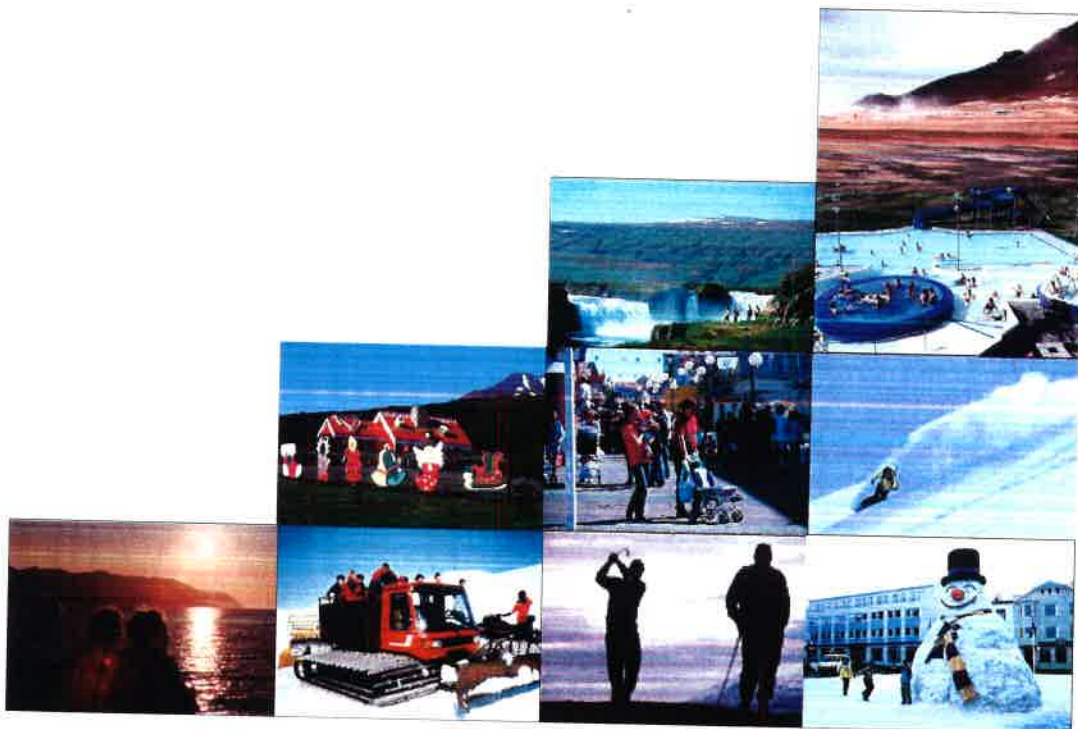


# Stefnumótun fyrir ferðapjónustu í Eyjafirði

*-Framtíðarsýn og leiðir til árangurs-*



Júní 2003



Atvinnuþróunarfélag  
Eyjafjarðar



Löntæknistofnun

## Efnisyfirlit

1. Ávarp.....	1
2. Framtíðarsýn .....	2
3. Samantekt á niðurstöðu .....	2
4. Fræðileg umfjöllun.....	2
5. Núverandi staða .....	5
6. Aðferðir stefnumótunar.....	10
6.1. Samvinna og samstarf .....	12
6.2. Ímynd .....	13
6.3. Markaðssetning.....	13
6.4. Merkingar og samgöngur .....	14
6.5. Afþreying .....	14
6.6. Vetrariþróttir .....	16
6.7. Menning og listir.....	17
6.8. Verslun og þjónusta .....	18
6.9. Gistiaðstaða og veitingahús .....	18
6.10. Umhverfismál .....	19
7. Eftirfylgni.....	20
8. Helstu stöðstofnanir atvinnulífsins. ....	20
9. Fjármagn til atvinnuþróunar .....	22
10. Lokaorð.....	23
Viðauki 1 - Yfirlit yfir einstök verkefni.....	24
Viðauki 2 - Þátttakendur .....	55

## 1. Ávarp

Mikilvægi ferðapjónustu á Íslandi eykst hröðum skrefum. En þó heildarheimsóknir til landsins aukist hægt og bitandi er ljóst að munur á fjölda ferðamanna milli landsbyggðarinnar og höfuðborgarsvæðisins er gífurlegur. Vöxturinn er að miklu leyti í ferðapjónustu utan háannar og þar hefur erlend markaðssetning að vetri til fyrst og fremst snúist um Reykjavík sem borgarferð. Þessi staðreynd er þrátt fyrir allt ekki veikleiki fyrir landsbyggðina eins og oft hefur verið fullyrt. Ef höfuðborgarsvæðið stendur sterkt í ferðapjónustu utan háannar þá er það tækifæri fyrir okkur hér á Norðurlandi þar sem aðeins þarf þá að ná ferðamanninum frá Reykjavík.

Það sem mun skilja milli feigra og ófeigra í ferðapjónustu á Norðurlandi er hvort þeir geti samstillt markmið sín og þá ímynd sem þarf til þess að ferðamaðurinn upplifi það að hann sé ekki búinn að koma til Íslands fyrr en hann hefur farið NORÐUR. Utan háannar er afþreying lykilþáttur því hefðbundin náttúruskoðun eins og tíðkast að sumarlagi er ekki nægt aðdráttarafl. Þar eru hugmyndir um menningartengda, heilsutengda, vistvæna, ráðstefnu- og upplifunarferðapjónustu allar nauðsynlegar til að styrkja grunnstoðir ferðapjónustunnar og ná upp betri nýtingu á fjárfestingar, sem eru til staðar, en oft á tíðum vannýttar utan háannar.

En það er fleira sem við þurfum að bæta. Þjónustugæði, fagmennska og arðsemi eru grundvallarþættir, sem þarf að leggja áherslu á hér. Fjármagn til ferðapjónustu hefur verið af skornum skammti og ef frá er talið fjármagn til fjárfestinga í gistiaðstöðu er sáralitla fyrirgreiðsla að fá. Ef við tökum á af metnaði og ákveðni í þessum málaflökki með það fyrir augum að styrkja stoðir ferðapjónustunnar verður okkur kleift að standa hér fyrir sterkri ferðapjónustu sem mun vekja öfund og aðdáun og um leið opna möguleika á aðgengi að fjármagni.

Ekki má gleyma því að við treystum líka verulega á innlenda ferðamenn. Þeir eru mikilvægir, ekki aðeins sem gestir, sem geta komið afþreyingargreinum til góða, heldur líka sem mögulegir íbúar. Það má því segja að besta kynningin fyrir svæðið sé sterk ferðapjónusta, því ef fólk upplifir svæðið þannig að það vilji koma og heimsækja það á öllum tímum ársins er líklegra að það flytji hingað ef tækifæri gefst.

Það er von okkar að meðfylgjandi samantekt, sem var unnin með aðstoð ráðgjafa Iðntæknistofnunar og öflugum fulltrúum ferðapjónustu á Eyjafjarðasvæðinu, hafi tekist að koma helstu áherslumálum í uppbyggingu ferðapjónustu saman í eitt skjal. Um leið og við þökkum þátttakendum fyrir innlegg þeirra í umræðuna vonum við að hægt verði að nýta þetta skjal til skipulagðrar sóknar í þessari vaxandi grein, sem ferðapjónustan er. Hvort sem þú, lesandi góður, ert fulltrúi sveitarfélaga, ferðapjónustu eða almennur íbúi á starfssvæðinu vonum við að lestur þessarar skýrslu verði þér hvatning til að beita þér fyrir eflingu ferðapjónustunnar á Norðurlandi.

Fyrir hönd verkefnisstjórnar

Hólmar Svansson

framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Eyjafjarðar

## 2. Framtíðarsýn

Eyjafjörður verði talinn framúrskarandi staður fyrir ferðamenn vegna góðrar þjónustu, sterkar ímyndar og yfirburða á landsvísi í afþreyingu, aðstöðu til útivistar og nálægðar við eftirsóttar náttúruperlur.

