, myndböndum, bloggi, í fjölmiðlum og fleiru (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 5).

Vörumerkið náði fyrsta sæti á lista FutureBrand, *Country Brand Index,* yfir fremstu landavörumerki (*country brands)* heims á árinu 2010 og náði toppsætinu af Bandaríkjunum frá árinu áður. Listinn byggir á könnun meðal 3.400 ferðamanna í 13 löndum og er m.a. spurt um vitund þeirra um landið, þekkingu á landinu og einkennum þess, viðhorfi þátttakenda til landsins og þess sem það stendur fyrir og því hvort þátttakendur hafi hugleitt að heimsækja landið. Matið og röðun á listann byggir síðan á fimm víddum: ferðaþjónustu, menningararfi, viðskiptaumhverfi, lífsgildum í viðkomandi landi og lífsgæðum. Kanada skorar fremur jafnt yfir allar víddir, er þó hvergi framúrskarandi og hvergi á botninum. Þó skorar landið lægst þegar kemur að miðlun menningar og menningararfs (FutureBrand, 2010).

Á árinu 2009 útnefndi Lonely Planet Kanada sem eitt af „Topp tíu löndum til að heimsækja“ og CTC var útnefnt markaðsfyrirtæki ársins 2009 af *Marketing* tímaritinu (Canadian Tourism Commision, 2010, bls. 13).

Í Kanada eru 13 svæði/ríki sem hvert um sig er með einhvers konar stefnu í ferðamálum. Ólíkt er eftir svæðum hversu mikil áhersla er á stefnumótun og markaðsmál.

### 3.3. Áherslur í vöru og markaðsþróun

Eins og fram kemur í rammaáætlun iðnaðarráðuneytisins í Kanada er áhersla lögð á stuðla að þróun með því að ýta undir rannsóknarstarf á öllum stigum stjórnkerfisins.

#### 3.3.1. Megináherslur og helstu svæði

**Mynd 11 KA Helstu svæði**

Fjögur fylki Kanada skera sig úr í fjölda erlendra gesta en það eru Ontario með 7,4 milljónir heimsókna, British Columbia með 4,4 milljónir heimsókna, Quebec með 2,8 milljónir og Alberta með 1,5 milljón heimsókna erlendra gesta á árinu 2010. Samanlagt fá þessi fjögur ríki um 90% erlendra gesta til sín ár hvert. Öll önnur ríki landsins skipta með sér 10% ferðamannafjöldans.

Fæstir heimsækja hin svokölluðu Norðvestur svæði (*Northwest Terretories)* en heimsóknir erlendra gesta þangað 2010 voru 26 þúsund.

Um 92 þúsund erlendir ferðamenn lögðu leið sína til Nýfundalands og Labrador og um 160 þúsund heimsóttu Prince Edward Island á árinu 2010. Nova Scotia og New Brunswick fengu um 450 þúsund heimsóknir hvort fylki og um 280 þúsund erlendir gestir heimsóttu Manitoba. Saskatchewan fékk ríflega 200 þúsund heimsóknir en fylkið Yukon í norðvesturhluta Kanada 226 þúsund heimsóknir erlenda gesta á árinu 2010 (Canadian Tourism Commision, 2011).

### 3.3.2. Þróun áfangastaða og söluvöru

**Ontario**

www.tourismpartners.com

*The Ontario Tourism Marketing Partnership Cooperation* er markaðsstofa Ontario fylkis. Mikil áhersla er lögð á samstarf á sviði markaðsmála og má m.a. finna nákvæma markaðs- og birtingaráætlun á vefsíðu markaðsstofunnar sem fyrirtæki geta verið hluti af. Markmið markaðsstofunnar er að stuðla að vexti ferðaþjónustunnar í fylkinu sem heilsársatvinnuvegar. Áherslur í ferðaþjónustu eru einkum á sviði útivistar og ævintýramennsku en markaðsstofan leggur áherslu á mikilvægi þess að tengja við vörumerkið „Keep Exploring“ og leggur á það áherslu að Ontario sé fjölbreytt og skemmtilegt heim að sækja. Unnið er útfrá grunngildunum:

*diverse, dynamic, fun, easy* og einkunnarorð fylkisins tengja beint við markaðssetningu á landsvísu með því að segja: *Ontario – Yours to Discover.*

**British Columbia**

www.hellobc.com/travelmedia

Tourism BC er sjálfstæð stofnun sem heldur utan um markaðssetningu ferðaþjónustu í fylkinu. Sérstakur hótelskattur er lagður á hverja gistinótt og stofnunin er fjármögnuð með tilteknum hluta af tekjum sem koma inn í gegnum þá skattlagningu. Markmið Tourism BC er að stuðla að vexti í ferðaþjónustu, auka tekjur, fjölga störfum og auka þar með hagsæld í fylkinu. Tourism BC heyrir undir ráðuneyti atvinnu, ferðamála og nýsköpunar (*Ministry of jobs, tourism and innovation*). Ráðuneytið hefur sett fram markmið um vöxt í ferðaþjónustu og einblínir t.d. á að:

- British Columbia skapi sér nafn sem einn helsti áfangastaður í Norður Ameríku
- Fá sem mest út úr peningum sem settir eru í markaðsmál undir kjörorðinu *Super, Natural British Columbia*
- Nota almannatengsl til að koma svæðinu að í fjölmiðlum um allan heim
- Ferðaþjónusta sem atvinnugrein gefi af sér 15,3 milljarða í tekjur 2014 (voru 13,2 m. 2010)

Sjá nánar um markmið á: http://www.bcbudget.gov.bc.ca/2011/sp/pdf/ministry/jti.pdf

Áherslur liggja í tengingu við náttúruna, einkum Klettafjöllin. Skíðamennska er meginatriði fyrir ferðamennsku og lagt er uppúr því að nýta sem best Vetrarólympíuleikana 2010 og áframhaldandi möguleika á ferðaþjónustu í kringum þá.

