



Fýsileikakönnun á uppsetningu skyndibitastaðar.

Lokaverkefni til B.Sc prófs við Háskólann á Bifröst

Höfundur: Hrafnkell Guðnason

Leiðbeinandi: Reynir Kristinsson

Háskólinn á Bifröst

Haust 2009

Staðfesting lokaverkefnis til BS gráðu í viðskiptafræði

Titil verkefnis:

Fýsileikakönnun á uppsetningu skyndibitastaðar.

Höfundur : Hrafnkell Guðnason

Kennitala: 250667-3619

**Lokaverkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólags á Bifröst og
hlutið lokaþeinkunnina: _____**

Deildarforseti

Ágrip

Verkefnið er fýsileikakönnun sem hefur þann tilgang að kanna fýsileika viðskiptahugmyndar sem felst í að setja upp skyndibitastað. Í skýrslunni er hugmyndin kynnt og gerð grein fyrir helstu fræðilegu aðferðunum sem unnið er með. Markaðurinn og samkeppnin eru greind og leiðir fyrirtækis til að skapa samkeppnishæfni og forskot. Nokkuð ýtarlega er fjallað um markaðssetningu, með áherslu á möguleika internetsins og sett fram hugmynd að markaðssetningu. Í næsta hluta er svo ytra og innra umhverfið greint og dregnir fram styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri. Að lokum er svo gerð grein fyrir fjárfestingum, rekstri og fjárhagslegum greiningum. Því næst eru niðurstöður settar fram.

Að því gefnu að forsendur þær er fýsileikakönnunin byggir á standist, gefa niðurstöður til kynna að fýsilegur kostur geti verið að ráðast í verkefnið.

Formáli

Skýrsla þessi er lokaverkefni undirritaðs til B.S.c. prófs í viðskiptafræði við Háskólan á Bifröst á haustmisseri 2009 og telur 12 einingar.

Viðfangsefnið er könnun á fýsileika þess að opna Wok to Walk skyndibitastað á Íslandi með sérleyfissamningi við Wok to Walk í Amsterdam.

Vinna við verkefnið fór að mestu fram að Glóru í Flóahreppi á tímabilinu 15 september 2009 til 15 janúar 2010. Heimilda var aflað á bókasafni Háskólangs á Bifröst og á internetinu, en einnig með viðtölum við nokkra aðila sem þekkja vel til í starfsgrein viðfangsefnisins.

Markmið verkefnisins er að setja fram vandaða greiningu á aðstæðum og aðferðum sem tengjast viðfangsefninu og komast að niðurstöðu um hvort fýsilegt sé að ráðast í verkefnið.

Leiðbeinandi var Reynir Kristinsson og eru honum færðar hinar bestu þakkir fyrir sitt framlag til verkefnisins. Sérstakar þakkir fær Axel Óli Ægisson fyrir þann áhuga sem hann sýndi verkefninu og ótal umræður um viðskiptahugmyndina.

Glóru, 18. Janúar 2010.

Hrafnkell Guðnason

Efnisyfirlit

1.	Inngangur	1
1.1.	Aðferðafræði	2
1.2.	Markmið og annmarkar	3
2.	Viðskiptahugmyndin.....	4
2.1.	Wok to Walk í Hollandi	4
3.	Fýsileikakannanir	6
4.	Fræðileg umfjöllun	7
4.1.	Samkeppnisgreining.....	7
4.2.	Greining á ytra umhverfi.....	8
4.3.	Greining innri og ytri þáttu	8
4.4.	Viðskiptasérleyfi	9
4.4.1.	Samanburður á viðskiptasérleyfum	10
4.4.2.	Sérleyfissamningur Wok to Walk	11
5.	Skyndibitastaðir.....	13
5.1.	Stærð markaðar og vöxtur.....	13
5.2.	Velta á skyndibitamarkaði á Íslandi	14
5.3.	Velta á skyndibitamarkaði í Evrópu	15
5.1.	Samkeppni á skyndibitamarkaði.....	15
5.1.1.	Bein samkeppni og óbein samkeppni	17
5.1.2.	Samkeppnishæfni og samkeppnisforskot	18
5.1.3.	Markhópar og markaðshlutun	19
5.2.	Markhópur Wok to Walk.....	20
5.3.	Helstu samkeppnisaðilar Wok to Walk.....	21
5.3.1.	Heimsóknir á síðustu 6 mánuðum – þróun	22
6.	Markaðssetning	24

6.1.	Markaðssetning á netinu	25
6.2.	Vefborðar	27
6.3.	Leitarvélar	28
6.4.	Samfélagsmiðlar	30
6.5.	Tölvupóstur	31
6.6.	Fjármagn til markaðssetningar á netinu	32
6.7.	Markaðsáætlun Wok to Walk	32
7.	Greiningar á Wok to Walk á Íslandi	34
7.1.	SWOT greining	34
7.2.	Ytra umhverfi	34
7.2.1.	Pólitískir þættir	34
7.2.2.	Efnahagslegir þættir	35
7.2.3.	Lýðfræðilegir þættir	37
7.2.4.	Tæknilegir þættir	37
7.3.	Samkeppnisgreining	37
7.3.1.	Samkeppni innan greinarinnar	37
7.3.2.	Hætta á inngöngu nýrra aðila	38
7.3.3.	Samningsstaða kaupenda	39
7.3.4.	Samningsstaða birgja	39
7.3.5.	Ógn af staðkvæmdarvörum	40
8.	Eignarhald og stjórnun	42
9.	Fjárfestingar og rekstur	43
9.1.	Stofnkostnaður og fjárþörf	44
9.2.	Fjármögnun	44
9.3.	Núvirðisútreikningar	46
9.4.	Endurgreiðslutími	46

9.5.	Næmnigreiningar.....	46
9.6.	Núllpunktsgreining.....	48
10.	Niðurstöður	50
ii.	Lokaorð	i
iii.	Heimildaskrá.....	ii
a.	Ritaðar heimildir.....	ii
b.	Vefheimildir.....	ii
iv.	Viðaukar	v
a.	Viðauki. Rekstrarreikningur apríl –des. 2010	v
b.	Viðauki. Sjóðsstreymisyfirlit apríl - des 2010	vi
c.	Viðauki. Rekstrarreikningur 2010 - 2020.....	vii
d.	Viðauki. Sjóðsstreymisyfirlit 2010 - 2020.....	viii
e.	Viðauki. Efnahagsreikningur.....	ix
f.	Viðauki. Eigna og lánayfirlit	x
g.	Viðauki. Ýmsar forsendur	xi
h.	Mynda- töflu og jöfnuskrá.....	xii

1. Inngangur

Í þeim miklu breytingum sem eru að eiga sér stað í Íslensku atvinnulífi með tilheyrandi samdrætti og atvinnuleysi er mikilvægt að leitað sé leiða til að hrinda nýjum hugmyndum í framkvæmd. Undanfarið hefur dregið mjög úr aðgengi að lánsfé bæði til fyrirtækja og einstaklinga sem vissulega hefur haft áhrif á möguleika til að nýjar hugmyndir í atvinnulífi geti orðið að veruleika.¹

Því má færa fyrir því rök að áætlanagerð og undirbúningur nýrra verkefna sé enn mikilvægarí við þessar aðstæður en verið hefur. Fýsileikakönnun er tæki til þess að meta fýsileika verkefna á raunhæfan hátt áður en af stað er farið. Hún er því grundvöllur frekari ákvarðanatöku.²

Viðfangsefnið er að varpa ljósi á hvort það sé fýsilegur kostur að gera sérleyfissamning við Wok to Walk í Amsterdam og hefja rekstur veitingastaða undir þeirra merkjum hér á landi.

Til að skilgreina markmiðið var eftirfarandi rannsóknarspurning sett fram:

„Er fýsilegt að setja upp Wok to Walk skyndibitastað á Íslandi ?“

Í skýrslunni er viðskiptahugmyndin kynnt og sagt frá því hvernig hún hefur verið framkvæmd annar staðar í heiminum. Gerð er fræðileg grein fyrir ýmsu því sem fram kemur, meðal annars viðskiptasérleyfum og greiningum.

Markaður og samkeppni eru skilgreind og reynt að varpa ljósi á stærð og þróun skyndibitamarkaðarins í Evrópu og á Íslandi, ásamt umfjöllun um samkeppni á markaðnum, leiðum til þess að skapa samkeppnishæfni og byggja upp samkeppnisforskot. Í skýrslunni er fjallað nokkuð ítarlega um markaðssetningu og aukna möguleika internetsins í markaðssetningu og settar fram tillögur fyrirtækið í markaðsmálum.

Gerðar eru greiningar á ytra og innra umhverfi og styrkleikar, veikleikar, tækifæri og ógnanir dregnar fram í dagsljósið.

¹ Fjármálaráðuneytið (2009)

² Thompson, Alan. (2005). Bls. 185

Gert var rekstrarlíkan þar sem sett var fram rekstraráætlun til tíu ára ásamt áætluðum rekstrar- efnahagsrekningur og sjóðsstreymisyfirlit. Þá eru nokkrar greiningar gerðar og arðsemi metin.

1.1. Aðferðafræði

Við vinnslu skýrslunnar var byggt á rannsóknarþrepum sem Philip Kotler setti fram og skilgreinir fimm þrep við vinnsluna.

Í fyrsta þepi er rannsóknarefnið skilgreint og þeir þættir sem þarf að rannsaka. Hvaða upplýsinga þarf að afla og hvernig á að nota þær við rannsóknina. Frá upphafi þurfa tilgangur og markmið að vera skýr. Í öðru þepi eru rannsóknarleiðir valdar og mótaðar og því þriðja er



Mynd 1. Rannsóknarþrep

öflun heimilda sem verkefnið byggir á. Fjórða þepið er greining gagna, úrvinnsla og unnið úr tölulegum upplýsingum. Í lokaþrepinu er gerið grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar og þær kynntar.

Við vinnslu verkefnisins var bæði notast við afleiddar heimildir og frumheimildir.

Afleiddar heimildir eru heimildir sem aðrir hafa safnað og skráð og liggja fyrir³. Þær voru fengnar úr bókum, skýrslum og internetinu.

Nokkra frumheimilda var einnig aflað en frumheimildir eru heimildir sem koma fram og er aflað við vinnslu verkefnisins og ekki hafa komið fram áður⁴. Slíkra heimilda var aflað með viðtölum við aðila sem vel þekkja til og hafa starfað lengi í atvinnugreininni. Tekið var djúpviðtal við matreiðslumeistara sem hefur rekið veitingastaði til þess að fá praktískar upplýsingar um ýmislegt sem varðar rekstur og uppsetningu á veitingastaði. Einnig voru tekin mörg hálf-formleg viðtöl við aðila sem þekkja til og vinna innan veitingageirans og aðra reyndra aðila í fyrirtækjarekstri.

³ Kotler, P. Keller, K. (2006) Bls.103.

⁴ Sekeran, Uma (2000) Bls. 59.

1.2. Markmið og annmarkar

Tilgangur verkefnisins er að gera athugun á hvort það sé fýsilegur kostur fyrir íslenskan aðila að gera sérleyfissamning við Wok to Walk í Amsterdam og opna veitingastað á Íslandi.

Ef niðurstöður verkefnisins gefa tilefni til er hugmynd höfundar að halda því áfram með það að markmiði að láta það verða að veruleika.

Markmið og annmarkar

Markmið verkefnisins er að skapa fullgerða fýsileikakönnun sem gefur hugmynd um fýsileika þeirrar hugmundar sem um ræðir og geti verið grunnur að frekari ákvarðanatöku varðandi hugmyndina.

Markmið ritgerðar :

- Að hún fullnægi kröfum Háskólans á Bifröst til B.S.c. verkefna
- Að hún sé fræðileg og áreiðanleg
- Að hún geri fræðilega grein fyrir helstu þáttum sem ritgerðin byggist á
- Að hún sé grundvöllur frekari ákvarðanatöku varðandi viðskiptahugmyndina
- Að hún dýpki skilning höfundar á gerð fýsileikakannana og undirbúningi að stofnun fyrirtækja.
- Að rannsóknarsþurningunni sé svarað á fullnægjandi hátt.

Anmarkar ritgerðar:

- Sölutölur eru byggðar á áætlun og frekari gögn vantar til að gera hana öruggari.
- Forsendur gætu breyst við nánari upplýsingar frá Wok to Walk sem fyrirtækið gefur ekki upp fyrr en komið er til fundar við þá í Amsterdam.

2. Viðskiptahugmyndin

Viðskiptahugmynd verkefnisins er að gera sérleyfissamning við Wok to Walk í Amsterdam og opna veitingastað í Reykjavík.

Þegar Wok to Walk hóf göngu sína í Hollandi sáu aðstandendur fyrirtækisins tækifæri til þess að uppfylla þörf sem þeir töldu vera fyrir hendi. Ekki eingöngu í maga viðskiptavina heldur einnig á markaði fyrir fljótlegar máltíðir í borginni. Ungt og upptekið fólk þarf valkost sem hæfa þeirra lífstíl, segja þeir. Hugmynd þeirra var að bjóða eitthvað alveg nýtt. Mat sem er heitur, heilsusamlegur, fljótlegur og á hóflegu verði.⁵

Skýrsluhöfundur hafði samband með tölvupósti við Wok to Walk í Amsterdam og voru viðbrögð þar á bæ jákvæð. Skýrsluhöfundi var boðið að heimsækja höfuðstöðvar fyrirtækisins en hefur því miður ekki en haft tækifæri til að þiggja boðið. Upplýsingar fengust frá Wok to walk í gegnum tölvupóst, á heimasíðu fyrirtækisins og úr leiðbeiningum sem væntanlegir sérleyfishafar fá aðgang að.

Kveikjan að skýrslunni er áhugi höfundar á að kanna hvort fýsilegt sé að opna slíkan stað hér á landi.

2.1. Wok to Walk í Hollandi

Wok to Walk opnaði sinn fyrsta veitingastað í Amsterdam í Hollandi árið 2004. Síðan þá hafa fjórir staðir til viðbótar verið opnaðir þar í borg, og tveir í öðrum borgum í Hollandi. Wok to Walk hefur lagt áherslu á að nema land á fleiri markaðssvæðum og hefur markað þá stefnu að fá til liðs við sig aðila í fleiri löndum, með því að gera við þá sérleyfissamninga. Sérleyfishafarnir opna staði í sínu heimalandi og árangurinn er meiri útbreiðsla og stærra markaðssvæði.

Þetta hefur boríð þann árangur að nú eru veitingastaðirnir utan Hollands orðnir sautján talsins í sjö löndum. Í Bretlandi, Litháen, Póllandí, Spáni, Serbíu, Mexíkó og Bandaríkjum.

Einn velgengnisþáttur Wok to Walk og grunnurinn að hugmyndinni er það sem kallað er „easy 3-step menu“ eða einfaldur þriggja laga matseðill. Hann er með þeim hætti að

⁵ Heimasíða Wok to Walk (e.d)

viðskiptavinurinn hannar sinn rétt á mjög einfaldan hátt með því að velja fyrst grunn, sem er mismunandi tegundir af núðlum eða hrísgljónum, í næsta skrefi mismunandi kjöt og/eða grænmeti, og svo að lokum sósu. Þetta gerir það að verkum að þrátt fyrir tiltölulega einfaldan matseðil er hráefnisnýting góð og möguleikar miklir á fjölbreyttum rétti.

Þrátt fyrir að um skyndibitastað sé að ræða er heimsókn á Wok to Walk upplifun. Eldhúsið er frammi í sal og rétturinn er eldaður yfir sterkum gasloga á nokkrum mínutum meðan viðskiptavinurinn fylgist með.

Ferskleiki, gott hráefni og næringarríkar máltíðirnar er ríkur þáttur í hugmyndinni hjá Wok to Walk.

Þau gildi sem Wok to Walk leggur áherslu á að uppfylla með sínum mat og eldamennsku eru sveigjanleiki, ferskleiki og næringargildi.⁶

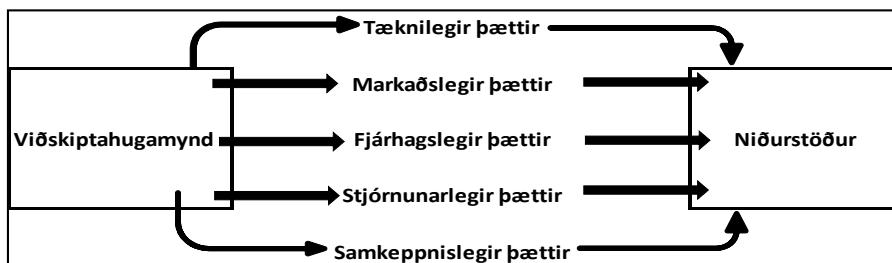
⁶ Heimasíða Wok to Walk

3. Fýsileikakannanir

Fýsileikakönnun er greiningartæki sem byggt er á rannsóknum á aðstæðum og skal hún innihalda upplýsingar sem hægt er að byggja ákvarðanatökur á. Líta má á fýsileikakönnun sem undanfara ítarlegri viðskiptaáætlunar sem gefur niðurstöður sem nota má til að ákveða næstu skref verkefnisins.⁷

Fýsileikakönnun þarf í aðalatriðum að innihalda eftirfarandi þætti :

- Tæknilega. Þar sem hugmynd að vöru eða þjónustu er tæknilega greind
- Markaðslega. Þar sem heildarmarkaður er greindur, þróun hans og möguleikar þess að ná árangri á honum.
- Fjárhagslega. Fjárhagsleg greining þar sem gerð er grein fyrir kostnaði og tekjumöguleikum
- Skipulagslegum. Gerð grein fyrir skipulagi, stjórnun og starfsmannahaldi.
- Samkeppnislegum. Samkeppnin greind og leiðir til að ná árangri í samkeppni.⁸



Mynd 2. Fýsileikakönnun

⁷ Thompson, Alan. (2005). Bls. 185

⁸ Kurato, M. (2007). Bls. 225

4. Fræðileg umfjöllun

Í þessari skýrslu verða notuð ýmis greiningartól til hjálpar við að greina þær aðstæður og það umhverfi sem fyrirtækið kemur til með að starfa í og hér á eftir verða þeim gerð fræðileg skil.

4.1. Samkeppnisgreining

Fimm krafta líkan Porters er líkan sem eins og nafn þess gefur til kynna, var þróað af Michael E. Porter og sýnir fimm helstu samkeppniskrafta sem skipta máli í atvinnugreinum samkvæmt hans kenningum.

Líkanið greinir krafta í ytra umhverfinu sem stjórnendur verða að þekkja og vera viðbúnir að bregðast við til að meta möguleika greinarinnar á að skapa arð. Því sterkari sem kraftarnir eru því erfiðara er fyrir nýja aðila að koma inní greinina, minna svigrúm til að hækka verð og auka hagnað sinn.⁹

Þessir fimm kraftar sem líkanið byggir á eru:

- Hætta á inngöngu nýrra aðila
- Samkeppni innan greinarinnar
- Samningsstaða kaupenda
- Samningsstaða birgja
- Ógn af staðkvæmdarvörum

Þetta eru lykilkraftarnir í ytra umhverfinu sem hafa áhrif á hvernig fyrirtæki reiðir af í samkeppni.

Kenningar Porters kveða einnig á um að fyrirtæki hafi þrjár leiðir til þess að staðsetja sig í samkeppni sem eru :

- Með því að vera verðleiðandi
- Með vöruaðgreiningu
- Með stefnumiðaðri sérhæfingu

⁹ Kotler. (2006). Bls. 342-343.

Möguleikar fyrirtækis til þess að skapa arð byggjast á getu þess til þess að hafa áhrif á samkeppniskraftana og skapa sér stöðu á markaðnum sem byggir á samhengi milli ytri aðstæðna og innra skipulags fyrirtækis.¹⁰

4.2. Greining á ytra umhverfi

Þegar gerðar eru greiningar á ytra umhverfi fyrirtækja er verið að finna og greina þá þætti sem hafa áhrif á möguleika þeirra til að starfa og vaxa í samkeppni við önnur fyrirtæki og finna þær ógnanir og þau tækifæri sem umhverfið skapar. Mikilvægt er að taka með í reikninginn alla þá ólíku þætti sem eiga uppruna sinn víða í umhverfinu. Mismundandi er þó eftir atvinnugreinum og aðstæðum á hverjum stað hversu mikilvægur hver þáttur er starfseminni.

