



# Framtíð ferða- þjónustunnar á Íslandi árið 2030

**Sviðsmyndir og áhættugreining**

Unnið fyrir Stjórnstöð ferðamála

[kpmg.is](http://kpmg.is)

## Skýrslan er unnin af ráðgjafarsviði KPMG.

### Tengiliðir vegna skýrslunnar eru:

Benedikt Magnússon  
Sviðsstjóri  
bmagnusson@kpmg.is

Sigurvin Sigurjónsson  
Sérfræðingur  
sbsigurjonsson@kpmg.is

Sævar Kristinsson  
Verkefnastjóri  
skristinsson@kpmg.is

Ágúst Angantýsson  
Sérfræðingur  
aangantysson@kpmg.is

Samantekt þessi inniheldur niðurstöður sviðsmyndavinnu um framtíðar starfsumhverfi ferðaþjónustunnar árið 2030 og áhættugreiningu ferðaþjónustunnar. Framkvæmd vinnunnar og áhersluatriði eru í samræmi við ráðningarbréf dagsett 17. desember 2015.

KPMG ber ekki ábyrgð á að uppfæra efni og niðurstöður skýrslunnar í tengslum við atburði eða upplýsingar sem kunna að koma fram síðar.

Vinnan er m.a. byggð á niðurstöðum vinnufunda þátttakenda á sviðsmyndafundum. Jafnframt aflaði KPMG upplýsinga úr ýmsum opinberum skýrslum og fræðigreinum.

Ekki hefur verið framkvæmd sérstök könnun á áreiðanleika þeirra gagna sem byggt er á en miðað er við að um heimildir traustra aðila sé að ræða. KPMG getur ekki ábyrgst nákvæmni né áreiðanleika þeirra upplýsinga sem hér koma fram né að þær séu tæmandi.

KPMG ber enga ábyrgð á ákvörðunum sem teknar eru á grundvelli niðurstöðu skýrslunnar. Öll ábyrgð vegna ákvarðana sem teknar verða á grundvelli skýrslunnar eða niðurstaðna sem í henni eru, er á höndum þeirra er að málinu kunna að koma.

# Efnisyfirlit

Inngangur .....	4
<b>Sviðsmyndir ferðapjónustunnar</b>	
Tilgangur sviðsmynda .....	7
Ferðapjónustan og þróun í starfsumhverfi hennar .....	8
Meginstraumar og drifkraftar .....	10
Helstu drifkraftar ferðapjónustunnar .....	11
Grunngerð sviðsmyndanna .....	12
Yfirlit sviðsmynda .....	13
„Niceland“ .....	14
Ferðamenn – Nei takk .....	15
Laus herbergi .....	16
Fram af bjargbrúninni .....	17
Samanburður áhrifapátta eftir sviðsmyndum .....	18
Næstu skref og nýting sviðsmynda .....	19
<b>Áhættugreining</b>	
Inngangur .....	21
Samantekt .....	22
Greiningarferlið .....	23
Niðurstöður .....	24
Næstu skref áhættustjórnunar .....	28
<b>Viðaukar</b>	
V1 : Áhættuskrá .....	30
V2 : Áhættustjórnun .....	32
V3 : Þátttakendur í verkefninu .....	34

# Inngangur



## Stjórnstöð ferðamála

Ferðapjónustan hefur á skömmum tíma vaxið í að verða ein af stærstu atvinnugreinum á Íslandi og vegur framlag hennar til þjóðarbúsins þungt. Greinin er að ganga í gegnum mikilvægt mótunarferli sem mun hafa áhrif á lífsgæði og nærsamfélag landsmanna til lengri tíma. Því er brýnt að ná tökum á atburðarásinni og að lagður sé traustur grunnur að farsælli og sjálfbærri þróun til framtíðar.

Sviðsmyndirnar sýna að íslensk ferðapjónusta getur þróast í ólíkar áttir, allt eftir því hvaða ákvarðanir verða teknar og til hvaða aðgerða verður gripið á komandi misserum. Skortur á ákvörðunum og aðgerðaleyfi getur að sama skapi mótað framtíð atvinnugreinarinnar og þá með ófyrirsjáanlegum hætti.

Tilgangur verkefnisins er að setja í samhengi orsakir og afleiðingar ákvarðana og aðgerða, auk þess að greina helstu áhættuþættina sem geta staðið atvinnugreininni fyrir þrífum. Ófyrirséðir atburðir geta vissulega haft áhrif á gang mála en hver er sinnar gæfu smiður.

Sviðsmynda- og áhættugreiningin í íslenskri ferðapjónustu er afrakstur einstaklingsviðtala og hópstarfs með aðilum sem hafa víðtæka þekkingu hver á sínu sviði er tengist ferðapjónustu með einum eða öðrum hætti. Fyrir hönd Stjórnstöðvar ferðamála vil ég þakka öllum þeim sem að verkefninu komu fyrir framlagið og áhugann.

Hörður Þórhallsson,  
framkvæmdastjóri Stjórnstöðvar ferðamála

## Vinnuferlið

Verkefnið sviðsmyndir og áhættugreining ferðaþjónustunnar er unnið fyrir Stjórnstöð ferðamála. Verkefnið er eitt þeirra sem skilgreind hafa verið sem forgangsmál í verkefnaáætlun 2016-2017 samkvæmt stefnu ferðaþjónustunnar eins og hún kemur fram í „Vegvísi í ferðaþjónustu“.

Í upphafi verkefnisins var stýrihópur skipaður og í honum sátu Hörður Þórhallsson, framkvæmdastjóri Stjórnstöðvar ferðamála, formaður, Arnheiður Jóhannsdóttir, framkvæmdastjóri Markaðsstofu Norðurlands, Gunnar Haraldsson, Intellecton, Helga Árnadóttir, framkvæmdastjóri SAF, Helgi Júlíusson, sjóðsstjóri Iceland Tourism Fund I, Kristín Linda Árnadóttir, forstjóri Umhverfisstofnunar og Svanhildur Konráðsdóttir, sviðsstjóri Menningar- og ferðamálasviðs Reykjavíkurborgar. Verkefnisstjóri var Sævar Kristinsson, sérfræðingur hjá KPMG.

Lista yfir þátttakendur má sjá í viðauka.

## Sviðsmyndir

Lykilspurning verkefnisins snérist um viðfangsefnið: Hver verður framtíð ferðaþjónustunnar á Íslandi árið 2030? Sviðsmyndunum var síðan ætlað að kalla fram möguleg svör við þeirri spurningu.

Við upplýsingaöflun var notast við opinber gögn, vefkönnun sem send var út og einstaklingsviðtöl. Markmið upplýsingaöflunarinnar var að skilgreina mikilvægustu óvissuþættina sem gætu haft áhrif á þróun ferðaþjónustunnar á komandi árum.

Sviðsmyndirnar voru kallaðar fram á vinnufundum (sviðsmyndaverkstæði) þar sem saman komu fulltrúar greinarnar, sveitarfélaga, stjórnsýslu og tengdra atvinnugreina. Fengu þátttakendur það verkefni að kalla fram mögulegt framtíðarstarfsumhverfi miðað við forsendur um mismunandi þróun helstu óvissuþátta.

Að lokum var það verkefni stýrihóps að rýna niðurstöður þátttakenda sviðsmyndaverkstæðisins og móta endanlegar niðurstöður.

## Áhættugreining

Samhliða og í kjölfar sviðsmynda-vinnunnar voru áhættuþættir skilgreindir, metnir og áhættuskor unnið. Var það gert með könnunum og viðtölum við framangreinda hagsmunaaðila ferðaþjónustunnar ásamt aðkomu sérfræðinga KPMG. Ekki hvað síst var það hlutverk stýrihóps að fjalla um niðurstöður greiningarinnar. Er umfjöllun um áhættugreininguna aftar í skjalinu.



# Sviðsmyndir ferðapjónustunnar



# Tilgangur sviðsmynda

**Mælikvarði góðra sviðsmynda snýst ekki um það hversu vel eða nákvæmlega efnistöð þeirra rætast í framtíðinni, heldur hvort þær leiði til betri ákvarðana í dag.**

## Hvað er sviðsmyndagreining?

Sviðsmyndagreining er leið til þess að sjá fyrir um hvernig framtíðin getur þróast fyrir ákveðin fyrirtæki, atvinnugreinar, stofnanir eða félagasamtök. Hún er tilraun sem ætlað er að skilgreina drifkraftana sem eru líklegir til þess að móta framtíð okkar og kanna hvaða áhrif þróun þeirra mun hafa á starfsumhverfið.

Frekar en að skoða línulega þróun út frá sögulegum staðreyndum segir sviðsmyndagreining mismunandi sögur um líklegt eða mögulegt framtíðarstarfsumhverfi.

Sviðsmyndir eru töl sem hjálpa okkur að viðurkenna eða ögra viðteknum ályktunum um framtíðina. Ferlið við að móta sviðsmyndirnar krefst greininga á lykillbreytum og kröftum sem geta og eru að breytast. Að lokum eru dregnar upp myndir eða sögur sem sýna breitt svið af óvissu um framtíðina.

Þessar sögur geta í framhaldinu verið notaðir til þess að máta núverandi stefnu og áætlanir við mismunandi framtíðarstarfsumhverfi.

Sviðsmyndirnar eru ekki framtíðarsýn, spá, stefna eða framreikningur. Þær eru öflug aðferð til að skilja umhverfið og skapa sameiginlegan skilning á því hvað rétt sé að gera í dag til að undirbúa framtíðina

# Ferðapjónustan og þróun í starfsumhverfi hennar



**Fjöldi ferðamanna til Íslands um Keflavík árið 2003 var 308 þúsund en árið 2015 voru þeir komnir í 1.261 þúsund.**



**7 flugfélög héldu uppi áætlunarflugi til Íslands árið 2009. Árið 2016 er áætlað að þau verði 25.**



**Gistinætur erlendra ferðamanna voru 2,1 milljón árið 2010 en 5,6 milljónir árið 2015.**



**Trip Advisor byrjaði árið 2000 – í dag er það sú síða sem flestir skoða þegar verið er að skoða gæði viðkomustaðar.**





Árið 2000 hófst **eldgos** í Heklu. Síðan hefur gosið í Grímsvötnum, Eyjafjallajökli, Fimmvörðuhálsi og Holuhrauni. Því má segja að eldgos séu „**business as usual**“ á Íslandi.



