



FERÐAMÁLAÁSETUR
ÍSLANDS



Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum

Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir,
Ingi Rúnar Eðvarðsson og Helgi Gestsson

© Ferðamála­setur Íslands, mars 2007

Útgefandi: Ferðamála­setur Íslands, Borgum v/ Norðurslóð, IS-600 Akureyri
Sími: (+354) 460-8930 Fax: (+354) 460-8919
Rafpóstur: edward@unak.is
Veffang: www.fmsi.is

Höfundar: Arney Einar­sdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar
Eðvarðsson og Helgi Gestsson

Kápa: Ásprent-Stíll og Ferðamála­setur Íslands

Prentun: Stell (www.stell.is)

Númer: FMSÍ-S-01-2007

ISBN: 978-9979-834-56-4

Forsíðumynd er úr hvalaskoðunarferð hjá *Reykjavík – Whale Watching* um borð í bát þeirra Eldingu sem gerir út frá Reykjavíkurhöfn.

Skýrslan er prentuð á 90g Clairfontane pappír.

Öll réttindi áskilin. Skýrslu þessa má ekki afrita með neinum hætti, svo sem með ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða í heild, án skriflegs leyfis útgefanda.

Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum

FERÐAMÁLASETUR ÍSLANDS
MARS 2007

Formáli

Þessi skýrsla er byggð á könnun sem gerð var á vordögum 2005 meðal fyrirtækja í Samtökum ferðaþjónustunnar (SAF). Sú könnun var samstarfsverkefni Viðskipta- og raunvísindadeildar Háskólans á Akureyri (HA), Ferðamálasteðs Íslands (FMSÍ) og SAF. Könnunin var gerð af Rannsóknar og þróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri (RHA) í samstarfi við þrjú starfsmenn Viðskiptadeildar HA. Í skýrslunni eru niðurstöður könnunarinnar bornar saman við niðurstöður sambærilegrar könnunar sem gerð var árið 2004 meðal íslenskra fyrirtækja almennt. Þar sem við á eru niðurstöður einnig bornar saman við niðurstöður þarfagreiningar fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu, sem gerð var 2005.

Til að gera könnunina fyrir þessa skýrslu fékkst styrkur úr Rannsóknarsjóði Háskólans á Akureyri og fær sjóðurinn bestu þakkir fyrir. Höfundar skýrslunnar eru fjórir. Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir eru eigendur og verkefnisstjórar fyrirtækisins HRM Rannsóknir og Ráðgjöf. Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor við Viðskipta og raunvísindadeild Háskólans á Akureyri þar sem Helgi Gestsson er einnig en hann starfar þar sem lektor. Eru öllum höfundum hér með færðar kærar þakkir fyrir sína vinnu. Uppsetning og frágangur texta, öll rannsóknarvinna sem og útgáfa þessarar skýrslu er fjármögnuð af Ferðamálasteðs Íslands.

Akureyri, 30. mars 2007

Dr. Edward H. Huijbens
Forstöðumaður FMSÍ

Efnisyfirlit

Formáli	1
Efnisyfirlit	2
I. Inngangur	3
II. Stjórnendur	7
III. Samkeppnisumhverfi	10
IV. Stjórnun þjónustugæða	15
V. Námskeið og framboð þeirra	36
VI. Skipulag og stjórnun	40
VII. Samstarf og útboð	56
VIII. Gæða- og þekkingarstjórnun	66
IX. Stefnumótun	81
X. Hagnaður fyrirtækja í ferðaþjónustu	96
XI. Samantekt	101
XII. Lokaorð	104
Heimildaskrá	105

I. Inngangur

Uppbygging skýrslu

Skýrslan skiptist í tíu kafla auk samantektar og lokaorða. Í inngangskafli er gert grein fyrir markmiðum rannsóknarinnar, framkvæmd rannsóknar, þátttakendum og tölfræðilegri úrvinnslu.

Í öðrum kafla er gerð grein fyrir menntun stjórnenda í fyrirtækjum í ferðaþjónustu. Í kafla þrjú er skýrt frá niðurstöðum varðandi upplifun stjórnenda á samkeppnisumhverfinu og áhrifum svartrar atvinnustarfsemi. Í kafla fjögur eru birtar niðurstöður úr spurningum er varða þjónustugæði. Í kafla fimm er fjallað um námskeiðsframboð og í kafla sex um stjórnskipulag og ýmislegt er varðar stjórnun starfsfólks sem og samstarf við önnur fyrirtæki. Í kafla sjö er fjallað um samstarf innan ferðaþjónustu, inntak þess og útboð verkefna. Í áttunda kafla er rætt um stöðu mála í ferðaþjónustufyrirtækjum á sviði gæða- og þekkingarstjórnunar og útbreiðslu og innleiðingu aðferða á þeim sviðum. Í kafla níu eru birtar niðurstöður varðandi framkvæmd og aðkomu ólíkra aðila að stefnumótun og komið inn á mikilvægi ólíkra mælikvarða í rekstri ferðaþjónustufyrirtækja. Í kafla tíu eru birtar niðurstöður könnunar um hagnað fyrirtækja sem svöruðu könnuninni og að lokum eru helstu niðurstöður settar fram í stuttu máli.

Markmið rannsóknar

Markmið þessarar rannsóknar er að kanna notkun stjórnunaraðferða við rekstur ferðaþjónustufyrirtækja hér á landi. Til að ná þessu markmiði er unnið eftir neðangreindum rannsóknarspurningum:

- Er munur á stjórnunaraðferðum milli ferðaþjónustufyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu og landsbyggðinni?
- Er munur á stjórnunaraðferðum eftir tegund ferðaþjónustufyrirtækja?
- Er munur á stjórnunaraðferðum eftir stærð fyrirtækja?
- Er munur á stjórnunaraðferðum eftir menntun stjórnenda?

Framkvæmd

Könnunin var rafræn vefkönnun og var sendur tölvupóstur, með hlekk inn á könnunina, til forstöðumanna ferðaþjónustufyrirtækja eða staðgengla þeirra, er eiga aðild að SAF. Fyrirlögn hófst 28. apríl og var könnuninni lokað 10. júní 2005. Spurningalistinn var sendur til allra æðstu stjórnenda í 279 fyrirtækjum innan SAF. Alls bárust svör frá 86 fyrirtækjum og er svarhlutfall því 31%.

Þátttakendur

Eins og áður hefur komið fram var spurningalistinn sendur með rafrænum hætti til allra æðstu stjórnenda í fyrirtækjum aðildarfélaga Samtaka ferðaþjónustunnar. Því er í raun ekki um úrtak að ræða heldur var spurningalisti lagður fyrir allt þýðið, aðildarfélaga SAF, en tekið tillit til þess ef fleiri en ein rekstrareining sama fyrirtækis var skráður aðili. Þegar vísað er í niðurstöðum til stjórnenda eða æðstu stjórnenda er átt við æðstu stjórnendur eða forstöðumenn ferðaþjónustufyrirtækja.

Tafla 1. Yfirlit yfir þátttakendur í könnun.

	Fjöldi	Hlutfall
Kyn		
Karl	59	69%
Kona	27	31%
Hvaða námi hefur þú lokið?		
Grunnskólanámi	7	8%
Framhaldsskólanámi	21	24%
Iðnnámi	21	24%
Háskólanámi	37	43%
Aldur		
25-34	15	18%
35-44	28	33%
45-54	29	34%
55-64	11	13%
65-74	2	2%
Starfsaldur í grein		
1-5 ár	19	22%
6-10 ár	14	16%
11-20 ár	36	42%
21-40 ár	16	19%
Starfsaldur í fyrirtæki		
1-5 ár	30	36%
6-10 ár	28	33%
11-20 ár	20	24%
21-30 ár	6	7%
Staðsetning fyrirtækis		
Höfuðborgarsvæði	41	53%
Landsbyggð	37	47%
Stærð fyrirtækis		
0-5 starfsmenn	23	29%
6-20 starfsmenn	31	40%
21 og fleiri starfsmenn	24	31%

Í töflu 1 má sjá samsetningu þátttakenda í ljósi kyns, náms, aldurs, starfsaldurs í grein og í fyrirtæki, eftir staðsetningu fyrirtækis og stærð þess. Sjá má að hlutfallslega fleiri þátttakenda eru karlar en konur. Þar sem könnunin var lögð fyrir æðstu stjórnendum má ætla að það endurspegli nokkuð stöðu mála í ferðapjónustufyrirtækjum þ.e.a.s. að hlutfall karlstjórnenda sé hærra en kvenstjórnenda.

Hlutfallslega fáir svarendur hafa einungis lokið grunnskólaprófi. Í þeim tilvikum í úrvinnslu þar sem leitast er við að greina niðurstöður eftir menntun, má því taka niðurstöðum fyrir þann hóp með nokkrum fyrirvara. Hvað varðar starfsaldur í greininni eru hlutfallslega fáir sem hafa starfað í greininni í meira en 20 ár. Flestir (42%) hafa starfað í greininni á bilinu 11-20 ár. Í ljósi þess hve ung atvinnugreinin er og að verið er að spyrja stjórnendum má ætla að hvort tveggja sé nokkuð eðlilegt.

Hlutfall þátttakenda á landsbyggð annars vegar og höfuðborgarsvæði hins vegar er tiltölulega jafnt og því mjög ásættanlegt. Ef horft er til stærðar fyrirtækja er nokkuð stórt hlutfall þáttökufyrirtækja með á bilinu 6-20 starfsmenn, eða um 40% þáttökufyrirtækja.

Tafla 2. Yfirlit yfir meðalaldur, meðalstarfsaldur í grein og í fyrirtæki.

	Meðaltal
Aldur	44 ár
Starfsaldur í greininni	14 ár
Starfsaldur í núverandi fyrirtæki	9 ár

Tafla 2 sýnir að meðalaldur þátttakenda er um 44 ár. Slíkt verður að teljast nokkuð eðlilegt í ljósi þess að um yfirstjórnendum er að ræða og innan þessarar atvinnugreinar, líkt og annarra, þurfa þeir tíma til að vinna sig upp í starfi. Það sama á við um starfsaldur í greininni annars vegar og hins vegar í því fyrirtæki sem þeir sem svara starfa hjá þegar þeir svara.

Í ljósi þess að svarhlutfall var 31% verður að greina hvort svarendur endurspegli vel þýðið sem niðurstöðum er ætlað að endurspegla. Til að leggja mat á það var hlutfall þátttakenda í hverri grein borinn saman við hlutfall fyrirtækja í hverri grein í félagatali SAF á sama tíma.

Tafla 3. Hlutfall þátttakenda í hverri grein borið saman við hlutfall fyrirtækja í SAF.

	Þátttakendur		SAF - Mismunur
	Hlutfall	Hlutfall	
Afþreyingarþjónusta	11%	14%	-3%
Gististarfsemi	33%	37%	-4%
Samgöngur	7%	12%	-5%
Ferðaskrifstofa	13%	14%	-1%
Veitingarekstur	36%	23%	13%
	100%	100%	

Eins og sjá má á töflu 3 er helsta skekkjan varðandi veitingareksturinn en hlutfall þátttakenda er þar nokkuð hærra en í SAF. Þetta má eflaust rekja til þess að í könnuninni gátu þátttakendur merkt við fleiri en eina grein innan ferðaþjónustunnar. Við úrvinnslu var ákveðið til einföldunar að vinna úr niðurstöðum með þeim hætti að þeir sem merktu við fleiri en einn valkost voru skilgreindir í fleiri en einni grein. Þessa skekkju, þ.e.a.s. hátt hlutfall fyrirtækja í veitingarekstri má því líklega rekja til þess að margir sem eru með gististarfsemi eru líka með veitingarekstur og teljast því hér með báðum greinum. Hjá SAF má hins vegar ætla að þessir aðilar séu frekar skilgreindir í flokknum gisti-
starfsemi en flokknum veitingastarfsemi.

Tölfræðileg úrvinnsla

Fyrst og fremst er hér um lýsandi tölfræðiúrvinnslu að ræða en niðurstöður jafnframt greindar út frá þremur megin bakgrunnsbreytum; tegund fyrirtækis, stærð fyrirtækis og menntun stjórnenda/svarenda. Birtar eru niðurstöður eftir fimm greinum ferðaþjónustu þ.e. afþreyingarþjónustu, gististarfsemi, samgöngum, ferðaskrifstofum og veitingarekstri. Í flokknum samgöngur eru bílaleigur, flugfélög og hópbílafyrirtæki. Í framhaldi eru birtar niðurstöður eftir staðsetningu, eftir því hvort fyrirtækið er á landsbyggð eða höfuðborgarsvæði. Eftir því sem gögnin gáfu tilefni til hverju sinni eru niðurstöður einnig birtar eftir stærð fyrirtækja þ.e. fjölda starfsmanna og menntun stjórnenda.

Þar sem þýðið er lítið og svarendur jafnframt fáir (86) eru litlar líkur á að greina megi marktækan mun á niðurstöðum milli úrtaks og þýðis. Því var ákveðið leggja áherslu á að greina hvort samsetning svarenda sé skekkt í ljósi samsetningar félagsmanna SAF og að almennt bregða upp mynd af stöðu mála hjá fyrirtækjum í ferðaþjónustu hér á landi frekar en að beita ályktunartölfræði með marktektarútreikningum.

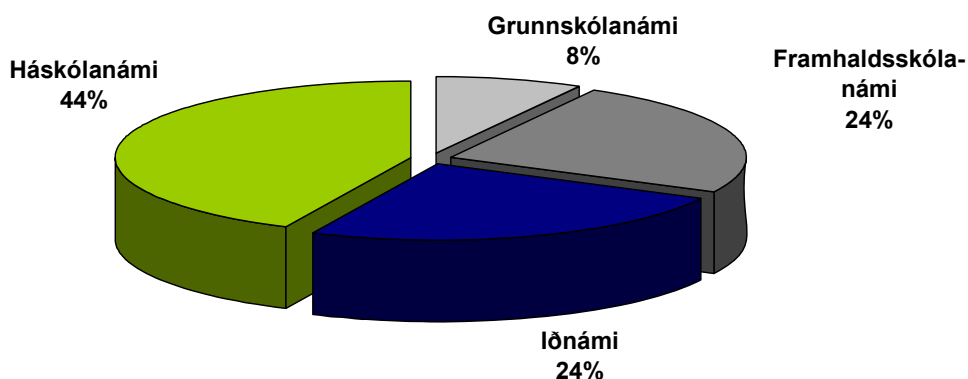
Fyrirtækin voru flokkuð í þrjá stærðarflokka: 0-5 starfsmenn, 6-20 starfsmenn og 21 eða fleiri starfsmenn. Menntun stjórnenda flokkast í fjóra flokka: Grunnskóli, framhaldsskóli, iðnnám eða háskólanám. Það skal ítrekað að svarendur með grunnskólanám voru tiltölulega fáir og því þarf að fara varlega í túlkun á niðurstöðum fyrir þann hóp.

II. Stjórnendur

Í þessum hluta er gerð grein fyrir menntun stjórnenda og hún greind eftir tegund fyrirtækja, stærð og staðsetningu.

Menntun stjórnenda

Um 44% svarenda, eða tæpur helmingur, hefur lokið háskólanámi en athygli vekur þó að um 8% stjórnenda í fyrirtækjum í ferðaþjónustu eru eingöngu með grunnskólanám (sjá mynd 1)



Mynd 1: Hvaða námi hefur þú lokið?

Fjöldi svara: 86

Nokkuð stórt hlutfall stjórnenda hefur lokið iðnnámi og má ætla að það megi rekja til þess að stjórnendur á veitingastöðum og jafnvel gististöðum hafi lokið námi í framreiðslu eða matreiðslu.

Í þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu voru almennir starfsmenn og stjórnendur spurðir um menntun. Þar kom fram að meirihluti almennra starfsmanna var með grunn- eða gagnfræðaskólapróf (28%) en þó nokkuð stórt hlutfall með stúdentspróf, eða um 24% svarenda (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

Hins vegar ef aðeins er horft til starfsmanna í stjórnendastarfi sem svara spurningu um skólastig í þarfagreiningunni kemur í ljós að þar er stærstur hluti með BA/BS próf eða MA/MS próf (alls 41%) og þar næst með iðn- eða fagskólapróf (24%). Nokkuð hærra hlutfall eða 19% eru með grunnskólapróf. Niðurstöður úr þessum tveimur rannsóknum eru því nokkuð sambærilegar og ættu að varpa skýru ljósi á menntunarstig stjórnenda í ferðaþjónustu. Niðurstöðurnar gefa til kynna að fjöldi stjórnenda með grunn- og gagnfræðaskólapróf og iðn- og fagskólapróf gætu verið markhópur ýmissa menntastofnanna fyrir frekari menntun og fræðslu.

Tafla 4: Hvaða námi hefur þú lokið? – Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 129 (14 í afþreyingu, 43 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 46 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samgöngur	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Grunnskólanámi	7%	12%	0%	0%	11%
Framhaldsskólanámi	43%	33%	22%	18%	24%
Iðnámi	7%	16%	11%	0%	39%
Háskólanámi	43%	40%	67%	82%	26%
	100%	100%	100%	100%	100%

Eins og sjá má á töflu 4 að ofan eru hlutfallslega flestir stjórnenda á ferðaskrifstofum eru með háskólapróf (82%) og hlutfallslega flestir sem eru iðnmenntaðir í veitingarekstri (39%). Það sama á við um almenna starfsmenn samkvæmt niðurstöðum þarfagreiningar um menntun og fræðslu í ferðaþjónustu, þ.e.a.s. að á ferðaskrifstofum hefur hæst hlutfall starfsmanna í ferðaþjónustu lokið háskólanámi, eða alls 58% svarenda (Arney Einarisdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005). Stærst hlutfall stjórnenda með framhaldsskólanám að baki er í afþreyingarþjónustu, eða alls 43%. Þessar niðurstöður benda til þess að hæsta menntunarstigið innan ferðaþjónustu sé á ferðaskrifstofum og að hæst hlutfall stjórnenda á veitingastöðum hafi lokið iðnnámi, en enginn stjórnenda á ferðaskrifstofum hefur lokið iðnnámi. Eins og í þarfagreiningunni kemur fram hér að á veitingastöðum er lægst hlutfall háskólamenntaðra einstaklinga.

Í þarfagreiningunni kom fram að oft eru gerðar kröfur um sérhæfða menntun eða þekkingu við ráðningar í ýmis störf í ferðaþjónustu. Slíkt á m.a. við afþreyingarstarfsemi þar sem reynsla og áhugi á útivist eða viðkomandi afþreyingarsviði vega oft þyngra en formleg menntun. Tungumálaþekking og reynsla af búsetu erlendis vegur einnig þungt, bæði við ráðningar stjórnenda sem og almennra starfsmanna. Með það í huga má telja að kröfur um sérhæfða þekkingu og reynslu geta ráðið meiru við eignarhald og ráðningar en formleg menntun og þar með lækkað menntunarstig í ferðaþjónustu.

Tafla 5: Hvaða námi hefur þú lokið? – Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Grunnskóla	7%	11%
Framhaldsskóla	7%	35%
Iðnnámi	27%	27%
Háskólanámi	59%	27%
	100%	100%

Hlutfallslega fleiri stjórnendur hafa lokið háskólanámi á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni, eða um 60%, en aðeins 27% á landsbyggðinni (sjá töflu 5). Sambærilegt hlutfall stjórnenda hefur lokið iðnnámi á höfuðborgarsvæðinu og landsbyggðinni (27%). Mun fleiri stjórnendur á landsbyggðinni eru með framhaldsskólapróf en á höfuðborgarsvæðinu, eða alls 35%. Í þarfagreiningunni (Arney Einarisdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005) kom fram að algengara væri nú að ungt fólk utan af landi, snéri heim að lokinni menntun til að starfa í ferðaþjónustu. Ef sú verður raunin í framtíðinni má ætla að menntunarstig hækki á landsbyggð í kjölfarið.

Tafla 6: Hvaða námi hefur þú lokið? – Stærð?

Fjöldi svara: 78 (23 með 0-5, 31 með 6-20, 24 með 21 og fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Grunnskólanámi	17%	6%	4%
Framhaldsskólanámi	26%	19%	17%
Iðnnám	9%	42%	25%
Háskólanámi	48%	32%	54%
	100%	100%	100%

Hlutfallslega flestir stjórnenda í fyrirtækjum með fleiri en 20 starfsmenn eru með háskólanám, en minnsta hlutfallið í fyrirtækjum með 6-20 starfsmenn (sjá töflu 6). Í þarfagreiningunni (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005) kom fram að stærri fyrirtæki ráði í auknum mæli sérmenntað starfsfólk. Það á þó síst við á gististöðum og í samgöngufyrirtækjum (hópbílafyrirtæki og bílaleigur). Nokkur skortur var almennt talinn á hæfu vinnuafla og þá ekki síst í afþreyingarþjónustu og á veitingastöðum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

Samantekt

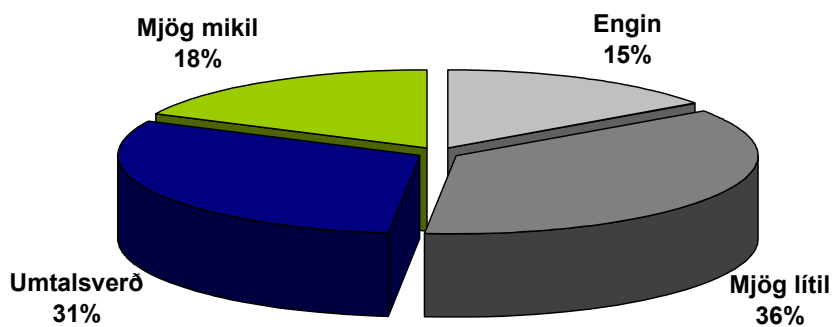
Flestir stjórnenda í ferðaþjónustufyrirtækjum eru með háskólapróf, en þó innan við helmingur þeirra og um helmingur er með framhaldsskólapróf eða iðnnám að baki. Á ferðaskrifstofum er menntunarstigið hæst og flestir þar með háskólapróf. Á veitingastöðum eru flestir stjórnenda iðnmenntaðir og stærst hlutfall stjórnenda með framhaldsskólapróf er í afþreyingarfyrirtækjum. Menntunarstig er hærra í fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni og eftir því sem fyrirtækin eru stærri er menntunarstig stjórnenda hærra. Niðurstöður úr rannsókninni eru í nokkru samræmi við niðurstöður úr þarfagreiningu fyrir menntun og fræðslu í ferðaþjónustu (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005). Þar kemur þó einnig fram að við ráðningar eru oft gerðar kröfur um sérhæfða þekkingu og oft reynslu frekar en formlega menntun.

III. Samkeppnisumhverfi

Í þessum kafla er skýrt frá niðurstöðum er varða viðhorf og upplifun stjórnenda á ýmsu í samkeppnisumhverfinu, þ.e.a.s. áhrif af samkeppni frá opinberum aðilum á starfsemi fyrirtækjanna og áhrif af svartri atvinnustarfsemi á reksturinn. Spurningar þessar voru unnar að beiðni forsvarsmanna SAF.

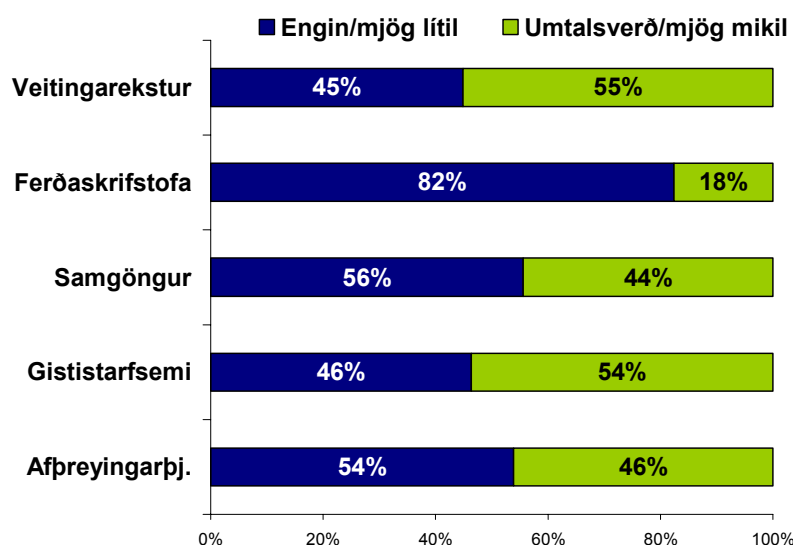
Samkeppni frá opinberum aðilum

Rúmlega helmingur svarenda eða 51% telja engin eða mjög lítil áhrif af samkeppni frá opinberum aðilum á starfsemi sína.



Mynd 2: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá opinberum aðilum á rekstur fyrirtækisins?
Fjöldi svara: 85

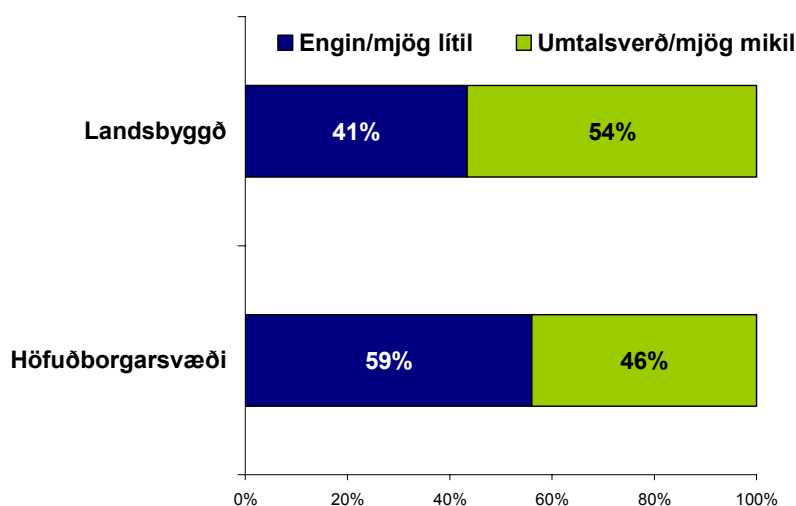
Á hinn bóginn telja tæp 50% stjórnenda í ferðaþjónustu áhrif af samkeppni opinberra aðila vera umtalsverð eða mjög mikil (mynd 2). Segja má því að stjórnendur fyrirtækja í ferðaþjónustu skiptist í tvær nokkuð jafnar fylkingar í afstöðu sinni hvað snertir áhrif af samkeppni frá opinberum aðilum. Annars vegar um helmingur sem telur að áhrifin séu mjög lítil eða engin og hins vegar hinn helmingurinn sem telur áhrifin umtalsverð eða mjög mikil. Þegar nánar er skoðað sést að viðhorf til áhrifa af samkeppni opinberra aðila eru mjög misjöfn eftir greinum.



Mynd 3: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá opinberum aðilum á rekstur fyrirtækisins? Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 133 (13 í afþreyingu, 41 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 49 í veitingarekstri).

Innan einstakra greina ferðaþjónustu eru það stjórnendur fyrirtækja í gististarfsemi og veitingarekstri sem telja áhrif samkeppni frá opinberum aðilum vera til staðar. Stjórnendur á ferðaskrifstofum telja samkeppni frá opinberum aðilum síst hafa áhrif á rekstur sinna fyrirtækja.

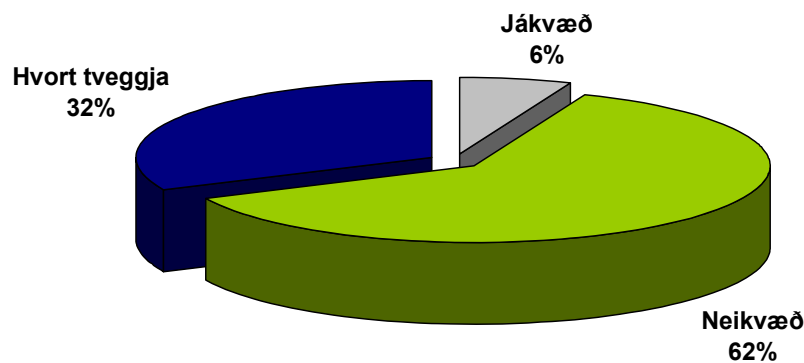


Mynd 4: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá opinberum aðilum? Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

Hlutfallslega fleiri stjórnendur fyrirtækja á landsbyggðinni upplifa umtalsverð eða mjög mikil áhrif samkeppni frá opinberum aðilum, eða meira en helmingur svarenda á mynd 4.

Einnig var spurt um viðhorf stjórnenda til þess hver áhrifin af samkeppni opinberra aðila væri á rekstur fyrirtækis (mynd 5).



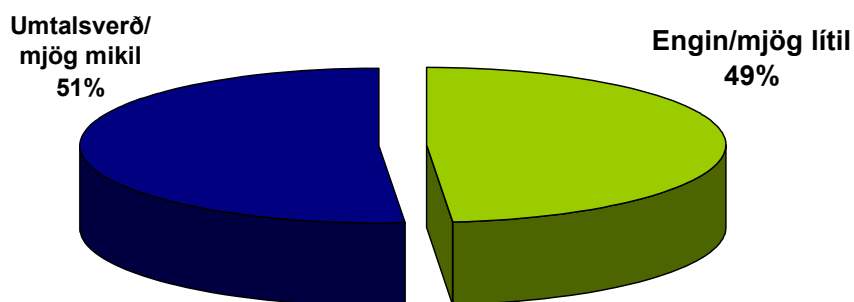
Mynd 5: Telur þú áhrifin [af samkeppni frá opinberum aðilum] vera jákvæð, neikvæð, hvort tveggja jákvæð og neikvæð?

Fjöldi svara: 66

Yfir 60% allra svarenda telja áhrif af samkeppni frá opinberum aðilum vera neikvæð en um þriðjungur telur áhrifin geta verið hvort tveggja, þ.e. bæði jákvæð eða neikvæð.

Svört atvinnustarfsemi

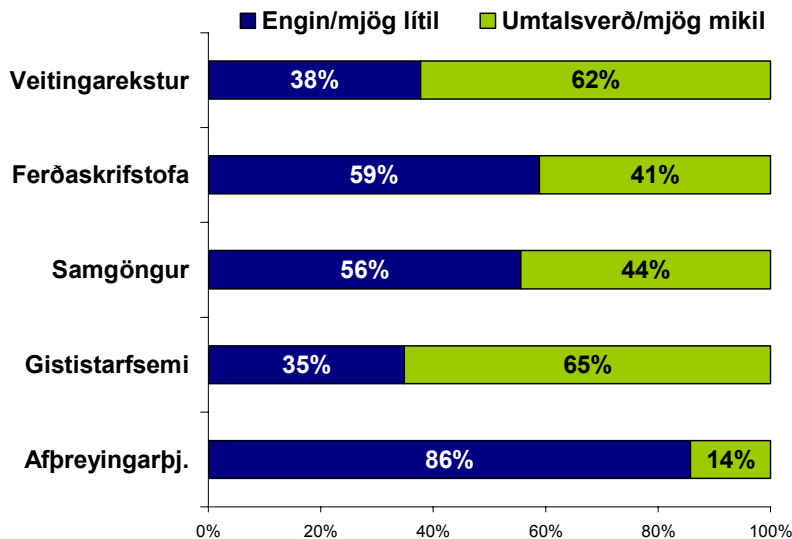
Rúmlega helmingur stjórnenda fyrirtækja í ferðaþjónustu (51%) telja svarta atvinnustarfsemi hafa umtalsverð eða mjög mikil áhrif á starfsemi sína (mynd 6).



Mynd 6: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá svartri atvinnustarfsemi?

Fjöldi svara: 136

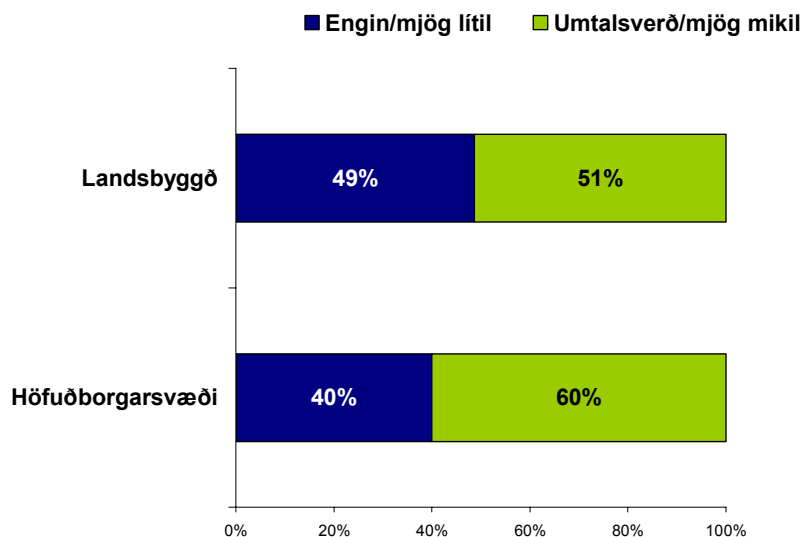
Stjórnendur skiptast hér líka í tvo nokkuð jafna hópa hvað varðar hvort og hvernig þeir upplifa áhrif af svartri atvinnustarfsemi á reksturinn (mynd 7).



Mynd 7: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá svartri atvinnustarfsemi? Hlutfall innan hversrar greinar ferðaþjónustu

Fjöldi svara: 136 (Afþreying 13 svör, veitingarekstur 48 svör, ferðaskrifstofur 17 svör, samgöngufyrirtæki 9 svör, gististaðir 41 svar, annar rekstur 8 svör).

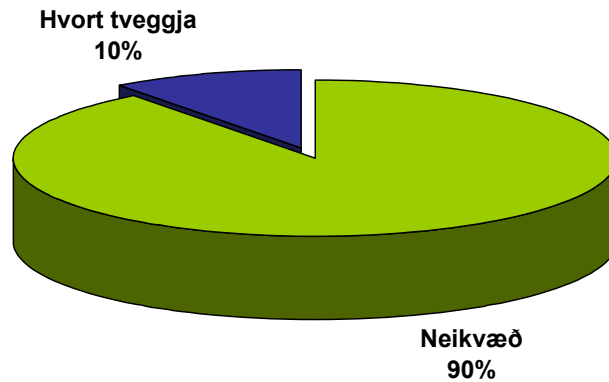
Stærstur hluti stjórnenda í veitingarekstri og á gististöðum telur áhrif af svartri atvinnustarfsemi umtalsverð eða mjög mikil á rekstur fyrirtækja þeirra. Flestir stjórnenda í afþreyingu telja áhrifin engin eða lítil (mynd 7).



Mynd 8: Hversu mikil áhrif hefur samkeppni frá svartri atvinnustarfsemi? Hlutfall allra svara miðað við staðsetningu fyrirtækja.

Fjöldi svara: 77

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu telja áhrif af svartri atvinnustarfsemi mest. Þar segja 60% fyrirtækja áhrifin umtalsverð eða mjög mikil (mynd 8).



Mynd 9: Telur þú áhrifin [af svartri atvinnustarfsemi] vera jákvæð, neikvæð eða hvort tveggja jákvæð og neikvæð?
Fjöldi svara: 69

Nær allir svarendur telja áhrif af svartri atvinnustarfsemi neikvæð og enginn svarenda segir áhrifin jákvæð (mynd 9).

Samantekt

Stjórnendur fyrirtækja í ferðapjónustu skiptast í tvær nokkuð jafnar fylkingar í afstöðu sinni hvað snertir upplifun á áhrifum af samkeppni frá opinberum aðilum og af svartri atvinnustarfsemi á starfsemi sína. Fyrirtæki í veitingarekstri og gististarfsemi upplifa mest áhrif af bæði opinberri samkeppni og svartri atvinnustarfsemi. Ferðaskrifstofur virðast frekar finna áhrif af svartri atvinnustarfsemi á rekstur sinn en af samkeppni opinberra aðila.

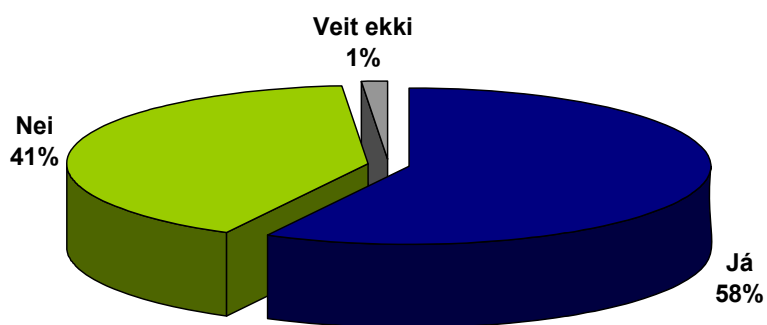
Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu upplifa meiri áhrif af svartri atvinnustarfsemi en þau sem eru á landsbyggðinni en fyrirtæki á landsbyggðinni upplifa hins vegar meiri áhrif af samkeppni frá opinberum aðilum.

IV. Stjórnun þjónustugæða

Hér eru birtar niðurstöður varðandi þætti er lúta að þjónustugæðum þ.m.t. tilvist formlegrar þjónustustefnu, notkun þjónustustaðla og þjónustunámskeið fyrir starfsfólk. Einnig er fjallað um þjónustukannanir, ánægju eða óánægju með gæði þjónustu fyrirtækis, mikilvægi ólíkra þátta í þjónustunni og forgangsröðun þeirra.

