

KPMG

# Íslensk ferðapjónusta

**Sviðsmyndir um starfsumhverfi  
ferðapjónustunnar á komandi misserum**

Samstarfsverkefni KPMG, Ferðamálastofu og Stjórnstöðvar ferðamála

Október 2020

**Stjórnstöð ferðamála**



# Inngangur

Ferðamálastofa, Stjórnstöð ferðamála og KPMG kynna hér sviðsmyndir um hugsanlega þróun ferðapjónustunnar á komandi misserum. Þær voru mótaðar með aðkomu ólíkra aðila með víðtæka þekkingu á ferðapjónustu, hagkerfi og stjórnsýslu.

Tilgangurinn var að draga fram ólíkar birtingarmyndir framtíðar á skýran og aðgengilegan hátt og með því skerpa á sýn, áskorunum og þeim tækifærum sem atvinnugreinin stendur frammi fyrir.

Með betri skilningi á rekstrarumhverfinu og drifkröftum greinarinnar skapast þekking hjá stjórnendum í ferðapjónustu, stjórnvöldum og öðrum hagaðilum til að móta aðgerðir og mæta nýjum veruleika.

Rétt er að taka fram að gæði sviðsmynda helgast ekki af því hversu vel þær rætast – heldur hvort þær leiði til betri ákvarðanatöku og aðgerða!



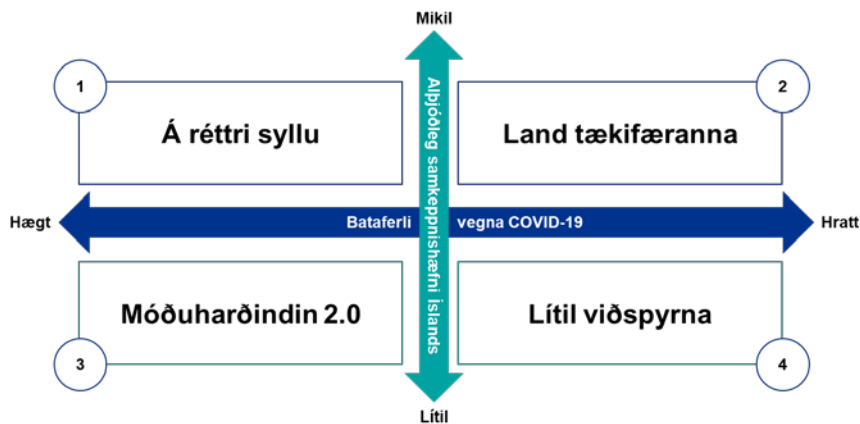
# Samantekt

## Sviðsmyndir

Sviðsmyndirnar mótast af tveim megin drifkröftum. Annarsvegar hversu hratt bataferlið er vegna COVID-19 á helstu markaðssvæðum ferðapjónustunnar og hins vegar hvernig tekst að tryggja samkeppnishæfni íslenskrar ferðapjónustu.

Þannig verða til fjórar sviðsmyndir sem lýsa mismunandi starfsumhverfi ferðapjónustunnar, áskorunum og tækifærum.

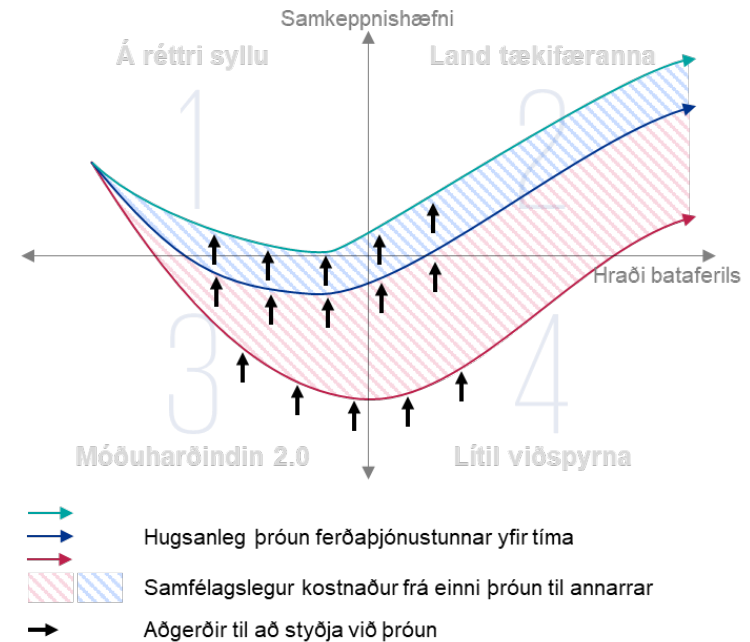
Sviðsmyndir skapa skilning hjá aðilum í greininni, stjórnvöldum og öðrum hagaðilum um aðgerðir til að bregðast við ólíkum sviðsmyndum.



## Þróun í ljósi sviðsmynda

Þróunin yfir tíma getur verið mismunandi bæði eftir fyrirtækjum og hvað varðar almenna þróun greinarinnar. Hver þróunin verður hefur mikil efnahagsleg og samfélagsleg áhrif.

Aðgerðir ferðapjónustufyrirtækja, stjórnvalda og annarra hagaðila eins og fjármálageirans skipta verulegu máli. Stóra verkefnið er að tryggja samkeppnishæfni hennar og öfluga viðspyrnu.





# Aðgerðir í dag skipta máli

Rykið er að setjast og svartsýnustu spár eru að verða að veruleika með nýrri bylgju C-19 hér á Íslandi og á okkar helstu markaðssvæðum.

Enn óvissa um mögulega þróun en það eru auknar líkur á að þróun og dreifing á bóluefni gegn C-19 hjálpi við að draga úr helstu samgöngutakmörkunum í heiminum á 2. eða 3. ársfjórðungi 2021.

