
VIÐSKIPTADEILD

Ferðamenn detta ekkert af himni ofan

Hvernig geta ferðaþjónustufyrirtæki breytt ógn

í tækifæri á tímum Covid-19?

Höfundur: Svana Emilia Kristinsdóttir

Leiðbeinandi:

(Haustönn – 2020)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis til BS gráðu í viðskiptafræði

Titill verkefnis:

Ferðamenn detta ekkert af himni ofan

Hvernig geta ferðaþjónustufyrirtæki breytt ógn

í tækifæri á tímum Covid-19?

Höfundur: Svana Emilía Kristinsdóttir

Kennitala: 130673-3099

Lokaverkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst og hlotið lokaeinkunnina: _____

Útdráttur

Árið 2020 mun seint gleymast vegna útbreiðslu kórónuveirunnar Covid-19 og afleiðingum hennar. Ferðaþjónustan hefur orðið illa úti þar sem ferðahömlur í dag eru miklar og vegna þessa hefur orðið tekjuhrun í atvinnugreininni. Tilgangur rannsóknar er því að skoða hvernig ferðaþjónustufyrirtæki geta reynt að komast í gegnum þessa tíma og hvaða tækifæri er hægt að greina í umhverfinu sem gæti veitt samkeppnisforskot, áhrif markaðssetningar og með hvaða hætti möguleg viðspyrna verður. Rannsóknin er byggð á eigindlegri rannsóknaraðferð þar sem rætt var við nýu viðmælendur sem allir hafa reynslu úr atvinnugreininni. Viðtölin voru greind í mismunandi þemu og sett í samhengi við fræðilega túlkun og samfélagslegt samhengi.

Niðurstöður rannsóknar benda til þess að ferðamenn komi til með að velja áfangastaði sem þeir telja vera örugga og þar sem ekki er fjölmenni. Ferðaþjónustufyrirtæki ættu því að nota tímamann núna til endurskipulagningar, horfa til stefnumótunar, markaðssetningu og leggja áherslu á sérstöðu áfangastaðarins Íslands sem hentar vel þörfum ferðamanna á tímum Covid-19. Áherslan ætti þó að vera á nýsköpun í sjálfbærni og græna ferðamennsku sem hægt væri að nýta til aðgreiningar fyrir áfangastaðinn og ferðaþjónustufyrirtækin sem þar starfa.

Rannsóknin getur haft gildi fyrir stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja og gefið þannig innsýn inn í hvaða áherslur ætti að horfa til en niðurstöður bera þó þess einnig merki að þar sem faraldrinum er ekki lokið er nauðsynlegt að horfa til frekari rannsókna og meta þær afleiðingar sem Covid-19 farsóttin mun hafa í heild sinni á atvinnugreinina þegar hefur tekist að ráða niðurlögum veirunnar.

Lykilorð: Ferðaþjónustufyrirtæki, Covid-19, strjálbýli, náttúra, gæði, öruggi, sjálfbærni, markaðssetning, innviðir og stafrænar lausnir

Abstract

The year 2020 will be very memorable due to the Covid-19 coronavirus and its effects. The travel industry has been hit hard due to the travel restrictions, and many companies are on the brink of bankruptcy due to a collapse in revenue in the industry. The purpose of this research is to examine how the tourism companies can pull through these difficult times, and what will be the best solution for these companies to get a competitive advantage to other destinations including the influence of marketing and the possibility of resistance. The research is based on a qualitative research method. Nine employees associated with the travel industry were interviewed individually and the interviews analyzed with interpretive diagnosis and themes were produced and social context.

The result of this research indicates that tourists will choose destinations that they consider safe and are not too crowded. Companies in the travel industry should therefore use this downtime to refocus and reorganize, focus on strategic planning, and investigate what the destination Iceland has to offer for tourists today and its marketing. The key marketing should be moving towards sustainable travel and eco-friendly tourism to distinguish themselves and the brand from other destinations.

The research could have a practical value to managers of tourism companies and guide them on how to rebuild tourism. However, the results indicate that because the pandemic is not over, further research will be needed to evaluate the consequences of the effects of the Covid-19 coronavirus worldwide on the travel industry.

Keywords: *Tourism companies, Covid-19, sparsely populated areas, nature, quality, safety, sustainability, marketing, infrastructure, and digitalization*

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni höfundar til BS gráðu í viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Vægi lokaverkefnisins er 14 ECTS einingar. Vinnsla verkefnisins fór fram haustönn 2020. Ritgerðin ber heitið „Ferðamenn detta ekkert af himni ofan: Hvernig geta ferðaþjónustufyrirtæki breytt ógn í tækifæri á tímum Covid-19?“ Rannsóknarmarkmið var að kanna hvað ferðaþjónustufyrirtæki geta gert og notað sem viðspyrnu á þeim erfiðu tímum sem nú eru á meðan Covid-19 faraldurinn stendur yfir. Hvar hægt er að greina tækifæri og hvernig er hægt að nýta sér þau.

Sérstakar þakkir fær leiðbeinandinn minn Brynjar Þór Þorsteinsson fyrir faglega aðstoð, ásamt fjölskyldu minni fyrir að hafa trú á mér, systir mín Kristín Stellu L'orange fyrir heilræðin, ásamt Elsu Ósk Alfreðsdóttir fyrir prófarkalesturinn.

Efnisyfirlit

1. Inngangur	1
1.1. Rannsóknarspurning og markmið	2
2. Fræðilegur kafli.....	2
2.1. Ferðapjónustan á Íslandi	2
2.1.1. Innviðir	3
2.1.2. Áfangastaðurinn Ísland.....	4
2.1.3. Sjálfbærni og græn ferðamennska	6
2.2. Stefnumótun	6
2.2.1. Samkeppnisstefna Porters.....	7
2.2.2. Sviðsmyndagreining	8
2.2.3. Greining markaðsumhverfis	8
2.2.4. Helstu breytilegu þættir í umhverfi ferðapjónustu.....	9
2.2.5. Árangursmælingar	10
2.3. Markaðsstefna	11
2.3.1. Markhópar	13
2.4. Markaðssetning	14
2.4.1. Sameiginleg markaðssetning hagsmunaaðila ferðapjónustunnar	15
2.5. Væntingar þjónustu	15
2.6. Markaðshneigð	16
2.6.1. Virðisikeðja þjónustu hjá ferðapjónustufyrirtækjum	17
3. Covid-19 Kórónuveiran	18
3.1. Ferðapjónustan – áhrif og afleiðingar	19
3.1.1. Áhrif vegna Covid-19.....	19
3.1.2. Afleiðingar vegna Covid-19	20
3.1.3. Aðgerðir stjórnvalda.....	21
3.2. Sviðsmyndagreining fyrir ferðapjónustuna næstu 4 árin	21
3.3. Vörn í sókn.....	23
4. Rannsókn og framkvæmd	25
4.1. Aðferð	25
4.2. Val á þátttakendum og hönnun spurninga.....	25
4.3. Annmarkar og siðfræði rannsóknarinnar	26

5. Niðurstöður	27
5.1. Þema 1 - Gæði.....	28
5.1.1. Vaxtarverkir.....	30
5.2. Þema 2 – Styrkleikar áfangastaðarins Ísland	30
5.2.1. Framtíðarmarkmið og samkeppnisforskot.....	31
5.3. Þema 3 – Kvikur bransi.....	32
5.3.1. Fyrirsjáanleiki.....	33
5.4. Þema 4 - Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir	34
5.4.1. Viðspyrna	35
5.5. Samantekt niðurstaðna	36
6. Umræður	38
6.1. Gæði	38
6.2. Styrkleikar áfangastaðarins Íslands.....	40
6.3. Kvikur bransi.....	41
6.4. Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir	42
6.5. Samantekt umræðna	44
6.6. Hagnýtar tillögur til stjórnenda	45
6.7. Tillögur að frekari rannsóknum	46
7. Lokaorð.....	47
Heimildaskrá.....	48
8. Hugtaka og efnisorðalisti	53
9. Viðauki 1 – Upplýsingabréf.....	54
10. Viðauki 2 – Spurningalisti	55

Myndaskrá

Mynd 1: Innviðir (Stjórnstöð Ferðamála, 2018).....	3
Mynd 2:Stefnumótun (Westcott, 2014)	7
Mynd 3: Ytra og innra umhverfi fyrirtækja (Kotler o.fl., 2017).....	8
Mynd 4: Markaðshneigð sbr. Narver og Slater (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).	17
Mynd 5: Markaðshneigð sbr. Kohli og Jaworski. (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).	17
Mynd 6: Virðisikeðja þjónustu (Heskett o.fl., 2008).	18
Mynd 7: Lýsandi heiti sviðsmyndanna (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020).	22
Mynd 8: Samantekt niðurstaðna	37

Töfluskrá

Tafla 1: Viðmælendur í rannsókn.....	27
Tafla 2 : Meginþema og undirþema.....	28

1. Inngangur

Ef horft er til fortíðar má sjá að sögulega séð hefur áhuginn á því að ferðast verið ein af elstu athöfnum mannsins (Rabotic, 1985; Westcott, 2014). Ferðamennska á sér langa sögu að baki og var orðið fundið upp af ríkum aðalsmönnum sem höfðu áhuga á ferðalögum og að sjá eitthvað nýtt sem höfðaði til þeirra (Cros og Mckercher, 2015; Westcott, 2014).

Ferðapjónusta á Íslandi hefur vaxið hratt síðastliðin ár og gegnir atvinnugreinin í dag mikilvægu hlutverki fyrir íslenskt atvinnulíf og hefur hún verið í miklum vexti. Ferðapjónustan hefur þannig þróast frá því að vera árstíðarbundin yfir í að vera heilsársatvinnugrein og stuðlað að uppbyggingu og þróun innviða út um allt land. Þessi mikli vöxtur hefur bæði skapað atvinnutækifæri ásamt því að þjónusta er orðin mun fjölbreyttari (Þórdís Kolbrún Reykfjörð Gylfadóttir, 2020).

Árið 2020 hefur hins vegar verið atvinnugreininni erfitt eða frá því kórónuveiran Covid-19 gerði vart við sig. Skemmst er frá því að segja að ferðapjónustufyrirtæki á Íslandi og út um heim allan róa nú lífróður, þar sem flest hver hafa þurft að draga úr allri starfsemi og jafnvel lokað vegna faraldursins. Ljóst er að umhverfið sem ferðapjónustufyrirtæki starfa við í dag er allt annað en það sem áður var og hefði engan getað óráð fyrir þessum miklu breytingum sem hafa átt sér stað. Vegna algjörstekjuleysis hafa ferðapjónustufyrirtæki þurft að grípa til ýmissa úrræða og uppsagnir starfsmanna hafa verið óhjákvæmilegar, sem gerir það að verkum að raunveruleg hættu er á að sérþekking glatist úr starfsgreininni.

Hefur rannsakandi mikinn áhuga á ferðapjónustu ásamt því að hafa margra ára reynslu við margvísleg störf innan atvinnugreinarinnar, sem er ástæða þess að viðfangsefnið varð fyrir valinu. Því langar rannsakanda að skoða hvað ferðapjónustufyrirtæki geta gert sér til viðspyrnu og hvernig mögulega er hægt að halda samkeppnishæfni og finna tækifæri til að auka samkeppnisforskotið þegar landamæri opna að nýju. Vonandi mun rannsókn þessi geta nýst til áframhaldandi rannsókna þegar búið verður að ráða niðurlögum veirunnar og hægt verður að skoða hvaða áhrif hún hefur haft á starfsgreinina sem slíka og afleiðingar hjá ferðapjónustufyrirtækjum. Rætt var við níu starfsmenn í ferðapjónustunni sem koma frá ferðapjónustufyrirtækjum, markaðsstofum og hagsmunasamtökum í ferðapjónustu þar sem viðhorf þeirra voru könnuð með hálf-opnum viðtölum með fyrirfram ákveðnum spurningaramma utan um viðtölin. Hvert viðtal var um 35-60 mínútur, því næst voru viðtölin

greind í ákveðin þemu sem voru síðan sett í fræðilegt og samfélagslegt samhengi (Braun og Clarke, 2006).

1.1. Rannsóknarspurning og markmið

Leitast verður við að svara rannsóknarspurningunni: *Hvernig geta ferðaþjónustufyrirtæki breytt ógn í tækifæri á tímum Covid-19?* Með áföllum eins og heimsfaraldri sem gengur yfir núna er nokkuð ljóst að ferðaþjónustufyrirtæki út um heim allan bíða eftir að landamæri opni að nýju. Samkeppnin verður því hörð þegar þar að kemur og þurfa fyrirtækin því að horfa til hvaða aðgerðir best sé að fara í svo ferðaþjónustan verði starfhæf aftur. Tilgangur rannsóknarinnar verður að skoða hvernig ferðaþjónustufyrirtæki geta náð fótfestu, þegar búið verður að ná stjórn á ytri aðstæðum og hvernig þau geta fengið ferðamenn til að horfa til Íslands sem ákjósanlegan áfangastað. Horft verður til styrkleika áfangastaðarins og hvað hægt sé að gera til að undirbúa sig og finna tækifæri til að auka samkeppnishæfni.

2. Fræðilegur kafli

Hér fyrir neðan verður fjallað um ferðamennsku almennt, um mikilvægi áfangastaða og styrkleika Íslands sem slíkur. Einnig verður farið yfir helstu atriði stefnumótunar, mikilvægi markaðsstefnu fyrirtækja verður gert skil ásamt umræðu um markaðssetningu og markaðshneigð en allt eru þetta mikilvægir þættir til að efla ferðaþjónustufyrirtæki sem vilja þjónusta sína viðskiptavinum sem best og þannig skapa virði fyrir þá sem og auka arðsemi fyrirtækisins.

2.1. Ferðaþjónustan á Íslandi

Ísland á sér langa sögu að baki sem ákjósanlegur ferðamannastaður fyrir landkönnuði og ævintýrafólk í leit að einhverju framandi og stórbrotnu landslagi. Ef horft er á landið sem einn áfangastað er staðreyndin sú að Ísland er eyja í Norður Atlantshafinu langt frá öllu öðru, veðrið eitt og sér er sérstök áskorun og náttúran er öfgafull (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013). Það var um aldamótin 1900 sem ferðamenn fóru að sýna Íslandi áhuga og árið 1905 kom fyrsta skemmtiferðaskipið til landsins. Ferðaskrifstofur voru stofnaðar á þessum tíma til þess að þjónusta ferðamenn en árið 1936 var Ferðaskrifstofa Ríkisins stofnuð í þeim

tilgangi að markaðssetja landið og efla áhuga erlendra ferðamanna á landi og þjóð (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013).

Ferðaþjónusta er sú atvinnugrein sem hefur vaxið einna mest á tuttugustu öldinni og er Ísland engin undantekning þar. Á undanförunum árum hafa lífskjör á Íslandi aukist mikið samhliða vexti í fjölda ferðamanna. Árið 2018 störfuðu að meðaltali 33.394 einstaklingar við atvinnugreinina sem var þá 16,5% af heildarvinnumarkaðnum og er stærra hlutfall heldur en þekktist í öðrum ríkjum OECD á þeim tíma, sem voru með 6,9% (IBID) (OECD, 2018: bls. 27). Til samanburðar er hlutfall starfa á Spáni sem starfa við ferðaþjónustu í kringum 13% af vinnumarkaðnum. Atvinnugreinin er því í dag mikilvæg fyrir efnahagslífið á Íslandi eins og sjá má af þessum tölum (Íris Hrund Halldórsdóttir, 2019)

2.1.1. Innviðir

Áfangastaðir þurfa að hafa þrjú frumskilyrði svo þeir laði að ferðamenn; Aðgengi, aðdráttarafl og aðstöðu (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 22; Rabotic, 1985). Þetta kallast innviðir (sjá nánar á mynd 1) og geta meðal annars verið samgöngur, gistimöguleikar, afþreying, veitingastaðir, verslanir ásamt fleiri þáttum sem eiga það sameiginlegt að byggja upp sterka og samkeppnishæfa ferðaþjónustu (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 32).



Mynd 1: Innviðir (Stjórnstöð Ferðamála, 2018)

- **Aðgengi**

Grunnforsendur ferðamennsku eru samgöngukerfi (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 28), en hægt er að segja að ferðafólk komi sér á milli staða á þrjú vegu; Í fyrsta lagi með eigin afli, í öðru lagi með eigin afli sem knúið er áfram af öðru tæki til dæmis

á hjóli eða skíðum og í þriðja lagi á tækjum knúnum aðfenginni orku rétt eins og í bílum, skipum, lestum eða flugvélum. Ferðamátinn sem var síðast nefndur er langalgengastur og skipta því samgöngur miklu máli þegar kemur að ferðamennsku (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 30). Í dag gegnir flugið mikilvægu hlutverki út um heim allan, bæði hvað varðar fólksflutninga og vegna atvinnutækifæra í tengslum við flug (IATA, 2018).

Millilandaflug þar sem Ísland er notað sem miðstöð á milli Evrópu og Norður Ameríku er megin ástæða þess að flugið stendur uppúr sem helsta ástæða fyrir þróun ferðaþjónustunnar hér á landi. Ólíkt þeim löndum sem tilheyra meginlandi er Ísland eyja og er því flugið langhagkvæmasti ferðamátinn eða lífæðin til eða frá landinu (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 30).

- **Aðdráttarafl.**

Í bók sinni *Consumer Behaviour in Tourism* fjalla Susan Horner og John Swabrooke (1999) um að hægt sé að skipta aðdráttarafl í tvennt; náttúrulegt og manngert. Náttúrulegt aðdráttarafl er svæði sem finna má í náttúrunni sjálfri eins og landslag, fjöll, fossa, sjó, ár og skóga en manngert aðdráttarafl er svæði sem hannað er í þeim tilgangi að laða að sér ferðamenn. Sem dæmi um slíkt mætti nefna söfn, skemmti- og dýragarða sem og viðburði eins og tónleika eða sýningar af einhverju tagi (Horner og Swarbrooke, 2016).

- **Aðstaða/þjónusta.**

Þjónustan er óáþreifanlegur þáttur milli fyrirtækisins og viðskiptavinar og partur af þjónustuvöndlinum sem er bæði áþreifanlegur og óþreifanlegur (Bordoloi, Fitzsimmons og Fitzsimmons, 2019). Kjarni vörunnar er áfangastaðurinn sjálfur en til þess að fara þangað þurfa ferðamenn að skoða gistimöguleika sem hentar og annað sem þeir telja að til þurfi. Einnig skipta svokallaðar stuðningsvörur máli en þær geta laðað enn frekar ferðamenn til áfangastaðarins. Þar má til dæmis telja svæði sem hægt er að heimsækja og gera því staðinn enn meira spennandi, en einnig eru það auðgandi þættir sem skipta miklu máli fyrir ferðaþjónustufyrirtæki, eins og hvernig þjónusta, starfsfólk og allt annað er, sem gerir upplifun ferðamannsins betri (Kotler, Bowen, Makens og Baloglu, 2017: bls. 7-12).

2.1.2. Áfangastaðurinn Ísland

Þau ferðaþjónustufyrirtæki á Íslandi sem einblína á innlendan markað geta bæði verið skipuleggjendur og ferðaskrifstofur sem eiga það sameiginlegt að bjóða sínum viðskiptavinum upp á áfangastaðinn Ísland og nýta þannig þær auðlindir sem áfangastaðurinn hefur upp á að

bjóða (Rósbjörg Jónsdóttir, 2013). Samhliða miklum vexti í atvinnugreininni hefur áfangastöðum ferðamanna fjölgað og er því samkeppnin hörð. Vegna þessa er mikil áskorun fyrir einstaka staði að skera sig úr (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 38).

Áfangastaðurinn Ísland sem vörumerki er þekkt og hefur skapað sér sess í hugum margra, en eins og nefnt var hér að framan er aðdráttarafl eitt af þremur frumskilyrðunum sem áfangastaður þarf að hafa. Aðalaðdráttarafl áfangastaðarins Íslands er hrein náttúra, víðerni, fámenni, sjálfbærni og fjölbreytt menningarlíf (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 75). Á landinu er mikið af náttúruauðlindum eins og til dæmis orka sem er til staðar víða um landið, þar sem vatnið er notað til að skapa orkuna. En orka úr endurnýjanlegum auðlindum er vaxandi verðmæti og á Íslandi er nær öll orkuframleiðsla framleidd á þann hátt, hvort sem það er til raforkuframleiðslu eða húshitunar. Víðsvegar um landið má finna bæði sundlaugar og náttúrulegar sem ekki aðeins hafa aukið lífsgæði Íslendinga heldur eru mikilvægt aðdráttarafl fyrir erlenda ferðamenn. Næstu skref eru að nýta þessa orku enn frekar í samgöngum fyrir farartæki sem eru knúin áfram af rafmagni í stað eldsneytis (Íslandsstofa, 2020c).