Þjónustustefna

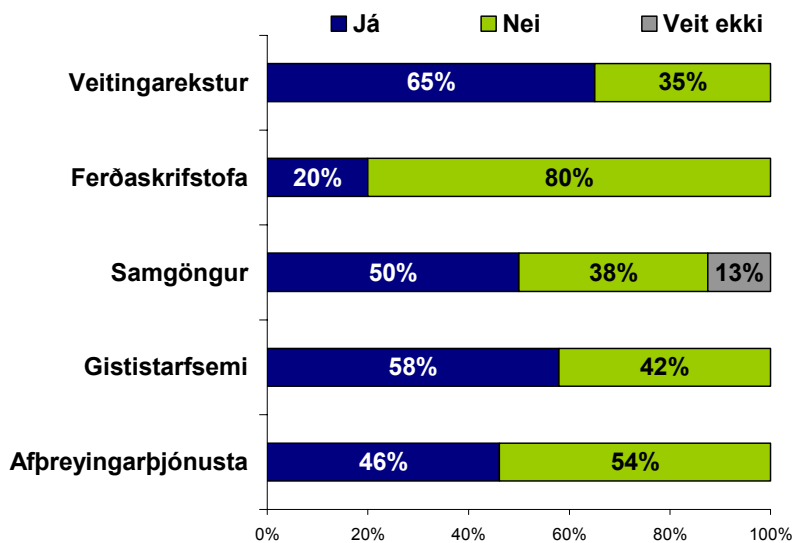
Fyrirtæki í ferðaþjónustu virðast í auknu mæli setja sér formlega þjónustustefnu til að vinna eftir.



Mynd 10: Hefur fyrirtækið formlega þjónustustefnu?

Fjöldi svara: 86

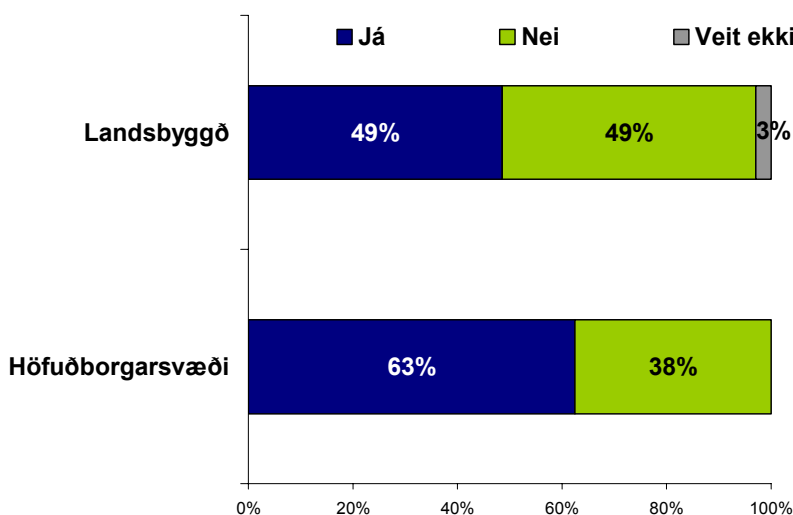
Meirihluti fyrirtækja í ferðaþjónustu eru samkvæmt þessum niðurstöðum með formlega þjónustustefnu eða tæp 60% (mynd 10). Það eru þó einnig rúmlega 40% sem ekki hafa markað sér þjónustustefnu.



Mynd 11: Hefur fyrirtækið formlega þjónustustefnu? – Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 117 (13 í afþreyingu, 38 í gististarfsemi, 8 í samgöngum, 15 ferðaskrifstofur, 43 í veitingarekstri).

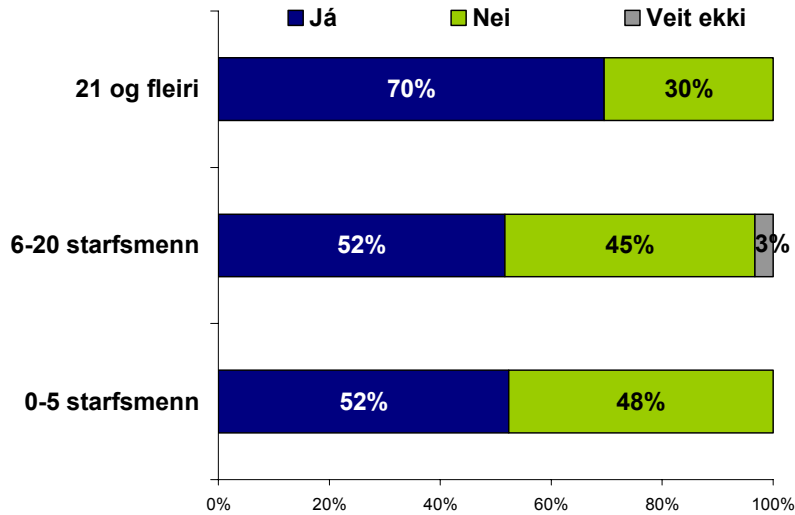
Líklegast er að formleg þjónustustefna sé til staðar í fyrirtækjum í veitingarekstri. Athygli vekur að yfir helmingur samgöngufyrirtækja (flugfélög, bílaleigur, hópbifreiðarekstur), gististaðir og fyrirtæki í afþreyingarþjónustu eru með formlega þjónustustefnu. Ferðaskrifstofur eru hins vegar síst líklegar til þess að vera með formlega þjónustustefnu og á þeim vettvangi er því töluvert svigrúm til að bæta um betur (mynd 11).



Mynd 12: Hefur fyrirtækið formlega þjónustustefnu? Staðsetning fyrirtækis.

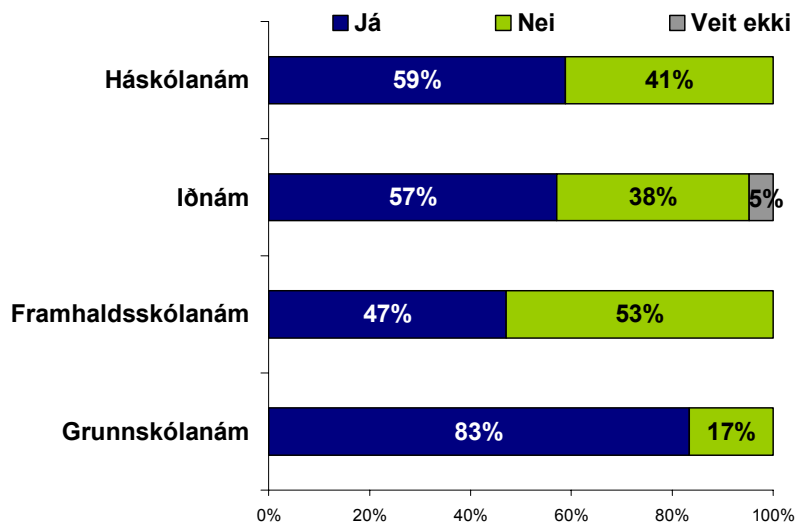
Fjöldi svara: 75 (40 á höfuðborgarsvæði, 35 á landsbyggð).

Hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eru með formlega þjónustustefnu en á landsbyggðinni. Um helmingur fyrirtækja úti á landi eru ekki með formlega þjónustustefnu (mynd 12).



Mynd 13: Hefur fyrirtækið formlega þjónustustefnu? – Stærð?
Fjöldi svara: 75 (21 með 0-5, 31 með 6-20, 23 með 21 og fleiri).

Stærri fyrirtæki (21 starfsmenn eða fleiri) eru líklegri til að vera með formlega þjónustustefnu en þau sem minni eru. Rúmlega fimmtíu prósent fyrirtækja með 20 starfsmenn og færri eru einnig með þjónustustefnu (mynd 13). Hér má hafa í huga að ekki kemur fram hvað átt er við með formlegri þjónustustefnu t.d. hvort stefnan hafi verið sett fram skriflega.

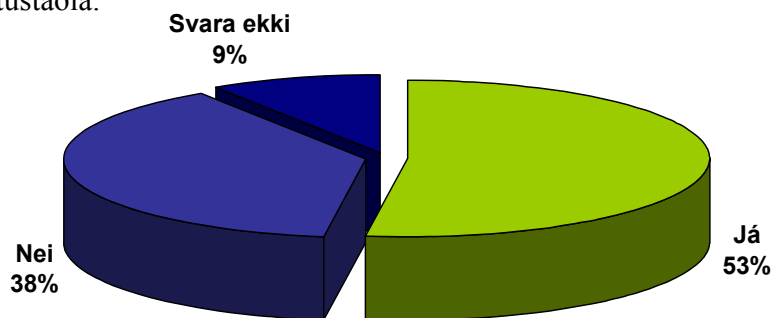


Mynd 14: Hefur fyrirtækið formlega þjónustustefnu? – Menntun?
Fjöldi svara: 75 (6 m. grunnskólanám, 17 m. framhaldsskólanám, 21 m. iðnnám, 34 m. háskólanám).

Hlutfallslega flestir grunnskólamenntaðir stjórnendur segjast vera með formlega þjónustustefnu, eða alls 83%. Þessi hópur er þó mun minni en aðrir hópar (6 sem svara) og því verður að taka þessum niðurstöðum með þeim fyrirvara. Lítil munur er á milli annarra hópa hvað snertir menntunarstig og hvort formleg þjónustustefna sé til staðar. Helst má nefna að af þeim stjórnendum sem eru með þjónustustefnu eru hlutfallslega aðeins fleiri með háskólanám en með iðnnám eða framhaldsskólanám (mynd 14).

Þjónustustaðlar

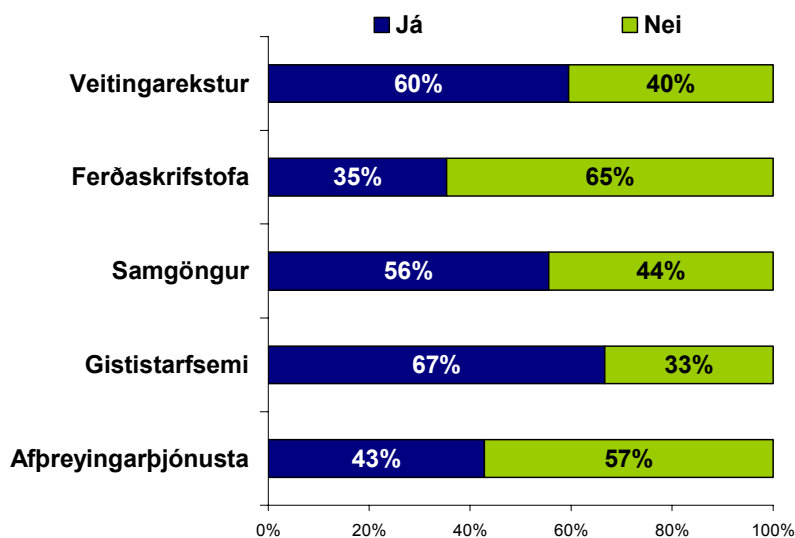
Á mynd 15 má sjá að rúmlega helmingur fyrirtækja í ferðaþjónustu er með þjónustustaðla.



Mynd 15: eru þjónustustaðlar notaðir hjá fyrirtækinu?

Fjöldi svara: 86

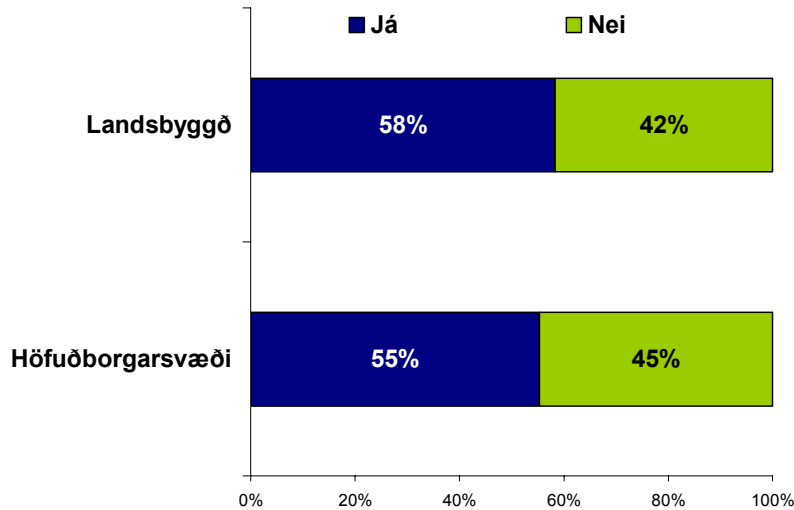
Það að meirihluti fyrirtækja í ferðaþjónustu sé með þjónustustaðla gefur vísbendingu um að fyrirtækin séu að vinna nokkuð markvisst í gæðamálum.



Mynd 16: eru þjónustustaðlar notaðir hjá fyrirtækinu? – Tegund fyrirtækis?

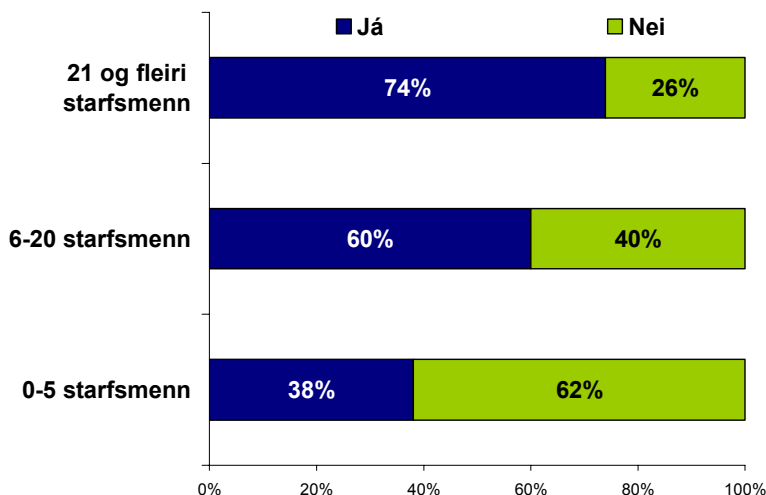
Fjöldi svara: 121 (14 í afþreyingu, 39 í gistingu, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 42 í veitingarekstri).

Stærstur hluti fyrirtækja í gisti- og veitingarekstri nota þjónustustaðla. Þjónustustaðlar eru síst notaðir í afþreyingarþjónustu og á ferðaskrifstofum (mynd 16). Í ljósi þess að ferðaskrifstofur eru síður líklegar til að setja sér formlega þjónustustefnu (sbr. spurningu um þjónustustefnu) kemur ekki á óvart að þar séu þjónustustaðlar jafnframt lítið notaðir.



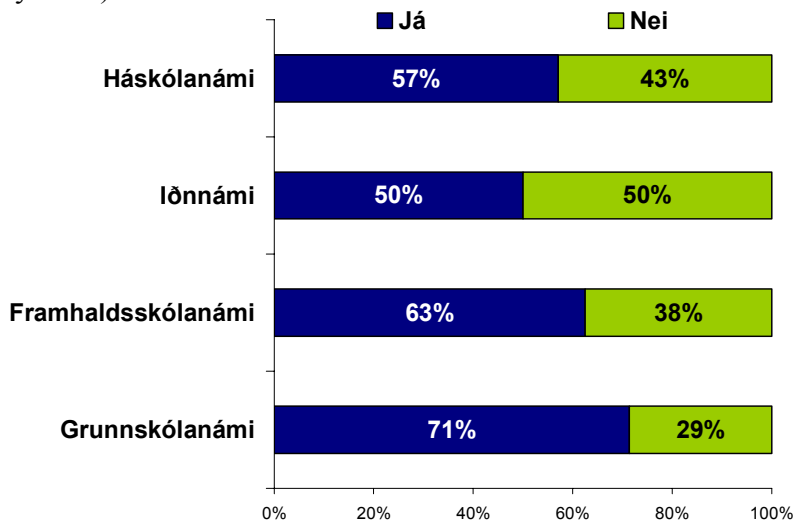
Mynd 17: eru þjónustustaðlar notaðir hjá fyrirtækinu? Staðsetning?
Fjöldi svara: 74 (38 á höfuðborgarsvæðinu, 36 á landsbyggðinni).

Ekki er mikill munur á milli landsbyggðar og höfuðborgarsvæðis hvað varðar notkun á þjónustustöðlum, þó landsbyggðin sé aðeins líklegri til að setja sér þjónustustaðla (mynd 17). Það verður að teljast athyglisvert í ljósi þess að þau eru síður líkleg til að setja sér þjónustustefnu en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eins og sjá mátti á mynd 12.



Mynd 18: eru þjónustustaðlar notaðir hjá fyrirtækinu? – Stærð?
Fjöldi svara: 74 (21 með 0-5, 30 með 6-20, 23 með 21 og fleiri).

Líkurnar á því að þjónustustaðlar séu notaðir eru meiri eftir því sem fyrirtækin eru stærri (mynd 18).



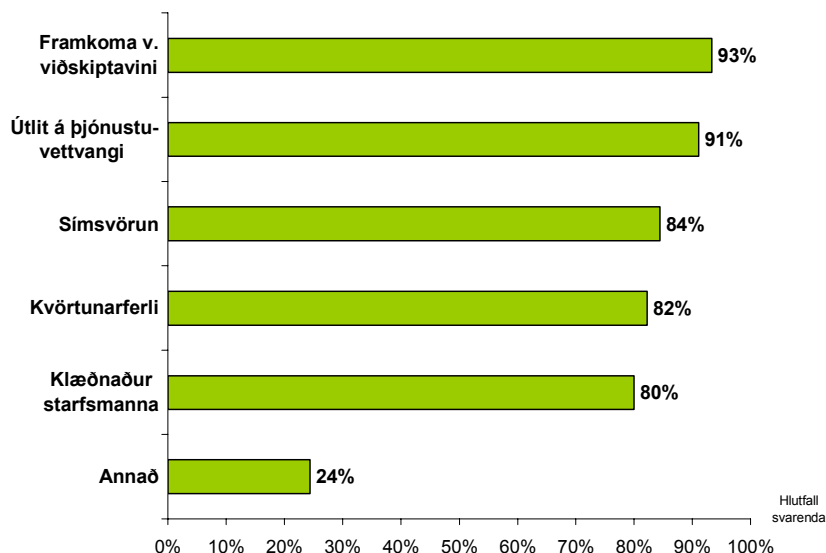
Mynd 19: Eru þjónustustaðlar notaðir hjá fyrirtækinu? – Menntun?

Fjöldi svara: 78 (7 m. grunnskólanám, 16 m. Framhaldsskólanám, 20 m. iðnnám, 35 m. háskólanám).

Hlutfallslega flestir stjórnenda með grunnskólapróf segjast nota þjónustustaðla í sínu fyrirtæki en það ber þó að túlka varlega þar sem aðeins sjö svarendur eru í þeim hópi. Hlutfallslega flestir svarenda eru með háskólanám og af þeim nota tæplega 60% þjónustustaðla í fyrirtækinu.

Hvers konar þjónustustaðlar?

Eins og sjá má á mynd 20 eru fyrirtæki í ferðaþjónustu sem eru með þjónustustaðla líklegust til að nota þjónustustaðla um framkomu við viðskiptavinum eða útlit á þjónustuvettvangi.



Mynd 20: Ef já [við spurningu um hvort þjónustustaðlar séu notaðir], hvers konar þjónustustaðlar? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).
Fjöldi svara: 45

Einnig virðast þau fyrirtæki sem eru með þjónustustaðla leitast við að staðla símsvörun, kvörtunarferli og klæðnað starfsfólks. Svarendum var gefinn kostur á að tilgreina annað en þá fyrirframingefnu valkosti sem hér eru birtar niðurstöður fyrir. Meðal þess sem þar var nefnt eru hreinlæti og þrif, kurteisi og upplýsingaferli og einnig er minnst á þjónustuhandbækur.

Tafla 7: Hvers konar þjónustustaðlar eru notaðir? Tegund fyrirtækis? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).
Fjöldi svara: 128 (14 í afþreyingu, 42 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 46 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samgöngur	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Símsvörun	36%	48%	56%	35%	46%
Framkoma v. viðskiptavini	29%	55%	44%	24%	54%
Kvörtunarferli	21%	45%	44%	18%	50%
Útlit á þjónustuvettvangi	29%	57%	33%	18%	54%
Klæðnaður starfsmanna	21%	45%	33%	24%	52%
	136%	250%	211%	118%	257%

Samgöngufyrirtæki, afþreyingarfyrirtæki og ferðaskrifstofur eru líklegust til að staðla símsvörun, gististaðir og fyrirtæki í veitingarekstri til að staðla útlit á þjónustuvettvangi og framkomu við viðskiptavini. Helmingur fyrirtækja í veitingarekstri eru með staðlað ferli fyrir kvartanir. Veitingastaðir eru sá flokkur fyrirtækja sem líklegastur er til að staðla kvörtunarferli. Þó má segja að það sé áhyggjuefni að 50% fyrirtækjanna hafa ekki staðlað

ferli fyrir kvartanir. Ólíklegast er að ferðaskrifstofur og afþreyingarfyrirtæki séu með staðlað kvörtunarferli, sem vekur spurningar um þjónustugæði þessara fyrirtækja. Fyrirtæki í veitingarekstri og gististarfsemi eru jafnframt líklegri til að staðla fleiri þætti en fyrirtæki í öðrum greinum. Hér þarf að hafa í huga að svarendur í hverri grein eru fáir nema í gististarfsemi og veitingarekstri og varast þarf að oftúlka niðurstöður. Miðað við ofangreint má þó telja að fyrirtæki í ferðaþjónustu staðli færri þætti en fyrirtæki almennt hérlendis en hafa ber í huga að í könnun Helga Gestssonar o.fl. (2004), sem miðað er við var ekki spurt um þjónustuþætti sérstaklega heldur gæðþætti almennt.

Tafla 8: Hvers konar þjónustustaðlar eru notaðir? Staðsetning? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæði, 37 á landsbyggð).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Símsvörun	44%	46%
Framkoma v. viðskiptavini	51%	49%
Kvörtunarferli	51%	38%
Útlit á þjónustuvettvangi	49%	49%

Á höfuðborgarsvæðinu eru hlutfallslega fleiri með staðla um framkomu við viðskiptavini og um kvörtunarferli. Fyrirtæki á landsbyggðinni eru síður líkleg til að staðla kvörtunarferli. Helmingur fyrirtækja á landsbyggðinni staðla framkomu við viðskiptavini og útlit á þjónustuvettvangi (tafla 8).

Tafla 9: Hvers konar þjónustustaðlar eru notaðir? Stærð? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).

Fjöldi svara: 78 (23 með 0-5, 31 með 6-20, 24 með 21 og fleiri starfsmenn).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Símsvörun	22%	48%	67%
Framkoma v. viðskiptavini	30%	55%	67%
Kvörtunarferli	22%	48%	67%
Útlit á þjónustuvettvangi	26%	58%	63%
Klæðnaður starfsmanna	13%	52%	71%
	113%	261%	333%

Því fleiri starfsmenn sem fyrirtækin hafa, því líklegri eru þau til að staðla fleiri þætti. Klæðnaður starfsmanna er síst líklegur til að vera staðlaður hjá fámennustu fyrirtækjunum (0-5 starfsmenn). Þau fámennustu eru líklegust til að staðla framkomu við viðskiptavini en þau fjölmennustu klæðnað starfsmanna. Ætla má þó að klæðnaður sé fyrst og fremst staðlaður hjá þjónustufólki og öðru starfsfólki í framlínu en síður hjá stjórnendum og starfsfólki í bakvinnslu.

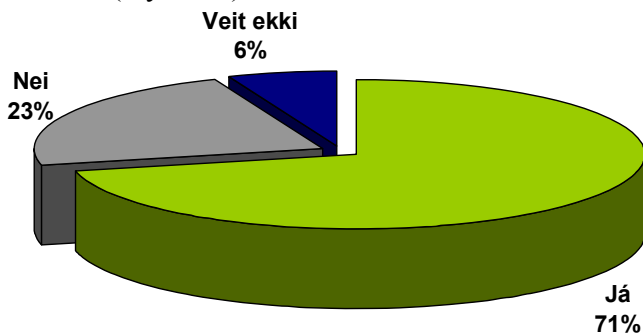
Hér eru ekki birtar niðurstöður fyrir tegundir þjónustustaðla með tilliti til menntunar svarenda þar sem ekki má greina mikinn mun í því ljósi.

Í þarfagreiningu fyrir menntun og fræðslu í ferðaþjónustu nefndu stjórnendur aukin gæði þjónustu og auknar kröfur viðskiptavina sem mikilvægan þátt í starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja í framtíðinni. Stjórnendur í öllum greinum nefndu m.a. auknar kröfur um

Þjónustugæði, á gististöðum, í leiðsögn, að öryggismál væru í lagi, tungumálaþekking í samræmi við væntingar gesta og fleira (Arney Einarisdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005). Stjórnun þjónustugæða virðist því vera málaflokkur sem huga þarf að. Sú niðurstaða að 60% fyrirtækja hafa þjónustustefnu og 53% séu með þjónustustaðla er jákvæð en mjög misjafnt er innan greina hvers konar þjónustustaðlar eru notaðir. Einnig má staðhæfa að í atvinnugrein sem byggir á þjónustu, sem raunin er í ferðaþjónustu, sé það of hátt hlutfall ef 40% fyrirtækja hafa ekki markað sér stefnu í þjónustu.

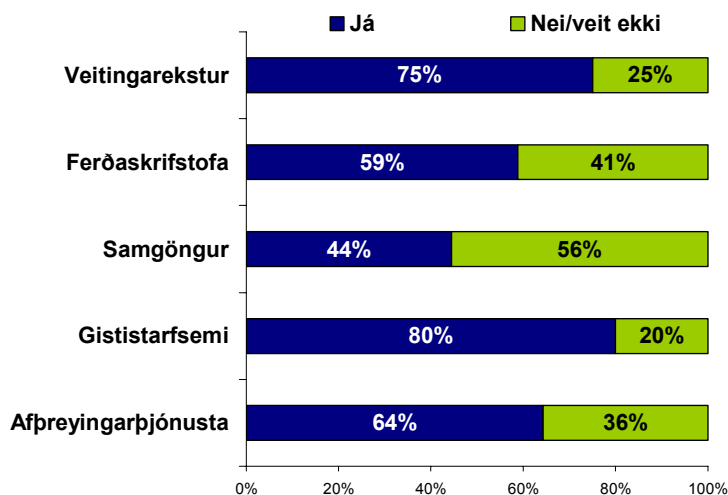
Þjónustunámskeið fyrir starfsfólk

Stærsti hluti stjórnenda í ferðaþjónustufyrirtækjum segir að starfsfólki bjóðist að sækja þjónustunámskeið (mynd 21).



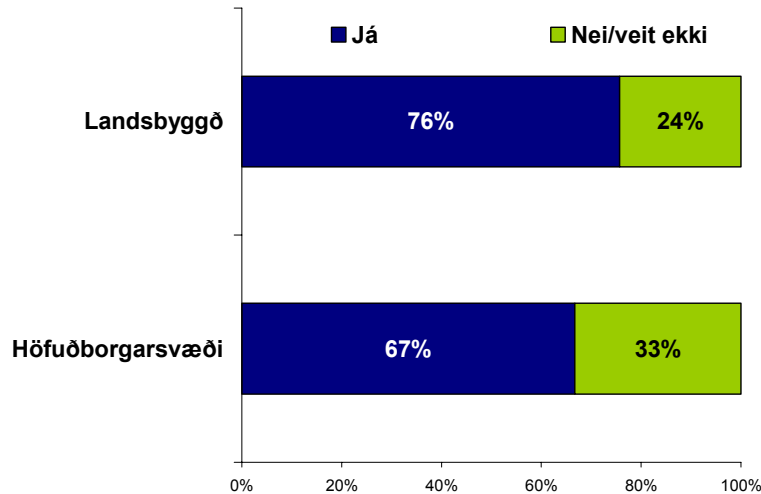
Mynd 21: Býðst starfsmönnum þínum að sækja þjónustunámskeið?
Fjöldi svara: 86

Spyrja má hvort þau fyrirtæki sem svara nei eða veit ekki, sem eru alls 29%, þurfi ekki að huga að þjálfun starfsfólks á sviði þjónustu þar sem um þjónustuatvinnugrein er að ræða.



Mynd 22: Býðst starfsmönnum þínum að sækja þjónustunámskeið? Tegund fyrirtækis?
Fjöldi svara: 124 (14 í afþreyingu, 40 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 44 í veitingarekstri).

Líklegast er að starfsfólk eigi kost á því að sækja þjónustunámskeið í fyrirtækjum í gisti-starfsemi eða veitingarekstri. Minnstar líkur eru hins vegar á því hjá fyrirtækjum á sviði samgangna og á ferðaskrifstofum (mynd 22).



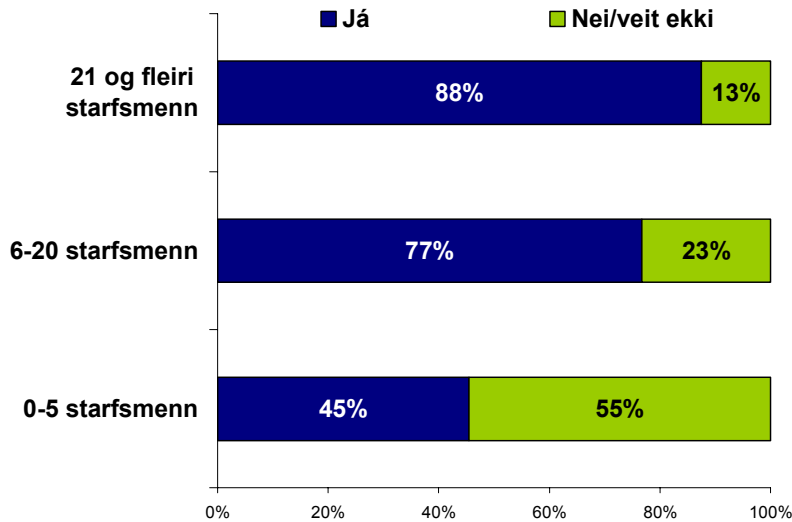
Mynd 23: Byðst starfsmönnum þínum að sækja þjónustunámskeið? Staðsetning? Fjöldi svara: 76 (39 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

Líklegra er að fyrirtæki á landsbyggðinni bjóði starfsfólki að sækja þjónustunámskeið en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu, sem telja má athyglisvert í ljósi þess að aðgengi er betra og námskeiðsframboð meira á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni. Þó má ætla að árstíðabundnar sveiflur í rekstri á landsbyggðinni endurspegli hér sterkari þörf fyrir að bjóða starfsfólki á þjónustunámskeið, við t.d. upphaf sumarvertíðar þegar ráða þarf nýtt starfsfólk til starfa þar sem mörg fyrirtæki á landsbyggðinni loka yfir háveturinn.

Þrátt fyrir að stór hluti fyrirtækja í ferðaþjónustu bjóði starfsfólki sínu að sækja þjónustunámskeið segir sú staðreynd ekkert um það hvort starfsfólk sækir slík námskeið. Í þarfagreiningu fyrir fræðslu og þjálfun í ferðaþjónustu kemur fram að samskipti m.a. við erfiða viðskiptavini séu það erfiðasta í starfi flestra þátttakenda í viðhorfskönnuninni, sem gerð var. Með það í huga má segja að mjög jákvætt sé hversu mörg fyrirtæki gefa starfsfólki kost á að sækja þjónustunámskeið. Helmingur svarenda í þarfagreiningunni (50%) hafði þó ekki sótt nein námskeið sl. 2 ár. Af þeim sem ekki sóttu námskeið voru hlutfallslega flestir á bílaleigum, gististöðum og veitingastöðum. Einnig kemur fram að einungis 17% telja að lögð sé frekar eða mjög mikil áhersla á símenntun í þeirra fyrirtæki (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

Með þetta í huga má segja að mikilvægt sé að stjórnendur haldi áfram að gefa starfsfólki sínu kost á að sækja þjónustunámskeið. Hins vegar þarf einnig að fylgja því eftir að starfsfólk fari á námskeið, svo og að velta því fyrir sér hvers vegna starfsfólk fer ekki á námskeið? Þátttakendur í rýnihópum í þarfagreiningunni, sem voru fyrst og fremst stjórnendur, töldu frumkvæði að námskeiðahaldi liggja að miklu leyti hjá þeim sem stjórna og að þeir hvettu starfsfólk til námskeiðssóknar. Þátttakendur í viðhorfskönnun (mest

almennt starfsfólk) sögðust í 61% tilvika sjálf eiga frumkvæði að því að sækja sér námskeið og símenntun. Af þeim svarendum í þarfagreiningunni sem sóttu námskeið nefndi einhver hluti þjónustunámskeið en einnig tölvunámskeið, ökuréttindanámskeið, björgunarnámskeið o.fl.

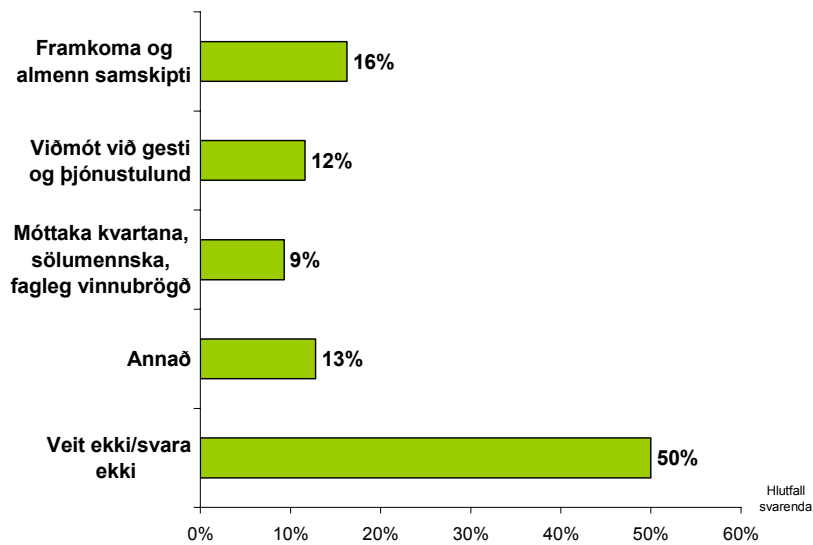


Mynd 24: Byðst starfsmönnum þínum að sækja þjónustunámskeið? Stærð?

Fjöldi svara: 76 (22 með 0-5 starfsmenn, 30 með 6-20 starfsmenn, 24 með 21 og fleiri starfsmenn).

Eftir því sem fyrirtækin stækka því meiri líkur eru á því að starfsfólki bjóðist að sækja þjónustunámskeið (mynd 24).

Eins og sjá má á mynd 25 eru það þættir eins og framkoma og almenn samskipti, sem og viðmót við gesti og móttaka kvartanna sem flestir stjórnendur, sem skoðun hafa telja að helst þurfi að kenna starfsmönnum þeirra á þjónustunámskeiði.

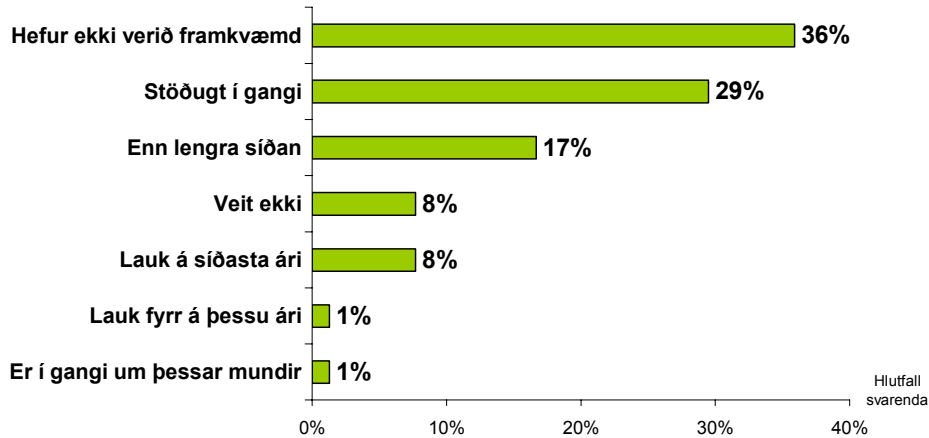


Mynd 25: Hvað telur þú að þurfi að kenna starfsmönnum þínum á þjónustunámskeiði?
Fjöldi svara: 86 (opin spurning).

Af þeim 16% sem nefna framkomu og almenn samskipti telur meirihlutinn að kenna þurfi starfsfólki framkomu, virðingu, klæðaburð og kurteisni svo eitthvað sé nefnt. Aðrir nefna mannleg samskipti, framkomu við sölu og úrvinnslu mála sem varða þjónustu við viðskiptavini. Viðmót við gesti og þjónustulund nefna 12% og þar fellur undir að kenna fólki að brosa, efla jákvætt viðhorf til þjónustu og þjónustustarfa, hafa jákvætt viðhorf til viðskiptavina, samskiptafærni o.fl. Af því sem fellur undir annað nefna 3 svarendur að kenna ætti flesta þá þætti sem spurt var um í spurningu um hvaða þjónustustaðlar notaðir væru í fyrirtækinu. Svör við þeirri spurningu voru m.a. símsvör, framkoma við viðskiptavini og kvörtunarferli.