Fjárhagsleg endurskipulagning Ícelandair var mikilvægur grunnur að viðspyrnu íslenskrar ferðaþjónustunnar þegar ferðamenn geta ferðast óhindrað til landsins en samspil fjölmargra annarra þátta mun hafa mikil áhrif á endurreisn íslenskra ferðaþjónustu.

Sviðsmyndavinnan leiðir í ljós fjölmarga þætti sem við getum ekki haft áhrif á en á móti eru fjölmargir þættir sem hægt er að hafa áhrif á og munu ráða miklu um getu okkar til að spyrna við þegar búið er að ryðja helstu ferðhindrunum úr vegi.

Með tímanlegum, öflugum og markvissum aðgerðum í atvinnugreininni og stuðningi hins opinbera og annarra hagaðila er hægt að komast hjá verulegum samfélagslegum kostnaði. Greinin þarf að vera samkeppnishæf þegar það rofar loksins til.

## Huga þarf sérstaklega að:

- Markaðsaðgerðum og tímasetningu
- Viðhalda lágmarks framleiðslugetu og órofinni virðis\_keðju
- Þekkingu í greininni og sérkennum íslenskrar ferðaþjónustu
- Stefnumótun og aðgerðir fyrirtækja í ferðaþjónustu til að mæta nýjum veruleika – og svara breyttum kröfum neytenda og þeirra markhópa sem ætlunin er að ná til
- Endurreisn sem styður við fjárhagsstöðu fyrirtækja ásamt rýni á viðskipta- og rekstrarlíkani þeirra
- Endurreisn sem styður við sjálfbærni í greininni og umhverfismál m.t.t. skilgreind þölmörk
- Samtal ferðaþjónustunnar, opinberra aðila og annarra hagaðila, s.s. fjármálageirans, um markvissar aðgerðir til eflingar atvinnugreinarinnar

# Viðfangsefni sviðsmyndanna

**Hvernig verður  
starfsumhverfi  
ferðapjónustunnar  
á komandi misserum**



# Hver verður þróunin

## Lykil áhrifapættir hvað varðar þróun í átt að nýjum veruleika:

- Heilbrigðiskerfi
- Faraldsfræði
- Stefna stjórnvalda
- Viðhorf

## Mikil óvissa og ólík þróun

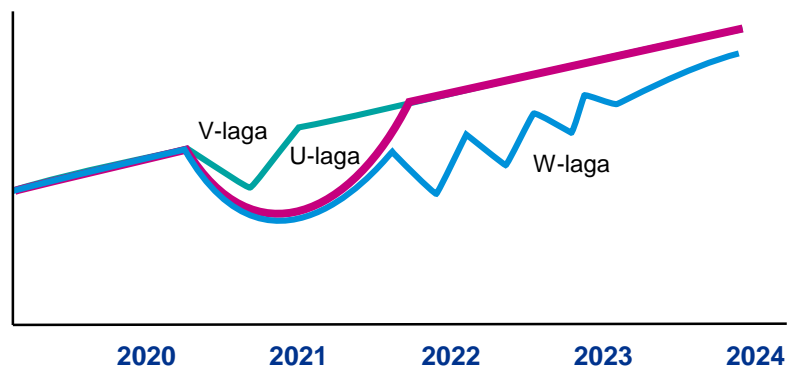
- Einstök lönd og markaðssvæði hafa mismunandi getu, viðhorf og viðbrögð til að taka á COVID – því mismunandi áhrif hvað varðar dýpt efnahagskreppunnar og hve langi hún varir
- Almenn talið að á vesturlöndum náist tök á heilsu vá um eða upp úr miðju ári 2021 ef vel gengur með þróun bóluafnis – en búast má við sveiflum og bakslagi í þróun vegna smitáhrifa milli landa
- Aukin skuldsetning þjóða og atvinnuleysi dregur almennt úr bata

## Viðhorf neytenda til ferðalaga

- Áhersla á að ferðast “heima”
- Lykil þættir til að endurvekja traust er hreinlæti og sveigjanleiki varðandi endurgreiðslur
- Stórir hópar tilbúnir að ferðast fljótlega

## Markaðsleitni – vísbendingar

- Kröfuharðir og upplýstir neytendur
- Aukin nýting á stafrænni tækni og gögnum
- Sveigjanleg rekstrarlíkön
- Aukin áhersla á sjálfbærni og umhverfismál



**Viðbrögð**  
Svör við áfalli



**Seigla**  
Stjórnun í ólgusjó



**Bati**  
Leit að tækifærum



**Nýr veruleiki**  
Aðlögun að nýjum heimi

# Drifkraftar og óvissuþættir

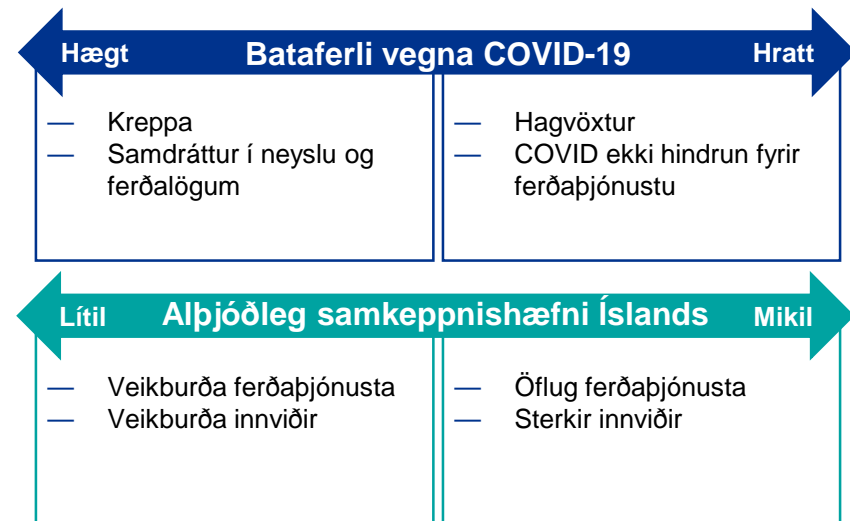
Gerð var könnun meðal þátttakenda um það hvað þeir teldu vera mikilvægustu óvissuþættina í starfsumhverfi ferðaþjónustunnar þessa dagana. Meðal þeirra þátta sem oftast voru nefndir eru eftirfarandi:

- Ferðavilji/hegðun
- Flugsamgöngur/framboð
- Stuðningur stjórnvalda við fyrirtækin
- Þróun COVID-19
- Reglur um sóttvarnir, sóttkví og lokun landamæra
- Launaþróun/vinumarkaður
- Verklag og viðbrögð fjármálafyrirtækja
- Fjöldi ferðamanna
- Efnahagsmál
- Aðlögunarhæfni ferðaþjónustunnar
- Lengd óvissutímabilsins
- Tekjuleysi
- Bóluefni
- Ferðatakmarkanir
- Þekking

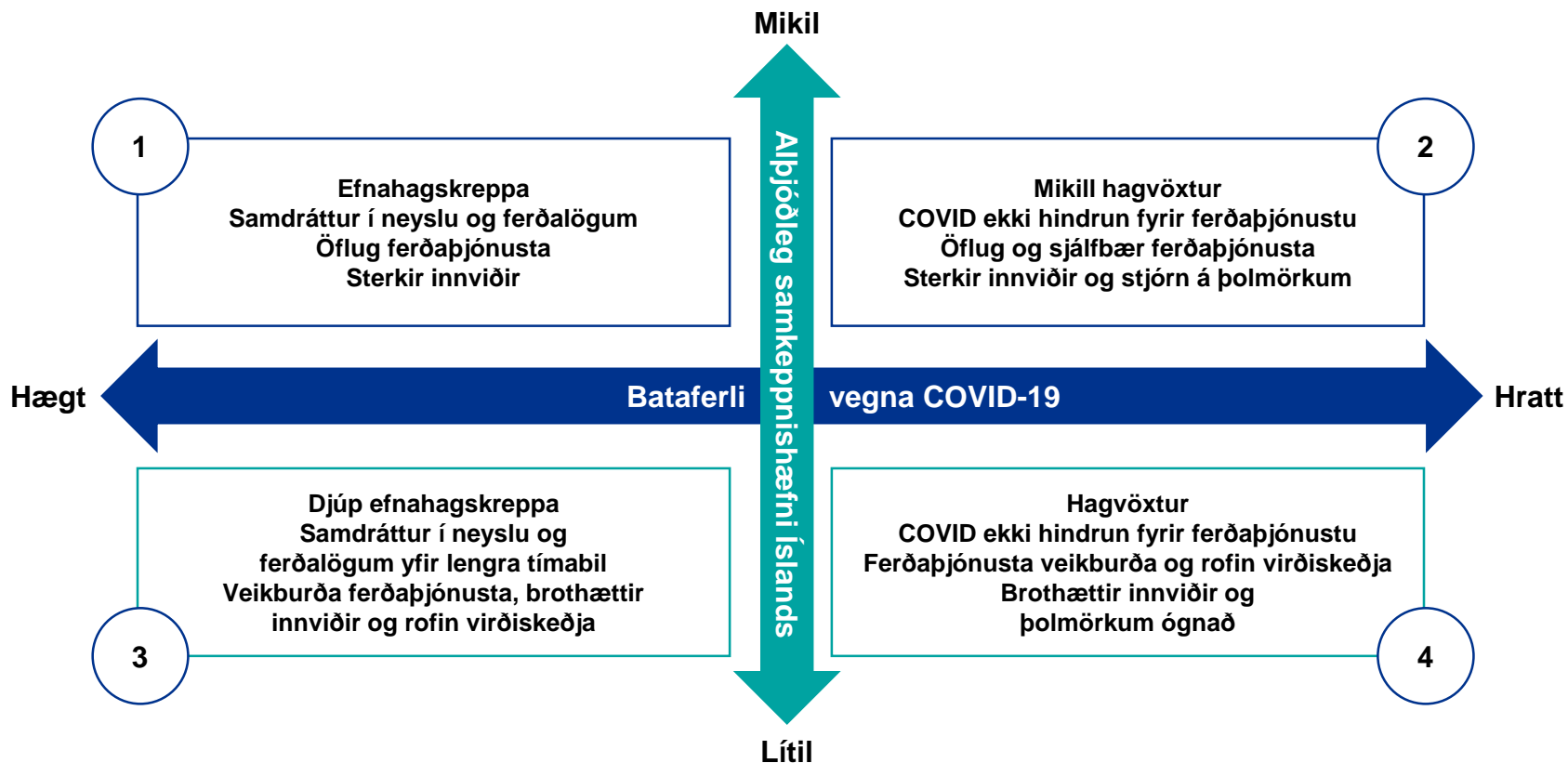
Þessar niðurstöður ríma við niðurstöður sérfræðinga KPMG sem drógu þær saman í þá eftirfarandi drifkrafta sem unnið er með í þessum sviðsmyndum.

Lýsa má eiginleikum „**Bataferli vegna COVID-19**“ sem þáttar sem lýsir eftirspurn markaðarins. Batinn getur verið mismunandi hraður eftir mörkuðum.

“**Alþjóðleg samkeppnishæfni Íslands**” lýsir í raun því framboði sem íslensk ferðaþjónusta (land og þjóð) geta boðið og stenst samanburð á heimsvísu.

