

COME AND BE  
**INSPIRED BY ICELAND**



Febrúar 2013

# Heildarúttekt á íslenskri ferðapjónustu

Útdráttur

**PKF**

Accountants &  
business advisers

**GRÆNA  
HAGKERFIÐ**



**ÍSLANDSSTOFA**  
PROMOTE ICELAND



## Forsaga og inngangur

Í maí 2012 réð Íslandsstofa, með styrk frá verkefni um eflingu græna hagkerfisins, alþjóðlega ráðgjafafyrirtækið PKF til að kortleggja stöðu íslenskrar ferðaþjónustu í heild (master mapping) og skoða tækifæri og þörf á beinum erlendum fjárfestingum í greininni.

Markmiðið með úttektinni er að skapa grundvöll fyrir hagsmunaaðila sem nýta má til að móta stefnu og aðgerðaáætlun til lengri tíma þar sem áhersla er lögð á að hámarka framlag ferðaþjónustunnar til þjóðarbúsins. Tillögur þær er hér birtast eru á ábyrgð PKF og endurspeгла skoðanir þeirra.

Lykilatriðið er að langtímastefna um þróun ferðaþjónustunnar er forsenda þess að bæta samkeppnisstöðu Íslands, markaðsstöðu og þar með framlag greinarinnar til landsframleiðslunnar.

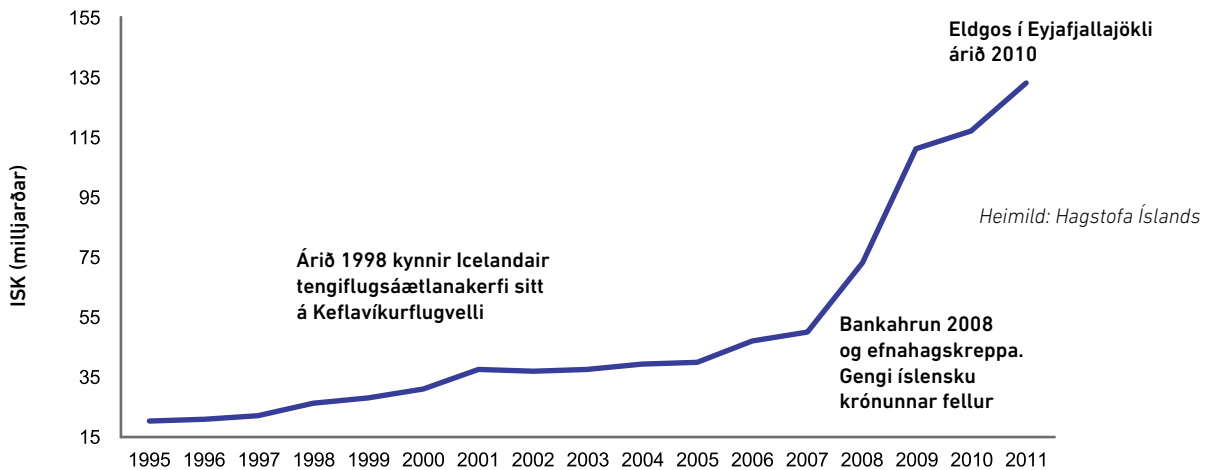
## Til grundvallar úttektinni liggur m.a. eftirfarandi:

- ▶ Viðtöl við hagsmunaaðila innan greinarinnar í júní og júlí 2012
- ▶ Fimm daga kynnisferð um Ísland í júní og júlí 2012
- ▶ Rýni í þróun ferðaþjónustu á Íslandi
- ▶ Könnun á meðal erlendra gesta
- ▶ Skoðun á áfangastöðun
- ▶ Rýni í þróun ferðaþjónustu í heiminum
- ▶ Könnun á meðal alþjóðlegra ferðaskipuleggjenda
- ▶ Greining á helstu keppinautum
- ▶ Mat á markaðsstöðu Íslands og kynningarstarfi
- ▶ SVÓT-greining
- ▶ Greining á þáttum sem skipta sköpum fyrir árangur
- ▶ Rýni í vænleg langtímamarkmið, framtíðarsýn og stefnumótun
- ▶ Gerð aðgerðaáætlunar og vöktunarviðmiða
- ▶ Mat á möguleikum á beinni erlendri fjárfestingu og fjárfestingarleiðir skilgreindar
- ▶ Forgangsröðun á mögulegum verkefnum sem henta fyrir beinar erlendar fjárfestingar
- ▶ Ráðlagðar aðgerðir til að hrinda verkefnum í framkvæmd með aðkomu erlendra fjárfesta

# Þróun ferðaþjónustu á Íslandi

Eins og sjá má á myndinni að neðan er það orðið ljóst að ferðaþjónusta er að verða æ mikilvægari hluti af íslensku efnahagslífi.

## Tekjur af alþjóðlegri ferðaþjónustu (1998 – 2011) ISK (milljarðar)



Frá árinu 2008 hefur útflutningsverðmæti ferðaþjónustu verið í kringum 14% af heildarútflutningi, en um 19% þegar starfsemi íslenskra fyrirtækja í ferðaþjónustu utan Íslands er tekin með. Árið 2011 var hlutdeild ferðaþjónustu af vergri landsframleiðslu 5,9% og hafði aukist úr 5,1% árið 2001. Þetta er í samræmi við meðalframlag ferðaþjónustu til vergrar landsframleiðslu á alþjóðavísu.

Árið 2009 (nýjustu tiltæku upplýsingar) var heildarneysla í ferðaþjónustu 185 milljarðar íslenskra króna. Af því var 40% neysla íslenskra heimila og fyrirtækja. Sama ár fór fjöldi starfa í ferðaþjónustunni yfir 8.500 eða 5,2% af heildarvinnuafla sem sýnir glögglega hversu mikilvæg greinin er.

Þetta undirstrikar vaxandi mikilvægi greinarinnar fyrir fjölbreyttari atvinnuuppbyggingu og sjálfbærni landsins.

## Komur ferðamanna

Hröð uppbygging ferðaþjónustunnar á Íslandi stafar að stórum hluta af velgengni tengiflugs-áætlunarkerfis sem Icelandair kynnti til sögunnar árið 1998 með Keflavíkurflugvöll sem miðpunkt (hub and spoke). Þetta kerfi hefur gert Íslandi kleift að laða til sín ferðamenn frá fjölda mikilvægra markaðssvæða með því að bjóða upp á beint flug til sífellt fleiri áfangastaða.

Hins vegar stuðluðu margir aðrir þættir að hinni jákvæðu þróun, svo sem gengislækkun íslensku krónunnar, úrbætur í landamæraeftirliti og öflugri markaðssetning.