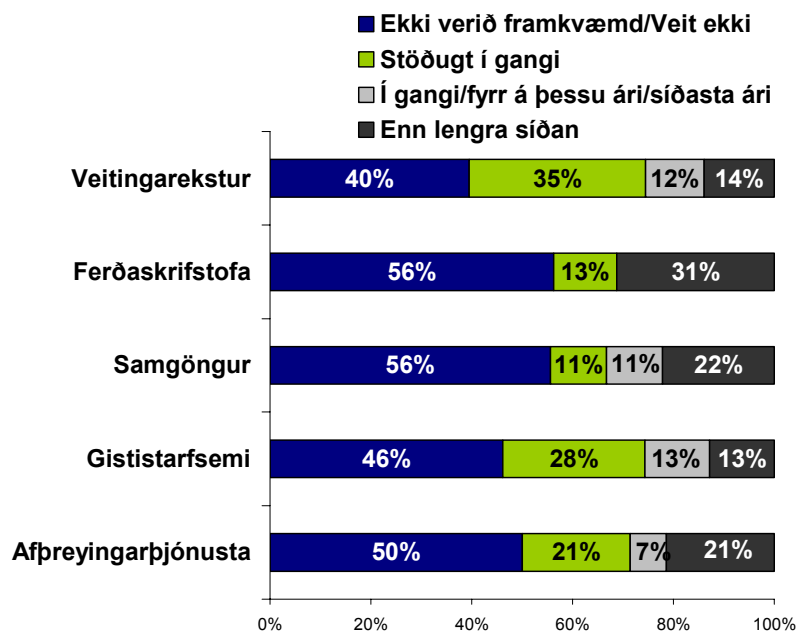
Þjónustukönnun

Á mynd 26 má sjá að meirihluti fyrirtækja (61%) í ferðaþjónustu hefur ekki gert neina þjónustukönnun á síðustu tveimur árum.



Mynd 26: Hvenær var formleg þjónustukönnun síðast í gangi í fyrirtækinu?
Fjöldi svara: 124

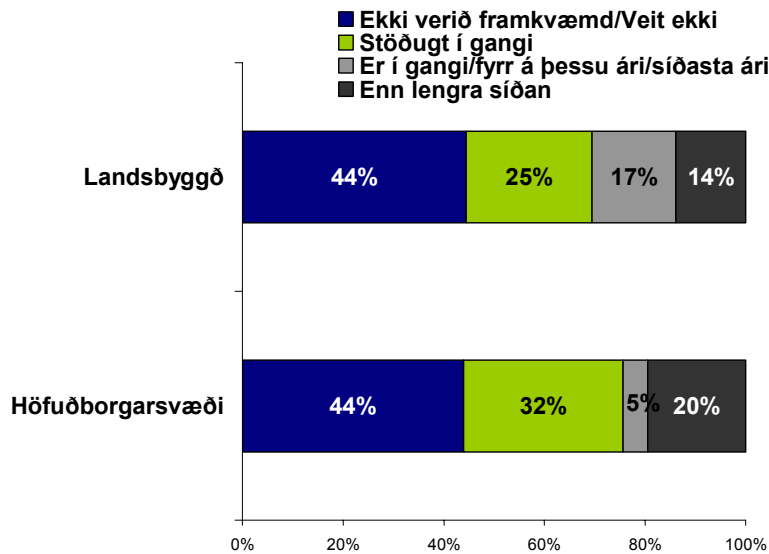
Um 39% svarenda segja þjónustukönnun stöðugt í gangi eða að slík könnun hafi farið fram í ár eða á síðasta ári. Hátt hlutfall fyrirtækja sem segja þjónustukönnun ekki hafa verið framkvæmda síðast liðið ár gefur hins vegar tilefni til að álykta að formlegar þjónustukönnanir séu almennt ekki reglubundnar í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum og því mikið svigrúm til umbóta á því sviði.



Mynd 27: Hvenær var formleg þjónustukönnun síðast í gangi í fyrirtækinu? – Greinar ferðaþjónustu.

Fjöldi svara: 121 (14 í afþreyingu, 39 í gistingu, 9 í samgöngum, 16 ferðaskrifstofur, 43 í veitingarekstri).

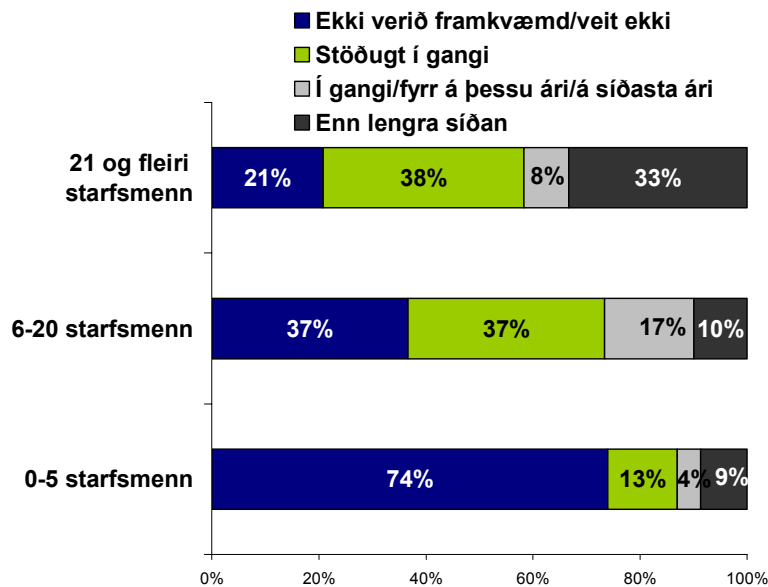
Líklegast er að þjónustukannanir séu stöðugt í gangi hjá fyrirtækjum í veitingarekstri og í gististarfsemi. Síst er líklegt að sú sé raunin hjá fyrirtækjum í samgöngum eða ferðaskrifstofurekstri og hafa slíkar kannanir ekki verið gerðar (eða svarendur vita það ekki) hjá 56% svarenda (mynd 27).



Mynd 28: Hvenær var formleg þjónustukönnun síðast í gangi í fyrirtækinu? - Staðsetning fyrirtækis.

Fjöldi svara: 77 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 36 á landsbyggðinni).

Hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eru stöðugt með þjónustukannanir í gangi en á landsbyggðinni. Á hinn bóginn voru hlutfallslega fleiri fyrirtæki á landsbyggðinni með könnun í gangi þegar þessi könnun var framkvæmd, eða 17% en aðeins 5% fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu (mynd 28).



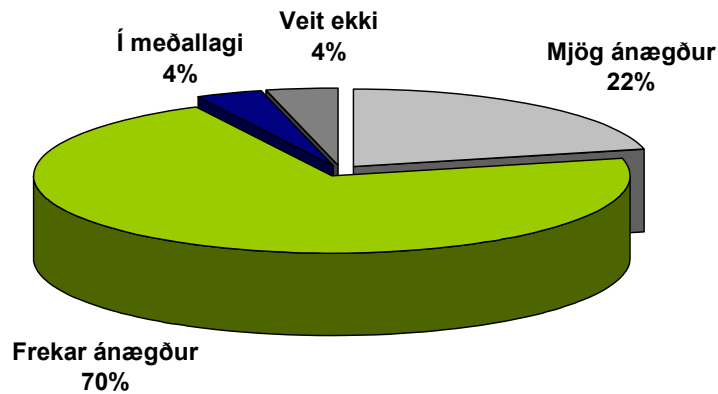
Mynd 29: Hvenær var formleg þjónustukönnun síðast í gangi í fyrirtækinu? - Stærð fyrirtækis

Fjöldi svara: 77 (23 með 0-5, 30 með 6-20, 24 með 21 og fleiri).

Því færri starfsmenn sem starfa hjá fyrirtækjunum, því ólíklegra er að formlegar þjónustukannanir séu framkvæmdar. Á hinn bóginn er langt síðan slík könnun var framkvæmd hjá hlutfallslega mörgum fyrirtækjum sem eru með fleiri en 20 starfsmenn.

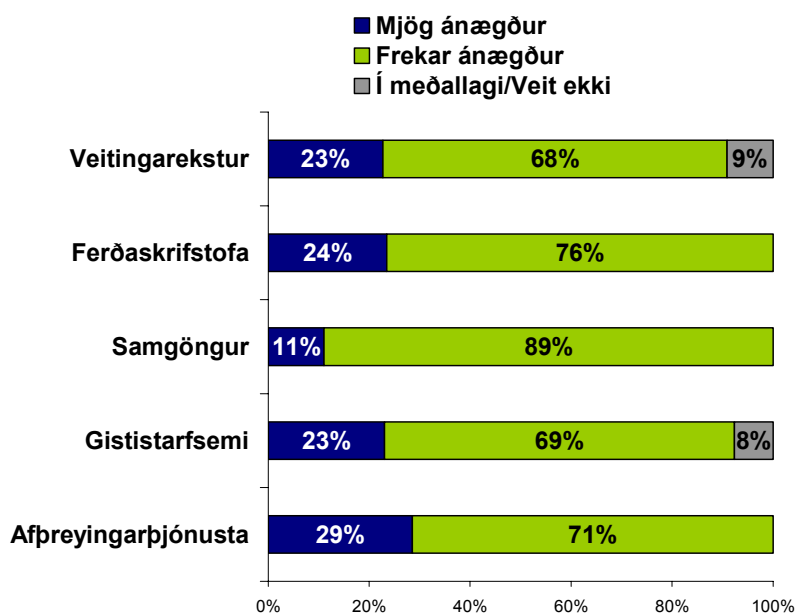
Vægi þjónustubáttá

Rúmlega 90% stjórnenda í ferðaþjónustufyrirtækjum eru mjög eða frekar ánægðir með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtæki þeirra veita (sjá mynd 30).



Mynd 30: Hversu ánægð(ur)/óánægð(ur) ertu með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir?
Fjöldi svara: 86

Ekki kemur á óvart að svarendur eru ánægðir með þá þjónustu sem fyrirtækin sem þeir starfa hjá veita, í ljósi þess að ætla má að stjórnendur fyrirtækjanna beri ábyrgðina á þjónustunni. Þessar niðurstöður benda því til þess að stjórnendur í ferðaþjónustufyrirtækjum telji að ekki þurfi að bæta gæði þjónustunnar í þeim fyrirtækjum þar sem þeir sjálfir starfa. Áhugavert væri að vita hvort viðskiptavinir þessara fyrirtækja eru jafn ánægðir með þjónustuna og stjórnendur þeirra.



Mynd 31: Hversu ánægð(ur)/óánægð(ur) ertu með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir? - Tegund fyrirtækis?
 Fjöldi svara: 124 (14 í afþreyingu, 39 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 44 í veitingarekstri).

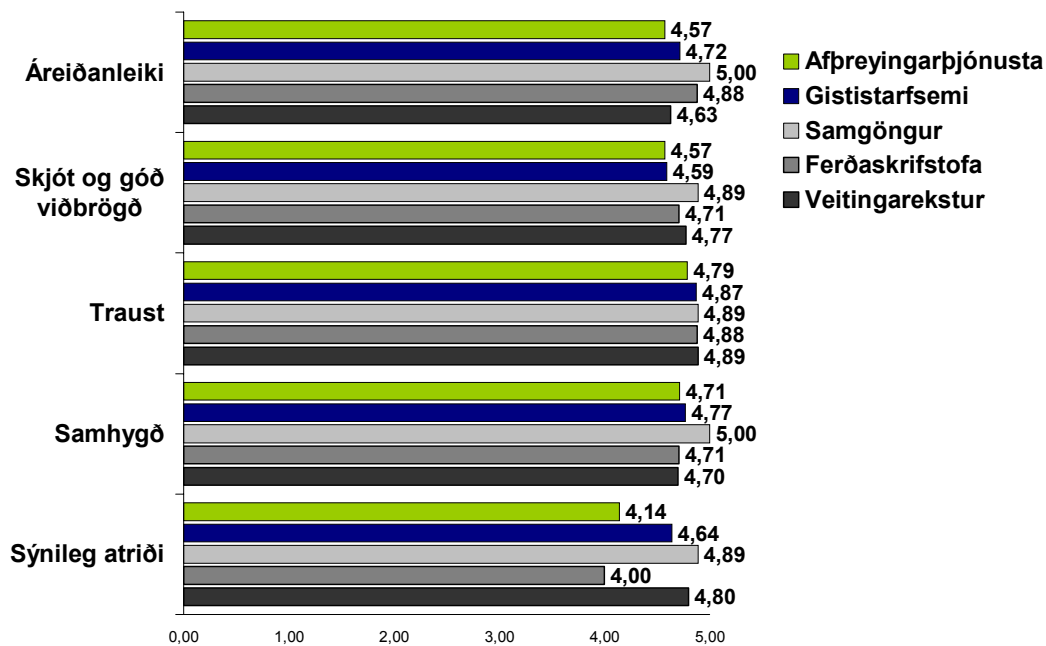
Allir svarendur í öðrum greinum en veitingarekstri eða gististarfsemi eru annað hvort mjög eða frekar ánægðir með þjónustuna sem fyrirtækið veitir. Í veitingarekstri (9%) og gististarfsemi (8%) svara stjórnendur einnig að þeir séu í meðallagi ánægðir eða viti ekki.

Sjá má á töflu 10 að stjórnendur meta alla þjónustubætti sem mikilvæga og fá þeir allir meðaltal yfir 4,5.

Tafla 10: Mat á mikilvægi þjónustubátta á kvarðanum 1-5. (5 er mjög mikilvægt og 1 er mjög léttvægt).

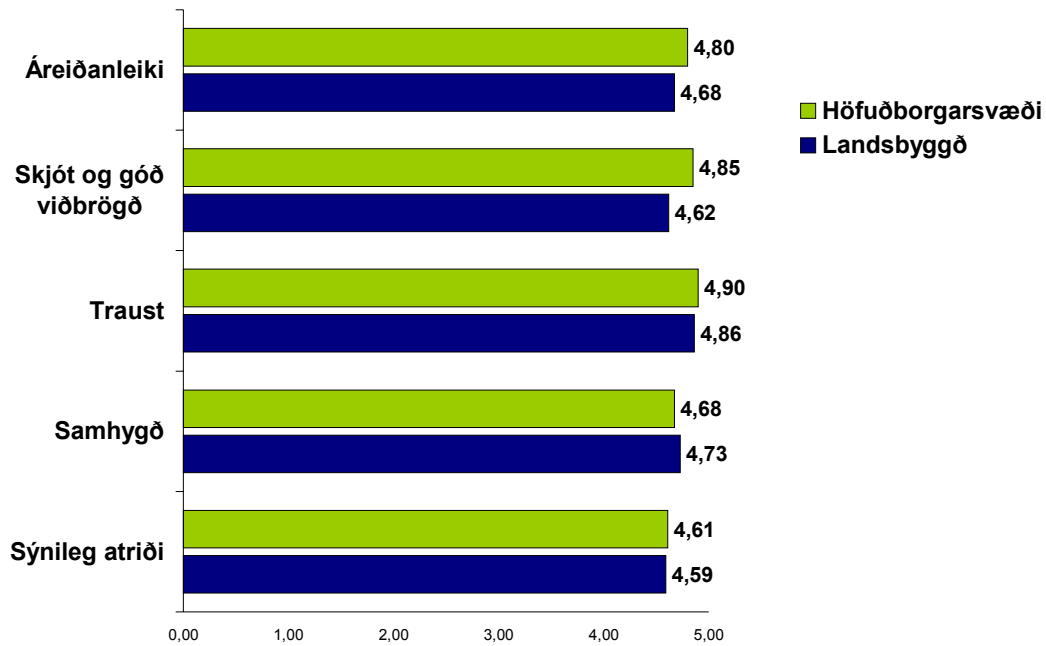
	N	Lágmark	Hámark	Meðaltal	Staðalfrávik
Áreiðanleiki	79	0	5	4,75	0,81
Skjót og góð viðbrögð	80	3	5	4,75	0,52
Traust	80	3	5	4,89	0,36
Samhygð	79	3	5	4,71	0,53
Sýnileg atriði	80	1	5	4,59	0,76

Traust fær að meðaltali hæsta matið hjá stjórnendum í ferðaþjónustufyrirtækjum en sýnileg atriði lágsta matið. Staðalfrávikin er nokkuð hátt, og sér í lagi varðandi áreiðanleika sem bendir til þess að skoðanir stjórnenda séu nokkuð skiptar, þ.e. að nokkur dreifing sé í svörum þeirra.



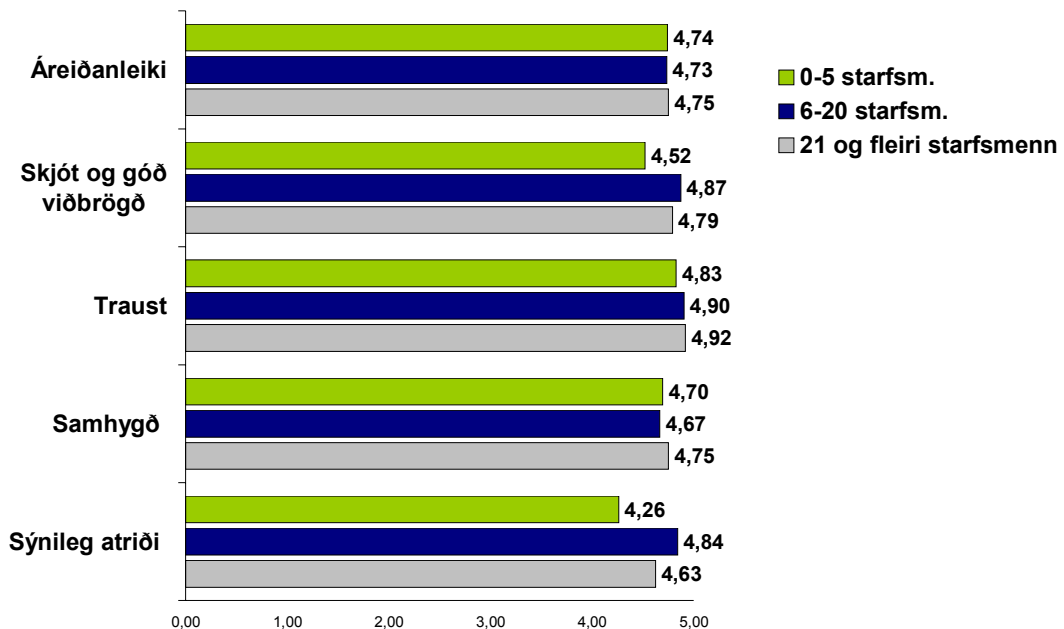
Mynd 32: Mat á mikilvægi þjónustubáttá á kvarðanum 1-5. Tegund fyrirtækis?
Fjöldi svara: 80

Stjórnendur í fyrirtækjum á sviði samgangna meta flesta þjónustubætti að meðaltali hærra en stjórnendur fyrirtækja í öðrum greinum og sér í lagi áreiðanleika og samhygð sem allir svarendur gefa vægið fimm. Einnig fá sýnileg atriði (þ.e. snyrtimennska og aðbúnaður), skjót og góð viðbrögð aðeins hærra mat en í öðrum greinum. Ferðaskrifstofur gefa sýnilegum atriðum lægsta vægið, eða að meðaltali fjóra og einnig gefa afþreyingar-fyrirtæki þessum þætti að meðaltali tiltölulega lágt mat (mynd 32).



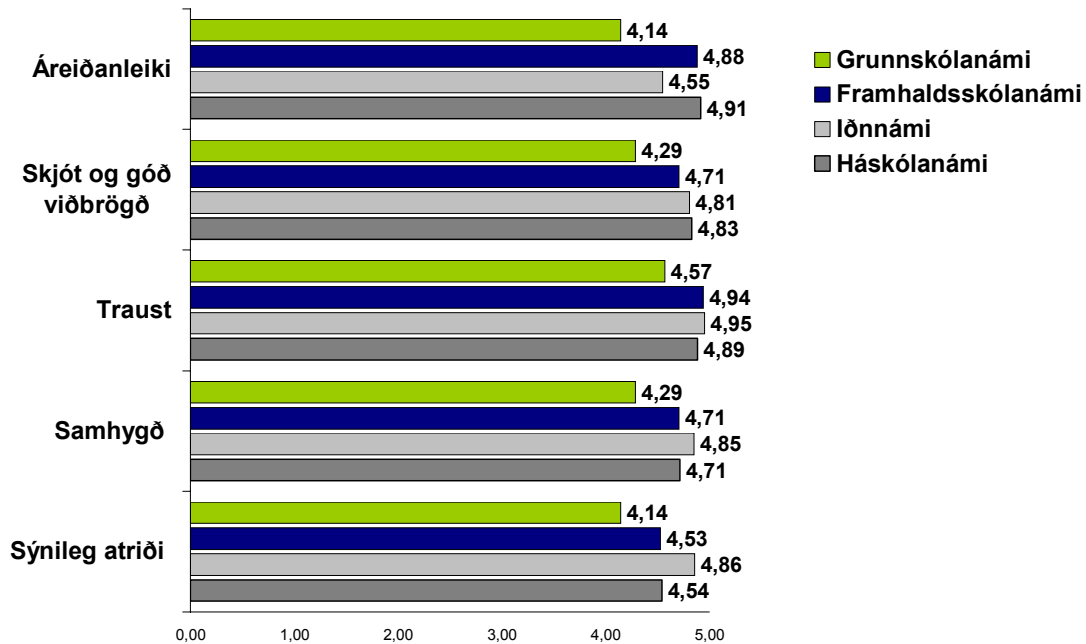
Mynd 33: Mat á mikilvægi þjónustupáttanna á kvarðanum 1-5 – Staðsetning?
Fjöldi svara: 78

Á mynd 33 má sjá að stjórnendur í ferðaþjónustufyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu jafnt og landsbyggðinni meta alla þjónustupáttina álíka hátt. Helsti munurinn er að fyrirtæki á landsbyggðinni meta skjót og góð viðbrögð að meðaltali aðeins lægra en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu.



Mynd 34: Mat á mikilvægi þjónustupáttanna á kvarðanum 1-5 – Stærð?
Fjöldi svara: 78

Helsti munurinn á mati á mikilvægi þjónustubátta eftir stærð, er að stjórnendur fámennustu fyrirtækjanna, meta mikilvægi sýnilegra atriði nokkuð lægra en þau sem stærri eru. Það er jafnframt eini þátturinn sem fær að meðaltali mat undir 4,5. Einnig meta stjórnendur lítilla fyrirtækja í ferðaþjónustu mikilvægi skjótra og góðra viðbragða aðeins lægra en þau sem fjölmennari eru (mynd 34).



Mynd 35: Mat á mikilvægi þjónustubátta á kvarðanum 1-5 – Menntun?
Fjöldi svara: 80

Mynd 35 sýnir að stjórnendur sem lokið hafa grunnskólanámi meta mikilvægi allra þjónustubátta lægra en þeir sem hafa lokið námi á hærri skólastigum.

Forgangsröðun þjónustubátta

Svarendur voru einnig beðnir um að forgangsraða þjónustubáttum og gefa þeim einkunn frá einum og upp í fimm eftir mikilvægi þeirra, þar sem fimm var mikilvægast.

Tafla 12: Forgangsröðun þjónustubátta m.t.t. mikilvægis þeirra við veitingu þjónustu. (5 er mikilvægast, 4 næst mikilvægast o.s.frv.).

	N	Lágmark	Hámark	Meðaltal	Staðalfrávik
Áreiðanleiki	75	1	5	3,65	1,48
Skjót og góð viðbrögð	76	1	5	3,55	1,30
Traust	75	1	5	4,04	1,10
Samhygð	76	1	5	3,13	1,45
Sýnileg atriði	75	1	5	3,12	1,57

Niðurstöður í töflu 12 eru sambærilegar þegar notuð er þvinguð dreifing og þegar stjórnendur voru beðnir um að meta mikilvægi þjónustubáttá (mynd 35) þar sem allir þættir gátu fengið svipað mat. Traust er því sá þáttur sem virðist mikilvægastur í hugum flestra í ferðaþjónustu og þar á eftir kemur áreiðanleiki. Sýnileg atriði fá hér einnig minnsta vægið svipað og í fyrri spurningu.

Samantekt

Meirihluti fyrirtækja í ferðaþjónustu hafa sett sér þjónustustefnu og eru með þjónustustaðla. Líklegra er þó að fyrirtæki í veitingarekstri og á höfuðborgarsvæðinu hafi sett sér þjónustustefnu en fyrirtæki í öðrum greinum ferðaþjónustunnar eða á landsbyggðinni. Líkurnar eru einnig meiri eftir því sem fyrirtækin eru fjölmennari. Líklegast er að gististaðir og veitingastaðir setji sér þjónustustaðla og almennt eru þjónustustaðlar líklegri eftir því sem fyrirtækin eru fjölmennari.

Þau fyrirtæki sem staðla þjónustu sína eru flest með stöðlun á framkomu við viðskiptavinum eða á útliti á vettvangi og slíkt er algengast á gististöðum og á veitingastöðum. Samgöngufyrirtæki, afþreyingarfyrirtæki og ferðaskrifstofur eru líklegust til að staðla símsvörum.

Líklegra er að starfsfólk á gististöðum og veitingastöðum eigi kost á að sækja þjónustunámskeið en í öðrum fyrirtækjum í greininni. Einnig er líklegra að fyrirtæki á landsbyggðinni bjóði upp á slíkt en þau sem eru á höfuðborgarsvæðinu og því fjölmennari sem fyrirtækin eru því meiri líkur á að starfsfólki bjóðist að sækja slík námskeið. Í samanburði við niðurstöður í þarfagreiningu fyrir fræðslu og þjálfun (Arney Einarasdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005) má segja að þó mikilvægt sé að stjórnendur gefi starfsfólki sínu kost á að sækja námskeið s.s. þjónustunámskeið þarf að fylgja því eftir að starfsfólk fari á námskeið, svo og að velja því fyrir sér hvers vegna starfsfólk fer ekki á námskeið? Flestir stjórnendur telja að kenna þurfi starfsfólki ýmislegt er tengist þjónustulund, viðmóti og framkomu á þjónustunámskeiðum.

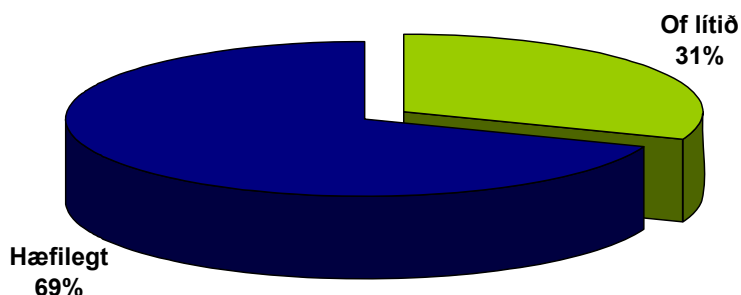
Niðurstöður gefa tilefni til að álykta að formlegar þjónustukannanir séu almennt ekki gerðar reglubundið í ferðaþjónustufyrirtækjum hér á landi. Fyrirtæki í veitingarekstri og gististarfsemi eru þó líklegri til þess en önnur fyrirtæki í greininni.

Stjórnendur í greininni eru nokkuð ánægðir með gæði þjónustunnar sem fyrirtækin þeirra veita og meta þeir þáttinn traust að meðaltali sem mikilvægasta þjónustubáttinn í starfsemi. Ferðaskrifstofur gefa þættinum sýnileg atriði lægra vægi en fyrirtæki í öðrum greinum. Fyrirtæki á landsbyggðinni meta skjót og góð viðbrögð að meðaltali lægra en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu.

V. Námskeið og framboð þeirra

Framboð námskeiða

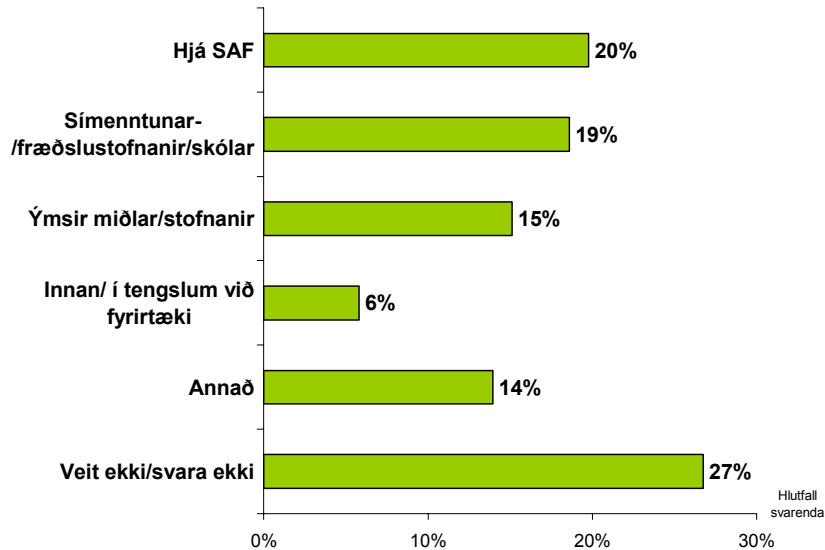
Meirihluti stjórnenda ferðaþjónustufyrirtækja (70%) telur að starfsmönnum fyrirtækis síns standi til boða hæfilega mikið af námskeiðum. Enginn svarenda telur þó að framboðið sé of mikið og um þriðjungur telur að framboðið sé of lítið (mynd 36).



Mynd 36: Er framboð af námskeiðum sem eru í boði fyrir starfsmenn fyrirtækisins: of lítið/hæfilegt/of mikið?
Fjöldi svara: 84

Þessar niðurstöður eru nokkuð í samræmi við niðurstöður úr viðhorfskönnun þarfagreiningar fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu. Þar kom fram að 1/3 (32%) svarenda (almennir starfsmenn og líka stjórnendur) töldu of lítið framboð af námskeiðum kæmi mjög eða frekar mikið í veg fyrir að þeir sóttu námskeið. Frekar var að tímaskortur kæmi helst í veg fyrir að fólk sækti námskeið (54% svarenda). Hinsvegar hafði um helmingur svarenda í þarfagreiningunni (50%) ekki sótt námskeið né annars konar símenntun á sl. 2 árum (Arney Einarasdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

Stjórnendur ferðþjónustufyrirtækja leita víða upplýsinga um námskeið sem eru í boði fyrir starfsfólk fyrirtækjanna. Margir nefna SAF, ýmsa skóla og endurmenntunarstofnanir og fyrirtæki (mynd 37).

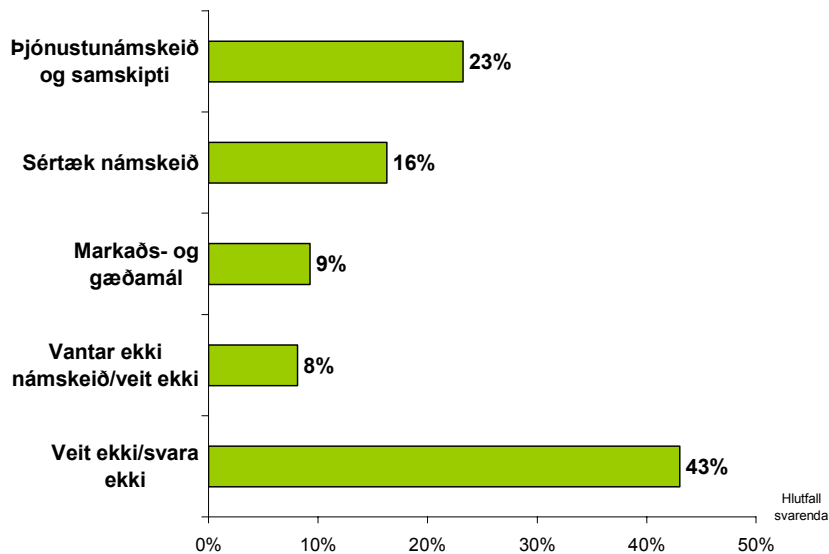


Mynd 37: Hvar leitar þú helst upplýsinga um námskeið sem eru í boði fyrir starfsmenn fyrirtækisins (Opin spurning). Svarendur: 86.

Í svörum þeirra sem nefna ýmsar símenntunar- og fræðslustofnanir og ýmsa skóla má finna m.a. Endurmenntunarstofnun Háskóla Íslands, Menntaskólann í Kópavogi, Mími símenntun, Háskólann á Akureyri, fræðslustofnanir verkalýðsfélaga, fræðslumiðstöðvar úti á landi, Fræðsluráð hótél- og matvælagreina, Matvís, Rauða krossinn o.fl. Alls 8 nefna að þeir finni námskeið á netinu (ýmsir miðlar) auk þess sem nokkrir nefna blöð og fræðslunet.

Í þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun í ferðþjónustu kom fram að flestir sögðust fá upplýsingar um námskeið í kynningarbæklingum (25%), á netinu (24%) og þar næst komu samstarfsmenn, yfirmenn, vinnustaður og fjölmiðlar. Einungis 15% sögðust fá oft eða alltaf upplýsingar um námskeið frá símenntunarmiðstöðum (Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

Spurt var um hvers konar námskeið stjórnendum finnst helst vanta fyrir starfsfólk þeirra.



Mynd 38: Hvers konar námskeið finnst þér vanta að séu í boði fyrir starfsmenn fyrirtækisins? Svarendur: 86 (opin spurning).

Langflestir nefna þjónustu- og ýmis samskiptanámskeið sem þau námskeið sem vantar á að séu í boði fyrir starfsmenn fyrirtækisins (20 svör). Þar næst nefna svarendur ýmis sértæk námskeið s.s. námskeið um skatta og leyfissóknir, reikningsskil, stjórnun, fyrirtækjarekstur, náttúruna og umhverfi, enskunámskeið, smurbrauðsnámskeið, þjónanámskeið o.fl. Af þeim sem nefna námskeið um markaðs- og gæðamál nefna 2 námskeið um erlenda markaði, 2 gæðastjórnun og vörubrúun, aðrir nefna sölu og þjónustu í tengslum við markaðsmál.

Í þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu var starfsfólk spurt hvers konar nám eða námskeið það vildi helst sækja á næstu 12 mánuðum. Flestir nefndu tungumálanámskeið, stjórnun og rekstur, námskeið á sviði leiðsagnar, sértæk matargerðarnámskeið, tölvunám o.fl. Enginn nefndi þjónustunámskeið sérstaklega. Hins vegar þegar spurt var um hvers konar þekkingu fólk taldi að það þyrfti að bæta sig í vegna starfs síns voru nokkrir sem nefndu samskipti og þjónustu en þó var sá þáttur nokkuð neðarlega á blaði. Meira var um að stjórnendur (sem þátttakendur í rýnihópum í þarfagreiningunni) nefndu samskipti og þjónustu sem þátt sem bjóða þyrfti upp á námskeið í, þó voru tölvunámskeið og tungumálanámskeið einnig nefnd (Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005). Niðurstöður fyrir þessar tvær rannsóknir eru í samræmi að því leyti að stjórnendum virðist umhugað um að efla þjónustuvitund og samskipti starfsfólks þó starfsfólkið sé ekki alveg sömu skoðunar.

Samantekt

Meirihluti stjórnenda í ferðaþjónustu telur að framboð námskeiða fyrir greinina sé ásættanlegt flestir nefna að þeir leiti upplýsinga hjá SAF um námskeið og þeir telja að kenna þurfi starfsfólki helst ýmislegt tengt þjónustu og samskiptum. Niðurstöður gefa ekki til kynna hvort starfsfólk í ferðaþjónustu sækir í raun námskeið en í ljósi niðurstaðna þarfagreiningar má gera ráð fyrir að tímaskortur sé helsta ástæða þess ef fólk sækir ekki námskeið en ekki að það skorti námskeiðin.

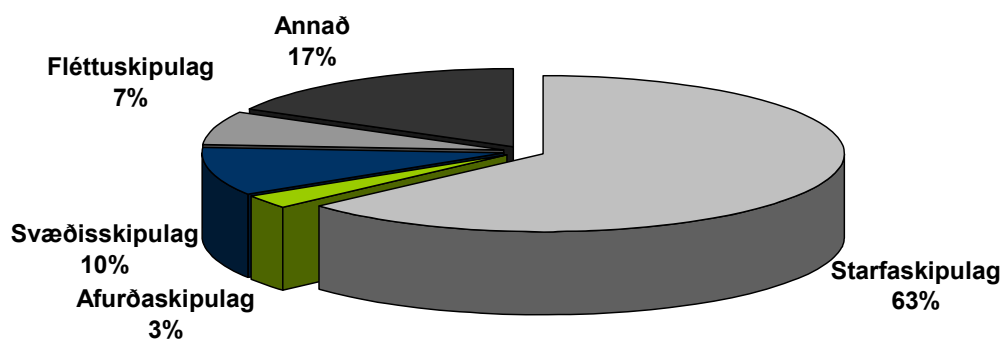
Stjórnendur í ferðaþjónustufyrirtækjum telja að kenna þurfi starfsfólki sínu ýmislegt tengt þjónustu og samskiptum, markaðs- og gæðamálum. Jafnframt er bent á ýmis sértæk fagnámskeið og námskeið fyrir ófaglærða. Í niðurstöðum þarfagreiningarinnar má einnig sjá áherslu stjórnenda á að starfsfólk sækir þjónustunámskeið. Starfsfólkið sjálft bendir síður á þjónustunámskeið og vill frekar sækja tungumálanámskeið, stjórnunarnámskeið og tölvunámskeið svo eitthvað sé nefnt.