## 3. Samantekt á niðurstöðu

Sóknarfærin eru víða í ferðaþjónustu á Norðurlandi og í viðauka eru fjölmörg verkefni sem talið er mikilvægt að beita sér fyrir hér á næstu árum. Þau verkefni sem fengu mesta svörun sem forgangsverkefni eru:

1. Stofnun Markaðsskrifstofu ferðamála á Norðurlandi- samstarfsvettvangur ferðaþjónustufyrirtækja og sveitarfélaga á Norðurlandi.
2. Samgöngubætur að ferðamannastöðum s.s. Dettifoss sem og bættar flugsamgöngur inn á svæðið erlendis frá.
3. Bæta merkingar á leiðum og svæðum sem ferðamenn hafa áhuga á.

Mörg verkefni eru talin upp í viðauka (viðauki 1) og að mati skýrsluhöfunda er ekki hægt að fullyrða að einhver þessara verkefna séu óþarfi til að ná þeirri framtíðarsýn sem sett hefur verið fram. Það er heldur ekkert eitt verkefni sem mun breyta ferðaþjónustu á starfssvæðinu í einum vetfangi, heldur er um að ræða að vefa þéttar net þjónustunnar og ímyndarinnar þannig að ferðamönnum verði betur ljóst hvers er að vænta af ferðalögum til norður Íslands. Þessi verkefnalisti er á hinn bóginn langt frá því að vera tæmandi enda er það óraunhæft að ætla sér að búa til slíkan lista. Þetta eru eingöngu þau verkefni sem komu fram í umræðum vinnuhópanna og í beinum samræðum við einstaka ferðaþjónustuaðila. Í viðauka er jafnframt gert ráð fyrir árlegu endurmati á leiðum og að komið verði fram með nýjar leiðir til að ná þeim markmiðum sem sett hafa verið fram.

Oft á tíðum hefur borið á rígg milli svæða varðandi uppbyggingu ferðaþjónustunnar og slíkt er ekki til hagsbóta fyrir greinina í heild. Það hefur komið fram í mati margra sérfræðinga að ekki sé raunhæft að ætla sér að byggja upp ferðaþjónustu á lágönn (vetur, vor og haust) um allt land. Innan þessa ramma er í dag aðeins pláss fyrir tvær heilmyndir (concept) en það eru borgarferðir til Reykjavíkur og vetrar- og ævintýraferðir til Norðurlands. Seinna meir er hægt að útfæra frekara framboð ferðaþjónustu á lágönn en fyrst þurfa þessar heilmyndir að þróast og byggjast upp áður en farið verður að dreifa kröftunum of mikið. Samstaða og samstarf ferðaþjónustunnar, sveitarfélaga og ríkisvaldsins er lykilþáttur til velgengni og er það von okkar að samstarfið verði enn meira og nánara en verið hefur.

## 4. Fræðileg umfjöllun

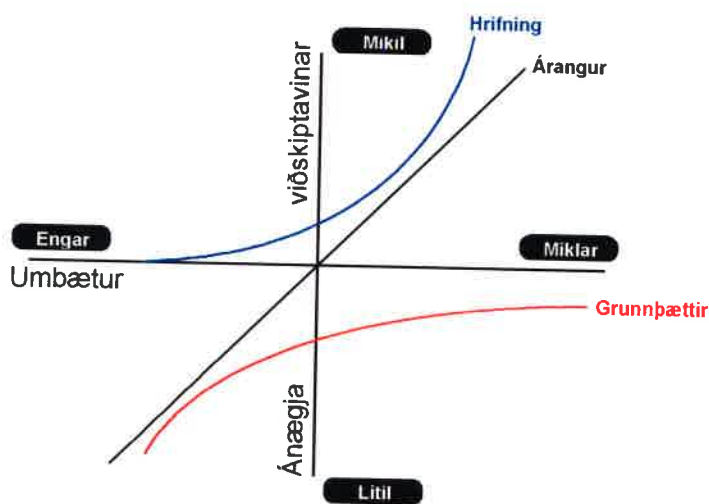
Stefnumótun er áskorun um að ná tiltekinni framtíðasýn. Ef sýnin er að vera leiðandi á samkeppnismarkaði á einn eða annan hátt byggist árangurinn á þeim umbótum sem unnið er að.

Ferðaþjónusta sem atvinnugrein er í samkeppni á alþjóðlegum markaði. Ef Eyjafjörður á að vera áhugaverður valkostur ferðamannsins þurfa umbætur að taka mið af því sem best er gert á þeim markaði. Verkefnunum í þessari skýrslu er ætlað að

tryggja framvindu ákveðinna mála, sem þátttakendur í verkefninu töldu vera brýnust til að ferðamanninum líkaði það sem svæðið býður upp á og árangur ferðaþjónustufyrirtækja yrði góður.

Svonefnt Kano-líkan útskýrir þennan þátt vel. Líkanið er nefnt eftir höfundum þess, Dr. Noriaki Kano. Það segir meðal annars, að til þess að ná hylli viðskiptavinar þurfi umbætur að vera þess eðlis að þær hrífi hann. Ef umbæturnar eru eins og aðrir eru að vinna að þá verða þær taldar eðlilegar en ekkert meira en það. Til þess að svæði eins og Eyjafjörður nái umtalsverður árangri fram yfir það sem þegar hefur náðst, þurfa ferðaþjónustufyrirtækin að taka mið af þessu og einnig tengdar greinar og stuðningsgreinar ferðaþjónustunnar.

Myndin lýsir Kano líkaninu



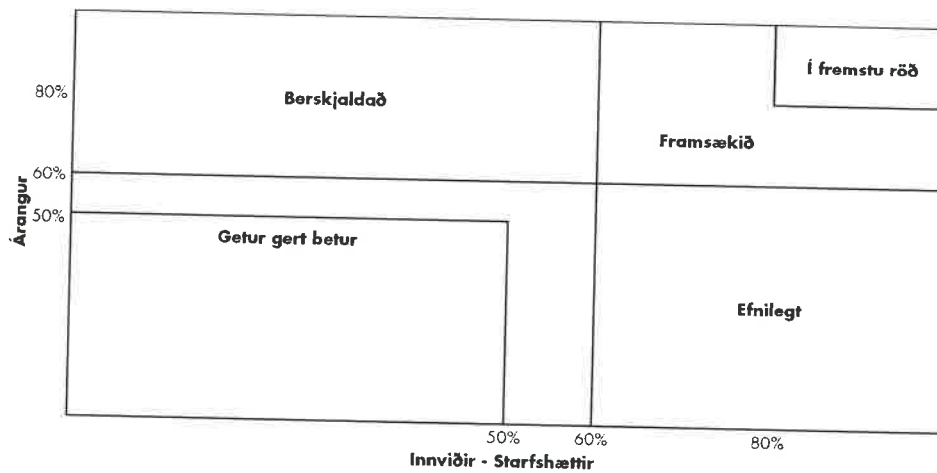
Michael E. Porter hefur sett fram áhugaverðar kenningar, sem eiga einmitt við atvinnugreinar á alþjóðalegum samkeppnismarkaði, og nauðsynlegar forsendur til að ná frekar samkeppnishæfni. Þessi kenning hefur verið nefnd Demantskenningin. Samkvæmt henni eru það einkum fjögur atriði, sem skipta mestu um samkeppnishæfni fyrirtækja í viðkomandi atvinnugrein. Þau eru:

1. *Þjónustu- eða framleiðsluskilyrði.* Hvernig eru skilyrði, til dæmis náttúruauðlindir, menntunarsig, fjármagn, rannsóknir, innri uppbygging samgöngukerfisins og opinber þjónusta?
2. *Eftirspurnarskilyrði.* Eðli heimamarkaðar, stærð og vöxtur?
3. *Stuðningsgreinar.* eru tengdar greinar og stuðningsgreinar til staðar og ef svo er hve samkeppnishæfar eru þær?
4. *Starfshættir fyrirtækjanna, stefna og samkeppni.* Hver er uppbygging fyrirtækjanna, stefna þeirra og skipulag?