Icelandair veitir yfir 80% af allri flugþjónustu til og frá Íslandi og Keflavíkurflugvöllur er aðal millilandaflugvöllur landsins.

Árlegur meðalvöxtur í komum til Keflavíkur á árunum 2001 til 2011 var 5,2% sem er fjölgun úr 519.000 farþegum í 865.000. Hámarki náði fjöldinn 2007 þegar komur voru 946.000 talsins.

Vegna örs vaxtar í ferðaþjónustu á Íslandi hafa mörg ný flugfélög hafið flug til landsins, þar á meðal easyJet, Norwegian, Air Berlin og íslenska flugaðilann WOW Air (sem Iceland Express rann saman við nú nýlega). Núverandi sætanýting er á milli 79 og 85%, sem sýnir að svigrúm er til að auka flugtíðni og laða að ný flugfélög til að örva samkeppnina enn frekar.



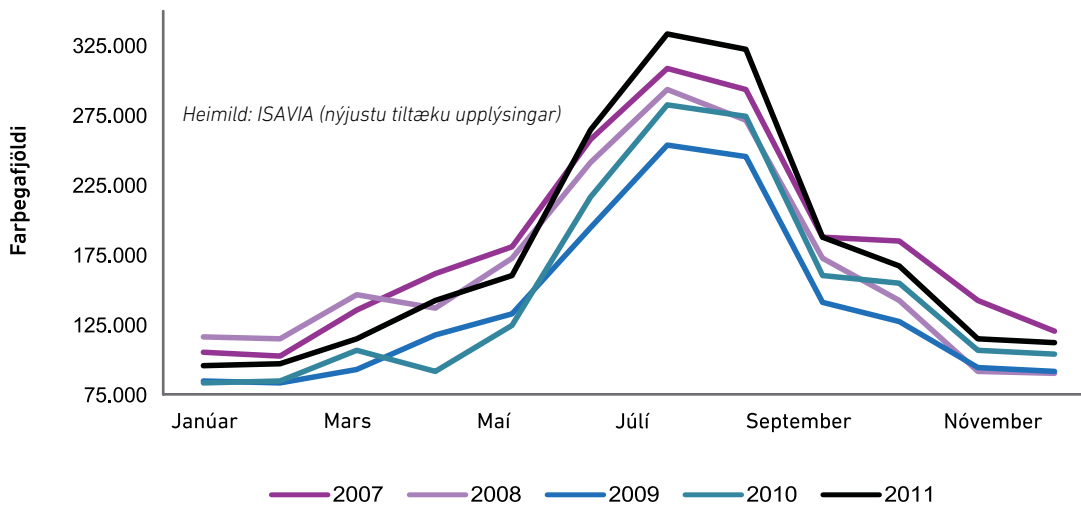


## Miklar árstíðasveiflur endurspeglast í farþegafjölda

Yfir 95% erlendra ferðamanna sem koma til Íslands, lenda á flugvellið í Keflavík. Aðrir fljúga beint til Reykjavíkur, Akureyrar eða Egilsstaða. Lítil hluti ferðamanna, aðallega frá Norður-Evrópu, kemur sjóleiðis til Seyðisfjarðar með Norrænu frá Danmörku í gegnum Færeyjar.

Árið 2011 kom rétt tæplega helmingur allra erlendra ferðamanna yfir sumarmánuðina. Þetta endurspeglar minni flugumferð yfir vetrarmánuðina en einnig það víðtæka viðhorf að Ísland sé einkum sumarfangastaður.

### Mánaðarlegur farþegafjöldi um Keflavíkurlugvöll (2007-2011)



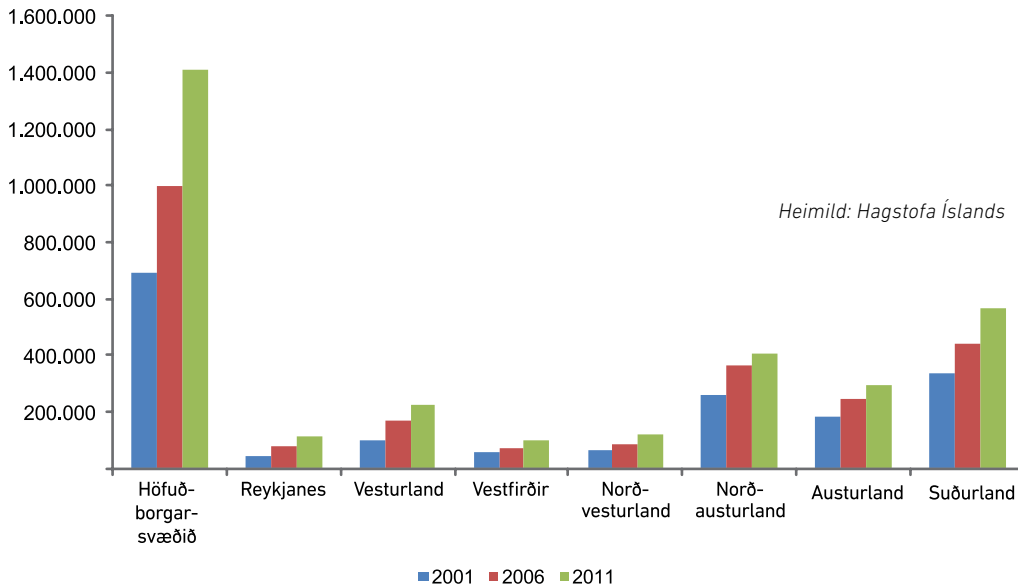
Heildarfjöldi gestakoma á allar tegundir gistaða hefur nær tvöfaldast á síðasta áratug og náði 1,9 milljónum árið 2011. Þar af hefur árleg meðalfjöldun á komum erlendra ferðamanna á alla gistaði verið 7,8% frá 2011 og urðu þær rétt yfir 1,4 milljónir það ár en svo dró lítillega úr þeim á árunum 2009 og 2010 vegna efnahagskreppunnar í heiminum.

Innlendum ferðamönnum á öllum gististöðum fjölgaði stöðugt til 2009 þegar hægði á og voru þeir hálf milljón árið 2011.

Heildarfjöldi gistinátta á gististöðum náði 3,2 milljónum árið 2011 og hafði þeim fjölgað úr 1,8 milljónum árið 2001 sem er 6,4% árlegur meðalvöxtur.