Fylkið skiptist í sex meginsvæði sem hvert hefur sín sérkenni og að einhverju leyti ólíkar áherslur í ferðaþjónustu:

- *Northern British Columbia:* ægifögur náttúra í forgrunni. Helstu söluvörur eru veiðiferðir, kajakferðir, gönguleiðir og þjóðgarðar.
  http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/NorthernBritishColumbia.htm

- *Cariboo Chilcotin Coast:* þúsundir vatna og áa gera þetta svæði að mekka vatnaferðamennsku: bátsferðir, veiði, kajakferðir, kanóróður o.fl. eru aðalsmerkin. http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/CaribooChilcotinCoast.htm
- *Vancouver Island, Victoria & the Gulf Islands:* loftslag er með því fjölbreyttara sem finnst, fjöldi dýrategunda mikill og meðal söluvara eru t.d. hvalaskoðun, fuglaskoðun, veiði, strandferðir o.fl. Tiltölulega fáir íbúar en þeim mun meira af dýrum. http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/VancouverIsland.htm
- *Vancouver, Coast & Mountains:* náttúran og útivist eru aðalsmerkin. Skíðaferðir, strandferðir, hjólaferðir, golf og gönguferðir eru meðal þess sem er vinsælast. http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/VancouverCoastandMountains.htm
- *Thompson Okanagan:* vínekrur og fjölbreytt landslag einkenna svæðið en það hefur einnig að geyma hæstu tinda Klettafjallanna og eina svæðið í Kanada sem telst vera eyðimörk. Áherslur eru á útivist og helst skíðaferðir, snjóbretti, gönguskíði, tjaldferðalög og dýraskoðun. http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/ThompsonOkanagan.htm
- *Kootenay Rockies:* svæðið hefur að geyma fjölda áa, fossa og vatna og er tiltölulega ósnert. Auk þess að hafa að geyma stórfengleg skíðasvæði bæði fyrir svigskíði og gönguskíði er hægt að heimsækja búgarða, gullgrafaraþorp, fara í rafting og kajakferðir, skoða heita hveri og fara á ströndina svo eitthvað sé nefnt. http://uk.britishcolumbia.travel/en-CA/RegionsCities/KootenayRockies.htm

**Quebec**

www.bonjourquebec.com/medias/

Áhersla á borgarferðir og sögulegar minjar. Auk þess hafa verið þróaðar ferðaleiðir, þ.e. sérstakar akstursleiðir ætlaðar ferðamönnum sem bjóða upp á mikið útsýni og skemmtilega tengingu við menningu svæðisins. Montréal er þó helsti viðfangastaður ferðamanna sem heimsækja Quebec.

**Alberta**

www.travelalberta.com/media

Klettafjöllin liggja gegnum Alberta og Bresku Kólumbíu. Í áherslum Alberta í ferðaþjónustu sem birtast m.a. í stórum ferðabæklingi fyrir svæðið undir einkunnarorðunum ”*True Alberta Adventure”* má glögglega sjá tenginguna við fjallgarðinn og náttúruna. Útivist í víðum skilningi er í forgrunni: skíði, fjallaferðir, hjólaferðir, ferðir um óbyggðir, klettaklifur, ísklifur og siglingar eru meðal helstu afþreyingamöguleika í fylkinu.

**Atlantic Canada**

Þau fylki Kanada sem liggja að Atlantshafinu hafa með sér samstarf sem kallað er Atlantic Canada og er einkum á sviði markaðssetningar og kynningarmála á erlendri grundu. Hvert um sig hefur þó sérstaka stjórn ferðamála og starfar sjálfstætt. Fylkin fjögur eru Nýfundaland og Labrador, Nova Scotia, PEI og New Brunswick.

**Newfoundland and Labrador**

www.newfoundlandlabrador.com/travelmedia

**Nova Scotia**

www.novascotia.com/travelmedia

**Prince Edward Island**

www.tourismpei.com/pei-media-stories (Lítið af gögnum og lítið sameiginlegt með Íslandi annað en að vera eyja/eyjur).

**New Brunswick**

media.tourismnewbrunswick.ca

**Önnur fylki/svæði**

**Manitoba**

www.travelmanitoba.com/media

**Northwest Territories**

www.spectacularnwt.com/nwttmedia

**Nunavut**

www.nunavuttourism.com/media

**Saskatchewan**

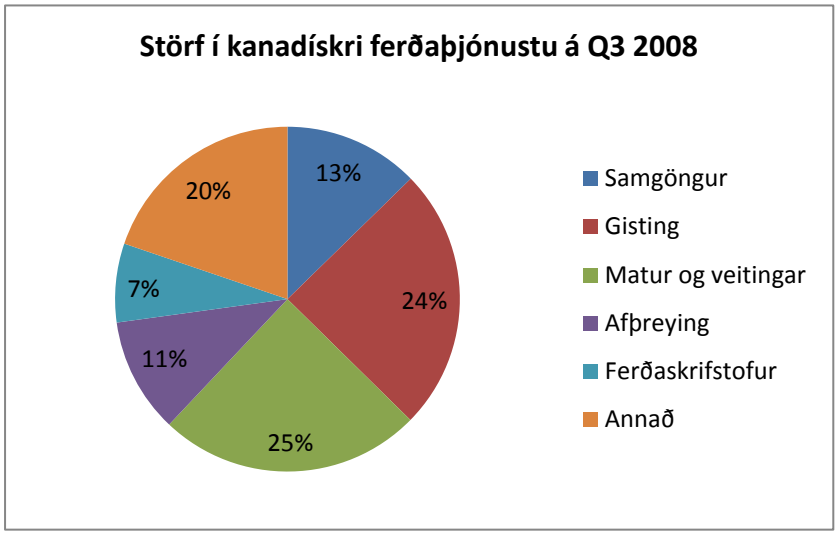
www.sasktourism.com/travel-media

**Yukon**

www.TravelYukon.com/media

### 3.4. Samsetning fyrirtækjaflórunnar

Störf í ferðaþjónustu í Kanada skiptast þannig að um fjórðungur mannaflans í ferðaþjónustu starfar í veitingaþjónustu og um fjórðungur við gistiþjónustu. Ferðaskrifstofur hafa aðeins um 7% mannaflans í starfi meðan afþreyingargeirinn hefur um 11% þeirra sem starfa í ferðaþjónustu.




Mynd 12 KA Störf í ferðaþjónustu (Euromonitor Canada tourism faces downturn in 2009).

#### 3.4.1. Helstu söluráðar (USP) í markaðsboðskap fyrirtækja

Kanadíska ferðamálaráðið (CTC) gefur út skýra stefnu um hverjir eru helstu söluráðar í þeirra boðskap. Fimm söluráðar (USP) eru miðaðir við hvernig þeir nýtast ferðalöngum:

CTC leggur áherslu á það í sínum markaðsboðskap að selja upplifun (*selling experiences*). Lagt er upp með fimm söluráða *(unique selling proposals/USP*) sem endurspegla styrkleika Kanada í samkeppni um ferðamenn og falla að hugmyndum um þá ferðamenn sem helst er reynt að ná til:

- **Lifandi borgir og náttúra (*Vibrant cities on the edge of nature*)**

Borgirnar okkar eru opnar og iða af lífi. Með náttúruna sem bakgrunn fyllast gestir innblæstri og uppgötva nýjar víddir. Hraði og aðdráttarafl kanadískra miðborga getur einnig staðið undir því að vera sérstakur styrkleiki þegar kemur að samkeppnishæfni.

- **Ferðalög á landi, sjó og í lofti (*Personal journeys by land, sea, air, rail*)**

Í Kanada getur ferðin sjálf verið jafn ánægjuleg og upplifunin á lokaáfangastað.