Öll þessi atriði eru tengd enda þótt sum séu sterkari en önnur. Því sterkara sem hvert atriði er því öflugara er viðkomandi svæði í samkeppni. Þetta er ein af ástæðum þess að stefnumótun í atvinnugrein eins og ferðaþjónustu þarf að ná til fleiri aðila en ferðaþjónustufyrirtækja. Áhugavert er fyrir alla aðila að skoða Demants-kenningu Porters í ljósi aðstæðna við Eyjafjörð og heimfæra hana á núverandi aðstæður.

Varðandi fjórða þátt kenningarinnar um starfshætti fyrirtækja er áhugavert að líta á meðfylgjandi mynd um árangur fyrirtækja annars vegar og innviða þeirra eða starfshætti hins vegar.

Þessi skýrsla hefur að geyma fjölda hugmynda og verkefna um umbætur til að nýta þjónustu og framleiðsluskilyrði svæðisins, auðga heimamarkaðinn og efla stuðningsgreinar en er takmarkandi hvað varðar að bæta starfsskilyrði fyrirtækjanna nema hvað varðar almenn atriði eins og að bæta menntun og þjálfun starfsfólks. Myndin sýnir hvar fyrirtæki geta lent með tilliti til þess árangurs sem þau eru að ná og hversu góðir innviðir þess eru. Ferðapjónustuaðilum í Eyjafirði gefst núna kostur á að meta starfsemi með hjálp erlendra viðmiða, þannig að þau fái vitneskju um stöðu sína og greinarinnar almennt og hverjir eru veikleikar og styrkleikar rekstrarins. Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar veitir frekari upplýsingar um þennan þátt.



## 5. Núverandi staða

Þróun ferðaþjónustu á Íslandi hefur verið mjög hröð á undanförunum árum. Hana má einkum þakka mikilli fjölgun ferðamanna, sem koma til landsins og þá ekki síst utan háannar, sem hefur leitt til þess að í auknum mæli er hægt að stunda ferðaþjónustu sem heilsárs atvinnugrein. Til samanburðar má geta þess að ferðamönnum til Íslands hefur fjölgað um að meðaltali um 8% á ári síðasta áratuginn. Á sama tíma fjölgar hjá viðmiðunarlöndum (samkvæmt WTO) um ca. 4,5% á ári. Þessi mikla fjölgun gerir miklar kröfur til ferðaþjónustunnar. Fagmennska, framboð afþreyingar og síaukin áhersla á markaðsstarf á með tímanum að leiða til meiri arðsemi í kjölfar meiri umsetningar. Ísland er almennt talið „in“ í ferðaheiminum en það er tvíeggjað sverð. Það að verða „in“ þýðir að líka er hægt að verða „out“, sem er væntanlega ekki góð staða. Það er von allra hagsmunaaðila í ferðaþjónustu að orðspor ferðamanna, sem koma til Íslands meðan það er „in“ muni skipta miklu máli við markaðssetningu í framtíðinni. Orðspor er almennt talið ein af mikilvægustu breytunum hvað varðar ákvarðanir um ferðalög til Íslands.

### Hver er staða Norðurlands og Eyjafjarðar?

Hvað innlenda ferðamenn varðar er ekki annað að sjá en að staða okkar sé sterk. Norðurland er nefnt sem annað mest spennandi svæðið til ferðalaga innanlands og Akureyri er nefnt af 36%, sem eftirsóknarverðasti áfangastaðurinn (skv. könnun Ferðamálaráðs árið 2000). Ennfremur kemur fram að ef í boði væri vikulangt vetrarfrí yrði Norðurland valkostur 42% þeirra sem myndu á annað borð ferðast í slíku fríi. Þetta er óumdeilanlega sterk staða, sem aðeins hefur náðst með sterkum fyrirtækjum í ferðaþjónustu og svo auðvitað landsfrægum náttúrugæðum eins og skíðasvæði og veðurfari.

### Mælikvarðar á árangur í ferðamálum.

Hvernig á að mæla árangur ferðaþjónustu? Hve margir ferðamenn koma til Eyjafjarðar og Norðurlands? Þessu er ekki auðvelt að svara svo afgerandi sé. Oft er talað um að fjöldi ferðamanna, sem kemur í gegnum svæðið, sé á bilinu 120-180.000 á ári. Það mat er ekki byggt á afgerandi mælieiningum, svo sem skráningum gistinátta hjá Hagstofunni eða þess háttar, þar sem gistinætur teljast ekki fyrir stóran hluta þeirra, sem hér koma og gista í orlofsíbúðum, heimagistingum og skólum. Hver nákvæmlega fjöldinn er skiptir kannski ekki öllu máli en samanburður og þróun milli ára gefur vísendingar um þann árangur, sem er verið að ná í ferðamálum. Slíkur árangur er aldrei mælanlegur með einni breytu. Meðal þess sem hægt er að mæla er eftirfarandi:

- **Mæling á ímynd og orðspori ferðamanna, ferðaheildsala og ferðaþjónustuaðila.**

Kostur þessarar einingar er að hægt er að sjá breytingar um leið og þær verða hvort sem er til hins betra eða verra. Gallinn er hins vegar að þetta er dýrt og kostnaðarsamt verkefni.

- **Áætlaðar tekjur sveitarfélaga af ferðaþjónustu.**

Þetta er líka mikilvægt til að geta réttlætt aðkomu sveitarfélaga að einni starfsgrein umfram aðrar. Gerðar hafa verið tilraunir í þessa átt en því miður er ekki til neinn staðall til að bera sig við varðandi þessa þætti.

- **Fjöldi ársverka tengdum ferðaþjónustu.**

Þetta er mikilvægt og ekki síst fyrir greinina gagnvart ríkisvaldinu varðandi fjármagn til uppbyggingar ferðaþjónustu. Það sem hefur gert þetta erfitt er fyrst og fremst flokkun atvinnugreina en stór hluti þess, sem er undir áhrifum ferðaþjónustu, flokkast alls ekki sem ferðaþjónusta. Sem dæmi má nefna samgöngugreinar og almennar verðslanir, sem margar hverjar eru mjög háðar ferðamannastraumi.

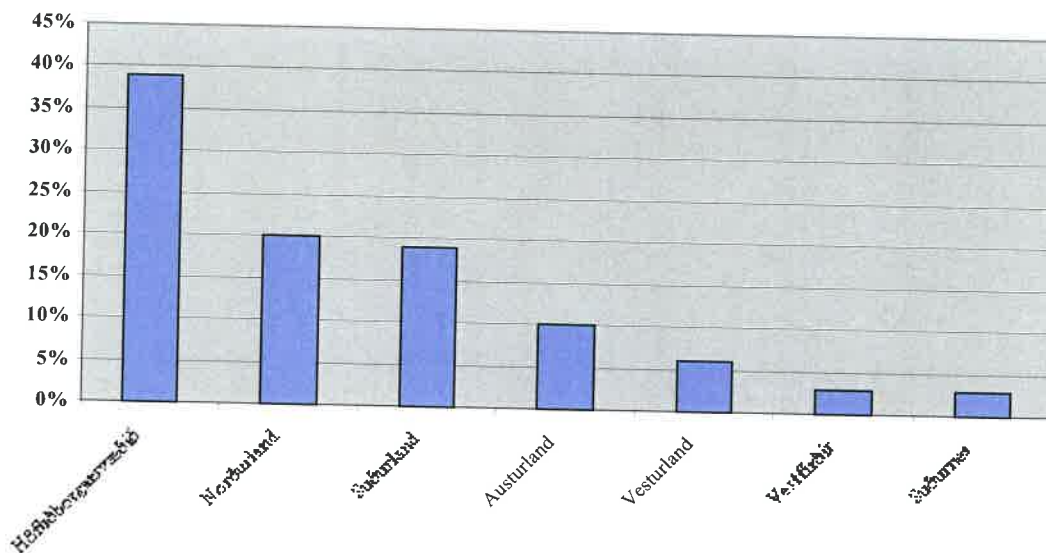
- **Fjöldi gistinátta.**

Góð mælieining en kemur yfirleitt ekki fram fyrr en seint. Sundurliðanir niður á einstök starfssvæði, s.s. eins og á Eyjafjarðarsvæðið út úr Norðurlandi eystra, þarf að sérpanta og er því yfirleitt aðeins gert einu sinni á ári. Gallinn við þessa mælieiningu er auðvitað sú að hún byggist á því að allir (eða í það minnsta sömu) ferðaþjónustuaðilarnir skili inn gögnum á hverju ári. Þegar misbrestur er á því þá er lítið hægt að segja um árangur greinarinnar á starfssvæðinu.

