

FMS 2022-12
ISBN 978-9935-522-22-1



Ferðamálastofa
Icelandic Tourist Board

"EN MAÐUR BARA LÍMIR BROSID UPP OG ER HRESS OG GLAÐUR"

**Áskoranir og úrræði ferðaþjónustufyrirtækja
í heimsfaraldri**

MAÍ 2022

Íris Hrund Halldórsdóttir



**RANNSÓKNAMIÐSTÖÐ
FERÐAMÁLA**

© Ferðamálastofa 2022

Útgefandi: Ferðamálastofa - Geirsgötu 9, 101 Reykjavík / Hafnarstræti 91, 600 Akureyri
Netfang: upplýsingar@ferdamalastofa.is
Veffang: www.ferdamalastofa.is
Titill: "En maður bara límur brosið upp og er hress og glaður":
Áskoranir og úrræði ferðaþjónustufyrirtækja í heimsfaraldri
Höfundur: Íris Hrund Halldórsdóttir
Númer: FMS 2022-12
ISBN: 978-9935-522-22-1

Öll réttindi áskilin. Skýrsluna má ekki afrita með neinum hætti, svo sem með ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða í heild, án skriflegs leyfis útgefanda.

Efnisyfirlit

Formáli	iii
Helstu niðurstöður	iv
1 Inngangur	1
2 Seigla fyrirtækja í ferðaþjónustu	4
2.1 Tengslanet og samstarf.....	5
2.2 Ferli.....	6
2.3 Mannauður.....	6
3 Aðferðir	8
3.1 Rýnihópar	8
3.2 Viðtöl	9
3.3 Dagbókarrannsókn.....	10
4 Niðurstöður.....	11
4.1 Aðgerðir í faraldri.....	11
Viðbrögð við tekjufalli	11
Mótvægisáðgerðir.....	13
Sóttvarnaraðgerðir.....	15
Leitað á ný mið.....	16
4.2 Starfsmannahald.....	18
Uppsagnir.....	18
Ráðningar sumarið 2021	22
4.3 Í skugga faraldurs.....	23
Tengslanet.....	23
Andlegt álag	25
Lærdómur um krísustjórnun	26
5 Umræður og ályktanir	28
5.1 Viðbrögð fyrirtækja.....	28
5.2 Stuðningsáðgerðir stjórnvalda	30
5.3 Seigla og aðlögunarhæfni íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja	32
Starfsfólk	32
Tengsl og netverk.....	33
Markviss áætlanagerð	33
Skapandi viðbragð.....	34

	Ferðaþjónusta, samfélag og hagkerfi	34
6	Lokaorð	36
7	Heimildaskrá	37
8	Viðaukar	43
8.1	Þátttakendur í rýnihópum	43
8.2	Viðtalsrammi.....	44
8.3	Þátttakendur í viðtölum.....	44
8.4	Þátttakendur í dagbókarrannsókn	45

Formáli

Í lok árs 2020 fól Ferðamálastofa, Rannsóknamiðstöð ferðamála (RMF) að gera rannsókn á áhrifum COVID-19 á ferðaþjónustuna hér á landi. Var þessi rannsókn hugsuð sem fyrsti áfangi af stærra verkefni sem hefur það að markmiði að meta aðlögunarhæfni og seiglu íslenskrar ferðaþjónustu.

Rannsóknarverkefninu sem hér um ræðir var skipt í tvo verkþætti. Sá fyrri dró fram heildarmynd af stöðu ferðaþjónustunnar við upphaf COVID-19 faraldursins og lýsti áhrifum faraldursins á rekstur íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja frá lokum febrúar og til ársloka 2020. Skýrsla með niðurstöðum fyrri verkþáttar var gefin út í júlí 2021¹. Markmið seinni verkþáttar er að draga fram upplifun og reynslu fólks í ferðaþjónustu af því að takast á við það krísuástand sem kórónuveirufaraldurinn hefur skapað, byggt á frumgögnum sem aflað var með einstaklings- og rýnihópaviðtölum ásamt dagbókarrannsókn. Í þessari skýrslu er sjónum beint að því hvernig fyrirtæki og aðrir hagaðilar greinarinnar hafa upplifað afleiðingar kórónuveirufaraldursins og þá krísu sem nú stendur yfir vegna hans. Hér er ætlunin að ná fram dýpri skilningi á aðstæðum viðmælenda en hægt er að gera með hefðbundnum spurningakönnunum. Hafa ber í huga að með eiginlegum rannsóknaraðferðum (sem þessi skýrsla byggir á) hafa gögnin ekki alhæfingargildi heldur dýpka þau skilning og veita innsýn í upplifun ólíkra aðila á aðstæðum sínum á þeim tímapunkti sem gagnaöflunin fer fram. Veitt verður innsýn í áskoranir sem ferðaþjónustuaðilar hafa þurft að eiga við. Viðmælendur voru forsvarsmenn fyrirtækja, einstaklingar úr stoðkerfi greinarinnar og einstaklingar úr stjórnkerfi sveitarfélaga.

Skipaður var stýrihópur um rannsóknarverkefnið að hálfu RMF en hlutverk hans var að veita faglega leiðsögn við framkvæmd verkefnisins. Í stýrihópnum eru Dr. Ragnar Árnason, prófessor emeritus í hagfræði við Háskóla Íslands; Dr. Gunnar Þór Jóhannesson, prófessor í ferðamálafræði við Háskóla Íslands; Ingibjörg Sigurðardóttir, deildastjóri Ferðamáladeildar Háskólans á Hólum og Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, forstöðumaður Rannsóknamiðstöðvar ferðamála. Verkefnisstjóri og höfundur þessarar áfangaskýrslu er Íris H. Halldórsdóttir, sérfræðingur við RMF. Kristófer Orri Guðmundsson og Ragnhildur Dagbjört Pétursdóttir komu að hluta gagnaöflunar.

Höfundur vill færa öllum þeim sem veittu upplýsingar og aðstoðuðu við gerð þessarar rannsóknar þakkir fyrir gott samstarf. Sérstakar þakkir fá viðmælendur fyrir góðar undirtektir og fyrir að gefa sér tíma til þess að taka þátt í rannsókninni.

¹ Íris Hrunn Halldórsdóttir, 2021

Helstu niðurstöður

1. Fjárhagsleg staða fyrirtækja fyrir faraldur, eðli rekstrar og umfang, aðgengi að fjármagni og staðsetning höfðu áhrif á getu þeirra til að ráða við afleiðingar heimsfaraldurs

Skuldir ferðaþjónustunnar jukust mikið á árunum fyrir faraldur. Hluti fyrirtækja fór því inn í faraldurinn í erfiðri stöðu og hafði þegar þurft að leita til fjármagnseigenda til að semja um greiðslufrest eða ná í nýtt fjármagn. Þessi staða hafði áhrif á svigrúm margra fyrirtækja til þess að takast á við afleiðingar faraldursins. Annar áhrifaþáttur var eðli og umfang rekstrar. Þau fyrirtæki sem byggðu ekki alla sína starfsemi á þjónustu við erlenda ferðamenn gátu frekar en önnur hliðrað til í rekstrinum og lagt meiri áherslu á þá þætti sem urðu fyrir minni áhrifum af samdrætti í komum erlendra ferðamanna hingað til lands. Sömuleiðis hafði eðli rekstrar áhrif á möguleika fyrirtækjanna til að bregðast við aukinni innlendri eftirspurn. Þá kom einnig skýrt fram að aðgengi að fjármagni í dreifbýlinu er að jafnaði minna en hjá fyrirtækjum á stór-höfuðborgarsvæðinu og á Suðurlandi en á þessum svæðum gætir árstíðasveiflu í komum erlendra ferðamanna mun minna en annarstaðar og rekstrarforsendur því sterkari.

2. Opinberar mótvægisáðgerðir voru ferðaþjónustunni mikilvægar

Flestir viðmælendur áréttuðu mikilvægi opinberra mótvægisáðgerða og voru ekki í vafa um að þær hefðu komið í veg fyrir gjaldþrot fjölmargra fyrirtækja, sem væri mikilvæg forsenda endurreisnar ferðaþjónustunnar að faraldrinum loknum. Sér í lagi var mikilvægi hlutabótaleiðarinnar undirstrikað og hún talin þýðingarmikil hvað varðar endurreisn og framtíð ferðaþjónustunnar. Með hlutabótaleiðinni hafi verið hægt að halda lykilstarfsfólki í vinnu sem hafi verið ómetanlegt.

3. Gagnrýni á framkvæmd mótvægisáðgerða

Nokkur óvissa fylgdi mótvægisáðgerðunum fyrir fyrirtækin. Dæmi voru um að áðgerðir væru kynntar en kæmust ekki til framkvæmda strax. Aðrar áðgerðir voru tímabundnar og þá óvissa um hvað tæki við að þeim loknum. Einnig fylgdi því óvissa að vita ekki hvort fyrirtæki gætu sótt um þau úrræði sem í boði voru. Gagnrýnt var hve tímafrekt og flókið hefði verið að reyna skilja áðgerðirnar og uppfylla þau skilyrði sem sett voru. Margir viðruðu áhyggjur af því að minni fyrirtæki hefðu í meira mæli en þau stærri fallið á milli áðgerða eða ekki haft næg úrræði til þess að sækja um þær. Þá kom einnig fram gagnrýni á fyrirkomulag einstakra úrræða og má þar nefna viðmið um hlutfall tekjufalls í tekjufallsstyrknum, viðmiðunartímabil tekna fyrir lokunarstyrk, hlutfall launakostnaðar í stuðningslánum og takmarkanir á vinnuskyldu starfsmanna á hlutabótaleið.

4. Ákall eftir auknum stuðningi og skilningi af hálfu stjórnarsýslu sveitarfélaga

Margir rekstraraðilar ræddu skort á stuðningi og skilningi sveitarfélaga á málefnum ferðaþjónustufyrirtækja í krísunni. Fannst mörgum viðmælenda fyrirtækin vera afskipt hjá stjórnarsýslu sveitarfélaga.

5. Uppsagnir starfsfólks fólu í sér miklar áskoranir fyrir rekstraraðila

Til að bregðast við breyttu landslagi og mikilli óvissu sögðu flest fyrirtæki upp starfsfólki strax í upphafi krísunnar. Því til viðbótar nefndu margir að fyrirkomulag atvinnuleysisbóta á meðan á faraldrinum stóð hafi enn frekar aukið á atgervisflótta úr ferðabjónustunni. Viðmælendur lýstu miklum áhyggjum af tapaðri þekkingu og tengslum sem taki tíma að endurheimta og menn óttuðust að greinin hefði laskaða ímynd sem ákjósanlegur starfsvettvangur.

6. Faraldurinn undirstrikaði mikilvægi fjölbreyttra tengsla og klasasamstarfs til að takast á við áskoranir fyrirtækja

Áskoranir og óvissa í upphafi faraldurs gerðu það að verkum að fyrirtæki höfðu mikla þörf fyrir samstöðu og samvinnu. Ekki síst var mikilvægi stuðnings fjölskyldu, vina og annarra í nærsamfélagi undirstrikað. Samstarf jókst einnig á milli fyrirtækja og við aðra hagaðila ferðabjónustunnar í krísunni, samstarf sem var talið hafa vantað fyrir krísu. Aðgengi að formlegum samstarfsvettvangi skipti máli og nýttu margir sér slík tækifæri hvort sem var staðbundið eða á landsvísu.

7. Andlegt álag, kvíði og vonleysi meðal rekstraraðila er ástand sem ekki hefur fengið næga athygli

Uppsöfnuð þreyta og mikið andlegt álag í tengslum við krísuna var endurtekið þema í viðtölunum. Álag sem fylgdi því að halda fyrirtækjunum á floti í gegnum tveggja ára óvissutímabil. Kallað var eftir því að andlegt álag yrði viðurkennt sem hluti af þeirri vegferð sem fyrirtækin hafa þurft að standa í og óskað var eftir frekari stuðningi vegna þess. Áhyggjur voru uppi um að skapandi og reynslumiklir rekstraraðilar gætu horfið úr greininni vegna þessa, og ferðabjónustan gæti staðið uppi einsleitari fyrir vikið.

1 Inngangur

Sóttvarnaraðgerðir vegna kórónuveirunnar bæði innan landa og á landamærum og ótti við möguleg smit höfðu strax í upphafi faraldursins gríðarleg áhrif á ferðalög fólks á árinu 2020. Þannig fækkaði ferðamönnum um 73% á heimsvísu árið 2020² og í Evrópu nam fækkunin 69% sem samsvarar að erlendum ferðamönnum í álfunni hafi fækkað um 500 milljónir³. Árið 2021 var ekki það viðsnúningsár í ferðaþjónustunni sem margir vonuðust eftir og samdráttur í komum erlendra ferðamanna á heimsvísu var áfram yfir 72% miðað við árið 2019⁴.

Ríkisstjórnir víða um heim gripu snemma til margvíslegra stuðningsaðgerða í því skyni að milda áhrif þessa mikla samdráttar⁵. Í sumum löndum náði öflugur innanlandsmarkaður að mýkja höggið en fjölmörg lönd og áfangastaðir þar sem ferðaþjónustan byggði fyrst og fremst á erlendum ferðamönnum hafa þurft að grípa til umfangsmikilla stuðningsaðgerða til þess að vernda störf og fyrirtæki.

Krísur eru tímabil mikillar óvissu þar sem fyrirsjáanleiki er lítill sem enginn og erfitt er að hafa stjórn á aðstæðum⁶. Nánar tiltekið hefur hugtakið krísa verið skilgreint sem ástand sem einstaklingar, hópar eða stofnanir þurfa að takast á við án þess að geta nýtt sér hefðbundna viðskiptahætti⁷. Krísur geta verið hægt vaxandi, reglulegar eða skyndilegar og fer það allt eftir stærð og styrk hversu lengi áhrif þeirra vara⁸. Það er ekki síst óvissan, sem einkennir flestar krísur, sem veldur áskorunum og erfiðleikum við alla áætlanagerð og vinnu fyrirtækja⁹.

Á undanförunum árum hafa ýmsar heilsutengdar krísur haft áhrif á ferðaþjónustu víða um heim. Má þar nefna fuglaflensu, gin- og klaufaveiki (e. foot and mouth), SARS og Ebóla.¹⁰ Áhrif þessara krísa hafa jafnan verið staðbundin og ekki gætt í mjög langan tíma¹¹. Þannig tók það ferðaþjónustuna rúma níu mánuði að ná fyrri styrk eftir að SARS veiran geisaði frá árslokum 2002 og fram á mitt ár 2003¹². Um kórónuveirufaraldurinn gegnir hins vegar allt öðru máli. Faraldurinn hefur haft gríðarleg áhrif á ferðaþjónustu út um allan heim og er ekkert land undanskilið. Lengd núverandi faraldurs er jafnframt nær fordæmalaus.

Íslenskt efnahagslíf á mikið undir því að ferðaþjónustan hér á landi endurheimti sinn fyrri styrk. Því er mikilvægt að skilja þann vanda sem við greininni blasir. Ljóst er faraldurinn hefur haft töluverð áhrif á ferðaþjónustu hér á landi eins og útlistað var í skýrslu fyrri verkþáttar þessa rannsóknarverkefnis: *Ferðaþjónusta á Íslandi og COVID-19 – Staða og greining fyrirbyggjandi*

² United Nations World Tourism Organization, e.d.

³ United Nations World Tourism Organization, 2021, janúar

⁴ United Nations World Tourism Organization. e.d.

⁵ OECD, 2021, apríl

⁶ Moreira, 2007

⁷ Booth, 1993: 85-86 í Cushnahan, 2004

⁸ Backer & Ritchie, 2017; Ritchie & Jiang, 2019

⁹ Sharma, Leung, Kingshott, Davcik & Cardinali, 2020

¹⁰ Wut, Xu & Wong, 2021

¹¹ United Nations World Tourism Organization, 2011

¹² United Nations World Tourism Organization, 2011

*gagna*¹³. Þannig dróst fjöldi þeirra sem starfaði í ferðaþjónustu saman um 48% á árinu 2020 og framboð flugsæta til landsins minnkaði um 77%. Velta greinarinnar hríðféll og var samdrátturinn um 59%. Samdráttur átti sér stað í öllum greinum ferðaþjónustunnar en áskoranir fyrirtækja og viðbrögð við samdrættinum voru nokkuð mismunandi eftir greinum. T.a.m. voru mörg veitingahús í ágætri stöðu þar sem hægt var að treysta á innlenda ferðamenn, og svo gátu bílaleigurnar selt frá sér bíla sem nokkur eftirspurn var eftir.

Íslensk stjórnvöld gripu snemma til ýmissa mótvægisáðgerða sem miðuðu að því að styðja við fyrirtæki, félagasamtök og einstaklinga sem urðu fyrir tekjuskerðingu og rekstrarsamdrætti vegna faraldursins en fyrstu áðgerðirnar voru kynntar seinni hluta mars mánaðar 2020. Eins og kom fram í fyrri verkþætti þessara verkefnis þá nýttust þessar mótvægisáðgerðir ferðaþjónustunni vel¹⁴. Stærstum hluta margra þessara úrræða, sem í boði voru 2020 og 2021, hefur verið úthlutað til ferðaþjónustunnar enda sú atvinnugrein sem einna harðast hefur orðið fyrir samdrætti af völdum faraldursins. Þannig runnu 97% viðbótarlána/brúarlána til ferðaþjónustunnar og hlutfalla ýmissa annarra úrræða var frá 60% til um 90% (stuðningslán, 61%; tekjufallsstyrkir, 66%; viðspyrnustyrkir, 72%; greiðsla launakostnaðar á uppsagnarfresti, 87%)¹⁵.

Niðurstöður úr fyrri verkþætti þessarar rannsóknar sýndu glögglega að til viðbótar við heilmikinn samdrátt árið 2020 var ferðaþjónustan rekstrarlega/fjárhagslega í erfiðri stöðu áður en kom að faraldri og því á margan hátt illa í stakk búin að takast á við niðursveiflu¹⁶. Þegar árið 2017 dróst hagnaður greinarinnar töluvert saman og virðisauki greinarinnar fór lækkandi. Árið 2019 varð niðursveiflan meiri og þá dróst fjöldi erlendra ferðamanna í fyrsta skipti saman eftir stöðugan vöxt áratuginn á undan. Sömuleiðis fækkaði í fyrsta skipti starfandi einstaklingum í greininni og samdráttur varð í veltu. Til viðbótar við þetta hafði skuldsetning innan greinarinnar nær tvöfaldast á fjögurra ára tímabili.

Að ofansögðu má ljóst vera að íslensk ferðaþjónusta hefur tekist á við flókin og erfið úrlausnarefni á undanförunum misserum. Í þessari skýrslu sem hér birtist er sjónum beint að upplifun ýmissa hagaðila greinarinnar af þeirri krísu sem kórónuveirufaraldurinn hefur valdið og afleiðingum hennar á ferðaþjónustuna.