Gistinætur erlendra ferðamanna voru 2,4 milljónir árið 2011 en þar af voru 1,8 milljónir gistinátta á hótélum og gistihúsum. Gistinætur innlendra ferðamanna náðu 800.000 árið 2011. Þar af voru um 50% á hótélum og gistihúsum.

## Heildarfjöldi gistinátta (2001 - 2011)



Í framangreindum tölum kemur fram þróun fjölda gistinátta á öllum gististöðum eftir svæðum á tímabilinu 2001 til 2011.

Um tveir þriðju hlutar gistináttanna á öllum svæðum voru skráðir yfir sumartímenn. Athygli vekur að árið 2011 voru nærri 80% af gistinóttum ferðamanna utan Suðurlands og höfuðborgarsvæðisins skráð yfir sumartímenn. Þetta sýnir hina miklu árstíðasveiflu, einkum utan Suðurlands og höfuðborgarsvæðisins þar sem framboð er að auki hlutfallslega takmarkaðra.

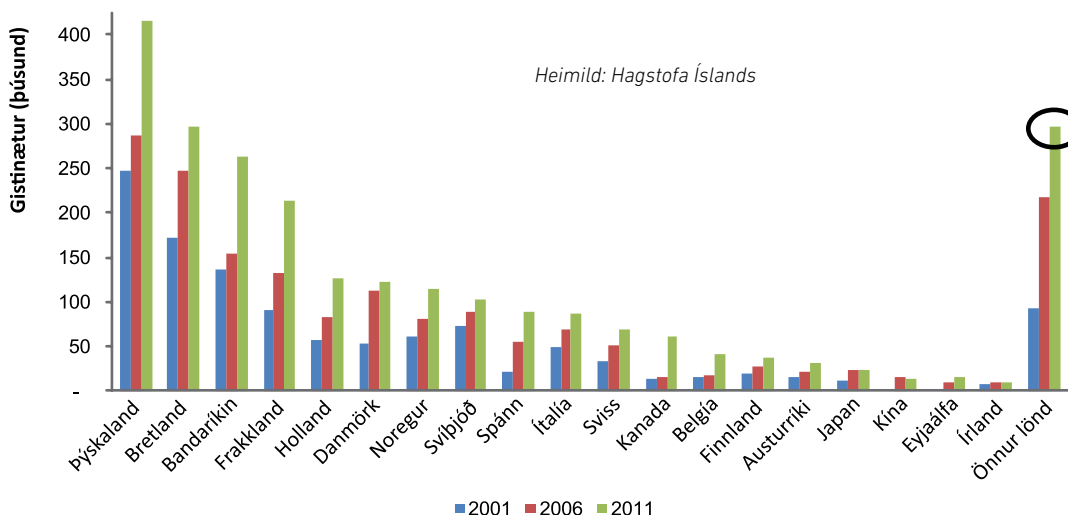
Meðallengd dvalar á Íslandi hefur lítið breyst síðasta áratuginn og er í dag 1,7 nætur. Árið 2011 var meðallengd dvalar á tilteknum gististað lengst á höfuðborgarsvæðinu, 2,3 nætur, en stysta dvölin var á Austurlandi, 1,2 nætur.

Eins og sést á meðfylgjandi mynd skila markaðir á borð við Þýskaland, Bretland, Bandaríkin og Holland flestum gistinóttum erlendra ferðamanna en Norðurlöndin eru einnig sterk.

Meginuppistaðan í flokknum „aðrir“ voru „aðrir Evrópubúar“ eða 138.000 og „óþekktir“ voru 117.000.

Skortur á ítarlegri sundurliðun gerir erfitt um vik að bera kennsl á möguleg vaxtarsvæði, en ljóst er að BRIK-löndin (Brasilía, Rússland, Indland og Kína) eru á meðal vaxtarsvæða.

## Heildarfjöldi gistinátta erlendra ferðamanna á öllum gististöðum





## Skemmtiferðaskip

Skemmtiferðaskipin sem hingað koma verða sífellt stærri. Þetta er gert til að draga úr kostnaði og auka samkeppnishæfnina. Margir áfangastaðir geta auðveldlega tekið við fjölmörgum ferðamönnum í einu en það er ekki raunin þegar kemur að fámennum áfangastöðum á borð við Ísland. Megináskoranir í rekstri skemmtiferðaskipa í dag eru hátt eldsneytisverð og innleiðing umhverfisreglugerða um útblástur.

Á eftirfarandi mynd má glögglega sjá að Ísland hefur notið góðs af hröðum vexti þeirra aðila sem reka skemmtiferðaskip á síðasta áratug.

Spáð er að árið 2013 komi rúmlega 100.000 farþegar til Íslands með skemmtiferðaskipum en nú þegar er farið að bera á þrengslum á lykil viðkomustöðum á Íslandi, sérstaklega þegar fleiri en eitt skip eru í höfn á sama tíma. Því er brýnt að taka upp kerfisbundnari stjórnun á flæði farþegaskipa og dreifingu milli hafna þannig að komast megi hjá flöskuhálsum og þrengslum. Þannig er hægt lágmarka neikvæð áhrif mikils fjölda en einnig hámarka efnahagslegan ávinning á hverjum stað, t.d. með því að bæta skipulag skoðunarferða og aðfanga fyrir skipin.

### Heimsóknir með skemmtiferðaskipum og farþegar (2001-2011)



# Þróun alþjóðlegrar ferðapjónustu

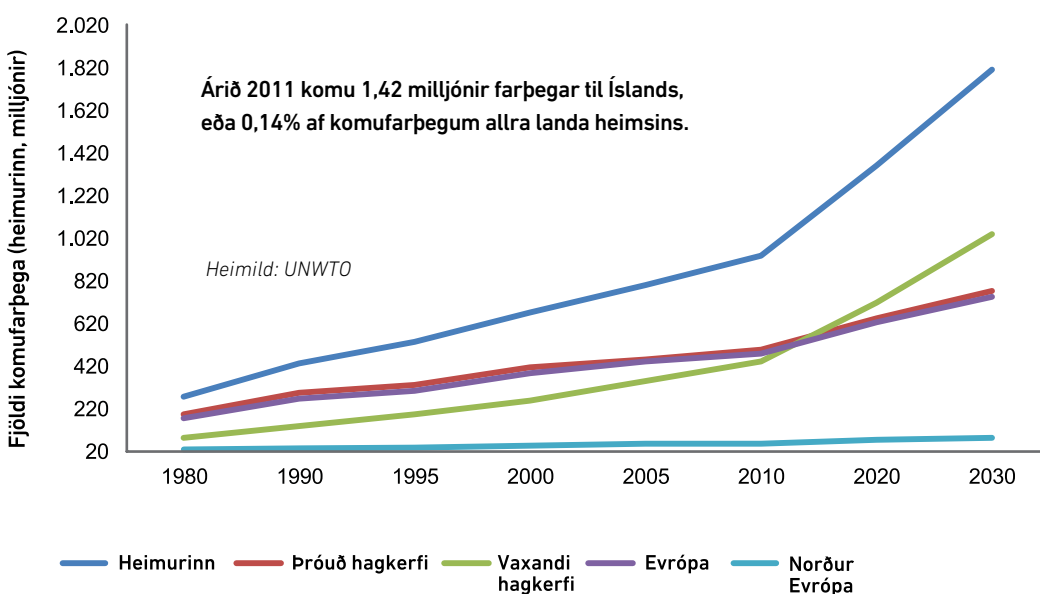
Á síðustu sex áratugum hefur ferðapjónusta vaxið gríðarlega á heimsvísu. Greinin er í örum vexti og er orðin ein stærsta atvinnugrein heims.