- **Tenging við Kanadabúa (*Connecting with Canadians)***

Einkenni Kanada koma fram í fólkinu: hnyttið, skemmtilegt, aðgengilegt og ekta. Ferðamenn munu skilja hvaðan Kanada kemur og á hvaða leið það er.

- **Kanadískt verðlaunaeldhús (*Award-winning local cuisine)***

Kanadískar matarhefðir eru eins konar kynning á þeim staðarháttum, menningu og fólki sem mótar landið.

- ***Ævintýramennska og mikilfengleg náttúruundur (Active adventure among awe-inspiring natural wonders)***

Ferðamenn þurfa ekki að fórna þægindum til að upplifa náttúruundur og geta notið þeirra án þess að hafa sérstaka færni eða reynslu af útivist og ævintýramennsku.

Með því að beina sjónum að þessum fimm þáttum er reynt að draga saman það sem Kanada hefur helst fram að færa og getur keppt í á heimsvísu (Canadian Tourism commision, 2011, bls. 14).

### 3.4.2. Söluvörur helstu áfangastaða

Þótt spilavíti séu sjaldan nefnd á nafn í opinberri stefnumótun eru þau lykiþáttur í tekjuöflun ferðaþjónustunnar. Á árinu 2010 námu tekjur af spilavítum 7,1 milljarði dala og heimsóknir þangað voru 42% allra heimsókna á ferðamannastaði (*tourist attractions)* innan Kanada. Náttúruundur, upplifanir og ævintýramennska eru fyrirferðamest í stefnu á landsvísu þá má t.d. benda á að fleiri ferðamenn sækja spilavítið *Casino Niagra* heim á ári hverju en skoða sjálfa Niagra fossana (sjá töflu) .

**Tafla 3. KA Söluráðar (Euromonitor, 2011. *Tourist Attractions in Canada*).**

| **Stærstu fyrirtæki** | | |
|---|---|---|
| Nafn | Starfsemi | Söluvörur |
| Air Canada | Stærsta flugfélag Kanada með 167 áfangastaði | Flugferðir, pakkaferðir, kargó |
| Expedia.ca | Ferðaskrifstofa/smásali á netinu | Fær hlut af seldum ferðum, einkum pakkaferðum og hótelgistingu |
| Transat | Ferðaheildsali | Leiguflug, þróun pakkaferða og sala gegnum eigin ferðasmásala |
| WestJet Airlines | Lággjaldaflugfélag með 71 áfangastað | Flugferðir |

| **Helstu áfangastaðir** | | |
|---|---|---|
| Nafn | Starfsemi | Söluvörur |
| Casino Montréal | Spilavíti | |
| Casino Niagara | Spilavíti | |
| Niagara Falls Parks | Þjóðgarður/náttúruundur | Skoðunar- og hellaferðir, klifur, vaxmyndasafn, gisting o.fl. |
| Casino Windsor | Spilavíti | |
| Casino Rama | Spilavíti | |
| Casino Lac-Leamy | Spilavíti | |
| Canada's Wonderland | Skemmtigarður | |
| Banff National Park | Þjóðgarður | Skíði, golf, skipulagðar göngur, gisting, hestaferðir |
| Jasper National Park | Þjóðgarður | Þyrluskíðaferðir, rafting, gisting, hellaferðir, bátsferðir |
| Old Quebec City Fort | Menningarminjar/safn | Sýningar, minjagripir |

### 3.4.3. Samvinna fyrirtækja milli svæða/klasar

CTC beitir sér fyrir samvinnu milli fyrirtækja og einnig starfrækja svæðisskrifstofur sem heyra undir CTC ýmsa hópa sem fyrirtæki og hið opinbera taka þátt í saman. Það samstarf sem CTC stýrir lýtur einkum að markaðssetningu. Eins og fram hefur komið er stór hluti ferðaþjónustunnar í Kanada lítil og meðalstór fyrirtæki, sem oft hafa úr takmörkuðu fjármagni að spila til markaðssetningar og kynningarmála.

Alls lögðu fyrirtæki í samstarfi við CTC til 138,5 milljónir Kanadadala til markaðssamstarfs á árinu 2010 á móti 104,9 milljóna framlagi frá CTC. Að mati stofnunarinnar er þetta til marks um það að fyrirtækjum í kanadískri ferðaþjónustu hafi líkað við þá leið sem CTC fór í markaðssetningu. Um ferns konar samstarf var að ræða á árinu 2010:

- **Markaðs- og söluherferðir undir stjórn CTC**, t.d. með þeim hætti að samstarfsaðilar kaupa sér pláss í bæklingum sem CTC gefur út eða kaupa aðgang að viðburðum sem CTC skipuleggur. Upphæð frá fyrirtækjum: 16,3 milljónir.
- **Markaðs- og söluherferðir undir stjórn samstarfsaðila/fyrirtækis í ferðaþjónustu**, t.d. flugfélag eða annar ferðaþjónustuaðili fjárfestir í auglýsingu og býður CTC að vera með. Upphæð frá fyrirtækjum: 40,7 milljónir.
- **Jafningjasamstarf**, auglýsingasamningar sem byggja á samningum um samhæfð skilaboð samstarfsaðila og CTC. Vanalega er þetta samstarf með þeim hætti að í upphafi herferðar kemur CTC sterkt inn með skilaboð tengd Kanada í heild en þegar á líður koma samstarfsaðilar sérstökum áfangastað eða sérstakri söluvöru að í herferðinni. Upphæð frá fyrirtækjum: 39,7 milljónir.
- **Stuðningur með vörum**, þegar fyrirtæki leggja fram „fría“ gistingu, flugferðir eða aðrar ferðaþjónustuvörur í samstarfi við CTC, t.d. í tengslum við boðsferðir blaðamanna. Verðmæti frá fyrirtækjum er metið á 41,8 milljón.

Samstarf innan svæða er algengt í Kanada, t.d. starfa þau fjögur fylki sem eiga strönd að Atlantshafinu, þ.e. New Brunswick, Nova Scotia, Nýfundnaland og Labrador, saman að markaðssetningu svæðisins í heild undir merkjum verkefnis sem nefnist *Atlantic Canada Tourism Partnership.* Í nýlegri fræðigrein sem byggir á dæmisögu (*case study)* af því samstarfi kemur fram að árangur af því hafi gagnast öllum þátttakendum vel. Takmarkað fé til markaðsstarfs og einkum markaðsrannsókna geti hamlað því að tiltekin svæði/fyrirtæki geti kynnt sínar vörur á erlendum mörkuðum. Með því að setja peningana í sjóð og kynna tiltekin svæði í sameiningu fáist betri nýting á fjármagningu sem fer í markaðsstarfið, aukin þekking

verði til á markaðssetningu svæðisins í heild og aukin vitund verði til meðal allra ferðaþjónustuaðila á þeim svæðum sem starfa saman um einkenni þeirra í heild sinni og helstu áfangastaði (Reid, Smith, & McCloskey, 2008).