Fjöldi starfsmanna við rekstur gististaða var áætlaður **6.400** árið 2008 en árið 2015 var hann kominn í **11.100**.



**Uber** var stofnað árið 2009 og var stærsta leigubílafyrirtæki heims árið 2015 án þess að eiga einn einasta leigubíl.



**Airbnb** var stofnað árið 2007 og í janúar 2015 voru **3.093** gistirými skráð þar til leigu á Íslandi.

# Meginstraumar og drifkraftar



Ástand náttúru



Viðhorf heimamanna



Öryggi ferðamanna



Orðspor og ímynd Íslands

**MEGINSTRAUMAR**



Framboð og menntun starfsfólks

**FERÐAÞJÓNUSTAN  
2030**



Gæði og fagmennska

**DRIFKRAFTAR**



Innviðir



Samsetning ferðamanna



Alþjóðlegar hagsveiflur og efnahagsþróun



Gengi

# Helstu drifkraftar ferðapjónustunnar



## Ástand náttúru

Íslensk náttúra er helsta aðdráttarafl ferðamanna og ástand hennar hefur áhrif á upplifun ferðamanna.



## Viðhorf heimamanna

Polmörk samfélagsins gagnvart áhrifum ferðapjónustunnar.



## Öryggi ferðamanna

Nær bæði utan um Ísland samanborið við aðra áfangastaði og eins öryggi ferðamanna innanlands.



## Orðspor og ímynd Íslands

Hver er ímynd Íslands í augum ferðamanna og hvernig breytist hún með þróun ferðapjónustunnar? Verður Ísland eftirsóknarverður áfangastaður?



## Framboð og menntun starfsfólks

Starfsfólk er andlit ferðapjónustunnar. Framboð starfsfólks með menntun, þekkingu og reynslu er mikilvægt í sambandi við afkastagetu og gæði ferðapjónustunnar.



## Gæði og fagmennska

Eins og nafnið gefur til kynna er ferðapjónustan þjónustugrein. Gæði og fagmennska skipta höfuðmáli þegar kemur að eftirspurn þjónustugreina.



## Samsetning ferðamanna

Hvernig verður samsetning ferðamanna á Íslandi? Hverjir eru markhóparnir?



## Innviðir

Óvissan um fjárveitingar og getu innviða til að þjónusta bæði heimamenn og ferðamenn. Vegakerfið, gistirými, matvælaframleiðsla, uppbygging og aðgangsstýring áfangastaða eru dæmi um innviði ferðapjónustunnar.



## Arðsemi

Arðsemi er háð mörgum óvissuþáttum og hefur bein áhrif á aðkomu fjárfesta og getu til að standa undir innviðauppbyggingu.



## Gengi

Gengi gjaldmiðla hefur sterk áhrif á teygni eftirspurnar eftir Íslandi sem áfangastað og kaupmátt erlendra ferðamanna.



## Alþjóðlegar hagsveiflur og efnahagsþróun

Ferðapjónustan á alþjóðavísu getur verið mismunandi eftir því hvort hagkerfi heimalanda eru á samdráttar- eða vaxtarskeiði.

## Mikilvægustu drifkraftar fyrir ferðapjónustuna til ársins 2030

Í upphafi vinnunnar var ákveðið að hafa sjónarrönd sviðsmyndanna árið 2030. Breytingar gerast sífellt hraðar eins og sjá má á tækniþróun sem fylgir gjarnan veldisvexti en ekki línulegri þróun. Þannig má færa rök fyrir því að umfang breytinga í heiminum á næstu 15 árum geti verið álíka mikið eða meira en umfang breytinga síðastliðin 25-30 ár.

Þátttakendur verkefnisins unnu með áhrifavalda og drifkrafta. Niðurstaða vinnunnar, með hliðsjón af viðtölum og vefkönnun, var að ákveðnir þættir væru nokkuð vissir

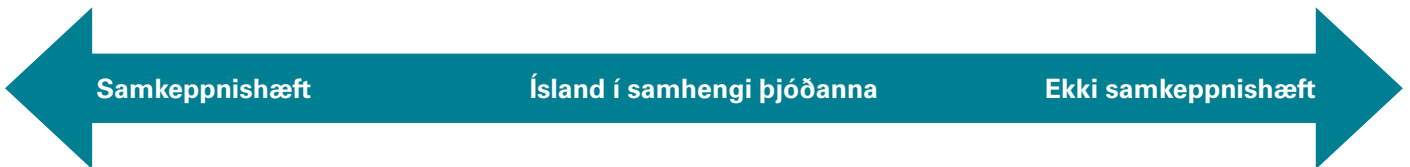
og muni setja mark sitt á allar sviðsmyndirnar, þótt það geti verið með mismunandi hætti. Síðan eru þeir áhrifavaldar sem geta haft mikil áhrif á greinina en veruleg óvissa ríkir um. Sjá má dæmi um slíka þætti í töflunni hér að ofan.

Aðrir þættir sem án vafa munu koma til með að hafa áhrif eru t.d. loftslagsbreytingar, ágreiningur á alþjóðlegum vettvangi, lýðfræðileg þróun, umhverfisvitund og sjálfbærni, þróun samskipta- og tölvutækni, vaxandi áhrif BRIC ríkjanna og svona mætti lengi telja.

# Grunngerð sviðsmyndanna

## Drifkraftar sviðsmyndanna

Fjölmargir þættir hafa áhrif á þróun ferðapjónustunnar á komandi árum eins og rakið hefur verið. Þeir óvissuþættir sem taldir eru hafa mest áhrif eru: „Ísland í samhengi þjóðanna“ með tilliti til samkeppnishæfni ferðapjónustunnar og „Þolmörk lands og þjóðar“. Þessir þættir mynda ásana í grunngerð sviðsmyndanna.



### Ísland í samhengi þjóðanna

Óvissuþátturinn er drifinn áfram af samkeppnishæfni Íslands sem áfangastaðar ferðamanna. Ísland getur verið samkeppnishæft eða orðið undir í samkeppni við aðra staði sem ferðamenn sækja. Þannig má segja að „Ísland í samhengi þjóðanna“ hafi áhrif á það hversu eftirsóknarvert Ísland er heim að sækja.

Samkeppnishæfnin ræðst af ýmsum þáttum svo sem gengi gjaldmiðilsins gagnvart helstu viðskiptalöndum, orðsperi Íslands, ímynd og menningu.

Aðrir þættir sem nefna má tengjast pólitískri - og efnahagslegri stöðu í heiminum. Framangreindir þættir ásamt margvíslegum öðrum áhrifavöldum sem atvinnugreinin getur ekki stjórnað munu hafa áhrif á eftirspurn eftir Íslandi sem áfangastað.



### Þolmörk lands og þjóðar

Þolmörk náttúrunnar og þolmörk (viðhorf) landsmanna eru óvissuþættir sem eiga stóran þátt í að skapa ímynd Íslands sem áfangastaðar ferðamanna. Þrátt fyrir mismunandi eiginleika eiga þessir þættir það sameiginlegt að hafa áhrif á upplifun ferðamanna af landinu.

Þolmörkin eru mælikvarði á hvernig samfélagið og náttúran eru í stakk búin til þess að taka á móti ferðamönnum. Séu innviðir sterkir og stjórnun og stýring góð, er líklegt að aukið svigrúm verði í þolmörkum.

Hinsvegar getur myndast spenna í þolmörkunum ef innviðirnir eru veikburða og fjöldi ferðamanna á helstu áfangastöðum þróast þannig að bæði náttúran lætur á sjá og heimamönnum finnst nóg um. Þessum óvissuþætti má þannig á vissan hátt líkja við afkastagetu Íslands sem ferðamannastaðar.

# Yfirlit sviðsmynda

## Ferðapjónustan á Íslandi árið 2030

Sviðsmyndirnar lýsa framtíðarumhverfi ferðapjónustunnar með hliðsjón af mismunandi þróun óvissuþáttanna „Ísland í samhengi þjóðanna“ og „Þolmörk lands og þjóðar“. Hér að neðan má sjá yfirlit yfir sviðsmyndirnar fjórar. Nafngiftir sviðsmyndanna eru lýsandi fyrir það umhverfi sem þær endurspeгла.

### „Niceland“

#### Svigrúm í þolmörkum

##### Ísland er samkeppnishæft

Innviðir samfélagsins eru vel í stakk búnir til að taka á móti og standa undir aukningu ferðamanna. Aðgangsstýring er eins og best verður á kosið og ímynd Íslands er jákvæð.

### Laus herbergi

#### Svigrúm í þolmörkum

##### Ísland er ekki samkeppnishæft

Nýjabrumið er farið af Íslandi og ferðamönnum fer fækkandi. Mikil uppbygging hefur átt sér stað en horfur eru á því að afkastagetan sé langt umfram eftirspurn.

### Ferðamenn – Nei takk

#### Spenna í þolmörkum

##### Ísland er samkeppnishæft

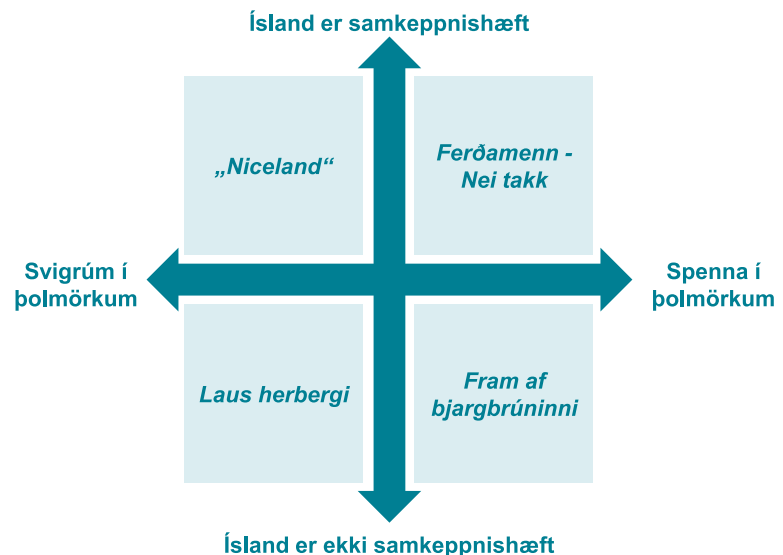
Fjöldi ferðamanna hefur sprengt af sér veikar grunnstoðir ferðapjónustunnar en landið er enn um sinn vinsæll áfangastaður.