Hér er leitast við að ná fram dýpri skilningi á aðstæðum viðmælenda en hægt er að gera með hefðbundnum spurningakönnunum eða öðrum meginlegum aðferðum sem byggja á greiningu tölulegra gagna. Sérstaða rannsóknarinnar felst því í að kafað er dýpra í viðfangsefnið og leitast við að ná fram sjónarhorni og upplifun rekstraraðila í greininni án þess að búið sé að skilgreina með tæmandi hætti um hvaða þætti er spurt. Þannig er komið í veg fyrir að mikilvægar upplýsingar beri ekki á góma vegna þess að rannsakandi hafði þær ekki í huga.

¹³ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

¹⁴ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

¹⁵ Þingskjal 1904/2020-2021. Skýrsla fjármála- og efnahagsráðherra um mat á árangri áðgerða til að mæta efnahagslegum áhrifum heimsfaraldurs kórónuveiru.

¹⁶ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

Mikilvægt er að hafa í huga að gögn sem verða til í eiginlegum rannsóknum (sem þessi skýrsla byggir á) hafa ekki alhæfingargildi heldur dýpka þau skilning og veita innsýn í upplifun ólíkra aðila á aðstæðum sínum á þeim tímapunkti sem gagnaöflunin fer fram. Því veitir rannsóknin innsýn í áskoranir sem ferðaþjónustuaðilar hafa þurft að eiga við á tímum kórónuveirufaraldurs og hvernig þeir hafa getað nýtt sér stuðningsaðgerðir stjórnvalda vegna krísunnar í störfum sínum. Greiningin byggir á gögnum sem safnað var með rýnihópaviðtölum, viðtölum við einstaklinga og dagbókarrannsókn. Samtals voru þátttakendur 51, eigendur og rekstraraðilar ferðaþjónustufyrirtækja (eigendur, framkvæmdastjórar, millistjórnendur) sem og einstaklingar úr stoðkerfi greinarinnar og stjórnsýslu sveitarfélaga. Gagnaöflun átti sér stað frá febrúar til október árið 2021.

Uppbygging skýrslunnar er á þann veg að á eftir inngangi er í kafla tvö farið yfir fræðilegt samhengi rannsóknarinnar og í kafla þrjú er gerð grein fyrir aðferðafræðinni. Þá er í kafla fjögur greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar eftir þeim meginþemum sem greining gagnanna leiddi í ljós og í kafla fimm eru umræður og ályktanir þar sem einnig eru settar fram hugmyndir að frekari rannsóknum. Að síðustu eru sett fram lokaorð.

2 Seigla fyrirtækja í ferðapjónustu

Mikilvægt er að eigendur og stjórnendur fyrirtækja geti brugðist við óvissu og lágmarkað neikvæðar afleiðingar hennar fyrir fyrirtækin sjálf, samfélagið, efnahagslífið og náttúruna. Í þessu samhengi er oft talað um seiglu fyrirtækja. Seigla fyrirtækja endurspeglar getu þeirra, ekki bara til að lifa af heldur að komast í gegnum erfið tímabil og draga af því lærdóm¹⁷. Þeir þættir sem geta haft áhrif á seiglu fyrirtækja í ferðapjónustu eru fjölmargir. Til að mynda aðlögunarhæfni, aldur fyrirtækja, stærð þeirra, nýsköpunarstarf innan þeirra, starfsfólk, fjárhagur fyrirtækja og samstarfsaðilar.

Aðlögunarhæfni hefur áhrif á seiglu fyrirtækja¹⁸. Gera má ráð fyrir að öll fyrirtæki geti breyst og aðlagast breytingum í kjölfar krísu en tíminn sem það tekur er misjafn á milli fyrirtækja og atvinnugreina. Ein leið til að meta aðlögunarhæfni er að mæla þann tíma sem það tekur fyrirtæki að ná aftur fyrra horfi (tekjur, seldar einingar, starfsmannafjöldi)¹⁹. Ekki síður er hluti af aðlögunarhæfni getan til að draga lærdóm af aðstæðum, til að efla starfsemi og samkeppnisstöðu²⁰. Í þessu samhengi er hægt að tala um skapandi viðbrögð, þ.e. ef breytingar eru notaðar til þess að gera eitthvað nýtt, óvanalegt og jafnvel byltingarkennt. Flestir aðlagast breytingum en hið skapandi viðbragð hefur löngum verið talið skipta mestu máli fyrir virkt og kraftmikið efnahagslíf²¹.

Frumkvöðulsháttur, nýsköpun og skapandi hugsun eru þættir sem fjölmargir fræðimenn telja að hafi þýðingarmiklu hlutverki að gegna til þess að efla getu fyrirtækja til að takast á við erfiðar aðstæður²². Krísa felur í sér aðstæður sem valda því að fyrirtæki geta ekki haldið áfram rekstri með hefðbundnum rekstraraðferðum²³. Þess vegna er mikilvægt að fyrirtæki geti aðlagast og verið skapandi til að bregðast á áhrifaríkan hátt við erfiðum og óvenjulegum aðstæðum²⁴.

Eins og fyrr segir hefur aldur fyrirtækja og rekstrarreynsla áhrif á seiglu. Eldri fyrirtæki eru líklegri til að hafa farið í gegnum áföll og hafa því stjórnendur og starfsfólk safnað reynslu og þ.a.l. hæfni og sjálfsöryggi til að vinna sig út úr erfiðleikunum²⁵. Ung fyrirtæki skortir hins vegar frekar reynslu, traust og nauðsynleg tengsl til þess að ráða við aðstæður²⁶. Eldri fyrirtæki geta þó verið ósveigjanlegri og skort getu til þess að aðlagast breyttum aðstæðum²⁷.

Oft eru lítil fyrirtæki talin vera varnarlausari og viðkvæmari í krísu en stór fyrirtæki vegna takmarkaðrar getu þeirra til að lágmarka áhættu. Smærri fyrirtæki eru ekki talin hafa sömu

¹⁷ Ates & Bititci, 2011

¹⁸ Lee, Vargo, Seville, 2013; Chowdhury, Prayag, Orchiston & Spector, 2019

¹⁹ Erol, Henry, Sauser & Mansouri, 2010

²⁰ Smit & Wandel, 2006: 300 í Chowdhury, Prayag, Orchiston & Spector, 2019

²¹ Schumpeter, 1947/1991

²² Dahles & Susilowati, 2015; Mafabi, Munene & Ahiauzu, 2015

²³ Booth, 1993: 85-86 í Cushnahan, 2004

²⁴ Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018; Dahles & Susilowati, 2015; Mafabi, Munene & Ahiauzu, 2015

²⁵ Kalleberg & Leicht, 1991

²⁶ Hall & Williams, 2008

²⁷ Aldrich & Auster, 1986; Ranger-Moore, 1997; Fritsch, Brixly & Falck, 2006

möguleika og stór fyrirtæki með ýmis konar úrræði, svo sem aukið fjármagn og faglega ráðgjöf til að bregðast við krísu²⁸. Hins vegar geta smærri fyrirtæki verið sveigjanlegri og kvikari en þau sem stærri eru, til að taka róttækar ákvarðanir sem geta verið mikilvægar til að komast af²⁹. Sveigjanleiki er einmitt lykilatriðið í seiglu lítilla fyrirtækja³⁰.

Fjárhagsleg staða fyrirtækja og aðgengi að fjármagni hefur mikið að segja um seiglu þeirra³¹. Hvort sem það er hreint reiðufé eða eignir sem hægt er selja til að lifa af tímabil þegar tekjur eru af skornum skammti. Þau fyrirtæki sem hafa sýnt litla arðsemi og eru með miklar fjárhagslegar skuldbindingar eru jafnan illa í stakk búin til að takast á við tekjufall í kjölfar krísu³².

Í ítarlegri rýni Hall, Prayag og Amore³³ á rannsóknum á seiglu í ferðaþjónustu er niðurstaða þeirra að í grundvallaratriðum séu það þrír þættir og krosstengsl þeirra sem fela almennt í sér seiglu ferðaþjónustufyrirtækja:

1. Tengslanet og samstarf (hæfni mismunandi hagsmunaaðila til að vinna saman að viðbrögðum við krísu)
2. Ferli (undirbúningur og áætlanagerð)
3. Mannauður (starfsfólk fyrirtækjanna)

2.1 Tengslanet og samstarf

Öll starfsemi á sér stað í félagslegu samhengi og felur í sér fólk og persónuleg tengsl þeirra. Þeir einstaklingar sem stýra, stjórna og taka ákvarðanir í fyrirtækjum eru hluti af flóknu félagslegu tengslaneti sem felst meðal annars í samskiptum milli viðskiptafélaga, birgja og annarra hagsmunaaðila³⁴. Tengslanet, bæði persónuleg og fagleg, geta haft mikið um lífvænleika fyrirtækja að segja³⁵.

Mikilvægt er að ólíkir hagsmunaaðilar geti unnið saman því slíkt samstarf getur aukið sveigjanleika fyrirtækja til að bregðast við krísu³⁶. Inn í þetta spilar svo traust en það stuðlar frekar að því að aðilar séu tilbúnir til að miðla þekkingu og upplýsingum³⁷ en miðlun upplýsinga er mikilvægur þáttur í samskiptum á krísutímum³⁸. Klasastarf er til að mynda almennt

²⁸ Cushnahan, 2004; Zeng, Carter & De Lacy, 2005

²⁹ International Trade Centre, 2020; Irvine & Anderson, 2004

³⁰ Williams & Vorley, 2014

³¹ Biggs, Hall & Stoeckl, 2012; Wieczorek-Kosmala, 2022

³² Wieczorek-Kosmala, 2022

³³ Hall, Prayag & Amore, 2017

³⁴ Dahles & Susilowati, 2015; Dahles, Prabawa & Koning, 2020

³⁵ Dahles o.fl, 2020; Barasa, Mbau & Gilson, 2018

³⁶ World Travel & Tourism Council, 2021

³⁷ Knack & Keefer, 1997; World Travel & Tourism Council, 2021

³⁸ Longstaff & Yang, 2008

mikilvægur þáttur í að bæta frammistöðu fyrirtækja³⁹ og í krísu getur það bætt aðgengi að mikilvægum úrræðum til að takast á við erfiðar aðstæður⁴⁰.

2.2 Ferli

Öll áætlanagerð gegnir mikilvægu hlutverki til að takast á við áföll. Áætlanagerð sem hefur það að markmiði að undirbúa fyrirtæki fyrir fjölbreyttar áskoranir getur stuðlað að betri samfellu í rekstri og dregið úr neikvæðum áhrifum af krísu og bætt rekstraröryggi. Slík áætlanagerð dregur fram mikilvæga þætti sem þarf til að halda fyrirtækjum gangandi á meðan á krísu stendur⁴¹. Í slíkri vinnu felst lærdómur sem er fyrirtækjum mikilvægur til að takast á við krísur.

Þekkt er að fyrirtæki í ferðapjónustu séu ekki vel undirbúin fyrir krísu⁴². Ástæða þess er oftast en ekki talin vera skortur á tíma og fjármagni, þá sérstaklega í minni fyrirtækjum⁴³. Einnig er þekkt að stjórnendur telji litla þörf á sérstakri áætlanagerð fyrir krísu ef langt er liðið frá slíku ástandi⁴⁴.

Þegar unnið er að áætlanagerð vegna mögulegrar krísu er mikilvægt að vera framsækin⁴⁵ og ekki einskorðað áætlanirnar við fyrirbyggjandi varnarviðbrögð⁴⁶. Áskoranir stjórnenda snúa að því að stuðla að forvirkri áætlanagerð þar sem seigla fyrirtækisins alls er í forgrunni. Þó að undirbúningur og áætlanagerð sé mikilvægur þáttur í að takast á við óvænt áföll þarf líka að hafa í huga að byggja upp seiglu fyrirtækja sem hluta af daglegu rekstrarumhverfi, þannig að rekstur geti tekist á við hverskonar áskoranir sem koma upp dags daglega, ásamt öðrum meiriháttar áföllum. Uppbygging seiglu er því mikilvægur liður í að skapa fyrirtækjum samkeppnisforskot⁴⁷.

2.3 Mannauður

Starfsfólk getur haft mikil áhrif á frammistöðu fyrirtækja⁴⁸ og þ.a.l. seiglu þeirra⁴⁹. Hæfni starfsmanna og vald til að geta brugðist á áhrifaríkan hátt við krísu er mikilvægt⁵⁰. Seigla starfsmanna vísar til getu þeirra til að nýta ýmiss úrræði til þess að takast á við, aðlagast og dafna í breyttu starfsumhverfi⁵¹. Þrautseigir starfsmenn hafa getuna til þess að halda sjó á

³⁹ Peiró-Signes, 2014; Sainaghi & Baggio, 2014

⁴⁰ Skalholt & Thune, 2014

⁴¹ Hall, Prayag, & Amore, 2017

⁴² Anderson, 2006; Coles, 2003; Volo, 2008

⁴³ Ritchie & Jiang, 2019

⁴⁴ Prideaux, 2004

⁴⁵ Wooten & James, 2008

⁴⁶ Hall, o.fl., 2017

⁴⁷ Annarelli & Nonino, 2016

⁴⁸ Novolodskaya, Chicherova, Ponkratova, Gracheva, & Ilkevich, 2019

⁴⁹ Hall, o.fl., 2017; Gámez, Ivanova & Campiranon, 2014

⁵⁰ Gámez o.fl., 2014

⁵¹ Náswall, Kuntz, Hodliffe, & Malinen, 2013

ólgaði og streituvaldandi vinnustað⁵² en það er hæfni sem er talin vera mikilvæg fyrir störf 21. aldarinnar⁵³. Þá hefur það sýnt sig að fyrirtæki hafa hlutverki að gegna við að efla þrautseigju starfsmanna. Fyrirtæki sem eru sveigjanleg, styðja við og huga að velferð starfsmanna eru betur í stakk búin til þess að eiga við krísu⁵⁴.

Samskipti milli starfsmanna og stjórnenda hafa áhrif á traust starfsmanna gagnvart því fyrirtæki sem þeir vinna hjá, starfsánægju og hollustu starfsmanna gagnvart fyrirtækinu⁵⁵. Hin miklu samskipti sem starfsfólk í ferðabjónustu, ekki síst framlínufólk, þarf að eiga við t.a.m. viðskiptavinum (þ.e. ferðamenn) gerir það að verkum að starfsmenn verða að geta brugðist við á réttan hátt í óvæntum aðstæðum. Sýnt hefur verið fram á að stjórnunarstíll sem valdeflir starfsmenn er sérstaklega mikilvægur í ferðabjónustufyrirtækjum⁵⁶. Það eflir sjálfstraust þeirra og gerir þá betur tilbúna til þess að taka erfiðar ákvarðanir á staðnum sem koma bæði fyrirtækinu og viðskiptavininum til góða.

⁵² Hall o.fl., 2017; Nåswall, o.fl., 2013

⁵³ World Economic Forum, 2020.

⁵⁴ Hall o.fl., 2017; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020

⁵⁵ Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021; Orangefiery, 2020; Mansour, Holmes, Butler & Ananthram, 2019

⁵⁶ Baum, 2015; Shimko, 1994; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019

3 Aðferðir

Rannsóknin sem hér um ræðir er eigindleg en sú nálgun hentar vel þegar markmiðið er að gefa innsýn í flókið fyrirbæri og til að öðlast skilning á upplifun, reynslu og viðhorfum einstaklinga⁵⁷. Útkoma slíkra rannsókna er ekki á tölulegu formi og er niðurstöðum ekki ætlað að hafa alhæfingargildi. Tilgangur eigindlegra rannsókna er að veita innsýn í reynslu og upplifun mismunandi einstaklinga, öðlast skilning á hvernig fólk tekst á við aðstæður sínar og draga fram hugmyndir þeirra um þau viðfangsefni sem eru til rannsóknar hverju sinni⁵⁸.

Í þessari rannsókn voru þrennskonar aðferðir nýttar til gagnasöfnunar; rýnihópar, viðtöl og dagbókarrannsókn. Samtals voru þátttakendur 51 og var um að ræða fulltrúa úr ólíkum greinum ferðapjónustunnar, úr stoðkerfi greinarinnar og frá stjórnslu sveitarfélaga. Starfstöðvar viðmælenda voru staðsettar víðsvegar um landið, flestar voru staðsettar (eða með skráðar höfuðstöðvar) á Suðurlandi (17), Norðurlandi (13) og á Reykjanesi (10), en viðmælendur komu einnig frá á höfuðborgarsvæðinu, Vesturlandi, Vestfjörðum og Austurlandi.

3.1 Rýnihópar

Rýnihópar henta vel til þess að draga fram fjölbreytta sýn og reynslu aðila af tilteknu viðfangsefni og fá þannig fram ólík sjónarhorn⁵⁹. Markmiðið með rýnihópunum í þessari rannsókn var að safna á stuttum tíma yfirgripsmiklum upplýsingum um ástand og aðstæður ólíkra aðila í íslenskri ferðapjónustu. Haldnir voru fjórir rýnihópafundir þar sem þátttakendur voru valdir með markmiðsúrtaki á grundvelli starfsemi fyrirtækja⁶⁰.

- Rýnihópur 1: Fulltrúar afþreyingarfyrirtækja og ferðaskrifstofa
- Rýnihópur 2: Fulltrúar fyrirtækja sem bjóða upp á gistingu
- Rýnihópur 3: Fulltrúar frá bílaleigum og hópferðafyrirtækjum
- Rýnihópur 4: Fulltrúar þeirra sem selja veitingar til ferðamanna

Rýnihópafundirnir voru haldin á samskiptaforritinu Zoom en með því móti var hægt að ná til þátttakenda víða af landinu og einnig lágmarka smithættu.

Haft var samband við áfangastaðastofur landshlutanna til þess að fá upplýsingar um fyrirtæki í ólíkum greinum ferðapjónustunnar á tilteknum svæðum og brugðust þær flestar vel við en einnig voru almennar leitarvélur nýttar til þess að fá sem breiðastan hóp þátttakenda. Miðað var við að þátttakendur í hverjum hópi væru átta til níu en töluvert var um forföll á síðustu stundu og urðu þátttakendur í hverjum hópi fjórir til sex. Samtals tóku nítján manns þátt, átta

⁵⁷ Þórólfur Þórlindsson & Þorlákur Karlson, 2016

⁵⁸ Silverman, 2005

⁵⁹ Gibbs, 1997

⁶⁰ Sigurlína Davíðsdóttir, 2016

konur og ellefu karlar. Hópurinn samanstóð aðallega af eigendum ferðaþjónustufyrirtækja og/eða framkvæmdastjórum, tveir þátttakendur voru millistjórnendur.

