



MS ritgerð
Markaðsfræði og alþjóðaviðskipti

Sérleyfisfyrirtæki í veitingarekstri
Viðskiptaáætlun

Hrönn Bjarnadóttir

Leiðbeinandi Eðvald Möller
Viðskiptafræðideild
Júní 2013



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Sérleyfisfyrirtæki í veitingarekstri

Viðskiptaáætlun

Hrönn Bjarnadóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Eðvald Möller

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2013

Sérleyfisfyrirtæki í veitingarekstri

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Hrönn Bjarnadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Prentsmiðja Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaritgerð í meistaranámi í Markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum og stefni ég á útskrift í júní 2013. Leiðbeinandi minn var Eðvald Möller og þakka ég honum kærlega fyrir frábært samstarf, skemmtilega fundi og góðar og gagnlegar ráðleggingar og athugasemdir við vinnu þessarar ritgerðar. Einnig vil ég þakka Ragnari Bjarnasyni fyrir ómælda þolinmæði og stuðning við hugmyndavinnu, yfirlestur og uppsetningu ritgerðarinnar.

Þeir fjölmörgu sem lögðu hönd á plóg með yfirlestri eiga líka skilið miklar þakkir og þá sérstaklega faðir minn, Bjarni Ómar Ragnarsson.

Að lokum við ég þakka Sæþóri Fannberg unnusta mínum fyrir mikinn og góðan stuðning og hvatningu þegar ég þurfti á henni að halda.

Reykjavík 13. september 2012

Hrönn Bjarnadóttir

Útdráttur

Þetta er viðskiptaáætlun fyrir stofnun fyrirtækis á Íslandi sem er hluti af alþjóðlegri veitingahúsakeðju. Staðurinn er nýttískulegur og frumlegur staður sem býður upp á léttu rétti og drykki á góðu verði í fallegu umhverfi. Á staðnum er allur matur eldaður fyrir framan viðskiptavininn og mikil áhersla er lögð á ferskt og gott hráefni og hraða þjónustu. Sérleyfisfyrirtækið á Íslandi mun verða stofnað út frá höfuðstöðvum fyrirtækisins sem sérleyfisfyrirtæki (e. franchising) og mun því vinna út frá sömu gildum og allir aðrir staðir keðjunnar víðsvegar um heiminn en þeir eru rúmlega 100 talsins.

Viðskiptaáætlun þessi verður gerð með það að leiðarljósi að vera upplýsingaskjal fyrir mögulega og væntanlega fjárfesta.

Fyrst verður viðskiptahugmyndinni lýst nokkuð ítarlega ásamt fyrirtækinu og vörinni sem fyrirtækið er að bjóða upp á. Þá verður gerð ítarleg markaðsgreining á íslenskum markaði þar sem farið verður yfir þörf viðskiptavinar og mögulega samkeppnisaðila og samstarfsaðila. SVÓT greining verður framkvæmd þar sem farið verður yfir styrkleika og veikleika og svo ógnanir og tækifæri við stofnun fyrirtækisins hér á landi. Þá verður einnig farið í uppbyggingu fyrirtækisins, stjórnskipulag og helstu starfsmenn og í lokin verða gerðar helstu fjárhags- og rekstraráætlanir og sýnt fram á mögulegan hagnað og gagnsemi þess að stofna fyrirtækið. Einnig verður hagnaðarvon fjárfesta skoðuð.

Efnisyfirlit

| | |
|--|----|
| Formáli | 4 |
| Útdráttur | 5 |
| Efnisyfirlit | 6 |
| Myndaskrá | 9 |
| Töfluskrá | 10 |
| 1 Inngangur | 11 |
| 2 Stjórnendasamantektin | 12 |
| 3 Fræðilegur hluti | 14 |
| 3.1 Markaðsgreining..... | 14 |
| 3.1.1 Eðli markaðar | 14 |
| 3.1.2 Þróun markaðarins | 15 |
| 3.1.3 Vöxtur iðnaðar (e. Growth in industry) | 16 |
| 3.1.4 Viðskiptasérleyfi á veitingahúsamarkaði | 17 |
| 3.1.4.1 POS kerfið | 19 |
| 3.1.5 Eftirspurn á markaði (e. Market demand) | 21 |
| 3.1.6 Viðhorfsbreytingar Íslendinga..... | 22 |
| 3.1.7 5 krafta líkan Porter's | 24 |
| 3.1.7.1 Samningsstaða kaupenda | 24 |
| 3.1.7.2 Samningsstaða birgja | 25 |
| 3.1.7.3 Inngönguhindranir | 26 |
| 3.1.7.4 Hætta á staðkvæmdarvörum | 28 |
| 3.1.7.5 Samkeppni innan atvinnugreinar | 28 |
| 3.1.8 Samval söluráða | 30 |
| 3.1.9 Nærumhverfi veitingastaðarins (e. local market area) | 30 |
| 3.1.9.1 Greining út frá staðsetningu og umhverfi..... | 31 |
| 3.1.9.1.1 PEST greining | 32 |
| 3.1.9.1.1.1 Pólíttískt umhverfi | 33 |
| 3.1.9.1.1.2 Efnahagslegt/hagrænt umhverfi..... | 34 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 3.1.9.1.1.3 | Lýðfræðilegt/menningarlegt umhverfi | 35 |
| 3.1.9.1.1.4 | Tæknilegt umhverfi..... | 37 |
| 3.1.9.1.1.5 | Náttúra og auðlindir | 37 |
| 3.1.10 | Samkeppnisaðilar | 37 |
| 3.1.11 | Markhópurinn | 39 |
| 3.1.12 | Staðsetning | 40 |
| 3.2 | Markaðssetning á veitingahúsamarkaði..... | 41 |
| 3.2.1 | Að meta gæði kaupa og þjónustu | 44 |
| 4 | Varan / fyrirtækið | 46 |
| 4.1 | Viðskiptahugmyndin..... | 46 |
| 4.1.1 | Upplifunin | 46 |
| 4.1.2 | Staðurinn | 47 |
| 4.1.3 | Fyrirtækið..... | 48 |
| 4.2 | Samval söluráða | 49 |
| 4.2.1 | Varan (e. product) | 49 |
| 4.2.2 | Verð (e. price) | 53 |
| 4.2.3 | Vettvangur (e. place)..... | 54 |
| 4.2.4 | Vegsauki (e. promotion) | 56 |
| 4.2.5 | Fólk | 57 |
| 4.2.6 | Ferlar..... | 58 |
| 4.2.7 | Umgjörð (e. physical evidence)..... | 60 |
| 4.3 | Samkeppnisaðilar | 60 |
| 4.4 | Markhópurinn | 70 |
| 4.5 | Markaðssetning VAPIANO | 76 |
| 4.6 | SVÓT GREINING..... | 84 |
| 4.6.1 | Styrkleikar | 85 |
| 4.6.2 | Veikleikar | 85 |
| 4.6.3 | Ógnanir | 86 |
| 4.6.4 | Tækifæri..... | 86 |
| 4.6.5 | Niðurstöður SVÓT greiningar..... | 87 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.6.6 | Það sem gæti farið úrskeiðis | 87 |
| 4.7 | Helstu samstarfsaðilar | 90 |
| 4.8 | Lýsing á fyrirtæki | 90 |
| 4.8.1 | Sérleyfisákvæði | 91 |
| 4.8.2 | Markaðsstefna og áætlun..... | 94 |
| 4.8.3 | Fyrirtækið, eigendur og stjórnskipulag..... | 94 |
| 4.8.3.1 | Fyrirtækið | 95 |
| 4.8.3.2 | Eigendur | 95 |
| 4.8.3.3 | Stjórnskipulag | 96 |
| 4.8.4 | Framtíðarsýn | 97 |
| 4.8.5 | Markmið | 97 |
| 4.8.6 | Lykilstarfsmenn og stjórnendur | 99 |
| 4.8.6.1 | Lykilstarfsmenn | 99 |
| 4.8.6.2 | Lykilstjórnendur – menntun og reynsla | 99 |
| 5 | Rekstraráætlanir..... | 101 |
| 5.1 | Fjárhagsáætlun..... | 102 |
| 5.1.1 | Fjárpörf | 103 |
| 5.2 | Stofnkostnaðaráætlun..... | 103 |
| 5.3 | Söluáætlun ár 1-4 | 104 |
| 5.4 | Rekstrarreikningur ár 1-4..... | 105 |
| 5.5 | Sjóðsstreymisáætlun | 106 |
| 5.6 | Arðsemisútreikingar | 107 |
| 5.6.1 | Núllpunktsgreining | 108 |
| 6 | Niðurstöður | 110 |
| 7 | Lokaorð | 111 |
| | Heimildaskrá..... | 112 |
| | Viðauki 1 – Matseðlar VAPIANO , verð gefin upp í bandarískum dollurum. | 124 |
| | Viðauki 2 – Nánari útlistun á forsendum rekstraráætlana | 126 |

Myndaskrá

| | |
|---|-----|
| Mynd 1 – Logo VAPIANO | 11 |
| Mynd 2 – VAPIANO í Berlín | 12 |
| Mynd 3 – Pastaréttur og rauðvínsglas á VAPIANO | 23 |
| Mynd 4 – 5 krafta líkan Porter's | 24 |
| Mynd 5 – Þjónustugapið (e. Service gap) | 44 |
| Mynd 6 – Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti | 45 |
| Mynd 7 – Kokkar á VAPIANO | 46 |
| Mynd 8 – Hér sést ólífutréið forna..... | 47 |
| Mynd 9 – Betri stofan á VAPIANO í Frankfurt | 48 |
| Mynd 10 – Pizza á VAPIANO með parmaskinku, klettsalati og geitaosti | 49 |
| Mynd 11 – Barinn á VAPIANO í London | 50 |
| Mynd 12 – Stimpilkort (e. Chip card) af VAPIANO | 50 |
| Mynd 13 – Viðskiptavinur að skanna inn stimpilkortið sitt eftir að hafa keypt salat og drykk | 51 |
| Mynd 14 – Jurtagarðurinn á VAPIANO í Berlín | 52 |
| Mynd 15 – Kjórið húsnæði fyrir VAPIANO..... | 55 |
| Mynd 16 – Kokkarnir á VAPIANO í Berlín | 58 |
| Mynd 17 – Opnu eldhúsin á VAPIANO í Frankfurt..... | 59 |
| Mynd 18 – Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti..... | 77 |
| Mynd 19 - IRR formúla | 107 |
| Mynd 20 – NPV formúla | 107 |

Töfluskra

| | |
|---|-----|
| Tafla 1 – Greining á samkeppnisaðilum VAPIANO | 67 |
| Tafla 2 – Greining á VAPIANO | 68 |
| Tafla 3 – IRR og NPV | 108 |
| Tafla 4 – Arðsemi eigin fjár | 108 |

1 Inngangur

“Chi va piano, va sano e va lontano”: “Sá sem tekur lífinu með ró og næði lifir lengur og betur” segir ítalskt orðatiltæki. Þetta er lífsviðhorfið sem er lifað eftir á veitingastöðum Vapiano alla daga – bæði af gestum staðarins og starfsmönnum eða Vapianistum eins og þeir eru kallaðir.

Þessi ritgerð er ítarleg viðskiptaáætlun um stofnun sérleyfisfyrirtækis (e. Franchising) út frá VAPIANO sem er alþjóðleg veitingahúsakeðja sem hefur höfuðstöðvar í Þýskalandi. Á Vapiano er boðið upp á pizzur, pasta og salat og mikil áhersla lögð á ferskt hráefni og góð verð. Þar sem fyrirtækið verður sérleyfisfyrirtæki mun veitingastaðurinn vera með sama sniði og aðrir veitingastaðir VAPIANO víðs vegar um heiminn en þeir eru í dag 112 talsins og til stendur að opna a.m.k 10 í viðbót á næstu mánuðum. Ritgerðinni er skipt í 2 hluta, fræðilegan hluta og hluta sem fjallar um vöruna og fyrirtækið. Í fræðilega hlutanum er gerð ítarleg markaðsgreining á veitingahúsamarkaði þar sem eðli og þróun markaðar eru skoðuð auk þess sem vöxtur iðnaðar er greindur ásamt eftirspurn á markaði. Þá er nærumhverfi veitingastaðarins skoðað, bæði út frá staðsetningu og umhverfinu og PEST greining er framkvæmd. Í kaflanum um vöruna er byrjað á viðskiptahugmyndinni og því næst farið í samval söluráða þar sem hverjum söluráða er lýst ítarlega. Þá verður einnig gerð svokölluð SVÓT greining þar sem farið er ofan í kjölinn á helstu styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum sem ný fyrirtæki á markaði búa við. Fyrirtækinu sjálfu, stjórnskipulagi, rekstri og starfsfólki er svo lýst lauslega og í lokin kemur kafli þar sem settar eru fram hinar ýmsu rekstraráætlanir. Fyrst eru settar fram fjárhags-, sölu-, stofnkostnaðar- og sjóðsstreymisáætlanir og loks er settur upp rekstrarreikningur og arðsemisútreikningar gerðir. Með þessum rekstraráætlunum verður sýnt fram á mögulegan hagnað og gagnsemi þess að stofna fyrirtækið ásamt því að kynna tilvonandi rekstur fyrir mögulegum fjárfestum í þeirri von að þeir vilji taka þátt í verkefninu.



Mynd 1 – Logo VAPIANO

2 Stjórnendasamantektin

VAPIANO er alþjóðleg veitingahúsakeðja sem er upprunnin frá Þýskalandi og hefur breitt úr sér víðsvegar í Evrópu og heiminum öllum. Í dag eru staðirnir 112 og til stendur að opna a.m.k 10 fleiri með haustinu. Fyrirtækið er sérleyfisfyrirtæki og er því sama snið, útlit og gildi sem unnið er út frá í öllum löndum. Allur búnaður, húsgögn, auglýsingar, fatanaður, matur og vín kemur frá höfuðstöðvunum til að tryggja það að upplifun viðskiptavina af staðnum sé sú sama hvort sem þeir eru í Stokkhólmi eða New York. VAPIANO býður upp á ítalskan mat og sameinar lágt verð, mikla viðskiptavinaveltu og einstaklingsmiðaða þjónustu. Í öllum löndum þar sem VAPIANO starfar er kjarni starfseminnar skilvirkni, einstaklingsmiðuð þjónusta og rólegt og afslappandi umhverfi. Opin eldhús þar sem viðskiptavinurinn fylgist með kokki útbúa matinn sinn og sérstök stimpilkort sem viðskiptavinurinn stimplar neyslu sína inn á eru þau atriði sem aðgreina VAPIANO frá öðrum veitingahúsum og skyndibitastöðum.



Mynd 2 – VAPIANO í Berlín

VAPIANO hefur úthugað og hrint í framkvæmd markaðshugmynd sem leggur áherslu á samval söluráða eða P-in 4. Aðlaðandi vörur á samkeppnishæfu verði sem eru kynntar með góðum samskiptaleiðum (aðallega með góðu umtali) og góðri staðsetningu miðsvæðis. Eftir því sem VAPIANO fer stækkandi reynir veitingahúsakeðjan að vera á undan mögulegum samkeppnisaðilum og mæta þörfum viðskiptavina á nýjum mörkuðum og fylgjast með breytingum á smekk núverandi viðskiptavina. Helsti

markhópur staðarins er fólk á aldrinum 20-65 ára, vinnustaðir, fjölskyldur, einstaklingar, pör og allt þar á milli þar sem VAPIANO býður upp á aðstöðu fyrir stóra hópa jafnt sem einstaklinga og fjölskyldur. Verðlagið á staðnum er mjög gott, bæði á mat og víni og mun staðurinn því vera mjög samkeppnishæfur á íslenskum veitingahúsamarkaði þar sem staðurinn mun leitast við að bjóða lægra verð á víni en gengur og gerist. Staðurinn verður í miðbæ Reykjavíkur, nánar tiltekið í Iðuhúsinu á Lækjargötu og mun taka um 200 manns í sæti og vera opinn frá 11 á morgnana til 1 eftir miðnætti.

3 Fræðilegur hluti

3.1 Markaðsgreining

Markaðsgreining er eitt helsta grundvallaratriði við markaðsáætlanagerð. Þar er um að ræða ítarlega og faglega skoðun, annað hvort staka eða reglulega, á umhverfi fyrirtækisins, markmiðum og stefnu. Greiningar samanstanda af ýmsum hefðbundnum greiningum svo sem SVÓT greiningu, samkeppnisgreiningu og dreifileiðagreiningu. Bæði nær og fjærumhverfi er skoðað og greint og þar má nefna helst Pest og Task greiningu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005).

3.1.1 Eðli markaðar

Þegar verið er að greina eðli markaðar er nauðsynlegt að skilgreina þá þætti sem gera fyrirtæki árangursrík á markaði og hvaða þættir það eru sem skipta mestu máli. Gera þarf greiningu á þróun þarfa og stefnu í umhverfinu áður en lagt er af stað með nýtt fyrirtæki.

Eðli veitingahúsamarkaðarins hér á landi eru örar breytingar, tíð eigendaskipti og stuttur líftími hjá stórum hluta þeirra veitingastaða/vínveitingastaða sem stofnaðir eru. Veitingahús og vínveitingahús eru að stórum hluta þjónustufyrirtæki þar sem stór hluti upplifunar við að fara á veitingahús snýr að þjónustunni og því sem viðskiptavinurinn sér og skynjar. Að sjálfsögðu skiptir varan, þ.e. maturinn miklu máli en ef þjónustan er slæm getur það haft mjög neikvæð áhrif á mat viðskiptavinarins á vörunni sjálfri. Mikill munur er á því hvernig vörur og þjónusta er markaðsett og er því mikilvægt að skilgreina hvaða þættir rekstrarins falla undir vörupáttinn og hvaða þættir undir þjónustupáttinn. Stjórnendur þjónustufyrirtækja standa oft frammi fyrir mörgum krefjandi verkefnum og spurningum í sambandi við þá þjónustu sem þeir eru að reyna að bjóða upp á. Verkefni snúa að því m.a. að skilja þarfir og væntingar viðskiptavinnanna, finna leiðir til að gera þjónustuna sýnilega, fást við allan þann fjölda af fólki og viðfangsefnum sem tengjast þjónustuframboðinu ásamt því að standa við þau loforð sem gefin hafa verið í tengslum við þjónustuna (Þórhallur Guðlaugsson, e.d.).

3.1.2 Þróun markaðarins

Aðstæður á veitingahúsamarkaði hafa gjörbreyst síðustu ár og áratugi. Lengi vel voru aðeins nokkrir veitingastaðir hér á landi sem fólk gat valið um og þar ber helst að nefna Hótel Borg, Naustið, Grillið á Hótel Sögu, Ask og Hornið. Hótel Borg opnaði árið 1930 og var þar með fyrsti veitingastaður á Íslandi. Hann hætti starfsemi sinni í júlí 1990 og var þá orðin 60 ára gamall (Pétur Pétursson, 2000). Naustið var stofnað árið 1954 og var fyrsti veitingastaður á Íslandi sem auglýsti þorramat á sínum matseðli árið 1958 (Jónas Ragnarsson, 2009). Grillið á Hótel Sögu opnaði árið 1962 og hélt því upp á 50 ára afmæli sitt á árinu (Grillið á Hótel Sögu, 2012). Askur var opnaður árið 1966 og var fyrsti veitingastaður á Íslandi til að bjóða upp á hamborgara að amerískum sið (Randburg.com, e.d.). Hornið var opnað mun seinna eða árið 1979 og var algjör frumkvöðull í ítalskri matargerð hér á landi (Hornið, e.d.).

Á næstu árum varð mikil breyting á veitingahúsmarkaði með inngöngu nýrra og öðruvísi veitingastaða. Svokallaðir skyndibitastaðir fóru að rísa upp á hverju horni sem buðu upp á ódýrari mat og eldsnögga þjónustu. Tommaborgarar voru þar fyrstir en sá staður opnaði árið 1981 og naut mikilla vinsælda (Hamborgarabúllan, e.d.). Fljótlega fóru erlendar skyndibitakeðjur að festa rætur sínar hér á landi og voru fyrsti McDonald's staðurinn og fyrsti Domino's staðurinn opnaðir árið 1993 og fast á eftir þeim kom Subway með sinn fyrsta stað árið 1994 (Þór Clausen, e.d., Evrópuvaktin, 2011). Á árunum 1990-2000 voru opnaðir nokkrir staðir hér á landi sem lögðu aðaláherslu á grænmetisfæði og matarræði sem er ríkt af grænmeti. Grænn kostur var fyrsti staðurinn af þessari tegund og opnaði árið 1995 (Árni Sæberg, 1997). Á hæla honum kom Salatbar Eika, stofnaður 1998 og svo Móðir náttúra 2003 (Móðir náttúra, 2004). Á síðustu rúmlega 10 árum hefur svo ný tegund veitingastaða sprottið upp hér á landi en það eru veitingastaðir sem sérhæfa sig í heilsumat og mat án ýmissa efna sem talin eru skaðleg líkamanum, eins og t.d. hvítur sykur, MSG og hvítt hveiti. Þar ber helst að nefna Maður lifandi sem opnaði árið 2005 og á eftir honum fylgdu Gló, Krúska, Ginger, Happ, Saffran og fleiri (Auður Capital, 2010). Það er því ljóst að veitingahúsamarkaðurinn hér á landi er mjög fjölbreyttur og flestir ættu að geta fundið eitthvað við sitt hæfi.

3.1.3 Vöxtur iðnaðar (e. Growth in industry)

Samkvæmt skýrslu, sem er spá um veitingahúsaiðnaðinn í USA árið 2012 samanborið við árið 2011, sem gefin var út af National Restaurant Association, NRA, í febrúar 2012 koma eftirfarandi staðreyndir fram

- 3,5 % hækkun á sölutekjum veitingahúsa frá árinu 2011
- 10% af vinnuafli landsins mun vinna við störf innan veitingahúsaiðnaðarins og er það aukning um 1,3% síðan 2011
- í skyndibita eru neytendur að leita eftir matgæðum, verði og hraðri afgreiðslu þegar þeir velja sér stað
- á hefðbundnum veitingastöðum leita neytendur hinsvegar eftir matgæðum, þjónustugæðum og verði
- 75% neytenda segjast vera að reyna meira að velja hollari mat í dag þegar þeir heimsækja veitingastaði heldur en fyrir 2 árum og þetta staðfesta veitingahúsaeigendur
- 8 af hverjum 10 neytendum segjast hafa þurft að draga úr eyðslu eftir að kreppan skall á árið 2008 og skiptir verð neytendur því miklu máli þegar veitingastaður er valinn (National Restaurant Association, 2012).

Hér á landi störfuðu árið 2010 um 8000 manns við hótél og veitingahúsarekstur en það eru um 4,8% af starfandi fólki á Íslandi. Árið 2011 störfuðu svo um 8800 manns við hótél og veitingahúsarekstur en það er um 5,2 % af starfandi fólki á Íslandi. 0,4% aukning var því á starfsfólki í þessum geira milli ára (Hagstofa Íslands, e.d.(a)).

Þrátt fyrir að þessi skýrsla eigi aðeins við um veitingahúsamarkaðinn í USA má þó nota hana til hliðsjónar um hvað koma skal í veitingahúsaiðnaði á Íslandi. Þrátt fyrir að um helmingi hærra hlutfall þeirra sem eru starfandi í USA starfi í þessum geira en hér á landi er þetta engu að síður mjög stór markaður hér á landi sem tekur stöðugum breytingum og stækkar ár frá ári.

Það sem skýrsla NRA sýnir er að fólk hugsar mikið um verð þegar það velur sér veitingastað í dag og þegar fólk velur sér skyndibita leitar það eftir gæði matar, verði og hraðri þjónustu. Fólk hugsar hins vegar um gæði matar, gæði þjónustu og verð á hefðbundnum veitingastöðum. Í dag hugsar fólk einnig meira um hollustuna þegar það fer út að borða og pantar sér frekar hollari rétti af matseðli.

3.1.4 Viðskiptasérleyfi á veitingahúsamarkaði

Sérleyfi er hægt að lýsa sem samningsbundnu viðskiptasamkomulagi milli sérleyfishafa, sem þróar vöruna/þjónustuna, og sérleyfiþega, sem kaupir sér rétt til að nota vörumerki sérleyfishafans og selja vörur hans eða þjónustu (Khan, 1992). Sérleyfisfyrirtæki spruttu upp sem ákveðin leið til að stunda viðskipti á seinni helmingi tuttugustu aldarinnar og héldu áfram að stækka frá 1980-1990 og urðu að stóru afli í hagkerfi USA. Sérleyfisfyrirtæki bjóða upp á tækifæri fyrir einstaklinga og fyrirtæki sem vilja útvíkka fjölda dreifileiða sinna á vörum sínum eða þjónustu (Khan, 1992) og er að verða mikilvæg stefna, bæði í USA og á heimsmarkaði fyrir viðskiptavöxt, fyrir að skapa störf og fyrir þróun á hagkerfinu (Hoffman and Preble, 1991). Í dag standa sérleyfisfyrirtæki fyrir stórum hluta dreifileiða í USA. Yfir 3000 fyrirtæki byggja á sérleyfum og spanna þessi fyrirtæki meira en 65 mismunandi atvinnugreinar og yfir 500.000 smásöluverslanir (Seid, 1993). Upplýsingar frá International Franchise Association Educational Foundation (IFAED, 1992) sýna fram á að þriðjungur af allri smásölu í USA er í gegnum sérleyfisfyrirtæki eða útibú sem sérleyfisþegar eiga. Vörur og þjónusta sem er seld af sérleyfisveitingastöðum voru metin árið 1990 á um 64 milljarða dollara. Árið 1992 eingöngu, í 2 mismunandi atvinnugreinum, skiluðu sérleyfisfyrirtæki sölu uppá 803 milljarða dollara og stóðu fyrir 8 milljón störfum (International Franchise Association, 1996). Í rannsókn sem gerð var af IFA (International Franchise Association) var gert ráð fyrir því að árið 2000 yrði um 50% af allri smásölu í USA í gegnum sérleyfisfyrirtæki (Regulation of Franchising, 1994b). Árið 1999 var sala hjá sérleyfisfyrirtækjum um 40% af allri smásölu (Lee, S. B.,1999).

Sérleyfiskerfinu má lýsa sem kerfi af fyrirtækjum sem eru háð innbyrðis og eru tengd í því ferli að framleiða vörur eða þjónustu sem er í boði fyrir viðskiptavinina í gegnum samninga og skipti (Khan, 1992). Í sérleyfishafa-sérleyfisþega sambandi, er sérleyfisþega

gefinn eða seldur rétturinn til að nota dreifikerfi sérleyfishafans og vörumerki hans (Khan, 1992). Takmarkanir í sérleyfishafa-sérleyfisþega sambandi eru settar upp í samning, sem annað hvort gildir í 3-20 ár eða hefur engin sérstök tímatakörk, og getur haft mjög mismunandi skilmála. Þetta samningsbundna samkomulag er mitt á milli mjög samtvinnnaðs kerfis (e. highly intergrated systems) og ómiðstýrðs sprotamarkaðar (e. decentralized entrepreneurial markets). Í sambandi sérleyfishafa-sérleyfisþega, þrátt fyrir að takmörkin séu skilgreind í samningum, er sambandið milli þessara tveggja aðila næstum því einkaréttur. Sérleyfissamningar skilgreina vöruna sem er seld, kröfur um gæði, verð, opnunartíma og þau skilgreina einnig þann dag sem rekstur má hefjast, hvað samningur gildir lengi, tímabil til að endurnýja og ákvæði sem geta bundið enda á samninginn. Sérleyfisfyrirtæki eru einstök meðal flestra gerða af frumkvöðlastarfsemi þar sem það felur í sér samvinnu tveggja og löglega aðgreind efnahagsleg viðmið (e. economic norm). Í sérleyfishafa-sérleyfisþega sambandinu eru báðir aðilar greinilega aðgreindir en eru þó mjög nátengdir hvor öðrum, sem leiðir til þess að skilgreining á sérleyfisfyrirtæki er samstarf eða bandalag um stefnu/áætlanir (e. strategic alliance) (McIntyre and Gilbert, 1994). Sérleyfiskerfi eru mynduð úr einstökum félögum eða fyrirtækjum sem eru háð innbyrðis og vinna saman að hag beggja. (Lee, S. B., 1999).

Samstarfsfélagar í sérleyfisfyrirtæki eru jafnháðir vilja og getu hvors annars til að ná fram sínum markmiðum. Justin and Judd (1989) sýndu fram á þrjú megin atriði í sérleyfisfyrirtækjum sem gera þau háð innbyrðis. Það eru viðskiptaformið, lagaformið og samþykkisformið en í því felst sjálfstæði hvors aðila. Það eru margir kostir við að kaupa sérleyfi, á meðal þeirra eru verðlaun, þekking almennings á vörumerkinu, minnkuð áhætta vegna margreynds viðskiptaforms borið saman við sjálfstæðan atvinnurekstur, þjáfun sem er boðið upp á hjá sérleyfishafanum og fleiri atriði. Þrátt fyrir það fylgir því að vera sérleyfisþegi líka ábyrgð og skyldur, þar með talið að þurfa að vinna innan ákveðins ramma sérleyfishafans og að deila hagnaðinum. Árangursríkt sérleyfisfyrirtæki gefur ekki aðeins sérleyfisþeganum ágóða heldur einnig loka viðskiptavininum og sérleyfisþegar geta fundið fyrir hvatningu til að breytast til að þóknast lokaviðskiptavininum betur. Mögulegir sérleyfisþegar geta einnig verið hugsaðir sem mögulegir viðskiptavinir sérleyfisfyrirtækisins. Stærsti markaður til að nota

viðskiptaformið sérleyfi er veitingahúsamarkaðurinn. Um það bil helmingur þess fjármagns sem eytt er í mat utan heimilisins kemur frá sérleyfisfyrirtækjum. (Lee, S. B.,1999).