VI. Skipulag og stjórnun

Í þessum kafla er skýrt frá tegund stjórnskipulags í fyrirtækjum í ferðaþjónustu, fjölda stjórnþrepa, ýmsu er lýtur að liðsvinnu og hópstarfi og gerð grein fyrir tegund launakerfa sem notuð eru í greininni.

Stjórnskipulag

Starfaskipulag er algengasta stjórnskipulagið hjá íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum og er í um 63% fyrirtækja í greininni (mynd 39).



Mynd 39: Hvert er stjórnskipulag fyrirtækisins? Merkt er við það skipulag sem lýsir skipuriti fyrirtækisins best.
Fjöldi svara: 71.

Starfaskipulag miðar að stærðarhagkvæmni og hentar yfirleitt vel í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Niðurstöður benda því til þess að fyrirtæki í ferðaþjónustu hér á landi, svipað og fyrirtæki í öðrum greinum (Helgi Gestsson o.fl., 2004) leggi nokkra áherslu á stærðarhagkvæmni við ákvarðanatöku um stjórnskipulag. Svæðisskipulag er notað í um 10% fyrirtækja í ferðaþjónustu en ætla má að það henti ágætlega ferðaþjónustufyrirtækjum sem eru með starfsemi víða um landið. Nokkuð stórt hlutfall svarenda, eða alls 17%, merktu við annað. Helstu nefndar ástæður voru t.d. smæð fyrirtækis og því væri ekkert skipurit, að eigendur og allir aðrir væru jafn mikilvægir eða forstöðumenn og aðrir ynnu hin ýmsu störf og því væri ekki hægt að merkja við ákveðið skipulag.

Hlutfallslega fá fyrirtæki í ferðaþjónustu, borið saman fyrir fyrirtæki almennt, eru með afurðaskipulag. Samkvæmt rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) voru um 8% fyrirtækja með afurðaskipulag en aðeins um 3% ferðaþjónustufyrirtækja eru með það stjórnskipulag.

Tafla 13: Hvert er stjórnskipulag fyrirtækisins? Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 106 (12 í afþreyingarþjónustu, 34 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 14 ferðaskrifstofur og 37 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Starfaskipulag	67%	53%	56%	71%	65%
Afurðaskipulag	0%	3%	11%	0%	3%
Svæðisskipulag	0%	9%	0%	14%	8%
Fléttuskipulag	17%	12%	11%	7%	3%
Annað	17%	24%	22%	7%	22%
Samtals	100%	100%	100%	100%	100%

Starfaskipulagið er algengast sama hvaða tegund fyrirtækis er um að ræða, en þó algengast hjá ferðaskrifstofum eða í 71% fyrirtækja, en aðeins hjá 53% gististaða. Hjá gististöðum er þó valkosturinn annað valinn hlutfallslega oftast, eða af alls 24% svarenda. Líklegra er að ferðaskrifstofur séu með svæðisskipulag (14%) en önnur fyrirtæki í greininni og líklegra að fléttuskipulag sé hjá fyrirtækjum í afþreyingu (17%) en öðrum fyrirtækjum í ferðaðjónustu (tafla 13). Til samanburðar má geta þess að um 18% fyrirtækja almennt voru með fléttuskipulag samkvæmt könnun Helga Gestssonar o.fl. (2004) og því hlutfallslega nokkuð færri fyrirtæki í ferðaðjónustu með fléttuskipulag, fyrir utan afþreyingarfyrirtæki.

Tafla 14: Hvert er stjórnskipulag fyrirtækis? Staðsetning?

Fjöldi svara: 65 (34 á höfuðborgarsvæði, 31 á landsbyggð).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Starfaskipulag	65%	58%
Afurðaskipulag	3%	3%
Svæðisskipulag	12%	6%
Fléttuskipulag	6%	10%
Annað	15%	23%
Samtals	100%	100%

Á höfuðborgarsvæðinu eru um 65% fyrirtækja með starfaskipulag, en 58% fyrirtækja á landsbyggðinni. Fjöldi þeirra sem merktu við svarið annað var 23% á landsbyggðinni á móti 15% á höfuðborgarsvæðinu (tafla 14).

Tafla 15: Hvert er stjórnskipulag fyrirtækisins? Stærð?

Fjöldi svara: 65 (21 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 25 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 19 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Starfaskipulag	43%	68%	74%
Afurðaskipulag	0%	4%	5%
Svæðisskipulag	14%	0%	16%
Fléttuskipulag	10%	8%	5%
Annað	33%	20%	0%
Samtals	100%	100%	100%

Starfaskipulag er algengast í þeim fyrirtækjum sem hafa flesta starfsmenn eða 74% á móti 43% hjá þeim sem hafa fimm eða færri starfsmenn. Eins er athyglisvert að sjá að þeir sem eru með flesta starfsmenn geta betur raðað fyrirtæki sínu niður eftir ákveðnu skipulagi því þar er enginn sem merkir við svarið annað. Hins vegar merkja 33% þeirra sem hafa fimm eða færri starfsmenn við valkostinn annað.

Tafla 16: Hvert er stjórnskipulag fyrirtækisins? Menntun?

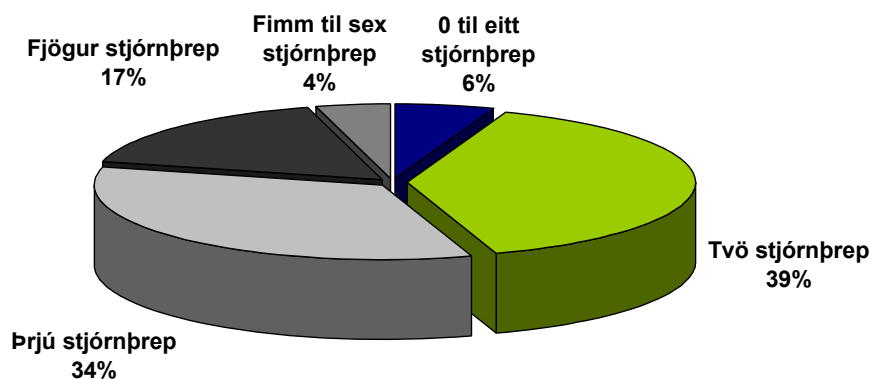
Fjöldi svara: 71 (5 með grunnskólanám, 16 með framhaldsskólanám, 17 með iðnnám, 33 með háskólanám).

	Grunnskóli	Framhaldsskóli	Iðnnám	Háskóli
Starfaskipulag	60%	63%	65%	64%
Afurðaskipulag	0%	6%	0%	3%
Svæðisskipulag	20%	6%	6%	12%
Fléttuskipulag	0%	13%	0%	9%
Annað	20%	13%	29%	12%
Samtals	100%	100%	100%	100%

Ekki er mikill munur eftir menntunarstigi hjá þeim sem merkja við starfaskipulag. Það fer úr 60% hjá þeim sem eru með grunnskólanám í 65% hjá þeim sem eru með iðnnám. Hins vegar er athyglisvert að sjá að þeir sem merkja við annað koma flestir úr iðnnámi eða 29% og önnur 20% koma úr grunnskólanámi.

Fjöldi stjórnþrepa

Í flestum fyrirtækjum eru tvö eða þrjú stjórnþrep eða hjá samtals 73% svarenda (sjá mynd 40).



Mynd 40: Hversu mörg stjórnþrep eru í fyrirtækinu? Nefnið fjölda þrepa. Fjöldi svara: 71.

Hjá 17% svarenda voru stjórnþrepin fjögur. Hjá einu prósentu fyrirtækja var ekkert stjórnþrep en þau voru sex þegar mest lét. Fjöldi stjórnþrepa helst í hendur við fjölda starfsmanna.

Tafla 17: Hversu mörg stjórnþrep eru í fyrirtækinu? Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 109 (12 í afþreyingarþjónustu, 36 í gististarfsemi, 7 í samgöngum, 15 ferðaskrifstofur og 39 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Ekkert til eitt stjórnþrep	8%	6%	0%	7%	3%
Tvö stjórnþrep	33%	33%	43%	60%	33%
Þrjú stjórnþrep	33%	39%	29%	20%	41%
Fjögur stjórnþrep	25%	19%	14%	13%	18%
Fimm til sex stjórnþrep	0%	3%	14%	0%	5%
Samtals	100%	100%	100%	100%	100%

Flest stjórnþrep eru í samgöngufyrirtækjum og voru 14% þeirra með fimm til sex stjórnþrep. Hins vegar voru engin fyrirtæki með 5-6 stjórnþrep í afþreyingu né í ferðaskrifstofurekstri. Hjá þessum fyrirtækjum voru stjórnþrepin hins vegar fæst. Um 8% afþreyingarfyrirtækja höfðu eitt eða færri stjórnþrep og 7% ferðaskrifstofa (tafla 17).

Tafla 18: Hversu mörg stjórnþrep eru í fyrirtækinu? Staðsetning?

Fjöldi svara: 69 (35 á höfuðborgarsvæði, 34 landsbyggð).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Ekkert til eitt stjórnþrep	3%	6%
Tvö stjórnþrep	43%	38%
Þrjú stjórnþrep	34%	35%
Fjögur stjórnþrep	14%	21%
Fimm til sex stjórnþrep	6%	0%
Samtals	100%	100%

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eru líklegri til að vera með fimm til sex stjórnþrep en þau sem eru á landsbyggðinni. Nánast engin munur er milli fyrirtækja á höfuðborgarsvæði og landsbyggð með þrjú stjórnþrep. Flest fyrirtækja bæði á landsbyggð og höfuðborgarsvæðinu eru með tvö stjórnþrep.

Tafla 19: Hversu mörg stjórnþrep eru í fyrirtækinu? Stærð?

Fjöldi svara: 69 (20 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 28 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 21 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Ekkert til eitt stjórnþrep	15%	0%	0%
Tvö stjórnþrep	65%	50%	5%
Þrjú stjórnþrep	15%	46%	33%
Fjögur stjórnþrep	5%	4%	48%
Fimm til sex stjórnþrep	0%	0%	14%
Samtals	100%	100%	100%

Hjá fyrirtækjum með fimm eða færri starfsmenn höfðu 15% eitt eða færri stjórnþrep. Þegar um er að ræða fyrirtæki með starfsmönnum umfram fimm voru stjórnþrepin orðin fleiri. Hjá fyrirtækjum með 21 starfsmann eða fleiri voru 14% fyrirtækjanna komin með fimm til sex stjórnþrep (tafla 19).

Tafla 20: Hversu mörg stjórnþrep eru í fyrirtækinu? Menntun?

Fjöldi svara: 71 (6 með grunnskólanám, 16 með framhaldsskólanám, 19 með iðnnám og 30 með háskólanám).

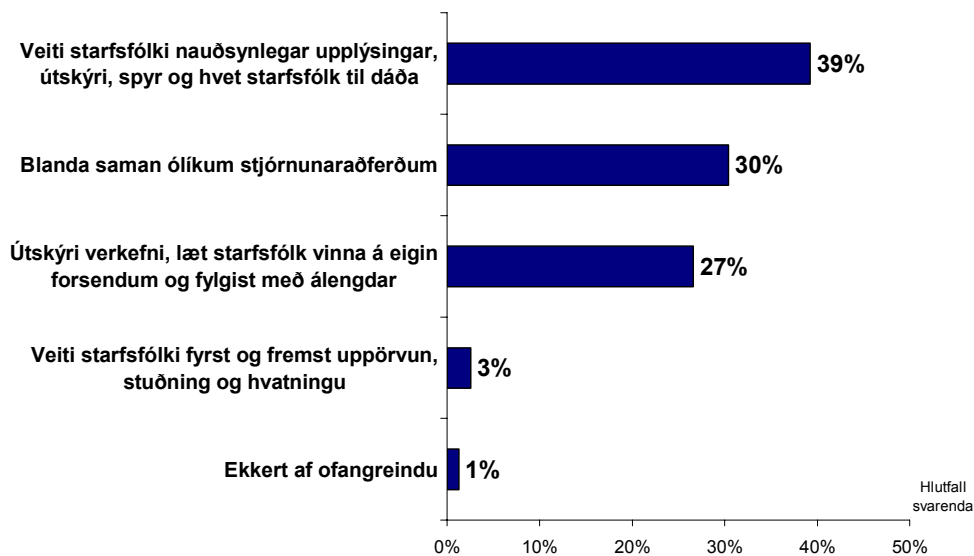
	Grunnskóli	Framhaldsskóli	Iðnnám	Háskóli
Ekkert til eitt stjórnþrep	17%	6%	0%	7%
Tvö stjórnþrep	50%	44%	37%	37%
Þrjú stjórnþrep	17%	25%	37%	40%
Fjögur stjórnþrep	17%	19%	21%	13%
Fimm til sex stjórnþrep	0%	6%	5%	3%
Samtals	100%	100%	100%	100%

Flestir þeirra sem höfðu aðeins grunnskólanám að baki unnu hjá fyrirtækjum sem höfðu eitt eða færri stjórnþrep eða 17%. Athyglisvert er að sjá að 7% þeirra sem höfðu háskólanám að baki unnu einnig hjá þeim fyrirtækjum sem þannig var ástatt um (tafla 20).

Almennt má segja að ofangreindar niðurstöður sýni að eftir því sem fyrirtækin eru fjölmennari er líklegra að fleiri stjórnþrep séu í fyrirtækinu. Sama má segja um stjórnskipulag að það er skýrara eftir því sem fyrirtækin hafa fleiri starfsmenn. Ekkert fyrirtækja í afþreyingarþjónustu eða ferðaskrifstofurekstri voru með 5-6 stjórnþrep (sjá töflu 17) sem einnig gefur til kynna að fyrirtækin séu tiltölulega smá.

Stjórnunaraðferðir

Flestir stjórnenda í ferðaþjónustu nota hvetjandi aðferðir til að stjórna starfsfólki. Þó notar um þriðjungur svarenda blandaðar stjórnunaraðferðir.



Mynd 41: Hvaða stjórnunaraðferðum beitir þú í starfi þínu sem stjórnandi?
Fjöldi svara: 79.

Athygli vekur að enginn svarenda notaði einvaldsstjórnun þ.e. að segja starfsfólki nákvæmlega hvernig og hvenær það eigi að vinna störfín. Aðeins um 3% svarenda veitir starfsfólki fyrst og fremst uppörvun, stuðning og hvatningu. Hér er vert að hafa í huga að stjórnendur eru sjálfir að leggja mat á eigin stjórnunaraðferðir og því um eins konar sjálfsmat að ræða (mynd 41).

Tafla 21: Hvaða stjórnunaraðferðum beitir þú í starfi þínu sem stjórnandi? Tegund fyrirtækis?
Fjöldi svara: 123 (44 í veitingarekstri, 17 ferðaskrifstofur, 9 í samgöngum, 39 í gististarfsemi og 14 í afþreyingarþjónustu).

	Af- þreying	Gisti- starfs.	Sam- göngur	Ferða- skrifst.	Veitinga- rekstur
Ekkert af ofangreindu	0%	3%	0%	0%	0%
Blanda saman ólíkum stjórnunaraðferðum	43%	31%	56%	29%	27%
Útskýri verkefni, læt starfsf. vinna á eigin fors. og fylgist með á lengdar	7%	41%	22%	35%	27%
Veiti starfsfólki fyrst og fremst uppörvun, stuðning og hvatningu	0%	0%	0%	0%	5%
Veiti starfsf. nauðsynl. uppl., útskýri, spyr og hvet starfsf. til dáða	50%	26%	22%	35%	41%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fyrirtæki í gististarfsemi eru mun líklegri en fyrirtæki í öðrum greinum ferðaþjónustunnar til að útskýra verkefni og láta starfsfólk vinna á eigin forsendum. Einnig notar stærstur hluti stjórnenda í gististarfsemi þá aðferð að fylgjast með á lengdar, eða 41% þeirra. Stjórnendur fyrirtækja á sviði afþreyingar eru líklegastir til að nota hvetjandi aðferðina með upplýsingagjöf, útskýringu, spurningum og hvatningu til dáða og nota um 50% svarenda þá aðferð en 43% blandaða aðferð (tafla 21).

Á sviði samgangna notar meirihluti stjórnenda blandaða aðferð og á ferðaskrifstofum nota flestir stjórnendur annað hvort hvetjandi aðferðina eða útskýringar og að láta fólk

vinna á eigin forsendum. Á sviði veitingarekstrar nota flest fyrirtæki hvetjandi aðferðina (tafla 21).

Tafla 22: Hvaða stjórnunaraðferðum beitir þú í starfi þínu sem stjórnandi? Staðsetning? Fjöldi svara: 77 (40 á höfuðborgarsvæði, 37 á landsbyggð).

	Höfuð- borgarsv.	Lands- byggð
Ekkert af ofangreindu	3%	0%
Blanda saman ólíkum stjórnunaraðferðum	28%	35%
Útskýri verkefni, læt starfsf. vinna á eigin forsendum og fylgist með á lengdar	23%	32%
Veiti starfsf. fyrst og fremst uppörvun, stuðning og hvatningu	5%	0%
Veiti starfsf. nauðsynlegar upplýsingar, útskýri, spyr og hvet til dáða	43%	32%
	100%	100%

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eru líklegust til að nota hvatningar leiðina við stjórnun starfsfólks en landsbyggðarfyrirtækin líklegust til að nota blandaðar aðferðir (tafla 22).

Tafla 23: Hvaða stjórnunaraðferðum beitir þú í starfi þínu sem stjórnandi? Stærð? Fjöldi svara: 77 (22 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 31 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 24 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

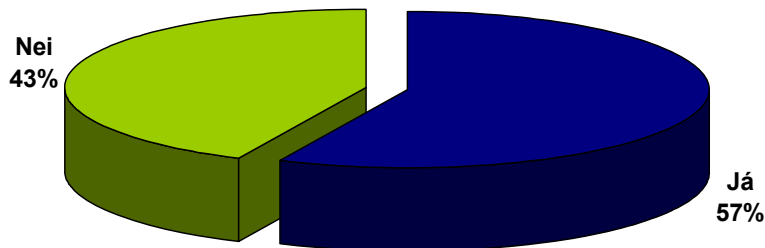
	0-5 starfsm.	6-20 starfsm.	21 og fleiri starfsmenn
Ekkert af ofangreindu	5%	0%	0%
Blanda saman ólíkum stjórnunaraðferðum	36%	32%	25%
Útskýri verkefni, læt starfsf. vinna á eigin forsendum og fylgist með á lengdar	36%	23%	25%
Veiti starfsf. fyrst og fremst uppörvun, stuðning og hvatningu	0%	6%	0%
Veiti starfsf. nauðsynlegar upplýsingar, útskýri, spyr og hvet til dáða	23%	39%	50%
	100%	100%	100%

Fyrirtæki með fleiri en 20 starfsmenn eru mun líklegri en þau sem eru fámennari til að nota hvetjandi stjórnun.

Spurningar vakna hér hvort stjórnendur séu almennt að huga að eigin stjórnunarstíl eða hvort val á stjórnunaraðferð sé nokkuð tilviljunarkennt. Áhugavert gæti verið fyrir stjórnendur í ferðaþjónustu að huga að þessu sérstaklega með það í huga að stjórna starfsfólki sínu markvissar og með það í huga hvað skilað geti bestum árangri.

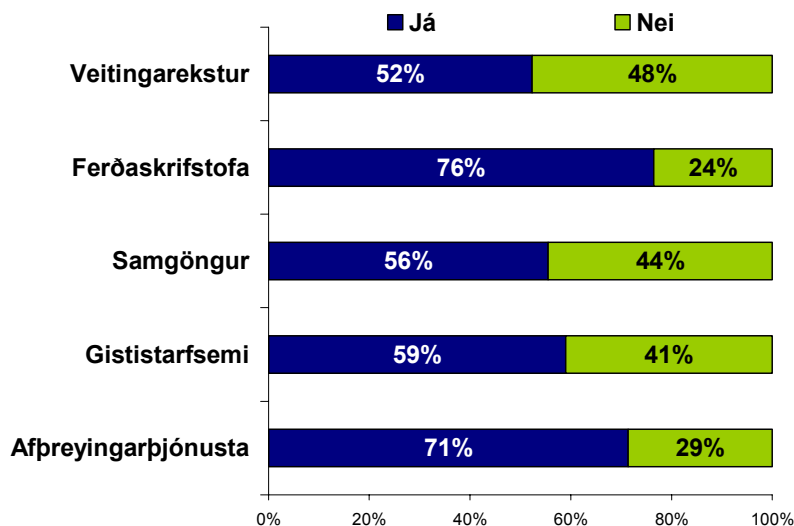
Liðs- eða hópstarf.

Á mynd 42 má sjá að í meirihluta fyrirtækja í ferðaþjónustu er liðs- eða hópstarf við lýði.



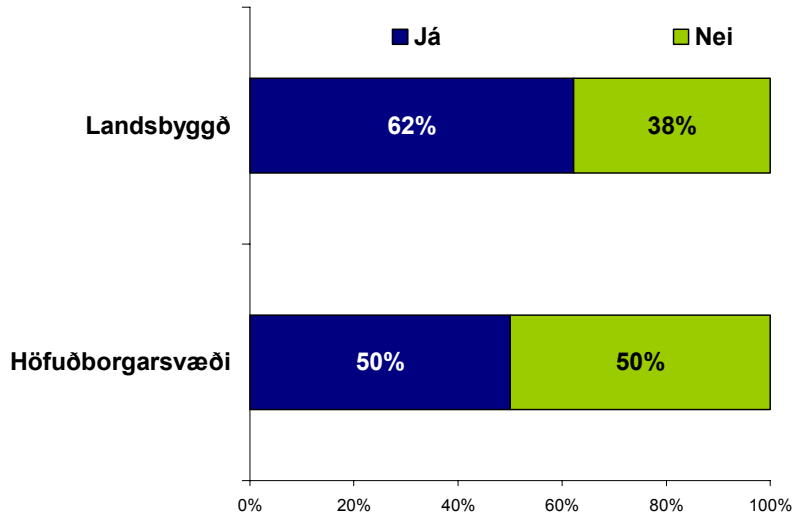
Mynd 42: Er liðs- eða hópstarf við lýði í fyrirtækinu?
Fjöldi svara: 79

Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) sögðu alls um 72% svarenda að liðs- eða hópstarf væri við lýði sem er nokkuð hærra hlutfall en í ferðaþjónustufyrirtækjum og var hlutfallið hæst í þjónustufyrirtækjum, eða um 73%. Fyrirtæki í ferðaþjónustu eru flest mannaflsrek, byggja á starfsfólki, þekkingu þess og reynslu og oft krefjast verkefni nokkurrar samhæfingar og samstarfs á milli starfsfólks, deilda, sviða. Því verður að teljast nokkuð svigrúm fyrir stjórnendur í greininni til að beita í auknum mæli liðs- eða hópstarfi.



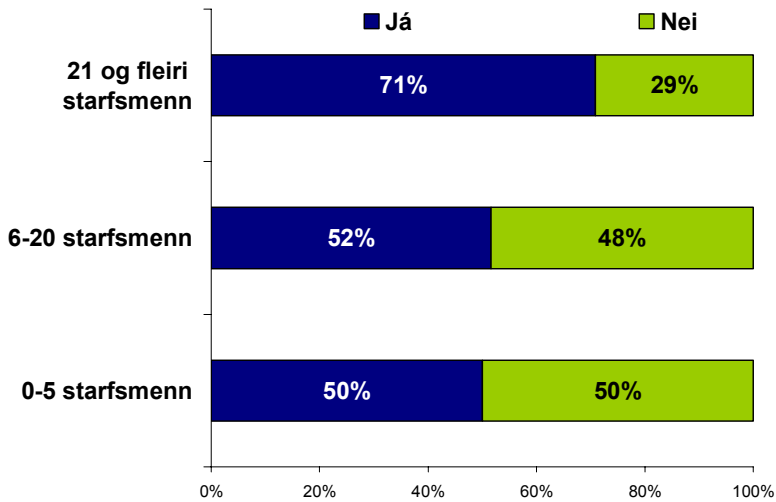
Mynd 43: Er liðs- eða hópstarf við lýði í fyrirtækinu? Tegund fyrirtækis?
Fjöldi svara: 123 (44 í veitingarekstri, 17 ferðaskrifstofur, 9 í samgöngum, 39 í gististarfsemi og 14 í afþreyingarþjónustu).

Eins og sjá má á mynd 43 eru ferðaskrifstofur og afþreyingarfyrirtæki líklegri til að nota liðs-eða hópstarf en aðrar greinar í ferðaþjónustu.



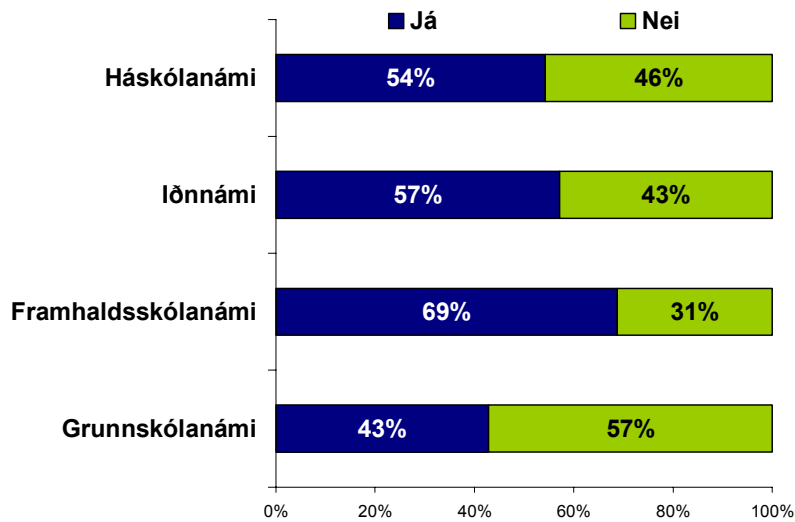
Mynd 44: Er liðs-eða hópstarf við lýði í fyrirtækinu? Staðsetning?
Fjöldi svara: 77 (40 á höfuðborgarsvæði, 37 á landsbyggð).

Fleiri fyrirtæki á landsbyggðinni nota hópstarf heldur en á höfuðborgarsvæðinu eða um 62% en aðeins 50% á höfuðborgarsvæðinu (mynd 44).



Mynd 45: Er liðs- eða hópstarf við lýði í fyrirtækinu? Stærð?
Fjöldi svara: 77 (22 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 31 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 24 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

Í sjálfu sér kemur það ekki á óvart að eftir því sem starfsmönnum fjölgar í fyrirtækjunum því algengara verður hópstarfið. Það sama kemur fram í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) meðal fyrirtækja í öllum atvinnugreinum á landinu.



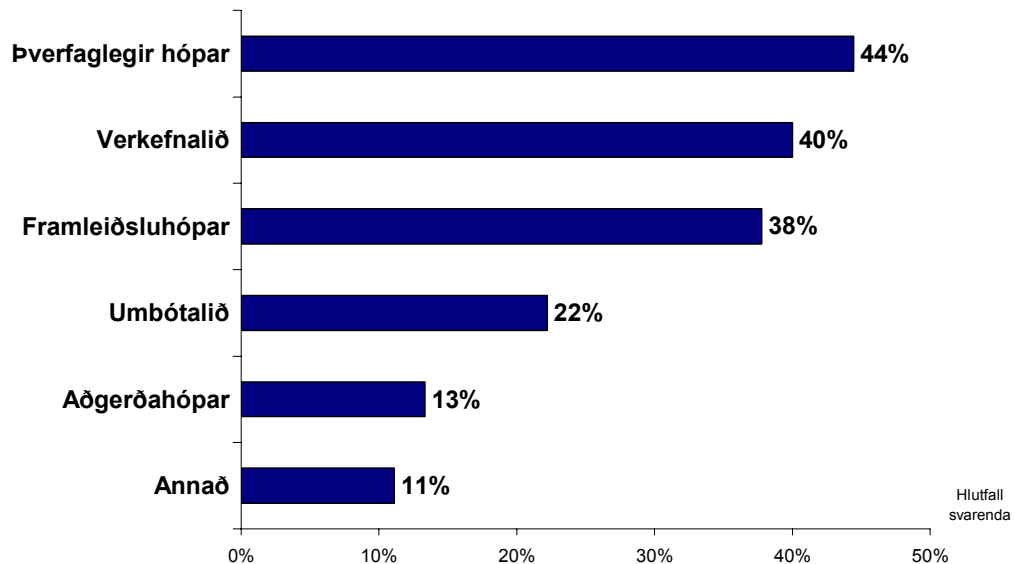
Mynd 46: Er liðs- eða hópstarf við lýði í fyrirtækinu? Menntun?

Fjöldi svara: 79 (35 með háskólanám, 21 með iðnnám, 16 með framhaldsskólanám og 7 með grunnskólanám).

Hópstarfið er algengast hjá þeim sem lokið hafa framhaldsskólanámi 69% og iðnnámi 57%. En minnst var um hópstarf hjá þeim sem hafa aðeins lokið grunnskólanámi 43%.

Hvernig hópstarf?

Þverfaglegir hópar, þar sem fólk úr mismunandi deildum vinnur saman, er algengasta form hópstarfsins eða hjá 44% þeirra er nota liðs- eða hópstarf (mynd 47).



Mynd 47: Ef um er að ræða hópstarf hvernig hópa er þá um að ræða? (Hér mátti merkja við fleiri en einn svarmöguleika).

Fjöldi svara: 45.

Verkefnalið var næst algengasta form hópstarfs og notað hjá um 40% þeirra sem á annað borð nota hópstarf. Athygli vekur að hjá 38% svarenda eru notaðir framleiðsluhópar en svo kallaðir aðgerðahópar voru sjaldgæfastir. Þeir sem merktu við annað svöruðu því til að um almenna samvinnu væri að ræða. Fyrirtækið væri lítið eða starfsfólkið ynni alltaf sem hópur og svo vitnað sé beint í einn svaranda: „Veitingarekstur er ekkert annað en hópvinna, ef einn virkar ekki þá bitnar það á hinum, hvet fólk til að vinna í samstarfi við hvort annað þannig að allir njóti góðs af, sumir eru hæfari í einu en öðru“.

Tafla 24: Ef um er að ræða hópstarf hvernig hópa er þá um að ræða? Leyfilegt að merkja við fleiri en einn svarmöguleika. Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 74 (23 í veitingarekstri, 13 ferðaskrifstofur, 5 í samgöngum, 23 í gististarfsemi og 10 í afþreyingarþjónustu).

	Afþreyingarþj.	Gvististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Annað	0%	2%	0%	6%	7%
Þverfaglegir hópar	7%	26%	44%	29%	20%
Framleiðsluhópar	29%	21%	22%	35%	20%
Aðgerðahópar	7%	7%	11%	6%	7%
Verkefnalið	43%	14%	44%	47%	13%
Umbótalið	21%	10%	22%	6%	7%
	107%	81%	144%	129%	72%

Þverfaglegir hópar eru mest notaðir hjá samgöngufyrirtækjum og síst hjá afþreyingarfyrirtækjum. Framleiðsluhópar eru líklegastir til að vera notaðir á ferðaskrifstofum en eru þó notaðir hjá yfir 20% svarenda í öllum greinum. Aðgerðahópar eru lítið notaðir í öllum greinum, verkefnaði mikið notuð á ferðaskrifstofum, afþreyingarfyrirtækjum og samgöngufyrirtækjum (tafla 24). Í ljósi eðli starfseminnar hjá þessum þremur greinum þ.e.a.s. skipulagning ýmis konar ferða fyrir hópa sem augljóslega krefst nokkurrar verkefnaliðsvinnu, kemur það í sjálfu sér ekki á óvart.

Einnig má glöggst sjá að fyrirtæki á sviði samgangna og ferðaskrifstofur eru líklegri til að nýta fleiri tegundir hópavinnu en fyrirtæki í öðrum greinum. Jafnframt vekur athygli að nokkuð stórt hlutfall stjórnenda í fyrirtækjum í gististarfsemi og veitingarekstri sem segjast vera með liðs- eða hópstarf svara samt sem áður ekki spurningunni þar sem þeir eru beðnir um að tilgreina tegund hópstarfs. Það bendir til þess að ekki sé verið að nota formlegar leiðir á þessu sviði í þeim fyrirtækjum.

Tafla 25: Ef um er að ræða hópstarf hvernig hópa er þá um að ræða? Leyfilegt að merkja við fleiri en einn svarmöguleika. Staðsetning?

Fjöldi svara: 43 (20 á höfuðborgarsvæði, 23 á landsbyggð).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Annað	7%	3%
Þverfaglegir hópar	32%	16%
Framleiðsluhópar	17%	24%
Aðgerðahópar	5%	8%
Verkefnaði	29%	14%
Umbótalið	12%	11%
	102%	76%

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu nota fleiri tegundir hópstarfs en fyrirtæki á landsbyggðinni (tafla 25). Athyglisvert er að sjá að nokkuð stór hluti landsbyggðarfyrirtækja sem segjast vera með liðs- eða hópstarf (svara fyrri spurningu játandi) tilgreina síðan ekki neina tegund hópstarfs (því er hlutfallið þar lægra en 100% þar sem miðað er við fjölda aðspurðra er svöruðu fyrri spurningu játandi).

Tafla 26: Ef er hópstarf hvernig hópa er þá um að ræða? Leyfilegt að merkja við fleiri en einn svarmöguleika. Stærð?

Fjöldi svara: 43 (10 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 16 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 17 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Annað	9%	6%	0%
Þverfaglegir hópar	9%	16%	54%
Framleiðsluhópar	17%	13%	38%
Aðgerðahópar	4%	3%	17%
Verkefnalið	22%	13%	38%
Umbótalið	13%	3%	25%
	74%	55%	171%

Þverfaglegir hópar eru, eðli málsins samkvæmt, mun algengari í fyrirtækjum með fleiri en 20 starfsmenn en í þeim sem minni eru. Fjölmennustu fyrirtækin eru jafnframt líklegri til að nýta fleiri en eina leið. Þau sem eru fámennari virðast hér síður geta svarað spurningunni og tilgreint tegundir hópstarfs en þau sem stærri eru.

Tafla 27: Ef um er að ræða hópstarf hvernig hópa er þá um að ræða? Leyfilegt að merkja við fleiri en einn svarmöguleika. Menntun?

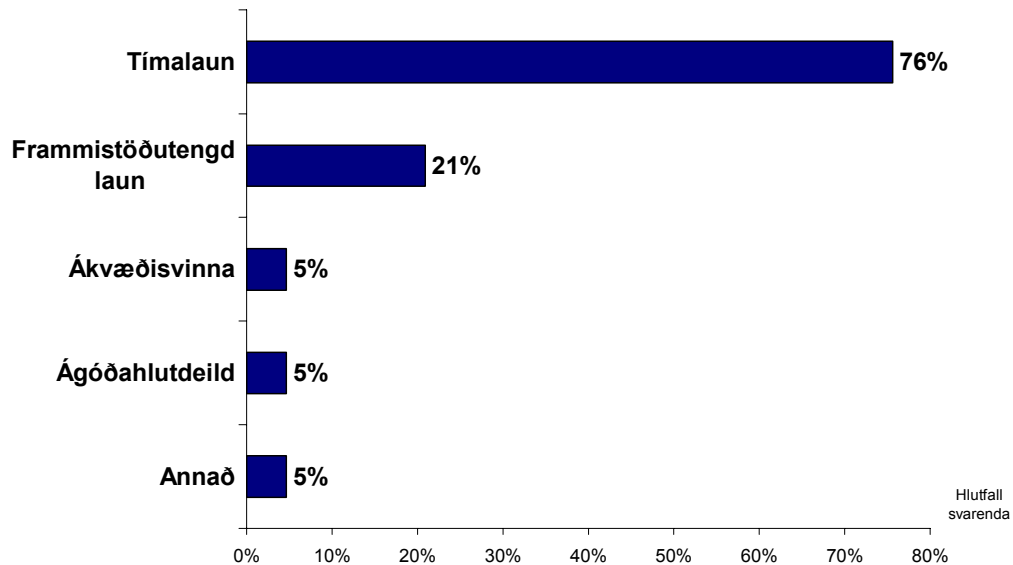
Fjöldi svara: 45 (19 með háskólanám, 12 með iðnnám, 11 með framhaldsskólanám og 3 með grunnskólanám).