Til þess hafa verið þróuð líkön eða aðferðir sem eiga að taka með í reikninginn þá þætti sem vert er að skoða.¹¹

- Pólítískir þættir: Afskipti stjórnmálamanna af atvinnulífinu, lagasetningar, löggjöf og stefna í skattamálum.
- Efnahagslegir þættir: Hagvöxtur, verðbólga, vextir, atvinnuleysi og gengisþróun.
- Félagslegir þættir: Þátttaka kvenna á vinnumarkaði, menntunarstig og hreyfanleiki vinnuafls.
- Tæknilegir þættir: Pekking og möguleikar á að tileinka sér nýjungrar, áhersla á rannsóknir og þróun, samskipta og upplýsingatækni.
- Lýðfræðilegir þættir: Mannfjöldi, aldursdreifing, meðaltekkjur og tekjudreifing, landfræðileg dreifing íbúa.
- Umhverfislegir þættir: Viðhorf og staða í umhverfismálum.¹²

4.3. Greining innri og ytri þátta

Greining á styrkleikum, veikleikum, tækifærum og ógnunum fyrirtækja nefnist SWOT greining.

Slík greining felst í því að lykilþáttum í ytra og innra umhverfinu eru gerð skil. Tækifæri og ógnanir sem felast í ytra umhverfinu og styrkleikum og veikleikum í því innra.¹³

¹⁰ Burnes. (2004). Bls 234-235.

¹¹ Bjarni Jónsson (2005). Bls 129.

¹² Ireland, Hoskins, Hitt. (2009). Bls. 36.

¹³ Kotler. (2006). Bls.52-53.

Þáttum í ytra umhverfinu hafa verið gerð skil hér að ofan en styrkleikar og veikleikar fyrirtækja byggjast á innra umhverfinu.

Styrkleikar í innra umhverfi byggjast á auðlindum fyrirtækisins sem geta bæði verið áþreifanlegar og óáþreifanlegar. Áþreifanlegar auðlindir eru til dæmis land, fasteignir og fjármagn. En óáþreifanlegar auðlindir eru mannauður, tækni vörumerki, dreifileiðir, ferlar og skipulag. Á þessu byggir hæfni fyrirtækisins til þess að ná árangri og nýta auðlindir sínar til þess að skapa sér forskot í samkeppni.

Með tímanum verður svo til uppsöfnuð þekking og hæfni sem gerir það að verkum að fyrirtækið nær betri stöðu en keppinautarnir á ákveðnum sviðum og ákveðni kjarnahæfni verður til sem er hæfni fyrirtækisins til að gera betur á ákveðnum sviðum en keppinautarnir.¹⁴

4.4. Viðskiptasérleyfi

Sérleyfissamningur felst í því að tvö fyrirtæki gera með sér samkomulag um að annað fyrirtækið (sérleyfishafi) fái leyfi til þess að opna eigið fyrirtæki en nota vörumerki, framleiðsluaðferðir og ýmsar auðlindir hins fyrirtækisins. (sérleyfisgjafa).

Sérleyfissamningar eru mjög algengir víðast hvar í heiminum í dag og eru oft hentugt form sem getur skapað ágóða fyrir báða aðila samningsins. Í Bandaríkjunum eru 320.000. minni fyrirtæki sem starfa með sérleyfi frá sérleyfisgjafa og veita þessi fyrirtæki einu af hverjum sextán starfandi mönnum í Bandaríkjunum atvinnu.

Í sérleyfissamningi felst aðgangur að vörumerki, markaðssetningu, framleiðsluaðferðum, ferlum og í raun flestri þeirri þekkingu sem snýr að framleiðslu eða sölu á viðkomandi vöru eða þjónustu. Sérleyfishafinn er að byggja upp eigin rekstur og fjárhagsleg ábyrgð og skipulagning er í hans höndum og því er hagnaðarvon oft á tíðum talsverð. Ávinningur sérleyfisgjafans er fyrst og fremst fólgin í því að hann er á fljótvirkan hátt að útvíkka starfsemi sína með tiltölulega lítilli fjárhagslegri áhættu og öðlast um leið net af

¹⁴ Ireland, Hoskins, Hitt. (2009). Bls.80-89.

samstarfsaðilum sem auka verðmæti vörumerkisins. Með þessu getur sérleyfisgjafinn aukið hagnað sinn og skapað sér framtíðartekjur. ¹⁵

Sérleyfishafinn fær aðgang að auðlindum en fær einnig bakhjalr í sínum rekstri sem hefur sameiginlega hagsmuni þó að fjárhagsleg ábyrgð á rekstrinum sé í höndum sérleyfishafans. Sérleyfishafinn fær aðgang að viðskiptahugmynd sem er búið að sýna fram á að virkar og á auðveldara með að innleiða nýja tækni og þróun í sínum rekstri. ¹⁶

Ákveðnir gallar fylgja þó sérleyfissamningi fyrir sérleyfishafann og geta hamlað starfsemi hans. Sveigjanleiki er minni þar sem sérleyfishafinn þarf að fylgja ákveðnum reglum sem sérleyfisgjafinn setur og því getur verið erfiðara að aðlaga reksturinn aðstæðum á því svæði sem unnið er á. Kostnaður er einnig umtalsverður þar sem ákveðið gjald er greitt af veltu viðkomandi fyrirtækis fyrir sérleyfið og oftast nær þarf að fylgja ákveðnum stöðlum.

Sérleyfissamningur byggir því á gagnkvæmu trausti milli aðila þar sem báðir aðilar verða að fylgja fyrirfram ákveðnum samningi sem bindur hendur þeirra að vissu leyti en skapar þeim einnig arð þar sem um sameiginlega hagsmuni er að ræða.¹⁷

Sérleyfissamningar eru misjafnir eftir atvinnugreinum en þetta fyrirkomulag tíðkast í mjög mörgum greinum, til dæmis veitingastöðum, smásölu, bílaleigum, ýmsum framleiðslufyrirtækjum og fleiru. Grundvallaratriðið eru þó að í upphafi er greitt svokallað sérleyfisgjald (e franchise fee) þegar samningur er gerður og svo koma til reglulegar greiðslur, svokallað veltugjald sem er ákveðið hlutfall af veltu sérleyfishafans.¹⁸

4.4.1. Samanburður á viðskiptasérleyfum

Skýrsluhöfundur kynnti sér kostnað nokkurra fyrirtækja í veitingageiranum sem gera sérleyfissamninga til að finna út hversu mismunandi gjöld þau fara fram á og hversu mikla fjárfestingu þau telja að viðkomandi sérleyfistaki þurfi að leggja út til að hefja rekstur. Veitingastaðirnir sem voru athugaðir voru nokkuð mismunandi samlokustöðum á borð við Subway og Quisnos, til veitingastaða með meiri þjónustu og stóran matseðil.

¹⁵ Kotler.(2006) Bls.508

¹⁶ Heimasíða Háskólans á Bifröst.

¹⁷ Kotler og Keller

¹⁸ Heimasíða Allbusiness

Í þessu sambandi þarf að athuga að tölur sem viðkomandi fyrirtæki gefa upp sem fjárfestingu eiga við í heimalandi þeirra, þannig að ekki er hægt að gefa sér að upphæðirnar eigi fyllilega við hér á landi, enda eru þær skoðaðar með innbyrðis samanburð fyrir augum. Samanburðarfyrirtækin gefa sínar tölur upp í bandaríkjadöllum en Wok to Walk í evrum.

Notast var við gengi

Seðlabanka Íslands þann 24 nóvember 2009 til þess að umreikna yfir í íslenskar krónur og samræma.

Við þessa athugun, sem náði til ellefu fyrirtækja auk Wok to

	Fjárfesting	Sérleyfisgjald	Veltugjald
Farmer Boys	80.799.533	5.545.800	5,0%
Mama Fu's Asian House	79.921.140	3.882.060	5,0%
EVOS	58.539.000	3.081.000	5,5%
Golden Krust Caribbean Bakery and Grill	45.438.588	2.464.800	3,0%
Meðaltal allra	43.308.993	3.326.705	5,9%
Manchu Wok	39.544.635	4.929.600	6,0%
Freshii	34.199.100	3.697.200	6,0%
Quiznos	33.989.592	3.081.000	7,0%
Pita Pit	33.608.472	3.081.000	6,0%
The Flame Broiler	33.256.314	3.081.000	5,0%
Wok to Walk	32.803.932	2.763.600	8,0%
Extreme Pita	26.496.600	2.464.800	6,0%
Subway	21.111.012	1.848.600	8,0%

Walk kom í ljós að áætluð fjárfesting sem sérleyfisgjafar gefa upp er afar misjöfn. Frá því að vera 21 milljón króna uppí tæpar 80 milljónir.

Tafla 1. Samanburður á sérleyfum

Sömu sögu er að segja um sérleyfisgjaldið en það var frá riflega 1.8 milljónum uppí 5.5 milljónir. Það sem skiptir hinsvegar mestu máli til lengri tíma litið er veltugjaldið sem var lægst 3% af veltu en hæst 8%. ¹⁹

Hægt er að sjá ákveðið samræmi í tölunum sem gefur til kynna að þau fyrirtæki sem þurftu meiri fjárfestingu í upphafi séu oftar en ekki að fara fram á lægri prósentu í veltugjaldi. Í þeim tilfellum er sérleyfisgjaldið oftar en ekki einnig í hærri kantinum. Áætla má að bak við meiri fjárfestingu sé meiri velta og því er veltugjaldsprósentan lægri.

Wok to Walk er með tiltölulega lága fjárfestingu og leyfisgjald í samanburðinum en með hæstu veltugjaldsprósentuna ásamt Subway eða 8%. Þessi samanburður gefur þó ekki heildarmynd af kostnaðinum í krónum, þar sem veltugjaldið byggir á heildarveltu hvers fyrirtækis sem getur verið æði misjöfn.

4.4.2. Sérleyfissamningur Wok to Walk

¹⁹ Heimasíða All Business

Wok to Walk leggur mikla áherslu á að fá sérleyfishafa út um allan heim til liðs við sig. Fyrirtækið leggur til kerfi og auðlindir til þess að reksturinn geti verið ábatasamur og telur að sú skuldbinding og sá stuðningur sem þeir leggja fram fyrir og eftir opnum staðarins eigi ríkan þátt í velgengni þeirra.

Áður en nýr staður er opnaður leggur Wok to Walk til þjálfun á lykilstarfsfólki, aðstoð við að finna réttu staðsetninguna fyrir staðinn sem er afar mikilvæg, aðstoð við að hanna hinn nýja stað, ásamt leiðbeiningu við kaup á tækjum og tólum sem nauðsynleg eru rekstrinum.

Eftir að nýr staður hefur opnað leggur Wok to Walk til fólk sem vinnur með starfsfólki nýja staðarins fyrstu vikuna til að aðstoða og þjálfa starfsfólkið og koma starfseminni í gang. Ennfremur koma fulltrúar frá Wok to Walk í reglulegar heimsóknir til að veita stuðning og ráðgjöf eftir að starfsemin er kominn í gang.

Wok to Walk gefur út leiðbeiningabækling sem er einskonar leiðarvísir við reksturinn ásamt fréttabréfi sem kynnir það sem er á döfinni og nýjungar í vöruþróun.²⁰

²⁰ Heimasíða Wok to Walk

5. Skyndibitastaðir

Matsölustaðir sem flokkast sem skyndibitastaðir selja mat og drykk sem er tilbúinn til neyslu. Viðskiptavinurinn getur neytt matarins á staðnum, tekið hann með sér eða í mörgum tilfellum fengið hann sendan.²¹

5.1. Stærð markaðar og vöxtur

Við gerð skýrslunnar fengust ekki nákvæmar upplýsingar um hversu stór skyndibitamarkaðurinn á Íslandi er með tilliti til magns. Til þess að reyna að áætla það var brugðið á það ráð að nota tölur úr skýrslu frá Datamonitor sem heitir Fast food in Europe , Industry profile og yfirfæra þær á Ísland.

Þau Evrópulönd sem eru lögð til grundvallar í tölu um Evrópska markaðinn eru : Tékkland, Danmörk, Frakkland, Þýskaland, Ungverjaland, Ítalía, Holland, Noregur, Pólland, Rúmenía, Rússland, Spánn, Svíþjóð, Úkraína og Bretland

Í gögnum Datamonitor er stærð markaðar mældur í afgreiðslum (e transactions). Hver afgreiðsla er heimsókn hvers einstaklings á skyndibitastað og í afgreiðslunni felst matur og drykkur sem hann neytir í það skipti.²²

Árið 2008 voru afgreiðslur á skyndibitamarkaðnum í Evrópu 11,5 milljarðar og höfðu þær aukist um var 6.1% frá árinu 2004-200.²³

Með því að gefa sér þær forsendur að heimsóknir Íslendinga á skyndibitastaði séu í svipuðum mæli og annars staðar í Evrópu má nota þessi gögn til þess að sjá hvað markaðurinn á Íslandi er stór. Fjöldi afgreiðslna í Evrópu var tekinn og honum deilt í íbúafjöldann í þeim löndum sem eru með í skýrslunni og þannig fékkst fjöldi afgreiðslna á hvern íbúa í Evrópu sem reyndist vera 18,5 afgreiðslur á hvern íbúa á ári.

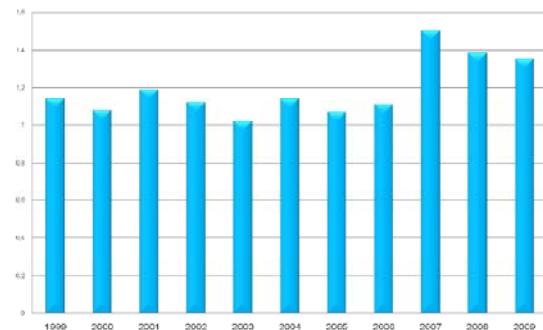
Með því að gefa sér að sú tala eigi einnig við um Íslendinga þá má áætla að skyndibitamarkaðurinn á Íslandi séu rúmlega 5,9 milljón afgreiðslur árlega.

²¹ Datamonitor 2009. Bls 7

²² Datamonitor 2009. Bls 7

²³ Datamonitor 2009. Bls.9

Í neyslukönnun Capacent-Gallup 1999-2009, kemur í ljós að þegar Íslendingar eru spurðir spurningarinnar: „Hve oft í mánuði ferð þú á skyndibitastaði“ fer heimsóknum örlítið fækkandi bæði milli 2007 og 2008 og svo aftur 2008 og 2009. Þessar niðurstöður gefa til kynna að í magni sé markaðurinn heldur að dragast saman eftir mikla aukningu milli áranna 2006 og 2007.²⁴



Mynd 3. Tíðni heimsókna á skyndibitastaði

5.2. Velta á skyndibitamarkaði á Íslandi

Erfitt er að finna tölur á Íslandi um skyndibitamarkaðinn sérstaklega, en Hagstofa Íslands býr yfir ýmsum gögnum um veitingamarkaðinn í heild sinni. Í þeirri atvinnugreinaflokkun sem hún notast við eru tölur um matsölustaði þær sem notast verður við hér til þess að meta þróun og framtíðarhorfur á þeim markaði sem Wok to Walk kemur til með að vinna á.

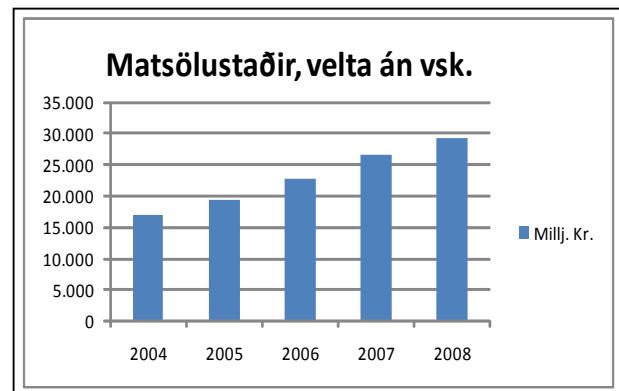
Tölur frá Hagstofu Íslands um veltu samkvæmt virðisaukaskattskýrslum matsölustaða gefa til kynna tölverða veltuaukningu frá ári til árs frá árinu 2000 til 2008.

Tafla 2. Velta matsölustaða

Á þessu árabili hefur ávalt verið aukning á milli ára í veltu veitingahúsa. Mismunandi er á milli ára hversu mikil breytingin varð á verðlagi hvers árs. Breytingin var minnst á milli áranna 2001 og 2002 eða 3,9% en var mest á milli áranna 2005 og 2006 en þá var aukningin á milli ára hvorki meira né minna en 18,1% á verðlagi hvers árs. Meðaltalsveltuaukning á milli ára á þessu tímabila nam því 10,9%.²⁵

²⁴ Capacent-Gallup (2009).

²⁵ Hagstofu Íslands (2009)



Mynd 4. Velta matsölustaða á Íslandi

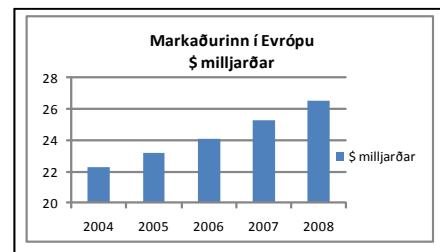
Þar sem ekki liggja fyrir endanlegar tölur fyrir árið 2009 þegar þetta er skrifað er fróðlegt að bera saman veltu á markaðinum fyrstu sex mánuði ársins 2008 og bera saman við fyrstu sex mánuði ársins 2009 til að sjá hver áhrif staðan í efnahagslífinu hefur á veltu á markaðnum. Þá kemur í ljós að í krónum talið er veltan nánast alveg sú sama, 13.751 milljónir fyrstu sex mánuði ársins 2008 og 13.767 milljónir fyrstu sex mánuði ársins 2009.²⁶

Eins og fram kom hér að ofan er velta veitingahúsa nánast sú sama fyrstu sex mánuði ársins 2008 og fyrstu sex mánuði ársins 2009 en ef horft er til verðbreytinga sem orðið hafa undanfarið má leiða að því líkum að magn hafi minnkað þó velta sé svipuð í krónum talið.

5.3. Velta á skyndibitamarkaði í Evrópu

Þessi markaður í Evrópu hefur verið í stöðugri sókn undanfarin ár, meðaltalsvöxtur á ári frá 2004-2008 er 4,4% í Evrópu en á heimsvísu er hann en meiri eða 6,6% yfir sama tímabil. Veltan á þessum markaði nemur í Evrópu 26,5 milljörðum dollara árið 2008 og hafði þá aukist um 18,8% á áðurnefndu fjögurra ára tímabili.

Spár gera ráð fyrir að heldur eigi eftir að draga úr vexti á skyndibitamarkaðnum í Evrópu á næstu árum þó að áfram verði um vöxt að ræða. Árleg aukning á árunum 2008-2013 verði um það bil 3,6%, markaðurinn hafi þá aukist úr 26,5 milljörðum dollara í 31,6 milljarða sem er aukning uppá 19,2% á því fimm ára tímabili.²⁷



Mynd 5. Velta skyndibitastaða í Evrópu

5.1. Samkeppni á skyndibitamarkaði

Samkeppni á markaði skapast af aðgerðum og viðbrögðum þeirra sem starfa á viðkomandi markaði. Samkeppni er mismunandi eftir mörkuðum, mismikil og misjafnar aðferðir sem fyrirtæki beita eftir eðli starfsemi og þeim aðgerðum sem tíðkast á hverjum markaði. Hegðun aðila á markaði er einnig mismunandi og mikilvægt er því bæði fyrir nýja aðila á markaði og þá sem fyrir eru að átta sig á því hvernig sú hegðun er. Það er að segja hver eru líklegustu viðbrögð samkeppnisaðila við aðgerðum hvors annars.²⁸

²⁶ Hagstofa Íslands. (2009)

²⁷ Datamonitor. (2009) Bls 10.

²⁸ Ireland, R, Hoskisson, E & Hitt, A. (2009). Bls 98.

Markaður fyrir skyndibita er stór og fer sífellt vaxandi en á honum ríkir einnig töluverð samkeppni. Skyndibitastaðir eru flestir með ákveðna sérhæfingu einbeita sér að sinni vöru og samkeppni ríkir milli aðila sem bjóða sambærilegar vörur.²⁹

Á samkeppnismarkaði kalla aðgerðir eins aðila oftast nær á einver viðbrögð frá öðrum aðilum á markaði. Aðgerðir eru mismunandi og kalla því á mismundandi viðbrögð.