Líkt og sjá má á myndinni hér að neðan, hefur fjöldi koma í alþjóðlegri ferðapjónustu meira en þrefaldast, úr 277 milljónum árið 1980, í 983 milljónir árið 2011. Komur ferðamanna fór yfir einn milljarð í desember 2012.

Áætlað er að komum erlendra ferðamanna um heim allan fjölgi um 3,3% að meðaltali frá 2010 til 2030, að vísu mun minna í Norður-Evrópu, eða um 1,8%. Þetta þýðir 43 milljónum fleiri komur í alþjóðlegri ferðapjónustu á hverju ári að árið 2030 yrði þær 1,8 milljarðar.

Áætlað er að markaðshlutdeild Norður-Evrópu fari úr 7,4% árið 1980 niður í 4,5% árið 2030 þar sem nýjum áfangastöðum fjölgar og vöxtur á núverandi mörkuðum verður hægari.

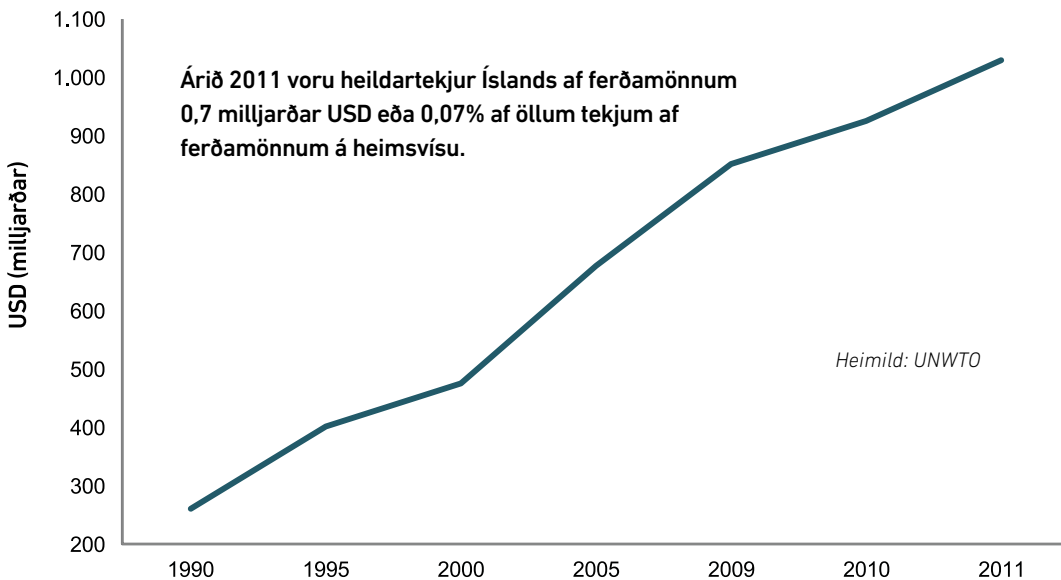
## Fjöldi komufarþega í ferðapjónustu um heim allan (1980 til 2030)



Á eftirfarandi mynd má sjá tekjuþróun í ferðaþjónustu um heim allan frá 1990 til 2011.

Heildarútflutningstekjur vegna ferðamanna í heimsókn til annarra landa fóru yfir 1,03 billjónir dollara (þúsund milljarðar) árið 2011 eða 3,4 milljarða dollara á dag að meðaltali.

### Tekjur af ferðaþjónustu um heim allan (1990 til 2011)



Samkvæmt UNWTO stendur ferðaþjónustan undir allt að 30% af þjónustuútflutningi heimsins og um 6% af heildarútflutningi á vörum og þjónustu. Sem útflutningsgrein á heimsvísu er ferðaþjónusta í fjórða sæti á eftir eldsneyti, iðefnum og matvælum.

Ferðaþjónustan er hnattræn og skapar um 5% af vergri heimsframleiðslu. Áætlað er að greinin skapi um 6-7% af heildarfjölda starfa um heim allan eða eitt af hverjum 12 störfum.

Í þróuðum og fjölbreyttum hagkerfum er framlag ferðaþjónustu til vergrar landsframleiðslu frá 2% þar sem ferðaþjónusta er tiltölulega smá grein, upp í ríflega 10% í löndum þar sem ferðaþjónusta er mikilvæg stoð í hagkerfinu.

Úr töflunni hér á eftir má lesa að Þjóðverjar og Ástralar verja að meðaltali mestu fé til neyslu í tengslum við ferðalög. Á hinn bóginn verja Kínverjar, Bandaríkjamenn og Japanar að meðaltali litlu til ferðalaga. Skýringin er að hluta til sú að aðeins lítill hluti íbúanna ferðast til annarra landa auk þess sem hópferðir eru enn algengur ferðamáti hjá þessum þjóðum.



## Þau 10 lönd sem vörðu mestu í alþjóðlegri ferðapjónustu árið 2011 (nýjustu tiltæku upplýsingar)

	Útgjöld (USD milljarðar)	Mannfjöldi (milljónir)	Útgjöld pr. farþega (USD)	Markaðshlutdeild (%)
<b>Þýskaland</b>	84.3	82	1,031	8.2
<b>Bandaríkin</b>	79.1	312	254	7.7
<b>Kína</b>	72.6	1,348	54	7.0
<b>Bretland</b>	50.6	63	807	4.9
<b>Frakkland</b>	41.7	63	660	4.0
<b>Kanada</b>	33.0	34	958	3.2
<b>Rússland</b>	32.5	142	228	3.2
<b>Ítalía</b>	28.7	61	473	2.8
<b>Japan</b>	27.2	128	213	2.6
<b>Ástralía</b>	26.9	23	1,184	2.6
<b>Heimurinn</b>	1,030.0	6,946	148	100.0

Heimild: UNWTO

Vert er að geta þess að fjórir stærstu markaðir Íslands, miðað við fjölda gistinátta, eru á listanum yfir þær fimm þjóðir sem vörðu mestu til ferðalaga árið 2011.