	Grunnskólan.	Framhaldsskólan.	Iðnnámi	Háskólan.
Annað	33%	27%	8%	26%
Þverfaglegir hópar	0%	27%	33%	58%
Framleiðsluhópar	33%	18%	8%	11%
Aðgerðahópar	0%	64%	50%	21%
Verkefnalið	33%	36%	50%	47%
Umbótalið	33%	0%	17%	11%
	133%	173%	167%	174%

Í fyrirtækjum þar sem stjórnendur eru grunnskólamenntaðir eru ekki notaðir þverfaglegir hópar eða aðgerðahópar. Háskólamenntaðir nota hins vegar helst þverfaglega hópa og verkefnalið. Þeir sem lokið hafa iðnnámi nota jafnframt helst aðgerðahópa og verkefnalið. Þeir sem lokið hafa grunnskólanámi eru líklegri til að nota færri leiðir en þeir sem hlotið hafa aðra menntun.

Launakerfi.

Tímalaun samkvæmt samningum er algengasta launakerfið og er það notað hjá 76% aðspurðra (sjá mynd 48).



Mynd 48: Hvers konar launakerfi er í fyrirtækinu? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).
Fjöldi svara: 86.

Athygli vekur að hjá 21% svarenda eru notuð frammistöðutengd laun og ákvæðisvinna í 5% tilvika. Það virðist vera nokkuð sambærilegt og almennt í fyrirtækjum hér á landi samanber niðurstöður rannsóknar Finns Oddssonar o.fl. frá 2006. Niðurstöður þeirrar rannsóknar, sem framkvæmd var meðal fyrirtækja með yfir 70 starfsmenn, eru að um 11% fyrirtækja greiði breytileg laun er byggja á frammistöðu einstaklings, 13% er byggja á árangri hóps eða deildar og 5% byggja á árangri fyrirtækis. Hjá ferðaþjónustufyrirtækjum, svipað og öðrum fyrirtækjum hér á landi, eru um 5% að nota einhvers konar ágóðahlutdeild sem byggir á árangri fyrirtækjanna.

Þeir sem völdu hér valkostinn annað tilgreindu fastlauna- og tímalaunakerfi, föst laun og bónus eða samning við hvern og einn. Ekkert fyrirtæki í ferðaþjónustu notar valrétt.

Gera þarf ráð fyrir að ef fyrirtæki í ferðaþjónustu borga frammistöðutengd laun þurfi þau að byggja á formlegu og réttmætu frammistöðumati. Hér var ekki spurt hvort frammistöðutengd laun byggir á frammistöðu einstaklings eða hóps og því ekki hægt að draga ályktanir um það. Forvitnilegt væri að skoða það nánar sem og það hvernig staðið er að slíku frammistöðumati í fyrirtækjum í ferðaþjónustu.

Tafla 28: Hvers konar launakerfi er í fyrirtækinu? (Merkja má við fleira en eitt svar). Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 129 (46 í veitingarekstri, 17 ferðaskrifstofur, 9 í samgöngum, 43 gististaðir og 14 í afþreyingarþjónustu).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Annað	0%	0%	0%	0%	7%
Ágóðahlutdeild	0%	2%	0%	6%	4%
Frammistöðutengd laun	36%	17%	22%	12%	24%
Ákvæðisvinna	14%	2%	11%	6%	4%
Tímalaun	57%	79%	100%	82%	83%
	107%	100%	133%	106%	122%

Fyrirtæki á sviði samgangna og veitingastaðir nota fleiri tegundir launakerfa en fyrirtæki í öðrum greinum ferðaþjónustunnar. Allar greinar nota mest tímalaun og afþreyingarfyrirtækin nota meira frammistöðutengd laun en aðrar greinar (tafla 28).

Tafla 29: Hvers konar launakerfi er í fyrirtækinu? (Merkja má við fleira en eitt svar). Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæði, 37 á landsbyggð).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Annað	7%	3%
Ágóðahlutdeild	7%	0%
Frammistöðutengd laun	22%	22%
Ákvæðisvinna	5%	5%
Tímalaun	83%	81%
	124%	111%

Notkun tímalauna samkvæmt samningum er svipuð á höfuðborgarsvæðinu 83% og á landsbyggðinni 81%. Ágóðahlutdeild er ekkert notuð á landsbyggðinni (tafla 29).

Tafla 30: Hvers konar launakerfi er í fyrirtækinu? (Merkja má við fleira en eitt svar). Stærð?

Fjöldi svara: 78 (23 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 31 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 24 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Annað	4%	10%	0%
Ágóðahlutdeild	4%	0%	8%
Frammistöðutengd laun	17%	26%	25%
Ákvæðisvinna	9%	3%	4%
Tímalaun	65%	81%	100%
	100%	119%	138%

Öll fyrirtæki sem eru með fleiri en 20 starfsmenn nota tímalaun samkvæmt samningum, en þau nota jafnframt fleiri leiðir en þau sem eru fámennari og þ.m.t. frammistöðutengd laun og ágóðahlutdeild. Þau sem minni eru nota síður ágóðahlutdeild og eru alls ekki notuð í fyrirtækjum með á bilinu 6-20 starfsmenn.

Tafla 31: Hvers konar launakerfi er í fyrirtækinu? (Merkja má við fleira en eitt svar). Menntun? Fjöldi svara: 86 (37 með háskólanám, 21 með iðnnám, 21 með framhaldsskólanám og 7 með grunnskólanám).

	Grunnsk.	Framhaldssk.	Iðnnámi	Háskólan.
Annað	0%	0%	14%	3%
Ágóðahlutdeild	0%	0%	5%	8%
Frammistöðutengd laun	29%	20%	29%	16%
Ákvæðisvinna	14%	10%	0%	3%
Tímalaun	71%	65%	86%	78%
	114%	95%	133%	108%

Samantekt

Fyrirtæki í ferðaþjónustu eru flest með starfaskipulag og á það við um allar greinar innan ferðaþjónustunnar. Fléttuskipulagið hefur lítið rutt sér til rúms í þessari atvinnugrein og mjög fá fyrirtæki eru með afurðaskipulag. Flest fyrirtæki í ferðaþjónustu eru með tvö til þrjú stjórnþrep og flest stjórnþrep er að finna í samgöngufyrirtækjum en stjórnþrep eru fæst hjá fyrirtækjum í affreyngarþjónustu og á ferðaskrifstofum. Eftir því sem fyrirtækin eru fjölmennari er líklegra að til staðar sé skipurit (starfaskipulag) og að stjórnþrep séu fleiri. Starfaskipulag og fleiri stjórnþrep má einnig frekar finna í fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggð.

Flestir stjórnendur í ferðaþjónustu virðast vera að nota hvetjandi aðferðir til að stjórna starfsfólki og í meirihluta fyrirtækja er liðs- eða hópstarf notað þó svo að hlutfallslega færri fyrirtæki í ferðaþjónustu noti það en í öðrum atvinnugreinum hér á landi. Ferðaskrifstofur og affreyngarfyrirtæki eru þó líklegri til að nota hópstarf en önnur fyrirtæki og líklegra að það sé notað á höfuðborgarsvæðinu en landsbyggðinni. Algengasta form hópstarfs eru þverfaglegir hópar.

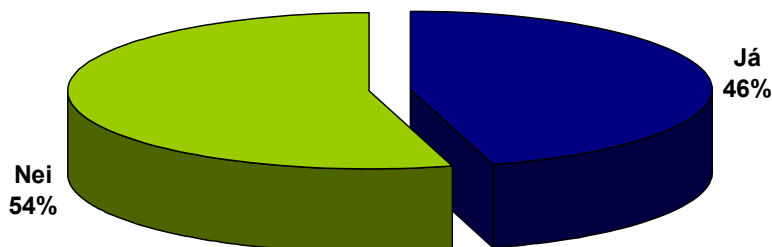
Flest fyrirtæki í ferðaþjónustu greiða starfsfólki tímalaun samkvæmt samningum og er sambærilegt hlutfall fyrirtækja að greiða frammistöðutengd laun og í öðrum greinum hér á landi. Í fyrirtækjum þar sem stjórnendur eru með iðnnám að baki virðast notaðar fleiri tegundir launakerfa. Þau nota þó eins og önnur fyrirtæki mest tímalaun samkvæmt samningum, en nokkuð stórt hlutfall svarenda með iðnnám að baki velur hér valkostinn annað.

VII. Samstarf og útboð

Í þessum kafla er skýrt frá niðurstöðum sem lúta að formlegu samstarfi í fyrirtækjum í ferðaþjónustu, inntaki samstarfs þar sem það er til staðar og útboði og úthýsingu á verkefnum.

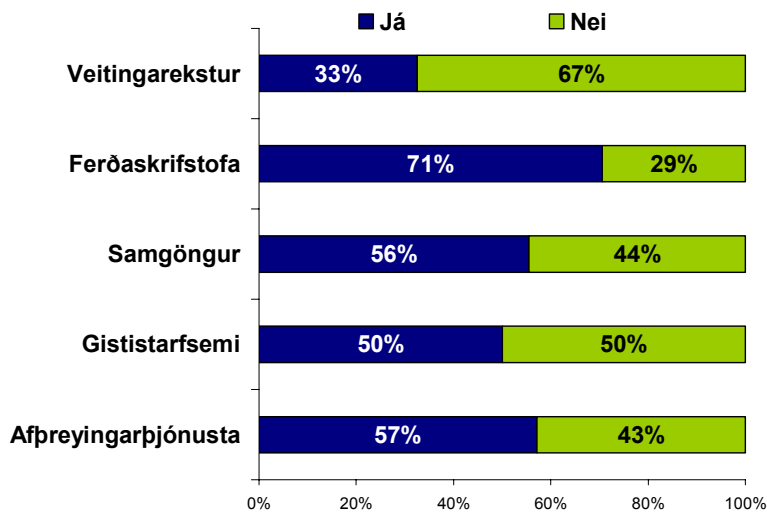
Formlegt samstarf

Meira en helmingur fyrirtækja í ferðaþjónustu hefur ekki undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki (mynd 49).



Mynd 49: Hefur fyrirtækið undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki?
Fjöldi svara: 79.

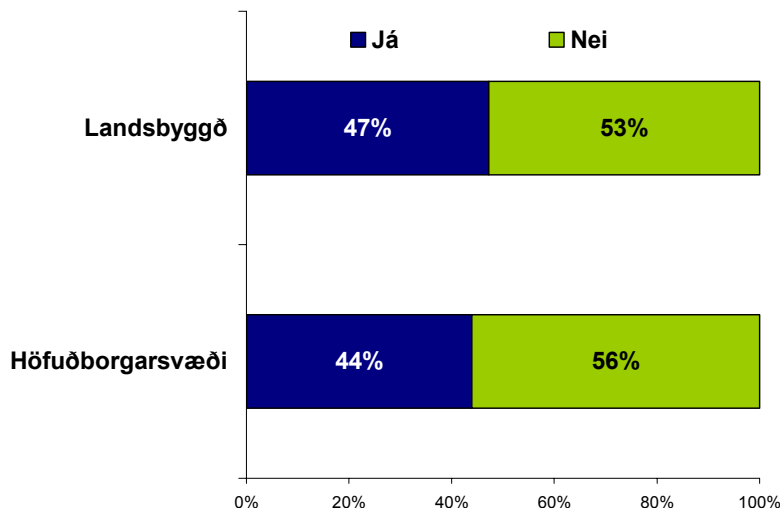
Til samanburðar, virðast fyrirtæki hér á landi almennt nokkuð líklegri til að hafa undirritað formlega samstarfssamninga við önnur fyrirtæki samkvæmt rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004), en um 62% svarenda þar svöruðu þessari spurningu játandi. Það að meirihluti fyrirtækja í ferðaþjónustu hafi ekki undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki verður að teljast nokkuð athyglisvert í ljósi eðli og einkenna greinarinnar sem byggir á þjónustukeðju margra fyrirtækja. Það er einnig athyglivert í ljósi smæðar fyrirtækja í ferðaþjónustu og þess að gera má ráð fyrir að flest fyrirtæki í ferðaþjónustu sjái hag í samstarfi s.s. eins og í markaðsmálum innanlands sem og erlendis.



Mynd 50: Hefur fyrirtækið undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki? Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 121 (43 í veitingarekstri, 17 ferðaskrifstofur, 9 í samgöngum, 38 í gististarfsemi og 14 í afþreyingarþjónustu).

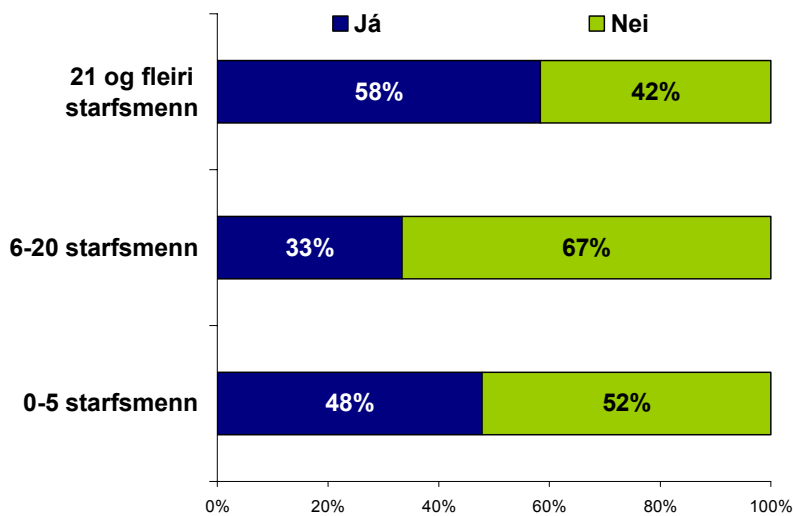
Ferðaskrifstofur eru mun líklegri til að undirrita formlega samninga um samstarf við önnur fyrirtæki en fyrirtæki í öðrum greinum (mynd 50). Spyrja má í þessu ljósi hvort til að mynda stjórnendur í veitingarekstri geri þá meira af óformlegum samningum sem ekki eru undirritaðir formlega en ferðaskrifstofur. Einnig má telja að ferðaskrifstofur séu líklegar til að gera stærra samninga til lengri tíma við erlend fyrirtæki en veitingastaðir geri fyrst og fremst samninga við innlend fyrirtæki t.d. varðandi bókanir hópa og annarra gesta.



Mynd 51: Hefur fyrirtækið undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki? Staðsetning?

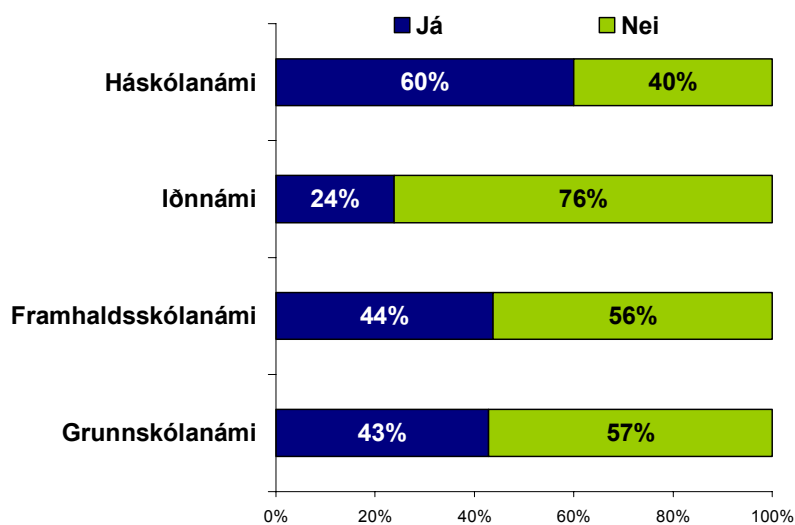
Fjöldi svara: 77 (41 á höfuðborgarsvæði, 36 á landsbyggð).

Fyrirtæki á landsbyggðinni eru aðeins líklegri til að gera formlega og undirritaða samninga við önnur fyrirtæki (mynd 51). Erfitt er að alhæfa um ástæður þessa en gera má ráð fyrir að ferðaskrifstofur og heildsalar, bæði innlendir og erlendir, geri formlega samninga við fyrirtæki bæði á landsbyggðinni og á höfuðborgarsvæðinu þ.e. veitingastaði, afþreyingarfyrirtæki, gististaði og aðra grunnframleiðendur. Ætla má þó að hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu byggi starfsemi sína á „fólki af götunni“ (e. *walk in customer*) en sú sé síður raunin á landsbyggðinni.



Mynd 52: Hefur fyrirtækið undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki? Stærð? Fjöldi svara: 77 (23 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 30 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 24 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

Fyrirtæki með fleiri en 20 starfsmenn eru líklegri en þau sem smærri eru til að undirrita formlega samninga um samstarf við önnur fyrirtæki, en þau meðalstóru (6-20 starfsmenn) eru síst líkleg til að gera formlega og skriflega samninga (mynd 52).



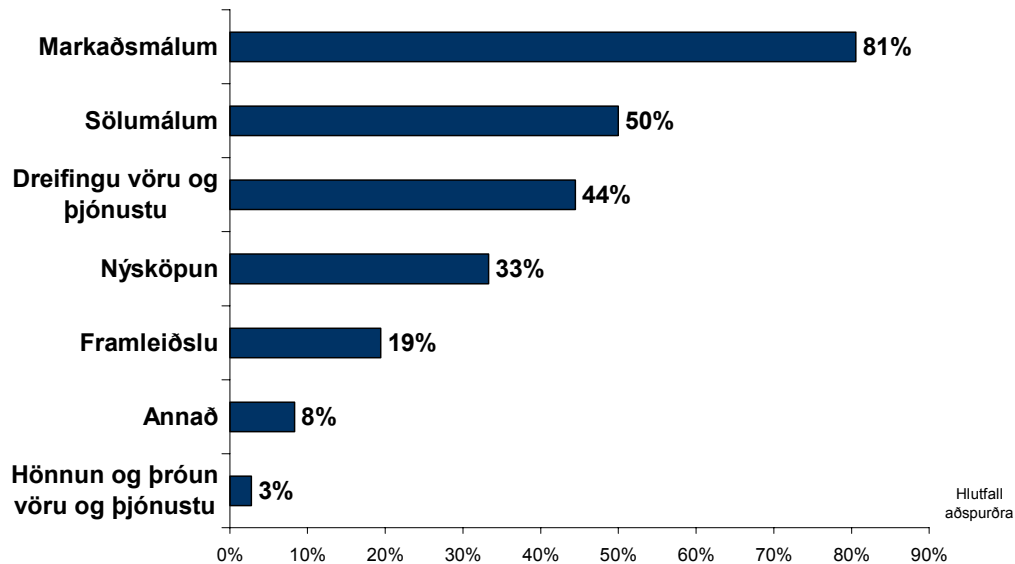
Mynd 53: Hefur fyrirtækið undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki? Menntun?

Fjöldi svara: 79 (35 með háskólanám, 21 með iðnnám, 16 með framhaldsskólanám og 7 með grunnskólanám).

Stjórnendur með háskólanám að baki eru mun líklegri en þeir sem eru með annað nám að baki til að hafa undirritað samning um formlegt samstarf við önnur fyrirtæki. Stjórnendur með iðnnám eru síst líklegir til að hafa undirritað samninga við önnur fyrirtæki (mynd 53). Líkleg skýring á því er að stjórnendur með iðnnám að baki starfa flestir á sviði veitingarekstrar, en síður á ferðaskrifstofum og á ferðaskrifstofum gæti verið sterkari hefð fyrir formlegri samningagerð við önnur fyrirtæki en á veitingastöðum.

Inntak samstarfs

Líklegast er að fyrirtæki í ferðaþjónustu, sem eru á annað borð með formlega samstarfs-samninga við önnur fyrirtæki, hafi gert samning á sviði markaðsmála (mynd 54).



Mynd 54: Á hvaða sviðum var samningurinn um hið formlega samstarf við önnur fyrirtæki? (Merkja má við fleira en eitt svar).

Fjöldi svara: 36

Á mynd 54 sést einnig að um 50% þeirra sem hafa gert samninga við önnur fyrirtæki gert samning á sviði sölumála. Þeir sem svöruðu valkostinum annað voru í samstarfi um akstur hvor fyrir annan og um rannsóknir.

Tafla 32: Á hvaða sviðum var samningurinn um hið formlega samstarf við önnur fyrirtæki? (Merkja mátti við fleira en eitt svar). Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 36 (14 í veitingarekstri, 12 ferðaskrifstofur, 5 í samgöngum, 19 í gististarfsemi, 14 í afþreyingarþjónustu).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Markaðsmál	88%	84%	80%	75%	93%
Sölumál	63%	68%	40%	42%	71%
Dreifing vöru og þjónustu	50%	42%	40%	58%	43%
Framleiðsla	38%	5%	0%	33%	7%
Hönnun og þróun vöru og þjónustu	0%	5%	0%	0%	7%
Nýsköpun	63%	42%	20%	25%	29%
Annað	0%	0%	20%	0%	0%
	300%	247%	200%	233%	250%

Fyrirtæki á sviði afþreyingar eru með samninga á hlutfallslega flestum sviðum, þar sem þeir sem eru með samninga, merkja við fleiri svið en í öðrum greinum. Í öllum greinum

er líklegast að samningar hafi verið gerðir á sviði markaðsmála, þó eru afþreyingarfyrirtækin ötulust í að gera samninga um nýsköpun (tafla 32).

Tafla 33: Á hvaða sviðum var samningurinn um hið formlega samstarf við önnur fyrirtæki? (Merkja mátti við fleira en eitt svar). Staðsetning?

Fjöldi svara: 35 (18 á höfuðborgarsvæðinu, 17 á landsbyggðinni).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Markaðsmál	72%	88%
Sölumál	28%	71%
Dreifing vöru og þjónustu	50%	41%
Framleiðsla	28%	12%
Hönnun og þróun vöru og þjónustu	0%	6%
Nýsköpun	22%	47%
Annað	11%	0%
	211%	265%

Fyrirtæki í ferðaþjónustu á landsbyggðinni eru með samvinnu á fleiri sviðum en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu. Samvinna um markaðs- og sölumál, sem og um nýsköpun er töluvert algengari á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu (tafla 33). Telja má líklegt að það megi rekja til þess að þau þurfi frekar að semja við aðra til að ná fram stærðarhagkvæmni og að nýsköpun eigi sér stað svæðisbundið. Á hinn bóginn er nokkuð algengara að fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu séu með samstarf um framleiðslu og aðeins algengara að það sé samstarf um dreifingu á vöru og þjónustu.

Tafla 34: Á hvaða sviðum var samningurinn um hið formlega samstarf við önnur fyrirtæki? (Merkja má við fleira en eitt svar). Stærð?

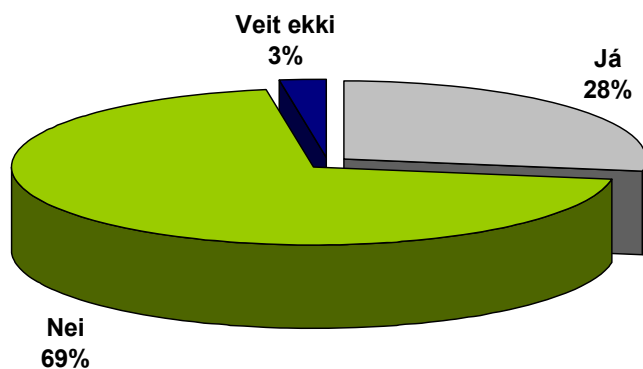
Fjöldi svara: 35 (11 með 0-5 starfsmenn, 10 með 6 til 20 starfsmenn, 14 með 21 starfsmann eða fleiri).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Markaðsmál	64%	100%	79%
Sölumál	45%	60%	43%
Dreifing vöru og þjónustu	9%	60%	64%
Framleiðsla	18%	20%	21%
Hönnun og þróun vöru og þjónustu	0%	0%	7%
Nýsköpun	36%	40%	29%
Annað	18%	0%	0%
	191%	280%	243%

Fyrirtæki með á bilinu 6-20 starfsmenn eru líklegri til að vera með samninga á fleiri sviðum en þau sem minni eru eða stærri (tafla 34).

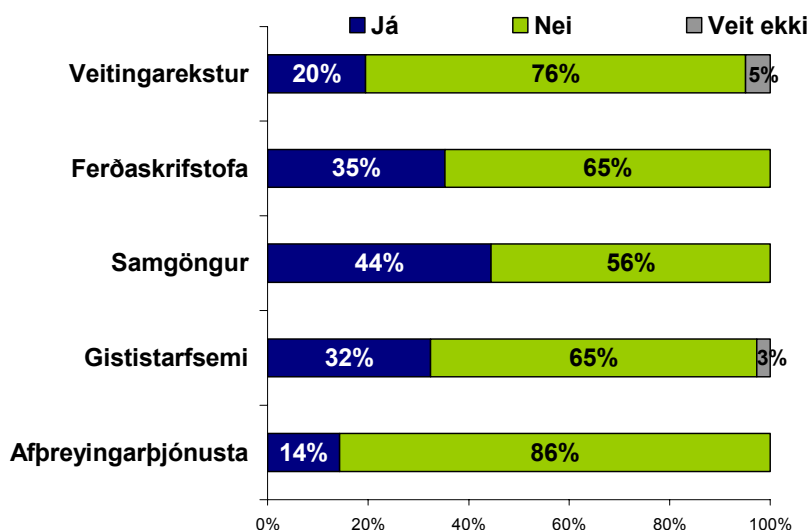
Útboð verkefna

Um það bil þriðjungur (28%) fyrirtækja í ferðaþjónustu hefur boðið út verkefni á síðari árum (mynd 55).



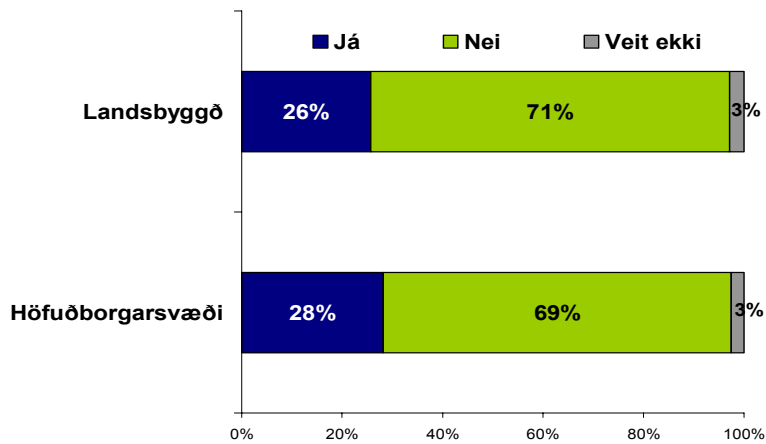
Mynd 55: Hefur fyrirtækið boðið út verkefni á síðari árum?
Fjöldi svara: 76.

Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) kemur fram að um 40% fyrirtækja hafi boðið út hluta af starfsemi sinni hin síðari ár sem bendir til þess að fyrirtæki í ferðaþjónustu bjóði síður út hluta af starfsemi sinni en önnur fyrirtæki. Það má eflaust að einhverju leyti þó rekja til smæðar fyrirtækja í greininni, en í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) kemur fram að útboð verkefna var helmingi algengara í fyrirtækjum með fleiri en 50 starfsmenn.



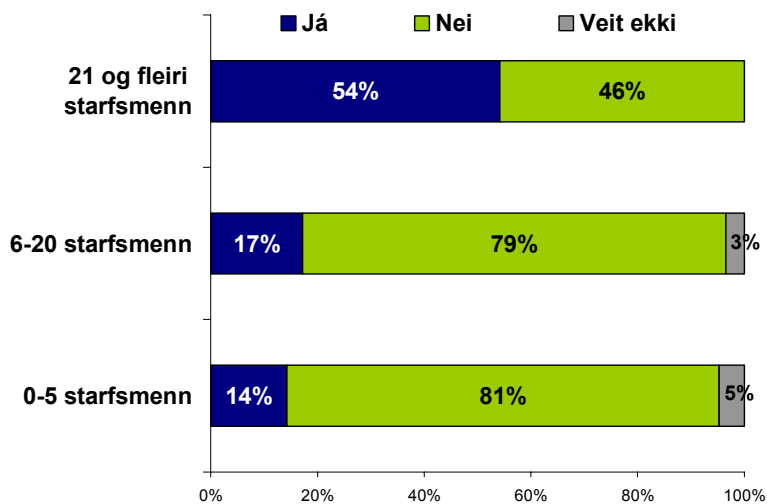
Mynd 56: Hefur fyrirtækið boðið út verkefni á síðari árum? Tegund fyrirtækis?
Fjöldi svara: 118 (41 í veitingarekstri, 17 ferðaskrifstofur, 9 í samgöngum, 37 í gististarfsemi og 14 í afþreyingarþjónustu).

Fyrirtæki á sviði samgangna eru nokkuð líklegri en önnur fyrirtæki í ferðþjónustunni til að bjóða út verkefni. Fyrirtæki á sviði afþreyingarþjónustu og veitingarekstrar eru síst líkleg til þess (mynd 56).



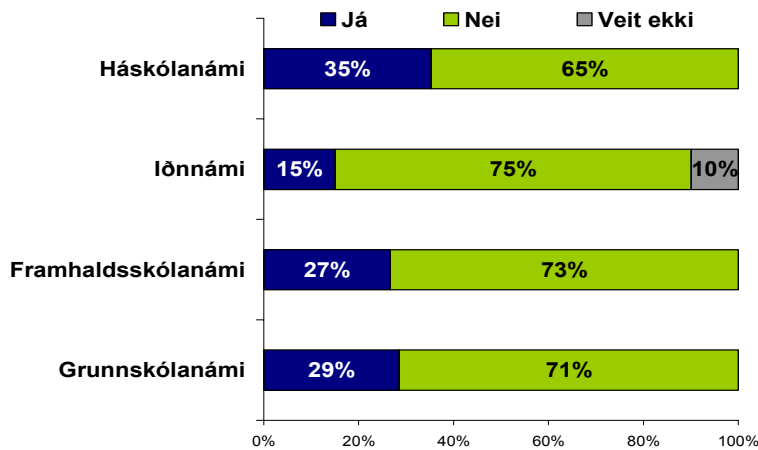
Mynd 57: Hefur fyrirtækið boðið út verkefni á síðari árum? Staðsetning? Fjöldi svara: 74 (39 á höfuðborgarsvæði, 35 á landsbyggð).

Ekki er mikill munur á milli landsbyggðar og höfuðborgarsvæðis hvað varðar útboð á verkefnum (mynd 57). Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) eru landsbyggðarfyrirtæki hins vegar mun líklegri til að bjóða út hluta af starfsemi sinni.



Mynd 58: Hefur fyrirtækið boðið út verkefni á síðari árum? Stærð? Fjöldi svara: 74 (21 fyrirtæki með 0-5 starfsmenn, 29 fyrirtæki með 6 til 20 starfsmenn, 24 fyrirtæki með 21 starfsmann eða fleiri).

Svipað og í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004), er líklegra meðal ferðaþjónustufyrirtækja að fyrirtæki hafi boðið út verkefni á síðari árum eftir því sem þau eru stærri (mynd 58).



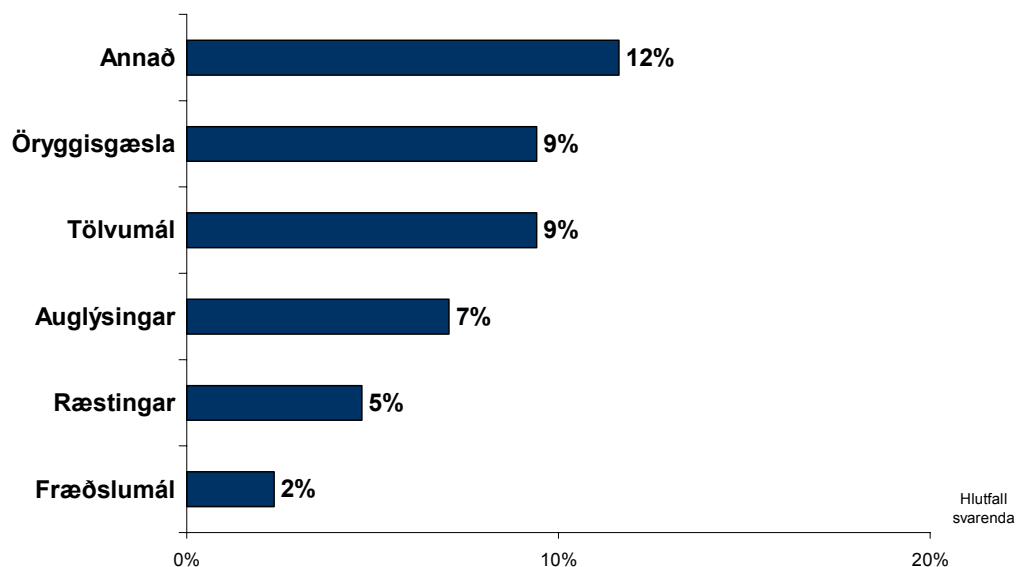
Mynd 59: Hefur fyrirtækið boðið út verkefni á síðari árum? Menntun?

Fjöldi svara: 76 (34 með háskólanám, 20 með iðnnám, 15 með framhaldsskólanám og 7 með grunnskólanám).

Líklegast er að útboð á verkefnum eigi sér stað í fyrirtækjum þar sem stjórnendur eru með háskólanám að baki. Þar sem stjórnendur eru með iðnnám að baki eru síst líkur á slíku (mynd 59).

Tegund verkefna.

Þau hlutfallslega fáu fyrirtæki í ferðaþjónustu sem á annað borð bjóða út verkefni, bjóða helst út verkefni á sviði öryggisgæslu eða tölvumála eins og sjá má á mynd 60 að neðan, svipað og í öðrum fyrirtækjum hér á landi (Helgi Gestsson o.fl., 2004).



Mynd 60: Hvers konar verkefni er um að ræða, ef fyrirtækið hefur boðið út verkefni á síðari árum?

Fjöldi svara: 21.

Svo virðist sem verkefni sem boðin eru út í ferðaþjónustu séu nokkuð fjölbreytt í ljósi þess hve hátt hlutfall aðspurðra velur valkostinn annað. Þeir sem svöruðu valkostinum annað tilgreindu verkefni vegna aðfanga í framleiðslu, bygginga, flugs, prentunar, tilboða í ráðstefnur, veitinga, viðhalds og endurbóta, þvotta og virkjunarframkvæmda.

Samantekt

Formlegt samstarf við önnur fyrirtæki er til staðar í um helmingi fyrirtækja í ferðaþjónustu sem er nokkuð lægra hlutfall en meðal fyrirtækja í öðrum greinum atvinnulífsins. Þar sem ferðaþjónusta byggir á þjónustukeðju margra fyrirtækja kemur það nokkuð á óvart að formlegt samstarf sé ekki algengara. Ferðaskrifstofur eru líklegastar til að vera í formlegu samstarfi en ólíklegast er að finna formlegt samstarf hjá fyrirtækjum í veitingarekstri. Hlutfallslega fleiri fyrirtæki á landsbyggðinni eru með formlega samninga en á höfuðborgarsvæðinu. Stjórnendur með háskólanám að baki eru líklegri til að vera í formlegu samstarfi en aðrir. Útbreiddasta tegund samstarfssamninga í ferðaþjónustunni er á sviði markaðsmála. Stór hluti samninga er einnig á sviði sölumála.

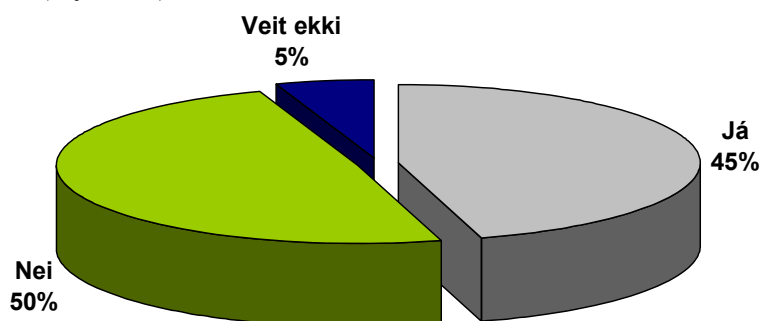
Fyrirtæki eru í mjög litlum mæli að bjóða út verkefni en þau sem starfa á sviði samganga virðast þó líklegust til þess. Líklegast er að útboð eigi sér stað í fyrirtækjum þar sem stjórnendur eru með háskólagráðu.

VIII. Gæða- og þekkingarstjórnun

Hér er fjallað um þann hluta könnunarinnar sem lýtur að gæðastjórnun og fjallað um hvaða aðferðum fyrirtæki beita og hvar þau eru stödd við innleiðingu þeirra aðferða. Einnig er gert grein fyrir málefnum er lúta að kerfisbundinni þekkingarstjórnun, stefnu á því sviði, ávinningi, vandkvæðum og aðferðum sem beitt er.