Stefnumarkandi aðgerðir (e strategic actions) gefa minna svigrúm til viðbragða vegna þess að þær byggjast á þeim auðlindum og hæfni sem fyrirtækið hefur yfir að ráða og því tekur lengri tíma fyrir samkeppnisaðila að svara þeim.

Tæknilegar aðgerðir (e. tecnical ations) eru aðgerðir sem samkeppnisaðilar eiga auðveldara með að bregðast við enda kalla þær yfirleitt á skjót viðbrögð samkeppnisaðila. Skyndileg verðlækkun á ákveðinni vörutegund er dæmi um tæknilega aðgerð sem er mjög líklegt að samkeppnisaðili bregðist fljótt við.

En viðbrögð samkeppnisaðila stýrast einnig af því frá hverjum aðgerðirnar koma. Þar ræður meðal annars vægi aðgerðaraðilans á markaðnum. Ef um stóran aðila á markaði er að ræða með einhverskonar yfirburðastöðu á samkeppnisaðilana eru meiri líkur á að samkeppnisaðilarnir bregðist við en ef líttill aðili byrjar aðgerðir.³⁰

Orðspor aðila (e actors reputation) hefur einnig áhrif á hver viðbrögð samkeppnisaðila verða. Ef aðili er með gott orðspor á markaði eru meiri líkur á að samkeppnisaðilar svari þeim aðgerðum sem hann beitir. En ef aðili hefur sýnt af sér að aðgerðir hans og viðbrögð við samkeppni og aðgerðum samkeppnisaðila séu flókin, áhættusöm og óútreiknanleg eru minni líkur á viðbrögðum frá samkeppnisaðilum. Sömu sögu er að segja um þá sem eru þekktir á markaði fyrir að breyta verðum (e price predators), þeirra aðgerðir við verðbreytingum kalla síður á að samkeppnisaðilar svari í sömu mynt.³¹

Tilkoma Wok to Walk inná skyndibitamarkaðinn á Íslandi kallar líkast til á viðbrögð frá þeim sem fyrir eru á markaðnum og Wok to Walk kemur til með að vera í samkeppni við.

²⁹ Datamonitor (2009) Bls.7

³⁰ Ireland, R, Hoskisson, E & Hitt, A. (2009).Bls 106.

³¹ Ireland, R, Hoskisson, E & Hitt, A. (2009). Bls.111-113.

³¹ Heimasíða Nings

Því er mikilvægt fyrir Wok to Walk að þær aðgerðir sem sýnilegar verða í samkeppni séu frekar stefnumarkandi sem taka lengri tíma og erfiðara er fyrir samkeppnisaðila að svara, til dæmis nýjar og skapandi leiðir í markaðssetningu. Ef tæknilegum aðgerðum er beitt er mikilvægt að gera sér fulla grein fyrir viðbrögðum samkeppnisaðila fyrirfram þar sem stærri aðilar með meira fjármagn eru útá markaðnum og viðbrögð þeirra geta orðið áhrifarík. Líttill aðili sem eru nýr á markaði ætti því að forðast aðgerðir sem geta leitt til verðstríðs.

Wok to walk hefði ákveðna sérstöðu að því leyti til að staðurinn sérhæfir sig í wok réttum. Þeir aðilar sem bjóða uppá wok rétti eru í flestum tilfellum með þá sem hluta af stærra vöruúrvali og eru þeir í sumum tilfellum hluti af „heilsuréttum“ viðkomandi staðar. Ekki er lögð áhersla á að markaðssetja wok rétti sem aðalatriði heldur sem hliðargrein.³²

Wok to walk mun keppa með vöruaðgreiningu og að bjóða uppá wok þar sem gæðakröfur bæði á vörum og þjónustu munu verða höfð að leiðarljósi, ásamt því að bjóða uppá fjölbreytt úrval af wok réttum sem ekki hefur verið lögð viðlíka áhersla á aður á markaðnum. Líkt og í Amsterdam, þegar viðskiptahugmyndin kviknaði þar, er engin aðili á markaðnum hér sem uppfyllir á sama hátt þá þörf sem Wok to walk hefur uppfyllt víða um heim og mun væntanlega uppfylla hér.

Stór aðili á markaðnum, veitingastaðurinn Nings, er einn af þeim sem eru með svipaða vörum. Gera má ráð fyrir að hann og jafnvel fleiri komi til með að leggja meiri áherslu á þessa línu sem Nings kallar „heilsurétti“, í kjölfar innkomu Wok to Walk á markaðinn. Þessar aðgerðir gætu falist í aukinni markaðssetningu á vörunni, lækkun verðs og meiri áherslu á gæði.

Ekki getur talist líklegt að aðrir samkeppnisaðilar svo sem hamborgara og pizzustaðir grípi til neinna sérstakra aðgerða með tilkomu Wok to Walk þar sem samkeppnin við þá er ekki eins bein og við Nings og aðra staði sem bjóða upp á austurlenskan skyndibita.

5.1.1. Bein samkeppni og óbein samkeppni

Bein samkeppni er á milli þeirra aðila sem selja sambærilega vörum eða þjónustu til sömu viðskiptavina. Þess vegna er mikilvægast að skoða þessa aðila þegar fyrirtæki greina samkeppnina á þeim markaði sem þau eru á eða eru að fara inná. Þessir aðilar eru þeir sem skilgreindir eru samkeppnisaðilar (e. copetitors).

Óbein samkeppni er sú samkeppni sem verður á milli aðila sem framleiða eða selja vöru og þjónustu sem getur komið í staðinn fyrir hvor aðra, kaupandi velur að kaupa vöruna þó hún sé ekki sú sama en vegna þess að hún uppfyllir að minnsta kosti að einhverju leyti þær þarfir sem viðskiptavinurinn leitar að uppfylla við kaup á vörunni.³³

Beinir samkeppnisaðilar Wok to Walk eru aðrir skyndibitastaðir en óbeinir samkeppnisaðilar eru matvöruverslanir þar sem kaupandi kaupir mat og eldar sjálfur.

5.1.2. Samkeppnishæfni og samkeppnisforskot

Samkeppnishæfni fyrirtækja er eitt það mikilvægasta sem stjórnendur þurfa að byggja upp með það að markmiði að ná samkeppnisforskoti á þá aðila sem verið er að keppa við á viðkomandi markaði.

Tilgangurinn með því að byggja upp og viðhalda samkeppnisforskoti hjá fyrirtækjum er sá að skapa arð til lengri tíma og byggist forskotið á þeirri samkeppnishæfni sem fyrirtækið býr yfir.

Samkeppnishæfnin ræðst að miklu leyti af þrem þáttum:

- Skynjað verðmæti viðskiptavinar á þeirri vöru eða þeirri þjónustu sem fyrirtækið býður.
- Verði vörunnar eða þjónustunnar.
- Kostnaði fyrirtækis við framleiðsluna eða þjónustuna.

Stjórnendur verða að taka tillit til þessara þátta þegar þeir byggja upp samkeppnishæfni fyrirtækisins og horfa á þá í samhengi við hvern annan því aðgerðir er varða einn þátt hafa áhrif á annan.

Skynjað verðmæti er sá ágóði sem viðskiptavinurinn telur sig hljóta af því að kaupa vöruna eða þjónustuna. Heildarágóði sem til skiptanna er við sölu á vöru er ágóði fyrirtækis af sölunni og skynjað verðmæti sem er ágóði kaupandans.

Þegar ákvörðun er tekin um verð er um leið verið að ákveða hversu mikill ágóði er til skiptanna, en verð hefur einnig áhrif á sölu þannig að ef verð er of hátt og ekki í samræmi við skynjað verðmæti eru líkur á að sala minnki og þar af leiðandi ágóði fyrirtækisins. Þá þarf annað hvort að lækka verð eða fara útí aðgerðir sem leiða til þess að skynjað verðmæti

³³ Barringer, Breuce R., & Ireland, R. Duane. (2006). Bls 89.

viðskiptavinar aukist og hann verði tilbúinn til að greiða hærra verð. Þetta má meðal annars gera með auglýsingum og ýmsum markaðsaðgerðum.

Þriðji þátturinn sem áhrif hefur á samkeppnisforsket er kostnaður. Með því að lækka kostnað eða halda honum í lágmarki er verið að auka ágóða fyrirtækis, en jafnframt eru líkur á að ýmislegt sem hefur áhrif á skynjuð verðmæti sé einnig í lágmarki og hafi þannig áhrif á ágóða viðskiptavinar.

Þess vegna má segja að tvær meginleiðir séu til staðar til að auka samkeppnishæfni. Annars vegar að hafa verð lágt, sem byggist á að halda kostnaði lágum og hins vegar að byggja á skynjuðu verðmæti viðskiptavinar.³⁴

Wok to Wok mun leggja áherslu á skynjað verðmæti vörunnar. Við markaðssetningu verður lögð áhersla á að markaðssetja ekki eingöngu vöruna og eiginleika hennar heldur einnig upplifun. Með því að markaðssetja heimsókn á staðinn sem upplifun eykst skynjað verðmæti vörunnar. Þetta er gert í tilfelli Wok to Walk meðal annars með því að eldhúsið er frammi í sal og hver réttur er eldaður á gasi með gríðarmiklum loga fyrir framan viðskiptavininn á nokkrum mínútum meðan hann fylgist með. Möguleikar viðskiptavinar á að hanna sinn eigin rétt ásamt umhverfi og þjónustu eru einnig mikilvægir þættir í þessu sambandi.

Kostnaður er einn lykilþáttur í að byggja upp samkeppnishæfni og samkeppnisforsket. Í rekstri veitingahúsa eru hráefnisnýting og innkaup mikilvægir þættir við að halda niðri kostnaði. Þriggja þrepa matseðill Wok to Walk gefur möguleika á því að fjöldi hráefnistegunda sem nýtast illa er í lágmarki. Matseðillinn skapar einnig möguleika á fjölbreytni, fjölbreytta valmöguleika viðskiptavinars góða nýtingu á hráefni og stuðlar því bæði að lægri kostnaði og háu skynjuðu verðmæti viðskiptavinars.³⁵

5.1.3. Markhópar og markaðshlutun

Þegar vara er sett á markað eða nýtt fyrirtæki tekur til starfa er mikilvægt að staðsetja vöruna og skilgreina kaupendur hennar. Grundvallarhugsun í því að staðsetja vöru er sú að vara getur ekki höfðað til allra kaupenda. Kaupendum er skipt upp í hópa og eiginleikar vöru höfða sterkar til eins hóps eða fleiri frekar en annars. Þegar vara er hönnuð og

³⁴ Bjarni Jónsson (2007). Bls. 62-64

³⁵ Guðjón Þór Guðmundsson. Munnleg heimild.

markaðssetning skipulögð skiptir miklu málið að vera búinn að átta sig á til hverra á að höfða og hverjum á að selja vöruna, þjónustuna eða hvað sem á að markaðssetja.

Á undanförnum árum hafa aðferðir við markhópagreiningu og samskipti við markhópa breyst og þróast meðal annars vegna betri tækni til að halda utan um upplýsingar og eiga samskipti við markhópanna. Áður fyrr var algengara að nálgast markhópana á ópersónulegri hátt en seinna varð, markaðsmenn höfðu kannski einhverjar hugmyndir um grundvallareinkenni helstu markhópanna sem voru skilgreindir gróflega og samskipti við þá mun takmarkaðri en seinna varð.

Með nýrri tækni varð auðveldara að safna upplýsingum og greina markhópa, sem gerði það að verkum að markaðssetning varð persónulegri og skipulagðari og bein samskipti við markópa voru möguleg á einfaldan og ódýran hátt.

Markaðshlutun (market segmentation) gengur í raun út á það að skipta markaðnum í hópa sem hafa svipuðuð persónueinkenni og velja þá úr sem fyrirtækið telur að sé mesta hagnaðarvon í að þjóna.

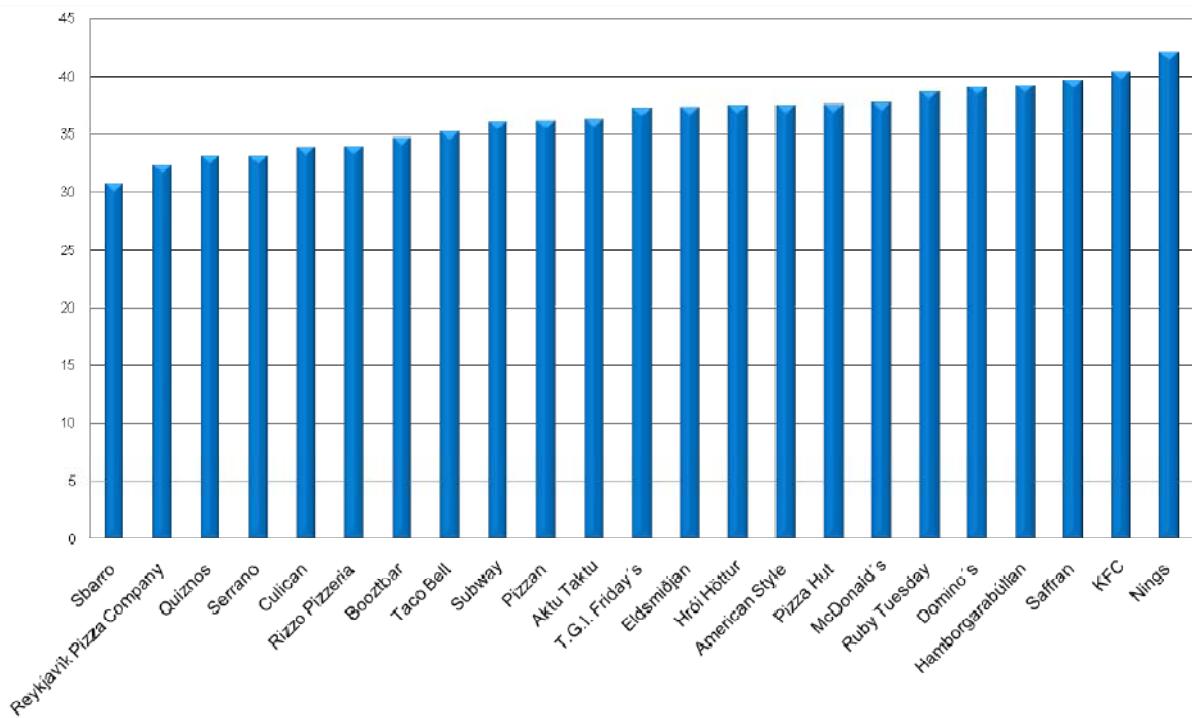
Einstaka fyrirtæki skilgreina markaðinn þannig að þau þjóna honum öllum (mass marketing) en þar er einnig mikilvægt að sú ákvörðun sé tekin að undangenginni athugun a markhópum og staðsetningu vöru á markaði.³⁶

5.2. Markhópur Wok to Walk

Samkvæmt Wok to Walk er markhópur veitingastaðarins fólk á aldrinum 18-35 ára. Ungt og önnum kafið fólk sem leitar eftir fljótlegum en jafnframt hollum mat.³⁷

³⁶ Peter & Olson. (2008). Bls 368.

³⁷ Heimasíða Wok to Walk



Mynd 6. Meðalaldur viðskiptavina nokkra skyndibitastaða.

Heimild: neyslukönnun Capacent – Gallup úrvinnsla Mindshare

Skyrsluhöfundi þótti því áhugavert að finna aldurssamsetningu á viðskiptavinum skyndibitastaða á Íslandi til þess að sjá hvernig aldursdreifing viðskiptavina er á milli staða hér á landi. Nings kemur til með að verða einn helsti samkeppnisaðili Wok to Walk. Því vakti það athygli þegar gögn sem sýna aldursdreifingu eru skoðuð að meðalaldur viðskiptavina Nings er eldri en annarra skyndibitastaða. Þar sem markhópur Wok to Walk er 18-35 ára vekur þetta upp spurningar hvort hér sé um að ræða önnur tækifæri á markaðnum. Hvort Wok to Walk á Íslandi hafi hugsanlega möguleika á viðskiptavinum úr eldri hópum en markópurinn sem Wok to Walk hefur skilgreint gefur til kynna. Eða hvort vannýtt tækifæri séu í yngri aldurshópum á Íslandi fyrir markaðssetningu á austurlenskum skyndibita.

5.3. Helstu samkeppnisaðilar Wok to Walk

Eins og áður hefur komið fram eru samkeppnisaðilar Wok to Walk aðrir skyndibitastaðir sem bjóða uppá fljótlega rétti á hóflegu verði og hér á eftir verða þeim gerð skil.

Nings verður væntanlega einn aðal samkeppnisaðilinn með þrjá staði, á Suðurlandsbraut, Stórhöfða og að Hlíðarsmára í Kópavogi. Nings býður uppá hefðbundinn kínverskan mat en

einnig upp á það sem þeir kalla heilsurétti og eru þeir meira í líkingu við það sem Wok to Walk býður uppá.³⁸

Einnig er nokkur fjöldi af litlum stöðum sem bjóða upp á austurlenskan skyndibita víðsvegar um borgina en Nings er stærsti aðilinn á þeim markaði.

Fjölmargir pizzastaðir eru um allan bæ, umsvifamestir eru Dominos með ellefu staði víðsvegar um höfuðborgarsvæðið og þrjá úti á landi.³⁹

Hamborgarar og kjúklingar eru skyndibiti sem Wok to Walk kemur til með að vera í samkeppni við. Metro og American style eru umsvifamiklir á þeim markaði, American style reka fimm staði, einn í Hafnarfirði, einn í Kópavogir, á Bíldshöfða, Skipholti og við Tryggvagötu í Reykjavík.⁴⁰ KFC býður uppá kjúklinga í ýmsum útfærslum og rekur fimm staði á höfuðborgarsvæðinu og two úti á landi.

Subway og Quisnos eru staðir sem sérhæfa sig í því sem kallast bátar sem eru stórar langlokur með áleggi á milli. Subway er stærstur á þeim markaði með hvorki meira né minna en sextán staði.

Quiznos á Íslandi var stofnað árið 2007 og er í eigu Olís. Staðirnir staðsettir inná þjónustustöðvum Olís og eru þeir níu talsins.⁴¹

5.3.1. Heimsóknir á síðustu 6 mánuðum – þróun

Erfitt reyndist að afla gagna um markaðshlutdeild skyndibitastaða á meðan á vinnslu skýrslunnar stóð. Skýrsluhöfundur fékk þó í hendur gögn sem byggð eru á neyslukönnun Capacent-Gallup frá 1999-2009 og auglýsingastofan Mindshare hefur unnið úr.

³⁸ Heimasíða Nings

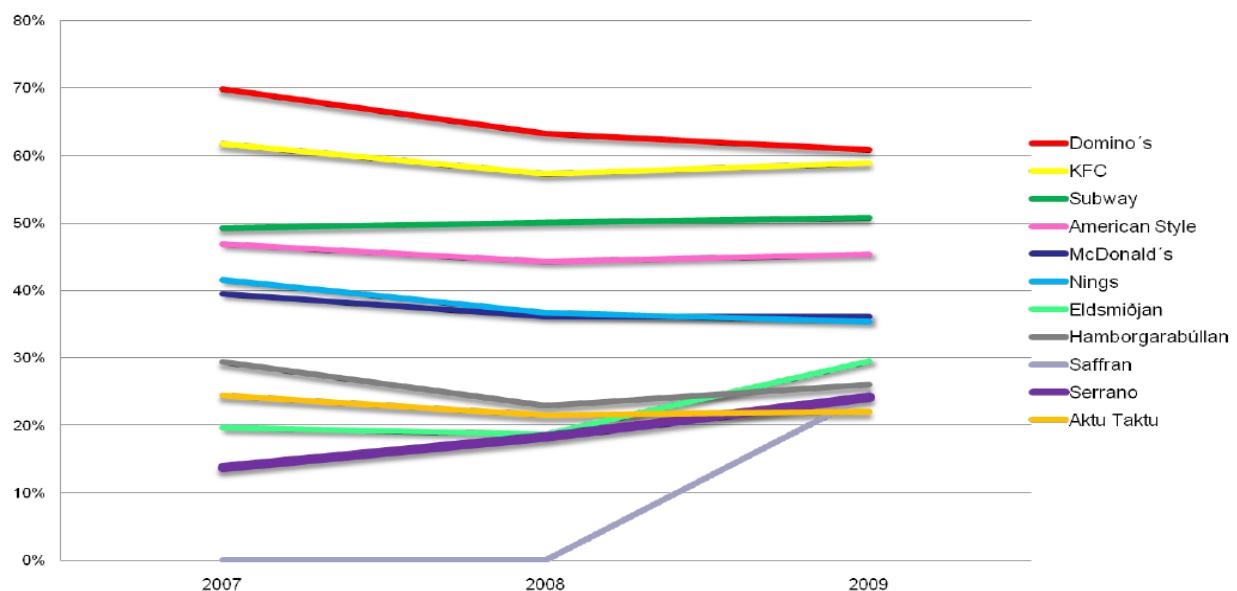
³⁹ Heimasíða Dominos.