### Fram af bjargbrúninni

#### Spenna í þolmörkum

##### Ísland er ekki samkeppnishæft

Orðspor Íslands sem áfangastaðar fer versnandi og innviðir samfélagsins eru að hruni komnir eftir mikla ásókn ferðamanna.



fjöldi ferðamanna innan þolmarka  
spennandi störf og arðbær grein

# NICELAND

mikill þjóðhagslegur ávinningur og háar tekjur  
skilvirkt skipulag

## „Niceland“

### Starfsumhverfið árið 2030

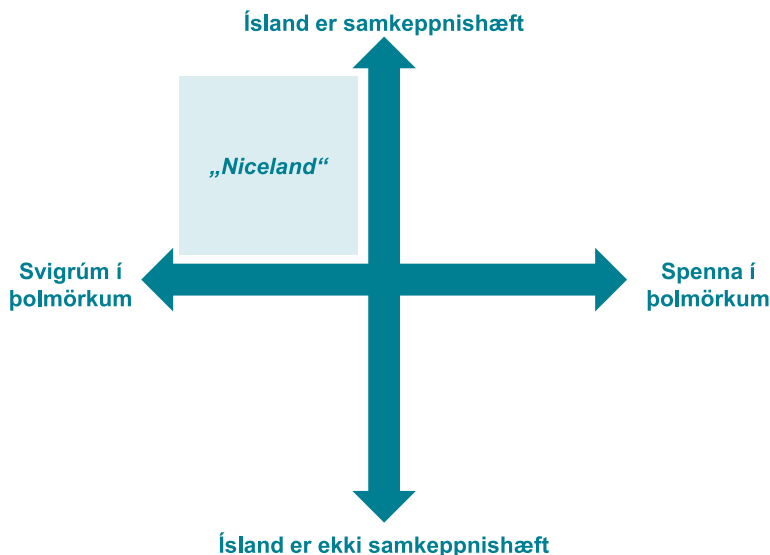
- Skipulag er til fyrirmyndar: vegakerfið, áfangastaðir og aðrir innviðir eru vel í stakk búnir til að taka á móti fjöldanum
- Ferðamenn sækja áfangastaði um allt land og dregið hefur úr öfgum í árstíðarsveiflum
- Íslendingar eru gestrisnir og þjóðhagslegt mikilvægi ferðapjónustunnar er viðurkennt

### Hvernig gerðist þetta?

- Stjórnvöld samþykktu og fylgdu eftir samræmdri stefnu og skipulagi um ferðapjónustuna
- Langtímahugsun í fjárfestingum einkaaðila og stjórnvalda um uppbyggingu innviða fyrir samfélagið og þar með ferðapjónustuna
- Lög um ferðamál voru samþykkt sem einfölduðu og styrktu rammann um greinina
- Náttúra og menning Íslands er vinsælt myndefni á samfélagsmiðlum

### Ástand innan atvinnugreinarinnar

- Mikil sérhæfing í þjónustuframboði, markhópum og landssvæðum
- Langtímahugsun, sérstaklega hugað að sjálfbærni og gæðamálum
- Aðgangshindranir að greininni með auknum kröfum í gæða- og öryggismálum
- Samstarf / skipulag um nýtingu áfangastaða þar sem upplifun ferðamanna er í fyrirrúmi
- Þjónusta greinarinnar við ferðamenn eflir jafnframt lífsgæði landsmanna
- Fyrirtæki og minni byggðir um land allt njóta góðs af ferðapjónustunni allt árið





fjöldi ferðamanna langt umfram þolmörk

# hnignandi orðspor

## FERÐAMENN NEI TAKK

innviðir að hrúni komnir

# lág laun

## Ferðamenn – Nei takk

### Starfsumhverfið árið 2030

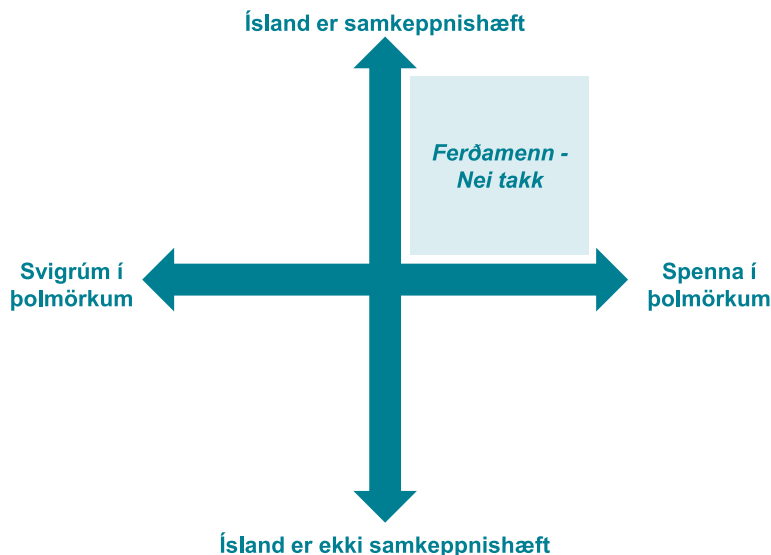
- Mikill ásókn er í helstu ferðamanna- staði sem anna ekki fjöldanum
- Mannmargð og átroðningur hefur orsakað niðurníðslu náttúruperlna
- Vaxandi óánægja íbúa sem eru jafnvel fjandsamlegir í garð ferðamanna
- Sætaframboð til Íslands er umfram afkastagetu innviða

### Hvernig gerðist þetta?

- Óskýrt regluverk kom í veg fyrir skilvirka uppbyggingu innviða
- Ásókn til Íslands hélt áfram að vaxa umfram afkastagetu innviða
- Óskilvirkni, skúffuskýrslur og aðgerðarleysi einkenndu viðbrögð stjórnvalda
- Skortur á langtímahugsun

### Ástand innan atvinnugreinarinnar

- Stjórnlaus vöxtur
- Skyndigróði og skammtímahugsun ríkjandi
- Gullgrafaraæði og stöðugt ný fyrirtæki í greininni vegna líttilla aðgangshindrana
- Orðspor Íslands fer hratt versnandi vegna ummæla ferðamanna á samfélagsmiðlum



fækkun í fjölda ferðamanna  
**atgervisflótti**  
Ísland er ekki lengur spennandi  
**LAUS HERBERGI**  
undirboð og svört atvinnustarfsemi  
innviðir vannýttir **stöðnun**  
skortur á nýsköpun

# Laus herbergi

## Starfsumhverfið árið 2030

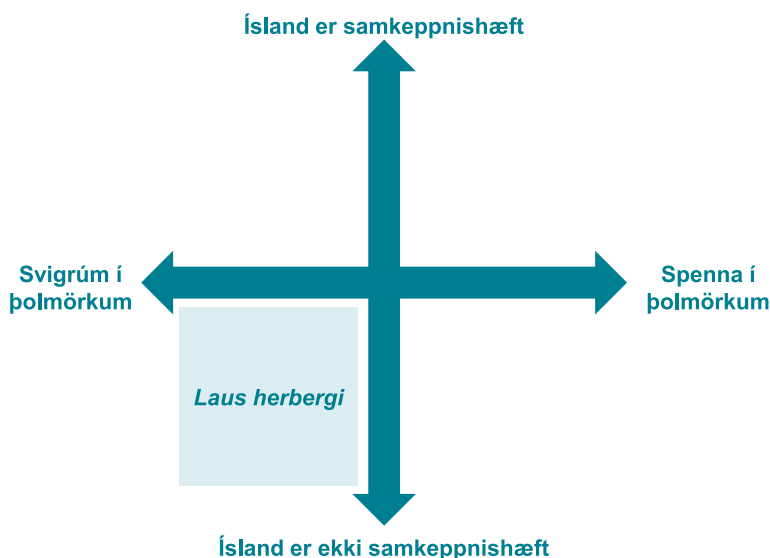
- Fjöldi ferðamanna hefur dregist saman
- Fjárfestingar eru vannýttar en innviðir nýtast Íslendingum sem ferðast meira innanlands
- Ísland hefur orðið undir í samkeppni við aðra áfangastaði ferðamanna
- Farið að halla undan viðkvæmum byggðarlögum sem hafa reitt sig á ferðabjónustuna
- Flugfélög sjá hag sínum betur borgið á öðrum flugleiðum

## Hvernig gerðist þetta?

- Fjölgun ferðamanna náði hámarki árið 2020
- Forsendur fjárfestinga brugðust
- Nýjabrumið farið af Íslandi og hér skortir nýsköpun í ferðabjónustunni
- Orðspor Íslands fyrir hátt verðlag byrjaði að fæla flugfélög og almenna ferðamenn frá

## Ástand innan atvinnugreinarinnar

- Einyrkjum fer fækkandi og fá stór fyrirtæki ráða ríkjum
- Ferðalög innlendra ferðamanna og þjónusta við þá hefur aukist
- Mikil samkeppni ríkir um þá erlendu ferðamenn sem hingað koma
- Ísland er vart á færi annarra en tekjuhærra ferðamenn
- Farið er að breyta hótelum og hótélíbúðum í litlar íbúðablokkir