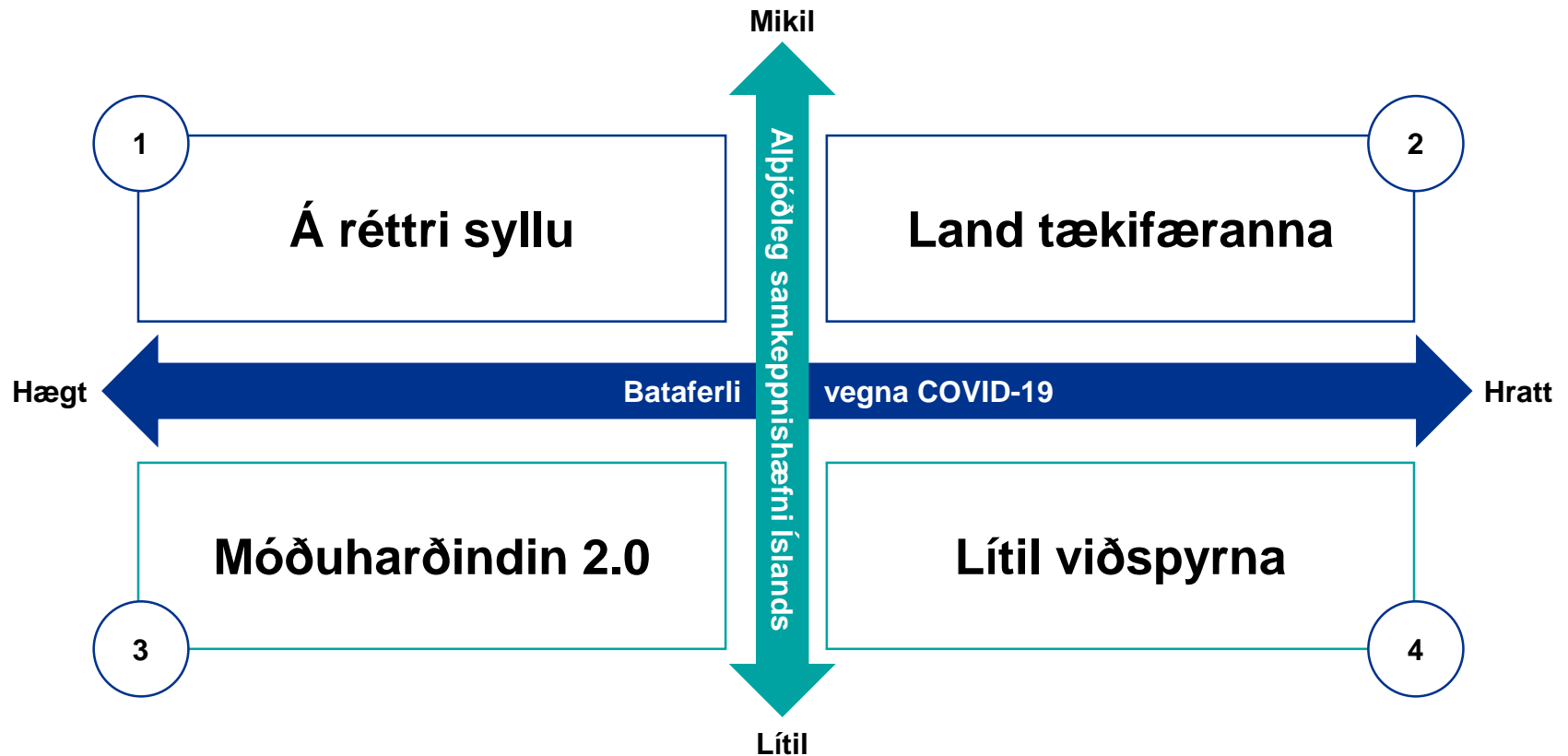


# Drifkraftar ramma inn sviðsmyndir





# Lýsandi heiti sviðsmyndanna





### Fáir en kröfuharðir ferðamenn

Sviðsmyndin lýsir því hvernig ferðapjónusta og innviðir á Íslandi hafa verið byggðir upp og sérstaða landsins eflid. Kyrrstaða ríkir á helstu ferðamörkuðum og fjöldi ferðamanna er umtalsvert færri en fyrir COVID. Því hefur ferðapjónustan á landinu brugðist við með því að auka sérhæfni og vinna á völdum markaðssyllum. Þeir ferðamenn sem þó koma vilja njóta sérstöðu landsins og gæða og eru tilbúnir að greiða fyrir það ásættanlegt verð.

### Samkeppnisstaða

Fágætisferðamennska eflist og er samkeppnisstaða Íslands ekki hvað síst fólgin í hreinu og sterku vörumerki, nægu rými, öryggi og hreinlæti. Íslenskir ferðamenn eru mikilvægur markhópur.

### Staða fyrirtækja í ferðapjónustunni

Innviðir ferðapjónustunnar eru ekki fullnýttir og bíða þess að markaðir opnast aftur. Því hefur þetta leitt til þess að þau ferðapjónustufyrirtæki sem veikari voru fyrir, hafa mörg hver hætt starfsemi. Hægfara bati vegna COVID-19 á hefðbundnum ferðamörkuðum hefur gert flestum fyrirtækjum í greininni erfitt um vik að halda í lykilstarfsmenn. Ferðapjónustufyrirtæki hafa mörg gengið í gegnum mikla hagræðingu og sameiningar. Nokkur nýsköpun hefur átt sér stað þar sem fyrirtæki hafa þurft að aðlagast sig að breyttum kröfum ferðamanna og aðstæðum.

### Starfsfólk

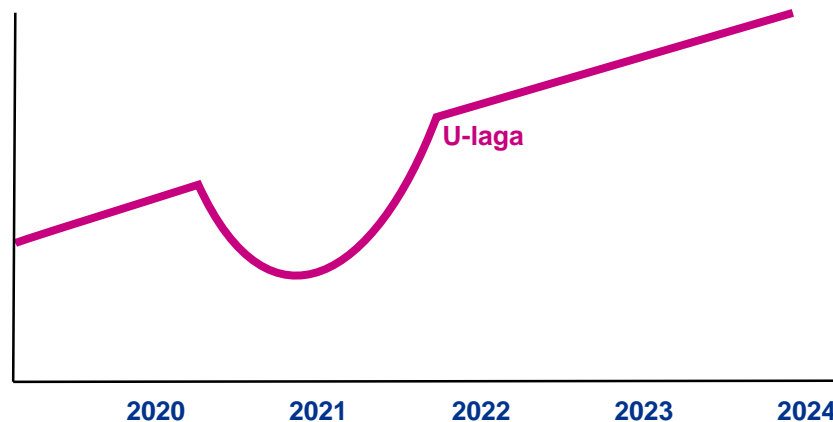
Mikill árangur hefur náðst í að mennta upp og aðlagast starfsfólk að breyttum störfum tengdum ferðapjónustunni. Minna er um erlent starfsfólk í greininni.

