

Stykkishólmur

Stefnumótun ferðapjónustu

Ferðamálanefnd Stykkishólms
Hagsmunaaðilar í ferðapjónustu
Júní 1991



FERÐAMÁLARÁÐ ÍSLANDS

Stykkishólmur

Stefnumótun ferðapjónustu

Ferðamálanefnd Stykkishólms
Hagsmunaaðilar í ferðapjónustu
Júní 1991

Formáli.

Ferðaþjónusta er stöðugt vaxandi atvinnugrein í Stykkishólmi og standa vonir til þess að á næstu árum árum megi efla ferðaþjónustuna enn frekar.

Stykkishólmur hefur lagt mikið til uppbyggingar ferðaþjónustu. Má þar nefna byggingu og rekstur Hótel Stykkishólms, uppbyggingu tjaldstæða, átak í umhverfismálum, mjög bætt aðstöðu í höfninni fyrir Baldur og Eyjaferðir, þátttöku í rekstri Baldurs, friðun húsa sem lið í umhverfisvernd og annað smærri svo sem útgáfu kynningarrita og kynningarmynda.

Hótel Stykkishólmur hefur alltt frá stofnun 1977 haft afgerandi forystu í því að kynna Stykkishólm sem ferðamannastað og hefur afrakstur þess starfs verið að skila sér í auknum viðskiptum.

Með öflugri þátttöku í ferðamálasamtökum hefur verið mörkuð afgerandi stefna um að efla Stykkishólm sem ferðamannastað og ber að þakka allt það starf sem hefur verið starf frumkvöðlanna.

Með auknu framboði á þjónustu skapast ný viðhorf og aukin samkeppni. Við þær aðstæður er nauðsynlegt að marka skýra stefnu fyrir hvert og eitt fyrirtæki og ferðaþjónustuna í Stykkishólmi í heild.

Ferðamálanefnd Stykkishólmsbæjar hefur því unnið að stefnumótun í ferðaþjónustu og fengið til liðs við sig sérfræðinga í rekstri og kallað til sín ýmsa sem koma að þessari atvinnugrein.

Iðnráðgjafi Vesturlands hefur unnið skýrslu sem hér er kynnt. Ber að þakka öllum sem að þessu verki hafa komið fyrir ágætt starf. Þess er að vænta að skýrslan geti verið áhrifavaldur til framfara í ferðaþjónustunni. Þegar markmiðin eru skýr, leiðin þekkt og stefnan ákveðin ætti að vera auðveldara að ná settu marki, að efla Stykkishólm sem ferðamannastað.

Stykkishólmi 10. maí 1991

Bæjarstjórinn í Stykkishólmi
Sturla Böðvarsson

Efnisyfirlit:

Inngangur	3
1. Markmið og skilgreining ferðapjónustunnar	4
1.1. Viðskiptahugmynd.....	4
1.2. Markmið.....	4
2. Staðan í dag	6
2.1. Vörur og markaðir.....	7
3. Innri og ytri greining	8
3.1. Innri greining.....	9
3.2. Ytri greining.....	11
4. Mótun stefnu	13
5. Framkvæmdaáætlanir	15
6. Lokaorð	37

Inngangur.

Verkefnið STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU varð til snemma vors 1990, fyrir tilstilli ferðamálanefndar Stykkishólms. Nefndarmenn töldu sig finna knýjandi þörf á samræmingu í þróunarstarfi ferðaþjónustu í Stykkishólmi, og einhverskonar "leikreglur", eða stefnu sem myndi tryggja að aðilar í ferðaþjónustu stefndu ekki hver í sína áttina, heldur markvisst allir í sömu átt.

Leitað var til Iðnráðgjafa Vesturlands um að gerða úttekt á greininni og hugmyndir um hvert skyldi stefna. Eftir umræður var ákveðið að verkefninu STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU skyldi hrint úr vör sem samstarfsverkefni Iðnráðgjafa, ferðamálanefndar Stykkishólms og rekstraraðila í greininni. Iðnráðgjafi skyldi stjórna verkefninu og veita faglega ráðgjöf en vinnuhópur skyldi hittast reglulega á vinnufundum til að vinna verkefnið.

Í upphafi verkefnisins var leitað til rekstrartæknideildar Iðntæknistofnunar um bakstuðning við Iðnráðgjafa, og var þeirri málaleitan vel tekið, og lét stofnunin m.a. í té vinnugögn til stuðnings, auk þess sem hún veitti ráðgjöf við undirbúning markaðskönnunar.

Mikið var unnið að verkefninu á fyrstu tveim mánuðunum, en síðan gert hlé meðan á háannatíma stóð. Þráðurinn var síðan tekinn upp að nýju í lok árs 1990 og hefur verið unnið ötullega í 7 manna starfshóp, auk ráðgjafa, síðan. Verkefninu lauk í júní 1991, og er þar með lokið fyrsta skrefinu í markvissri stefnumótunarvinnu ferðaþjónustuaðila í Stykkishólmi. Síðasta skrefið verður vonandi aldrei tekið því stefnumótun er eilíft verkefni fyrir hvern þann sem stendur í atvinnurekstri.

Skýrsla sú sem hér liggur fyrir er ekki markmið verkefnisins, heldur einungis skjalfesting á þeirri vinnu sem unnin hefur verið. Skýrsla þessi er stytta útgáfa af niðurstöðum verkefnisins, þar sem ýmsar trúnaðarupplýsingar hafa verið settar sérstaklega í fylgiskjöl.

Í upphafi hvers kafla er lítillega greint frá tilgangi viðkomandi verkþáttar, út frá faglegu sjónarmiði. Þannig ætti að vera hægt að nota þessa skýrslu til viðmiðunar við vinnslu sambærilegra verkefna. Skýrslan er þó engan vegin tæmandi sem handbók fyrir stefnumótun, hvorki í ferðaþjónustu eða öðrum atvinnugreinum.

1. Markmið og skilgreining ferðaþjónustunnar.

Verkefnið STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU felur í sér kerfisbundna samhæfða stjórnun á mikilvægustu þáttum í rekstri fyrirtækja sem standa að verkefninu. Verkefnið tekur til þátta svo sem vörubrúunar, markaðssóknar, gæðastjórnunar og samvinnu fyrirtækja. Mótun stefna á bæði að taka til fyrirtækja og opinberra aðila í Stykkishólmi, og miðast að því að uppfylla á sem bestan hátt þarfir neytendanna og reka greinina með það miklum hagnaði að hægt verði að viðhalda þeim vörugæðum sem neytandinn gerir kröfu um.

Haldnir voru 2 fundir í maí 1990 þar sem vinnuhópurinn ræddi viðskiptahugmynd og markmið ferðaþjónustu í Stykkishólmi. Þeim lauk 16. maí 1990 með neðangreindum niðurstöðum.

1.1. Viðskiptahugmynd.

Viðskiptahugmynd fyrirtækis segir til um á hvaða hugmynd fyrirtækið ætlar sér að byggja afkomu sína á, auk þess sem hún inniheldur ýmsa þætti sem lagðir eru til grundvallar rekstrinum, án þess að beint sé hægt að mæla árangur af, s.s. mál er varða umhverfisvernd ofl. Í raun er hér verið að skilgreina hvert sé hlutverk viðkomandi fyrirtækis (fyrirtækja) í samfélaginu.

Hér að neðan er sett fram viðskiptahugmynd ferðaþjónustu í Stykkishólmi eins og vinnuhópurinn sér hana fyrir sér:

- ✓ Stykkishólmur skal vera einn af áhugaverðustu ferðamannastöðum á Íslandi.
- ✓ Neytendanum skal þjónað þannig að hann komi aftur og aftur til Stykkishólms og gefi staðnum góð meðmæli.
- ✓ Ferðaþjónusta í Stykkishólmi á að vera atvinnugrein sem er bæjarfélaginu til sóma með því að veita arðbær atvinnutækifæri og hlúa vel að náttúru staðarins.