Úrval afþreyingaþátta í tengslum við náttúruna er í boði á landinu, eins og skoðunarferðir með leiðsögumanni, sund, náttúruböð, hvalaskoðun, dekur og vellíðan, göngu- og fjallaferðir með leiðsögumanni, menningaviðburðir, hátíðir og fleira (Rósbjörg Jónsdóttir, 2013). Hefur því uppbygging á innviðum út um allt Ísland verið mikil síð ár, hvort sem um er að ræða gistingu, matarmenningu, upplifun eða afþreyingu (Þórdís Kolbrún Reykfjörð Gylfadóttir, 2020), en góð og fjölbreytileg aðstaða er mikilvægur þáttur til að laða að ferðamenn (sjá nánar í kafla 2.1).

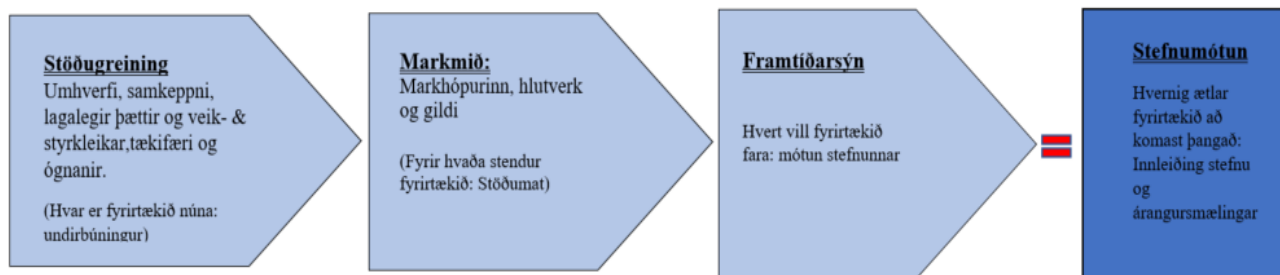
Með því að nota Keflavíkurflugvöll sem tengimiðstöð milli Evrópu og Norður Ameríku hefur aðgengi til og frá landinu verið gott, sem dæmi var flogið til yfir 90 áfangastaða árið 2018, (Helgi Björnsson, Ragnhildur Geirsdóttir, Matthías Sveinbjörnsson og Víðir Smári Petersen, 2019). En með auknum flugsamgöngum geta ferðaþjónustufyrirtæki tekið á móti fleiri ferðamönnum. Til þess að draga úr skemmdum á náttúrulegum svæðum og stuðla að öruggi ferðamanna þarf aðgengi að þeim að vera gott. Því þarf að vera til staðar við helstu ferðamannasvæði umgengisreglur, merkingar, göngustígar, pallar og göngubrýr, eða það sem hentar best við hvern stað (Stjórnstöð Ferðamála, 2018).

2.1.3. Sjálfbærni og græn ferðamennska

Sjálfbærni í ferðaþjónustu felur í sér jafnvægi á milli samfélags-, efnahags- og umhverfislegra þátta þar sem tekið er tillit til komandi kynslóða, ásamt því að huga að þörfum gesta og heimamanna (Ferðamála-iðnaðar og nýsköpunarráðherra, 2018). Ísland er í sérstöðu til þess að vera sjálfbært og grænt land og á sama tíma er sú stefna tengd lykilþáttum þess sem teljast sérstaða og kjarnastyrkleikar landsins. En með því að stuðla að grænum lausnum eins og það að nota orkuskipti í samgöngum, að huga að fjölnýtingu efna og notkun orkujarðvarma þá getur landið orðið leiðandi fyrirmynd í loftslagsmálum. Framtíðarsýn áfangastaðarins Ísland er í dag áhersla á sjálfbærni, hugvit og nýsköpun í grænum lausnum (Ferðamála,iðnaðar og nýsköpunarráðherra, 2018; Íslandsstofa, 2020c). Fyrir ferðamennsku má segja að þetta sé í raun markaðssylla sem hefur verið skilgreind sem ábyrg ferðamennska, þar sem náttúru- og umhverfisvernd er notað sem aðgreining. En samkvæmt rannsóknum þá laðar sjálfbær ferðamennska, náttúrutúrismi, vistvæn ferðamennska og kolefnalaus ferðamennska að ferðamenn sem vilja sýna ábyrgð (Kotler o.fl., 2017: bls. 51). Í dag er vitundavakning að verða sífellt meiri á meðal almennings.

2.2. Stefnumótun

Nauðsynlegt er fyrir ferðaþjónustufyrirtæki rétt eins og önnur vel rekin fyrirtæki að hafa til staðar stefnumótun þar sem horft er til framtíðar. Við stefnumótun þarf að taka stöðugreiningu á því umhverfi sem fyrirtækið starfar í og meta bæði veik- og styrkleika ásamt þeim tækifærum og ógnunum sem kunna að vera í umhverfinu sjálfu. Stefnumótun á að skapa sérstakt virði fyrir viðskiptavininn og sýna fram á tilgang fyrirtækisins, gildum, hlutverki og virkar eins og leiðarvísir eða ósýnileg hönd sem leiðir fyrirtækið að sameiginlegu markmiði hagsmunaaðila. Góð stefnumótun veitir yfirsýn yfir hvaða verkefni eru fyrir höndum, hvaða samkeppnisstefnu og markhópa á að nálgast, hvaða kostnað það felur í sér, ásamt því að benda á hvaða dreifi – og kynningaleiðir verða farnar. Hún veitir einnig aðhald á fjárhagsáætlun, mælir árangur og sinnir eftirliti svo hægt sé að setja ný markmið fyrir næsta tímabil. Þetta er ákvörðunarferli eins og sjá má á mynd 2 á bls. 7, þar sem skilgreina þarf hvaðan fyrirtækið kemur, hvar það er núna, hvert það vill fara og hvernig það ætlar að komast þangað.



Mynd 2: Stefnumótun (Westcott, 2014)

Við stefnumótun þarf að taka stöðugreiningu á innra og ytra umhverfinu, taka ákvörðun hvaða samkeppnisstefnu á að fara eftir og getur verið gott að nota sviðsmyndagreiningu til að skoða mögulegar útkomur í framtíðinni, að auki þarf að nota árangursmælingar til að meta hvernig hefur gengið og hvað þarf að laga (Harvard business review press, 2011: bls. 3-29; Kotler o.fl., 2017: bls. 81). Verður fjallað um þessa þætti hérna fyrir neðan.

2.2.1. Samkeppnisstefna Porters

Michael E. Porter prófessor við Harvard háskóla í Bandaríkjunum skilgreinir virðisdeðjuna, sem starfsemi innan atvinnugreinarinnar og undir hana falla þættir eins og stefna fyrirtækisins, öflun tekna, fjármál, mannauður, tækniþróun o.fl. (Porter, 1990). Til þess að halda virðisdeðjunni gangandi þarf kostnaður við framleiðslu að vera lægri en verðmætasköpunin en með því verður til hagnaður, sem leiðir til samkeppnisforskots. Til þess virðisdeðjan rofni ekki þurfa fyrirtæki að hafa í sinni stefnumótun samkeppnisstefnu svo þau séu samkeppnishæf (Porter, 1998).

Í nalgun Porter á samkeppnisstefnu bendir hann á nauðsyn þess að fyrirtæki finni hvar þau geti staðsett sig á markaði, aðgreint sig frá öðrum og gert eitthvað öðruvísi. Þau þurfa þannig að aðlaga sig að virðisdeðju sem er frábrugðin frá öðrum. Aðgreiningin getur því verið kostnaðarleiddandi eða aðgreinandi frá samkeppnisaðilum. En með því að búa til einstakt virði fyrir viðskiptavininn¹ geta fyrirtæki aukið samkeppnisforskotið (Harvard business review press, 2011: bls. 1-37 ; Porter, 1998). Í skilgreiningu Porter á samkeppnishæfni Íslands taldi hann að helstu lykilþættir væru staðsetning Íslands, náttúruauðlindir og fámenni, ásamt nýtingu vatnsins (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 30) og eru þetta allt

¹ Standa við loford og væntingar viðskiptavina sem skilar sér í ánægju hjá þeim og skapar hagnað fyrir fyrirtækið og það sem markaðssetning snýst um.

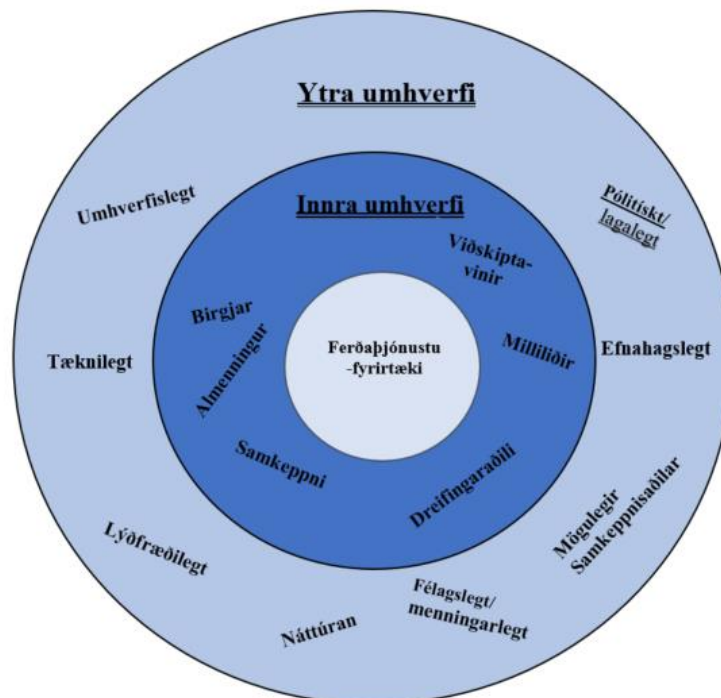
styrkleikar sem ferðaþjónustufyrirtækin ættu að horfa til við markaðssetningu áfangastaðarins. Aðgreining getur verið með ýmsum hætti og verður fjallað nánar um hana í kafla 2.3.

2.2.2. Sviðsmyndagreining

Góð leið til að búa sig undir áskoranir eða krísur hjá fyrirtækjum sem eru mjög háð breytingum í ytra umhverfinu rétt eins og ferðaþjónustufyrirtæki er að fara yfir mögulegar útkomur fyrir framtíðina með sviðsmyndagreiningu. Þannig er hægt að meta og velja stefnu, fá heilstæða mynd af upplýsingum um framtíðina, reyna að koma auga á tækifæri, horfa til óvissuþátta og skapa skilning á rekstrarumhverfinu. Með þessu er hægt að búa til huglæg landakort og hugsa út fyrir boxið, ásamt því að koma af stað umræðu um hugsanleg áhrif ákvarðana, efla skilning og bregðast við helstu óvissuþáttum. Með því að nota sviðsmyndagreiningu er hægt að draga úr áhættu og aðlögunarhæfni verður árangursríkari (Stout, 1998).

2.2.3. Greining markaðsumhverfis

Fyrirtæki sem starfa í ferðaþjónustu eru mjög háð breytingum í umhverfi sínu og þurfa að vera vel á verði og getað aðlagð sig breyttu umhverfi. Umhverfisþáttum má skipta í innri og ytri þætti (sjá nánar á mynd 3).



Mynd 3: Ytra og innra umhverfi fyrirtækja (Kotler o.fl., 2017)

- **Innra umhverfið**

Í innra umhverfinu eru bæði áþreifanlegir og óáþreifanlegir þættir sem þarf að skoða eins og fyrirtækið sjálft, starfsmenn þess, skipulag og deildir. Nauðsynlegt er að fylgjast með samkeppnisaðilum og eiga í góðu sambandi við birgja en þeir veita auðlindir sem fyrirtæki þurfa til að framleiða þjónustu sína. Í innra umhverfinu þarf einnig að skoða helstu viðskiptavinum fyrirtækisins, áhrif almennings og hagsmunahópar þeirra, svo eru það dreifingaaðilar og milligöngumenn eins og auglýsingastofur og bókunarsíður (Kotler o.fl., 2017, bls. 37-40).

- **Ytra umhverfið**

Þær breytingar sem geta komið upp á í ytra umhverfinu geta fyrirtækin ekki haft áhrif á en verða samt að geta brugðist við þeim á réttan hátt. Gott er að nota Pestel módel sem Porter setti fram en þar er hægt að rýna í alla þætti ytra umhverfisins sem geta haft áhrif og einnig til að skoða núverandi markaðsstöðu. Það nær yfir alla þætti umhverfisins og hjálpar til við að greina þau tækifæri og ógnanir sem þar leynast og eru eftirfarandi; Pólítískir þættir en mikilvægt er að greina pólítískt umhverfi sem getur haft áhrif á starfsemina eins og lagabreytingar, skattar og svo framvegis; Efnahagslegir þættir skipta einnig máli en umhverfið er háð þeim breytingum sem hafa áhrif á kaupmátt og neysluvenjur neytandans eins og til dæmis gjaldmiðlar og efnahagshrun; Síðan er það samfélagið sjálft sem inniheldur félagslega og menningarlega þætti eins og lýðfræðilegar breytur en fólk er mismunandi út um allan heim og því þarf markaðsfólk að rannsaka vel þá markhópa sem valdir eru og einblína á þarfir þeirra og væntingar; Að auki eru tæknilegir þættir sem skipta miklu máli í nútímaþjóðfélagi og geta veitt samkeppnisforskot; Lagalegir þættir hafa einnig áhrif, en allt lagalegt umhverfi sem fyrirtækið starfar innan þarf að vera skýrt eins og hvað varðar kjaramál og fleira; Umhverfisþættir skipta máli en þeir telja allt sem snýr að umhverfinu okkar og náttúru og svo er það náttúran sjálf sem getur haft mikil áhrif á rekstur fyrirtækja og þá oft samgöngur. Sem dæmi um slík áhrif má nefna eldgos, veðurfar, jarðskjálftar og fleira (Jones 2013: bls. 28-38; Kotler o.fl.,2017: bls. 55-56).

2.2.4. Helstu breytilegu þættir í umhverfi ferðaþjónustu

Ferðaþjónusta er mjög háð breytingum í umhverfinu og er yfirleitt talað um að algengustu ástæður samdráttar verði vegna heilsufarsástæðna og öryggi sé ógnað sem farið verður yfir hér á eftir (Blake og Sinclair, 2003; Faulkner, 2001; Jóhannesson og Huijbens, 2010), ásamt efnahagslegum þáttum (González, 2020). Efnahagskreppa hefur þó ekki alltaf áhrif á eftirspurn

í ferðapjónustu né tekjur hennar, þó að kaupgeta neytenda hafi vissulega mikið að segja fyrir atvinnugreinina (Jóhannesson og Huijbens, 2010).

Helstu áföll sem ferðapjónustan hefur lent í undanfarin ár eru yfirleitt vegna áhrifa sem orsakast vegna breytinga í ytra umhverfi ýmist af mannavöldum eða frá náttúrunnar hendi. Þegar flogið var á tvíburaturnana í New York þann 11. september árið 2001 þar sem fjöldi manns týndi lífinu (Jóhannesson og Huijbens, 2010), töldu margir í kjölfarið að ekki væri öruggt að ferðast og voru afleiðingar þær að fjöldamörg flugfélög hættu starfsemi sinni eða fækkuðu flugferðum (Blake og Sinclair, 2003). Annað sem nefna má er veðurfar á Íslandi en það hefur oft verið ferðapjónustunni erfitt og hindrað samgöngur á milli staða. Erlendir ferðamenn hafa nefnt válynt veður sem stóran orsakavald þegar kemur til óánægju í ferðaupplifun, þá sérstaklega ef þeim fannst að öryggi þeirra væri ógnað (Ferðamála-iðnaðar og nýsköpunarráðherra, 2018: bls. 154). Árið 2008 skall til að mynda á fjármálakreppa með miklum þunga og átti hún eftir að hafa afdrifaríkar afleiðingar fyrir bæði fyrirtæki og einstaklinga út um allan heim og er dæmi um efnahagslegan þátt (Jóhannesson o.fl., 2010). Eldgosið í Eyjafjallajökli árið 2010 stöðvaði flugumferð yfir Altanshafíð og vestanverða Evrópu. Gerði gosið það að verkum að samdráttur varð mikill í kjölfarið á Íslandi sem þótti ekki lengur öruggur áfangastaður (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 50). Í kjölfarið var farið í sameiginlega markaðsherferð á milli ferðapjónustuaðila, hagsmunaaðila og hins opinbera til að vekja athygli á landinu, að það væri öruggt á ný. (Sjá nánar í kafla 2.4.1).

2.2.5. Árangursmælingar

Árangursmælingar eru notaðar til að mæla árangur fyrirtækja í tengslum við stefnumótun og markmiðum hennar. Slíkar mælingar er hægt að bera saman við upphaflega áætlun til að meta árangur og stuðla að enn frekari frammistöðu fyrirtækis, til dæmis gagnvart starfsfólki og til að rannsaka hvort þarfir og væntingar markhópanna hafi eitthvað breyst. Við árangursmælingar þarf að safna reglulega saman upplýsingum um árangur starfseminnar, en rannsóknir gefa til kynna að hægt sé að hafa áhrif á starfsmenn með því að birta niðurstöður mælinga (Harvard business review press, 2011: bls. 125-127). Með árangursmælingum er hægt að meta ákveðna þætti í starfsemi fyrirtækis og hvernig má gera betur með það að markmiði að búa til virði fyrir viðskiptavini og samhliða auka samkeppnishæfni fyrirtækisins (Pyzdek og Keller, 2013).

2.3. Markaðsstefna

Kjarnahæfni fyrirtækis er það sem markaðsstefna snýst um og er leiðin til að skapa virði fyrir viðskiptavini og samband þar á milli. Kjarni ferðþjónustunnar er að undirbúa, skapa og standa við loforð til neytenda og eru því lykilatriðin þarfir, óskir og kröfur þeirra. En hafa skal í huga að markaðsfólk getur ekki búið til þarfir, en þau geta búið til óskir með því að reyna að hafa áhrif á hvers neytandinn óskar sér. Ef ofan á þarfir og óskir er bætt við kaupgeta þá verður til eftirspurn sem er grunnurinn að markaðsstefnunni (Kotler o.fl., 2017: bls. 29).

Gott er að horfa til söluráðanna sem í markaðssetningu ferðþjónustu eru vara, dreifileiðir, verð, kynning, fólk, ferlar og áþreifanlegir þættir. Ákveða þarf hvaða vara eða þjónusta verður í boði, hver markhópurinn sé, ímynd fyrirtækisins, útlit og hönnun vörumerkis og aðlaga að markhópnum sem ná á til. Huga þarf að því hvaða dreifileiðir skal nota til að selja þjónustuna (internetið, milligönguaðilar eða beint til viðskiptavina). Ákveða þarf hvernig á að kynna vöruna eða þjónustuna og horfa þarf til hvaða leiða hægt er að fara til þess (hefðbundnar auglýsingar, heimasíða, samfélagsmiðlar, bein samskipti, o.fl.). Svo þarf að ákveða hver á verðlagning að vera, á að horfa til verð samkeppnisaðila, út frá kostnaði eða hvað viðskiptavinurinn er tilbúinn að greiða. Starfsfólkið hjá ferðþjónustufyrirtækjum skiptir einnig máli þar sem það veitir þjónustuna og þurfa því að vera til staðar verkferlar sem það getur farið eftir svo upplifun viðskiptavina verði sem ánægjulegust. Huga þarf einnig að áþreifanlegum þáttum sem geta komið til með að hafa áhrif á gæði og þjónustu, eins og hreinlæti og öruggi (Kotler o.fl., 2017: bls. 17-18).

Leiðin sem fyrirtækið ákveður að fara í stefnumótun til að skapa virði fyrir neytendur og gott samband þar á milli er markaðsstefnan. Svo hægt sé að móta markaðsstefnuna þarf fyrirtækið að vita á hvaða markaði það ætlar að starfa, hvernig það ætlar að aðgreina sig frá öðrum, hverjir eru helstu markhópar fyrirtækisins o.fl. (Kotler o.fl.). Verður fjallað um þessa þætti hérna fyrir neðan.

- **Markaðsmiðun**

Fyrir íslensk ferðþjónustufyrirtæki er gott að miða markaðsherferð fyrirtækisins með því að horfa til þeirra hópa sem hæfa hvað best þeirra kjarnastarfsemi. Þetta geta verið þættir eins og stærð hópa, eyðslumunstur, á hvaða árstíma þeir kjósa helst að ferðast og það sem laðar hópana til áfangastaðarins fyrir það fyrsta (Kotler, o.fl., 2017: bls. 163). Eins og fjallað hefur verið um áður er það hin ósnortna náttúra Íslands sem laðar hvað mest að erlenda ferðamenn ásamt stuðningsþjónustu eins og fjölbreyttir innviðir (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór

Jóhannesson, 2013: bls. 75) og í dag á tímum Covid-19 gætu áherslur einnig verið á fámenni, stálbyli, hreinlæti og öryggi sem samkvæmt rannsóknum er það sem ferðamenn vilja einna helst (González, 2020).

- **Staðfærsla**

Með staðfærslu er átt við þá stöðu sem fyrirtæki, vörur þeirra og þjónusta hafa skapað sér í hugum neytenda. Því er mikilvægt að fyrirtæki reyni með vel heppnaðri staðfærslu að viðskiptavinur hugsi fyrst til þeirra ef honum langar eða óskar eftir einhverju sérstöku. Fyrirtæki þurfa því að vita fyrir hvað fyrirtækið stendur og hvaða ávinningur er af því fyrir viðskiptavininn. Staðfærsla snýst um það sem fyrirtækið gerir fyrir þjónustuna í huga neytandans, en ekki það sem það gerir fyrir þjónustuna sjálfa (Kotler, Armstrong, Harris og Piercy, 2016).