# náttúruspjöll

## Námaskarði og Geysi lokað

# FRAM AF BJARGBRÚNINNI

### aðgengi að Landmannalaugum andúð í garð ferðamanna mikið fall eftir ofris

## Fram af bjargbrúninni

### Starfsumhverfið árið 2030

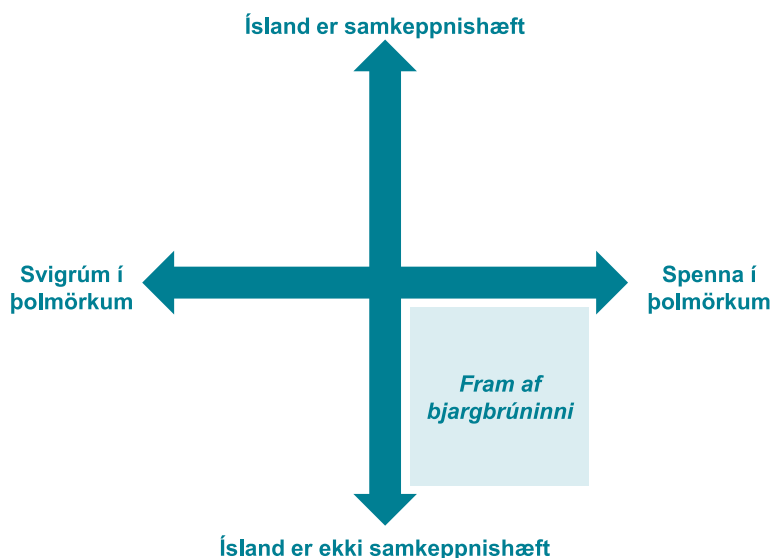
- Sársaukafullur samdráttur í fjölda ferðamanna framundan
- Þolinmæði íbúa gagnvart ferðamönnum að þrotum komin
- Vinsælum áfangastöðum ferðamanna hefur verið lokað vegna deilna, átrodninga, slysaþættu og ástands náttúrunnar
- Stefnuleysi, skortur á markvissum stuðningi stjórnvalda og samhæfingu hefur orsakað að atvinnugreinin rekur á reiðanum
- Verð og upplifun fara ekki lengur saman

### Hvernig gerðist þetta?










- Samstöðuleysi um tekjuöflun og -skiptingu, markaðssetningu og regluverk ferðapjónustunnar
- Ójafnvægi í innviðauppbýggingu, mörg sveitarfélög hafa ekki haft svigrúm til fjárfestinga í tengslum við ferðapjónustu
- Smákóngaveldið stóð í vegi fyrir uppbyggingu áfangastaða

### Ástand innan atvinnugreinarinnar

- Mikill flótti eru úr greininni vegna óvissu
- Fjöldgun gjaldþrota framundan
- Vaxandi verðstríð í þjónustu
- Brunaútsala á fyrirtækjum
- Einsleitni einkennir þjónustu
- Skortur á hæfu starfsfólki



# Samanburður áhrifabáttanna eftir sviðsmyndum

	Niceland	Ferðamenn – Nei takk	Laus herbergi	Fram af bjargbrúninni
	Svigrúm í þolmörkum Samkeppnishæft	Spenna í þolmörkum Samkeppnishæft	Svigrúm í þolmörkum Ekki samkeppnishæft	Spenna í þolmörkum Ekki samkeppnishæft
 <b>Ástand náttúru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fjárfesting og stýring til verndar náttúru til fyrirmyndar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Léleg stýring, kastað til hendinni við uppbyggingu</li> <li>Vinsælar náttúruperlur illa farnar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Náttúrunni stafar ekki ógn af ágangi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikil náttúruspjöll vegna átroðnings</li> </ul>
 <b>Viðhorf heimamanna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestrisni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaxandi óánægja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferðamenn velkomnir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mjög neikvætt</li> </ul>
 <b>Öryggi ferðamanna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ísland öruggur áfangastaður</li> <li>Öryggisáætlanir og upplýsingamiðlun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Óásættanlegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öryggi tryggt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slys tíð og illa við þeim brugðist</li> </ul>
 <b>Orðspor Íslands</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gæði</li> <li>Íslensk sérkenni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaðað</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Friðsælt en dýrt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki fara til Íslands</li> </ul>
 <b>Framboð og menntun starfsfólks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fjölbjóðlegt</li> <li>Hæft og menntað</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikið af reynslulausu innfluttu vinnuafli</li> <li>Lágt menntunarstig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nægt framboð</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flótti úr greininni</li> </ul>
 <b>Gæði og fagmennska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Á háu stigi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki til sóma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samkeppni á grundvelli gæða og fagmennsku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Í besta falli meðalmennska</li> </ul>
 <b>Samsetning ferðamanna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breiður hópur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ísland er allt fyrir alla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsleitni – markaðssetning miðar að tekjuhærri ferðamönnum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ísland er allt fyrir alla</li> </ul>
 <b>Innviðir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heimamenn og ferðamenn sátir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standa ekki undir vextinum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki nýttir til fullnustu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brostnir</li> </ul>
 <b>Arðsemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há arðsemi</li> <li>Samkeppnishæf laun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Þjóðhagsleg arðsemi of lág</li> <li>Arðsemi góð hjá fáum stórum fyrirtækjum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almennt lág arðsemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ört lækkandi arðsemi</li> </ul>

# Næstu skref og nýting sviðsmynda

Notagildi sviðsmyndanna getur verið mismunandi eftir því hver notandinn eða lesandinn er.

- ✓ Fyrirtæki í ferðapjónustunni rýna sviðsmyndirnar í þeim tilgangi að máta núverandi stefnu sína við mismunandi sviðsmyndir eða við að móta sér nýja stefnu og greina hvar tækifæri liggja til vaxtar ekki síður en að vera viðbúin breytingum í starfsumhverfinu.
- ✓ Fjármálafyrirtæki sem stunda fjárfestingar og/eða lánveitingar til ferðapjónustunnar geta nýtt þær til að greina mismunandi áhættu af fjárfestingum sínum.
- ✓ Stjórnvöld og sveitarfélög nýta sviðsmyndirnar til að greina hvar, hvenær og hvernig þau þurfa að styðja við og skapa starfsumhverfi og regluverk svo ferðapjónustan geti blómstrað. Aðkoma stjórnvalda getur verið stefnumótun og gerð aðgerðaáætlana sem taka mið af breytilegu starfsumhverfi sviðsmyndanna.

Ekki hvað síst skapa sviðsmyndirnar grundvöllinn fyrir samræðu innan greinarinnar og eins við stjórnvöld og sveitarfélög, um þá þætti sem þessir aðilar þurfa að vinna saman að, til að tryggja framgang ferðapjónustunnar á komandi árum.





# Áhættugreining





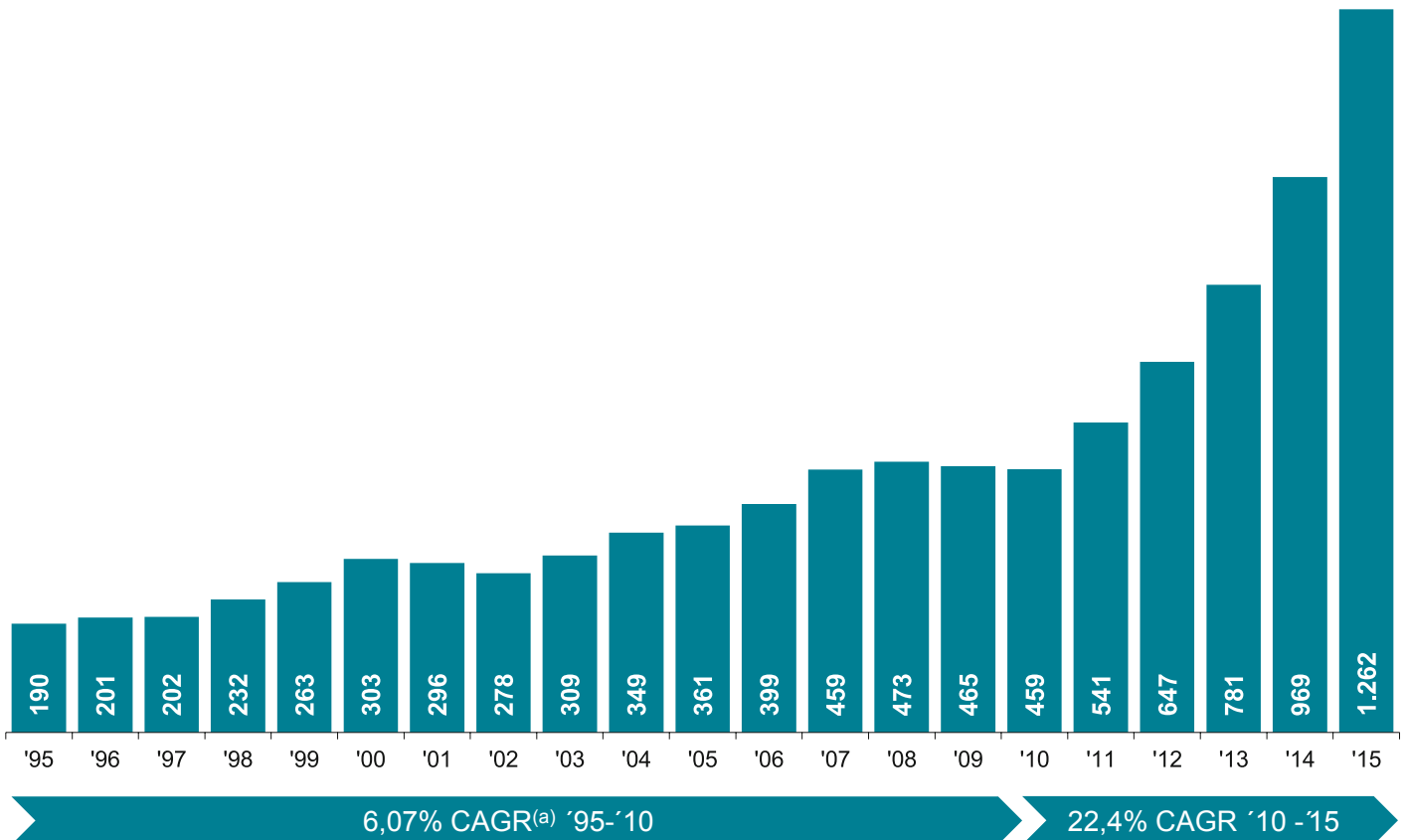
# Inngangur

Ferðapjónustan er í eðli sínu næm fyrir breytingum í ytra umhverfi sem geta t.d. verið samfélagslegar, efnahagslegar eða tæknilegar. Vöxtur greinarinnar hefur verið mikill síðast liðin ár og stendur atvinnugreinin því frammi fyrir nýjum áskorunum, s.s. þegar kemur að samfélagslegum innviðum.

Miklir hagsmunir felast í að styðja við vöxt og viðgang ferðapjónustu og fyrirbyggja atburði sem leitt geta til samdráttar/áfalla í greininni. Því er mikilvægt að skilja vel þá atburði sem geta haft slíkar afleiðingar.