1.2. Markmið.

Þegar markmið er sett fram verður það að vera mælanlegt, bæði í "tíma og rúmi", þ.e. hvaða árangri ætlum við okkur að ná og hvenær. Sé ekki tekið tillit til beggja þátta í markmiðssetningu, heldur einungis sett árangursmarkmið án tímasetningar (t.d.: "ferðaþjónusta verði 3ja stærsta atvinnugreinin í Stykkishólmi"), verður markmiðið ekki sá hvatí sem ætlast er til, þar sem alltaf er hægt að skjóta árangrinum á frest.

Ferðaþjónusta í Stykkishólmi hefur eftirfarandi höfuðmarkmið:

- ✓ Að fjölga arðbærum ársverkum í ferðaþjónustu í Stykkishólmi um 50% á næstu fjórum árum, 1991-1994. (Með arðbærum ársverkum er átt við að baki hverju ársverki sem þörf verður fyrir séu það miklar tekjur, að fjárfestingin sem tengist því sé arðbær, þ.e. beri hærri ávöxtun en fæst á fjármagnsmarkaðinum.)

Í stefnumótunavinnunni munu síðan koma fram fleiri undirmarkmið, sem hvert um sig er leið að þessu höfuðmarkmiði. Leiðir að undirmarkmiðum koma síðan fram í framkvæmdaáætlunum úrlausna.

Taflan hér að neðan sýnir röðun atvinnugreina í Stykkishólmi árið 1988 eftir vægi þeirra í heildartekjum einstaklinga og má þar sjá að veitingar og hótél er í 9. sæti hvað það snertir með 3,13 % af tekjum og 4,23% ársverka. Flutningar mega að hluta til teljast til ferðapjónustu, þar sem á við fólksflutninga. Báðar þessar greinar eru nokkuð undir landsmeðaltali í tekjum, svo spurningin er hversu arðbær þessi störf eru.

Atvinnugrein	Ársverk	Hlutf. skipting ársverka	Meðal-tekjur í þús	% Frávik frá landsmeðaltali	Heildartekjur í greininni	Hlutf. skipting tekna
13 Fiskveiðar	101,9	15,56%	1557	-20	158.658	24,21%
30 Fiskvinnsla	115,9	17,69%	863	-15	100.022	15,27%
93 Opinber þjónusta	101,7	15,53%	867	-12	88.174	13,46%
91 Opinber stjórnsýsla	46	7,02%	1183	-1	54.418	8,31%
50 Byggingar	54,2	8,27%	990	-9	53.658	8,19%
38 Málm og skipasmíði	29,8	4,55%	1126	-4	33.555	5,12%
62 Smásöluverslun	47,6	7,27%	657	-19	31.273	4,77%
<u>71 Flutningar</u>	<u>25,7</u>	<u>3,92%</u>	<u>1063</u>	<u>-6</u>	<u>27.319</u>	<u>4,17%</u>
<u>63 Veitingar og hótél</u>	<u>27,7</u>	<u>4,23%</u>	<u>741</u>	<u>-7</u>	<u>20.526</u>	<u>3,13%</u>
33 Trjávöruiðnaður	17,3	2,64%	1039	1	17.975	2,74%
81 Peningastofnanir	18,7	2,85%	944	-14	17.653	2,69%
40 Veitur	8,3	1,27%	1588	8	13.180	2,01%
72 Póstur og sími	10	1,53%	947	-2	9.470	1,45%
31 Matvælaiðnaður	11	1,68%	787	-15	8.657	1,32%
95 Persónuleg þjónusta	9,4	1,44%	785	-15	7.379	1,13%
52 Opinberar framkvæmdir	9	1,37%	677	-33	6.093	0,93%
83 Þjónusta við atvinnulíf	5,3	0,81%	783	-34	4.150	0,63%
82 Tryggingar	4	0,61%	768	-29	3.072	0,47%
11 Landbúnaður	3	0,46%				
61 Heildverslun	2,3	0,35%				
92 Götu og sorphreinsun	1,4	0,21%				
32 Vefjariðnaður	1,3	0,20%				
36 Steinefnaiðnaður	0,9	0,14%				
37 Ál og járnblendi	0,8	0,12%				
35 Efnaiðnaður	0,7	0,11%				
34 Pappírsiðnaður	0,5	0,08%				
94 Skemmtanir og íþróttir	0,4	0,06%				
51 Byggt í eigin þágu	0,2	0,03%				
Samtals	655	100,00%	1017	-5	655.232	100,00%

Ef fjölga á atvinnutækifærum um 50% í ferðapjónustu má reikna með að um sé að ræða ca. 20 störf, eða um 3% af heildarfjölda starfa í Stykkishólmi.

Til að ná settu marki koma fjórar meginstefnur til greina:

- ✓ **Söluátak** þar sem reynt er að auka sölu á núverandi vörum á núverandi mörkuðum.
- ✓ **Markaðssókn** þar sem reynt er að auka sölu á núverandi vörum með því að fara inn á nýja markaði.
- ✓ **Vöruþróun** þar sem boðið er upp á nýjar vörur fyrir núverandi markað.
- ✓ **Nýsköpun** þar sem boðið er upp á nýjar vörur fyrir nýja markaði, þ.e. fundið nýtt áherslusvið

Myndin að neðan sýnir þessar fjórar meginstefnur. Mikilvægt er að kanna fyrst alla möguleika er liggja efst í vinstra horni því eftir því sem lengra er farið til hægri og niður í módelinu, því erfiðari og dýrari vilja lausnirnar verða.

Mark- aður Vara	Núverandi	Nýr
Núverandi	Sölu- átak	Markaðs- sókn
Ný	Vöru- þróun	Ný- sköpun

Verkefnið STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU leitast m.a. við að finna svör við því hvaða reitir á þessari mynd skuli verða aðaláherslureitir, það er hver skal vera stefna ferðaþjónustu í Stykkishólmi varðandi markaðsmál.

2. Staðan í dag.

Mikilvægt er við upphaf stefnumótunar að þekkja vel stöðu dagsins í dag, því viti maður ekki hver hún er er enginn tilgangur með því að móta sér stefnu, þar sem stefnumótun er einmitt fólgin í því að finna hentugar leiðir (stefnur), til þess að komast úr núverandi stöðu í einhverja stöðu sem óskað er (markmið). Það sem felst í stöðunni í dag er:

- ✓ Hverjar eru helstu vörur í dag og hver er staða þeirra á markaði?
- ✓ Hverjir eru helstu markaðir í dag?
- ✓ Hvernig er fjárhagsstaðan í dag?
- ✓ Hvernig er framleiðslan í dag?
- ✓ Hvernig er stjórnunin í dag?

Fyrstu tvær spurningarnar eru í raun þær veigamestu og eru teknar sérstaklega fyrir hér á eftir. Allar spurningarnar koma síðan inn í innri greininguna, þar sem leitast er við að finna helstu styrkleika og veikleika ferðaþjónustu í Stykkishólmi.