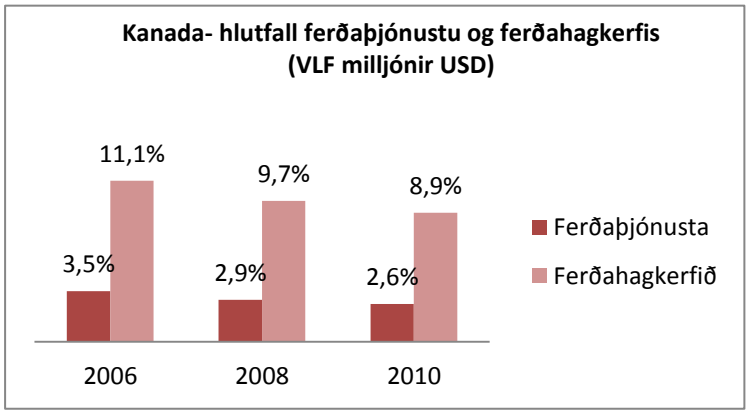
Svipað samstarf er milli fylkjanna sem liggja nyrst í Kanada. Svæðisskrifstofurnar **Nunavut Tourism, Northwest Territories Tourism** og **Yukon Department of Tourism and Culture** tóku t.a.m. höndum saman og störfuðu sem einn aðili í samstarfi við CTC í tengslum við Vetrarólympíuleikana 2010 með það að markmiði að nýta leikana til að kynna norðursvæðin (*Canada´s North)* sem ómissandi áfangastað fyrir ferðamenn sem koma til landsins.

Í tengslum við leikana var einnig hrint af stað sérstöku átaki til að auka vitund ferðamanna um frumbyggja Kanada og ferðaþjónustu tengdri frumbyggjum og sögulegum slóðum Kanada um allt land (Canada.Travel - Partnerships).

# 4. Stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar

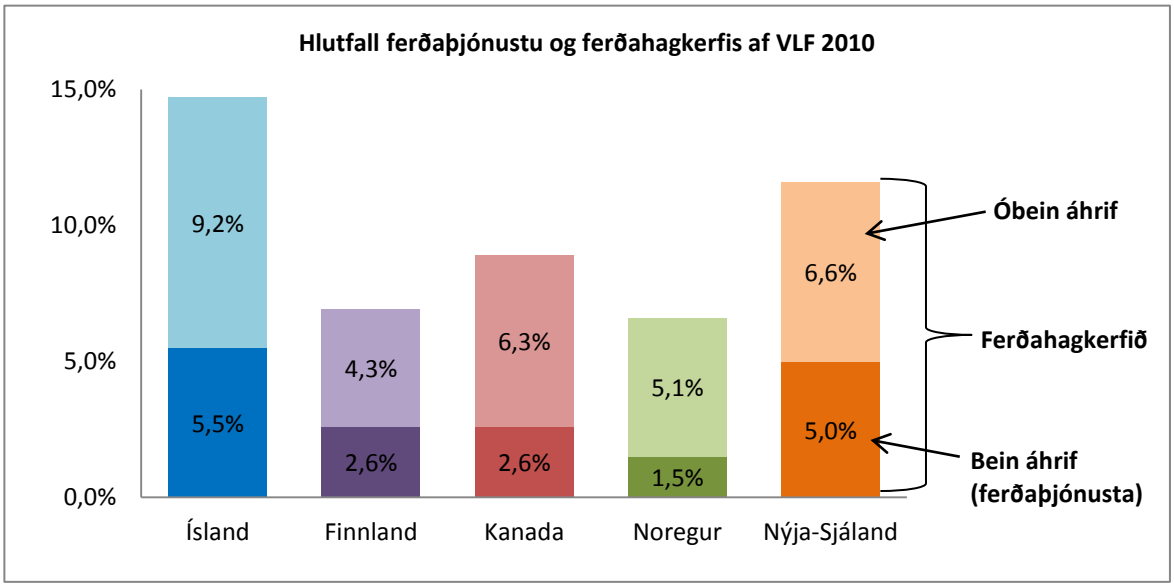
Stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar hafa mikið að segja um vaxtarmöguleika í greininni. Eins og samtök ferðaþjónustunnar í Kanada segja í sínum stefnuyfirlýsingum (sjá kafla 1.3.2) þá skiptir miklu máli fyrir greinina að hvert svæði fyrir sig sé í nánu sambandi við ferðaþjónustuna t.d. varðandi opnunartíma safna, þjóðgarða og annarra greina sem styðja við ferðaþjónustuna í landinu en eru undir yfirráðum opinberra aðila.

## 4.1. Umfang stuðningsgreina ferðaþjónustunnar.




Mynd 13 KA Hlutfall ferðaþjónustu og ferðahagkerfis (WEF 2011).

Ferðaþjónusta er mikilvæg atvinnugrein fyrir kanadíska hagkerfið í heild sinni. Alls voru tæplega 600 þúsund störf í ferðaþjónustu á árinu 2010 en yfir 1,8 milljónir starfa í ferðahagkerfinu í heild. Ferðaþjónusta vegur 2,6% af VLF en séu stuðningsgreinar teknar með má sjá að heildarvægi ferðahagkerfisins af VLF nemur 8,9%.




Mynd 14 KA Hlutfall ferðaþjónustu og ferðahagkerfis (WEF 2011).

## 4.2. Aðgangur fyrirtækja að stoðþjónustu og fjármagni til markaðs- og vöruþróunarverkefna

Lítil og meðalstór fyrirtæki skapa 99% viðskipta í ferðaþjónustu í Kanada. Samkvæmt fyrstu niðurstöðum óútkominnar skýrslu um aðgang lítilla og meðalstórra fyrirtækja í ferðaþjónustu að fjármagni eru upplýsingar um fjármögnun og styrki til þessara fyrirtækja af skornum skammti. Ennfremur benda niðurstöðurnar til þess að fyrirtæki í ferðaþjónustu séu ólíkegri en lítil og meðalstór fyrirtæki í öðrum greinum til að hafa nægan aðgang að fjármagni, þrátt fyrir að vera almennt ung og vaxtarmiðuð (*growth oriented*) (Industry Canada, 2011, bls. 1).

Skýrslan (*Small Business Financing Profiles: SMEs in Tourism Industries)* um fjármögnun lítilla og meðalstórra fyrirtækja í ferðaþjónustu kemur út í september 2011 og hefur að geyma samanburð við fyrri skýrslur frá 2004 og 2007. Tölur úr þeim skýrslum sýna einnig að fyrirtæki í ferðaþjónustu hafa almennt minni von um að fá samþykki fyrir fjármögnum, hvort sem var í formi ríkisstyrkja, lána frá ríkisstofnunum eða lána á almennum markaði.