Ferðaðþjónustufyrirtæki þurfa jafnt sem önnur fyrirtæki að leggja áherslu á að skapa sterk vörumerki. En vörumerki er sú skynjun sem vara stendur fyrir í huga neytandans og aðgreinir vöruna. Þetta getur átt við til dæmis, þjónustu, upplifun, staði og fleira. Hjá ferðaðþjónustufyrirtækjum er mikilvægt að gæta þess að neytendur skynji vörumerkið rétt en skynjun er huglæg. Viðskiptavinir eru líklegri að mæla með sterkum vörumerkjum, dreifa efni frá þeim á samfélagsmiðlum og verða tilfinningalega tengdir þeim. Markaðsfólk þarf því að staðsetja vörumerkið vel í hugum neytenda en verðmæti vörumerkja felst í því að hafa áhrif á fólk og kemur fram í tryggð þess á vali sem neytendur (Kotler o.fl., 2017: bls. 33).

- **Aðgreining**

Aðgreining snýst um að fyrirtæki aðgreini vörur og þjónustu frá samkeppnisaðilum og því mikilvægt að þau skilgreini hvað þarf til þess að ná yfirburðum og geri það áður en þau horfa til samkeppnisaðilans og skilgreina samkeppnishæfni hans (Kotler o.fl., 2017). Hjá fyrirtækjum getur aðgreining verið með ýmsum hætti til dæmis lægstu verðin eins og lágfargjaldaflugfélög eru með, eða ferðaðþjónustufyrirtæki sem selja sömu vörur og aðrir. Aðgreining getur einnig verið fólgin í þjónustunni sjálfri, neytandinn skynjar þá með einhverjum hætti að fyrirtækið er öðruvísi. Í þeim tilfellum eru oft gæðin í fyrirrúmi til dæmis gæði starfsfólks, þjónusta, staðsetning, upplifun eða eitthvað áþreifanlegt. Ásamt því hvernig fyrirtækið meðhöndlar þjónustufall en ef það er vel gert geta þeir viðskiptavinir sem verða fyrir því orðið dýrmætir framtíðar viðskiptavinir (Grönroos, 2011). Ímynd getur einnig haft mikið að segja en með góðri ímynd geta fyrirtæki aðgreint sig frá öðrum og með því öðlast samkeppnisforskot (Kotler, o.fl., 2017).

- **Markaðshlutun**

Fyrirtæki geta ekki sinnt þörfum allra á öllum mörkuðum, vegna þessa er gott að fara í miðaða markaðssetningu sem felst í að skipta sundurlausum markaði í smærri samstæðari hópa (Kotler o.fl., 2016). Til þess að skilja þarfir og væntingar, þarf að skilgreina markhópin og auðkenna markaðinn. Vegna þessa þurfa ferðaðþjónustufyrirtæki að þekkja sína markhópa rétt eins og fram hefur komið. En það er hægt með því að skoða markaðshlutun og greina hann niður í einingar eins og fjölskyldustærð, aldur og kyn, svo þarf að athuga hversu margir eru að bjóða upp á svipaða vöru á sama stað og hvernig er hægt að gera betur en samkeppnisaðilar. Verður fjallað nánar um markhópa íslenskra ferðaðþjónustufyrirtækja hérna fyrir neðan.

2.3.1. Markhópar

Það geta verið margar ástæður fyrir því að fólk ferðast. Fólk getur farið í fjölskylduferðir, hópaferðir, bakpokaferðir, heimsókn til vina og ættingja, dagsferðir eða verið ferðalangar á leið fram hjá, farið í viðskiptaferðir o.fl. (Horner og Swarbrooke, 2016). Til þess að greina þá markhópa sem hentar þarf að skoða lífstíl þeirra með því að rannsaka félagslega stöðu, lífsstíl og persónueinkenni (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013).

- **Helstu markhópar íslenskrar ferðaðþjónustufyrirtækja**

Árið 2016 var ítarleg markhópagreining gerð fyrir innlenda ferðaðþjónustu á Íslandi. Niðurstaða rannsóknarinnar var sú að það væru þrjú ákjósanlegir markhópar fyrir íslenska ferðaðþjónustu en í grunninn eru þetta ferðamenn sem sækja í eitthvað nýtt og vilja því nýja áfangastaði og upplifanir, þeir hafa áhuga á að tengjast heimafólki, ferðast oft, bera virðingu fyrir umhverfinu og hafa hærri tekjur heldur en meðaltekjur. Fengu þessir markhópar eftirfarandi nöfn: *Lífsglaði heimsborgarinn* sem er forvitinn að eðlisfari og vill ögrun en í öruggum aðstæðum undir leiðsögn, sækir í gæðavottanir og er tilbúinn að greiða meira fyrir gæðin og er tilbúinn að ferðast utan sumarmánaða. *Sjálfstæði landkönnuðurinn* hann vill eitthvað öðruvísi, er tilbúinn að ferðast utan sumarmánaða, vill ferðast lengra og er líklegur að koma aftur. Hann ferðast í fámennum hópum og ferðast hefðbundin svæði þar sem er mikið af ferðamönnum. Hann hefur gaman af því að fara í sund og heimsækja staði úr alfaraleið. Svo er það *Makindalegi menningarvitinn* sem sækir í ævintýramennsku innan skynsamlegra marka þar sem er blanda af ólíkum upplifunum til dæmis sund, heilsulind eða dekur ásamt gæðum í mat og tísku. Þessir hópar eiga það allir sameiginlegt að menntun þeirra er yfir meðallagi og hafa áhuga á náttúruvernd og loftslagsmálum og henta því áfangastaðnum Íslandi vel (Íslandsstofa, 2017).

2.4. Markaðssetning

Markaðssetning snýst um að hafa áhrif á fólk, það má segja að hún sé þverfagleg þar sem hún kemur til dæmis inn á þætti viðskiptafræði og sálfræði. Fyrirtækin leitast þannig við að búa til verðmæti fyrir neytandann og koma á langtímasambandi þar á milli. Lykilatriðin eru þarfir, óskir og kröfur neytenda eins og fram hefur komið hér á undan. Markaðssetning þarf að vera í öllum deildum fyrirtækis með samræmi þar á milli og gæta þarf að hafa markmiðasetningar skýrar, mælanlegar, raunhæfar og vel tímasettar (Kotler o.fl., 2016).

Christian Grönroos einn áhrifamesti fræðimaður innan markaðsfræðinnar einblínr á markaðsfræði þjónustu þar sem viðskiptavinir eru lykilþáttur sem þarf að leggja áherslu á og yfirtekur alla virkni og verkferla innan fyrirtækisins. Þetta snýst um að greina væntingar og þarfir markhópsins og í framhaldi undirbúa loforð til þeirra í gegnum virðisframsetningu eða tilboð. Að lokum þarf að gæta þess að loforðið til neytenda sé uppfyllt (Grönroos, 2006: bls. 407). Fræðimennirnir Dolnicar og Ring taka undir kenningar Grönroos en tengja þær við ferðþjónustufyrirtæki, þar sem markaðssetning þarf að snúast um að undirbúa loforð til viðskiptavina sem eru að leita eftir áfangastað til að ferðast til. Það er gert með því að byggja undir væntingar viðskiptavina með loforðum og gæta þess að uppfylla þau, svo þau skapi virði fyrir viðskiptavini. Ástæða ferðalagsins getur verið bæði skemmtun, viðskipti eða allt það sem fellur undir að ferðast utan heimilis lengur en sólarhring, en á innan við einu ári (Dolnicar og Ring, 2014).

Samkeppni í ferðþjónustu er hörð og þarf því að huga vel að markaðssetningu og gæta þess að að auðvelt sé fyrir neytendur að nálgast upplýsingar, fræðslu og frásagnir um þjónustuna sem í boði er um áfangastaðinn svo það verði til þarfir og væntingar sem ferðamenn óska sér (Rabotic, 1985), en við allar góðar markaðsákvæðanir sem teknar eru þarf að hafa að leiðarljósi hver stefna fyrirtækisins er og hafa formlega markaðsáætlun (Kotler o.fl., 2017). Fyrir ferðþjónustufyrirtæki er gott að horfa til markaðssetningar bæði hjá hefðbundnum miðlum og stafrænum, með því er hægt að hafa samhæfð markaðssamskipti á skipulagðan hátt í gegnum mismunandi samskipta- og kynningarleiðir. Þetta geta verið meðal annars hefðbundnar auglýsingar, eigin vefsíður, blogg og samfélagssíður, persónuleg sala, söluherferðir, bein markaðssetning og almannatengsl. Til þess að halda samtalinu opnu þurfa ferðþjónustufyrirtæki að vera í beinum og persónulegum samskiptum við viðskiptavini og er ávinningur af því meðal annars, að það getur styrkt orðspor fyrirtækisins og að auki er þetta

góður vettvangur til að fá ferðamenn til að koma aftur eða þeir mæla með upplifun sinni við aðra (Kotler o.fl., 2017).

2.4.1. Sameiginleg markaðssetning hagsmunaaðila ferðapjónustunnar

Ferðapjónustufyrirtæki á Íslandi eru flest smá og hafa því ekki fjármagn til stórrar markaðssetningar. Íslandsstofa hefur því gegnt mikilvægu hlutverki sem markaðsfulltrúi Íslands en hjá stofnuninni fer fram viðamikil kynningarstarf á landi og þjóð þar sem áhersla er lögð á að efla orðspor og ímynd landsins og laða að erlenda ferðamenn með skipulögðu markaðs- og kynningarstarfi (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 49; Íslandsstofa, 2020b). Til að bregðast við þeim samdrætti sem varð eftir gosið í Eyjafjallajökli (sjá nánar í kafla 2.2.4), var komið á samstarfi milli ferðapjónustufyrirtækja, stjórnvalda og Íslandsstofu ásamt öðrum samstarfsaðilum, þar sem farið var í stórt markaðsátak undir nafninu *Inspired by Iceland* sem gekk út á að endurreisa ímynd Íslands. Átti markaðsherferðin að koma þeim skilaboðum áleiðis að hér væri allt í lagi, landið væri opið og öruggt (Einkaleyfisstofan, 2011: bls. 3). Í framhaldi af því, eftir að boðskapurinn hafði komist til skila, var haldið áfram með herferðina með það að markmiði að gera landið að heilsársáfangastað (Íslandsstofa, 2016).

2.5. Væntingar þjónustu

Þjónusta skiptir sífellt meira máli í rekstri fyrirtækja en með því að leggja áherslu á gæði þjónustunnar er hægt að nýta það sem samkeppnisforskot. Megin einkenni þjónustu er að hún er óáþreifanleg en það er ekki hægt að snerta hana, hún er óvaranleg og því mikilvægt að para saman framboð og eftirspurn. Þjónusta er óaðskiljanleg, óstöðug og getur verið breytileg bæði í afhendingu sem og þátttöku og upplifun viðskiptavina (Bordolo o.fl., 2019). Þegar viðskiptavinur metur gæði þjónustunnar fer það bæði eftir því hvernig hann fær vöruna og hvernig hún er veitt og því þarf að leggja áherslu á þætti eins og áreiðanleika (viðskiptavinurinn fær það sem honum var lofað), viðmót (persónuleg þjónusta), viðbragðsflýti (veita skjóta þjónustu og reyna að bregðast við óskum frá viðskiptavinum, ásamt spurningum og vandamálum), ásýnd (tengt aðstöðu fyrirtækis, tækjum, efni og starfsmönnum og gefur vísbendingu um gæði þjónustunnar) og traust (þjónustuþekking starfsmanna) (Margrét Reynisdóttir, 2006). Leonard Berry sem er þekktur prófessor í markaðsfræði og fyrrverandi

forseti AMA², hann fjallar um að til þess að hægt sé að veita framúrskarandi þjónustu verða að vera til staðar fjórir þættir sem eru; gæði, virði, þjónusta og árangur. Bestu viðskiptavinirnir fara til þeirra sem veita bestu þjónustuna, en ánægðir viðskiptavinir veita fyrirtækinu samkeppnisforskot (Kotler o.fl., 2017: bls. 20).

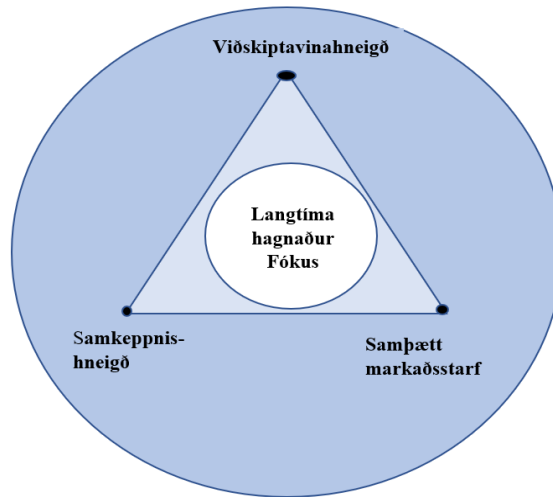
2.6. Markaðshneigð

Það má segja að markaðshneigð sé grunnurinn af gæðum markaðsfræðinnar. Fræðimenn hafa annað hvort tekið afstöðu með skilgreiningu Narver og Slater (1990-1998) eða Kohli og Jaworski (1990 og 1993), en þessir fræðimenn eiga það sameiginlegt að vera fyrstir til að sýna fram á tengsl markaðshneigðar við árangur. Hlutverk fyrirtækisins er því að afhenda vöru eða þjónustu með skilvirkari og hagkvæmari hætti en samkeppnisaðilar. Hér byggir því samkeppnisforskiotið á þekkingu á þörfum markhópsins (Berthon, Hulbert og Pitt, 1999; Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

Í skilgreiningu sinni á markaðshneigð horfa Narver og Slater til fyrirtækjamenningar³ sem má finna innan veggja fyrirtækja. Þar verður að vera til staðar lykiláhersla á, að allir starfsmenn fyrirtækisins hafi í fyrirrúmi, að veita viðskiptavinum sem bestu þjónustu, svo þeir hafi ávinning af viðskiptum sínum við fyrirtækið. En með því er hægt að skapa enn meira virði fyrir viðskiptavininn heldur en samkeppnisaðilar. Fyrirtæki þurfa því að vera með innan veggja fyrirtækisins grunnstoðir sem eru þrjár; Viðskiptavinahneigð svo hægt sé að skapa virði, en slíkt er skilgreint sem stöðugar rannsóknir á hegðun viðskiptavina, til þess að skilja þarfir þeirra og óskir með það markmið að auka ávinning bæði núverandi og væntanlegra viðskiptavina; Samkeppnishneigð sem gengur út á, að fylgjast með samkeppnisaðilum og skilja getu þeirra að uppfylla sömu þarfir og fyrirtækið gerir; Samþætt markaðsstarf, sem þarf að vera í allri starfsemi fyrirtækisins, þvert á allar deildir og þarf að miða að sameiginlegum markmiðum svo allir taki þátt, sjá nánar á mynd 4 á bls. 17 (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

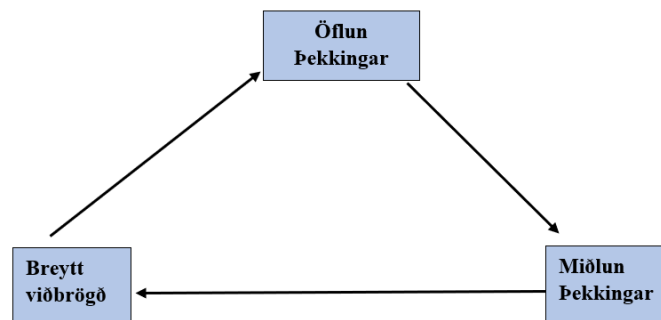
² Í The American Marketing Association (AMA) eru Bandarísk samtök sem hafa sett saman siðareglur og siðferðisleg gildi fyrir markaðsfólk og sölufólki til að stuðla að réttlæti, sanngirni og siðferði (AMA, 2020).

³ Sameiginleg gildi og viðhorf starfsmanna sem móta samskipti þeirra bæði innan fyrirtækisins og fyrir utan. Hún getur verið ólík á milli fyrirtækja en ef hún er góð veitir hún samkeppnisforskot.



Mynd 4: Markaðshneigð sbr. Narver og Slater (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

Kohli og Jaworski líta á markaðshneigð sem markaðsáherslu eða ákveðna hegðun innan fyrirtækis þar sem megin áhersla er á viðskiptavininn og hans gildi, þarfir og væntingar. Þarna er horft til þess að markaðshneigð sé í raun og veru ákveðið ferli sem aldrei tekur enda. Fyrirtæki verða því að vera stöðugt að greina þær aðstæður sem eru í markaðsumhverfinu og koma þeim upplýsingum áleiðis. Hægt er að nota markaðsrannsóknir, innra markaðsstarf og vel skilgreinda mælikvarða á árangur til þess, en með því er þekkingu miðlað sem hefur áhrif á hvaða leiðir eru farnar til þess að ná enn betri árangri, sjá nánar á mynd 5 (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004: bls. 12).

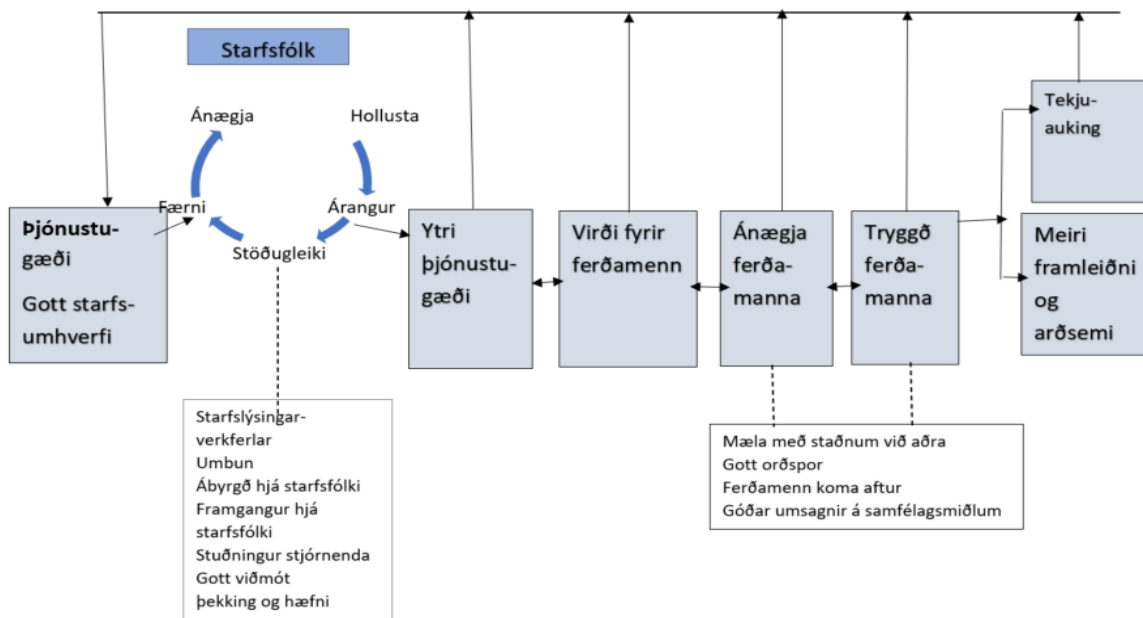


Mynd 5: Markaðshneigð sbr. Kohli og Jaworski. (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

2.6.1. Virðis kedja þjónustu hjá ferðaþjónustufyrirtækjum

Mannauður er skilgreindur sem ein af dýrmætum auðlindum skipulagsheilda. Hjá ferðaþjónustufyrirtækjum skiptir mannaúður því sköpum til aðgreiningar gagnvart

samkeppnisaðilum. En virðisdeðja þjónustu tengir saman hagnað og ánægju viðskiptavina, þar skiptir máli val á starfsfólki, þekking þeirra og þjálfun, ásamt vinnuumhverfi sem og stuðningur frá yfirmönnum og stjórnendum. Rannsóknir hafa sýnt fram á að starfsfólk sem býr við gott vinnuumhverfi, hefur ábyrgð og fær stuðning verður ánægðara í starfi sínu sem leiðir síðan til stöðugleika, framleiðni og betri þjónustu. Starfsmannaánægja býr til meira þjónustuvirði og skilar enn frekari skilvirkni og sköpun fyrir viðskiptavinum, sem gerir það að verkum að það verður til enn meira þjónustuvirði. Leiðir það síðan af sér aukna ánægju ferðamanna og mæla þeir þá frekar með þjónustunni við aðra og koma aftur (Heskett, Jones, Loveman og Sasser, Jr, 2008; Kotler o.fl., 2017: bls. 226). Hérna skiptir því máli að umgjörð starfsmanna sé í lagi svo þeir geti veitt góða þjónustu sem er í samræmi við væntingar og eykur ánægju viðskiptavina (Heskett o.fl., 2008). Virðisdeðja þjónustu má sjá á myndinni hérna fyrir neðan.