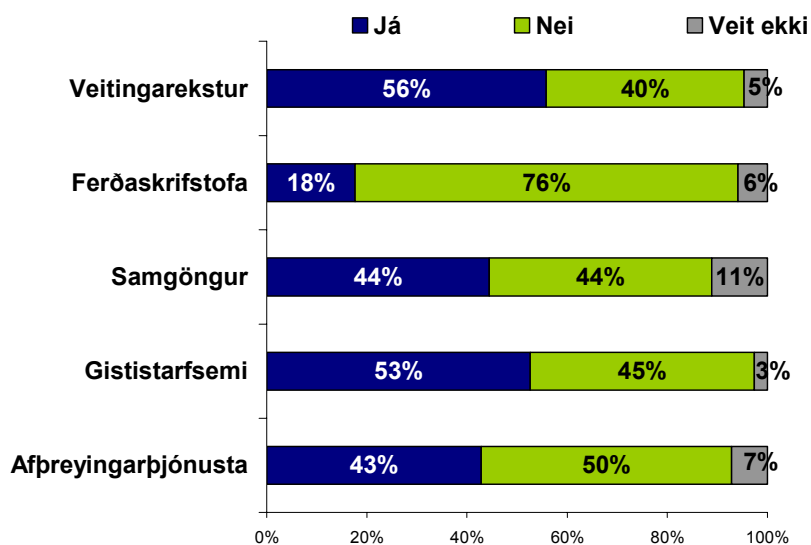
Gæðastjórnun

Meira en helmingur fyrirtækja í ferðaþjónustu vinnur ekki samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar (mynd 61).



Mynd 61: Vinnur fyrirtækið samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar?
Fjöldi svara: 77

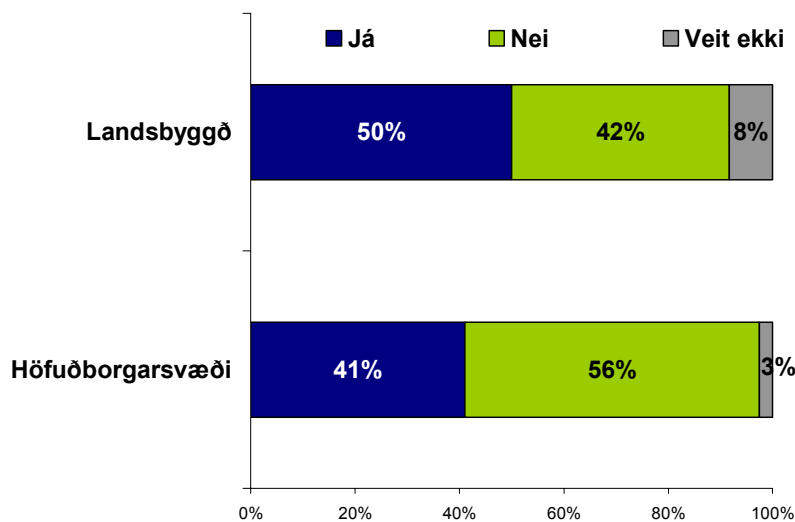
Athygli vekur, í ljósi þess að svarendur eru stjórnendur í viðkomandi fyrirtækjum, að 5% svarenda veit ekki hvort að hugmyndum gæðastjórnunar er beitt. Horfa má þó til þess að fyrirtæki í ferðaþjónustu eru almennt lítil og því í raun nokkuð gott ef unnið er samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar í 45% þeirra. Jafnframt má geta þess að hlutfallið er aðeins lægra en meðal annarra fyrirtækja hér á landi, en þar er það um það um 49% (Helgi Gestsson o.fl., 2004).



Mynd 62: Vinnur fyrirtækið samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar? – Tegund fyrirtækis?
 Fjöldi svara: 121 (14 í afþreyingu, 38 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 43 í veitingarekstur).

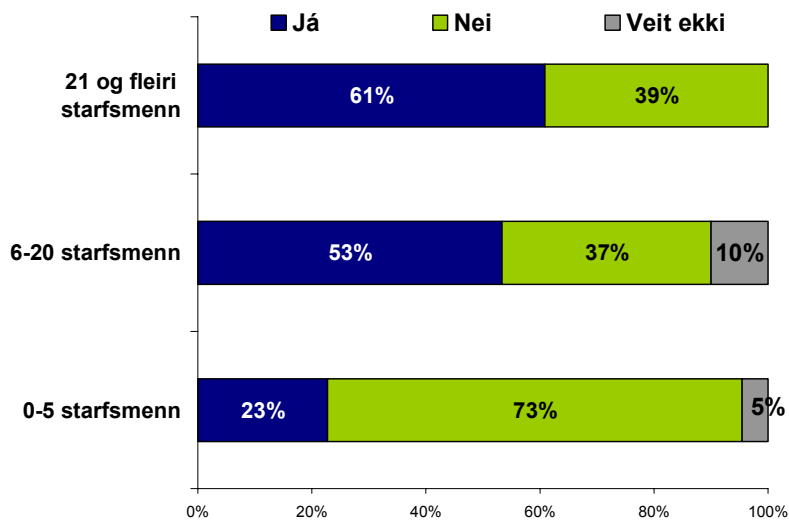
Sjá má á mynd 62 að minnstar líkur eru á því að ferðaskrifstofur vinni samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar og hlutfallslega flestir á sviði samgangna vita ekki hvort unnið sé samkvæmt þeim. Ekki kemur á óvart hve hátt hlutfall veitingastaða vinnur samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar þar sem gerð er krafa um matvælaeftirlit og hollustuhætti í framleiðslu samkvæmt GÁMES gæðakerfi hjá fyrirtækjum sem meðhöndla matvæli (reglugerð nr. 522 frá 1994).

Í ljósi ofangreindrar reglugerðar vekur athygli að 40 % svarenda í veitingarekstri telur að fyrirtækið vinni ekki samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar. Mest svigrúm er þó fyrir aukna áherslu á formlegt gæðastarf hjá ferðaskrifstofum.



Mynd 63: Vinnur fyrirtækið samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar? – Staðsetning?
Fjöldi svara: 75 (39 á höfuðborgarsvæðinu, 36 á landsbyggðinni).

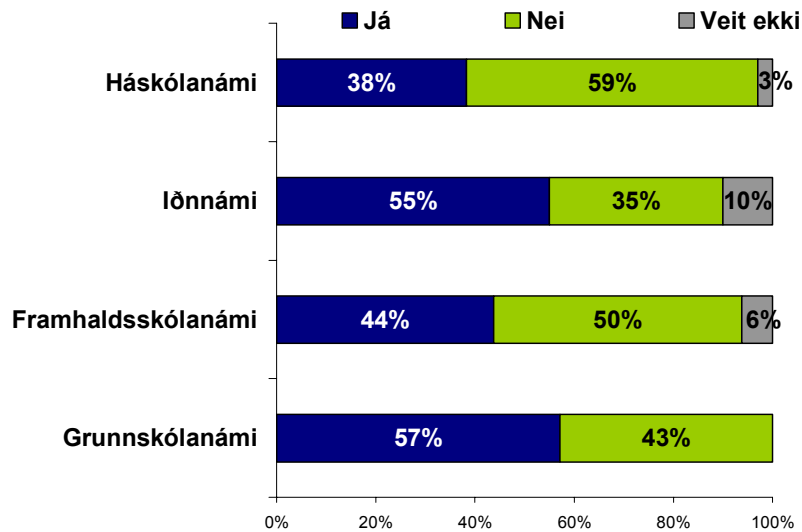
Hlutfallslega fleiri fyrirtæki vinna samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar á landsbyggðinni, eða 50% fyrirtækja á móti 41% fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu. Hlutfallslega eru fleiri fyrirtæki á landsbyggðinni sem vita ekki hvort unnið sé samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar (8%), en aðeins 3% svarenda á höfuðborgarsvæðinu vita það ekki (mynd 63).



Mynd 64: Vinnur fyrirtækið samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar? – Stærð?
Fjöldi svara: 75 (22 með 0-5, 30 með 6-20, 23 með 21 og fleiri).

Líkurnar á því að fyrirtæki í ferðapjónustu vinni samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar aukast eftir því sem fyrirtækin stækka. Yfir 60% prósent fyrirtækja með fleiri en 20

starfsmenn vinna samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar en aðeins 23% fyrirtækja með færri en 5 starfsmenn (mynd 64). Það er tæplega þrefaldur munur.



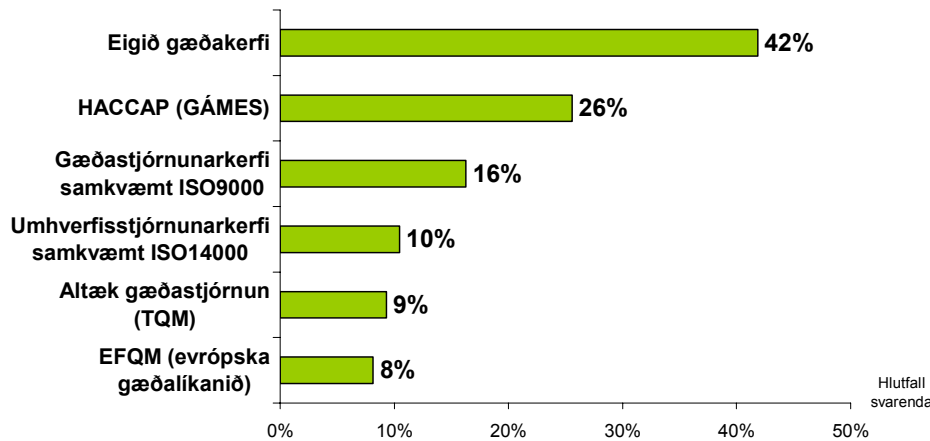
Mynd 65: Vinnur fyrirtækið samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar? – Menntun?

Fjöldi svara: 77 (7 m. grunnskólanám, 16 m. framhaldsskólanám, 20 m. iðnnám, 34 m. háskólanám).

Minnstar líkur eru á því að fyrirtæki í ferðaþjónustu starfi samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar ef stjórnendur eru með háskólapróf (mynd 65). Þetta getur skýrst af því að hlutfallslega fæstir svarenda sem stýra fyrirtækjum í veitingarekstri eru með háskólapróf. Í veitingarekstri má gera ráð fyrir að líklegra sé að unnið sé samkvæmt GAMES gæðastjórnunarkerfinu. Þó svo að hlutfallslega flestir svarenda með grunnskólapróf telji fyrirtækin vinna samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar þarf hér að hafa í huga að svarendur með grunnskólapróf eru tiltölulega fáir.

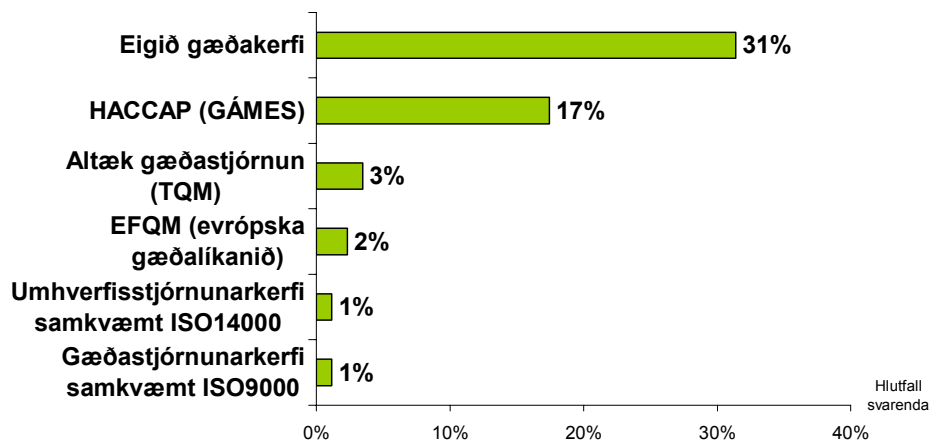
Gæðastjórnunaraðferðir

Flest fyrirtæki í ferðaþjónustu, líkt og hjá fyrirtækjum almennt hér á landi (Helgi Gestsson o.fl., 2004) virðast vera með í undirbúningi, eða hafa byggt upp, eigið gæðakerfi eða 42% þeirra sem svara (mynd 66).



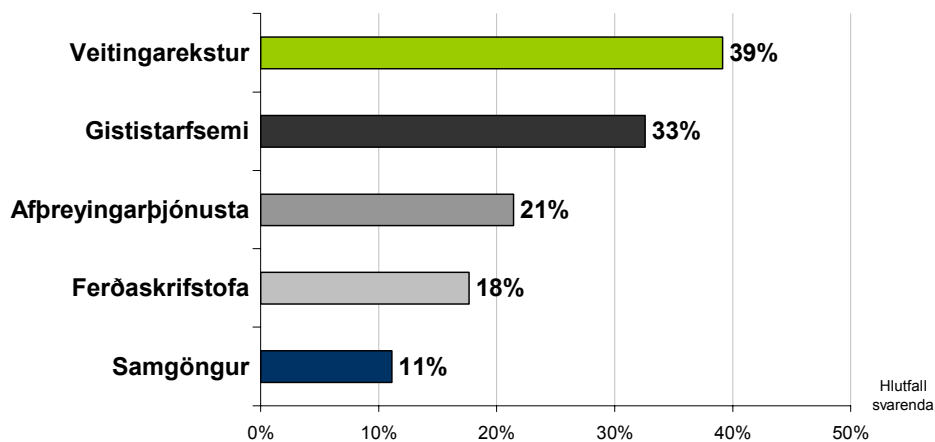
Mynd 66: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? (Merkið við hvaða aðferðir eru í notkun og hvar fyrirtækið er stadd við innleiðingu þeirra – merkja mátti við fleiri en einn valkost). Hlutfallið endurspeglar svör allra sama hvar fyrirtækin eru stödd við innleiðingu. Fjöldi svara: 86

Á mynd 67 má sjá að aðeins 10% aðspurðra hefur hafið undirbúning að uppbyggingu umhverfisstjórnunarkerfi samkvæmt ISO 14000 staðlinum. Nokkuð fleiri, eða 15 % aðspurðra hafa hafið undirbúning, eða fengið vottun samkvæmt ISO 9000 gæðakerfi.



Mynd 67: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? Hlutfall endurspeglar aðeins svör þeirra sem hafa fengið vottun eða tekið viðkomandi aðferð í notkun. Fjöldi svara: 86

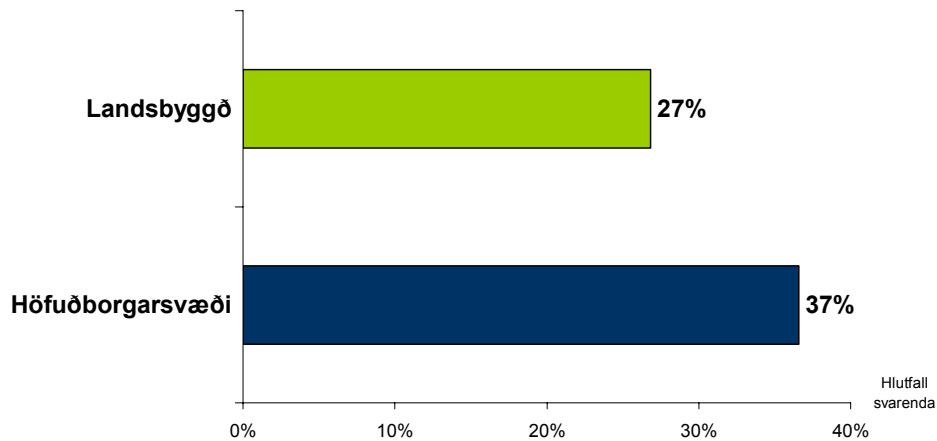
Ef skoðað er nánar hve stórt hlutfall svarenda (55%) hefur fengið vottun staðfesta eða tekið kerfi eða aðferð í notkun (ekki lengur á undirbúnings eða uppbyggingarstigi í innleiðingu) má sjá að aðeins eitt fyrirtæki hefur fengið vottun samkvæmt umhverfisstjórnunarkerfi og eitt samkvæmt ISO. Hlutfallslega flest fyrirtæki hafa formlega tekið í notkun eigið gæðakerfi. Hér má velta fyrir sér hvort fyrirtæki í ferðapjónustu séu ekki í stakk búin, t.d. vegna smæðar sinnar, að innleiða eða taka í notkun formlegri og viðurkenndari aðferðir í gæðastarfi og leitist því frekar við að hanna og innleiða eigin gæðakerfi. Einnig má hafa í huga að svarendur voru ekki beðnir um að skilgreina hvað átt væri við með „eigið gæðakerfi“ og hvaða aðferðir felist í því. Líklegt verður því að teljast að eigin gæðakerfi séu mun óformlegri en önnur gæðakerfi sem spurt var um og tilgreind með heiti.



Mynd 68: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? Eigið gæðakerfi í notkun – Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 129 (9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 14 í afþreyingu, 43 í gististarfsemi og 46 í veitingarekstri).

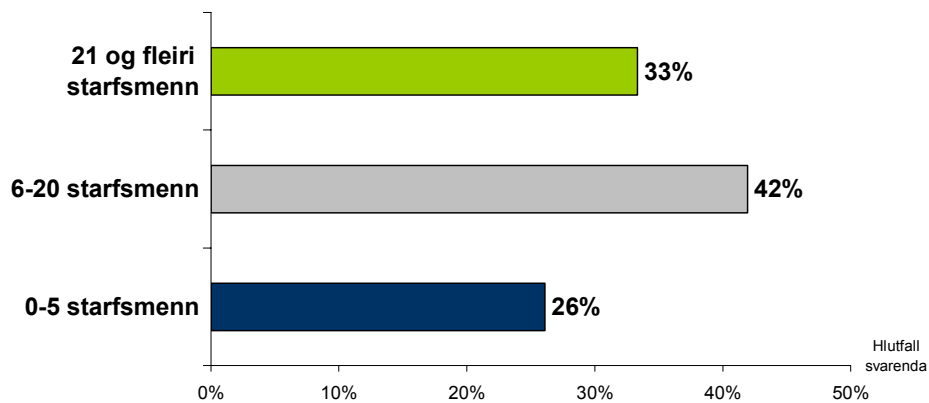
Á mynd 68 má sjá að hlutfallslega flest fyrirtækja í veitingarekstri og gististarfsemi hafa þegar tekið í notkun eigið gæðakerfi og fæst í samgöngum (11%) og ferðaskrifstofurekstri (18%).



Mynd 69: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? Eigið gæðakerfi í notkun – Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

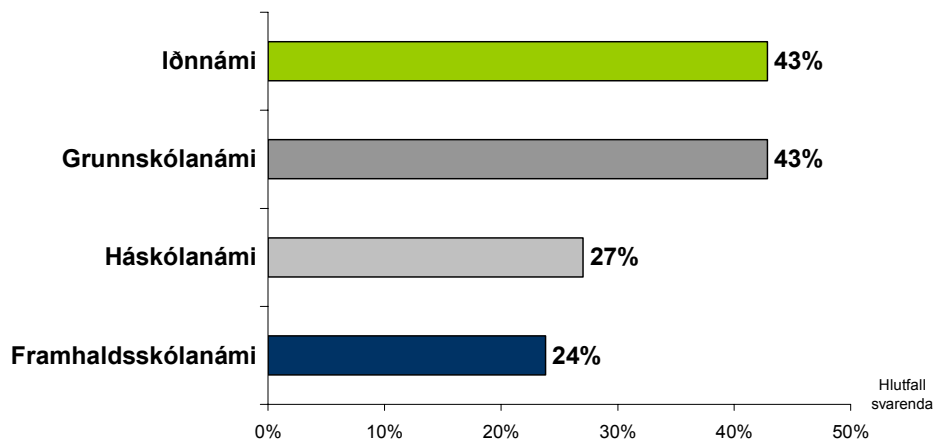
Mynd 69 sýnir að hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu hafa tekið í notkun eigið gæðakerfi en á landsbyggðinni.



Mynd 70: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? Eigið gæðakerfi í notkun – Stærð?

Fjöldi svara: 78 (23 með 0-5 starfsmenn, 31 með 6-20 starfsmenn og 24 með fleiri en 21).

Á mynd 70 má sjá að fyrirtæki með 6-20 starfsmenn eru líklegri en þau sem minni eru og stærri til að vera með eigin gæðakerfi.



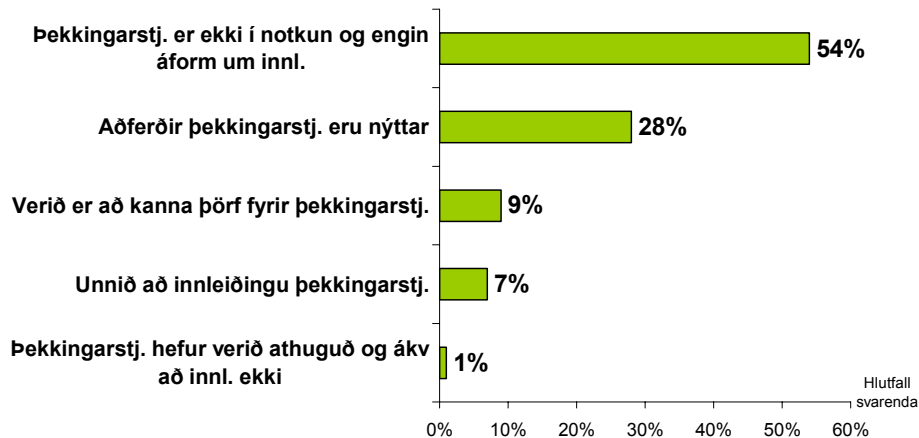
Mynd 71: Hvað af eftirtöldum aðferðum er verið að nota? Eigið gæðakerfi í notkun – Menntun? Fjöldi svara: 86 (7 m. grunnskólanám, 21 m. framhaldsskólanám, 21 m. iðnnám, 37 m. háskólanám).

Hlutfallslega flestir svarenda með iðnnám eða grunnskólanám að baki telja að fyrirtækið hafi tekið eigið gæðakerfi í notkun (mynd 71). Þetta má skýra með útbreiðslu GÁMES gæðakerfa á veitingastöðum í ljósi opinberra krafna þar um og að hlutfallslega margir stjórnendur veitingastaða eru með iðnnám að baki en hlutfallslega fáir með háskólapróf.

Hafa þarf í huga að aðeins 7 einstaklingar eru með grunnskólapróf og því fáir svarendur bakvið þessi 43% sem birtast á myndinni.

Þekkingarstjórnun

Í könnuninni var þekkingarstjórnun skilgreind sem kerfisbundin viðleitni til að nýta þekkingu innan fyrirtækja til að bæta rekstrarárangur. Með þá innleiðingu í huga voru stjórnendur spurðir hvar fyrirtæki þeirra væru stödd varðandi innleiðingu þekkingarstjórnunar. Eins og mynd 72 sýnir eru 28% svarenda að nota aðferðir þekkingarstjórnunar og 7% að vinna að innleiðingu.



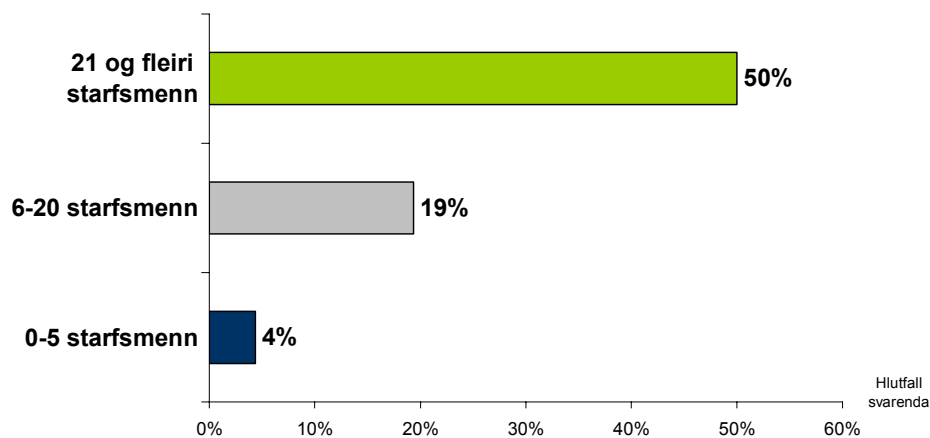
Mynd 72: Hvað af eftirfarandi fullyrðingum lýsir þínu fyrirtæki best?
Fjöldi svarenda: 68

Meira en helmingur svarenda (54%) er hins vegar ekki að nota þekkingarstjórnun og hafa engin áform um innleiðingu (mynd 72). Þetta er nokkuð svipað hlutfall og meðal fyrirtækja almennt. Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) voru um 51% svarenda ekki að nota aðferðir þekkingarstjórnunar og höfðu engin áform þar um. Hlutfallslega fleiri í þeim hópi voru þó að kanna þörf á eða vinna að innleiðingu. Lítillega fleiri í ferðapjónustu, eða 28% eru nú þegar að nýta aðferðir þekkingarstjórnunar en aðeins 24% fyrirtækja í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004).

Tafla 36: Hvað af eftirfarandi fullyrðingum lýsir þínu fyrirtæki best? (Spurt um kerfisbundna viðleitni á sviði þekkingarstjórnunar)
Fjöldi svara: 107 (14 í afþreyingarþjónustu, 35 í gististarfssemi, 8 í samgöngum, 14 ferðaskrifstofur, 36 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samg.	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Ekki í notkun og engin áform um innl.	29%	46%	50%	71%	58%
Verið að kanna þörf	29%	14%	0%	0%	8%
Unnið að innleiðingu	14%	14%	0%	0%	8%
Aðferðir nýttar	29%	23%	50%	29%	25%
Hefur verið athuguð og ákv. að innl. ekki	0%	3%	0%	0%	0%
Samtals	100%	100%	100%	100%	100%

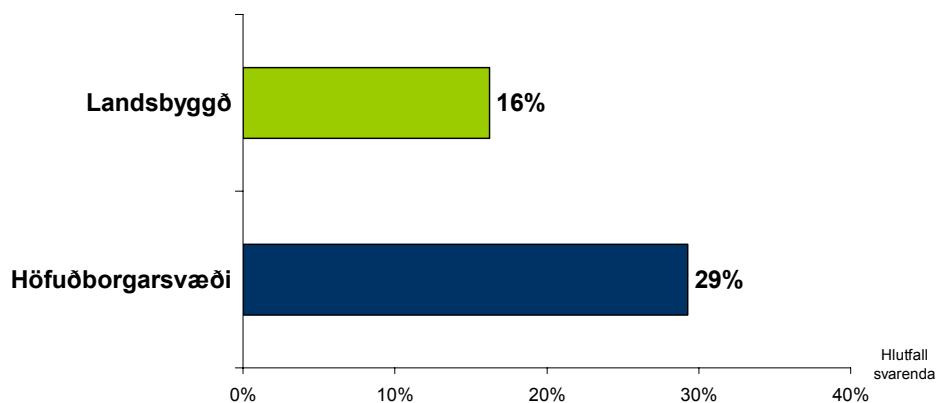
Hlutfallslega flest fyrirtæki á sviði samgangna, eða helmingur þeirra, eru að nýta aðferðir þekkingarstjórnunar. Á hinn bóginn eru hlutfallslega flestar ferðaskrifstofur ekki með þekkingarstjórnun í notkun og hafa jafnframt engin áform um innleiðingu, eða alls 71% (tafla 36).



Mynd 73: Hvað af eftirfarandi fullyrðingum lýsir þínu fyrirtæki best? Aðferðir þekkingarstjórnunar eru nýttar í fyrirtækinu. Stærð?

Fjöldi svara: 78 (23 með 0-5 starfsmenn, 31 með 6-20 starfsmenn og 24 með fleiri en 21).

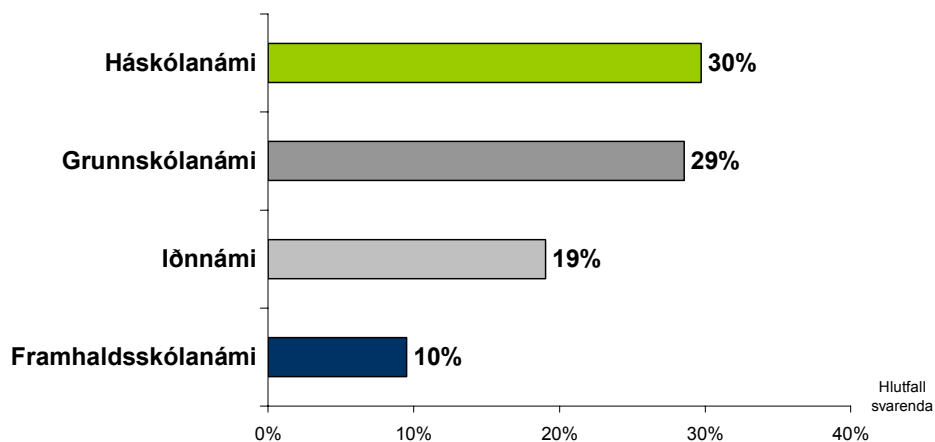
Líkurnar á því að aðferðum þekkingarstjórnunar sé beitt kerfisbundið aukast eftir því sem fyrirtækin eru stærri (mynd 73).



Mynd 74: Hvað af eftirfarandi fullyrðingum lýsir þínu fyrirtæki best? Aðferðir þekkingarstjórnunar eru nýttar í fyrirtækinu. Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

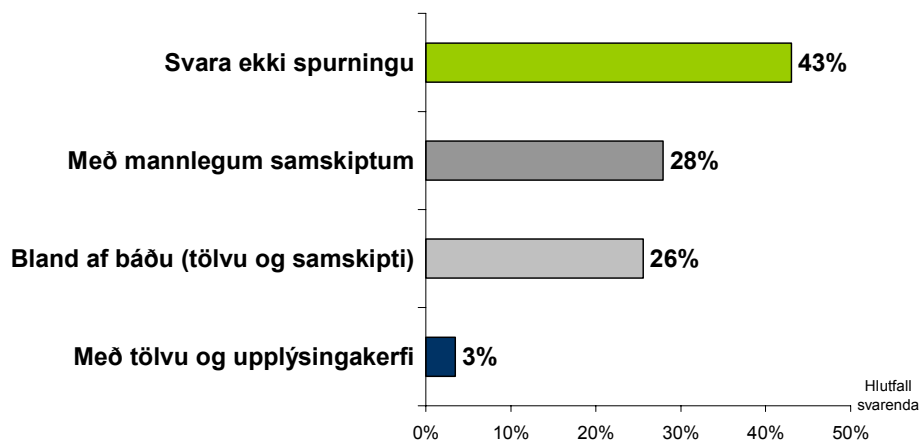
Hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni segjast vera að nýta aðferðir þekkingarstjórnunar (mynd 74).



Mynd 75: Hvað af eftirfarandi fullyrðingum lýsir þínu fyrirtæki best? Aðferðir þekkingarstjórnunar eru nýttar í fyrirtækinu. Menntun?

Fjöldi svara: 86 (21 framhaldsskóla, 21 iðnnámi, 7 grunnskóla, 37 háskóla).

Á mynd 75 má sjá að líklegast er að aðferðum þekkingarstjórnunar sé beitt ef stjórnendur eru með háskólapróf ólíkt því sem raunin er um gæðastjórnun. Á sviði gæðastjórnunar hefur komið fram að mestar líkur eru á að unnið sé samkvæmt hugmyndum gæðastjórnunar ef stjórnendur eru með iðnnám. Þar sem svarendur með grunnskólapróf eru fáir ber að taka niðurstöðum fyrir þann hóp með fyrirvara.

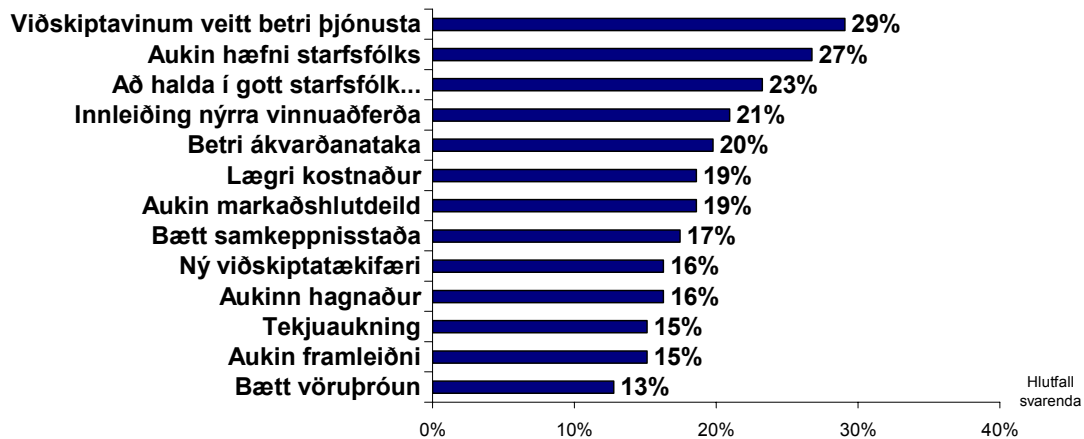


Mynd 76: Hvaða stefnu hefur fyrirtækið mótað til að miðla þekkingu innan fyrirtækisins?

Fjöldi svara: 86

Á mynd 76 má sjá að hlutfallslega flestir aðspurðra beita mannlegum samskiptum við miðlun þekkingar innan fyrirtækisins, en hlutfallslega fáir nota tölvu- og upplýsingakerfi. Þetta bendir til þess að þau fyrirtæki sem móta sér stefnu á þessu sviði séu líklegri til að

annað hvort móta samskiptastefnu eða nota hvoru tveggja, þ.e.a.s. mannleg samskipti og tölvu- og upplýsingakerfi.



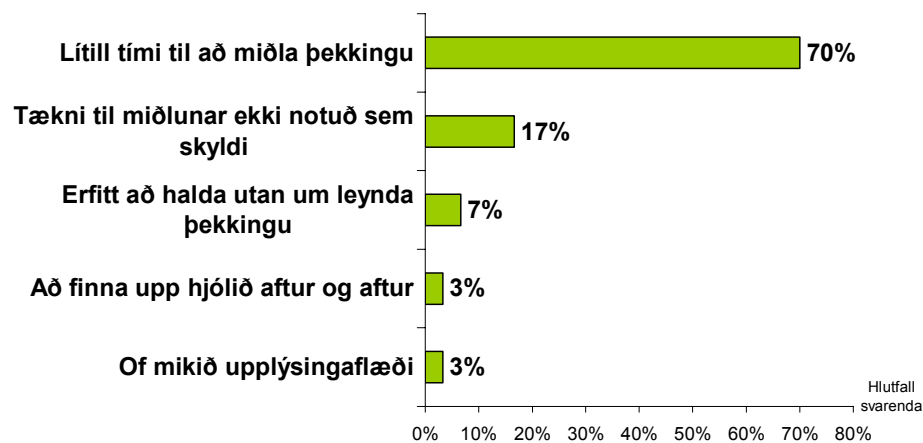
Mynd 77: Hvaða ávinningur er að því að taka þekkingarstjórnun í notkun. (Merkja mátti við fleiri en einn valkost).
Fjöldi svara: 86

Flestir svarenda telja helsta ávinninginn af þekkingarstjórnun felast í bættri þjónustu til viðskiptavina, aukinni hæfni starfsfólks og að auðveldara sé að halda í gott starfsfólk (mynd 77). Í ljósi eðli starfsemi fyrirtækja í ferðaþjónustu má telja nokkuð rökrétt að ávinningurinn skuli af flestum vera talinn geta birst í betri þjónustu til viðskiptavina.

Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) meðal fyrirtækja í öllum atvinnugreinum hér á landi má sjá svipaðar niðurstöður, en 29% aðspurðra nefna þar aukna hæfni starfsfólks og 28% betri þjónustu til viðskiptavina. Hlutfallslega fleiri stjórnendur (16%) í ferðaþjónustu en almennt í fyrirtækjum hér á landi (10%) telja að ávinningurinn felist í auknum hagnaði. Sama á við um tekjuaukningu.

Vandkvæði við stjórnun þekkingar

Á mynd 78 að neðan sést að stjórnendur telja tímaskort helsta vandkvæðið tengt stjórnun þekkingar. Áhugavert er að bera saman þessa niðurstöðu við niðurstöður úr þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu. Í þarfagreiningunni tilgreina hlutfallslega flestir starfsmanna (54%) tímaskort sem þann þátt sem komi frekar mikið eða mjög mikið í veg fyrir að þeir sæki námskeið (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

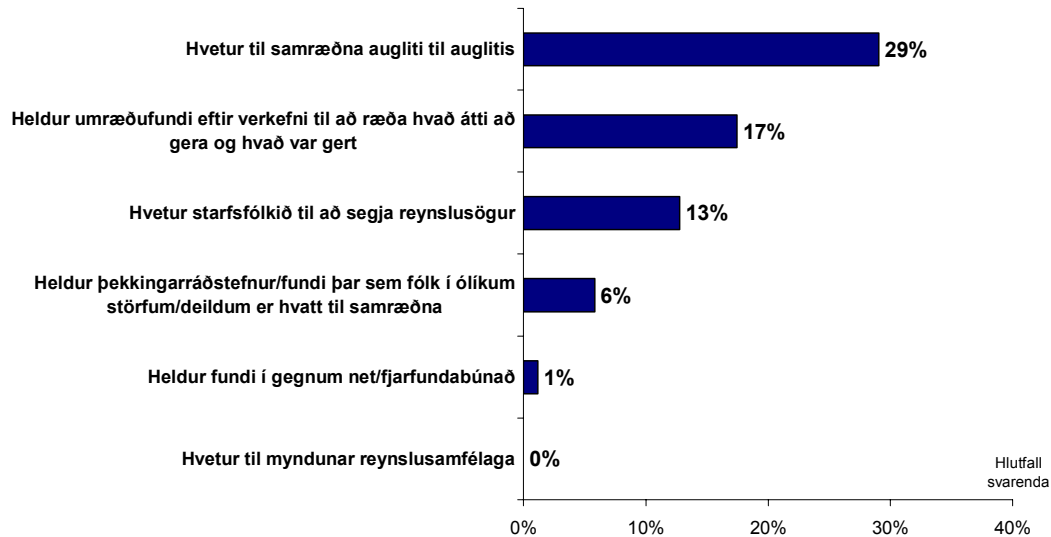


Mynd 78: Hvaða vandkvæði eru að þínu mati tengd stjórnun þekkingar innan fyrirtækisins?
Fjöldi svarenda: 30

Því er líkt á komið með starfsfólki og stjórnendum í greininni. Tímaskortur virðist hamlandi þáttur, bæði á sviði þekkingaruppbyggingar og þekkingarstjórnunar. Það sama virðist eiga við í öðrum atvinnugreinum samanber niðurstöður rannsóknar Helga Gestssonar o.fl. (2004) meðal fyrirtækja í öllum atvinnugreinum. Þar kemur fram hjá 64% svarenda að lítill tími sé helsta vandkvæðið. Hér vakna þó einnig spurningar um hvort tímaskortur sé vegna mikilla anna og álags í starfi eða hvort starfsfólk og stjórnendur gefi sér ekki tíma til að sinna þekkingaröflun og miðlun þekkingar?

