



Þróun í ferða- þjónustu 2019

Ráðgjafarsvið

Júní 2019

Inngangur

Margt bendir til þess að árið 2019 verði ár umbreytinga í ferðaþjónustu. Eftir öran vöxt undangenginna ára er komið að tímamótum. Samdráttur var í brottförum ferðamanna á fyrstu mánuðum ársins 2019 og segja má að runninn sé upp tími hagræðingar og skilvirkni til að tryggja sem best arðsemi. Stjórnvöld hafa markað framtíðarsýn sem grundvallast af fjórum meginþáttum: arðsemi, ávinningi samfélagsins, einstakri upplifun og umhverfisvernd. En hvert er ferðaþjónustan að þróast?

Ferðaþjónustan er á fleygiferð og er mikil þróun í öllum helstu breytum hennar. Í þessari útgáfu fjöllum við um helstu þætti sem hafa áhrif á rekstur ferðaþjónustufyrirtækja og munu gegna lykilhlutverki í árangri þeirra til lengri tíma. Stuðst er við greiningar KPMG og annarra aðila ásamt viðtölum og samtölum okkar við aðila í greininni.

Ef frekari upplýsinga er óskað í tengslum við útgáfuna vinsamlegast hafið samband við Ágúst Angantýsson, verkefnastjóra á ráðgjafarsviði KPMG.

”

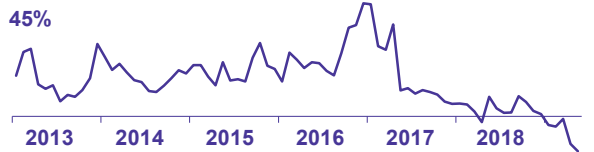
Hegðunarmynstur

ferðamanna hefur breyst

“

Brottfarir erlendra ferðamanna um Leifsstöð

Breyting frá sama mánuði síðasta árs



Heimild: Hagstofan

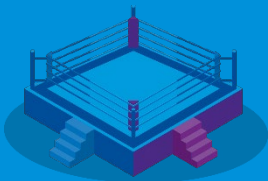
-24%

Yfirlit

Aukin samkeppni

Samsetning ferðamanna og neysluhegðun hefur verið að breytast samhliða því að hægt hefur á vexti og útlit er fyrir samdrátt á þessu ári.

Samkeppni um viðskiptavinum mun aukast þar sem vöxtur er ekki lengur helsta viðfangsefnið.



Ferlar og sjálfvirkni

Ferðapjónustan er mannaflsfræk. Sjálfvirknivæðing getur aukið hagræði og þannig bætt samkeppnisforskot.



Sameiningar til hagræðingar

Samþjöppun í greininni er óhjákvæmlega enda 86% fyrirtækja með 10 starfsmenn eða færri.

Umleitnir um sameiningar byggja á væntingum um samlegðaráhrif. Mikilvægt er að félög greini í hverju samlegðin geti falist.



Samstarf

Í mörgum tilvikum getur nánara samstarf milli aðila skilað miklum árangri án þess að um formlega sameiningu sé að ræða. Sífellt fleiri félög horfa til þess að auka samstarf t.d. í sölu-, markaðs- og fjármálum.



Sérstaðan

Umtalsvert virði getur falist í sérstöðu félaga. Sérstaðan getur tryggt áhuga annarra aðila á sameiningu eða samstarfi og verið nauðsynleg aðgreining til að lifa af í harðnandi samkeppni.



Boltar til að grípa

Sjálfbærni og náttúruvernd eru viðskiptavinum hugleikin og hafa áhrif á val þeirra og upplifun af Íslandsferðinni.

Stóraukið aðgengi að tölfærði og rannsóknunum veita innsýn sem getur skipt sköpum í ákvarðanatöku.

Ef tekjur sumarsins 2019 verða undir væntingum gætu félög þurft að huga að fjármögnun á rekstri á komandi vetri.



