



Lokaverkefni til BS-prófs
í viðskiptafræði

Breytt umhverfi ferðapjónustufyrirtækja á Íslandi
Eru samrunar ferðaskipuleggjenda eðlileg afleiðing samdráttar á
ferðapjónustumarkaði.

María Kristín Bjarnadóttir

Leiðbeinandi: Ásta Dís Óladóttir, Lektor
Janúar 2019



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Breytt umhverfi ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi
*Eru samrunar ferðaskipuleggjenda eðlileg afleiðing samdráttar á
ferðaþjónustumarkaði.*

María Kristín Bjarnadóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Ásta Dís Óladóttir, lektor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Janúar 2019

Breytt umhverfi ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi.

Eru samrunar ferðaskipuleggjenda eðlileg afleiðing samdráttar á ferðaþjónustumarkaði.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2019 María Kristín Bjarnadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2019

Formáli

Lokaverkefni þetta er 12 ETCS einingar til BS-prófs í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Markmið verkefnisins var að kanna breytt umhverfi í ferðaþjónustu á Íslandi með tillit til ferðaskipuleggjenda sem sérhæfa sig í hvata- og ævintýraferðum. Þá var kannað hvort að samrunar fyrirtækja á þeim markaði væri eðlileg afleiðing samþjöppunar á markaðinum.

Ég vil byrja á því þakka leiðbeinenda mínum, Ástu Dís Óladóttur, kærlega fyrir leiðsögn og leiðbeiningar í gegnum ferlið. Þá vil ég einnig þakka viðmælendum mínum, Jón Þóri Gunnarssyni forstjóra Arctic Adventures og Arnari Bjarnasyni forstjóra Íslenskra fjallaleiðsögumanna kærlega fyrir að gefa sér tíma fyrir viðtal, en án þeirra þátttöku hefði rannsóknin ekki verið möguleg. Vinnuveitendum mínum þakka ég innilega fyrir skilninginn og þolinmæðina á lokasprett þessara rannsóknar. Að lokum vil ég þakka fjölskyldu minni kærlega fyrir hvatninguna og ómetalegan stuðning í gegnum námið.

Útdráttur

Ferðaþjónustan á Íslandi hefur verið mikið í umræðunni frá því að hingað fóru að streyma erlendir ferðamenn í auknu mæli. Segja má að ferðaþjónusta á Íslandi standi á tímamótum. Það hefur verið gríðarlega mikill vöxtur í greininni á síðustu árum hvað fjölgun ferðamanna til landsins varðar, ásamt gríðarlegri fjölgun fyrirtækja tengdum greininni. Á markaði ferðaskipuleggjenda sem sérhæfa sig í hvata- og ævintýraferðum hefur farið af stað bylgja samruna og mikið tal hefur borist um samdrátt á ferðaþjónustumarkaði á Íslandi með tilkomu harðari rekstrarumhverfis.

Framkvæmd var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru hálfstöðluð djúpvíðtöl við forstjóra tveggja fyrirtækja sem hafa verið að ganga í gegnum samruna. Markmið með rannsókninni var að fá skýrari mynd af þeim breytingum sem hafa orðið og eru væntanlegar á markaði þessara fyrirtækja. Einnig var reynt að fá betri skilning á þeirri samrunahrinu sem virðist vera að fara af stað í ferðaþjónustu á Íslandi.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að samrunar á markaðinum eru eðlileg afleiðing erfiðara rekstrarumhverfis minni fyrirtækja á markaðinum og virðast fyrirtæki flest vera að leitast eftir samlegðaráhrifum með því að fara í samruna. Það eru margir þættir sem hafa áhrif á markaðinn, til dæmis gengi krónunnar, aukin skattlagning og gjaldtaka á fyrirtæki, launakostnaður og harðari samkeppni á markaðinum, einkum við erlenda ferðaskipuleggjendur.

Efnisyfirlit

1. Inngangur	8
2. Samruni	10
2.1 Lóðréttur samruni	11
2.2. Láréttur samruni.....	12
2.3 Samsteypusamruni	13
2.4 Hvatar til samruna.....	14
2.4.1 Vöxtur	14
2.4.2 Samlegðaráhrif	14
2.4.3 Stærðarhagkvæmni	15
2.4 Samkeppniseftirlitið	15
2.5 Samrunar ferðaskipuleggjenda	16
2.5.1 Samruni Arctic Adventures hf. og Extreme Iceland ehf.	17
2.5.2 Breyting á yfirráðum í Arcanum ferðapjónustu ehf.	19
3. Þróun ferðapjónustu á Íslandi	21
3.1 Vöxtur ferðapjónustunnar.....	21
3.1.1 Minni árstíðasveiflur í ferðapjónustu.....	23
3.1.2 Samkeppnishæfni	24
3.2 Ferðaskipuleggjendur	25
4. Umhverfi ferðapjónustunnar	28
4.1 PESTLE greining	28
4.1.1 Pólítískir þættir	29
4.1.2 Efnahagslegir þættir	29
4.1.3 Félagslegir þættir.....	29
4.1.4 Tæknilegir þættir.....	29
4.1.5 Lagalegir þættir	30
4.1.6 Umhverfispættir	30
5. Rannsóknaraðferð	31
5.1 Aðferðafræði	31
5.2 Þátttakendur	31
5.3 Viðtöl	32
5.4 Gagnaöflun og framkvæmd.....	32
6. Niðurstöður	34

6.1 Niðurstöður PESTLE greiningu á ferðapjónustunni	34
6.1.1 Pólítískir þættir	34
6.1.2 Efnahagslegir þættir	35
6.1.3 Félagslegir þættir	36
6.1.4 Tæknilegir þættir	36
6.1.5 Lagalegir þættir	37
6.1.6 Umhverfisþættir	38
6.2 Þróun ferðþjónustu á Íslandi síðustu árin	38
6.3 Staða ferðaskipuleggjenda á markaðinum	39
6.4 Samrunar á fyrirtækja sem sérhæfa sig í hvata- og ævintýraferðum.	41
6.5 Framtíðarsýn	42
6.5 Samantekt	43
7. Umræða	44
7.1 Framlag	45
7.2 Takmarkanir	46
Heimildaskrá	47
Viðauki 1 - Viðtalsspurningar	50

Myndaskrá

Mynd 1 Fjöldi erlendra farþega frá 2011-2017 (Ferðamálastofa Íslands, 2018a)	22
Mynd 2 Fjöldi ferðamenna frá 2015-2017 eftir mánuðum (Ferðamálastofa, 2018b)	24

Töfluskrá

Tafla 1 Fjöldi ferðaskipuleggjenda og launþega (Samtök ferðapjónustunar, 2017)	27
--	----

1. Inngangur

Á örskömmum tíma hefur ferðapjónusta á Íslandi vaxið í að verða ein af undirstöðuatvinnugreinum þjóðarinnar. Vöxtur greinarinnar gegndi einu af lykilhlutverkinu í viðsnúningi efnahagslífsins eftir fjármálahrunið árið 2008 (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

Um sjö milljónir ferðamanna hafa heimsótt Ísland frá árinu 2010 og nema heildargjaldeyrstekjur ferðapjónustunnar um 2.000 milljörðum króna. Ekki er hægt að deila um mikilvægi ferðapjónustunnar hér á landi, en margir velta því fyrir sér hvert stefnan sé tekin og hvað sé framundan (Landsbankinn, 2017a). Gríðarlega hraður vöxtur ferðapjónustunnar síðustu ár hafa haft með sér í för að upp spruttu mörg ný fyrirtæki, flest hver lítil. Áætla má að breyttar rekstraraðstæður á markaðinum leiði til aukinnar sameiningar smærri fyrirtækja eða að þau renni inn í stærri einingar til að ráða við óvæntar sveiflur í rekstrinum (túristi, 2016).

Markmið þessara rannsóknar er að skoða rekstrarumhverfi ferðapjónustunnar á Íslandi og þá sérstaklega umhverfi ferðaskipuleggjenda sem sérhæfa sig í rekstri hvata- og ævintýraferða. Eftir nokkurt tal um samruna slíkra fyrirtækja á síðastliðnum árum og samdrætti á ferðapjónustumarkaði almennt langaði rannsakenda að kanna hvort að samrunar fyrirtækja væri besta lausnin í stöðunni og hverjar framtíðarhorfur atvinnugreinarinnar væri. Rannsakandi setti í byrjun fram tvær rannsóknarspurningar sem leitast var við að fá svar við, „Er samruni fyrirtækja sem selja hvata og ævintýraferðir besta lausnin við samdrætti á markaði?“ og „Hefur aukin gjaldtaka í ferðapjónustu haft áhrif á samdrátt á markaði?“

Í fræðilega hluta rannsóknarinnar er farið yfir skilgreiningu á samruna og skýrt frá mismunandi tegundum samruna. Þar er einnig skýrt frá samkeppniseftirlitinu og hlutverki þess. Þá eru nefnd tvö dæmi um samruna fyrirtækja sem sérhæfa sig í sölu og rekstri hvata- og ævintýraferða. Næsti hluti fræðilega kaflans fjallar um þróun ferðapjónustu á Íslandi síðastliðin ár. Þar er farið yfir skilgreiningu á því hvað ferðaskipuleggjendi er og skoðu þróun á þeim markaði síðastliðnum árum. Það er einnig skoðuð þróun ferðapjónustunnar í heild sinni. Í lok fræðilega hlutans verður skýrt nánar frá PESTLE greiningu, en ákveðið var að notast við slíka greiningu í þessari rannsókn. PESTLE greining gefur skýra og góða mynd á ytra umhverfi atvinnugreinar eða fyrirtækja sem skoðað er. Greiningin er kynnt í fræðilega kaflanum og verður síðan stuðst við greininguna þegar skoða verður ytra umhverfi ferðapjónustu á Íslandi

í niðurstöðukaflanum. Í framhaldi af fræðilega kaflanum verður farið yfir þær rannsóknaraðferðir sem stuðst var við. Notast var við eigindlega rannsókn þar sem tekin voru hálfstöðluð djúpvíðtöl við forstjóra tveggja fyrirtækja sem selja hvata- og ævintýraferðir. Tekin voru víðtöl við forstjóra þessara tveggja fyrirtækja þar sem að á þeim tíma sem rannsóknin var gerð voru þau einu meðalstóru fyrirtækin á markaði ferðaskipuleggjenda á þessu sviði sem hafa þegar gengið í genum samruna eða eru í því ferli. Rannsakandi valdi að gera eigindlega rannsókn til þess að fá betri og dýpri skilning á viðfangsefninu og tengja rannsóknina við upplifun viðmælanda. Næst á eftir er farið yfir niðurstöður rannsóknarinnar þar sem niðurstöður úr víðtölunum eru greind ásamt því að skoðað verður ytra umhverfi ferðabjónustufyrirtækja með PESTLE greiningu. Þá er efni fræðilega kaflans og niðurstöður víðtalanna dregin saman. Þar á eftir er farið yfir framlag rannsóknarinn og takmarkanir. Að lokum er rannsóknin dregin saman í umræðu þar sem takmarkanir og framlag rannsóknarinnar verður einnig getið.

2. Samruni

Á síðustu áratugum hefur samruna- og yfirtökustarfsemi aukist um allan heim og haft áhrif á nánast allar atvinnugreinar, óháð stærð og tegund fyrirtækja. Samrunar og yfirtökur eiga sér stað í bylgjum og standa fyrir leið fyrir fyrirtæki til að vaxa hratt og grípa þau tækifæri sem koma upp í tilteknum atvinnugreinum. Samrunar og yfirtökur eru einnig auðveld leið til að sigrast á aðgangshindrunum, njóta hagnaðar af fjárhagslegum ávinningi og geta haft jákvæð áhrif á ímynd fyrirtækisins. Í gegnum samruna og yfirtökur geta fyrirtæki nýtt sér tækifæri til að vaxa og skapa ný efnahagsleg verðmæti, en eins og víðtækar sannanir sýna, þá getur það einnig haft slæm áhrif á virði hluthafa (Dringoli, 2016).

Samruni og yfirtökur geta verið skilgreind sem ferli þar sem tvö eða fleiri fyrirtæki eru sameinuð í þeim tilgangi að deila eigum sínum og fjármagni, og þannig ná sameiginlegum markmiðum. Í ferlinu semja stjórnendur tveggja fyrirtækja um skilmála samningsins sem svo eru lagðir fyrir hluthafana að samþykkja. Samruni og yfirtökur eru leiðir til að kalla fram vöxt með utanaðkomandi aðgerðum (Dringoli, 2016). Samrunar og yfirtöku fela í sér að koma saman tveimur stofnunum sem oft eru með ólíka persónuleika, fyrirtækjamenningu og verðmæti. Velgengni samruna er því fyrst og fremst háð því hversu vel gengur að samþætta þessa ólíku þætti. Það eru margir hagsmunaraðilar í sameinaða fyrirtækinu sem vilja að samruninn gangi vel. Tveir mikilvægustu hagsmunaraðilar í samruna eru hluthafar og stjórnendur. Aðrir hagsmunaraðilar eru aðrir starfsmenn fyrirtækjanna, neytendur, sveitafélög og efnahagslífið í heild. Árangur samruna hefur gríðarlegar afleiðingar fyrir hluthafa og lánveitendur, en einnig á ofangreinda hagsmunaraðila (Sudarsanam, 2003).

Hugtökin „samruni“ og „yfirtaka“ eru oft notuð sem samheiti, jafnvel þó að þau séu frábrugðin frá lagalegu sjónarhorni. Yfirleitt er notað orðið yfirtaka þegar keyptur er allur eða meirihluti í hlutafjár félagsins. Keypta hlutfallið þarf að vera nógu stórt svo að yfirtökuaðili geti stjórnað ákvörðunum í fyrirtækinu fram yfir aðra hluthafa. Samruni hins vegar er samgöngur meðal félaga með ógildingu hins yfirtekna félags þegar það er keypt af kaupanda eða ógildingu fyrirtækja þegar nýtt fyrirtæki verður til í samruna þessara fyrirtækja. Í þessari rannsókn verður aðeins fjallað um samruna (Dringoli, 2016).

Samkvæmt samkeppnislögum telst samruni hafa átt sér stað þegar gerðar eru breytingar á yferráðum í fjórum tilvikum. Fyrsta tilvikið er þegar tvö eða fleiri fyrirtæki eða hluti úr fyrirtækjum sem áður störfuðu sjálfstætt renna saman. Annað atvikið er þegar fyrirtæki tekur yfir annað fyrirtæki. Þriðja tilvikið er þegar aðilar, sem hafa nú þegar yferráð yfir í að minnsta kosti einu fyrirtæki, eða þegar eitt eða fleiri fyrirtæki ná yferráðum, hvort sem þau eru bein eða óbein, að hluta til eða í heild, yfir einu eða fleiri fyrirtækjum til viðbótar. Þetta gera þeir með kaupum á verðbréfum eða eignum, með samningum eða öðrum hætti. Loka tilvikið er þegar stofnað er fyrirtæki um sameiginlegt verkefni sem mun í framtíðinni gegn allri starfsemi sjálfstæðrar efnahagseiningar (Samkeppniseftirlitið, e.d.b).

Samrunar eru yfirleitt af þremur gerðum, láréttur samruni, lóðréttur samruni og samsteypusamruni (Roberts, Wallace & Moles, 2003). Hér að neðan verður farið yfir og skýrt frá þessum mismunandi gerðum samruna.