2.1. Vörur og markaðir.

Fyrsta skrefið í mati á stöðunni er að skoða núverandi vörur og núverandi markaði ferðaþjónustu í Stykkishólmi. Á vinnufundi 31. maí 1990 var rætt um helstu vörur og markaði. Til aðgreiningar og einföldunnar á síðari stigum stefnumótunar var ákveðið að flokka vörur niður í *kjarnavörur* og *jaðarvörur*:

- ✓ ***Kjarnavörur*** eru þær vörur sem hægt er að markaðssetja beint, þ.e. sjálfst aðráttaraflíð fyrir ferðamanninn. Dæmi: Náttúrufrýrbrigði eða afþreyingaraðstaða.
- ✓ ***Jaðarvörur*** eru hins vegar þær vörur sem verða að vera til staðar svo að ferðamaðurinn geti dvalið á staðnum og upplifað kjarnavöruna. Dæmi: Gistiaðstaða, veitingar, ferðaþjónusta, matvörusala osfrv.

Í vöruupptalningunni að neðan hefur vinnuhópurinn tekið mið af þessari uppskiptingu og einbeitt sér að því að greina kjarnavörur.

Helstu núverandi kjarnavörur í ferðaþjónustu sem Stykkishólmur býður uppá eru eftirfarandi:

- ✓ Eyjarnar á Breiðafirði
- ✓ Vestfirðir
- ✓ Snæfellsnes
- ✓ Bærinn sjálfur
- ✓ Aðstaða til ráðstefna
- ✓ Aðstaða til atvinnuferða
- ✓ Aðstaða til að hafa það rólegt

Helstu núverandi markaðir ferðaþjónustu í Stykkishólmi eru eftirfarandi:

- ✓ Erlendir ferðamenn (á eigin vegum eða á vegum ferðaskrifst.)
- ✓ Íslenskir helgarferðalangar
- ✓ Íslenskir sumarleyfisferðalangar
- ✓ Skólahópar
- ✓ Starfsmannahópar
- ✓ Viðskiptaferðalangar
- ✓ Aldraðir

Vöru- og markaðslíkan.

Hér að neðan eru vörur og markaðir ferðapjónustu í Stykkishólmi sett í vöru- og markaðslíkan. Í vöru- og markaðslíkaninu sést hvaða vörur höfða til hvaða markaða að mati vinnuhópsins. Tilgangur vöru- og markaðslíkans er ekki aðeins sá að tengja saman vörur og markaði, heldur einnig til að átta sig á stöðu einstakra vara á markaði. Ef meta ætti það þyrfti að skoða sérstaklega afkomu (veltu og framlegð) einstakra vörutegunda, en fyrir því liggja ekki nægilega mikil gögn svo hér er því aðeins lagt huglægt mat á stöðu og möguleika varanna.

Vörur Markaðir	Eyjarnar á Breiðafirði	Vestfirðir	Snæfellsnes	Bærinn sjálfur	Aðstaða til ráðstefna	Aðstaða til atvinnuf.	Aðstaða til rólegheita
Erl. ferðam.	✗	✗	✗	✗	✗		
Ísl. helgarf.	✗		✗	✗			✗
Ísl. sumarleyf.	✗	✗	✗	✗			✗
Skólahópar	✗		✗	✗			
Starfsmannah.	✗		✗	✗			
Viðskiptaf.					✗	✗	
Aldraðir	✗		✗	✗			✗

Æskilegt er, að hver og einn rekstraraðili geri sér mynd af stöðu sinna vörutegunda á markaði; meti hvort vörurnar séu á uppleið, staðnaðar eða á niðurlieið. Til að ná sem mestu jafnvægi í rekstri hvers fyrirtækis er æskilegt að vöruúrvalið sé blandað:

- ✓ Að hluti af vörum sé á uppleið. Þessar vörur mætti kalla "stjörnur eða nýstirni". Þær einkennast á því að vera vaxandi á vaxandi markaði, en ekki enn farnar að skila inn hagnaði.
- ✓ Að hluti af vörum sé á "toppnum". Þær mætti kalla "mjólkurkúr", og eiga í raun að fjármagna nýstirnin.

Þær vörur sem hvorki eru á uppleið né á toppnum, er umhugsunaratriði hvort ekki eigi að taka af markaði. Þetta geta verið fallandi vörur á fallandi markaði, fyrrverandi mjólkurkúr, sem á að taka af markaði um leið og þær fara að gefa neikvæða framlegð, eða lélegar vörur á vaxandi markaði, (misheppnaðar "stjörnur"). Slíkar vörur á annað hvort að fjarlægja eða að bæta þannig að þær verði stjörnur.

3. Innri og ytri greining.

Þar sem stefnumótun miðar að því að ná settum markmiðum með því að nýta sér til fullnustu sitt ytra og innra umhverfi, er nauðsynlegt að þekkja vel innra og ytra umhverfi fyrirtækisins (fyrirtækjanna), í þessu tilfalli ferðapjónustuaðila í Stykkishólmi. Til þess eru innri og ytri greining vel til fallnar aðferðir. Þær byggja á því að vega og meta markvisst innviði og ytra umhverfi, m.a. með því að framkvæma kannanir, eða hreinlega að "spá í spilin" Útkoma innri og ytri greiningar er eftirfarandi:

- ✓ Hverjar eru helstu sterkar hliðar ferðapjónustu í Stykkishólmi
- ✓ Hverjar eru helstu veikar hliðar ferðapjónustu í Stykkishólmi.
- ✓ Hverjir eru helstu möguleikar í umhverfi ferðapjónustu í Stykkishólmi.
- ✓ Hverjar eru helstu ógnanir í umhverfi ferðapjónustu í Stykkishólmi.

Innri og ytri greining eru lang veigamestu þættirnir í verkefninu og hafa staðið yfir frá maí 1990 til mars 1991. Hér í skýrslunni er að finna samandregnar niðurstöður þessarar verkþátta, en ýtarlegri niðurstöður eru í fylgiskjöllum.

3.1. Innri greining.

Hægt er að beita ýmsum aðferðum við framkvæmd innri greiningar. Sé um að ræða eitt fyrirtæki er gott að framkvæma n.k. viðhorfskönnun meðal starfsmanna þess, þ.e. spyrja sig: Hver er ímynd fyrirtækisins í augum okkar sjálfra. Í þessu verkefni var valin sú leið að spyrja hóp íbúa í Stykkishólmi um viðhorf þeirra til ýmissa þátta er varða ferðaþjónustuna í Stykkishólmi.

Upplýsingaöflunin fór að mestu fram á vinnufundi með hóp íbúa í Stykkishólmi þann 13. júní 1990, sjá fundargerð fylgiskjal 1. Þar fylltu fundarmenn út eyðublöð sem draga fram veikar og sterkar hliðar tengdar einstökum vörum. Síðan voru málin rædd og niðurstöður dregnar saman.

Dregnar voru fram veikar og sterkar hliðar á fimm af þeim sjö vörum er settar eru fram í vöru- og markaðslíkaninu (þrjár síðasttöldu vörurnar voru settar saman undir eitt, þar sem fundarmenn voru sammála um að þær tengdust mikið innbyrðis og væru eingöngu markaðssettar af hótelinu). Þær vorur sem teknar voru fyrir voru:

- ✓ Bærinn sjálfur.
- ✓ Eyjarnar á Breiðafirði.
- ✓ Vestfirðir.
- ✓ Snæfellsnes.
- ✓ Aðstaðan til að hafa það rólegt.

Markmiðið með fundinum 13. júní var að fá fram hvað bæjarbúum sjálfum fannst um þau fyrirtæki er tengjast þessum vörum, þ.e. hver er ímynd ferðaþjónustu í Stykkishólmi í augum íbúanna sjálfra. Það sem þeir sjá af jákvæðum eða neikvæðum hlutum getur verið vísbending um að ástæða sé til nánari athugunar á viðkomandi þætti.