Rannsakendur hafa venjulega valið að bera kennsl á helsta kost þess að vera sérleyfisþegi. Í einni rannsókn töldu breskir sérleyfisþegar “alþjóðleg tengsl með þekktu alþjóðlegu vörumerki” (Stansworth, 1977) vera helsta kost sérleyfis á meðan að önnur rannsókn sýndi fram á að “stuðningur sérleyfishafans” væri það sem mestu máli skipti (Hough, 1986). Baron og Schmidt (1991) fundu út að þrátt fyrir að sérleyfisþegar þráðu innst inni að stofna sitt eigið fyrirtæki þá fannst þeim sérleyfi mjög aðlaðandi kostur vegna möguleika á stuðningi og hjálp frá sérleyfishafanum, þekktar og margþrófaðrar viðskiptahugmyndar og nafns og minnkaðrar áhættu. Rannsókn sem gerð var af Knight (1986) sýndi að meðal þeirrar ástæðu sem mestu skipti þegar ákveðið var að gerast sérleyfisþegi var kostur þess að vinna með þekkt vörumerki, aukið sjálfstæði og starfsánægja. Svipuð rannsókn frá Withane (1991) sem notaði sama lista og Knights til að finna út mikilvægustu ástæður fyrir kaupum á sérleyfi, sýndi fram á að sannreynt viðskiptaform var það sem mestu máli skipti (Lee, S. B.,1999).

3.1.4.1 POS kerfið

Með því að notfæra sér nýlegar tækniframfarir í upplýsingatækni hafa sérleyfisskyndibitastaðir gert upp sína staði með því að nota tiltölulega ódýra netþjóna (e. servers) og hjá höfuðstöðvunum með því að nota samtvinnaða tækni. Þessi tækni felur í sér POS kerfi. POS kerfið virkar þannig að í hvert skipti sem viðskiptavinur kemur inn á stað og pantar eitthvað er það skannað inn í tölvukerfið á staðnum. Sú færsla er sjálfkrafa færð í gegnum POS kerfið, tímastimpluð og geymd í gagnagrunni veitingastaðarins. Hver veitingastaður innan keðjunnar fylgist þannig með öllum vörum á matseðli sínum ásamt því hráefni sem fer í að framleiða hverja vöru. Inni í gagnagrunninum eru því mörg hundruð tímasettar pantanir. Höfuðstöðvar veitingastaðarins taka svo reglulega saman tölurnar frá hverjum veitingastað, flokka, greina og geyma í sínum gagnagrunni. Söluhreyfingar hvers veitingastaðar er því hægt að skoða og greina hvenær sem er, bæði af veitingastaðnum sjálfum og

höfuðstöðvunum. Á veitingastöðunum sjálfum hjálpar þetta stjórnendum að bæta rekstrarstjórnun sína (eins og t.d. starfsmannafjölda, vaktaskipulag og fleira) og framleiðslustjórnun sína (eins og t.d. lagerstöðu, innkaup og framleiðsluferlisútreikninga) og getur þar með lækkað rekstrarkostnað staðarins og bætt gæði matarins. Hjá höfuðstöðvunum, þar sem hægt er að fylgjast með tölum hjá öllum stöðunum, getur þetta stórbætt stefnumótun fyrirtækisins. Stjórnendur geta mælt og skoðað áhrif söluhvata á sölu, skoðað vörumerkjavitund, borið kennsl á viðskiptatrend, gert verðnæmisgreiningu, mælt vörumerkjaþryggð og fl. Þar sem dagsetning og tími hverrar pöntunar er skráður niður ásamt upplýsingum um innihald pöntunar er mjög auðvelt að setja gögnin upp eftir ákveðnum tímabilum. T.d. ef fyrirtæki þarf að vita hversu mikill lager þarf að vera til fyrir hvern dag er hægt að setja gögnin upp í magn á hverjum einstökum degi. Helsti hvatinn við að nota þessa tækni í sérleyfis-skyndibitageiranum er getan til að setja fram nákvæma, tímasetta og rétta spá fyrir stjórnendur og yfirstjórnendur. Það eru þrír megin stjórnunarkostir stjórnenda skyndibitastaða sem segja til um hagnað veitingastaðar. Getu stjórnandans til að sjá fyrir (1) þörf á starfsfólki, (2) lagerþörf og (3) þann tíma sem þarf í undirbúning fyrir matseld (e. food preparation). Skyndibitaiðnaðurinn er frekur á vinnuafl og kostnaður við vinnuafl fer yfir 30% af hverjum dollara sem kemur inn sem tekjur (Hueter and Swart, 1998). Iðnaðurinn er einnig mjög samkeppnishæfur, er rekinn með mjög þéttum hagnaðarhlutfall (profit margins) og hefur háa starfsmannaveltu hjá stjórnendum sem stjórna hverjum stað. Eftir að rekstrarumhverfi sérleyfisskyndibitastaða hefur verið lýst, er greinilegt að iðnaðurinn reiðir sig mjög á þekkingu rekstrarstjóra veitingastaðanna og getu þeirra til að bregðast við síbreytilegum aðstæðum dag frá degi. Á móti þurfa rekstrarstjórar að treysta á nákvæmar spár á tímabundinni eftirspurn á seldum vörum á sínum eigin veitingastað. POS kerfið hjálpar rekstrarstjórum að útbúa þessar spár og þetta kerfi hefur margvísleg áhrif á skyndibitaiðnaðinn. Helsta aðstoð POS kerfisins á skyndibitastöðum er (1) útvegar aðferð til að vinna úr og greina mikið magn af gögnum með auðveldum leiðum, (2) útvegar aðferð til að taka út úr gögnunum einstakar tölur eða gögn sem eru hjálpleg við að skipuleggja ýmsa þætti, stærð lagers, innkaup, starfsmannafjölda og tímasetja framleiðsluferlið, (3) útvegar stöðuga, áreiðanlega og nákvæma aðferð við að spá fyrir um stærð lagers, framleiðsluferlið og vöruaftirspurn

miðað við ákveðin tímabil (Liu, L., Bhattacharyya, S., Sclove, S. L., Chen, R. og Lattyak, W. J. (2001).

Neytendur og fyrirtæki eru viljug til að borga hátt verð fyrir vörumerki vegna þess að skynjun þeirra eykur virði þess. Ímynd vörumerkis er hægt að skilgreina sem alla skynjun á vörumerkinu sem sýnir fram á tengsl viðskiptavinar við vörumerkið í huganum. (Keller, 1993, 1998). Þetta aukavirði sem vörumerkið gefur vörunni kallast vörumerkjavirði (Aaker, 1991). Vörumerkjavirði getur verndað vöru fyrirtækis frá samkeppnisaðilum, aðstoðað við að setja fram nýjar vörur með góðum árangri, getur tryggt stöðuga eftirspurn eftir vörunni og leggur til þeirrar ímyndar sem fyrirtækið hefur. Stansworth og Kaufman, 1996 settu fram lista yfir níu aðal ástæður þess hvað hvetur fólk til að kaupa sérleyfi. Listinn felur í sér ástæðurnar “sjálfstæði”, “margreynd viðskiptahugmynd”, “þekkt vörumerki” og “lágmerkun áhættu”. Edens, Self og Grinder (1976) fundu út að þeir þættir sem mestu máli skipta þegar ákveðið er að kaupa sérleyfi er þekking á stjórnun og fyrri starfsreynsla. Aðrir mikilvægir þættir voru dugnaður, hvatning, þrautseigja, fjölskylda, skuldbinding og heilsa (Lee, S. B.,1999).

3.1.5 Eftirspurn á markaði (e. Market demand)

Matur og matreiðsla er í tísku í dag. Í umhverfi okkar má víða sjá merki þessa. Framboð á blöðum og tímaritum sem fjalla einungis um mat og matreiðslu hefur aldrei verið meira og sértæk tímarit sem fjalla um mat og ferðaþjónustu sjást nú í hillum bókabúða og stórmarkaða. Gríðarlegt framboð er á matreiðslubókum, innlendum og erlendum, matreiðsluþættir eru vinsælt sjónvarpsefni og matreiðslumönnum hefur skotið upp á stjórnuhimininn þar sem þeir deila sætum með kvikmynda- og sjónvarpsstjörnum. Á veraldarvefnum er hægt að nálgast allar mögulegar hliðar á mat og matreiðslu og fá að kynnast matarmenningu fjölmargra þjóða. Þrátt fyrir þessar vinsældir og að aldrei hafi verið keypt meira af blöðum og tímaritum um mat, eða fleiri matreiðslubækur gefnar út, fækkar þeim sem kunna að matreiða. Almenningsgerir í auknum mæli kröfur um gæði og fjölbreytni í mat og ákveðið mataræði getur verið hluti af sjálfsmynd einstaklingsins, á sama hátt og það að hlusta á ákveðna tónlist og klæðaburður eru atriði sem taka þátt í sköpun sjálfsins. Samfara þessari þróun borðar fólk í auknum mæli utan heimilis og

framboð á hálfunnum og fullunnum réttum sem einungis þarf að hita upp er mikið (Laufey Haraldsdóttir og Ólöf Hallgrímsdóttir, e.d.). Hluti af þessari þróun er útflutningur á matarhefð þjóða. Segja má að hnattvæðingar (e.globalisation) matvælamenningar hafi verulega tekið að gæta á síðari hluta tuttugustu aldar. Talað er um CocaColonization og MacDonaldisation. Þessi þróun er rakin til útbreiðslu hinnar amerísku, óheftu markaðshyggju sem telja má að hafi verið drifkraftur hnattvæðingar matvælamenningar (Karl Benediktsson 2000) sem og ýmissa annarra þátta í menningu þjóða. Fleiri en Bandaríkjamenn hafa stundað útflutning á matarmenningu, öðrum þjóðum heims hefur tekist svo um munar að koma sinni matarmenningu á heimskortið og má þar nefna ítölsku pizzurnar og pastað, spænsku tapas réttina, indverska matargerðarlist og svo mætti lengi telja (Laufey Haraldsdóttir og Ólöf Hallgrímsdóttir, e.d.).

3.1.6 Viðhorfsbreytingar Íslendinga

Hér fyrir neðan verða viðhorfsbreytingar Íslendinga síðustu árin skoðaðar. Vísað verður í rannsóknir sem gerðar hafa verið hér á landi.

Mikil aukning hefur orðið á offitu síðasta áratug og hefur tíðni ofþyngdar og offitu bæði meðal barna og fullorðinna aukist gríðarlega víðsvegar í heiminum. Alþjóða heilbrigðismálastofnunin (WHO) hefur lýst offitu sem heimsfaraldri, ekki bara á Vesturlöndunum, heldur einnig víða í þróunarlöndum (World Health Organization, 2003). Íslendingar hafa síður en svo farið varhluta af þeirri þróun sem orðið hefur á tíðni ofþyngdar og offitu og hafa rannsóknir sýnt fram á aukna tíðni ofþyngdar og offitu meðal íslenskra skólabarna (Brynhildur Briem, 1999).

Samkvæmt rannsókn sem gerð var á vegum Landlæknis og Matvælastofnunar á mataræði Íslendinga árið 2010-2011 kom í ljós að matarræði Íslendinga hefur farið batnandi frá árinu 2002 og líkist nú alltaf meira og meira svokölluðu Miðjarðarhafsmatarræði. Það er því ljóst að Íslendingar eru að taka við sér og breyta hugsun og hegðun tengdri mataræði.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar á matarræði Íslendinga 2010-2011 voru þessar:

- mataræði Íslendinga hefur þokast nær ráðleggingum um heilsusamlegt mataræði frá árinu 2002: Neysla á harðri fitu og viðbættum sykri hefur minnkað, meira er

borðað af grænmeti, ávöxtum og grófu brauði og fleiri taka lýsi

- flestir, eða um 84% þátttakenda, segjast oftast nota olíu við matargerð. Neysla smjörlíkis hefur minnkað mikið en smjörneysla stendur í stað (Bryndís Elfa Gunnarsdóttir, Elva Gísladóttir, Hólmfríður Þorgeirsdóttir, Hrund Valgeirsdóttir, Inga Þórsdóttir, Ingibjörg Gunnarsdóttir, Jónína Stefánsdóttir og Laufey Steingrímisdóttir, 2012).

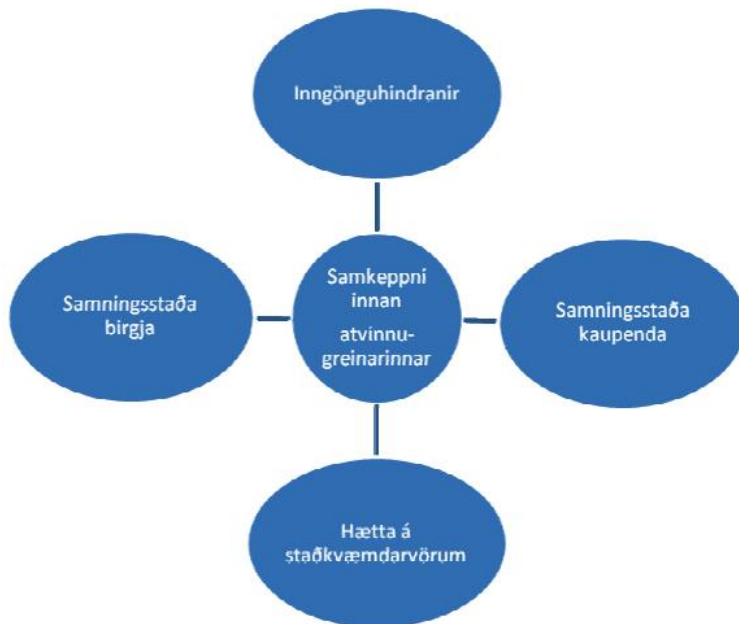
Eins og sjá má er matarræði Íslendinga greinilega að þokast í áttina að fæði sem líkist meira Miðjarðarhafsmataræðinu. Minni hörð fita og viðbættur sykur og meira af hollustu. Miðjarðarhafsfæðið inniheldur mikið af grænmeti, ávöxtum, kornmeti, baunum, hnetum og fræjum – mikilvægum uppsprettum trefja, fjölómettaðra fitusýra og andoxunarefna. Fiskur og ljóst kjöt eru reglulega á matseðlinum en rautt kjöt sjaldnar (Lorgeril, Salen, Martin, Monjaud, Delaye, Mamelie, 1999).



Mynd 3 – Pastaréttur og rauðvínsglas á VAPIANO

Hér fyrir neðan verður farið í 5 krafta líkan Porters um eðli og uppbyggingu atvinnugreinar (Porter, M. E., 1998).

3.1.7 5 krafta líkan Porter's



Mynd 4 – 5 krafta líkan Porter's

Helsta tækið til greiningar á eðli og uppbyggingu mismunandi atvinnugreina er hið svonefnda 5 krafta líkan (e. 5 forces model) sem bandaríski hagfræðingurinn Michael Porter setti fram á sjöunda áratug síðustu aldar. Líkan Porters er notað af fyrirtækjum, hagfræðingum og ráðgjöfum um allan heim, ýmist í upprunalegu formi eða með smávægilegum breytingum og viðbótum. Kenningin, sem liggur til grundvallar líkaninu, er að allar atvinnugreinar eigi það sameiginlegt að sömu fimm grundvallarþættirnir stýri því hversu auðvelt er að mynda hagnað umfram fjármagnskostnað, eða gróða. Fyrstu fjórir þættirnir eru utanaðkomandi og eru þeir styrkur kaupenda, styrkur birgja, það hversu auðvelt er fyrir nýja aðila að koma inn á markaðinn og samkeppni við vörur sem komið geta í stað þeirrar sem atvinnugreinin framleiðir. Fimmti þátturinn er samkeppnisharka innan greinarinnar (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E. 2008).

3.1.7.1 Samningsstaða kaupenda

Möguleikar kaupenda til að þrýsta niður verði, þrýsta á um aukin gæði eða hærra

þjónustustig hafa veruleg áhrif á arðsemi atvinnugreinarinnar. Kaupendum má gjarnan skipta í hópa eftir eðli þeirra og styrk (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Talað er um að séu kaupendur fáir og stórir eigi þeir auðveldara með að þrýsta niður hagnaði (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Þá er talað um að sé varan stór hluti heildarkostnaðar kaupanda sé hann líklegri til að leggja mikið á sig til að ná besta verðinu (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Ef varan er mjög einsleit, þ.e. framleidd af mörgum birgjum er auðveldara fyrir kaupendur að viðhalda verðsamkeppni (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Hár skiptikostnaður er talinn draga úr styrk kaupenda og þar með eykst samningsstaða þeirra með vörur þar sem skiptikostnaður er lítill (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Oft er talað um að hagnaðarhlutfall kaupenda hafi mikið að segja um samningsstöðu þeirra. Þegar lítill hagnaður myndast í grein neyðast viðskiptavinir yfirleitt til þess að þrýsta á um verðlækkunir frá birgjunum (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Í þeim atvinnugreinum þar sem kaupendur hafa raunhæfa möguleika á að fjárfesta sjálfir í atvinnugrein fyrirtækis skapast mikill þrýstingur á verð (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Ef vara skiptir mjög miklu máli fyrir bæði þjónustu og gæðastig kaupanda er hann yfirleitt tilbúinn að greiða hærra verð fyrir (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

3.1.7.2 Samningsstaða birgja

Styrkur birgja gagnvart kaupendum endurspeglar í raun styrk kaupenda gagnvart birgjum. Helsti munurinn er sá að þegar samningsstaða birgja er rædd skiptir möguleiki birgjans til að fjárfesta í atvinnugrein ekki máli. (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008). Birgjar eru með góða samningsstöðu ef:

- Ef það er meiri eftirspurn hjá þeim en iðnaði sem þeir selja til
- ef birginn treystir ekki of mikið á fyrirtækið til að fá tekjur sínar
- ef aðilar iðnaðarins standa frammi fyrir háum skiptikostnaði við að skipta um birgja
- ef birginn býður upp á vöru sem er sérstök og ekki einsleit
- ef enginn staðkvæmdarvara er til fyrir þá vöru sem birginn selur
- ef birginn getur lagt fram raunverulega hótun um að koma inn á markaðaðinn, þ.e. ef fyrirtæki á markaði eru að skila of miklum hagnaði miðað við birgja mun það auka líkur á því að birgjarnir sjálfir komi inn á markaðinn (Porter, M. E., 2008).

3.1.7.3 Inngönguhindranir

Þeir þættir sem hér eru raktir kallast aðgangshindranir (e. barriers to entry). Aðgangshindranir eru, samkvæmt fimm krafta líkaninu, það sem stýrir því hversu líklegir nýir aðilar eru til að koma inn í atvinnugrein. Samkvæmt Porter eru til sex megingundir aðgangshindrana (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

- Stærðarhagkvæmni
- Tengslanetsáhrif
- Sérstaða óháð stærð
- Fjárfesting
- Skiptikostnaður
- Aðgangur að dreifileiðum
- Opinberar hömlur (Porter, M. E., 2008).

Stærðarhagkvæmni

Í grunvallaratriðum geta fjögur atriði valdið stærðarhagkvæmni

- lágmarksfjárfesting
- birgðabörf
- fastur kostnaður
- samhæfing (Þorsteinn Siglaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Stærðarhagkvæmni

Það er það þegar fyrirtæki sem framleiðir meira magn þarf að borga minna vegna þess að kostnaðurinn dreifist á fleiri einingar. Annaðhvort eru afköst starfsmanna betri, einhver tækni skilvirkari eða samningar við birgja eru betri (Porter, M. E., 2008).

Tengslanetsáhrif

Það er þegar vilji kaupanda til að kaupa vöruna af fyrirtækinu eykst eftir því sem aðrir viðskiptavinir eru fleiri. Þannig getur það skapað virði í augum viðskiptavinar að vera hluti af stórum hóp viðskiptavina fyrirtækisins (Porter, M. E., 2008).

Sérstaða

Ef fyrirtækið býr yfir einhverju sem önnur fyrirtæki á markaði búa ekki yfir eða geta ekki komist yfir. Þetta getur verið einhver ákveðin tækni, aðgangur að sérstöku hráefni, besta landfræðilega staðsetningin eða uppsöfnuð þekking sem gerir fyrirtækið betra í framleiðslu en alla aðra (Porter, M. E., 2008).

Fjárfesting

Ef mikil fjárfesting er skilyrði þess að komast inn í atvinnugrein getur það verið mjög stór inngönguhindrun fyrir þau fyrirtæki sem ekki eiga nægilegt fjármagn (Porter, M. E., 2008).

Skiptikostnaður

Skiptikostnaður er sá kostnaður sem viðskiptavinur þarf að taka á sig þegar hann skiptir um fyrirtæki sem hann verslar við. T.d. þarf viðskiptavinur að keyra á annan stað, kynnast nýju starfsfólki, koma sér upp nýju tengslaneti og kynnast vörunum. Því meiri sem skiptikostnaður er því ólíklegri er að viðskiptavinur skipti um fyrirtæki (Porter, M. E., 2008).

Aðgangur að dreifileiðum

Fyrirtækið sem kemur inn á markað verður að tryggja það að sitt fyrirtæki sé með öruggar dreifileiðir. Vörur sem fara í verslanir þurfa t.d. að fá pláss í hillum, auglýsingapláss og fleira og ef margar vörur eru fyrir sem eru með góð pláss getur verið erfitt fyrir þína vöru að komast að og þá er það orðið aðgangshindrun (Porter, M. E., 2008).

Opinberar hömlur

Opinberar hömlur á Íslandi eru talsverðar hvað varðar innflutning á mat og áfengi. Sérstakar tollhömlur eru t.d. á kjöti sem þýðir að aðeins má flytja inn ákveðið magn af kjöti á ári óháð því hversu margir aðilar það eru sem vilja flytja inn. Einnig eru mjög háir tollar á bæði matvöru og áfengi sem allir þurfa að greiða og því má segja að opinberar hömlur séu nokkuð miklar í veitingahúsabransanum. Vegna þess að Ísland er ekki aðili að ESB er ekki hægt að fá sendar og senda út vörur tollfrjálst milli aðildalandanna eins og önnur aðildaríki geta gert. Ljóst er að vegna þess að Ísland er eyja verður alltaf mjög auðvelt fyrir stjórnvöld að innheimta ýmiskonar gjöld og tolla af því sem kemur inn til landsins.

3.1.7.4 Hætta á staðkvæmdarvörum

Vörur sem komið geta í staðinn fyrir framleiðsluvörur atvinnugreinar kallast staðkvæmdarvörur. Staðkvæmdarvörur veita ekki beina samkeppni með sama hætti og sambærilegar vörur annarra framleiðenda, en tilvist þeirra, eða möguleikinn á framleiðslu þeirra takmarkar verð á framleiðsluvöru greinarinnar.

Hætta á staðkvæmdarvörum er mikil

- ef þetta er áhugaverð vara á góðu verði sem kemur vel í stað þinnar
- ef skiptikostnaður frá þinni vöru og yfir í staðkvæmdarvöru er lágur. (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

3.1.7.5 Samkeppni innan atvinnugreinar

Þetta er eini þátturinn í 5 krafta líkani Porters sem kemur ekki utan frá eins og hinir. Samkeppnin getur haft margar birtingarmyndir og þá birtist hún helst í formi

verðsamkeppni eða sem tilraunir fyrirtækjanna til að mynda sér sérstöðu með nýjum vörum / nýjum markhópum. (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Samkeppnisharka er líkleg

- ef samkeppnisaðilar eru mjög margir, rekstur svipaður og varan einsleit er líklegra að verðsamkeppnin verði hörð
- í atvinnugreinum þar sem vöxtur er mjög hægur er líklegra að samkeppnin sé hörð
- í atvinnugreinum þar sem samkeppnisaðilar eru mjög tryggir iðnaðinum og hafa mikla stjórnunarhæfileika, sérstaklega ef þeir hafa markmið sem fara lengra en bara fjárhagsleg frammistaða í iðnaðinum.
- í þeim fyrirtækjum þar sem starfsemin er mjög sérhæfð, flókin og ólík er mun erfiðara að sjá fyrir hver viðbrögð, markmið og aðgerðir hinna verða
- á þeim mörkuðum þar sem nauðsynlegt er að fara út í háar óafturkræfar fjárfestingar til að komast inn er samkeppnin yfirleitt mun harðari. Þá er hvatinn til að hætta í atvinnugrein mjög lítill og þar af leiðandi eru mörg fyrirtæki innan markaðar rekin með litlum hagnaði sem er þá talinn betri kostur en það mikla tap sem fylgir því að hætta rekstri (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

Verðsamkeppni er líklegri

- í atvinnugreinum þar sem framleiddar eru mjög einsleitar vörur en í atvinnugreinum þar sem fyrirtæki komast áfram með því að koma með vöru sem hefur sérstöðu á markaði.
- í greinum þar sem framleiðsluaukning kallar á mjög stóra fjárfestingu en þar sem auðvelt er að auka við framleiðslu án mikils aukakostnaðar
- í þeim atvinnugreinum þar sem fjárfesting í atvinnugreininni er mjög mikilvæg fyrir almenna stefnu og starfsemi fyrirtækis en þar sem það skiptir minna máli (Þorsteinn Sigurlaugsson, 2007, Porter, M. E., 2008).

3.1.8 Samval söluráða

Eitt af grundvallar hugtökum í markaðsfræði er "samval söluráða" (e. marketing mix) (Kotler, 2000), stundum kallað p-in fjögur en þau standa fyrir :

- vara (e. product),
- verð (e. price),
- vettvangur (e. place)
- vegsauki (e. promotion) (Kotler, 2000).

Í hefðbundnu framleiðslufyrirtæki eða í fyrirtæki sem markaðsfærir áþreifanlegar vörur, eru þetta atriði sem skipta miklu máli í markaðsáætlanagerðinni. Í þjónustufyrirtækjum eru þessar breytur einnig mikilvægar en vegna eðlismunar þjónustu þá fjölgar þeim og er því gjarnan talað um viðbótar "pé-in" þegar þjónusta er annars vegar.

- Fólk (e. People): Hér er um að ræða alla sem koma að framkvæmd þjónustunnar, þ.e. bæði starfsfólkið og viðskiptavinir.
- Ferlar (e. Process): Hér er um að ræða þær starfsaðferðir, búnað og ferli aðgerða sem fylgja framkvæmd þjónustunnar og skipulagningu þeirrar framkvæmdar
- Umgjörð (e. Physical Evidence): Hér er um að ræða umhverfið þar sem þjónustan á sér stað ásamt öllum áþreifanlegu þáttum sem hafa áhrif á frammistöðu eða samskipti vegna þjónustunnar (Zeithaml og Bitner, 2000).

3.1.9 Nærumhverfi veitingastaðarins (e. local market area)

Greining á lýðfræðilegu og hagfræðilegu umhverfi veitingastaðar getur hjálpað til við að ákvarða solumöguleika staðarins. Með því að bera þessar tölur saman við greiningar á öðrum svæðum er hægt að meta styrkleika hvers svæðis (Ryan, B., Chrisler, M., 2003).

3.1.9.1 Greining út frá staðsetningu og umhverfi

Áður en veitingastaður er opnaður er gríðarlega mikilvægt að greina umhverfi staðarins ítarlega. Hlutir eins og mannfjöldi, meðalaldur, meðaltekjur, þjóðerni, fjölskyldusamsetning og menntun eru allt þættir sem skipta miklu máli og geta oft sagt mikið til um það hversu vel gengur að ná íbúum í nærumhverfinu inn á staðinn og gera að fastakúnum (Ryan, B., Chrisler, M., 2003).

Leigusalar ættu að útvega mögulegum leigjendum á plássi fyrir veitingastað gögn þar sem markaðsumhverfið er greint út frá umferð, aðgengi, sjáanleika og mannfjölda í nágrenni við veitingahúsið til að hjálpa leigjendum að taka rétta ákvörðun varðandi staðsetningu.

Greining á staðsetningu á að innihalda umferð fyrir framan plássið en það skiptir mestu máli, eins aðgengi og sjáanleika sem eru mikilvæg en skipta þó minna máli en umferð fyrir framan. Þó kemur fram að sjáanleiki skiptir meira máli en aðgengi. Ekkert samband virðist vera á milli þess hve mikið af húsnæði er í byggingu og sölutekna á fyrsta ári (Simons, R. A. 1992).

Lýðfræðileg greining á markaðsumhverfinu er mjög mikilvæg fyrir veitingastaði. Af þeim fjölmörgu mögulegu breytum sem hægt er að rannsaka virðist heildarinnkoma hvernar manneskju á svæðinu skipta mestu. Í rauninni er það sá þáttur sem mestu máli skiptir þegar verið er að ákvarða tekjur fyrsta ársins. Jákvætt samband á milli tekna og sölumagns styðja fyrri rannsóknir (Ingene & Yu, 52-61). Þrátt fyrir að aðrir þættir geti einnig verið tengdir við sölutekjur eru tekjur íbúa besta mælikvarðinn á mögulegar sölutekjur. Engin tengsl virðast hins vegar vera milli atvinnuleysis og sölutekna. Að lokum eru mikilvæg tengsl við meðalfjölda íbúa á hvern veitingastað samkeppnisaðila en sýnt hefur verið fram á að veitingastaðir geta grætt á því að vera í nágrenni við aðra svipaða veitingastaði. Árleg grunnleiga á fermeter sýndi ekki fram á nein tengsl við sölutekjur fyrsta árs hjá veitingastað. Það er þó hægt að áætla að fjarvera tengsla á milli leigu og sölutekna geti sýnt fram á að leigupláss eru ekki nægilega nýtt og gæti verið betur nýtt (Simons, R. A. 1992).