Staðsetning Íslands í miðju Atlantshafi gerir um hálfum milljarði íbúa sumra af efnamestu mörkuðum heims kleift að ferðast til landsins á örfáum tímum.

Árið 2010 fóru íbúar Norður-Ameríku, Norðurlandanna, Bretlands, Þýskalands, Frakklands og Sviss í um 300 milljónir ferða til annarra landa og eyddu þar um 250 milljörðum evra.

## Mat á mörkuðum og markaðshlutdeild

	Fjöldi komu- farþega til Keflavíkur árið 2010	Brottafarar- farþegar Markaðs- stærð (m)	Núverandi markaðs- hlutdeild (%)	Aðgengi	MICE	Ævintýri	Veiði	Fugla- skoðun	Menning. Stuttar ferðir	Heilsa og vellíðan	Matur	Skemmti- ferðaskip
<b>LYKIL MARKAÐIR</b>												
Norðurlönd	112.757	33,4	0,07	•••	•••	•••	••	••	•••	•••	•••	••
Bandaríkin	64.613	86,5	0,34	•••	••	•••	••	•••	•••	•••	•••	•••
Bretland	60.326	55,6	0,11	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••
Þýskaland & Sviss	63.540	95,9	0,07	•••	••	•••	•••	••	•••	•••	•••	•••
Frakkland	29.255	25,0	0,03	•••	••	•••	••	••	••	•••	••	••
Japan	5.580	16,6	0,03	•	•	••	•	•	•	•••	••	•
<b>AÐRIR MARKAÐIR</b>												
Mið- og Suður Evrópa	39.210	–	–	••	•	•••	••	••	••	••	••	••
Afgangurinn	83.971	–	–	•	•	••	•	•	•	••	•	•
<b>SAMTALS</b>	<b>459.252</b>											

Þrír „punktur“ (•••) gefa til kynna mestu möguleikana en einn „punktur“ (•) gefur til kynna þá minnstu.

Eins og sjá má á töflunni er mat á framtíðarmöguleikum gefið til kynna með „punktum“.

# SVÓT-greining

Við lok greiningar var gerð SVÓT-greining á íslenskri ferðaþjónustu.



## Mikilvæg stefnumarkandi skilaboð

Ísland er áhugaverður áfangastaður og miklir möguleikar eru á að bjóða upp á einstaka og sanna upplifun fyrir ferðamenn ef rétt er haldið á spilunum. Þegar hefur náðst verulegur árangur sem hægt er að byggja ofan á.

Nauðsynlegt er að færa áhersluna frá fjölda ferðamanna yfir á heimsóknir sem skila „miklum arði“ og valda „lítilli röskun“ (high yield, low impact) en jafnvægi þarf að nást á milli „magns“ annars vegar og „gæða“ eða „virðis“ hins vegar, ekki síst ef Ísland ætlar að verða aðlaðandi áfangastaður árið um kring.

Svæði utan höfuðborgarsvæðisins og Suðurlands hafa mikla vaxtarmöguleika og þar gætu verið tækifæri til beinna erlendra fjárfestinga.

Ferðaþjónusta verður að byggja á samstarfi allra viðeigandi ríkisstofnana og hagsmunaaðila í einkageiranum sem sameinast undir einu merki, t.d. í formi stefnumótunarhóps ferðaþjónustu.

Allar ríkisstofnanir og hagsmunaaðilar ættu að vinna saman til að tryggja að skýr og samræmd skilaboð séu send, t.d. með því að beita hinu afar árangursríka vörumerki „Inspired by Iceland“.

Ljóst er að ef íslensk ferðaþjónusta á að halda áfram að dafna verður að fjárfesta í áframhaldandi uppbyggingu atvinnugreinarinnar, bæði hvað varðar markaðsupplýsingar, fjárfestingu í innviðum ferðaþjónustunnar og í markaðssetningu og kynningarstarfi.

Huga ætti að stofnun sjóðs sem hefði það hlutverk að stuðla að varðveislu svæða, fjárfesta í sjálfbærum ferðaþjónustuverkefnum og rannsóknum í ferðaþjónustunni og styrkja miðlun og markaðssetningu. Slíkt myndi tryggja langtímafjármögnum á áframhaldandi þróun ferðaþjónustunnar á sjálfbærum grundvelli.

Langtímaáætlun, studd af helstu hagsmunaaðilum er nauðsynleg til að tryggja réttar áherslur. Með slíkri áætlun og virkri þátttöku stjórnvalda, stofnana og Samtaka ferðaþjónustunar, mætti ná verulegum árangri í að viðhalda samkeppnishæfni landsins og tryggja um leið sjálfbærni greinarinnar í þágu komandi kynslóða.

## Stefnumótun, framtíðarsýn, markmið og áfangar

Eitt af megin markmiðunum með þessari heildarúttekt á íslenskri ferðaþjónustu er að stuðla að hvetjandi umhverfi fyrir fjárfestingu í greininni og leggja grunn að því að laða að beina erlenda fjárfestingu. Eftirfarandi stefnuáherslur, framtíðarsýn, markmiðsýsling og mælanlegir áfangar eða verkefni hafa verið skilgreind af PKF.

### Framtíðarsýn

Að Ísland verði leiðandi í heiminum sem sjálfbær áfangastaður með einstakt heilsárs vöruframboð sem fangar einstaka náttúru- og menningarverðmæti Íslands.

#### Áfangar

- Laða til landsins 1,3 milljónir ferðamanna fyrir 2020 og 1,75 fyrir árið 2030.
- Laða að 150.000 farþega skemmtiferðaskipa fyrir 2020 og 200.000 fyrir árið 2030.
- Auka eyðslu ferðamanna úr 133 milljörðum árið 2011, í meira en 325 milljarða fyrir árið 2020.
- Bæta gistinátanýtingu hótela og gistiheimila úr 46% árið 2011 í 60% árið 2020, á sama tíma og dregið er úr árstíðarsveiflum.
- Fjölga stórum alþjóðlegum viðburðum í að minnsta kosti 50 á ári fyrir 2020.
- Laða að beina erlenda fjárfestingu í fimm af tíu skilgreindum forgangsverkefnum í ferðaþjónustu.
- Viðhalda háu hlutfalli ánægðra gesta sem nú er um 90%.
- Stuðla að aukinni dreifingu ferðamanna, bæði í tíma og rúmi (allt landið, allt árið), með aukinni fjárfestingu í bættu aðgengi og innviðum ferðaþjónustu sem helst í hendur við marksæknara markaðs- og kynningarstarf.