Upphaflega var gert ráð fyrir að rýnihópafundirnir færu fram í júní 2021 en þar sem ferðaþjónustan fór nokkuð óvænt hratt í gang í maí 2021 var ljóst að tími mögulegra þátttakenda var takmarkaður og erfitt að ná fólki saman. Haldinn var einn rýnihópur í júní, annar í ágúst, einn í september og sá síðasti í byrjun október. Lengd rýnihópaviðtalanna var í kringum klukkustund. Stuðst var við viðtalsramma með fyrir fram ákveðnum þemum (sjá viðauka 8.2).

Allar upplýsingar sem þátttakendur veittu voru gerðar ópersónugreinanlegar og meðhöndlaðar samkvæmt kröfum um trúnað og nafnleynd. Til aðgreiningar er viðmælendum gefinn tölustafur sem vísar í rýnihóp og bókstafur til aðgreiningar á milli einstaklinga (sjá viðauka 8.1).

3.2 Viðtöl

Tekin voru 22 viðtöl við 23 einstaklinga, annars vegar við níu rekstraraðila í ferðaþjónustu og hins vegar við 14 aðila úr stoðkerfi greinarinnar og úr stjórnarsýslu sveitarfélaga. Um var að ræða svokölluð hálf opin viðtöl en þá er stuðst við viðtalsramma með fyrir fram ákveðnum þemum en einnig er tækifæri til þess að taka upp nýja þræði eftir þörfum á meðan á viðtalinu stendur. Stuðst var við sama viðtalsrammann í viðtölunum og í rýnihópunum (sjá viðauka 8.2). Viðmælendur voru valdir með markmiðsúrtaki. Samtals voru viðmælendur 12 konur og 11 karlar (sjá viðauka 8.3). Viðtölin voru tekin á tímabilinu febrúar til nóvember 2021.

Með viðtölunum var leitað eftir ítarlegri upplýsingum og dýpri skilningi á áhrifum krísunnar á fyrirtæki og greinina sem slíka. Lögð var áhersla á að greina hvaða þættir í innra og ytra umhverfi fyrirtækjanna skiptu máli til að halda þeim rekstrarhæfum í gegnum þann ólgusjó sem hefur einkennt tímabil yfirstandandi faraldurs.

Öll viðtölin fóru fram í gegnum Zoom eða síma utan tveggja sem voru tekin á starfsvæði viðmælanda. Meðallengd viðtala var 48 mínútur. Viðtölin voru öll hljóðrituð og síðan afrituð frá orði til orðs. Öll afrituð gögn voru síðan kóðuð og greind í þemu með forritinu QDA Miner til þess að ná á kerfisbundinn hátt utan um gögnin. Allar upplýsingar sem þátttakendur veittu voru gerðar ópersónugreinanlegar og meðhöndlaðar samkvæmt kröfum um trúnað og nafnleynd. Til aðgreiningar er viðmælendum gefinn bókstafur sem vísar til þess hvort um er að ræða fyrirtæki (F) eða einstaklinga úr stoðkerfi greinarinnar eða stjórnarsýslu sveitarfélaga (S). Í stjórnarsýslu teljast starfsmenn sveitarfélaga, þar á meðal sveitarstjórar og fulltrúar sveitarfélaga sem m.a. fara með ferðamál. Stoðkerfi telst starfsemi áfangastaðastofa, hagsmunasamtaka innan ferðaþjónustunnar sem og annarskonar starfsemi sem styður við ferðaþjónustuna.

3.3 Dagbókarrannsókn

Dagbókarrannsóknir eru taldar henta vel til að skoða upplifun einstaklinga í tengslum við viðfangsefni rannsóknar oft yfir ákveðinn tíma⁶¹. Farið var í samstarf við Íslenska ferðaklasann og leitað eftir viljugum þátttakendum í dagbókarrannsókn úr hópi ferðaþjónustuaðila sem tóku þátt í tilteknu verkefni innan klasans. Markmiðið var að draga fram hugleiðingar þátttakenda til þeirra áskorana sem þeir stóðu frammi fyrir á vormánuðum 2021 með sinn rekstur. Dagbókarformið er frjálstara form en hefðbundin viðtöl eða rýnihópar og með þeim var ætlunin að skoða hvort dagbókarskrifin myndu leiða fram ný þemu. Þátttaka varð dræmari en væntingar stóðu til þar sem einungis níu manns tóku þátt en engu að síður þjónaði dagbókarrannsóknin tilgangi sínum þar sem gögn hennar bæði dýpkuðu túlkun og skilning rannsakanda á viðtals- og rýnihópagögnunum og bættu nýju þema við þau gögn.

Forritið Microsoft Forms var notað til skráningar í dagbókarverkefnið og völdu þátttakendur sjálfir kenniorð til aðgreiningar frá öðrum samkvæmt viðurkenndri aðferð⁶² til að tryggja nafnleynd. Þátttakendur voru allir forsvarsmenn fyrirtækja í ferðaþjónustu með færri en 10 starfsmenn. Þeir gáfu upplýsingar um í hvaða grein ferðaþjónustunnar fyrirtæki þeirra starfaði og staðsetningu þess. Hver þátttakandi fékk bókstafinn D sem vísar til dagbókarrannsóknar og síðan númer til aðgreiningar frá öðrum þátttakendum (sjá viðauka 8.4).

⁶¹ Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010

⁶² Yurek, Vasey, & Havens, 2008

4 Niðurstöður

Í þessum kafla er sjónum beint að því hvernig fyrirtæki og aðrir hagaðilar greinarinnar hafa upplifað þá krísu sem hefur staðið yfir frá árinu 2020 vegna kórónuveirufaraldurs, og afleiðingum faraldursins fyrir ferðaþjónustufyrirtæki. Veitt er innsýn í þær ólíku áskoranir sem fyrirtæki í ferðaþjónustu hafa þurft að eiga við síðustu mánuði, til hvaða aðgerða fyrirtækin hafa gripið rekstri sínum til varnar, hvað hefur gengið vel og hvað illa, og hvernig ferðaþjónustuaðilar hafa upplifað aðgerðir stjórnvalda til stuðnings greininni.

Greining gagna leiddi í ljós nokkur áberandi leiðarstef eða þemu við þær megin spurningar sem lagt var upp með og sneru að viðbrögðum fyrirtækjanna og aðgerðum hins opinbera. Þessi þemu snúast í stórum dráttum um þrennt: Aðgerðir í faraldri, starfsmannahald og afleiðingar faraldurs.

4.1 Aðgerðir í faraldri

Skrúfað var fyrir tekjustreymi íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja nánast á einni nóttu í mars 2020 þegar stjórnvöld gripu til sinna fyrstu sóttvarnaaðgerða í COVID-19 faraldrinum. Rekstraraðilarnir gripu til ýmissa aðgerða til þess að mæta ástandinu: Dregið var úr kostnaði, starfsemi minnkuð, fyrirtækjum var jafnvel lokað, sumir tóku lán eða juku eigið fé, margir sömdu við birgja um greiðslufrest og svo mætti lengi telja. Sumarið 2020 lögðu mörg fyrirtæki mikla áherslu á aðlaga þjónustu sína að þörfum og óskum íslenskra neytenda. Niðurstöðurnar sýna einnig glögglega að mótvægisáðgerðir stjórnvalda höfðu mikil áhrif á getu fyrirtækjanna til að halda sér gangandi og auðvelduðu mörgum þeirra að takast á við lausafjárvandann og afleiðingar hans.

Viðbrögð við tekjufalli

Flest fyrirtæki brugðust við hinu skyndilega tekjufalli með því að lágmarka strax allan rekstrarkostnað, með því að segja upp starfsfólki og draga almennt saman í daglegum rekstri. Stærð og eðli fyrirtækjanna hafði töluverð áhrif á það hversu vel til tókst. Að eiga við algjört tekjufall getur verið einfaldara fyrir smá fyrirtæki en þau sem stærri eru. Eigendur átta ára gamals fyrirtækis, sem voru einnig í fastri vinnu annars staðar, voru þakklátir fyrir lítið umfang rekstrarins:

Við vorum náttúrulega ekki með mikinn rekstrarkostnað, enginn bíll, ekkert húsnæði, starfsmenn voru aðallega bara verktakar. [...]. Við höfum alltaf verið frekar lítil, þannig það var alveg að bjarga okkur held ég. (F8)

Þau fyrirtæki sem voru með blandaðan rekstur og höfðu einnig tekjur úr öðrum atvinnugreinum, og fyrirtæki sem voru með breiðari markhóp en erlenda ferðamenn, töldu sig á margan hátt standa betur að vígi en þau fyrirtæki sem byggðust alfarið á þjónustu við erlenda ferðamenn.

Ég er bara ánægð að ferðabjónustan skuli ekki vera eina innkoman því þá værum við í vondum málum. (D9)

Einnig var misjafnt hvort fyrirtæki höfðu tækifæri til að selja eignir og bæta þannig lausafjárstöðu sína. Afbreytingarfyrirtæki og ferðaskrifstofur hafa þannig almennt ekki miklar eignir til að selja sem eftirspurn er eftir. Í mörgum tilfellum var um að ræða nokkuð sérhæfðar eignir sem ekki er auðvelt að selja á almennum markaði. Bent var á að sala fyrirtækja á eignum gæti í einhverjum tilfellum haft áhrif þegar hjólin færu af stað að nýju. Fyrirtæki sem þurftu að selja frá sér eignir sem væru mikilvægar fyrir reksturinn gætu ekki endilega nálgast slíkar eignir um leið og ferðabjónustan hæfist aftur.

Við höfum áhyggjur af því hvernig litlu fyrirtækjunum gengur að komast á lappirnar aftur, af því að þau þurfa líka að grípa til ráðstafana eins og að selja frá sér lausamuni, selja frá sér bíla, snjósleða og svona tæki sem þau hafa verið að nota til að sinna þjónustunni og þau munu ekkert labba bara út daginn sem COVID-19 hættir og kaupa sér nýjar græjur. (S8)

Í einhverjum tilfellum voru fyrirtæki farin að hagræða í rekstri sínum áður en faraldurinn lét á sér kræla. Var m.a. hækkandi gengi íslensku krónunnar kennt um þann samdrátt.

Fjárhagsleg staða ferðabjónustufyrirtækja hafði farið versnandi fyrir faraldur og fjárhagsleg geta þeirra til þess að takast á við tekjufallið talin slæm⁶³. Á árunum 2014-2018 stóð yfir fordæmalaust vaxtarskeið í íslenskri ferðabjónustu⁶⁴ og misjafnt var hvort fyrirtækin höfðu/gátu á þeim tíma byggt upp starfsemi sína með eigin fé eða lánum.

Það skiptir náttúrulega gríðarlega miklu máli að eiga fyrir hlutunum og vera ekki að fara allt of langt fram úr sér, við hefðum verið í mjög vondum málum ef við hefðum skuldað mikið. (F2)

Vorum auðvitað búin að skuldsetja okkur en ekki þannig að við gætum ekki tekið neinn slaka, alltaf haft einhvern veginn á bak við eyrað að það getur ekki endalaust verið 8-15% aukning af ferðamönnum. [...] við vorum alveg ágætlega í stakk búin til þess að taka vissu tap á okkur án þess að lenda í bara algjörlegu fokki. (F3)

Einnig kom fram að á sumum landsvæðum, ekki síst þar sem árstíðasveiflu hefur gætt töluvert, hefðu fjárfestingar alla jafna verið varfærnari og skuldsetning því minni. Á þeim svæðum væru fyrirtæki vön að takast á við tekjuleysi stóran hluta af árinu, höfðu þannig vissan sveigjanleika innbyggðan í sinn rekstur. Þau væru því jafnvel betur í stakk búin til þess að bregðast við samdrættinum í faraldrinum en önnur. Á hinn bóginn var það einnig nefnt að aðgengi smærri fyrirtækja á landsbyggðunum að fjármagni væri almennt verra en stærri fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu og á vinsælum áfangastöðum ferðamanna:

⁶³ Ráðgjafarsvið KPMG, 2020, desember; Ráðgjafarsvið KPMG, 2020, apríl.

⁶⁴ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

Stærstu fyrirtækin hérna [...] hafa getað átt samtál við bankastofnunina sína, þau hafa betra aðgengi að fjárfestum sem geta komið inn með fjármagn í reksturinn og haldið fyrirtækjunum gangandi. [...] á meðan að litlu fyrirtækin eru svolítið að berjast við, bankinn hefur ekki skilning á þeim og hefur ekki trú á þeim. (S8)

Þrátt fyrir að ferðaþjónustufyrirtækin hafi farið ólíkar leiðir til að draga úr kostnaði í rekstri og geta þeirra til að bregðast við tekjufallinu hafi verið misjöfn, þá virðast mótvægisáðgerðir stjórnvalda hafa skipt mörg þeirra miklu máli.

Mótvægisáðgerðir

Mörg fyrirtæki þurftu að reiða sig á áðgerðir stjórnvalda til þess að létta undir í rekstrinum og viðmælendur höfðu flestir nýtt sér þær áðgerðir sem í boði voru. Flestir viðmælendur áréttuðu mikilvægi áðgerðanna og voru ekki í vafa um að þær hefðu komið í veg fyrir gjaldþrot fjölmargra fyrirtækja, sem væri mikilvæg forsenda endurreisnar ferðaþjónustunnar að faraldrinum loknum.

Áðgerðirnar eru til þess fallnar að fyrirtækin ná einhverskonar smá súrefnismettun inn í reksturinn. [...]. Til þess að geta endurræst verðum við að hafa fyrirtæki sem eru með einhverju lífsmarki. Við getum ekki endurlífgað fyrirtæki sem eru farin í gjaldþrot. (S12)

Fyrsti áðgerðapakki stjórnvalda var kynntur 21. mars 2020⁶⁵. Fleiri áðgerðum var bætt við smám saman út árið 2020 og fram á árið 2021. Nokkur óvissa fylgdi mótvægisáðgerðunum fyrir fyrirtækjaeigendur. Dæmi voru um að áðgerðir væru kynntar en kæmust ekki til framkvæmda strax. Aðrar áðgerðir tímabundnar og þá óvissa um hvað tæki við að þeim loknum. Sem dæmi má nefna að tekjufalls- og viðspyrnustyrkir voru kynntir til leiks 30. október 2020 á vef Stjórnarráðsins og síðan samþykktir á alþingi 10. nóvember. Ekki var hins vegar opnað fyrir umsóknir um tekjufallsstyrk fyrr en í janúar 2021 og í byrjun mars 2021 var opnað fyrir umsóknir um viðspyrnustyrki. Viðmælendur ræddu um þá óvissu sem hefði skapast við þetta ástand:

Það var eina kannski bara [...] þessi óvissutímabil á milli, þegar það var spurning um hvort þetta yrði framlengt eða hitt. (1H)

Virðumst tíkka í öll boxin og eigum rétt á styrk en villa í kerfinu er að gera okkur lífið leitt og við komin í paník vegna þess að við vorum að treysta á þennan styrk. (D2)

Fyrir stjórnendur lítilla fyrirtækja gat það verið of tímafrekt að reyna að skilja þær áðgerðir sem í boði voru. Einnig gat verið flókið að uppfylla þau skilyrði sem sett voru fyrir styrkveitingunum en mörgum þóttu þau óþarflega flókin. Bent var á að stærri og stöndugri fyrirtæki hefðu, frekar

⁶⁵ Stjórnarráð Íslands, 2020, 21. mars

en þau smærri, bolmagn til þess að halda í starfsmenn með sérþekkingu. Einnig hefðu þau bolmagn til að geta keypt mikilvæga þjónustu og ráðgjöf sem þarf til þess að skoða vel aðgerðirnar og finna leiðir til þess að sækja um þær.

Svo hætti ég að spá í hvað ríkið var að gera fyrir fyrirtæki því ég féll alls staðar inn á milli og það fór alltof mikill tími í að setja sig inn í þetta þannig að ég hætti bara að spá í það. (4F)

Mér finnst þetta vera reynslan núna undanfarna mánuði að þetta er hluti af vanda lítilla fyrirtækja. Þau bara þekkja ekki nægjanlega hvað er í boði, átta sig ekki á því hvar er hægt að sækja sér aðstoð. Eru ekki tilbúin til að borga fyrir hana og fara þess vegna verra út á endanum. (S11)

Áhyggjur voru uppi um hvaða áhrif það hefði á ferðabjónustuna í heild sinni ef mörg minni fyrirtæki myndu ekki falla undir þær mótvægisáðgerðir sem í boði væru og þyrftu að loka. Að ferðabjónustan yrði fátækari ef áhugaverð og skapandi fyrirtæki myndu leggja upp laupana. Enn fremur komu fram áhyggjur af mögulegri „samkeppnisskekkju“ sem gæti myndast milli landsbyggðanna, þar sem lítil ferðabjónustufyrirtæki eru einkennandi, og svo höfuðborgarsvæðis.

Það er það sem maður er mest hræddur við, akkúrat þessi minni ferðabjónustufyrirtæki út á landi sem eru svo flott út um allt land að þau þurfa að fá stuðninginn.[...] Ég vona bara að það verði ekki þannig að þau þurfi að hætta og fara aftur að stunda búskap, og við hefðum ekki neitt júník að bjóða nema bara í höfuðborginni og þessum stóru svæðum. (4G)

Ef að stuðningsáðgerðir stjórnvalda lenda meira hjá stórum fyrirtækjum, eða meira hjá fyrirtækjum í höfuðborginni, eins og raunin hefur verið hingað til af ýmsum ástæðum, þá erum við búin að búa til samkeppnisskekkju sem við verðum að dila við næstu árin úti á landi. Þar sem að fyrirtækin sem fá meiri áðgerðir koma sterkari inn á völlinn aftur heldur en þau sem hafa verið að berjast. (S8)

Til þess að fá tekjufallsstyrk þyrftu fyrirtæki að sýna fram á 40% tekjufall. Miða átti við meðaltal sjö mánaða rekstrartekna ársins 2019. Þetta reyndist mörgum fyrirtækjum snúið, ekki síst þeim sem höfðu hafið rekstur stuttu fyrir faraldurinn.

Og einmitt af því við byrjuðum þarna sko í fyrra, rekstrarleyfi í júní fyrra [2020], að allar þessar áðgerðir fyrir fyrirtæki út af COVID-19, var allt út frá því að þú þyrftir að sýna fram á tekjufallið frá og fram að COVID-19 og við gátum ekki sýnt fram á neitt tekjufall þegar við vorum ekki með neinar tekjur, þannig það er búið að vera bara mjög strembið. (F2)

Þá kom einnig fram að eðli rekstrar gerði það að verkum að hlutfall kostnaðar á móti tekjum væri mjög ólíkt á milli atvinnugreina. Því væri hlutfallslega lítil lækkun tekna mun alvarlegri hjá þeim greinum ferðabjónustunnar þar sem hlutfall kostnaðar væri hátt.