2.1 Lóðréttur samruni

Lóðréttur (e. *vertical*) samruni á sér stað á milli fyrirtækja innan sömu virðiskeðju, annað hvort fram á við eða aftur á bak. Þetta á oft við þegar framleiðendur sameinast við birgja eða smásala. Í lóðréttum samruna leitast framleiðslufyrirtæki við að draga úr áhættu í tengslum við birgja, þar sem þeir fá hráefni og aðrar vörur frá þeim. Framvirk samþætting vísar til lóðréttis samruna sem liggur í átt að viðskiptavinum, en afturvirkur samþætting vísar til lóðréttis samruna sem liggur í átt að birgjunum (Roberts og o.fl, 2003). Oftast er samrunanum ætlað að auka samlegðaráhrif, auka stjórn á framboðsferli og auka viðskipti. Þá leiðir lóðréttur samruni oft til minni kostnaðar og aukinnar framleiðni og skilvirkni (Kenton, 2018b).

Lóðréttur samruni og lóðrétt samþætting (e. *integration*) eru oft notuð til skiptis, hins vegar getur fyrirtæki með lóðréttri samþættingu aukið rekstur á öðrum stigum framboðsferilsins án þess að sameina tvö fyrirtæki. Sem dæmi gæti fyrirtæki sem framleiðir stiga ákveðið að framleiða sitt eigið ál í stað þess að kaupa það frá birgja. Lóðréttur samruni myndi hins vegar leiða til samruna framleiðslufyrirtækisins og birgjans (Kenton, 2018b).

Dæmi um lóðréttan samruna er bílaframleiðandi sem kaupir fyrirtæki sem framleiðir dekk. Slíkur samruni dregur úr kostnaði á dekkjum fyrir bílaframleiðandann og stækkar hugsanlega viðskiptasvið fyrirtækisins þar sem það getur einnig selt dekk til samkeppnisaðila. Þetta dæmi sýnir hvernig ávinningur af samruna getur verið tvöfaldur fyrir fyrirtæki sem fara þessa leið.

Upphaflegur ávinningur fyrirtækisins er minni rekstrarkostnaður, sem leiðir til aukins hagnaðar. Annar ávinningur fyrirtækisins er aukið tekjustreymi (Kenton, 2018b).

Lóðréttir samrunar eru ekki óumdeildir. Þá er oft vitnað í brot á auðhringavarnarbrotum (e. *anti-trust violations*) þegar lóðréttur samruni er fyrirhugaður eða þegar taldar eru líkur á því að samruninn dregur úr samkeppni á markaðinum. Hægt er að nýta lóðréttu samruna til að loka á aðgang samkeppnisaðila að hráefni eða koma í veg fyrir að þeir nái að ljúka ákveðnum stigum innan framboðsferlisins. Hægt er að taka dæmi um bílaframleiðandann og dekkjaframleiðsluna hér fyrir ofan. Segjum sem svo að þessi sami bílaframleiðandi kaupir flesta dekkjaframleiðendur í greininni. Þeir gætu þá stjórnað framboði á dekkjum og verði eftir þeirra hentugleika og þannig komið í veg fyrir sanngjarna samkeppni. Það eru einnig sumir fræðimenn sem telja að lóðréttir samrunar stuðli að meiri samráði meðal fyrirtækja (Kenton, 2018b).

2.2. Láréttur samruni

Láréttur (e. *horizontal*) samruni á sér stað þegar eitt fyrirtæki tekur yfir annað fyrirtæki sem starfar á svipuðum mörkuðu eða atvinnugreinum. Þetta eru yfirleitt fyrirtæki sem bjóða í grunninn uppá svipaða vöru og þjónustu. Fyrirtæki í láréttum samruna sameinast yfirleitt til þess að ná fram samlegðaráhrifum (Roberts og o.fl, 2003). Samkeppni hefur tilhneigingu til að vera hærri meðal fyrirtækja sem starfa á sama svæði, sem þýðir að samlegðaráhrif og hugsanleg aukning í markaðshlutheild er mun meiri fyrir fyrirtæki í láréttum samruna. Láréttur samruni er algengur hjá stærri fyrirtækjum sem reyna að skapa skilvirkari stærðarhagkvæmni (Kenton, 2018c).

Láréttur samruni getur hjálpað fyrirtækjum að ná samkeppnisforskoti. Dæmi um þetta er ef annað fyrirtækið selur vörur sem eru svipaðar hinu fyrirtækinu mun hið nýja sameinaða fyrirtæki ná meiri markaðshlutheild. Ef annað fyrirtækið framleiðir vörur sem eru viðbót við vöru hinna, getur hið nýja sameinaða fyrirtæki boðið uppá breiðara úrval af vörum til viðskiptavina. Samruni fyrirtækja sem bjóða upp á mismunandi vörur á mismunandi mörkuðum hjálpar fyrirtækinu að bjóða uppá fjölbreyttara úrval og þannig kemst það einnig inn á nýja markaði (Kenton, 2018c).

Samruni tveggja fyrirtækja sem þegar gengur vel í sömu atvinnugrein getur verið betri fjárfesting enn ef fyrirtækin leggja mikinn tíma og fjármagn í að þróa vörur og þjónustu í

sitthvoru laginu. Láréttur samruni getur aukið tekjur fyrirtækisins með því að bjóða upp á viðbótarúrval af vörum til núverandi viðskiptavina. Fyrirtæki geta mögulega selt vörur sínar og þjónustu til annarra landssvæða ef hitt fyrirtækið sem sameinast á við, er þegar með dreifingaraðstöðu eða viðskiptavinum á því svæði sem hitt fyrirtækið nær ekki til. Láréttur samruni hjálpar einnig til við að draga úr ógn um samkeppni á markaðinum. Hið nýja sameina fyrirtæki getur líka haft meiri fjármuni og markaðshlutdeild en samkeppnisaðilar þess, sem gefur fyrirtækinu aukin áhrif á verðlag á markaðinum (Kenton, 2018c).

2.3 Samsteypusamruni

Í samsteypusamruna (e. *conglomerate merger*) halda samþættu fyrirtækin áfram að starfa á sitthvorum markaðinum og atvinnugreinum. Samsteypa getur verið gagnleg nálgun til þess að dreifa áhættunni á fleiri mismunandi staði. Er samsteypur vaxa og stækka eiga þær þó í hættu á missa einbeitingu þar sem stjórnendur þeirra hafa ekki þekkingu á þeim vörum, þjónustu og mörkuðum sem kynntar eru samsteypunni þegar ótengd fyrirtæki eru keypt. Þetta getur gert það að verkum að áhættan eykst frekar enn minnka (Roberts og o.fl, 2003).

Það eru tvær tegundir af samsteypusamruna, hreinn og blandaður. Hreinn samsteypusamruni felur í sér samruna fyrirtækja sem eiga ekkert sameiginlegt, en blandaður samsteypusamruni felur í sér samruna fyrirtækja sem eru að leitast við að auka vöruúrval eða markaðsvirði (Kenton, 2018d).

Þrátt fyrir að samsteypusamrunar séu nokkuð sjaldgæfir hafa þeir marga kosti í för með sér, til dæmis fjölbreytni, fleiri viðskiptavinum og aukna skilvirkni. Með fjölbreytni minnkar hættan á tapi. Ef einni atvinnugreininni gengur illa, geta aðrar hagkvæmar rekstrareiningar bætt upp tapið. Samruninn gerir fyrirtækinu kleift að fá aðgang að nýjum viðskiptavinum og auka þar með hóp viðskiptavina sinna. Samruninn gerir fyrirtækjum kleift að markaðssetja og selja nýjar vörur sem leiðir til aukinnar tekna. Hægt er að setja upp dæmi: Fyrirtæki A sem sérhæfir sig í framleiðslu á útvarpi sameinast fyrirtæki B, sem sérhæfir sig í framleiðslu á úrum og mynda þau saman fyrirtæki C. Fyrirtæki C hefur núna aðgang að stórum hóp viðskiptavina þar sem hún getur markaðsset vöruna sína, til dæmis vöru sem fyrirtæki A framleiðir til viðskiptavina fyrirtækis B og öfugt (Kenton, 2018d).

2.4 Hvatar til samruna

Það eru margar ástæður fyrir því að eitt fyrirtæki ákveður að sameinast öðru fyrirtæki, eða taka yfir það. Hvatar til samruna eru drifnir áfram af tveimur öflum, skynsemi og hvötum. Hér að neðan verða taldir upp nokkrir hvatar til samruna (Gaughan, 2010).

2.4.1 Vöxtur

Einn af grundvallarhvötum þess að fyrirtæki fara í samruna er vöxtur. Fyrirtæki sem sækjast eftir því að stækka þurfa að velja á milli vaxtar innan fyrirtækisins eða vexti með tilkomu samruna eða yfirtöku. Vöxtur innan fyrirtækisins getur verið hægur og haft í för með sér óvissu. Vöxtur með tilkomu samruna getur orðið mikið hraðar, en hefur þó einnig í för með sér óvissu. Fyrirtæki geta vaxið innan eigin atvinnugreinar enn einnig stækkað utan hennar. Stækkun utan atvinnugreinar fyrirtækisins skapar aukna fjölbreytni fyrir fyrirtækið.

Þegar fyrirtæki stækkar innan atvinnugreinarinnar gætu stjórnendur ályktað að innri vöxtur sé ekki viðunandi valkostur. Innri vöxtur fyrirtækisins getur tekið langan tíma sem gæti orðið til þess að fyrirtækið gæti misst af tækifærum á markaðinum sem aðeins býðst fyrirtækinu í skamman tíma. Á meðan fyrirtæki vex hægt og rólega geta keppinautar þess svarað markaðinum hraðar og tekið til sín aukna markaðshlutdeild. Annað dæmi um vöxt innan atvinnugreinarinnar er þegar fyrirtæki vilja stækka inná önnur landfræðilega svæði. Í mörgum tilvikum getur það verið fljótlegra og áhættuminna að stækka landfræðilega í gegnum samruna frekar en innri vöxt. Fyrirtækið þyrfti að læra á nýjan markað, ráða inn nýtt starfsfólk og yfirstíga ýmsar hindranir sem getur til dæmis verið vandamál með tungumál og venjur (Gaughan, 2010).

2.4.2 Samlegðaráhrif

Samlegðaráhrif fást þegar virði og árangur tveggja samþættra fyrirtækja verður meiri saman, enn samanlagður árangur þessara fyrirtækja eitt og sér. Áætluð samlegðaráhrif sem nást geta með samruna má rekja til ýmissa þátta, svo sem í auknum tekjum, sameinuðum hæfileikum og þekkingu, eða lækkun á kostnaði (Kenton, 2017).

Tvær helstu tegundir samlegðaráhrifa eru samvirkni (e. *operation synergy*) og fjárhagsleg samlegðaráhrif. Samvirkni í rekstri er af tveimur gerðum, tekjuaukning og kostnaðaraðgerðir. Þessar tekjuaukningar og hagnaður af hagræðingu getur fengist bæði í láréttum- og lóðréttum

samruna. Fjárhagsleg samlegðaráhrif vísar til þeirra möguleika á að lækka fjármagnskostnað með sameiningu eins eða fleiri fyrirtækja (Gaughan, 2010).

2.4.3 Stærðarhagkvæmni

Stærðarhagkvæmni er náð þegar fyrirtæki getur framleitt sama magn af vörum eða þjónustu með lægri meðalkostnaði eða kostnaði á hverja framleiðslueiningu (Boeh og Beamish, 2007).

Framleiðslufyrirtæki eru oft rekin á háum kostnaði á hverja framleiðslueiningu fyrir lága framleiðni. Það sem veldur þessu er að fasti kostnaðurinn við framleiðslu hjá fyrirtækjunum er dreift yfir tiltölulega lágt framleiðslustig. Þar sem framleiðslugeta eykst, lækkar kostnaður á hverja framleidda einingu (Gughan, 2010).

Það eru ýmsar ástæður fyrir því að minni kostnaður á hverja framleiðslueiningu fæst með stærðarhagkvæmni. Í fyrsta lagi er það sérhæfing vinnuafis og aukinn samþætting í tækni sem eykur framleiðslugetuna. Í öðru lagi er getur lægri kostnaður á einingu skapast þegar pantanir fyrirtækis hjá birgja eru mjög stórar, stærri auglýsingakaup og lægri fjármagnskostnaður. Í þriðja lagi þegar innri rekstrarkostnaðinum er dreift á fleiri einingar sem framleiddar eru og seldar hjálpar það til við að lækka kostnað. Innri rekstrarkostnaðurinn felur til dæmis í sér bókhald, upplýsingatækni og markaðssetningu. Í fyrstu tveimur ásæðunum hér að ofan er verið að vitna í ávinning sem fæst af samruna (Kenton, 2018e).

2.4 Samkeppniseftirlitið

Samkeppniseftirlitið var sett á lagnirnar 1.júlí 2005 á sama tíma og ný samkeppnislög, nr.44/2005, tóku gildi. Markmið samkeppnislaga er að ýta undir virka samkeppni í viðskiptum. Samkeppniseftirlitið vinnur markvisst að því að ná markmiðum samkeppnislaga. Það gerir eftirlitið með því að koma í veg fyrir óhóflegar hindranir og takmörkunum á frelsi í atvinnurekstri. Þá beitir eftirlitið sér einnig gegn hvers kyns samkeppnishömlum og skaðlegri fákeppni. Þá reynir Samkeppniseftirlit að auðvelda nýjum keppinautum aðgang að nýjum mörkuðum. Eftirlitið fylgist með allri atvinnustarfsemi, óháð því hvort hún sé rekin af félögum, einstaklingum eða opinberum aðilum. Hlutverk samkeppniseftirlitsins er fjölþætt og felur meðal annars í sér að fylgja eftir boðum og bönum samkeppnislaga og eftir atvikum 53. og 54.gr. EES-samningsins. Einnig veitir eftirlitið undanþágur samkvæmt samkeppnislögum. Þá ákveður eftirlitið hvaða aðgerðir skuli fara í gegn samkeppnishamlandi hegðun fyrirtækja.

Næst gætir eftirlitið þess að opinberir aðilar takmarki ekki samkeppni með aðgerðum sínum og aðstoða og benda stjórnvöldum á leiðir til þess að virkja samkeppnina og greiða aðgang nýrra keppnauta að markaðnum. Að lokum er hlutverk eftirlitsins að fylgjast náið með allri þróun á samkeppnisháttum og viðskiptaháttum almennt í íslensku viðskiptalífi, einnig að skoða tengsl stjórnunar og eignar milli fyrirtækja (Samkeppniseftirlitið, e.d.a).

Í samkeppnislögum eru tvö bannákvæði. Í fyrsta lagi er það 10. gr. laganna sem fjallar um bann við ólögæmtu samráði fyrirtækjanna. Lögin segja:

Allir samningar og samþykktir milli fyrirtækja, hvort heldur þær eru bindandi eða leiðbeinandi, og samstilltar aðgerðir sem hafa að markmiði eða af þeim leiðir að komið sé í veg fyrir samkeppni, hún sé takmörkuð eða henni raskað eru bannaðar (Samkeppnislög nr. 4419/2005).