#### Markmið

### Markmið 1: Sjálfbær ferðaþjónusta og græna hagkerfið

- Aukin framlegð greinarinnar vegna minni árstíðarsveiflna í komu ferðamanna og eyðslu þeirra.
- Ferðaþjónusta verði mikilvæg stoð í útflutningstekjum Íslendinga og þjóðarframleiðslu.
- Sjálfbærni Íslands verði rauði þráðurinn í kynningu landsins gagnvart bæði ferðamönnum og fjárfestum.
- Ísland verði leiðandi sem sjálfbær áfangastaður ferðamanna og greiði fyrir upptöku græns efnahagskerfis á Íslandi.

### Markmið 2: Markaðssetning og markhópur

- Skýr framtíðarsýn fyrir íslenska ferðaþjónustu sem nýtur stuðnings atvinnugreinarinnar.
- Einföld og samræmd mörkun, ímynd og skilaboð á markaði.
- Höfða til fleiri ferðamanna sem eyða meiru.
- Bætt dreifing á flæði ferðamanna í tíma og rúmi.

### Markmið 3: Vöruþróun og fjárfesting

- Nýjar ferðaleiðir/áfangastaðir skapaðir og bein erlend fjárfesting löðuð til uppbyggingar.
- Bætt aðgengi sem stuðlar að betri dreifingu ferðamanna um allt land, allt árið.
- Beint viðskiptasamband milli íslenskra fyrirtækja og erlendra fjárfesta.
- Aukið aðdráttarfl áfangastaða og sterkari samkeppnisstaða.

### Markmið 4: Árangursríkt skipulag greinarinnar

- Bættur stofnanarammi og stefnumótun fyrir greinina.
- Stefnumótunarhópur hagsmunaaðila í ferðaþjónustu og stjórnsýslu.
- Aukin samvinna fyrirtækja og meiri samstaða hagsmunaaðila í greininni.
- Bættar markaðsupplýsingar um þróun og tækifæri tengd einstökum markaðssýllum.

# Sjálfbær ferðapjónusta og grænt hagkerfi

Augljóst er að öll framtíðarþróun í ferðapjónustunni þarf að verða á sjálfbærum grunni til að auðvelda Íslandi að skipta yfir í grænt hagkerfi. Íslensk ferðapjónusta verður því að breyta áherslum sínum í átt að virði frekar en magni til að ná jöfnum vexti í framtíðinni.

Hin óspillta náttúra Íslands skapar tækifæri til að landið verði einn fremsti sjálfbæri áfangastaður heims fyrir ferðamenn. Eigi það markmið að nást þarf mikinn áhuga og þátttöku allra hagsmunaaðila sem tengjast ferðapjónustunni. Ísland þarf tafarlaust að stíga skref í átt að sjálfbærni ef landið á að ná árangri í vegferð sinni að grænu hagkerfi.

Íslensk ferðapjónusta verður einnig að grípa til aðgerða nú þegar til að dragast ekki aftur úr helstu samkeppnislöndunum á þessu sviði. Innleiðing gæða- og umhverfiskerfisins VAKANS er skref í rétta átt, sem og óháð vottun svæða á borð við Snæfellsness. Hins vegar þarf að grípa til róttækra aðgerða til að miðla því betur til ferðamanna og erlendra markaða hvað verið er að gera nú þegar á sviði umhverfisverndar og sjálfbærni á Íslandi.

## Markaðsáherslur og hlutun

Mælt er með því að Ísland styrki stöðu sína sem hágæða áfangastaður með sérstöðu sem miðar að því að laða að erlenda gesti árið um kring sem skila miklum arði og valda lítilli röskun. Slíkt krefst skýrra áherslna í markaðsstarfi og markvissrar greiningar á grundvelli góðra markaðsupplýsinga.

Brýn þörf er á því að samþætta og einfalda núverandi vörumerki til að tryggja að miðlun á ímynd Íslands og skilaboð í gegnum mismunandi boðleiðir séu samræmd. Þannig má bæði forðast rugling og bæta nýtingu fjármuna. Einnig er mælt með því að innlend markaðssetning ferðapjónustu og kynning á henni verði hjá Íslandsstofu. Slíkt leiðir til meiri skilvirkni auk þess sem rekstraraðilar í ferðapjónustu fá einn snertiflöt vegna allrar markaðssetningar og kynningarmála.

Þegar litið er til þess árangurs sem náðst hefur með herferðinni Inspired by Iceland (IBI) er talið að vörumerkið hafi alla burði til að þróast frekar og verða „regnhlífarvörumerki“ fyrir Ísland. Markmiðið væri að skipta þá út í áföngum „Visit Iceland“, „Iceland Naturally“ og öðrum herferðum og nota aðeins eitt vörumerki fyrir landið.

Íslandsstofa verður að gegna hlutverki leiðandi vörsluaðila vörumerkisins og fínvinna kjarnavörumerkið IBI og það sem því fylgir svo þetta verði „aðalímynd“ eða „landsvörumerki“ Íslands. Þrátt fyrir að umfjöllunarefni þessarar skýrslu sé ferðapjónustan, þá er talið að IBI hafi alla burði til að verða „landsvörumerki“ Íslands á öllum sviðum.

Vörumerkjavirðið þarf að byggjast á því skapandi starfi sem fram fór við þróun verkefnisins IBI. Þá verður regnhlífarvörumerkið að tengjast hinum almennari þáttum IBI. Þetta verður að vinna kerfisbundið eftir öllum boðleiðum og í allri markaðssetningu, hvort sem henni er beint að tilteknum landfræðilegum mörkuðum eða markaðshlutum. Ljóst þarf að vera að allt sé þetta hluti af "IBI fjölskyldunni."

Svo dæmi sé tekið þá gæti ein vefgátt falið í sér eftirfarandi:





Uppbygging slíks landsvörumerkis krefst aðgangs að góðum upplýsingum um markaði. Innleiða verður nýja umgjörð um slíkar upplýsingar og þar með yrði til verkfærakista fyrir áfangastaði á vegum Íslandsstofu. Eins og staðan er í dag eru engin greinileg tengsl á milli rannsókna í ferðaþjónustu og markaðssetningar eða kynningar á áfangastöðum.