Þá sýna niðurstöðurnar að lítil og meðalstór fyrirtæki í ferðaþjónustu hafa lægri tekjur, minni hagnað og minna óráðstafað eigið fé en fyrirtæki í öðrum greinum. Þetta gerir þau

áhættusamari fjárfestingu og skýrir að hluta slæmt aðgengi að fjármagni. Á heildina litið benda fyrstu niðurstöður þessarar skýrslu til þess að lítil og meðalstór fyrirtæki í ferðaþjónustu í Kanada standi höllum fæti þegar kemur að fjármögnum, sérstaklega í gistiþjónustu. Að mati skýrsluhöfunda geta þessar hömlur haft veruleg áhrif á vöxt og þróun lítilla og meðalstórra fyrirtækja í ferðaþjónustu (Industry Canada, 2011, bls. 2-3).

Aðgangur að styrkjum virðist að mestu vera svæðisbundinn. Styrkjasíða landsstjórnarinnar er afar aðgengileg og henni fylgir leitarvél þannig að unnt sé að leita að styrkjum sem eiga sérstaklega við tiltekna atvinnugrein.

Dæmi um styrki í tilteknum flokkum má sjá að neðan. Hér getur að líta almennt yfirlit styrkja: http://www.canadabusiness.ca/eng/82/?open&fromICslide=yes

**Vöruþróunarstyrkir**

**Tourism Product Diversification and Marketing Program***:* Styrkir til vöruþróunar í ferðaþjónustu á Norðvestur svæðunum.

http://www.iti.gov.nt.ca/tourismparks/productdiversification.shtml

**Tourism Development Fund:** Styrkir til vöruþróunar, þróunar áfangastaða og gæðaverkefna í ferðaþjónustu í Ontario.

http://www.mtc.gov.on.ca/en/awards_funding/tourism_dev_fund.shtml

**Market Readiness Subsidy Program**: Styrkir til vöruþróunar og gæðamála í ferðaþjónustu á Nýfundnalandi og Labrador.

http://www.tcr.gov.nl.ca/tcr/tourism/tourism_development/market_subsidy.html

**Styrkir til markaðsmála**

**Yukon Tourism Cooperative Marketing Fund:** Allt að 105 þúsund CAD á ári til markaðsverkefna á erlendri grundu.

http://www.tc.gov.yk.ca/568.html

**Tourism Event Marketing Partnership Program:** Allt að 200 þúsund CAD á ári til markaðsverkefna og kynninga á stórviðburðum í Ontario.

http://www.canadabusiness.ca/eng/summary/6594/

**Sérstakur stórviðburðastyrkur á landsvísu**

*Marquee Tourism Events Program:* Hleypt af stokkunum 2009 í takt við átak á fjárlögum til styrktar vaxandi atvinnugreinum líkt og ferðaþjónustu. Verkefninu er ætlað að styrkja stórviðburði sem miða að því að ná alþjóðlegri athygli og laða að mikinn fjölda erlendra gesta. Styrkir geta numið allt að þremur milljónum CAD.

http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-tour.nsf/eng/h_qq00160.html

### 4.3. Formlegt eða óformlegt samstarf milli hefðbundinna atvinnuvega og „skapandi" greina við ferðaþjónustuna.

Kanada skorar hátt á lista WEF í skýrslu stofnunarinnar um samkeppnishæfni í ferðaþjónustu í heiminum þegar kemur að skapandi greinum. Þær greinar eru taldar vera sterkar í Kanada auk þess sem margir alþjóðlegir viðburðir (t.d. kvikmyndahátíðir, tónleikar, listahátíðir) fara fram í landinu ár hvert. Þetta er talið styðja við ferðaþjónustuna í landinu og gera hana samkeppnishæfari við önnur lönd. (World Economic Forum, 2011, bls. 14).

CTC bendir sérstaklega á mikilvægi ferðaþjónustunnar fyrir skapandi greinar í Kanada í ársskýrslu sinni með því að vekja strax á fyrstu blaðsíðu skýrslunnar athygli á því hversu stór viðskiptavinur ferðaþjónustan er í heild fyrir skapandi atvinnugreinar (t.d. hönnuði, auglýsingaframleiðendur o.fl.).

Formlegt samstarf ferðaþjónustunnar við skapandi greinar virðist vera lítið a.m.k. á landsvísu og einkum tengt sérstökum viðburðum, t.d. hátíðum.

CTC og Parks Canada, sem er stofnun sem sér um rekstur allra þjóðgarða í Kanada, hafa þó með sér samstarf um að nýta söguslóðir og uppbyggingu í görðunum (t.d. sýningasali, söfn o.fl.) betur. Þetta samstarf fór í gang í tengslum við Vetrarólympíuleikana 2010 og miðar að því að nýta athyglina sem þeir hafa fengið (og gert er ráð fyrir að þeir fái áfram þrátt fyrir að vera búnir) í þágu menningar (Canada.Travel - Partnerships).

## 5. Sprotar í ferðaþjónustu

Af þeim gögnum sem farið hefur verið yfir vegna þessarar skýrslu verður ekki annað ráðið en að stuðningur við nýsköpun í ferðaþjónustu sé af skornum skammti í Kanada. Ýmsir styrkir

eru þó í boði en þeir eru oftar en ekki ætlaðir fyrirtækjum sem búa yfir vörum sem þegar eru tilbúnar til útflutnings og markaðssetningar (*export ready*).

# 6. Helstu niðurstöður

Ferðamönnum sem sækja Kanada heim hefur fækkað undanfarin áratug. Hins vegar hafa tekjur á hvern ferðamann aukist. Flestir koma í júlí og ágúst en komur eru þó nokkuð jafnar yfir árið samanborið við önnur lönd, t.d. Ísland og Noreg.

Umhverfi ferðaþjónustufyrirtækja er að mörgu leyti afar ólíkt milli ríkja auk þess sem gestafjöldi er misjafn. Sé tekið mið af tölum um komur erlendra ferðamanna til hvers fylkis (*provinces visited)* má sjá að fjögur stærstu fylkin fá til sín um tæp 90% erlendra gesta en öll hin deila með sér tekjunum af þeim 10% sem eftir standa. Skattlagning er líka ólík eftir fylkjum og eins mikilvægi ferðaþjónustunnar.