Leiðarljósið við áhættugreininguna er að veita skýrari og nýja sýn á mikilvægi verkefna sem eru til umræðu og forgangsöröðun þeirra. Með áhættugreiningunni er lagt mat á stærstu áhættuþætti greinarinnar, en ólíkir áhættuþættir fela í sér mismikla áhættu og í sumum tilfellum tækifæri, eftir eðli starfseminnar.

## Fjöldi ferðamanna á Íslandi (þús.)



Heimild: Ferðamálastofa og greining KPMG

ATH: (a) CAGR (e. cumulated annual growth rate) er árlegur jafnaðarvöxtur yfir tímabil

# Samantekt

Áhættuþættir voru skilgreindir og metnir með könnunum og viðtölum við hagsmunaaðila í ferðapjónustu og áhættuskor unnið með stuðningi sérfræðinga KPMG. Eftirfarandi eru helstu áhættuþættir íslenskrar ferðapjónustu, mat á líkindum og áhrifum þeirra sem og áhættuskor.

## Helstu áhættuþættir ferðapjónustunnar

Áhættuþáttur	Lýsing	Áhættumat		
		Líkur	Áhrif	Áhættuskor
<b>Neikvætt viðhorf heimamanna</b>	Áreiti ferðamanna á landsmenn verður það mikið að viðhorf heimamanna verði neikvætt.	4. Mjög líklegt	4. +20% tekjusamdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á upplifun eða ímynd	16
<b>Mannmergð á vinsælum viðkomustöðum</b>	Neikvæð upplifun af fólksfjölda á vinsælum viðkomustöðum yfirskyggir upplifun af viðkomustaðnum.	3. Frekar líklegt	4. +20% tekjusamdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á upplifun eða ímynd	12
<b>Skortur á hæfu starfsfólki</b>	Of lítið framboð af starfsfólki með viðeigandi menntun eða reynslu í ferðapjónustu.	3. Frekar líklegt	4. +20% tekjusamdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á upplifun eða ímynd	12
<b>Lág gæðaviðmið ferðapjónustu-aðila</b>	Mikil sókn aðila í ferðapjónustuna sem viðhafa lægri gæðaviðmið. Verðstríð á kostnað gæða.	4. Mjög líklegt	3. 5-20% tekjusamdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á upplifun eða ímynd	12
<b>Náttúruspjöll / eyðing</b>	Náttúran verður fyrir sjáanlegu tjóni af völdum ferðamanna og/eða eigin völdum svo það hafi áhrif á upplifun ferðamanna.	3. Frekar líklegt	3. 5-20% tekjusamdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á upplifun eða ímynd	9
<b>Efnahagslegur samdráttur erlendis</b>	Samdráttur í efnahagslífi þeirra þjóða sem helst sækja landið heim leiðir til samdráttar í ferðapjónustu á Íslandi.	3. Frekar líklegt	3. 5-20% tekjusamdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á upplifun eða ímynd	9

Áhættugreining byggir á blöndu af huglægri og hlutlægri greiningu og geta niðurstöður hennar verið ólíkar eftir því hversu djúpt er kafað og hverjir koma að greiningunni. Mikilvægt er að vel ígrunduð umræða fylgi í kjölfar greiningarinnar og upplýsingarnar séu nýttar við ákvarðanatöku. Til þess að svo megi verða er mikilvægt að mögulegar aðgerðir til stýringar áhættuþáttanna verði skilgreindar og framkvæmd kostnaðar-/ábatagreining á þeim.

Svo áhættustjórnun geti orðið skilvirk og árangursrík til framtíðar er mikilvægt að framkvæmd verði þarfagreining hagaðila, áhættustefna og skipulag verði mótuð og þá verði eigendur og ábyrgðaraðilar áhættuþáttanna skilgreindir. Hlutverk eigenda og ábyrgðaraðila er að vakta áhættuþættina og veita hagaðilum ráðgjöf vegna þeirra.

Æskilegt er að ferðapjónustuaðilar nýti þann grunn sem hér er kominn, skoði áhættuþætti út frá eigin sjónarhorni, greini fyrirbyggjandi aðgerðir eða viðbrögð við helstu áhættuþáttum sem hér eru greindir og hefji innleiðingu áhættustjórnunar.

# Greiningarferlið

## Lýsing á greiningarferlinu

Áhættugreining er mikilvægur hluti áhættustjórnunar, eins og lýst er í Viðauka I. Markmið áhættugreiningar ferðaþjónustunnar er að kortleggja helstu áhættuþætti íslenskrar ferðaþjónustu. Þetta er gert í eftirfarandi skrefum.

### 1. Hvað er áhætta?

Í tilfelli stórra atvinnugreina hafa hagaðilar mismunandi sýn á hverju áhætta felst, oft byggt á eigin hagsmunum. Í þessari greiningu er áhætta skilgreind sem það sem getur haft skaðleg áhrif á ferðaþjónustu út frá þremur meginþáttum: Upplifun ferðamannsins, ímynd landsins og tekjum greinarinnar.

### 2. Skilgreining áhættuþátta

Áhættuþættir ferðaþjónustunnar voru skilgreindir með eftirfarandi ferli:

- Framkvæmd var skoðanakönnun meðal hagaðila um helstu áhættuþætti í íslenskrari ferðaþjónustu.
- Viðtöl voru tekin við valda aðila innan ferðaþjónustunnar, sem einnig tilgreindu helstu áhættuþætti ferðaþjónustunnar að eigin mati.
- Sérfræðingar KPMG samþættu áhættuþætti skoðunarkönnunar og viðtala, skilgreindu áhættuþætti og útbjuggu/settu fram fyrstu drög að áhættuskrá.
- Áhættuskráin fékk rýni og endurgjöf 17 manna hóps fulltrúa hagaðila ferðaþjónustunnar.
- Uppfærð áhættuskrá var að lokum rýnd af stýrihópi verkefnisins.

### 3. Áhættumat

Þegar áhættuþættir höfðu verið skilgreindir var áhættuskorið unnið með eftirfarandi hætti:

- 17 hagaðilar ferðaþjónustunnar lögðu mat á hver líkindi og áhrif skilgreindra áhættuþátta væru (frá 1 til 4).
- Sérfræðingar KPMG tóku saman niðurstöður hagaðila, settu mælieiningar á kvarðana og leiddu út áhættuskor.
- Framkvæmdastjóri Stjórnstöðvar ferðamála gaf endurgjöf á mælikvarða líkinda og áhrifa atburðanna.
- Drög að áhættuskori voru lögð fyrir stýrihóp verkefnisins.
- Gengið frá endanlegu áhættumati.

Eftirfarandi eru mælikvarðar líkinda og áhrifa atburðanna:

Líkindi atburða		Áhrif atburða		
Gildi	Lýsing	Gildi	Upplifun og ímynd	Tekjur greinarinnar
4	Mjög líklegt	4	Alvarleg langtímaáhrif	+ 20% samdráttur
3	Frekar líklegt	3	Mikil áhrif til lengri tíma	5 - 20% samdráttur
2	Frekar ólíklegt	2	Nokkur áhrif til millilangs tíma	1 - 5% samdráttur
1	Mjög ólíklegt	1	Óveruleg skammtímaáhrif	0,2 - 1% samdráttur

Áhættuþættir ferðaþjónustunnar eru almennt huglægir og var því notast við huglægan mælikvarða fyrir líkur á atburðum. Áhrif áhættuþátta voru metin út frá upplifun, ímynd eða tekjum, eftir eðli áhættunnar. Unnt er að byggja matið á fleiri mælikvörðum áhrifa, s.s. öryggi og heilsu eftir því sem þörf er á.

Byggt á mati á líkindum og áhrifum var leitt út áhættuskor á bilinu 1 til 16 (t.d.  $2 \times 3 = 6$ ). Heildstæð skrá yfir áhættuþætti var útbúin þar sem ofangreindir þættir eru tilgreindir auk orsaka og afleiðinga. Áhættuskrána má finna í viðauka I.

# Niðurstöður

## Áhættuþættir

Eftirfarandi eru áhættuþættir ferðaþjónustunnar á Íslandi eins og þeir voru skilgreindir í áhættugreiningunni.

Áhættuþáttur	Lýsing
Náttúruspjöll / eyðing	Náttúran verður fyrir sjáanlegu tjóni af völdum ferðamanna og/eða eigin völdum svo það hafi áhrif á upplifun ferðamanna.
Verulegur skortur á gistirýmum	Framboð flugsæta til og frá landinu heldur áfram að aukast en fjöldi ferðamanna sem koma til Íslands takmarkast af þeim gistirýmum sem eru í boði í einstaka landshlutum eða þeir þurfa að velja síðri kosti.
Flöskuhálsar í millilandaflugi	Millilandaflugvellir anna illa fjölda ferðamanna.
Mannmærgð á vinsælum viðkomustöðum	Neikvæð upplifun af fólksfjölda á vinsælum viðkomustöðum takmarkar/rýrir/yfirskyggir upplifun af viðkomustaðnum.
Slys á ferðamönnum	Afleiðingar alvarlegra hópslysa, sem hafa neikvæð áhrif á ímynd Íslands vegna alvarleika þeirra, rangra viðbragða eða ófullnægjandi öryggismála.
Lág gæðaviðmið ferðaþjónustuaðila	Mikil sókn aðila í ferðaþjónustuna sem viðhafa lægri gæðaviðmið. Verðstríð á kostnað gæða.
Skortur á hæfu starfsfólki	Of lítið framboð af starfsfólki með viðeigandi menntun eða reynslu í ferðaþjónustu.
Ótti við ferðalög	Ótti við ferðalög s.s. vegna hryðjuverka, stríðsátaka, faraldra eða annarra atburða dregur úr ferðamannastraumi til Íslands.
Náttúruhamfarir	Náttúruhamfarir, s.s. eldgos eða jarðskjálftar, draga úr eða hamla ferðum til Íslands.
Efnahagslegur samdráttur erlendis	Samdráttur í efnahagslífi þeirra þjóða sem helst sækja landið heim leiðir til samdráttar í ferðaþjónustu á Íslandi.
Gjaldeyrisáhætta	Styrking krónunnar til lengri tíma leiðir af sér samdrátt í ferðaþjónustu á Íslandi.
Hertar reglur um ferðafrelsi	Alþjóðlegt lagaumhverfi og/eða eftirlit hert (t.d Schengen samstarfinu hætt) sem hefur í för með sér samdrátt í ferðum til Íslands.
Neikvætt viðhorf heimamanna	Áreiti ferðamanna á landsmenn verður það mikið að viðhorf heimamanna verði neikvætt.