Mynd 6: Virðisdeðja þjónustu (Heskett o.fl., 2008).

3. Covid-19 Kórónuveiran

Eins og áður hefur verið fjallað um geta breytingar í ytra umhverfi haft mikil á áhrif á starfsumhverfi ferðaþjónustu (Sjá nánar kafla 2.2.3). Það var í lok desember árið 2019 sem kórónuveira gerði vart um sig í borginni Wuhan í Kína og fékk hún nafnið Covid-19. (Cereda,

Tiriani, Rovida, Demicheli, Ajelli, Polett,...Merler, 2020; Landspítali, 2020). Það sem gerir Covid-19 frábrugðna öðrum veirusýkingum er hversu hratt veiran hefur náð að dreifa sér og þær ráðstafanir sem stjórnvöld út um allan heim hafa þurft að taka til að hefta útbreiðslu smita (González, 2020). Í mars 2020 lýsti hver þjóðin á fætur annarri yfir neyðarlögum til að koma í veg fyrir smit, þar sem þjóðríki settu fram strangar reglur eins og samkomubönn, grímuskyldu, skólalokanir eða takmarkaða starfsemi og hjá sumum þjóðum voru jafnvel sett á útgöngubönn (Tanne, Hayasaki, Zastrow, Pulla, Smith og Rada, 2020). Vegna mikillar útbreiðslu veirunnar, hárrar tíðni dauðsfalla, efnahagshruns, lokun landamæra og fleiri þátta er nú haldið fram að Covid-19 eða kórónuveiran eigi eftir að hafa fimm sinnum meiri áhrif á efnahagslíf út um heim allan, heldur en fjármálakreppan gerði árið 2008 (González, 2020). Hér verður farið yfir möguleg áhrif á ferðaþjónustufyrirtæki.

3.1. Ferðaþjónustan – áhrif og afleiðingar

Ferðaþjónustan hefur orðið illa úti vegna Covid-19 og hertra aðgerða stjórnvalda, ásamt því að ekki er talið öruggt að ferðast. Hefur því nánast öll starfsemi slíkra fyrirtækja stöðvast, ásamt þeim atvinnugreinum sem bjóða upp á upplifun, afþreyingu og stóra viðburði sem hefur þurft að aflýsa sökum fjöldatakmakana (González, 2020; Seðlabanki Íslands, 2020).

3.1.1. Áhrif vegna Covid-19

Tekjuhrun í ferðaþjónustu er því nánast algjört og verður á meðan það eru ferðahömlur í heiminum (González, 2020). Reglur við landamæri í Evrópu hafa breyst ört þessa mánuði á meðan faraldurinn hefur geislað. Ýmist hafa lönd lokað landamærum sínum eða opnað þau með ströngum reglum (Stjórnarráð Íslands, 2020). Útbreiðsla smita hefur farið upp og niður, en eftir mikið af smitum síðastliðið vor, fækkaði þeim umtalsvert um alla Evrópu þegar leið á sumarið og því var slakað á reglum í flestum samfélögum og við landamæri. Því voru það einhverjir ferðamenn sem nýttu tækifærið og ferðuðust í sumar, annað hvort í sínu heimalandi eða erlendis. Þegar líða tók á haustið fór smitum hins vegar að fjölga á nýjan leik, í framhaldi voru aðgerðir hertar aftur og höfðu ferðamenn skamman tíma til að koma sér heim, áður en nýjar og hertari reglur um sóttkví tóku við. Þetta dró enn frekar úr ferðaáhuga og hafa því margir kallað eftir meiri fyrirsjáanleika við reglugerð til að hefta útbreiðslu smita. Evrópusambandið lagði fram frumvarp sem var samþykkt í október 2020 og snýr að því að þjóðir innan sambandsins

geti að einhverju leyti samræmt aðgerðir sínar við landamæri svo hægt verði að meta áhættuna að ferðast og taka ákvarðanir út frá því (Evrópusambandið (EU), 2020a, 2020b).

Þrátt fyrir að ástandið verði betra þegar bóluefni kemur á markað eða stjórn næst á faraldrinum, gefa rannsóknir til kynna að eftirspurn til ferðalaga muni samt sem áður minnka og óvissa ríkir um hver þróunin verður fyrir árið 2021 og kemur þar tvennt inn í, annars vegar ótti við ferðalög sökum faraldursins og hins vegar efnahagssamdráttur. Því er ljóst að öll starfsemi innan ferðaþjónustunnar verður skert næstu mánuði og jafnvel ár (González, 2020; Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020).

Í rannsókn sem gerð var á Spáni þann 23. apríl 2020, kom í ljós að þeir ferðamenn sem voru tilbúnir að ferðast á tímum Covid-19, vildu fara til áfangastaða þar sem er ekki væri fjöldaferðamennska og hreinlætisaðstaða væri til fyrirmyndar. Helstu óskir þátttakanda voru að áfangastaðurinn byði upp á útivist og snertingu við náttúruna, væri í fjarlægð frá margmenni og stórborgum. Í könnuninni kom einnig fram að verðlag var ekki leiðandi í ákvörðun hvert skyldi ferðast, heldur öruggi. Flestir þátttakendur töldu líklegra að þeir myndu ferðast innanlands frekar en erlendis sumarið 2020, en þó var hlutfall þátttakenda sem vildi ferðast erlendis. Þar hafði áhrif við val á áfangastað hversu alvarlegar afleiðingar Covid-19 hefði haft á svæðið. Einnig kom fram í rannsókninni að 35% af þátttakendum ætluðu ekki að ferðast fyrr en bóluefni væri komið á markaðinn (Developing Natural Activities (DNA), 2020; González, 2020; Prideaux, Thompson og Pabel, 2020).

3.1.2. Afleiðingar vegna Covid-19

Afleiðingar af samdrætti innan ferðaþjónustunnar komu fljótlega í ljós, en dregið hefur gríðarlega úr gjaldeyriskjómum eða um 90% frá öðrum ársfjórðungi árið 2019 til annars ársfjórðungs árið 2020 (Hagstofa Íslands, 2020b). Á vinnumarkaði hafa uppsagnir verið óhjákvæmilegar og dróst fjöldi starfa saman hjá ferðaskrifstofum, ferðaskipuleggjendum og annarri bókunarþjónustu um 43% frá júlí 2019 til júlí 2020 (Hagstofa Íslands, 2020a). Þetta er áhyggjuefni fyrir starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja sem eru háð hröðum breytingum sem verða í umhverfinu. Samkvæmt fyrri rannsóknum hefur það leitt í ljós að sérfræðipækking er nauðsynleg þegar til uppbyggingar kemur hjá slíkum fyrirtækjum. Því er mikilvægt fyrir ferðaþjónustufyrirtæki að halda í starfsfólk eins mögulega og hægt er. Það getur leitt til fjárhagslegs tjóns ef skortur er á sérþekkingu þegar uppbygging hefst að nýju vegna vanþekkingar starfsmanna (Prideaux, o.fl., 2020: bls. 672).

3.1.3. Aðgerðir stjórnvalda

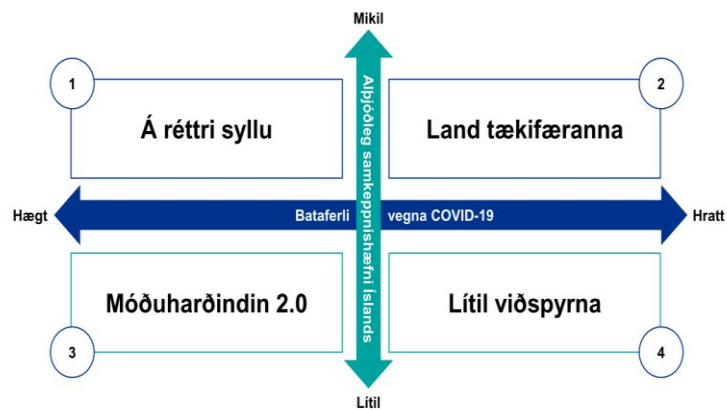
Stjórnvöld á Íslandi hafa reynt að bregðast við þessum mikla samdrætti og lokunum fyrirtækja með efnahagsúrræðum til að hlúa að þeim fyrirtækjum og einstaklingum sem hafa lent í tjóni vegna faraldursins. Helstu leiðir sem ferðaþjónustufyrirtæki hafa nýtt sér eru brúarlán ætluð fyrirtækjum svo þau geti haldið áfram rekstri; Stuðningslán til viðspyrnu gegn lausafjárvanda; Launakostnaður á uppsagnarfresti sem snýr að fjárstuðningi til að koma í veg fyrir fjöldagjaldprot; Hlutabótaleiðin sem gerir fyrirtækjum kleift að lækka starfshlutfall hjá starfsfólki tímabundið en viðhalda ráðningasamningnum. Næst á dagskrá eru viðspyrnustyrkir sem ætlaðir eru rekstaraðilum sem hafa orðið fyrir tekjufalli til þess að hægt sé að halda innviðunum gangandi (Stjórnarráð Íslands, 2020a).

Þær aðgerðir sem snúa beint að styrkingu ferðaþjónustufyrirtækja eru þær að gistináttaskattur var afnumin til ársloka 2021; Íslendingum 18 ára og eldri var gefin ferðagjöf kr. 5000 í byrjun sumars 2020, sem var liður í að efla innanlands ferðalög fyrir sumarið. Einnig hefur verið farið í alþjóðlegt markaðsátak í þágu íslenskrar ferðaþjónustu með það að markmiði að auka eftirspurn, styrkja ímynd landsins og viðhalda samkeppnisstöðu íslenskrar ferðaþjónustu en Íslandsstofa sér um framkvæmd þess (Stjórnarráð Íslands, 2020a). Markaðsherferðin ber nafnið „Ísland – saman í sókn“. Þegar ferðalög á milli landa komast í eðlilegt horf er markmiðið að ýta undir að Ísland verði ofarlega í hugum fólks. Næstu skref verkefnisins hafa ekki verið kynnt ennþá (Íslandsstofa, 2020a).

3.2. Sviðsmyndagreining fyrir ferðaþjónustuna næstu 4 árin

Gott er að nota sviðsmyndagreiningu (sjá nánar í kafla 2.2.2) til að skoða ólíkar birtingamyndir framtíðar með það að leiðarljósi að horfa til þeirra áskoranna og tækifæra sem nú steðja að. Ferðamálastofa, Stjórnstöð ferðamála og KPMG birtu í lok október 2020 skýrslu undir nafninu „Sviðsmyndir um starfsumhverfi ferðaþjónustunnar á komandi misserum“. Drifkraftar sviðsmyndanna voru tveir. Í fyrsta lagi hversu hratt bataferlið verður vegna Covid-19 og hins vegar hvernig er hægt að tryggja Íslandi sem áfangastað samkeppnishæfni. Skipta hér aðgerðir stjórnvalda miklu máli (sjá nánar í kafla 3.1.3). Í skýrslunni er bent á mikilvægi markaðsaðgerða, að halda innviðunum opnum með lágmarksframleiðslugetu og gæta þess að virðisbætur verði ekki rofin. Einnig var bent á að ferðaþjónustufyrirtæki ættu að fara í stefnumótun til að aðlagast nýjum raunveruleika og hvatt var til sjálfbærni í greininni. Að auki var ítrekað mikilvægi samstarfs á milli hagsmuna- og opinberra aðila og síðast en ekki síst, að

áhersla ætti að vera á að viðhalda þekkingu innan greinarinnar og sérkennum íslenskrar ferðaþjónustu (Samstarfsverkefni KPMG, Ferðamálastofa og Stjórnstöð ferðamála, 2020). Sviðsmyndirnar sem kynntar voru eru fjórar (sjá mynd nr. 7) og verða ræddar hérna fyrir neðan:



Mynd 7: Lýsandi heiti sviðsmyndanna (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020).

- **Sviðsmynd 1 - Á réttri syllu**

Innviðir og ferðaþjónustan hefur verið byggð þannig að sérstaða landsins hefur verið efl. Færri ferðamenn koma, en viðbrögð við því er aukin aðgreining og áhersla á valdar markaðssyllur. Vörumerkið Ísland hefur skapað samkeppni ásamt séreinkennum landsins sem er öryggi, hreinlæti og víðerni. Innviðirnir eru ekki fullnýttir sem hefur leitt til gjaldþrota hjá veikari fyrirtækjum og vegna þessa hefur reynst erfitt að halda í lykilstarfsmenn. Miklar hagræðingar og sameiningar hjá ferðaþjónustufyrirtækjum hafa átt sér stað, þar sem þurft hefur að aðlaga sig að breyttum þörfum og væntingum ferðamanna. Mikilvægustu áherslurnar eru að horfa til komandi framtíðar, örva þekkingaröflun, nýsköpun og tryggja fjármagn.

- **Sviðsmynd 2 - Land tækifæranna**

Heimurinn er búinn að ná tókum á Covid-19. Ferðamenn kjósa örugga áfangastaði og gæði umfram verð, ásamt að þeir vilja dvelja lengur. Helsta áskorunin er að tryggja sterka innviði, afkastagetu og dreifa ferðamönnum um landið með stýringu til að jafna álagið. Samstarf á milli hins opinbera og ferðaþjónustunnar er til fyrirmyndar. Atvinnuleysi í greininni er lítið og laun eru sanngjörn, áhersla hefur verið lögð á sjálfbærni og samfélagslega ábyrgð sem eru lykilþættir í markaðssetningu ásamt umhverfismálum og náttúruvernd. Ferðaþjónustan skilar arðsemi og áhersla er lögð á að styrkja lífvænleg fyrirtæki og auka atvinnusköpun.

- **Sviðsmynd 3 - Móðurharðindin 2.0.**

Bóluefni hefur ekki gengið sem skyldi og hindranir enn til staðar við landamæri og ferðavilji ekki mikill. Mörg fyrirtæki hafa orðið gjaldþrota og er því lítið um verðmætasköpun og gjaldeyristekjur. Virðisdeðjan er brotin og afkastageta lítil og atvinnuleysi mikið, allt þetta hefur komið illa niður á lífskjörum landsmanna. Hið opinbera er komið að þolmörkum hvað varðar útgjöld til að styðja við atvinnugreinina og neikvæð áhrif ferðaþjónustunnar eru að verða mun meiri miðað við önnur samkeppnislönd. Batinn er hægur og uppbygging mun taka langan tíma.

- **Sviðsmynd 4 - Lítil viðspyrna**

Íslensk ferðaþjónusta var ekki tilbúinn þegar makaðir opnuðust að nýju. Skortur er á mannauð og innviði, krónan er of sterk og skuldsetning atvinnugreinarinnar of mikil. Vegna þessa er verðmætasköpun lítil sem engin og framleiðni lág, samstarf er lítið sem ekkert og virðisdeðja ferðaþjónustunnar er löskuð. Nýsköpun er lítil og mörg fyrirtæki tengd afþreyingu hætt starfsemi sinni, gæði eru lítil og vörumerkið Ísland er veikt. Áhersla landsmanna er á aðrar atvinnugreinar, sérþekking er farin úr greininni og atvinnuleysi hefur aukist. Innviðir eru veikir og því helstu náttúruperlur í hættu og lítil áhersla er lögð á umhverfismál og sjálfbærni (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020).

3.3. Vörn í sókn

Viðspyrna vegna áhrifa Covid-19 er mikilvæg fyrir ferðaþjónustufyrirtæki til að efla samkeppnishæfni áfangastaðarins en með öflugum og markvissum aðgerðum og stuðningi frá hinu opinbera verður hægt að reyna að komast fram hjá háum samfélagslegum kostnaði með samstarfi og sameiginlegu átaki að halda innviðunum opnum (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020). Gert er ráð fyrir að það munu ekki öll fyrirtæki lifa af þennan efnahagssamdrátt, sérstaklega ferðaþjónustufyrirtæki sem stóðu illa fyrir Covid-19. Reynslan hefur hins vegar sýnt fram á, að þegar samdráttur verður vegna aðstæðna í ytra umhverfi, hafa vel rekin fyrirtæki með endurskipulagningu möguleika á að grípa þau tækifæri sem eru til staðar og verða jafnvel sterkari fyrir vikið (Mostafanezhad, 2020). Um sumarið 2020 gerðist það í fyrsta skipti í marga áratugi að sum fjölmenn svæði víðsvegar um heiminn, sem yfirleitt eru yfirfull af ferðamönnum voru hálftóm. Heimamenn gátu notið svæðanna án þess að verða fyrir átroðningi ferðamanna, ásamt því að mengun minnkaði og umhverfið allt naut góðs af. Því er ráðlegt að nýta tækifærið núna og meta hvernig best sé að sinna þessum svæðum án þess að þau eigi það á hættu að

eyðileggjast og finna þannig meðalveg hvernig hægt sé að taka á móti ferðamönnum án þess að það bitni á öryggi þeirra, íbúum og umhverfi (Mostafanezhad, 2020; Renaud, 2020).

Í skýrslu sem gerð var af Sameinuðu þjóðunum var rannsakað hvað væri ráðlegt að gera til að koma ferðamennsku aftur af stað eftir Covid-19 og hvaða tækifæri væri hægt að horfa til. Kom fram að það væru fimm atriði sem þyrfti að forgangsraða: 1. Reyna að koma stjórn á krísuna, með samræmdum viðbrögðum og lausnum ásamt því að vernda lífsviðurværi, störf, tekjur og fyrirtæki. 2. Efla samkeppni og þol, til að styðja uppbyggingu innviða í ferðaþjónustunni, með áherslu á fjölbreytni í vörum og mörkuðum og efla innanlands og svæðisbundna ferðaþjónustu. 3. Áhersla á nýsköpun og umhverfisvæna tækniþróun en með stafrænni tækni er hægt að skapa nýjar lausnir. 4. Áhersla á sjálfbærni og græna ferðamennsku. 5. Samstaða og samstarf hjá ferðaþjónustufyrirtækjum og hagsmunaaðilum um sameiginleg markmið sem leiðir til betri heims fyrir komandi kynslóðir þar sem áhersla er á sjálfbærni (SDGS) (United Nations, 2020).

Með því að horfa til þessara þátta hjá Sameinuðu þjóðunum má nýta þessa krísu sem faraldurinn hefur orsakað sem tækifæri til að umbreyta ferðaþjónustunni í tengslum við náttúru, umhverfi, loftslag og efnahag. Með samhæfðum viðbrögðum ferðaþjónustuaðila er hægt að örva þessa umbreytingu með áherslu á græna ferðamennsku og væri ávinningur meðal annars efnahagslegur bati (Mostafanezhad, 2020; United Nations, 2020).

4. Rannsókn og framkvæmd

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir hvaða aðferð var beitt við rannsókn, hvernig upplýsinga var aflað og úrvinnsla þeirra. Rannsóknin var gerð með eigindlegum aðferðum þar sem tekin voru hálfstöðluð viðtöl og voru gögnin þemagreind. Markmið rannsóknar er að rannsaka hvort og hvernig hægt sé að finna tækifæri á tímum Covid-19 og hvernig hægt verður fyrir rekstraraðila ferðaþjónustufyrirtækja að undirbúa sig svo þeir séu tilbúnir þegar færi gefst.

4.1. Aðferð

Við rannsóknir eru ýmist notast við eigindlegar rannsóknir (e. qualitative) og meginlegar rannsóknir (e. quantitative). Helsti munur á þeim aðferðum er hvernig rannsakendur nálgast viðfangsefnið sitt. Við meginlegar rannsóknir er leitast við að fá svör í formi talna og stuðst við tölfræði (Berg, 2001: bls. 2). Eigindlegar rannsóknir taka yfirleitt lengri tíma heldur en meginlegar en þarna er horft til viðmælenda, skoðana þeirra og notaðar aðferðir eins og viðtalsrannsóknir, þátttökuathuganir og notkun rýnihópa (Berg, 2001: bls. 4).

Með því að nota eigindlega aðferð er sem fyrr segir lögð áhersla á viðmælendur og horft til þess að þeir séu virkir túlkendur veruleikans, sjónarhorn þeirra rannsakað og hvort það endurspeglir það sem fyrri rannsóknir og fræði hafa fjallað um áður (Creswell;Poth, 2018: bls. 8). Kenningar rannsakanda eru ekki fyrirfram mótaðar heldur verða þær til með tímanum og samhliða greiningu gagnanna. Markmið eigindlegra rannsókna er að mæla hvernig fólk upplifir aðstæður sínar, atferli, upplifun og tilfinningar (Berg, 2001: bls. 28). Nauðsynlegt er að viðmælendur í eigindlegri rannsókn gefi upplýst samþykki sem jafnframt er leið rannsakandans að lýsa yfir áformum sínum á heiðarlegan hátt og þar með auka traust þátttakenda á rannsókninni (Sigurður Kristinsson, 2003: bls. 175-176).

4.2. Val á þátttakendum og hönnun spurninga

Auðvelt var fyrir rannsakanda að fá viðmælendur til að taka þátt í rannsókninni og voru allir áhugasamir um rannsóknarefnið, en það virkar oft sem hvati fyrir tilvonandi þátttakendur að taka þátt í rannsókn sem hægt er að tengja hagsmunum þjóðheildarinnar vegna þess að Ísland er lítið land í samanburð við mörg önnur og því er áhugi að stuðla að fjölbreytni og verðmætasköpun með þátttöku í slíkum rannsóknum (Sigurður Kristinsson, 2003: bls. 177).