### Aðkoma opinberra aðila

Hvatt hefur verið til nýsköpunar og verulegir fjármunir settir til að efla hana og mannauðinn í greininni. Sömuleiðis hefur verið farið í aðgerðir til að styðja við sterka ímynd Íslands og gott samstarf um að gera þeim ferðamönnum sem kjósa að koma til landsins kleyft að ferðast hingað án þess að ógna sóttvörnum í landinu. Innviðir hafa verið styrktir og verulegar framkvæmdir átt sér stað til að styrkja þá áfangastaði sem þarf til að vinna á þessum mörkuðum.

### Mikilvægustu áherslur á komandi misserum

Skilgreina og sameinast um samkeppnishæfni greinarinnar. Horfa til framtíðar. Örvu þekkingaröflun og nýsköpun. Tryggja fjármagn.





### Mikil fjölgun ferðamanna

Sviðsmynd mikilla tækifæra, heimurinn búinn að upplifa og ná tökum á COVID-19 og ferðamenn vilja ferðast til öruggra staða. Á Íslandi eru öflugir innviðir ferðapjónustu og heilsugæslu og gott rými til að taka á móti ferðamönnum.

Helsta áskorun ferðapjónustunnar er að tryggja afkastagetu til að taka á móti þeim fjölda sem vill koma ásamt því að nýta stýringu til að jafna álagið um land allt með tilliti til skilgreindra þolmarka.

Til staðar er mótuð sýn um að ná frekar til ferðamanna sem kjósa gæði umfram verð. Jafnframt er vaxandi eftirspurn annarra markhópa með tilheyrandi vaxtaverkjum sem erfitt er að stýra.

### Samkeppnisstaðan

Gott samstarf er milli stjórnvalda og ferðapjónustunnar og almenn sátt ríkir um greinina.

Dvalartími ferðamanna hefur aukist verulega frá því fyrir COVID, ekki hvað síst vegna nýrra áherslna í afþreyingarmöguleikum eins og lengri göngu- og fjallahjólaferðum.

### Starfsfólk

Fjölbreytt störf á sanngjörnum launum. Lítið atvinnuleysi er í greininni enda eftirsóknarverð atvinnugrein jafnt fyrir Íslendinga og erlent vinnuafli.

### Umhverfismál

Ferðapjónustan byggir á sjálfbærni í sátt við samfélagið og náttúruna. Því eru umhverfismál, náttúruvernd og markviss álagsstýring, lykilmætir í markaðssetningu og nýtingu landsvæða.

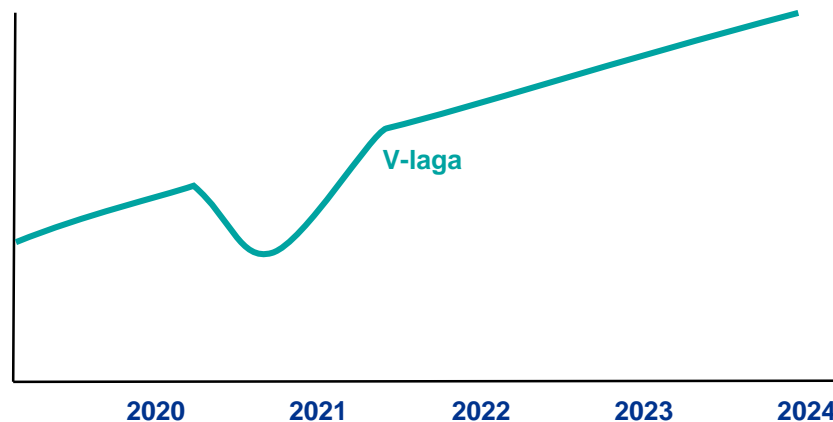
### Rekstrarumhverfið

Ferðapjónustan er almennt farin að ganga vel og skila arðsemi til fjárfestinga. Í kjölfar sameininga í greininni eru komnir nokkrir stórir rekstraraðilar með yfirburði vegna stærðarhagkvæmni og aðgengi að fjármagni. Smærri ferðapjónustuaðilar byggja á sérstöðu.

Vaxandi umræður eru um innkomu erlendra ferðapjónustufyrirtækja sem þekkja ekki séríslenskar aðstæður og geta raskað því öryggisstigi sem greinin viðhefur.

### Aðkoma opinberra aðila

Styrkja lífvænleg fyrirtæki. Virkja starfsfólk frá atvinnuleysisbótum.





### Ferðaþjónustan hefur ekki náð flugi

Erfiðlega hefur gengið að þróa og koma bóluefni í dreifingu og ekki hefur tekist að ryðja helstu ferðahindrunum úr vegi. Hindranir eru á landamærum og lítill ferðavilji.

Almenn hræðsla er við ferðalög nema til sérvaldra öruggra staða og mikil smit á Íslandi hafa breytt ásýnd landsins til hins verra.

### Rekstrarumhverfið

Mörg félög hafa orðið gjaldþrota og eftir standa fá stór félög. Mikið um einyrkjarekstur. Lítil verðmætasköpun og gjaldeyristekjur. Bankar í auknum mæli farnir að leysa til sín eignir og fyrirtæki. Ferðatengdar fasteignir að breytast í íbúðir fyrir aldraða og námsmenn.

Virðisdeðja ferðaþjónustunnar er víða brotin þar sem mikilvæg fyrirtæki hafa helst úr lestinni, tæki hafa verið seld úr landi og þjónusta aflögð. Afkastageta greinarinnar er lítil.