Gagnrýni á viðmið kom einnig fram í tengslum við önnur úrræði svo sem lokunarstyrki, brúar- og stuðningslán. Þeim fyrirtækjum sem gert var að loka á mismunandi tímabilum vegna sóttvarnarsjónarmiða var gefinn kostur á að sækja um lokunarstyrki en þá þurfti tekjufallið að vera a.m.k. 75% á lokunartímabilinu miðað við jafn langt tímabil í almanaksmánuðinum á undan. Lokanir fyrirtækja komu í tímabilum og í miðjum faraldri þannig að í sumum tilfellum höfðu fyrirtækin þegar orðið fyrir miklum samdrætti þegar þeim var gert að loka. Tekjuviðmiðið var því aðeins lítt hluti af þeim tekjum sem voru í eðlilegu árferði. Einnig var bent á að sóttvarnaraðgerðir hefðu haft takmarkandi áhrif á rekstur margra fyrirtækja, þrátt fyrir að þeim hafi ekki verið gert að loka, en þau fyrirtæki hafi samt sem áður ekki verið gjaldgeng fyrir lokunarstyrkina.

Til þess að fá stuðningslán þurftu fyrirtækin að sýna fram á að launakostnaður hafi að minnsta kosti verið 10% af rekstrarkostnaði árið 2019. Bent var á að hlutfall launakostnaðar fyrirtækja í ferðaþjónustu væri nokkuð mismunandi eftir hverskonar starfsemi um er að ræða. Sum fyrirtæki hefðu til dæmis fáa fasta starfsmenn en réðu inn verktaka á háannatíma.

Við erum með kannski litlu fyrirtækin [...] sem byggja að stærstum hluta á verktakagreiðslum, þau gátu ekki fengið stuðningslán af því að launakostnaðurinn náði ekki 10% af heildarkostnaði og það er náttúrulega mjög súrt sko. Þegar þú ert búinn að vera bara með verktaka í öllu. (S10)

Sóttvarnaraðgerðir

Heilmiklar áskoranir tengdust þeim sóttvarnaraðgerðum sem voru uppi hverju sinni. Töldu viðmælendur þær vera flóknar og að tíðar breytingar með litlum fyrirvara hafi gert fyrirtækjunum erfitt fyrir. Erfitt hafi verið að taka ákvarðanir og setja fram áætlanir til að byggja fyrirtækin upp og halda áfram í gegnum krísuna.

Mesta áskorunin var óvissan og að fá ekki meira en þrjár til fjórar vikur fram að næstu risastóru breytingu. (3Z)

Var viðmælendum nokkuð tíðrætt um áhrif þessa síkvika ástands á ákvarðanir og aðgerðir. Hvort að bókaðir hópar kæmu eða ekki, hverskonar sóttvarnir yrðu í gangi og hversu mörgum mætti taka á móti, hvaða starfsmannafjöldi þyrfti, og svo mætti lengi telja. Fyrirtæki þurftu að taka ákvarðanir í óvissunni sem höfðu oft fjárhagslegar afleiðingar. Starfsfólk var ráðið, keypt inn hráefni en svo kannski kom enginn því nýjar ráðstafanir eða takmarkanir höfðu litið dagsins ljós.

Mér fannst það bara rosalega erfitt að taka ákvörðun um hvort ég ætti að gera eitthvað í bílamálum eða í mannskap, það var eiginlega bara korter fyrir að skipið var að koma að maður þurfti að redda því, því maður vissi ekki alveg hvernig reglurnar myndu verða. Hvort þeir myndu fá að fara í land eða ekki. (3G)

Bent var á að strangar sóttvarnaraðgerðir yfir háannatíma margra fyrirtækja á þeim stöðum þar sem árstíðasveifla væri mikil, að þau fyrirtæki ættu erfiðari baráttu fram undan en þau fyrirtæki sem væru með starfsemi allt árið. Fyrirtæki á stöðum þar sem árstíðasveiflan er minni gætu strax farið í uppbyggingarfasa um leið og erlendir ferðamenn kæmu til landsins, en því væri ekki fyrir að fara á stöðum þar sem starfsemin væri árstíðabundin.

Það er í rauninni lítil árstíðasveifla á höfuðborgarsvæðinu en úti á landi er hún mjög mikil. Vandinn er miklu meiri ef t.a.m. sumarið [2021] verður ekki gott með erlenda ferðamenn þá eru þetta orðin tvö heil ár sem litlu fyrirtækin úti á landi eru að berjast. Á meðan fyrirtækin í Reykjavík munu geta farið að fá ferðamenn og траffík í september, október. (S8)

Almennar sóttvarnir höfðu einnig kostnað í för með sér. Í máli viðmælenda kom fram að aukið álag hefði falist í því fyrir stjórnendur að kynna sér sóttvarnarreglur og sjá til að þeim væri framfylgt.

Þá eru þrif hérna reglulega yfir daginn alveg stanslaust. [...]. Fórum alveg yfir allt svona, hvernig við ætluðum að gera allt til að hafa opið, með fjarlægðina og annað og að skipta upp staðnum. Á síðasta ári og part af þessu ári hefur verið einn starfsmaður í því að telja inn hjá okkur. (F1)

Til þess að tryggja fjarlægðarmörk var fyrirtækjum gert að takmarka nýtingu mannvirkja og eigna. Átti það t.d. við um veitingastaði, sundstaði, hótél, rútur og fl. Fyrirtækjaeigendur þurftu því að vera lausnamiðaðir til að mæta nýjum veruleika. Viðmælendum í hópi veitingaaðila var tíðrætt um það hversu almennar, flóknar og takmarkandi sóttvarnarráðstafanir hefðu gert reksturinn krefjandi. Bentu þeir á að takmarkanir á gestafjölda hefðu oft á tíðum í raun þýtt að enginn rekstrargrundvöllur var fyrir veitingahúsin:

Við lokuðum staðnum í vetur, þegar þetta var orðið 10 manna þegar hópurinn mátti vera 10 manns inn í sal hjá þér, fyrir okkur var enginn rekstrargrundvöllur svo að við lokuðum staðnum. (4E)

Leitað á ný mið

Þegar leið að sumri 2020 og ljóst var að komur erlendra ferðamanna yrðu áfram ekki svipur hjá sjón var eina ráðið að horfa til heimamarkaðarins enda hvöttu stjórnvöld Íslendinga óspart til ferðalaga innanlands⁶⁶. Fyrir marga viðmælendur var það alveg ný reynsla, til að mynda hafði eigandi fyrirtækis sem boðið hafði upp á leiðsögn fyrir ferðamenn í 14 ár „aldrei guide-að Íslending fyrr en í fyrra [2020]“ (F5).

⁶⁶ Matvælaráðuneytið, 2020

[Þetta er] nýr markaður fyrir ferðaþjónustuaðila á okkar svæði, þeir hafa ekkert verið að fókusa beint á Íslendinga og það var bara nýtt fyrir þeim að fá nýjan markhóp sem var bara fínt. (S14)

Fyrir mörg fyrirtæki hafði þetta mikla vinnu í för með sér. Það þurfti að endurskoða vöruframboð og leggja í vinnu við að þýða kynningarefni yfir á íslensku og almennt að reyna að átta sig á því hvaða væntingar og þarfir þurfti að uppfylla, fyrir nýjan markhóp. Sum fyrirtæki, einkum sumarið 2020, lögðu áherslu á lækkað verð en önnur fyrirtæki lögðu meira upp úr samstarfi í því skyni að útvíkka vöruframboðið.

Hér hafa fyrirtæki líka verið að taka höndum saman og bjóða upp á einhverja pakka eða vera í einhverjum samvinnuverkefnum, ef þú bókar hér að þá færðu afslátt í ferð þarna og jafnvel auglýsir saman með einhverja pakka. (F3)

Nýtt fyrirtæki í afþreyingu hóf starfsemi í byrjun árs 2020 og hafði því aðeins verið opið í fáeinar vikur þegar faraldurinn skall á. Starfsemin hafði verið í undirbúningi í fjögur ár og þjónustan öll miðuð að hinum erlenda ferðamanni. Til að ná inn ólíkum markhóp þurftu aðstandendur fyrirtækisins að hafa hraðar hendur og breyta þjónustunni fyrir sumarvertíðina. „Við þurftum algjörlega yfir eina nótt, þurftum við að snúa öllu ‘conceptinu’ við sko“ (F6). Breyttu þau frásögninni, tungumáli og tímasetningu ferða sem hentuðu nýjum markhópi betur. Gekk breytingin í þessu tilfalli vel og betur en vænta mátti.

Viðmælendur sögðu frá ýmsum nýjungum í ferðaframboðinu en misauðvelt var að aðlaga vöruúrvalið að hinum innlenda ferðamanni; „Maður myndi aldrei selja Íslendingi norðurljósaferð“ (F8), komst viðmælandi að orði. Voru hópferðafyrirtæki og ferðaskrifstofur tekin sem dæmi um fyrirtæki sem áttu erfiðara en mörg önnur að aðlaga framboð sitt að íslenskum ferðamönnum. Bent var á að hjá stærri fyrirtækjum þar sem starfsemin væri miðuð að miklum fjölda ferðamanna, ekki síst fyrirtækjum á suðvesturhorninu, hefðu fáir innlendir ferðamenn lítið að segja til að stoppa í það gat sem myndast hafði.

Auðvitað hafa hótelin alveg brugðist við, eins og hérna á höfuðborgarsvæðinu, en þar er auðvitað bara framboð herbergja svo gríðarlega mikið að þau keppast ekkert við að fylla þau eða nýta þau eins mikið eins og kannski hótelin út um allt land geta gert. (S12)

Sumir viðmælenda voru ekki síst ánægðir með þá vitundarvakningu sem þeir töldu Íslendingasumrin tvö hafa leitt af sér. Annars vegar væru Íslendingar nú mun upplýstari um umfang og framboð íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja og hins vegar hefðu margir sótt heim svæði sem þeir hefðu aldrei áður komið á. Í kjölfarið íhuga sumir að leggja aukna áherslu á innanlandsmarkað.

Fólk áttar sig ekki á að það er svona stór staður hér hjá okkur eins og við erum með. Það voru margir sem voru gáttaðir á því hvað þetta er stórt og margir

eru hérna. Þegar maður var að kynna fyrir fólki hvernig þetta gengi og væri og opið allt árið þá voru margir hissa. (F1)

Ég held að það væri fínt að fá fleiri Íslendinga í framtíðinni sem ferðamenn og vonandi hefur þetta verið vitundarvakning fyrir Íslendinga til að ferðast meira um landið. (1D)

Sumir ferðþjónustuaðilar nýttu tækifærið og fóru af stað með hugmyndir sem höfðu lengi verið í dvala. Bent var á að á árunum fyrir faraldurinn hefði uppbyggingin verið hröð og fyrst og fremst snúist um að mæta eftirspurn en nýsköpun og sköpunarkraftur hefðu ekki fengið að njóta sín, sem endurspegladist meðal annars í því að mati viðmælanda að lítið var um umsóknir frá ferðþjónustunni í sjóði sem úthlutuðu til nýsköpunar:

Það hefur klárlega orðið meiri svona allavega svona vöruþróun og nýsköpun innan fyrirtækjanna, fyrir COVID-19 var þetta meira kannski að stækka það sem þau höfðu því það var að virka en núna er þetta meira svona já ný hugsun núna í COVID-19. (S4)

Við fórum líka yfir í nýsköpunina, fórum að þróa [nýjungar] og gera allan andskotann. Svona til þess að vera undir það búin og svo sóttum við um styrki og annað slíkt og það náttúrulega styrkveitingaumhverfið er eitthvað sem mætti endurskoða akkúrat í svona árferði þegar þú ert með skapandi fólk sem er heima og bíður eftir því að hlutirnir fari í gang aftur. En já við gerðum allan andskotann. (4E)

4.2 Starfsmannahald

Áskoranir varðandi starfsmannahald voru miðlægur þáttur í viðtölunum og verðskulda sérstaka athygli. Sneru áskoranir fyrirtækjanna tengdar starfsmannahaldi helst að uppsögnum í upphafi kórónuveirufaraldursins og að ráðningarmálum þegar ferðþjónustan fór aftur af stað sumarið 2021. Viðmælendur voru sammála um að afleiðingar uppsagnanna í upphafi voru helstar þær andlegu áskoranir sem uppsögnunum fylgdu, töpuð þekking og reynsla og minna traust starfsfólks til atvinnugreinarinnar. Þegar kom að ráðningarmálum hafði óvissan um þróun faraldursins gríðarleg áhrif og gerði alla ákvarðanatöku erfiða. Niðurstöðurnar leiddu skýrt í ljós mikilvægi hlutabótaleiðarinnar sem gerði fyrirtækjunum kleift að halda í lykilstarfsfólk og koma þannig í veg fyrir atgervisflótta úr greininni.

Uppsagnir

Til að bregðast við breyttu landslagi og mikilli óvissu sögðu mörg fyrirtæki upp starfsfólki strax í upphafi krísunnar. Uppsagnirnar héldu síðan áfram út árið 2020. Aðstæður voru fordæmalausar og erfitt að gefa því starfsfólki sem sagt var upp einhverjar upplýsingar hvort og hvenær uppsagnirnar myndu ganga til baka. Sömuleiðis ríkti óvissa um starfsöryggi þess starfsfólks sem eftir sat.

Erfiðasta áskorunin [...] var þegar starfsfólkið kom hérna upp og var að spyrja um framtíðina. Þú veist "Hvernig verður þetta" og "Verður fyrirtækið á lífi eftir fjóra mánuði" eða "Er ég að fara finna mér einhverja aðra vinnu" og "Hvernig er þetta allt saman að fara" og "Er Ísland bara að fara til helvítis" og allt þetta. [...]. Það voru leiðinlegir tímar þegar maður var í uppsögnunum, maður þurfti oft að taka utan um fólk og hafa það á öxlinni. (3R)

Bent var á hjá viðmælendum stoðkerfisins að menntunarstig og hæfni innan ferðaþjónustunnar hefði farið hækkandi árin fyrir kórónuveirufaraldurinn og að starfsfólk úr ferðaþjónustunni væri eftirsóttur starfskraftur sem færði sig til ef tækifæri gæfust annarstaðar. Úr ferðaþjónustunni færi mikilvæg þekking sem hefði langtíma áhrif á starfsemi fyrirtækja og greinarinnar allrar. Höfðu viðmælendur úr hópi fyrirtækja einnig töluverðar áhyggjur af þessu.

Það er skelfilegt að missa þekkinguna út úr húsinu inn í fiskvinnslurnar eða til þeirra sem hafa eitthvað að gera þannig að það var áskorun líka. (4E)

Jafnframt voru áhyggjur af því að orðspor greinarinnar og traust starfsfólksins til hennar myndi þverra og ferðaþjónusta myndi ekki lengur vera talin ákjósanleg atvinnugrein vegna krísunnar og þeirra uppsagna sem voru í kjölfarið.

Auðvitað er það þannig að gott starfsfólk er eftirsóknarvert. [...]. Það mun fá önnur tækifæri [...]. Kannski líka bara sporin hræða, aðilar sjá ferðaþjónustu ekki lengur sem trausta atvinnugrein. [...]. Við vitum ekki hve heimurinn verður lengi að taka við sér að fara að ferðast og annað slíkt. (S12)

Töluvert atvinnuleysi varð í kjölfar uppsagna innan ferðaþjónustunnar á árinu 2020 og hélt atvinnuleysið áfram að sumri 2021⁶⁷. Í einstökum bæjarfélögum þar sem vægi ferðaþjónustu hafði verið mikið fyrir faraldur varð hlutfall atvinnulausra mjög hátt. Í kjölfarið jókst brottflutningur fólks úr bæjarfélögunum og varði það ástand út árið og að sumri 2021⁶⁸ þegar ferðaþjónustan fór að taka við sér aftur.

Dæmi voru þó um sveitarfélög þar sem íbúafjöldun átti sér stað fljótlega eftir að faraldurinn skall á og var ein skýringin talin vera sú að íbúaskráning hefði ekki verið rétt. Þegar kom að því að starfsfólk leitaði eftir ríkisaðstoð (t.a.m. hlutabætur og atvinnuleysisbætur) hafi kom í ljós að lögheimilisskráning margra var ekki rétt og því akkur fyrir starfsfólkið að leiðrétta það til þess að geta sótt um bætur.

Í rauninni það sem að gerðist fyrst eftir að faraldurinn brýst út að þá fjölgar íbúum hérna um 50 til 60 og þá kemur það bara í ljós að það sem við vitum að er viðvarandi vandamál að fólk er bara ekki rétt skráð, [...] eins og núna af því að það er atvinnuleysi að þá ætla menn að fara að skrá sig og þá eru þeir bara hvergi skráðir. (S6)

⁶⁷ Vinnumálastofnun, e.d.

⁶⁸ Hagstofa Íslands, 2021, 1. nóvember

Rekstraraðili með 15 ára reynslu af rekstri ferðaþjónustufyrirtækis taldi það vera hluta af seiglu fyrirtækisins að ráða bara starfsfólk sem hefði búsetu innan þess svæðis sem fyrirtækið var rekið á, og gera vel við það. Því væri hægt að leita til þessara einstaklinga ár eftir ár í stað þess að þurfa að finna nýtt starfsfólk sem þyrfti að þjálfa upp.

Það er kannski í lagi að nefna það en okkar seigla hefur falist í því að einhverju leyti að við höfum alltaf verið bara með íslenskt starfsfólk, við erum með 10-14 manns. Þetta hefur alltaf verið fólk hérna af svæðinu[...]. Svo hafa allir þessir krakkar gengið inn í verkin, það vinna allir öll verk, það þýðir það að við hjónin eyðum engum tíma í að kenna einhverjum. Nýi starfskrafturinn lærir með því að vinna með hinum. (F7)

Viðmælendur voru á sama máli um mikilvægi hlutabótaleiðarinnar, sem var ein af mótvægisáðgerðum ríkisstjórnarinnar og var í boði frá mars 2020 til loka maí 2021. Töldu menn þetta hafa verið þýðingarmikla áðgerð hvað varðaði starfsmannamál ferðaþjónustufyrirtækja og hafi komið í veg fyrir atgervisflótta úr greininni. Lögðu viðmælendur úr hópi ferðaþjónustufyrirtækja áherslu á mikilvægi þess að vera með lykilstarfsfólk með sér yfir krísutímabilið og til taks þegar straumur ferðamanna til landsins hæfist aftur.

Mér fannst þetta mjög vel gert í sambandi við atvinnuleysisbætur og hlutabótaleiðina, það bjargaði okkur algjörlega sko, ég væri löngu kominn með magasár ef við hefðum ekki fengið þann stuðning. (F2)

Fyrir fyrirtæki sem staðsett eru fjarri fjölmönnum vinnumarkaði og með takmarkað aðgengi að sérhæfðu starfsfólki, var það talið sérstaklega mikilvægt að geta haldið í lykilstarfsfólk.