Rannsakandi hafði samband við viðmælendur í gegnum tölvupóst og viðtöl voru bókuð. Viðtölin áttu að vera augliti til auglitis en sökum Covid-19 gekk það ekki eftir og fóru því öll

viðtölin fram í gegnum hópinn Teams nema eitt viðtal, en það var tekið í gegnum síma og var símtalið tekið upp. Notast var við viðtalsramma með opnum spurningum (sjá viðauka 2) sem snérist um ferðþjónustu almennt en með áherslu á íslenska ferðþjónustu. Reynt var að hafa spurningarnar að ýmsum toga svo hægt væri að fá glögga sýn á upplifun viðmælanda, skoðunum og viðhorfi. Komið var inn á mikilvægi ferðþjónustunnar, fyrri krísur og lærdóm frá þeim, mikilvægi starfsmanna, þjónustuvægi í starfsgreininni, markaðssetningu ásamt fleira. Rætt var um Covid-19 faraldurinn og áhrif hans á ferðþjónustu almennt, hvaða þýðingu hún hefði fyrir innanlandsmarkað, atvinnulíf, efnahag og mannauð. Einnig var farið yfir hvort viðmælendur væru almennt sáttir við aðgerðarpakka stjórnvalda eða hvort þeir hefðu viljað fara einhverjar aðrar leiðir og hvort Ísland gæti aðgreint sig á einhvern hátt sem ákjósanlegan áfangastað.

Viðtölin voru skrifuð niður og vandlega lesin yfir, kóðuð og í lokin þemagreind eftir aðferð sem var kynnt af Braun og Clarke (2006) og felur í sér að lesa vandlega yfir viðtölin oftast en einu sinni til að fá tilfinningu fyrir þeim og raða þeim að endingu í þemu og undirþemu sem notuð er til að draga fram svör við rannsóknarspurningunni. Hvert þema veitir okkur þá dýpri og persónulegri innsýn inn frásagnir viðmælanda og hægt er að tengja þemun við fræðilega umræðu og setja í samfélagslegt samhengi. Tilvitnanir í viðmælendur verða innan hvers þema svo rödd þeirra og sjónarmið fái að heyrast (Braun og Clarke, 2006).

4.3. Annmarkar og siðfræði rannsóknarinnar

Þau vandamál sem mögulega gætu komið fram við gerð rannsóknarinnar tengjast því að kórónuveiran Covid-19 herjar enn á alla heimsbyggðina og er ekki fyrir séð hvernig því lýkur, né hvenær mögulegt bóluefni gegn veirunni verður tilbúið og sett á markað. Að auki hafa aðstæður undanfarna mánuði breyst hratt, bæði hvað varðar rannsóknir, áhrif og afleiðingar af völdum veirunnar. Þegar viðtöl voru tekin voru reglur almannavarna til að hefta útbreiðslu smita mjög strangar sem gæti haft áhrif á viðhorf viðmælanda að einhverju leyti, ásamt því að hafa áhrif á fræðilega kaflann þar sem nýjar fræðigreinar, rannsóknir og staðreyndir um veiruna og áhrif hennar hafa birst reglulega á meðan rannsókn stóð yfir.

Reynsluleysi rannsakanda við að framkvæma rannsókn eins og þessa gæti einnig haft áhrif, en vert er að nefna að rannsakandi hefur sjálfur starfað við ferðþjónustu til margra ára sem hann telur þó að sé frekar kostur heldur en ekki. Lagði rannsakandi því mikla áherslu á að gæta hlutleysis og að rannsóknin uppfyllti siðferðislegar kröfur. Siðfræði er fræðigrein sem fjallar um siðferði og vísar annars vegar í hvernig hegðun og hugarfar fólks er og hins vegar

hvaða hegðun og hugarfar ætti að ríkja (Sigurður Kristinsson, 2003. bls. 161). Lagði rannsakandi því áherslu á tjáningarfrelsi þátttakenda þar sem hagsmunir þeirra voru hafðir að leiðarljósi. Allir þátttakendur skrifuðu undir upplýst samþykki sitt að rannsakandi mætti nota gögn úr viðtölunum í rannsóknina.

5. Niðurstöður

Leitast var við að svara rannsóknarspurningunni *Hvernig geta ferðaþjónustufyrirtæki breytt ógn í tækifæri á tímum Covid-19?* En rannsakandi telur mikilvægt að skoða hvernig hægt sé að fara í uppbyggingu á ferðaþjónustunni með árangursríkum hætti þar sem mikið er í húfi eins og áður hefur verið skrifað um. Athyglisvert verður því að skoða hvort rannsóknin leiði í ljós einhverjar skýrar línur hvaða leið sé best að fara til uppbyggingar. Það verður fróðlegt að skoða hvort almennt ríki bjartsýni um að hægt sé að endurvekja Ísland sem spennandi áfangastað fyrir ferðamenn í komandi framtíð og gera landið samkeppnishæft gagnvart öðrum ferðamannastöðum. Viðmælendur voru samtals níu og allir hafa mikla reynslu úr ferðaþjónustunni. Þar sem úrtakið er stórt var reynt að kappkosta að þemagreina efnið vel og vandlega. Vegna trúnaðar og persónuverndar hefur nöfnum viðmælenda verið breytt:

Viðmælendur rannsóknar		
1.	Anna	Markaðsstjóri, vinnur sjálfstætt í dag en áhersla í starfi er á markaðssetningu áfangastaða.
2.	Björn	Framkvæmdarstjóri/fjármálastjóri hjá ferðaþjónustufyrirtæki
3.	Disa	Millistjórnandi hjá ferðaþjónustufyrirtæki
4.	Eliás	Fyrirverandi framkvæmdarstjóri og fjármálastjóri hjá ferðaþjónustufyrirtæki.
5.	Fjóla	Markaðsstjóri fyrir innlenda ferðaþjónustu.
6.	Geir	Framkvæmdarstjóri hjá ferðaþjónustufyrirtæki.
7.	Halldóra	Markaðsstjóri bæði hjá ferðaþjónustufyrirtæki og flugfélagi.
8.	Ingi	Starfar hjá hagsmunasamtökum ferðaþjónustunnar.
9.	Jóna	Framkvæmdarstjóri og eigandi ferðaþjónustufyrirtækis

Tafla 1: Viðmælendur rannsóknar

Gögnin voru greind í meginþema sem eru *Gæði*, *Sérstaða Íslands sem áfangastaður*, *Kvikur bransi* og *Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir* og fylgir hverju þema nokkur undirþema. Vitnað er í orð þátttakenda sem eru inndregin.

	Meginþema	Undirþema
1.	Gæði	Vaxtarverkir
2.	Styrkleikar íslenskrar ferðaþjónustu	Framtíðarmarkmið og samkeppnisforskot
3.	Kvikur bransi	Fyrirsjáanleiki
4.	Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir	Viðspyrna

Tafla 2. Meginþema og undirþema.

Viðmælendur ítrekuðu allir að með samstarfi og samhæfðum markaðsaðgerðum hefði áfangastaðurinn Ísland allt það að bera til að verða fyrir valinu hjá ferðamönnum þegar ferðalög geta hafist að nýju. Einnig kom fram mikilvægi þess að ferðaþjónustufyrirtæki ásamt hagsmunaaðilum horfðu til framtíðar með áherslum á sjálfbærni og nýsköpun sem gæti veitt enn frekari tækifæri þar sem Ísland hefði upp á svo margt að bjóða sem félli undir þau markmið. Hérna fyrir neðan verður fjallað um þau þema sem greind voru.

5.1. Þema 1 - Gæði

Fyrsta meginþema er gæði. Viðmælendur voru allir sammála um að þökk sé ferðaþjónustunni á Íslandi og uppbyggingu hennar síðastliðin tíu ár hefði orðið mikil framför í gæðum ferðaþjónustunnar á Íslandi og vegna þessa hefðu lífskjör batnað til muna á landinu. Ekki bara hjá þeim sem starfa í ferðaþjónustu heldur hjá öllum landsmönnum með uppbyggingu sterkra innviða eins og úrvali veitingahúsa, hótela og gistiheimila, baðlauga og lóna sem hafa risið víðsvegar um landið ásamt ýmis konar nýsköpun bæði í upplifunar- og viðburðargeiranum sem Íslendingar jafnt sem ferðamenn njóta góðs af. Ásamt þeim atvinnugreinum sem óbeint tengjast atvinnugreininni og fá stóran hluta tekna frá ferðamönnum, eins og kemur fram hjá Birni:

Sko af því allir þessir ferðamenn þeir éta kartöflur og tómata og það er ekki bara að eyða í hótél, bílaleigubíl og flug heldur bara kaupa minjagrip og listir og þú veist hérna og blómlegt svona atvinnulíf og menningarlíf í kringum ferðaþjónustuna (Björn, 2020).

Í dag er atvinnugreinin heilsársatvinnugrein með ógrynni af nýsköpun í afþreyingu. Þetta hefur breyst mikið á undanförunum árum en þegar einn viðmælandi byrjaði sín störf á ferðaskrifstofu árið 1994 var hluti af þeirri starfsemi að selja tjaldferðir um Ísland fyrir erlenda ferðamenn. Hefur aðgengi að ferðamannastöðum því gjörbreyst síðan þá og eitthvað í boði fyrir alla.

Mér finnst svo merkilegt hvað þjónustuframboðið er orðið gott og stöðugt víða um land og ég hef til dæmis verið mikið að ferðast með blaðamenn um landið og það er ótrúlega gaman að sjá hvað það kemur þeim á óvart til dæmis, hvað það eru mikil gæði í mat og hérna þegar þeir eru að ferðast bara í einhverju litlu krummaskuði ef svo má segja að hérna þá er matur bara alveg á heimsmælikvarða þar. Þannig ég held að það hafi verið svolítið gaman að sjá hvað hérna gæðin og fjölbreytnin og bara úrvalið hefur aukist mikið undanfarin tíu ár (Jóna, 2020).

Því töldu viðmælendur að til þess að halda þessum gæðum þyrfti að kappkosta að halda innviðum opnum á meðan ferðatakmarkanir eru til staðar. Þegar landamæri opnast á ný verður að vera hægt að bjóða ferðamönnum lágmarksþjónustu svo þeir velji að koma til landsins og eiga í viðskiptum við ferðaþjónustufyrirtæki hérlendis. Einnig kom fram að annar mikilvægur þáttur til að viðhalda gæðum ferðamennsku á Íslandi væru þjónustan sjálf sem veitt er frá upphafi til enda þannig af henni skíni bæði fagmennska og gæði.

Voru viðmælendur sammála að undanfarin ár hefði aðgengi að námi og fræðslu tengt atvinnugreininni þróast í rétta átt og höfðu þeir áhyggjur að starfsfólk með sérþekkingu, viðskiptatengsl til margra ára og reynslu myndi hverfa úr atvinnugreininni sem gæti haft alvarlegar afleiðingar á gæði ferðaþjónustufyrirtækja. Einn viðmælenda benti einnig á að Ísland hafi komið mjög vel út úr öllum árangursmælingum þegar ánægja ferðamanna var skoðuð og þyrfti að kappkosta að viðhalda því. Að auki gæti orðspor ferðaþjónustufyrirtækja verið í hættu ef þjónustustigið fellur og sagði Ingi meðal annars þetta:

Þetta snýst allt um viðskiptasambönd og hérna þú veist það er ekkert þannig að ferðamaðurinn detti af himni ofan á Íslandi það er langur aðdragandi það er margra mánaða aðdragandi að ferðamaðurinn kemur til Íslands og þar skiptir starfsfólkið okkar öllu máli (Ingi, 2020).

Elías taldi þó að í náinni framtíð yrði stafræn bylting sem gerði það að verkum að starfsfólk yrði ekki jafn mikilvægt í atvinnugreininni og það væri núna og taldi því að uppsagnir myndu

ekki koma niður á gæðum þjónustunnar sem veitt væri. Viðmælendur voru sammála um að nýting uppsagnarúrræðis stjórnvalda hefði verið nauðsynleg hjá ferðapjónustufyrirtækjum vegna vinnustöðvunar og tekjuleysis. Bentu þó tveir viðmælenda á að þeir hefðu frekar viljað sjá í aðgerðum stjórnvalda meiri áherslu á að halda í starfsfólk með launastyrkjum til atvinnurekanda í stað hlutabóta- eða uppsagnarleiða, þar sem þörf hefði verið á starfsmönnum í fullu starfi í sumar og því ekki hægt að nýta hlutabótaleiðina heldur hefði uppsagnarleiðin hentað betur. Að auki töldu þeir að það hentaði starfsfólki betur þar sem spurning væri hvaða áhrif uppsagnir hefðu á lýðheilsu fólks.

5.1.1. Vaxtarverkir

Undirþema hér er *Vaxtarverkir*. Viðmælendur voru allir sammála að þegar uppsveiflan í ferðapjónustunni var sem mest hefði vöxtur ferðapjónustunnar á Íslandi verið of hraður sem hefði gert það að verkum að ekki gafst tími til að fylgja honum eftir. Hvorki hjá starfsfólki né við uppbyggingu né varðveislu innviða og vegna þessa hefðu gæði ferðapjónustunnar verið í hættu. Í kjölfarið hefði verðmætasköpun hvers ferðamanns minnkað. Jóna lýsti þessu ágætlega:

Að ferðapjónustan væri svona unglingur sem hefði vaxið ofsa hratt en útlímirnir væru ekki alveg í samræmi við sko þroskann og herna. Þannig það átti eftir að þroska innri bara infrastrúktúrinn og allt þetta sem ferðapjónustan í rauninni byggir á, hann var ekki nóg of þroskaður (Jóna, 2020).

Átroðningur á helstu ferðamannasvæðum töldu viðmælendur ekki vera vandamál, þar sem landið væri stórt, heldur ætti að dreifa fjöldanum betur og nota stýringar við helstu náttúruperlur landsins. Horfðu því viðmælendur þannig á að nú gæfist tími til að endurskipuleggja starfsemi ferðapjónustufyrirtækja með það fyrir augum að skoða inn á við, hvað væri hægt að bæta og gera betur til að efla gæðin enn frekar. Það þyrfti því að leggja áherslu á að þegar ferðamenn hugsuðu til Íslands að það kæmi upp í huga þeirra öruggur og traustur áfangastaður og þannig væri hægt viðhalda þeim gæðum sem ferðamenn gera væntingar til.

5.2. Þema 2 – Styrkleikar áfangastaðarins Ísland

Samkvæmt viðmælendum er sérstaða Íslands sem áfangastaðar sterk núna á tímum Covid-19 og helstu styrkleikar sem margoft voru nefndir í öllum viðtölum voru meðal annars náttúran, að hún hefði langmesta vægið sem laðaði ferðamenn að og ætti því alltaf að leggja lykiláherslu á hana. Að auki væri mikill kostur á þessum tímum þegar flestir vilja ekki vera í fjölmenni að

landið væri hreint, öruggt, fámennt, strjálbýlt, að frelsi væri til að ferðast án þess að vera ofan í öðrum. Allt þetta væru tækifæri á tímum Covid-19 ásamt því að á Íslandi hefði verið vel tekið á Covid-19. Fjóra ítrekaði einnig mikilvægi þess að þessir styrkleikar þyrftu að koma fram í markaðssetningu:

[...] og hérna draga það mjög skýrt fram. Að hérna að Ísland sé strjálbýlasta land í Evrópu, en um leið samt með sterka innviði og mikið þjónustuframboð (Fjóra, 2020).

Staða landsins var eitt af því sem nefnt var sem tækifæri en flugvöllurinn í Keflavík gegnir hlutverki millistöðvar á milli Evrópu og Norður Ameríku eins og fram hefur komið, eru því tækifæri á að fljúga til fleiri áfangastaða og dreifa fjöldanum í Keflavík. Vegna þessa hefðu ferðapjónustufyrirtæki tækifæri að þjónusta ferðamenn frá mörgum borgum víðsvegar um heiminn.

5.2.1. Framtíðarmarkmið og samkeppnisforskot

Undirþema hérna er *Framtíðarmarkmið og samkeppnisforskot*. Komið var inn á að aldrei sem fyrr væri rétti tíminn til að leggja enn frekari áherslu á náttúru og umhverfisvernd og koma landinu á næsta stig í sjálfbærni og að ferðapjónustan hefði tækifæri til að vera leiðandi í þeirri baráttu. Nú á tímum Covid-19 á meðan ferðatakmarkanir hafa verið í gildi hefur mengun minnkað umtalsvert víðs vegar um heiminn og nefndi Elías meðal annars að í fyrsta skiptið í langan tíma hefði sést til fjalla á Indlandi og er í samræmi við það sem fjallað var um í kafla 3.3 þar sem nú í sumar fjölmenn ferðamannasvæði hafa verið hálfótóm og því hafa heimamenn getið notið þeirra í fyrsta skiptið í langan tíma. Jóna var sammála honum og sagði meðal annars þetta:

Fólk er mjög mikið að hugsa sko um hlýnun jarðar og allt þetta sko. Þannig ég held að það geti líka spilað svolítið vel með áfangastaðnum Ísland, þú veist hann sé þá vel til þess kominn að ýta svolítið undir þetta sjálfbærnis-ego hjá fólki þú veist (Jóna, 2020).

Viðmælendur voru sammála allir sem einn að Ísland hefði marga kosti sem hægt væri að nýta til að efla enn frekar sjálfbærni, en á landinu er mikið af hreinni orku sem hægt er að nota til uppbyggingar bæði fyrir náttúrulaugar, húsakýndingar og rafmagn sem eru allt umhverfisvænir kostir sem þau töldu að ætti að leggja áherslu á. Heilbrigður lífstíll kom einnig oft upp í viðtölunum ásamt hreinum og lífrænum mat sem allt væru styrkleikar sem landið hefði upp á að bjóða. Að núna ættu ferðapjónustufyrirtæki að gefa sér tíma og fara yfir hver þeirra stefna og gildi eru gagnvart náttúru og umhverfisstefnu og horfa til hvað má gera betur. Mörg

ferðaþjónustufyrirtæki eru nú þegar meðlimir í Vakanum⁴ ásamt því að hafa aðrar umhverfissvottanir. Auk þess mætti ekki gleyma samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja sem þyrfti einnig að vera sýnileg og snýr ekki síður að starfsmönnum sjálfum og þeirra réttindum. Til að stuðla að frekari sjálfbærni var meðal annars nefnt að hægt væri að kolefnisjafna ferðir, styrkja votlendissjóðinn, stuðla að uppbyggingu trjáa, styðja við hreina og ósnortna náttúru og mikilvægi þess að varðveita náttúruperlur. Hægt er að stuðla að enn frekari nýtingu rafmagnsfarartækja, ásamt því að eiga í viðskiptum við birgja sem hafa einnig að leiðarljósi náttúru- og umhverfisvernd og hafa það sýnilegt fyrir tilvonandi viðskiptavinum.

5.3. Þema 3 – Kvikur bransi

Viðmælendur voru sammála að í ferðaþjónustunni gerðist margt sem kallaði á snögg viðbrögð gagnvart hinum ýmsu breytingum bæði í innra og ytra umhverfinu sem geta komið upp á. Kom fram hjá viðmælendum meðal annars að árið 2019 hefði verið mjög erfitt ferðaþjónustufyrirtækjum en gjaldþrot WOWair, flugfloti Icelandair og vandræðin með Max vélarnar, gjaldmiðillinn og kjarasamningar hefðu allt verið breytur sem hefðu haft áhrif á starfsemi. Þó væri það náttúran sjálf sem oftast nær hafi mestu áhrifin, veðrið var oft nefnt sem orsakapáttur og fram kom að í janúar 2019 hefði þurft að aflýsa fjölda flugum vegna veðurs, aðrir áhættu þættir sem nefndir voru eru eldgos, fjármálahrunið, hryðjuverkin 11. september 2001 og síðast en ekki síst farsóttin sem núna geisar og hefur stöðvað nánast alla starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja og má sjá að þetta er í samræmi við þá breytilegu þætti sem fjallað er um í kafla 2.2.3 og 2.2.4, þar sem fjallað er um greiningu markaðsumhverfis.

Það kom einnig fram að það væri margt sem ferðaþjónustufyrirtækin réðu ekki við í umhverfinu eins og flugsamgöngur, en Geir hafði áhyggjur að flugfélög yrðu ekki tilbúin þegar landamæri opna að nýju. Hins vegar væri líka sumt sem hægt væri að stjórna betur eins og fjárfestingar, skipulag og fleira, sem stundum gerði það að verkum að starfsemin sjálf innan fyrirtækjanna virkaði sem hindrun ef ekki væri lögð áhersla á fagmannleg vinnubrögð. Elías komst vel að orði þegar hann lýsti þessum áhættuþáttum í starfsumhverfi ferðaþjónustufyrirtækja:

⁴Gæðavottunar og umhverfiskerfi, sem snýr að því að auka og efla gæði í ferðaþjónustu, þar sem áhersla er lögð á samfélagslega ábyrgð, náttúru- og umhverfisvernd.