Þar sem Kanada er skipt í mörg svæði sem hvert hefur sína stjórn þá er misjafnt frá einu fylki til annars hvernig skipan ferðamála er háttað. Sem dæmi má nefna að í British Columbia þar sem ferðaþjónusta er afar mikilvæg atvinnugrein (yfir 6% mannaflans starfa beint við ferðaþjónustu) heyra málefni hennar undir sérstakt ráðuneyti atvinnu, ferðamála og nýsköpunar. Ferðaþjónustan er því nátengd þróun og nýsköpun í atvinnumálum fylkisins. Í fylkjum sem leggja meiri áherslu á hefðbundnari atvinnugreinar, eins og t.d. landbúnað og skógarhögg er ferðaþjónustunni ekki gert eins hátt undir höfði og minni áhersla lögð á þróun.

Stefna Kanada í ferðamálum á landsvísu er að gera landið að heilsársáfangastað fyrir ferðamenn. Lagt er upp með það að ná sem mestu út úr þeim erlendu ferðamönnum sem koma til landsins og hámarka þannig gjaldeyristekjur.

Markaðsherferðir CTC á erlendri grundu hafa undanfarið miðast við það að ná til þeirra ferðamanna sem líklegastir eru taldir til að skilja mest eftir sig í landinu, þ.e. eyða mestu. Með þetta markmið í huga gerir CTC reglulega rannsóknir á erlendum mörkuðum og skoðar vitund um Kanada, væntingar og óskir væntanlegra ferðamanna. Þá eru gerðar kannanir meðal þeirra ferðamanna sem þegar eru komnir til landsins og skoðað hvort vöruframboð í ferðaþjónustu passar við þann hóp sem heimsækir Kanada.

CTC leggur í umfangsmikla vinnu við greiningu markaða og öflun nýrra viðskiptavina. Skilgreindir lykilmarkaðir eru 11, þar af eru fimm kjarnamarkaðir (Bandaríkin, Bretland, Frakkland, Þýskaland og Ástralía) og sex nýir markaðir (Kína, Indland, Mexíkó, Brasilía, S.-

Kórea og Japan) en það eru markaðir sem ferðaþjónustan hefur ekki eins mikla reynslu af því að sinna.

Lögð er áhersla á að aðstoða fyrirtæki við að undirbúa sig undir að taka við ferðamönnum frá nýjum mörkuðum (og kjarnamörkuðum) og er það m.a. gert með aðstoð markaðstólsins *Explorer Quotient.* Með því geta fyrirtæki greint þær „týpur“ ferðamanna sem eru líklegar til að vilja þeirra vöru og sniðið markaðssetningu sína beint að þeim.

CTC ásamt samtökum ferðaþjónustunnar (*Tourism Industry Association, TIA)* hefur beitt sér fyrir því að laga vegabréfaeftirlit að þörfum ferðaþjónustunnar, en það er talin ein af helstu ógnum við atvinnugreinina. Til að mynda snarfækkaði gestum frá Mexíkó eftir að vegabréfaeftirlit var hert og gjöld fyrir vegabréfaáritun hækkuð.

Upplifun í sinni víðustu mynd er það sem kynning á stefnu í ferðamálum byggir á. Áfangastaðir eru síður í forgrunni en þeim mun meiri áhersla lögð á að ferðamaðurinn skapi sína eigin upplifun.

Stærstu borgirnar byggja þó margar á tekjum sínum af spilavítum, en stór hluti tekna af ferðaþjónustu kemur frá spilavítum þótt þeirra sé sjaldan getið í opinberri stefnumótun í ferðaþjónustu.

Þrátt fyrir að erlendum ferðamönnum hafi fækkað frá árinu 2006 varð vöxtur í greininni á árinu 2010 og standa vonir til að svo verði áfram. Sterkur gjaldmiðill og hert vegabréfaeftirlit gæti þó hamlað vexti.

# Viðauki I

Tölvupóstur sendur rannsakendum frá verkefnisstjóra 27.maí 2011. Efni: Verkefnaplan.

---

**H-2011**

## Afmörkun

Samkeppnisfærni Noregs, Finnlands, Kanada, N-Sjálands á sviði heilsársferðaþjónustu

Áætlanir + aðgerðir til að laða að ferðamenn utan háannatímans

World Economic Forum – almennar niðurstöður f ferðaþjónustuna
Aðrar erlendar rannsóknir
Viðtöl

## Greining á erlendum gögnum

Gagnabankar – Euro Monitor, ofl.

Skýrslur og gögn (sambönd)

## Helstu verkefni:

### 1. Stefnumótun

- Hver eru helstu áherslusvið í ferðaþjónustu þessara landa
  og hvaða framtíðarsýn hafa stjórnvöld og ferðaþjónustan markað þeim til framtíðar og á hvaða sviðum ferðaþjónustunnar byggir stefnumótun þessara landa
- Hverjir eru styrkleikar og veikleikar þessara landa þegar horft til ferðaþjónustu utan háannar.
- Hvaða mistök hafa verið gerð í uppbyggingu.

### 2. Markaðsmál og þróun

- Hvað einkennir markaðs- og kynningarboðskap (branding) þessara þjóða í verkefnum utan háannar
- Hvaða áherslur eru lagðar í vöru og markaðsþróun
- Hverjir eru lykilmarkaðir + hvernig er ferðahegðun gesta
- Hvernig er samsetning fyrirtækjaflórunnar í hverju landi
- Hverjir eru helstu söluráðar (USP)í markaðsboðskap fyrirtækja
- Hverjar eru helstu söluvörur fyrirtækja í viðkomandi löndum
- Samvinna fyrirtækja milli svæða/klasar

## Aðrar niðurstöður

### 1. Stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar

Kortlagning á umfangi stuðningsgreina ferðaþjónustunnar í löndunum.

Lýsing á aðgangi (fyrirtækja) að stoðþjónustu og fjármagni til markaðs og vöruþróunarverkefna.

Formlegt eða óformlegt samstarf milli hefðbundinna atvinnuvega og „skapandi“ greina við ferðaþjónustuna?

2. **Sprotar í ferðaþjónustu í löndunum**
   Hvaða sprotum er verið að hlúa að í þessum löndum og skoðað hvernig stuðningi er háttað við þessa sprota.

## Markmið

Þessi vinna á vegum Íslandsstofu miðar að því að koma fram með greinargóða stöðulýsingu á aðstæðum erlendis, hvað lykilþætti í ferðaþjónustunni varðar og bera þá greiningu og niðurstöður saman við vinnu hópsins sem vinnur undir stjórn Nýsköpunarmiðstöðvar sem er að kortleggja sömu aðstæður hér á landi.