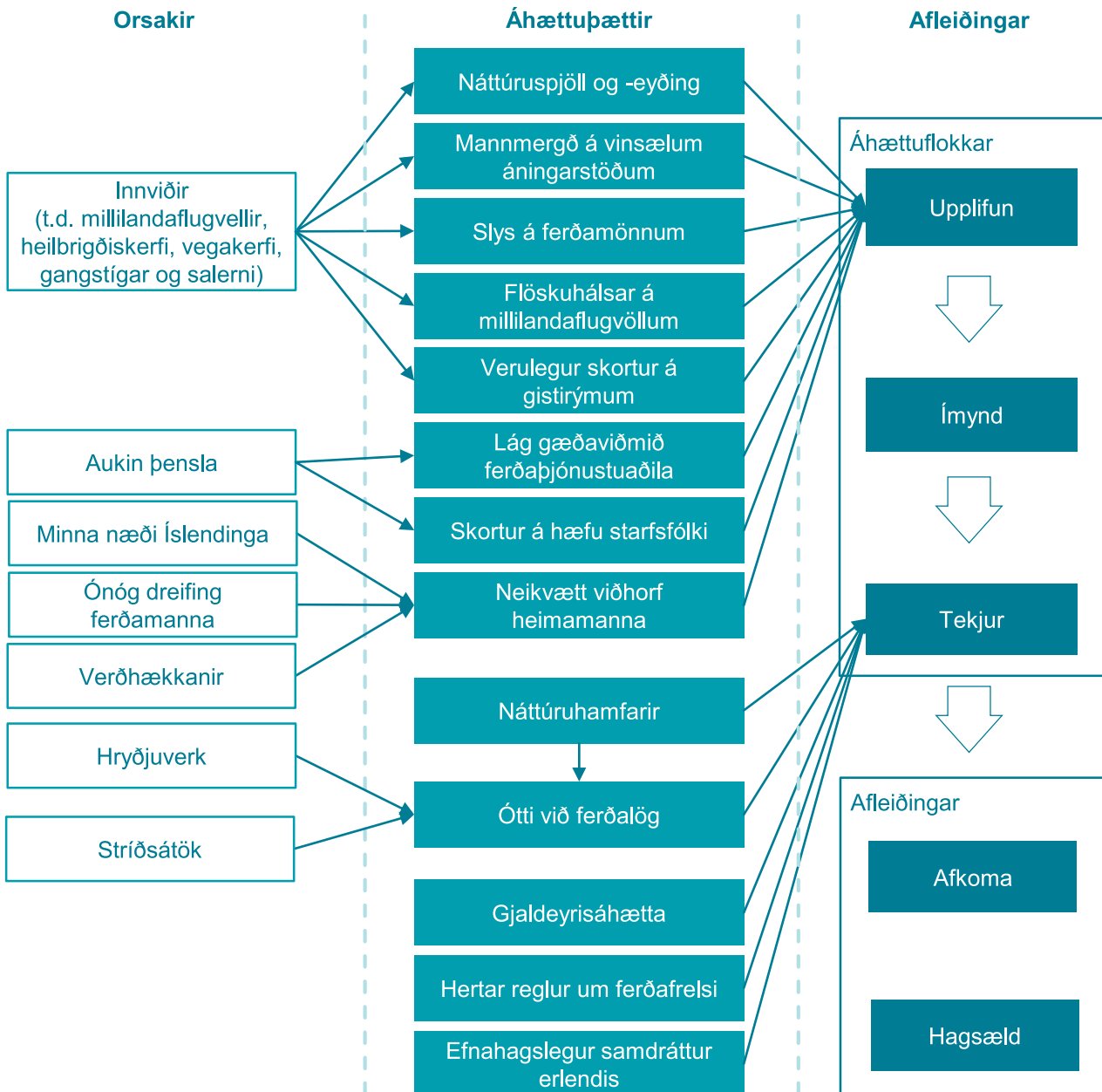
## Orsakir og afleiðingar áhættupátta

Eftirfarandi er dæmi um orsakir áhættupátta og afleiðingar þeirra. Tilteknir áhættupættir eiga sér sameiginlegar orsakir og geta haft margar afleiðingar í för með sér eða verið innbyrðis háðir. Þá má horfa til frumorsaka, svo sem hvernig tekjuskipting ríkis og

sveitarfélaga hefur áhrif á innviðauppbbyggingu og hvata sveitarfélaga til þess að skapa jarðveg fyrir framgang ferðaþjónustunnar innan svæðisins.

Afleiðingar áhættupátta eru margvíslegar eins og sjá má í ítarlegri áhættuskrá í Viðauka I. Við ákvarðanatöku er mikilvægt að tekið sé tillit til þessa orsaka- og afleiðingasamhengis. Jafnframt er mikilvægt að hafa í huga

þjóðhagsleg sjónarmið, m.a. aukna framleiðni ferðaþjónustunnar og framlag hennar til þjóðarbúsins. Þá hafa þættirnir áhrif á almenna hagsæld þjóðarinnar með mismunandi hætti sem huga skal að. Þar koma mörg álitamál til sögunnar, en æskilegt er að áhrif áhættupátta á hagsæld séu könnuð og tekið sé tillit til þeirra við ákvarðanatöku.



# Niðurstöður frh.

## Eðli áhættupáttanna

Að átta sig á eðli áhættupáttanna getur gefið innsýn í hversu auðvelt er að hafa áhrif á þá og þar með auðveldað ákvarðanatöku. Áhættupættir ferðaþjónustunnar hafa verið metnir út frá eftirfarandi þáttum:

### Uppruni áhættu:

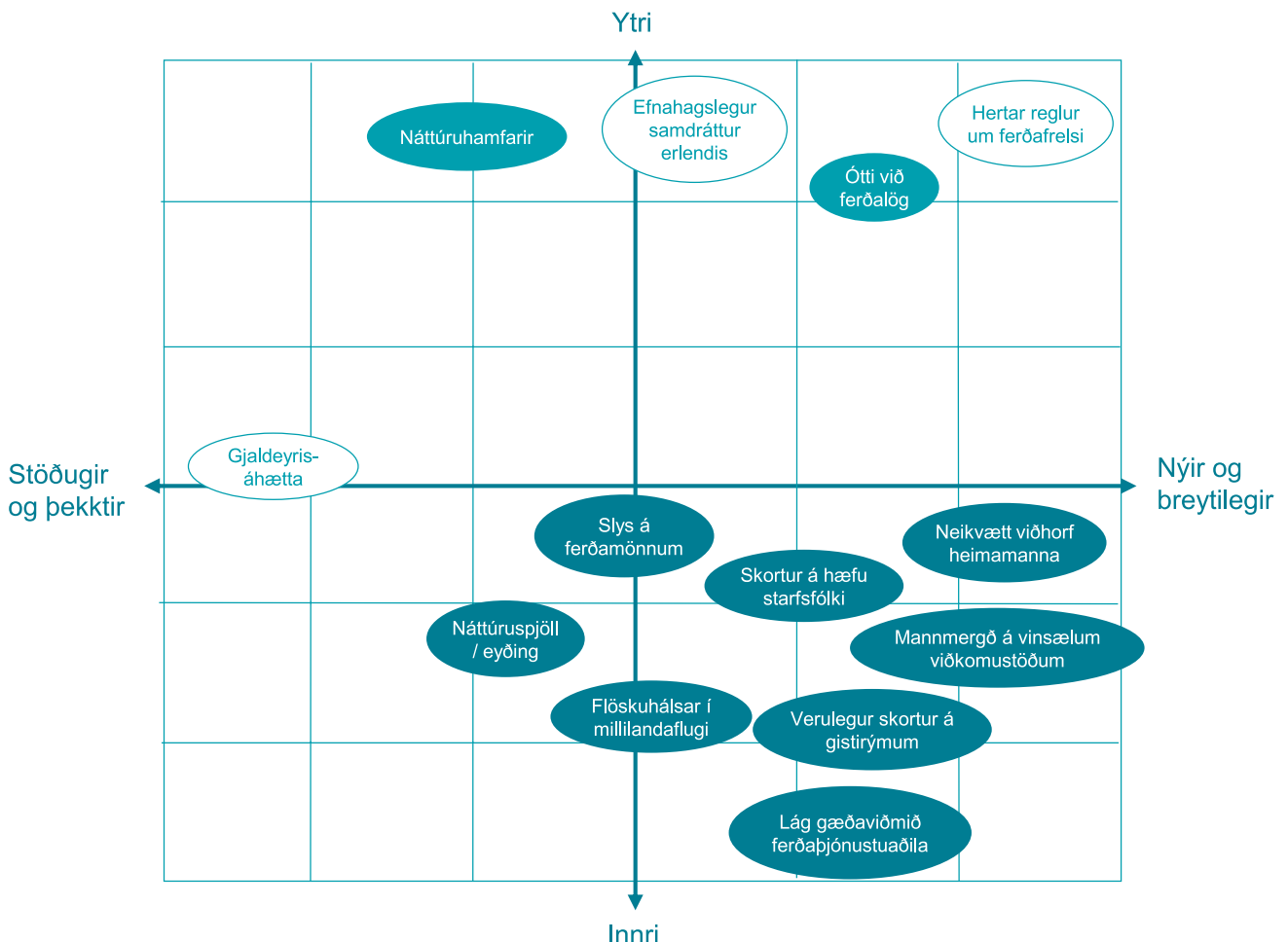
- Ytri áhættupætti er erfitt eða ómögulegt að hafa áhrif á.
- Innri áhættupætti er unnt að hafa áhrif á með eigin ákvörðunum og aðgerðum stjórnvalda og annarra íslenskra aðila.

### Nýir og breytilegir:

- Stöðugir og þekktir áhættupættir eiga sér stað reglulega eða hafa nýlega átt sér stað og eru þ.a.l. þekktir.
- Nýir og breytilegir áhættupættir hafa ekki átt sér stað eða er lengra síðan að hafa átt sér stað.