⁴⁰ Heimasíða American Style.

⁴¹ Heimasíða Quiznos.

Þau sýna niðurstöður þegar neytendur eru spurðir hvaða skyndibitastaði þeir hafi heimsótt á síðustu sex mánuðum. Þegar myndin er skoðuð kemur í ljós að staðirnir sem byggja á sérleyfissamningum við þekktar erlendar keðjur hafa sterka stöðu.

Athyglisvert er þó að nýr staður Saffran sem opnaði ekki fyrr en í marsmánuði 2009⁴² nær athyglisverðum árangri og má af því ráða að möguleikar séu á markaðnum fyrir nýja aðila.



Mynd 7 Heimsóknir síðustu 6 mánuði-próun

Heimild: Neyslukönnun Capacent Gallup, úrvinnsla Mindshare.

⁴² Heimasíða Saffran.

6. Markaðssetning

Markaðssetning er afar mikilvæg fyrirtækjum sem starfa á samkeppnismarkaði. Ýmsar skilgreiningar eru til á markaðssetningu, en sú einfaldasta er að markaðssetning sé það að „uppfyllar þarfir gróðavænlega“. Bandarísku markaðssamtökin (The American marketing Association) skilgreina markaðssetningu á þann veg að markaðssetning sé „skipulögð starfsemi og ferlar sem skapa, hafa samskipti við og afhenda gildi til viðskiptavinar. Ásamt því að skipuleggja og stýra sambandi viðskiptavinar og fyrirtækis á þann hátt að það skapi arð fyrir fyrirtækið og hagsmunaaðila.“⁴³

Í nútíma umhverfi þurfa fyrirtæki að huga að því hvað það er sem þau eru að markaðssetja. Það sem er markaðssett er skipt um í tíu flokka :

- **Vörur** sem eru áþreifanlegir hlutir sem framleiddir eru og seldir til neytanda. Til dæmis matvæli, raftæki, bílar og svo framvegis.
- **Þjónusta** er að verða sífellt stærri partur af markaðnum en undir það falla til dæmis hótel, flugfélög, bílaleigur, bankastarfsemi, lögfræðibjónusta og fleira.
- **Atburðir**, markaðssetning ýmiskonar atburða svo sem tónleika, sýninga og íþróttaviðburða er sífellt að færast í vöxt. Oft standa þessir atburðir einir og sér en eru einnig notaðir til stuðnings við markaðssetningu fyrirtækja á vörum og þjónustu.
- **Upplifun** er orðin markaðsvara og þar af leiðandi markaðssett. Upplifun er til dæmis markaðssett í tengslum við ferðaþjónustu, skemmtigarða auk þess sem veitingahús hafa smátt og smátt verið að byrja að skilgreina heimsóknir viðskiptavina sinna sem upplifun að hluta til en ekki eingöngu til að seðja hungrið.
- **Persónur**. Markaðssetning á persónum eða einstaklingum er orðin veruleg atvinnugrein og fer sífellt vaxandi. Dæmi um það eru kvíkmyndastjörnur og íþróttamenn sem flestir eða allir eru með starfandi umboðsmenn eða almannatengla. Þó hefur færst í vöxt að menn úr viðskiptalífinu til dæmis fjárfestar og lögfræðingar noti sömu aðferðir til þess að markaðssetja sig og sína starfsemi á svipaðan hátt og kvíkmyndastjörnur hafa gert í gengum tíðina
- **Staðir** eins og borgir, bærir, svæði eða heilu löndin eru oft markaðssett með það fyrir augum að laða að ferðamenn. En önnur tegund af markaðssetningu staða er til þess að efla atvinnulíf og efnahag viðkomandi svæða til dæmis með því að laða að fjárfesta eða fyrirtæki og einnig til þess að freista þess að fá fólk til að flytja á viðkomandi svæði. Dæmi eru um borgir sem sérhæfa

⁴³ Kotler. (2006). Bls. 6.

- markaðssetningu að ákveðnum aldurshópi sem fýsilegt er að laða að sem nýja íbúa
- **Eignir** sem eru bæði fasteignir og einnig eignir í bréfum eins og hlutabréf og skuldabréf sem fjármálastofnanir hafa til sölu og markaðssetja.
 - **Stofnanir** þurfa sífellt að huga meira að markaðssetningu til dæmis skólar, söfn og sjálfsignarsamtök. Einkum til þess að ná til þáttakennda og ekki síður í samkeppni um fjármagn
 - **Upplýsingar** eru í dag orðnar markaðsvara og umfangsmikil markaðssetning á sér stað víða í samféluginu á upplýsingum. Ýmsir aðilar sinna því eingöngu að selja upplýsingar svo sem upplýsingavefir á netinu, ýmis tímarit og bækur og svo menntastofnanir og fyrirtæki sem sérhæfa sig í námskeiðahaldi ýmiskonar. Mörg fyrirtæki nota einnig upplýsingar til þess að auka gildi vörunnar eða þjónustunnar sem þau selja
 - **Hugmyndir** eru markaðssettar og þá annað hvort einar og sér eða sem partur af vöru eða upplifun. Dæmi um þetta eru til dæmis auglýsingar sem sýna fram á skaðsemi reykinga eða hættuna af að aka ölvadur. En hugmyndir eru líka seldar með vöru svo sem þegar snyrtivörufyrirtæki markaðssetja sínar vörur sem leið til heilbrigðara og fallegra útlits eða lyfjafyrirtæki sem selja hugmyndina að betri heilsu⁴⁴

Líkt og aðrir skyndibitastaðir er Wok to Walk að markaðssetja vöru en markmið fyrirtækisins, ólíkt mörgum öðrum skyndibitastöðum er að markaðssetja heimsókn á staðinn einnig sem upplifun.

Þegar skilgreining liggur fyrir um hvað á að markaðssetja þarf að ákveða hvaða aðferðum er beitt og hvaða miðla skal nota. Hér á eftir verður farið yfir leiðir í markaðssetningu á netinu og þá möguleika sem þær fela í sér fyrir fyrirtæki eins og Wok to Walk.

6.1. Markaðssetning á netinu

Fyrirtækjum er mikilvægt að móta sér auglýsingastefnu til að nýta sem best það fjármagn sem ætlað er til markaðssetningar. Miklar breytingar hafa átt sér stað á undanförnum árum hvað varðar miðla sem birta auglýsingar og þess vegna er mikilvægt að gera áætlun um hvar á að auglýsa, hvenær á að birta þær og hvernig þær eiga að líta út. Til þess að góður árangur náist af markaðssetningu þarf að móta stefnu sem hefur það að markmiði að ná til þeirra sem líklegir eru til að kaupa vöruna. Markaðssetning þarf að vera á þann hátt að hún skili tilætluðum árangri í söluaukningu. Þá er einnig mikilvægt að fjármagn sem veitt er til

⁴⁴ Kotler. (2006). Bls 8-9.

markaðssetningar nýtist sem best, því kostnaður við góða auglýsingu skilar sér til baka í aukinni sölu meðan slæm auglýsing er kostnaður fyrir fyrirtækið.⁴⁵

Miklar breytingar hafa orðið á auglýsingamiðlum og hefur notkun á Internetinu meðal annast haft mikil áhrif á hvernig fólk aflar upplýsinga um vörur og þjónustu. Nú er svo komið að 90% Íslendinga hafa aðgang að internetinu og er hlutfall Íslendinga hærra þegar kemur að internet aðgangi en nágrannaþjóðanna þótt það muni ekki svo ýkja miklu.⁴⁶

Vöxtur netsins hefur verið geysihraður og hefur útbreiðsla þess verið hraðari en annarra tækninýjunga sem hafa staðið til boða í heiminum hingað til svo sem sjónvarps, útvarpi og síma. Netið er því að verða sá miðill sem fólk notar mest. Um mitt ár 2010 munu Evrópubúar nota netið meira en sjónvarp samkvæmt spám Microsoft.⁴⁷

Viðskipti á netinu aukast einnig frá ári til árs. Tveir þriðju hlutar Íslendinga hafa notað netið í þeim tilgangi að kaupa vöru eða þjónustu.⁴⁸ Innan landa Evrópusambandsins áttu 37% af einstaklingum viðskipti á netinu á árinu 2009 og var sá fjöldi meiri í yngri aldurshópum en þeim eldri.⁴⁹

Vissulega er misjafnt eftir vörum og þjónustu hversu vel netið hentar til sölu en einnig er misjafnt hversu langt fyrirtæki eru komin við að þróa viðskipti í gegnum netið. Þegar tölur varðandi hverju fólk leitar eftir á netinu eru skoðaðar, má leiða að því líkum að ýmis tækifæri séu enn ónýtt við netmarkaðssetningu. Ekki síst hjá aðilum sem hafa ekki verið fyrirferðamiklir þar fram að þessu. Kannanir sýna að 62% af fólki nota netið til þess að afla sér upplýsinga um frí og áfangastaði, en algegnt er einnig að netið sé notað við leit að öðrum vörum til dæmis snyrtivorum (24%) og jafnvel matvörum (19%). Gefur það hugmynd um að netið sé miðill sem fleiri aðilar geti nýtt sér við markaðssetningu með öðrum hætti en verið hefur.⁵⁰

Netið og aukinn notkun þess hefur líka gríðarlega mikil áhrif á samskipti fólks, og þar af leiðandi er mikil breyting á því hverjur hafa áhrif á neytendur og hvað það er sem ræður því

⁴⁵ Belch,E & Belch, A. (2007). Bls.300.

⁴⁶ Lööf A, & Seybert H, (2009). Bls. 2

⁴⁷ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls.25.

⁴⁸ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls.23.

⁴⁹ Lööf A, & Seybert H, (2009). Bls. 4.

⁵⁰ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls 24.

hvaða vara verður fyrir valinu. Í könnun sem gerð var í Bandaríkjum og nefnist Global Online Consumer Survey og var með 25.000 manna úrtaki kemur í ljós að 90% af fólki sem notar netið treystir upplýsingum sem það fær á netinu í gegnum fólk sem það þekkir. Þar kemur einnig fram að 68% netnotenda treysta frekar ráðum sem það fær frá ókunnugu fólki á netinu en hefðbundnum auglýsingum.⁵¹

Með aukinni netnotkun í samskiptum manna á milli er greinilegt að neytendur eru farnir að reiða sig meira á þær upplýsingar og ráð sem hægt er að fá í gegnum netið. Þetta getur skapað fyrirtækjum tækifæri bæði til þess að koma upplýsingum á framfæri og svara gagnrýni og bregðast við henni.

6.2. Vefborðar

Ýmsar leiðir eru til fyrir fyrirtæki til þessa að koma skilaboðum til neytenda í gegnum netið og eru nokkrar leiðir kynntar hér. Vefborðar eru algeng leið þar sem fyrirtæki kaupa sér borða inná síðum sem mikil umferð er um. Vefborðar geta verið með ýmsum hætti hvað varðar hönnun eftir því hverju þeim er ætlað að höfða til í huga neytandans og hvaða skilaboðum þeir eiga að koma á framfæri til hans.⁵²

Vefborðar sem auka vörumerkjavitund er ætlað að minna neytendur á vörumerkið til þess að meiri líkur séu á að hann velji viðkomandi vörumerki næst þegar hann gerir viðskipti. Sýnileiki þessara vefborða kemur ákveðnum skilaboðum á framfæri þótt neytandinn smelli ekki á þá til að tengast yfir á síðu fyrirtækisins. Vefborðar sem kalla á beina svörun eru vefborðar sem freista neytanda að smella á og þar með er hann leiddur áfram í ferli sem kemur honum í nánari kynni við vöruna og vekur forvitni hans. Í þessum tilfellum getur verið um að ræða skráningu í netklúbb, getraun eða leik sem tengir neytandann við vörumerkið en oftast nær er um tímbundna atburði að ræða.

Vefborðarnir leiða svo á lendingarsíðu sem er í flestum tilfellum heimasíða fyrirtækisins. Borðinn er tengdur á þá síðu, eða undirsíðu fyrirtækisins, þar sem upplýsingar sem auglýsandi vill koma til neytandans er að finna. Lendingarsíðan er mikilvæg því hún tekur við

⁵¹ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls. 25.

⁵² Belch,E & Belch, A. (2007). Bls. 476.

verðandi viðskiptavini og sýnir honum hvað fyrirtækið hefur uppá að bjóða. Heimsóknin gerir hann tengdari vörunni og leiðir hann í næsta skref í kaupferlinu.

Þegar fyrirtæki selja vöru beint á netinu geta viðskipti átt sér stað á þessu stigi, en þrátt fyrir að fyrirtæki selji ekki beint á netinu eins og tilfellið er með Wok to Walk er heimasíðan mikilvægt tæki til þess að sýna hvað er boðið uppá og vekja löngun og áhuga hjá viðskiptavinum að heimsækja staðinn í veruleikanum. Viðskiptavinurinn er búinn að kynnast honum í gegnum heimsókn á heimasíðuna og ef hún hefur heppnast eins og til er ætlast eru líkur á að sá staður verði fyrir valinu frekar en aðrir. Mikilvægt er því að staðurinn standi undir þeim væntingum sem vefsíðan gefur.

6.3. Leitarvélar

Í könnun sem Capacent gerði og lögð var fram spurningin: „*Almennt séð hvar leitar þú helst að upplýsingum þegar þú íhugar kaup á vöru eða þjónustu?*“ fyrir fólk á aldrinum 16-54 ára komu eftirfarandi niðurstaða fram :

- 72% leita á leitarvélum á netinu
- 61% á heimasíðum fyrirtækja
- 49% spyrja fólk í kring um sig
- 36% leita í dagblöðum
- 15% í sjónvarpi

Þar sem stór hluti fólks leitar eftir vörum og þjónustu á leitarvélum á netinu er sýnileiki á þessum leitarvélum mikilvægur þáttur fyrir þá sem hyggjast nota netið sem markaðstæki.

Sýnileiki á leitarvélum er með tvennu móti, annars vegar með náttúrulegri leit þar sem leitarorðum er slegið inn og tengill inná fyrirtæki sem tengist leitarorðinu birtist. Hinsvegar með kostaðri niðurstöðu þar sem auglýsing frá fyrirtæki birtist til hliðar við niðurstöðu náttúrulegrar leitar eftir að leitarorði hefur verið slegið inn.

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að lenda sem efst á listunum sem koma upp þegar neytandi notar leitarvél, enda fá þau fyrirtæki sem lenda ofarlega í leitinni mun fleiri heimsóknir en þau sem

neðar lenda. Til að ná því er hægt að beita ýmsum aðferðum og eru bæði ytri áhrif og innri áhrif sem ber að leggja áherslu á.⁵³

Vegna þess hvernig leitarvélarnar eru uppbyggðar í leit sinni að niðurstöðum sem tengjast leitarorðum, eru tenglar það mikilvægasta þegar reynt er að stýra ytri áhrifunum. Þá er skipulega unnið að því að hafa tengil inná eigin heimasíðu hjá sem flestum þeim aðilum sem hafa svipuð efnistök og svipuð leitarorð á sínum síðum og viðkomandi fyrirtæki er að bjóða. Við það fær síðan aukið vægi hjá leitarvélunum og lendir ofar á listanum hjá þeim sem leitar og verður þar af leiðandi sýnilegri.

Innri áhrif sem skipta máli eru meðal annars ýmis tæknilega atriði til dæmis uppsetning á vefþjóninum og að hann uppfylli þá staðla sem þarf til þess að leitarvélarnar nemi síðuna. Málfar og orðnotkun á síðunni hefur einnig áhrif, það er að segja að það samræmist málnotkun þeirra sem leita eftir vörunni eða þjónustunni. Málfar og orðnotkun þurfa að vera aðgengileg fyrir það kerfi sem leitarvélarnar nota þegar þær skanna í gegnum vefinn í leit að niðurstöðum sem samræmast fyrirspurn þeirri sem leitað er svara við og þær skrá í gagnagrunn hjá sér.

Hægt er með einföldum hætti að fylgjast með hvort þessir þættir séu í lagi og bæta þá til að ná sem bestum árangri án þess að kosta miklu til þótt það útheimti vissulega vinnu. Enda er þetta verkefni sem þarf að vera í stöðugri þróun hjá fyrirtækjum sem ætla að ná árangri við notkun leitarvélá. ⁵⁴

Annar möguleiki við að nýta sér leitarvélar eru kostaðar niðurstöður (e.paid search). Þær hafa verið í gríðarlega miklum vexti á síðustu árum og fer stór hluti af því fjármagni sem notað er til markaðssetningar á netinu í kostaðar niðurstöður. Þær eru í meginatriðum þannig að á flestum leitarvélum er gluggi sem opnast við hlið þeirra niðurstaðna sem notandi fær við náttúrulega leit. Í þessum glugga birtist auglýsing frá þeim sem hafa greitt fyrir kostaða niðurstöðu hjá viðkomandi leitarvél fyrir það leitarorð sem notað var. Greiðsla fyrir leitarorðin getur bæði verið fyrir hvern smell inn á síðu þess sem kaupir auglýsinguna eða

⁵³ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls.36.

⁵⁴ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009) Bls. 121-130

fyrir hverja birtingu auglýsingar í leitarvélinni. Yfirleitt er fyrirkomulagið þannig að fyrirtæki bjóða í leitarorðin og því geta vinsælustu orðin sem mikil samkeppni er um verið æði dýr.⁵⁵

Þar skapast möguleikar fyrir auglýsendur að vera skapandi og hugmyndaríkir því mörg dæmi eru um að fleiri og ódýrar leitarorð gefi meiri árangur en þau sem vinsælust eru og dýrust hverju sinni.⁵⁶

6.4. Samfélagsmiðlar

Samskipti manna í milli taka sífeldum breytingum og hefur netið verið áhrifavalldur í þeirri þróun. Þar hafa svokallaðir samfélagsmiðlar haft mikil áhrif síðustu ár og mánuði sem ekki er séð fyrir endann á. Þessir samfélagsmiðlar eru síður eins og facebook.com, myspace.com, youtube.com, twitter.com ásamt fleirum og svo síðast en ekki síst blogg síður.

Það rafræna samfélag sem er að skapast með þessum miðlum og öll þau miklu samskipti sem þar fara fram, skapa tækifæri fyrir fyrirtæki að taka þátt í og hafa áhrif á þá umræðu sem þar fer fram. Þessir miðlar skapa einnig vettvang fyrir fyrirtæki til að svara gagnrýni og leiðréttu mistök eða rangfærslur beint og milliliðalaust. Kannarnir samanber sú sem vísað er í hér að framan sýna að fólk treystir sífellt betur þeim ráðum og upplýsingum sem það fær frá öðrum einstaklingum í gegnum netmiðla. Samskiptamiðlar á borð við þá sem hér hafa verið nefndir eru algengur vettvangur fyrir fólk til að koma ráðum og upplýsingum á framfæri sín á milli. Það er því ekki að ástæðulausu sem mörg fyrirtæki sem framarlega standa í markaðsmálum horfi á þessa samfélagsmiðla sem sífellt mikilvægari þátt í markaðssetningu sinni. Slík fyrirtæki hafa á að skipa starfsmönnum sem eingöngu sinna því verkefni að fylgjast með og taka þátt í þeirri umfjöllun sem á sér stað innan þessa samfélags og varðar fyrirtækið.⁵⁷

Notkun samfélagsmiðla er ólík öðrum leiðum í auglýsingum meðal annars vegna þess að ekki verið er að ná til sem flestra á fljótlegan hátt heldur er verið að tengjast viðskiptavinum og væntanlegum viðskiptavinum á nýjan máta.

Til þess að skilgreina og skipuleggja þátttöku á samfélagsmiðlum hefur verði þroað líkan sem kallað er POST líkanið.

⁵⁵ Belch,E & Belch, A. (2007). Bls.477.