## Framhald

Þegar verkefnisstjórar kalla síðan saman hópinn til stefnumótunarvinnu í haust verður fyrsti hluti þeirrar vinnu að fara vandlega í gegnum niðurstöður í þessari lýsingu, þar sem henni er ætlað að leggja grunninn undir stefnumótunarvinnuna. Hugmyndin er að gera m.a. sviðsmyndir um hugsanlega þróun markaða fyrir vetrarferðamennsku. Markmið með gerð þeirra er m.a.:

- Að skoða hvernig mikilvægar forsendur og áhrifaþættir geta þróast á næstu 10 til 20 árum
- Skoða hugsanlega þróun vetrarferðamennsku frá ýmsum hliðum og velta upp nýjum möguleikum
- Meta hversu raunhæfar áætlanir eru m.v. hugsanlega þróun í starfsumhverfinu og skoða hvaða ógnanir gætu komið upp
- Skapa sameiginlegan skilning á ógnunum og tækifærum og hvernig hinir ólíku aðilar geti unnið saman að sameiginlegum hagsmunum.

Sviðsmyndirnar má jafnframt nota til að leggja mat á ýmsar hugmyndir sem fram eru komnar. Því vandlegar sem þessari vinnu er sinnt, því betri verða lekturnar undir stefnumótunarferilinn, og næstu skref í verkefninu.

## Vinnuáætlun

1. Gagnaöflun sbr afmörkun, grófgreina, finna eyður:
2. Fylla í eyður (viðtöl/kontaktar/etc):
3. Fíngreina gögn, skrifa inn helstu niðurstöður (ath.heimildir):
4. Raða saman í lokaplagg (öll löndin inni), uppsetning:
5. Glærukynning:

Guðjón Svansson

# Viðauki II

**Minnisblað til framkvæmdastjórnar**

**9. maí 2011**

**Erlend viðmiðunarlönd:**

1. **Afmörkun verkefnis.**

Verkefnið miðar að því að draga fram mynd samkeppnisfærni valinna landa á sviði heilsárs ferðaþjónustu með sérstaka áherslu á áætlanir og aðgerðir sem miða að því að laða ferðamenn til landanna utan háannar. Horft verður til 4. landa; Noregs, Finnlands, Kanada og Nýja Sjálands.

Þó meginþungi greiningarvinnu sé á ofangreind lönd þá er sá möguleiki opinn þegar verkefnið er komið á veg að horft verði til annarra landa sem að mati greinenda hafa náð eftirtektarverðum árangri á því sviði sem verið er að greina. Áhugaverð lönd eru Sviss, Austurríki og Argentína/Chile (Patagónía). Þá verður gerð sérstök skoðun á niðurstöðum World Economic Forum fyrir ferðaþjónustuna almennt, ásamt öðrum erlendum rannsóknum sem lýsa á einn eða annan hátt ferðaþjónustunni í samanburði milli landa.

2. **Greining á erlendum gögnum**

Gert er ráð fyrir að hefja skipulega leit að gögnum annarsvegar í gegnum hefðbundar leiðir s.s. gagnabanka og hinsvegar að nýta sambönd aðila að verkefninu til að nálgast skýrslur og önnur gögn. Í greiningarvinnunni verður megináhersla á að vinna hnitmiðaða lýsingu á stefnumótun í ferðaþjónustu þessara þjóða, draga fram áherslur í markaðsmálum, markaðsþróun og vöruþróun. Einnig verður unnin greining á lykilmörkuðum þessara þjóða og ferðahegðun þeirra ferðamanna sem sækja þau heim. Að lokum verður lagst yfir greiningu á fyrirtækjaflórunni, samsetningu hennar, helstu söluráðum (USP) og söluvörum fyrirtækjanna.

   a. **Stefnumótun**
   - ❖ Hver eru helstu áherslusvið í ferðaþjónustu þessara landa og hvaða framtíðarsýn hafa stjórnvöld og ferðaþjónustan markað þeim til framtíðar og á hvaða sviðum ferðaþjónustunnar byggir stefnumótun þessara landa
   - ❖ Hverjir eru styrkleikar og veikleikar þessara landa þegar horft til ferðaþjónustu utan háannar. Hvaða mistök hafa verið gerð í uppbyggingu.

   b. **Markaðsmál og þróun**
   - ❖ Hvað einkennir markaðs- og kynningarboðskap (branding) þessara þjóða í verkefnum utan háannar
   - ❖ Hvaða áherslur eru lagðar í vöru og markaðsþróun
   - ❖ Hverjir eru lykilmarkaðir
   - ❖ Hverjir eru helstu söluráðar (USP)í markaðsboðskap fyrirtækja
   - ❖ Hverjar eru helstu söluvörur fyrirtækja í viðkomandi löndum
   - ❖ Samvinna fyrirtækja milli svæða/klasar
   - ❖

3. **Stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar**

Gert er ráð fyrir að leggja vinnu í að skoða og kortleggja umfang stuðningsgreina ferðaþjónustunnar í þessum löndum. Mynd verði dregin upp af aðstæðum í hverju landi fyrir sig er varðar aðgang að stoðþjónustu og fjármagni til markaðs og vöruþróunarverkefna. Skoðað verður sérstaklega og leitað eftir hvort um er að ræða formlegt eða óformlegt samstarf milli bæði hefðbundina atvinnuvega og „skapandi“ greina við ferðaþjónustuna.

## 4. Sprotar í ferðaþjónustu utan háannar

Sérstaklega verði horft til að hvaða sprotum í ferðaþjónustunni er verið að hlúa að í þessum löndum og skoðað hvernig stuðningi er háttað við þessa sprota.

Þessi vinna á vegum Íslandsstofu miðar að því að koma fram með greinargóða stöðulýsingu á aðstæðum erlendis, hvað lykilþætti í ferðaþjónustunni varðar og bera þá greiningu og niðurstöður saman við vinnu hópsins sem vinnur undir stjórn Nýsköpunarmiðstöðvar sem er að kortleggja sömu aðstæður hér á landi.

Þegar verkefnisstjórar kalla síðan saman hópinn til stefnumótunarvinnu í haust verður fyrsti hluti þeirrar vinnu að fara vandlega í gegnum niðurstöður í þessari lýsingu, þar sem henni er ætlað að leggja grunninn undir stefnumótunarvinnuna. Hugmyndin er að gera m.a. sviðsmyndir um hugsanlega þróun markaða fyrir vetrarferðamennsku. Markmið með gerð þeirra er m.a.:

- Að skoða hvernig mikilvægar forsendur og áhrifaþættir geta þróast á næstu 10 til 20 árum
- Skoða hugsanlega þróun vetrarferðamennsku frá ýmsum hliðum og velta upp nýjum möguleikum
- Meta hversu raunhæfar áætlanir eru m.v. hugsanlega þróun í starfsumhverfinu og skoða hvaða ógnanir gætu komið upp
- Skapa sameiginlegan skilning á ógnunum og tækifærum og hvernig hinir ólíku aðilar geti unnið saman að sameiginlegum hagsmunum.

Sviðsmyndirnar má jafnframt nota til að leggja mat á ýmsar hugmyndir sem fram eru komnar. Því vandlegar sem þessari vinnu er sinnt, því betri verða lekturnar undir stefnumótunarferilinn, og næstu skref í verkefninu.