Almennt er erfiðara að koma auga á nýja og breytilega áhættupætti en stöðuga og þekktu. Þá er aukin óvissa oft um eðli og alvarleika afleiðinga nýrra og breytilegra áhættupáttanna. Því er mikilvægt að kortleggja vel nýja og breytilega áhættupætti, s.s. með sviðsmyndagreiningu.

Flokkar: Afkoma Ímynd Upplifun





## Áhættuskor

Áhættuskor ferðapjónustunnar er eftirfarandi. Fimm stærstu áhættuþættirnir flokkast undir upplifun ferðamannsins. Mikilvægt er að tekið sé tillit til þessara áhættuþátta í ákvarðanatöku yfirvalda og annarra hagsmunaaðila í framtíðinni. Þessir áhættuþættir teljast allir til innri áhættuþátta, eins og sjá má á síðu 26, og er því auðsóttara að hafa áhrif á orsakir þeirra en ella.

### Áhættuyfirlit

Upplifun og ímynd		Áhrif			
		Óveruleg skammtímaáhrif 1. 0,2 - 1% samdráttur	Nokkur áhrif til millilangs tíma 2. 1 - 5% samdráttur	Mikil áhrif til lengri tíma 3. 5 - 20% samdráttur	Alvarleg langtímaáhrif 4. + 20% samdráttur
Líkur	4. Mjög líklegt			6	13
	3. Frekar líklegt		11	1 10	4 7
	2. Frekar ólíklegt	8	2 3		
	1. Mjög ólíklegt	12		5 9	

### Áhættuþættir ferðapjónustu

Nr.	Áhættuþáttur	Flokkur	Skor
13	Neikvætt viðhorf heimamanna	Upplifun	16
4	Mannmergð á vinsælum viðkomustöðum	Upplifun	12
6	Lág gæðaviðmið ferðapjónustuaðila	Upplifun	12
7	Skortur á hæfu starfsfólki	Upplifun	12
1	Náttúruspjöll / eyðing	Upplifun	9
10	Efnahagslegur samdráttur erlendis	Afkoma	9
11	Gjaldeyrísáhætta	Afkoma	6
2	Verulegur skortur á gistirýmum	Upplifun	4
3	Flöskuhálsar í millilandaflugi	Upplifun	4
5	Slys á ferðamönnum	Upplifun	3
9	Náttúruhamfarir	Afkoma	3
8	Ótti við ferðalög	Afkoma	2
12	Hertar reglur um ferðafrelsi	Afkoma	1

# Næstu skref áhættustjórnunar

Miklar breytingar hafa átt sér stað í íslenski ferðaþjónustu sem leiða af sér nýjar áskoranir fyrir atvinnugreinina. Mikilvægt er að tekið verði tillit til þeirra við ákvarðanatöku næstu misserin svo greinin nái að þróast á jákvæðan og sjálfbæran hátt. Með þetta að leiðarljósi þurfa næstu skref að vera eftirfarandi:

- Skilgreindar verða mögulegar aðgerðir sem geta komið í veg fyrir eða dregið úr áhrifum mikilvægustu áhættuþáttanna.
- Framkvæmd verði kostnaðar-/ábatagreining á mögulegum aðgerðum með hliðsjón af áhættuþáttunum.

Mikilvægt er að horft verði til frumorsaka eins og tekjuskiptingar ríkis og sveitarfélaga, en núverandi tekjur sveitarfélaganna af ferðaþjónustunni eru í flestum tilfellum mjög takmarkaðar. Þar af leiðandi eru litlir hvatar fyrir sveitarfélögin til að standa fyrir uppbyggingu innviða og áfangastaða sem nauðsynleg er fyrir frekari framgang ferðaþjónustunnar.

Þá er æskilegt að ferðaþjónustuaðilar nýti þann grunn sem hér er kominn, meti áhættuþætti út frá eigin sjónarhorni, skilgreini fyrirbyggjandi aðgerðir og viðbrögð við þeim og hugi að innleiðingu áhættustjórnunar í eigin rekstri.





# Viðaukar



# V1: Áhættuskrá

## Áhættuskrá ferðapjónustunnar

Flokkun og lýsing áhættuþátta			Orsaka- og afleiðingagreining		Áhættumat			
Tegund áhættu	Áhættuþáttur	Lýsing á áhættuþætti	Orsakir	Afleiðingar	Likur	Áhrif	Áhættuskor	
1	Upplifun	Náttúruspjöll / eyðing	Náttúran verður fyrir sjáanlegu tjóni af völdum ferðamanna og/eða eigin völdum svo það hafi áhrif á upplifun ferðamanna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Óhindraður átroðningur við helstu náttúruperlur</li> <li>* Utanvegaakstur.</li> <li>* Aukið álag vegna göngufólks.</li> <li>* Upplástur lands.</li> <li>* Náttúruhamfarir eins og flóð, eldgos, skriður, hrun úr klettum(landbrot).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Upplifun ferðamanna biður hnekki.</li> <li>* Ímynd Íslands um óspillta náttúru laskast, m.a. í gegnum samfélagsmiðla.</li> </ul>	3. Frekar líklegt	3. 5 - 20% samdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á mynd eða gæði	9
2	Upplifun	Verulegur skortur á gistirýmum	Framboð flugsæta til og frá landi heldur áfram að aukast en fjöldi ferðamanna sem koma til Íslands takmarkast af þeim gistirýmum sem eru í boði í einstaka landshlutum eða velja síri kosti, s.s. tjaldstæði.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fjölgun ferðamanna er umfram væntingar.</li> <li>* Skortur á vinnuafli til að standa undir nauðsynlegri uppbyggingu.</li> <li>* Upbygging og framboð á gistirýmum mætir ekki þörfum.</li> <li>* Samþjöppun á sókn/ferðamanna á einstaka landssvæði/landshluta.</li> <li>* Samdráttur í framboði "heimagistinga" t.d. Air Bnb vegna hækkandi fasteignaverðs eða íþyngjandi reglugerða.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dregur úr aðsókn erlendra ferðamanna til Íslands.</li> <li>* Verðhækkunir á gistirýmum.</li> <li>* Ferðamenn þurfa að sætta sig við lakari gistikosti.</li> </ul>	2. Frekar ólíklegt	2. 1 - 5% samdráttur / Nokkur áhrif til millilangs tíma á mynd eða gæði	4
3	Upplifun	Flöskuhálsar í millilandaflugi	Millilandaflugvellir anna illa fjölda ferðamanna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fjölgun ferðamanna er umfram væntingar.</li> <li>* Upbygging á innviðum er ekki í takti við þarfir.</li> <li>* Millilandaflugvellir ekki opnir og/eða nýttir á sem hagstæðastan hátt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tafir í Leifstöð, Bláa lóninu, á sundstöðum og öðrum vinsælum viðkomustöðum.</li> <li>* Upplifun ferðamanna verður neikvæð.</li> </ul>	2. Frekar ólíklegt	2. 1 - 5% samdráttur / Nokkur áhrif til millilangs tíma á mynd eða gæði	4
4	Upplifun	Mannmargð á vinsælum viðkomustöðum	Neikvæð upplifun af fólksfjölda á vinsælum viðkomustöðum yfirskyggir upplifun af viðkomustaðnum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fjölgun ferðamanna er umfram væntingar.</li> <li>* Aðstaða gerir ekki ráð fyrir tilgreindum fjölda ferðamanna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Upplifun ferðamanna verður neikvæð.</li> <li>* Slys á ferðamönnum.</li> </ul>	3. Frekar líklegt	4. + 20% samdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á mynd eða gæði	12
5	Upplifun	Slys á ferðamönnum	Alvarleg hópstýs. Til dæmis bílslys, slys á hálendinu eða annars konar slys sem valda mannlátum og/eða alvarlegum meiðslum fjölda einstaklinga og hafa áhrif á mynd Íslands.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vankunnáttu ferðamanna.</li> <li>* Aðgengi ferðamanna að upplýsingum ábótavant.</li> <li>* Öryggisupplýsingar/viðvaranir virtar að vettugi.</li> <li>* Aukin vetrarferðamennska.</li> <li>* Gæði bílaflotans (rútur og bílaaleigubílar).</li> <li>* Eldsvöði á hóteli, veitinga- eða skemmtistað.</li> <li>* Flugslys.</li> <li>* Ófullnægjandi viðbrögð við slysum.</li> <li>* Innviðum ábótavant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Upplifun ferðamanna verður neikvæð.</li> <li>* Ferðamenn óttast að koma til landsins.</li> <li>* Hætta á að mynd Íslands laskist ef viðbrögð eru ekki fullnægjandi.</li> </ul>	1. Mjög ólíklegt	3. 5 - 20% samdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á mynd eða gæði	3
6	Upplifun	Lág gæðaviðmið ferðapjónustuaðila	Mikil sókn aðila í ferðapjónustuna sem viðhafa lægri gæðaviðmið. Verðstríð á kostnað gæða.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Velgengni í ferðapjónustu dregur aðila á markaðinn sem hafa lægri gæðaviðmið.</li> <li>* Fjárhagslegt svigrúm ferðapjónustuaðila leyfir ekki að viðhalda háum gæðum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Væntingum ferðamanna um gæði er ekki náð.</li> <li>* Upplifunin verður neikvæð.</li> </ul>	4. Mjög líklegt	3. 5 - 20% samdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á mynd eða gæði	12
7	Upplifun	Skortur á hæfu starfsfólki	Of lítið framboð af starfsfólki með viðeigandi menntun eða reynslu í ferðapjónustu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lágt atvinnuleysi.</li> <li>* Aðrar atvinnugreinar keppa við ferðamannaiðnaðinn um starfsfólk.</li> <li>* Kostnaður við að flytja starfsfólk erlendis frá of hár.</li> <li>* Skortur á starfsþjálfun og endurmenntun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gæði þjónustunnar dragast saman.</li> <li>* Ekki er unnt að veita þá þjónustu sem ferðamaðurinn býst við.</li> </ul>	3. Frekar líklegt	4. + 20% samdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á mynd eða gæði	12