Nærumhverfið er miðbær Reykjavíkur, póstnúmer 101. Allt þar í kring eru skrifstofur og vinnustaðir eins og bankar, lögfræðistofur og fleiri. Einnig eru þar 2 menntaskólar og gríðarlegur fjöldi ferðamanna, sem kemur ár hvert hingað til lands og leggur leið sína í miðbæinn. Íbúar svæðisins eru einnig margir og í póstnúmeri 101 búa í dag 15.733 manns (Hagstofa Íslands. e.d.(b)). Ár hvert koma hingað til lands mikill fjöldi ferðamanna

og stór hluti þeirra heimsækir einhvern tímann í heimsókn sinni miðbæinn. Myndast hefur ný grein ferðaþjónustu á þessum síðari árum þegar ferðamönnum fer stöðugt fjölgandi ár eftir ár – matarferðaþjónusta. Skilgreina má matarferðaþjónustu sem hluta af menningartengdri ferðaþjónustu, því mikilvægur hluti hennar er að bera á borð fyrir ferðamanninn matarmenningu þjóða eða svæðis. Þá má líta á matarferðaþjónustu sem hluta af afþreyingu ferðamannsins. Víst er að hluti ferðamanna notar mikinn tíma í að ákveða hvar borða skuli á ferðalagi og eyðir drjúgum tíma og peningum á veitingastöðum. Matartengd hegðun er hjá ákveðnum hópi ferðamanna aðalafþreying ferðalagsins. Rannsóknir hafa sýnt að allt að 1/3 af útgjöldum ferðamanna fer í matvæli (Torres 2002, Hall & Sharples 2003) sem sýnir einnig að drjúgur hluti tekna af ferðaþjónustu tengist sölu á mat (Laufey Haraldsdóttir og Ólöf Hallgrímsdóttir, 2005). Neysla erlendra ferðamanna hér á landi á markaðsvirði árið 2009 voru heilar 111.316 milljónir króna. (Hagstofa Íslands. e.d.(c)). Aðrir stórir kúnnahópar tengdir nágrenni staðarins geta verið starfsmenn í fyrirtækjunum í nágrenninu sem koma í hádeginu og fólk sem er að sækja sýningar og ráðstefnur í Hörpunni og Þjóðleikhúsinu, bæði fyrir og eftir atburði. Einnig stendur til að byggja hótél við hlið Hörpunnar eins og fram kemur á heimasíðu Austurhafnar, en dótturfélag Austurhafnar, Situs ehf stóð í vor fyrir útboði á því verkefni. Skipulagssamþykktir gera ráð fyrir því að á reitnum verði byggt 4-5 stjörnu hótél undir alþjóðlegu vörumerki með a.m.k. 250 herbergjum. Leyfilegt byggingarmagn er 28 þúsund fermetrar ofanjarðar og tvö þúsund fermetrar neðanjarðar. Miðað er við að hótelið gæti hafið rekstur eigi síðar en vorið 2015 (Austurhöfn - TR, 2012).

Því er ljóst að fjöldi ferðamanna í miðbænum mun fara fjölgandi eftir að hótelið hefur verið opnað.

3.1.9.1.1 PEST greining

PEST greining (Political, Economic, Social and Technological) er greining sem notuð er til þess að sjá hvaða þættir það eru úr ytra umhverfi þjóðfélags sem hafa áhrif á starfsemi fyrirtækis. PEST greining stendur fyrir pólitískt umhverfi, efnahagslegt/hagrænt umhverfi, lýðfræðilegt/menningarlegt umhverfi og loks tæknilegt umhverfi. Mjög mikilvægt er að greina þætti í ytra umhverfi sem miklu máli skipta, s.s. lýðfræðilega þætti eins og aldurssamsetningu og fjölda íbúa innan þess markaðar sem fyrirtæki

hyggst fara inn á. Einnig þarf að taka með í reikninginn efnahagsþætti sem geta haft áhrif á reksturinn, s.s. verðbólgu og vexti. Ýmsir lagalegir þættir svo sem lög og reglur falla undir pólitískt umhverfi. Menningarlegt umhverfi þarf einnig að líta á, svo og dreifingu vinnuafis og umhverfisviðhorf íbúanna. Loks geta ýmsir tæknilegir þættir haft áhrif á frammistöðu fyrirtækis (Kotler, 1997). Venjulega eru þetta allt saman þættir sem fyrirtækin hafa ekki stjórn á og er því oft litið á sem ógnun. Nauðsynlegt er hinsvegar að hafa það hugfast að breytingar á ytra umhverfi geta líka verið tækifæri (Kotler, 1997).

3.1.9.1.1.1 Pólitískt umhverfi

Pólitískir þættir hafa mikil áhrif og þá helst á lög og reglur viðskipta og greiðslugetu neytenda og annarra samstarfsaðila. Þetta eru helst þættir eins og :

- pólitískur stöðugleiki
- viðskiptareglur og höft
- launareglur, lágmarkslaun og yfirvinna
- verðlagsreglur
- skattastefna stjórnvalda
- umhverfisreglur
- viðskiptahömlur og takmarkanir (Kotler, 1997).

Það hefur alltaf fylgt veitingarekstri og þá sérstaklega vínveitingarekstri mikil pappírsvinna og mikil vinna tengd umsóknum á hinum ýmsu leyfum til að halda staðnum gangandi. Ný lög voru hinsvegar sett árið 2007 og var tilgangur þeirra eftirfarandi:

Megintilgangur laganna er að einfalda leyfisveitingar til reksturs veitinga- og gististaða og draga úr þeim fjölda leyfa, gagna og umsagna sem umsækjendur þurftu áður að afla til að hefja slíkan rekstur. Þá er lagaumhverfi fyrir þessa starfsemi gert einfaldara. Meðal helstu breytinga og nýmæla í lögunum má nefna að núverandi veitinga- og gistileyfi, áfengisveitingaleyfi og skemmtanaleyfi eru sameinuð í eitt leyfi sem kallast *rekstrarleyfi* og gildir almennt í fjögur ár. Leyfisveitingar verða í höndum sýslumanna að undanskildum sýslumanninum í Reykjavík en lögreglustjórinn á höfuðborgarsvæðinu gefur út leyfi í umdæmi hans. Þá er gildissvið laganna víkkað út

Þannig að þau ná líka til sölu og veitingar áfengis. Umsóknarferlið vegna leyfa er einfaldað og hægt verður að sækja um leyfi rafrænt auk þess sem gagnaöflun getur verið rafræn, þar sem því verður við komið. Starfsleyfi heilbrigðisnefnda er áfram ófrávíkjanlegt skilyrði rekstrarleyfis en gert er ráð fyrir að hægt verði að sækja um slíkt leyfi samhliða rekstrarleyfinu. Áfram er gert ráð fyrir að leita þurfi umsagna ákveðinna aðila og settar eru skýrari reglur er það varða og umsagnir gerðar bindandi (Innanríkisráðuneytið, e.d.).

Eins og staðan er í dag þarf því einungis að sækja um eitt leyfi, svokallað rekstrarleyfi sem gildir til 4 ára. Til að hægt sé að klára slíka umsókn er nauðsynlegt að veitingastaðurinn sé búinn að fá starfsleyfi heilbrigðisnefndar.

Pólítískur stöðugleiki hér á landi er að fara aftur batnandi eftir mikil umbrot í sögu þjóðarinnar árið 2008 þegar allir bankar landsins urðu gjaldþrota á nokkrum vikum. Strax í kjölfar þessara atburða varð mikil reiði í samfélaginu og pólítískt ástand var mjög óstöðugt. Atvinnuleysi jókst og vantrú á ráðamenn þjóðarinnar var allsráðandi hjá almenningi. Nú tæpum 4 árum seinna hefur atvinnuleysi minnkað og efnahagur þjóðarinnar er á hægri siglingu upp á við eftir stóra dýfu.

Viðskiptahömlur á Íslandi eru helst við innflutning á landbúnaðarafurðum en þar eru ákveðnir tollkvótar um magn innfluttrar vöru án tolla. Eftir að þeir kvótar eru uppfylltir eru vörur tollaðar að fullu. Tollar af áfengisinnflutning á Íslandi eru mjög háir og hér fyrir neðan er dæmi um toll á vínflošku með 12% vínandainnihaldi

1 flaska rauðvín (0,75l) sem er 12% í vínanda = $0,75 \times (12\% - 2,25\%) \times 68,31 \text{ kr} = 500 \text{ kr}$. í áfengisgjald (Tollstjóri, 2011)

3.1.9.1.1.2 Efnahagslegt/hagrænt umhverfi

Efnahagslegt umhverfi hefur mikil áhrif á kaupgetu væntanlegra viðskiptavina og kostnað fyrirtækja við fjármögnun. Þetta eru helst þættir eins og:

- eðli efnahagskerfis og vöxtur
- afskipti stjórnvalda af frjálsum markaði
- skilvirkni fjármagnsmarkaða

- kostnaður vinnuafls
- atvinnuleysisstig
- vextir og verðbólga
- gengi gjaldmiðla (Thomspon og Strickland, 2001)

Hægt er að skipta löndum/mörkuðum í fimm hópa eftir tekjudreifingu:

1. Allir með mjög litlar tekjur
2. Allir eru með nokkuð lágar tekjur
3. Tekjur eru ýmist mjög lágar eða mjög háar.
4. Tekjur eru lágar, meðal og háar.
5. Allir eru með e.k. meðaltekjur (Þórhallur Guðlaugsson, e.d.).

Á Íslandi flokkast tekjur í hóp 4, þ.e. að tekjur eru lágar, meðal og háar. Flestir á Íslandi teljast til þess hóps sem er með meðaltekjur á meðan mun færri eru með mjög háar tekjur eða mjög lágar.

Það helsta sem þarf að hafa áhyggjur af í sambandi við efnahagslegt umhverfi á Íslandi er gengi krónunnar gagnvart erlendum gjaldmiðlum og þá helst gagnvart evru. Í dag kostar hver 1 evra um 150 kr sem er töluvert meira en var fyrir bankahrunið en þá kostaði hver evra einungis um 80 kr (Íslandsbanki, e.d.(b)). Því skiptir miklu máli að gengi krónunnar veikist ekki mikið þar sem það hefur mikil áhrif á öll verð aðfanga.

Árið 2011 var meðalatvinnuleysi yfir allt árið um 7,4% og um 6,6% í júlímánuði. Atvinnuleysi í júlí á þessu ári, 2012 var um 4,4 % og fer því greinilega lækkandi miðað við síðasta ár eða um 2,2% lækkun. (Hagstofa Íslands, e.d.(d))

3.1.9.1.1.3 Lýðfræðilegt/menningarlegt umhverfi

Lýðfræðilegir og menningarlegir þættir hafa áhrif á hvaða þarfir viðskiptavinir okkar hafa og stærð markaða. Dæmi um félagslega þætti eru

- lýðfræði
- menntun, menning og trúarbrögð
- nýsköpun

- lífsafstaða og gildismat
- vaxtarstig fólksfjölda og dánartíðni
- aldursdreifing og kynjaskipting (Kotler, 1997)

Aldurssamsetning: Aldurssamsetning þjóða er mjög mismunandi. Sem dæmi má taka Mexíkó sem er mjög ung þjóð ef hægt er að segja sem svo á meðan Japan er t.t.l. gömul þjóð. Fólksfjölgun er jafnframt mun meiri í Mexíkó en í Japan. Oftast er samfélögum skipt í sex hópa eftir aldri.

0-4 ára; börn á forskólaaldri

5-14 ára; börn á skólaskyldualdri

15-25 ára; unglingar

25-40 ára; ungt fólk

40-65 ára; miðaldra, fólk á besta aldri.

65 ára og eldri; aldraðir (Þórhallur Guðlaugsson, e.d.).

Á Íslandi er skipting íbúa í þessa aldursflokka eftirfarandi

0-4 ára – 23.488 manns

5-14 ára – 42.795 manns

15-24 ára – 47.186 manns

25-39 ára – 66.857 manns

40-65 ára – 98.927 manns

65 + – 40.322 manns (Hagstofa Íslands, e.d. (e)).

Heilarfjöldi Íslendinga 319.575 (Hagstofa Íslands, e.d. (f)).

Menntun og menntunarstig. Má skipta í þrjá hópa:

- Skyldunám 85.700
- Menntaskóli/iðnskóli - 79.400
- Háskóli - 58.200 (Þórhallur Guðlaugsson, e.d., Hagstofa Íslands. (e.d.(g)).

3.1.9.1.1.4 Tæknilegt umhverfi

Þættir í tæknilegu umhverfi geta dregið úr eða aukið hindranir inn á markaði, aukið framleiðslustig og hagrætt í rekstri með nýsköpun og þróun á vörum og þjónustu. Dæmi um tæknilega þætti sem hafa áhrif eru:

- rannsóknir og þróun
- sjálfvirkni
- tæknifrumkvæði og frumkvöðlastarfsemi
- tíðni tæknibreytinga
- áhrif tækninnar á framboð vara og þjónustu
- áhrif á uppbyggingu virðisikeðju fyrirtækis (Kotler, 1997).

3.1.9.1.1.5 Náttúra og auðlindir

Þrátt fyrir að náttúra og auðlindir eigi ekki heima í hinni víðfrægu PEST greiningu er það mjög stór og mikilvægur þáttur í rekstri fyrirtækja hér á landi. Íslendingar búa yfir mikilli náttúru og miklum auðlindum sem mjög fá önnur lönd búa yfir eða hafa svo óheftan aðgang að. Í dag er mengun að verða eitt stærsta áhyggjuefni hvernar þjóðar og þá getur það skapað landi og fyrirtæki innan þess lands mjög gott samkeppnisforskot ef það hefur ótakmarkaðan aðgang að hreinu vatni og ódýrum jarðvarma.

Hér á landi er ótakmarkaður aðgangur að hreinu vatni. Upphitun vatns og húsa og rafmagn er mjög ódýrt hér miðað við víðast hvar erlendis og loftmengun er lítil. Allt þetta gerir Ísland að æskilegum kosti þegar velja á nýjan markað til að fara inn á. Mikið er hægt að spara í hinum ýmsu kostnaðarliðum, eins og vatnskaupum, upphitun, vatnshitun og loftræstingu.

3.1.10 Samkeppnisaðilar

Mjög mikilvægt er að gera ítarlega greiningu á samkeppnisaðilum. Bæði þeim sem gengur vel og þeim sem gengur illa og gott er að heimsækja staðina og bera saman eftirfarandi þætti

- staðsetning

- útlit / þægindi
- matseðill
- gæði matarins
- gæði þjónustu
- almennar upplýsingar um reksturinn og húsnæðið
- styrkleikar og veikleikar (Ryan, B., Chrisler, M.,2003).

Eftir að búið er að heimsækja alla staðina er gott að setja upplýsingarnar niður á blað og flokka eftirfarandi atriði hjá þeim í styrkleika og veikleika:

- Viðskiptahugmynd/þema
- Nálægð við viðskiptavininn
- Magn umferðar
- Aðgengi
- Sjáanleiki
- Andrúmsloft
- Útlit / þægindi
- Fjölbreytni matseðils
- Gæði matar
- Gæði þjónustu

Aðrir hlutir sem er einnig gott að skoða

- Skemmtanagildi
- Orðspor / umsagnir
- Hvort það er sérleyfisfyrirtæki
- Verðlag
- Opnunartímar
- Stjórnunarstíll (Ryan, B., Chrisler, M.,2003).

3.1.11 Markhópurinn

Áður en farið er út í stofnun fyrirtækis er nauðsynlegt að gera markhópagreiningu og hluta markhópinni niður í nokkra smærri flokka sem hver hefur sín sérkenni.

Nokkrum skrefum er nauðsynlegt að fylgja þegar markhópagreining er framkvæmd

- skref 1 – skilgreina heildarmarkhópinni
- skref 2 – hluta markhópinni niður í smærri hópa
- skref 3 – greina hvern smærri markhóp eftir hinum ýmsu þáttum (Working-At-Home-Moms, WAHM, e.d.).

Mikilvægt er þó að hver smærri markhópur sé aðgengilegur fyrirtækinu, að hann sé nægilega stór til að byggja upp fastan viðskiptavinagrunn og að hver smærri markhópur þarfnast sérmótaðrar markaðssetningar sem er frábrugðin markaðssetningu hinna hópanna. (Lake, L., e.d.).

Skref 1

Hér er heildarmarkhópurinn skilgreindur og það felur í sér að nefna alla væntanlega viðskiptavini. Þegar það hefur verið gert þarf að velja hvaða hóp fyrirtækið mun helst geta sinnt og uppfyllt þarfir hjá. Markhópur er skilgreindur út frá eftirfarandi atriðum

- aldur
- kyn
- árlegar tekjur
- starf og menntun
- áhugamál og hvað fólk gerir í frístundum
- fjölskyldusamsetning (Working-At-Home-Moms, WAHM, e.d.).

Skref 2

Hér er heildarmarkhópurinn, þ.e. allir mögulegir viðskiptavinir hlutaðir niður í smærri hópa. Hver hópur hefur þá sín sérkenni sem eru frábrugðin sérkennum viðskiptavina í öðrum hópum. Mikil tækifæri geta falist í því að hluta heildarmarkhópinni niður í smærri hópa af viðskiptavinum eftir mismunandi þörfum og óskum. Því er mikilvægt að greina

þarfir allra viðskiptavina áður en þeir eru hlutaðir niður til að tryggja það að hver tilvonandi viðskiptavinur sé í réttum hópi. Hvers hóps er svo náð til með mismunandi markaðsaðgerðum eftir því hvaða þarfir og óskir ætlunin er að uppfylla hjá hópnum (Lake, L., e.d.).

Skref 3

Hver markhópur, eftir að þeim hefur verið skipt niður í smærri hópa, er greindur eftir mörgum þáttum til að komast að því hvernig best er að þjónusta þann hóp og ná til hans með þá vöru og þjónustu sem er verið að bjóða upp á. Þetta felur meðal annars í sér að greina hann:

- lýðfræðilega
 - aldur, fjölskyldusamsetning, starf, menntun o.s.frv.
- landfræðilega
 - búseta, nálægð við staðinn, ferðamáti
- hegðunarlega
 - vörubekking, vörumerkjavitund, hefðir, kauphegðun, neysla
- sálfræðilega
 - lífstíll, persónuleiki, gildi (Lake, L., e.d.).

Þegar þessi skref eru öll komin er nauðsynlegt að finna það út hvaða þörfum viðskiptavinarins fyrirtækið ætlar að sinna og þá helst þörfum sem samkeppnisaðilar eru ekki að sinna nægilega vel. Þá þarf að greina þarfir og markmið markhópsins og finna leiðir til að koma til móts við þær (Sohnen-Moe, C., e.d.).

Í hlutanum um vöruna verður svo farið ítarlega í það hver er markhópur VAPIANO og hann hlutaður niður og greindur.

3.1.12 Staðsetning

Þegar staðsetning er valin á veitingastað eru margir hlutir sem skipta máli og hafa áhrif á það hvernig gengur að draga að viðskiptavini. Tvær aðalspurningar, sem fólk sem ætlar

að stofna veitingastað þarf að vita svarið við: Hvernig veitingastað ætla ég að opna og hvar ætla ég að hafa hann? (Ryan, B., Chrisler, M.,2003). Eftirfarandi þætti þarf að skoða ítarlega:

- skoða nærliggjandi umhverfi
- athuga nálægð við væntanlega viðskiptavinum og samkeppnisaðila
- magn umferðar og hvernig umferð er í kringum staðinn
- aðkoma í sambandi við bílastæði, aðgengi inn á stað og fleira
- sjáanleiki, hversu vel og hvar staðurinn sést
- önnur mál, eins og umhverfispættir (Ryan, B., Chrisler, M.,2003).

Miðbærinn er eitt stærsta verslunar- og veitingasvæði á Íslandi og þar er að finna gríðarlegan fjölda verslana, veitingahúsa og kaffihúsa. Þar er einnig mikið af skrifstofum, fyrirtækjum og stofnunum með miklum fjölda starfsmanna. Þegar meta á miðbæinn út frá væntanlegum viðskiptavinum kemur hann vel út en margir af vinsælustu veitingastöðum Íslands eru einmitt staðsettir þar og því er ljóst að staðsetningin er þrýðisgóð fyrir veitingahús. Nálægðin við Hörpuna og Þjóðleikhúsið gerir svæðið enn áhugaverðara og stækkar væntanlegan markhóp. Að lokum er mikill fjöldi ferðamanna sem leggur leið sína í miðbæinn sem kemur til með að vera einn hluti markhópsins. Mikið er af verslunum í miðbænum með alls kyns íslenska hönnun, bæði listir og fatnað sem útlendingar sækjast gjarnan eftir. Bílastæðamál í miðbænum verða seint talin góð en þó er mikill fjöldi af stæðum í bílastæðahúsum og á stórum gjaldskyldum bílastæðum sem fólk getur nýtt sér.

3.2 Markaðssetning á veitingahúsamarkaði

Samkvæmt Aaron Allen, hjá RRG – Restaurant Resource group, eru 5 atriði sem mestu skipta þegar verið er að markaðssetja veitingastað (Aaron Allen, e.d.).

Auðkenning/mörkun (e. branding) – Auðkenning er loforð um hvað viðskiptavinir, starfsfólk, sölumenn, fjölmiðlar og aðrir sem eiga samskipti við veitingastaðinn búast við í samskiptum sínum við staðinn. Eins og kom fram hér að ofan er mjög mikilvægt að

brúa bilið milli þess sem fyrirtæki lofar og þess sem það veitir svo viðskiptavinum sínum. Sterkt vörumerki er ekki eitthvað sem verður til þegar þú auglýsir og ekki það þegar fólk kannast við logo eða minnst auglýsinga heldur er það eitthvað meira óáþreifanlegt (Aaron Allen, e.d.).

Staðfærsla (e. positioning) – Staðfærsla er það hvar þú ert staðsettur í huga viðskiptavinarins eða væntanlegs viðskiptavinar samanborið við samkeppnisaðila (lægra verð, betri gæði o.s.frv.). Árangursrík staðfærsla felur í sér tilvísun í þína aðgreiningu sem aðrir samkeppnisaðilar geta ekki fengið eða búa ekki yfir (Aaron Allen, e.d.).

Áreiðanleikakönnun (e. due diligence) – Árangursríkur veitingahúsarekstur verður að vera byggður á staðreyndum og þekkingu á markaði, samkeppnisaðilum, viðskiptavinum, fjárhagslegri greiningu, markaðsgreiningu, greiningu á iðnaði og utanaðakomandi öflum sem hafa áhrif á reksturinn. Markaðssetning á veitingahúsi verður að taka alla þessa þætti með í jöfnuna þegar verið er að byggja upp heildarstefnu staðarins. Árangursrík markaðsrannsókn og áreiðanleikakönnun geta hjálpað til við að ná meiri árangri í markaðsaðgerðum (Aaron Allen, e.d.).

Matseðlagreining (e. menu mix) – Á 6-12 mánaða fresti er mjög gott að greina matseðilinn, bæði með arðsemisgreiningu og samkeppnisgreiningu. Til að viðhalda matseðli ferskum, áhugaverðum og þannig að hann sýni hagnað þarf að vita sérstaklega hvað hver hlutur á matseðli er að gera og hvernig hann er í samanburði við aðra rétti á matseðlinum. Gott er að hugsa um hvern hlut á matseðli sem leigjanda á plássi á matseðli sem þarf að sýna stöðugt fram á að hann eigi plássið skilið (Aaron Allen, e.d.).

Þjálfun (e. training) – Markaðsmál, mannauðsmál, rekstur og þjálfun eru órjúfanlega tengd. Það hefur oft verið sagt að frábær markaðsfærsla muni drepa slæman rekstur hraðar. Það er vegna þess að ef viðskiptavinir eru sendir inn á stað sem er með slakan rekstur hefur það mjög slæm áhrif því upplifun viðskiptavina er slæm og þá hefði peningum þínum verið mun betur varið í að lappa upp á reksturinn í stað þess að nota þá í að trekkja fólk að. Þess vegna er þjálfun starfsfólks mjög mikilvægur þáttur í

markaðsfærslu veitingahúsa og þjálfunin þarf að vera viðameiri en bara grunnþjálfun. Það þarf að hafa ferli stöðugt í gangi sem tryggir stöðugar umbætur og þróun starfsfólks (Aaron Allen, e.d.).

4 söluhvetjandi þættir á veitingastað

Nýir profukúnnar (e. new trial) – Þetta eru þeir viðskiptavinir sem eru að koma að prufa staðinn í fyrsta skiptið og munu í þessari heimsókn móta hjá sér skoðun á staðnum og staðsetja hann í huganum miðað við samkeppnisaðila. Nýir profukúnnar eru dýrasti þátturinn af þeim 4 þáttum sem hægt er að nota til að auka sölu á veitingastað og eru um 7-10 sinnum dýrari en hinir þættirnir 3. Hinsvegar er ógerlegt að auka tíðni, auka meðalneyslu og einbeita sér að stórum hópum án neinna viðskiptavina til að byrja með. Eftir að viðskiptavinahópur hefur verið staðfestur er ráðlagt að einbeita sér að söluhvetjandi þáttunum 3 hér fyrir neðan (Aaron Allen, e.d.).

Tíðni (e. frequency) – Snýst um það hversu oft hver viðskiptavinur kemur inn á staðinn eftir sína fyrstu heimsókn. Tíðni næst með því að byggja upp langvarandi samband og tryggð meðal viðskiptavina. Þrátt fyrir að það sé sjaldgæft að mikilvægi tíðninnar sé mótmælt eru mjög mörg fyrirtæki sem bregðast í því að huga að tíðninni og þeim þáttum sem þarf til að tryggja hana, eins og sterkri ímynd í huga viðskiptavina (Aaron Allen, e.d.).

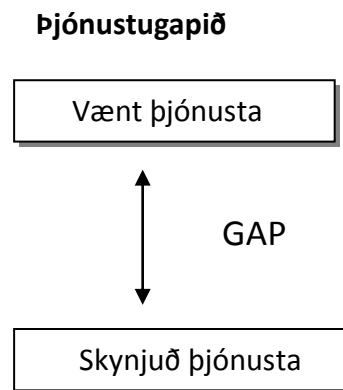
Athuga meðaleyðslu (e. check average) – Hér er átt við það hve miklu hver viðskiptavinur eyðir að meðaltali í einni heimsókn á staðinn. Meðaleyðslu er hægt að auka með verðhækkunum, söluhvötum á ákveðnum vörum, árangursríkum innri markaðsöflum og í gegnum viðbætur eða stækkanir á máltíðum. Nauðsynlegt er að meðaleyðsla haldist í hendur við heildarstaðfærslu fyrirtækisins (Aaron Allen, e.d.).

Stórir hópar (e. party size) – Eins og nafnið gefur til kynna á þessi söluhvati við fjölda fólks í hverjum hóp. Koma viðskiptavinir oftast einir, 2 eða jafnvel 5 saman? Hvert sem svarið er, er mikilvægt að einbeita sér meira að því að finna leiðir til að fá viðskiptavinina

til að koma með fleiri aðila með sér í hvert skipti. Ef vel tekst til eru viðskiptavinirnir orðnir að talsmönnum veitingastaðarins og hægt að nota þá sem söluhvata (Aaron Allen, e.d.).

3.2.1 Að meta gæði kaupa og þjónustu

Grundvallarmarkmið þeirra sem starfa við þjónustu er í raun það sama og þeirra sem versla með áþreifanlega vöru, þ.e. að hanna tilboð sem fullnægir þörfum og væntingum viðskiptavina og stuðla þannig að efnahagslegri velsæld skipulagsheildarinnar. Því er nauðsynlegt að loka gapinu milli væntinga og skynjunar en þetta gap er kallað þjónustugapið (Zeithaml og Bitner, 1996).



Mynd 5 – Þjónustugapið (e. Service gap)

Ef gapið á milli væntinga og skynjunar er of stórt verða viðskiptavinir fyrir vonbrigðum. Nauðsynlegt er að passa að öll markaðssetning stýri væntingum væntanlegra viðskiptavina í raunhæfan farveg svo að viðskiptavinir mæti á staðinn með raunhæfar væntingar sem möguleiki er að uppfylla. Ef hinsvegar markaðssetning fyrirækis er þannig að öllu fögru er lofað og ekki nokkur leið að standa við það situr fyrirtækið uppi með óánægða viðskiptavini með óuppfylltar væntingar.

Viðskiptavinirnir eiga erfiðara með að meta og velja á milli ólíkra þjónustutilboða en milli vöruutilboða, að hluta til vegna þess að þjónustan er óáþreifanleg og óstöðluð og að hluta til vegna þess að neyslan er samofin "framleiðslunni". Þessi munur gerir það að verkum að öll stig kaupferlisins eru frábrugðin þegar um er að ræða kaup á þjónustu en þegar um er að ræða kaup á vöru (Zeithaml og Bitner, 2000).

Til að hjálpa til við að skilgreina þann mismun sem er á gildismati á vöru annars vegar og svo þjónustu hins vegar, er ágætt að skipta þjónstugæðum í þrjá flokka eftir aðstæðum við mat og skynjun gæða (Zeithaml og Bitner, 2000.) Á mynd 6 hér fyrir neðan má sjá hvernig gæði geta verið byggð á skoðun, reynslu eða trausti.

Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

| Skoðun | Reynsla | Traust |
|---|---|---|
| Litur, stíll, verð, útlit Föt, skartgripir, húsgögn, bílar | Bragð, tilfinning, þekking Matur, frí klipping, barnagæsla | Óskir, tjáning, túlkun Sjúkdómsgreining, bílaviðgerð, lögfræðiþjónusta, kennsla, ráðgjöf |

Mynd 6 – Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

4 Varan / fyrirtækið

4.1 Viðskiptahugmyndin

4.1.1 Upplifunin

Afslappað andrúmsloft, Miðjarðarhafsstemning og suðræn lífsgleði. Að heimsækja Vapiano er eins og að borða með góðum vinum – engin pressa, engar reglur og engar fyrirfram bókanir. Löng eikarborð bjóða upp á samskipti og það er auðvelt að fara óvart að spjalla við aðra gesti staðarins. Það er spjall og það er hlátur í góðum félagsskap og að sjálfsögðu gómsætur og girnilegur matur með til að njóta.

Maturinn er pantaður beint af kokkunum af hverjum og einum einstakling. Kokkar staðarins útbúa alla diskana frá grunni beint fyrir framan gestina og á meðan þeir fylgjast með og hægt er að koma með sérsniðnar persónulegar óskir og sníða þannig hvern disk að óskum hvers viðskiptavinar. Í glerbúri staðsettu á miðjum staðnum sem kallast Pasta Manifattura er hægt að fylgjast með því þegar starfsmenn staðarins útbúa ferskt pasta daglega. Pizza-deig, sósur, kryddlegir og pestó er allt útbúið frá grunni á staðnum og er einungis notast við úrvals hráefni þar sem lögð er áhersla á matarræði frá Miðjarðarhafinu.