## 5. Tímaáætlun

Vinnan fer af stað í maí og verður unnin undir stjórn Hermanns Ottóssonar. Til verkefnisins verða fegnir þrír greinendur, Guðjóns Svansson mun leiða greiningarvinnuna og honum til aðstoðar verða ráðnir tveir háskólanemar. Verkefninu eru sett ákveðin tíma-og kostnaðarmörk.

**Hermann Ottósson**

**Karl Friðriksson**

# Heimildaskrá


Canada.Travel - Australia. (án dags.). Sótt 26. júlí 2011 frá Canada.travel - Markets - Where we market Canada - Australia: http://en-corporate.canada.travel/Corporate/Flyout.page?id=367&fid=347

Canada.Travel - Partnerships. (án dags.). *Other Key Partnerships.* Sótt 26. júlí 2011 frá Canada.Travel - Tourism 201o - Other Key Partnerships: http://en-corporate.canada.travel/OtherKeyPartnerships

Canadian Heritage. (2010). *Symbols of Canada 2010.* Sótt 25. júlí 2011 frá pch.gc.ca - Symbols : http://www.pch.gc.ca/pgm/ceem-cced/symbl/101/101-eng.pdf

Canadian Tourism Commision. (april 2011). *Experiences. A toolkit for partners of the CTC. Version 1.5.* Sótt 1. júlí 2011 frá CTC - Research - Explorer Quotient: dropbox

Canadian Tourism commision. (2011). *Global marketing and sales plan 2011.* Sótt 6. júní 2011 frá www.canada.travel: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Global_StratPlan_2011_EN.pdf

Canadian Tourism Commision. (2011). *New directions to reclaim growth.* Sótt 20. júlí 2011 frá ctc.com-corporate-reports: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Corp_Plan_%20Summary_2011-2015_May_17_%202011_EN.pdf

Canadian Tourism Commision. (júlí 2010). *Seizing Opportunities for New Growth - 2010 Annual Report.* Sótt 18. júlí 2011 frá Canada.travel - Corporate - Home: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Annual%20report%202010.pdf

Canadian Tourism Commission - Germany. (án dags.). *Canada.Travel - Germany.* Sótt 25. júlí 2011 frá Canda.Travel - Markets - Where we market Canada - Germany: http://en-corporate.canada.travel/Corporate/Flyout.page?id=357&fid=352

Canadian tourism Commission - Global Tourism Watch 2010. (2011). *France - Summary Report.* Sótt 26. júlí 2011 frá Canada.Travel - Research - Market Knowledge - France - Global Tourism Watch: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Research/Market-knowledge/Global-tourism-watch/France/GTW_FR_2010_en.pdf

Canadian Tourism Commission - India. (án dags.). *Canada.Travel.* Sótt 20. júlí 2011 frá Canada.Travel - Markets - Where we market Canada - India: http://en-corporate.canada.travel/Corporate/Flyout.page?id=356&fid=353

Canadian Tourism Commission - Japan. (án dags.). *Canada.Travel.* Sótt 26. júní 2011 frá Canada.Travel - Markets - Where we market Canada - Japan: http://en-corporate.canada.travel/Corporate/Flyout.page?id=361&fid=354

Canadian Tourism Commission - Tourism Snapshot. (2011). *2010 Year-in-Review.* Sótt 25. júlí 2011 frá Canada.travel - Stats and Figures - Tourism Snapshot: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Research/Stats-figures/Year-in-review-facts-figures/Tourism%20Snapshot%20-%20Year%20in%20review/YearInReview_2010.pdf

CTC - Germany/UK Summer Campaigns Extended. (júlí 2011). *Summer Campaigns.* Sótt 22. júlí 2011 frá Canada.travel - Media Centre: http://mediacentre.canada.travel/content/ctc_news/germany-uk-summer-campaigns-extended-2011

CTC Research. (2010). *Brazil 2009 Market Analysis.* Sótt 22. júlí 2011 frá Canada.Travel - Research - Market Knowledge - Brazil - Market Analysis: http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/Research/Market-knowledge/Market-profile/Brazil/Brazil_2009_Market_Analysis_EN.pdf

Department of Finance Canada. (janúar 2009). *Economic Action Plan. Budget 2009.* Sótt 19. júlí 2011 frá Budget.gc.ca - Economic Action Plan 2009: http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-eng.pdf

Euromonitor - Tourism Flows Inbound Canada. (mars 2011). *Tourism Flows Inbound - Canada.* Sótt 22. júní 2011 frá Portal.Euromonitor.

Euromonitor International. (Mars 2011). *Travel and Tourism - Canada.* Sótt 3. Júní 2011 frá Euromonitor : http://portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

FutureBrand. (2010). *Country Brand Index 2010.* Sótt 14. Júní 2011 frá www.futurebrand.com: http://www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2010/overview/

Industry Canada . (Nóvember 2003). *Quebec Decleration.* Sótt 19. júlí 2011 frá Industry Canada - Tourism Industry - Quebec Decleration: http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-tour.nsf/vwapj/Declaration-eng.pdf/$FILE/Declaration-eng.pdf

Industry Canada. (2006). *Industry Canada* . Sótt 9. júní 2011 frá Building a National Tourism Strategy. A Framework for Federal/Provincial/Territorial Collaboration.

Industry Canada. (2006). *Industry Canada.* Sótt 9. júní 2011 frá Building a National Tourism Strategy. A Framework for Federal/Provincial/Territorial Collaboration: http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-tour.nsf/vwapj/tourism_e.pdf/$FILE/tourism_e.pdf

Industry Canada. (2011). *Our Ministers and Ministers of State*. Sótt 20. júlí 2011 frá http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/h_00279.html

Industry Canada. (maí 2011). *Small Business Quarterly.* Sótt 25. júlí 2011 frá www.ic.gc.ca/SMEquarterly: http://www.bdc.ca/EN/Documents/other/SBQ-BTPE_May-2011_eng.pdf#search=%22tourism%22

McKenzie, M. (júní 2011). *The CEO´s Corner. Foreign Affairs and International Trade.* Sótt 20. júlí 2011 frá Canada.travel - CEO´s Corner - Previous columns: http://en-corporate.canada.travel/ceos-corner-Jun11

Reid, L. J., Smith, L. J., & McCloskey, R. (2008). The effectiveness of regional marketing alliances: A cas study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006. *Tourism Management , 29*, 581-593.

The Tourism Industry Association of Canada. (2011). *Where should we stand in 2017?* Sótt 18. júlí 2011 frá TIAC - Destination 2017: http://www.tiac.travel/english/advocacy_destination2017.htm

World Economic Forum. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011.* Sótt 26. júlí 2011 frá www.weforum.org: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf

World Economic Forum. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011.* Sótt 6. júní 2011 frá Weforum: www.weforum.org/ttcr