Eftirköst faraldursins eru umtalsverð sem hefur komið hart niður á lífskjörum landsmanna.

### Aðkoma opinberra aðila

Útgjaldamörk opinberra aðila komin í botn og mikil skuldsetning hefur dregið úr getu til að styðja við almenning og fyrirtæki með sértækum aðgerðum.

Viðfangsefni stjórnvalda snýst um grunnspurninguna; „Hvað á og er hægt að veita miklu fjármagni í að viðhalda núverandi ástandi/fyrirkomulagi“. Þetta er í raun samtal um atvinnustefnu.

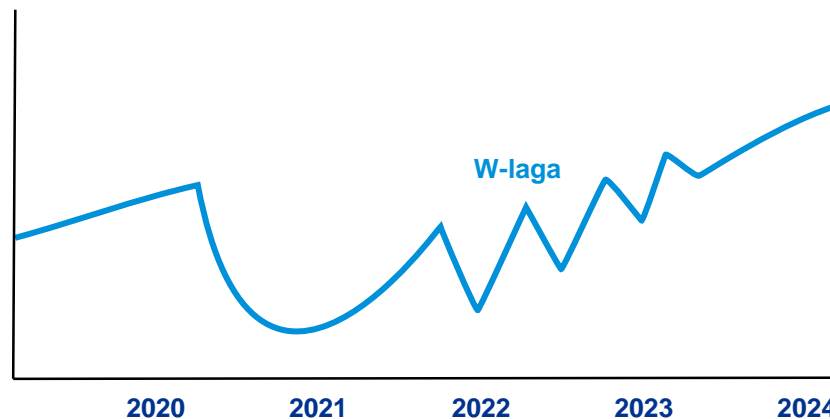
### Starfsfólk

Gríðarlegt atvinnuleysi og flótti ungs fólks úr landi. Mikill spekileki úr greininni. Eigendur og stjórnendur fyrirtækja ganga sjálfir í flest störf.

### Samkeppnisstaða

Innanlandsmarkaður fer að skipta meira máli. Öðru hvoru glæðast vonir um betri tíð sem lifir þó skammt. Ímyndaruppbygging Íslands hefur ekki gengið eftir. Neikvæð áhrif á greinina verða meiri miðað við samkeppnislönd eftir því sem ástandið varir lengur.

Batinn er mjög hægur sem hefur kallað á mikla uppstokkun ferðaþjónustunnar og fyrir vikið hefur tekið langan tíma að endurreisa atvinnugreinina. Umtalsverður og viðvarandi fjármagnsskortur.





### Ferðaþjónustan hikstar

Ferðaþjónustan var ekki tilbúin þegar markaðir tóku við sér, bæði vantar mannauð (lykilstarfsmenn) og innviði. Dýrar samgöngur, léleg þjónusta, innviðir ónógir, sterk króna, há skuldsetning ferðaþjónustunnar, hátt launastig og verðlag einkennir starfsumhverfið. Mikill kostnaður við endurræsingu.

### Rekstrarumhverfið

Framleiðni greinarinnar er mjög lág og verðmætasköpun lítill. Skortur á samstarfi innan greinarinnar. Almenn óundirbúin og vanmáttug gagnvart tækifærum. Félög almennt skuldsett og eiga erfitt með að laða til sín öfluga einstaklinga og fjármagn. Virðisdeðja ferðaþjónustunnar (flug, rútur, hótél, afþreying) er víða um land löskuð.

### Samkeppnisstaðan

Afþreyingarkostum hefur fækkað þar sem mörg félög tengd afþreyingu hafa hætt starfsemi. Lítill nýsköpun og vöruþróun í greininni ásamt minnkandi markaðsstarf. Lítill áhersla á gæðamál. Vörumerkið Ísland veikt og verið lítið sinnt.

### Aðkoma opinberra aðila

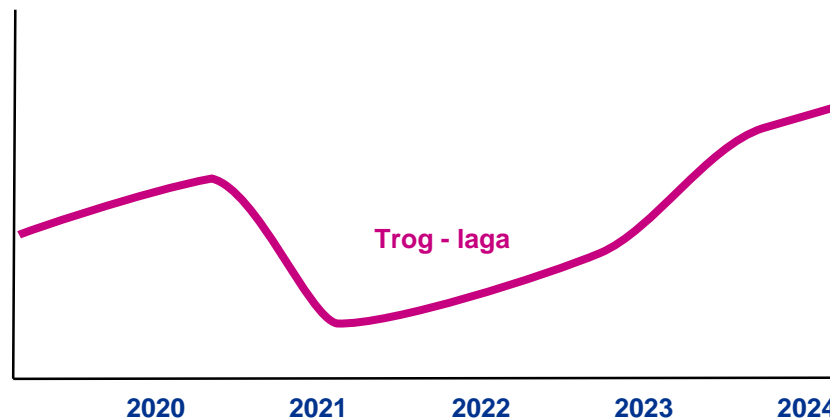
Ekki er verið að fylgja eftir mótaðri sýn og stefnu fyrir greinina enda áhugi lítill á ferðaþjónustunni. Vantar fjármagn í greinina (áhættufé og polinmótt fjármagn). Áherslur landsmanna eru á aðrar atvinnugreinar.

### Starfsfólk

Þekking að leita úr greininni. Aðrar atvinnugreinar taka til sín vinnuafli ásamt því að margir kjósa að starfa erlendis. Atvinnuleysi hefur aukist þar sem félög hafa ekki getað greitt samkeppnishæf laun. Eigendur hafa þurft að vera allt í öllu. Lítill sérhæfing og einhæf hefðbundin þjónustustörf á hótélum, veitingastöðum og við grunnaafþreyingu.

### Umhverfismál

Umhverfismál og sjálfbærni eru vaxandi áherslupættir á mörkuðum en minna héraðis. Náttúruperlur í hættu vegna veikra innviða. Þolmörk lítið í umræðunni.