Mynd 7 – Kokkar á VAPIANO

Jurtagarðurinn sem staðsettur er inni í veitingasalnum og ferskar jurtir sem eru á öllum borðum eru ekki aðeins notaðar sem skreytingar heldur skilgreina þær hvern disk sérstaklega og þar af leiðandi eru þær órjúfanlegur partur af veitingastaðnum ásamt

forláta ólífutré sem er a.m.k hundrað ára gamalt og á sérstakan heiðursess á hverjum Vapiano veitingastað. Vel lýst og björt herbergi, hreinar línur og litaðar strípur í formi rauðra hönnunareininga stuðla að stílhreinu og þægilegu umhverfi.

Ef viðskiptavinurinn óskar eftir því að njóta kaffibolla eða vínglass eftir máltíðina er velkomið að yfirgefa borðið og fara annað hvort á glæsilegan og nýttiskulegan barinn eða í betri stofuna þar sem lögð er áhersla á rólegt og afslappað umhverfi. Allt þetta er gert auðveldara með sérstöku stimpilkortakerfi þar sem hver viðskiptavinur borgar sína heildarupphæð við útganginn áður en haldið er heim. Vapiano er ekki aðeins fullkominn staður fyrir hádegishlé heldur einnig til að njóta ljúfrar kvöldstundar í þægilegum félagsskap (Vapiano, e.d.(a)).



Mynd 8 – Hér sést ólífutréið forna

4.1.2 Staðurinn

Staðurinn leggur aðaláherslur sínar á 3 hluti - pasta – pizza – bar og einkennist allt á staðnum af þessum 3 orðum. Ílöng eikarborð og þægilegir leðurstólar eru á öllum stöðunum auk rauðra leðurhægindastóla og rauðra kaffiborða í betri stofunni en á hverjum stað er hægt að velja um að sitja við háborðin eða í betri stofunni þar sem meira næði gefst. Á hverju borði er marmaraskál með ferskri kryddjurt í potti sem viðskiptavinum er velkomið að nota til að bragðbæta matinn sinn og í miðjum veitingasalnum er stórt glerbúr þar sem ferskar kryddjurtir eru ræktaðar. Þægileg lýsing og róleg tónlist er inni á staðnum svo allir geta verið afslappaðir og notið matarins í

góðum félagsskap vina eða fjölskyldu. Í veitingasalnum eru ýmsar stærðir af borðum svo staðurinn hentar jafnvel fyrir alla, stóra hópa, fjölskyldur eða einstaklinga. Salernin eru mjög glæsileg með marmaragólfum og stórum og voldugum flauelsstólum þar sem hægt er að snyrta sig til áður en haldið er aftur fram. Yfir öllum staðnum liggur ákveðin ró, bæði yfir starfsfólki sem er mjög yfirvegað og vel þjálfað og viðskiptavinum sem eru sáttir og sælir og andrúmsloftið er gjörólíkt þeim látum og skarkala sem venjan er að heyrist á veitingastöðum hér á landi.



Mynd 9 – Betri stofan á VAPIANO í Frankfurt

4.1.3 Fyrirtækið

VAPIANO er alþjóðleg veitingahúsakeðja sem hefur höfuðstöðvar í Þýskalandi og Lúxemborg. VAPIANO er með yfir 100 staði víðs vegar um heiminn og til stendur að opna a.m.k 10 til viðbótar á komandi mánuðum. VAPIANO í Þýskalandi er sérleyfishafinn yfir vörumerkinu og því verður fyrirtækið sem opnar VAPIANO í sínu landi að stofna svokallað sérleyfisfyrirtæki (e.franchising). Þegar VAPIANO selur út sérleyfi býður fyrirtækið upp á 2 gerðir, einstakt sérleyfi (e. single franchising) og svæðisþróun með sérleyfi (e. area development). Einstakt sérleyfi er einungis í boði fyrir aðila innan Þýskalands á meðan svæðisþróun með sérleyfi er í boði fyrir þá einstaklinga sem vilja opna staði utan Þýskalands. Þá er skilyrði að mjög náið samstarf sé við höfuðstöðvar og sérstakt gjald er innheimt fyrir sérleyfið sem er mismunandi eftir aðstæðum. Bæði er

beðið um sérstakt stofngjald og svo eru það mánaðarlegar greiðslur til höfuðstöðvanna ásamt 1% af sölutekjum á meðan sérleyfissamningurinn er í gildi. Í sérleyfissamningum eru mjög skýr ákvæði um húsnæði, staðsetningu og íbúafjölda ásamt kröfum um að stjórnendur fyrirtækisins hafi yfir að búa ákveðinni þekkingu og reynsl.

4.2 Samval söluráða

Þar sem VAPIANO er skilgreint sem nokkurs konar þjónustufyrirtæki er nauðsynlegt fyrir fyrirtækið að horfa til allra söluráðanna 7 við gerð markaðsáætlunar og við aðrar markaðsaðgerðir. Hér fyrir neðan verður farið yfir hvern þátt samvals söluráða hjá VAPIANO.

4.2.1 Varan (e. product)

PIZZA – PASTA – BAR

Þetta eru einkennisorð Vapiano og segja í stuttu máli út á hvað staðurinn snýst.



Mynd 10 – Pizza á VAPIANO með parmaskinku, klettsalati og geitaosti

Á þessum stað fer hver og einn viðskiptavinur og pantar sér það sem hann vill þegar hann vill. Maturinn er eldaður beint fyrir framan viðskiptavininn meðan hann bíður og því er auðvelt að koma með séróskir. Kokkarnir eru staðsettir á þremur mismunandi starfsstöðvum, pizzum, pasta og salati og eru nokkrir kokkar á hverri starfsstöð þannig að enginn þarf að bíða lengi í röð til að komast að. Á pizza stöðinni er hægt að fylgjast

með kokkunum fletja út deigið af einskærri snilld og raða svo því áleggi sem viðskiptavinurinn vill á pizzuna. Á pasta stöðinni er valið úr 9 tegundum af fersku pasta sem er soðið á staðnum á meðan að annað hráefni í pastaréttinn er eldað á sérstakri wok-pönnu beint fyrir framan viðskiptavininn. Á salat stöðinni er gríðarlegt magn af grænmeti, kjöti, hnetum og sósum sem viðskiptavinurinn velur saman og kokkarnir setja svo saman hinn fullkomna salat disk.



Mynd 11 – Barinn á VAPIANO í London

Barinn er eitt af sérkennum Vapiano bæði hvað varðar útlit og verð en Vapiano kappkostar að bjóða upp á lægsta verðið á víni samanborið við aðra veitingastaði borgarinnar. Barinn á Vapiano virkar eins og aðrar starfsstöðvar, ef viðskiptavinurinn vill drykk fer hann og sækir sér hann sjálfur. Með þessum hætti er hægt að koma í veg fyrir óþarfa bið og köll í starfsfólk þegar drykkur er búinn og einfaldlega bara hægt að standa upp og ná sér í nýjan.



Mynd 12 – Stimpilkort (e. Chip card) af VAPIANO

Það sem þessi staður hefur sem enginn annar hefur er reikningakerfið þeirra sem kallast Stimpilkortakerfið (e. Chip Card System) og gengur út á það að hver

viðskiptavinur fær kort sem lítur út eins og debetkort við komu. Þetta kort er nauðsynlegt að geyma og passa vel upp á því að inn á þetta kort fer allt það sem viðskiptavinurinn pantar og fær sér meðan hann er inni á staðnum. Þegar farið er á barinn eða eina af matar starfsstöðvunum er kortið tekið með og skannað inn í sérstakan skanna sem er staðsettur við hvern kokk/barþjón. Þá kemur fram á skjá upphæð á vörunni sem viðskiptavinurinn var að kaupa og heildarupphæð á kortinu til að fólk geti fylgst með eyðslunni. Þegar dvöl viðskiptavinar inni á Vapiano er lokið fer hann með kortið á kassann þar sem það er skannað inn og hann greiðir fyrir þá upphæð sem komin er inn á kortið. Hámarksupphæð sem hægt er að setja á eitt kort eru 50 pund í Bretlandi t.d. og þegar kortið er komið upp í þá upphæð er nauðsynlegt að fara á kassann, greiða það upp og fá nýtt og hreint kort. Með þessu er komið í veg fyrir misnotkun á kortinu. Með þessari bráðsniðugu aðferð er komið í veg fyrir það vandamál að allir þurfi að vera komnir þegar pantað er, að allar pantanir séu á einum reikningi sem þurfi svo að splitta upp í endann og endalausri bið eftir lausu starfsfólki. Nú fer bara hver og einn og pantar það sem hann vill þegar hann vill og stimplar upphæðina inn á sitt eigið stimpilkort.



Mynd 13 – Viðskiptavinur að skanna inn stimpilkortið sitt eftir að hafa keypt salat og drykk

Ekki er hægt að panta borð fyrirfram á VAPIANO en fjöldi stimpilkorta segir til um hve margir komast fyrir á staðnum. Þar sem hver viðskiptavinur fær stimpikort er auðveldlega hægt að sjá hversu margir eru inni á staðnum og hversu mörg pláss eru laus. Ef stimpilkortin eru búin í afgreiðslunni fremst á staðnum er staðurinn fullur. Þegar

einhver skilar svo kortinu sínu inn er það hreinsað og nýr viðskiptavinur má fara inn á staðinn. Þar sem margir stoppa stutt á VAPIANO er yfirleitt ekki löng bið eftir borði.

Allt umhverfi Vapiano er stílhreint, notalegt og fallett og eru allir staðirnir eins hvað varðar uppbyggingu, borðbúnað, húsgögn og skreytingar. Sömu löngu eikarborðin og rauðu stólarnir, jurtagarðurinn og ólífutréð ásamt pastagerðarvélinni og rauðum leðursófum í betri stofunni. Jafnvel salernin eru eins með stórum og vígamiklum rústrauðum flauelsstólum fyrir utan þar sem boðið er upp á hina fínustu snyrtiaðstöðu. Á staðnum öllum er mikið lagt upp úr hreinlæti og snyrtimennsku og eru allir starfsmenn klæddir samskonar einkennisbúningum og nota viðeigandi hlífðarvörur.

Þegar fólk sér nafnið VAPIANO á veitingastað kallar það samstundis fram í hugann myndir af ítösku eldhúsi með heita og girnilega rétti. Þegar viðskiptavinurinn stígur hinsvegar fyrst fæti inn á þennan þýska veitingastað þá er það fyrsta sem hann tekur eftir pínulítið smáatriði. Eldhúsið og matsalurinn er fullur af jurtum í pottum, ekki blómum, ekki vínuppstillingum, ekki hillur fullar af pastasósum og ítölskum snittubrauðum heldur bara jurtir. Ferskar litlar jurtir í pottum sem ilma dásamlega sem er raðað smekklega upp á matarborðunum, afgreiðsluborðunum og í opnu eldúsinu þar sem kokkar útbúa mat samkvæmt óskum viðskiptavina. Jurtirnar eru ekki hér eingöngu til að



Mynd 14 – Jurtagarðurinn á VAPIANO í Berlín

freista í gegnum sjónina og lyktarskynið heldur eru þær hér einnig til að freista í gegnum bragðlaukana. Í Evrópu, heimkynnum VAPIANO, eru gestir hvattir til að týna smá af ferskum jurtum úr pottunum sem eru staðsettir á hverju borði og strá yfir matinn sinn til að bragðbæta hann og auka ferskleikann og hvað er frábærast við þetta allt saman? Eftir að hafa skoðað heimasíðu staðarins og matseðilinn ítarlega er hvergi hægt að finna orðið *ferskar jurtir*. Án þess að segja það nokkurs staðar nær VAPIANO með góðum árangri að koma því til skila til viðskiptavina sinna nákvæmlega hversu ferskur maturinn þeirra er í gegnum einfaldar vörumerkjahefðir, sjónskilaboð og með því að snerta á kjarna manneskjunnar - skilningarvitunum 5.

4.2.2 Verð (e. price)

Gott vöruverð er einn af aðaláherslupunktum sem VAPIANO gengur út frá. Vandaður matur í skemmtilegu umhverfi á góðu verði.

Sem dæmi má nefna að bjórinn á VAPIANO í New York kostar um 4,75 \$ og einn bolli af cappuccino kostar 3,25 \$ (VAPIANO- International, e.d.). Ef farið er svo inn á heimasíðu Numbeo.com þar sem farið er yfir hvað það kostar að búa í New York borg og verð á bjór og cappuccino skoðuð kemur í ljós að bjórinn kostar 4,90 \$ og fer alveg upp í 7 \$ og cappuccino kostar 3,68 \$ og fer alveg uppí 5 \$ (Numbeo, 2012(a)). Í báðum þessum kostnaðarliðum er VAPIANO undir meðaltali og langt undir hámarksupphæð.

Sé tekin sama könnun á VAPIANO í Stockholm koma svipaðar tölur upp:

Á VAPIANO í Stockholm kostar bjórinn 47 SEK og cappuccino 28 SEK (VAPIANO, e.d. (c)). Þegar farið er inná heimasíðu Numbeo.com og skoðað hvað kostar að búa í Stokkhólmi sést að bjórinn kostar samkvæmt þeim 47,17 SEK og fer hæst uppí 62,83 SEK og cappuccino bollinn kostar 28,39 SEK og fer hæst uppí 34,09 SEK (Numbeo, 2012(b))

Það er því ljóst að verðin hjá VAPIANO, bæði í Evrópu og Ameríku eru yfirleitt undir meðalverði hvernar borgar fyrir sig og langt undir hæsta verði og eru því vel samkeppnishæfir hvað verð varðar.

Verð á mat og víni á Íslandi er mjög hátt og því er ljóst að ef VAPIANO verður með sömu verðstefnu hér á landi mun fljótt verða til stór viðskiptavinahópur sem vill geta borðað góðan mat og drukkið með fyrir sanngjarna upphæð. Þar sem allt áfengi og

hráefni í matinn fyrir VAPIANO á Íslandi mun koma frá höfuðstöðvunum verður mun auðveldara að halda verðinu niðri í stað þess að þurfa að fara í gegnum innlenda innflytjendur eða verslanir með mat og áfengi. Vegna þess að höfuðstöðvar VAPIANO kaupa af sömu birgjum allt sitt hráefni næst upp mikil stærðarhagkvæmni og þannig er hægt að halda hráefniskostnaði vel niðri borið saman við innlenda staði sem eru bara einir og sér. Boðið er upp á hópatilboð og afslætti fyrir stóra hópa og einnig er boðið upp á sérstaka námsmannaafslætti sem háskólanemar geta nýtt sér.

Þegar verðstefna fyrirtækis er sett upp er nauðsynlegt að skoða það hvaða verð það er sem viðskiptavininum finnst sanngjarnt og hvaða verð það er sem hann er tilbúinn að borga. Sé verð á VAPIANO borið saman við aðra sambærilega staði sést að verðlag þar er alltaf lægra og því má áætla að viðskiptavinir muni ekki setja verð fyrir sig þegar þeir koma og borða á VAPIANO. Öll verð eru gefin upp á heimasíðunni www.VAPIANO.com og þar er hægt að velja hvert land fyrir sig og sjá þar verðlagninguna, bæði á mat og drykk. Hvert land er með sama verðlista óháð því hversu margir staðir eru í landinu. Þannig eru sama verð allstaðar í USA og eins sama verð á öllum VAPIANO stöðum í Þýskalandi en flestir staðirnir eru þar.

4.2.3 Vettvangur (e. place)

Þegar vettvangur fyrirtækis er skoðaður þarf helst að skoða hvaða dreifileiðir það eru sem eru notaðar. Sú leið sem valin verður til að flytja vörur frá bryggju eru stórir flutningabílar þar sem stærri sendingarnar koma með skipi. Minni bílar verða svo notaðir þegar sendingar eru litlar og fyrir þær sendingar sem koma oftar en allar slíkar sendingar koma með flugi. Þegar stórar sendingar koma með skipi er notaður stór flutningabíll sem getur flutt frystivörur og er þar af leiðandi með frystigeymslu þar sem margt af vörunum eru frystivara alveg þar til hennar er neytt og því er mikilvægt að passa vel upp á að draga ekki úr gæðum með slæmum dreifleiðum. Stórar sendingar koma einu sinni í mánuði á meðan minni sendingar koma vikulega með þær vörur sem þola styttri geymslutíma eða geta ekki verið í frosti.

Eins og fram kom í fræðilega hlutanum er nauðsynlegt að skoða vel hvaða staðsetning hentar best fyrir veitingastað og þegar staðsetning er valin er mikilvægt að huga að hinum ýmsu þáttum.



Mynd 15 – Kjöríð húsnæði fyrir VAPIANO

Eftir að hafa skoðað vel það framboð sem er af leiguhúsnæði í miðbæ Reykjavíkur, hefur fundist hið fullkomna húsnæði. Húsnæðið er 5 hæða hús á miðri Lækjargötu og hefur meðal annars hýst hina þekktu fataverslun TOP SHOP og er í dag kallað Iðuhúsið eftir bókabúðinni Iðu sem er þar til húsa. Húsið er í heild sinni 1600 fm en möguleiki er á að leigja húsið í pörtum og myndi því henta mjög vel fyrir VAPIANO að leigja kjallara, 1. og 2.hæð hússins en það eru um 900 fm. Nær öll framhlið 1. og 2. hæðar er glerjuð og í kjallara er eldhús og gott geymslupláss. Í húsinu er hátt til lofts, gólfpláss ferkantað og er húsið allt nútímahönnun. Lækjargata er í hjarta miðbæjarins sem er miðstöð verslunar og þjónustu. Húsnæðið er í göngufæri við Hörpuna og Þjóðleikhúsið og getur því nýst sem góður staður til að borða og drekka á fyrir eða eftir sýningar. Þá er allt árið mikið af ferðamönnum sem leggur leið sína í miðbæ Reykjavíkur, bæði til að skoða listir og versla og eins til að njóta matar og drykkjar á einum af hinum fjölmörgum stöðum sem eru í miðbænum. Á svæðinu er einnig mikil skrifstofustarfsemi og er meðalaldur íbúa miðbæjarins 20-40 ára, fólk sem fellur vel innan markhóps VAPIANO.

Í kjallara hússins verður stórt geymslupláss fyrir ferskvöru og frystivöru en frystivara kemur vikulega frá höfuðstöðvum VAPIANO. Ferskvara eins og grænmeti og ávextir

kemur hinsvegar daglega beint frá bónda. Í kjallaranum verður einnig undirbúningseldhús þar sem réttir dagsins eru undirbúnir, grænmeti og kjöt skorið og sósur, pestó og kryddlegir lagaðir.

Á fyrstu hæðinni verður inngangurinn á staðinn og þar fer hluti rýmisins í opna eldhúsið sem er þrískipt. Á jarðhæðinni verður einnig stór bar, afgreiðslukassinn og ýmsar tegundir af borðum ásamt betri sætum í einu horninu. Á efri hæðinni verða salernin, fleiri borð af öllum stærðum, stærra horn með betri sætum og annar bar. Þar er meiri áhersla lögð á drykki og þægindi á meðan maturinn er aðalatriðið á neðri hæðinni.

4.2.4 Vegsauki (e. promotion)

Þar sem höfuðstöðvarnar, VAPIANO SE, sjá um alla markaðsfærslu og markaðssetningu er eini kostnaður sem VAPIANO á Íslandi þarf að greiða í sambandi við kynningarstarf 1% af nettó sölu en það er það sem höfuðstöðvarnar vilja fá í hverjum mánuði. Auk þess þarf fyrirtækið að greiða birtingarkostnaðar frá sjónvarpsstöðum, dagblöðum og útvarpsstöðum. Allar auglýsingar koma beint frá höfuðstöðvunum tilbúnar, þýddar yfir á rétt tungumál og aðlagðar menningunni. Sjónvarps og útvarpsauglýsingar ásamt auglýsingum í dagblöðum verða helstu leiðir sem farnar verða í kynningarstarfi. Póstdreifing verður svo notuð með lítinn auglýsingapésa sem dreift verður í hverfin umhverfis staðinn sjálfan. Plaköt verða einnig hengd upp í háskólum og á stórum vinnustöðum og samkomustöðum. Söluaukar verða notaðar þannig að boðið verður upp á sérstök kynningartilboð fyrstu vikunnar til að fá fólkið inn á staðinn. Þá leggur VAPIANO einnig mikla áherslu á að ef fyrirtækið tekur þátt í PR starfi að það sé eingöngu gert í samstarfi við góðgerðarfélög eða hagsmunasamtök sem vinna að bættum hag almennings. Mikil áhersla er lögð á að nota nafnið aldrei í samstarfi við önnur fyrirtæki sem geta haft neikvæð áhrif á ímynd VAPIANO eða skaðað hana á einhvern hátt.

VAPIANO leggur upp með þann frasa að einn óánægður viðskiptavinur hafi mun meiri neikvæð áhrif á orðspor staðarins en 20 ánægðir viðskiptavinir hafi jákvæð áhrif og er allt starfsfólk meðvitað um þetta.

Ytri markaðsfærsla VAPIANO á Íslandi snýr mestmegnis að auglýsingum, bæði í sjónvarpi og dagblöðum en VAPIANO SE sér um framleiðslu á auglýsingum fyrir alla staði

sína. Þar sem menning Íslands er svipuð og menning Þýskalands þarf ekki að hafa áhyggjur af því að þurfa að aðlaga auglýsingarnar að hinum ýmsu óskrifuðu reglum sem hver menning hefur fyrir sig. Persónuleg sölumennska verður notuð þar sem sérstakur kynningarbæklingur verður sendur á stórar skrifstofur og fyrirtæki í nágrenni staðarins og boðið upp á veglegan afslátt við fyrstu heimsókn. Slíkar söluhvetjandi aðgerðir eru nauðsynlegar þegar staðurinn er nýopnaður til að tryggja nægar heimsóknir og umtal um staðinn. Einnig er mjög góð leið til að tryggja umtal að fá umfjöllun um staðinn í fréttaskýringarþáttum sem eru sendir út daglega á eftir fréttum á helstu sjónvarpsstöðvum landsins, eins og Kastljós og Ísland í dag. Þetta eru þættir sem eru daglega og hafa mjög háa áhorfsprósentu meðal allra aldurshópa.

4.2.5 Fólki

Samkvæmt rannsókn sem gerð var á því sem hefur mest áhrif á ánægju viðskiptavina (Andaleeb, S. S., Conway, C., 2006) kemur fram að það sem hefur mest áhrif á ánægju viðskiptavina eru viðbrögð og viðmót framlínu starfsmanna (e. front line employees) og á eftir því fylgdu verð og gæði matar (í þessari röð). Í þjónustufyrirtæki eins og VAPIANO skiptir starfsfólkið gríðarlegu máli og er mjög nauðsynlegt að stjórnendur líti á starfsfólkið sem sína stærstu auðlind. Mjög mikilvægt er að leggja áherslu á vandað ráðningaferli þar sem reynt er að ráða besta starfsfólkið í stað þess að vera að lenda í því að hafa of stutt og lélegt ráðningaferli og sitja uppi með óhæft starfsfólk sem hentar ekki inn í menningu fyrirtækisins. Hjá VAPIANO er mikið lagt upp úr hópefli, vönduðum og gegnsæum samskiptum og sangjörnum launum og fríðindum. Höfuðstöðvar VAPIANO leggja mikla áherslu á vandað starfsmannafélag á hverjum stað fyrir sig og á hverju ári kemur starfsmaður frá höfuðstöðvunum og er með sérstakt hópeflisnámskeið sem ætlað er að efla samskipti og traust á milli starfsmanna. Höfuðstöðvarnar taka þátt í ráðningu á helstu stjórnendum og vilja vanda valið vel því stjórnendur bera ábyrgð á öðru starfsfólki og þar með samskiptum sem veitingastaðurinn hefur út á við viðskiptavinina.

Hulduheimsóknir verða farnar í hverjum mánuði og verður launabónus fyrir alla starfsmenn ef há einkunn fæst út úr hulduheimsókninni. Þannig er reynt að tryggja það að allir starfsmenn séu upp á sitt besta á hvejrurum degi allt árið um kring. Allt þetta er

gert til að tryggja viðskiptavinum ánægjulega heimsókn þegar þeir fara á VAPIANO og að allir fari ánægðir heim eftir vel heppnaða heimsókn.

Allt starfsfólk VAPIANO fær mjög góða og umfangsmikla þjálfun áður en það fær að byrja að vinna. Mikið er lagt upp úr því að ráða starfsfólk með góða reynslu af þjónustustörfum eða eldamennsku og allir sem fá að starfa í opna eldhúsinu þurfa að hafa einhverja menntun á sviði matreiðslu og góða reynslu í starfi tengdu því. Nýliðanámskeið eru skylda fyrir alla starfsmenn og mikið er lagt upp úr endurmenntun eldri starfsmanna. Allir starfsmenn taka skyndihjálparnámskeið á 3 ára fresti og þess á milli hin ýmsu námskeið tengd matreiðslu og þjónustulund. Yfirkokkar hvers staðar fara svo á námskeið hjá höfuðstöðvunum, VAPIANO SE í Þýskalandi, árlega til að kynnst nýjum áherslum á matseðli og læra að útbúa nýja rétti sem komnir eru á matseðil. Það er svo þeirra hlutverk að fara með þá vitneskju til baka til síns heimalands og kenna sínum undirmönnum þessar nýjungar. Mikið er lagt upp úr góðum starfsanda hjá VAPIANO og árlega eru haldin námskeið sem ætluð eru til liðseflingar og uppbyggingar á góðri fyrirtækjamenningu. Regluleg starfsmannaviðtöl eru haldin þar sem reynt er að bæta það sem starfsmenn eru ósáttir við og stuðla þannig að ánægðu og fullnægðu starfsfólki því hjá VAPIANO er gengið út frá því að starfsfólkið eigi stóran þátt í að byggja upp það umhverfi og viðmót sem ríkir inni á staðnum.



Mynd 16 – Kokkarnir á VAPIANO í Berlín

4.2.6 Ferlar

Mikið er lagt upp úr ferlum á VAPIANO og er mjög mikilvægt að allir ferlar séu skýrir og afmarkaðir í tengslum við matreiðslu þar sem viðskiptavinurinn getur fylgst með. Á hverjum stað er starfsmaður sem tekur á móti viðskiptavinum, lætur hvern og einn

viðskiptavininn fá eitt kort og útskýrir hvernig staðurinn gangi fyrir sig og hvernig eigi að nota stimpilkortið. Nokkrir starfsmenn eru svo að vinna í salnum og sjá um að hreinsa af borðum jafnóðum og viðskiptavinir standa upp svo borðið sé tilbúið fyrir þá næstu. Salnum er skipt upp í svæði og hver starfsmaður er með sitt svæði sem á að tryggja það að öll borð séu þrifuð um leið og viðskiptavinurinn fer. Matreiðslumönnunum er svo líka skipt upp í 3 mismunandi stöðvar, pizzur, pasta og salat og innan hverrar stöðvar eru minni stöðvar þar sem hver og einn matreiðslumaður hefur sína stöð. Þegar viðskiptavinurinn hefur ákveðið hvaða mat hann vill fer hann á eina af stöðvunum þremur með pizzum, pasta og salati og velur sér á þeirri stöð einn matreiðslumann til að elda fyrir sig sinn mat.

Ákveðnir ferlar eru einnig í gangi við matseldina og er það gert til að tryggja að sami rétturinn smakkist eins í hvert skipti. Þannig er sérstök uppskrift sem farið er eftir þegar hver og einn réttur er eldaður til að tryggja að allur matur komi eins út. Á salatstöðinni eru ferlarnir aðeins lausari þar sem sú stöð gengur út á það að hver viðskiptavinur velur það sem hann vill fá í sitt salat og matreiðslumaðurinn blandar því saman. Þeir ferlar sem eru í gangi þar eru magn af kjöti á hvern salatdisk og magn af sósu.



Mynd 17 – Opnu eldhúsin á VAPIANO í Frankfurt

Þegar viðskiptavinurinn er búinn að borða og ætlar að fara heim fer hann á kassann og þar eru ákveðnir ferlar í gangi líka. Hver viðskiptavinur þarf að skila sínu korti við heimför og það er skannað inn til að sjá hvað er inni á hverju korti. Með þessu móti geta

allir farið á þá stöð sem þeir vilja á meðan á dvölinni stendur til að panta mat með sitt eigið kort og í lokin eru þau svo skönnuð inn svo lokaupphæðin kemur í ljós.

4.2.7 Umgjörð (e. physical evidence)

Umgjörðin hjá VAPIANO er nýttiskulegur flottur staður með rólegri og hlýrri stemmningu. Veggirnir eru gler upp úr og niður úr til að hleypa birtunni inn og bæði er boðið upp á sæti við venjuleg borð og einnig í hægingastólum við minni borð. Engin há tónlist er inni á staðnum og öll samskipti starfsmanna fara fram á rólegum nótum. Baðherbergin eru mjög vönduð og mikið lagt upp úr hreinlæti og þægindum. Öll umgjörð VAPIANO miðast við að fólk komi rólegt og afslappað út og líði vel eftir að hafa borðað góðan mat á góðu verði í góðra vina hópi. Sú ímynd sem VAPIANO vill að fólk hafi í huganum er fullkominn staður til að fara með skemmtilegu fólki til að borða góðan mat og slappa af. Læti, æsingur og hávaði er andstæðan við það sem VAPIANO reynir að standa fyrir í hugum fólks.

Eins og kom fram hér að ofan er mikilvægt hjá þjónustufyrirtækjum að loka gatinu milli væntingar og skynjunar, þ.e. þjónustugapinu. Mikil áhersla er lögð á að ekki gæti mikils misræmis milli þess sem lofað er og þess sem veitt er. Eins og hefur komið fram áður er staðurinn byggður upp á þeirri hugmyndafræði að fólk fer sjálft og pantar matinn hjá kokkum staðarins og fylgist með þeim matreiða. Hér þarf að leggja mikla áherslu á að hráefnið sé ferskt og gott og að það sé sýnilegt fyrir viðskiptavininn. Einnig þarf að passa vel upp á stimpilkortakerfið sem staðurinn leggur mikið upp úr. Það kerfi verður að vera einfalt og þægilegt en ekki gera fólk óöruggt og pirrað. Mjög mikilvægt er að hafa góðan gestgjafa við innganginn sem útskýrir fyrir nýjum viðskiptavinum hvernig hlutirnir ganga fyrir sig svo að fólk upplifi þetta kerfi sem einfalt og skemmtilegt.