Spurt var um álit manna á eftirfarandi þáttum varðandi hverja og eina vöru. Þegar niðurstöður eru dregnar saman, er þáttunum skipt niður í fjóra meginflokkka: Fjárhagsstöðu, markaðsstarfsemi, framleiðslu, og stjórnun.:

- ✓ **Fjárhagsstöðu**
Fjárhagsstöðu fyrirtækjanna er tengjast vörinni.
- ✓ **Markaðsstarfsemi**
Markaðsþekkingu.
Kynningu og auglýsingar.
Hvort um mikla endursölu væri að ræða.
Hvort gerðar væru söluáætlanir.
Aðbúnað viðskiptavina.
- ✓ **Framleiðslu**
Stundvísi.
Aðfanga öflun.
- ✓ **Stjórnun**
Hvort gerð væri starfsmannaáætlun.
Þjónustulund starfsfólks.
Vinnuáætlun starfsfólks.
Vöruspekkingu starfsfólks.
Hæfni stjórnenda.
Hvort fyrirtækin stuðluðu að vöruþróun.

Reynt er að leggja mat á hugmyndir fundarmanna um ofangreind atriði út frá svörum við spurningum og þeirri umræðu sem fram fór. Einstakar niðurstöður innri greiningar eru í fylgiskjali 1, en hér að neðan er lagt mat á sterkar og veikar hliðar ferðaþjónustu í Stykkishólmi, túlkaðar út frá þessum niðurstöðum ásamt umræðum er farið hafa fram í vinnuhóp.

Þess ber sérstaklega að gæta við hvað er miðað þegar mat er lagt á sterkar og veikar hliðar. Viðmiðið má ekki vera tekið við önnur sambærileg fyrirtæki á Íslandi heldur verður að miða við þau markmið sem sett

eru. Þar sem Stykkishólmur hefur orð á sér fyrir að vera vaxandi ferðamannastaður teljum við að rangt viðmið hafi að einhverju leiti verið tekið - fólk telur almennt að flestir þættir séu í góðu lagi vegna þess að þeir eru í betra lagi en annarsstaðar.

Út frá ofangreindum forsendum eru sterkar og veikar hliðar ferðaþjónustu í Stykkishólmi eftirfarandi:

Sterkar hliðar:

- ✓ *Stykkishólmur hefur á boðstólnum vörur sem eru í örum vexti* og bjóða upp á nýja möguleika sem eiga sér ekki samsvörun annars staðar á landinu. Hér er helst átt við náttúru Breiðafjarðareyja auk fjölbreyttrar náttúru Snæfellsness, aðlaðandi bæjar og góðrar aðstöðu, s.s. hótels og íþróttaaðstöðu.
- ✓ *Vörurnar eru nokkuð vel kynntar*, sérstaklega meðal innlendra ferðamanna. Stykkishólmur er “í tísku” sem ferðamannastaður á Íslandi, og hefur meðal annars verið notaður sem dæmi í hátíðarræðum um ferðamál. Þennan meðbyr ber að nýta til hins ýtrasta, og reyna eftir megni að viðhalda þessari ímynd, m.a. með því að þróa stöðugt nýja þjónustu- og afþreyingarmöguleika.
- ✓ *Skilningur á mikilvægi vörubrúnar er mikill* meðal hagsmunaaðila. Hagsmunaaðilar eru mjög meðvitaðir um gildi þróunarstarfs, og vita sem víst er, að bætt afkoma kemur ekki af sjálfu sér, heldur verður að leggja bæði fjármagn og vinnu í að þróa nýjar afurðir. Slíkur skilningur er undirstaða þess, að hægt sé að hrinda í framkvæmd úrlausnum, sem þessi stefnumótunarvinna mun leiða af sér.

Veikar hliðar:

- ✓ *Fjárhagslegt bolmagn er lítið*. Til þess að bæta úr því verður að velja lausnir sem ekki eru mjög fjárfrefjandi eða leita utanaðkomandi fjármögnunar á nýjum hugmyndum.
- ✓ *Markaðsþekking er lítil* og veldur ómarkvissri markaðsstarfsemi. Það kemur fram í óskipulögðu upplýsingastreymi til og frá viðskiptavininum. Einnig er bent á að fjölmiðlun sé ekki nægilega sterk. Til úrbóta gæti verið að ráða starfmann til að sinna markaðsmálum fyrir öll fyrirtækin.
- ✓ *Samræming og samstarf fyrirtækja er lítið*. Hér er helsta vandamálið að fyrirtækin geta ekki selt þjónustu hvors annars í dag nema í mjög litlum mæli, auk þess sem samstarf í markaðssetningu er lítið. Leið til úrbóta getur verið að ráða starfsmann til að vinna að samræmingu.
- ✓ *Breidd vöruvals er lítil* og miðast öll við sama árstíma - hásumartímamann. Á þeim tíma er nýting búnaðar allt að 100%. Skortur er á minjagripum og póstkortum. Til að bæta úr þessu verður að miða vörubrún við lengingu ferðamannatíma, auk þess sem hvetja þarf til minjagripagerðar tengt ferðaþjónustunni.

Við mótun stefnu ber að hafa í huga þær sterkar og veikar hliðar sem hér koma fram. Rétt er að hafa í huga að núverandi vörur eru nokkuð sterkar og vel kynntar á núverandi markaði. Því er ekki rétt að hefja kostnaðarsama vörubrún eða nýsköpun, enda á það ekki vel við bágan fjárhag. Ber frekar að einbeita sér að söluátaki, auk markaðssóknar t.d. með því að lengja ferðamannatímamann ef hægt er að finna markað fyrir núverandi vörur utan háannatímans. Fyrirtækin verða að vinna vel saman til að nýta þá takmörkuðu krafta sem fyrir hendi eru til þróunar svo gott sem vera má. Vel kemur til greina að hefja kostnaðarlitla vörubrún, s.s. að bæta aðstöðu við tjaldstæðið, bjóða ódýra sérpakka utan háannatíma osfrv.

3.2. Ytri greining.

Á sama hátt og innri greining er aðferð til þess að líta skipulega á innviði fyrirtækisins (eða fyrirtækjanna), þ.e. líta innávið, er ytri greining aðferð til þess að líta skipulega á hið ytra umhverfi, líta útávið. Þeir þættir sem líta ber á við ytri greiningu eru:

- ✓ Hver er staða og Ímynd okkar á markaðinum og hvernig mun markaðurinn þróast í næstu framtíð?
- ✓ Hver er samkeppnisstaða okkar samanborið við keppinauta; varðandi markaðssetningu, aðföng, starfsfólk, fjármögnun osfrv. og hvernig mun hún þróast?
- ✓ Hver er staða okkar gagnvart yfirvöldum og hvernig mun hún þróast?

Í verkefninu STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU var lögð mikil áhersla á markaðsmál í ytri greiningu. Gerð var viðhorfskönnun meðal ferðamanna í Stykkishólmi til ferðaþjónustunnar og ferðamenn spurðir álits á því hvað betur mætti fara. Helstu niðurstöður könnunarinnar eru eftirfarandi:

Tjaldstæðið

Langflestir Íslendingar sem koma á tjaldstæðið koma á einkabílum eða um 81%, á meðan 71% erlendra ferðamanna koma í hópferðabílum. Athygli er vakin á því að tæpur helmingur innlendra ferðamanna vissi ekki af tjaldstæðinu fyrr en þeir komu í Stykkishólm og er ástæðan vafalaust sú að lítið er um kynningar starfsemi fyrir utan það að ferðaskrifstofur vita af tjaldsvæðinu. Tjaldstæðið þykir frekar gott en þó finnst útlendingum það síðra en Íslendingum enda hafa þeir kynnst góðum tjaldsvæðum erlendis. Tjaldbúar virðist vera sá hópur sem mest sækir í þá þjónustu sem í boði er í Stykkishólmi. Af Íslendingum notuðu 27% bakaríið, 45% Eyjaferðir, 20% Baldur, 23% Hólmkjör, og 27% sundlaugina svo eitthvað sé nefnt. Um 80% þeirra fóru í skoðunaferð um bæinn þar sem vafalaust eitthvað hefur verið verslað í búðum og sjoppum. Af útlendingum fóru 64% út í eyjar, 80% skoðuðu bæinn, 66% fóru í sund, og 37% notuðu Hólmkjör. Athugasemdir um tjaldsvæðið voru ansi margar og þyrfti að athuga þær gaumgæfilega.