Það var strax tekin ákvörðun um það að reyna að halda okkar heilsársstarfsmönnum [...] Það er ekkert einfalt fyrir okkur að ná starfsfólki aftur, ef starfsfólkið leitar á önnur mið. Þá er það farið. Við erum lítið samfélag, þá hefði verið erfitt að fá þetta góða starfsfólk aftur. [...]. Það var metið mikilvægt að halda opnu eiginlega aðallega út af þessum starfsmannamálum. Við myndum bara lenda í vandræðum með mönnun aftur þannig að þessi ákvörðun var tekin. (F1)

Til að fara á hlutabætur þurftu vinnuveitendur og launþegar að semja um minnkað starfshlutfall. Bent var á að þrátt fyrir að launafólk gæti með hlutabótaleiðinni haldið fullu starfshlutfalli, hafi einhverjir lækkað í launum, t.a.m. vegna minni yfirvinnu eða aukaálags. Í viðtali við eiganda hótels kom fram að hluti starfsmanna, sem viðkomandi hafi talið mikilvæga fyrir rekstur fyrirtækisins, hafi hætt og kosið að fara á atvinnuleysisbætur, frekar en að fara á hlutabætur.

Töluverð gagnrýni var hjá viðmælendum úr hópi fulltrúa fyrirtækjanna á að þeir einstaklingar sem voru á hlutabótaleið máttu ekki vinna meira en sem nam því hlutfalli launa sem launagreiðandinn greiddi. Starfsmaður sem var á 100% launum mátti þannig ekki vinna meira en t.a.m. 25%. Töldu viðmælendur að það hefði átt að leyfa meiri nýtingu á starfsfólki umfram

það hlutfall sem launagreiðandinn greiddi, sérstaklega í þeim tilfellum þegar sóttvarnaraðgerðir gerðu það að verkum að aukið álag var hjá fyrirtækjum í að kynna sér og fylgja sóttvarnaraðgerðum hverju sinni. Þá var það einnig gagnrýnt að hlutabæturnar kæmu til frádráttar öðrum mótvægisáðgerðum fyrirtækja, þar sem að hlutabótunum var beint að starfsfólkinu sjálfu en ekki fyrirtækjunum.

Svo voru líka aðgerðirnar háðar hvor annarri, ef þú tókst hlutabótaleið - þetta er eins og með gamla fólkið, ef þau fá einhverstaðar tekjur þá er allt skorið niður. Ef þú færð einn styrk að þá er hann til frádráttar þegar næsti var reiknaður. Þannig að hann í raun og veru hlutfallaðist. Hann var ekki eins mikill og hann hefði getað orðið. (F1)

Fleiri mótvægisáðgerðir er vörðuðu starfsmannahald buðust fyrirtækjum, þar með talinn uppsagnarstyrkur. Til þess að lágmarka útstreymi fjármagns bauðst fyrirtækjum sem sögðu upp starfsfólki vegna faraldursins stuðningur úr ríkissjóði til að geta greitt hluta launakostnaðar á uppsagnarfresti þeirra launamannanna sem var sagt upp. Styrkurinn nam að hámarki 85% af launakostnaði (laun og launatengd gjöld) og gerði það að verkum að fyrirtækin gátu sagt upp fólki og lágmarkað þannig starfsmannakostnað á meðan á uppsagnarfrestinum stóð. Sumum viðmælenda fannst að þessi aðgerð hefði um sumt skekkt samkeppnisstöðuna.

Það eina sem að truflaði mig það var þessi uppsagnarstyrkur, hann kom frekar seint inn og stærstu fyrirtækin gátu í rauninni nýtt sér þetta til þess að sópa svolítið til á markaðnum, ónefnt stórt rútufyrirtæki sagði upp 200 starfsmönnum sem allir voru á 75% uppsagnarstyrk í þrjá mánuði og voru að bjóða kovid tilboð þar sem þau reiknuðu ekki inn laun starfsmannanna sinna. (3R)

Eigandi veitingaþjónustu á landsbyggðinni, sem sagði upp fólki vegna ástandsins, gagnrýndi það regluverk sem fylgdi þegar uppsagnarfresti lauk og starfsfólk fór á atvinnuleysisbætur. Á atvinnuleysisbótum er fólki gert að leita sér að öðru starfi og var það gagnrýnt að starfsfólk ferðaþjónustunnar á atvinnuleysisbótum þurfti að gera það. Þar sem lítið var um að vera í ferðaþjónustu þurftu þeir einstaklingar sem sagt var upp að leita að atvinnu innan annarra atvinnugreina, þó vitað væri að ferðaþjónustan myndi fara skarpt af stað aftur. Var talið að með þessu hefðu yfirvöld þannig í raun búið til atgervisflótta úr greininni.

Ég var mjög ósáttur við Vinnumálastofnun hvernig þau létu [...]. Þú ert sendur í atvinnuviðtöl, ef þú neitar því þá ertu bara útilokaður í tvo mánuði og ég meina á að senda okkur af stað og hvað á þá að gera á mánudaginn ef við opnum staðinn? [...]. Það getur ekki skipt máli mánuður til eða frá, að við séum ekki líka með óöryggi að dila við það að vera sendur í saltið hjá [fiskvinnslunni] og svo framvegis. (4E)

Að margra mati var það lykilatriði til að komast í gegnum krísuna árin 2020 og 2021 að geta haldið í sitt lykilstarfsfólk. Starfsfólk sem var sveigjanlegt og tilbúið til að standa með fyrirtækinu í blíðu og stríðu, þrátt fyrir álag og óvissu, var talið ómetanlegt.

Svo bara starfsfólkið sem var með manni, það fór ekki þrátt fyrir óöryggi í vinnu, vissi ekkert hvað er framundan. [...] Starfsfólkið er náttúrulega bara gullið í rekstrinum. (4G)

Mannauður er fyrsti lykillinn að góðri vegferð. (D8)

Ráðningar sumarið 2021

Í venjulegu árferði fara fyrirtæki í ferðaþjónustu að ráða til sín starfsfólk fyrir hina hefðbundnu sumarvertíð fljótlega upp úr áramótum. Fyrstu mánuði ársins 2021 var mjög óljóst hvernig staðan á faraldrinum yrði um sumarið. Komur erlendra ferðamanna tóku nokkurn kipp í maí og voru það einkum bandarískir ferðamenn⁶⁹ en þegar aðgerðir á landamærunum voru rýmkaðar í upphafi sumars jókst straumur ferðamanna umtalsvert. Þurftu stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja því að bregðast skjótt við og ráða inn starfsfólk til þess að takast á við sumarvertíðina. Fyrir marga var það hins vegar ekki sjálfsgöð ákvörðun þar sem óvissa var enn mjög mikil vegna síbreytilegra reglna sóttvarnaryfirvalda.

Svo þorir maður náttúrulega auðvitað ekki alveg að ráða inn núna fleira fólk. Það er fleira fólk til staðar núna eftir sumarið en maður veit ekki hvað gerist. Það er mikil óvissa og þetta er rosalega skrítíð að vera í svona mikilli óvissu og geta ekki skipulagt, ekki einu sinni mánuðinn fram í tímann. (2R)

Fyrirtæki sem tóku þá ákvörðun að ráða fyrir sumarið áttu mörg hver í erfiðleikum með að ná inn starfsfólki, þrátt fyrir mikið atvinnuleysi:

Ég hef líka verið eins og aðrir að berjast við manneklu þó að þetta svæði eigi nú að teljast vera með flesta á atvinnuleysisskrá, þá hefur það ekki verið raunin að við höfum getað fengið gott fólk. Bæði í þrifum og í móttöku og morgunmat, það hefur verið erfitt að manna. (2R)

Einhver fyrirtæki gripu til þess ráðs að leita að starfsfólki erlendis frá eftir að illa hafði gengið að fá fólk til starfa.

Svo var ég búin að vera að auglýsa eftir starfsfólki. Við enduðum á að taka okkar starfsfólk beint að utan. Það var ekki eins og það væri bunki af fólki hér á Íslandi sem væri að bíða eftir vinnu. (1E)

Í einhverjum tilfellum var fólk komið með aðra vinnu og einhverjir fluttir í burtu og aðrir búnir að skipuleggja sumarið og sumarfrí og voru ekki tilbúnir í að stökkva í vinnu með stuttum fyrirvara. Þá leiddi óvissan um þróun mála til þess að mörg fyrirtæki sáu sér ekki fært að ráða starfsfólk nema tímabundið og/eða í lágt starfshlutfall. Einnig var talið að inn í ákvörðun

⁶⁹ Ferðamálastofa, 2021, 10 júní

einstaklinga um að taka við starfi innan ferðaþjónustunnar, blandaðist óvissa um hvaða áhrif tímabundið starf hefði á rétt launafólks til bóta ef starfsmaður myndi missa vinnuna aftur.

Ég gat ekki ráðið fólk í 100% vinnu nema að sjá aðeins fram úr því, bara á mánaðarbasis, þannig að fólk bara vildi ekki sleppa bótunum sínum til að koma í eitthvað sem að var líka þessi óvissa. (2R)

Það er kannski ein áskorunin er náttúrulega bara starfsfólk sko og kannski út af því að það er ekki nógu mikil vissa, það er enn þá óvissa í loftinu. Ég hugsa að ef fólk væri öruggt í því að þetta væri bara að fara af stað af fullum krafti og að haustið væri, liti vel út þá væri fólk meira til í að fara út í meiri áhættu.[...].[Það] er enn þá bara alveg uhh, hvað eigum við að þora að gera, hvað eigum við að þora að ráða marga og kannski líka þeir sem eru á atvinnuleysisbótum á það að þora að fara af bótum og vinna í tvo mánuði. Hvaða áhrif hefur það á þeirra rétt, réttindi og svoleiðis. (S4)

Erfiðleikarnir með mönnun höfðu bein áhrif á opnunartíma einhverra fyrirtækja og þar með tekjumöguleika þeirra. Dæmi komu fram um fyrirtæki sem stytta opnunartíma eða lokuðu starfseminni nokkra daga innan hvernar viku, til þess að geta keyrt á lágmarksmönnun.

4.3 Í skugga faraldurs

Flestum eru ljósar miklar afleiðingar faraldursins á íslenska ferðaþjónustu, þótt enn séu ekki öll kurl komin til grafar hvað þau mál varðar. Áhrif faraldursins á tengslanet nær og fjær voru mörgum viðmælendum ofarlega í huga og eru þau áhrif í raun bæði jákvæð og neikvæð. Erfiðari þáttur og vandmeðfarnari er það andlega álag sem faraldurinn hefur haft í för með sér.

Tengslanet

Viðmælendur höfðu áhyggjur af því að mikil þekking og reynsla hafi horfið úr greininni vegna uppsagna starfsfólks. Þegar leið að sumri 2021 kom í ljós að nokkuð átak þurfti til þess að endurvekja fyrri viðskiptasambönd innanlands sem erlendis. Endurvekja þurfti fyrri samninga og í einhverjum tilfellum finna nýja aðila og semja upp á nýtt. Sömu gömlu nöfnin og andlitin voru í mörgum tilfellum ekki til staðar innan samstarfsfyrirtækja og samstarfsfyrirtæki höfðu einfaldlega lokað.

Í hraðri uppbyggingu ferðaþjónustunnar síðastliðinn áratug gafst ekki, fyrir mörg fyrirtæki, mikill tími til annars en að bregðast við eftirspurn og það að rækta samstarf við önnur fyrirtæki innan ferðaþjónustunnar á sama svæði mætti einfaldlega afgangi. Viðmælendur voru á því að það hefði breyst í faraldrinum og hin sameiginlega ógn hefði þjappað fyrirtækjunum saman og mikilvægt væri „að átta sig á því að þú ert ekki í einn í þessu“(F6).

Sko vandamálið í ferðaþjónustunni var sko að við höfðum ekki tíma af því það var bara svo mikið að við höfðum ekki tíma til að standa í þessu samstarfi

sem við þurftum að gera en svo þegar COVID-19 kemur þá hérna höfum við kannski meiri tíma, ferðabjónustuaðilarnir til þess að spjalla saman. (F6)

Mikilvægi þess að til væri formlegur vettvangur fyrir samstarf af ýmsu tagi var undirstrikað af mörgum viðmælendum og nefndu margir verkefnið Ratsjána sem vel heppnað framtak. Vorið 2021 stóð Íslenski ferðaklasinn fyrir verkefninu þar sem rekstraraðilar í ferðaklasanum gátu tekið þátt í ýmsum vinnustofum til þess að efla rekstur fyrirtækjanna. Þeir viðmælendur sem höfðu tekið þátt í Ratsjónni voru á því að sá vettvangur hefði skipt miklu máli til að hugsa fram á við með reksturinn, í stað þess að vera í eilífri varnarbaráttu. Einnig var það talið mjög mikilvægt að geta hitt annað fólk í sömu aðstæðum og átt uppbyggileg samskipti og deilt reynslusögum.

Margir viðmælendur úr hópi rekstraraðila ræddu skort á stuðningi og skilningi sveitarfélaga á málefnum ferðabjónustufyrirtækja í krísunni. Fannst mörgum fyrirtækin vera afskipt hjá stjórnarsýslu sveitarfélaga. Dæmi voru um að ferðabjónustuaðilar á ákveðnum svæðum hefðu tekið sig saman og farið þess á leit við sveitarfélög að gjöld yrðu lækkuð, t.a.m. hafnargjöld og fasteignagjöld, en ekki haft erindi sem erfiði.

Ég ætla ekki að vera leiðinlegur en sveitarfélögin gerðu akkúrat ekkert fyrir ferðabjónustuna. Talandi um fasteignagjöld, það var engin frestun á þeim, niðurfelling eða neitt slíkt. Punktur. Ég fór fyrir hópi til að kanna svoleiðis í upphafi. (F10)

Var kallað eftir meiri áhuga, skilningi og auknu samtali á milli ferðabjónustunnar og stjórnarsýslu sveitarfélaganna.

En ég er alveg og hugsaði það mjög oft einmitt í þessari krísu að það kom mér ótrúlega mikið á óvart að svona bæjarfélag, svona bæjarapparat skuli ekki alla vega koma og ræða hlutina, það var eins og að maður væri einn í þessu. (4R)

Á hinn bóginn höfðu viðmælendur ákveðinn skilning á því að sveitarfélögin brugðust ekki meira við en ella. Skuldastaða margra sveitarfélaga hefði ekki verið góð fyrir faraldur, kerfislegar ástæður, eins og t.d. reglur Jöfnunarsjóðs sveitarfélaga, liðkuðu lítið fyrir sem og sú staðreynd að sveitarfélögin hefðu lengi kvartað yfir því að sá virðisauki sem yrði til í ferðabjónustu skilaði sér lítið til sveitarfélaganna.

Ég skil alveg þau rök af hverju það er því að Jöfnunarsjóður sveitarfélaganna gengur svo hart eftir að menn séu að fullnýta sína tekjumöguleika til þess að það komi jöfnunarsjóðsgreiðslur til sveitarfélaganna. Þannig að um leið og sveitarfélögin fara að slá eitthvað af í innheimtumöguleikum að þá minnka greiðslurnar úr Jöfnunarsjóði sveitarfélaga, en þetta er hálfgerð hreðjatak sem að jöfnunarsjóðurinn hefur á sveitarfélögunum að þína þau og þau hafa enga möguleika á að hliðra einu né neinu. (2S)

Mörg sveitarfélög sem höfðu reitt sig á ferðaþjónustu fengu opinbert fjármagn til þess að takast á við það erfiða ástand sem skapaðist vegna krísunnar. Viðmælendur úr hópi stjórnarsýslu sveitarfélaganna lögðu áherslu á að aðgerðir sveitarfélaganna hefðu verið meira í formi óbeins stuðnings og verkefna sem væru til þess fallin að efla rekstrarumhverfið. Í því sambandi var talað um markaðsaðgerðir hvers konar, innviðaupbyggingu, skipulagsmál o.fl.

Almennt séð þá lögðum við bara mikið upp úr því að vinna með fyrirtækjunum okkar og þá frekar að leggja fjárfestingu í það sem gæti komið veltunni af stað. (S1)

Andlegt álag

Viðmælendur komu ítrekað inn á áhrif hinnar miklu og stöðugu óvissu sem fylgdi krísunni. Þessi óvissa var undirstrikuð í dagbókarfærslunum og í þeim komu fram skýr þemu um andlegt álag og andlega þreytu þátttakenda. Óvissa með framhaldið, óvissa með framvindu fyrirtækisins, ferðaþjónustunnar og margt, margt fleira. Í samhengi við óvissuna var oftast en ekki fjallað um áhrif síbreytilegra sóttvarnaraðgerða. Við andlega þreytu vegna óvissunnar bættist aukið álag og hraði sem fylgdi „endurræsingunni“ sumarið 2021:

Fyrst fékk maður bara áfall og svo var einhver ringulreið, [...] Þetta var svona mín upplifun, að eiga smá von. Fá svo aftur skell. Reyna að skipuleggja. Aflysa. Þetta upp og niður. Það hefur algjörlega gengið frá manni og mín upplifun núna á vordögum var að mér finnst ég vera orðin rosalega þreytt. Þreytt að þurfa að standa í þessu, og hugsunin um að þurfa líka að keyra allt á fullu núna og vera aftur á hundrað á mjög stuttum tíma. Þetta er svakalegt álag. (1D)

Uppsöfnuð þreyta og mikið álag rekstraraðila og starfsfólks var endurtekið þema í viðtölunum. Vegna almennrar manneklu urðu eigendur og það starfsfólk sem var við vinnu að hlaupa hraðar og þá sérstaklega þessi tvö sumur kórónuveirufaraldurs, 2020 og 2021. Í því samhengi var töluvert rætt um það andlega álag sem fælist í því að halda fyrirtækjunum á floti í ólgusjó sóttvarnaraðgerða og síbreytilegra reglna.

Venjulega fríið sem maður lofar sér alltaf yfir veturinn að það einhvern veginn kom aldrei. Það varð ekkert úr því, einhvern veginn. Maður harkar sér í gegnum þetta allt saman og svo hendist maður inn í sumarið og það er of fátt fólk annað sumarið í röð. Það er erfitt að fá starfsfólk. Þannig að það verður allt svolítið skrítið. En maður bara límur brosið upp og er hress og glaður. (1E)

Bent var á að áhrif krísunnar á lítil fyrirtæki væru oft „beinni og persónulegri“ (S11) heldur en á stærri fyrirtæki með digra sjóði og í eigu margra. Þegar um minni fyrirtæki væri að ræða væru þau oft fjölskyldufyrirtæki eða í persónulegri eigu fárra sem hafa jafnvel lagt allt undir í rekstrinum. Slík fyrirtæki eru oft vinnustaðir heilla fjölskyldna og því væri mikið undir. Nefndu

margir viðmælendur að andlegt álag, kvíði og vonleysi rekstraraðila sem hafa glímt við fjárhagslega erfiðleika vegna krísunnar væri alvörumál sem þyrfti að vinna með.