### Gistinætur.

Ef skoðaðar eru reynslutölur úr tölum Hagstofunnar hvað varðar gistinætur má sjá að Norðurland hefur um 20% af skráðum gistináttum á landinu.

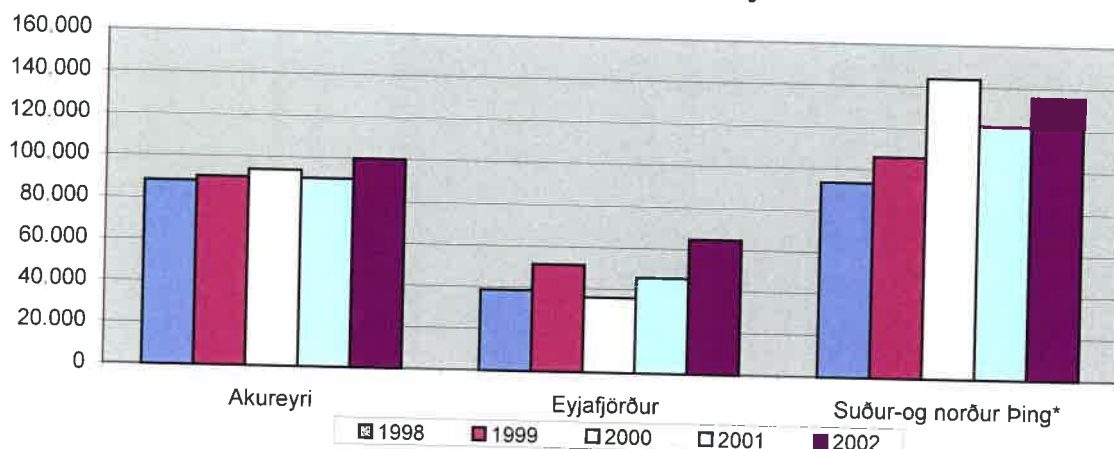
### Gistinætur dreifing yfir landið



Á Norðurlandi eystra eru 75% þeirra gistinátta, sem falla til á Norðurlandi, og eru gistinætur þar samtals rúmlega 300 þúsund. Þar af eru gistinætur Íslendinga tæplega 135 þúsund. og útlendinga 165 þúsund. Eyjafjarðarsvæðið utan Akureyrar er í mikilli sókn þegar skoðuð er þróun gistinátta frá 1998 til 2001.

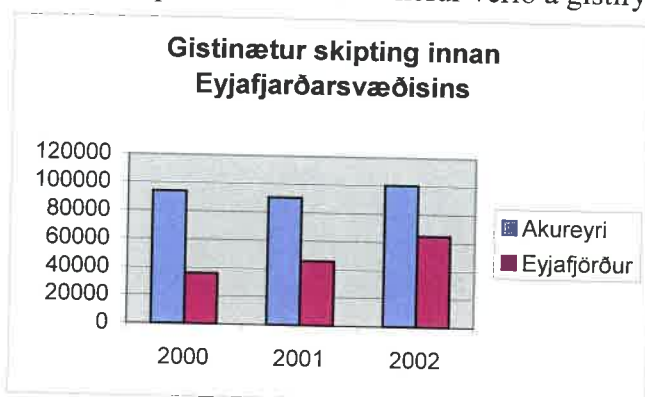


### Fjöldi gistinguáttanna á Norðurlandi eystra



\* Ath: Suður og Norður Þing. er afgangur þess sem telst Norðurlandi eystra - þarna eru áætlað v. þeirra sem ekki skila inn.

Mikill vöxtur hefur verið í byggingu gistirýmis í nágrenni Akureyrar sem má kannski skýra með því að lítil vöxtur hefur verið á gistirými á Akureyri á undanförunum árum.

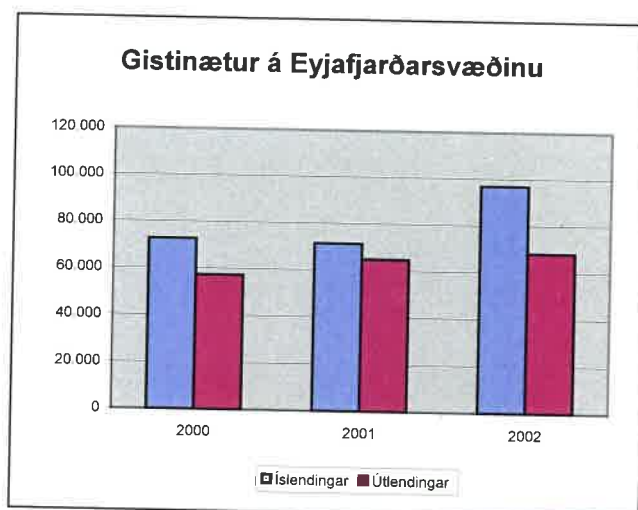


Nú stefnir hins vegar í það að gistirými á hótélum á Akureyri tvöfaldist yfir sumartímann með tilkomu nýrrar heimavistar Menntaskólans á Akureyri. Til skamms tíma lítið er það visst áhyggjuefni og spurningin er hvort eftirspurnin sé næg til að fylla hið nýja rými án þess að það bitni á þeim ferðapjónustuaðilum sem fyrir eru. Til lengri tíma lítið

má hins vegar fullyrða að með fleiri gistirýmum hér muni svæðið eflast þar sem nýting og þar með rekstrarskilyrði til dæmis afþreyingarfyrirtækja og veitingastaða batna.

Orlofshús stéttarféлага og starfsmannaféлага eru ekki talin með í gistinguáttatalningu en á annað hundrað slíkra íbúða er einmitt á Akureyri.

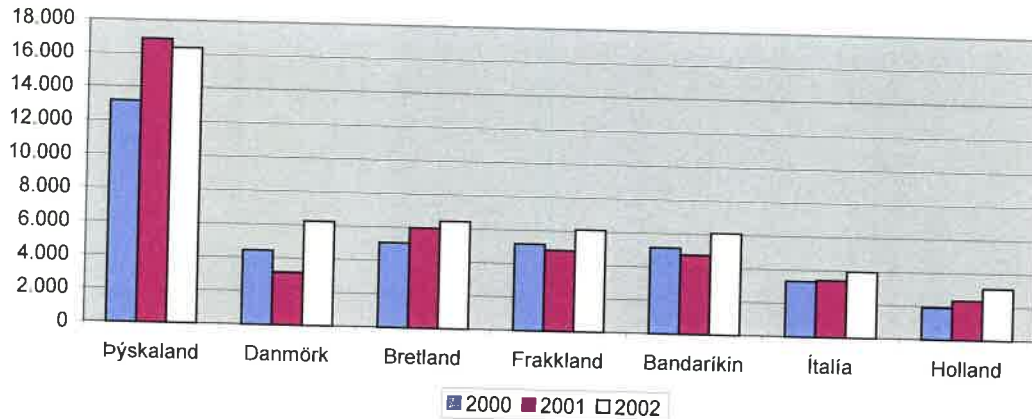
Ef við skoðum nánar hver þróunin hefur verið á undanförunum árum þá sjáum við að fjöldi gistinguáttanna Íslendinga sveiflast meira en hjá útlendingunum. Á árunum 2000-2003 hefur verið rúmlega 30% fjölgun gistinguáttanna Íslendinga en um 19% fjölgun gistinguáttanna útlendinga.