Hótelið

Um 94% innlendra hótलगesta koma á einkabílum en 71% erlendra hótलगesta koma með hópferðabílum. Svo virðist sem innlendir ferðamenn séu að meðaltali töluvert yngri en hinir erlendu en þar er 70% yfir 50 ára. Innlendir hótलगestur nota Baldur meira en Eyjaferðir á meðan tjaldbúar nota Eyjaferðir meira. Líklega er ástæðan sú að hótलगestur eru meira fyrir þægindin en tjaldbúar meira fyrir ævintýramenskuna. Almenn eru hótलगestir ánægðir með hótelið en ánægja útlendinga er þó aðeins minni. Hinn litli áhugi ferðamanna á golfvelli Stykkishólms vekur athygli og ætti að skoða það mál nánar. Athugasemdir um hótelið ættu að vera skoðaðar ítarlega.

Eyjaferðir

Um 71% af innlendum gestum Eyjaferða koma frá höfuðborgarsvæðinu og langflestir með einkabílum eða 73%. Um 75% erlendra ferðamanna koma í hópferðabílum. Greinilegt er að ánægðir viðskiptavinir er helsta kynningaraðferð Eyjaferða en nálægt helmingur innlendra gesta frétti af þjónustu Eyjaferða frá meðmælum kunningja. Umfjöllun fjölmiðla virðist einnig veða óvenju mikið. Hvað varðar útlendinga, þá fá þeir í flestum tilfellum upplýsingar um þjónustuna frá ferðaskrifstofum eða um 54%. Almenn eru gestir mjög ánægðir með þjónustuna en þó þyrfti að líta á þær athugasemdir er komu með könnuninni.

Baldur

Tæp 50% viðskiptavina Baldurs koma af höfuðborgarsvæðinu og 27% koma frá Vestfjörðum. Áfangastaður er í 44% tilvika Vestfirðir, en 19% Flatey og 20% höfuðborgarsvæðið. Baldur hefur greinilega skapað sér nafn meðal landsmanna en um 49% farþega sagðist alltaf hafa vitað af þjónustu Baldurs. Hvort það gerði sér grein fyrir að um nýja ferju væri að ræða kom ekki fram. 30% farþega frétti af þjónustunni gegnum kynningarstarfsemi Baldurs, og 21% í gegnum meðmæli kunningja. Flestir notfærðu sér Baldur vegna vegstyttingar og þæginda. Almennt er fólk ánægt með þjónustu Baldurs en líta mætti á athugasemdirnar sem bárust.

Í fylgiskjali 2 eru heildarniðurstöður könnunarinnar.

Möguleikar:

- ✓ Nýjar áherslur í ferðamálum í heiminum. Þetta kemur fram í því að ferðaþjónusta er sú atvinnugrein í heiminum sem er í örustum vexti, ferðamenn leita mikið eftir nýjum ferðamöguleikum í stað þeirra hefðbundnu og njóta ævintýraferðir og “könnunarleiðangrar” aukinna vinsælda. Ferðamannastraumur til Íslands mun örugglega halda áfram að vaxa hratt og því verður þörf fyrir nýja ferðamöguleika hér.
- ✓ Hefðbundin ferðamannasvæði að mettast. Ör vöxtur í ferðamannastraumi á Íslandi hefur leitt til þess, að hin hefðbundnu ferðamannasvæði í nálægð við Reykjavík, s.s. Gullfoss, Geysir og Þingvellir, eru undir miklu álagi. Þörfin fyrir nýja ferðamöguleika stutt frá Reykjavík fer því sívaxandi. Hér hlýtur Stykkishólmur að eiga möguleika sem hluti af Vesturlandi.
- ✓ Aukinn áhugi fyrir umhverfisvernd. Með vaxandi mengunarvandamálum í heiminum og á Íslandi verður hreint umhverfi sífellt mikilvægara. Því ber Stykkishólmi að viðhalda ímynd sinni sem “snrtillegur bær sem metur umhverfi sitt og náttúru að verðleikum.”
- ✓ Stefnumarkandi aðgerðir í ferðamálum á Vesturlandi. Útlit er fyrir að hagsmunaaðilar á Vesturlandi taki saman höndum um markaðssetningarverkefni sem kynnir Vesturland í heild sinni fyrir næsta sumar (Western Horizon). Einnig stendur til að í vetur fari í gang stefnumótunarverkefni í ferðamálum fyrir allt Vesturland sem væntanlega yrði lengri tíma verkefni. Þetta ætti að auka ferðamannastrauminn á Vesturland og þarafleiðandi í Stykkishólmi.

Ógnanir:

- ✓ Slæmar vegasamgöngur á Snæfellsnes. Eitt það helsta sem ferðamenn setja fyrir sér þegar á að fara á Snæfellsnes í frí, er hinn slæmi vegur frá sunnanverðu Vesturlandi út á nes. Brýnt er að vinna bætur á þessu.
- ✓ Miðstýring ferðamála. Upp hafa komið frumvörp að reglugerðum sem myndu beinlínis hefta slíkt verkefni sem nú á sér stað hér í Stykkishólmi. Þar er verið að koma á miðstýringu ferðamála og vissum leikreglum sem oft er erfitt að fylgja, eigi að vera einhver framþróun. Stykkishólmur þarf að vera á varðbergi gagnvart slíkum aðgerðum yfirvalda.