Leynd þekking

Á mynd 79 má sjá að fyrirtæki í ferðaþjónustu nýta frekar óformlegri leiðir til að ná fram leyndri þekkingu (e. *tacit knowledge*) starfsmanna.



Mynd 79: Hvaða aðferðir notar fyrirtækið til að ná fram leyndri þekkingu starfsmanna, þ.e. þekkingu sem erfitt er að miðla á prenti eða í orðum? (Merkja mátti við fleiri en einn valkost).
Fjöldi svara: 86

Helst er hvatt til samræðna augliti til auglitis en þó er eitthvað um að haldnir séu umræðufundir að loknum verkefnum. Athygli vekur einnig að fyrirtæki í ferðaþjónustu, sem sum hver ættu að hafa yfir að ráða fjarfundabúnaði (t.d. ráðstefnuhótelin), nýta sér ekki tæknina í þessum tilgangi. Engir stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja hvetja til myndunar svo kallaðra reynslusamfélaga þar sem fólk miðlar sameiginlegri reynslu og vandamálum innan skilgreindra hópa.

Þetta eru þó svipaðar niðurstöður og í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) meðal fyrirtækja í öllum atvinnugreinum, þar sem flestir nýta sér líka samræður augliti til auglitis og aðeins um 2% nota fjarfundabúnað. Þó eru reynslusamfélög eða faghópar notaðir þar af hlutfallslega fleiri fyrirtækjum, eða 4% svarenda, sem og þekkingarráðstefnur sem um 11% fyrirtækja segjast nota en aðeins 6% ferðaþjónustufyrirtækja.

Samantekt

Í ljósi smæðar fyrirtækja í ferðaþjónustu verður að teljast nokkuð gott að um 45% fyrirtækja vinna samkvæmt aðferðum gæðastjórnunar. Hlutfallslega fleiri gera það á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu og líkurnar á því aukast eftir því sem fyrirtækin eru stærri. Líkurnar minnka þó eftir því sem menntunarstig stjórnenda eykst, sem mögulega má skýra með útbreiðslu GÁMES á veitingastöðum, en þar eru stjórnendur flestir með iðnnám að baki en fáir með háskólapróf. Fyrirtæki í ferðaþjónustu eru flest með eigin gæðakerfi eða GÁMES gæðakerfi. Tiltölulega fá eru með ISO, umhverfisstjórnunarkerfi, altæka gæðastjórnun eða nýta sér evrópska gæðalíkanið.

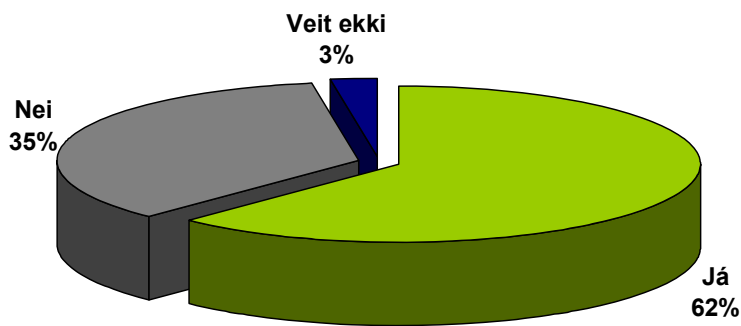
Hlutfallslega færri fyrirtæki í ferðaþjónustu eru að nota aðferðir þekkingarstjórnunar en gæðastjórnunar, eða aðeins um tæpur þriðjungur og hefur stærstur hluti engin áform um innleiðingu þekkingarstjórnunar. Ferðaskrifstofur eru síst líklegar til að vinna samkvæmt aðferðum þekkingarstjórnunar og hefur stærstur hluti þeirra jafnframt engin áform um innleiðingu. Líkur á því að aðferðum þekkingarstjórnunar sé beitt aukast eftir því sem fyrirtækin eru stærri. Jafnframt eru meiri líkur á því meðal fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni og eftir því sem menntunarstig er hærra. Fyrirtæki í ferðaþjónustu beita helst mannlegum samskiptum við miðlun þekkingar og telja helsta ávinninginn felast í bættri þjónustu til viðskiptavina og aukinni hæfni starfsfólks. Helsta áskorunin við stjórnun þekkingar er tímaskortur.

IX. Stefnumótun

Í þessum hluta er fjallað um þætti er lúta að framkvæmd stefnumótunar, eins og hverjir taka þátt í stefnumótunarvinnu, mælingar á árangri stefnumótunar og mikilvægi ólíkra mælikvarða sem mældir eru reglulega fyrir rekstur fyrirtækja. Einnig er gerð grein fyrir skýrleika framtíðarsýnar fyrirtækisins.

Er stefnumótun formleg?

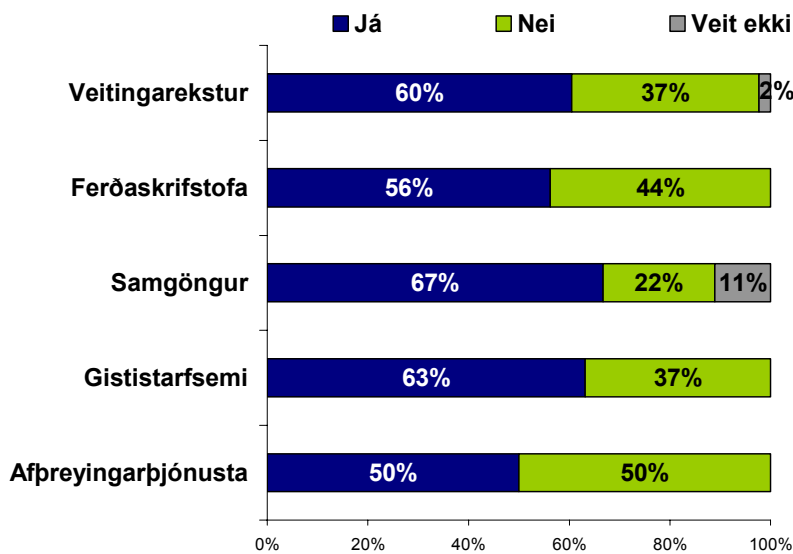
Á mynd 80 má sjá að formleg stefnumótunarvinna fer fram hjá meirihluta fyrirtækja í ferðaþjónustu, eða um 62% þeirra.



Mynd 80: Fer formleg stefnumótun fram hjá fyrirtækinu?

Fjöldi svara: 86

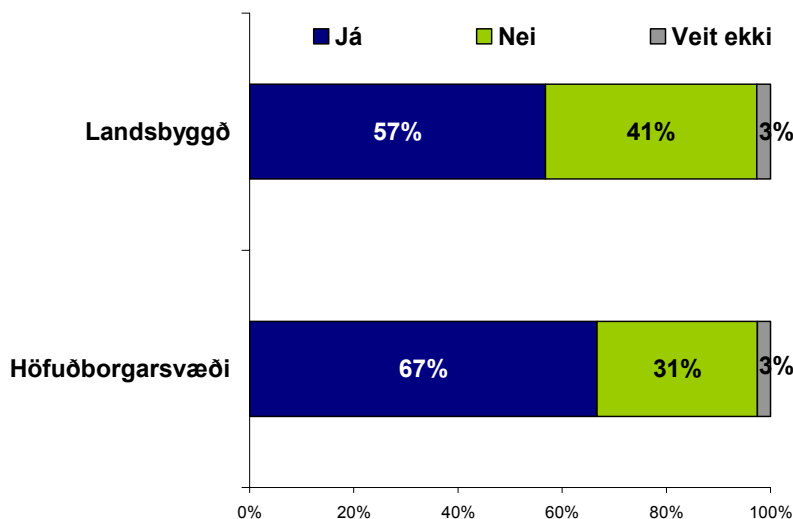
Hvað varðar hlutfall fyrirtækja, sem eru með formlega stefnumótun, er um svipað hlutfall að ræða og almennt meðal íslenskra fyrirtækja (64%) (Helgi Gestssonar o.fl., 2004).



Mynd 81: Fer formleg stefnumótun fram hjá fyrirtækinu? Tegund fyrirtækis?

Fjöldi svara: 120 (14 í afþreyingarþjónustu, 38 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 15 ferðaskrifstofur, 43 í veitingarekstri).

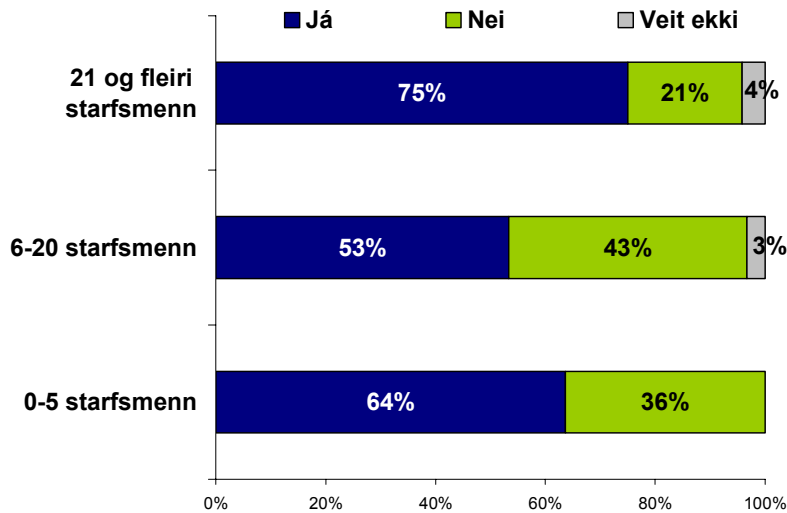
Líklegast er að formleg stefnumótunarvinna fari fram í fyrirtækjum á sviði samgangna en síst á sviði afþreyingarþjónustu. Athygli vekur að meirihluti fyrirtækja (50% eða fleiri) í öllum greinum ferðaðþjónustu segja að formleg stefnumótunarvinna fari fram hjá fyrirtækinu (mynd 81).



Mynd 82: Fer formleg stefnumótun fram hjá fyrirtækinu? Staðsetning?

Fjöldi svara: 76 (39 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

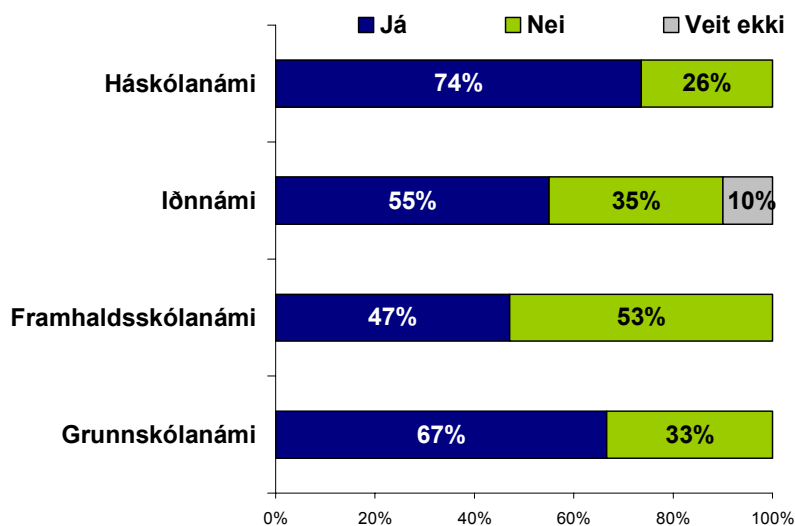
Sjá má á mynd 82 að hlutfallslega fleiri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu eru með formlega stefnumótunarvinna, eða 67% en 57% fyrirtækja á landsbyggðinni.



Mynd 83: Fer formleg stefnumótun fram hjá fyrirtækinu? Stærð?

Fjöldi svara: 76 (22 með 0-5 starfsmenn, 30 með 6-20 starfsmenn, 24 með 21 og fleiri starfsmenn).

Eftir því sem fyrirtækin eru stærri er líkleggra að formleg stefnumótunarvinna fari fram (mynd 83).



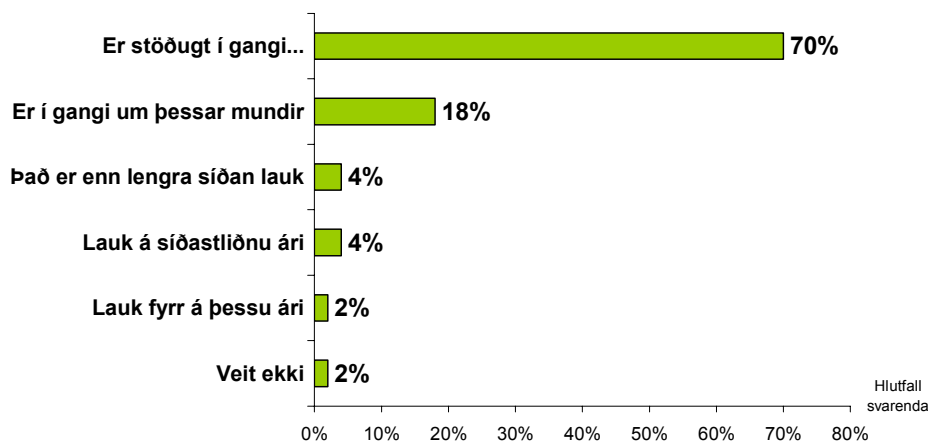
Mynd 84: Fer formleg stefnumótun fram hjá fyrirtækinu? Menntun?

Fjöldi svara: 77 (6 m. grunnskólanám, 17 m. framhaldsskólanám, 20 m. iðnnám, 34 m. háskólanám).

Líklegast er að formleg stefnumótun fari fram í fyrirtækjum þar sem æðsti stjórnandi er með háskólanám að baki. Aðeins í þeim fyrirtækjum þar sem svarendur eru með iðnnám að baki að ekki er vitað hvort formleg stefnumótun fari fram (mynd 84).

Hvenær var stefnumótun síðast í gangi?

Flest þeirra fyrirtækja sem eru með formlega stefnumótun segja stefnumótunarvinnu stöðugt í gangi (mynd 85).

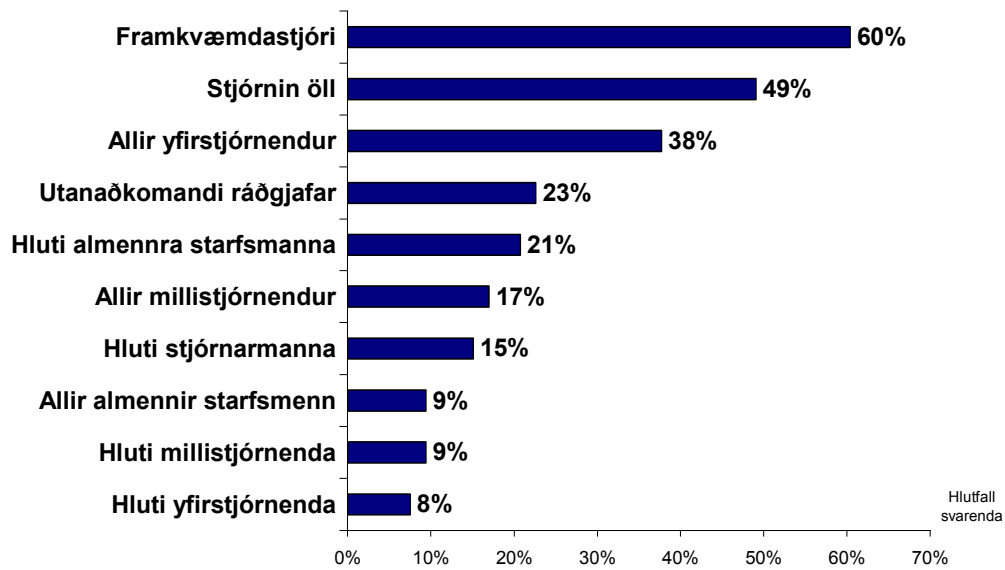


Mynd 85: Hvenær var formleg stefnumótunarvinna síðast í gangi hjá fyrirtækinu? Fjöldi svara: 50 (aðeins svarendur sem eru með stefnumótunarvinnu).

Nokkuð stórt hlutfall, eða 18%, var með stefnumótun í gangi þegar könnunin var lögð fyrir. Hjá ferðaþjónustufyrirtækjum eru hlutfallslega fleiri fyrirtæki stöðugt með stefnumótun í gangi en almennt hjá fyrirtækjum hér á landi ef borið saman við niðurstöður rannsóknar Helga Gestssonar o.fl. (2004). Þar kom fram að 58% fyrirtækja væru stöðugt með stefnumótun í gangi.

Aðkoma að stefnumótunarvinnu

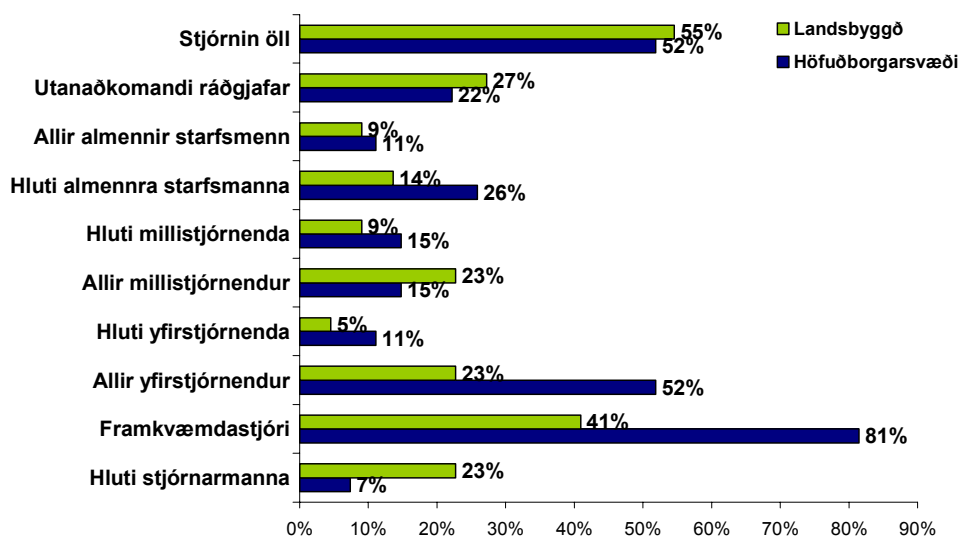
Hjá meirihluta fyrirtækja í ferðaþjónustu taka framkvæmdastjóri og öll stjórnin þátt í stefnumótunarvinnunni (sjá mynd 86).



Mynd 86: Hverjir þessara hópa tóku þátt í stefnumótunarvinnunni þá? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar).

Fjöldi svara: 53 (aðeins þeir sem eru með formlega stefnumótunarvinnu (62% svara)).

Á mynd 86 má sjá að hjá 38% fyrirtækja koma allir yfirstjórnendur að stefnumótunarvinnu og í 9% tilvika koma allir starfsmenn að henni sem er lægra en almennt hjá fyrirtækjum eða 17% (Helgi Gestsson o.fl., 2004). Hjá 23% svarenda koma utanaðkomandi ráðgjafar að stefnumótuninni sem er nokkuð lægra hlutfall en almennt hjá öðrum fyrirtækjum (33%) (Helgi Gestsson o.fl., 2004). Þessar niðurstöður benda til þess að hjá ferðaþjónustufyrirtækjum sé síður leitast við að virkja alla starfsmenn til þátttöku í stefnumótunarvinnu en í öðrum fyrirtækjum og að fyrirtæki í ferðaþjónustu leiti sér síður aðstoðar utanaðkomandi ráðgjafa í stefnumótunarvinnu.



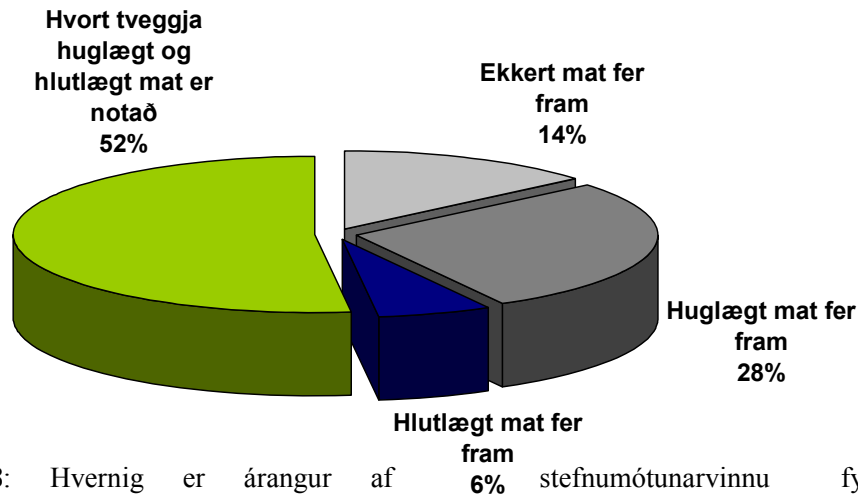
Mynd 87: Hverjir þessara hópa tóku þátt í stefnumótunarvinnunni þá? (Merkja mátti við fleiri en eitt svar) – Staðsetning?

Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

Helst birtist munurinn á landsbyggð og höfuðborgarsvæði í því að framkvæmdastjóri er líklegri til að taka þátt í stefnumótunarvinnu á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni. Einnig er líklegra að allir yfirstjórnendur taki þátt í stefnumótunarstarfi á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni. Þessi munur gæti skýrst af því hve mörg fyrirtæki í ferðaþjónustu eru lítil og því er ekki alltaf um framkvæmdastjóra að ræða né marga yfir- eða millistjórnendur.

Mat á árangri

Á mynd 88 má sjá að meirihluti svarenda (52%) eru að nota hvort tveggja huglægt og hlutlægt mat á árangri á stefnumótunarvinnu.



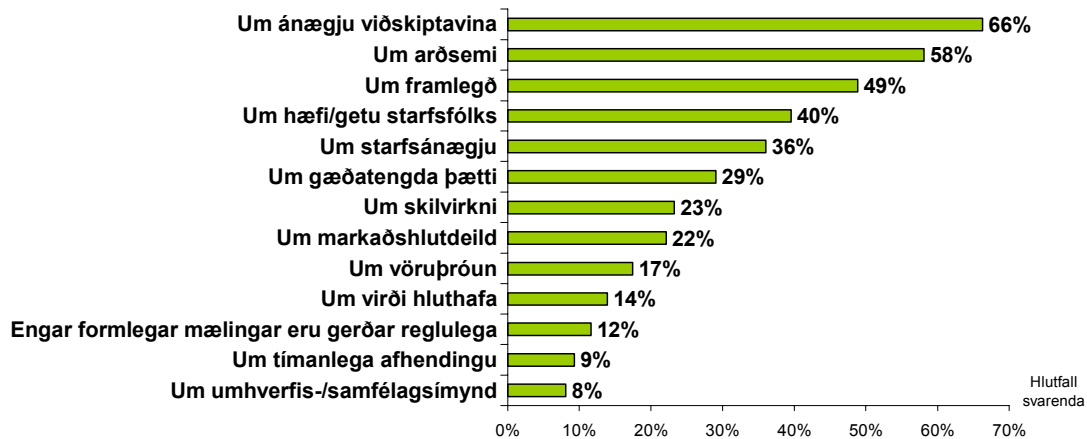
Mynd 88: Hvernig er árangur af stefnumótunarvinnu fyrirtækisins mældur?

Fjöldi svara: 50

Í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004) kemur fram að um 44% fyrirtækja meta árangurinn bæði huglægt og hlutlægt. Hjá um 32% fyrirtækja í ferðaþjónustu er þó svigrúm til að fylgja stefnumótun betur eftir með mælingum þar sem annað hvort aðeins fer fram huglægt mat á árangri (28%) eða ekkert mat (14%).

Mikilvægustu mælikvarðarnir

Flestir aðspurðra telja að ánægja viðskiptavina sé meðal mikilvægustu mælikvarða fyrir rekstur fyrirtækisins (66%) og þar á eftir koma arðsemi (58%) og síðan framlegð (49%).



Mynd 89: Hvaða mælikvarða af þeim sem mældir eru reglulega hjá fyrirtækinu telur þú mikilvægasta fyrir rekstur þess (merkja við fleiri en eitt svar ef við á)?

Fjöldi svara: 86

Á mynd 89 má sjá að á eftir ánægju viðskiptavina, arðsemi og framlegð koma starfsmannatengdir þættir. Um 40% svarenda telja hæfi og getu starfsfólks mikilvægan mælikvarða fyrir reksturinn og 36% starfsánægju. Engar formlegar mælingar fara fram hjá 12% aðspurðra.

Í sjálfu sér koma þessar niðurstöður ekki á óvart í því ljósi að ferðaþjónustufyrirtæki eru þjónustufyrirtæki og því ánægja viðskiptavina mikilvæg. Á hinn bóginn er þó vert að velta upp þeirri spurningu hvort arðsemi og framlegð ættu að hafa meira vægi hjá stjórnendum í ljósi þess að oft er arðsemi ferðaþjónustufyrirtækja talin léleg og greinin ekki álitin góður fjárfestingarkostur. Geta má þess að það er stefna Samtaka ferðaþjónustunnar (SAF) að ferðaþjónustufyrirtæki verði arðbær og talin áhugaverður fjárfestingarkostur (Stefnumótun SAF, 2004-2012).

Ef þessar niðurstöður eru bornar saman við önnur fyrirtæki í rannsókn Helga Gestssonar o.fl. (2004), má sjá að þar nefna hlutfallslega flestir aðspurðra arðsemi sem mikilvægasta mælikvarðann. Ánægja viðskiptavina er talin næst oftast meðal mikilvægustu mælikvarða (53%).

Hlutfallslega fleiri stjórnendur í öðrum fyrirtækjum nefna mælikvarða um starfsánægju (Helgi Gestsson o.fl., 2004), eða 42% aðspurðra á móti aðeins 36% aðspurðra í ferðaþjónustufyrirtækjum. Sama á við um umhverfis-/samfélagsímynd sem er nefnd af um 14% svarenda í samanburðarfyrirtækjunum en af aðeins 8% aðspurðra í ferðaþjónustufyrirtækjum. Í þessu samhengi má geta þess að í þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun

í ferðapjónustu (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005) koma fram ýmsar vísbendingar um að stjórnendur í greininni þurfi að styrkja sig verulega á sviði starfsmanna- eða mannauðsstjórnunar. Í ljósi þess að hlutfallslega færri stjórnendur á sviði ferðapjónustu meta starfsánægju sem mikilvæga en hjá öðrum fyrirtækjum hér á landi benda þessar niðurstöður líka til þess að þann þátt megi styrkja í stjórnun fyrirtækjanna.

Tafla 37: Hvaða mælikvarða af þeim sem mældir eru reglulega hjá fyrirtækinu telur þú mikilvægasta fyrir rekstur þess (merkja við fleiri en eitt svar ef við á)? - Tegund fyrirtækis? Fjöldi svara: 128 (14 í afþreyingarþjónustu, 42 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 17 ferðaskrifstofur, 46 í veitingarekstri).

	Afþreyingarþj.	Gististarfs.	Samgöngur	Ferðaskr.st.	Veitingar.
Engar formlegar og reglulegar mælingar	14%	12%	11%	12%	17%
Um arðsemi	64%	67%	67%	65%	52%
Um framlegð	43%	47%	78%	47%	48%
Um skilvirkni	14%	12%	33%	18%	22%
Um gæðatengda þætti	29%	37%	44%	24%	35%
Um tímanlega afhendingu	0%	0%	33%	12%	7%
Um markaðshlutdeild	7%	23%	33%	18%	17%
Um ánægju viðskiptavina	64%	63%	78%	59%	70%
Um hæfi/getu starfsfólks	21%	40%	44%	35%	48%
Um starfsánægju	21%	33%	33%	24%	43%
Um vörupróun	14%	14%	33%	24%	22%
Um umhverfis-/samfélagsímynd	14%	7%	11%	12%	9%
Um virði hluthafa	7%	16%	11%	6%	13%

Í flokkunum samgöngur og veitingarekstur telja hlutfallslega fleiri oftár ánægju viðskiptavina mikilvæga en arðsemi (tafla 37). Hlutfallslega flestir stjórnenda í gististarfsemi og í samgöngum nefna arðsemi en fæstir í veitingarekstri. Það bendir til þess að stjórnendur í gististarfsemi og samgöngum séu meðvitaðri um mikilvægi arðsemi en stjórnendur í veitingarekstri og að þeir fylgist markvissar með henni í rekstrinum.

Hlutfallslega fæstir nefna hins vegar starfsánægju sem mikilvægan mælikvarða í afþreyingarþjónustu (21%) og á ferðaskrifstofum (24%) sem bendir til þess að þar megi enn frekar en á öðrum sviðum ferðapjónustunnar styrkja stjórnun mannauðsins. Jafnframt nefna hlutfallslega fæstir umhverfis-/eða samfélagsímynd í gististarfsemi og veitingarekstri. Skilvirkni er ekki talin mikilvæg af flestum svarenda, nema hjá þeim sem starfa á sviði samgangna. Það bendir til þess að þar sé horft frekar til skilvirkni en í öðrum greinum ferðapjónustunnar.

Tímanleg afhending er nefnd af hlutfallslega fleiri stjórnendum í samgöngufyrirtækjum en í öðrum greinum. Þessi niðurstaða endurspeglar eflaust eðli starfseminnar í samgöngufyrirtækjum þar sem afhenda þarf t.d. bílaleigubíla á ákveðnum tímum og áætlanir um ferðatilhögun þurfa að standast hjá hópbílafyrirtækjum og hjá flugfélögum. Hjá fyrirtækjum í gisti- og veitingarekstri snýst tímanleg afhending frekar um að gestir mæti á umsömdum tíma. Hér þarf þó að hafa í huga að svarendur á sviði samgangna eru fáir.

Tafla 38: Hvaða mælikvarða af þeim sem mældir eru reglulega hjá fyrirtækinu telur þú mikilvægasta fyrir rekstur þess (merkja við fleiri en eitt svar ef við á)? - Staðsetning?
Fjöldi svara: 78 (41 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

	Höfuðborgarsvæði	Landsbyggð
Engar formlegar mælingar eru gerðar reglulega	12%	14%
Um arðsemi	61%	65%
Um framlegð	59%	46%
Um skilvirkni	29%	19%
Um gæðatengda þætti	22%	41%
Um tímanlega afhendingu	15%	3%
Um markaðshlutdeild	27%	19%
Um ánægju viðskiptavina	76%	68%
Um hæfi/getu starfsfólks	44%	43%
Um starfsánægju	44%	35%
Um umhverfis-/samfélagsímynd	10%	8%
Um virði hluthafa	15%	16%

Helsti munur á mikilvægi mælikvarða milli landsbyggðarfyrirtækja og fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu er að hlutfallslega færri fyrirtæki á landsbyggðinni nefna ánægju viðskiptavina (68%) sem 76% fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu nefna. Alls 41% aðspurðra nefna gæðatengda þætti á landsbyggðinni en aðeins 22% aðspurðra á höfuðborgarsvæðinu. Jafnframt nefna færri fyrirtæki á landsbyggðinni starfsánægju, eða 35% aðspurðra en starfsánægja er hins vegar tilgreind sem mikilvægur mælikvarði hjá 44% aðspurðra á höfuðborgarsvæðinu. Jafnframt virðast mælikvarðarnir tímanleg afhending og skilvirkni síður mikilvægir mælikvarðar á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu (tafla 38).

Tafla 39: Hvaða mælikvarða af þeim sem mældir eru reglulega hjá fyrirtækinu telur þú mikilvægasta fyrir rekstur þess (merkja við fleiri en eitt svar ef við á)? - Stærð?
Fjöldi svara: 78 (23 m. 0-5 starfsmenn, 31 m. 6-20 starfsmenn og 24 m. 21 og fleiri starfsmenn).

	0-5 starfsmenn	6-20 starfsmenn	21 og fleiri starfsmenn
Engar forml.+ reglul. mælingar	9%	23%	4%
Um arðsemi	70%	48%	79%
Um framlegð	39%	45%	79%
Um skilvirkni	35%	16%	29%
Um gæðatengda þætti	26%	35%	33%
Um tímanlega afhendingu	9%	6%	17%
Um markaðshlutdeild	13%	19%	42%
Um ánægju viðskiptavina	65%	71%	83%
Um hæfi/getu starfsfólks	39%	45%	46%
Um starfsánægju	30%	48%	38%
Um vörubrún	17%	19%	21%
Um umhverfis-/samfélagsímynd	4%	10%	13%
Um virði hluthafa	22%	10%	17%

Hjá fyrirtækjum með fleiri en 21 starfsmenn virðast í fyrsta lagi fleiri mælikvarðar vera skilgreindir sem mikilvægastir (ekki takmarkað hve mörg atriði mátti merkja við). Í stærri

fyrirtækjum er ánægja viðskiptavina, framlegð og arðsemi nefnd af flestum aðspurðra. Í stærstu fyrirtækjunum er starfsánægja hins vegar síður nefnd en hjá fyrirtækjum með starfsmenn á bilinu 6-20 starfsmenn. Einnig koma markaðshlutdeild og vöruþróun sterkar inn sem mikilvægir mælikvarðar eftir því sem fyrirtækin stækka. Hjá smæstu fyrirtækjunum er meiri áhersla lögð á virði hluthafa og skilvirkni en í stærri fyrirtækjum (tafla 39).

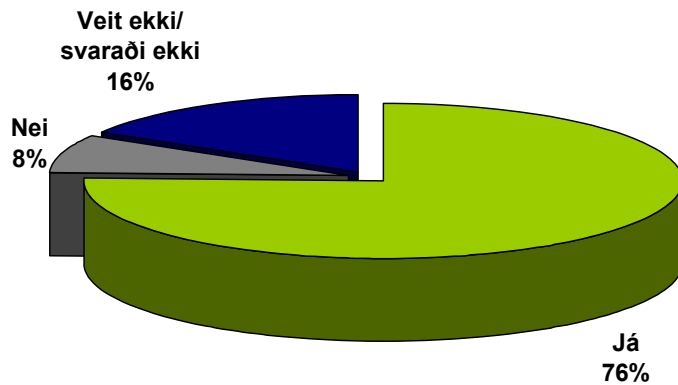
Tafla 40: Hvaða mælikvarða af þeim sem mældir eru reglulega hjá fyrirtækinu telur þú mikilvægasta fyrir rekstur þess (merkja við fleiri en eitt svar ef við á)? - Menntun?
Fjöldi svara: 78 (37 m. háskólanám, 20 m. framhaldskólanám og 21 m. iðnámi).

	Framhaldskólanámi	Iðnámi	Háskólanámi
Engar formlegar og reglulegar mælingar	15%	19%	5%
Um arðsemi	55%	43%	68%
Um framlegð	40%	48%	59%
Um skilvirkni	20%	29%	24%
Um gæðatengda þætti	20%	29%	38%
Um tímanlega afhendingu	5%	10%	14%
Um markaðshlutdeild	10%	29%	27%
Um ánægju viðskiptavina	55%	71%	76%
Um hæfi/getu starfsfólks	20%	48%	49%
Um starfsánægju	5%	52%	46%
Um vöruþróun	15%	19%	22%
Um umhverfis-/samfélagsímynd	0%	10%	14%
Um virði hluthafa	5%	19%	16%

Sjá má á töflu 40 að helsti munurinn á því hvað stjórnendur meta sem mikilvæga mælikvarða í rekstrinum er að stjórnendur með háskólapróf eru mun líklegri til að meta bæði arðsemi og framlegð sem mikilvæga. Hér eru ekki birtar niðurstöður fyrir svarendur með grunnskólapróf þar sem þeir voru mjög fáir. Einnig meta hlutfallslega fleiri aðspurðra með háskólapróf gæðatengda þætti sem mikilvæga mælikvarða. Þessar niðurstöður stangast á við niðurstöður úr kaflanum á undan, þar sem spurt er um hvort unnið sé samkvæmt aðferðum gæðastjórnunar. Þar kemur fram að háskólamenntaðir stjórnendur eru síður líklegir til að vinna samkvæmt þeim.