### Hvaðan eru útlendingarnir?

Áfram er Eyjafjarðarsvæðið vinsæll áfangastaður en sumarferðir Þjóðverja hafa mikið vægi. Það getur verið veikleiki hversu sterkir Þjóðverjar eru. Ef ferðamynstur þeirra breytist getum við misst geysilega mikið. En styrkleikinn er að við þekkjum vel til

Gistinætur útlendinga á Eyjafjarðarsvæðinu



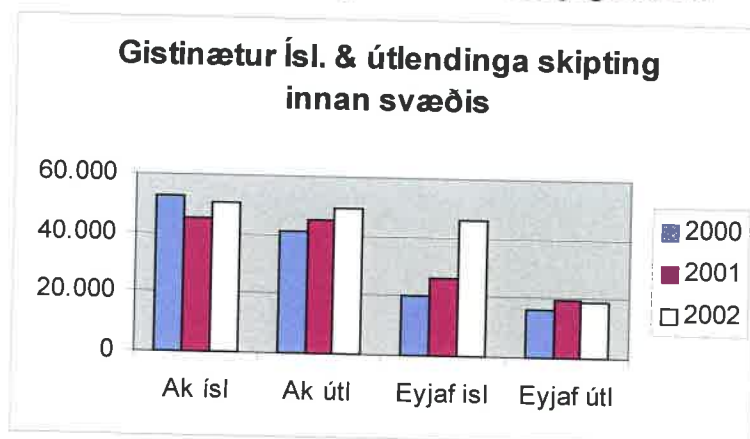
þarfa Þjóðverja og auðveldara er að nálgast þýska markaðinn en marga aðra þar sem mikil hefð er í Þýskalandi fyrir Íslandsferðum. Það á að vera markmið okkar að fjölga undirstöðumörkuðum fyrir ferðir til Norðurlands. Þar má horfa til dæmis á Frakka, sem hafa verið tiltölulega ævintýragjarnir og fara oft í vetrarferðir. Aðrir markhópar gætu líka verið Norðurlöndin, sérstaklega gegnum norrænt samstarf þar sem ráðstefnuhald gæti verið mjög spennandi valkostur eftir að Air Greenland er farið að fljúga beint milli Akureyrar og Kaupmannahafnar.

Sem fyrr eru það Þjóðverjar, sem eru fjölmennastir þeirra ferðamanna sem eyða tíma sínum hér á Eyjafjarðarsvæðinu. Athygli vekur að á árinu 2002 fjölgaði ferðamönnum frá stærstu markaðslöndum okkar nema Þýskalandi. Sérstaka athygli vekur fjöldi Dana, sem eru nú orðnir álíka margir og Breta og Frakka samkvæmt þessum nýjustu tölum Hagstofunnar. Gaman verður að sjá tölurnar 2003 þegar áhrifa beina flugsins verður farið að gæta að meira leyti.

Á meðfylgjandi súluriti sést fjöldi gistinguáttu eftir þjóðerni á Eyjafjarðarsvæðinu. Þar sjáum við 5,3% fjölgun gistinguáttu útlendinga, sem skiptist ójafnt milli Akureyrar (+9,7%) og Eyjafjarðar utan Akureyrar (-4,7%). Þess má þó geta að

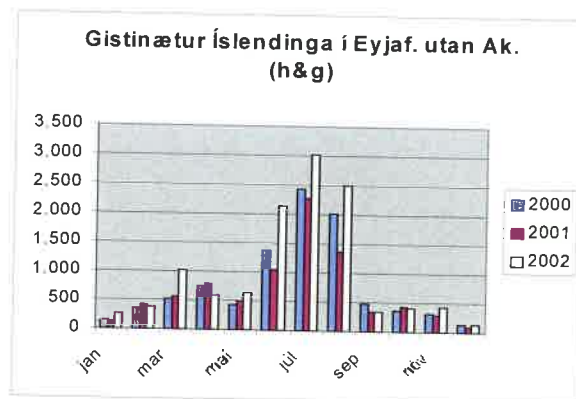
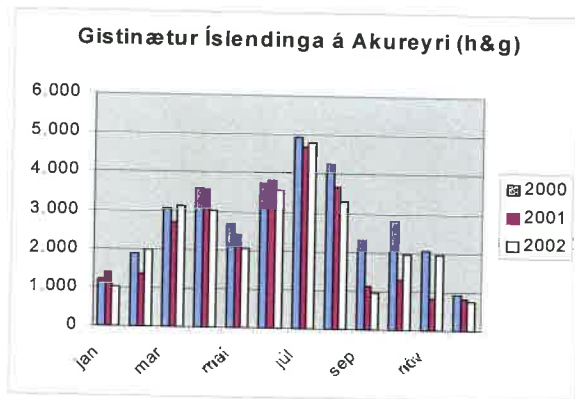
á milli 2000 og 2001 var tæplega veruleg aukning skráðum gistinguáttum Íslendinga í Eyjafirði utan Ak. Hagstofan skýrir þetta að hluta með því að heimtur á skýrslum frá ferðapjónustunni á svæðinu hafa batnað mikið og því kemur það sem áður var áætlað inn á Norðurland Eystra inn í Eyjafjörðinn.

Gistinætur Ísl. & útlendinga skipting innan svæðis

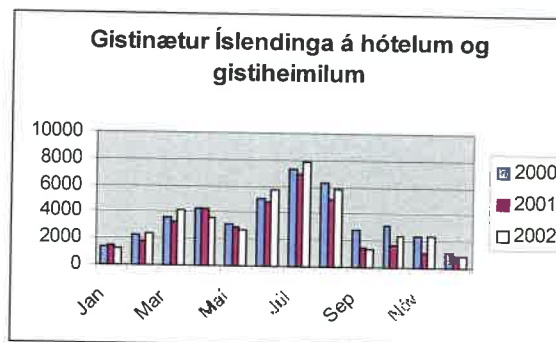
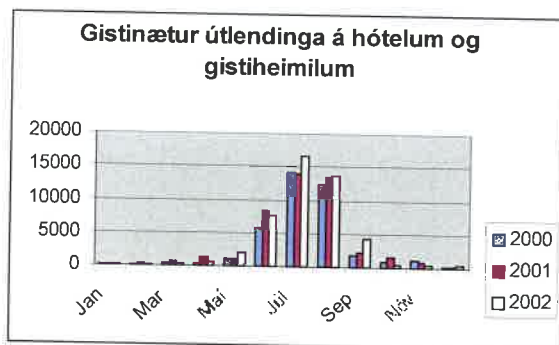


### Árstíðasveifla.

Markmið svæðisins hvað varðar ferðamál er tvímælalaust að minnka sveifluna yfir árið í nýtingu gistirýmis. Slíkt verkefni felst í að byggja upp „axlirnar“ (vor og haust) og svo auðvitað háveturinn án þess að minnka sumartoppinn. Aðferðafræðin eru misjöfn um hvernig á að takast á við þetta og kannski duga ekki sömu aðferðir hvað varðar Akureyri annars vegar og Eyjafjörð utan Akureyrar hins vegar eins og sést á meðfylgjandi myndum sem sýna árssveiflu í gistináttum hótela og gistihúsa (h&g).



Árssveiflan í nýtingu gistirýmis er enn allt of mikil. Þetta er í senn ógnun og tækifæri. Ógnunin felst í því að rekstrarumhverfi greinarinnar er ekki nógu gott og því arðsemi lakari en ef nýting væri jafnari. Tækifærið felst í því að hægt er auka nýtingu á vetrartímanum. Auðvitað kemur slík aukning ekki að sjálfu sér – svæðið verður að vera markaðslega þenkjandi varðandi slíka uppbyggingu til dæmis hvað varðar verðlagningu á þjónustu, s.s. gistingar. Sögulega hefur orðið mjög jákvæð breyting hvað varðar Íslendingana en áfram á að verða baráttumál að tekið verði upp vikulangt vetrarfrí í febrúar/mars til að fá tækifæri til vetrarferða fyrir Íslendinga. Hvað útlendinga snertir hefur Norðurland ekki verið í sérlega góðri stöðu varðandi vetrarferðir. Ástæðan er ekki að hér skorti beint afþreyingu eða getu til að taka á móti fólki að vetri til heldur frekar að eðli vetrarferða eru styttri ferðir, sem erfitt er að selja ef aðeins er hægt að koma inn í landið gegnum Keflavík og þá er eftir að koma viðskiptavinunum norður.