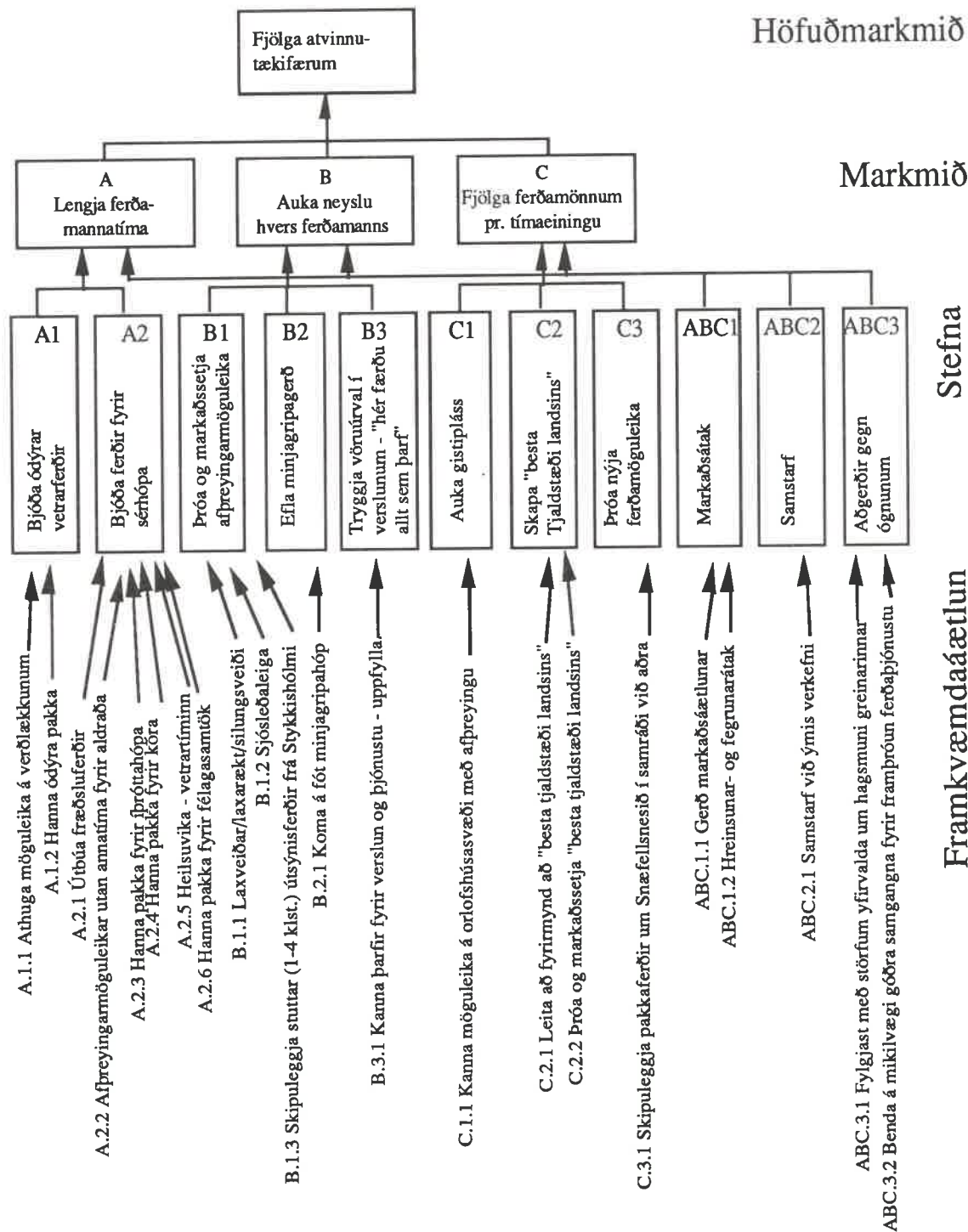
4. Mótun stefnu.

Eins og áður hefur komið fram, byggir mótun stefnu beint á þeirri innri og ytri greiningu sem fram hefur farið. Því ber að hefja þennan fasa á því að rifja upp hvert höfuðmarkmiðið er með ferðapjónustunni, og greina það svo í undirmarkmið sem öll taka mið af þeim takmörkunum sem sett eru í innri og ytri greiningu.

Mótun stefnu fór fram á 3 vinnufundum, þar sem hópurinn rifjaði upp markmið og skilgreiningu ferðapjónustunnar ásamt niðurstöðum innri og ytri greiningar. Meginlínan í stefnumótuninni er eftirfarandi:

- ✓ Velja þarf leiðir sem ekki eru mjög kostnaðarsamar, vegna þess hve fjárhagsstaða fyrirtækjanna er þröng.
- ✓ Finna þarf nýja afþreyingarmöguleika, þar sem sú fjárfesting sem fyrir er mun nýtast, sérstaklega utan háannatíma.
- ✓ Samræmingu og samstarf aðila, bæði innan Stykkishólms og út fyrir bæinn þarf að efla, þar sem einingarnar eru litlar og lítt burðugar til stórra átaka án samstarfs.
- ✓ Markaðssetning þarf að verða mun heilsteyptari og markvissari en verið hefur.
- ✓ Huga þarf vel að þeim ógnunum sem steðja að ferðapjónustunni.

Mótuð stefna kemur fram á næstu mynd, en þar er höfuðmarkmiðið brotið niður í 3 undirmarkmið, sem síðan leiða af sér nokkur stefnuatriði. Leiðir til að framfylgja hverri stefnu eru að lokum settar fram í framkvæmdaáætlanir, sem geta verið nokkrar fyrir hverja stefnu. Þessi vinnumáti tryggir fyrir það fyrsta að við framkvæmd einstakra úrlausna, sé alltaf samræmi í því að hvaða markmiði sé stefnt og hvernig, auk þess sem úrlausnatriði eru brotin niður í mörg smá, sem hægt er að skipta á milli aðila til ábyrgðar. Segja má, að í upphafi stefnumótunarverkefnisins hafi flestar þær hugmyndir sem hér eru settar fram verið orðnar til, en vandamálið var það að “það var alltaf talað um hlutina en aldrei gert neitt”. Nú hafa hugmyndirnar verið settar í rétt samhengi og forgangsröð, þannig að hægt er að taka stutt, en örugg skref í rétta átt.



Í stefnutrénu má sjá að höfuðmarkmið ferðaþjónustu í Stykkishólmi er að fjölga atvinnutækifærum, nánar tiltekið að fjölga arðbærum atvinnutækifærum um 50% á næstu 4 árum. Undir því höfuðmarkmiði eru þrjú markmið sem eru: A lengja ferðamannaútimann, B auka neyslu hvers ferðamanns, C fjölga ferðamönnum pr. tímaeiningu. Til að ná þeim markmiðum eru stefnur þær sem eru undir markmiðunum þremur á stefnutrénu. Hver stefna þarfnast ýmissa framkvæmdaáætlana og eru þær því undir þeirri stefnu sem við á. Í næsta kafla er farið nánar í þær framkvæmdaáætlunir sem fylgja hverri stefnu. Þar kemur fram markmið, stefna, framkvæmd, ábyrgðaraðili, samstarfsaðilar, framkvæmdalýsing, tímaáætlun, og kostnaðaráætlun.

5. Framkvæmdaáætlanir.

Einn megintilgangur með verkefninu STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN FERÐAÞJÓNUSTU er að "stilla saman strengi" hagsmunaaðila til þess að allri þróun verði stýrt til eflingar heildinni. Enginn væri tilgangurinn með svo umfangsmikilli vinnu ef niðurstaðan væri sett hér fram eins og gert er í stefnutrénu og þar við látið sitja. Stefnumótunin er aðferð til að taka ákvarðanir um hvað skuli gera, og þegar því er lokið er næsta skref að hrinda því sem gera skal í framkvæmd. Til þess eru notaðar framkvæmdaáætlanir, ein fyrir hvert úrlausnaratriða neðst í stefnutrénu, með eftirfarandi höfuðáherslum:

4 Hver framkvæmdaáætlun inniheldur upplýsingar um hvaða stefna og hvaða markmið sé haft að leiðarljósi við framkvæmd verkefnisins.

4 Hver framkvæmdaáætlun hefur "framkvæmdastjóra", þ.e. einn aðila sem er ábyrgur fyrir verkefninu. Tryggja verður, að sá aðili hafi hagsmuna að gæta við að framkvæma verkefnið, og að það sé á hans áhugasviði. Það er eina raunhæfa leiðin til að tryggja árangur af verkefninu.

Hver framkvæmdaáætlun hefur tíma-og kostnaðaráætlun. Við upphaf hvers verkefnis, ber að útfæra tíma- og kostnaðaráætlanir nákvæmlega, svo og ákvörðun um fjármögnun verkefnisins.

Framkvæmdaáætlanirnar eru settar fram í formi eyðublaða, einu fyrir hverja framkvæmd. Eyðublöðin eru aðeins að litlu leyti útfyllt, en á þau ber að færa helstu atriði er fram koma í upphafi hvers verkefnis. Reiturinn fyrir hugmyndir er til dæmis upplagður til þess að setja á niðurstöður hugarflugsfundar um úrlausnir verkefnisins.

Framkvæmdaáætlanir eru á næstu síðum.