Þetta eru rosalegar tilfinningar og þetta er risamál. Það er enginn byrjaður að tala um þetta neins staðar og ég er ekkert að segja að það sé ámælisvert en ég held að við séum ekki byrjuð að taka þetta inn í reikninginn. (S12)

Mjög erfitt ástand. Höfum lánað fyrirtækinu nokkrar milljónir til að halda haus með von um að fá það til baka þegar allt opnast aftur en gerum okkur grein fyrir að það muni taka lengri tíma en vonir stóðu til. Reynum að vera æðrulaus. (D1)

Þetta hefur tekið á vegna álags en ég hef náð að halda í gleðina. Fór um tíma í viðtöl hjá sálfræðingi til að vinna með álag og streitu. Í framhaldi af því fer ég m.a. reglulega í nudd og sæki í jákvæðan félagsskap. Ég hef þurft að hugsa hlutina upp á nýtt aftur. (D8)

Kallað var eftir því að andlegt álag yrði viðurkennt sem hluti af þeirri vegferð sem fyrirtækin hafa þurft að standa í, í faraldrinum. Óskað var eftir frekari stuðningi vegna þess.

Ég held að það sé ekkert stuðningskerfi fyrir rekstraraðila í ferðaþjónustu sem heldur utan um þetta, að ekki bara við heldur allir sem hafa þurft að ganga í gegnum þetta. Það finnst mér mjög erfitt. (1D)

Lærdómur um krísustjórnun

Töluvert hefur verið talað um öryggisáætlanir og annarskonar áætlanagerð í ferðaþjónustu til að undirbúa fyrirtæki fyrir óvænt áföll. T.a.m. kom út árið 2016 sviðsmyndagreining ferðaþjónustu sem tók á áhættuþáttum greinarinnar hér á landi⁷⁰. Mörg fyrirtæki hafa farið í gegnum slíka áætlanagerð og reynt að undirbúa sig fyrir áföll í rekstri, hvort sem er með formlegri áætlanagerð eða með fjárhagslegri fyrirhyggju. Kom í ljós að sá undirbúningur sem mörg fyrirtæki höfðu farið í gerði ráð fyrir rekstrarstöðvun, eða samdrætti í rekstri, í styttri frekar en lengri tíma. Einnig sneri sá undirbúningur hvað helst að röskun á starfsemi vegna náttúruvárs, s.s. jarðskjálfta, eldgosa eða snjóflóða.

Það voru til viðbragðsáætlanir fyrir ýmsu en ekki fyrir þessu. Við erum með viðbragðsáætlun fyrir jarðskjálfta og eldgosum af því að við erum á þessu svæði. En ekki þetta. (F1)

Framkvæmdastjóri fyrirtækis með langa rekstrarsögu taldi að erfitt hafi verið að sjá fyrir slíkar aðstæður sem upp komu í tengslum við þá krísu sem fylgdi kórónuveirufaraldrinum.

⁷⁰ Ráðgjafarsvið KPMG, 2016

Við lærðum það alla vega að það er engin SVÓT greining fullkomin, það er alveg öruggt. Þegar þú heldur að þú sért búin að greina allar ógnanir að þá kemur eitthvað nýtt. (3B)

Eigendur fyrirtækis með 15 ára rekstrarreynslu höfðu komið hlutum þannig fyrir að þeir myndu þola eitt tekjulaust ár og seldu eignir til þess að eiga við tekjuleysið. Hins vegar var annað ár með takmörkuðum tekjum hafið og óvissa hvernig hægt væri að eiga við langvarandi ástand. Töldu margir að vegna lengdar krísunnar og umfangs hennar hafi ekki væri hægt að undirbúa fyrirtæki fyrir slíkt. Einnig var bent á að ef fyrirtæki þyrftu að gera ráð fyrir jafnlangri rekstrarstöðvun í sínum áhættugreiningum væru í raun ekki forsendur fyrir rekstri fyrirtækjanna.

Ég held alla vega að ef að við hefðum fengið að vita það í mars 2020 að þetta yrði 16 mánaða prógramm að þá hefðum við öll læst og farið ofan í svartan ruslapoka. (3Ö)

...en 18 mánaða heimsfaraldur kemur. Ég verð ekki með geim plan fyrir það. Þetta er dæmi sem er ekkert hægt að plana fyrir. (3Z)

Fram komu vangaveltur um hvort að náttúrutengdar aðstæður fyrirtækja hafi átt þátt í að sum fyrirtæki væru betur undirbúin til að mæta krísuástandi. T.a.m. hvort að samvistin við stöðuga ógn eins og t.a.m. eldfjöll gerði fyrirtæki meira tilbúin til að takast á við hverskonar áföll.

Ég veit ekki hvort að það sé vitleysa hjá mér en maður hefur á tilfinningunni að rekstraraðilar á þessu svæði eru öllu vanir. Hér búa menn [á virku gossvæði] og öllu sem því fylgir og eru búnir að upplifa það að hérna getur lokað á núll einni og ég hef það á tilfinningunni að rekstraraðilar hérna á svæðinu hafi borð fyrir báru. Þeir geri ráð fyrir það að þetta bregði til beggja vona hvenær sem er og séu kannski ekkert að tefla í tvísýnu í fjármálum yfir höfuð. (S6)

Þegar spurt var um lærdóm af krísunni bentu rekstraraðilar á þá mikilvægu rekstrarreynslu sem fælist í því að koma fyrirtækjunum í gegnum þetta erfiða tímabil. Í uppganginum árin fyrir kórónuveirufaraldur höfðu fáir haft tækifæri til þess að rýna djúpt í reksturinn. Áskoranirnar við rekstur í kórónuveirufaraldri þýddu það hins vegar að velta þurfti við öllum steinum í rekstrinum og í gegnum það hefðu menn öðlast mikilvæga þekkingu á rekstri síns eigin fyrirtækis.

Ég held að menn hafi gott af því að já á nokkurra ára fresti að fá svona smá "reality check", bara til að líta í eigin barm og taka til og sjá hvað er raunverulega að borga sig og hvað ekki. Ég held að allir hafi áttað sig á því á síðustu 18 mánuðum hvað einblína á á í rekstrinum. (3B)

5 Umræður og ályktanir

Ferðapjónustan er sú atvinnugrein á heimsvísu sem hefur orðið fyrir hvað mestum áhrifum af faraldrinum og aðgerðum honum tengdum. Alþjóða ferðamálaráðið hefur gefið það út að mikilvægt sé að draga lærdóm af yfirstandandi faraldri til þess að takast á við krísur í framtíð ferðapjónustunnar⁷¹. Rannsókn þessi er hluti af fyrsta áfanga stærra verkefnis sem snýr að aðlögunarhæfni og seiglu í íslenskri ferðapjónustu⁷². Þessum fyrsta áfanga, sem hefur yfirskriftina Ferðapjónusta á Íslandi og COVID-19, var skipt í tvo verkþætti: Verkþáttur eitt fólst í kortlagningu og stöðumati á áhrifum kórónuveirufaraldursins á íslenska ferðapjónustu en greint var frá þeim niðurstöðum í skýrslunni *Ferðapjónusta á Íslandi og COVID-19 – Staða og greining fyrirbyggjandi gagna*, sem Ferðamálastofa gaf út í júlí 2021⁷³. Markmið verkþáttar tvö var hins vegar að draga fram sjónarmið og reynslu aðila í rekstri, úr stoðkerfi ferðapjónustunnar og frá fulltrúum sveitarfélaga. Áhersla var lögð á að varpa ljósi á viðbrögð fyrirtækja við afleiðingum faraldursins og mat ferðapjónustuaðila á stuðningsaðgerðum stjórnvalda í því skyni að draga fram vísbendingar um áhrifaþætti seiglu og aðlögunarhæfni íslenskrar ferðapjónustu.

5.1 Viðbrögð fyrirtækja

Fyrstu viðbrögð fyrirtækja við skyndilegu tekjufalli í upphafi árs 2020 voru að draga saman kostnað. Fyrirtæki drógu úr starfsemi og jafnvel lokuðu, juku lántöku eða eigið fé. Mörgum fyrirtækjum tókst að semja við birgja um greiðslufrest. Þetta er í góðu samræmi við niðurstöður könnunar Gallup og Ferðamálastofu seinni hluta árs 2020 þar sem spurt var um helstu leiðir fyrirtækja til að bregðast við tekjusamdrætti. Algengustu úrræðin voru að fækka starfsfólki, lækka starfshlutfall, draga úr umfangi rekstrar, selja eignir eða taka þær úr notkun, auka lántöku og semja við lánadrottna og birgja⁷⁴.

Fjárhagsleg staða fyrirtækja og aðgengi að fjármagni er mikilvægur þáttur til að lifa af tímabil þegar tekjur eru af skornum skammti⁷⁵. Eðli máls samkvæmt hefur skuldsetning fyrirtækjanna haft töluverð áhrif á svigrúm þeirra til þess að takast á við afleiðingar faraldursins. Skuldir ferðapjónustunnar jukust um 83% á árunum fyrir faraldur⁷⁶ þegar uppbyggingin var hröð og fyrirtækin í sífelldu kapphlaupi við vaxandi eftirspurn. Þó að viðmælendur í þessari rannsókn hafi lítið tjáð sig um skuldastöðu eigin fyrirtækja var ljóst að ofarlega í huga þeirra var mikilvægi þess að skulda ekki mikið, fara varlega í fjárfestingar og eiga sjóði til að takast á við erfið tímabil. Ný fjárhagsgreining KPMG og Ferðamálastofu⁷⁷ sýnir þó greinilega að skuldir ferðapjónustunnar í heild hafa aukist í faraldrinum og því ljóst að snúið getur verið fyrir mörg fyrirtæki að vinna sig út úr viðjum krísunnar á efnahagslega sjálfbæran hátt. Þá er og ljóst að

⁷¹ World Travel & Tourism Council, 2021

⁷² Ferðamálastofa, e.d. Rannsóknaráætlun 2021-2023. Verkefni 9.

⁷³ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

⁷⁴ Gallup/Ferðamálastofa, 2020

⁷⁵ Biggs o.fl., 2012; Wiczorek-Kosmala, 2022

⁷⁶ Ráðgjafarsvið KPMG, 2020, apríl

⁷⁷ Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 25. janúar; Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 4. janúar

samdráttur í íslenskri ferðapjónustu var hafinn fyrir kórónuveirufaraldurinn og hægt hafði verulega á hinu mikla vaxtarskeiði atvinnugreinarinnar⁷⁸. Hluti fyrirtækja fór því inn í faraldurinn í erfiðri stöðu og hafði þegar þurft að leita til fjármagnseigenda til að semja um greiðslufresti eða ná í nýtt fjármagn. Þeir viðmælendur sem höfðu þurft að fara í uppgjör á sínum rekstri þegar þetta samdráttarskeið hófst töldu þó að það hefði styrkt þá í að takast á við faraldurinn og afleiðingar hans. Þá var einnig ítrekað bent á að eðli og umfang fyrirtækja réði miklu um viðbrögð þeirra. Þannig gátu þau fyrirtæki sem byggðu ekki alla sína starfsemi á þjónustu við erlenda ferðamenn hliðrað til í rekstrinum og lagt meiri áherslu á þá þætti sem urðu fyrir minni áhrifum af samdrætti í komum erlendra ferðamanna hingað til lands. Sömuleiðis var líka bent á að aðgengi að fjármagni í dreifbýlinu væri oft minna en hjá þeim fyrirtækjum sem væru nær höfuðborginni og innan þeirra svæða sem árstíðasveiflan væri minni.

Mörg fyrirtæki sögðu upp starfsfólki til að lágmarka rekstrarkostnað. Það að segja starfsfólki upp, oft mikilvægu starfsfólki fyrir reksturinn, reyndi mjög á stjórnendur. Höfðu margir áhyggjur af því hvaða afleiðingar það hefði að lykilþekking og reynsla hyrfi með starfsfólkinu, sem undirstrikar mikilvægi þess að fyrirtæki tileinki sér skjölun upplýsinga og verkferla. Starfsfólki í ferðapjónustu fór hratt fækkandi árið 2020 og nam fækkunin frá desember 2019 til desember 2020 um 48%⁷⁹. Töldu viðmælendur að það hafi verið mikil áskorun að halda starfsfólki upplýstu um hvað væri framundan og hvernig ætti að bregðast við ástandinu.

Mörg fyrirtæki brugðust fljótt við vorið 2020 með því að aðlaga starfsemina og miða hana að innlendum ferðamönnum⁸⁰. Það hélt áfram 2021, þó í minna mæli⁸¹. Ljóst er að innlendir ferðamenn hafa hingað til ekki verið inni á radar margra fyrirtækja. Íslendingar sem hluti af breiðari markhópi fyrirtækja í ferðapjónustu voru bjargráð sem skipti máli fyrir marga viðmælendur. Gistinóttum íslenskra ferðamanna fjölgaði um 79% yfir sumarmánuðina 2020 miðað við sömu mánuði ársins 2019. Dæmi voru um fyrirtæki sem upplifðu sitt besta sumar árið 2020, þá sérstaklega fyrirtæki á landsbyggðunum og fyrirtæki í veitingarekstri⁸². Enda var samdráttur í tekjum veitingahúsa árið 2020 ekki eins mikill og í öðrum greinum ferðapjónustunnar⁸³. Að mati viðmælenda þessarar rannsóknar var ávinningurinn ekki einungis efnahagslegur heldur fannst mörgum sem að Íslendingar væru nú loks að átta sig á umfangi og fjölbreytni íslenskrar ferðapjónustu. Enn fremur hefði aðlögunin að íslenska markaðnum verið ákveðið lærdómsferli sem gæti skilað sér í bættri vöruþróun til framtíðar. Eftir stendur þó að smæð íslenska markaðarins gerir það að verkum að flest fyrirtæki verða að reiða sig á að þjóna eftirspurn erlendra ferðamanna.

⁷⁸ Jóhann Viðar Ívarsson, 2020; Hagsjá, 2018; Ráðgjafarsvið KPMG, 2020, 3. desember; Ráðgjafarsvið KPMG, 2020, apríl; Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021.

⁷⁹ Hagstofa Íslands, 2021, 18. júní; Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021.

⁸⁰ Gallup/Ferðamálastofa, 2020

⁸¹ Gallup/Ferðamálastofa, 2021

⁸² Gallup/Ferðamálastofa, 2020

⁸³ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

Eftir tíðindalítinn vetur 2020-2021 þar sem ferðaþjónustuaðilar máttu hafa sig alla við og þreyja þorrann, opnaðist gluggi fyrir komur erlendra ferðamanna hingað til lands að vori 2021. Fyrirvarinn var stuttur og máttu ferðaþjónustuaðilar hafa sig alla við að bregðast við en fjöldi erlendra ferðamanna þrefaldaðist á milli mánaða í upphafi sumars 2021⁸⁴. Við þessa endurræingu kom í ljós að nokkuð átak þurfti til þess að endurvekja mörg fyrri viðskiptasambönd og jafnvel finna ný. Sömuleiðis reyndist það snúið fyrir marga að taka ákvörðun um hvort ætti að ráða starfsfólk inn fyrir sumarið, vegna óvissu með framhaldið. Þeir sem tóku þá ákvörðun lentu flestir í erfiðleikum með að fá starfsfólk til vinnu en ekki er ólíklegt að óvissan hafi gert það að verkum að fólk hafi veigrað sér við að ráða sig til starfa í ferðaþjónustu. Könnun Gallup og Ferðamálastofu (2021) sýnir að erfiðleikarnir með að fá starfsfólk í vinnu átti við flestar greinar ferðaþjónustunnar nema hvað helst afþreyingarfyrirtæki⁸⁵. Enn er of snemmt að álykta um atgervisflotta úr ferðaþjónustu en ljóst er að endurreisn greinarinnar á mikið undir því komið að fyrirtækin geti mannað sínar stöður álíka vel og fyrir faraldur. Vandræðin við ráðningar sumarið 2021 leiddu til þess að bæði stjórnendur og þeir starfsmenn sem stóðu vaktina þurftu að bretta upp ermarnar og hlaupa hraðar til þess að sinna þeirri þjónustu sem í boði var.

Eftir 18 mánaða varnarbaráttu mátti skynja mikla þreytu, andlega sem líkamlega, hjá stjórnendum sem talað var við. Viðmælendur þessarar rannsóknar kölluðu eftir aukinni viðurkenningu á því andlega álagi sem fylgdi því að standa í stafni í faraldrinum. Sú óvissa sem faraldrinum fylgdi, ekki síst í tengslum við framkvæmd sóttvarnaraðgerða, var áberandi orsakavaldur álags og þreytu stjórnenda. Mikilvægt er að horfa til þess hvaða afleiðingar álag og streita stjórnenda í ferðaþjónustu hefur á enduruppbyggingu greinarinnar en margir viðmælenda höfðu áhyggjur af því að skapandi og reynslumiklir rekstraraðilar gætu horfið úr greininni.

5.2 Stuðningsaðgerðir stjórnvalda

Alþjóða ferðamálaráðið hefur haldið því fram að hlutverk stuðningsaðgerða hins opinbera í kórónuveirufaraldrinum, bæði gagnvart fyrirtækjum og almenningi, hafi verið grundvallaratriði í varnarbaráttu og frekari uppbyggingu greinarinnar. Viðmælendur þessarar rannsóknir tóku eindregið í sama streng og voru á því að hinar opinberu mótvægisáðgerðir sem í boði voru hafi verið afar mikilvægar og komið í veg fyrir gjaldþrot fjölmargra fyrirtækja. Sú tilfinning samræmist vel fyrirbyggjandi gögnum⁸⁶.

Mótvægisáðgerðir íslenskra stjórnvalda fólust hvað helst í beinum fjárhagsstuðningi, lánaábyrgðum og frestun skattgreiðslna. Rekstraraðilar í ferðaþjónustu jafnt sem starfandi einstaklingar nýttu fjölbreyttar mótvægisáðgerðir stjórnvalda í ríkum mæli árin 2020 og 2021⁸⁷. Hér á landi voru mest nýttu aðgerðirnar hlutabótaleið, tekjufalls-, viðspyrnu- og

⁸⁴ Ferðamálastofa, e.d.

⁸⁵ Gallup/Ferðamálastofa, 2021

⁸⁶ Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 4.janúar

⁸⁷ Stjórnarráð Íslands, e.d.; Fjármála- og efnahagsráðuneyti, 2021; Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

ráðningarstyrkir og voru þær nýttar af stórum hluta fyrirtækja í ólíkum greinum ferðaþjónustunnar og af ólíkri stærð og gerð⁸⁸. Af þeim hluta fyrirtækja sem nýttu sér ekki aðgerðirnar voru ástæðurnar helst að úrræðin hentuðu ekki og að fyrirtækin uppfylltu ekki skilyrði þeirra⁸⁹.