4.3 Samkeppnisaðilar

Á markaðnum fyrir þann mat og þjónustu sem VAPIANO hefur upp á að bjóða ríkir hörð samkeppni. Hinsvegar er það trú VAPIANO að samkeppnisstaða staðarins sé aukin vegna fyrirkomulags veitingastaðarins og þess matar sem boðið er upp á á veitingastöðunum. Það er áætlun VAPIANO að halda áfram skipulagðri útvíkkun á þeim svæðum sem talið

er að styðji við þá áætlun veitingastaðarins að bæta vörumerkjavitund og orðspor staðarins á þessum markaði, bæði gegnum sérleyfishafa og eins veitingastaði sem eru reknir af umboðsaðilum. Nauðsynlegt er hins vegar að gera sér grein fyrir því að þetta fyrirtæki er á sínu byrjunarskeiði (e. early stage company) sem felur að sjálfsgöðu í sér meiri áhættu og minni tryggingu á því hvernig stjórnendur VAPIANO munu halda áfram að þróa og leiða fyrirtækið og einnig á því hvernig viðskiptavinir munu styðja við fyrirtækið (VAPIANO, e.d.(b)).

Helstu samkeppnisaðilar VAPIANO á Íslandi eru aðrir veitingastaðir, skyndibitastaðir og vínveitingastaðir.

Þar sem VAPIANO leggur bæði áherslu á hollan og ferskan mat og sjálfsafgreiðslu ásamt vínveitingum eru margir aðilar sem talist geta til samkeppnisaðila. Að mínu mati eru helstu samkeppnisaðilar VAPIANO staðir sem byggja á léttum réttum, einfaldri þjónustu og góðu verði ásamt því að bjóða upp á aðstöðu fyrir bæði einstaklinga og hópa. Bæði eru þetta svokallaðir skyndibitastaðir og svo veitingastaðir þar sem þjónað er til borðs. Helstu staðirnir eru

- Saffran

SAFFRAN býður upp á heilsusamlegan, alþjóðlegan, ferskan, framandi og ódýran mat sem kryddar sál þína og líkama. Við veljum að mestu íslenskt gæðahráefni í matinn okkar en flytjum inn okkar eigið saffran sem er það besta í heimi að okkar mati! Allt brauðmeti er bakað úr blöndu af heilhveiti, spelt og byggi. Einnig er boðið uppá sérhannaðar samlokur úr naan brauði, svokallaðar “naanwich. Sérreittur staðarins er SAFFRAN kjúklingur eldaður í Tandoori ofninum – himnesk sæla” (Saffran, e.d.). Saffran er með 3 staði á höfuðborgarsvæðinu, í Glæsibæ, á Dalvegi og express stað inni á N1 Ártúnshöfða.

- Fridays

Fridays er staður sem er hluti af alþjóðlegri keðju sem býður uppá mat og vín og getur því sannarlega talist til samkeppnisaðila VAPIANO. Í dag eru staðirnir um 670 í yfir 52 löndum. Á matseðlinum eru hamborgarar, samlokur, salöt, steikur, kjúklingur, pasta, tex mex réttir og fleira ásamt stórum eftirréttum og mikil áhersla er lögð á að staðurinn

sé fjölskylduvænn. Barinn á Fridays er stór og flottur og mikið lagt upp úr stórum kokteilum og sérstakri stemmningu þar. Staðurinn er opinn bæði í hádeginu og á kvöldin og er boðið uppá sérstakan ódýrari matseðil í hádeginu. Veitingastaðurinn er staðsettur í Smáralind við Vetrargarðinn og er verðlag þar sæmilegt, verð á réttum er frá 1800 kr.

- Vegamót

Vegamót er vinsæll staður sem er staðsettur rétt ofan við Laugarveginn. Vegamót bjóða upp á léttu rétti, s.s. pizzur, samlokur, hamborgara, salöt, súpur, mexíkóska rétti og fleira. Einnig bjóða þeir upp á nokkrar tegundir af brunch um helgar sem hefur notið mikilla vinsælda síðasta árið. Vegamót er einnig skemmtistaður sem opinn er á nóttunni um helgar og fram til 1 eftir miðnætti á virkum dögum. Mikil áhersla er lögð á góð tilboð og skemmtilega drykki á barnum og þegar vel viðrar er staðurinn með borð og stóla úti sem hægt er nýta sér. Verðlag á Vegamótum er þokkalegt en þar eru ódýrustu réttirnir að kosta um 2000 kr.

- Hamborgarafabrikan

Þeir sem muna eftir gamla, góða Hard Rock vita að þangað fór fólk ekki einungis vegna matarins, það var ekki síst stemningin og sálin á staðnum sem gegndi lykilhlutverki. Markmiðið Hamborgarafabrikkunnar er einfalt: Að verða skemmtilegasti veitingastaður á Íslandi. Hamborgarafabrikan er til húsa á jarðhæð turnsins á Höfðatorgi. Veitingasalurinn rúmar 140 manns og er rúmgóður með mikilli lofthæð. Matseðill Hamborgarafabrikkunnar er einfaldur og er áherslan lögð á 14 framúrskarandi hamborgara, skemmtilega og einfalda forrétti og frábæra eftirrétti (Hamborgarafabrikan, e.d.). Verðið er frá 1500 kr. og upp í 2000 kr. fyrir hamborgaramáltíð.

- Ruby Tuesday

Ruby Tuesday opnaði á Íslandi 1999 og varð strax meðal vinsælli veitingastaða landsins. Í dag er Ruby Tuesday á tveimur stöðum í Reykjavík og hefur aldrei verið vinsælli. Markmið Ruby Tuesday er einfalt, að viðskiptavinir njóti afbragðsþjónustu og

ljúffengs matar í afslöppuðu andrúmslofti (Ruby Tuesday, e.d.). Ruby Tuesday er hluti af alþjóðlegir keðju eins og Fridays. Á matseðlinum eru svipaðir réttir og á Fridays, hamburgarar, pasta, salöt, steikur, tex mex, kjúklingur, samlokur og fleira ásamt salatbar og súpu sem boðið er upp á í hádeginu og á kvöldin. Verðlag er einnig svipað en réttirnir eru frá 1800 kr. Á staðnum er mikið lagt upp úr fjölskylduvænni stemmningu en einnig er lögð mikil áhersla á barinn og hægt að fá flotta kokteila og drykki þar.

- Happ

Happ hefur það að leiðarljósi að stuðla að auknu heilbrigði. Hver og einn getur lagt sína merkingu í orðið heilbrigði en fyrir okkur þýðir það allt sem stuðlar að auknum lífsgæðum, orku og ánægju. Hollur matur úr hreinu hráefni. Alvöru matur, gerður frá grunni í eldhúsi okkar án aukaefna, bragð- og litarefna. Að baki Happ eldhúsinu liggur sú hugmynd að matur eigi að vera hollur og næringarríkur. Hann á að vera einfaldur en samt bragðgóður. Maturinn á að vera fallegur, litríkur og lifandi. Hann skal vera nærandi bæði fyrir sál og líkama og án stæla og tilgerðar. Matur á umfram allt að vera hreinn og ferskur. Það er sannfæring okkar að með því að neyta matar sem er óunninn og hollur getum við bætt heilsu okkar og komið í veg fyrir eða læknað ýmsa sjúkdóma (Happ, e.d.). Happ rekur einn veitingastað á Höfðatorgi ásamt því að bjóða upp á hinar ýmsu tegundir af fyrirfram útbúnum matarpökkum fyrir fólk sem keyrðir eru út daglega. Verðlag á Happ er nokkuð gott en réttir dagsins þar eru að kosta frá 1500 og upp í 1800 kr.

- Serrano

Bragðgóður skyndibiti sem þú velur af matseðli eða setur saman eftir eigin höfði og við útbúum í einum grænum. Ef þú ert ekki á hraðferð þá geturðu sest niður og borðað matinn hjá okkur. Matseðilinn er ótrúlega einfaldur en um leið fjölbreyttur. Þú velur á milli þriggja rétta; burrito, quesadilla eða nachos, og síðan fyllingu og meðlæti úr afgreiðsluborðinu. Við leggjum mikið upp úr því að allt sé sem ferskast. Þess vegna undirbúum við allt hráefni jafnóðum og gerum allar sósur frá grunni á staðnum. Við útbúum matinn fyrir þig á örskots stundu – en það er líka það eina sem maturinn á Serrano á sameiginlegt með hefðbundnum skyndibita; að hann er fljótlegur (Serrano,

e.d.). Serrano rekur 6 staði víðsvegar um borgina og er verðlagið þar mjög fínt, um 1000 kr. fyrir réttinn.

- Eldsmiðjan

Einn elsti pizzastaður bæjarins býður upp á ekta eldbakaðar pizzur, sem sumir segja að séu þær bestu á landinu. Pizzafnarnir eru fluttir inn frá Mílanó og íslenskt birki notað við baksturinn. Borðaðu á staðnum eða taktu með heim (Höfuðborgarstofa, e.d.). Eldsmiðjan rekur 2 staði, á Bragagötu þar sem hann hefur verið lengst og svo á Suðurlandsbraut. Verðlagið er nokkuð hátt en stór pizza af matseðli kostar í kringum 3000 kr.

- Pizza hut

Fyrsta Pizza Hut veitingahúsið var opnað árið 1958. Í dag eru yfir 12.000 Pizza Hut veitingastaðir í heiminum sem bjóða upp á fjölbreyttan matseðil auk vinsælasta réttarins sem enn er Pönnu Pizzan góða. Pizza Hut er í dag alþjóðleg veitingahúsakeðja. Afar strangir staðlar stýra allri vinnu á Pizza Hut, allt frá meðferð matvæla og vinnslu til þjónustunnar. (Pizza Hut, e.d.(a)). Pizza Hut starfar eftir afar ströngum alþjóðlegum gæðastöðlum sem tryggir bestu mögulegu meðhöndlun hráefnis og gæða þjónustu. Þjónarnir taka á móti þér með bros á vör, vísa þér til sætis og bjóða uppá góða og örugga þjónustu á meðan þú nýtur lífsins á Pizza Hut. Pizza Hut er fjölskylduveitingastaður þar sem allir geta fundið sér eitthvað við hæfi. Pizza Hut aðdáendur geta valið sína uppáhalds pönnupizzu en einnig er boðið upp á þunnbotnapizzur að ógleymdum kantfylltu pizzunum okkar. Mikið úrval er af pastaréttum og salötum. Pizza Hut Smáralind er vínveitingastaður þar sem boðið er uppá góð vín, bjór og gos (Pizza Hut (e.d.(b))). Staðurinn býður einnig upp á pizzahlaðborð með súpu og salati í hverju hádegi og á sunnudagskvöldum sem nýtur mikilla vinsælda. Pizza Hut er með einn stað á Íslandi, í Smáralindinni á móti Fridays. Verð á stórri pizzu af matseðli hjá Pizza Hut er um 5500 kr. og hádegishlaðborðið kostar 1590 kr.

- Ítalía

Veitingahúsið Ítalía er staðsett í hjarta borgarinnar, að Laugavegi 11. Staðurinn hefur frá árinu 1991 verið í eigu og rekstri þeirra Tino og Fabio sem báðir hafa langa reynslu í veitingarekstri frá heimalandi sínu, Ítalíu. Eins og nafnið bendir til sérhæfir veitingahúsið Ítalía sig í ítalskri matargerð. Við leggjum mikla áherslu á ferskt og gott hráefni. Á matseðlinum er að finna úrval ítalskra rétta, allt frá forréttum til fisk- og kjötrétta, við leggjum mikla áherslu á pastarétti og pizzurnar hjá okkur eru eldbakaðar. Aðalveitingasalurinn á 1. hæð tekur um 70 manns. Þar er hlýlegt og notalegt ítalskt andrúmsloft og heyra má ítölsku hljóma úr eldhúsinu. Á 2. hæð er lítil salur og einnig setustofa þar sem notalegt er að fá sér drykk meðan beðið er eftir borði eða að máltíð lokinni (Ítalía, e.d.). Verð á pizzum og pasta á Ítalíu er um 2600 kr.

- Rizzo pizzur

Rizzo pizzur er pizzastaður sem býður upp á ekta eldbakaðar pizzur. Á heimasíðu staðarins kemur eftirfarandi fram: Við sérhæfum okkur í eldbökuðum pizzum. Þegar saman fara kokkar með ástríðu fyrir matargerð, gæðahráefni og eldofn þá verður útkoman einhver besta pizza sem hægt er að hugsa sér (Rizzo Pizza, e.d.). Veitingastaðir Rizzo Pizza eru staðsettir á 4 stöðum á höfuðborgarsvæðinu, Grensásvegi, Hraunbæ, Bæjarlind og Urðarholti. Á matseðlinum eru hinar ýmsu tegundir af pizzum ásamt ýmsu meðlæti. Einnig býður staðurinn upp á pizzahlaðborð í hádeginu. Stór pizza af matseðli kostar um 2000 kr. og hlaðborðið kostar 1000 kr.

- Dominos

Domino's á Íslandi er hluti af alþjóðlegri keðju sem rekur fjölda staða um allan heim. Fyrsta verslun Domino's Pizza á Íslandi var opnuð þann 16. ágúst 1993 að Grensásvegi 11 í Reykjavík. Reksturinn hefur gengið mjög vel frá þeim degi og fyrirtækið hefur vaxið ört síðan þá. Í dag rekur Domino's Pizza 14 verslanir hér á landi. Sjö þeirra eru í Reykjavík, ein í Garðabæ, Hafnarfirði og tvær í Kópavogi. Auk þess er einn staður á Akureyri, Akranesi og í Keflavík. Auk þessara 14 verslana eru Hráefnavinnslan ehf., birgðastöð fyrir verslanir fyrirtækisins og þjónustuver, þar sem tekið er við pöntunum viðskiptavina í gegnum síma. Hráefnavinnslan ehf., þjónustuverið og skrifstofa

fyrirtækisins eru til húsa að Lóuhólum 2-6 í Reykjavík. Domino's Pizza á Íslandi hefur að markmiði að vera leiðandi fyrirtæki á skyndibitamarkaðnum. Helstu markmið okkar eru ímynd, þjónusta og gæði sem stuðla að því að viðskiptavinir okkar séu ánægðir. Mikil áhersla er lögð á að vinna alltaf með fyrsta flokks hráefni og hágæða vöru. Stöðugleiki er mikilvægur í því tilliti og getur viðskiptavinurinn ætlast til þess að fá sömu eða svipuð gæði á vörunni þó hún sé keypt á ólíkum tímum og í mismunandi verslunum fyrirtækisins (Domino's, e.d.). Verð á stórri pizzu á matseðli hjá Dominos er um 2800 kr.

Á þessum markaði eins og á öllum öðrum gildir það að sá staður sem býður upp á eitthvað nýtt og spennandi á lágu verði er mun líklegri til að ná árangri en sá staður sem býður upp á eitthvað mjög líkt og aðrir staðir sem þegar eru til staðar. Þá er hvatinn til að prófa nýja staðinn svo lítill að fólk sleppir því frekar. Ef hinsvegar nýi staðurinn er með nýjungar er meira spennandi að prófa og fólk tekur frekar þá áhættu. VAPIANO ætlar að nýta sér þetta með því að bjóða upp á viðskiptahugmynd sem ekki hefur sést áður hér á landi, þ.e. opin eldhús með gæðamat og góða verðlagningu. Maturinn á VAPIANO er hvorki óhollur né mjög hollur og er ætlaður fyrir þá sem vilja fara milliveginn í matarræði. Ekki grænmetisfæði og hráfæði en heldur ekkki skyndibiti fullur af fitu og sykri. Á VAPIANO er bæði hægt að velja hollari kost og fá sér t.d. salat og einnig óhollari kost og fá sér þá pizzu með fituríku áleggi. Eitthvað fyrir alla er það sem VAPIANO leggur upp með.

Hér fyrir neðan er greining á styrkleikum og veikleikum samkeppnisaðila VAPIANO.

Samkeppnisaðilar - Styrkleikar (S) - Veikleikar (V)

| | Fabrikkann | Serrano | Fridays | Pizza Hut | Saffran | Vegamót |
|------------------------|------------|---------|---------|-----------|---------|---------|
| viðskiptahugmynd | S | S | V | V | S | S |
| nálægð við v.v | V | S | V | V | V | V |
| magn umferðar | S | S | S | S | S | V |
| aðgengi | S | S | S | S | S | V |
| sjáanleiki | V | S | S | S | V | V |
| andrúmsloft | S | V | S | S | V | V |
| útlit - þægindi | S | V | S | S | V | S |
| fjölbreyttur matseðill | S | S | S | S | S | S |
| gæði þjónustu | S | V | V | V | V | S |
| gæði matar | S | S | V | V | S | S |
| | 8 S | 7 S | 6 S | 6 S | 5 S | 5 S |
| | 2 V | 3 V | 4 V | 4 V | 5 V | 5 V |

| | Ítalía | Happ | Dominos | RubyTuesday | Rizzo | Eldsmiðjan |
|------------------------|--------|------|---------|-------------|-------|------------|
| viðskiptahugmynd | V | S | V | V | V | V |
| nálægð við v.v | V | V | S | V | S | V |
| magn umferðar | V | V | S | V | V | V |
| aðgengi | V | S | S | V | S | V |
| sjáanleiki | V | V | S | V | V | V |
| andrúmsloft | S | V | V | V | V | V |
| útlit - þægindi | S | V | V | S | V | V |
| fjölbreyttur matseðill | S | V | V | S | V | V |
| gæði þjónustu | S | S | V | S | V | S |
| gæði matar | S | S | V | V | S | S |
| | 5 S | 4 S | 4 S | 3 S | 3 S | 2 S |
| | 5 V | 6 V | 6 V | 7 V | 7 V | 8 V |

Tafla 1 – Greining á samkeppnisaðilum VAPIANO

Fabrikkann fékk hæstu einkunn en sá staður skoraði 8 stig í styrkleikum og aðeins 2 stig í veikleikum. Veikleikar Fabrikkunnar eru sjáanleiki og nálægð við viðskiptavininn en staðurinn er einungis á einum stað í Reykjavík, inni í Turninum á Höfðatúni 2. Styrkleikar Fabrikkunnar eru þeir að viðskiptahugmyndin er góð og hefur staðurinn fengið gríðarlega umfjöllun frá því hann var opnaður og jafnvel fyrir opnun en stofnendur staðarins Simmi og Jói fengu heila sjónvarpsþáttaröð á Stöð 2 til að kynna ferlið við stofnun staðarins. Staðsetningin er prýðileg enda mikill fjöldi fólks sem vinnur í næsta nágrenni við staðinn, fullt af skrifstofum, stofnunum og fyrirtækjum. Andrúmsloftið á staðnum er skemmtilegt en mikið er lagt upp úr því að allir hafi gaman þegar þeir koma á Fabrikkuna. Á matseðlinum er boðið upp á hina ýmsu hamborgara en auk þeirra eru grænmetisréttir, hollari réttir, kjötréttir og aðrir smáréttir svo allir ættu að finna eitthvað við sitt hæfi. Þjónustan er góð og gæði matarins mjög fín. Markhópur Fabrikkunnar er svipaður og markhópur VAPIANO, fjölskyldur, vinnufélagar, starfsmenn í hádeginu og er aðalmarkhópur þeirra einnig fólk á aldrinum 20-65 ára ásamt börnum og unglinum. Það er því ljóst að Hamborgarafabrikkann er verðugur keppinautur VAPIANO og mikilvægt er að fylgjast mjög vel með öllum þeirra markaðsaðgerðum og nýjungum og reyna að vera ætíð skrefi á undan þeim í því að ná til viðskiptavanna.

Eldsmiðjan skoraði lægst og fékk heil 8 stig í veikleikum. Styrkleikar Eldsmiðjunnar eru gæði þjónustu og gæði matar en aðrir þættir eru taldir vera veikleikar hjá þeim. Aðgengi á Eldsmiðjunni er ekki gott, aðstaðan er köld og óspennandi og á matseðlinum er einungis boðið upp á pizzur og ekkert annað. Eldsmiðjan er á tveimur stöðum í Reykjavík en báðir staðir eru staðsettir þar sem ekki er mikil umferð, sjáanleikinn lítill og

nálægðin við viðskiptavininn er ekki góð. Hinsvegar er Eldsmiðjan þekkt fyrir hinar fínustu eldbökuðu pizzur og var fyrsti staður sinnar tegundar á Íslandi.

Pizza Hut og Fridays eru með 6 stig í styrkleikum og eru að fá sömu einkunn í öllum liðum. Báðir staðirnir eru staðsettir í Smáralindinni sem gefur þeim mikinn sjáanleika og gott aðgengi. Hins vegar er nálægð þeirra við viðskiptavininn ekkert sérlega góð þar sem þeir eru aðeins inni í Smáralindinni. Matur og þjónusta á báðum stöðum hefur farið versnandi frá opnun og báðir staðirnir eru nokkuð dýrir.

Næst verstu einkunn fengu Rizzo og Ruby Tuesday með 7 stig í veikleikum og aðeins 3 í styrkleikum. Á Ruby Tuesday er matseðillinn mjög fjölbreyttur, aðstaðan og útlitið er gott og þjónstan er hröð og góð. Hins vegar eru gæði matarins mjög slök og staðurinn er ekki í alfaraleið og þar af leiðandi ekki með góða nálægð við viðskiptavininn eða mikinn sjáanleika og umferð. Rizzo pizzur fá sömu einkunn og Ruby Tuesday en hjá þeim eru styrkleikarnir helst nálægð við viðskiptavininn en Rizzo er á 4 stöðum á höfuðborgarsvæðinu. Aðgengi á staðina er mjög gott og maturinn er búinn til úr góðum hráefnum. Þjónustan á Rizzo er hinsvegar mjög hæg, viðskiptahugmyndin er alls ekki ný af nálinni og matseðillinn er mjög einhæfur og býður bara upp á pizzur og hentar því alls ekki öllum.

Þegar samkeppnisaðilarnir hafa verið greindir er ljóst að þeir eru margir en misverðugir. Sé þessi sama greining gerð á VAPIANO kemur eftirfarandi í ljós

| | VAPIANO |
|-------------------------------|----------------|
| viðskiptahugmynd | S |
| nálægð við v.v | V |
| magn umferðar | S |
| aðgengi | S |
| sjáanleiki | S |
| andrúmsloft | S |
| útlit - þægindi | S |
| fjölbreyttur matseðill | S |
| gæði þjónustu | V |
| gæði matar | S |
| | 8 S |
| | 2 V |

Tafla 2 – Greining á VAPIANO

VAPIANO er að skora það sama og Hamborgarafabrikkan, þ.e. 8 stig í styrkleikum en aðeins 2 stig í veikleikum. VAPIANO er því að skora hærra en allir aðrir helstu

samkeppnisaðilar staðarins sem staðsetur staðinn fremstan í flokki ásamt Hamborgarafabrickunni. Báðir staðirnir hafa nálægð við viðskiptavininn sem veikleika en á meðan Fabrikkann er með sjáanleika sem veikleika er VAPIANO með gæði þjónustu sem veikleika. Þrátt fyrir að gæði þjónustu sé skráð sem veikleiki hjá VAPIANO er ekki þar með sagt að þjónustan á VAPIANO sé léleg. Allir starfsmenn staðarins vilja ólmir aðstoða viðskiptavinina við allt sem þeir þarfnast en á hinn bóginn er enginn sem þjónar til borðs og viðskiptavinurinn þarf sjálfur að sækja matinn sinn og drykki. Á meðan það getur talist sem veikleiki er það einnig mikill styrkleiki staðarins og að hluta til það sem staðurinn gengur út á, opin eldhús þar sem þú velur hvað þú vilt og stimpilkortakerfi. Á VAPIANO getur hver pantað þegar hann vill og það sem hann vill og fær að horfa á kokkana útbúa matinn og getur þar af leiðandi fylgst vel með gæðum matarins og hráefnisins. Viðskiptahugmynd VAPIANO er ný og öðruvísi og enginn svipaður staður er í dag á Íslandi. Húsnæðið sem VAPIANO verður í hefur gott aðgengi, umferð framhjá því er mikil og sjáanleiki er góður. Andrúmsloftið á VAPIANO er mjög afslappað og þægilegt og aðstaðan á staðnum er virkilega góð, bæði í borðsal, betri stofu og jafnvel á salernum. Gæði matarins eru mjög góð, aðeins er notast við besta fánlega hráefnið og allt pasta, sósur, krydd og brauð eru útbúin á staðnum.

Eftir að hafa greint samkeppnina ítarlega er ljóst að helstu samkeppnisaðilar VAPIANO eru Hamborgarafabrikkann, Serrano, Fridays, Pizza Hut, Saffran, Vegamót og Ítalía. Þessir staðir eru jafn margir og þeir eru ólíkir og mikilvægt er að fylgjast vel með þeim og þeirra markaðsaðgerðum í framtíðinni.

Samkvæmt Lee, S. B. velja neytendur vörumerki veitingastaðar vegna þess að þeir finna til spennu þegar þeir sjá það, þeim finnst þægilegt að sjá það eða þeir treysta á vörumerkið. Þar sem neytendur dæma gæði vöru og þjónustu sem samblöndu af fórn (e.sacrifice) og gagnsemi (e.utility), sem eigendur veitingastaða kalla venjulegast virði þá geta leiðtogar á veitingahúsamarkaði viðhaldið markaðshlutdeild sinni með því að bjóða upp á hágæða vöru á sanngjörnu verði sem hægt er að leggja að jöfnu við vörumerkjavirði (e. brand equity) (Lee, S. B.,1999). Samkvæmt þessu er VAPIANO í góðum málum. Stefna staðarins er að bjóða upp á gæðavörur á góðu verði. Kostur við alþjóðlega veitingahúsakeðju eins og VAPIANO er að vörumerkið er þekkt um allan heim

og vekur oft upp skemmtilegar minningar hjá fólki og neytendur leggja traust sitt á stórar keðjur og vita að hverju þeir ganga, bæði hvað varðar mat og þjónustu.

4.4 Markhópurinn

Matseðillinn hjá VAPIANO er samtvinnnaður úr miðjarðarhafsmataræði og suðrænu mataræði og er mikil áhersla lögð á notkun ólífuoilú í stað harðrar fitu, mikið grænmeti, gróft korn, ljóst kjöt og fisk. Nánast ekkert rautt kjöt er á matseðlinum og enginn viðbættur sykur, rotvarnarefni né MSG er notað í matinn sem er allur lagaður frá grunni í þeirra eldhúsi undir ströngum kröfum og miklu eftirliti. Loks er maturinn svo eldaður fyrir framan viðskiptavininn svo hann getur fylgst vel með því hvernig hráefnið lítur út og hvernig eldað er úr því.

Vegna þeirrar miklu heilsueflingar sem á sér stað í samfélaginu í dag ef tekið er mark á rannsókn Matvælastofnunar og fleiri, er ljóst að sá matseðill sem Vapiano er að bjóða upp á hentar afar vel fyrir Íslendinga og að þarna er á ferðinni gott markaðstækifæri til að ná til mikils hluta þjóðarinnar bara með matseðlinum einum.

Heildarmarkhópur VAPIANO er fólk á aldrinum 0-100 ára. Mikil áhersla er lögð á hópa á VAPIANO og er staðurinn settur upp sem slíkur með mikið af löngum eikarborðum, bæði í löngum og ferköntuðum svo hópar geti notið matarins og félagsskaps hvors annars við sama borð. Helstu hóparnir sem staðurinn leggur áherslu á eru hópar fólks af sama vinnustað sem vill hittast eftir vinnu í mat og drykk. Eins leggur staðurinn áherslu á vinahópa, hópa fólks sem er með svipaða menntun og bakgrunn en vinnur á sitthvorum vinnustaðnum. Þá er þetta hinn fullkomni staður til að hittast, allir mæta þegar þeir eru búnir í vinnunni og engu skiptir þó fólk mæti ekki á sama tíma. Stimpilkortakerfið og opnu eldhúsin sjá til þess að hver geti pantað við komu og ekki er þörf á því að bíða eftir öllum hópnum áður en pantað er. Hópar háskólanema eru líka hópur sem VAPIANO leggur mikð upp úr að sinna þar sem verðlagningin hentar námsmönnum afar vel og þetta er mjög heppilegur staður fyrir nemana til að hittast, jafnvel í hádegi á milli tíma til að borða staðgóðan og hollan mat. Á kvöldin er svo áherslan lögð á barinn og þá myndast oft mikil stemmning inni á staðnum þegar allir eru samankomnir í góðum félagsskap með glas í hönd. Að sjálfsögðu eru allir velkomnir á VAPIANO og er yfirleitt um helmingur borðanna gerður fyrir 2-6 manns og eins betri stofan á staðnum þar sem

flest borð eru fyrir 2-4. Þar er meiri áhersla lögð á pör og andrúmsloftið þar er mun rómantískara og afslappaðra og er þetta tilvalinn staður fyrir fyrsta stefnumót hjá pörum. Einnig eru einstaklingsborð á staðnum sem eru sérstaklega gerð fyrir einhleypa eða þá sem eru einir á staðnum. Börn eru ávallt velkomin á VAPIANO og eru barnastólar og sérstök kerrustæði á öllum stöðum. Einnig eru litlar tröppur við opnu eldhúsin svo börnin geti líka séð þegar maturinn þeirra er útbúinn.

Helsti markhópur VAPIANO er fólk á aldrinum 20-65 ára svo það eru heil 59,4% af heildaríbúafjölda landsins. Séu börn markhóps tekin með, þ.e. börn á aldrinum 0-19 ára eykst prósentutalan um heil 28% og fer upp í heildarprósentutöluna 87,4% sem þýðir að í raun getur markhópur VAPIANO talist vera í kringum 87,4% Íslendinga og að sjálfsögðu bætist við þetta alltaf einhverjir ferðamenn sem koma hingað til lands á ári hverju. Því má segja að markhópur VAPIANO á Íslandi sé gríðarlega stór þar sem einungis 12,6% Íslendinga eru ekki innan hans (Hagstofa Íslands, e.d.(e)).