# Aðgerðir í ljósi sviðsmyndanna



# Þróun V - laga?

## Vel tekst til og V-laga þróun

- Ísland er þó enn með tiltölulega sterka samkeppnisstöðu og ferðaþjónustan er í aðstöðu til að bregðast við.
- Hætta er á að ferðaþjónustan stefni ört í átt að sviðsmynd 3. Staðan versnar hratt hjá mörgum fyrirtækjum með tilheyrandi fækkun þeirra.
- Ferðaþjónustan þarf að finna sér markaðssyllur og sinna vel þeim takmarkaða hóp ferðamanna sem hefur áhuga og getu til að ferðast á allra næstu misserum.
- Ef helstu ferðarhindranir losna eftir mitt ár 2021 gæti atvinnugreinin náð sér fljótt á strik og farið beint yfir í sviðsmynd 2.
- Þar eru áskoranir að ná að mæta aukinni eftirspurn og mæta væntingum ferðamanna, m.a. vegna aukinnar skuldsetningar og skorts á vel þjálfuðu og menntuðu starfsfólki.
- Ef vel tekst til þá verður bataferlið tiltölulega hratt. Þannig verður árið 2021 ár endurreisnar og mikilla áskoranna en árið 2022 ár raunverulegrar viðspyrnu og sóknar í greininni til að mæta nýjum veruleika.

## Lykilþættir felast m.a. í eftirfarandi:

- Fyrirtæki sem hafa aðlagð sig markaðsaðstæðum hafa náð að styrkja sig fjárhagslega og fengið viðeigandi stuðning til að mæta áskorunum.
- Öflugt og markvisst markaðsstarf – opinber stuðningur.
- Rekstrarlíkan fyrirtækja þarf hraða umbreytingu að nýjum áherslum.



→ Þróun ferðaþjónustunnar yfir tíma



# Þróun U-laga?

## Tekst þokkalega til og U-laga þróun

- Greinin nær ekki vopnum sínum og færast niður í sviðsmynd 3 og samfara því hellast mörg fyrirtæki úr lestinni.
- Sum fyrirtæki ná að klóra í bakkann og með góðum stuðningi er hægt að bæta samkeppnisstöðu þeirra.
- Ferðahindranir viðvarandi næsta misserin og batinn hægur.
- Heildartími að aðlagast nýjum veruleika og starfsumhverfi lengri en ef V-laga þróun.
- Ef greinin nær að tryggja sér þolinmótt fjármagn er hún betur í stakk búin til að ná sér á strik aftur þegar almennar ferðahindranir losna og ferðalöngun eyst.
- Árið 2021 verður líklega árið sem ferðapjónustan byggir að stórum hluta á íslenska markaðinum ásamt því að vera vakandi fyrir nýjum og gjarnan sértækum markaðsmöguleikum.
- Árin 2022 og 2023 gætu orðið ár uppbyggingar og endurreisnar ferðapjónustunnar.

## Lykilþættir felast m.a. í eftirfarandi:

- Stuðningur við fyrirtæki með lífvænlegan rekstur í eðlilegu árferði.
- Aðkoma stjórnvalda tengt atvinnuleysi og nýtingu mannauðs.
- Tiltrú fjármálafyrirtækja og fjárfesta við langtímafjármögnun greinarinnar.
- Bæði almennt og sértækt markaðsstarf stjórnvalda og greinarinnar.
- Tiltölulega hröð umbreyting á rekstrarlíkani fyrirtækja að nýjum veruleika.



→ Þróun ferðapjónustunnar yfir tíma



# Þróun langt U /Trog?

## Erfið þróun – langt U- eða Trog laga þróun

- Greinin nær ekki vopnum sínum og færast djúpt niður í sviðsmynd 3 þar sem tiltölulega fá fyrirtæki ná að fóta sig í breyttu starfsumhverfi.
- Ferðaþjónustan nær ekki að mæta eftirspurn þegar hún kemur þar sem greinin er orðin veikburða.
- Heildartími í að ná bata og koma sér vel fyrir í nýjum veruleika er langur.
- Lítil tiltrú, áhugi eða þolinmæði stjórnvalda, fjármagnseigenda og almennings gagnvart greininni.
- Endurreisn ferðaþjónustunnar byggir að stórum hluta á aðgerðum ytri aðila s.s. erlendra flugfélaga, frekar en skipulagðrar sóknar greinarinnar á valda markaði.
- Árin 2021-2023 verða líklega erfið fyrir ferðaþjónustuna en eftir það færri hún almennt að rétta úr kútnum.

## Lykil þættir, m.a.

- Stuðningur hefur ekki skilað sér með nægjanlegum hætti, fyrirtæki hafa ekki náð að aðlaga sig erfiðum aðstæðum.
- Skortur á fjármagni setti mörg fyrirtæki í þrot.
- Markaðsstarf ómarkvisst og lítið.
- Íslensk ferðaþjónusta á eftir í rekstrarlegu bataferli.
- Mikill þjóðhagslegur fórnarkostnaður fólgin í að geta ekki brugðist við á sama hátt og samkeppnislönd þegar bataferli eykst.