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: A.1.1: Athuga möguleika á að lækka verð á þjónustu í pakkaferðum	Markmið: A: Lengja ferðamannatímann Stefna: A.1: Þjóða ódýrar vetrarferðir
Ábyrgðaraðili: Gunnar	
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Svanborg, og stjórnendur annarra fyrirtækja, s.s. veitingasölu og farfuglaheimilis.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Gera þarf úttekt á verði og framlegð gistingar, veitinga og afþreyingar með það í huga að komast að því hversu ódýrt er hægt að bjóða tilboðsferðir, án þess að þær gefi neikvæða framlegð. Hvert fyrirtæki leggur til starfsmann í að safna upplýsingum fyrir sig sem síðan skilar þeim til Gunnars.	
Tímaáætlun: Skal vera lokið fyrir 1. október 1991.	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður aðallega fólgin í vinnu þeirra sem safna upplýsingum.	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMÓTUN I FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: A.1.2 Hanna og markaðssetja ódýra vetrarpakka	Markmið: A: Lengja ferðamannatímann	
	Stefna: A.1: Bjóða ódýrar vetrarferðir	
Ábyrgðaraðili: Gunnar		
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Svanborg, og stjórnendur annarra fyrirtækja, s.s. veitingasölu og farfuglaheimilis.		
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Sömu eða svipaðir pakkar og boðnir eru á sumrin. Markaðssetningu beint að innlendum ferðamönnum sem myndu taka tilboðinu vegna lægra verðs.		
Tímaáætlun: Skal vera lokið fyrir 1. nóvember 1991.		
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.		

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: A.2.1 Útbúa fræðsluferðir hingað á ýmsum sviðum.		Markmið: A: Lengja ferðamannatímann	
		Stefna: A.2: Bjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.	
Ábyrgðaraðili: Ferðamálanefnd tilnefnið ábyrgðaraðila.			
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Ferðir fyrir ýmsa skólahópa, s.s. náttúrufræðiferðir, jarðfræðiferðir o.þ.h. Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.			
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991. Markaðssetning 1-2 mánuðum fyrir "vertíðina".			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.			

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMOTUN I FERÐAÞJONUSTU	
Framkvæmd: A.2.2 Afþreyingarmöguleikar utan annatíma fyrir aldraða.		Markmið: A: Lengja ferðamannatímann	
		Stefna: A.2: Bjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.			
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.			

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: A.2.3 Hanna pakka fyrir íþróttahópa . .	Markmið: A: Lengja ferðamannatímamann Stefna: A.2: Bjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd	
Samstarfsaraðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.	
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991.	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.	

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: A.2.4 Hanna pakka fyrir kóra		Markmið: A: Lengja ferðamannatímann	
.		Stefna: A.2: Bjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.			
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.			

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: A.2.5 Heilsuviku - (vetrartíminn) - Íþróttamiðstöð - Hótel - Hjartað - Sjúkrahús.		Markmið: A: Lengja ferðamannatímann	
		Stefna: A.2: Þjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.	
Ábyrgðaraðill: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaraðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.			
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.			

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: A.2.6 Hanna pakka fyrir félagasamtök.	Markmið: A: Lengja ferðamannatímamann	
	Stefna: A.2: Bjóða vetrarferðir fyrir sérhópa.	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd		
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.		
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að markhópum, kanna þarfir þeirra - hanna pakka sem uppfylla þær. Bein markaðssetning - dreifibréf og persónuleg sala.		
Tímaáætlun: Hönnun skal vera lokið fyrir 1. október 1991.		
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður vegna vinnu við að setja saman pakka og við að senda dreifibréf.		

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: B.1.1 Laxveiðar/laxarækt/silungsveiði.	Markmið: B Auka neyslu hvers ferðamanns
	Stefna: B.1 Þróa og markaðssetja afbreyingarmöguleika
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd	
Samstarfsaraðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Finna heppilegar ár/ vötn til að rækta upp. Finna frumkvöðul - Semja við landeigendur. Undirbúa markaðssetningu í samræmi við heildarmerkaðssetningu. Athuga möguleika á silungsveiði.	
Tímaáætlun: Verkefnið skilgreinist sem langtímaverkefni - lágmark eitt ár.	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: B.1.2 Sjósléðaleiga.	Markmið: B Auka neyslu hvers ferðamanns Stefna: B.1 Þróa og markaðssetja afþreyingarmöguleika
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd	
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Finna frumkvöðul. Finna heppilega staðsetningu. Undirbúa markaðssetningu í samræmi við heildarmerkaðssetningu.	
Tímaáætlun: Verkefnið skilgreinist sem langtímaverkefni - lágmark eitt ár.	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: B.1.3 Skipuleggja stuttar (1-4 klst.) útsýnisferðir frá Stykkishólmi.	Markmið: B Auka neyslu hvers ferðamanns	
	Stefna: B.1 Þróa og markaðssetja afþreyingarmöguleika	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd		
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg. Sérleyfis- og hópferðabilstjórar.		
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Safna hugmyndum. Setja saman pakka. Undirbúa markaðssetningu í samræmi við heildarmerkaðssetningu.		
Tímaáætlun: Verkefninu á að ljúka svo hægt verði að bjóða ferðirnar á næsta sumri. Janúar/febrúar 1992.		
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.		

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMOTUN I FERÐAÞJONUSTU	
Framkvæmd: B.2.1 Koma á fót minjagripahóp.		Markmið: B Auka neyslu hvers ferðamanns	
		Stefna: B.2 Minjagripasala.	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Væntlegir áhugaaðilar á minjagripaframleiðslu.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Halda kynningarfund - ná fólki saman. Skilgreina verkefni út frá hæfileikum einstakra aðila. Próa og markaðssetja minjagrip í nánu samstarfi við ferðaðjónustuaðila í Stykkishólmi. Koma á fót listasmiðju.			
Tímaáætlun: Langtímaverkefni, gæti þó fætt af sér einhverja framleiðslu fyrir næsta sumar.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.			

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: B.3.1 Kanna þarfir ferðamanna fyrir þjónustu verslana og annarra þjónustuaðila - Uppfylla þarfirnar.		Markmið: B Auka neyslu hvers ferðamanns	Stefna: B.3 Tryggja vöruúrval - "Hér færðu allt sem þarf"
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Þjónustuaðilar.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Hvaða vörur og þjónustu hafa ferðamenn þörf fyrir? . Hvernig geta þjónustuaðilar best uppfyllt þarfirnar þannig að ferðamaðurinn sé ánægður og þjónustuaðilinn hagnist á því? Skipuleggja aðgerðir til úrbóta.			
Tímaáætlun: Langtímaverkefni, sem á að geta byrjað að skila sér strax í upphafi.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.			

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: C.1.1 Kanna möguleika á að koma upp orlofshúsasvæði m/ afþreyingu, t.d. fyrir starfsmannafélög.		Markmið: C Fjölga ferðamönnum á tímaeiningu.	Stefna: C.1 Auka gistiþláss.
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Kanna þörf fyrir aukna gistingu. Finna hugsanlega markhópa - Hvað vilja þeir? Hanna og skipuleggja uppbyggingu svæðis sem uppfyllir þarfir markhópa.			
Tímaáætlun: Langtímaverkefni.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af framkvæmdaraðilum í upphafi verkefnis.			