Í öðru lagi er það 11. gr. laganna sem fjallar um bann við misnotkun á markaðsráðandi stöðu. Þar kemur skýrt fram að misnotkun fyrirtækja á markaðsráðandi stöðu er bönnuð. Misnotkun þessi getur meðal annars falið í sér kröfur um ósanngjarnt kaup- eða söluverð, ásettar takmarkanir á framleiðslu, markaði eða tækniþróun neytendum í óhag og mismunum viðskiptaaðila með ólíkum skilmálum (Samkeppnislög nr. 4419/2005).

2.5 Samrunar ferðaskipuleggjenda

Mikið hefur verið rætt um samrunahrinu ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi að undanfögnu. Það hafa þó enn ekki margir tilkynningaskyldir samrunar orðið hjá ferðaskipuleggjendum hingað til en rannsakandi áætla að þeim muni fjölga meira á næstunni, bæði út frá umræðu í samfélaginu og niðurstöðum viðtala við viðmælendur. Þá hafa nokkrir samrunar hjá fyrirtækjum í ferðaþjónustu farið í ferli á síðastliðnum árum en ekki hafa allir samrunar gengið eftir og má þar helst nefna yfirtöku tilraun Iceland Travel á Gray Line en ákveðið var að bakka frá honum eftir niðurstöður áreiðanleikakannana. Þá bakkaði einnig Iceland Group nýlega frá kaupum á WOW air eftir niðurstöður úr áreiðanleikakönnun. Það hafa þó samrunar gengið í gegn hjá ferðaskipuleggjendum. Hér að neðan verður greint nánar frá tveimur samrunum hjá fyrirtækjum sem sérhæfa sig í sölu og rekstri hvata- og ævintýraferða, annars vegar láréttum samruna og hins vegar lóðréttum samruna.

2.5.1 Samruni Arctic Adventures hf. og Extreme Iceland ehf.

Tilkynnt var um fyrirhugaðan samruna Arctic Adventures hf (hér eftir Arctic Adventures) og Extreme Iceland ehf. (hér eftir Extreme Iceland) 3. febrúar 2017 með bréfi til Samkeppniseftirlitsins. Í tilviki Arctic Adventures og Extreme Iceland kaupir Arctic Adventures allt hlutfé í Extreme Iceland og öðlast þá með því yfirráð yfir því fyrirtæki. Arctic Adventures býður uppá afþreyingar- og ævintýraferðir, einkum fyrir erlenda ferðamenn, og starfa þannig á markaði fyrir ferðapjónustu á Íslandi (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Arctic Adventures á mörg dótturfélag með víðtæka starfsemi. Dótturfélög Arctic Adventures eru, Jöklamenn ehf., Vélsleðaleigan ehf., Arctic Seatours ehf., Scuba Iceland ehf. og Víking Rafting ehf.. Jöklamenn ehf. starfa í Skaftafelli og sérhæfa sig í jöklagöngum og íshellaferðum á Vatnajökli. Þó svo að fyrirtækið er með sterka stöðu hvað varðar slíka þjónustu á svæðinu eru önnur fyrirtæki sem fara í ferðir á öðrum jöklum. Að því gefnu sá samkeppniseftirlitið ekki ástæðu til að takmarka markaðinn aðeins við jöklagöngur og íshellaferðir á Vatnajökli. Það sama var upp á teningnum með Vélsleðaleiguna ehf. sem sérhæfir sig í vélsleða- og jeppaferðum á Langjökli. Þeir eru með sterka stöðu hvað varðar slíka þjónustu en sambærilegar ferðir eru þó farnar um allt land (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Arctic Seatours ehf. er hvalaskoðunarfyrirtæki á Dalvík. Það eru nokkur fyrirtæki sem sinna hvalaskoðunarferðum á Norðurlandi. Slíkar ferðir eru einnig í boði frá Reykjavík ásamt fleiri stöðum á landinu. Það er því töluverð samkeppni um hvalaskoðunarferðir á Íslandi, en Arctic Seatours hefur þó sterka stöðu á Dalvík (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Scuba Iceland ehf. býður upp á köfun og yfirborsðköfun í Silfru á Þingvöllum. Vegna þess hve mikla sérstöðu Silfra hefur sem köfunarstaður mætti telja köfun í gjánni sem sérstakan markað. Af þeim ástæðum sá Samkeppniseftirlitið ekki ástæðu til að kanna markaðinn þar betur, vegna eðli hans. Það má þó benda á að Scuba Iceland hefur nokkuð sterka stöðu sem þjónustuaðili við köfun í Silfru (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Víking Rafting er í 50% eigu Arctic Adventures. Starfsemin er staðsett í Skagafirði og sérhæfir fyrirtækið sig í því að fara með ferðamenn í flúðasiglinar, bæði í Austari og Vestari Jökulsám. Það er eitt fyrirtæki til viðbótar sem sinnir flúðasiglingum í ánni og veitir þannig Víking Rafting samkeppnislegt aðhald. Arctic Adventures sinnir einnig flúðasiglingum í Hvítá. Það er því óhætt að segja að þegar kemur að flúðasiglingum að samstæðan hefur sterka stöðu (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Extreme Iceland ehf. er ferðaskrifstofa og ferðaskipuleggjandi sem þjónustar erlenda ferðmenn. Þjónusta fyrirtækisins felst í sölu og framkvæmd afþreyingarferða, bæði dagsferða og nokkra daga skoðunarferða fyrir minni hópa. Extreme Iceland býður einnig upp á “Super Jeep” ferðir ásamt annarri afþreyingu, svo sem jöklagöngum og hellaferðum. Extreme Iceland á dótturfélagið Viking Car rental sem endurleigir bílaleigubíla í gegnum heimasíðu þeirra gegn sölubóknun (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Aðdragandi samrunans er sá að Arctic Adventures vildi vaxa meira á markaði fyrir sölu hvers konar afþreyingarferða. Arctic Adventures hefur á síðustu árum vaxið með kaupum á smærri aðilum á markaði og þannig aukið framboð fyrirtækisins á vörum og þjónustu. Samrunaaðilum gefst því tækifæri á að auka framboð sitt ásamt því að auka hagkvæmni við framkvæmd ferða með samrunanum. Samruninn mun einnig auka líkur á því að neytendur geti keypt þjónustu og vörur á lægra verði (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Þegar skoðuð eru samkeppnisleg áhrif samruna þarf að líta til þess hvort samruninn muni leiða til þess að það skapast markaðsráðandi staða á markaði eða hún styrkist. Einnig þarf að skoða hvort að samruninn leiðir til þess að umtalsverð röskun verði á samkeppni. 4.gr. samkeppnislaga segir að markaðsráðandi staða skapist þegar fyrirtæki hefur þann efnahagslega styrk til að geta komið í veg fyrir virka samkeppni á þeim markaði er máli skiptir og að fyrirtæki geti starfað að mestu leyti án þess að þurfa taka tillit til keppinauta, viðskiptavina og neytenda. Samkeppniseftirlitið taldi þetta ekki eiga við í tilfalli samruna Arctic Adventures og Extreme Iceland (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Niðurstöður Samkeppniseftirlitsins voru þær að ekkert bendir til þess að samruninn muni hindra virka samkeppni og af þeim sökum fann eftirlitið ekki ástæðu til að athafnast frekar vegna samrunans (Páll Gunnar Pálsson, 2017a).

Samruni þessara tveggja fyrirtækja er láréttur samruni þar sem eitt fyrirtæki tekur yfir annað fyrirtæki sem starfar á svipuðum mörkuðu eða atvinnugreinum. Ástæðan fyrir samrunanum var eins og áður var greint frá er fyrirhugaður vöxtur Arctic Adventures á markaðinum og samlegðaráhrif sem skapast með samrunna þessara tveggja fyrirtækja, s.s. ódýrari framkvæmd á ferðum.

2.5.2 Breyting á yfirráðum í Arcanum ferðapjónustu ehf.

Samkeppniseftirlitinu barst bréf þann 18. ágúst 2017 þar sem tilkynnt var um breytingu á yfirráðum á Arcanum ferðapjónustu (hér eftir Arcanum) með kaupum Eldeyjar TJH hf. (hér eftir Eldey) á ráðandi hlut í félaginu (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Arcanum er ferðaskipuleggjandi og býður fyrirtækið upp á afþreyingu fyrir ferðamenn. Sem dæmi um afþreyingu sem fyrirtækið býður upp á eru vélsleðaferðir, fjórhólaferðir, ískilfur og jöklaklifur. Tilgangur félagsins er fjölbættur, þeir reka ferðapjónustu, fjalla- og jöklaferðir, kaup og sala á fasteignum og sala á gistingu ásamt matsölu. Arcanum hóf starfsemi við Mýrdalsjökul á vélsleðum, jeppum og fjórhjólum. Einnig hefur félagið verið með veitinga- og gistihúsarekstur, en hafa þó hætt öllum gistirekstri frá árinu 2017. Eftir samrunann mun Arcanum eiga þrjú dótturfélög, Arcanum fjalla- og jöklaleiðsogumenn ehf., Arcanum jöklakaffi ehf., og að lokum L112 ehf. en það félag stundar ýmiss konar starfsemi tengda ferðapjónustu (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Arcanum var áður í eigu Hornreyngju ehf. en eftir samrunann mun félagið eiga minnihlutaeign í félaginu. Félagið TG Travel ehf. heldur einnig utan um minnihlutaeign í Arcanum en mun eiga enn minni hlut í félaginu eftir samrunann (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Eldey sinnir fjárfestingum í afþreyingargeira ferðapjónustunnar. Tilgangur félagsins er rekstur og eignahald félaga í ferðapjónustu, eignaumsýsla, lánastarfsemi, fjárfestingar og rekstur félaga með skylda starfsemi, kaup og sala eigna ásamt öðrum skyldum rekstri. Fimm lífeyrissjóðir eiga Eldey ásamt Íslandsbanka hf., Íslenskum fjárfestum ehf., að auki fjárfesta á vegum einkabankapjónustu Íslandsbanka. Eldey fjárfestir í stórum og meðalstórum félögum með þekktu rekstrarsögu, reynslumiklum stjórnendum og oft á tíðum frumkvöðum í ferðapjónustu. Eldey horfir einnig til minni félaga sem eiga möguleika á að njóta samlegðaráhrifa af stærrri fjárfestingum og geta vaxið innan þeirra. Eldey kemur inn í félög með það markmið að vera virkur fjárefstir með því til dæmis að gegna stjórnsetu og stefnumótunar til lengri tíma. Félög sem Eldey hefur þegar fjárfest í á ferðapjónustumarkaði eru Norðursigling hf., Gufa ehf./Fontana Laugarvatni og Íslenskum fjallaleiðsögumönnum (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Norðursigling rekur ferðapjónustu ásamt því að sinna rekstri fasteigna, lánastarfsemi og skyldum rekstri. Eldey fer með yfirráð yfir félaginu. Félagið býður upp á hvalaskoðun frá Húsavík og stendur að veitingarekstri. Eldey á einnig hlut í Gufa ehf. en fara þó ekki með yfirráð

yfir félaginu. Gufa ehf. fer með rekstur á Fontana Spa á Laugarvatni. Þá á Eldey einnig 32,5% hlut í Íslenskum fjallaleiðsögumönnum. Á grundvelli hluthafasamkomulags lítur Eldey svo á að fyrirtækið hafi tímabundið yfirráð yfir félaginu (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Samrunaaðilar mátu svo að Eldey starfi á markaði fyrir fjárfestingarstarfsemi í afþreyingartengdri ferðaþjónustu á meðan Arcanum starfi á markaði fyrir heild- og smásölu skipulagðra ferða. Markaðshlutdeild Arcanum telja þeir vera hverfandi á þeim markaði. Samrunaaðilar telja Arcanum jöklakaffi starfa á markaði fyrir veitingaþjónustu og einnig með hverfandi markaðshlutdeild. Samkeppniseftirlitið taldi lárétt áhrif samrunans óveruleg. Að því tilefni skilgreindi Samkeppniseftirlitið þá markaði ekki nánar. Þó bendir Samkeppniseftirlitið á að möguleg skapist breistir vegna aðkomu einum af stærsta viðskiptabanka landsins að fyrirtæki sem er í samkeppnisrekstri (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Áhugaverð ábending Samkeppniseftirlitsins þess efnis að með minnihlutaeign í fleiri keppinautum geti leitt til minni hvata fyrir fyrirtæki í eigu sama fjárfestis til að keppa sín á milli. Þá getur einnig skapast aukin hætta á samráði og þegjandi samhæfingu (e. *horizontal coordinated effects*) á milli keppinauta. Þá geta einnig skapast lóðrétt áhrif (e. *vertical effects*), sem leitt geta til útilokunar. Þetta getur leitt til aðgangshindrana fyrir nýja keppinauta á markað (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Samrunanum voru sett nokkur skilyrði. Samkeppniseftirlitið taldi að í málinu væru ekki forsendur til íhlutunar umfram það sem fram kom í skilyrðum sem Samkeppniseftirlitið og samrunaaðilar náðu sáttum um (Páll Gunnar Pálsson, 2017b).

Samruni Arcanum við Eldey er lóðréttur þar sem fyrirtækin eru innan sömu virðiskeðju en eins og Arnar Bjarnason útskýrði í viðtalinu við hann þá er hugmyndin að sameina rekstur Íslenskra fjallaleiðsögumanna og Arcanum til að nýta samlegðaráhrif. Sá samruni mun þá vera láréttur. Sá samruni mun ekki þurfa að fara í gegnum samkeppniseftirlit þar sem Eldey er búið að fá samþykki fyrir kaupunum á Arcanum og eru stórir hluthafar í Íslenskum Fjallaleiðsögumönnum.