Þetta er náttúrulega bara atvinnugrein sem hvort sem það heitir flug eða ferðaskrifstofa hún er náttúrulega bara hún býr við gríðarlegt svona kannski ef við getum sagt óöryggi, hún er svo viðkvæm fyrir öllu. Það er búið að upplifa allt. Það eru hryðjuverk og nú er það nýjasta það er farsótt. Það eru eldsneyti það eru gjaldeyrismál, það eru allar áhættubreyturnar sem til eru í rekstri finnast í ferðaþjónustu og flugrekstri. Það er ekki til áhættusamari rekstur (Elías, 2020).

Hins vegar kom einnig fram að samstarf á milli aðila í atvinnugreininni skipti miklu máli og hefði reynslan sýnt fram á það. Þegar Eyjafjallajökull gaus varð samdráttur í atvinnugreininni, náðu þá samstarfsaðilar í ferðaþjónustunni að mynda öflugt samstarf með Íslandsstofu og markaðsherferðin Inspired by Iceland varð til (sjá nánar í kafla 2.4.1), sem viðmælendur hrósuðu allir og sögðu að með henni hefði tekist að koma Íslandi á kortið á ný og samhliða því hefði eftirspurn aukist. Með þessu samstarfi tókst þeim að snúa ógn í tækifæri. Þetta er eitthvað sem allir viðmælendur vonuðu að hægt væri að endurtaka að einhverju leyti núna með þann samdrátt sem blasir við ferðaþjónustunni í dag og leggja þyrfti áherslu á að óhætt sé að koma til Íslands, það væri öruggt og fámenn.

5.3.1. Fyrirsjáanleiki

Undirþema hérna er *Fyrirsjáanleiki*. Viðmælendur nefndu allir sem einn að umhverfi ferðaþjónustunnar í dag á meðan Kórónuveiran er til staðar væri erfitt, yfirvöld væru mikið að breyta reglum með stuttum fyrirvara í kringum sóttvarnir og landamæri og því erfitt að treysta hvaða reglur eru í gildi að hverju sinni, eins og Björn sagði:

Það er ekki hægt að vera með svona upp og niður að það sé lokað, opið og eitthvað svona. Það náttúrulega bara fer alveg með fyrirtækin þau þurfa stability eins mikið og hægt er (Björn, 2020).

Óskuðu því viðmælendur eftir því að hægt væri að vinna eftir einhverju ákveðnu verkferli, eða litarkóðum þar sem hægt væri að skoða hvaða reglur væru í gildi miðað við smitstuðul að hverju sinni. Það þyrfti að vera til staðar fyrirsjáanleiki eða samræmdar reglur bæði við landamæri jafnt sem á milli landshluta. Á meðan ófyrirsjáanleiki væri til staðar gætu ferðamenn ekki treyst því að óhætt væri að ferðast til landsins, sem gerði ferðaþjónustufyrirtækjum erfitt fyrir. Einnig kom fram að efla þyrfti allt upplýsingarflæði til ferðamanna með skýrum upplýsingum hvaða reglur eru í gildi að hverju sinni og að þetta þyrfti að vera á nokkrum tungumálum svo enginn misskilningur gæti komið upp.

Viðmælendur voru sammála um að vel hefði gengið að þjónusta þá ferðamenn sem komu til landsins sumarið 2020 með samhæfðum aðgerðum, eins og að dreifa fjöldanum, gæta

að hreinlæti, hafa til staðar nóg af spritti og grímum. Almennt séð hefðu þessir ferðamenn verið ánægðir með allt skipulag á meðan dvölinni stóð og því væri möguleiki að taka á móti ferðamönnum í einhverju magni, þrátt fyrir að Covid-19 væri enn til staðar ef reglur við landamæri væru ekki eins strangar og þær eru núna.

5.4. Þema 4 - Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir

Almennt séð fannst rannsakanda að þrátt fyrir erfitt ástand væru allir viðmælendur bjartsýnir um að ástandið muni lagast og ferðaþjónustufyrirtæki á Íslandi gætu komist í gegnum þetta, með endurskipulagningu. Þegar landamæri opnast að nýju, töldu viðmælendur að áfangastaðir eins og Ísland væru í kjörstöðu þar sem ferðamenn myndu velja staði sem þeir teldu vera örugga og þar sem auðvelt væri að dreifa mannfjöldanum, því myndu stórborgir og skemmtiferðaskip til dæmis eiga erfiðara uppdráttar. Hins vegar sögðu allir viðmælendur að til þess að ástandið yrði eðlilegt á nýjan leik þyrfti bóluefni að vera komið á markaðinn. Nefndu þeir að það væri gott ef uppbygging færi rólega af stað og hún gæti orðið sterkari fyrir vikið.

Höfðu viðmælendur mismunandi miklar áhyggjur af því hvort kæmi til verðstríðs á milli áfangastaða þegar landamæri myndu opnast. Á meðan sumir töldu að nóg væri að einblína á góða markaðssetningu þar sem styrkleikar áfangastaðarins væru í aðalhlutverki, voru aðrir sem töldu að verð myndu lækka, en Ísland yrði seint talinn ódýr áfangastaður og sagði Anna meðal annars þetta:

Að fólk sýni ábyrgð í því að það fari ekki í þessi rosalegu verðstríð, það er ekki mjög ábyrgt eða sjálfbært, þú veist, það er ekki í anda sjálfbærninnar að gera það og ég hérna sagði einhvern tíman á einhverri ráðstefnu, ég sagði þú veist ég mundi vilja sjá að Norðurlöndin væru að vinna saman af því að þú veist að fara ekki í verðstríð og lækka verðin hjá hvort öðru (Anna, 2020).

Þó töldu viðmælendur að verðlækkunarir myndu ekki hafa úrslita áhrif á val á áfangastað, heldur væru það þættir eins og hvort áfangastaðurinn væri talinn öruggur. Voru allir viðmælendur sammála um að það ætti að einblína á markhópana sem eru líklegastir til að koma til Íslands og var nefnt að þetta væru lúxusferðamenn eða betri borgandi. Einnig kom fram að ferðatilhögun ferðamanna mundi breytast og umhverfið yrði öðruvísi en áður og vonandi heilbrigðara, fólk mundi dvelja lengur og því ætti að kynna nýja staði til sögunnar og sjá hvaða tækifæri fælust í því. Einnig kom fram hjá viðmælendum að magnið af ferðamönnum væri ekki það sem skipti máli heldur hvernig ferðamenn ferðaþjónustufyrirtækin væru að fá og á það ætti að einblína frekar en fjöldann.

Ísland er stórt og víðfeðmt land við getum hæglega tekið á móti fleiri ferðamönnum, hins vegar á þetta aldri að snúast um fjöldann þetta á að snúast um gæðin. Það er ekkert keppikefli að fá sem flesta ferðamenn til Íslands, það er keppikefli að fá ferðamenn sem dvelja hér lengur, skilja meira eftir sig (Ingi, 2020).

Voru viðmælendur sammála um að það væri mun áhrifameira að stuðla að samstarfi með öflugum og sameiginlegum markaðsátaki fyrir ferðaþjónustufyrirtækin heldur en að gera það í sitt hvoru lagi. Einnig töldu viðmælendur að mikilvægt væri að taka þátt í alþjóðlegum ferðasýningum og ferðastofum sem í dag eru með rafrænum hætti og þannig halda samtalinu gangandi og minna á sig. Netpóstar á netklúbba fyrirtækjanna voru líka aðferð sem viðmælendur mæltu með, til að vera í sambandi við sína viðskiptavini. Hins vegar benti Björn á að það væri ekki nóg að sýna fallegar glansmyndir af áfangastaðnum og þeirri þjónustu sem væri í boði, heldur væru eigin samfélagssíður ferðaþjónustufyrirtækja máttugar, ef það væri vel gert gæti það stuðlað að góðu orðspori og byggt upp traust á milli fyrirtækis og tilvonandi ferðamanna og lýsti Halldóra þessu svona:

Nú getur þú bara nákvæmlega talað við þann sem var að bara eitthvað að þæla í Íslandi og hann er hefur þetta áhugamál, og þetta, þú veist þú getur alveg grafið þig svo langt, langt niður til þess að ná akkúrat niður í þá einstaklinga sem að þú veist í raun fyrirfram að eru búnir að sýna því áhuga að koma (Halldóra, 2020).

Viðmælendur voru ekki sammála hversu hörð samkeppnin mundi vera þegar landamæri opnast á nýjan leik. Á meðan sumir töldu að samkeppnin hefði alltaf verið hörð og því kæmi það ekki til með að breytast mikið, heldur ætti að halda sömu stefnu og áður í markaðssetningu bara breyta áherslunni. Þá voru aðrir sem nefndu að þar sem áfangastaðir út um allan heim standa nú frammi fyrir sömu áskorun mun samkeppnin koma til með að vera meiri en nokkrum sinni áður. Skiptir því miklu máli að leggja áherslu á öflugum markaðssetningu þar sem einblínt er á styrkleika áfangastaðarins og með þessu væri verið að reyna að sækja ferðamennina heim.

Núna náttúrulega erum við að, munum við þurfum við að keppa við aðra áfangastaði sem hafa upp á svipaða hluti að bjóða og við. Þú veist það eru ekki bara norðurljós á Íslandi, það er ekki bara hérna falleg náttúra á Íslandi það er líka náttúra þú veist í Noregi, og hérna Kanada og Nýja Sjálandi o.s.frv. Þannig að þetta verður snúið að markaðasetja Ísland þegar allar þjóðir heims verða á rásspóli og hvetja ferðabyrsta ferðalanga að koma til sín (Ingi, 2020).

5.4.1. Viðspyrna

Undirþema hérna er *Viðspyrna*, viðmælendur bentu allir á þau tækifæri sem lögju í þeirri sérstöðu sem Ísland hefði að geyma. Voru því viðmælendur sammála að ferðapjónustufyrirtæki þyrftu fyrst og fremst núna að gera það sem þyrfti til að komast í gegnum erfiða mánuði jafnvel ár. Á meðan ættu fyrirtækin að nýta tímann og undirbúa sig, greina alla starfsemina og fara í smá tiltekt, efla og bæta heimasíðu og eigin samfélagssíður, móta stefnumótun þar sem áherslan ætti að vera á sjálfbærni, umhverfis- og náttúruvernd og heilbriggt lífverni sem væri ákveðið viðskiptatækifæri. Fyrirtækin þyrftu að ákveða á hvað þau ætla að leggja áherslu, eins og Ingi orðaði:

Ég mundi reyna að hvetja fyrirtæki til þess að kjarna sig svolítið ákveða hvað þau ætla að gera og ákveða hvað þau ætla ekki að gera, hérna vera bestur í einhverju ákveðnu í staðinn fyrir að vera þokkalegur í mörgu (Ingi, 2020).

Stafrænar lausnir komu einnig fram nokkuð oft í viðtölunum, en með því að reyna að fækka snertiflötum með stafrænum lausnum gæti það leitt til öryggi ferðamanna enn frekar. Einnig væri hægt að nota tæknina og bjóða upp á möguleika eins og fjarferðamennsku eða sýndarferðalög á meðan ferðatakmarkanir eru í gildi. Þarna er því kjörið tækifæri að kynna nýja staði og segja sögur sem gæti leitt til þess að ferðamenn kjósi að koma þegar það verður hægt, en með því að vera vakandi yfir nýjungum og möguleikum í stafrænum lausnum væri hægt að finna jafnvel einhver ný tækifæri.

Elías tók sérstaklega fram að í komandi framtíð mundi allt umhverfi ferðapjónustunnar breytast mikið, atvinnugreinin yrði ekki eins mannfrek og hún var áður og ef ferðapjónustufyrirtækin ætluðu hreinlega að lifa af þessa tækniþróun, þyrftu þau að undirbúa sig sem allra fyrst og tileinka sér nýja stafræna samskiptamáta, bæði gagnvart birgjum og viðskiptavinum.

5.5. Samantekt niðurstaðna

Hér fyrir ofan hafa helstu niðurstöður verið kynntar og þau fjögur þemu sem rannsakandi greindi og sjá má mynd nr. 8 á bls. 37. Fyrsta þemað fjallar um *gæðin* sem þurfa að vera til staðar í ferðapjónustu, en eftir mikla uppbyggingu síðastliðin ár eru innviðir á Íslandi sterkir og úrval af þjónustu í boði sem þarf að viðhalda og bæta. Einnig var fjallað um starfsfólkið í atvinnugreininni, en stór hluti gæðanna er einmitt þjónustan sem veitt er og því er mikilvægt að missa ekki þekkingu úr atvinnugreininni sem gæti haft afleiðingar. Annað þemað var *styrkleikar Íslands sem áfangastaðar* og kom það glögglega í ljós að viðmælendur voru sammála að

einblína ætti á það sem áfangastaðurinn hefur nú þegar upp á að bjóða sem er fámenni, strjálbýli, ósnotin náttúra, ásamt öryggi og að landið hefði alla burði til þess að vera leiðandi í sjálfbærni og grænni ferðamennsku. Þriðja þemað var *kvikur bransi*, en vegna síbreytilegra þátta í umhverfinu sem hefur áhrif á starfsemi ferðaþjónustunnar er nauðsynlegt að viðbrögð séu snögg og hefur fyrri reynsla sýnt að samstarf á milli hagsmunaaðila skiptir miklu máli þegar tekist er á við breytingar í umhverfinu. Fjórdi þemað og það síðasta var *nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir* en þar kom áberandi fram í viðtölum allra viðmælenda að þrátt fyrir mjög erfiðar aðstæður sem eru til staðar í þjóðfélaginu í dag og svartsýnisspár, þá var almennt ríkjandi mikil bjartsýni að ferðamennska á Íslandi mundi taka hratt við sér um leið og ferðalög væru möguleiki á nýjan leik. Áherslan hjá ferðaþjónustufyrirtækjum ætti að vera að horfa inn á við, endurskipuleggja starfsemina og reyna að greina tækifæri á meðan starfsemi er takmörkuð, efla þyrfti öll viðskiptatengsl, gæta þess að halda öllum samskiptum gangandi á milli fyrirtækisins og tilvonandi ferðamanna ásamt því að yfirfara bæði heimasíður og eigin samfélagssíður. Mikið traust var á sameiginlegri markaðsherferð ferðaþjónustuaðila á Íslandi. Horfa þyrfti til stafrænna lausna sem tækifæri og hugsa í lausnum á meðan starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja er lítil sem engin. Viðmælendur voru sammála að ef starfsemin væri vel skipulögð og ferðaþjónustufyrirtækin tilbúin þegar landamæri opnast væru þau vel samkeppnishæf gagnvart öðrum áfangastöðum.



Mynd 8: Samantekt niðurstaðna

6. Umræður

Í þessum kafla verður lagt mat á bæði fræðilega umfjöllun og helstu niðurstöður, og þannig leitast við að svara rannsóknarspurningunni. En tilgangur rannsóknarinnar var að finna hvað íslensk ferðaþjónustufyrirtæki geta gert í dag á meðan Covid-19 farsóttin gengur yfir heimsbyggðina. Hvernig ferðaþjónustufyrirtæki geta undirbúið sig, svo þau séu samkeppnishæf gagnvart öðrum.

Niðurstöður sýna að þrátt fyrir að ferðamennskan sé ein sú atvinnugrein sem hefur orðið hvað verst úti vegna áhrifa Covid-19 (sjá nánar í kafla 3.1 og undirkafla), þá ríkir bjartsýni að atvinnugreinin muni taka hratt við sér um leið og ferðamenn telja sig örugga að ferðast á nýjan leik. Þetta kemur bæði fram í skýrslu Sameinuðu Þjóðanna (United Nations, 2020) og einnig hjá öllum viðmælendum. Það er í eðli mannsins að vilja ferðast, kanna nýja staði og kynnast nýrri menningu og siðum (Westcott, 2014: bls. 3-4), sem er í samræmi við það sem kom fram hjá viðmælendum en allir sögðu að þeir finndu fyrir ferðavilja. Rétt eins kemur fram í sviðsmyndagreiningu fyrir næstu fjögur árin í ferðaþjónustu, þurfa fyrirtækin að horfa til endurskipulagningar með áherslu á sjálfbærni (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020) og horfa inn á við hvað þau geta gert til að leggja áherslu á það, eins og kom fram í viðtölum. Þetta er einnig í samræmi við fyrri rannsóknir þar sem ráðlagt hefur verið að nýta tækifærið núna og færa ferðamennsku yfir á næsta stig sjálfbærrar ferðamennsku (Mostafanezhad, 2020).

6.1. Gæði

Miklar framfarir hafa orðið á innviðum ferðaþjónustunnar á Íslandi síðastliðin ár með úrvali gistimöguleika, veitingahúsa, afþreyingu, upplifun og samgöngum. Allir þessir þættir hafa styrkt gæði ferðaþjónustunnar enn frekar með fjölbreyttum valmöguleikum fyrir ferðamenn (Þórdís Kolbrún Reykfjörð Gylfadóttir, 2020) (Sjá nánar í kafla 2.1 og undirkafla). Náttúruauðlindir og sterkir innviðir er einmitt sú þjónusta og vara sem íslensk ferðaþjónustufyrirtæki bjóða aðallega upp á og nýta sér til að hafa áhrif á sína viðskiptavinum með því að byggja undir væntingar þeirra. Þetta er gert með loforðum sem þarf að uppfylla svo þau skapi virði fyrir viðskiptavininn (Dolnicar og Ring, 2014; Grönroos, 2006: bls. 407) (Sjá nánar í kafla 2.4). En á tímum sem þessum þegar óvæntur atburður hefur haft áhrif á starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja með þeim afleiðingum að reksturinn hefur nánast stöðvast er því mikilvægt að hægt sé að halda innviðunum opnum svo gæðin haldist og hægt sé að uppfylla loforð til viðskiptavina (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020). Kom fram í gögnum að

viðmælendur voru sammála þessu og lögðu áherslu á mikilvægi þess að halda lágmarksinnviðum gangandi svo fyrirtækin væru tilbúin þegar ferðamennska hæfist að nýju.

Gæði geta einnig verið þættir eins og hreinlæti og öryggi sem hefur áhrif á þjónustuna sem veitt er (Kotler o.fl., 2017: bls. 17-18). Því er mikilvægt að ferðaþjónustufyrirtæki komi þeim skilaboðum áleiðis til sinna viðskiptavina að áfangastaðurinn Ísland sé öruggur og finni leiðir til að tryggja enn frekar öryggi þeirra með hreinlæti og sóttvarnaaðgerðum meðal annars, ásamt stýringum við helstu ferðamannastaði svo hægt sé að halda fjarlægð á milli ferðamanna en slíkt veitir öryggi og kemur í veg fyrir skemmdir vegna átrodninga. Annar mikilvægur þáttur í gæðum er þjónustan sjálf sem veitt er og er einn af mikilvægum þáttum sem fyrirtæki þurfa að hafa til að veita góða þjónustu (Kotler o.fl., 2017: bls. 20) (Sjá nánar í kafla 2.5). Fram kom í viðtölum að hlutverk starfsmanna er mikilvægur hlekkur í þjónustu hjá ferðaþjónustufyrirtækjum. Höfðu því viðmælendur áhyggjur af því að sérþekking starfsmanna og viðskiptatengsl kæmu til með að glatast vegna uppsagna, sem gæti haft áhrif á gæði þjónustunnar. Samkvæmt árangursmælingum sem gerðar hafa verið, eru ferðamenn almennt séð mjög ánægðir eftir dvöl sína á Íslandi og þá þjónustu sem veitt var og því þarf að viðhalda, en það hefur komið í ljós í fyrri rannsóknum að það getur leitt til fjárhagslegs tjóns ef sérþekking er ekki nægjanleg þegar uppbygging hefst að nýju hjá fyrirtækjum eftir mikinn samdrátt (Prideaux o.fl., 2020).

Stjórnvöld hafa reynt að styðja við atvinnugreinina með lánum og styrkjum til ferðaþjónustufyrirtækja sem ætlaðir eru til þess að lágmarksstarfsemi haldist á meðan ferðatakmarkanir eru í gildi (Stjórnarráð Íslands, 2020a) (Sjá nánar í kafla 3.1.3). Kom fram hjá viðmælendum að það hefði verið ákjósanlegra að sjá í þessum aðgerðum meiri stuðning við að halda í starfsfólk í formi launastyrkja, heldur en með uppsögnum eða hlutabótaleiðar. Því þrátt fyrir nánast algjört tekjuleysi, hefði verið not fyrir starfsfólk í fullri vinnu við undirbúning og endurskipulagningu en sökum tekjuleysis hefðu stjórnendur ekki getað haldið í starfsmenn nema að litlum hluta. Áhættan núna er því að bæði gæði þjónustunnar falli og þetta hafi áhrif á árangur hjá ferðaþjónustufyrirtækjum (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004: bls. 12) (Sjá nánar í kafla 2.6 og undirkafla).