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: C.2.1 Leita að fyrirmynd að "besta tjaldstæði landsins".	Markmið: C Fjölga ferðamönnum á tímaeiningu.
	Stefna: C.2 Skapa "besta tjaldstæði landsins"
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd	
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita að erlendum fyrirmyndum að tjaldstæðum með "alvöru þjónustu".	
Tímaáætlun: Á að ljúka í síðasta lagi fyrir 1. október.	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður aðallega fólgin í vinnu við upplýsingaöflun.	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU
Framkvæmd: C.2.2 Þróa og markaðssetja "besta tjaldstæði landsins"	Markmið: C Fjölga ferðamönnum á tímaeiningu. Stefna: C.2 Skapa "besta tjaldstæði landsins"
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd	
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Finna markhópa fyrir tjaldstæðisgistingu og tilheyrandi afþreyingu. Gera áætlun um uppbyggingu og skipulag svæðis. Hrinda framkvæmdum af stað. Markaðssetja "besta tjaldstæði landsins" í samræmi við heildarmarkaðssetningu.	
Tímaáætlun: Á að ljúka í góðan tíma fyrir vorið 1992	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af vinnuhóp.	

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: C.3.1 Skipuleggja pakkaferðir um Snæfellsnesið í samvinnu við þjónustuaðila á Nesinu. - T.d. "Western Horizon".		Markmið: C Fjölga ferðamönnum á tímæiningu.	
		Stefna: C.3 Þróa nýja ferðamöguleika	
Ábyrgðaraðili: Skipaður af ferðamálanefnd			
Samstarfsaðilar: Guðmundur, Gunnar og Svanborg.			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Leita samstarfsaðila. Safna hugmyndum að þökkum. Setja saman pakka. Markaðssetja í samræmi við heildarmarkaðssetningu.			
Tímaáætlun: Langtímaverkefni, en þó þannig að einhverjir pakkar verði markaðshæfir fyrir vorið 1992			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af vinnuhóp.			

Framkvæmdaáætlun		Heiti verkefnis: STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU	
Framkvæmd: ABC.1.1 Gerð markaðsáætlunar		Markmið: A,B og C.	
		Stefna: ABC.1 Markaðsátak	
Ábyrgðaraðili: Sigríður			
Samstarfsaðilar: Allir hagsmunaaðilar á staðnum			
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Skilgreina vörur og markhóp hverrar vöru. Skipuleggja markaðssetningu m.t.t. markhópa og hvernig skuli ná til þeirra. Taka mið af heildarmarkaðssetningu alls Vesturlands. Hrinda í framkvæmd kynningarátaki, bæði sameiginlega og einstakra fyrirtækja Hugmyndir, sem komið hafa upp: Bjóða blaðamönnum hingað og kynna okkur, fá umfjöllun. Gefa út "matseðil" fyrir hvað er hér að gerast. Láta alla hluti standast hjá okkur alltaf. Markaðssetja menninguna. Notum slagorðin okkar betur. Ráðinn verði fréttaritari útvarps/sjónvarps. Taka markvisst þátt í t.d. Nord Vest sýningum. Upplýsingarit um allt svæðið til ferðamanna. Upplýsingaþjónusta. Vinabæjarsamstarf á Íslandi. Útbúa DIPLOM. Bjóða ferðaskrifstofuaðilum hingað til kynningar			
Tímaáætlun: Verkefni verði lokið fyrir febrúar 1992			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun: Kostnaður metinn af vinnuhóp.			

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMÓTUN I FERÐAÞJONUSTU
Framkvæmd: ABC.1.2 Hreinsunar- og februnaráttak	Markmið: A,B og C.
	Stefna: ABC.1 Markaðsátak
Ábyrgðaraðili: Bærinn	
Samstarfsaraðilar: Nefndin.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Viðhalda góðri ímynd bæjarins fyrir að vera hreinn og fallegur. Vinabæjatengsl unglíngavinnu	
Tímaáætlun: Eilífðarverkefni	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun:	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMOTUN I FERÐAÞJONUSTU
Framkvæmd: ABC.2.1 Koma á samstarfi milli aðila um ýmis verkefni.	Markmið: A,B og C. Stefna: ABC.2 Samstarf
Ábyrgðaraðili: Bærinn - Sigríður.	
Samstarfsaðilar: Nefndin.	
Framkvæmdarlýsing - hugmyndir: Hugmyndir að samstarfsverkefnum: Auka samstarf milli staðanna á svæðinu Vesturland, Vestfirðir - Stefnumótun, markaðssetning. Ferðamálaráðstefna - samstarf þjónustuaðila á svæðinu. Árviss? Fræðslumál - Námskeið fyrir starfsfólk í ferðaþjónustu - Koma því í námskrá farskóla Vesturlands. Leiðsögumaður sem starfi í tengslum við upplýsingamiðstöð. Nýta sjúkrahúsið til samstarfs. Nýting kirkjunnar sem tónleikahúss. Opna atvinnufyrirtækin fyrir ferðafólki, t.d. með á sjóinn! Opnunartímar kirkjunnar, klaustursins og Norska hússins verði samræmdir. Uppbygging - verndun og viðhald Helgafells. Útivistarsvæði - Drápuhlíð - Selvallavatn - Nátthagi. Merking gönguleiða - samstarf við félagasamtök.	
Tímaáætlun: Langtímaverkefni	
Kostnaðaráætlun - fjármögnun:	

Framkvæmdaáætlun	Heiti verkefnis: STYKKISHOLMUR - STEFNUMOTUN I FERÐAÞJONUSTU		
Framkvæmd: ABC.3.2 Benda á mikilvægi góðra samgangna fyrir framþróun ferðaþjónustu á Snæfellsnesi	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="686 280 843 336">Markmið: A,B og C.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="686 336 1339 394">Stefna: ABC.3 Aðgerðir gegn ógnunum.</td> </tr> </table>	Markmið: A,B og C.	Stefna: ABC.3 Aðgerðir gegn ógnunum.
Markmið: A,B og C.			
Stefna: ABC.3 Aðgerðir gegn ógnunum.			
Ábyrgðaraðili: Bærinn - Sigríður.			
Samstarfsaðilar: Nefndin.			
<p>Framkvæmdarlýsing - hugmyndir:</p> <p>Kanna framgang vegabóta á Snæfellsnesi.</p> <p>Beita sér fyrir hröðum úrbótum í vegamálum.</p> <p>Slaka hvergi á í kröfum.</p> <p>Oska eftir mjúku ofanlagi á Mýrar</p>			
Tímaáætlun: Verkefni hefjist strax og ljúki ekki fyrir en ástandið er orðið viðunandi.			
Kostnaðaráætlun - fjármögnun:			

6. Lokaorð.

Við vinnslu á verkefninu STYKKISHÓLMUR - STEFNUMÓTUN Í FERÐAÞJÓNUSTU hefur verið lögð aðaláhersla á að virkja hagsmunaaðila til starfsins, þannig að tryggja mætti áhuga þeirra á að nýta sér verkefnið.

Verkefnið er prófraun, þar sem vinnuhópurinn hafði ekki fyrir sér neina einhlíta fyrirmynd á því hvernig vinna bæri að stefnumótun þar sem fleiri en eitt fyrirtæki kæmi við sögu. Á meðan á verkefninu stóð kom í ljós, að erfitt er að vinna einangrað með stefnumótun fyrir ferðaþjónustu í Stykkishólmi, þar sem Stykkishólmur er hluti af miklu stærri heild séð með augum ferðamanns.

Verkefni þetta er á engan hátt endahnútur á vinnuferli, heldur aðeins áfangastaður. Í stefnumótunarvinnu framtíðarinnar, er þess vænst, að takast megi víðtæk samstaða meðal allra ferðaþjónustuaðila á Snæfellsnesi, um Vesturland allt, og í samvinnu við Vestfirðinga, um heilsteypa stefnumótun fyrir svæðið allt. Þá er ekki nóg að samvinnan sé á milli svæða, heldur verður hún einnig að vera á milli greina innan ferðaþjónustunnar.