3. Þróun ferðaþjónustu á Íslandi

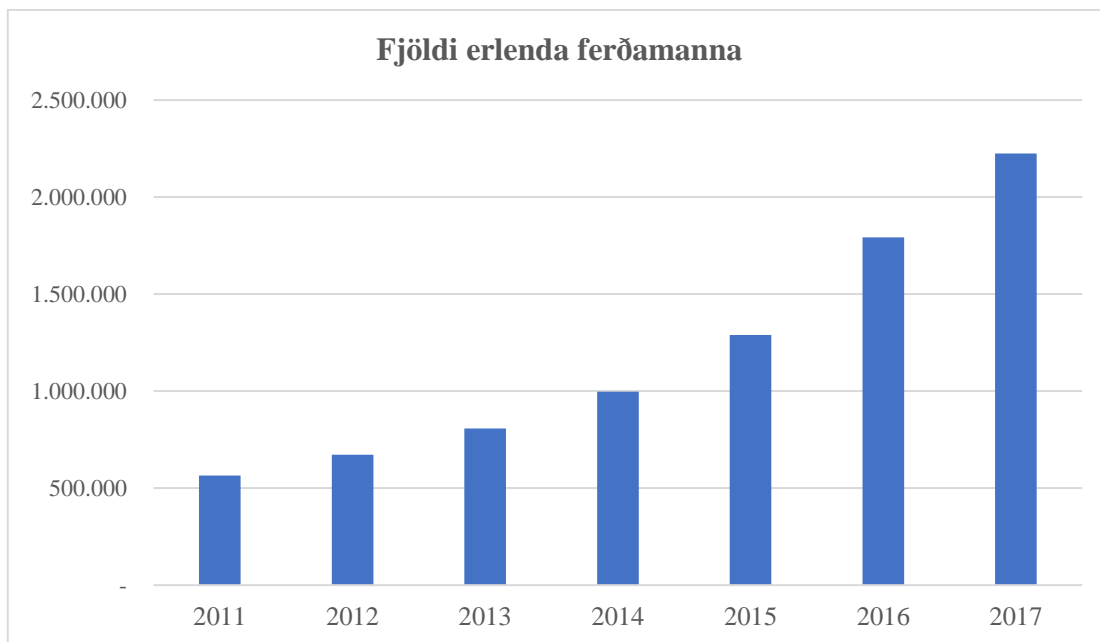
Gríðarlegur vöxtur hefur verið á ferðamennsku síðastliðin ár og er ferðaþjónusta orðin ein stærsta atvinnugrein heimsins í dag. Rúmlega 1,3 milljarðar manna ferðuðust yfir landamæri árið 2017 samkvæmt tölum Ferðamálastofnunar Sameinuðu þjóðanna (UNWTO). Til samanburðar ferðuðust um 674 milljónir yfir landamæri árið 2000. Þrátt fyrir ýmiss áföll, s.s. efnahagshrun, hryðjuverk og faralda hefur vöxtur verið nokkuð stöðugur á heimsvísu undanfarin ár eða að jafnaði um 4% á milli ára frá árinu 2010 (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

Ekki er hægt að neita mikilvægi ferðaþjónustu sem atvinnugrein á Íslandi. Þá hefur þjóðhagslegt vægi ferðaþjónustunnar vaxið gríðarlega samhliða hröðum vexti greinarinnar, en hún hefur verið einn af aðaldrifkröftum hagvaxtar síðastliðin ár. Áhrif greinarinnar á vinnumarkaðinn eru mikil en bæði fyrirtækjum og störfum í greininni hefur fjölgað. Ferðaþjónustan aftar mestu gjaldeyristekna af öllum útflutningsgreinum og er orðin ein af lykilatvinnugreinum á Íslandi (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018). Samkvæmt bráðabirgðaniðurstöðum ferðaþjónustureikninga Hagstofu Íslands þá nam hluti ferðaþjónustu í landframleiðslu um 8,6% árið 2017. Til samanburðar nam þessi hluti ferðaþjónustunnar um 8,1% árið 2016 og 6,2% árið 2015. Það var þó nokkuð minni aukning á hlutdeild ferðaþjónustu af landsframleiðslu árið 2017 samanborið við árin 2015 og 2016 (Hagstofa Íslands, 2018).

3.1 Vöxtur ferðaþjónustunnar

Fjölgun erlendra ferðamanna á Íslandi hefur farið langt fram úr meðalvexti á heimsvísu undanfarin ár (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018). Isavia ohf. er öflugt þjónustufyrirtæki í rekstri flugvalla og flugleiðsögu hér á landi (Isavia, e.d.). Þá birtir fyrirtækið einnig tölfræði um ferþegafjölda til og frá Íslandi. Þeir reiknaði með því að fjölgun ferðamanna árið 2018 yrði um 11% frá því í fyrra. Þetta er hægasta fjölgun sem mælst hefur frá því að ferðamönnum fækkaði árið 2010. Þó svo að fjölgunin sé ekki eins hröð og fyrri ár hér á landi er hún enn þá hröð í alþjóðlegu samhengi. Til samanburðar má geta að ferðamönnum fjölgaði á heimsvísu um rúmlega 6% á fyrri hluta ársins 2017 (Íslandsbanki, 2018),

Eins og sjá má mynd 1 hér fyrir neðan þá hafa samtals 2.178.695 erlendir ferðamenn farið í gegnum Flugstöð Leifs Eiríkssonar það sem af er nóvember 2018. Frá árinu 2010 til 2017 hefur aukning brottfara erlendra farþega frá landinu verið að jafnaði 25% á milli ára, mest var aukningin frá 2015 til 2016, eða um 40,1% (Ferðamálastofa, 2018a).



Mynd 1 Fjöldi erlendra farþega frá 2011-2017 (Ferðamálastofa Íslands, 2018a)

Útflutningur ferðaþjónustu frá landinu nam um 31% af heildarútflutningi landsins árið 2015. Þess má geta að til samanburðar var þetta hlutfalla í kring um 7% fyrir heiminn allan og því hlutfallið um fjórfalt hærra hér á landi. Árið 2016 var hlutfallið komið upp í 39% og áætlað er að það hækki enn frekar. Þetta hlutfall hefur aukist hægt og rólega síðustu ár á alþjóðavísu. Hlutfallið fór til dæmis úr 5,8% árið 2011 upp í rúm 7% árið 2015. Rekja má hækkunina til þess að flugferðum almennings hafur fjölgað mikið undanfarið í takt við aukna alþjóðavæðingu og auki framboð af flugferðum á mun hagstæðari verði en þekktist áður (Landsbankinn, 2017b).

Rekja má aukinn ferðamannastraum til Íslands til margra samverkandi þátta. Af heildarfjölda ferðamanna á heimsvísu ferðast um helmingur þeirra til eða innan Evrópu og hefur vöxturinn verið mestur nyrst og syðst í Evrópu síðastliðin ár. Gengi krónunnar varð einnig mun hagstæðara eftir efnahagshrunið 2008 og varð þar af leiðandi hagstæðara fyrir ferðamenn að heimsækja landið. Ísland fékk einnig þó nokkuð mikla umfjöllun í kjölfar

eldsumbrotanna í Eyjafjallajökli árið 2010. Þá var hnykkt á þeirri mynd að Íslandi væri staður þar sem náttúran ræður ríkjum sem heillaði marga. Einnig má telja að markaðsátakið Inspired by Iceland, samstarfsverkefni stjórnvalda og ferðaþjónustunnar, hafi skilað góðum árangri. Tökur á vinsælum kvikmyndum og sönvarpsþáttum sem teknir voru á Íslandi höfðu í för með sér aukinn áhuga og vitneskju um Ísland. Stór áhrifavaldur er einnig stórauikið framboð á flugi til og frá Íslandi þar sem landið gegnir í dag einu af lykilhlutverkinu í uppbyggingu leiðakerfis á milli N-Ameríku og Evrópu (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

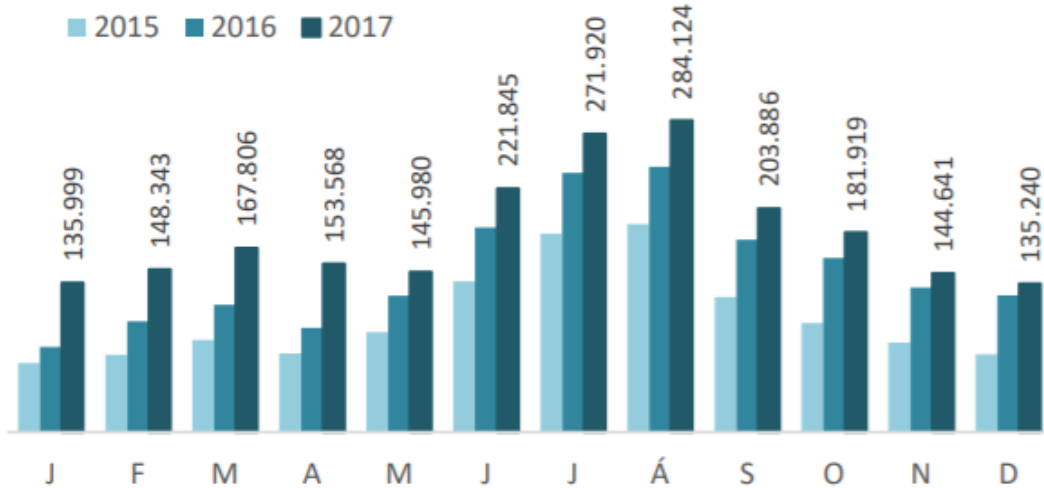
Það er margt sem styður við áframhaldandi vinsældir Íslands sem ferðamannastað. Það er að færast í aukana að ferðamenn leitist eftir náttúruupplifunum og grunnhvatinn að baki ferðalögum sé aukin sókn í betri líðan. Ferðamenn vilja í auknum mæli upplifa ferðalög sem hafa jákvæð áhrif á heilsu og vellíðan, að auki ævintýrlegri upplifun. Aðsókn í ævintýrlegar upplifanir sjást hvað best í aukinni eftirspurn eftir afþreyingu eins og jöklagöngu og norðurljósaferðum á Íslandi síðastliðin ár. Þá er eftirspurn eftir öruggum áfangastöðum einnig að aukast (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

Um þróun eftirspurnar til lengri tíma ríkir þó ávallt óvissa vegna ytri þátta sem erfitt eða ómögulegt getur verið að hafa áhrif á. Þetta eru áhættuþættir eins og efnahagslegir, félagslegir, umhverfislegir, tæknilegir og pólitískir þættir. Dæmi um áhrifaþætti eru gengissveiflur, olúverð, náttúruhamfari og hryðjuverk svo nokkuð sé nefnt (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018). Betur verður farið yfir þessa þætti í niðurstöðum PESTLE greiningarinnar í niðurstöðukaflanum.

3.1.1 Minni árstíðasveiflur í ferðaþjónustu

Árið 2017 fjölgaði erlendum ferðamönnum um 24% sem er hlutfallslega minni fjölgun en á árinu 2016 þar sem fjölgunin nam um 40%. Þá fjölgaði ferðamönnum um 56% á fyrstu fjórum mánuðum ársins 2017 sem að var 21% hraðari vöxtur en á sama tímabili fyrir árið 2016. Þessi samanburður sést vel á mynd 2 hér á næstu blaðsíðu. Frá maí 2017 fór þó að hægja á fjölguninni og fjölgaði ferðamönnum um 15% frá maí til desember. Sú fjölgun var 26% hægari en á sama tímabili 2016. Fjölgun ferðamanna árið 2017 var því mest utan háannatíma. Það eru góðar fréttir fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu þar sem það jafnar rekstrargrundvöll þeirra yfir allt árið (Íslandsbanki, 2018).

FERÐAMENN UM KEFLAVÍKURFLUGVÖLL



Mynd 2 Fjöldi ferðamenna frá 2015-2017 eftir mánuðum (Ferðamálastofa, 2018b)

Ferðamenn dreifast mjög misjafnlega um landið og eftir árstíma. Þá fara ferðamenn mun víðar um landið yfir háönnina en árstíðarsveiflur eru enn í mun meira mæli á landsbyggðinni, þá sérstaklega á veturna. Árstíðarsveiflur eru minnstar á höfuðborgarsvæðinu sem er kannski ekki furða vegna staðsetningar Keflavíkurflugvallar og aðdráttarafls Reykjavíkur sem höfuðborg. Næstmest heimsóttu landssvæði óháð árstíma er Suðurlandið. Það skýrist að góðu aðgengi ásamt því að þar eru helstu kennileiti Íslands staðsett, s.s. Gullni hringurinn, Reynisfjara, fossar og fleira. Meðaldvöl ferðamanna er að jafnaði styttri á veturna en að sumri til (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

3.1.2 Samkeppnishæfni

Þrátt fyrir að mikill fjöldi erlendra ferðamanna lagði leið sína til landsins síðastliðin ár hafði styrking krónunnar áhrif á samkeppnishæfni ferðapjónustunnar. Erfiðara er að svara þeim kröfum sem alþjóðlegur markaður sættir sig við vegna hærri verðlags hér á landi umfram það sem önnur samkeppnislönd bjóða og hátt nafnverð krónunnar. Alþjóðafnahagsráðið gerði úttekt á samkeppnishæfni ferðapjónustu landa á mælikvarða verðlags og sést þar að samkeppnisstaða íslenskrar ferðapjónustu hefur farið versnandi um 25% frá árinu 2013. Í leiðinni er samkeppnisstaða á hinum norðurlöndunum og öðrum nágrannalöndum að hækka.

Þessi þróun getur orðið dýrkeypt þar sem það er virkilega kostnaðarsamt að vinna upp markaðshlutdeild sem töpuð er (Samtök ferðaþjónustunnar, 2018).

Þar sem ferðaþjónustan er gríðarlega mikilvæg fyrir íslenskt efnahagslíf er það mjög mikilvægt að ef áframhaldandi framþróun á að vera í greininni að hún sé byggð á stoðum heilbrigðrar samkeppni. Samkeppni eykur skilvirkni fyrirtækja og auknar líkur eru á því að nýir keppinautar komi inn á markaðinn. Aukinn samkeppni ýtir einnig undir nýsköpun sem getur haft í för með sér ný atvinnutækifæri. Aukin framleiðni og efnahagsframfarir verða til við þetta ferli. Neytandinn nýtur einnig góðs af samkeppni á markaði í formi betra verðs, úrvals og gæða (Samkeppniseftirlitið, 2015).

Samkeppni hefur í för með sér að skilvirkni fyrirtækja eykst ásamt því að meiri líkur verð á komu nýrra keppinauta á markaðinn sem veita hinum fyrirtækjunum sanngjarna samkeppni. Í eðlilegu samkeppnisumhverfi ýtir samkeppni undir nýsköpun sem skapar í leiðinni ný atvinnutækifæri. Af því leiðir aukin framleiðni og efnahagsframfarir. Neytandinn nýtur einnig góðs af samkeppni á markaði í formi betra verðs, úrvals og gæða (Samkeppniseftirlitið, 2015).

Í ársskýrslu Samtak ferðaþjónustunnar, er áætlað að það muni hægja enn meira á fjölgun ferðamanna á næsta ári. Upplýsingar úr leitarvélum benda þó til þess að enn sé mikill áhugi á landinu og kaupmáttur til ferðalaga er að aukast í heiminu. Samtökin ætla næstu árin að varðveita þann árangur sem náðst hefur nú þegar (Samtök ferðaþjónustunnar, 2018).

3.2 Ferðaskipuleggjendur

Eins og áður hefur verið bent á þá mun rannsóknin beinast að fyrirtækjum sem sérhæfa sig í sölu og rekstri ævintýra- og hvataferða. Þessi fyrirtæki fall undir ferðaskipuleggjendur.

Í lögum um skipan ferðamála nr. 73/2005 er ferðaskipuleggjandi skilgreindur sem aðili, hvort sem er einstaklingur eða lögaðili sem, hvort sem er að eigin frumkvæði eða eftir beiðni viðskiptavinar, setur saman, býður fram og selur í atvinnuskyni eftirfarandi ferðatengda þjónustu fyrir almenning:

- a) [Skipulagningu ferða hópa og einstaklinga, innan lands og erlendis]
- b) Skipulagningu funda, sýninga og ráðstefna og hvers kyns þjónustu því tengda, innan lands sem utan.
- c) Hvers konar umboðs- og endursölu farmiða með skipum, bifreiðum, flugvélum eða járnbrautum

d) [Dagsferðir sem fela í sér ýmiss konar afþreyingu og frístundaiðju, svo sem , hestaferðir, vélsleðaferðir, fljótasiglingu og ævintýraferðir með sérútbúnum ökutækjum]

e) Ferðir og veitingar sem hluti af veittri þjónustu.

(Lög um skipan ferðamála nr. 73/2005)

Undir sömu lögum má einnig finna skilgreiningu á ferðaskrifstofu.

Samkvæmt lögum merkir ferðaskrifstofa aðili, hvort sem er einstaklingur eða lögaðili, sem setur saman, býður fram og selur alferðir í atvinnuskyni, hvort sem er að eigin frumkvæði eða eftir beiðni viðskiptavinar, innan lands eða erlendis. Ferðaskrifstofa getur jafnframt haft með höndum og veitt alla þá ferðatengdu þjónustu sem ferðaskipuleggjandi gerir, hvort sem hún er veitt í formi alferða eða ekki (Lög um skipan ferðamála nr. 73/2005).