Heskett skrifaði um mikilvægi virðiskenndu þjónustu en hún tengir saman hagnað fyrirtækisins og ánægju viðskiptavina, til þess að það sé hægt þarf umgjörð starfsmanna að vera í lagi svo þeir geti veitt þjónustu í samræmi við væntingar og þarfir viðskiptavina (Heskett o.fl., 2008). Því þurfa stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja að hlúa vel að þeim starfsmönnum sem eftir eru svo þeir geti veitt góða þjónustu sem skilar sér í ánægju ferðamanna og getur orðið til

Þess leiðandi að ferðamenn eru líklegri til að mæla með þjónustunni við aðra sem er mikilvægur hlekkur í markaðssetningu hjá ferðaþjónustufyrirtækjum eða ferðamenn koma aftur (sjá nánar í kafla 2.6.1).

6.2. Styrkleikar áfangastaðarins Íslands

Samkvæmt Michael E. Porter er samkeppnishæfni áfangastaðarins Íslands einna helst landfræðileg-lega landsins, náttúran, fámenni og vatnið (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 30), sem er í samræmi við það sem viðmælendur töldu einnig vera helstu styrkleikana, ásamt því að hér á landi er víðerni, strjálbýli og sterkir innviðir. Í rannsókn sem gerð var á Spáni falla allir þessir þættir undir mikilvæga styrkleika sem hafði áhrif á val ferðamanna á tímum Covid-19, hvert þeim langar að ferðast þegar það verður hægt aftur. Ásamt því að horfa til hvernig tekist var á við Covid-19 á viðkomandi áfangastað (González, 2020).

Náttúran er sú auðlind sem laðar hvað mest að hjá ferðaþjónustufyrirtækjum á Íslandi (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 75), ásamt þeim styrkleikum sem fjallað hefur verið um hér að ofan. Fram kom einnig í gögnum viðmælenda að ferðamenn vilja upplifa sig örugga, hafa frelsi og geta verið útaf fyrir sig, sem er í samræmi við rannsóknina á Spáni. Því ætti að nýta þessa styrkleika sem áfangastaðurinn hefur nú þegar upp á að bjóða og snýr að þörfum hjá ferðamönnum. Þannig er hægt að hafa áhrif á tilvonandi ferðamenn með því að nota öfluga markaðssetningu, með áherslu á staðfærslu og aðgreiningu. Getur markaðsfólk því reynt að stýra hvert ferðamenn óska sér að fara (Kotler o.fl., 2017: bls. 29) (Sjá nánar í kafla 2.3).

Hlutverk Keflavíkurflugvallar sem tengistöð á milli heimsálfanna er einnig styrkleiki fyrir ferðaþjónustufyrirtækin og kom einnig fram í gögnum viðmælenda. En með því að nota flugvöllinn sem millistöð á milli Evrópu og Norður Ameríku er hægt að auka framboð á flugsamgöngum með úrval áfangastaða í boði til og frá landinu (Helgi Björnsson, o.fl.,2019), sem gerir það að verkum að ferðaþjónustufyrirtæki geta tekið á móti fleiri ferðamönnum. Hins vegar höfðu viðmælendur áhyggjur að flugfélög yrðu ekki tilbúin þegar flugsamgöngur hæfust að nýju sem gæti haft áhrif á þeirra starfsemi. Ísland er eyja og því eru ferðaþjónustufyrirtæki mjög háð flugsamgöngum til og frá landinu til að þjónusta sína viðskiptavini. Gott aðgengi er einmitt eitt af frumskilyrðunum sem laðar að ferðamenn og því mikilvægt að það sé til staðar (Edward Hákon Huijbens og Gunnar Þór Jóhannesson, 2013: bls. 28).

Rannsóknir og gögn viðmælenda sýna fram á að næsta skref og tækifæri til að efla ferðaþjónustu sé að horfa til sjálfbærrar ferðamennsku en mikið af kjarnahæfni í styrkleikum

landsins eru tengdir henni eins og ósnortin náttúra, endurnýjanleg orka og fjölnýting efna, hefur Ísland því marga kosti til að vera leiðandi í nýsköpun sjálfbærrar ferðamennsku (Ferðamála- iðnaðar og nýsköpunarráðherra, 2018) (Sjá nánar í kafla 2.1.2). Viðmælendur endurspegluðu þetta viðhorf og bentu á að í sjálfbærri ferðamennsku væru viðskiptatækifæri, sem getur laðað að ferðamenn sem vilja sýna ábyrgð (Kotler o.fl., 2017: bls. 51). Samkvæmt Porter þurfa fyrirtæki að finna á hvaða markaði þau geta staðsett sig og til þess þurfa þau að velja samkeppnisstefnu sem fara á eftir, þetta getur meðal annars verið aðgreining á þjónustunni og hún gerð frábrugðin öðrum. Þannig er hægt að búa til einstakt virði fyrir viðskiptavininn sem veitir fyrirtækjunum samkeppnisforskot (Porter, 1998). Með aðgreiningu hjá íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum er því hægt að leggja áherslu á þjónustu og gæði þar sem sjálfbær ferðamennska er í lykil hlutverki (sjá nánar í kafla 2.3).

Ferðaþjónustufyrirtæki ættu samkvæmt gögnum viðmælenda, aldrei sem fyrr að fara yfir sín markmið og gildi í stefnumótun hvað varðar sjálfbærni, náttúru og umhverfisverndun ásamt samfélagslegri ábyrgð og hafa það sýnilegt í stefnu fyrirtækjanna (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020). Kom fram í viðtölunum að það væri til dæmis hægt að kolefnisjafnaferðir, vera meðlimir í Vakanum og fá aðrar umhverfisvottanir, leggja áherslu á rafknúin farartæki, nýta vatnið enn meira, heilbrigðan lífstíl o.fl. En hafa skal í huga að stefna fyrirtækisins þarf að vera leiðandi í öllum markaðsákvörðunum sem teknar eru og því mikilvægt að fyrirtækin hafi hana skýra (Kotler o.fl., 2017).

6.3. Kvikur bransi

Viðmælendur nefndu að helstu orsakabættir sem hefðu áhrif á starfsemi ferðaþjónustufyrirtækja væru náttúran sjálf til dæmis vegna veðurs eða eldgosa, einnig má nefna þætti eins og gjaldmiðlar, efnahagur, hryðjuverk, samgöngur og í dag kórónuveiran Covid-19 og er því bransinn kvikur. Afleiðingar af slíkum áföllum geta orsakað óöryggi ferðamanna. Orðspor fyrirtækis og áfangastaðar getur einnig verið ógnað og því mikilvægt að bregðast rétt við (ICM, 2020). Því er nauðsynlegt að ferðaþjónustufyrirtæki séu verði gagnvart þessum breytingum og greini bæði innra og ytra umhverfi þess (Kotler o.fl., 2017: bls. 37-56). Fram kom í gögnum viðmælenda að, ef starfsemi innan ferðaþjónustufyrirtækja er ekki fagmannlega unnin getur það verið hindrun sem slík.

Í starfsumhverfi eins og hjá ferðaþjónustufyrirtækjum sem eru háð umhverfi sínu er gott að nota sviðsmyndagreiningu til að fara yfir mögulegar útkomur fyrir framtíðina, sem getur hugsanlega haft áhrif á ákvarðanir og hvernig hægt er að bregðast við (Stout, 1998). Í gögnum

viðmælenda kom fram að til þess að vinna úr þeim áföllum í ytra umhverfinu sem hefðu orsakað erfiðleika fyrir atvinnugreinina, væri samstarf á milli ferðaþjónustu- og hagsmunaaðila áhrifaríkast, þar sem meðal annars var farið í sameiginlega markaðsherferð. Þetta endurspeglar það sem kemur fram í sviðsmyndagreiningu KPMG en í sviðsmyndinni „Land tækifæranna“ er komið inn á að gott samstarf milli ferðaþjónustunnar og hins opinbera geti hjálpað atvinnugreininni gegnum erfiðleika eins og Covid-19 eða önnur áföll. Á meðan önnur og dekkri sviðsmynd „Lítill viðspyrna“, þar er dregið fram að ein af ástæðum þess að íslensk ferðaþjónusta hafi ekki verið tilbúin þegar hægt var að ferðast á ný, hafi verið vegna þess að samstarfið var ábótavant og virðisikeðjan rofin (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020) (sjá nánar í kafla 3.2).

Evrópusambandið hefur lagt til að ríki innan sambandsins samræmi aðgerðir sínar svo auðveldara verði fyrir ferðamenn að meta áhættuna til ferðalaga vegna Covid-19 (EU, 2020) (sjá nánar umfjöllun í kafla 3.1.1). Þetta var einnig viðhorf viðmælenda, en allir sem einn sögðu að erfitt væri að sinna ferðamönnum á meðan reglur við landamæri og í landshlutum breyttust hratt og því þyrfti að samræma þær. Ferðamenn þurfa að upplifa traust og öryggi í garð áfangastaðarins og til ferðaþjónustufyrirtækja (Faulkner, 2001) og geta því samræmdar reglur stuðlað að því, ásamt því að nauðsynlegt er að allt upplýsingaflæði sé gott til ferðamanna (Rabotic, 1985).

6.4. Nýr veruleiki kallar á nýjar lausnir

Bjartsýni mátti greina hjá viðmælendum sem voru sammála að styrkleikar Íslands sem áfangastaðar myndu reynast vel til að uppfylla þarfir ferðamanna þegar landamæri opnast að nýju og að vörumerkið Ísland væri sterkt út á við (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020) (sjá nánar í kafla 2.3 og 3.2). Bundu viðmælendur miklar vonir við markaðsverkefnið „Ísland saman í sókn“, vegna þess að ferðaþjónustufyrirtæki á Íslandi væru flest hver lítil og hefðu því ekki bolmagn að fara eitt og sér í stórar markaðsherferðir, sem er í samræmi við það sem kemur fram bæði í kafla 2.4.1. og 3.2, þar sem fjallað er um markaðssetningu og mikilvægi góðs samstarfs í greininni. Viðmælendur ítrekuðu þó að mikilvægt væri að ferðaþjónustufyrirtæki færu vel yfir eigin heimasíður og sinntu markaðsstarfi á samfélagsmiðlum svo hægt væri að vera í samskiptum við tilvonandi ferðamenn og halda samtalinu áfram, en samhæfð markaðssamskipti eru mikilvæg þegar kemur að markaðssetningu ferðaþjónustunnar (Kotler o.fl., 2017) (Sjá nánar í kafla 2.4).

Ekki er gerlegt fyrir ferðaþjónustufyrirtæki að miða á þarfir allra markhópa á öllum mörkuðum og því þurfa þau að einblína á þá markhópa sem líklegastir eru til að koma og hafa

verið greindir fyrir íslenska ferðaþjónustu (sjá nánar í kafla 2.3.1). Þannig er hægt að miða markaðssetningu að þeirra þörfum og væntingum með það að leiðarljósi að uppfylla þær (Dolnicar og Ring, 2014; Grönroos, 2006: bls 407). Miðla þarf sögum, markaðssetja landið sem traustan áfangastað þar sem áhersla er lögð á sjálfbærni og gera landið leiðandi í þeim málum en þar liggja tækifæri (Ferðamálastofa, 2019). Gerðu viðmælendur ekki ráð fyrir að markhóparnir myndu breytast heldur ferðatilhögun þeirra. Ferðamenn myndu dvelja lengur og því þyrfti að dreifa þeim betur um landið.

Ljóst er að samkeppnin verður hörð og líklegt samkvæmt viðmælendum að það komi til verðlækkanna og höfðu þeir áhyggjur að það gæti leitt til verðstríðs sem hvorki er í anda sjálfbærinnar né hentaði íslenskri ferðaþjónustu þar sem Ísland verður seint talinn ódýr áfangastaður, verðlag mundi þó ekki hafa úrslita áhrif á val ferðamanna. Þetta er í samræmi við það sem kom fram í rannsókninni á Spáni þar sem tilvonandi ferðamenn létu öryggi áfangastaðarins hafa mun meira vægi heldur en verðlagið (González, 2020).

Fyrir ferðaþjónustufyrirtæki á Íslandi hentar því betur að þekkja eigin styrk og veikleika og vera með aðgreiningu frá öðrum sem veitir þeim samkeppnisforskot (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004: bls. 14). Að mati viðmælenda ættu ferðaþjónustufyrirtæki í landinu að nýta tímann núna á meðan starfsemi er takmörkuð og undirbúa sig. Þetta er hægt með því að greina vel umhverfið, samkeppnisstefnu og hvað fyrirtækin geta gert til þess að vera undirbúin þegar ferðalög verða möguleiki á ný. Endurspeglar þetta það sem fram kom í sviðsmyndagreiningu KPMG, þar sem ferðaþjónustufyrirtækjum er ráðlagt að fara í stefnumótun til að aðlagast nýjum raunveruleika (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020).

Stafrænar lausnir komu einnig fram í gögnum viðmælenda sem öflugt verkfæri sem ferðaþjónustufyrirtækin ættu að nýta sér til þess að auka samkeppnishæfni sína og er í samræmi við það sem fjallað er um í Pestel módeli Porters þar sem fram kemur að hægt sé að ná samkeppnisforskoti með því að horfa til nýsköpunar í tæknilegum þáttum (Kotler o.fl., 2017: bls. 55-56). Sameinuðu þjóðirnar koma einnig inn á mikilvægi stafrænna lausna í skýrslu sinni varðandi uppbyggingu ferðaþjónustunnar (Sjá nánar í kafla 3.3). Kom fram hjá viðmælendum að með stafrænum lausnum væri meðal annars hægt að fækka snertifletum og auka þannig öryggi ferðamanna. Einnig væri hægt að bjóða upp á svokallaða fjarferðamennsku á meðan ferðatakmarkanir væru í gildi og ef vel til tekst gæti þetta vakið áhuga ferðamanna að koma og upplifa raunverulegar aðstæður. Að auki væri þarna tækifæri til að kynna nýja staði víðsvegar um landið og með því reyna að dreifa fjöldanum þegar ferðalög hefjast að nýju.

6.5. Samantekt umræðna

Ferðapjónustan er mikilvæg atvinnugrein fyrir landið bæði hvað varðar gjaldeyrstekjur og atvinnu og er því nokkuð ljóst að leggja þarf áherslu á endurreisn hennar á sem hagkvæmastan hátt með langtíma markmiðum að leiðarljósi. Eftir þá erfiðleika sem Covid-19 hefur orsakað og vegna hræðslu við útbreiðslu smita þykir líklegt að ferðamenn velji sér áfangastaði sem þeir telja að séu öruggir og er Ísland í kjörstöðu. Eins og áður hefur komið fram hefur Ísland sem áfangastaður upp á margt að bjóða sem fellur undir þarfir ferðamanna í dag og í þessum styrkleikum liggja tækifærin fyrir ferðapjónustufyrirtækin.

Áætla má miðað við lýsingu á því sem komið hefur fram hverjir þykja líklegastir að ferðast eftir Covid-19 að markhóparnir *Lífsglaði ferðamaðurinn* og *Sjálfstæði landkönnuðurinn* tilheyri þeim hópi. Þessum ferðamönnum er meðal annars annt um umhverfið og náttúruna, eru ævintýragjarnir, ferðast allt árið um kring og velja gæði umfram verð (Íslandsstofa, 2017) og falla því vel að sem ákjósanlegir ferðamenn. Því þurfa ferðapjónustufyrirtækin að leggja sig fram við að búa til einstakt virði fyrir þessa ferðamenn sem mun skila sér í hagnaði til fyrirtækisins. Fyrirtækin þurfa því að þekkja vel sína markhópa og vita hverjar þeirra þarfir og væntingar eru (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004). Í framhaldi er hægt að hafa áhrif á tilvonandi ferðamenn með markaðssetningu og reyna þannig að hafa áhrif á skynjun þeirra. Svo til verði óskir hjá þeim hvert þeim langar að fara (Dolnicar og Ring, 2014). Samkeppnisaðila má ekki vanmeta og þarf því að horfa til hvað þeir eru að gera og hvernig er hægt að gera betur gagnvart viðskiptavinum, en með þessu er hægt að auka samkeppnisforskot (Berthon o.fl., 1999; Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

Reynsla fyrri tíðar hefur nú þegar sýnt fram á að ávinningur er á samstarfi og að halda samtalinu gangandi á milli ferðapjónustu- og hagaðila þegar erfiðleikar steðjar að með sameiginlegum lausnum og markaðssetningum (Samstarfsverkefni KPMG o.fl., 2020; United Nations, 2020). Markaðsstarf þarf að vera sýnilegt og samþætt í öllum deildum ferðapjónustufyrirtækja, svo allir taki þátt innan fyrirtækisins og vinni að sameiginlegum markmiðum (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

Þjónustan sem veitt er getur verið í hættu ef sérþekking glatast og því mikilvægt að halda í hana eins og mögulegt er enda er hún stór hluti af gæðunum (Bordolo o.fl., 2019). Kom fram í viðtölum að fjöldi ferðamanna væri ekki allt heldur hvernig ferðamenn þetta væru. Bestu ferðamennirnir fara til þeirra sem veita góða þjónustu og ánægðir ferðamenn veita samkeppnisforskot (Kotler o.fl., 2017: bls. 20).

Ferðapjónustufyrirtæki geta þannig nýtt sér sem tækifæri að leggja áherslu á gæðin frá upphafi til enda, veita framúrskarandi þjónustu og gæta að öryggi ferðamanna sé tryggt, ásamt því að reyna að halda lágmarksinnviðum opnum sem eru hluti af gæðunum. Tækifæri eru í sjálfbærri ferðamennsku með áherslu á nýsköpun sem eykur enn frekar á dýrmæt gæði og aðgreiningu (Porter, 1998) og ættu því ferðapjónustufyrirtæki að horfa til þess. Styrkleikunum sem áfangastaðurinn Ísland hefur þarf að miðla til tilvonandi ferðamanna með skemmtilegum sögum og myndum, þannig að staðurinn komi ofarlega upp í huga fólks þegar það lætur sig dreyma um ferðalög og hafa þannig áhrif á skynjun þeirra og óskir (Kotler o.fl., 2016).

6.6. Hagnýtar tillögur til stjórnenda

Á meðan starfsemi er í lágmarki ættu ferðapjónustufyrirtæki að fara yfir stefnumótun svo hægt sé að undirbúa sig og takast á við þær áskoranir sem nú eru fyrir hendi á sem hagkvæmastan hátt. Þarf því að horfa til kjarnahæfni fyrirtækisins og þeirri þjónustu sem er í boði ásamt stefnu, hlutverki, markmiðum og gildum og hafa að leiðarljósi að gera starfsemina enn faglegri og betri fyrir vikið (Kotler o.fl., 2017: bls. 81) (Sjá nánar í kafla 2.2).

Ráðlegt er að stjórnendur ferðapjónustufyrirtækja, hafi sýnilegt í stefnu sinni áherslu á sjálfbærni, græna ferðamennsku, samfélagslega ábyrgð, náttúru- og umhverfisvernd (Mostafanezhad, 2020; United Nations, 2020) (Sjá nánar í kafla 6.2). En vitundavakning hefur aukist hjá almenningi gagnvart umhverfinu og öllu tengdu því (Mostafanezhad, 2020; Renaud, 2020) og vegna þessa má áætla að slík aðgreining muni bæta samkeppnisstöðu fyrirtækisins og sé viðskiptatækifæri, þar sem einn af ávinningunum er efnahagslegur bati (Mostafanezhad, 2020). Stafrænar lausnir geta einnig verið tækifæri sem horfa þarf til og má sjá nánari umfjöllun um það í kafla 6.4. Ferðapjónustufyrirtæki þurfa að huga að eigin samfélagssíðum og gæta þess að halda samtalinu opnu, bæði gagnvart birgjum, samstarfsaðilum og viðskiptavinum, en með því er hægt að styrkja viðskipta- og persónuleg tengsl á meðan ekki er hægt að ferðast. Leggja þarf áherslu á að varðveita sérþekkingu innan atvinnugreinarinnar en skiptir hún sköpum svo hægt sé að bjóða upp á framúrskarandi þjónustu og viðhalda gæðum hennar og arðsemi fyrir fyrirtækin sem skilar sér í virði fyrir viðskiptavininn (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004).

Með góðum undirbúningi hjá ferðapjónustufyrirtækjum er hægt að hafa áhrif á tilvonandi ferðamenn svo að sú þjónusta og upplifun sem þar er í boði, komi ofarlega upp í hugann hjá markhópnum þegar þeim langar að ferðast.

6.7. Tillögur að frekari rannsóknum

Þegar náðst hefur stjórn á Covid-19 og ferðatakmarkanir eiga ekki lengur við er nauðsynlegt að rannsaka þetta málefni enn frekar. Þá gefst tækifæri að skoða hver endanleg áhrif og afleiðingar voru hjá ferðaþjónustufyrirtækjum. Hvernig uppbygging atvinnugreinarinnar tókst til og hvernig þróunin í eftirspurn og framboði verður. Einnig verður fróðlegt að sjá hvað má læra af þessum erfiðleikum og verður hægt að nýta í framtíðinni. Áhugavert verður að skoða hvort það muni hafa afleiðingar ef sérþekking glatast úr atvinnugreininni eða hvort það sé rétt sem einn viðmælenda hélt fram að í framtíðinni yrði starfsgreinin ekki eins mannfrek og áður vegna tæknilegra lausna. Einnig má velta fyrir sér hvort stjórnvöld hefðu mátt stýra sínum aðgerðum til hjálpar fyrirtækjum og einstaklingum í landinu á annan hátt. Sem dæmi verður athyglisvert að skoða hversu stórt hlutfall þeirra sem eru á atvinnuleysisbótum í dag skila sér til baka á vinnumarkað þegar atvinnuhorfur batna.