9LoV: Rekstur í skipulagi

Til að ná utan um flókið umhverfi er mikilvægt að geta horft skipulega á alla þætti í starfsemi. 9LoV rammi KPMG veitir heildstæða yfirsýn sem nýtist í stefnumörkun og eftirfylgni.



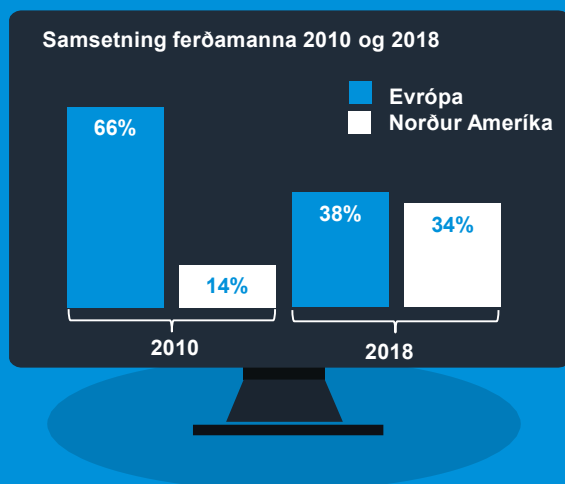
Aukin samkeppni um viðskiptavinum og hlutdeild í sölu

Samsetning viðskiptavina er að breytast hratt. Með fjölgun Bandaríkjamanna og Asíubúa samhliða fækkun ferðamanna frá Norður - Evrópu stendur ferðaþjónustan frammi fyrir nýjum áskorunum. Breyttri samsetningu fylgir breytt neysluhegðun og aðrar áherslur.

Á sama tíma dregur úr vexti og því viðbúið að samkeppni aukist enda vöxtur ekki lengur stærsta viðfangsefnið.

Samkeppni einskorðast ekki við staðkvæmdarvörur. Hún er einnig um í hlutdeild í sölu. Fyrirtæki þurfa að leggja áherslu á að ná til sín stærri hluta af útgjöldum viðskiptavina. Þannig þurfa stjórnendur að leita leiða til að nýta betur milliliði, efla söluleiðir og jafnvel að auka beina sölu. Niðurstaðan þarf að leiða til að sem stærsti hluti söluverðs endi hjá þeim eða salan aukist með betri nýtingu milliliða.

Sölu- og bókunarkerfi eiga að þjóna og efla fyrirtæki en ekki takmarka getu þeirra til að bregðast hratt við örum breytingum. Fjárfesting í sölukerfi og aðlögun söluleiða að viðskiptavinum mun gegna lykilhlutverki í árangri ferðaþjónustufyrirtækja á næstu árum.



Meðalútgjöld ferðamanna á dag 2018 í þús. kr.



Heimild: Hagstofan

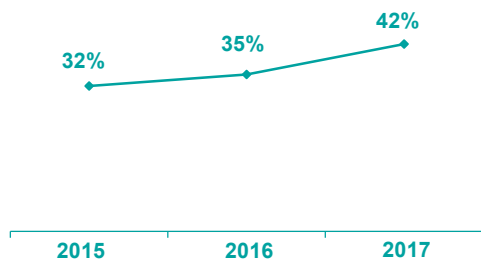
Samkeppnisforskot í ferlum og sjálfvirkni

Viðbrögð við aukinni samkeppni eru ofarlega á verkefnalista stjórnenda í ferðapjónustu. Á listanum má einnig finna áskoranir eins og ört vaxandi rekstrarkostnað. Þrátt fyrir vöxt í tekjum á milli árunna 2016 og 2017 versnaði afkoma ferðapjónustufyrirtækja um fjórðung milli ára.

Ferðapjónustan er þjónustugrein og árangur fyrirtækja að verulegu leyti háður þjónustu starfsfólksins í framlínunni. Á undanförunum árum hefur mannaflapörf í bakvinnslu aukist umtalsvert með auknum fjölda og flækjustigi bókanna. Samsetning og uppgjör ferða dregur athyglina frá kjarnanum sem er að hámarka upplifun viðskiptavinarins.