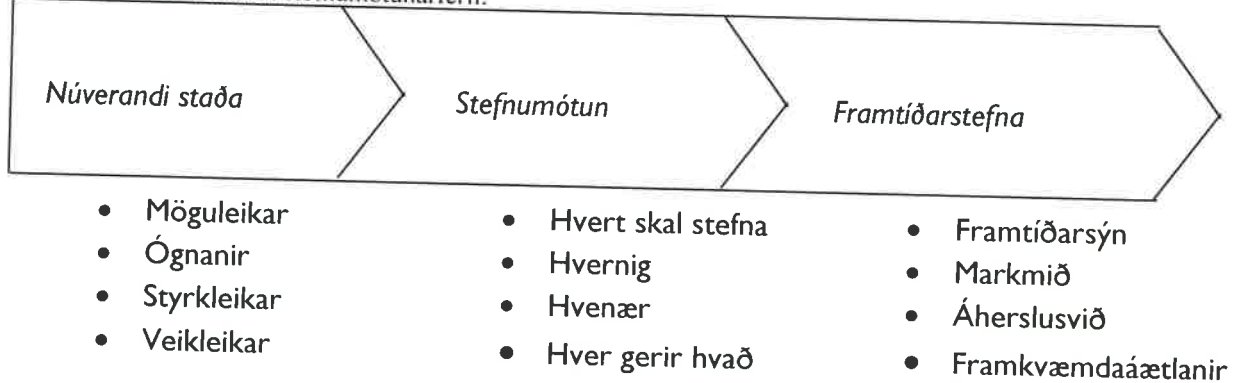
Búið er að koma upp grunnverkfærum til að vinna svona verkefni. Beint flug inn á svæðið er einn þátturinn og Markaðsskrifstofa ferðamála fyrir Norðurland er líka lyklatríði, sem stjórnvöld, bæði sveitarstjórnir og hið opinbera, verða að styðja vel við bakið á.

## 6. Aðferðir stefnumótunar

Við gerð stefnumótunar er gerð tilraun til að **draga fram sérstöðu og áherslur** sem sveitarfélögin kunna að búa yfir ásamt því að **móta samræmda stefnu**, sem samstaða er um. Þess vegna myndar sú umræða og þau sjónarmið, sem hópvinna verkefnisins fæðir af sér, þungamiðju stefnunnar. Stefnumótun snýst um að **móta framtíðarsýn**, þar sem vörðuð er sú leið sem yfirvöld sveitarfélags, stjórnendur fyrirtækja og stofnana og almenningur geta hagnýtt. Til þess að árangur náist, þ.e. þau markmið og leiðir, sem fram koma í framtíðarsýninni, þarf að tryggja að ákveðnir aðilar hafi forgöngu um **framkvæmd verkefna**, sem mörkuð eru með stefnumótuninni.

### Lýsing á framvindu

Stuðst var við eftirfarandi stefnumótunarferli:



Með hliðsjón af þessu ferli ræddi hver hópur eftirfarandi atriði á þremur fundum samkvæmt skipulagi verkefnisins. Dagskrá fundanna var eftirfarandi:

1. **fundur - Núverandi staða, innri og ytri greining**  
Lagt mat á núverandi stöðu hinna ýmsu málaflokka.  
Hugmyndafræði SVÓT-greiningar<sup>1</sup> kynnt.  
Niðurstöður greiningar settar í forgangsröð.
2. **fundur – Framtíðarsýn**  
Mótuð framtíðarsýn fyrir einstaka málaflokka.
3. **fundur – Tillögugerð**  
Samdar tillögur um hvernig hægt sé að koma framtíðarsýn í framkvæmd.

Að lokinni hópvinnu fóru verkefnisstjóri og ráðgjafar yfir gögn hópanna, drógu fram helstu niðurstöður og samræmdu þær í samvinnu við verkefnisstjórn.

### Markmið

- Að kjölfesta árangurs ferðapjónustunnar sé sterk ímynd ferðamanna gagnvart svæðinu og samstaða ferðapjónustu aðila um framfaramál innan þess.
- Að svæðið verði miðstöð vetraríþróttá landsvísu, sem byggist á fjölbreyttri þjónustu og framúrskarandi aðstöðu til íþróttaiðkunar og útivistar.

<sup>1</sup> SVÓT stendur fyrir styrkleikar, veikleikar, ógnanir, tækifæri.

- Að svæðið, með Akureyri sem þungarmiðju, sé þekkt fyrir öflugt menningarlíf, sem byggist á menningu þess, sögu og listgreinum.
- Að starfrækt sé þróttmikil starfsemi á öllum árstímum, á sviði afþreyingar, sem byggist á viðburðum, þjónustu einstakra ferðaþjónustuaðila, safna og félagasamtaka.
- Að samgöngur við svæðið og innan þess séu góðar og tengingar við nálæga ferðamannastaði þannig að í huga ferðmanna sé svæðið miðstöð annarra ferða.

### Ímynd svæðisins

Á grundvelli vinnu einstakra hópa og skoðanakönnunar meðal þátttakenda á þeim gildum, sem ímynd svæðisins byggir á var ákveðið að kjarninn í ímynd svæðisins er:

- Náttúrufegurð og veðurfar.
- Útivist og vetrarípróttir.
- Menning og menntun.

Þessi ímynd er í samræmi við þá ímyndaruppbyggingu sem AFE hefur unnið að undir merkjum “Nature – Culture – Adventure”

### Markmið og leiðir

Á grundvelli þeirra leiða, sem tilgreindar voru í vinnuhópunum, var ákveðið að forgangsraða fjórum meginverkefnum. Þessi verkefni eru undir efnisflokkunum *samstarf og samvinna, ímynd, markaðssetning og merkingar og samgöngur*. Hvað aðra efnisflokka varðar er ekki um að ræða forgangsröð. Hins vegar eru tilgreindar leiðir að umbótum í mörgum flokkana, sem skjótvirkt er að koma til framkvæmda, og því fleiri sem umbætur verða því meiri árangri nær svæðið sem eftirsóttari ferðamannastaður.

#### Efnisflokkar:

1. Samstarf og samvinna.
2. Ímynd.
3. Markaðssetning.
4. Merkingar og samgöngur.
5. Afþreying.
6. Vetrarípróttir.
7. Menning og listir.
8. Verslun og þjónusta.
9. Gistiaðstaða og veitingar.
10. Umhverfismál.

## 6.1. Samvinna og samstarf

### Markmið

Að auka samvinnu og samstöðu hagsmunaaðila þannig að samhugur sé um ímynd svæðisins og áherslur.