Markhópur VAPIANO er helst fólk með meðaltekjur og er það helst fólk í flokkunum Menntaskóli/iðnskóli og Háskóli. 137.600 Íslendingar falla inn í þessa flokkana eða um 43% fólks á aldrinum 16-74 ára tilheyra þessum flokkum (Hagstofa Íslands, e.d.(g)).

Skref 1 – heildarmarkhópur VAPIANO

Heildarmarkhópur VAPIANO er fólk á aldirnum 0-100 ára af báðum kynjum, bæði Íslendingar og útlendingar. Helst er þetta þó fólk á aldrinum 20-65 ára en það er talinn vera aðalmarkhópur staðarins. Fólk með einhverja menntun og meðaltekjur sem er bæði einhleyp, í sambandi og fjölskyldufólk. Þetta er fólk sem finnst gaman að röltu um miðbæinn, fá sér góðan mat á góðu verði og jafnvel 1 eða 2 drykki með. Þetta er fólk sem kemur í hádeginu úr vinnunni eða vegna vinnunnar, fjölskyldufólk sem kemur á kvöldin með alla fjölskylduna, útlendingar sem eru að skoða sig um í miðbænum, skólafólk sem kemur bæði í hádegi til að borða og á kvöldin til að borða og fá sér í glas, vinir, vinkonur, félagar, fólk á stefnumóti, pör, hjón og svo mætti lengi telja. VAPIANO er með eitthvað fyrir alla.

Skref 2 – markhópurinn hlutaður niður

Eftir að heildarmarkhópurinn hefur verið skoðaður sést að vel er hægt að skipta honum niður eftir sérkennum. Þetta eru helstu smærri markhópar VAPIANO

- ferðamenn frá öllum löndum
- skólafólk, bæði úr háskólum og menntaskólum
- fjölskyldur
- skrifstofufólk og annað fólk sem kemur úr vinnu eða útaf vinnu
- pör
- stórir hópar

Skref 3 – smærri markhópar greindir ítarlega

Hver hópur er greindur lýðfræðilega, landfræðilega, hegðunarlega og sálfræðilega.

Ferðamenn

Markhópurinn ferðamenn er samsettur úr erlendum ferðamönnum sem koma hingað til lands allt árið til að skoða náttúru og mannlíf. Mikil aukning hefur orðið undanfarin ár í erlendum ferðamönnum og hingað til lands komu 565.600 ferðamenn árið 2011. Þetta er nærri tvöföldun síðan 2000 en þá voru ferðamenn hér á landi aðeins um 300.000 (Ferðamálastofa, 2012). Þessir ferðamenn eru á öllum aldri en mest áhersla verður lögð á að þjónusta þá ferðamenn sem eru undir 70 ára aldri, bæði pör og fjölskyldur. Þetta er fólk sem hefur meðal árstekjur og afslappaðan lífstíl og stefnir ekki á að borða allar sínar máltíðir hér á landi á 5 stjörnu veitingastöðum heldur nýtur þess að geta sest inn á stað og fengið hraða þjónustu, góðan mat og gott verð. VAPIANO er alþjóðleg veitingahúsakeðja og því er mjög líklegt að einhver hluti ferðamannanna þekki staðinn mjög vel og hafi borðað á staðnum áður í öðrum löndum, hvort sem er sínu heimalandi eða öðru landi sem þeir heimsóttu. Þannig mun VAPIANO nota vörumerkjavitund ferðamannanna til að koma þeim inn á staðinn. Mörg af vinsælustu hótélum landsins eru í göngufæri við staðinn og einnig stendur til að reisa stórt hótél við hlið Hörpunnar eftir 3 ár. Staðsetning staðarins mun því virka mjög vel fyrir ferðamennina sem geta komið á staðinn þegar þeir eiga leið um. Stór hluti ferðamanna er mjög spenntur fyrir næturlífi borgarinnar og hentar VAPIANO því mjög vel sem

byrjunarstaður til að borða og drekka og þegar lokar þar er svo hægt að röltu á næturklúbba og halda áfram langt fram á nótt. Eins og fram kom hér að ofan í fræðilega kaflanum eyða erlendir ferðamenn um 1/3 af útgjöldum sínum í matvæli og því er þarna gott tækifæri til að auka tekjur staðarins og notfæra sér þá staðreynd að þetta er alþjóðleg veitingahúsakeðja.

Sérkenni – staðsetning, þekkt vörumerki

Skólafólk

Hér er bæði átt við fólk úr háskólum borgarinnar, HR og HÍ, og nemendur í menntaskólum sem eru í nágrenni við staðinn. MR og Kvennó eru þar fremstir í flokki enda aðeins í nokkurra mínútna göngufjarlægð frá staðnum. Þrátt fyrir að menntaskólanemar séu ekki komnir með aldur til að kaupa áfengi geta þau vel notið matar og drykkjar á VAPIANO og hentar staðurinn stórvel til að borða í hádeginu eða í götum á milli tíma. Þar sem verðlag er mjög gott hentar staðurinn vel fyrir skólafólk sem vill helst vera á stað þar sem allur hópurinn kemst fyrir, maturinn er góður og verðlagið er gott. Háskólanemar geta hinsvegar notað staðinn bæði í hádeginu og á kvöldin. Á kvöldin hentar staðurinn vel ef hópurinn vill hittast, fá sér nokkra drykki og borða saman. Á daginn er hægt að setjast niður á VAPIANO, fá sér að borða og kíkja yfir skilaverkefni eða heimavinnu dagsins. Þá hentar betri stofan sérstaklega vel fyrir þá sem koma einir eða fáir saman og vilja nota tímann meðan þeir borða til að lesa yfir glósur sínar. VAPIANO hentar vel fyrir háskólafólk þar sem lífstíll, persónuleiki og gildi staðarins eru mjög lík því sem er í gangi hjá skólafólki. Afslöppun, góður matur, gleði og gaman. Þessi hópur kemur frekar á staðinn á virkum dögum, bæði á kvöldin og í hádeginu.

Sérkenni – verðlag, staðsetning

Fjölskyldur

Fjölskyldufólk er sérstaklega velkomið á VAPIANO þar sem lagt er upp úr því að hafa stemmningu á staðnum rólega og fjölskylduvæna. Fjölskyldufólk er oftast á aldrinum 20-50 ára sem er vel innan helsta markhópar staðarins, fólks á aldrinum 20-65 ára. Það fjölskyldufólk sem VAPIANO ætlar að herja sérstaklega á er fólk sem hefur menntun, oftast háskólamenntun og er með meðaltekjur og 1-3 börn. Kauphegðun fjölskyldufólks

er oft öðruvísi en fólks sem er barnlaust. Aukin útgjöld sem fylgja barneignum valda því að þetta fólk veltir verðlagi mikið fyrir sér og þar kemur staðurinn sterkur inn vegna sérstaklega góðs verðlags. Vörumerkjavitund þessa hóps getur verið talsverð en mögulegt er að fjölskyldurnar hafi rekist á svona stað á ferðum sínum erlendis og jafnvel ákveðið að borða þar vegna þægilegrar aðstöðu og verðlags. Fjölskyldur sem búa í póstnúmeri 101 eru taldir sérstaklega góðir viðskiptavinir vegna þess að staðurinn er í göngufæri fyrir þá og er auðveldur valkostur þegar velja á stað til að borða á. Fjölskyldur í póstnúmeri 107, 170, 104, 105 og 108 eru einnig líklegir viðskiptavinir þar sem staðurinn er tiltölulega nálægt og auðvelt að komast þangað á einkabíl eða í strætó. VAPIANO er góður staður fyrir fjölskyldur sem vilja koma snemma og klára kvöldmatinn af á leið heim úr vinnu eða sem vilja koma um helgar og eiga gæðastundir með fjölskyldunni, röltu í bænum, skoða mannlífið og fá sér góðan mat í faðmi fjölskyldunnar án þess að setja fjárhagsáætlun mánaðarins alveg úr skorðum. Um helgar er áhersla lögð á að þjónusta fjölskyldufólk, jafnt í hádeginu sem og á kvöldin.

Sérkenni – verðlag, aðstaða

Skrifstofufólk, fólk sem kemur úr vinnu eða vegna vinnu

Í þessum hópi eiga heima þeir fjölmörgu starfsmenn sem starfa í nágrenni við VAPIANO, bæði á skrifstofum, stofnunum og í verslunum. Einnig er staðurinn mjög hentugur ef nokkrir aðilar þurfa að hittast í hádeginu og ræða einhver vinnutengd mál og vilja fara á stað með góða aðstöðu, hraða þjónustu og hagstætt verðlag. Þetta er þá bæði fólk sem vinnur í nágrenninu eða ákveður að hittast miðsvæðis og velur miðbæinn. Hvort sem það eru mál sem eru viðskiptaeðlis eða einfaldlega gamlir vinir að hittast og rifja upp gömul kynni hentar VAPIANO mjög vel. Á staðnum er hvorki há tónlist né læti og skarkali eins og er á mörgum stöðum og hentar staðurinn því vel fyrir fundi og annað slíkt. Ef erlendir viðskiptamenn eru með í för hentar VAPIANO afar vel þar sem góðar líkur eru á því að þeir þekki staðinn vel og hafi borðað þar og þannig er hægt að nýta vörumerkjavitund þeirra til góða. Fólk sem kemur á VAPIANO vinnutengt eða í hádegismat úr vinnunni er flest allt með háskólamenntun og meðal til háar tekjur. Hröð þjónusta staðarins gerir staðinn ákjósanlegan stað til að snæða hádegisverð úr vinnunni

og ekki skemmir verðlagið fyrir. Þessi hópur kemur mun meira í hádeginu og á dagvinnutíma en á kvöldin

Sérkenni - hröð þjónusta, aðstaða

Pör

Pör geta verið af ýmsum toga, kærustupör, vinir, hjón, mæðgur, félagar. VAPIANO þjónustar allar tegundir para eftir bestu getu. Mikið úrval af 2ja sæta borðum bæði í borðsal og betri stofu gerir staðinn ákjósanlegan fyrir pör. Staðurinn er tilvalinn fyrir mæðgur að skella sér á að loknum góðum verslunardegi í miðbænum. Þær geta þá valið að sitja í betri stofunni og notið matarins meðan þær fara yfir kaup dagsins. Pör sem eru að fara á sitt fyrsta stefnumót velja hinsvegar frekar að sitja í borðsal og sjálfsafgreiðslan og opin eldhús gera þetta minna formlegt og andrúmsloftið verður afslappaðra. Vinir geta hist í hádeginu og borðað saman, hver komið úr sinni átt. Nálægðin við miðbæinn gerir þetta að ákjósanlegum áfangastað fyrir eða eftir sýningar bæði í Hörpunni og Þjóðleikhúsinu og er þetta hinn fullkomni staður fyrir hjón eða pör til að fá sér snemmbúinn kvöldverð fyrir sýningu með einu vínglasi eða koma eftir sýningu og fá sér þá mat og jafnvel nokkur vínglös til viðbótar. Staðurinn hentar einnig vel fyrir vinkonur eða vini sem hittast reglulega og vilja hafa næði til að spjalla saman um daginn og veginn meðan þau njóta matarins og er betri stofan sérstaklega hugsuð sem þægilegur staður til að borða og spjalla. Menntun og starf þessa hóps er mjög mismunandi en flestir eru með einhverja menntun og í vinnu með meðaltekjur og upp í háar tekjur og eiga annaðhvort erindi í miðbæinn eða starfa eða búa í nágrenninu. Þessi hópur sækir staðinn jafnt í hádeginu, á kvöldin og um helgar.

Sérkenni – aðstaða, uppbygging

Stórir hópar

Mikil áhersla er lögð á það hjá VAPIANO að þjónusta stóra hópa og mjög góð aðstaða er til þess inni á staðnum. Uppbygging staðarins með opin eldhús og stimpilkortakerfin gerir staðinn mjög hentugan fyrir hópa þar sem hver ber ábyrgð á sinni pöntun og getur því hver pantað sér þegar hann mætir á staðinn og ekki er nauðsynlegt að bíða eftir öllum hópnum til að hægt sé að panta. Í lok heimsóknarinnar er svo bara hver með sitt

kort og hópurnir eru laus við allt vesen tengt því að skipta reikning og finna út hver skuldar hvað. Hópar geta verið vinnustaðir sem vilja hittast eftir vinnu, borða saman og fá sér nokkra drykki. Þá geta þetta einnig verið vinahópar sem eru að hittast bæði í hádeginu og eftir vinnu og vilja spjalla og fá sér mat og drykk. Erlendir ferðamenn sem koma hingað til lands í hópum, t.d. íþróttalið og skólakrakkar kunna vel að meta VAPIANO og sérstaklega þeir sem þekkja staðinn frá sínu heimalandi eða öðrum heimsóknarlöndum. Þessum hópum hentar einnig stimpilkortakerfið mjög vel til að allir séu með sinn reikning alveg aðskildan frá öðrum. Ef stórfjölskyldunni langar að fara út að borða saman, t.d. vegna stórafmælis eins meðlims fjölskyldunnar er VAPIANO mjög fín staður sem býður upp á eitthvað fyrir alla, bæði unga sem aldna. Langflestir hóparnir falla innan aðalmarkhópsins, fólks á aldrinum 20-65 ára og er staðsetning staðarins góð fyrir margar gerðir hópa. Nálægð við skemmtistaði borgarinnar hentar vinahópum og vinnustöðum vel til að halda áfram gleðinni eftir að VAPIANO lokar. Ferðamenn í hópum eiga flestir leið um miðbæinn eða eru á hóteli í göngufæri og hentar staðsetningin þeim því mjög vel.

Sérkenni – stimpilkortakerfið, aðstaða

4.5 Markaðssetning VAPIANO

Á VAPIANO miðast öll markaðssetning að því að sýna fólki nákvæmlega hvað það fær þegar það kemur á VAPIANO og sýna því við hverju það á að búast. Til þess eru einkunnarorð fyrirtækisins notuð í allri markaðssetningu – PIZZA-PASTA-BAR. Fólk sem þekkir þessi einkunnarorð hefur raunhæfar væntingar til staðarins og gerir sér grein fyrir því hverskonar staður þetta er. Það er upp á að útskýra viðskiptahugmyndina (e.concept) vel svo að fólk geri sér grein fyrir að þetta er öðruvísi nýttiskulegur staður með aðrar áherslu og miklar nýjungar, eins og t.d. með sjálfsafgreiðslu og sérstakt stimpilkortakerfi. Að sjálfsögðu þarf svo matur og drykkur að vera í sama gæðaflokki og lofað er.

Á VAPIANO er þetta aðeins öðruvísi en á flestum veitingastöðum þar sem hver viðskiptavinur hefur tækifæri til þess að horfa á matreiðslumeistara staðarins útbúa mat annarra viðskiptavina áður en kemur að þeim og getur þannig séð hvernig maturinn kemur til með að líta út. Þannig er auðveldara að leggja mat á gæði

vörunnar/þjónustunnar áður en hennar er veitt á VAPIANO en öðrum veitingastöðum þar sem viðskiptavinurinn sér matinn fyrst tilbúinn fyrir framan sig. Vegna þess hversu auðvelt er að leggja mat á vöruna áður en hún er keypt er mikilvægt að láta allt matreiðsluferlið líta sem best út með vel þjálfuðu starfsfólki, vönduðum tækjum og fersku hráefni.

Ef hugsað er um VAPIANO á Íslandi í sambandi við mynd nr. 18 er hægt að setja sömu mynd upp svipað með þeim þáttum sem VAPIANO þarf að hugsa um:

Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

| Skoðun | Reynsla | Traust |
|---|---|---|
| Litur, stíll, verð, útlit Föt, skartgripir, húsgögn, bílar | Bragð, tilfinning, þekking Matur, frí klipping, barnagæsla | Óskir, tjáning, túlkun Sjúkdómsgreining, bílaviðgerð, lögfræðiþjónusta, kennsla, ráðgjöf |

Mynd 18 – Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

Skoðun

- útlit staðar og hönnun á stað, húsgögnum og innanstokksmunum
- staðsetning og aðkoma á stað
- verðlag á stað og hvaða verðlagi fólki er lofað áður en það kemur á staðinn
- fatnaður og útlit starfsfólks
- þetta eru allt hlutir sem hægt er leggja mat á bara með skoðun og hægt að meta áður en þjónustan er keypt

Reynsla

- gæði og bragð matar ásamt áferð hans
- útlit matar þegar hann er matreiddur og borinn fram

- hæfni matreiðslumanna og reynsla
- viðmót og hegðun starfsfólks
- hér er ekki hægt að leggja mat á hlut nema prófa hann fyrst, viðskiptavinur þarf að taka ákvörðun um kaup án þess að þess að geta gengið úr skugga um að varan uppfylli óskir hans eða þarfir

Traust

- er farið eftir óskum þegar matur er útbúinn
- er hægt að vera með sínar eigin óskir og skoðanir
- hlustar starfsfólk á þig og þínar óskir í sambandi við hina ýmsu þætti
- hér snýst ánægja viðskiptavinar um það að þeir láti í ljós skoðanir sínar og að starfsmaður túlki þær rétt.

Á VAPIANO á Íslandi verður mikið lagt upp úr því að halda gæðum byggðum á skoðun, reynslu og trausti sem bestum og að jafnmikil áhersla sé lögð á þessa 3 þætti því ef einn þáttur er slæmur getur hann skemmt hina þættina út frá sér. T.d. ef matreiðslumaður er sóðalegur og dónalegur hefur það mikil áhrif á upplifun fólks af bæði þjónustunni og matnum sjálfum og gæðum hans.

Eins og kom fram í fræðilega kaflanum hér að ofan eru 5 atriði sem mestu máli skipta þegar verið er að markaðssetja veitingastað samkvæmt Aaron Allen hjá RRG (Restaurant Resource group). Hann talar einnig um 4 aðalþætti sem virka söluhvetjandi fyrir veitingastaði. Hér að neðan verður farið yfir það hvernig VAPIANO ætlar að nota þessi 5 atriði til að markaðssetja staðinn og hvernig staðurinn ætlar að nota þessa 4 söluhvetjandi þætti.

Auðkenning/mörkun (e. branding) – Aðalauðkenning VAPIANO er ferskleiki og því er náð fram með ferskum kryddjurtum á öllum borðum, kryddjurtagarðinum og ólífutrénu. Staðurinn er opinn og vel upplýstur og innbúið er nýtískulegt og með tilvísun í náttúruna. Auðkenning hjá VAPIANO snýr þar að auki að afslöppuðu og rólegu andrúmslofti, mat úr ferskum og góðum hráefnum og staðurinn leggur áherslu á að vera ný og spennandi upplifun fyrir viðskiptavininn í hvert skipti.

Staðfærsla (e. positioning) – Þegar fólk hugsar um VAPIANO á að koma upp í huga þess gleði, afslöppun, ferskleiki, góður matur, góður félagsskapur og heppilegt verðlag. Það sem VAPIANO hefur fram yfir samkeppnisaðila sína er að sameina alla þessa þætti. Þegar margir staðir leggja aðal áherslu á eitt þessara atriða leggur VAPIANO mikla áherslu á að allir þessir þættir komi saman upp í huga fólks þegar það hugsar um staðinn.

Áreiðanleikakönnun (e. due diligence) – Eins og fram kemur í markaðsgreiningu viðskiptaáætlunarinnar er búið að greina markaðinn, bæði eðli hans og þróun. Vöxtur iðnaðar ásamt eftirspurn á markaði hafa einnig verið skoðuð ásamt því að þarfagreining hefur verið gerð fyrir viðskiptavininn og markaðinn allan með 5 krafta líkani Porter's. Nærumhverfi veitingastaðarins var skoðað bæði út frá staðsetningu og umhverfinu og gerð var ítarleg PEST greining. Loks voru samkeppnisaðilar greindir og markhópurinn skilgreindur og hlutaður niður. Eftir að hafa gert allar þessar greiningar sést að VAPIANO er vel líklegur til árangurs á íslenskum veitingahúsamarkaði og að markhópur hans er stór og breytilegur.

Matseðlagreining (e. menu mix) – Hjá höfuðstöðvum VAPIANO er unnið að því allt árið um kring að skoða matseðlana og meta þá út frá vinsældum og arðsemi. Þeir réttir sem eru lítið keyptir og skila þar af leiðandi litlum hagnaði eru teknir af matseðlinum og nýir réttir settir inn í staðinn. Árlega er um helmingi matseðilsins skipt út fyrir nýja rétti og aðeins þeir vinsælustu fá að vera áfram á matseðlinum. Þannig er reynt að tryggja að alltaf séu á matseðlinum uppáhaldsréttir viðskiptavanna ásamt nokkrum nýjum og spennandi réttum sem geta jafnvel orðið uppáhaldsréttir næsta árs.

Þjálfun (e. training) - Mikil áhersla er lögð á þjálfun starfsmanna hjá VAPIANO. Bæði eru námskeið hjá höfuðstöðvunum fyrir stjórnendur og mikið er lagt upp úr hópefli og góðri fyrirtækjamenningu. Markmið með starfsmannahaldi hjá VAPIANO er lág starfsmannavelta, mikil starfsánægja og vel þjálfaðir og reyndir starfsmenn. Allir starfsmennirnir vinna eftir sérstökum verkferlum og þannig er tryggt að fólk fái sömu

þjónustu hjá VAPIANO hvar sem er í heiminum. Mikið er lagt upp úr ráðningarferlinu til að tryggja að alltaf sé ráðið besta fólkið og þannig er starfsmannaveltunni haldið niðri.

4 söluhvetjandi þættir á veitingastað

Nýir prufukúnnar (e. new trial) – Mikilvægt er að stækka jafnt og þétt við kúnnahópinn og það er ekki gert öðruvísi en með því að laða að nýja viðskiptavinum. Mikið er lagt upp úr auglýsingum af ýmsum gerðum, bæði í sjónvarpi, útvarpi, dagblöðum og á internetinu til að tryggja það að sem flestir verði þeirra varir og að VAPIANO nái til sem stærsta hluta síns markhóps. Þegar VAPIANO fær svo nýjan viðskiptavininn er mikið lagt upp úr því að láta hann fara sáttan og sælan heim. Vel er passað upp á að allar kvartanir frá viðskiptavinum fái farveg og reynt er að leysa allt ósætti á staðnum áður en viðskiptavinurinn fer heim.

Tíðni (e. frequency) - Í hvert skipti sem viðskiptavinur kemur inn á VAPIANO er spurt hvort þetta sé fyrsta heimsóknin. Ef viðskiptavinurinn svarar játandi er honum veitt sérstaklega góð þjónusta og starfsemin skýrð vel út fyrir honum og reynt að svara öllum hans spurningum. Með þessu upplifir viðskiptavinurinn að hann skipti meira máli og sé ekki bara einn af mörg hundruð viðskiptavinum þessa dags. Allt þetta er gert til að stuðla að því að nýir viðskiptavinir verði að fastakúnnum á staðnum og að umtal um staðinn verði allt á jákvæðum nótum. Viðskiptavinir geta skráð sig á póstlista VAPIANO og fengið mánaðarlega fréttir og tilboð sent til sín með tölvupósti. Þetta er gert til að byggja upp tengsl við viðskiptavininn og byggja upp traust hans á fyrirtækinu. Góð þjónusta og gæði matar skipta að sjálfsögðu líka máli og er mikið lagt upp úr því að hafa gæði matar og þjónustu alltaf þau sömu þegar fólk kemur.

Athuga meðaleyðslu (e. check average) – Meðaleyðsla hvers viðskiptavinar hjá VAPIANO er ekki mjög há samanborið við aðra veitingastaði. Matur og drykkur er ódýrari en gengur og gerist og það skilar sér í lægri meðaleyðslu í hverri heimsókn. Hinsvegar er það staðreynd að ef fólk fær góðan mat, góða þjónustu og lágt verð er það mun líklegara til að koma mjög fljótt aftur og þannig ætlar VAPIANO að auka meðaleyðslu mánaðarins hjá hverjum kúnnu en ekki meðaleyðslu í hverri heimsókn.

Auðvitað er líka hægt að bjóða upp á tilboð af drykkjum, happy hour og annað slíkt en það er ekki talið skila hagnaði til lengri tíma. Því er áhersla lögð á að fá hvern viðskiptavin sem oftast inn á staðinn í hverjum mánuði.

Stórir hópar (e. party size) – Eins og hefur komið fram hér að ofan er mikil áhersla lögð á stóra hópa hjá VAPIANO. Mikið er af stórum borðum á staðnum og aðstaðan og stimpilkortakerfið gerir það einstaklega auðvelt fyrir marga að hittast og borða saman. Barinn er stór og flottur og verðlagið þar laðar mikið af hópum að, sérstaklega hópa fólks á aldrinum 20-30 ára, en það eru oft háskólanemar og fólk sem á eftir að stofna fjölskyldu. Með því að gera upplifun hópa af staðnum ánægjulega eru líkur auknar á því að næst þegar hóp vantar stað til að fara á verði stungið upp á VAPIANO. Gott umtal er fljótt að berast og vonandi verður til stór hópur fastakúnna sem alltaf koma saman í stórum hópum.

Ef markaðssetningin er skoðuð út frá 5 krafta líkani Porter's kemur í ljós að VAPIANO er í góðum málum gagnvart samkeppnisaðilunum.

Þar sem VAPIANO er hluti af mjög stórrri alþjóðlegri veitingahúsakeðju gefur það honum ákveðið forskot á þá veitingastaði sem eru bara hér á landi og eru jafnvel bara einn staður með einum stjórnanda sem enga reynslu hefur af veitingahúsarekstri. Mun erfiðara er að lesa í hver viðbrögð höfuðstöðva VAPIANO verða við hinum ýmsu uppákomum og eins hver viðbrögð stjórnanda hér á landi verða þar sem aðrar reglur gilda um fyrirtæki sem eru sérleyfisfyrirtæki en önnur fyrirtæki á markaði. Því getur það verið mjög gott samkeppnisforskot að tilheyra alþjóðlegri keðju vegna þeirrar gríðarlegu reynslu sem fylgir slíkum rekstri. Meiri líkur eru einnig á ólíkum viðbrögðum frá slíkum keðjum sem erfitt getur verið að lesa í og þannig getur VAPIANO skapað sér gott forskot í samkeppni við önnur veitingahús.

Veitingahúsamarkaðurinn er vaxandi atvinnugrein með litlum stökkum þrátt fyrir að öðru hverju skjóti upp kollinum nýjungar sem ekki hafa sést áður. Gott dæmi um þetta eru staðir sem bjóða upp á sushi og eins staðir sem bjóða upp á hollan mat með engu hvítu hveiti, hvítum sykri eða geri og engum aukaefnum. Báðar þessar tegundir veitingastaða eru afleiðing af heilsueflingu og breyttu hugarfari í heiminum í kjölfar

mikils ofeldis í flestum löndum. VAPIANO býður ekki upp á mat sem tilheyrir neinu stóru stökki í hugarfarsbreytingum og er því líklegri en þeir til vinsælda þar sem of stór stökk í mataræði og á veitingahúsamarkaði eru yfirleitt ekki mjög langlíf. Þó fylgist VAPIANO vel með breytingum á hugarfari og reynir að uppfæra matseðil og þjónustu eftir því. Þar má helst nefna að hægt er að fá bæði heilhveitipasta og heilhveitipizzabotn í stað pasta og pizzabotn sem aðeins eru gerður úr hvítu hveiti. Einnig er mikið lagt upp úr vönduðu og fersku hráefni en það er aðeins lítið stökk í átt að breyttu hugarfari.

Ef fara á inn á markað þar sem fyrir eru öflug fyrirtæki með mikla sérstöðu getur það verið stór inngönguhindrun. Bara það að vera fyrstur inn á ákveðinn markað getur skapað fyrirtækjum sem á eftir koma ákveðna hindrun inn á markaðinn. Nauðsynlegt er fyrir ný fyrirtæki á markaði að hafa einhverja sérstöðu, einhverjar nýjungar sem ekki hafa sést áður til þess að komast inn og halda góðri stöðu samanborið við fyrirtækin sem fyrir voru. VAPIANO leggur mikla áherslu á nýtískulega hönnun og einhvað nýtt og spennandi sem sést hvergi annars staðar og ætti því að komast auðveldlega inn á markað vegna þeirrar sérstöðu. Opin eldhús og stimpilkortakerfi er bæði eitthvað sem ekki er boðið upp á á Íslandi og því er fyrirtækið í mjög góðri stöðu hvað þetta varðar. Skiptikostnaður á veitingahúsamarkaði telst ekki vera mjög hár. Eina sem hægt er að telja til skiptikostnaðar er önnur leið sem þarf að keyra til að fara á nýja staðinn en ekki gamla staðinn og sú áhætta sem þú tekur um hvort maturinn er góður eða betri á nýja staðnum heldur en á gamla. Hér skiptir staðsetningin miklu máli og að sjálfsögðu er ekki hægt að gera öllum til hæfis. Sértu með 2 viðskiptavinum sem báðir borða alltaf á Saffran á Dalbraut og annar þeirra á heima í Vesturbænum en hinn í Kópavogi er skiptikostnaður þeirra mismunandi ef VAPIANO er í miðbænum. Þá er mun styttra fyrir Vesturbæing að fara á VAPIANO í stað Saffran á Dalbraut á meðan að það er mun styttra fyrir Kópavogsbúann að fara áfram á Saffran en að keyra niður í miðbæ til að fara á VAPIANO. Með því að staðsetja VAPIANO miðsvæðis og á svæði sem stór hluti markhópsins fer reglulega um er hægt að draga úr skiptikostnaði. Einnig er hægt að draga úr óvissu um gæði matarins með góðu orðspori og því að viðskiptavinurinn sér sjálfur matinn verða til fyrir framan sig. Lægra verð á VAPIANO borið saman við sambærilega staði dregur úr skiptikostnaðinum þar sem það er minni áhætta fyrir viðskiptavininn ef maturinn veldur vonbrigðum. Staðkvæmdarvörur fyrirtækja á veitingahúsamarkaði eru ekki önnur fyrirtæki heldur aðrir möguleikar sem eru fyrir

hendi til að neyta matar en að fara á veitingahús. Matvöruverslanir eru þar helsta hættan en þar er hægt að kaupa það hráefni sem til þarf til að elda matinn sjálfur heima. Þar er einnig mikið úrval tilbúinna skyndirétta sem einungis þarf að hita upp, bæði ferskir og frosnir. Verðlagning er aðalatriðið í þessum þætti en helsti styrkleiki VAPIANO hér er gott verðlag. Helsta ástæða þess að fólk borðar ekki úti í hvert mál og velur lang oftast að fara sjálft í búðina og elda heima er sú að það er mun dýrara að borða úti á hverjum degi en að elda sjálfur eða kaupa tilbúna skyndirétti. Því er mjög mikilvægt fyrir fyrirtæki á veitingahúsamarkaði að vera meðvituð um þá staðreynd að fólk verður ekkert að borða úti, það getur auðveldlega eldað heima í staðinn og sleppt því að koma. Fórarkostnaðurinn við að velja að elda heima í stað þess að borða úti er sá tími og sú fyrirhöfn sem fer í það að fara í matvörubúðina, koma vörum heim, elda matinn og bera á borðið og loks ganga frá eftir matseld og borðhald. Ef veitingastaður ætlar að fá til sín viðskiptavinum þarf að tryggja að verðmunurinn á því að elda heima og borða á staðnum sé minni en fórarkostnaðurinn, þ.e. sú upphæð sem fólk metur að fórinn sé virði. Þar sem verðlag á VAPIANO verður mjög gott miðað við aðra staði er hætta á staðkvæmdarvörum mun minni en hjá öðrum og dýrari stöðum. Með góðri staðsetningu, sanngjörnu verði og góðum og vönduðum mat mun VAPIANO reyna að draga eins og það getur úr hættunni á staðkvæmdarvörum.