Fyrirtæki sem hafa skilgreint helstu ferla í starfsemi sinni geta hafist handa við sjálfvirknivæðingu þeirra og uppskorið umtalsverða hagræðingu í rekstri. Skýrt skilgreindir ferlar gera fyrirtæki skilvirkari og bæta þjónustuna og þar með upplifun viðskiptavina.

Launakostnaður sem hlutfall af heildartekjum



Heimild: Greining KPMG



Sameiningar til hagræðingar

Sameiningar eða aukið samstarf er af mörgum talið nauðsynlegt næsta þroskaskeið fyrirtækja í ferðaþjónustu. Að baki liggja væntingar um samlegðaráhrif og bætta nýtingu starfsfólks og innviða með von um aukna arðsemi.

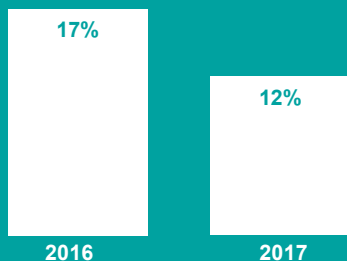
Í ferðaþjónustunni eru 86% fyrirtækja með 10 starfsmenn eða færri og greiningar sýna fram á að stærri fyrirtæki skili að jafnaði hærri framlegð og betri arðsemi en minni fyrirtæki.

Í könnun KPMG sem gerð var í ársbyrjun 2019 svöruðu stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja því til að sameiningar væru eitt af helstu viðfangsefnum næstu missera.

Kaup, sala, sameiningar, samstarf og endurskipulagningar fyrirtækja munu verða áberandi í ferðaþjónustu á komandi árum. Í krafti stærðar verða fyrirtæki betur í stakk búin til að takast á við aukna samkeppni og verja sig gegn sveiflum í rekstri og rekstrarumhverfinu, sér í lagi sveiflum á gengi krónunnar. Stærri einingar hafa meiri burði til fjárfestinga í innviðum og til hagræðingar til lengri tíma lítið. Áður en viðræður um samstarf eða sameiningar hefjast er nauðsynlegt fyrir stjórnendur að átta sig á því hvar virðið í þeirra rekstri liggur og hver möguleg samlegðaráhrif geti verið.

Í samdrætti er viðbúið að þrængja muni frekar að rekstri smærri fyrirtækja og líkur eru á að mörg þeirra muni ekki lifa af. Sérstaða verður lykilatíði fyrir smærri fyrirtæki til að lifa eða vera vænlegur kostur í sameiningu.

EBITDA framlegð ferðaþjónustufyrirtækja



Heimild: Hagstofan og Islandsbanki

	Stærri fyrirtæki	Minni fyrirtæki
Hagnaður	✓	✗
Framlegð	✓	✗
Arðsemi	✓	✗

Ef ekki sameining, þá samstarf

Sameingar munu eiga sér stað innan ferðþjónustunnar, en fyrirtæki munu einnig horfa til þess að auka samstarf bæði innan einstakra undirgreina og þvert á þær. Í flestum stærri ferðþjónustufyrirtækjum eru starfræktar öflugar stoðdeildir sem margar hverjar eru vannýttar í hægari vexti.



Rekstur stórra markaðsdeilda hefur þyngst, sér í lagi þegar tekið er tillit til hárra þóknana til erlendra milliliða eins og bókunarsíða og stærri birgja.

Til að nýta betur eigin innviði munu fyrirtæki leita leiða til að auka samstarf bæði til að lækka þóknana-greiðslur til milliliða og til samnýtingar á annarri stoðþjónustu.

Samstarf um innviði mun einnig skapa tækifæri til að auka frekar á útvistun verkefna til að ná fram hagræðingu. Sífellt fleiri fyrirtækjum hefur tekist að draga úr rekstrarkostnaði með því að útvista stoðþjónustu eins og upplýsingatækni þangað sem kostnaður er lægri. Samhliða því hefur fyrirtækjum einnig tekist að koma á tengingum við nýja markhópa.