Eins og bent var á í byrjun kaflans þá mun rannsókn horfa til ferðaskipuleggjenda sem sérhæfa sig í að selja ævintýra- og hvataferðir. Þar sem rannsakandi hefur ekki í höndunum nákvæmar tölur yfir þann hóp ferðaskipuleggjenda munum við skoða markað ferðaskipuleggjenda í heild sinni hér fyrir neðan.

Tafla 1 hér á næstu blaðsíðu sýnir tölur frá Hagstofu Íslands yfir fjölda ferðaskipuleggjendur og fjöldi launaþegna í atvinnugreininni. Í töflunni má sjá að fjölgun rekstraraðila á markaðnum hefur farið stigvaxandi frá árinu 2006. Mesta aukninginn á milli ára voru 62 nýir rekstraraðilar árið 2016. Mikil aukning var einnig árið 2010 og á árunum frá 2013 til 2015. Það fjölgaði einnig flestum einstaklingum á launaskrá árið 2016 þegar það bættust við samtals 438 einstaklingar. Það virðist þó vera að hægja aftur á fjölgun rekstraraðila á markaði 2017 þar sem aðeins 18 nýir aðilar komu inn. Það er þó enn þá hlutfallslega há þróun í fjölda launþega í atvinnugreininni árið 2017 og mætti því álykta að fyrirtækin væru að stækka frekar enn að fjölga.

Tafla 1 Fjöldi ferðaskipuleggjenda og launþega (Samtök ferðaþjónustunnar, 2017)

Ártal	Fjöldi rekstraraðila	Fjöldi launþega
2006	84	299
2007	100	422
2008	113	444
2009	140	460
2010	175	523
2011	188	608
2012	205	755
2013	245	932
2014	294	1018
2015	343	1205
2016	405	1643
2017	423	1969

4. Umhverfi ferðapjónustunnar

Í ársskýrslu SAF kemur fram að þrátt fyrir mjög gott gengi síðustu ára hafi blikur hins vegar verið á lofti. Afkoma fyrirtækja í ferðapjónustu hefur ekki verið góð, ekki síst vegna mikilla launahækkana og styrkingu krónunnar. Samkeppnishæfni ferðapjónustu á Íslandi hefur farið versnandi og hafa rekstrarskilyrði verið óljós og erfið (Samtök ferðapjónustunnar, 2018). Rannsakandi valdi að PESTLE greina ferðapjónustuna til að kanna betur það umhverfi sem fyrirtæki í ferðapjónustu starfa í. Hér að neðan verður gerð grein fyrir PESTLE greiningunni og niðurstöðum hennar sem koma fram í niðurstöðukafla hér neðar.

4.1 PESTLE greining

Til þess að skoða ógnanir og tækifæri ytri þátta ferðapjónustunnar var ákveðið að notast við PESTLE greiningu. Fyrstu kynni af PESTLE greiningu kom fram í bók ameríska höfundarins Francis J. Aguilar fyrir um 50 árum, þá sem ETPS. Í gegnum árin hafa margir fræðimenn breytt greiningunni og hefur hún heitið mörgum nöfnum, svo sem STEP, PEST, STEPE og STEEPLE svo eitthvað sé nefnt. Yfirleitt er notast við greininguna sem PEST, þar sem tveir síðustu þættirnir eru teknir út. PESTLE greiningin hefur haft mikil áhrif á stefnumót í heiminum öllum. Án greiningarinnar myndu fyrirtæki skorta mikilvægar aðferðir til að auðvelda betri ákvörðunartökur (Frue K, 2017). PESTLE greining er tæki sem notað er af fyrirtækjum og atvinnugreinum til að fylgjast með ytra umhverfinu sem þeir starfa í og ef áætlað er að hefja ný verkefni, koma með nýja vöru eða þjónustu til dæmis (Pestle Analysis, e.d).

PESTLE er gagnleg greining til að sýna fram á þá átt sem breytingar á markaðnum eru að fara. Greiningin getur hjálpað til við að móta þá leið sem fyrirtæki á markaðinum geta farið til þess að vinna með breytingunum, frekar enn á móti þeim (Rastogi og Trivedi, 2016).

Nafnið PESTLE er skammstöfun fyrir þættina sjö sem skoðaðir eru. P stendur fyrir pólitíska þætti (e. *Political*), E stendur fyrir efnahagslega þætti (e. *Economic*), S stendur fyrir félagslega þætti (e. *Social*), T stendur fyrir tæknilega þætti (e. *Technological*), L stendur fyrir lagalega þætti (e. *Legal*) og að lokum stendur E fyrir umhverfisþætti (e. *Environmental*). Með því að skoða þessa þætti fæst góð yfirsýn yfir allt umhverfið frá mismunandi sjónarhornum sem

mikilvægt er að skoða og fylgjast með (Pestle Analysis, e.d). Hér að neðan verður skýrt betur frá þessum þáttum.

4.1.1 Pólitískir þættir

Þetta eru þeir þættir sem ákvarða hversu mikið stjórnvöld geta haft áhrif á hagkerfið eða tiltekna atvinnugrein. Dæmi um pólitísk áhrif eru þegar ríkisstjórn leggur nýjan skatt og setur nýjar reglur sem geta haft mikil áhrif á heildartekjur atvinnugreina. Pólitískir þættir fela í sér skattastefnu, fjármálastefnu, viðskiptagjöld og fleira sem yfirvöld geta skuldfært yfir reikningsárið og getur haft gríðarleg áhrif á viðskiptaumhverfið (Pestle Analysis, e.d).

4.1.2 Efnahagslegir þættir

Efnahagslegir þættir eru ákvarðanir (e. *determinants*) um frammistöðu hagkerfisins sem hefur bein áhrif á fyrirtæki og hefur langvarandi áhrif. Dæmi um þetta er hækkun á verðbólguástigi í hagkerfinu sem myndi hafa áhrif á það hvernig fyrirtæki verðsetja vörur sínar og þjónustu. Hækkun á verðbólgu hefur einnig áhrif á kaupmátt neytenda og getur þannig breytt eftirspurnar og framboðsmódeli þessa hagkerfis. Efnahagslegir þættir eru verðbólga, vextir, gjaldeyrisviðskipti og hagvöxtur svo eitthvað sé nefnt (Pestle Analysis, e.d.).

4.1.3 Félagslegir þættir

Þessir þættir skoða félagslegt umhverfi markaðarins og meta áhrifaþætti eins og þróun menningar, lýðræði og greiningu íbúa (Pestle Analysis, e.d). Félagslegir þættir taka tillit til allra atburða sem hafa áhrif á markaðinn og samfélagið á félagslegan hátt. Þannig þarf einnig að hafa í huga kosti og galla fyrir fólkið á því svæði sem starfsemin fer fram. Þessir atburðir eru meðal annars menningarlegar væntingar (e. *cultural expectations*), óskrifaðar reglur, þéttbýlismyndun, heilbrigð meðvitund, þróun starfsferla og hnattræn hlýnun (Rastogi og Trivedi, 2016).

4.1.4 Tæknilegir þættir

Tæknilegir þættir tengjast nýjungum í tækni sem getur haft áhrif á rekstur iðnaðarins og markaðarins, annað hvort á hagstæðan eða óhagstæðan hátt. Hér er átt við sjálfvirkni, rannsóknir og þróun og því magni af tæknilegri vitund sem markaðurinn býr yfir (Pestle Analysis, e.d.). Þessi þáttur tekur tillit til allra atburða sem hafa áhrif á tækni. Þar sem tækni

verður oft úrelt innan nokkra mánaða eftir að henni er hleypt af stokki er mikilvægt að hafa þennan þátt í huga. Þessi þáttur getur einnig tekið tillit til allra hindrana við inngöngu á ákveðnum mörkuðum og breytt fjárhagslega tengdum ákvörðunum (Rastogi og Trivedi, 2016).

4.1.5 Lagalegir þættir

Lagalegir þættir hafa bæði ytri og innri hliðar. Það eru ákveðin lög sem hafa áhrif á umhverfi fyrirtækja í ákveðnu landi á meðan það eru ákveðnar stefnur og verklagsreglur sem fyrirtæki viðhalda sjálf. Lagaleg greining tekur mið af báðum sjónarhornum og verða til aðgerðir í samræmi við þessa löggjafa, s.s. neytendalög, öryggistaðla og vinnulöggjöf (Pestle Analysis, e.d.).

4.1.6 Umhverfisþættir

Umhverfisþættir eru öll þau áhrif á eða þau sem ákvarðast af nærumhverfinu. Þessi þáttur PESTLE greiningarinnar er mikilvægur fyrir tiltekna atvinnugreinar, þá sérstaklega ferðaþjónustu, búskap og landbúnað svo dæmi séu nefnd. Umhverfisgreining fyrirtækja felur í sér, en takmarkast ekki við loftslag, veður, landfræðilega staðsetningu, loftlagsbreytingar á heimsvísu, umhverfisbætur, jarðvegsskilyrði, mengun og nærliggjandi vatnsupptökur (Pestle Analysis, e.d.).

5. Rannsóknaraðferð

Hér að neðan verður farið nánar yfir þá aðferðafræði sem notast var við framkvæmd rannsóknarinnar. Gert verður grein fyrir rannsóknaraðferð og val á aðferð rökstudd. Farið verður yfir hvernig val á þátttakendum rannsóknarinnar var háttað ásamt því að gagnaöflun og greiningu verður lýst.

5.1 Aðferðafræði

Það eru tvær megináðferðir sem oftast eru notaðar, þær eru meginlegar (e. *quantitative*) aðferðir og eiginlegar (e. *qualitative*) aðferðir. Í þessari rannsókn valdi rannsakandi að notast við eiginlega aðferð þar sem hann taldi viðtöl og upplifanir viðmælenda passa betur við rannsóknarefnið en töluleg gögn.

Eiginlegar rannsóknaraðferðir er hægt að rekja til hugmynda og kenninga þar sem lögð er áhersla á að einstaklingurinn sér virkur túlkandi veruleikans og hvernig hann túlkar aðstæður og umhverfi sitt. Athafnir fólks eru útskýrðar með því að afla gagna um þá merkingu sem það leggur í aðstæður sínar og reynslu. Þessum gögnum er safnað saman með því að fylgjast með fólki í þeirra daglega umhverfi og taka viðtöl þar sem óstaðlað form er á spurningum og svörum, og þannig er miðað að því að fá viðmælendur til að lýsa upplifun sinni og reynslu. Útkoma eiginlegra rannsókna eru þemu eða hugtök sem lýsa sameiginlegri upplifun eða reynslu mismunandi einstaklinga og hópa fremur en tölulegur samanburður (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

5.2 Þátttakendur

Úrtak og val á því hefur mikil áhrif á gæði rannsóknarinnar. Val rannsakandi á úrtakinu byggist á huglægri ákvörðunartöku og sýnir það fram á grunnþekkingu hans eða þær hugmyndir sem hann hefur gert sér um þýðið (Sigríður Halldórsdóttir, 2016). Viðmælendur í rannsókninni voru valdir út frá hentugleikaúrtaki þar sem rætt var við tvo forstjóra í milli stórum fyrirtækjum innan ferðaþjónustunnar. Aðilarnir sem urðu fyrir valinu voru þeir Jón Þór Gunnarsson forstjóri Arctic Adventures og Arnar Bjarnason forstjóri Íslenskra fjallaleiðsögumanna. Ákveðið var í þessu verkefni að fjalla aðeins um markað fyrirtækja sem selja ævintýra- og hvataferðir og

urðu því þessir aðilar fyrir valinu. Í hentugleikaúrtak velur rannsakandi þátttakendur kannanirnar sem auðvelt er að ná til. Þessari tegund úrtaka er helst beitt þegar markmið rannsóknarinnar er að álykta um tengsl á milli breyta (Sigríður Halldórsdóttir, 2016). Ákveðið var að taka viðtal við þessa tvo aðila þar sem auðvelt var að ná til þeirra og fyrirtæki beggja aðila að fara í gegnum samruna eða þegar búið að því. Haft var samband við Jón Þór í eigin persónu og beðið um að fá að taka við hann viðtal vegna rannsóknarinnar. Viðtalið var tekið nokkrum dögum seinna. Til að nálgast Arnar var sendur út póstur þar sem markmið og áherslur rannsóknarinnar voru kynntar og óskað eftir stuttu viðtali. Það viðtal fór fram viku seinna.

5.3 Viðtöl

Viðtalið var gert að þeim forsendum að rannsaka reynsluheim viðmælenda og skilja þeirra eigin reynslu frá þeirra eigin sjónarhóli og laða á þann hátt fram sammannlega reynslu. Í eigindlegum viðtölum leitast rannsakandi við að ná dýpt í umfjöllun um viðfangsefnið (Sigríður Halldórsdóttir 2016). Tekin voru hálfstöðluð viðtöl við viðmælendur. Hálfstöðluð viðtöl eru almennt skipulögð í kringum samansafn af fyrir fram ákveðnum opnum spurningum, þar sem aðrar spurningar koma einnig upp í viðræðum á milli rannsakanda og viðmælenda. Hálfstöðluð djúpvíðtöl eru algengasta tegund viðtala notuð í eigindlegum rannsóknum. Djúp einstaklingsviðtöl gerir rannsakandanum kleift að kafa djúpt inn í félagsleg og persónuleg málefni (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Í viðauka 1 má sjá spurningalistann sem notaður var sem rammi fyrir viðtölin. Markmið viðtalanna var að öðlast dýpri skilning á rannsóknarefninu og greina út úr svörum viðmælenda ákveðin þemu. Reynt var að komast að því hvert viðhorf viðmælenda var við samþættingu á markaðinum og hvort þeir teldu aukna gjaldtöku á fyrirtæki á markaðinum hafa haft áhrif á samdráttinn. Rannsakandi mun nýta efni úr viðtalinu til þess að svara rannsóknarspurningunum.

5.4 Gagnaöflun og framkvæmd

Gögnunum var aflað með viðtölum sem hljóðrituð voru með leyfi viðmælenda. Viðtölin voru hljóðrituð svo hægt væri að skrifa þau upp eftir á. Rannsakandi notaðist við eigin síma til að taka viðtölin upp. Tekin voru tvö viðtöl sem tóku í kring um 15 mínútur hvor. Rannsakandi fór á skrifstofur beggja aðila á umsömdum tíma. Í upphafi viðtalsins var markmið rannsóknarinnar kynnt og lítilega farið yfir innihald spurninganna. Viðtalið var byggt upp þannig að í fyrstu voru

spurðar opnari spurningar um markaðinn og breytingar á honum síðustu ár. Næst á eftir fylgdu spurningar um eigin reynslu viðmælanda á breytingum á markaðinum og þeirra viðbrögðum. Að lokum voru viðmælendur spurðir út í framtíðarhorfur. Eftir að viðtölin voru tekin fór af stað greiningarvinna þar sem viðtölin voru skrifuð upp, túlkuð og reynt að greina ákveðna þemu í viðtökunum. Hér fyrir neðan verður greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar.