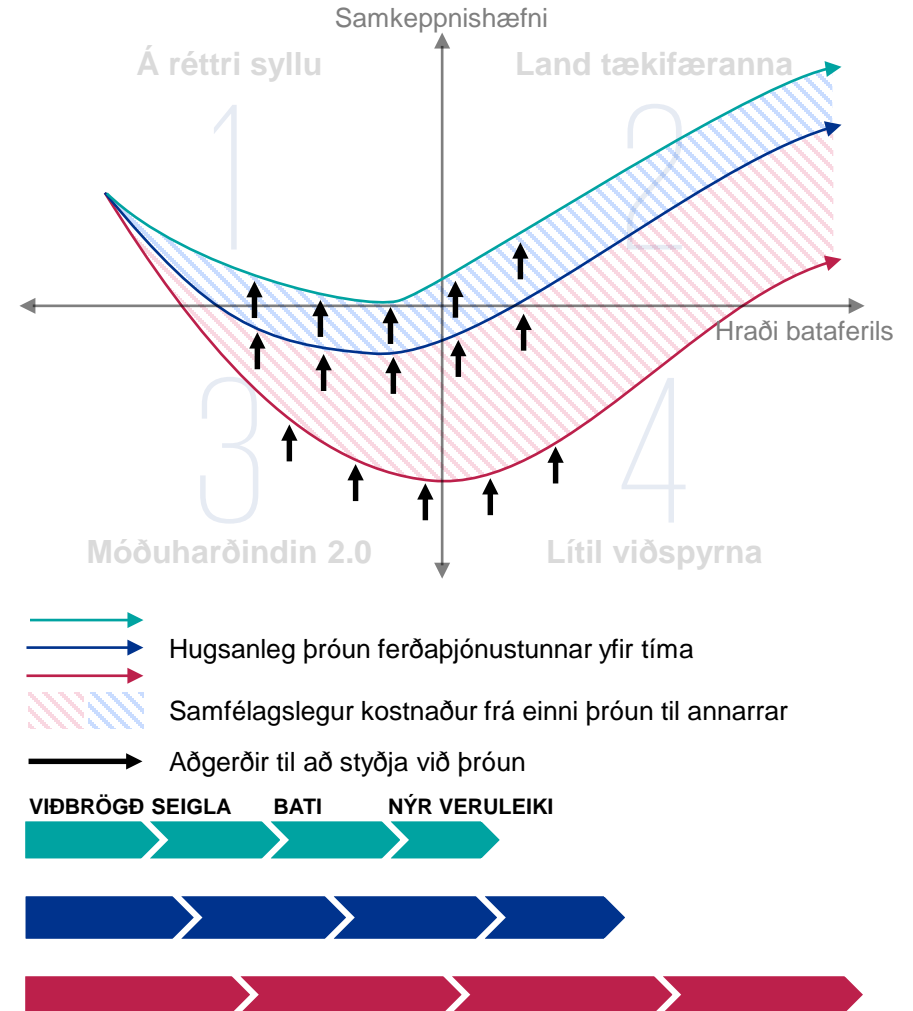
→ Þróun ferðaþjónustunnar yfir tíma



# Þróun - samandregið

## Samfélagslegur ávinningur

- Til mikils er að vinna til að ná sterkri viðspyrnu sem fyrst og geta þannig mætt jákvæðri þróun varðandi almennan bata þegar sú þróun kemur.
- Með öflugum og markvissum aðgerðum í atvinnugreininni og stuðningi hins opinbera og annara hagaðila er hægt að komast hjá verulegum samfélagslegum kostnaði.
- Þróun einstakra fyrirtækja getur verið ólík, staða einstakra fyrirtækja og aðgerðir hafa áhrif á hver þróun þeirra verður. Kraftur og útsjónarsemi einstakra fyrirtækja sem og greinarinnar í heild ásamt öflugum stuðning frá opinberum aðilum og öðrum hagaðilum, fjárfestum og fjármögnunaraðilum skipta máli við að mæta nýjum veruleika.
- Samfélagslegt tap getur verið mikið ef samkeppnishæfni ferðapjónustunnar og Íslands minnkar. Tapið felst í samdrætti í tekjum og ýmsum kostnaði s.s. atvinnuleysi. Því betur sem ferðapjónustan er búin undir að mæta aukinni eftirspurn því fyrr næst að auka þjódartekjur að nýju.







Viðauki

# Þátttakendur

Anna Hrefna Ingimundardóttir	Samtök atvinnulífsins
Ásta Kristín Sigurjónsdóttir	Íslenski ferðaklasinn
Benedikt Árnason	Forsætisráðuneytið
Benedikt Magnússon	KPMG
Birna Ósk Einarsdóttir	Icelandair
Gunnar Haraldsson	Intellecton
Helgi Júlíusson	Sjálfstætt starfandi
Ívar Ingimarsson	Sjálfstæður rekstraraðili
Jóhannes Skúlason	Samtök ferðaþjónustunnar
Martha Eiríksdóttir	Sjálfstæður rekstraraðili
Óskar Jósefsson	Stjórnstöð ferðamála
Skarphéðinn Berg Steinarsson	Ferðamálastofa
Steinþór Pálsson	KPMG
Sævar Kristinsson	KPMG - fundarstýring
Unnur Valborg Hilmarsdóttir	SSNV



## Fyrirvari

Samantekt þessi inniheldur niðurstöður greininga- og sviðsmyndavinnu um mögulegt framtíðarstarfsumhverfi íslenskrar ferðaþjónustu á komandi misserum. Sviðsmyndirnar eru unnar í samstarfi KPMG, Ferðamálastofu og Stjórnstöðvar ferðamála.

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

Vinnan er m.a. byggð á upplýsingum úr ýmsum opinberum gögnum og niðurstöðum vinnufundar ólíkra aðila með víðtæka þekkingu á ferðaþjónustu, hagkerfi og stjórnsýslu.

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

KPMG ber enga ábyrgð á ákvörðunum sem teknar eru á grundvelli niðurstöðu skýrslunnar.



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

## Nánari upplýsingar

Sævar Kristinsson

✉ [skristinsson@kpmg.is](mailto:skristinsson@kpmg.is)

☎ 824 2424

Steinþór Pálsson

✉ [steinthorpalsson@kpmg.is](mailto:steinthorpalsson@kpmg.is)

☎ 616 0200

© 2020 KPMG ehf. á Íslandi er aðili að alþjóðlegu neti KPMG, samtökum sjálfstæðra fyrirtækja sem aðild eiga að KPMG International Cooperative, svissnesku samvinnufélagi. Allur réttur áskilinn.

Nafn og vörumerki KPMG eru skráð vörumerki KPMG International.