## Áhættuskra ferðapjónustunnar

Flokkun og lýsing áhættuþáttar			Orsaka- og afleiðingagreining		Áhættumat		
Tegund áhættu	Áhættuþáttur	Lýsing á áhættuþætti	Orsakir	Afleiðingar	Likur	Áhrif	Áhættu- skor
8	Ímynd	Ótti við ferðalög s.s. vegna hryðjuverka, stríðsátaka, faraldra eða annarra atburða dregur úr ferðamannastraumi til Íslands.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Umræða sem gerir okkur að skotmarki hryðjuverkasamtaka.</li> <li>* Hryðjuverkaárás hételendis eða stór hryðjuverkaárás erlendis.</li> <li>* Óstöðugt stjórnmálaástand.</li> <li>* Stríðsátök.</li> <li>* Smitfaraldrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Erlendir ferðamenn fækka almennt ferðalögum.</li> </ul>	2. Frekar ólíklegt	1. 0,2 - 1% samdráttur / Överuleg skammtímaáhrif á mynd eða gæði	2
9	Ímynd	Náttúruhamfarir, s.s. eldgos eða jarðskjálftar, draga úr eða hamlar ferðamannastraumi til Íslands.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ónægar viðbragðsáætlanir til staðar til að lágmarka tjón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fjárhagslegt tjón fyrir ferðamenn.</li> <li>* Landið lokast.</li> <li>* Ferðamenn óttast að koma til landsins um skemmri eða lengri tíma.</li> </ul>	1. Mjög ólíklegt	3. 5 - 20% samdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á mynd eða gæði	3
10	Afkoma	Efnahagslegur samdráttur erlendis	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verðbólur hjaðna / fjármálakrisur.</li> <li>* Örvunaraðgerðir erlendra seðlabanka bera ekki árangur.</li> <li>* Veiking heimajaldmiðla erlendra ferðamanna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Samdráttur í ferðalögum á alþjóðavísu.</li> <li>* Minni neysla á hvern ferðamann.</li> </ul>	3. Frekar líklegt	3. 5 - 20% samdráttur / Mikil áhrif til lengri tíma á mynd eða gæði	9
11	Afkoma	Gjaldeyris-áhætta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Háir vextir og vaxtamunarviðskipti.</li> <li>* Eftirspurn eftir fjármagni á Íslandi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kaupmáttur ferðamanna hételendis skerðist.</li> <li>* Erlendum ferðamönnum fækkar.</li> </ul>	3. Frekar líklegt	2. 1 - 5% samdráttur / Nokkur áhrif til millilangs tíma á mynd eða gæði	6
12	Afkoma	Hertar reglur um ferðafrelsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flóttamannakrísa.</li> <li>* Óstöðugt stjórnmálaástand.</li> <li>* Shengen samstarfinu hætt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flækjustig og þröskuldar fyrir ferðamenn sem vilja koma til Íslands eykst.</li> <li>* Almennur innan Schengen dregur úr ferðalögum.</li> </ul>	1. Mjög ólíklegt	1. 0,2 - 1% samdráttur / Överuleg skammtímaáhrif á mynd eða gæði	1
13	Upplifun	Neikvætt viðhorf heimamanna	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fjöldi ferðamanna eykst enn frekar.</li> <li>* Ekki tekst að dreifa ferðamönnum um landið með fullnægjandi hætti.</li> <li>* Minna næði fyrir landann.</li> <li>* Ferðamenn sækja í einkasvæði.</li> <li>* Heimamenn deila með sér sögum af uppþrengjandi ferðamönnum.</li> <li>* Hækkandi verð á neysluvörum og fasteignum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Upplifun ferðamanna af Íslandsdvöl skaðast.</li> <li>* Ímynd Íslands sem áfangastaðar laskast.</li> <li>* Þjónustulund þjónustuaðila versnar.</li> </ul>	4. Mjög líklegt	4. + 20% samdráttur / Alvarleg langtímaáhrif á mynd eða gæði	16

# V2 : Áhættustjórnun

## Markmið áhættustjórnunar

Áhættustjórnun er mikilvægur hluti af árangursríkri stjórnun og allir sinna áhættustjórnun í einhverjum mæli þó svo sé ekki alltaf undir nafni áhættustjórnunar. Áhættustjórnun er í reynd mjög breytileg eftir atvinnugreinum, hvernig hún er útfærð og hversu miklum tíma er varið í hana. Almenn er áhættustjórnun talin hluti af góðum stjórnarháttum og í einstaka greinum er hún lögbundin.

Áhættustjórnun fær mikla athygli hjá stjórnendum fjölmargra ferðabjónustufyrirtækja en það er alþekkt að greinin býr við örur breytingar í ytra umhverfi og hefur hraður vöxtur greinarinnar sett marga í viðbragðsstöðu. Því er sífellt ríkari ástæða til virkrar áhættustjórnunar þar sem tekið er tillit til mögulegra og skaðlegra atburða við ákvarðanatöku.

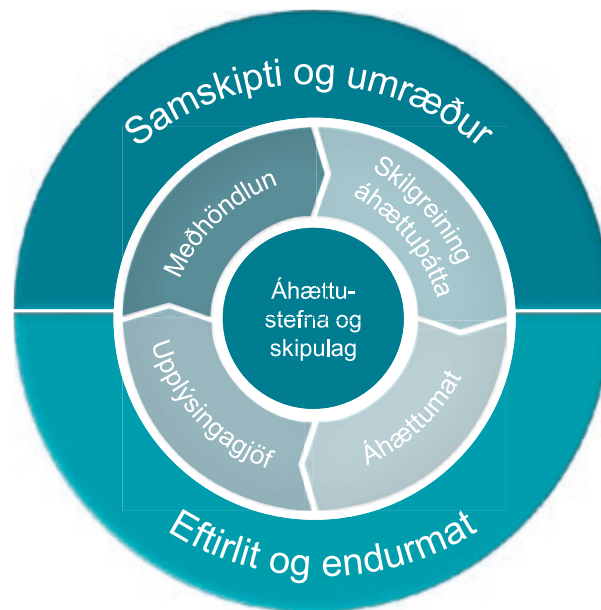
## Skipulag áhættustjórnunar

Við skipulag áhættustjórnunar er mikilvægt að huga að nauðsynlegum verkþáttum hennar og hafa í huga þarfir þeirra sem hana nýta. Auðvelt er að missa sjónar af endamarkinu í greiningarferlinu. Árangursrík og skilvirk áhættustjórnun felur í sér neðangreinda þætti.





Áhættustefna og skipulag mynda grunninn sem verkferill áhættustjórnunar byggir á (skilgreiningu áhættupátta, áhættumat, upplýsingagjöf og meðhöndlun áhættupátta). Verkferillinn er svo endurtekinn stöðugt og betrubættur. Samskipti, umræður, eftirlit og endurmat mynda síðan þá umgjörð áhættustjórnunar sem gerir ferlinu kleyft að þróast og fullnægja sem best þörfum notandans.



## Áhættugreining í skipulagi áhættustjórnunar

Eins og sjá má er áhættugreining stór þáttur í áhættustjórnun en gerir ein og sér lítið gagn. Reglulega er áhættugreiningin endurtekin þar sem m.a. er skimað fyrir nýjum áhættupáttum. Með hverri umferð/yfirferð aukast gæði greiningarinnar. Ferlinu svipar til þess þegar byrjað var að kortleggja landið (sjá myndir hér að neðan). Aukin reynsla og betri mælitæki auka nákvæmni niðurstaðnanna. Því má búast við að nákvæmni og gæði áhættugreininga aukist samhliða því sem fyrirhöfnin minnkar.



# V3 : Þátttakendur í verkefninu

Nafn	Fyrirtæki / Stofnun
Arnheiður Jóhannsdóttir	Markaðsstofa Norðurlands
Ásbjörn Björgvinsson	Lava
Ásdís Kristjánsdóttir	Samtök atvinnulífsins
Áshildur Bragadóttir	Höfuðborgarstofa
Ásta Kristín Sigurjónsdóttir	Íslenski ferðaklasinn
Birkir Hólm Guðnason	Icelandair
Daníel Snæbjörnsson	WOW Air
Davíð Björnsson	Landsbankinn
Elín Árnadóttir	ISAVIA
Grímur Atlason	Iceland Airwaves
Guðjón Arngrímsson	Icelandair
Guðný Jóhannsdóttir	ISAVIA
Gunnar Haraldsson	Intellecon
Helga Árnadóttir	SAF
Helgi Júlíusson	Landsbréf
Hrönn Greipsdóttir	Eldey TLH
Hörður Þórhallsson	Stjórnstöð ferðamála
Inga Hlín Pálsdóttir	Íslandsstofa
Jakob Frímann Magnússon	Miðborgin okkar
Jón Karl Ólafsson	ISAVIA
Karl Friðriksson	Nýsköpunarmiðstöð Íslands
Kristinn Jónasson	Snæfellsbær
Kristín Linda Árnadóttir	Umhverfisstofnun
Magnea Hjálmarsdóttir	Icelandair Hotels
Ólöf Ýrr Atladóttir	Ferðamálastofa
Rósbjörg Jónsdóttir	Gekon
Sif Helgadóttir	Kynnisferðir
Sigrún Blöndal	Fljótsdalshérað
Skúli Mogensen	WOW Air
Stefán Gunnarsson	Guðmundur Jónasson
Steingrímur Birgisson	Höldur
Svanhildur Konráðsdóttir	Reykjavíkurborg

Auk ofangreindra þátttakenda var send út vefkönnun þar sem leitað var eftir innleggi um helstu áhrifa- og áhættuvalda ferðaþjónustunnar.



**Reykjavík**  
Borgartúni 27

**Akranes**  
Kirkjubraut 28

**Akureyri**  
Glerárgötu 24

**Blönduós**  
Húnabraut 4

**Borgarnes**  
Bjarnarbraut 8

**Dalvík**  
Ráðhúsi

**Egilsstaðir**  
Fagradalsbraut 11

**Hafnarfjörður**  
Reykjavíkurvegi 66

**Hella**  
Brúðvangi 18

**Höfn í Hornafirði**  
Litlubrú 1

**Reyðarfjörður**  
Austurvegi 20

**Reykjanesbær**  
Krossmóa 4

**Sauðárkrókur**  
Borgarmýri 1a

**Selfoss**  
Austurvegi 4

**Skagaströnd**  
Oddagötu 22

**Stykkishólmur**  
Aðalgötu 5

**Vestmannaeyjar**  
Kirkjuvegi 23

**Sími 545 6000**