Í könnun Gallup og Ferðamálastofu, sem framkvæmd var í október til nóvember 2021, má sjá að óánægja með stuðningsaðgerðir stjórnvalda er einna helst meðal minni fyrirtækja og þeirra yngri heldur en þeirra stærri og eldri⁹⁰. Viðmælendur þessarar rannsóknar viðurðu einnig áhyggjur sínar af því að opinberar mótvægisáðgerðir hafi ekki nýst minni fyrirtækjum sem skyldi. Höfðu sumir viðmælenda áhyggjur af því að þetta gæti valdið samkeppnisskekkju þegar ferðaþjónustan færi aftur í gang, sem fælist í því að þau fyrirtæki sem fengið hefðu stuðning væru með forskot á þau fyrirtæki sem engan stuðning hefðu fengið. Upplifun viðmælenda að lítil fyrirtæki hafi að einhverju leyti farið hálloka í stuðningi stjórnvalda er nokkuð á skjön við opinberar tölur. Samkvæmt þeim hafa úrræði stjórnvalda að mestu leyti nýst litlum fyrirtækjum en 82% þeirra fyrirtækja sem nýttu úrræðin voru með tíu launamenn eða færri. Hafa ber þó í huga að ekki er skýrt við hvað viðmælendur miða þegar talað er um lítil fyrirtæki. Því er ekki hægt að útiloka að þær skilgreiningar séu ekki í takti við opinberar skilgreiningar.

Kannanir hafa sýnt að hlutabótaleiðin var sú aðgerð sem flestir í ferðaþjónustu töldu hafa nýst sér best og var hvað mest nýtt innan ferðaþjónustunnar⁹¹. Þessi aðgerð var ætluð launþegum og rekstraraðilum til þess að vernda ráðningarsamband þessara aðila. Í stað þess að fyrirtæki hafi þurft að segja upp starfsfólki var hægt að halda hluta lykilstarfsfólks í vinnu. Viðmælendur bentu á að þetta hafi verið sérstaklega mikilvægt hjá þeim fyrirtækjum sem eru staðsett fjarri stórum vinnumarkaði. Eins og áður hefur komið fram hafa fræðimenn ítrekað bent á mikilvægi starfsfólks til að sigla fyrirtækjum í gegnum erfið tímabil⁹² og rímar það vel við niðurstöður þessarar rannsóknar. Viðmælendum var tíðrætt um mikilvægi starfsfólks við að koma fyrirtækjunum í gegnum þann erfiða tíma sem fylgdi faraldrinum. Rekstur í ferðaþjónustu er vinnuafsfrekur og launakostnaður oftast stærsti einstaki kostnaðarliður fyrirtækja og hefur farið hækkandi undanfarin ár⁹³. Þekking starfsfólks og fjárfesting í þjálfun þess eru grundvallarþættir ef veita á gæðþjónustu. Hlutabótaleiðin gegndi því þýðingarmiklu hlutverki við að vernda ráðningarsambandið milli fyrirtækja og lykilstarfsfólks og koma þannig í veg fyrir atgervisflótta úr greininni. Aðgengi að öflugum starfsfólki er án efa einn af lykilþáttum í framtíðar seiglu greinarinnar.

⁸⁸ Gallup/Ferðamálastofa, 2021; Gallup/Ferðamálastofa, 2020; Markaðsstofa Norðurlands, 2020; Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021

⁸⁹ Gallup/Ferðamálastofa, 2021; Gallup/Ferðamálastofa, 2020; Markaðsstofa Suðurlands, 2020; Markaðsstofa Norðurlands, 2020

⁹⁰ Gallup/Ferðamálastofa, 2021

⁹¹ Stjórnarráð Íslands, 2020, nóvember; Markaðsstofa Suðurlands, 2020, október; Markaðsstofa Norðurlands, 2020, ágúst; Gallup/Ferðamálastofa, 2020; Gallup/Ferðamálastofa, 2021

⁹² Gámez, o.fl., 2014; Hall o.fl., 2017; Prayag o.fl., 2020

⁹³ Íris Hrund Halldórsdóttir, 2021; Ráðgjafarsvið KPMG, 2021, 4.janúar

Margir viðmælendur úr hópi rekstraraðila ræddu skort á stuðningi og skilningi sveitarfélaga á málefnum ferðaþjónustufyrirtækja í krísunni. Fannst mörgum fyrirtækin vera afskipt hjá stjórnarsýslu sveitarfélaga. Kölluðu rekstraraðilar eftir meiri skilningi á stöðu ferðaþjónustunnar hjá stjórnarsýslu sveitarfélaga og vildu menn sjá meiri áhuga, skilning og virkara samtal milli ferðaþjónustunnar og stjórnarsýslunnar. Mörg sveitafélög lögðu hins vegar áherslu á að aðgerðir þeirra væru í formi óbeins stuðnings og verkefna sem væru til þess fallin að efla rekstrarumhverfið. Hér er því nokkuð ljóst að upplifunin er ólík á milli þessara tveggja hópa og rennir það stoðum undir að vantað hafi upp á virkara samtal þeirra á milli.

5.3 Seigla og aðlögunarhæfni íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja

Margt bendir til þess að aðlögunarhæfni fyrirtækja í ferðaþjónustu sé umtalsverð. Þrátt fyrir að fyrirsjáanleikinn í faraldrinum hefði verið lítill sem enginn var hægt sigla mörgum fyrirtækjum í gegnum tæplega tveggja ára tímabil óvissu og takmarkaðra viðskipta. Eins og komið hefur fram í þessari skýrslu eru fjölmargir þættir sem geta haft áhrif á seiglu fyrirtækja. Til þess að vinna að þeim fjölbreyttu þáttum sem geta haft jákvæð áhrif á seiglu fyrirtækja, þurfa ákveðnir grundvallarþættir að vera fyrir hendi; starfsfólk, tengsl og netverk, markviss áætlanagerð, skapandi viðbrögð og ferðaþjónusta sem hluti af samfélagi og hagkerfi.

Starfsfólk

Þessi rannsókn hefur dregið fram mikilvægi starfsfólks fyrir framgöngu fyrirtækja í ferðaþjónustu og fyrir ferðaþjónustuna alla. Með uppsögnum og óvissu má telja að orðspor og traust greinarinnar hafi laskast og því hafi verið erfiðara að fá starfsfólk aftur til vinnu. Rannsóknir á upplifun starfsfólks í ferðaþjónustu á tímum kórónuveirufaraldursins, hér á landi og erlendis, draga fram ákall starfsfólks eftir meiri og áreiðanlegri upplýsingagjöf, viðurkenningu stjórnenda á alvarleika ástandsins og skipulögðum viðbrögðum við því ástandi sem skapaðist⁹⁴. Viðhorf og reynsla starfsmanna getur haft áhrif á vilja þeirra til að snúa aftur til vinnu í ferðaþjónustunni að loknum faraldrinum⁹⁵. Mikilvægt er að ferðaþjónustufyrirtæki byggji upp gott samband við lykilstarfsfólk og leiti leiða til að efla þrautseigju þeirra. Ef hlúð er að jákvæðri menningu fyrirtækja er starfsfólk þeirra líklegra til að sýna þrautseigju þegar á móti blæs⁹⁶. Rannsóknir hafa sýnt að til þess að unnt sé að efla þrautseigju starfsmanna sé mikilvægt að þeir upplifi sig örugga á vinnustaðnum og samskipti einkennist af trausti, heiðarleika og virðingu⁹⁷. Starfsfólk þarf að hafa bæði traust og vald til að taka ákvarðanir sem efla getu

⁹⁴ Orangefiery, 2020, Tudoran, 2021; Mansour, o.fl., 2019; Guzzo o.fl., 2021

⁹⁵ Kimbu, Adam, Dayour & de Jong, 2021

⁹⁶ Hall o.fl., 2017; Prayag, o.fl., 2020

⁹⁷ Mansour, o.fl., 2019; Guzzo o.fl., 2021; Orangefiery, 2020

fyrirtækisins til að takast á við erfiða tíma⁹⁸. Markviss þjálfun, sí- og endurmenntun getur skipt máli til að auka starfsánægju og þar með þrautseigju.

Ferðapjónustufyrirtæki standa frammi fyrir þeirri áskorun að laða til sín öflugt og hæft starfsfólk. Það gerist ekki nema greinin geti boðið upp á góð störf og áhugaverðar leiðir til starfsþróunar. Það er brýnt að rannsaka ímynd ferðapjónustunnar sem starfsvettvangs, ekki síst meðal ungs fólks. Í rannsóknum á starfsánægju starfsfólks í ferðapjónustu er enn fremur mikilvægt að greina þá þætti sem hafa áhrif á starfsmannaveltu og fyrirætlanir starfsfólks um að skipta um vinnu/atvinnugrein.

Tengsl og netverk

Faraldurinn dró einnig fram mikilvægi fjölbreyttra tengsla til að takast á við áskoranir fyrirtækja en fjölbreytt tengsl eru talin lykilatriði í seiglu fyrirtækja⁹⁹. Þannig var mikilvægi fjölskyldu, vina og annarra í nærsamfélagi undirstrikað en einnig jókst samstarf á milli fyrirtækja og við aðra hagaðila ferðapjónustunnar. Áskoranir og óvissa í upphafi faraldurs gerðu það að verkum að fyrirtæki höfðu mikla þörf fyrir samstöðu og samvinnu, ekki síst til þess að ræða sameiginlegar áskoranir. Aðgengi að formlegum samstarfsvettvangi skipti máli og ljóst að margir nýttu sér slík tækifæri. Til að efla þrautseigju fyrirtækja er því mikilvægt að stjórnendur horfi til þess að efla og byggja upp fjölbreytt og traust viðskiptasambönd¹⁰⁰. Rannsóknir hafa enn frekar sýnt að klasasamstarf getur leikið hlutverk við að minnka óvissu og bæta aðgengi að mikilvægum bjargráðum þegar tekist er á við erfiðleika¹⁰¹. Mikilvægt er því að stuðla að því að öflugur samráðsvettvangur fyrir fyrirtæki innan greinarinnar sé til staðar.

Markviss áætlanagerð

Ekki er vafi á því að undirbúningur og áætlanagerð skipta miklu máli til að efla þrautseigju fyrirtækja í áföllum og krísum¹⁰². Rannsóknir í ferðapjónustu sýna að fyrirtæki í greininni eru oft illa undirbúin fyrir krísu¹⁰³, sérstaklega lítil fyrirtæki sem hafa ekki gert viðbragðsáætlanir vegna skorts á tíma og fjármagni¹⁰⁴. Aldur og rekstrarreynsla hefur áhrif á seiglu fyrirtækja. Fyrirtæki sem hafa upplifað áföll hafa öðlast reynslu til að vinna sig úr erfiðum aðstæðum¹⁰⁵. Umfang og tímalengd þessa faraldurs er hins vegar fordæmalaus og því voru jafnvel gamalgróin fyrirtæki, sem gert höfðu ráðstafanir vegna mögulegra áfalla engan veginn undirbúin til að takast á við þá krísu sem kórónuveirufaraldurinn leiddi af sér. Þrátt fyrir að útilokað sé að fyrirtæki geti undirbúið sig fyrir öll möguleg áföll¹⁰⁶ þá felst í slíkri vinnu mikilvægur lærdómur

⁹⁸ Hall o.fl., 2017

⁹⁹ Hall o.fl., 2017; Barasa, Mbau & Gibson, 2018

¹⁰⁰ World Travel & Tourism Council, 2021; Hall o.fl., 2017

¹⁰¹ Skalholt & Thune, 2014

¹⁰² Hall, Prayag, & Amore, 2017

¹⁰³ Anderson, 2006; Coles, 2003; Volo, 2008

¹⁰⁴ Ritchie & Jiang, 2019

¹⁰⁵ Kalleberg & Leicht, 1991

¹⁰⁶ Hall, o.fl., 2017; Gámez, Ivanova, & Campiranon, 2014

sem styrkir bæði starf stjórnenda og starfsfólks¹⁰⁷. Hraðinn í íslenskri ferðaþjónustu árin fyrir faraldur var mikill og fyrirtækin áttu mörg hver fullt í fangi með daglegar áskoranir og höfðu takmarkaðan tíma til þess að rýna í reksturinn og meta hvort nægilega vel væri staðið að hlutunum. Margir þátttakendur þessarar rannsóknar voru á því að krísan síðast liðin misseri hefði í raun gert það að verkum að þeir væru mun meðvitaðri en áður um allar hliðar rekstursins.

Skapandi viðbragð

Sveigjanleiki, sköpunarkraftur og frumkvöðulsháttur eru mikilvægir þættir til að takast á við óvissu og þar af leiðandi fyrir seiglu fyrirtækja. Mikilvægt er að fyrirtæki geti brugðist skjótt við nýjum aðstæðum og verið skapandi í viðbragði. Þekkt er að rekstur fyrirtækja í ferðaþjónustu felur í sér töluverða óvissu. Saga ferðaþjónustunnar sýnir að fjölmargir þættir hafa áhrif á rekstrarumhverfi greinarinnar; ársíðasveiflur, jarðeldar, pólitískur órói, gengissveiflur og stríð eru þar á meðal. Þess vegna er mikilvægt að rekstur ferðaþjónustufyrirtækja feli í sér innbyggða þrautseigju sem gerir stjórnendum og starfsmönnum kleift að takast á við ýmiskonar áskoranir sem geta haft áhrif á rekstur í greininni. Eins og komið hefur fram áður er illa hægt að undirbúa sig fyrir einstaka, mjög stór og langvinn áföll. Því er mikilvægt að huga að því að fyrirtækin séu sveigjanleg og skapandi til þess að takast á við ólíkar áskoranir greinarinnar.

Tilfni er til að skoða frekar frumkvöðlaumhverfi ferðaþjónustunnar. Frumkvöðlaumhverfið er mikilvægur þáttur í að byggja upp þrautseigt hagkerfi og langtíma velgengni ferðaþjónustunnar. Það er m.a. háð getu hennar til að bregðast við og aðlagast og takast á við hverskonar breytingar og áskoranir. Mikilvægt er að greina betur hvaða þættir geta haft áhrif á frumkvöðlaumhverfið í ferðaþjónustu hér á landi. Einnig þarf að fylgjast vel með því hvaða áhrif núverandi krísa hefur haft á frumkvöðlaumhverfi ferðaþjónustunnar, ekki síst minni fyrirtækja um land allt.

Ferðaþjónusta, samfélag og hagkerfi

Arðsemi er mikilvægur þáttur í seiglu fyrirtækja. Í tilfelli ferðaþjónustu er þetta mögulega flóknara samspil. Ferðaþjónusta er samofin félagslegum og menningarlegum þáttum sem skipta máli þegar rætt er um seiglu hennar sem og áhrif og mikilvægi í samfélaginu. Rannsóknir á ferðaþjónustu hafa bent á að hvati margra sem fara í rekstur innan ferðaþjónustunnar er oft mun persónulegri en sést í mörgum öðrum greinum¹⁰⁸ og ekki jafn hagnaðardrífinn og annars. Í þessu sambandi er áhugavert að fjárhagsgreiningar á stöðu ferðaþjónustunnar benda til að fjárhagsleg staða hennar sé ekki góð og þörf á frekari stuðningi við greinina¹⁰⁹. Hins vegar má

¹⁰⁷ Lee o.fl., 2013

¹⁰⁸ Peters, Frehse & Buhalis, 2009

¹⁰⁹ Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 25.janúar; Ráðgjafarsvið KPMG, 2021, 4.janúar; Sævar Kristinsson, 2022, Þingskjal nr. 1084/ 2021. Tillaga til þingsályktunar um fjármálaáætlun fyrir árin 2022-2026.

sjá töluverða bjartsýni á meðal þeirra sem reka fyrirtæki í greininni¹¹⁰ og ætlar mikill meirihluti fyrirtækjaeigenda að halda starfsemi sinni áfram¹¹¹.

Samfélagslegar tengingar ferðapjónustunnar eru mjög miklar. Er ferðapjónustan mikilvægur þáttur í byggðafestu og samfélagið mikilvægur þáttur fyrir ferðapjónustuna. Í faraldrinum upplifðu margir byggðina sína dauflegri en áður vegna skorts á ferðamönnum og lokunum ferðapjónustufyrirtækja¹¹². Þó það hafi ekki verið hluti af þessari rannsókn kom þetta endurtekið fram í viðtölum við aðila úr stoðkerfi greinarinnar og við fulltrúa sveitarfélaga. Einnig er ferðapjónustan háð samfélaginu; ferðapjónustan þarf stuðning alls samfélagsins fyrir jákvæða heildarupplifun ferðamanna. Flest fyrirtæki innan ferðapjónustunnar eru mjög lítil, oft fjölskyldufyrirtæki með fáa starfsmenn.

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til að áskoranir og eðli lítilla fyrirtækja séu á margan hátt aðrar en þeirra stærri. Mikilvægt er því að rannsaka betur stöðu lítilla ferðapjónustufyrirtækja hér á landi, greina styrk þeirra og veikleika. Í því samhengi þarf einnig að huga að stoð- og stjórnkerfum ferðapjónustunnar og getu þeirra til þess að ná utan um og þjóna hinni fjölbreyttu flóru íslenskrar ferðapjónustufyrirtækja.

Ferðapjónustan tók nokkuð vel við sér sumarið 2021. Spár gera ráð fyrir að greinin muni ná fyrri styrk árin 2023-2024¹¹³ en jafnframt er ljóst að mörg fyrirtæki innan greinarinnar eru illa stödd vegna skuldasöfnunar ýmist fyrir eða í faraldri. Það geti leitt til fjölda gjaldþrota í greininni ef ekkert er að gert¹¹⁴. Fjölbreytt og lífleg ferðapjónusta um allt land er mikilvæg fyrir framgang greinarinnar og kraft og seiglu hagkerfis landsins alls.

Ljóst er að mörg fyrirtæki í ferðapjónustu hafa sýnt þrautseigju og aðlögunarhæfni í gegnum þetta tveggja ára krísutímabil. Mörgum spurningum er enn ósvarað um það hvaða áhrif neikvæðar afleiðingar krísunnar hafa á seiglu og úthald fyrirtækja. Þannig er mikilvægt að horfa til þess hvaða áhrif langþreyta, fjöldauppsagnir, skuldasöfnun og mismunandi aðgengi að fjármagni og mótvægisáðgerðum hafa til framtíðar.

¹¹⁰ Gallup/Ferðamálastofa, 2021

¹¹¹ Sævar Kristinsson, 2022

¹¹² Eyrún Jenný Bjarnadóttir, 2021

¹¹³ Hagstofa Íslands, 2021, nóvember; Íslandsbanki, 2022, janúar.