Þar sem VAPIANO á Íslandi fær langmest af sínu hráefni og mest allt sitt áfengi frá sínum höfuðstöðvum VAPIANO SE í Þýskalandi eru ekki margir birgjar sem þarf að hafa áhyggjur af samanborið við önnur veitingahús hér á landi. Helstu birgjar eru flutningsfyrirtækin sem sjá um að flytja vörurnar frá flugvelli og höfn og inn á lager. Starfsmenn búa ekki yfir mjög mikilli sérfræðipekkingu eða tilheyra öflugum stéttarfélögum svo starfsmenn sem birgjar eru ekki sérstakt áhyggjuefni.

Aðrir birgjar sem VAPIANO á viðskipti við eru fyrirtæki sem sjá um þrif, bæði að utan og innan. Einnig þarf fyrirtækið að eiga viðskipti við birgja sem selja hreinlætis og rekstrarvörur eins og salernispappír, sápur, möppur, penna og slíkt. Það hráefni sem ekki kemur frá höfuðstöðvunum þarf að koma frá einhverjum birgjum og þá er helst verið að tala um grænmetið og aðra ferskvöru sem þolir illa geymslu og flutninga.

Í mjög mörgum atvinnugreinum þarf að framleiða ákveðið lágmark til að hægt sé að koma út í hagnaði. Kostnaðurinn við að byrja að framleiða er það hár að nauðsynlegt er

að framleiða ákveðið lágmark til að reka ekki fyrirtækið með tapi. Á VAPIANO sem er stórt alþjóðlegt sérleyfisfyrirtæki er einmitt mikið unnið með stærðarhagkvæmni. Þar sem allt hráefni kemur frá sama stað og er svo sent þaðan út um allan heim nær fyrirtækið að halda hráefniskostnaði vel niðri vegna þess magns sem er keypt. Þar sem VAPIANO staðirnir víðsvegar um heiminn eru yfir 120 talsins nær fyrirtækið fram mun meiri stærðarhagkvæmni en t.d. fyrirtæki sem rekur aðeins einn stað í miðbæ Reykjavíkur. Birgðabörf stórfyrirtækja er hlutfallslega lægri en smærri fyrirtækja þar sem aukin velta lækkar hlutfallslega birgðabörf verulega. Stærri fyrirtæki eru minna viðkvæm fyrir sveiflum í eftirspurn og er VAPIANO þar engin undantekning en sú staðreynd að allir staðirnir fá vörur sínar frá sama birgja heldur kostnaðinum niðri. Auglýsingakostnaður og annar fastur kostnaður er oft stór gjaldaliður innan fyrirtækja og þá sérstaklega hjá litlum fyrirtækjum þar sem ný auglýsing er aðeins fyrir þetta eina fyrirtæki. Hjá VAPIANO eru allar auglýsingar og kynningarefni búið til af höfuðstöðvunum til að draga úr kostnaði vegna auglýsinga og greiða allir einkaleyfishafar 1% af nettósöluþekjum til höfuðstöðvanna árlega til að dekkja auglýsingakostnaðinn. Loks geta fyrirtæki náð fram stærðarhagkvæmni með ákveðinni samhæfingu en það er eitt af því sem mikið er lagt upp úr í einkaleyfisfyrirtækjum. Allir vinnuferlar eru þeir sömu á öllum stöðunum, sami matseðill, sama útlit á stað, sami vinnufatnaður o.s.frv. Allt er þetta gert til að tryggja hagkvæmni í rekstri. Mikil stöðlun á öllum vinnuferlum hjá VAPIANO kemur sér vel þegar fyrirtæki ná ákveðinni stærð til að varna því að stærðin fari að hafa neikvæð áhrif vegna aukins flækjustigs og skrifræðis.

4.6 SVÓT GREINING

| STYRKLEIKAR | ÓGNANIR |
|----------------------------|------------------------|
| Eitthvað nýtt og öðruvísi | Aðrir veitingastaðir |
| Þekkt vörumerki víðsvegar | Breyttar matarvenjur |
| Hluti af alþjóðlegri keðju | Slæmur efnahagur fólks |
| Gott verð | Erfiður markaður |
| Fjárhagslega sterkur | Gengislækkun |

| VEIKLEIKAR | TÆKIFÆRI |
|---|-------------------------------|
| Lítill þjónusta, meiri sjálfsafgreiðsla | Fyrsti staður sinnar tegundar |
| Óþekkt vörumerki hér á landi | Góð aðstaða fyrir hópa |
| Einhæfur matseðill | Hagvöxtur að glæðast |
| Skylda að nota stimpilkort | Ódýrari en samkeppnisstaðir |
| | Gengishækkun |

4.6.1 Styrkleikar

Styrkleikar VAPIANO eru margir. Helstu styrkleikarnir eru sérstaða, þ.e. að staðurinn býður upp á eitthvað nýtt og öðruvísi sem ekki hefur verið í boði áður hér á landi. Verðlag, aðstaða, eldhúsin og stemningin er ólík því sem Íslendingar þekkja af öðrum stöðum hér á landi. Veitingastaðurinn er hluti af alþjóðlegri keðju og býr því yfir mikilli vörumerkjavitund þar sem staðurinn er dreifður um allan heim. Kynningarstarf fyrir VAPIANO allstaðar í heiminum hefur verið mikið sem hefur stuðlað að aukinni vörumerkjavitund. Einnig er keðjan sístækkandi og til stendur að opna fleiri en 10 staði núna í haust. Staðurinn er því kunnuglegur bæði fyrir Íslendinga og útlendinga. Verðlag á staðnum er mjög gott og þá sérstaklega á áfengi. Samkvæmt rekstraráætlunum er fyrirtækið mjög sterkt fjárhagslega og mun skila hagnaði strax eftir fyrsta árið. Því er sá kostur að opna VAPIANO stað hér á landi fýsilegur ef marka má þessa styrkleika.

4.6.2 Veikleikar

Helstu veikleikar staðarins eru lágt þjónustustig. Viðskiptavinirnir verða sjálfir að sækja mat og drykk og hvergi á staðnum er þjónað til borðs. Því hentar staðurinn ekki vel fyrir fólk sem sækist eftir mikilli þjónustu. VAPIANO hefur ekki verið hér á landi áður og verður því að teljast óþekkt vörumerki. Hins vegar er möguleiki að Íslendingar hafi kynnst staðnum á ferðum sínum erlendis og fagni því komu hans hér á landi. Matseðillinn er ekki mjög fjölbreyttur, einungis er boðið upp á pizzur, pasta og salat og ekki er hægt að fá t.d. steikur og fiskirétti, súpur og samlokur. Loks getur sú skylda að nota stimpilkortið á staðnum hrætt einhverja viðskiptavini frá. Fólk sem finnst þetta

kerfi of flókið eða nennir ekki að standa í því að stimpla allt inn og passa upp á kortið gæti ákveðið að velja aðra staði frekar. Hinsvegar er það stefna VAPIANO að hafa þetta kerfi eins einfalt og hægt er og útskýra hvernig það virkar mjög vel fyrir öllum nýjum viðskiptavinum til að forðast þetta vandamál.

4.6.3 Ógnanir

Helsta ógnun VAPIANO á Íslandi eru aðrir veitingastaðir. Þá er helst verið að tala um staði sem bjóða upp á svipaðan mat, hafa svipað þjónustustig, svipað verð eða eru í næsta nágrenni við VAPIANO. Aðrar ógnanir eru mikil heilsuefning sem hefur verið að ryðja sér til rúms og gengur enn lengra í því að leggja áherslu á að borða hollan, hreinan mat sem inniheldur fáar hitaeiningar. Fólk sem vill aðeins borða slíkt matarræði er ekki líklegt til að vilja koma á VAPIANO. Með því að bjóða upp á salat og hollari kosti við pastarétti og pizzur reynir VAPIANO að koma til móts við sem flesta. Slæmur efnahagur í kjölfar efnahagshrunsins 2008 þýðir að fólk hefur minni ráðstöfunartekjur og brýtur þar af leiðandi sjaldnar upp daginn og fer t.d. út að borða og í leikhús. Eins og kom fram hér að ofan í skýrslu frá National Restaurant Association fóru 8 af hverjum 10 þátttakendum í rannsókninni sjaldnar út að borða eftir að kreppan skall á. Því er verðlag fólki ofarlega í huga þegar það velur sér veitingastað og standa því ódýrir staðir betur að vígi heldur en aðrir sem eru dýrari. VAPIANO mun kappkosta að bjóða upp á mjög lág verð miðað við aðra svipaða staði á Íslandi. Gengislækkanir eru mikil ógn við veitingastað eins og VAPIANO sem kaupir stóran hluta birgða sinna erlendis frá og gæti því fall krónunnar haft mjög afdrifaríkar afleiðingar fyrir afkomu fyrirtækisins.

4.6.4 Tækifæri

Tækifæri VAPIANO eru mjög mörg og það helsta er að þetta er fyrsti staður sinnar tegundar á Íslandi. Enginn VAPIANO staður hefur verið áður á Íslandi og staður sem er byggður upp á sama hátt er heldur ekki til. Opin eldhús, stimpilkortakerfið, verðin og stemmningin er eitthvað sem Íslendingar hafa ekki séð áður. Á staðnum er mjög góð aðstaða fyrir hópa en það er frekar ónýttur markaður á Íslandi en lítið er af stöðum hér á landi þar sem góð hópaaðstaða er fyrir vinnustaði, vinahópa og stórfjölskyldur.

Stimpilkortakerfið gerir staðinn að enn betri valkosti fyrir hópa þar sem hver og einn stýrir alveg sinni neyslu og eyðslu. Þrátt fyrir mikla lægð í efnahagsmálum síðustu 3-4 ár er hagvöxtur að glæðast og atvinnuleysi að minnka á Íslandi sem eykur líkur á því að meira verði að gera á staðnum. Annað tækifæri er gott verðlag en stefna staðarins er að vera með besta verðið í bænum á mat og víni og laða þannig að hina ýmsu viðskiptavinahópa. Styrking íslensku krónunnar lækkar hráefniskostnaður staðarins á birgðum sem keyptar eru erlendis frá. Því myndi styrking krónunnar hafa margþætt og góð áhrif á reksturinn.

4.6.5 Niðurstöður SVÓT greiningar

Eftir að hafa gert SVÓT greiningu er ljóst að styrkleikar og tækifæri staðarins eru mörg og góð og veikleikar staðarins s.s. lágt þjónustustig og einhæfur matseðill geta einnig talist sem ákveðnir styrkleikar. Staðurinn hentar vel fyrir fólk sem vill einmitt bara fá sér pizzur, pasta og salat og fyrir fólk sem sækist ekki eftir háu þjónustustigi og kann vel að meta afslappað andrúmsloftið og sveigjanleikann sem það hefur í för með sér. Ógnanir sem helst vofa yfir staðnum eru aðrir veitingastaðir en samkvæmt samkeppnisgreiningunni hér að ofan er VAPIANO að skora mjög hátt samanborið við flesta af samkeppnisaðilunum. Slæmur efnahagur sem ógnun virðist vera síminnkandi þar sem efnahagurinn virðist vera að glæðast ár frá ári. Styrkleikarnir og tækifærin eins og góð aðstaða fyrir hópa, gott verðlag og alþjóðleg vörumerkjavitund eru allt þættir sem staðurinn býr yfir og enginn samkeppnisaðili getur tekið af honum. Gengisbreytingar geta bæði talist til ógnana og tækifæra þar sem lækkun hefði slæm áhrif á meðan styrking íslensku krónunnar hefði mjög jákvæð áhrif á reksturinn. Staðurinn er mjög fjárhagslega sterkur og því gott tækifæri fyrir fjárfesta.

4.6.6 Það sem gæti farið úrskeiðis

- krónan gæti fallið
 - verðhækkanir
 - reyna að kaupa eitthvað meira hráefni hér á landi
 - auglýsa meira fyrir útlendinga

Þar sem flestar birgðir fyrirtækisins koma erlendis frá er rekstrarkostnaður gríðarlega háður gengi íslensku krónunnar. Ef gengið fellur hækkar hráefniskostnaður og birðakostnaður á þeim birgðum sem koma erlendis frá. Þar sem þetta vandamál er eitthvað sem alls ekki er hægt að stjórna með markaðsaðgerðum eða öðrum aðgerðum er mikilvægt að vera með viðbragðsáætlun um hvað gera skuli ef þetta gerist. Fyrsta leiðin er að hækka verð á mat og víni til að ná upp í hærri hráefniskostnað. Einnig er hægt að reyna að kaupa stærri hluta hráefnisins hér á landi því viðskipti erlendis frá eru mun dýrari ef gengið er óhagstætt. Loks hefur gengisfall íslensku krónunnar í för með sér aukið streymi erlendra ferðamanna hingað til lands þar sem gengið er mjög hagstætt fyrir þá. Þá væri hægt að einbeita sér meira að markaðssetningu sem beint er að ferðamönnum í stað Íslendinga.

- það koma ekki nógu margir viðskiptavinir
 - söluhvarar
 - auglýsa betur
 - hópatilboð, afslættir fyrir ýmsa hópa
 - tilboð, 2 f 1 o.s.frv.
 - fækka starfsmönnum
 - reyna að lækka hráefniskostnað enn frekar

Helsta áhyggjuefni stofnenda veitingastaða er að það komi einfaldlega ekki nógu margir inn á staðinn. Annað hvort kemur fólk mjög sjaldan, það kemur einu sinni og aldrei aftur eða það kemur bara aldrei. Þetta vandamál er mjög ólíkt vandamálinu með gengi íslensku krónunnar því þetta er eitthvað sem mun auðveldara er að hafa áhrif á í gegnum markaðssetningu. Hinir ýmsu söluhvarar geta nýst vel, tilboð, afslættir, 2 f 1, hópaafslættir, auglýsingar, kynningarstarf og fleira. Mikilvægt er að beita góðu kynningarstarfi í byrjun til að koma sér upp traustum viðskiptavinagrunni. Þegar viðskiptavinurinn næst svo inn á staðinn er mikilvægt að passa vel upp á það að hann vilji koma aftur. Gæði matar þurfa að vera mjög góð og eins gæði þjónustu. Verðlagið þarf að vera betra en annarstaðar og andrúmsloftið á staðnum þarf að vera þægilegt og afslappað. Ef markaðsaðgerðir og söluhvarar virka ekki er hægt að reyna að lækka verðin enn meira og til að geta það þarf fyrirtækið að reyna að lækka

hráefniskostnaðinn ennfrekar. Einnig er hægt að draga úr föstum kostnaði með því að fækka starfsmönnum eða minnka starfshlutfall þeirra.

- efnahagsástand gæti versnað
 - o verðlækkanir
 - o herja meira á útlendinga

Efnahagsástandið á Íslandi er að fara batnandi ár frá ári en alltaf er sú hættu fyrir hendi að efnahagsástandið versni aftur. Þetta er svipað og gengi gjaldmiðla, fyrirtækin hafa mjög litla stjórn á þessu. Þegar efnahagsástand versnar fer fólk að leyfa sér minna og fer þar af leiðandi sjaldnar út að borða. Með því að hafa mjög lág verð á mat og víni er hægt að draga að hluta til úr áhrifum versnandi efnahagsástands og tryggja það að fólk haldi áfram að koma. Einnig er hægt að einbeita sér meira að útlendingum sem koma frá löndum þar sem efnahagsástand er betra.

- höfuðstöðvarnar gætu orðið gjaldþrota
 - o draga úr tapi

Þar sem fyrirtækið er hluti af alþjóðlegri veitingahúsakeðju er alltaf sú hættu fyrir hendi að höfuðstöðvarnar verði gjaldþrota. Ef illa gengur í mörgum löndum eða ef stærðarhagkvæmni í hráefniskaupum fer minnkandi gætu höfuðstöðvarnar smám saman orðið gjaldþrota. Eina sem VAPIANO á Íslandi getur gert þá er að reyna að draga eins mikið og hægt er úr tapi en meta verður hverjar aðstæður sérstaklega.

- ekki nógu vandað starfsfólk sem kemur vondu orðspori á staðinn
 - o vandað ráðningarferli
 - o menntunarskilyrði

Starfsfólk er ein stærsta auðlind fyrirtækis og er veitingahúsamarkaðurinn engin undantekning. Til að koma í veg fyrir þetta vandamál er mikilvægt að hafa mjög vandað ráðningarferli þar sem tryggt er að besta starfsfólkið sé alltaf ráðið, bæði hvað varðar menntun, persónuleika og reynslu. Nýtt starfsfólk þarf að passa inn í fyrirtækjamenningu innan fyrirtækisins til að tryggja næga starfsánægju og auka hópefli

innan hópsins. Mikilvægt er að hafa einhver menntunar eða reynsluskilyrði til að það starfsfólk sem ráðið er hafi einhverja reynslu af svipuðum störfum sem eykur líkur á miklum árangri í starfi.

4.7 Helstu samstarfsaðilar

Þar sem allt hráefni, vín, matur, fatnaður, húsgögn, auglýsingar og fleira kemur sent beint frá höfuðstöðvum VAPIANO SE í Þýskalandi eru samstarfsaðilar VAPIANO á Íslandi ekki margir. Helstu samstarfsaðilar eru flutningsaðilarnir sem sjá um að flytja vörurnar frá flugvelli og höfninni. Stórir flutningabílar og minni sendiferðabílar eru notaðir í það verk og fer það helst eftir stærð og gerð sendingar hvernig bíll er notaður hverju sinni. Landflutningar verða notaðir í alla vöruflutninga en þeir sérhæfa sig í matvælaflutningum og eru því með bíla með góðri frysti og kæliaðstöðu.

Samstarfsaðilar tengdir markaðsmálum og kynningarmálum eru dagblöð landsins, Morgunblaðið, Fréttablaðið, DV og helstu stjórnvarpsstöðvar landsins, RÚV, Stöð 2, Skjár 1 og svo loks útvarpsstöðvar, Fm957, Bylgjan, Léttbylgjan, X-ið og RÚV. Allar auglýsingarnar koma tilbúnar frá höfuðstöðvunum með áætlaðri birtingaráætlun svo eina sem VAPIANO á Íslandi þarf að gera er að semja við birtingaraðilana um kostnað og tímasetningar. Aðrir samstarfsaðilar eru svo leigusali en nauðsynlegt er að velja húsnæði með mjög löngum leigusamning og möguleikum á endurnýjun. Fyrirtæki sem sér um þrif á staðnum daglega verður samstarfsaðili en ákveðið hefur verið að fá utanaðkomandi aðila í öll þrif staðarins. Fyrirtækið sem mun sjá um þrifin heitir Sólarræsting en það er sama fyrirtæki og hefur t.d. séð um þrif fyrir öll húsnæði LSH (Landspítali háskóla sjúkrahús) síðustu árin.

4.8 Lýsing á fyrirtæki

Hér að neðan mun fyrirtækinu VAPIANO Ísland verða lýst. Fyrst verður farið yfir sérleyfisákvæðið sem VAPIANO höfuðstöðvarnar hafa sett fram og á eftir því er það markaðsstefna og áætlun fyrirtækisins. Næst verður farið yfir fyrirtækið, stjórnskipulag og eigendur og loks verða framtíðarsýn og markmið VAPIANO listuð niður.

4.8.1 Sérleyfisákvæði

Sé ætlunin að fá leyfi hjá VAPIANO SE til að stofna sérleyfisfyrirtæki eru ákvæðin mörg. Boðið er upp á tvær leiðir til að stofna sérleyfisfyrirtæki, *einstakt sérleyfi* (e. *single franchising* og *svæðisþróunar sérleyfi* (e. *area development*). Einstakt sérleyfi er einungis fyrir fyrirtæki sem ætla að starfa innan Þýskalands og opna einungis einn stað á meðan Svæðisþróunar sérleyfi er fyrir fyrirtæki sem ætla að starfa í öðrum löndum og jafnvel opna fleiri en einn stað.

Svæðisþróunar sérleyfi býður upp á tækifæri til að taka fullan þátt í þróun í sérstakri borg eða héraði í Þýskalandi eða í öðru landi sem byggir á þróunar-samþykki (e. *development plan/agreement*) með VAPIANO SE í byrjun samstarfsins. Sérleyfið er einungis veitt samkvæmt sérstökum ákvæðum þróunaráætlunarinnar. Þróunargjald þarf að greiða þegar niðurstaða er komin á þróunar-samþykki og fer upphæð þess eftir ákvæðum og skilyrðum sem sett voru fram í þróunaráætluninni.

Sérleyfi utan Þýskalands eru einungis veitt sem svæðisþróunar sérleyfi. Viðbótarábyrgð á sérleyfishöfum utan Þýskalands felur í sér þróun á vörumerkinu VAPIANO á þínu svæði þar sem tekið er tillit til sérkenna þess svæðis frá byrjun samstarfsins. Svæðisþróunar sérleyfis samþykki utan Þýskalands krefjast meira stofnfés en innan Þýskalands.

Öll sérleyfi byggjast á sömu fjármagnsuppbyggingu - byrjunargjald og mánaðarlegar greiðslur á meðan sérleyfið er í gildi. Að auki þarf sérleyfishafinn að borga auglýsingagjald í formi 1% af nettó sölu hvers árs (VAPIANO, e.d. (d)).

Kröfur til að fá sérleyfi frá VAPIANO SE

- staðfastir einstaklingar eða lítil teymi með skýra verkaskiptingu og ábyrgð
- leiðtogahæfni
- framúrskarandi hæfni í mannlegum samskiptum
- frumkvöðlahugsun og hæfni til að taka erfiðar ákvarðanir
- stjórnunarhæfileikar
- lágmarks fjármögnun upp á 350.000 evrur, af þeim þurfa 200.000 evrur að vera tiltækar í lausafé
- reynsla í matargerðarlist er mjög hjálpleg en ekki nauðsynleg

- vera tilbúinn til að skipta um staðsetningu ef nauðsynlegt
- liðsmaður og drifinn áfram af árangri
- ef tiltæk - heppileg staðsetning (VAPIANO, e.d. (e)).

Hvað sérleyfishafar græða á viðskiptum við VAPIANO SE

- vel uppbyggður og farsæll ferskur óformlegur veitingastaður
- samblanda af nýrri matargerð og einstakri framsetningu
- áberandi og óviðjafnanlegur lífstílsblær sem byggir á hugmyndum frægs arkitekts
- há vörumerkjavitund
- eins uppbygging á vörumerki, logo og búnaði veitingastaðarins
- sérleyfispakkar fyrir einn eða fleiri veitingastaði, innanlands og utanlands
- 20 ára sérleyfissamningur
- stuðningur við val á staðsetningu og greiningu á staðsetningu
- miðlæg stjórnun vöruframboðs byggt á háum gæðastöðlum með sanngjörnum skilmálum og skilyrðum
- samtvinnuð hvatningarstjórnun og POS kerfi
- sérfræðiráðgjöf og stuðningur í þjálfun, markaðssetningu og uppbyggingu sem miðar að því að gera þig að árangursríkum frumkvöðli
- traustur sérleyfisgjafi (franchisor) þar sem gegnsæi og traust samstarf gengur fyrir
- stöðug þróun hugmyndarinnar (VAPIANO, e.d. (f)).

Staðsetning fyrir VAPIANO veitingastað

Staðsetning

- miðsvæðis í borgum með lágmarks íbúafjöldann 100.000; helst samtengdan við verslunarsvæði með fyrsta flokks verslunum og/eða mörgum skrifstofum, nægum bílastæðum eða bílastæðahúsum nálægt staðsetningunni

Stærð

- heppileg stærð milli 500-900 m², jarðhæð með lágmark 300 m², geymslurými (fyrir geymslu, kæla, tæki og fleira) sem er staðsett annaðhvort í kjallara eða á jarðhæð

Sjáanleiki

- ákjósanlegust eru hornhúsnæði eða gangandi umferðarsvæði með miklum sjáanleika, nýttiskulegum arkitektúr eða þekktum gömlum byggingum (endurnýjuðum) með hátt til lofts og glerframhlið að lágmarki 10m.

Innanhúshönnun

- hátt til lofts og mjög góð náttúruleg lýsing, helst ferkantað þar sem veitingastaðurinn er með opið eldhús sem sést inn í, reyk háfur ef mögulegt og verönd fyrir framan ef hægt er

Tæknilegar kröfur

- loftkæling og loftræstikerfi með lágmarks afkastagetu af 5-6földum loftskiptum
- 160 KW með 200 A rafmagnsrofa (electrical fuse) (án loftkælingar)
- gaseldun er ákjósanlegust, fituskiljur nauðsynlegar
- gesta og starfsmannaðstaða samkvæmt reglum yfirvalda

Nágrenni

- fyrsta flokks verslanir og búðir, bókabúðir og/eða margar skrifstofur með meðaltekjufólki

Lýðfræði

- 10.000 skrifstofustarfsmenn innan 1 km radíus
- 10.000-20.000 íbúar með meðalinnkomu innan 1 km radíus
- aldur íbúa innan 1 km radíus ætti að vera 20-65 ára
- engir íbúar á efri hæðum veitingastaðar og í kring til að koma í veg fyrir kvartanir nágrenna yfir hávaða eða mengun

Leigu skilyrði

- langtíma leigusamningur
- leigutrygging leyfileg í gegnum bankaábyrgð (forðast peningatryggingu)
- engar hömlur á opnunartímum eða matar og drykkjarframboði

- engin sameiginlegar auglýsingar með öðrum eða leiguverð tengt sölu (VAPIANO, e.d. (g)).

4.8.2 Markaðsstefna og áætlun

Markaðsstefna VAPIANO er hágæða en óformleg matarupplifun fyrir ungt menntafólk og fjölskyldur sem staðgengill annarra veitingastaða af svipuðum toga sem eru að metta núverandi markað fyrir meðalfína veitingastaði. Hver VAPIANO staður býður upp á fjölbreyttan matseðil, bæði í hádeginu og á kvöldin og eru allir réttirnir úbúnir samkvæmt ströngustu gæðastöðlum og með ferskasta hráefni sem völ er á (VAPIANO, e.d. (b)).

Í hverju landi sem VAPIANO opnar sérleyfisfyrirtæki er gerður samningur við markaðsfyrirtæki um að sjá um öll markaðsmál fyrir fyrirtækið. Í Norður Ameríku var gerður samningur við fyrirtækið Brandstand (VAPIANO International, 2007) og í Ástralíu var gerður samningur við fyrirtækið RUBY Public Relations (Ruby – Public Relations, e.d.).

Markaðsfyrirtækið er helsti aðilinn sem sér um að útbúa með og fyrir fyrirtækið vörumerkjastaðsetningu, stjórnun vörumerkisins og samskiptastefnu fyrir vörumerkið. Fyrirtækið sérhæfir sig í að hjálpa fyrirtækinu að þróa og aðgreina vörumerkið sitt, samræma og koma til skila loforðum vörumerkisins og hjálpa til við að velja samskiptaleiðir til að koma til skila þeim skilaboðum sem vörumerkið vill koma til skila.

Á Íslandi hefur auglýsinga og markaðsstofan FÍTON orðið fyrir valinu. Fíton er ein af stærstu og þekktustu auglýsinga- og markaðsstofum landsins. Hún státar af 29 manna hópi fagfólks í markaðsmálum, stefnumótun, hugmyndavinnu og hönnun (Fíton, e.d.).

Stjórnendur VAPIANO á Íslandi munu vinna náið með starfsfólki FÍTON til að skapa þá markaðsstefnu og áætlun sem til þarf til að skapa staðnum rétta ímynd og vörumerkjavitund.

4.8.3 Fyrirtækið, eigendur og stjórnskipulag

Í þessum kafla verður fyrirtækinu og formi þess, eigendum og stjórnskipulagi gerð skil. Hér verður leitast við að sýna fram á að fyrirtækið hafi þá þekkingu og getu sem til þarf

til að ná árangri á markaðnum. Fyrst verður farið ítarlega í stofnun fyrirtækisins bæði aðdraganda og einnig hvaða stjórnarform verður á fyrirtækinu. Eigendum verða gerð góð skil og fjallað um menntun, reynslu og fyrri störf og loks verður sagt frá því hvernig stjórnskipulaginu er háttað og hvaða hlutverk og ábyrgð lykilstjórnendur bera.