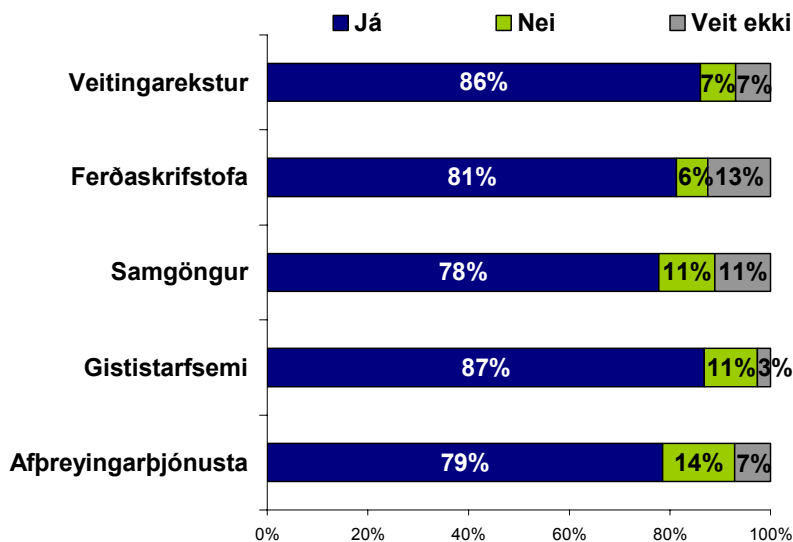
Framtíðarsýn

Í flestum fyrirtækjum í ferðaþjónustu, eða í 76% tilvika er framtíðarsýnin skýr í hugum stjórnenda (mynd 90).



Mynd 90: Er framtíðarsýn þín hvað varðar rekstur fyrirtækisins skýr?
Fjöldi svara: 86

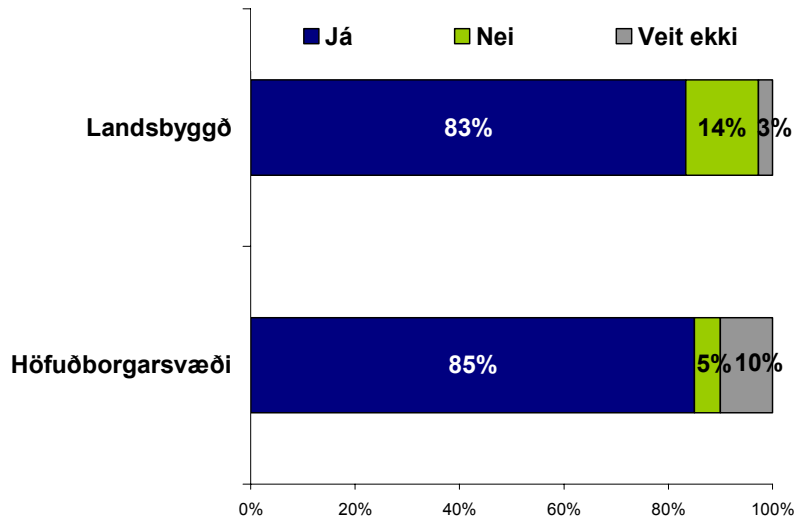
Á hinn bóginn er einnig athyglisvert að alls 24% svarenda svara ekki þessari spurningu eða veit ekki hvort sýnin sé skýr eða segir að hún sé ekki skýr. Það gefur vísbendingu um að ákveðið svigrúm sé til að skerpa á framtíðarsýninni hjá um fjórðungi fyrirtækjanna.



Mynd 91: Er framtíðarsýn þín hvað varðar rekstur fyrirtækisins skýr? – Tegund?

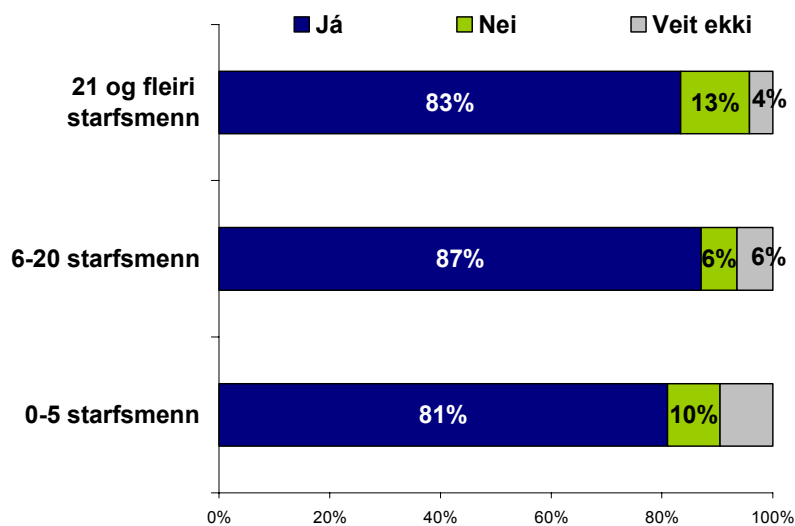
Fjöldi svara: 120 (14 í afþreyingarþjónustu, 38 í gististarfsemi, 9 í samgöngum, 16 ferðaskrifstofur, 43 í veitingarekstri).

Ekki er mikill munur eftir greinum, hversu hátt hlutfall er með skýra framtíðarsýn. Helst vekur athygli að hlutfallslega fleiri fyrirtæki í veitingarekstri og gististarfsemi eru með skýra framtíðarsýn en í öðrum greinum (mynd 91).



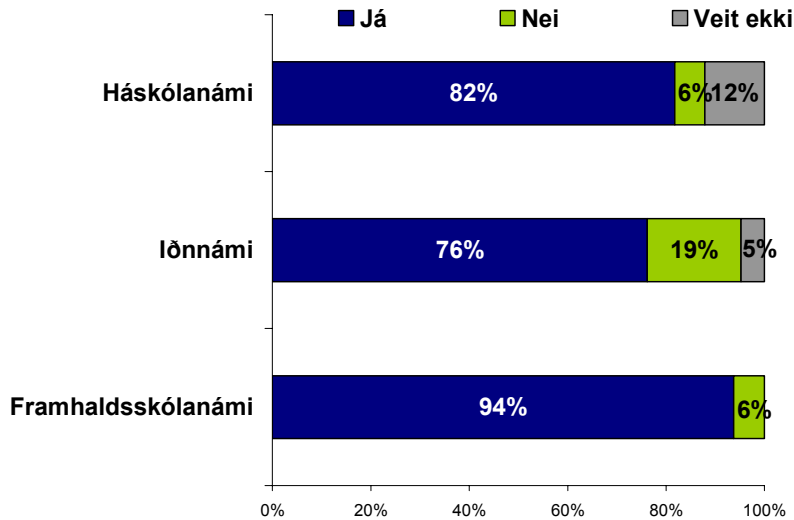
Mynd 92: Er framtíðarsýn þín hvað varðar rekstur fyrirtækisins skýr? – Staðsetning?
Fjöldi svara: 77 (40 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

Ekki er að birtast mikill munur á því hve margir telja sig vera með skýra framtíðarsýn eftir því hvort fyrirtækin eru á höfuðborgarsvæðinu eða landsbyggðinni (mynd 92).



Mynd 93: Er framtíðarsýn þín hvað varðar rekstur fyrirtækisins skýr? – Stærð?
Fjöldi svara: 76 (21 m. 0-5 starfsmenn, 31 m. 6-20 starfsmenn, 24 m. 21 og fleiri starfsmenn)

Ekki birtist heldur mikill munur eftir stærð, en þó er aðeins líklegra að stjórnendur fyrirtækja með á bilinu 6-20 starfsmenn séu með skýra framtíðarsýn en þeirra sem minni eða stærri eru (mynd 93).



Mynd 94: Er framtíðarsýn þín hvað varðar rekstur fyrirtækisins skýr? – Menntun?
Fjöldi svara: 78 (16 framhaldsskóla, 21 iðnnámi, 33 háskólanámi).

Stjórnendur með framhaldsskólanám að baki eru líklegri til að vera með skýra framtíðarsýn, en stjórnendur með iðnnám að baki síst líklegir til þess (mynd 94). Hér má velta því fyrir sér hvort þeir sem eru með framhaldsskólanám séu líklegri til að vera hinir raunverulegu frumkvöðlar greinarinnar, með hvað skýrasta sýn á framtíð fyrirtækjanna. Hér virðast heldur ekki vera tengsl milli þess hvort stefnumótun hafi farið fram hjá fyrirtækinu og hvort framtíðarsýn sé skýr. Líklegast var að stefnumótunarvinna færi fram í fyrirtækjum þar sem stjórnendur voru háskólamenntaðir og eftir því sem fyrirtækin væru stærri.

Samantekt

Hjá meirihluta fyrirtækja í ferðaþjónustu fer fram formleg stefnumótunarvinna og er hvað líklegast að hún fari fram í fyrirtækjum á sviði samgangna. Eftir því sem fyrirtækin eru stærri er líklegra að formleg stefnumótunarvinna fari fram og ef stjórnendur eru með háskólapróf. Hlutfallslega fleiri fyrirtæki í ferðaþjónustu eru stöðugt með stefnumótun í gangi en almennt hjá öðrum fyrirtækjum hér á landi. Niðurstöður benda til þess að allir starfsmenn séu síður virkjaðir til þátttöku í stefnumótunarvinnu í ferðaþjónustufyrirtækjum en í öðrum fyrirtækjum. Einnig að fyrirtæki í ferðaþjónustu leiti sér síður utanaðkomandi ráðgjafar í stefnumótunarferlinu.

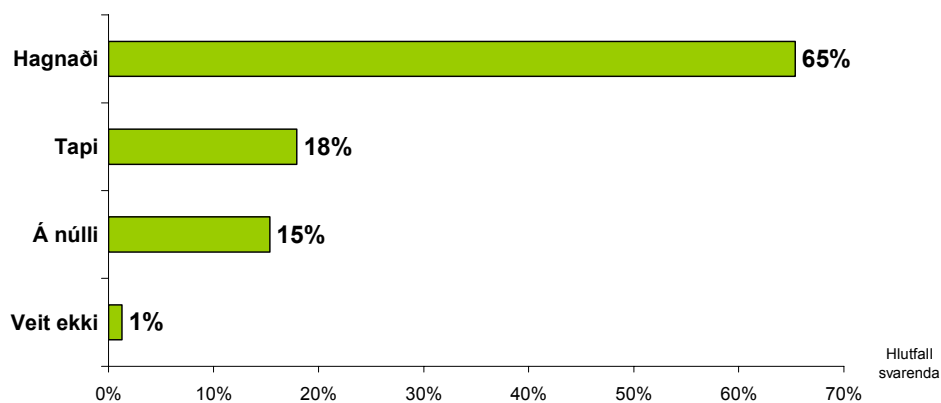
Mikilvægustu mælikvarðarnir um árangur í ferðaþjónustufyrirtækjum sem oftast voru nefndir voru í þessari röð, ánægja viðskiptavina, arðsemi og framlegð. Mælikvarðarnir tímaleg afhending og skilvirkni eru sjaldnar nefndir sem mikilvægir mælikvarðar á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu. Eftir því sem fyrirtækin eru stærri því fleiri mælikvarðar eru skilgreindir sem mikilvægir og jafnframt koma markaðshlutdeild og vörupróun oftar inn hjá stærri fyrirtækjum. Stjórnendur með háskólapróf eru mun líklegri en aðrir til að meta bæði arðsemi og framlegð sem mikilvæga, og það sama á við um gæðatengda þætti. Hlutfallslega færri fyrirtæki í ferðaþjónustu en öðrum greinum meta starfsánægju sem mikilvæga og fyrirtæki í afþreyingarþjónustu og ferðaskrifstofur meta jafnframt starfsánægju sjaldnar sem mikilvæga en önnur fyrirtæki í ferðaþjónustu.

X. Hagnaður fyrirtækja í ferðaþjónustu

Hér eru birtar niðurstöður úr spurningum þar sem stjórnendur voru spurðir um hvort fyrirtækin hefðu skilað hagnaði síðustu tvö ár.

Hagnaður síðasta árs (2004)

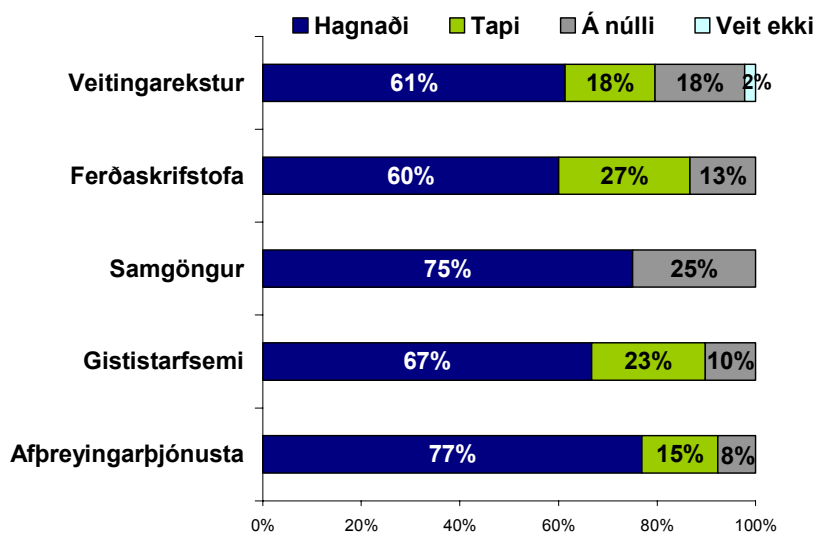
Meirihluti fyrirtækja í ferðaþjónustu voru rekin með hagnaði á árinu 2004 (mynd 95).



Mynd 95: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra?

Fjöldi svara: 86

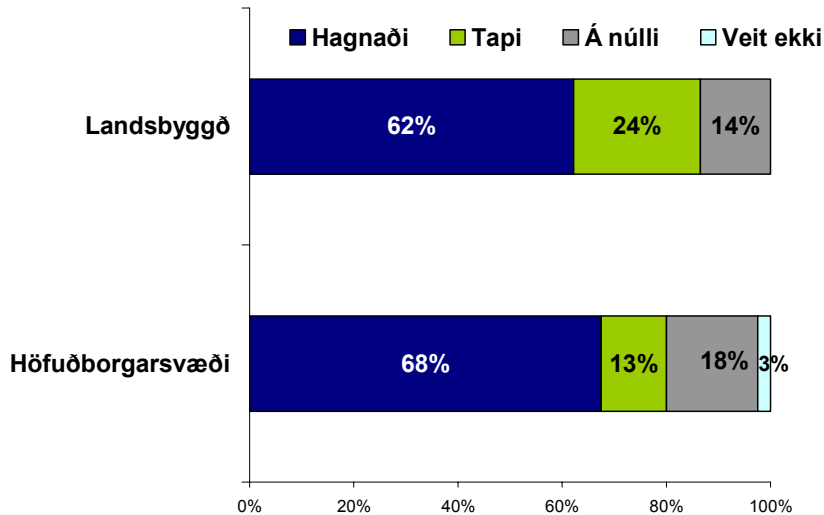
Um 33% fyrirtækja í ferðaþjónustu voru rekin annað hvort með tapi eða á núlli árið 2004.



Mynd 96: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra? - Tegund?

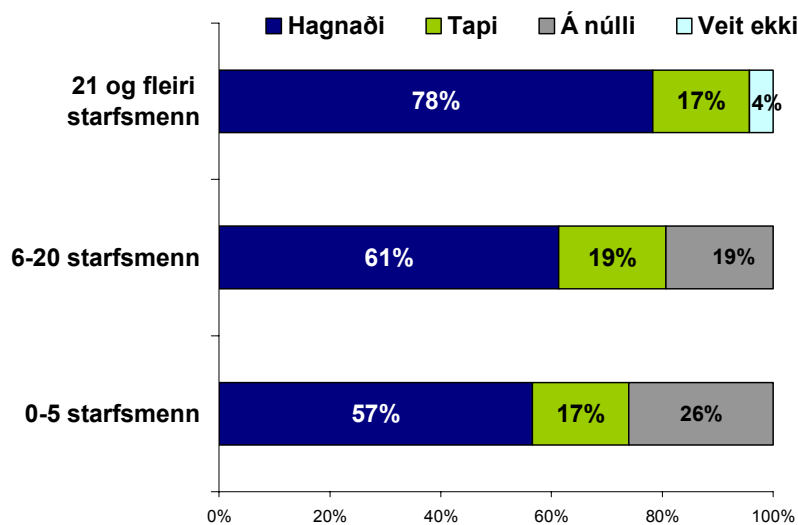
Fjöldi svara: 119 (13 í afþreyingu, 39 í gististarfsemi, 8 í samgöngum, 15 ferðaskrifstofur og 44 í veitingarekstri).

Líklegast er að fyrirtæki í afþreyingarþjónustu hafi skilað eigendum sínum hagnaði á árinu 2004. Ólíklegast er að sú sé raunin í veitingarekstri eða ferðaskrifstofurekstri. Ekkert fyrirtæki á sviði samgangna er þó rekið með tapi en hins vegar voru fjórðungur þeirra rekin á núlli (mynd 96). Hér ber þó að varast oftúlkun þar sem svarendur á sviði samgangna voru fáir.



Mynd 97: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra? Staðsetning?
Fjöldi svara: 77 (40 á höfuðborgarsvæðinu, 37 á landsbyggðinni).

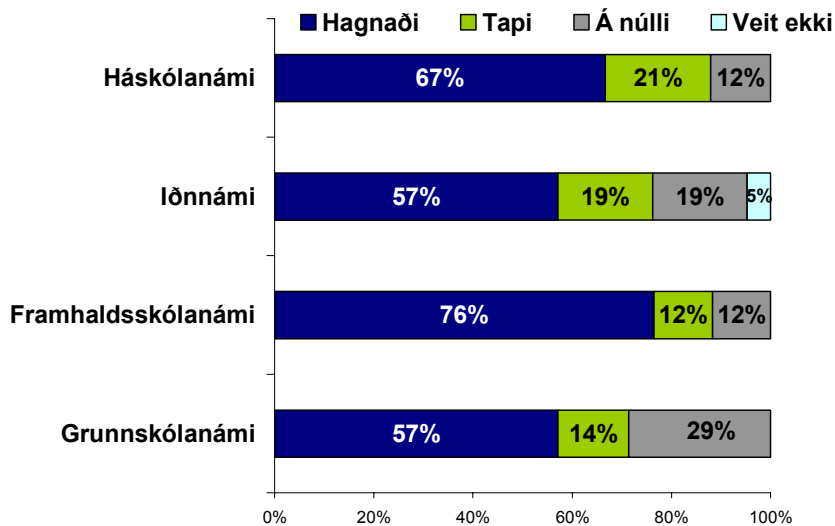
Líklegra er að fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu hafi skilað eigendum sínum hagnaði á árinu 2004 en fyrirtæki á landsbyggðinni. Jafnframt eru hlutfallslega mun fleiri landsbyggðarfyrirtæki rekin með tapi, eða alls 24% fyrirtækja en aðeins 13% á höfuðborgarsvæðinu. Miðað við fyrri spurningu um hvaða fyrirtæki skila hagnaði má álykta að leita megi orsaka lélegrar arðsemi fyrirtækja á landsbyggðinni meðal fyrirtækja í veitingarekstri. Einnig er líklegt að fyrirtæki á landsbyggðinni séu smærri en á höfuðborgarsvæðinu og að þau starfi jafnvel aðeins hluta úr ári.



Mynd 98: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra? Stærð?

Fjöldi svara: 77 (23 m. 0-5 starfsmenn, 31 m. 6-20 starfsmenn og 23 m. fleiri en 20 starfsmenn).

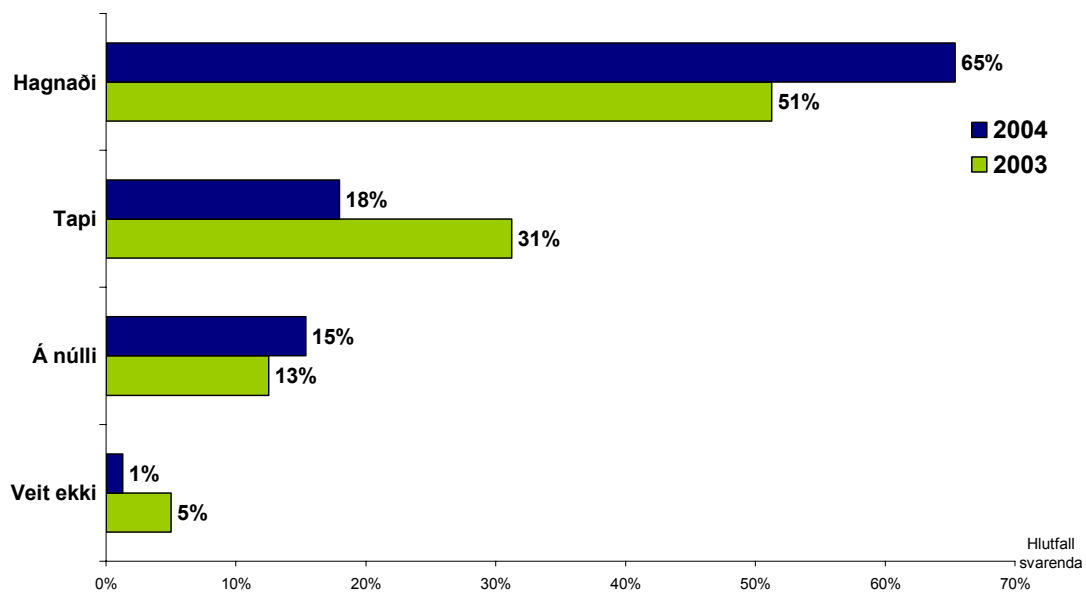
Eins og sjá má á mynd 98 aukast líkurnar á því að fyrirtæki í ferðaþjónustu séu rekin með hagnaði eftir því sem þau eru stærri og virðist sem að við 6-20 starfsmenn verði breyting. Helsti munurinn birtist í því að stærri fyrirtækin eru annað hvort með hagnað eða tap en ekki rekin á núlli. Þau sem eru minni eru hins vegar hlutfallslega mörg rekin á mörkum hagnaðar og taps. Þessa niðurstöðu má tengja við staðsetningu fyrirtækja þar sem niðurstöður sýna að smærri fyrirtækin úti á landi ganga verr en önnur. Líklegra er að reksturinn sé sveiflukenndari yfir árið hjá smærri fyrirtækjum og hjá þeim sem staðsett eru á landsbyggðinni. Ferðaþjónustufyrirtæki eru gjarnan lítil fjölskyldufyrirtæki og mesti annatíminn yfir hásumarið. Margt bendir til þess að betur hafi tekist til með lengingu ferðamannatímans á höfuðborgarsvæðinu og nágrenni þess en á landsbyggðinni og endurspeglast það í betri afkomu fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu. Athygli vekur einnig að 4% æðstu stjórnenda fyrirtækja með yfir 21 starfsmann veit ekki hvort fyrirtækið var rekið með hagnaði eða ekki.



Mynd 99: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra? Menntun?

Fjöldi svara: 78 (7 m. grunnskólanám, 17 m. framhaldsskólanám, 21 m. iðnnám, 33 m. háskólanám).

Líklegast er að fyrirtæki í ferðapjónustu með æðsta stjórnanda með framhaldskólanám að baki hafi skilað hagnaði árið 2004. Fyrirtæki með stjórnendur með iðnnám eða grunnskólanám skiluðu síður hagnaði en þau sem voru með stjórnendur með framhaldsskólanám eða háskólanám að baki (mynd 99). Þessar niðurstöður má eflaust rekja til þess að flestir stjórnenda í afþreyingarfyrirtækjum, sem jafnframt voru líklegust til að skila hagnaði þetta árið, séu með framhaldsskólapróf eða háskólapróf. Spyrja má hér aftur hvort þar sé að finna hina raunverulegu og árangursríku frumkvöðla greinarinnar.



Mynd 100: Var fyrirtækið rekið með hagnaði/tapi í fyrra (2004)/árið þar á undan (2003)?
Staðsetning?
Fjöldi svara: 80

Niðurstöður á mynd 100 benda til þess að árið 2004 hafi verið hagstæðara afkomulega fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu en árið þar á undan.

Samantekt

Fyrirtæki í veitingarekstri og ferðaskrifstofurekstri eru ólíklegri til að skila hagnaði en önnur fyrirtæki í ferðaþjónustu og jafnframt ólíklegra að fyrirtæki á landsbyggðinni skili eigendum sínum hagnaði en á höfuðborgarsvæðinu. Jafnframt er líklegra að fyrirtæki skili hagnaði eftir því sem þau eru stærri. Einnig virðist sem árið 2004 hafi almennt verið fyrirtækjunum hagstæða en árið 2003.

XI. Samantekt

Innan við helmingur stjórnenda í ferðaþjónustufyrirtækjum er með háskólapróf og stórt hlutfall stjórnenda í veitingarekstri er með iðnmenntun. Menntunarstig er almennt hærra á ferðaskrifstofum en öðrum fyrirtækjum í ferðaþjónustu og hærra á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni.

Hvað varðar samkeppnisumhverfið skiptist afstaða stjórnenda í ferðaþjónustufyrirtækjum nokkuð í tvennt hvað varðar upplifun áhrifa af samkeppni frá opinberum aðilum og af svartri atvinnustarfsemi á starfsemi sína. Líklegast er að fyrirtæki í veitinga- og gistirekstri upplifi áhrif af hvoru tveggja og jafnframt upplifa fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu meiri áhrif af svartri atvinnustarfsemi en landsbyggðarfyrirtækin. Fyrirtæki á landsbyggðinni upplifa þó meiri áhrif frá opinberri samkeppni.

Fyrirtæki í veitingarekstri á höfuðborgarsvæðinu eru líklegri en önnur fyrirtæki í ferðaþjónustu til að hafa sett sér skýra þjónustustefnu og einnig aukast líkurnar á því að fyrirtæki setji sér þjónustustaðla eftir því sem fyrirtækin eru stærri. Flest fyrirtæki í ferðaþjónustu sem setja sér þjónustustaðla staðla framkomu við viðskiptavini eða útlit á vettvangi. Afþreyingar- og samgöngufyrirtækin eru hins vegar líklegust til að staðla símsvörun. Hjá fæstum fyrirtækjum virðist hefð fyrir því að gera árlega eða reglubundið þjónustukannanir en líkurnar á því að það sé gert eru þó meiri hjá veitingastöðum og gististöðum en öðrum fyrirtækjum.

Mest hefð virðist fyrir því að gefa starfsfólki gististaða og veitingastaða kost á að sækja þjónustunámskeið og líklegra að fyrirtæki á landsbyggðinni bjóði upp á slíkt en þau sem eru á höfuðborgarsvæðinu. Einnig hefur stærð fyrirtækjanna hér áhrif og líkurnar meiri að slíkt sé í boði hjá stærri fyrirtækjum.

Stjórnendur í greininni eru almennt nokkuð ánægðir með gæði þjónustunnar sem fyrirtækin þeirra veita og telja flest fyrirtæki traust vera mikilvægasta þjónustupáttinn í starfseminni. Ferðaskrifstofur gefa þættinum sýnileg atriði lægra vægi en fyrirtæki í öðrum greinum og athygli vekur að stjórnendur á landsbyggðinni telja skjót og góð viðbrögð síður mikilvæg en stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu. Ætla má að það endurspegli meiri hraða og kröfur um slíkt á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni. Meirihluti stjórnenda í ferðaþjónustu telur að framboð námskeiða fyrir greinina sé ásættanlegt en leggja áherslu á að kenna þurfi starfsfólki ýmislegt tengt þjónustu og samskiptum.

Útbreiddasta form stjórnskipulags í fyrirtækjum í ferðaþjónustu er hið hefðbundna starfaskipulag. Fléttuskipulagið hefur lítið rutt sér til rúms í þessari atvinnugrein og mjög fá fyrirtæki með afurðaskipulag. Tvö til þrjú stjórnþrep eru hvað algengust og þau eru fæst hjá afþreyingarfyrirtækjum og á ferðaskrifstofum.

Í meirihluta fyrirtækja í ferðaþjónustu er notað liðs- eða hópstarf þó svo að hlutfallslega færri fyrirtæki í ferðaþjónustu noti það en í öðrum atvinnugreinum. Ferðaskrifstofur og afþreyingarfyrirtæki nota þó frekar hópstarf en önnur fyrirtæki í greininni og einnig eru

fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu líklegri til að nota hópstarf en landsbyggðarfyrirtækin. Algengasta form hópstarfs eru þverfaglegir hópar.

Tímalaun samkvæmt samningum er algengasta form launa og nokkuð sambærilegt hlutfall fyrirtækja í greininni og í öðrum greinum greiðir frammistöðutengd laun. Stjórnendur með iðnnám að baki eru þó líklegri til að beita fleiri tegundum launakerfa, þó svo þeir noti mest tímalaun samkvæmt samningum.

Formlegt samstarf við önnur fyrirtæki er minna notað í ferðaþjónustufyrirtækjum en öðrum fyrirtækjum hér á landi. Þar sem ferðaþjónusta byggir á þjónustukeðju margra fyrirtækja kemur það nokkuð á óvart að formlegt samstarf sé ekki algengara. Ferðaskrifstofur eru þó líklegri en önnur fyrirtæki til að vera í formlegu samstarfi en ólíklegast er að formlegt samstarf sé til staðar hjá fyrirtækjum í veitingarekstri. Landsbyggðarfyrirtækin eru líklegri til vera í formlegu samstarfi og einnig eru stjórnendur með háskólanám líklegri til að vera í formlegu samstarfi en aðrir. Útbreiddasta tegund samstarfssamninga í ferðaþjónustunni er á sviði markaðsmála.

Fyrirtæki í ferðaþjónustu eru almennt ekki virk í útboðum en þau sem starfa á sviði samgangna virðast þó líklegust til þess. Líklegast er að útboð eigi sér stað í fyrirtækjum þar sem stjórnendur eru með háskólagráðu.

Fyrirtæki í ferðaþjónustu virðast vera að nýta sér aðferðir gæðastjórnunar í rekstri og stjórnun fyrirtækjanna. Hlutfallslega fleiri nýta sér hugmyndir gæðastjórnunar á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu og einnig ef fyrirtækin eru stærri. Færri nýta sér hugmyndir gæðastjórnunar eftir því sem menntunarstig stjórnenda eykst. Tiltölulega fá fyrirtæki eru með ISO, umhverfisstjórnunarkerfi, altæka gæðastjórnun eða nýta sér evrópska gæðalíkanið en flest þeirra sem nota aðferðirnar eru með eigin gæðakerfi eða GAMES.

Ferðaþjónustufyrirtæki nota síður aðferðir þekkingarstjórnunar en gæðastjórnunar og hefur stærstur hluti engin áform um innleiðingu þekkingarstjórnunar. Ferðaskrifstofur eru síst líklegar til að vinna samkvæmt aðferðum þekkingarstjórnunar. Líkur aukast á því meðal fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu og líklegra er að aðferðum þekkingarstjórnunar sé beitt eftir því sem menntunarstig stjórnenda er hærra.

Fyrirtæki í ferðaþjónustu virðast almennt fara í gegnum formlega stefnumótunarvinnu en þó líklegast að svo sé í samgöngufyrirtækjum og líkurnar meiri eftir því sem fyrirtækin eru stærri og ef stjórnendur eru með háskólapróf. Niðurstöður benda til þess að allir starfsmenn séu síður virkjaðir til þátttöku í stefnumótunarvinnu í ferðaþjónustufyrirtækjum en í fyrirtækjum almennt hér á landi og að fyrirtæki í ferðaþjónustu leiti sér síður utanaðkomandi ráðgjafar í stefnumótunarferlinu.

Af mikilvægustu mælikvörðum um árangur í greininni er ánægja viðskiptavina, arðsemi og framlegð oftast nefnd. Tímanleg afhending og skilvirkni eru sjaldnar skilgreindir sem mikilvægir mælikvarðar hjá landsbyggðarfyrirtækjum en hjá höfuðborgarfyrirtækjum. Árangursmælikvörðum fjölga eftir því sem fyrirtækin stækka og markaðshlutdeild og

vörubróun koma einnig sterkar inn sem mælikvarðar hjá stærri fyrirtækjum. Stjórnendur með háskólapróf horfa oft til arðsemi og framlegðar sem mikilvægra árangursmælikvarða en aðrir. Stjórnendur í greininni meta starfsánægju sjaldnar sem mikilvægan árangursþátt en stjórnendur í öðrum greinum og fyrirtæki í afþreyingarþjónustu og ferðaskrifstofur meta þennan þátt sjaldnar sem mikilvægan en önnur fyrirtæki í greininni.

Fyrirtæki í veitingarekstri og ferðaskrifstofurekstri skila síður hagnaði en önnur fyrirtæki í ferðaþjónustu og sama á við um fyrirtæki á landsbyggðinni. Því stærri sem fyrirtækin eru því líklegra að þau skili hagnaði og einnig má sjá ákveðnar vísbendingar um jákvæða breytingu frá árinu 2003 til 2004 hvað afkomu fyrirtækjanna varðar.

XII. Lokaorð

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna notkun stjórnunaraðferða við rekstur ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi. Settar voru fram rannsóknarspurningar um hvort munur væri á stjórnunaraðferðum milli ferðaþjónustufyrirtækja á höfuðborgarsvæði og landsbyggð, eftir tegund ferðaþjónustufyrirtækja, eftir stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda.

Niðurstöður benda til þess að eftir því sem fyrirtækin eru stærri og menntun stjórnenda meiri er líklegra að stjórnunaraðferðir séu formfastari og að unnið sé að innleiðingu stjórnunaraðferða. Í stærri fyrirtækjum er t.a.m. líklegra að settir séu þjónustustaðlar, unnið sé að innleiðingu hugmynda gæðastjórnunar og uppbyggingu þjónustugæða t.d. með því að starfsfólki sé boðið upp á námskeið. Stjórnunaraðferðir eru fjölbreyttari eftir því sem fyrirtækin eru stærri og fleiri tegundir launakerfa eru í stærri fyrirtækjum svo dæmi séu tekin.

Æðstu stjórnendur með meiri menntun eru líklegri til að innleiða formfastari stjórnunarhætti t.d. á sviði þekkingarstjórnunar, launakerfi eru fjölbreyttari, meira um útboð, samstarf við önnur fyrirtæki algengara og líklegra er að unnið sé að formlegri stefnumótun. Undantekning frá þessu er þó að færri nýta sér hugmyndir gæðastjórnunar eftir því sem menntun stjórnenda eykst. Árangursmælikvörðum af ýmsum toga fjölgar eftir því sem fyrirtæki stækka og menntun stjórnenda eykst.

Munur er eftir greinum hvað snertir ýmsa stjórnunarþætti en sá munur virðist nokkuð tilviljanakenndur. Svo virðist þó sem þau fyrirtæki sem eiga í hvað mestum beinum samskiptum við ferðamenn, þ.e. veitinga- og gististaðir, hugi mest að uppbyggingu þjónustugæða. Algengast er t.d. að reglulega séu framkvæmdar þjónustukannanir hjá veitinga- og gististöðum og að sett sé skýr stefna um þjónustu. Veitinga- og gististaðir eru einnig líklegri að bjóða starfsfólki sínu upp á þjónustunámskeið og frekar landsbyggðarfyrirtæki en fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu.

Nokkur munur er á hvaða þætti fyrirtæki leggja áherslu á í gæðastarfi eftir því hvort þau eru staðsett á landsbyggð eða höfuðborgarsvæði. Fyrirtæki úti á landi eru t.d. líklegri til að nýta sér hugmyndir gæðastjórnunar. Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu hins vegar líklegri að setja sér skýra þjónustustefnu. Almennt séð má segja að stjórnun fyrirtækja á landsbyggðinni sé óformlegri hvað það snertir að engin ein stjórnunaraðferð er algengust. Formlegt samstarf við önnur fyrirtæki er á hinn bóginn algengara á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu.

Við túlkun á niðurstöðum og svörum við rannsóknarspurningum er hér ekki sett fram mat á hvort það sé gott eða slæmt að munur sé á stjórnunaraðferðum í ferðaþjónustu eftir staðsetningu, tegund fyrirtækja, stærð eða menntun stjórnenda. Hins vegar þarf að huga að áhrifum þessa á rekstrarlega afkomu og árangur ferðaþjónustufyrirtækja með það að markmiði að bæta árangur og afkomu í greininni.

Heimildaskrá

Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir (2005). *Parfagreining fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu* (skýrsla). Reykjavík: SAF.

Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006* (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Helgi Gestsson, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ólafur Jakobsson (2004). *Stjórnunarhættir íslenskra fyrirtækja. Frumniðurstöður* (skýrsla). Akureyri: Viðskiptadeild Háskólans á Akureyri

Stefnumótun SAF, 2004-2012.

http://www.saf.is/saf/upload/files/stefna_saf/saf_stefnumotun_04-03-04.pdf (sótt 12.12.2006).



FERÐAMÁLASETUR
ÍSLANDS

MARS 2007