Bætt umgjörð um markaðsupplýsingar og aðgengi að verkfærakistu áfangastaða gerir kleift að greina betur og túlka þær upplýsingar sem aflað er með rannsóknum auk þess að skipulag og framkvæmd rannsókna verður markvissari. Þetta á við hvort sem verið er að líta til tiltekinna landsvæða eða sérhæfðari markaðssyllna sem nýta mætti í íslensku samhengi. Sem stendur eru aðeins takmarkaðar upplýsingar fyrirbyggjandi um ráðstefnu- og hvatamarkaðinn og sérhæfðar markaðssyllur á borð við ferðaþjónustu tengda dýralífi, menningu, mat og matargerðarlist sem og um heilsu og vellíðan.

Í framtíðinni má þróa mismunandi lykilskilaboð og herferðir í samræmi við langtímaáætlunina um uppbyggingu ferðaþjónustunnar í heild sinni, fjármögnun og tækifæri til nýs samstarfs og samvinnu.

## Vörupróun og fjárfesting

Eitt af meginmarkmiðum úttektarinnar er að auka fjárfestingu í ferðaþjónustunni og laða að beinar erlendar fjárfestingar. Til að ná því markmiði þarf að greina og skipuleggja fimm til tíu forgangsverkefni sem gætu skipt sköpum um þróun greinarinnar á einstökum svæðum eða á landinu í heild.

Í fyrstu heimsókn PKF til Íslands komu fram fjölmörg verkefni sem gætu höfðað til fjárfesta um allan heim, þótt þau séu enn sem komið er ekki nægilega stór eða af nægilega miklum gæðum til að teljast „tilbúin til fjárfestinga“.

Hér að neðan má sjá þau fimm verkefni sem við teljum að séu einna líklegust til að hafa mikil áhrif á þróun ferðaþjónustunnar til meðallangs tíma lítið.

### Fjárfestingar - Forgangsverkefni

LANDSHLUTI	STAÐSETNING	VERKEFNALÝSING	STAÐA
AKUREYRI OG NORÐAUSTURLAND	Rétt hjá Húsavík	Sjóbaða- og heilsulind, hönnuð af arkitektastofunni Basalt arkitektar. Heilsulind (500 m <sup>2</sup> ) sem hægt væri að stækka með tímanum og bæta við hana hóteli í framtíðinni.	Í biðstöðu
SNÆFELLSNES OG VESTFIRÐIR	Ásgarður rétt hjá Borgarnesi	Heilsulind fyrir allt að 400 gesti, hönnuð af arkitektastofunni Basalt arkitektar sem hægt væri að stækka og bæta við hana hóteli í framtíðinni.	Í biðstöðu fram til ársins 2015 eða 2016
HÖFUÐBORGARSVÆÐIÐ	Við hliðina á Hörpu	Fjögurra eða fimm stjörnu 270 herbergja hótél, ef til vill hluti af alþjóðlegri hótélkeðju eins og t.d. Marriott.	Í biðstöðu fram til ársins 2015 eða 2016
GULLNI ÞRÍHYRNINGURINN OG SUÐURLAND	Skálabrekka við Þingvelli	Sextíu herbergja heilsulind og hótél fyrir efnameiri viðskiptavini á 445 hektara lóð við hliðina á Þingvallabjörgaröðnum.	Í biðstöðu
VATNAJÖKULL, SKAFTAFELL OG JÖKULSÁRLÓN	Á eftir að ákveða	Gæðahótél og heilsulind nálægt Jökulsárlóni	Í biðstöðu

Heimild: Rannsóknir PKF

Samtals eru fleiri en 15 verkefni sem gætu mörg verið aðlaðandi fjárfestingarkostir til skemmri eða lengri tíma lítið. Lagt er til að stjórnvöld íhugi samstarf við einkaaðila um þróun stefnumótandi lykilverkefna, einkum þeirra sem gætu opnað fyrir nýja áfangastaði. Slíkt sýnir ekki aðeins trú stjórnvalda á greininni heldur eykur tiltrú einkafjárfesta á viðkomandi verkefnum.



## Árangursríkt skipulag ferðaþjónustunnar

Íslensk ferðaþjónusta einkennist af fáum mikilvægum hagsmunaaðilum annars vegar og miklum fjölda minni hagsmunaaðila hins vegar sem hafa mun minni áhrif. Oft er um að ræða örfyrirtæki eða lítil eða meðalstór fyrirtæki í einkageiranum en þessir aðilar eru mjög mikilvægir þegar kemur að því að veita gestum þjónustu. Hér er því svigrúm til aukinnar samvinnu sem eykur þátttöku hagsmunaaðila í málefnum ferðaþjónustunnar og samstöðu í greininni.

Sé eðlislægur margbreytileiki ferðaþjónustunnar á Íslandi hafður í huga er brýnt að nálgast ferðaþjónustuna heildstætt og með það að markmiði að stefnumótun taki til allra þátta sem tengjast greininni og hagsmunum hennar. Slík nálgun mun gera Íslandi kleift að byggja ferðaþjónustuna upp með skilvirkum hætti í síbreytilegu umhverfi og styðja við jafnan og sjálfbæran vöxt.

Á Íslandi er hluti af áskoruninni að tryggja að stefna í málefnum sem varða ferðaþjónustuna sé samræmd á milli ráðuneyta. Til að tryggja hagsmuni greinarinnar í heild og efla skilning á þörfum hennar innan stjórnsýslunnar er mælt með því að komið verði á fót stefnumótunarhópi ferðaþjónustunnar sem leysi Ferðamálaráð Íslands af hólmi.

Markmiðið með slíkum stefnumótunarhópi ferðaþjónustunnar væri samhentari stjórnsýslu, aukin samræming á stefnu um þróun ferðaþjónustu og meiri samvinna hagsmunaaðila. Einnig er lagt til að þessi stefnumótunarhópur ferðaþjónustunnar sé skipaður hagsmunaaðilum bæði úr einkageiranum og opinberri stjórnsýslu og komi saman a.m.k. ársfjórðungslega. Einn af kostunum við þessa nálgun er að hún tryggir stöðu ferðaþjónustunnar sem hluta af almennri efnahags- og atvinnuþróun og kemur í veg fyrir að greinin „týnist“ innan stjórnsýslunnar.