¹¹⁴ Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 25. Janúar; Ráðgjafarsvið KPMG, 2022, 4. janúar

6 Lokaorð

Þegar þessu rannsóknarverkefni var ýtt úr vör voru væntingar um að upp úr miðju ári 2021 yrði kórónuveiru faraldrinum lokið og við tæki tímabil endurræsingar og uppbyggingar. Sú varð ekki raunin og á vormánuðum 2022 ríkir enn ákveðin óvissa um hvernig endurreisn ferðaþjónustunnar muni ganga fyrir sig. Ljóst er að seigla íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja er umtalsverð og felst hún ekki síst í mikilli aðlögunarhæfni greinarinnar. Ferðaþjónusta er í eðli sínu vara augnabliksins og í því felst að fjölmargir ytri þættir sem innlendir ferðaþjónustuaðilar hafa takmarkað vald yfir hafa mikil áhrif á atvinnugreinina. Óskir og ferðavilji viðskiptavina er breytilegur og náttúrulegar og manngerðar krísur eins og hamfarir og stríðsástand geta umturnað starfsumhverfi ferðaþjónustunnar á skömmum tíma. Þetta á jafnt við um uppgangstíma sem og krepputíma. Því er mjög mikilvægt að rýna og greina þá þætti sem aðilar ferðaþjónustunnar hér á landi geta unnið með til að styrkja atvinnugreinina og gera hana betur undirbúna til að mæta óvæntum áföllum. Mörgum spurningum er enn ósvarað um það hvaða áhrif neikvæðar afleiðingar krísunnar hafa á seiglu og úthald fyrirtækja til lengri tíma. COVID-19 faraldurinn og afleiðingar hans hafa undirstrikað mikilvægi þekkingarsköpunar og skilnings á eðli ferðaþjónustunnar sem hreyfiafls atvinnulífs, samfélags og menningar.

Tillögur að næstu skrefum:

- Vinna að því að styrkja ímynd ferðaþjónustunnar sem starfsvettvangs sem býður upp á góð og áhugaverð störf. Til þess er mikilvægt að greina ímynd ferðaþjónustunnar sem áhugaverðs starfsvettvangs, ekki síst fyrir ungt fólk.
- Skoða þarf frekar frumkvöðlaumhverfi ferðaþjónustunnar og greina helstu áhrifaþætti ekki síst hvaða hlutverki félags- og menningarlegir þættir gegna fyrir seiglu fyrirtækja.
- Rannsaka þarf sérstaklega stöðu lítilla ferðaþjónustufyrirtækja og hlutverk þeirra fyrir byggðafestu.
- Rannsaka þarf getu stoð- og stjórnkerfis til þess að ná utan um og styðja við hin ólíku fyrirtæki (stærð, eðli rekstrar, staðsetning) íslenskrar ferðaþjónustu.

7 Heimildaskrá

- Aldrich, H. & Auster, E. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. doi:10.1016/j.tourman.2005.06.007
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. doi:https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004
- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Backer, E. & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. doi:https://doi.org/10.1002/jtr.2102
- Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491-503. doi:10.15171/ijhpm.2018.06
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–2012. doi: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001
- Biggs, D., Hall, C. M. & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645-665. doi:10.1080/09669582.2011.630080
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B. & Livschitz Sarah, R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. doi:10.1108/IJEBR-11-2016-0396
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C. & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.
- Coles, T. (2003). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 173-197.
- Cushnahan, G. (2004). Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338. doi:10.1300/J073v15n04_06
- Dahles, H., Prabawa, T. S. & Koning, J. (2020). Local tourism businesses in Indonesia: A pathway to crisis-resilient development? *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 17-33. doi:10.14764/10.ASEAS-0027
- Dahles, H. & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002

- Erol, O., Henry, D., Sauser, B. & Mansouri, M. (2010). *Perspectives on measuring enterprise resilience*. á 2010 IEEE International Systems Conference. DOI: 10.1109/SYSTEMS.2010.5482333
- Eyrún Jenný Bjarnadóttir, (2021). *Viðhorf heimamanna á tímum COVID-19 - Skútustaðahreppur*. Reykjavík/Akureyri: Ferðamálastofa.
- Ferðamálastofa. (e.d.). *Heildarfjöldi erlendra ferðamanna 1949-2020*. Sótt 16.mar 2022 af <https://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna/heildarfjoldi-erlendra-ferdamanna>
- Ferðamálastofa, (2021, 10 júní). 14.400 brottfarir erlendra farþega í maí. Sótt af <https://www.ferdamalastofa.is/is/um-ferdamalastofu/frettir/14400-brottfarir-i-mai>
- Fritsch, M., Brixy, U., & Falck, O. (2006). The effect of industry, region, and time on new business survival: A multidimensional analysis. *Review of Industrial Organisation*, 28, 285–306. <https://doi.org/10.1007/s11151-006-0018-4>
- Gallup/Ferðamálastofa. (2021, desember). *Sumarið 2021 og horfurnar framundan: Könnun meðal ferðaþjónustufyrirtækja*. Reykjavík: Gallup og Ferðamálastofa.
- Gallup/Ferðamálastofa. (2020, nóvember). *Sumarið 2020 og horfurnar framundan: Könnun meðal ferðaþjónustufyrirtækja*. Reykjavík: Gallup og Ferðamálastofa.
- Gámez, A., Ivanova, A. & Campiranon, K. (2014). Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket (THAILAND) and los cabos (MEXICO)1. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 9(2), 143-157. doi:10.2495/SDP-V9-N2-143-157
- Gibbs, A. (1997). Focus Groups. *Social research update*, 19 (1), 84-101.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93,doi:10.1016/j.ijhm.2020.102778
- Hagsjá. (2018,13. apríl). *Fjárfesting í ferðaþjónustu síðustu ár margföld á við meðalár*. Reykjavík, Landsbanki Íslands.
- Hagstofa Íslands. (2022, 23. febrúar). *VSK velta í einkennandi atvinnugreinum ferðaþjónustu á Íslandi 2016-*. Sótt af <https://hagstofa.is/talnaefni/atvinnuvegir/ferdathjonusta/hagvisar-i-ferdathjonustu/>
- Hagstofa Íslands. (2021, 18. júní). *Fjöldi starfandi í atvinnugreinum samkvæmt skráum eftir mánuðum, kyni, aldri og bakgrunni 2008-2021*. Sótt af <https://hagstofa.is/talnaefni/samfelag/vinumarkadur/vinnuaflskraargogn/>
- Hagstofa Íslands. (2021, 30. nóvember). *Hagtíðindi: Þjóðhagsspá í nóvember 2021*. Reykjavík, höfundur. Sótt af <http://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/2021/d3f51694-b980-408a-bd2d-3771152122d8.pdf>
- Hagstofa Íslands (2021, 1. nóvember). *Mannfjöldi eftir sveitarfélögum, kyni, ríkisfangi og ársfjórðungum 2010-2021*. Sótt af <https://hagstofa.is/talnaefni/ibuar/mannfjoldi/sveitarfelog-og-byggdakjarnar/>

- Hall, C. M., Prayag, G. & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*: Bristol: Channel View Publications.
- Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- International Trade Centre. (2020, júní). *SME Competitiveness Outlook 2020- COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Switzerland: Höfundur. Sótt af <https://www.intracen.org>
- Irvine, W. & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*. 10(4).229-246. <https://doi.org/10.1108/13552550410544204>
- Íris Hrund Halldórsdóttir, (2021). *Ferðapjónusta á Íslandi og COVID-19 – Staða og greining fyrirbyggjandi gagna*. Reykjavík/Akureyri: Ferðamálastofa.
- Íslandsbanki. (2022, janúar). *Þjóðhagsspá: Vöxtur í vændum*. Reykjavík: Íslandsbanki.
- Jóhann Viðar Ívarsson. (2020, janúar). *Rekstur og efnahagur í ferðapjónustu*. Reykjavík: Ferðamálastofa. Sótt af <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2020/januar/rekstur-ogefnahagur-i-ferdathjonustu.pdf>
- Kalleberg, A. L. & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1), 136-161. <https://doi.org/10.5465/256305>
- Kimbu, A.N., Adam, I., Dayour, F., & de Jong, A. (2021). COVID-19-Induced Redundancy and Socio-Psychological Well-Being of Tourism Employees: Implications for Organizational Recovery in a Resource Scarce Context. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/00472875211054571>
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross - Country Investigation . *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288.
- Lee, A., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Longstaff, P. H. & Yang, S. U. (2008). Communication management and trust: Their role in building resilience to "surprises" such as natural disasters, pandemic flu, and terrorism. *Ecology and Society*, 13(1). doi:<https://doi.org/10.5751/ES-02232-130103>
- Mafabi, S., Munene, J. C. & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, (23)4. 564-587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Markaðsstofa Norðurlands. (2020, ágúst). *Könnun 25.ágúst – 5. september: Önnur könnun Markaðstofu Norðurlands vegna Covid-19 á Norðurlandi*. Akureyri: Höfundur. Sótt af https://www.ssne.is/static/files/Fundargerdir/14/8-b.-konnun_covid_agust_samantekt.pdf

- Markaðsstofa Suðurlands. (2020, október). *Könnun Markaðsstofu Suðurlands vegna áhrifa Covid-19*. Selfoss: Höfundur. Sótt af <https://www.south.is/static/files/PDF/astaedaekki-nytingu-a-urraedum-stjornvaldavegna-covid-04.11.2020-gfv.pdf>
- Matvælaráðuneytið. (2020, júní). Ferðagjöfin afhent Íslendingum. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/06/19/Ferdagjofin-afhent-Islandingum/>
- Mansour, H. E. L., Holmes, K., Butler, B. & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. doi:10.1002/jtr.2277
- Moreira. (2007). Aftermath of Crises and disasters: Notes for an Impact Assessment Approach. Í Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. (útg.). *Crisis Management in Tourism*. Cambridge: CABI.
- Nåswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M. & Malinen, S. (2013). *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report* (nr. 2015/04). New Zealand: University of Caterbury.
- OECD. (2021, apríl). *One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to "build back better"*. Sótt af: www.oecd.org
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-93. doi:10.1027/1866-5888/a000009
- Orangefiery.(2020). *Leadership Communications During COVID-19: Survey of US organizations*. Sótt af https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L. & Verma, R. (2014). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965514557354
- Peters, M., Frehse, J. & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 393-405.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C. & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. doi:10.1080/13683500.2019.1607832
- Prideaux, B. (2004). The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 281-298. doi:10.1300/J073v15n04_04
- Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American Sociological Review*, 62(6), 903-920.
- Ráðgjafarsvið KPMG. (2022, 25.janúar). *Fjárhagsgreining: Viðspyrnan –áskoranir í íslenskri ferðaþjónustu í ársbyrjun 2022*. Reykjavík: KPMG ehf.

- Ráðgjafarsvið KPMG. (2022, 4.janúar). *Fjárhagsgreining: Áætluð staða íslenskrar ferðaþjónustu í árslok 2021*. Reykjavík: KPMG ehf.
- Ráðgjafarsvið KPMG. (2020, 3. desember). *Fjárhagsgreining: Staða íslenskrar ferðaþjónustu í árslok 2019*. Reykjavík: KPMG ehf.
- Ráðgjafarsvið KPMG. (2020, apríl). *Áhrif COVID-19 á rekstur ferðaþjónustufyrirtækja*. Reykjavík: KPMG ehf.
- Ráðgjafarsvið KPMG. (2016). *Framtíð ferðaþjónustunnar á Íslandi árið 2030: Sviðsmyndir og áhættugreining*. Sótt af https://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/kpmg_-_framtid_ferdathjonstunnar_a_islandi_arid_2030pdf
- Ritchie, B. W. & Jiang, Y. W. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79. doi:UNSP 102812 10.1016/j.annals.2019.102812
- Sainaghi, R. & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>
- Schumpeter, J. A. (1991). *The Creative Response in Economic History*. Í R. V. Clemence (Ritstj.), *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism* (2. útg.). New Brunswick & London: Transaction Publishers.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S. & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Shimko, B. (1994). Breaking the rules for better service. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(4), 18-22. doi.org/10.1177/001088049403500416
- Sigurlína Davíðsdóttir (2016). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði Rannsókna*. (2.útg.). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Silverman, David. (2005). *Doing Qualitative Research*. (2. Útgáfa). London: Sage Publication.
- Skalholt, A. & Thune, T. (2014). Coping with Economic Crises-The Role of Clusters. *European Planning Studies*, 22(10), 1993-2010. doi:10.1080/09654313.2013.813909
- Stjórnarráð Íslands. (2020, 21. mars). Viðspyrna fyrir Ísland- efnahagsaðgerðir stjórnvalda vegna Covid-19. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/03/21/Vidspyrna-fyrir-Island-efnahagsadgerdir-stjornvalda-vegna-COVID-19/>
- Sævar Kristinsson. (2022). *Niðurstöður viðhorfskönnunar meðal ferðaþjónustuaðila*. Reykjavík: Ráðgjafarsvið KPMG. Sótt af <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/is/pdf/2022/01/Ferdathjonusta-nyrra-tima-nidurstodur-konnunar%20-2022-KPMG.pdf>
- Tudoran, F. (2021). *Tourism in crisis: Managing people in crisis, a case from Iceland during the COVID-19 pandemic*. [meistararitgerð]. Háskóli Íslands.

- United Nations World Tourism Organization. (e.d.). UNWTO Global Tourism Dashboard. Sótt af <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- United Nations World Tourism Organization (2021, janúar). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021. Sótt af <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>
- United Nations World Tourism Organisation (2011). Toolbox for Crisis Communications in Tourism: Checklists and Best Practice. Sótt af https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf
- Vinnumálastofnun (e.d.). Forsíða-Mælaborð og tölulegar upplýsingar-atvinnuleysi-tölulegar upplýsingar – Atvinnuleysistölur í excelskjöllum. Sótt 23. janúar af <https://vinnumalastofnun.is/maelaborð-og-tolulegar-upplýsingar/atvinnuleysi-tolulegar-upplýsingar/atvinnuleysistolur-i-excelskjolum>
- Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 83-93. doi:10.1300/J073v23n02_07
- Wieczorek-Kosmala, M. (2022). A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock. *Tourism Management*, 88, 104396. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104396>
- Williams, N. & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379. doi:10.1177/1523422308316450
- World Economic Forum. (2020). *The future of Jobs Report 2020*. Sótt af <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- World Travel & Tourism Council, (2021, ágúst). Lessons Learnt during Covid-19. Sótt af <https://wtcc.org>
- Wut, T. M., Xu, J. & Wong, S.-m. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Yurek, L., Vasey, J. & Havens, D. (2008). The Use of Self-Generated Identification Codes in Longitudinal Research. *Evaluation review*, 32, 435-452. doi:10.1177/0193841X08316676
- Zeng, B., Carter, R. W. & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.
- Þórólfur Þórlindsson & Þorlákur Karlson (2016). Úrtök og úrtaksaðferðir í meginlægum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj), *Handbók í aðferðafræði Rannsókna*. (2.útg.). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

8 Viðaukar

8.1 Þátttakendur í rýnihópum

Í rýnihópi eitt voru fulltrúar afþreyingarfyrirtækja og ferðaskrifstofa.

Kenninúmer	Einkenni fyrirtækis ¹¹⁵
1D	Afþreying (blandaður rekstur)
1R	Afþreying
1H	Ferðaskrifstofa
1E	Afþreying (blandaður rekstur)
1I	Ferðaskrifstofa

Í rýnihópi tvö voru fulltrúar gistifyrirtækja.

Kenninúmer	Einkenni fyrirtækis ¹¹⁵
2S	Gisting (blandaður rekstur)
2B	Gisting
2R	Gisting
2H	Gisting (blandaður rekstur)

Í rýnihópi þrjú voru fulltrúar frá bílaleigum og hópferðafyrirtækjum.

Kenninúmer	Einkenni fyrirtækis ¹¹⁵
3A	Bílaleiga
3Ö	Hópferðafyrirtæki
3B	Bílaleiga
3Z	Bílaleiga
3R	Hópferðafyrirtæki
3G	Hópferðafyrirtæki (blandaður rekstur)

Í fjórða og síðasta rýnihópnum voru fulltrúar fyrirtækja í veitingaþjónustu.

Kenninúmer	Einkenni fyrirtækis
4G	Veitingahús
4E	Veitingahús
4R	Veitingahús
4F	Gisting (blandaður rekstur)

¹¹⁵ Mörg þeirra fyrirtækja sem talað var við eru í fjölbreyttum rekstri en hér er vísað í það sem helst einkennir fyrirtækið.

8.2 Viðtalsrammi

Fyrirtæki, stoðkerfi og sveitarfélög
Staðan í dag og helstu áskoranir
Viðbrögð við krísu
Hvað hefur skipt máli að komast af
Mótvægisáðgerðir stjórnvalda
Aðkoma sveitarfélaga
Hvaða lærdóm er hægt að draga
Seigla greinarinnar
Innlendir ferðamenn
Horft til framtíðar

8.3 Þátttakendur í viðtölum

Viðmælendur fyrir hönd fyrirtækja í ferðaþjónustu.

Kenninúmer	Einkenni fyrirtækis ¹¹⁵
F1	Afþreying
F2	Veitingar (blandaður rekstur)
F3	Afþreying (blandaður rekstur)
F5	Gisting (blandaður rekstur)
F6	Afþreying
F7	Gisting
F8	Afþreying
F9	Afþreying (Blandaður rekstur)
F10	Gisting

Viðmælendur úr stjórnslu sveitarfélaga og stoðkerfi ferðaþjónustunnar.

Kenninúmer	
S1	Stjórnslu
S2	Stjórnslu
S3	Stjórnslu
S4	Stoðkerfi
S5	Stjórnslu
S6	Stjórnslu
S7	Stjórnslu
S8	Stoðkerfi

S9	Stoðkerfi
S10	Stoðkerfi
S11	Stoðkerfi
S12	Stoðkerfi
S13	Stoðkerfi
S14	Stoðkerfi

8.4 Þátttakendur í dagbókarrannsókn

	Stærð fyrirtækisins	Grein ferðapjónustunnar
D1	Færri en 10 starfsmenn	Veitingasala og þjónusta
D2	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða
D3	Færri en 10 starfsmenn	Ferðaskrifstofur, ferðaskipuleggjendur, bókunarþjónusta
D4	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða
D5	Færri en 10 starfsmenn	Farþegaflutningar á landi
D6	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða
D7	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða
D8	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða
D9	Færri en 10 starfsmenn	Rekstur gististaða

ÚTGEFIÐ Í MAÍ 2022



Ferðamálastofa
Icelandic Tourist Board

Geirsgata 9 • 101 Reykjavík • Iceland • Hafnarstræti 91 • 600 Akureyri • Iceland
Sími/Tel +354 535 5500 • upplýsingar@ferdamalastofa.is

www.ferdamalastofa.is