Sérstaða mun skila árangri

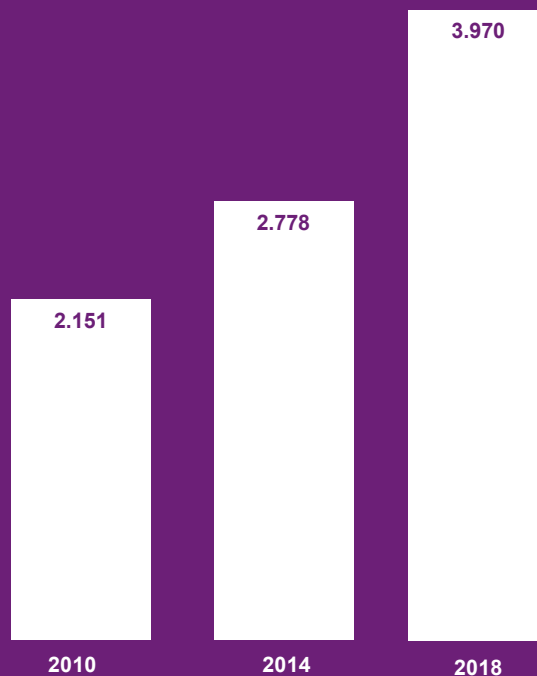
Ferðapjónustan hefur tekið miklum framförum á skömmum tíma og með vexti undanfarinna ára hafa orðið til mikil verðmæti í þekkingu og viðskiptasamböndum innan greinarinnar. Fjölmargir sprotar hafa náð fótfestu með nýrri nálgun eða þjónustu og ýmsum aðilum hefur tekist að skapa stöndugan heilsársrekstur.

Hver eru þessi verðmæti og hvernig má nýta þau enn betur?

Fyrirtæki þurfa að átta sig á eigin sérstöðu sem getur verið fólgin í einstökum markhópum, söluleiðum og viðskiptasamböndum, vörum, ferlum, upplýsingakerfum og svona mætti lengi telja. Sérstaðan getur einfaldlega legið í því að reksturinn hefur skilað árangri þar sem öðrum hefur mistekist.

Í mögulegum sameiningum mun verða horft til þess hvaða rekstrareiningar geta skapað aukið virði og sérstöðu í markhópum eða vörum. Fyrirtæki sem geta aðgreint sig á þennan hátt eru jafnframt líklegri en önnur til að eiga bjartari framtíð ef stjórnendur treysta eða auka sérstöðuna.

Fjöldi skráðra fyrirtækja í völdum greinum ferðapjónustu



Heimild: Hagstofan

Boltar til að grípa

Sjálfbær ferðabjónusta

Yfir 90% ferðamanna koma hingað til að upplifa íslenska náttúru og segja má að í grunninn snúist ferðabjónusta um auðlindanýtingu.

Eins og með aðra auðlindanýtingu skiptir máli að hún sé sjálfbær. Viðskiptavinir eru náttúruunnendur og áhersla þeirra á sjálfbæra starfsemi þjónustuaðila er að aukast.

Sjálfbærnisjónarmið þurfa að vera samofin kjarnastarfsemi ferðabjónustunnar til að leggja grunn að hagsæld greinarinnar til lengri tíma og tryggja ánægju viðskiptavina.

Fjármögnun fyrir veturinn

Afkoma margra fyrirtækja hefur ráðist af tekjum yfir sumarmánuðina og því er ljóst að sumarið 2019 verður mjög mikilvægt fyrir mörg fyrirtæki.

Verði afkomubrestur í sumar gætu fyrirtæki þurft að reiða sig á fjármögnun frá bönkum eða öðrum fjármögnunaraðilum til að tryggja áframhaldandi rekstur í vetur.