⁵⁶ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009) Bls. 143

⁵⁷ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009) Bls.96

- Fólkvið (e People). Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir því til hverra markmiðið er að ná áður en lagt er upp. Mjög mismunandi er í hvaða tilgangi fólk er inná samfélagsmiðlunum og hvar það er virkast
- Markmið (e. Objective). Fyrirtæki verða að hafa vel skilgreind markmið með þáttöku sinni í samfélagsmiðlunum. Hvað ætla þau að gera og hvernig ætla þau að taka þátt í því samfélagi sem þar er. Markmiðin fimm sem fyrirtæki setja sér helst eru að
 - Hlusta
 - Eiga samtöl
 - Aðstoða
 - Hvetja
 - Stuðla að nýsköpun
- Stefna (e Strategy). Stefna um hvernig á að ná markmiðum sínum er mikilvæg þegar sótt er inná samfélagsmiðla líkt og í annarri starfsemi fyrirtækja. Þegar stefnan er mörkuð þarf að svara ýmsum spurningum. Til dæmis hvaða breytingar hefur þátttaka á samfélagsmiðlum í för með sér fyrir fyrirtækið? Hvernig á að hafa áhrif og bregðast við þeirri umfjöllun sem þar fer fram og hver á að gera það? Á að stofna hópa sem kallað er eftir hugmyndum og fyrirtækið getur ráðfært sig við? Fyrirtæki þurfa að gera sér grein fyrir að með þáttöku á miðlunum er verið að færa samskipti við markaðinn á mun persónulegra plan en við hefðbundnar auglýsingar og það getur haft ákveðin vandkvæði í för með sér. Til dæmis þarf að vera á hreinu hver þjónustuloforðin eru og að þau séu örugglega uppfyllt
- Tækni (e Technology). Hvaða tækni skal beita ræðst að miklu leyti af því hver útkoman er úr hinum þrem þáttum líkansins. Spjallþræðir, samræður, blogg eða að senda frá sér myndbönd eru dæmi um ólíka tækni. Allt eftir því hvert fólkvið er, markmiðin og stefnan⁵⁸

Samkvæmt könnun sem Capacent gerði árið 2009 fara 44,6% Íslendinga inná facebook.com daglega eða oft á dag, 73% einu sinni í mánuði eða oftar. Aukningin þar gífurlega hröð því á einu ári hafði þessum hópi sem heimsótti facebook mánaðalega eða oftar fjölgarð úr 36%.⁵⁹ Breytingarnar í þessum heimi eru hraðar, sum samfélög fara stækkandi en önnur minnka og því er mikilvægt að þau fyrirtæki sem ætla að nýta sér þessa miðla í markaðsskyni séu vakandi og beiti í þeim samfélögum sem markhópar þeirra eru.

6.5. Tölvupóstur

⁵⁸ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls. 70-83.

⁵⁹ Capacent-Gallup (2009)

Tölvupóstur er einföld og ódýr leið til þess að koma skilaboðum á framfæri til ákveðins afmarkaðs hóps. Varast ber að senda tölvupóst frá fyrirtæki án þess að samþykki viðkomandi aðila liggi fyrir því ruslpóstur getur auðveldlega farið í taugarnar á viðkomandi og haft öfug áhrif. Því er mikilvægt að vera búið að skapa netklúbb þar sem fólk skráir sig á póstlista og er samþykkt að fá tilboð eða fréttir frá fyrirtækinu.⁶⁰

6.6. Fjármagn til markaðssetningar á netinu

Netið er í sókn sem auglýsingamiðill þó skipting á því fjármagni sem fyrirtæki nota í auglýsingar sé misjafnt eftir löndum. Í Bretlandi er hlutfall þess fjármagns sem er notað til auglýsinga á netinu hátt miðað við önnur lönd eða 28.1% árið 2009, í Danmörku er þetta hlutfall 27,7% en var ekki nema 6% árið 2005. Í Hollandi er 17,3% auglýsingafjármagns notað í netið en í löndum eins og Frakklandi og Spáni er hlutfallið innan við 10%.

Á Íslandi eru engar opinberar tölur til um hversu stór hluti af auglýsingafjármagni er notað í netið en auglýsingastofur telja að það sé á bilinu 6%-10% sem gefur til kynna að auglýsendur á Íslandi eigi en töluvert í land með að nýta sér að fullu þá möguleika sem netið býður uppá.⁶¹

6.7. Markaðsáætlun Wok to Walk

Þar sem Wok to Walk á Íslandi starfar á sérleyfissamningi er rekstrarfyrirkomulagið tiltölulega fastmótað hvað varðar vöruframboð, þjónustu og útlit staðanna. Möguleikarnir til þess að skapa sér sérstöðu liggja meðal annars í markaðssetningu staðarins, starfsmannahaldi og að skapa sterkt tengsl við viðskiptavini.

Þegar auglýsingastefnan er mörkuð þarf að hafa markhópinn í huga, markhópur Wok to Walk er, fólk á aldrinum 18-35 ára.



[Mynd 8. Áhrifatrektin](#)

Ungt og önnum kafið fólk sem leitar eftir fljótlegum en jafnframt hollum mat.⁶²

⁶⁰ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls.106.

⁶¹ Guðmundur Arnar Guðmundsson. (2009). Bls. 29.

⁶² Heimasíða Wok to Walk.

Markhópurinn er að langstærstum hluta virkir net-notendur og ætla má að markaðssetning á netinu, líkt og að framan er lýst sé vænleg til árangurs. Að skipuleggja markaðssetningu Wok to Walk með það í huga að netið verði þungamiðjan þó hún sé studd með öðrum auglýsingamiðlum.

Vörumerkið er óþekkt á Íslandi en árangur í öðrum löndum gefur til kynna að einnig sé hægt að byggja upp ímynd og virði þess hér á landi.

Til að byggja upp ímynd og meðvitund hjá neytanda um vörumerkið eru vefborðar sem staðsettir eru inná síðum sem markhópur fyrirtækisins notar vænlegur kostur. Þetta væri svo stutt með auglýsingum í öðrum miðlum meðan verið væri að vekja athygli á og kynna vörumerkið. Í framhaldi af því væru settir upp vefborðar sem kölluðu á beina svörun sem leiddu neytenda inná síðu fyrirtækisins þar sem í boði væru tilboð og skráning í netklúbb sem fæli í sér sérstök fríðindi. Þetta leiddi einnig til þess að neytandinn skoðaði síðuna og það sem fyrirtækið hefi uppá að bjóða með það að markmiði að leiða hann lengra í kaupferlinu með því að skapa þekkingu á vörunni og sérstöðu hennar.

Samhliða þessu væri svo unnið skipulega í að ná sýnileika á leitarvélum enda væri hönnun vefsíðu fyrirtækisins unnin með það markmið frá upphafi að hún uppfylli þau skilyrði sem þarf til þess að leitarvélar finni hana og vísi á. Þetta er mikilvægt til þess að fá neytandann lengra í kaupferlinu en með notkun á leitarvélum er viðskiptavinurinn oft komin áleiðis. Það er að segja hefur ákveðið kaup en á eftir að ákveða hvaða fyrirtæki verður fyrir valinu.

Þar sem samfélagsmiðlar eru orðnir þáttur í daglegum samskiptum stórs hluta markhóps Wok to Walk er ljóst að tækifæri til markaðssetningar á þessum miðlum eru töluverð.

Til þess að ná árangri þarf að greina á hvaða miðlum viðskiptavinir fyrirtækisins eru virkastir og skipuleggja aðgerðir fyrirtækisins þar með það að leiðarljósi að fyrirtækið taki þátt í þeirri menningarbreyingu sem er að eiga sér stað með tilkomu samfélagsmiðlanna. Fyrirtækið þarf að nýta sér þau tækifæri sem eru fólgin í samfélagsmiðlunum til þess að byggja upp vel heppnaða markaðssetningu en um leið að vara sig á þeim hættum sem fylgja því að opna á persónuleg samskipti milli fyrirtækis og viðskiptavina.

Þegar auglýsingastefna er mörkuð verði framsýni höfð að leiðarljósi og nýttir til fulls þeir miklu möguleikar sem markaðssetning og auglýsingar á netinu bjóða uppá ásamt því að nota

til stuðnings aðra miðla sem þjóna markmiðinu. Auglýsingastefnan þarf að hafa það að leiðarljósi að efla samkeppnishæfni og skapa samkeppnisforskot sem er nýum fyrirtækjum lífsspursmál ef velgengni á að nást á samkeppnismörkuðum

7. Greiningar á Wok to Walk á Íslandi

Hér á eftir verður farið í gegnum nokkrar greiningar á Wok to Walk á Íslandi með það að markmiði að glöggva sig á því hvar, meðal annars styrkleikar og veikleikar annars vegar og ógnanir og tækifæri hugmyndarinnar hinsvegar liggja.

7.1. SWOT greining

Innri styrkleikar: *Reynsla fyrir að viðskiptahugmyndin hefur gengið * Stuðningur frá Wok to Walk í Hollandi * Sérstaða með sérhæfingu í wok matreiðslu * gæði * matseðill sem býður uppá fjölbreytileika ásamt góðri hráefnispýtingu.*

Innri veikleikar: *Fjármögnun óráðin * Vörumerkið óþekkt á Íslandi * Lítið fyrirtæki*

Ógnanir: *Stórir og öflugir samkeppnisaðilar * Efnahagsástandið í landinu*

Tækifæri: *Aukin áhersla almennings á hollari mat * Samdráttur á skyndibitamarkaði minni en í mörgum öðrum greinum*

7.2. Ytra umhverfi

Við greiningu á ytra umhverfi er notast við þætti úr PESTEL greiningu en þó eru einungis teknir fyrir þeir þættir sem mestu máli skipta fyrir skyndibitamarkaðinn.

7.2.1. Pólitískir þættir

Pólitískir þættir í rekstrarumhverfi fyrirtækja hafa verið tiltölulega stöðugir á Íslandi undanfarin ár í alþjóðlegum samanburði. Lagauムverfið hefur verið stöðugt og skattaumhverfi verið fyrirtækjum tiltölulega hagstætt. Ríkisstjórnir hafa oftast nær setið út sín kjörtímabil og ekki verið um óvæntar stefnubreytingar að ræða.

Í kjölfar þess umróts sem orðið hefur í samfélagini síðustu misseri, vegna efnahagsástandsins, hefur þó orðið ákveðin breyting þar á. Sem kunnugt er slitnaði samstarf

ríkisstjórnar á síðasta kjörtímabili, boðað var til kosninga og ný ríkisstjórn með aðrar áherslur tók við.

Skattar hafa hækkað að undanförnu og fyrirtæki í landinu fara ekki varhluta af þeim hækunum. Ennfremur hækkaði tryggingagjald á síðastliðnu ári sem veldur kostnaðarauka hjá fyrirtækjum.

Pólitisk óvissa er meiri á Íslandi en oft áður sem hefur áhrif á efnahagslífið í landinu og gerir áætlanir fyrirtækja vandasamari.

7.2.2. Efnahagslegir þættir

Efnahagsumhverfið á Íslandi er í lægð um þessar mundir, kreppa ríkir í samféluginu og horfur á yfirstandandi ári og því næsta eru dökkar. Gert er ráð fyrir að árið 2010 verði erfitt í íslensku efnahagslífi en upp úr því fari efnahagslífið að rétta úr kútnum og staðan að lagast. Þegar þetta er ritað er óvissa með ýmsa áhrifaþætti sem geta haft áhrif á spár fram í tímann, til dæmis varðandi endanlega skuldastöðu þjóðarbúsins og í hve miklum mæli og hvenær gjaldeyrishöftum verður aflétt og hvaða áhrif þær aðgerðir kunna að hafa á gengi krónunnar og viðbrögð erlendra fjárfesta sem eru með stórar stöður í íslenskum verðbréfum.⁶³

Vextir eru háir, stýrivextir Seðlabanka Íslands eru þegar þetta er skrifað (26.10.2009) 12%, algengir yfirdráttarvextir til fyrirtækja 15%, kjörvextir á verðtryggðum skuldabréfum 6% og á óverðtryggðum skuldabréfum 10,25%.⁶⁴

Miklar kröfur eru uppi í samféluginu um lækkun stýrivaxta og gerir fjármálaráðuneytið í spám sínum ráð fyrir að árið 2010 verði þeir að meðaltali 4,3% og árið 2011 verði þeir 4,8% að meðaltali.

Gengisvítsalan er 221,4 stig sem þýðir að miðgengi evru er 183,69 og dollars 122,21.⁶⁵

Neysluverðsvísitalan í september 2009 var 349,6 stig og jafngildir það 10,8% verðbólgu á ársgrundvelli.⁶⁶ Verðbóluspá í riti fjármálaráðuneytisins, *Þjóðarbúskapnum* gerir ráð fyrir að á meðalverðbólga ársins 2010 verði 1,6% og á árinu 2011 verði hún 1,9%.

⁶³ Fjármálaráðuneytið. (e.d)

⁶⁴ Heimasíða Íslandsbanka. (e.d)

⁶⁵ Heimasíða Seðlabankans. (25.október 2009)

Skráð atvinnuleysi á Íslandi í nóvember 2009 er 8% og hafði hækkað úr 7,6% frá því í október. Á höfuðborgarsvæðinu er skráð atvinnuleysi í nóvember 2009 , 8,7%. Af þessu má sjá að atvinnuleysið er heldur meira á höfuðborgarsvæðinu en á landsbyggðinni. Spár fyrir árið 2010 gera ráð fyrir heldur meira atvinnuleysi en árið á undan eða 9,6% og að það fari svo heldur minnkandi og verði 7,5% af vinnuaflí árið 2011.⁶⁷

Hagvöxtur á Íslandi mældur sem vöxtur í landsframleiðslu á milli ára hefur verið að meðaltali riflega 4% á síðustu 10 árum. Árið 2008 féll hann niður í að vera 0,3% og gert er ráð fyrir að hagvöxtur á árinu 2009 verði neikvæður um 10,6%. Ef spár ganga eftir ætti þeim samdrætti að ljúka á árinu 2010 og hagvöxtur þá að mælast 0,5%.⁶⁸

Á fyrstu átta mánuðum ársins 2009 dróst velta á kreditkortum íslenskra heimila saman um 12% miðað við sömu mánuði fyrra árs, en á móti kemur að debetkortavelta jókst um 6,3%. Heildarkortavelta íslendinga dróst því saman um 3,4% á fyrrnefndu tímabili. Erlend greiðslukortavelta jókst aftur á móti um 73,6% á sama tímabili.⁶⁹

Samdráttur í einkaneyslu er mismikill eftir útgjaldaliðum. Þetta ræðst bæði af því hversu auðvelt er að draga saman neyslu og eftir því hversu útgjaldafrekir þeir eru. Neysla á mat og drykk dregst minnst saman á meðan samdráttur í sölu bíla er mestur.

Samdráttur í einkaneyslu var strax farinn að eiga sér stað árið 2008 en það ár nam hann 7,7%. Árið 2009 er gert ráð fyrir 24,7% samdrætti í einkaneyslu en árið 2010 verði hann 2,5% og það ár hafi samdrátturinn tekið enda og fari að aukast uppúr því.⁷⁰

Fjöldi erlendra ferðamanna kann að hafa einhver áhrif á sölu ákveðinna skyndibitastaða og ræður staðsetning þeirra miklu þar um. En með auknum fjölda þeirra sem spáð er á næstu árum má leiða að því líkum að þessi hópur verði mikilvægari þegar fram líða stundir.

Fjöldi ferðamanna til Íslands hefur verið nokkuð sveiflukenndur á síðustu árum allt frá því að dragast saman um 6,1% árið 2002 frá árinu áður og uppí það að aukast um 14,9% líkt og

⁶⁶ Heimasíða Hagstofu Íslands. (25. október 2009)

⁶⁷ Heimasíða Vinnumálastofnunar. (sótt 18.desember 2009)

⁶⁸ Fjármálaráðuneytið. (2009)

⁶⁹ Fjármálaráðuneytið. (2009)

gerðist á árinu 2007. Spám fyrir yfirstandandi ár ber saman um að um metár verði að ræða bæði hvað varðar fjölda ferðamanna og eyðslu þeirra á meðan á ferðinni stendur.⁷¹

Frá árinu 2000 hefur aukningin verði 54,4% og meðaltalsaukning í fjölda ferðamanna verið 6,8% á ári á þessu tímabili.⁷² Spár gera einnig ráð fyrir að á næstu árum verði áframhaldandi aukning og að heildarfjöldi ferðamanna til Íslands verði orðinn 1 milljón innan 5-10 ára.⁷³

7.2.3. Lýðfræðilegir Pættir

Markhópur Wok to Walk er fólk á aldrinum 18-35 ára. Samkvæmt mannfjöldaspá Hagstofu Íslands er ekki gert ráð fyrir að Íslendingum í þessum aldurshópi fjölgji sem neinu nemi. Til ársins 2050 er einungis spáð 0,18% meðaltals fjölgun á ári í þessum aldurshóp á landsvísu.

Ef söguleg gögn eru skoðuð kemur í ljós að fjölgun á landsvísu í þessum aldurshópi á síðustu tíu árum er 13,8% og meðaltalsfjölgun á ári 1,4%. Á höfuðborgarsvæðinu er heldur meiri fjölgun en á landinu í heild. Þar fjölgði í þessum aldurshópi um 19,5% á þessu tíu ára tímabili og meðaltalsfjölgun milli ára var 1,85%.⁷⁴

7.2.4. Tæknilegir þættir

Veitingahúsarekstur er ekki hátækniiðnaður þar sem skiptir sköpum að fylgja nýjustu tækniframförum. Þó eru ýmsar nýjungar og framfarir sem mikilvægt er að fylgjast með og tileinka sér og að því leyti er samstarf við stórar keðjur til góðs, sem fylgja nýjungum og miðla þeim áfram til samstarfsaðila.

7.3. Samkeppnisgreining

Í greiningunni hér á eftir eru skyndibitastaðir skilgreindir sem gerendur á markaðnum, viðskiptavinir þeirra kaupendur og söluaðilar á hráefni til veitingahúsa eru birgjar.

7.3.1. Samkeppni innan greinarinnar

⁷¹ Heimasíða Ferðamálastofu.(e.d)

⁷² Heimasíða Ferðamálastofu. (e.d.)

⁷³ Heimasíða Samgönguráðuneytisins. (e.d.)

⁷⁴ Heimasíða Hagstofu Íslands (e.d.)

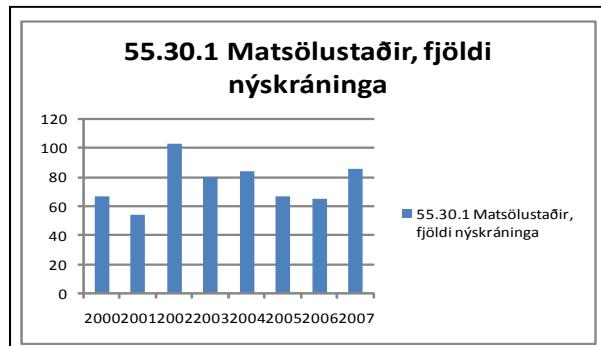
Skyndibitamarkaðurinn byggist upp á mörgum tiltölulega smáum aðilum, þrátt fyrir að stærri keðjur séu til staðar er enginn þeirra með yfirburðastöðu á markaðnum hér á landi. Tiltölulega einfalt er fyrir gerendur að aðlagast breytingum til dæmis að fjölga stöðum eða breyta opnunartínum. Það eru engir kvótar eða höft sem vernda, eða hafa áhrif á samkeppni.

Tekjurnar koma af sölu á skyndibita þannig að gerendur eru einbeita sér að sölu, það er hún sem ræður því hverjir lifa og deyja og ekki er um fleiri leiðir að ræða sem gefa tekjur.

Samkeppniskraftur innan greinarinnar er sterkur.