### Leiðir

- Stofna samstarfsvettvang ferðaþjónustu- og hagsmunaaðila þar sem lögð er meðal annars áhersla á eftirfarandi starfsemi:
  - Að gæta hagsmuna greinarinnar gagnvart ríki og sveitarfélögum.
  - Vera vettvangur skoðanaskipta um einstök mál.
  - Standa fyrir þekkingaruppbyggingu innan greinarinnar í samvinnu við aðra aðila innan svæðisins.
  - Standa vörð um ímynd og orðspor greinarinnar og svæðisins.
  - Standa fyrir og samræma viðburði og kynningar fyrir svæðið í samvinnu við aðra hagsmunaaðila.
  - Standa að umræðu við þá sem málin varða á nærliggjandi svæðum um samvinnu á sviði ferðamála.
  - Vera sameiginlegur vettvangur annarra félaga á þessu sviði innan svæðisins.
  - Vera leiðandi áhrifaaðili í frampróun ferðamála á svæðinu.
  - Standa fyrir fræðslu og þekkingaruppbyggingu meðal stjórnenda fyrirtækja í ferðaþjónustu í tengslum við menntastofnanir og Atvinnuþróunarfélag Eyjafjarðar.
- Stofna til samstarfsþings einu sinni á ári þar sem fulltrúar félaga, fyrirtækja, stofnana og sveitarfélaga ræða stöðu einstakra mála og brýnustu verkefni.
- Gert verður sérstakt átak til að skapa ferðaþjónustunni jákvæða ímynd meðal íbúa svæðisins með kynningu á því sem það hefur upp á að bjóða og þeirri þjónustu, sem ferðaþjónustufyrirtæki veita.
- Unnin verði úttekt á mikilvægi ferðaþjónustunnar fyrir almenna uppbyggingu á svæðinu í samvinnu við ferðaþjónustuaðila og Háskólann á Akureyri og verðmæti einstakra þjónustuþátta metin.
- Auka upplýsingaflæði milli hagsmunaaðila um viðburði og þjónustu með frekari notkun Netsins, svo sem með gerð rafrænnar handbókar, sem ætluð er starfsfólki og stjórnendum í ferðaþjónustu.
- Kynna á metnaðarfullan hátt ímynd svæðisins, áherslur og einkenni.
- Móta átaksverkefni, sem hefur það markmið að auka þekkingu á þjónustu og grunnþáttum hennar.

## 6.2. Ímynd

### Markmið

Að kynna einkenni og sérstöðu svæðisins þannig að það styrki ímynd svæðisins og skapi áhuga ferðamanna á að njóta þess sem þar er í boði.

### Leiðir

- Að móta hugtak og myndræna framsetningu (merki), sem er lýsandi fyrir svæðið og það sem það stendur fyrir með opnu útboði og hugmyndasamkeppni.
- Innleiða nýtt hugtak og merki með umræðu og kynningu meðal ferðaþjónustufyrirtækja og hagsmunaaðila.
- Að móta skýrar en frjálsar reglur um notkun hugtaks og merkis á prenti, í skrifuðu máli og talmáli, á veggspjöldum og skiltum og á þjónustu- eða ferðamannavörum, sem eru svæðisbundnar.
- Móta og framkvæma ímynda- og orðsporskönnun meðal ferðamanna, ferðaheildsala og ferðaþjónustuaðila árlega.

## 6.3. Markaðssetning

### Markmið

Að koma á framfæri ímynd og einkennum svæðisins, afþreyingu og þeirri þjónustu, sem ferðaþjónustuaðilar, söfn og félög veita ferðamönnum.

### Leiðir

- Í kynningargögnum komi fram merki og hugtak svæðisins og áherslur, svo sem nálæg landfræðileg einkenni og sérstaða.
- Miðlæg kynning á svæðinu verði gerð *í náinni samvinnu* við ferðaþjónustu- og hagsmunaaðila.
- Ferðaþjónustuaðilar taki mið af miðlægu kynningarefni og framsetningu þess í kynningargögnum um þá þjónustu, sem þeir veita.
- Markaðssetning svæðisins taki mið af nálægum svæðum og oftast ekki í samvinnu við þau eða einstaka aðila innan þeirra.
- Unnið verði að sameiginlegu kynningarátaki fyrir svæði innan Skagafjarðar og Siglufjarðar, austur að Jökulsárgljúfrum, sem ferðaaðilar í Eyjafirði hafi forgöngu um.

- Gerð sé heildstæð markaðsáætlun af samstarfsvettvangi ferðaþjónustuaðila fyrir svæðið til hálfis árs í senn og sköpuð verði umræða meðal ferðaþjónustuaðila um áherslur og forgangsráðið í hvert sinn.
- Gert verði sérstakt átak til að kynna svæðið enn frekar fyrir ferðaheildsölum og bera afþreyingu þar saman við þá sem boðin er á höfuðborgarsvæðinu.

## 6.4. Merkingar og samgöngur

### Markmið

Að samgöngur við svæðið og innan þess séu til fyrirmyndar og að leiðir séu greiðar að söfnum, sögufrægum stöðum og þangað sem þjónusta og afþreying er í boði, séu framúrskarandi.

### Leiðir

- Gerð verði áætlun og henni fylgt eftir um umbætur á leiðum innan svæðisins fyrir ferðamenn í samvinnu við ferðaþjónustuaðila, sveitarfélög og Vegagerðina.
- Gerð verði úttekt á gildi beins flugs til og frá Akureyri til erlendra staða annars vegar og hins vegar tengiflugs í gegnum Keflavík.
- Sveitarfélög endurmeti merkingar innan sinna vébanda með tilliti til hversu upplýsandi og skýrar núverandi merkingar eru og bæti jafnframt við merkingum þar sem þess er þörf.
- Sveitarfélög geri sérstakt átak við að merkja sögufræga staði og minjar í samvinnu við aðra hagsmunaaðila þannig að merkin nýtist vel bæði innlendum sem og erlendum ferðamönnum.
- Vegagerðin geri áætlun um og framkvæmi frekari merkingar á áningarstöðum og uppbyggingu þeirra.
- Útbúið verði kort af svæðinu þar sem helstu staðir eru merktir inn á og aðgengi sýnt að þeim.
- Sveitarfélög á svæðinu meti og endurskoði samstarf um almenningssamgöngur á svæðinu með ferðaþjónustuna sérstaklega í huga og tengsl einstakra staða við flugvöll og umferðarmiðstöð.

## 6.5. Afþreying

### Markmið

Að staðið sé á metnaðarfullan hátt að viðburðum og þjónustu ferðamönnum til afþreyingar og að hvort tveggja sé sniðið að þörfum markhópa og skemmti og fræði í senn.



## Leiðir

Unnið verði frekar að uppbyggingu á viðburðaferðamennsku meðal annars með eftirfarandi hætti:

Stuðningur sveitarfélaga til viðburða innan svæðisins sé kynntur með góðum fyrirvara og gerð sé krafa um að viðburðirnir séu vel skipulagðir, hafi augljós markmið og sýnt sé að viðburðirnir geti staðið undir sér innan tiltekins tíma.

- Útbúin verði handbók um stjórnun viðburða þar sem dregin er lærdómur af þeim viðburðum sem nú þegar hafa skapað sér sess.
  - Gerð sé viðburðadagsskrá á ári hverju, sem sé sett á Netið en jafnframt kynnt sem dagatal eða í kynningarriti á hefðbundinn hátt.
  - Hvetja skal til umræðna um viðbótarviðburði sem hægt væri að móta, sem nýti einkenni svæðisins og sérkenni þess.
  - Við mótun viðburða skal jafnframt taka mið af þörfum íbúa svæðisins, almennra hagsmuna þeirra þannig að þeir njóti framboðsins á sambærilegan hátt og ferðamaðurinn.
- Átak verði gert til að skipuleggja dagsferðir um svæðið bæði fyrir erlenda og innlenda ferðamenn.
  - Gönguleiðir verði kynntar enn frekar og möguleikar svæðisins til almennrar útvistar.
  - Samvinna skipuleggjenda ferðaþjónustu og fyrirtækja verði komið á um að ferðamönnum gefist kostur á skoðunarferðum í fyrirtæki.
  - Skoðaðir verði afþreyingarmöguleikar ferðamannsins með tillit til árstíða, aldurs og tilgangs ferða þannig að ekki myndist gap milli væntinga ferðamannsins og þeirrar þjónustu sem hann fær.
  - Hagsmunaðilar í ferðaþjónustu og forstöðumenn safna eins og byggðasafna og Iðnaðarsafnsins hafi með sér samstarf um hvernig söfnin geta þjónað betur kröfum ferðamanna.
  - Koma enn frekar á framfærum ferðum ferðafélaga einstakra sveitarfélaga á miðlægan hátt þannig að bæði íbúar og aðkomuferðamenn geti notið þess sem þar er í boði.
  - Stutt verði við starfsemi eins og Jólábæinn, uppbyggingu afþreyingarseturs við Pollinn og aðra starfsemi einstakra ferðaþjónustuaðila er lítur að afþreyingu.
  - Skoðað verði sérstaklega að samtengja afþreyingu, sem í boði er á Akureyri annars vegar og hins vegar á Dalvík, Grenivík, í Hrísey, Ólafsfirði og Grímsey hins vegar.