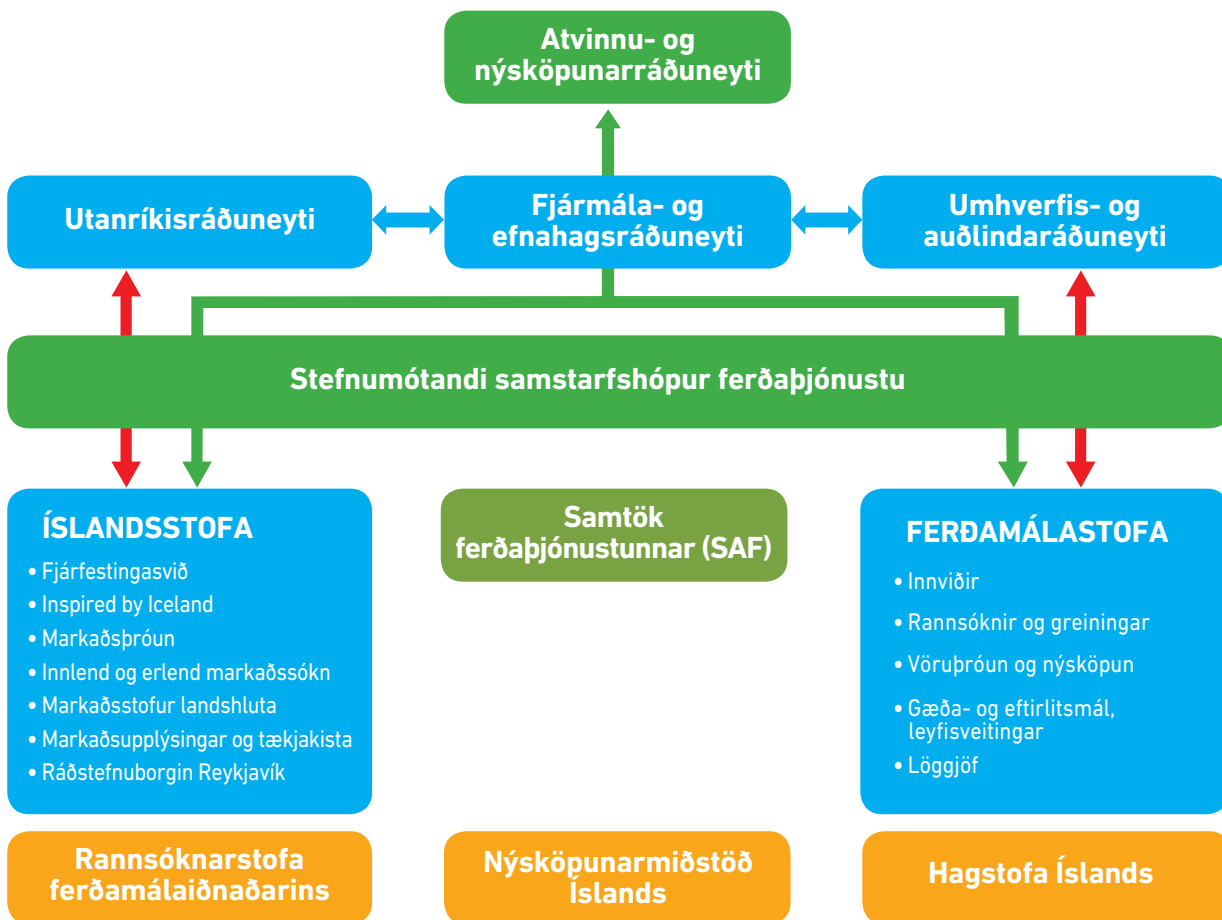
Til viðbótar við framangreint munu Íslandsstofa og Ferðamálastofa veita ráðgjöf um stefnumótun og koma upplýsingum um þörf fyrir bæði vöruþróun og uppbyggingu innviða á framfæri við sveitarstjórnir, stjórnvöld og mögulega fjárfesta úr einkageiranum.

Stofnun stefnumótunarhóps ferðaþjónustunnar væri stórt skref í átt að einingu innan greinarinnar og innleiðingu heildstæðrar nálgunar á málefni ferðaþjónustunnar sem mætir þörfum bæði einkageirans og hins opinbera.

Á eftirfarandi skýringarmynd er sýnt hvernig stefnumótunarhópur ferðaþjónustunnar myndi gegna hlutverki tengingar á milli lykilhagsmunaaðila í ferðaþjónustu í einkageiranum og hjá hinu opinbera. Markmiðið er ein rödd gagnvart allri stjórnsýslu og að sjónarmið einkageirans komist til skila með sanngjörnum hætti.

Skýringarmyndin dregur enn fremur fram mikilvægi þess að vinna náið með helstu upplýsinga- og þjónustuveitum sem tengjast ferðaþjónustunni svo sem Hagstofu Íslands, Nýsköpunarmiðstöð Íslands og Rannsóknamiðstöð ferðamála. Þannig má tryggja að fyrirliggjandi rannsóknir og greiningar skili hámarksávinningi fyrir ferðaþjónustuna.

## Ráðlögð umgjörð fyrir stofnanir og stefnur



Heimild: Rannsóknir PKF

Lagt er til að atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið leiði stefnumótunarhóp ferðapjónustunnar og í honum sitji fulltrúar þeirra ráðuneyta (sjá skýringarmynd hér að ofan) sem fara með málaflokka sem hafa bein áhrif á hagsmuni ferðapjónustunnar.

Einnig ættu hagsmunaaðilar úr einkageiranum að eiga fulltrúa í hópnum. Þá gætu Samtök ferðapjónustunnar og Ráðstefnuborgin Reykjavík skipað fulltrúa svo að ferðapjónustan ætti sína fulltrúa, bæði út frá viðskiptalegu sjónarmiði og þeim aðgerðum sem ráðast þarf í.

Hópurinn yrði ábyrgur fyrir innleiðingu langtímaáætlunarinnar sem og að stjórna framangreindum sjóði sem hefði það hlutverk að stuðla að varðveislu svæða, fjárfesta í sjálfbærum ferðapjónustuverkefnum og rannsóknum í ferðapjónustunni og styrkja miðlun og markaðssetningu.

Enn fremur myndi hópurinn vera ábyrgur fyrir samræmingu og eftirliti með talnagögnum, markaðsupplýsingum og rannsóknum í ferðapjónustu sem koma frá stofnunum á borð við Hagstofu Íslands, Rannsóknarmiðstöð ferðamála og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Hópurinn ætti að skila árlegu mati á frammistöðu og framvindu íslenskrar ferðapjónustu og bera saman við skilgreinda áfanga og helstu kennitölur.

Til lengri tíma litið er talið að hópurinn muni tryggja samhæfða stefnumótandi nálgun á þróun ferðapjónustu og stuðla að einingu hagsmunaaðila innan greinarinnar.