7.3.2. Hætta á inngöngu nýrra aðila

Tiltölulega auðvelt er fyrir nýja aðila að koma inn á skyndibitamarkaðinn á Íslandi. Í samanburði við margar aðrar atvinnugreinar er fjárfesting ekki ýkja mikil og tæknileg sérþekking ekki flókin og engar lagalegar inngönguhindranir. Í Evrópu eru það helst viðskiptasérleyfin sem eru talin hindra inngöngu nýrra aðila á markaðinn og er þá vörumerkjatrúnaður viðskiptavinarins helsta vopn þeirra sem fyrir eru á markaði. Á móti kemur að skiptikostnaður viðskiptavinar er enginn þannig að trúnaður hans við vörumerkið byggist á því að honum líki við vörumerkið en skiptikostnaður veitir skyndibitastað enga vörn líkt og víða annarstaðar.⁷⁵



Mynd 9. Nýskráningar matsölustaða

Fjöldi nýskráninga hjá Hagstofu Íslands gefur einnig mynd af því hvernig inngöngu nýrra aðila er háttáð á markaðnum. Þær nýskráningar eru þó nokkuð sveiflukenndar milli ára, en frá árinu 2002-2007 voru nýskráningar matsölustaða frá því að vera riflega fimmtíu á ári upp í riflega eitt hundrað ný fyrirtæki á árinu 2002. Þess ber þó að geta að hér er um að ræða fyrirtæki sem eru skráð sem matsölustaðir og því ekki eingöngu um skyndibitastaði að ræða.

Samkvæmt þessu má því álykta, með nokkurri vissu að hætta á inngöngu nýrra aðila á skyndibitamarkaðinn sé nokkuð mikil, það er að segja sá kraftur samkvæmt líkani Porters er sterkur.

⁷⁵ Datamonitor. (2009). Bls 17

7.3.3. Samningsstaða kaupenda

Ef samningsstaða kaupenda á ákveðnum markaði er sterkt eða vaxandi er sá markaður ekki talinn vera vænlegur til þess að fara inná. Styrkur kaupenda ræðst meðal annars af því hve stórir þeir eru hver um sig, það er að segja þegar fyrirtæki er með fáa stóra viðskiptavini hefur hver og einn mun meiri áhrif en þegar þeir eru margir og smáir. Verðnæmni viðskiptavina skiptir einnig máli, það er að segja hvort viðskipti byggjast að miklu leyti á lágu verði eða hvort aðrir þættir spila þar inní, svo sem vörumerkjatryggð eða skiptikostnaður.⁷⁶

Á skyndibitamarkaði er samningstaða kaupenda veik, flestir neyta þessarar fæðu sem gerir það að verkum að kaupendur eru margir og smáir. Ekki er um nein skipulögð viðskipti af hálfu kaupenda að ræða líkt og getur gerst á markaði þar sem kaupendur eru fáir og stórir. Samkvæmt neyslukönnun Capacent-Gallup sögðust 33,3 % svarenda borða skyndibita einu sinni í mánuði eða oftar og einungis 3,3% þeirra sögðust aldrei borða skyndibita.⁷⁷

Fyrirtæki á skyndibitamarkaði leggja sig fram við að skapa vörumerkjatryggð við viðskipavin og mikið er um tilboð sem skapa áhuga og ávinning kaupenda af viðskiptum. Á móti kemur að skiptikostnaður viðskiptavina er lítill og verðviðkvæmni er mikil.⁷⁸

Þegar á heildina er litið er samningsstaða kaupenda á skyndibitamarkaði veik.

7.3.4. Samningsstaða birgja

Þegar að staða birgja gagnvart kaupanda er með þeim hætti að hann hefur vald til þess að hækka verð eða stýra framboði er staða birgja sterkt og atvinnugreinin ekki fýsilegur kostur til þess að starfa á.⁷⁹

Helstu birgjar skyndibitastaða eru kjötvinnslur og heildsölur með grænmeti og önnur matvæli ásamt gosdrykkjaframleiðendum. Framboð af kjöti og kjötvörum er oftast næra nægilegt á Íslandi og þrátt fyrir að ekki sé um mikla samkeppni að ræða frá framleiðendum það er að segja bændum, eru margar kjötvinnslur í samkeppni um að selja vörur á heildsölustigi til veitingahúsa og mötuneyta.

⁷⁶ Bjarni Jónsson. (2007). Bls. 125.

⁷⁷ Capacent-Gallup. (2009)

⁷⁸ Datamonitor. (2009). Bls 15.

⁷⁹ Kotler. (2006). Bls. 342-343

Þrátt fyrir að gosdrykkjaframleiðendur séu aðeins tveir á Íslandi ríkir samkeppni þar á milli og eru aðilar tilbúnir til þess að veita ýmiskonar afslætti og fyrirgreiðslu til veitingastaða með það fyrir augum að fá samning við þá, því í flestum tilfellum gera veitingastaðir samning við annan aðilann um að selja aðeins vörur frá viðkomandi framleiðanda.⁸⁰

Sum staðar í Evrópu hefur orðið veruleg sambjöppun á heildsölumarkaði með matvæli, til dæmis í Bretlandi eru tvö fyrirtæki ráðandi á þeim markaði.⁸¹ Hér á Íslandi hefur sú ekki orðið raunin þrátt fyrir að sambjöppun hafi átt sér stað á smásölustiginu eru tiltölulega margir heildsalar starfandi með matvæli þó vissulega sé á því munur eftir því hvaða vörur er um að ræða. Kostnaður við að skipta milli birgja er lítill sem enginn sem veikir stöðu þeirra en frekar.

Að þessu upptöldu má telja að samningsstaða birgja sé veik.

7.3.5. Ógn af staðkvæmdarvörum

Staðkvæmdarvara er vara sem neytandi getur keypt og haft not af sem kemur í staðinn fyrir aðra vörum. Þegar staðkvæmdarvara til staðar er sem getur leyst vöruna af hólmi, er sá kraftur sterkur og það gerir atvinnugreinina síður fýsilega til þess að starfa á.⁸²

Staðkæmdarvara fyrir skyndibita er ámóta máltíð sem neytandi getur keypt hráefni í útí búð og eldað heima hjá sér og neytt þar.

Þar sem ekki eru neinar tæknilegar hindranir sem hindra neytanda í að nota staðkvæmdarvöru, í stað þess að neyta fæðu á skyndibitastað, skipta þættir eins og verð og hollusta sem máli fyrir neytandann. Neytandinn hefur meiri áhrif á hvað varan inniheldur þegar hann eldar hana heima en þegar hann kaupir hana tilbúna. Í flestum tilfellum getur hann útbúið máltíðina ódýrar heima fyrir þótt það fari eftir því hvort hann þarf vöruna í miklu magni eða litlu. Skyndibitastaðir eru þó síður viðkæmir fyrir verði staðkvæmdarvara en

⁸⁰ Munnleg heimild. Guðjón Þór Guðmundsson.

⁸¹ Datamonitor. (2009). Bls.16

dýrari veitingastaðir þar sem verð á máltíðum á skyndibitastöðum er lágt. Breytingar hafa orðið á lífsháttum og sífellt fleiri vilja fá tilbúna máltíð frekar en að eyða tíma í að elda.⁸³

Krafturinn telst því vera frekar veikur.

⁸³ Datamonitor. (2009). Bls 18.

8. Eignarhald og stjórnun

Þegar þetta er skrifað hefur ekki verið stofnað félag um reksturinn. Ef niðurstöður sýna að fýsilegt geti talist að ráðast í þessa framkvæmd verður næsta skref tekið í því að láta verkefnið verða að veruleika og stofna félag.

Gert er ráð fyrir að stofnað verði einkahlutafélag um reksturinn og lögð verði á það áhersla að fá lítinn hóp fjárfesta að féluginu svo eigendahópurinn telji fimm til tíu aðila.

Framkvæmdastjóri félagsins verði úr hópi eigenda og starfi við fyrirtækið í fullu starfi og hafi yfirumsjón með öllu því sem lítur að rekstrinum ásamt því að ganga í önnur störf sem til falla. Þessi aðili væri lykilstarfsmaður enda gert ráð fyrir að hann fari í þjálfun á vegum Wok to Walk í Amsterdam sem er eitt af skilyrðum Wok to Walk fyrir sérleyfissamningi.

Leggja þarf ríka áherslu á að fyrirtækið fái til liðs við sig gott starfsfólk og þjálfun þess og markmiðasetning verði eins og best verður á kosið. Þannig að allir þeir sem vinna hjá fyrirtækinu séu meðvitaðir um gildi þess og tilbúnir að leggja sitt af mörkun til að uppfylla þau.

9. Fjárfestingar og rekstur

Sala er mikilvægasta forsendan í arðsemisútreikningum fyrirtækisins og jafnframt sá þáttur sem einna erfiðast er að áætla. Áður en að verkefninu væri hleypt af stokkunum væri svo nauðsynlegt að gera ítarlegri markaðsrannsókn til að meta raunhæfa markaðs hlutdeild.

Í þeim áætlunum sem hér eru lagðar fram er miðað við að á árinu 2011 verði fyrirtækið búið að ná þeirri markaðs hlutdeilt sem stefnt er að og sala á árinu 2010 er reiknað sem hlutfall af henni.

Við þær aðstæður sem eru á lánamarkaði í dag er erfiðara að útvega lánsfé til fyrirtækja og kröfur lánastofnana um eigið fé meiri en verið hafa undanfarið.⁸⁴ Því er gert ráð fyrir að eiginfjárlutfall fyrirtækisins verði 50% í útreikningum.

Viðskiptavinir staðgreiða vöruna við viðskipti en einu greiðslufrestirnir sem um er að ræða eru þegar kreditkort eru notuð. Greiðslufrestur á kreditkortakröfum er 30 dagar, krafa er greidd annan virka dag næsta mánaðar og því er meðalgreiðslufrestur reiknaður 17 dagar.

Gjalddagi á úttektum hjá birgjum er í flestum tilfellum á fimmta degi í næsta mánuði eftir úttektarmánuð. Það þýðir að greiðslufrestur er 35 dagar og meðalgreiðslufrestur 20 dagar.

Húsnaði fyrir wok to walk stað er hentug á bilinu 70-120 fermetrar á stærð. Kröfur eru gerðar um að salur sé 20-40 fermetrar, eldhús þarf að vera 10-20 fermetrar og geymslupláss 8-15 fermetrar. Sæti þurfa að vera í sal sem rúma að lágmarki 10-40 gesti. Staðarval skiptir miklu máli og þarf að vera á stað þar sem umferð er mikil og staðurinn þarf að vera sýnilegur og merkingar sýnilegar úr nokkurri fjarlægð⁸⁵.

Skyrsluhöfundur skoðaði leigumarkaðinn á hentugu húsnaði í Reykjavík og komst að því að tölувart er af lausu húsnaði um þessar mundir. Leigumiðlanir eru með ítarlegar og góðar upplýsingar um laus húsnaði á heimasíðum sínum en. Eftir þessa athugun má ætla að meðalfermetra verð á húsnaði sem gæti hentað undir starfsemina sé um það bil 1600

⁸⁴ Munnleg heimild Axel Óli Ægisson

⁸⁵ Woktowalk.com

krónur fyrir fermetra. Í útreikningum er gert ráð fyrir 100 fermetra húsnæði undir starfsemina sem og leiguverð sé 160.000. krónur á mánuði.⁸⁶

Áætlað er að þrjá starfsmenn þurfi til þess að manna hverja vakt og sé ávalt einn í eldhúsi annað hvort er menntaður matreiðslumaður eða einstaklingur vanur vinnu við matreiðslu. Framkvæmdastjóri verður í fullu starfi sem sinnir daglegum rekstri.

Opnunartími verður frá klukkan 11 árdegis til klukkan 21 að kvöldi þannig að daglegur opnunartími verður 11 tímar á dag.

Afskriftir eru línulegar til 9 ára. Ekki er gert ráð fyrir hrakvirði að þeim tíma liðnum þar sem skýrsluhöfundur telur að eignir fyrirtækisins sem er mikið til innréttингar og tæki verði svo gott sem verðlaus að þeim tíma liðnum.

Ýmsir kostnaðarliðir fengust frá Wok to Walk í þeim ráðleggingum sem þeir gefa sérleyfishöfum varðandi upphafskostnað. Til dæmis varðandi hönnun og endurbætur á húsnæði, húsgögn og tæki, skilti og merkingar, prentun, klæðnað og þjálfun starfsfólks.

9.1. Stofnkostnaður og fjárþörf

Áætlaður stofnkostnaður er kr. 30.509.937. Þar af er gert ráð fyrir að fjárfestingar í vélum, tækjum, húsgönum, skiltum, sérleyfi og fleiru sem viðkemur rekstrinum sé kr. 27.566.793. og annar stofnkostnaður svo sem sjóður til að mæta lausafjárþörf fyrstu mánuði rekstrarins, vörubirgðir, þjálfun starfsfólks, prentun og fleira sé 12.943.144.⁸⁷

Samkvæmt sjóðsstreymisyfirliti mun þetta rekstrarfé uppfylla fjárþörf rekstrarins fyrstu sex mánuðina. Þá mun væntanlega koma stutt tímabil sem smávægilegrar viðbótar skammtímafjármögnumar er þörf þar til handbært fé verður aftur jákvætt í upphafi árs 2011.

9.2. Fjármögnun

Fjármögnun verður með þeim hætti að aflað verður fjár með sölu hlutafjár og langtímaláni til 10 ára.

⁸⁶ Heimasíða Traðar

⁸⁷ Sjá viðauka E.

Kjörvextir af óverðtryggðum skuldabréfum í Íslandsbanka nema þegar þetta er skrifað 9%. Lán með kjörvöxtum eru veitt með kjörvaxtaálagi sem er breytilegt eftir lántakendum og tryggingum en er að hámarki 5% ofan á kjörvexti.⁸⁸

Við mat á vaxtaálagi var lagt til grundvallar að eiginfjárlutfall fyrirtækisins er fremur hátt og því talið að vaxtaálag væri raunhæft 3%. Vextir af langtímaláni sem lagðir eru til grundvallar í útreikningum eru því 12% óverðtryggðir.

Í ljósi þess að bankar eru farnir að bjóða uppá óverðtryggð vaxtakjör á langtímalánum,⁸⁹ miklar umræður eru í samfélaginu um breytingar á verðtryggingu lána og spátímabilið er 10 ár fram í tímann, þótti skýrsluhöfundí rétt að notast við óverðtryggða vexti.

Við mat á ávöxtunarkröfu eigin fjár var litið til ýmissa þátta sem gefið gætu til kynna raunhæfa ávöxtunarkröfu verkefnisins.

Stýrivextir Seðlabanka Íslands eru 10% og hafa farið lækkandi að undanförnu,⁹⁰ ávöxtun á óverðtryggðum skuldabréfum ríkissjóðs er 7,99%⁹¹.

Að þessum forsendum gefnum þótti skýrsluhöfundí raunhæft að miða við að ávöxtunarkrafa eigin fjár verkefnisins sé 13%. Áhættuálag ofan á vexti á ríkisskuldabréfum sem talað er um sem áhættulausa vexti er þá 5,1%. Þrátt fyrir að ávöxtunarkrafa eigin fjár sé einungis 1% hærri en vextir af langtímalánum taldi skýrsluhöfundur það ekki óeðlilegan mun þegar horft er til þess að við núverandi aðstæður er ávöxtun á hlutabréfum afar lág. Einnig má geta þess að vextir hjá Seðlabanda Íslands og lánastofnunum hafa verið á niðurleið og eru líkur á að það vaxtalækkunarferli haldi áfram á næstunni.

Við mat á heildarkostnaði við fjármagn fyrirtækis og ávöxtunarkröfu er notast við útreikninga á vegnu meðaltali fjármagnskostnaðar (WACC). Þessi aðferð metur fjármagnskostnað fyrirtækis að teknu tilliti til fjárhagsskipunar, ávöxtunarkröfu, vaxta af lánum og skatta samkvæmt eftirfarandi jöfnu :⁹²

$$r_{WACC} = \left(\frac{S}{S + B} \right) \times r_S + \left(\frac{B}{S + B} \right) \times r_B \times (1 - T_C)$$

Jafna 1

⁸⁸ Heimasíða Íslandsbanka. (sótt 18 janúar 2010)

⁸⁹ Heimasíða Landsbankans (sótt 18. Janúar 2010)

⁹⁰ Heimasíða Seðlabanka Íslands (sótt 18. Janúar 2010)

⁹¹ Heimasíða Lánasýslu Ríkisins. (sótt 12 janúar 2010)

⁹² Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan. (2008) bls.492-495

Vegin meðaltalskostnaður við fjármagn verkefnisins er 11.42%

Eigði fé	20.254.968
Skuldir	20.254.968
Heildarskuldir	40.509.937
Hlutfall lánsfjár	50%
Hlutfall eiginfjár	50%
Ávöxtun á eiginvé	13%
Vextir af lánum	12%
Skattprósenta	18%
WACC	11,42%

Tafla 3 Veginn meðaltalskostnaður fjármagns

9.3. Núvirðisútreikningar

Nettó núvirði (e. Net present value, skammst.NPV) er leið til þess að meta virði verkefna.⁹³ Það ræðst af núvirtum greiðslustraumum, ávöxtunarkröfu og fjárfestingu verkefnis. Nettó núvirði verkefnisins miðað við gefnar forsendur er kr. 26.675.376.

9.4. Endurgreiðslutími

Endurgreiðslutími er einföld leið sem mælir þann tíma sem tekur að fá fjárfestinguna til greidda til baka og gefur því aðeins til kynna hreinan endurgreiðslutíma eiginfjár. Endurgreiðslutími þessa verkefnis er 2,8 ár.

Ávöxtunarkrafa	13%		
Núvirt sjóðsstreymi	- 12.209.743	3.972.767	9.745.710
Uppsafernað sjóðsstreymi	- 12.209.743	- 8.236.976	1.508.734
Endurgreiðslutími	2,8	ár	

Tafla 4 Endurgreiðslutími

9.5. Næmnigreiningar

Næmigreiningar eru settar fram til þess að meta hversu viðkæmir ákveðnir þættir í rekstri eru fyrir hreyfingum á öðrum þáttum eða breytingum í ytra umhverfinu.⁹⁴

Hér á eftir eru settar fram nokkrar greiningar á þeim þáttum sem skýrsluhöfundur telur að séu mikilvægir áhrifaþættir við mat á fýsileika verkefnisins.

⁹³ Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan. (2008) bls.116.

⁹⁴ Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan. (2008) Bls.229

	Ávöxtunarkrafa eiginfjár					
		11%	12%	13%	14%	15%
1150	7.589.269	4.923.505	2.477.867	232.031	-	1.832.244
1200	21.047.879	17.721.328	14.661.195	11.843.208	9.245.562	
1250	34.331.190	30.346.969	26.675.376	23.288.192	20.160.053	
1300	47.614.501	42.972.610	38.689.556	34.733.176	31.074.543	
1350	60.897.812	55.598.251	50.703.737	46.178.160	41.989.033	

Tafla 5 Ávöxtunarkrafa / Söluverð

Breyting á söluverði hverrar afgreiðslu hefur mikil áhrif á nettó núvirði. Hækkan eða lækkun á verði hefur mikil áhrif á tekjustrauma fyrirtækisins sem koma fram í breytingu á nettó núvirði.

Ávöxtunarkrafan er einnig áhrifamikill þáttur líkt og sjá má í meðfylgjandi töflu.

Forsendur sem verkefnið byggir á er 1250 krónu söluverð á einingu og ávöxtunarkrafa 10% sem gefur nettó núvirði uppá kr. 38.659.468.

	Söluverð					
		1150	1200	1250	1300	1350
6%	9.003.735	21.294.295	33.584.854	45.875.414	58.165.973	
7%	5.742.211	17.977.745	30.130.115	42.282.485	54.434.855	
8%	2.477.867	14.661.195	26.675.376	38.689.556	50.703.737	
9%	- 786.477	11.344.646	23.220.637	35.096.627	46.972.618	
10%	- 4.050.821	8.004.747	19.765.897	31.503.699	43.241.500	

Tafla 6 Söluverð / veltugjald til sérleyfisgjafa

Skyrsluhöfundi þótti mikilvægt að skoða hversu mikil áhrif veltugjaldið sem greitt er til sérleyfisgjafa hafi mikil áhrif á fýsileika verkefnisins. Eins og fram kemur á samanburði framar í skýrslunni er veltugjaldið sem Wok to Walk fer fram á tiltölulega hátt miðað við ýmsa aðra aðila.

Eins og sjá má á töflunni hér að ofan hefur það töluverð áhrif en breyting uppá eitt prósentustig á veltugjaldi gefur breytingu uppá um það bil 4 milljónir á nettó núvirði.