6. Niðurstöður

Tilgangur rannsóknarinnar var eins og áður hefur komið fram að fá betri sýn inn í rekstrarumhverfi ferðaþjónustunnar á Íslandi og þeim breytingum sem á henni hafa orðið síðastliðin ár. Sérstök áhersla var á umhverfi ferðaskipuleggjenda sem sérhæfa sig í rekstri hvata- og ævintýraferða. Þá var einnig sóttst eftir betri skilning á þeirri samrunahrinu sem virðist byrjuð á markaðinum og nýtti rannsakandi viðtölin tvö til þess að fá skýrari mynd af upplifun og viðhorfi forstjóra tveggja fyrirtækja á áðurnefndum markaði um samruna á markaðinum og áhrifavalda þeirra og reynt var að leita að hugsanlegu samræmi í svörum viðmælenda. Niðurstöðukaflinn byrjar á að fjalla um niðurstöður úr PESTLE greiningu fyrir ytra umhverfi ferðaþjónustunnar.

6.1 Niðurstöður PESTLE greiningu á ferðaþjónustunni

Hér að neðan verður farið yfir hvern þátt fyrir sig þegar skoðað er ytra umhverfi ferðaþjónustunnar. Fyrst verður farið yfir pólitíska þætti, því næst efnahagslegþætti, félagslegþætti, tæknilegþætti, lagalegþætti og að lokum umhverfisþætti.

6.1.1 Pólitískir þættir

Það mætti segja að pólitískt umhverfi á Íslandi hafi verið að mestu óstöðugt eftir efnahagshrunið 2008, sem endurspeglast í auknum óróleka á stjórnmalasviðinu. Eftir kosningar árið 2013 hefur þó stöðuleiki aukist og stjórnvöld unnið að mörgum málum tengdum ferðaþjónustunni (Manhattan Marketing, 2016). Margar hugmyndir hafa komið upp frá stjórnvöldum um aukna gjalddöku á erlenda ferðamenn, sem dæmi má taka um náttúrupassann, komugjald og gistináttgald. Fallið hefur verið frá mörgum hugmyndum vegna þess að stjórnvöld telja til dæmis að of erfitt verði að innheimta þessi gjöld. Þá hefur gistináttgjaldið þegar verið tekið í notkun.

Mikið hefur verið rætt um hækkun virðisaukaskatts á fyrirtæki í ferðaþjónustu. Í frumvarpi ríkistjórnarinnar til fjárlaga fyrir árið 2018 var boðað að ferðaþjónustan muni fara úr neðra þrepi virðisaukaskatts í hið almenna. Það hefur í för með sér hækkun úr 11% í 22,5% árið 2019. Skattbreytingarnar sem boðaðar hafa verið er ætlað að stuðla að sjálfbærari vexti

ferðapjónustunnar, bæta skilvirkni virðisaukaskattskerfisins og gera rekstrarskilyrði atvinnugreinarinnar samrænni, svo að ferðapjónustan ryðji ekki öðrum atvinnugreinum úr vegi. Hagsmunaraðilar í ferðapjónustu gera margir hverjir alvarlegar athugasemdir við þessar hækkanir virðisaukaskatts og benda á að hún komi á mjög óheppilegum tíma. Styrking krónunnar upp á síðkastið getur haft það í för með sér að koma erlendra ferðamanna til landsins fækki og þeir dvelji skemur vegna hás verðlags (KPMG, 2017).

Það ríkir í heildina almennt jákvætt viðhorf til ferðapjónustunnar meðal stjórnvalda á Íslandi. Núverandi ríkisstjórn hefur gert sér grein fyrir þörfinni á uppbyggingu vinsælla ferðamannastaða og gera þurfi rösklegar ráðstafanir í ýmsum samgöngumálum til að hægt sé að taka á móti auknum straumi ferðamanna til landsins á sem vænstan hátt. Það eru þó mismunandi skoðanir á bestu lausnirnar að settu marki, en í heildina ætti ferðapjónustan að geta treyst á stuðning stjórnvalda á Íslandi (Manhattan Marketing, 2016).

Mikið hefur verið rætt um mögulegar launahækkanir á næsta ári vegna gerðar nýrra kjarasamninga hjá stærstu stéttafélögum landsins. Samkvæmt könnun Samtaka atvinnulífsins eru útflutningsfyrirtæki mjög aðþrengd og svigrúm þeirra lítið sem ekkert til launahækkana. Ferðapjónustufyrirtæki töldu sig að jafnaði hafa svigrúm til 1,2% hækkana. Samkvæmt könnuninni töldu um 65% ferðapjónustufyrirtækja sig ekki hafa neitt svigrúm til launahækkana á næsta ári (Samtök Atvinnulífsins, 2018).

6.1.2 Efnahagslegir þættir

Efnahagsaðgerðir stjórnvalda hafa skilað jákvæðum áhrifum á efnahagslífið eins og sést hefur meðal annars með styrkingu krónunnar og kaupmáttaraukningu. Þessir þættir hafa spilað mikið hlutverk í því að Ísland nái sér aftur á strik eftir efnahagshrunið árið 2008. Það fer þó ekki á milli mála að aukinn straumur erlendra ferðamanna til landsins hefur verið einn mikilvægasti þáttur í þeim viðsnúningi á efnahagi landsins og styrkingu krónunnar. Styrking krónunnar getur þó haft áhrif á áframhaldandi vöxt erlendra ferðamanna til landsins (Manhattan Marketing, 2016). Það að orsakasamhengi á milli fjölgun ferðamanna og gengisbreytinga er gagnvirkt hefur nokkuð flækjandi áhrif á myndina. Fjölgun ferðamanna þýðir alla jafna aukið gjaldeyrisinnstreymi sem að öllu öðru óbreyttu leiðir til gengisstyrkingar. Aftur á móti leiðir sterkara gengi til þess að áfangastaðurinn verður dýrari og gæti þannig haft áhrif á eftirspurn til landsins og ferðamönnum gæti fækkað í kjölfarið (Landsbankinn, 2017c).

Hærra gengi getur haft áhrif á neyslumynstur erlendra ferðamanna hér á landi. Það getur haft það í för með sér að ferðamenn dvelja skemur á landinu og ferðist síður út á land. Þá getur það einnig leitt til þess að ferðamenn eyði minna í þjónustu á borð við afþreyingu, veitingar og gistingu. Hækkun á rekstrarkostnaði, svo sem yfirvofandi launahækkanir og styrking gengisins geta einnig ýtt undir samþjöppun í greininni. Algengt er að í slíkum aðstæðum leitast fyrirtæki leiða til hagræðingar í rekstri og grípa gjarnan til sameiningar í því skyni (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).

Þann 12. mars 2017 voru gjaldeyrishöft afnumin. Þannig hafa takmarkanir á fjármagnshreyfingar á milli landa bæði í innlendum og erlendum gjaldeyri ásamt gjaldeyrisviðskiptum verði afnumdar að mestu leyti (Seðlabanki Íslands, 2017). Rannsakandi gefur sér að það kemur sér vel fyrir ferðaþjónustuna að gjaldeyrishöftin skuli vera afnumin þar sem ferðaþjónustan er útflutningsgrein og mörg fyrirtæki notast við erlenda mynt í sínum viðskiptum.

6.1.3 Félagslegir þættir

Að mestu leyti hefur viðhorf í íslensku samfélagi til ferðaþjónustu hér á landi verið jákvætt, þó svo að beri á ýmsum óánægjuröddum vegna ágangs erlendra ferðamanna á landinu. Nokkuð hefur heyrst frá íbúum í miðborg Reykjavík, en það virðist þó enn vera mikill minnihluti. Flestir íbúar virðast ánægðir með aukna komu ferðamanna til Íslands. Það eru þó ýmsir þættir sem hafa haft neikvæð viðbrögð almennings í för með sér, eins og gjaldtaka á vinsælum ferðamannastöðum, græðgisvæðing, aukning á svartri atvinnustarfsemi og öryggismál (Manhattan Marketing, 2016).

6.1.4 Tæknilegir þættir

Gríðarlegar tækniframfarir hafa verið undanfarin ár sem hefur átt mikinn þátt í því að mun auðveldara er að markaðssetja áfangastaði en áður fyrr. Þetta hefur verið mjög mikilvægur þáttur í ferðaþjónustu almennt. Markaðssetning á samfélagsmiðlum hefur gefið aðilum í ferðaþjónustu fjölda mörg tækifæri til að nálgast og tala við ferðamenn á mun auðveldari hátt, til dæmis með því að geta sent markviss skilaboð á fjölda fólks um allan heim. Samfélög um áhugaljósmyndun, náttúru, listir, menningu, afþreyingu og fleira hafa myndast í beinni tengingu við ferðaþjónustuna. Aldrei hefur verið auðveldara að deila upplifun sinni í gegnum

samfélagsmiðla og hefur til að mynda Íslandsstofa lagt mikla áherslu á miðlun í gegnum hina ýmsu miðla á netinu (Manhattan Marketing, 2016).

Markaðssetning fyrirtækja í íslenskri ferðaþjónustu fer að mestu leyti fram á netinu. Krafa hins upplýsta nútíma ferðamanns er sú að geta verið tengdur netinu alls staðar. Uppbygging og útbreiðsla góðra síma- og nettenginga er því ein af forsendum þess að dreifa ferðamönnum um landið. Mikilvægt er að sambandið sé gott, það getur hreinlega verið öryggisatriði. Gríðarlega mikilvægt er fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu að vera með góðar nettengingar, bæði fyrir vörubrúun og markaðsetningu á vörum og þjónustu (Manhattan Marketing, 2016).

6.1.5 Lagalegir þættir

Það eru margir lagalegir þættir sem geta haft áhrif á ferðaþjónustuna. Má þar til dæmis nefna breytingu á skattheimtu, auknar leyfiskröfur, óvæntar gjaldtökur að auki ýmissa skilyrða til að auka og tryggja öryggi ferðamanna. Mikilvægt er fyrir ferðaþjónustuna að eiga gott samtal við stjórnvöld svo að rödd ferðaþjónustunnar fái að heyrast. Stofnun Stjórnstöðvar íslenskrar ferðaþjónustu má segja að hafi verið stórt skref í átt að betra samstarfi ferðaþjónustu og stjórnvalda (Manhattan Marketing, 2016).

Árið 2017 voru á vegum erlendra fyrirtækja um 30 erlendar hópþifreiðar ásamt erlendum bílstjórum hér á landi til lengri tíma. Þessi fyrirtæki seldu þjónustu án þess að vera skráð hér á landi og greiddu því ekki skatta eða laun í samræmi við kjarasamninga. Einnig var fjöldi erlendra leiðsögumanna starfandi hér á vegum ferðaskrifstofa erlendis frá. SAF talaði um það í ársskýrslu 2017-18 að búist er við því að þessi starfsemi muni aukast næstu árin með tilheyrandi áhrifum á íslenskan vinnumarkað ef ekki verður gripið í taumana. Það er því ljóst að herða þarf lög og reglur og gera þær enn skýrari með betri eftirliti ef koma á í veg fyrir áframhaldandi áhrif á íslenskan vinnumarkað. Til að jafnræðis við innlenda aðila sé gætt hefur verið bent á að innheimta þarf virðisaukaskatt af þeim fyrirtækjum sem eru starfandi hér á landi. Það er ljóst að íslenskur vinnumarkaður stendur frammi fyrir ógnun af óskráðum erlendum aðilum sem gefin er óheftur aðgangur af markaði íslenskrar ferðaþjónustu (Samtök ferðaþjónustunnar, 2018).

Það er rannsakenda ljóst að ef erlend fyrirtæki sem koma inn á íslenskan markað komast hjá því að borga hér gjöld og skatta ásamt því að vera með töluvert lægri launakostnað, að íslensk fyrirtæki eru ekki samkeppnishæf til lengri tíma.

6.1.6 Umhverfispættir

Neytendur eru að verða mun meðvitaðri um sjálfbærni og umhverfisvernd og eru þeir þættir að verða sífellt fyrirferðameiri. Þetta gerir það að verkum að allir aðilar í íslenskri ferðaþjónustu verða að hafa þessi málefni ofarlega á lista hjá sér. Ísland hefur gott orðspor í umhverfismálum og er þekkt fyrir hreina og fagra náttúru. Mikilvægt er að sveitafélög og fyrirtæki í ferðaþjónustu taki þessum málefnum alvarlega til að efla og viðhalda orðspori og ímynd Íslands (Manhattan Marketing, 2016).

6.2 Þróun ferðaþjónustu á Íslandi síðustu árin

Meginþemu sem komu fram í viðtölunum voru þrjár. Í fyrsta lagi var það erfiðara rekstrarumhverfi fyrirtækjanna. Önnur þema sem fram kom í viðtalinu var stærð fyrirtækja á markaðinum og að lokum var þriðja þemað samlegðaráhrif frá samrunum.

Það hefur margt spilað inn í þróun ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi eins og kom fram í PESTLE greiningunni, sem dæmi má nefna gengi krónunnar, gjaldtöku á ferðaþjónustufyrirtæki, lög og reglur í kring um greinina og tækniþróun. Arnar nefndi að styrkleiki gengisins hafi haft mikið að segja um rekstrarumhverfi fyrirtækja í ferðaþjónustu síðastliðin ár. Þá bendir hann einnig á að rekstrarkostnaðurinn sjálfur hafi einnig hækkað mikið, og þá sérstaklega nefndi hann launakostnaðinn:

Launaliðurinn hefur hækkað frá 2011 um 70% eða nærri um 10% á ári að meðaltali. Raunlækkun á verðlagi út af gengi og öðru getur verið alveg frá 5% upp í 15% á síðustu 5-10 árum, jafnvel meira.

Það er því ljóst að ef niðurstöður kjarabaráttunnar sem fram undan eru skili miklum launahækkunum, að rekstrarkostnaður fyrirtækjanna eigi eftir hækka enn meira. Samdráttur á fjölgun ferðamanna í viðbót við hækkun á rekstrarkostnaði mun af mörgum líkindum gera rekstrarumhverfi fyrirtækja á ferðaþjónustumarkaði mun erfiðara næstu árin. Þá nefndu báðir viðmælendur að samkeppnisstaða á markaðinum væri að harðna. Jón Þór nefndi að í kring um seinni part 2017 hefði samkeppnisstaðan farið að harðna. Áður fyrr hafði þessi gríðarlega fjölgun erlendra ferðamanna það í för með sér að það höfðu allir alltaf nóg að gera. Jón Þór lýsti aðferðum þeirra við breyttu samkeppnisumhverfi á eftirfarandi hátt:

Við breyttum samsetningu ferða á síðasta ári, gerðum meira af ódýrari vörum af því það var svo mikið búið að vera tala um að verð væru orðin svo há á Íslandi og við fundum fyrir því að kúnninn var svona meira að „sjoppa“ eftir verðum og svoleiðis og þá bjuggum við til ódýrari jöklagöngu til dæmis og ódýrari seinni parts brottför í snorkel sem var á mun ódýrari verið heldur enn á þessum tímanum fyrir hádegi. Þannig að við brugðumst kannski mest við svoleiðis, að aðlaga verðin á ódýrari vörunum og auka framboð á ódýrari vörunum.

Eins nefndi Arnar að það hefur orðið um helmings lækkun á gullhringsferðum (e. Golden Circle) sem hefur komið sér mjög illa fyrir rútufyrirtæki á markaðnum. Það er því augljóslega verðsamkeppni í greininni sem getur haft slæm áhrif á fyrirtækin þar sem þau geta lent í því vera selja vörunar sínar á lægra verði en þau hefðu kosið vegna mikillar samkeppni, sem segir sig sjálft að muni ekki ganga til langstíma. Rannsakandi telur að verðlækkun geti ekki með nokkru móti haft jákvæð áhrif á fyrirtæki með auknum rekstrarkostnaði.