7. Lokaorð

Lagt var upp með að kanna hvað ferðaþjónustufyrirtæki geta gert til að breyta ógn í tækifæri á tímum Covid-19. Ljóst er að ferðaþjónustan á langa leið fyrir höndum svo hægt verði að byggja hana upp aftur og skaði innan atvinnugreinarinnar er töluverður. Hins vegar er áhugavert ef horft er til sviðsmyndargreiningar KPMG þar sem mögulegra framtíðar sviðsmyndir voru kynntar hjá íslenskri ferðaþjónustu næstu fjögur árin. Þar má sjá samræmi í því sem kemur fram í skýrslunni og það sem viðmælendur töldu að íslensk ferðaþjónustufyrirtæki þyrftu að gera til þess að vera samkeppnishæf að nýju⁵. Ef horft er til bjartari sviðsmyndanna má túlka í gögnum viðmælenda að það sé sú stefna sem þeir vilja fara í átt að framtíðarmarkmiðum sínum og því ríkir almennt séð bjartsýni að ferðaþjónustan eigi góða möguleika að ná vopnum sínum á nýjan leik. Hins vegar má ekki gleyma ef horft er til dekkri sviðsmyndanna, hvað mögulega getur gerst ef ekki er unnið að því staðfastlega og með góðu samstarfi að komast í gegnum þennan samdrátt.

Það sem stóð upp úr rannsókninni var að Ísland sem áfangastaður býr yfir styrkleikum sem munu nýtast vel til uppbyggingar ferðaþjónustunnar og því mikilvægt að sú markaðsherferð sem núna stendur yfir „Ísland saman í sókn“ skili þeim árangri sem stefnt er að. Mátti greina í viðtölum að margir viðmælenda lögðu mikla trú á markaðsherferðina og vonuðust eftir sambærilegum árangri eins og markaðsherferðin Inspired by Iceland gerði.

Áhugavert verður að sjá hvort ferðaþjónustufyrirtæki jafnt sem aðrir hagsmunaaðilar innan ferðaþjónustunnar komi til með að horfa á sem tækifæri sjálfbærni, náttúru og umhverfivernd og leggja áherslu á þessa þætti í stefnumótun sinni. En það má álykta að það muni styrkja stöðu íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja verulega þar sem almenningur er sífellt meira að gera sér grein fyrir mikilvægi þeirra og falla því slíkar aðgerðir undir væntingar helstu markhópa, miðað við lýsingu þeirra. Því ættu ferðaþjónustufyrirtæki að nýta tímann núna til að skoða hvað þeir geta gert betur í sinni starfsemi og með því reynt að styrkja stöðu fyrirtækisins en ef þau undirbúa sig vel áður en landamæri opnast mun það veita samkeppnisforskot.

⁵ Skýrsla sviðsmyndargreiningar kom út 28.okt. 2020, en síðasta viðtalið var tekið 26. okt og er því áhugavert að sjá hversu mikið samræmi er í viðhorfi viðmælenda og það sem fram kemur í skýrslunni.

Heimildaskrá

- AMA. (2020). *Codes of Conduct | AMA Statement of Ethics*. <https://www.ama.org/codes-of-conduct/>
- Berg, B. L. (2001). *For the Social System* (K. Hanson (ritstj.); 4th útg.). California State University, Long Beach.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation. *California Management Review*, 42(1), 37–58.
- Blake, A., & Sinclair, M. T. (2003). Tourism Crisis Management. *Annals of Tourism Research*, 30(4), 813–832. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(03\)00056-2](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(03)00056-2)
- Bordolo, S., Fitzsimmon, J. A., & Fitzsimmon, M. J. (2019). *Service Management Operations, Strategy, Information Technology* (9th útg.). McGraw-Hill Education.
- Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2019). *Service Management Operations, Strategy, Information Technology* (9th editio). Mc Graw Hill Education.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cereda, D., Tirani, M., Rovida, F., Demicheli, V., Ajelli, M., Poletti, P., Trentini, F., Guzzetta, G., Marziano, V., Barone, A., Magoni, M., Deandrea, S., Diurno, G., Lombardo, L., Faccini, M., Pan, A., Bruno, R., Pariani, E., Grasselli, G., ... Merler, S. (2020). *The early phase of the COVID-19 outbreak in Lombardy, Italy*. <http://arxiv.org/abs/2003.09320>
- Creswell, John W; Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4th útg.). Sage Publications, Inc.
- Cros, H., & Mckercher, B. (2015). *Cultural Tourism*. (2nd útg.). Routledge Taylor& Fancis Group.
- Developing Natural Activities (DNA). (2020). *La Industria Turística y el COVID 19. Segunda investigación: “ la opinión de la demanda ”*. <https://dna.es/wp-content/uploads/2020/04/DNA-TURISMO-Y-OCIO-ESTUDIO-LA-OPINION-DE-LA-DEMANDA-2020-COVID.pdf>
- Dolnicar, S; Ring, A. (2014). Tourism marketing research: Past, Present and Future Cite. *Annals of Tourism Research*, 47, 31–47.
- Edward Hákon Huijbens, & Gunnar Þór Jóhannesson. (2013). *Ferðamál á Íslandi*. Mál og
-

Menning.

- Einkaleyfisstofan. (2011). *Úrskurður Einkaleyfastofunnar í andmælamáli Íslandsstofu gegn rekstrarfélagi Tíu-ellefu*.
- Evrópusambandið (EU). (2020a). *Draft Council Recommendation on a coordinated approach to the restriction of free movement in response to the COVID-19 pandemic* (B. 2020, Tölublað October).
- Evrópusambandið (EU). (2020b). *Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on a coordinated approach to the restriction of free movement in response to the COVID-19 pandemic*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0499&from=EN>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Ferðamála-iðnaðar og nýsköpunarráðherra. (2018). *Skýrsla um Þolmörk ferðamennsku*. <https://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/skyrsla-radgerra-um-tolmork-2018pdf>
- Ferðamálastofa. (2019). *Íslensk ferðaþjónusta: Stefnurammi í ferðaþjónustu til 2030*. <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2019/juni/ferdathjonusta-stefnurammi-lokautgafa-3.juni.pdf>
- Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (S. Yagan, B. Mickelson, & L. Dent (ritstj.); 7th Editio). Pearson Education Limited.
- González, M. (2020). *Behavioural changes in tourism in times of COVID-19 policy options*. <https://doi.org/10.2760/00411>
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417. <https://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Hagstofa Íslands. (2020a). *Launasumma og fjöldi starfandi í ferðaþjónustu dróst saman um rúm 30% á milli ára*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/vinumarkadur/starfandi-samkvaemt-skram-i-juli-2020/>
- Hagstofa Íslands. (2020b). *Skammtímahagvísar ferðaþjónustu í september 2020*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/ferdathjonusta/skammtimahagvisar-ferdathjonustu-i-september-2020/>
- Harward buisness review press (Ritstj.). (2011). *HBR'S must read on Strategy*. Harvard
-

-
- Business School Publishing Corporation.
- Helgi Björnsson; Ragnhildur Geirsdóttir; Matthías Sveinbjörnsson; Víðir Smári Petersen. (2019). *Drög að flugstefnu fyrir Ísland*. [https://samradsgatt.island.is/oll-mal/\\$Cases/Details/?id=1456](https://samradsgatt.island.is/oll-mal/$Cases/Details/?id=1456)
- Heskett, J., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard business review*, 7/8(86), 118–129. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2016). *Consumer Behaviour in Tourism* (3. útg.). Routledge Taylor & Francis Group.
- IATA. (2018). *Air transport supports 65.5 million jobs and \$2.7 trillion in economic activity*. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-02-01/>
- Institute for crisis management (ICM). (2020). *What Defines a Crisis?* <https://crisisconsultant.com/>
- Íris Hrund Halldórsdóttir. (2019). *Vinnuafli í ferðaþjónustu : Hvað á að rannsaka , með hvaða hætti*. <http://www.rmfi.is/static/research/files/03-2019-vinnuafli.pdf>
- Íslandsstofa. (2016). *Ársskýrsla 2016*. <https://www.islandsstofa.is/media/1/islandsstofa-arsskyrsla-2016.pdf>
- Íslandsstofa. (2017). *Markhópar fyrir íslenska ferðaþjónustu*. <https://www.islandsstofa.is/media/1/markhopar-171008-mq.pdf>
- Íslandsstofa. (2020a). *Góður ár-ang-ur af fyrsta áfanga Ís-land - sam-an í sókn*. <https://www.islandsstofa.is/frettir/godur-arangur-af-fyrsta-afanga-island---saman-i-sokn>
- Íslandsstofa. (2020b). *Íslandsstofa: Stefna og markmið*. <https://www.islandsstofa.is/um-islandsstofu/stefna-og-markmid/log-um-islandsstofu>
- Íslandsstofa. (2020c). *Orka og grænar lausnir*. [https://stefnumotun.islandsstofa.is/tokum-forystu-medal-thjoda-i-graenum-lausnum-og-sjalfbaerri/](https://stefnumotun.islandsstofa.is/tokum-forystu-medal-thjoda-i-graenum-lausnum-og-sjalfbaerri/tokum-forystu-medal-thjoda-i-graenum-lausnum-og-sjalfbaerri/)
- Jóhannesson, G. T., & Huijbens, E. H. (2010). Tourism in times of crisis: Exploring the discourse of tourism development in Iceland. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 419–434. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491897>
- Jóhannesson, G. T., Huijbens, E. H., & Sharpley, R. (2010). Icelandic tourism: Past directions - future challenges. *Tourism Geographies*, 12(2), 278–301. <https://doi.org/10.1080/14616680903493670>
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, Lloyd, C., & Piercy, N. (2016). *Principles of Marketing*
-

-
- EUROPEAN EDITION (7TH EUROPE)*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (A. Gilfillan (Ritstj.); 7th, Global útg.). Pearson Education Limited.
<https://heimkaup.vitalsource.com/#/books/9781292156163/>
- KPMG. (2020). *Um KPMG*. <https://home.kpmg/is/is/home/about.html>
- Landspítali. (2020). *Kórónuveiran COVID-19*. <https://www.landspitali.is/sjuklingar-adstandendur/hagnytar-upplysingar/sykingavarnir-/koronaveiran-covid-19/>
- Margrét Reynisdóttir. (2006). *Þjónustugæði, samkeppnisforskot og samkeppni*.
https://www.nmi.is/static/files/Vefverslun/Stjornun_og_rekstur/thjonustugaedi.pdf
- Mostafanezhad, M. (2020). Covid-19 is an unnatural disaster: Hope in revelatory moments of crisis. *Tourism Geographies*, 22(3), 639–645.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763446>
- OECD. (2018). *OECD tourism trends and policies 2018* (B. 48, Tölublað 01).
- Porter, M. (2008). The Five Forces. Í *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Journal of Management*, 17(1), 213–215. <https://doi.org/10.1177/014920639101700113>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard business review*, 6(November-December), 76. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Prideaux, B., Thompson, M., & Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change. *Tourism Geographies*, 22(3), 667–678. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117>
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *The handbook for quality management* (2.útgáfa). Mc Graw Hill Education.
- Rabotic, B. (1985). Tourist guides in contemporary tourism. *Internacional conference on tourism and environment*, 728(December), 723–728. [file:///C:/Users/Svana Emilía/Downloads/TOURISTGUIDESINCONTEMPORARYTOURISM \(1\).pdf](file:///C:/Users/Svana%20Emilía/Downloads/TOURISTGUIDESINCONTEMPORARYTOURISM%20(1).pdf)
- Renaud, L. (2020). Reconsidering global mobility—distancing from mass cruise tourism in the aftermath of COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 679–689.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762116>
- Rósbjörg Jónsdóttir. (2013). *Kortlagning og samstarfsmótun: Virðisauki í ferðaþjónustu*.
https://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/gekon_2013.pdf
-

-
- Samstarfsverkefni KPMG, Ferðamálastofu, & Stjórnstöð Ferðamála. (2020). *Íslensk ferðaþjónusta: Sviðsmyndir um starfsumhverfi ferðaþjónustunnar á komandi misserum*. https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2020/oktober/svidsmyndir-um-framtid-ferdathjonustunnar_lokaskjal-2.pdf
- Sedlabanki Íslands. (2020). *Efnahagsleg áhrif heimsfaraldursins*. https://www.sedlabanki.is/library/Skraarsafn/Peningamal/2020/Mai-2020/PM2020_2_Rammagrein1.pdf
- Sigurður Kristinnsson. (2003). Siðferði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (Ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 161–179). Háskólinn á Akureyri.
- Stjórnarráð Íslands. (2020a). *Efnahagsaðgerðir vegna Covid-19*. stjornarradid.is. <https://www.stjornarradid.is/rikisstjorn/covid-19/>
- Stjórnarráð Íslands. (2020b). *Ferðaráð vegna COVID-19 heimsfaraldurs*. stjornarradid.is. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/08/18/Breyttar-reglur-um-sottkvi-einangrun-og-synatoku-a-landamaerum/>
- Stjórnstöð Ferðamála. (2018). *Álagsmat umhverfis, innviða og samfélags gagnvart fjölda ferðamanna á Íslandi 1*.
- Stout, D. (1998). Use and abuse of scenarios. *Business Strategy Review*, 9(2), 27–36. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00063>
- Tanne, J. H., Hayasaki, E., Zastrow, M., Pulla, P., Smith, P., & Rada, A. G. (2020). Covid-19: How doctors and healthcare systems are tackling coronavirus worldwide. *The BMJ*, 368(March), 1–5. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1090>
- United Nations. (2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*. August, 1–27. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf
- Westcott, M. (2014). *Introduction to Tourism and Hospitality in BC*. 1. <https://tourismnerd.files.wordpress.com/2017/02/intrototourismandhospitalityinbc.pdf>
- Þórdís Kolbrún Reykfjörð Gylfadóttir. (2020). Ávarp ráðherra. Í *Sviðsmyndir í ferðaþjónustu með hliðsjón af Covid*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/10/28/Avarp-Thordisar-Kolbrunar-Reykfjord-Gylfadottur-a-kynningu-um-svidsmyndagreiningu-KPMG-fyrir-ferdathjonustuna/>
- Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2004). *Markaðsáherslur og markaðshneigð*. [file:///C:/Users/Svana Emilía/Downloads/2278-2935-1-PB \(1\).pdf](file:///C:/Users/Svana%20Emilía/Downloads/2278-2935-1-PB%20(1).pdf)
-

8. Hugtaka og efnisorðalisti

- **Áfangastaður:** Hugtak yfir stað eða svæði þangað sem ferðamenn ferðast til vegna einhverra ástæðu þá oft þar sem staðurinn er með einhvern segul sem laðar að ferðamenn.
- **International Air Transport Association (IATA) :** Alþjóðleg flugsamtök út um heim allan. Samtökin setja reglur og reglugerðir sem næstum öll flugfélög þurfa að fara eftir
- **Innviðir:** Enska orðið er infrastructure, það má finna 2 skilgreiningar á orðinu í Hagfræðiorðasafninu, annars vegar að það merki „Grundvallarskipulag kerfis, stofnunar o.þ.h“ og hins vegar að það merkir“ Atvinnu-og þjónustumannvirki, hótél, gistiheimili, söfn o.þ.h“ (Rit íslenskrar málnefndar 12, 2000: bls. 98).
- **Sjálfbær þróun:** Þróun sem fullnægir þörfum samtíðarinnar án þess að skerða möguleika komandi kynslóða til að mæta sínum þörfum
- **Polmörk ferðaþjónustu:** Hámarks fjöldi gesta sem áfangastaður ferðamanna getur tekið á móti samtímis án þess að umhverfið verði fyrir skaða eða upplifun ferðamanna verður óásættanleg
- **Teams:** Hópvinnukerfi þar sem hægt er að nýta til að halda fjarfundi, spjalla, búa til samvinnuhópa og vinnan að verkefnum.
- **Fyrirtækjamening:** Sameiginleg gildi og viðhorf starfsmanna sem móta samskipti þeirra bæði innan fyrirtækisins og fyrir utan. Hún getur verið ólík á milli fyrirtækja ef hún er góð veitir hún samkeppnisforskot.
- **Ferðamennska:** Menningar, efnahags og félaglegt fyrirbæri þar sem fólk ferðast út fyrir sitt venjulega umhverfi, annað hvort í persónulegum eða viðskiptalegum tilgangi.
- **Ferðamaður:** Einstaklingur sem ferðast meira en 80 km frá heimili sínu og dvelur 24 klst eða lengur, hvort sem það er vegna viðskipta eða persónulegra ástæðna.
- **KPMG:** Þekkingarfyrirtæki sem veitir þjónustu á sviðum: endurskoðurnar, uppgjörs og bókhalds, skatta og lögræði og ráðgjafar (KPMG, 2020).

9. Viðauki 1 – Upplýsingabréf

Ágæti viðmælandi



Rannsókn þessi er unnin í tengslum við BS lokaritgerð í námi mínu við Háskólanum á Bifröst í viðskiptafræði með áherslu á ferðamálafræði. Viðtal þetta er hluti af þeirri ritgerð.

Leiðbeinandi minn er Brynjar Þór Þorsteinsson

Markmið ritgerðar er að rannsaka áhrif kórónuveirunnar Covid-19 á ferðaþjónustuna og hvernig hægt sé að byggja upp ferðaþjónustuna á nýjan leik og breyta þessari ógn í tækifæri. Viðtölin eru hálfstöðluð, sem þýðir að spurningar eru fyrirfram ákveðnar. Spyrjandi og viðmælendur hafa þó tækifæri til að bæta við sínum eigin vangaveltum og spurningum. Viðmælendur ráða því hvort þeir komi fram undir nafni eða kjósi nafnleynd, bæði hvað varðar viðmælanda sjálfan sem og fyrirtæki það sem viðkomandi starfar hjá.

Ég vil þakka þér fyrir að samþykkja að veita mér viðtal. Farið verður með öll gögn sem trúnaðarmál og nafn þitt mun hvergi koma fram. Gögnin verða einungis notuð í þessu verkefni og í engum öðrum tilgangi. Þér er ekki skylt að svara einstökum spurningum og þú getur dregið þig í hlé hvenær sem er. Ef einhverjar spurningar vakna getur þú haft samband við rannsakanda eða leiðbeinanda.

Samþykki viðmælanda: Ég staðfesti að ég heimila Svönu Emilíu Kristinsdóttir að nota niðurstöður viðtalsins fyrir lokaritgerð við Háskólann á Bifröst

Með þökkum fyrir þátttökuna,

Svana Emilía Kristinsdóttir nemandi í Háskólanum á Bifröst

UNDIRSKRIFT:

RANNSAKANDA: _____

NETFANG OG SÍMANÚMÉR: _____

DAGS: _____ *UNDIRSKRIFT VIÐMÆLANDA:* _____

10. Viðauki 2 – Spurningalisti

1. Afhverju telur þú ferðaþjónustu sem atvinnugrein vera mikilvæg fyrir landið?
Undirspurning: Með hvaða hætti finnst þér atvinnugreinin hafa þróast s.l ár, ef ekki er horft til Covid-19
2. Hvað telur þú að séu helstu hindranir í þessari atvinnugrein og að hvaða leyti telurðu að umhverfið sem ferðaþjónustan starfar í hafi breyst og verði eftir Covid-19 -19
3. Með hvaða hætti telurðu að hægt sé að nota það sem atvinnugreinin lærði af fyrri krísum til uppbyggingar núna? En núna í Covid-19 ?
4. Með hvaða hætti telur þú að að best sé að sinna þeirra þörfum og væntingum viðskiptavina, í dag á tímum Covid-19 ?
5. Hvað telur þú að þurfi að gerast í þjóðfélaginu svo fólk sé reiðubúið að ferðast aftur ?
6. Ertu sátt/ur við aðgerðir stjórnvalda vegna Covid-19?
Undirspurning: Hvað hefðir þú viljað að gert yrði
7. Hefurðu áhyggjur að sérþekking glattist úr atvinnugreininni, vegna uppsagna starfsmanna eða sérþekking endi hjá samkeppnisaðilum ?
8. Með hvaða hætti er best að markaðssetja ferðaþjónustuna svo eftir henni sé tekið og fyrir hvaða markhópa,
Undirspurning: Hvernig er best að búa til eftirspurn og laða ferðamenn að,verða áherslur aðrar en áður?
9. Margir tala um sjálfbærni og græna ferðamennsku. Hversu mikilvægt telur þú að sé að fyrirtæki hafi sýnilega í stefnu sinni umhverfisvernd og samfélagslega ábyrgð ?
10. Að hvaða leyti geta ferðaþjónustuaðilar reynt að koma auga á tækifæri á tímum Covid-19
11. Er eitthvað sem þú vilt bæta við