	Ávöxtunarkrafa eiginfjár					
		11%	12%	13%	14%	15%
10%	35.708.749	31.666.081	27.939.583	24.500.768	21.324.027	
11%	35.024.899	31.011.155	27.311.832	23.898.576	20.745.897	
12%	34.331.190	30.346.969	26.675.376	23.288.192	20.160.053	
13%	33.627.982	29.673.866	26.030.540	22.669.927	19.566.789	
14%	32.915.636	28.992.187	25.377.650	22.044.090	18.966.400	

Tafla 7 Ávöxtunarkrafa eiginfjár / Fjármagnskostnaður

Fjármagnskostnaður er áhrifaþáttur í flestum fyrirtækjum. Hér má sjá hvaða áhrif breyting á honum hefur á nettó núvirði og ásamt ávöxtunarkröfu. Í forsendum skýrslunnar er gert ráð fyrir að vextir af langtímaláni séu 12%.

Hvert prósentustigs breyting á fjármagnskostnaði hefur minni áhrif en breyting í veltugjaldi.

Fjármagnskostaður er utanaðkomandi breyta og erfitt fyrirtækið að hafa áhrif á hann.

Fastur kostnaður	Fjármagnskostnaður					
	26.675.376	10%	11%	12%	13%	14%
	26.681.867	34.385.228	33.757.478	33.121.021	32.476.186	31.823.296
	31.681.867	31.174.327	30.546.576	29.910.120	29.265.284	28.612.394
	36.681.867	27.963.426	27.335.675	26.699.218	26.054.383	25.401.493
	41.681.867	24.591.370	23.935.066	23.270.057	22.596.669	21.915.226
	46.681.867	20.675.636	20.019.333	19.354.324	18.680.936	17.999.493

Tafla 8 Fjármagnskostnaður / fastur kostnaður

Á töflunni hér að ofan má sjá áhrif breytinga á föstum kostnaði á móti fjármagnskostnaði á nettó núvirði verkefnisins. Fastur kostnaður er samkvæmt forsendum krónur 36.681.867. og hér sést hversu mikil áhrif 5.000.000. króna breyting á honum árlega hefur á nettó núvirði.

9.6. Núllpunktsgreining

Núllpunktsgreining sýnir hversu mikið magn þarf að selja til þess að standa undir kostnaði.⁹⁵

Hér á eftir eru settar fram tvær greiningar á núllpunkt. Fyrri greiningin er rekstrarleg og sýnir

hversu mikið magn þarf að selja til þess að standa undir breytilegum kostnaði og föstum, en í þeiri seinni er einnig tekið tillit til fjármagnskostnaðar. Í forsendum verkefnisins var

gert ráð fyrir að meðal afgreiðsla væri uppá 1.250 krónur til hvers viðskiptavinar.

Líkt og sjá má á eftirfarandi töflu er núllpunktur 42.685 einingar miðað við að hver

afgreiðsla kosti 1.250 krónur

Núllpunktsgreining miðað við mismunandi verðlagningu. Viðmiðunarár 2011						Meðalfj. seldra ein. á dag
verð	framlegð	BEK	FK	Núllpunktsmagn	Hlutfall af h.markaði	
900	510	390	36.718.995	71.964	1,18%	197
950	560	390	36.718.995	65.542	1,08%	180
1000	610	390	36.718.995	60.171	0,99%	165
1050	660	390	36.718.995	55.615	0,91%	152
1100	710	390	36.718.995	51.699	0,85%	142
1150	760	390	36.718.995	48.299	0,79%	132
1200	810	390	36.718.995	45.319	0,74%	124
1250	860	390	36.718.995	42.685	0,70%	117
1300	910	390	36.718.995	40.340	0,66%	111
1350	960	390	36.718.995	38.239	0,63%	105
1400	1010	390	36.718.995	36.347	0,60%	100
1450	1060	390	36.718.995	34.633	0,57%	95

Tafla 9 Núllpunktsgreining miðað við mismunandi verðlagningu

Núllpunktsgreining að teknu tilliti til fjármagnskostn. og mism. Verðlagningar. Viðmiðunarár 2011						Meðalfj. Seldra ein. á dag
verð	framlegð	BEK	FK auk fjármagnr	Núllpunktsmagn	Hlutfall af h.markaði	
900	510	390	40.303.803	78.990	1,30%	216
950	560	390	40.303.803	71.940	1,18%	197
1000	610	390	40.303.803	66.046	1,09%	181
1050	660	390	40.303.803	61.044	1,00%	167
1100	710	390	40.303.803	56.747	0,93%	155
1150	760	390	40.303.803	53.015	0,87%	145
1200	810	390	40.303.803	49.743	0,82%	136
1250	860	390	40.303.803	46.852	0,77%	128
1300	910	390	40.303.803	44.278	0,73%	121
1350	960	390	40.303.803	41.973	0,69%	115
1400	1010	390	40.303.803	39.895	0,66%	109
1450	1060	390	40.303.803	38.014	0,62%	104

Tafla 10 Núllpunktsgreining miðað við mismunandi verðlagningu að teknu tilliti til fjármagnskostnaðar

⁹⁵ Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan. (2008) Bls. 233.

líkt og forsendur verkefnisins ganga út frá. Þetta þýðir að meðaltalssala á dag þarf að vera 117 afgreiðslur til að núllpunktí sé náð.

Ef tekið er tillit til fjármagnskostnaðar hækkar núllpunkturinn töluvert. Miðað við fyrrgreint verð, 1.250 krónur hækkar núllpunkturinn í 46.852 einingar sem er meðalsala uppá 128 afgreiðslur á dag.

10. Niðurstöður

Markmið með vinnslu þessarar skýrslu var að komast að niðurstöðu um hvort fýsilegt væri að setja upp skyndibitastað á Íslandi með sérleyfissamningi við Wok to Walk í Amsterdam í Hollandi. Til að skilgreina markmiðið var eftirfarandi rannsóknarspurning sett fram:

„Er fýsilegt að setja upp Wok to Walk skyndibitastað á Íslandi ?“

Leitast var við að gera helstu þáttum fýsileikakönnunnar skil og greina markaðs- og samkeppnisumhverfi skyndibitamarkaðarins.

Ýmsir ytri þættir geta haft áhrif á verkefnið. Efnahagsumhverfið er ótryggt á Íslandi um þessar mundir og skapa óöryggi, aðgangur að lánsfé er minni en hefur verið og þróun í vaxta og gengismálum er ótrygg.

Ekki er að sjá á fyrirliggjandi gögnum að skyndibitamarkaðurinn á Íslandi hafi dregist mikið saman þrátt fyrir efnahagsástandið í landinu og spár fyrir markaðinn í Evrópu eru nokkuð jákvæðar. Samkeppnin á markaðnum er töluverð og fyrirtæki þurfa að hafa fyrir því að skapa sér samkeppnisforskot. Af fyrirliggjandi gögnum má þó ráða að ný fyrirtæki eigi ágæta möguleika á að ná árangri ef rétt er að málum staðið.

Wok to Walk hefur tækifæri til þess að skapa sér sérstöðu á markaðnum á Íslandi. Þó ýmsir aðilar bjóði upp á svipaðar vörur, er enginn sem skýrsluhöfundur hefur fundið hér á landi sem sérhæfir sig í wok réttum með þeim hætti sem Wok to Walk gerir. Vörumerkið er óþekkt hér á landi en hugmyndin hefur reynst vel erlendis eins og útbreiðsla Wok to Walk um heiminn sýnir.

Wok to Walk mun að öllum líkindum sækja sína sölu að mestu leyti inná markaðinn sem fyrir er en sérstaðan og áherslan á hollan skyndibita ætti að gefa möguleika á að skapa sér nýjan markað með vandaðri og skapandi markaðsherferð.

Sett var upp rekstrarlíkan til þess að spá fyrir um mögulega þróun markaðar og finna út hvort verkefnið væri arðbært. Miðað við þær forsendur sem útreikningar byggja á voru núvirðisútreikningar jákvæðir. Samkvæmt rekstrarreikningi ætti fyrirtækið að skila hagnaði á öðru heila rekstrarárinu og EBITDA hlutfall þess árs að nema 13% en hækka svo uppí 31% í lok spátímabilsins sem spannar 10 ár.

Óvissuþættir eru þó vissulega fyrir hendi. Arðsemi verkefnisins ræðst af sölu og væri skynsamlegt að gera frekari rannsóknir á mögulegri markaðshlutdeild þó umfang þessa verkefnis hafi ekki leyft það.

Verðlagning er einnig áhrifapáttur og ræðst svigrúm í verðlagningu að miklu leyti af viðbrögðum samkeppnisaðila við Wok to Walk þegar það kemur inná markað. Aðgreining verður því Wok to Walk mikilvægt, ásamt því að markaðsaðgerðir fyrirtækisins leiði ekki til verðstríðs við samkeppnisaðila.

Það er mat skýrsluhöfundar að það sé fýsilegt að setja upp Wok to Walk skyndibitastað á Íslandi að því gefnu að forsendur skýrslunnar standist.

Mikilvægt er þó að hafa í huga að fýsileikakönnun gefur ekki afgerandi niðurstöðu heldur er undanfari viðskiptaáætlunar. Ósk skýrsluhöfundar er að skýrslan geti komið að gagni við frekari ákvarðanatöku varðandi viðskiptahugmyndina og nýst til kynningar við fjármögnun verkefnisins.

ii. Lokaorð

Miklar breytingar hafa orðið síðustu misserin á starfsumhverfi íslenskra fyrirtækja. Lánsfé sem áður var mikið framboð af er nú af skornum skammti, fjárfestar halda að sér höndum í áhættufjárfestingum og sækja frekar í trygga ávoxtun á sínu fé.

Eitt grunnvallaratriði við stofnun nýrra fyrirtækja er fjármögnun. Því hefur þessi staða þrengt möguleika þeirra sem hyggjast láta hugmyndir sínar verða að veruleika með stofnun nýrra fyrirtækja. Það er von höfundar að þessi staða geti samt sem áður orðið til góðs, að því leyti að áætlanagerð og undirbúnингur þeirra sem hyggja á nýjan rekstur verði vandaðri og meira horft til vandaðs undirbúnings þegar að fjármögnun kemur bæði hjá lánastofnunum og fjárfestum.

Hrun fjármálakerfisins er ekki eina ástæðan fyrir þeim vandræðum íslenskt atvinnulíf glímir við um þessar mundir. Vanþekking, slælegur undirbúnингur, rangar fjárfestingar og fjármögnun án eðlilegra skilyrða hafa einnig átt þar hlut að máli.

Það er von höfundar að í framtíðinni verði þekking og góður undirbúnингur lagður meira til grundvallar þegar kemur að stuðningi og fjármögnun atvinnutækifæra. Að grundvöllur nýrra verkefna verði vandaðar áætlanir sem hægt er að byggja skynsamlega ákvarðanatöku á.

iii. Heimildaskrá

a. Ritaðar heimildir

Belch E, G. B. (2007). *Advertising and Promotion*. New York: McGraw-Hill.

Bjarni Jónsson. (2007). *Stjórnun og stefnumótun*. Óútgefið handrit.

Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Essex: Prentice Hall.

Datamonitor. (2009). *Fast food in Europe*. London: Datamonitor Europe.

Fjármálaráðuneytið. (2009). *Þjóðarbúskapurin Vorskýrsla 2009*. Reykjavík:
Fjármálaráðuneytið.

Guðmundur Arnar Guðmundsson, K. M. (2009). *Markaðssetning á netinu*. Reykjavík:
Guðmundur Arnar Guðmundsson, Kristján Már Hauksson

Ireland, R. D. (2009). *The Management of Strategy, concepts and cases*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Kotler, K. 1. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kuratko, M. D. (2007). *Entrepreneurship, theory process practice*. Mason: Thomson Higher Education.

Lööf Anna, S. H. (2009). *Internet usage in 2009 - Households and Individuals*. Brussel: Eurostat.

Peter, J. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. New Yourk:
Mc Graw Hill.

Ross, S. W. (2008). *Moderen finance Management*. New York: McGraw-Hill.

Sekeran, U. (2000). *Research Methods for Business*. New York: John Eiley & Sons, Inc.

b. Vefheimildir.

All Business. (2009). Sótt frá allbusiness.com: <http://www.allbusiness.com/buying-exiting-businesses/franchising/2976250-1.html>

All Business. (2009). Sótt frá allbusiness.com: <http://www.allbusiness.com/food-beverage/restaurants-food-service/13015857-1.html>

American Style. (2009). Sótt frá americanstyle.is: <http://www.americanstyle.is/?i=6>

Bifrost. (2009). Sótt 20. november 2009 frá bifrost.is:

http://www.rsv.bifrost.is/default.asp?sid_id=24317&tre_rod=005|&tId=1

Dominos. (2009). Sótt frá dominos.is: <http://www.dominos.is/>

Fasteignasalan Tröð. (2009). Sótt frá trod.is: <http://www.trod.is/?pid=3619>

Ferðamálastofa. (2009). Sótt frá ferdamalastofa.is:

http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=503

Hagstofa Íslands. (2009). Sótt 25. Oktober 2009 frá hagstofa.is:

<http://hagstofa.is/Pages/1374>

Hagstofa Íslands. (2009). Sótt 25. Oktober 2009 frá hagstofa.is:

<http://www.hagstofa.is/?PageID=753&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=THJ01000%26ti=Samandregi%F0+yfirlit+landsframlei%F0slu+og+%FEj%F3%F0artekna+1945%2D2008+++%26path=../Database/thjodhagsreikningar/landsframleidsla/%26lang=3%26units=V%EDsitala/hlutfall/fj%F6ldi>

Hrói Höttur. (2009). Sótt frá hroi.is: <http://hroi.is/>

Íslandsbanki. (2009). Sótt 25. Oktober 2009 frá islandsbanki.is:

http://www.islandsbanki.is/servlet/file/RBHEILD_2009_ISB.pdf?ITEM_ENT_ID=5389&COLLSPPEC_ENT_ID=156

Íslandsbanki. (2009). Sótt 18. janúar 2010 frá islandsbanki.is:

http://www.islandsbanki.is/servlet/file/RBHEILD_2009_ISB.pdf?ITEM_ENT_ID=5389&COLLSPPEC_ENT_ID=156

Landsbankinn. (2009). Sótt 18. janúar 2010 frá landsbanki.is:

<http://www.landsbanki.is/einstaklingsthjonusta/lan/fasteignalan/lanamoguleikar/ov erdtryggdibudalan/>

Láanasýsla Ríkisins (2009). (án dags.). Sótt frá lanasysla.is:

<http://www.lanasysla.is/MarketOverview.aspx?catID=1631&Type=Bond&OrderBookID=24142>

Nings. (2009). Sótt 2009 frá nings.is: <http://nings.is/Default.asp?Page=245>

Quiznos. (2009). Sótt frá quiznos.is: <http://www.quiznos.is/pages/stadsetning.html>

Saffran. (2009). Sótt frá saffran.is:

http://saffran.is/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=55

Samgönguráðuneytið. (2009). Sótt frá samgonguraduneyti.is:

http://www.samgonguraduneyti.is/media/Skyrsla/Greinarg__erl_ferdamenn__enda_nleg.pdf

Seðlabanki Íslands. (án dags.). Sótt 25. Oktober 2009 frá sedlabanki.is:

<http://www.sedlabanki.is/?PageID=7>

Subway. (2009). Sótt frá subway.is:

<http://www.subway.is/index.php?option=content&task=view&id=1&Itemid=24>

Thompson, A. (2005). *Entepreneurship and Business Inovation.* Sótt 2009 frá rochester.edu:

http://www.rochester.edu/entrepreneurship/pdfs/Business_Feasibility_Study_Outline.pdf

Vinnumálastofnun. (2009). Sótt 18. Desember 2009 frá vinnumalastofnun.is:

http://www.vinnumalastofnun.is/files/nov09_1754053980.pdf

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com: <http://www.woktowalk.com/franchise-catalogue/>

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com:

<http://www.woktowalk.com/en/meet/concept.php>

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com:

<http://www.woktowalk.com/en/eat/menu.php>

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com:

http://www.woktowalk.com/en/hear/about_us.php

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com: <http://www.woktowalk.com/en/find/>

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com:

http://www.woktowalk.com/en/talk/talk_to_us.php

Wok to Walk. (2009). Sótt (e.d) frá woktowalk.com:

http://www.woktowalk.com/en/franchise/why_wok_to_walk.php

iv. Viðaukar

a. Viðauki. Rekstrarreikningur apríl –des. 2010

Tekjur	Rekstrarreikningur		april.2010	maí.2010	júní.2010
Seldir skammtar					
Meðalverð á rétti		1.250			
Sala	-	1.105.000	1.381.250	1.657.500	
Breytilegur kostnaður samtals		811.398	689.247	767.097	
Fastur kostnaður samtals		2.971.516	2.977.041	2.982.566	
Hagnaður fyrir afskriftir (EBITDA)	-	2.677.914	-	2.285.039	-
EBITDA hlutfall		-242%		-165%	-126%
Afskriftir	-	255.248	-	255.248	-
Hagnaður(tap) fyrir fjármagnsliði og skatta (EBIT)	-	2.933.162	-	2.540.287	-
Fjármagnsliðir					
Vextir langtímalána					
Hagnaður fyrir skatta (PBT)	-	2.933.162	-	2.540.287	-
Skattar		-	-	-	-
Hreinn hagnaður / Tap	-	2.933.162	-	2.540.287	-
Hagnaðarhlutfall		-265,4%		-183,9%	-141,6%
Uppsafrnað skattahagræði		527.969		985.221	1.407.755
Greiddir skattar					

Tekjur	Rekstrarreikningur	júlí.2010	ágúst.2010	september.2010	október.2010	nóvember.2010	desember.2010
Seldir skammtar							
Meðalverð á rétti							
Sala	1.933.750	2.210.000	2.762.500	3.315.000	3.867.500	3.867.500	
Breytilegur kostnaður samtals	641.634	733.296	916.620	1.099.944	1.283.267	1.283.267	
Fastur kostnaður samtals	2.988.091	2.993.616	3.004.666	3.015.716	3.026.766	3.026.766	
Hagnaður fyrir afskriftir (EBITDA)	-	1.695.975	-	1.516.912	-	1.158.786	-
EBITDA hlutfall		-88%		-69%		-42%	
Afskriftir	-	255.248	-	255.248	-	255.248	-
Hagnaður(tap) fyrir fjármagnsliði og skatta (EBIT)	-	1.951.223	-	1.772.160	-	1.414.034	-
Fjármagnsliðir							
Vextir langtímalána							
Hagnaður fyrir skatta (PBT)	-	1.951.223	-	1.772.160	-	1.414.034	-
Skattar		-	-	-	-	-	-
Hreinn hagnaður / Tap	-	1.951.223	-	1.772.160	-	1.414.034	-
Hagnaðarhlutfall		-100,9%		-80,2%		-51,2%	
Uppsafrnað skattahagræði		1.758.975		2.077.964		2.332.490	
Greiddir skattar							

b. Viðauki. Sjóðsstreymisyfirlit apríl - des 2010

Sjóðsstreymi	apríl.2010	maí.2010	júní.2010
Uppruni handbær fíjars			
Hreinn hagnaður (tap) frá rekstri	- 2.933.162	- 2.540.287	- 2.347.411
Rekstrarliðir sem ekki hafa áhrif á handbært fé:			
Reiknaðir skattar síðasta árs	-	-	-
Greiddir skattar v/síðasta árs	-	-	-
Afskriftir	255.248	255.248	255.248
Veltufé frá rekstri	- 2.677.914	- 2.285.039	- 2.092.163
Birgðir (-til lækkunar + til hækkunar)	- 353.600	- 88.400	- 88.400
Skammtímkröfur (- til hækkunar + til lækkunar)	17 - 51.466	17 - 12.866	17 - 12.866
Skammtímaskuldir (+ til hækkunar - til lækkunar)	20 60.548	20 75.685	20 30.274
Breytingar á rekstrart. Eignum og skuldum	- 344.518	- 25.582	- 70.992
Handbært fé frá rekstri	- 3.022.432	- 2.310.620	- 2.163.155
Fjárfestingahreyfingar:	27.566.793	-	-
Fastafjármunir	27.566.793	-	-
Fjármögnunarhreyfingar :	40.509.937	-	-
Ný lán	20.254.968	-	-
Afborganir langtímalána	-	-	-
Arðgreiðslur	-	-	-
Nýtt hlutafé	20.254.968	-	-
Breyting handbærs fjárs á tímabilinu	9.920.712	- 2.310.620	- 2.163.155
Handbært fé í byrjun tímabils	-	9.920.712	7.610.092
Handbært fé í lok tímabils	9.920.712	7.610.092	5.446.937