Þá nefndu báðir viðmælendur að vandamálum sem fyrirtæki sem selja hvata- og ævintýraferðir þurfa að standa frammi fyrir er hátt þóknunargjald til endursöluaðila, bæði innlendra og erlendra. Báðir aðilar sækjast fremur eftir því að ná að selja ferðirnar sínar beint í gegnum þeirra eigin vefsíður. Þá nefndi Arnar einmitt að til þess þyrfti sérhæfðara starfsfólk inn í fyrirtækin:

Það er margt gott fólk í ferðapjónustunni, þetta er svolítið einsleitur hópur og það þarf meiri breidd í stjórnunarteymi og þar af leiðindi kemur eitthvert tímabil þar sem menn eru að þróa og breyta rekstri og gera hann meiri sjálfvirkari og eru náttúrulega að leita af þessum veflausnum og geta selt beint til viðskiptavinarins skiptir öllu máli sem þýðir það að þú þarft að ráða meira tæknifólk inn í fyrirtækið, hærra menntunarstig í ákveðnum þáttum og öðruvísi fólk.

Þá nefndi Jón Þór að Arctic Adventures væri að reyna að stöðva sem mest endursölu á ferðunum sínum og reyna að fá viðskiptavini til að bóka beint í gegnum fyrirtækið.

Síðan er líka orðin meiri samkeppni um kúnnann, ekki síst við erlendar bókunarsíður. Þær vilja sjá um bókunina inná okkur og taka commission fyrir það. Við erum í rauninni að reyna að stoppa það og reyna að fá fólk til að bóka beint.

6.3 Staða ferðaskipuleggjenda á markaðinum

Miðað við umfjöllun í þjóðfélaginu og niðurstöður viðtalanna eru flest fyrirtæki á markaði hvata- og ævintýraferða fyrirtækja of lítil til að standast þær breytingar sem eru á

rekstrarumhverfinu. Jón Þór lýsir upplifun sinni á þennan veg. Jón Þór benti einmitt á þennan punkt:

Fyrirtækin í ferðaþjónustunni, sem sagt okkar hluta í ferðaþjónustunni eru bara of lítil, hafa verið of lítil og jafnvel í öllum vextinum síðustu ár hafa mjög fá fyrirtæki grætt einhverja peninga, s.s. verið einhver alvöru afkoma af þeim til þess að standa undir fjárfestingum og öllu þessu sem þarf að gera.

Ferðaþjónustan hefur ekki verið arðbær atvinnugrein og hafa þessi fyrirtæki minni svigrúm fyrir þeim viðbótar gjöldum sem hafa verið að falla á ferðaþjónustuna. Báðir viðmælendur voru sammála því að minni fyrirtæki ættu meira undir högg að sækja. Jón Þór nefndi það að eftir birtingar ársreikninga minni sem og stærri fyrirtækja sem skila engri afkomu að óskiljanlegt væri að opinberir aðilar væru að leggja viðbótar gjaldtöku á fyrirtæki innan greinarinnar. Hann hafði meðal annars þetta um málið að segja:

Ég bara skil ekki hvernig opinberum aðilum, hvernig þeir telji þá skynsamlegt að bæta gjaldtöku ofan á það, s.s. ef að fyrirtæki tapar 20 milljónum og þú bætir svo 5 milljónum í gjöld ofan á þá tapar það bara 25 milljónum í staðin og það gerist ekkert annað heldur enn að litlu aðilarnir annað hvort gefist upp eða það verður meiri samruni, eða samþjöppun í iðnaðinum.

Þá er einnig áhugavert að skoða það hvernig þessar auka gjaldtökur eru að koma inn. Það virðist stöðugt vera að bætast við gjöld hér og þar, hvort sem það eru bílastæðagjöld, gistináttargjöld eða aðstöðugjöld. Jón Þór talaði um að einfalda þurfi innheimtukerfið þar sem þetta væru mikið að minni gjöldum sem fyrirtæki væru endalaust að þurfa að greiða hér og þar:

Þetta er bara orðin einhver frumskógur af gjöldum og ég hefði bara viljað einhverja tiltölulega einfalda leið og atvinnustefnu sem ferðaþjónustan mun svo segja allt í lagi, gjaldtakan verður svona. Til dæmis í þjóðgörðum þá er ég bara þeirrar skoðana að það eigi bara að vera eitt gjald inn í þjóðgarða. Það er bara hver einasti maður sem kemur inn í þjóðgarða borgar þúsund kall eða eitthvað svoleiðis og hann má þá bara í eitt ár fara inn í þjóðgarðana. Svo á bara að sleppa þessum bílastæðagjöldum og öllu þessu í kringum þetta. Það á bara að einfalda kerfið af því að tekjurnar af því eru miklu hærri en af því sem við erum með í dag, plús að það er miklu auðveldara að innheimta það.

Þetta telur rannsakandi vera áhugaverða lausn sem ætti að hentar bæði fyrirtækjum og stjórnvöldum.

6.4 Samrunar á fyrirtækja sem sérhæfa sig í hvata- og ævintýraferðum.

Það var rauður þráður í gegnum bæði viðtölin að samrunar í greininni væru nauðsynlegir og jafnvel eina lausnin fyrir lítil og milli stór fyrirtæki. Það er augljóst að ekki er hægt að reka heilan iðnað á núlli lengi, það mun hreinlega ekki ganga. Þá hefur það verið markmið Arctic Adventures alveg frá því að Jón Þór kom inn í reksturinn að sameina minni fyrirtæki með tiltölulega líkan rekstur og þá nýtist markaðskerfið saman, húsnæðið, stjórnunin, fjármálastjórnunin og sami forstjórinn svo eitthvað sé nefnt. Þeirra markmið er að ná sem mestum samlegðaráhrifum úr samrunum og yfirtökum fyrirtækja á markaðinum. Í tilfelli samruna Arctic Adventures og Extreme Iceland þá benti Jón Þór á að fyrirtækin voru í grunninn það svipuð að hægt var að reka sameinað fyrirtæki sem eitt og sama fyrirtækið, sem gerði samruna tiltölulega auðveldan fyrir þau:

Þetta hefur allt með það að gera að sameina tiltölulega lík fyrirtæki af því að þá nýtist markaðskerfið saman, húsnæðið nýtist saman, stjórnunin nýtist saman, einn fjármálastjóri, einn Forstjóri og svo framvegis. Sem sagt ef þú ferð að taka allt öðruvísi fyrirtæki, ef við myndum fara taka hótél eða flugfélag, eitthvað sem er allt öðruvísi, þá nær þetta ekki eins miklum samlegðaráhrifum vegna þess að þú getur ekki samnýtt hluti eins mikið. Enn samruninn við Extreme var mjög góður á mjög margan hátt. Til dæmis það að við vorum tiltölulega svipuð fyrirtæki svo það var hægt að reka sameinað fyrirtæki sem eitt fyrirtæki, það var tiltölulega auðvelt. Extreme var í mörgum ferðum mjög svipuðum og Arctic á þessum tíma.

Eins og Jón Þór nefndi þá voru fyrirtækin að framkvæma margar svipaðar eða eins ferðir og í staðin fyrir að í ferðinni hjá öðru fyrirtækinu væru aðeins sex farþegar á meðan að hjá hinu væru sjö farþegar var hægt að framkvæma ferðina í einni rútu, með einn leiðsögumann og 13 farþega. Þetta er gott dæmi um þau samlegðaráhrif sem Jón Þór nefndi.

Arnar talaði um að rekstrarkostnaður væri orðin mjög hár og það leiðir til þess að fyrirtæki eru í auknum mæli að reyna að ná sem bestri nýtingu í hverja ferð og lækka fastann kostnað:

Dagsferðar gengur mikið út á bara nýtingu og launakostnaðurinn sem er orðin svona hár hann náttúrulega þýðir það að þú þarft að leita leiða til þess að minnka fastan kostnað

og auka nýtingu, annars vegar með einhverri tekjusamleigð og þar að leiðandi minnka hlutfall fasta kostnaðarins. Eða einfaldlega bara breyta strúktúr. Það er eina leiðin.

6.5 Framtíðarsýn

Rannsakenda finnst almennt ríkja jákvætt viðhorf til framtíðar ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi. Jón Þór nefndi að áframhaldandi fjölgun ferðamanna í heiminum eigi eftir að skila sér í áframhaldandi fjölgun ferðamanna til Íslands:

Ísland er spennandi land. Fólk vill koma hingað ekki bara af því að það er ódýrt flugfar hingað, fólk vill koma. Ég held að það verði bara áframhaldandi vöxtur enn hann verður hægari heldur enn þessi 20-40 % en það má alveg búast við að hann verði á einhverju tímabili meira enn þessi 5% ef að ferðaþjónustan í heiminum vex um 5%. Það er vegna þess að fólk hefur meiri áhuga á svona löndum eins og Íslandi sem eru örugg, eru köld, þú veist fólk vill frekar ferðast til kaldari landa heldur enn landa þar sem er 40 stiga hiti. Við erum pólitískt örugg, við erum örugg á flestan hátt þannig lagað. Það er mikil náttúra það er mikið að sjá mikil upplifun, mikið af afþreyingarferðum. Þannig að framtíð fyrirtækjanna er fín í þessu umhverfi af því það er vöxtur. Þannig að ég er bara bjartsýnn.

Rannsakandi er að mörgu leiti sammála Jóni í þeim efnum að Ísland er, og verður áfram spennandi ferðamannastaður. Eins og nefnt var í fræðilega kafla rannsóknarinnar þá virðist fólk í auknum mæli vera að sækjast í náttúru, heilbrigða hreyfingu og ævintýri. Þetta eru allt kostir sem Ísland býður upp á. Ef þetta viðhorf ferðamanna í heiminum heldur áfram þá eru allar líkur á því að ferðamenn haldi áfram að koma til landsins.

Það eru þó að sjálfsögðu þættir sem munu hafa áhrif á áframhaldandi velgengi Íslands sem ferðamannastaðs. Þar kemur gengi krónunnar, hækkun á rekstrarkostnaði fyrirtækja og áframhaldandi áhugi ferðamanna á Íslandi svo eitthvað sé nefnt. Arnar nefndi nokkur af þessum atriðum en er þó bjartsýnn fyrir framtíð ferðaþjónustu á Íslandi:

Ég horfi björtum augum á framtíðina. Ég tel að menn muni finna leiðir til að þróast. Miðað við aðstæður í dag er þetta erfitt en ég finn alveg miklar breytingar. En þetta launastig á Íslandi er alltof hátt í samanburði við samkeppnislönd og þar af leiðandi eru fyrirtækin svolítið berskjölduð. Ef það yrði hrun einhverstaðar þá yrðum við öll farin á hausinn, það er bara þannig. Ég horfi á það þannig. Segjum sem svo ef verði samdráttur í ferðamönnum þá mun það leiða að sér samruna og endurskipulagningu þar sem kröfuhafar verða náttúrulega bara annað hvort að koma inn og hjálpa eða afskrifa skuldir. En um leið verður til ný kynslóð af fyrirtækjum og það hefur bara gerst reglulega hérna á Íslandi. Þetta gerist í sjávarútveginum, þetta gerist í verslun, heilidsölnunni og við

verðum bara að horfa á þetta með jákvæðum augum, það er það eina sem hægt er að gera. En ég hef mikla trú á ferðapjónustunni, það er fullt af hæfu fólki í henni og flottum hugmyndum og frábærri þjónustu, en þjónustuloforðin og þjónustustigið er helst til hátt hjá mörgum sem kostar bara.

6.5 Samantekt

Viðmælendur eiga það sameiginlegt að telja samruna í greininni vera besta, og jafnvel eina lausnin fyrir lítil og milli stór fyrirtæki eins og staðan er á markaðinum í dag. Það er margt sem hefur áhrif á ferðapjónustufyrirtæki, til dæmis gengi krónunnar, gjaldtöku á fyrirtæki, lög og reglur í kring um greinina og tækniþróun. Aukning á erlendum ferðapjónustufyrirtækjum sem selja og framkvæma þjónustu hér á landi er áhyggjuefni fyrir komandi tíð. Þessir aðilar eru margir hverjir ekki skráðir hér á landi og borga ekki tilfallandi gjöld og greiða starfsmönnum sínum ekki í samræmi við kjarasamninga sem gilda hér. Þessir hlutir geta veit þessum fyrirtækjum samkeppnisforskot á þau íslensku þar sem rekstrarkostnaðurinn hjá þeim er mun lægri. Það eru það aðalega styrking gengisins og hækkun á rekstrarkostnaði fyrirtækja sem heftur haft gríðarleg áhrif á rekstrarumhverfi fyrirtækja í ferðapjónustu síðastliðin ár.

Boðaðar skattbreytingar þar sem færa átti ferðapjónustu upp í hærra virðisaukaskattstig fóru ekki vel í hagsmunaaðila í ferðapjónustunni og gerðu þeir alvarlegar athugasemdir við hækkunina. Bentu þeir á að hækkun kæmi á óheppilegum tíma þar sem styrking krónunnar upp á síðkastið getur haft það í för með sér að koma erlendra ferðamanna til landsins fækki og þeir dvelji skemur vegna hás verðlags.

Fyrirtæki sem sérhæfa sig í sölu á hvata- og ævintýraferða eru lítil eða meðal stór. Það varð mikil aukning á ferðaskipuleggjendum á markaðinum á síðustu árum sem gerir það að verkum að samkeppnin eykst. Þegar það fer að draga úr fjölgun ferðamanna mun samkeppnin um hvern kúnna aukast til muna. Þar sem fyrirtækin eru lítil er erfiðara fyrir þau að standast undir auknum rekstrarkostnaði og fækkun á viðskiptavinum. Þá eru þessi fyrirtæki einnig að borga hátt þóknunargjald til ferðaskrifstofna sem endurselja ferðirnar þeirra til viðskiptavina. Báðir viðmældur voru á því máli að mikilvægt væri fyrir fyrirtæki að fjárfesta meira í eigin markaðssetningu og tölvulausnum til þess að ná viðskiptavininum beint til sín, í staðin fyrir að hann fari í gegnum millilið.

Niðurstöður rannsóknarinnar munu vera bornar saman við fræðin. Í umræðukaflanum hér að neðan verður farið yfir

7. Umræða

Í byrjun rannsóknarinnar voru settar fram tvær rannsóknarsurningar sem leitast var við að fá svar við, „Er samruni fyrirtækja sem selja hvata og ævintýraferðir besta lausnin við samdrætti á markaði?“ og „ Hefur aukin gjaldtaka í ferðaþjónustu haft áhrif á samdrátt á markaði?“ Það er augljóst að eftir að hafa farið yfir niðurstöður rannsóknarinnar að samrunar fyrirtækja sem selja hvata og ævintýraferðir sé góð lausn fyrir fyrirtæki á þessum markaði. Skoðað var bæði láréttan samruna hjá líkum fyrirtækjum og lóðréttan samruna þar sem fjárfestingasjóður kaupir fyrirtæki þar sem framkvæmdardeild þess fyrirtækis mun fara í láréttan samruna við annað fyrirtæki sem fjárfestingarsjóður á meiri hluta í. Ástæður á bak við samruna hjá þessum fyrirtækjum er nefnd voru í fræðilega kaflanum voru bæði vöxtur og samlegðaráhrif. Í tilfelli samruna Arctic Adventures þá var hægt að sameina allar deildir beggja fyrirtækjanna og ná betri nýtingu í ferðir sem seldar voru. Það er mjög gott dæmi um góð samlegðaráhrif. Í tilfelli samruna Eldey og Arcanum er í vinnslu samruni hjá Íslenskum fjallaleiðsögumönnum og Arcanum, sem bæði munu vera í heild eða hluta til í eigu Eldeyar. Með því að sameina framkvæmdardeildir þessara tveggja fyrirtækja mun nást samlegðaráhrif á svipaðann hátt og í samrunanum hjá Arctic Adventures og Extreme Iceland.