Mikilvægi upplýsinga

Á undanförunum árum hafa tölfræðilegar upplýsingar og rannsóknir innan ferðabjónustunnar aukist umtalsvert.

En hvernig eru fyrirtæki í ferðabjónustu að nýta þessar upplýsingar? eru stjórnendur að taka mið af upplýsingum um neyslu ferðamanna og marka stefnu í samræmi við breytingar á neyslu þeirra?

Viðskiptagreind sem skilar tímanlega réttum stjórnendaupplýsingum getur skipt sköpum í árangursmati og stefnumörkun.

Neysla í ferðabjónustu 2017 eftir atvinnugreinum (ma.kr.)



Heimild: Hagstofan og greining KPMG

9 Levers of Value: Rekstur í skipulagi

Fjárhagsleg markmið

Styðja allir þættir og uppbygging viðskipta- og rekstrarlíkans við fjárhagsleg markmið í þínu fyrirtæki?

Viðskiptalíkan

Markaðir

Hvaða markaðir eru upprennandi og hverjir eru þroskaðir?

Hvaða þættir skapa samkeppnisforskot?

Ertu að leggja áherslu á réttu markhópana?

Viðskiptavinir og söluleiðir

Er þitt fyrirtæki með beinan aðgang að stærstu viðskiptavinunum? Hvar þarf að fjárfesta til að efla söluleiðir?

Hefur samsetning viðskiptavina og hegðun þeirra verið greind? Hvernig er salan að þróast?

Vörur

Hvaða sambland af vörum og þjónustu er líklegast til að skila framlegð til lengri tíma?

Hvaða verðstefna og tekjustýring er líklegust til að ýta undir vöxt og arðsemi?

Rekstrarlíkan

Kjarnastarfsemi

Hversu skilvirkir eru lykilverlar fyrirtækisins?

Erum við að ná hámarksnýtingu miðað við aðra markaðsaðila?

Hver er lykilmæni fyrirtækisins?

Rekstrarinnviðir

Hvaða tækninýjungar og aðferðir gætu stutt við rekstur fyrirtækisins?

Hvernig er uppskipting rekstrar samanborið við aðra markaðsaðila?

Skipulag, áhætta og stjórnarnættir

Styður skipulag fyrirtækisins við önnur markmið þess?

Er verið að nýta áhættuvarnir og gengisstýringu?

Fólk og vinnustaðamening

Styður lykilmæni stefnu félagsins?

Er færni og þekking starfsfólks hámarksáætluð í núverandi skipulagi?

Mælikvarðar og hvatar

Er viðskiptagreind nýtt til að veita stjórnendaupplýsingar og greina þann árangur sem sóst er eftir?

Tengiliðir



Benedikt K. Magnússon

Sviðsstjóri
Ráðgjafarsvið



Svanbjörn Thoroddsen

Hluthafi
Ráðgjafarsvið



Helga Harðardóttir

Hluthafi
Ráðgjafarsvið



Sævar Kristinsson

Verkefnastjóri
Ráðgjafarsvið



Ágúst Angantýsson

Verkefnastjóri
Ráðgjafarsvið



Lilja Erla Jónsdóttir

Ráðgjafi
Ráðgjafarsvið

Reykjavík
Borgartúni 27

Akranes
Kirkjubraut 28

Akureyri
Glerárgötu 24

Blönduós
Húnabraut 13

Borgarnes
Bjarnarbraut 8

Dalvík
Ráðhús

Egilsstaðir
Fagradalsbraut 11

Hafnarfjörður
Reykjavíkurvegi 66

Hella
Brúðvangi 5

Höfn í Hornafirði
Litlabrú 1

Reyðarfjörður
Austurvegi 20

Reykjanesbær
Krossmóa 4

Sauðárkrókur
Borgarmýri 1a

Selfoss
Austurvegi 4

Stykkishólmur
Aðalgata 5

Vestmannaeyjar
Ægisdötu 2

Sími 545 6000

kpmg.is 