Sjóðsstreymi	júlí.2010	ágúst.2010	september.2010	október.2010	nóvember.2010	desember.2010
Uppruni handbær fíjars						
Hreinn hagnaður (tap) frá rekstri	- 1.951.223	- 1.772.160	- 1.414.034	- 1.055.908	- 697.782	- 697.782
Rekstrarliðir sem ekki hafa áhrif á handbært fé:						
Reiknaðir skattar síðasta árs	-	-	-	-	-	-
Greiddir skattar v/síðasta árs	-	-	-	-	-	-
Afskriftir	255.248	255.248	255.248	255.248	255.248	255.248
Veltufé frá rekstri	- 1.695.975	- 1.516.912	- 1.158.786	- 800.660	- 442.534	- 442.534
Birgðir (-til lækkunar + til hækkunar)	- 88.400	- 88.400	- 66.300	- 154.700	-	-
Skammtímkröfur (- til hækkunar + til lækkunar)	- 12.866	- 12.866	- 25.733	- 25.733	- 25.733	-
Skammtímaskuldir (+ til hækkunar - til lækkunar)	30.274	30.274	45.411	60.548	60.548	30.274
Breytingar á rekstrart. Eignum og skuldum	- 70.992	- 70.992	- 46.622	- 119.885	- 34.815	- 30.274
Handbært fé frá rekstri	- 1.766.967	- 1.587.904	- 1.205.408	- 920.545	- 407.719	- 412.260
Fjárfestingahreyfingar:	-	-	-	-	-	-
Fastafjármunir	-	-	-	-	-	-
Fjármögnunarhreyfingar :	-	-	-	-	-	-
Ný lán	-	-	-	-	-	-
Afborganir langtímalána	-	-	-	-	-	-
Arðgreiðslur	-	-	-	-	-	-
Nýtt hlutafé	-	-	-	-	-	-
Breyting handbærs fjárs á tímabilinu	- 1.766.967	- 1.587.904	- 1.205.408	- 920.545	- 407.719	- 412.260
Handbært fé í byrjun tímabils	5.446.937	3.679.969	2.092.065	886.657	33.887	441.606
Handbært fé í lok tímabils	3.679.969	2.092.065	886.657	- 33.887	- 441.606	- 853.866

c. Viðauki. Rekstrarreikningur 2010 - 2020

Rekstrarreikningur	2010	2011	2012	2013			
Tekjur							
Seldir skammtar							
Meðalverð á rétti							
Sala	22.100.000	66.300.000	78.000.000	80.340.000			
Breytilegur kostnaður samtals	8.225.769	20.672.870	24.321.024	25.050.655			
Fastur kostnaður samtals	26.986.746	36.718.995	36.952.995	36.999.795			
Hagnaður fyrir afskriftir (EBITDA)	- 13.112.515	8.908.135	16.725.981	18.289.551			
EBITDA hlutfall	-59%	13%	21%	23%			
Afskriftir	- 2.297.233	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977			
Hagnaður(tap) fyrir fjármagnsliði og skatta (EBIT)	- 15.409.748	5.845.158	13.663.004	15.226.574			
Fjármagnsliðir							
Vextir langtímalána		2.430.596,19 kr.	2.292.090,70 kr.	2.136.964,55 kr.			
Hagnaður fyrir skatta (PBT)	- 15.409.748	3.414.562	11.370.914	13.089.609			
Skattar		614.621	2.046.764	2.356.130			
Hreinn hagnaður / Tap	- 15.409.748	2.799.941	9.324.149	10.733.480			
Hagnaðarhlutfall	-70%	4,2%	12,0%	13,4%			
Uppsafrnað skattahagræði	2.773.755	2.159.133	112.369	- 2.243.761			
Greiddir skattar							
Rekstrarreikningur	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tekjur							
Seldir skammtar							
Meðalverð á rétti							
Sala	82.750.200	85.232.706	87.789.687	90.423.378	93.136.079	95.930.162	98.808.066
Breytilegur kostnaður samtals	25.802.174	26.576.240	27.373.527	28.194.733	29.040.575	29.911.792	30.809.146
Fastur kostnaður samtals	37.047.999	37.097.649	37.148.788	37.201.462	37.255.716	37.311.598	37.369.156
Hagnaður fyrir afskriftir (EBITDA)	19.900.027	21.558.818	23.267.372	25.027.183	26.839.788	28.706.772	30.629.765
EBITDA hlutfall	24%	25%	27%	28%	29%	30%	31%
Afskriftir	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	- 765.744	-
Hagnaður(tap) fyrir fjármagnsliði og skatta (EBIT)	16.837.050	18.495.841	20.204.395	21.964.206	23.776.811	27.941.028	30.629.765
Fjármagnsliðir							
Vextir langtímalána	1.963.223,26 kr.	1.768.633,01 kr.	1.550.691,94 kr.	1.306.597,94 kr.	1.033.212,65 kr.	727.021,14 kr.	384.086,64 kr.
Hagnaður fyrir skatta (PBT)	14.873.827	16.727.208	18.653.703	20.657.608	22.743.599	27.214.007	30.245.678
Skattar	2.677.289	3.010.897	3.357.667	3.718.369	4.093.848	4.898.521	5.444.222
Hreinn hagnaður / Tap	12.196.538	13.716.310	15.296.037	16.939.239	18.649.751	22.315.485	24.801.456
Hagnaðarhlutfall	14,7%	16,1%	17,4%	18,7%	20,0%	23,3%	25,1%
Uppsafrnað skattahagræði	- 4.921.049	- 7.931.947	- 11.289.613	- 15.007.983	- 19.101.831	- 24.000.352	- 29.444.574
Greiddir skattar	4.921.049	4.921.049	3.010.897	3.357.667	3.718.369	4.093.848	4.898.521

d. Viðauki. Sjóðsstreymisyfirlit 2010 - 2020

Sjóðsstreymi	2010	2011	2012	2013	2014
Uppruni handbær fjárs					
Hreinn hagnaður (tap) frá rekstri	- 15.409.748	2.799.941	9.324.149	10.733.480	12.196.538
Rekstrarlíðir sem ekki hafa áhrif á handbært fé:					
Reiknaðir skattar síðasta árs	-	614.621	2.046.764	2.356.130	2.677.289
Greiddir skattar v/síðasta árs				- 2.046.764	- 2.356.130
Afskriftir	2.297.233	3.062.977	3.062.977	3.062.977	3.062.977
Veltufé frá rekstri	- 13.112.515	6.477.539	14.433.891	14.105.822	15.580.674
Birgðir (-til lækkunar + til hækkunar)	928.200	- 1.768.000	- 468.000	- 93.600	- 96.408
Skammtímakröfur (- til hækkunar + til lækkunar)	17 180.130	- 2.058.630	- 544.932	- 108.986	- 112.256
Skammtímaskuldir (+ til hækkunar - til lækkunar)	20 423.836	2.421.918	641.096	128.219	132.066
Breytingar á rekstrart. Eignum og skuldum	- 684.495	- 1.404.712	- 371.836	- 74.367	- 76.598
Handbært fé frá rekstri	- 13.797.010	5.072.826	14.062.055	14.031.455	15.504.076
Sjóðsstreymi	2015	2016	2017	2018	2019
Uppruni handbær fjárs					
Hreinn hagnaður (tap) frá rekstri	13.716.310	15.296.037	16.939.239	18.649.751	22.315.485
Rekstrarlíðir sem ekki hafa áhrif á handbært fé:					
Reiknaðir skattar síðasta árs	3.010.897	3.357.667	3.718.369	4.093.848	4.898.521
Greiddir skattar v/síðasta árs	- 2.677.289	- 3.010.897	- 3.357.667	- 3.718.369	- 4.093.848
Afskriftir	3.062.977	3.062.977	3.062.977	3.062.977	765.744
Veltufé frá rekstri	17.112.896	18.705.783	20.362.919	22.088.206	23.885.903
Birgðir (-til lækkunar + til hækkunar)	- 99.300	- 102.279	- 105.348	- 108.508	- 111.763
Skammtímakröfur (- til hækkunar + til lækkunar)	- 115.624	- 119.092	- 122.665	- 126.345	- 130.135
Skammtímaskuldir (+ til hækkunar - til lækkunar)	136.028	140.109	144.312	148.641	153.100
Breytingar á rekstrart. Eignum og skuldum	- 78.896	- 81.263	- 83.701	- 86.212	- 88.798
Handbært fé frá rekstri	17.034.000	18.624.520	20.279.218	22.001.994	23.797.105
Sjóðsstreymi	2020				

e. Viðauki. Efnahagsreikningur

Efnahagsreikningur	2010	2011	2012	2013	2014	
Eignir						
Fastafjármunir	22.788.097	20.025.904	17.263.710	14.501.516	11.739.323	
Vélar, tæki og innréttigarar	22.788.097	20.025.904	17.263.710	14.501.516	11.739.323	
Veltufjármunir	254.464	7.999.709	21.781.977	34.568.174	48.659.329	
Birgðir	0	928.200	2.696.200	3.164.200	3.257.800	
Kröfur	0	180.130	2.238.760	2.783.692	2.892.678	
Sjóður	-	853.866	3.064.748	15.834.085	28.417.696	
Öefnislegar eignir						
Sérleyfi	2.481.463	2.180.679	1.879.896	1.579.113	1.278.329	
Eignir samtals	25.524.024	30.206.291	40.925.583	50.648.803	61.676.981	
Eigið fé	20.254.968	4.845.220	7.645.161	16.969.310	27.702.790	
Hlutafé	20.254.968	20.254.968	20.254.968	20.254.968	20.254.968	
Óráðstafað eigið fé	0 - 15.409.748	- 12.609.807	- 3.285.658	7.447.822	19.644.360	
Langtímalán	19.100.756	17.808.038	16.360.194	14.738.608	12.922.433	
Lán til 10 ára	19.100.756	17.808.038	16.360.194	14.738.608	12.922.433	
Skammtímaskuldir	1.578.048	4.753.092	6.981.458	7.592.784	8.240.599	
Næsta árs afborganir langtímalána	1.154.212	1.292.718	1.447.844	1.621.585	1.816.176	
Reiknaðir skattar	-	614.621	2.046.764	2.356.130	2.677.289	
Aðrar skammtímaskuldir	423.836	2.845.753	3.486.849	3.615.068	3.747.134	
Skuldir og eigið fé samtals	25.524.024	30.206.291	40.925.583	50.648.803	61.676.980	
Efnahagsreikningur	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Eignir						
Fastafjármunir	8.977.129	6.214.936	3.452.742	690.548	-	0
Vélar, tæki og innréttigarar	8.977.129	6.214.936	3.452.742	690.548	-	0
Veltufjármunir	64.092.077	80.903.851	99.132.871	118.818.122	139.999.338	162.303.467
Birgðir	3.453.508	3.555.787	3.661.135	3.769.643	3.881.406	3.996.523
Kröfur	3.120.558	3.239.650	3.362.315	3.488.660	3.618.795	3.752.835
Sjóður	57.518.011	74.108.414	92.109.421	111.559.819	132.499.136	154.554.109
Öefnislegar eignir						
Sérleyfi	977.546	676.763	375.979	75.196	0	0
Eignir samtals	74.046.752	87.795.549	102.961.592	119.583.866	139.999.338	162.303.467
Eigið fé	53.615.638	68.911.675	85.850.914	104.500.665	126.816.150	151.617.606
Hlutafé	20.254.968	20.254.968	20.254.968	20.254.968	20.254.968	20.254.968
Óráðstafað eigið fé	33.360.670	48.656.707	65.595.945	84.245.696	106.561.182	131.362.638
Langtímalán	10.888.316	8.610.105	6.058.509	3.200.722	0	0
Lán til 10 ára	10.888.316	8.610.105	6.058.509	3.200.722	0	0
Skammtímaskuldir	8.928.176	9.659.148	10.437.548	11.267.859	12.568.567	10.071.239
Næsta árs afborganir langtímalána	2.034.117	2.278.211	2.551.596	2.857.787	3.200.722	-
Reiknaðir skattar	3.010.897	3.357.667	3.718.369	4.093.848	4.898.521	5.444.222
Aðrar skammtímaskuldir	3.883.162	4.023.271	4.167.582	4.316.224	4.469.324	4.627.017
Skuldir og eigið fé samtals	74.046.751	87.795.549	102.961.592	119.583.866	139.999.338	162.303.467

f. Viðauki. Eigna og lánayfirlit

Eignayfirlit	2010	2011	2012	2013	2014	
Vélar og tæki í byrjun árs	0	25.269.560	22.206.583	19.143.606	16.080.629	
Nýfjárfestingar	27.566.793	0	0	0	0	
Afskriftir	2.297.233	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	
Vélar og tæki í lok árs	25.269.560	22.206.583	19.143.606	16.080.629	13.017.652	
Birgðir	884.000	2.652.000	3.120.000	3.213.600	3.310.008	
Óefnislegar eignir	2.707.050	2.481.463	2.180.679	1.879.896	1.579.113	
Afskriftir	- 225.588	- 300.783	- 300.783	- 300.783	- 300.783	
Eignir alls	53.904.582	49.245.845	43.287.108	36.953.970	30.623.641	
Lánayfirlit						
Langtímaskuldir í upphafi árs		- 20.254.968	19.100.756	17.808.038	16.360.194	
Ný langtímalán tekin á árinu	20.254.968	0	0	0	0	
Afborganir af höfðustól á árinu		1.154.212	1.292.718	1.447.844	1.621.585	
Langtímaskuldir í lok árs	20.254.968	19.100.756	17.808.038	16.360.194	14.738.608	
Meðalstaða langtímalána	20.254.968	19.677.862	18.454.397	17.084.116	15.549.401	
Vaxtagreiðslur á árinu		0,00 kr.	2.430.596,19 kr.	2.292.091	2.136.965	
Eignayfirlit	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vélar og tæki í byrjun árs	13.017.652	9.954.675	6.891.698	3.828.721	765.744	-
Nýfjárfestingar	0	0	0	0	0	0
Afskriftir	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	- 3.062.977	765.744	-
Vélar og tæki í lok árs	9.954.675	6.891.698	3.828.721	765.744		
Birgðir	3.409.308	3.511.587	3.616.935	3.725.443	3.837.206	3.952.323
Óefnislegar eignir	1.278.329	977.546	676.763	375.979	75.196	0
Afskriftir	- 300.783	- 300.783	- 300.783	- 300.783	75.196	
Eignir alls	24.296.204	17.971.746	11.650.357	5.332.127	3.837.206	3.952.323
Lánayfirlit						
Langtímaskuldir í upphafi árs	14.738.608	12.922.433	10.888.316	8.610.105	6.058.509	3.200.722
Ný langtímalán tekin á árinu	0	0	0	0	0	0
Afborganir af höfðustól á árinu	1.816.176	2.034.117	2.278.211	2.551.596	2.857.787	3.200.722
Langtímaskuldir í lok árs	12.922.433	10.888.316	8.610.105	6.058.509	3.200.722	0
Meðalstaða langtímalána	13.830.521	11.905.374	9.749.211	7.334.307	4.629.616	1.600.361
Vaxtagreiðslur á árinu	1.768.633	1.550.692	1.306.598	1.033.213	727.021	384.087

g. Viðauki. Ýmsar forsendur

Fjárfestingar		27.566.793 kr.
Hönnun	1.804.700 kr.	
Endurbætur á húsnæði	10.828.200 kr.	
Húsgögn og tæki	11.730.550 kr.	
Skilti og merkingar	496.293 kr.	
Sérleyfi(ðefnisleg eign)	2.707.050 kr.	
Stofnkostnaður		12.943.144 kr.
Leyfi og gjöld	200.000 kr.	
Klaðnaður	81.212 kr.	
Vörubirgðir	1.533.995 kr.	
Prentun	586.528 kr.	
Þjálfun starfsfólks	541.410 kr.	
Sjóður	10.000.000 kr.	
Samtals		40.509.937 kr.

Fastur kostnaður	pr. Mán	pr. Ár
Stærð húsnæðis	100	
Húsaleiga	161.428 kr.	1.937.136 kr.
Kostnaður stjórnar	10.000 kr.	120.000 kr.
Ferðakostnaður	50.000 kr.	600.000 kr.
Tryggingar	6.127 kr.	73.525 kr.
Bókhaldskostnaður	35.000 kr.	420.000 kr.
Laun framkvæmdastjóra	600.000 kr.	7.200.000 kr.
Önnur laun	1.233.472 kr.	14.801.667 kr.
Símareikningar	30.000 kr.	360.000 kr.
Rafmagn, hiti og gas	100.000 kr.	1.200.000 kr.
Launatengd gjöld + stmkostn.	733.389 kr.	8.800.667 kr.
ýmis ófyrirséður kostnaður		2%
þrif og ferlar við það		
		35.512.995 kr.
	BEK	
	Hráefniskostnaður	212 kr.

Launakostnaður	tímar	
opnumartími	11	
Meðal-laun	2000	
Fjöldi starfsmanna á vakt	3	
vakt á dag	33	
tímar á viku	231	
tímar á mánuði	1001	
Laun flokkur 1	1.721 kr.	
Hlutfall framl.launa í flokki 1	33%	
Fj.tíma í launafl. 1	334	
Laun flokkur 1 pr mán	574.240 kr.	
Laun flokkur 2	988 kr.	
Fjöldi tíma launafl.2	667	
Laun flokkur 2 pr mán	659.232	
Launakostnður við framl.	1.233.472 kr.	
Laun framkvæmdastjóra	600.000 kr.	
Launatengd gjöld	733.389 kr.	
Launakostnaður samtals	2.566.861 kr.	pr mán
Samtals laun og launat. Gjöld	30.802.334 kr.	pr ár

Afleiddir útreikningar		
Sala á viku	1.200	
Sala á mánuði	5.200	
Tekjur á mánuði	6.500.000	
Tekjur á ári	78.000.000	
Franchise fee	6.240.000	8%
Hráefnisverð	13.245.024	17%
Netto tekjur	58.514.976	

	Húsaleiga			
póstnr.	Staður	verð	stærð m2	Verð pr m2
101	Bankastræti	140.000 kr.	90	1.556 kr.
101	Klapparstígur	177.089 kr.	95	1.864 kr.
101	Ingólfsstræti	301.000 kr.	140	2.150 kr.
	Borgartún	265.000 kr.	173	1.532 kr.
108	Suðurlandsbr	290.000 kr.	206	1.408 kr.
101	Rauðarárstígur	340.000 kr.	289	1.176 kr.
	meðalverð pr m2			1.614 kr.

Magn í skammti (kg)		Verð (kg)	verð í skammti
0,1	Eggjanúðlur	411	41,1
0,04	kjúklingur	1100	44
0,03	Mais	379	11,37
0,03	Ananas	262	7,86
0,03	Sveppir	832	24,96
0,03	Brokkoli	349	10,47
0,05	Sósa	1000	50
0,46	Meðalréttur		189,76
Hráefnisverð í skammti	Gos		22,5
	samtals		212,26

h. Mynda- töflu og jöfnuskrá

1. Mynd 10. Rannsóknarþrep
2. Mynd 11. Fýsileikakönnun
3. Mynd 12. Tíðni heimsókna á skyndibitastaði
4. Mynd 13. Velta matsölustaða á Íslandi
5. Mynd 14. Velta skyndibitastaða í Evrópu
6. Mynd 15. Meðalaldur viðskiptavina nokkra skyndibitastaða
7. Mynd 16 Heimsóknir síðustu 6 mánuði-þróun
8. Mynd 17. Áhrifatrektin
9. Mynd 18. Nýskráningar matsölustaða
10. Tafla 1. Samanburður á Sérleyfum
11. Tafla 2. Velta matsölustaða
12. Tafla 3 Vegin meðaltalskostnaður fjármagns
13. Tafla 4 Endurgreiðslutími
14. Tafla 5. Ávöxtunarkrafa / Söluverð
15. Tafla 6. Söluverð / veltugjald til sérleyfisgjafa
16. Tafla 7. Ávöxtunarkrafa eiginfjár / fjármagnskostnaður
17. Tafla 8. Fármagnskostnaður / fastur kostnaður
18. Tafla 9. Núllpunktsgreining miðað við mismunandi verðlagningu
19. Tafla 10. Núllpunktsgreining miðað við mismunandi verðlagningu að teknu tilliti til fjármagnskostnaðar
20. Jafna 1. Vegin meðaltalskostnaður fjármagns.