## 6.6. Vetrariþróttir

### Markmið

Að svæðið sé þekkt fyrir afburðagóða aðstöðu og þjónustu fyrir íþróttaiðkun að vetri, sem Vetrariþróttamiðstöð Íslands, með séráherslu á skíði, bretti og skauta.

### Leiðir

- Samvinna skíðafélaga á svæðinu verði aukin og styrkt með fleiri samstarfverkefnum á sviði kynningar og samræmdrar uppbyggingar á aðstöðu og þjónustu. Stofnaður verði sameiginlegur samstarfsvettvangur (samlag), sem hefur meðal annars eftirfarandi tilgang:
  - Skapa umræðu um hagsmunamál, umbætur og uppbyggingu svæðanna.
  - Móta sameiginlega þróunar- og samstarfverkefni félaganna í tengslum við sveitarfélögin og aðra hagsmunaaðila.
  - Samræma þjónustu svæðanna og bæta samskipti þeirra á milli.
- Sveitar- og skíðafélög kynni svæðið sem eitt skíðasvæði þar sem lögð er áhersla á fjölbreytni svæðisins, sérkenni þess og þjónustu.
- Tryggður verður langtímasamningur við ríkið um uppbyggingu Vetrariþróttamiðstöðvar Íslands í samvinnu við sveitar- og íþróttarfélög á svæðinu.
- Mótuð verði samræmd þróunaráætlun um uppbyggingu lykilsvæða svæðisins, svo sem fyrir Hlíðarfjall og Skíðasvæði Dalvíkinga og Ólafsfirðinga.
- Uppbygging Hlíðarfjalls skal miðast við að það svæði verði þjóðarleikvangur skíðaíþróttarinnar á Íslandi.
- Gerð verði úttekt á rekstrargrunni þess að hafa starfsemi í Hlíðarfjalli allt árið með því að reka þar veitingarekstur, skipuleggja gönguferðir eða aðra útivist.
- Endurmeta byggingu kláfs upp á tind Hlíðarfjalls sem liðs í að gefa svæðinu sérstöðu með lengingu tímabils vetrariþróttar, göngu og útivistar og svo einstakrar aðstöðu til útsýnis.
- Setja á stofn vetrariþróttar- og útivistarsafn þar sem rakin yrði þróun vetrariþróttar og útivistar hér á landi, ásamt því að hafa til sýnis verðlaun fyrir afrek í einstökum greinum íþróttar eða útivistar.
- Starfrækja öflugan vetrariþróttaskóla, sem ekki síst miðist við að taka við nemendum í vetrarfríum frá öðrum skólum.

- Móta þarf stefnu um bætta nýtingu á Skautahöllinni og samstarf þeirrar starfsemi við skíðasvæði, þannig að afþreying ferðamanna á veturnum geti verið sem samfelldust.
- Styðja þarf og móta enn frekar nýjar vetrargreinar eins og íshökkí, skautahlaup, listdans á skautum, krullu, skíðastökk og ýmsar greinar gönguskiða- og vélíþróttu.

## 6.7. Menning og listir

### Markmið

Að svæðið sé þekkt fyrir menningartengda ferðapjónustu, sem byggist á öflugum tengslum ferðapjónustufyrirtækja og aðila á sviði lista og menningar.

### Leiðir

- Getið verði í stefnuskrá væntanlegs menningarhúss um nýtingu þess í tengslum við uppbyggingu ferðapjónustunnar sem hluta af afþreyingu, menntun og sem upplýsingarveitu.
- Sett verði upp sérstakt verkefni þar sem unnið verði að því að tengja sögufræga staði, eins og Möðruvelli og Gásir, við sögu staðanna og fræða ferðamenn um þá.
- Skapa samhug og hvatningu um að framfylgja stefnumótun safna við Eyjafjörð og hugmyndir að þeim viðburðum sem þar koma fram.
- Gert verði átak til að kynna fyrir ferðamönnum eyfirska hefð í ritlist með þátttöku safnahúsa eins og Davíðshúss, Sigurhæða, Nonnasafns, Friðbjarnarhúss og Amtsbókasafnsins.
- Unnið verði enn frekar að sameiginlegri kynningu safna, sbr. safnapassa fyrir söfn við Eyjafjörð.
- Sköpuð séu tengsl við sjálfstætt starfandi félög eins og Gilsfélagið, þannig að starfsemi þeirra styrkist og taki mið af þörfum ferðapjónustunnar.
- Fræðslu- og fræðastarf í tengslum við norðurslóðasamstarf verði nýtt í tengslum við ferðapjónustu.
- Lagður verði grunnur að því að menningarnótt verði árviss viðburður á Akureyri og taki mið af menningu og listum á Norðurlandi.
- Sköpuð verði tengsl ferðapjónustuaðila og aðila eins og Leikhússins og Listasafnsins þannig að starfsemi þessara aðila taki mið af þörfum hvors annars og styrkist enn frekar.

## 6.8. Verslun og þjónusta

### Markmið

Að þjónusta sveitafélaga og fyrirtækja taki mið af þörfum og óskum ferðapjónustuaðila þannig að hún uppfylli ýrtruðu kröfur ferðamanna.

### Leiðir

- Sveitarfélög meti opnunartíma opinberra staða, til dæmis sundstaða og safna, með það í huga að hann henti ferðamönnum á hverjum tíma.
- Metin verði nýting íþróttamannvirkja með tilliti til þess að þau þjóni ferðamönnum svo þau verði hluti af aðráttaraflí viðkomandi staða.
- Sköpuð verði umræða meðal ferðapjónustuaðila og eigenda verslana um opnunartíma og verkefni er tengjast því að þjóna ferðamönnum enn frekar.
- Skoðað verði hvort hægt sé að skapa sérstakt aðráttarafl með sérkjörum hjá verslunum í tengslum við ferðamannaviðburði eða sem sérstakan viðburð.

## 6.9. Gistiaðstaða og veitingahús

### Markmið

Að orðspor gisti- og veitingastaða sé gott og þjónusta við ferðamanninn sé til fyrirmyndar.

### Leiðir

- Gerð sé framtíðarspá um gistiþörf á svæðinu þar sem tekið verði tillit til ólíkra krafna ferðamannsins svo sem þjónustustigs, eðlis og tilgangs ferðarinnar og þeirra markhópa, sem höfðað er til á hverjum tíma.
- Komið verði upp í tengslum við væntanlegt Menningarhús og/eða Háskólann á Akureyri aðstöðu fyrir stærri ráðstefnur.
- Gerðar verða umbætur á tjaldsvæðum þannig að öll aðstaða og þjónusta sé til fyrirmyndar á landsvísu.
- Unnið verði að bættu upplýsingaflæði milli gististaða og veitingarhúsa annars vegar og annarra ferðapjónustuaðila hins vegar.
- Útbúið verður sérstakt kynningarrit fyrir starfsmenn gististaða og veitingahúsa þar sem ferðapjónustan innan svæðisins er kynnt, afþreyingarmöguleikar og sérkenni svæðisins.

- Útbúið verði námsefni um hvernig veita á þjónustu og mikilvægi hennar við að ná árangri í ferðaþjónustu almennt.

## **6.10. Umhverfismál**

### **Markmið**

Að svæðið sé þekkt fyrir snyrtimennsku í almennri umgengni og umhverfissvæn sjónarmið gagnvart förgun sorps.

### **Leiðir**

- Ferðaþjónustuaðilum og þjónustustofnunum verði árlega veitt viðurkenning fyrir framúrskarandi starf á sviði umhverfismála.
- Efld verði umræða um mikilvægi umhverfismála og snyrtimennsku í tengslum við uppbyggingu ferðamannaþjónustunnar.
- Unnið verði að úttekt á þessum málum innan svæðisins til að meta núverandi stöðu og gera síðan tillögur um úrbætur.