Aukin gjaldtaka hefur áhrif á fyrirtæki í greininni, sérstaklega þau minni. Eins og Jón Þór nefndi í viðtalinu þá eru fyrirtæki í ferðaþjónustu ekki að skila inn neinum arð. Það er því augljóst að það er ekki mikið svigrúm fyrir auknum rekstrargjöldum hjá fyrirtækjum í greininni. Þá kom einnig fram að launakostnaður hefði mikil áhrif á rekstur fyrirtækja í greininni. Eins og kom fram í fræðilega kaflanum þá töldu ferðaþjónustufyrirtæki sig að jafnaði ekki hafa svigrúm nema fyrir um 1,2% launahækkana í könnun Samtaka Atvinnulífsins. Það voru þó um 60% ferðaþjónustufyrirtækja sem töldu sig ekki hafa neitt svigrúm til hækkana. Það er nokkurn veginn í takt við viðhorfið hjá Arnari. Hann nefnir mögulegar launahækkunar á árinu vera nokkurs konar mælikvarði á það hvaða fyrirtæki lifa hækkunina af og hverjir ekki. Það verður því mjög áhugavert að sjá hvað mun gerast fyrir fyrirtæki í ferðaþjónustu eftir niðurstöður nýrra kjarasamninga í sumar.

Áætlað að það muni hægja enn meira á fjölgun ferðamanna á næstu árin. Upplýsingar úr leitarvélum benda þó til þess að enn er mikill áhugi á landinu og kaupmáttur til ferðalaga er að aukast í heiminu. Gengi krónunnar hefur haft mikil áhrif á ferðaþjónustuna hér á landi. Eins og nefnt var í fræðilega hluta rannsóknarinnar þá er gagnvirkur orsakasamhengi á milli fjölgun ferðamanna og gengisbreytinga. Fjölgun ferðamanna þýðir alla jafna aukið gjaldeyrisinnstreymi sem að öllu öðru óbreyttu leiðir til gengisstyrkingar. Krónan er búin að vera mjög sterk undanfarin ár sem hefur gert það að verkum að Ísland er orðin mjög dýr áfangastaður fyrir erlenda ferðamenn. Af niðurstöðum rannsóknarinnar að dæma þá telur rannsakandi að helsta ástæða á bak við samþjöppun á markaðinum sé hækkun á rekstrarkostnaði fyrirtækja og styrking gengisins.

Það verður áhugavert að fylgjast með gangi ferðaþjónustunnar á Íslandi á næstu árum. Á síðustu mánuði rannsóknarinnar hefur mikið gerst í atvinnugreininni. Má þar helst nefna fjárhagserfiðleika WOW air og mögulegan samruna þeirra við Iceland Air Group. Sá samruni gekk ekki eftir og hafa nú erlendir fjárfestar keypt hlut í WOW air sem heldur enn lífi. Það var áhugavert að sjá ólguna sem myndaðist við þessa rekstrarerfiðleika WOW air. Það var mikið talað um að ef WOW air yrði gjaldþrota myndi það hafa gríðarlega slæmar afleiðingar fyrir ferðaþjónustu hér á Íslandi. Það er því augljóst, og segir sig nokkuð sjálft, að áframhaldandi velgengni ferðaþjónustunnar ræðst að áframhaldandi komum erlendra ferðamanna til landsins. Það virðist vera að það megi ekki mikið fara úrskeiðis svo að báturinn byrji að rugga.

Nokkrum dögum fyrir lok rannsóknarinnar komu einnig fram fréttir af því að Arctic Adventures væri að stefna að stórum samruna við fimm önnur fyrirtæki innan greinarinnar. Rannsakandi telur þetta gefa vísbendingar um að samrunar í greininni eru komnir til að vera og spáir hann því að enn fleiri samrunar munu fylgja í kjölfarið á næstu árum.

Áhugaverð niðurstaða rannsóknarinnar að mati rannsakenda er að samrunar fyrirtækja á stærðagráðu ferðaskipuleggjendafyrirtæki séu, þrátt fyrir að vera á jafn vaxtarmiklum markaði og ferðaþjónustan er á þessum tíma, eðlileg afleiðing af breyttum markaðsaðstæðum.

7.1 Framlag

Framlag rannsóknarinnar er aukinn skilningur á breyttu umhverfi ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi og ástæðum á bak við aukningu á samrunum hjá ferðaskipuleggjendum. Mikið er fjallað um ferðaþjónustu á Íslandi og vel haldið utan um tölur af Isavia og Ferðamálastofu. Það er þó

tilfinning rannsakenda að þegar það harðnar aðeins í dalnum á ferðþjónustumarkaði þá fer á flug slæm umræða um hvernig ferðþjónustunni er stýrt hér á landi og berst talið oft að græðgi og yfirgangi einstakra fyrirtækja, landeigenda eða stjórnvalda. Það virðist vera mikil ólga á fleiri mörkuðum ferðþjónustunnar, svo sem í hótélrekstri þar sem stærri keðjurnar eru að kaupa minni hótél. Þá er einnig nokkuð búið að fjalla um erfiðleika flugfélaga og fyrirtækja með stærri rútur, eins og til dæmis Gray Line. Áhugavert væri að skoða hvað það væri helst sem hefur áhrif á rekstrarumhverfi þessara atvinnugreina, og hvort að það séu sömu, eða svipaði hlutir og búið er að telja upp í þessari rannsókn. Rannsakandi fann mikið umfjöllunarefni um gistiþjónustu og flugfélög þegar skoðuð er umfjöllun um ferðþjónustu á Íslandi, en ekki mikið um aðstæður ferðaskipuleggjenda á markaðinum. Það er því von rannsakenda að rannsóknin vekir frekari áhuga á rannsóknum á markaði ferðaskipuleggjenda og samruna inna þesskonar fyrirtækja.

7.2 Takmarkanir

Ekki er hægt að alhæfa niðurstöður rannsóknarinnar yfir upplifun og stöðu allra ferðaskipuleggjenda sem selja hvata- og ævintýraferðir þar sem aðeins var rætt við tvo aðila af markaðinum. Viðmælendur voru einnig báðir forstjórar í stóru og meðal stóru fyrirtæki með nokkuð góða stöðu á markaðinum. Rannsókn þessi gefur því aðeins vísbendingar um ástæður samruna og ástand á markaðinum. Það yrði áhugavert að endurtaka rannsóknina og taka einnig viðtöl við minni fyrirtæki, til dæmis út á landi þar sem rekstrarumhverfið er yfirleitt aðeins erfiðara en í Reykjavík og kanna hvort að viðhorf og upplifanir þeirra sér það sama.

Heimildaskrá

- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2018). Skýrsla ferðamála-, iðnaðar-, og nýsköpunarráðherra um þolmörk ferðamennsku. Sótt af <https://www.althingi.is/altext/pdf/148/s/0717.pdf>
- Boeh, K.K og Beamish, P W (2007). *Mergers and acquisitions : text and cases*. Thousand Oaks, CA : SAGE
- DiCicco-Bloom, B og Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40 (4). Sótt af: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.13652929.2006.02418.x>
- Dringoli, A. (2016) *Merger and Acquisition Strategies: How to Create Value*. Cheltenham UK, Northampton USA: Edward Elgar Publishing.
- Ferðamálastofa (2018a). *Heildarfjöldi Erlendra Ferðamanna*. Sótt af: <https://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna/heildarfjoldierlendra-ferdamanna>
- Ferðamálastofa (2018b). *Ferðapjónustan á Íslandi í tölum*. Sótt af: <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2018/september/ferdathjonusta-i-tolum-18-5.pdf>
- Gaughan, P. A. (2010). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. John Wiley & Sons.
- Hagstofa Íslands (2018). *Hlutur ferðapjónustu í landframleiðslu eykst á milli ára*. Sótt af <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/ferdathjonusta/ferdathjonustureikningar-2009-2017-1/>
- Isavia (e.d.) *Um okkur*. Sótt af <https://www.isavia.is/fyrirtaekid/um-isavia/fyrirtaekid/um-okkur>
- Íslandsbanki (2018). *Íslensk ferðapjónusta*. Sótt af https://www.islandsbanki.is/library/Skrar/Fyrirtaeki/l%CC%81slensk%20fer%C3%B0a%C3%BEjo%CC%81nusta-apri%CC%81l-2018_vef.pdf
- Jón Gunnar Bernburg (2005, nóvember). Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda? *Vísindavefurinn*. Sótt af <http://visindavefur.is/svar.php?id=5420>
- Kenton, W (2017). *Synergy*. Sótt af: <https://www.investopedia.com/terms/s/synergy.asp>
- Kenton, W (2018a). *Economies of Scope*. Sótt af: <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>
- Kenton, W (2018b). *Vertical Merger*. Sótt af <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalmerger.asp>
- Kenton, W (2018c). *Horizontal Merger*. Sótt af

- <https://www.investopedia.com/terms/h/horizontalmerger.asp>
- Kenton, W (2018d). *Conglomerate Merger*. Sótt af <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomeratemerger.asp>
- Kenton, W (2018e). *Economies of Scale*. Sótt af <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
- KPMG (2017) *Áætluð áhrif breytinga á virðisaukaskatti á fyrirtæki ferðaþjónustu*. Sótt af https://www.saf.is/wp-content/uploads/SAF_ahrif_breytinga_a_vsk_logum.pdf
- Landsbankinn (2017a). *Ferðaþjónusturáðstefna Landsbankans 2017*. Sótt af <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/radstefnur/ferdathjonusturadstefna-landsbankans-2017>
- Landsbankinn (2017b). *1.kafli: Ferðaþjónusta er undirstöðuatvinnugrein*. Sótt af: <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/samfelagid/ferdathjonusta-2017/greiningar/ferdathjonusta-er-undirstoduatvinnugrein-a-islandi/>
- Landsbankinn (2017c). *2.kafli: Óvenjulegt samband krónu og ferðaþjónustu*. Sótt af: <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/samfelagid/ferdathjonusta-2017/greiningar/ovenjulegt-samband-kronu-og-ferdathjonustu/>
- Lög um skipan ferðamála nr. 73/2205 með áorðnum breytingum 142/2007, 167/2007, 88/2008, 28/2010, 38/2010, 53/2010 og 126/2011.*
- Manhattan Marketing (2016). *Markaðsgreining og markaðsleg stefnumótun fyrir áfangastaðinn Suðurland*. Sótt af https://www.south.is/static/files/Skyrslur2016/heildarskyrsla-sudurland_1.12-1-.pdf
- Páll Gunnar Pálsson. (2017a). Samruni Arctic Adventures hf. og Extreme Iceland ehf.
- Pestle Analysis (e.d). *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis*. Sótt af <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Rastogi, N. I. T. A. N. K., og Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Roberts A, Wallace W & Moles P (2003). *Mergers and Acquisitions*. Edinburg: Person Education.
- Samkeppniseftirlitið (e.d.a) Um samkeppniseftirlitið. Sótt af <http://www.samkeppni.is/um-samkeppniseftirlitid/>
- Samkeppniseftirlitið (e.d.b) Algengar spurningar um samrunamál. Sótt af <http://www.samkeppni.is/maefni/samrunamal/algengar-spurningar/>
- Samkeppniseftirlitið (2015) *Aðgerðir til að styrkja samkeppni í ferðaþjónustu – sátt*

við Samtök ferðaþjónustunnar vegna 12. gr., sbr. 10. gr. samkeppnislaga. ákvörðun nr. 24/2015. Sótt af

<http://www.samkeppni.is/media/akvardanir-2015/Akvordun-24-2015-Adgerdir-til-adstyrkja-samkeppni-i-ferdthjonustu.pdf>

Samkeppnislög nr. 4419/2005 með áorðnum breytingum 52/2007, 88/2008, 94/2008, 87/2009, 98/2009, 14/2011, 126/2011 og 130/2016.

Samtök Atvinnulífsins (2018). *Svigrúm til launahækkana lítið*. Sótt af <https://sa.is/frettatengt/frettir/svigrum-til-launahaekkana-litid>

Samtök Ferðaþjónustunnar (2017). *Rekstrar- og efnahagsyfirlit, 79 Ferðaskrifstofur og ferðaskipuleggjendur 2017*. Sótt af <https://www.saf.is/atvinnugreinin/atvinnugreinar/>

Samtök Ferðaþjónustunnar (2018). *Ársskýrsla SAF 2017-2018*. Sótt af https://www.saf.is/wp-content/uploads/SAF_Arsskyrsla2018_vefur_FINAL.pdf

Seðlabanki Íslands (2017). *Nýjar reglur um gjaldeyrismál*. Sótt af <https://www.sedlabanki.is/utgefing-efni/frettir-og-tilkynningar/frettasafn/frett/2017/03/12/Nyjar-reglur-um-gjaldeyrismal/>

Sigríður Halldórsdóttir (2016). *Handbók í aðferðafræði rannsókna*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sudarsanam, S. (2003). *Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: Anintegrated and international perspective*. Pearson Education.

Túristi (2016). *Þungur rekstur í ferðaþjónustu þrátt fyrir metvertíð*. Sótt af: <https://turisti.is/2016/12/thungur-rekstur-thratt-fyrir-metvertidh/>

Viðauki 1 - Viðtalsspurningar

1. Telur þú að rekstrarumhverfi fyrirtækja í ferðapjónustu á Íslandi breyttis síðustu 6-8 árin?
2. Sáuð þið einhverjar blikur á lofti á markaðinum, ef svo er hvenær varstu var við þær? Sástu einhver aðvörunarljós um það að, það var náttúrulega rosa mikið flug á ferðapjónustunni uppávið. Sástu einhvern tímamark á einhverjum ákveðnum tímamarkum að það væri farið að hæga til dæmis á fjölgun ferðamanna og að rekstrarumhverfið yrði þá mögulega aðeins öðruvísi en síðustu 2-3 árin.
Fallow up spurning: fóruð þið strax í kjölfarið að huga að aðgerðum til að sporna við mögulegum breytingum á markaðinum?
3. Hvað var það helst í þróun markaðarins sem var til þess að þið tókuð ákvörðun um samruna á þessari stundu?
4. Geturðu aðeins lýst þeim samruna sem fyrirtækið fór í og útskýrt hvers vegna þið ákváðuð að fara þessa leið samruna?
5. Hvaða hindranir voru í vegi fyrir því að samruninn gengi upp?
6. Hvert er þitt álit á gjaldtöku í ferðapjónustu, t.d að þurfa að greiða sérstakan skatt, telur þú það ýta undir samþættingu og samruna á markaði?
7. Telur þú samruna og yfirtökur fyrirtækja á ferðapjónustumarkaði vera rétta leiðin til að mæta þeim breytingum sem eru á markaði í ferðapjónustu?
8. Hverjar eru framtíðarhorfur ykkar á markað ferðapjónustufyrirtækja á Íslandi?