4.8.3.1 Fyrirtækið

Aðdragandi að stofnun fyrirtækisins var þegar 2 af eigendunum voru staddir á VAPIANO í Stokkhólmi vorið 2011 að ræða um nýjar viðskiptahugmyndir til að hrinda í framkvæmd. Eftir mikla umræðu segir annar þeirra í gríni hvort þeir eigi ekki bara að opna VAPIANO á Íslandi, þetta væri svo ansi huggulegur og skemmtilegur staður. Eftir það var ekki aftur snúið og nú rúmu ári seinna er stofnunin komin vel á veg og aðeins á eftir að finna fjárfesta fyrir verkefnið. Fyrirtækið VAPIANO ÍSLAND var stofnað í júní á þessu ári og hlaut það nafnið VAPIANO – ÍSLAND ehf. Nú þegar er kominn fyrsti fjárfestirinn í verkefnið en það er fyrirtæki sem sérhæfir sig í notendastýrðri heimabjónustu fyrir fatlað fólk og útleigu á íbúðum á höfuðborgarsvæðinu.

4.8.3.2 Eigendur

Eigendurnir eru 4 talsins og búa allir yfir mjög ólíkum bakgrunni bæði hvað varðar menntun og fyrri reynslu. Þeir verða taldir upp hér að neðan ásamt útlistun á menntun og fyrri störfum.

Eigandi A – A er með BA gráðu og ML gráðu í lögfræði frá Háskólanum í Reykjavík. Hann hefur starfað hjá Tryggingastofnun Ríkisins síðastliðið ár en var á undan því starfsmaður VITA og Úrval Útsýn og vann þar samhliða háskólanámi. Hann var fararstjóri á hinum ýmsu stöðum á Spáni í 5 sumur og býr því yfir miklum hæfileikum í mannlegum samskiptum, er mjög úrræðagóður, auk þess að búa yfir öflugri tungumálakunnáttu en hann talar reiprennandi spænsku og ensku.

Eigandi B – B er með BS gráðu í viðskiptafræði, MS gráðu í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum og er að ljúka við BS gráðu í hjúkrunarfræði frá HÍ. B hefur unnið mikið í verslunar og markaðsstörfum og vann í 4 ár sem sölumaður og hjá

Rekstrarvörum þar sem B sá um að selja til stórra veitingahúsa og einnig starfaði B í 4 ár sem aðstoðarverslunarstjóri hjá Hans Petersen. B hefur einnig sótt 6 vikna námskeið í hótélstjórnun í Sviss í hinum mikilsvirta hótélstjórnunarskóla Cesar Ritz.

Eigandi C – C er bæði með einkaflugmannspróf og farþegaflugmannspróf frá flugskóla í Oxford Englandi og hefur unnið sem flugmaður síðastliðin 6 ár. Hann hefur unnið öll þau 6 ár hjá flugfélaginu Ryanair og verið búsettur í Stokkhólmi þann tíma en er nú fluttur til Osló þar sem hann hefur fengið stöðu sem flugstjóri hjá Ryanair. C talar sænsku, norsku, ensku og íslensku og býr því yfir mjög góðri tungumálakunnáttu.

Eigandi D – D er með bæði BS gráðu og MS gráðu í verkfræði. D lauk við BS gráðu sína í Háskóla Íslands en tók MS gráðu sína í Stokkhólmi í Svíþjóð í hinum þekktu háskóla KTH. D hefur síðustu sumur og á veturna með skólanum unnið á hinum ýmsu verkfræðistofum og er því með góða reynslu á því sviði. Hún talar einnig sænsku, norsku, ensku og íslensku og er eins og stendur starfandi á verkfræðistofu í Osló.

4.8.3.3 Stjórnskipulag

Stjórnskipulag VAPIANO Ísland ehf. er þannig að í yfirstjórn eru stjórnarformaður og stjórnarmenn. Fjárfestar munu hafa 4 sæti í stjórn og 3 sæti munu núverandi eigendur hafa. Stjórnarformaður er svo 1 af 4 stofnendum fyrirtækisins. Undir yfirstjórn koma svo 5 rekstrardeildir og hefur hver þeirra einn yfirmann. Mannauðssvið, innflutnings- og framleiðslusvið, markaðs- og kynningarsvið, rekstrarsvið og loks fjármálasvið. Stjórnskipulagið má sjá hér fyrir neðan. Almennir starfsmenn veitingastaðar falla flestir undir rekstrarsvið en starfsmenn á skrifstofu VAPIANO flokkast undir eitt af hinum 4 sviðunum.

Yfirstjórn

- Stjórnarformaður
 - o Stjórnarmenn 7 manns

Markaðs og kynningarsvið

- Sölu- og markaðsstjóri

Fjármálasvið

- Fjármálastjóri

Innflutnings og framleiðslusvið

- Innkaupastjóri

Mannauðssvið

- Starfsmannastjóri

Rekstrarsvið

- Rekstrarstjóri veitingastaðar

4.8.4 Framtíðarsýn

Mikið er lagt upp úr því að allir starfsmenn VAPIANO á Íslandi þekki hver framtíðarsýnin er og að allir vinni vinnu sína dag frá degi út frá þessari sýn og reyni eftir sinni bestu getu að uppfylla hana.

Framtíðarsýn VAPIANO á Íslandi:

- VAPIANO einsetur sér að vera í hópi leiðandi fyrirtækja á sínu sviði með því að bjóða upp á eftirsóknarverða vöru og þjónustu sem stenst kröfur viðskiptavina
- VAPIANO kappkostar að öll tengsl viðskiptavina við fyrirtækið einkennist af ánægju og á þetta jafnt við um upplifun viðskiptavina af vörum og þjónustu, viðmóts starfsfólks á vinnustað og líðan allra þeirra sem teljast hagsmunaaðilar fyrirtæksins
- VAPIANO telur að til þess að ná sínum árangri þurfi þekking og færni starfsfólks að njóta sín og að í slíku andrúmslofti leggist allir saman á eitt að skapa traustan grunn að öflugum rekstri.

4.8.5 Markmið

Markmið VAPIANO á Íslandi skiptast í skammtímamarkmið og langtímamarkmið.

Skammtíamarkmið eru þau markmið sem VAPIANO ætlar að ná að uppfylla að mestu á næstu 12 mánuðum og eru ætluð til þess að styðja við langtíamarkmiðin. Langtíamarkmið eru svo þau markmið sem VAPIANO ætlar að ná að uppfylla mestmegnis á næstu 5 árum.

Skammtíamarkmið VAPIANO:

- að starfsfólk sinni störfum sínum af fagmennsku og áreiðanleika sem skilar sér í meiri gæðum og ánægju til viðskiptavina fyrir þá þjónustu sem fyrirtækið veitir.
- að ráða hæft og sveigjanlegt starfsfólk með mikla reynslu sem fellur vel að fyrirtækjameningunni.
- að starfsmenn fái þá þjálfun sem er fyrirtækinu til framdráttar með bættem innri samskiptum og þjónustu við viðskiptavinum og verði starfsmönnum auk þess til frekari þroska og þróunar á því sviði sem þeir starfa á
- að efla liðsheildina og starfsandann með því að stuðla að ánægðum starfsmönnum sem skila fyrirtækinu hámarksarðsemi.
- að fyrirtækið skili hagnaði eftir fyrsta ár

Langtíamarkmið VAPIANO

- að verða fyrsta val viðskiptavina og neytenda þegar kemur að því að velja fyrirtæki á þessu sviði
- að leita stöðugt leiða til að þróa og efla starfsemina og auka framleiðni með því að gera hlutina fyrr og betur en aðrir
- að starfsmenn séu vel þjálfaðir og meðvitaðir um nýjungar í sinni starfsgrein þannig að fyrirtækið sé ávallt fremst á sínu sviði
- að stefna fyrirtækisins sé að hlúa að þeim mannauði sem fyrir er og með auknum umsvifum að ráða trausta og hæfa starfsmenn sem tileinka sér ábyrgð, frumkvæði og fagleg vinnubrögð
- að fyrirtækið skili hluthöfum viðunandi arðgreiðslum

4.8.6 Lykilstarfsmenn og stjórnendur

Þar sem VAPIANO á Íslandi telur starfsfólkið vera sína helstu auðlind er mikilvægt að vanda valið vel og passa að hver starfsmaður passi vel inn í þá menningu og starfsanda sem ríkir innan fyrirtækisins. Starfsmenn VAPIANO á Íslandi eru settir upp í 3 flokka eftir því í hverju vinna þeirra felst. Stjórnendur eru svo listaðir upp í kaflanum fyrir neðan starfsmannakaflann. Á mannauðssviði og markaðs- og kynningarsviði er aðeins einn starfsmaður á hvoru sviði og er hann titlaður sem yfirmaður þess sviðs.

4.8.6.1 Lykilstarfsmenn

Starfsfólk rekstrarsviðs

- Kokkar
- Starfsfólk í eldhúsi
- Starfsfólk í sal og afgreiðslu
- Barþjónar

Starfsfólk innflutnings- og innkaupasvið

- Lagerstjóri

Starfsfólk fjármálasviðs

- Gjaldkeri - bókari

4.8.6.2 Lykilstjórnendur – menntun og reynsla

Yfirstjórn

- Stjórnarformaður
 - 5 rekstrardeildir eru undir yfirstjórn og er einn framkvæmdastjóri yfir hverri deild.
 - Mannauðssvið
 - Starfsmannastjóri
 - Innflutnings- og framleiðslusvið
 - Innkaupastjóri
 - Markaðs- og kynningarsvið

- Sölu og markaðsstjóri
- Fjármálasvið
 - Fjármálastjóri
- Rekstrarsvið
 - Rekstrarstjóri veitingastaðar

5 Rekstraráætlanir

Hér fyrir neðan koma rekstraráætlanir fyrir VAPIANO á Íslandi. Fyrst er sett upp fjárhagsáætlun eða rekstrarreikningur fyrir fyrsta árið sundurliðaður í mánuði. Undir honum er svo fjárförfin skoðuð og einnig stofnkostnaðaráætlunin. Loks eru svo sett upp bæði söluáætlun og rekstrarreikningur fyrir ár 1-4 og endað á sjóðsstreymisáætlun og arðsemisútreikningum. Eins og alltaf þegar settar eru upp rekstraráætlanir fyrir óstofnað fyrirtæki eru allar forsendur nokkuð óljósar. Reynt var við gerð þessara rekstraráætlana að hafa allar forsendur eins nákvæmar og réttar og hægt er miðað við þær upplýsingar sem liggja fyrir. Nánari útlistun á forsendum sem notaðar voru eins og t.d. auglýsingakostnaði, hráefniskostnaði og sölutekjum má sjá í viðauka 2.

5.1 Fjárhagsáætlun

Rekstrarreikningur Ár 1 sundurliðað í mánuði

| | janúar | febrúar | mars | apríl | maí | júní | júlí | ágúst | september | október | nóvember | desember | árið |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Tekjur veitingasala | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 379.362.550 |
| tekjur samtals | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 379.362.550 |
| Fastur kostnaður | | | | | | | | | | | | | |
| laun | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 144.000.000 |
| þrif | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 4.800.000 |
| leiga | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 1.250.000 | 15.000.000 |
| smamtals | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 13.650.000 | 163.800.000 |
| Breytilegur kostnaður | | | | | | | | | | | | | |
| auglýsingakostnaður | 2.607.156 | 2.607.156 | 2.607.156 | 1.948.280 | 1.948.280 | 1.948.280 | 1.697.000 | 1.697.000 | 1.697.000 | 1.219.200 | 1.219.200 | 1.219.200 | 22.414.908 |
| flutningskostnaður | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 118.325 | 1.419.898 |
| hráefniskostnaður | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 13.590.000 | 163.080.000 |
| 1% af sölutekjum | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 3.793.625 |
| smamtals | 16.631.616 | 16.631.616 | 16.631.616 | 15.972.740 | 15.972.740 | 15.972.740 | 15.721.460 | 15.721.460 | 15.721.460 | 15.243.660 | 15.243.660 | 15.243.660 | 190.708.431 |
| Skrifstofu og annar rekstrarkostnaður | | | | | | | | | | | | | |
| sími og net | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 1.200.000 |
| skrifstofukostnaður | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 600.000 |
| annað | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 600.000 |
| smamtals | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 2.400.000 |
| gjöld samtals | 30.481.616 | 30.481.616 | 30.481.616 | 29.822.740 | 29.822.740 | 29.822.740 | 29.571.460 | 29.571.460 | 29.571.460 | 29.093.660 | 29.093.660 | 29.093.660 | 356.908.431 |
| Hagnaður/Tap fyrir vexti, afskriftir, og skatta | 1.131.930 | 1.131.930 | 1.131.930 | 1.790.806 | 1.790.806 | 1.790.806 | 2.042.086 | 2.042.086 | 2.042.086 | 2.519.886 | 2.519.886 | 2.519.886 | 22.454.119 |

5.1.1 Fjárpörf

| Fjármögnun | | Ráðstöfun | | |
|------------|-------------------|---------------------|------------|-------------------|
| stofnandi | 12.500.000 | birgðir | 6.795.000 | |
| | | tölvur,hugbúnaður | 750.000 | |
| | | skrifstofukostnaður | 1.000.000 | |
| | | sérleyfisgjald | 30.000.000 | |
| fjárfestar | 40.000.000 | opnunarkostnaður | 2.913.420 | 41.458.420 |
| | | veltufé | 11.041.580 | 11.041.580 |
| | 52.500.000 | | | 52.500.000 |

5.2 Stofnkostnaðaráætlun

| Stofnkostnaður | ár 1 |
|------------------------|-------------------|
| Fyrirtækjaskrá hjá rsk | 130.500 |
| Kennitala hjá rsk | 5.000 |
| Lögbirtingablað | 1.000 |
| Sími | 50.000 |
| Tölva | 750.000 |
| Skrifstofukostnaður | 1.000.000 |
| Sérleyfisgjald | 30.000.000 |
| Samtals | 31.936.500 |

5.3 Söluáætlun ár 1-4

Söluáætlun 1 ár

| | Janúar | Febrúar | Mars | Apríl | Maí | Júní | Júlí | Ágúst | September | Október | Nóvember | Desember | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Tekjur | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 31.613.546 | 379.362.550 |
| 1% af sölutekjum | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 316.135 | 3.793.625 |
| Tekjur samtals | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 31.297.410 | 375.568.924 |
| | 4% hækkun | | | | | | | | | | | | |

Söluáætlun 2 ár

| | Janúar | Febrúar | Mars | Apríl | Maí | Júní | Júlí | Ágúst | September | Október | Nóvember | Desember | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Tekjur | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 32.878.088 | 394.537.052 |
| 1% af sölutekjum | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 328.781 | 3.945.371 |
| Tekjur samtals | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 32.549.307 | 390.591.681 |
| | 4% hækkun | | | | | | | | | | | | |

Söluáætlun 3 ár

| | Janúar | Febrúar | Mars | Apríl | Maí | Júní | Júlí | Ágúst | September | Október | Nóvember | Desember | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Tekjur | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 34.193.211 | 410.318.534 |
| 1% af sölutekjum | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 341.932 | 4.103.185 |
| Tekjur samtals | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 33.851.279 | 406.215.349 |
| | 4% hækkun | | | | | | | | | | | | |

Söluáætlun 4 ár

| | Janúar | Febrúar | Mars | Apríl | Maí | Júní | Júlí | Ágúst | September | Október | Nóvember | Desember | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Tekjur | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 35.560.940 | 426.731.275 |
| 1% af sölutekjum | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 355.609 | 4.267.313 |
| Tekjur samtals | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 35.205.330 | 422.463.962 |

5.4 Rekstrarreikningur ár 1-4

| Rekstrarreikningur | Ár 1 | Ár 2 | Ár 3 | Ár 4 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Rekstrartekjur | | | | |
| Tekjur | 379.362.550 | 394.537.052 | 410.318.534 | 426.731.275 |
| Rekstrargjöld | | | | |
| Laun | 144.000.000 | 148.320.000 | 152.769.600 | 157.352.688 |
| Leiga | 15.000.000 | 15.450.000 | 15.913.500 | 16.390.905 |
| Flutningskostnaður | 1.419.898 | 1.462.495 | 1.506.369 | 1.551.560 |
| Auglýsingar | 22.414.908 | 14.628.000 | 15.066.840 | 15.518.845 |
| Þrif | 4.800.000 | 4.944.000 | 5.092.320 | 5.245.090 |
| Skrifstofukostnaður | 2.400.000 | 2.472.000 | 2.546.160 | 2.622.545 |
| Hráefni | 163.080.000 | 167.972.400 | 173.011.572 | 178.201.919 |
| Gjöld alls | 353.114.806 | 355.248.895 | 365.906.361 | 376.883.552 |
| Hagnaður fyrir skatta, afskriftir og fjármagnsliði | 26.247.744 | 39.288.157 | 44.412.173 | 49.847.723 |
| Afskriftir | 130.000 | 130.000 | 130.000 | 130.000 |
| 1% af sölutekjum | 3.793.625 | 3.945.371 | 4.103.185 | 4.267.313 |
| Alls | 3.923.625 | 4.075.371 | 4.233.185 | 4.397.313 |
| Hagnaður fyrir skatt | 22.324.119 | 35.212.787 | 40.178.987 | 45.450.410 |
| Skattur 20% | 4.464.824 | 7.042.557 | 8.035.797 | 9.090.082 |
| Hagnaður eftir skatt | 17.859.295 | 28.170.229 | 32.143.190 | 36.360.328 |

5.5 Sjóðsstreymisáætlun

| Sjóðsstreymi | Ár 1 | Ár 2 | Ár 3 | Ár 4 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Niðustaða ársins | 17.859.295 | 28.170.229 | 32.143.190 | 36.360.328 |
| <i>liðir sem ekki hafa áhrif á fjárstreymi</i> | | | | |
| Reiknaðar afskriftir | -130.000 | -130.000 | -130.000 | -130.000 |
| Veltufé frá rekstri | 17.729.295 | 28.040.229 | 32.013.190 | 36.230.328 |
| <i>Breytingar á skammtímalíðum</i> | | | | |
| Viðskiptakröfur | | | | |
| Skammtímaskuldir | | | | |
| Handbært fé frá rekstri | 17.729.295 | 28.040.229 | 32.013.190 | 36.230.328 |
| <i>Fjárfestingahreyfingar</i> | | | | |
| Nýr vélabúnaður | | | | |
| Fjárfestingahreyfingar alls | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Fjármögnunarhreyfingar</i> | | | | |
| Nýtt langtímalán | | | | |
| Afborganir langtímalána | | | | |
| Fjármögnunarhreyfingar alls | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hækkun/lækkun á handbæru fé | 17.729.295 | 28.040.229 | 32.013.190 | 36.230.328 |
| Handbært fé 1/1 | 11.041.580 | 28.770.875 | 56.811.104 | 88.824.294 |
| Handbært fé 31/12 | 28.770.875 | 56.811.104 | 88.824.294 | 125.054.622 |

5.6 Arðsemisútreikingar

Þegar farið er af stað með nýtt verkefni er grundvallaratriði að meta arðsemi þess, enda má segja að arðsemi hvers verkefnis sé drifhvati þess.

Margar leiðir eru til að reikna út arðsemi og er ein góð leið að nota IRR (internal rate of return) eða afkastavexti. IRR segir til um hversu mikla ávöxtunarkröfu er hægt að gera til verkefnisins. Formúluna má sjá hér fyrir neðan.

$$0 = FF_0 + \frac{FF_1}{(1+IRR)} + \frac{FF_2}{(1+IRR)^2} + \frac{FF_3}{(1+IRR)^3} + \frac{FF_4}{(1+IRR)^4} + \dots + \frac{FF_n}{(1+IRR)^n}$$

Mynd 19 - IRR formúla

IRR eru vextir í prósentum, n er fjöldi ára og FF_n er fjárlæði á ári n . Þegar formúlan er notuð kemur í ljós að innri vextir fyrstu 4 árin er 35%. Upphafsfjárfesting eru 52,5 milljónir og að loknum 4 árum hefur fyrirtækið skilað rúmum 114 milljónum. Samkvæmt þessum útreikningum er fjárfesting í þessu verkefni fýsilegur kostur og líklegt til að skila arði.

Þegar hagkvæmni verkefnis er reiknuð er stærðin hreint núvirði (e. NPV) notuð. Ef hreint núvirði er jákvætt er verkefnið hagkvæmt miðað við gefnar forsendur.

$$NPV = \sum_{n=0}^N \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

Mynd 20 – NPV formúla

Séu vextir á 4 ára óverðtryggðum ríkisskuldabréfum skoðaðir kemur í ljós að þeir eru 4,71%. (Íslandsbanki, e.d.(a)). Sé hagnaður eftir 4 ár núvirtur samkvæmt 12% vöxtum er hann orðinn 31.889.467 kr.

| | |
|---------------------|-------------|
| Ávöxtunarkrafa | 12% |
| IRR og NPV | |
| upphafs fjárfesting | -52.500.000 |
| hagnaður ár 1 | 17.859.295 |
| hagnaður ár 2 | 28.170.229 |
| hagnaður ár 3 | 32.143.190 |
| hagnaður ár 4 | 36.360.328 |
| hagnaður alls | 114.533.042 |
| IRR | 35% |
| NPV | 31.889.467 |

Tafla 3 – IRR og NPV

Arðsemi eigin fjár sýnir hvað eigendur hagnast mikið á rekstri fyrirtækisins eða hversu mikinn hagnað fyrirtækið skilar miðað við það fjármagn sem hluthafar hafa lagt í það. Arðsemi eigin fjár er til dæmis hægt að nota til að bera saman arðsemi eignar í fyrirtækinu við útlánsvexti banka eða aðra fjárfestingarkosti. Formúla fyrir arðsemi eigin fjár er eftirfarandi:

Arðsemi eigin fjár = Hagnaður eftir skatta / Meðalstaða eigin fjár.
(M5, e.d.).

| | |
|--------------------------|------------|
| Arðsemi eign fjár | |
| meðalstaða eigin fjár | 70.229.295 |
| hagnaður eftir skatta | 17.729.295 |
| | 25% |

Tafla 4 – Arðsemi eigin fjár

5.6.1 Núllpunktsgreining

Eftir að hafa skoðað hversu fáir viðskiptavinir mega koma á VAPIANO til að staðurinn sýni enn hagnað eftir fyrsta árið er ljóst að sá fjöldi er 446 manns eða um 11% undir áætlun um 500 manns á dag.

Gert er ráð fyrir að meðalverð á réttum á VAPIANO sé 1845 kr en allir réttir staðarins eru settir í 4 verðflokk, A, B, C, D. Verðin eru frá 1695 og upp í 1995. Sé verð á réttum hækkum um 50 kr hver diskur eykst hagnaður um rúma 7,1 milljón og fer núllpunktur þá niður í 431 manns á dag eða 14% lækkun frá áætlun.

Meðalverð á drykkjum eru 750 kr. Bjórglas kostar 700, vínglas kostar 750 og glas af sterkum drykk kostar 800. Sé verð á drykkjum einnig hækkað um 50 kr tvöfaldast þessi hagnaður og eykst um heilar 14,2 milljónir. Núllpunkturinn lækkar niður í 417 manns eða um tæp 17%.

Samkvæmt þessu er vel hægt að lækka núllpunkt og auka hagnað töluvert með smávægilegum verðhækkunum og er hægt að hafa það bakvið eyrað ef harðnar í ári.

6 Niðurstöður

Eftir að hafa unnið þessa viðskiptaáætlun er ljóst að markaðsumhverfið hér á landi ásamt öllum venjum, gildum og skilyrðum sem ríkja hér á markaði hentar afar vel fyrir stofnun fyrirtækis eins og VAPIANO og því er svarið við þeirri spurningu, hvort það borgi sig að opna VAPIANO á Íslandi í gegnum sérleyfi, klárlega já. Þau gildi sem fyrirtækið vinnur út frá og þau sérkenni sem það státar af hjálpa til við að gera VAPIANO að mjög verðugum samkeppnisaðila á veitingahúsamarkaðinum hér á landi. Rekstraráætlanir og arðsemisútreikningar sýna að þetta er verðugt verkefni fyrir áhugasama fjárfesta og að mikil hagnaðarvon er við þáttöku í þessu verðuga verkefni. Markaðsgreiningin sýndi fram á að markaðurinn hér á landi er vel tilbúinn að taka á móti fyrirtæki eins og VAPIANO sem býður upp á gott verð og hollan og ferskan mat og komu allar greiningar mjög vel út. SVÓT greining sýndi fram á að helstu styrkleikar og tækifæri eru góð aðstaða fyrir hópa, gott verðlag og alþjóðleg vörumerkjavitund ásamt nýrri og spennandi viðskiptahugmynd. Helstu ógnanir og veikleikar staðarins voru gengisbreytingar, lágt þjónustustig og aðrir veitingastaðir. PEST greining sýndi að mjög stór hluti Íslendinga telst til markhóps VAPIANO og samkeppnisaðilagreining setti VAPIANO fremstan í flokki miðað við aðra sambærilega staði. Opin eldhús og sérstök stimpilkort ásamt góðu verði gera staðinn að mjög spennandi nýjung á íslenskum veitingahúsamarkaði og er ljóst að frá byrjun mun staðurinn eignast tryggan viðskiptavinahóp sem sækist í eitthvað nýtt og spennandi en vill ekki þurfa að borga meira fyrir það. Allar helstu lykiltölur sína fram á arðbæran rekstur og eru helstu niðurstöður þær að samkvæmt útreikningum á afkastavöxtum (e. IRR) er arðsemiskrafan fyrir fyrstu 4 árin 35%. Fyrirtækið skilar hagnaði frá fyrsta ári og sjóðstreymislíkanið sýnir að hagnaður eftir fyrsta ár eru tæpar 18 milljónir og verður kominn í heilar 114 milljónir að loknum 4 árum. Fyrirtækið er þó mjög næmt fyrir breytingum á gengisþróun íslensku krónunnar sem getur haft veruleg áhrif á hráefniskostnað og þar með á rekstur fyrirtækisins.

7 Lokaorð

Þegar hafist var handa við þetta verkefni var tilgangurinn tvíþættur, í fyrsta lagi að skoða það hvort það væri skynsamlegur kostur að stofna fyrirtækið VAPIANO á Íslandi og í öðru lagi að útbúa veglega viðskiptaáætlun til að sýna væntanlegum fjárfestum og vonandi laða að sterka og áhugasama fjárfesta. Eftir að hafa lokið við viðskiptaáætlunina er orðið ljóst að fyrri tilgangi viðskiptaáætluninnar hafi verið svarað þ.e. að skoða hvort opnun staðarins væri skynsamleg hugmynd. Rekstraráætlanir sýna fram á að sú hugmynd að opna VAPIANO á Íslandi er mjög góð. Miðað við að takist að höfða til viðskiptavina með þeirri aðgreiningu sem valin hefur verið og að viðskiptaáætlun gangi eftir er vel hægt að segja að það sé markaður fyrir þetta nýja fyrirtæki og nokkuð mikil hagnaðarvon strax frá byrjun og ef vel tekst til er nokkuð mikil von til þess að hægt sé að byggja upp spennandi fyrirtæki með góðar framtíðarhorfur. Sú aðgreining sem notast er við, góð verð, heilsusamlegur, ferskur og vandaður matur og drykkur, þægilegt andrúmsloft og vel þjálfað starfsfólk ásamt góðri staðsetningu og aðstöðu er mjög vænleg til árangurs ásamt því að fyrirtækið er hluti af alþjóðlegri keðju með yfir 100 veitingastaði víðsvegar um heiminn. Sú staðreynd að fyrirtækið er hluti af alþjóðlegri sérleyfiskeðju eykur líkur á árangri þar sem vörumerkið er mun þekktara en vörumerki á veitingastað sem er t.d. bara á einum stað í Reykjavík og hvergi annarstaðar. Einnig hefur orðið til gríðarleg reynsla og þekking við það að opna og reka yfir 100 staði í fjörmörgum löndum undir sama vörumerki sem mun án efa nýtast við að auka samkeppnisforskot staðarins á íslenskum veitingahúsamarkaði.

Heimildaskrá

Vefheimildir

Allen, A. (e.d.). Restaurant Marketing. *Restaurant Resource Group (RRG)*. Sótt 31. ágúst 2012 af http://www.rrgconsulting.com/restaurant_marketing_article.htm

Answers. (e.d.). *Barriers to Market Entry*. Sótt 1. ágúst 2012 af <http://www.answers.com/topic/barriers-to-market-entry>

Auður Capital–fréttabréf. (2010, febrúar). *Auður 1 fjárfestir í Maður lifandi*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.audurcapital.is/media/frettir/frettabref2.pdf>

Austurhöfn – TR, Tónlistarhús og ráðstefnumiðstöð. (2011, maí). *Hótel við Austurhöfn*. Sótt 29. ágúst 2012 af <http://www.austurhofn.is/fjolmidlatorg/290-hotle-vid-austurhofn.html>

Árni Sæberg. (1997, 9. febrúar). Vænir, grænir kostir. Grænmeti er ekki bara hollt, það er líka gott. *Morgunblaðið*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/314080/>

Domino's Pizza (e.d.). *Um Domino's*. Sótt 2. september 2012 af <http://dominos.is/node/5>

Evrópuvaktin. (2011). *Subway fer fram úr McDonalds með fjölda staða á heimsvísu*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.evropuvaktin.is/frettir/17941/>

Ferðamálastofa. (2012). *Ferðabjónusta á Íslandi í tölum, apríl 2012*. Sótt 2. september 2012 af

http://ferdamalastofa.is/upload/files/Ferðabjónusta%20%C3%AD%20tölum%202011_endanlegt.pdf

Fíton. (e.d.). *Við erum Fíton*. Sótt 23. júlí 2012 af <http://www.fiton.is/UmFiton/>

Grillið á hótél Sögu. (2012, janúar). *Á toppnum í 50 ár*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.grillid.is/adofinni/Grillid/>

Hagstofa Íslands. (e.d.(a)). *Mannfjöldi eftir kyni og aldri 1841-2012*. Sótt 9. júlí 2012 af

<http://hagstofan.is/?PageID=2593&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN00101%26ti=Mannfj%F6ldi+eftir+kyni+og+aldri+1841%2D2012+++++%26path=../Database/mannfjoldi/Yfirlit/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hagstofa Íslands. (e.d.(b)). *Heildarmannfjöldi 2012*. Sótt 9. júlí 2012 af <http://hagstofan.is/?PageID=2593&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN00101%26ti=Mannfj%F6ldi+eftir+kyni+og+aldri+1841%2D2012+++++%26path=../Database/mannfjoldi/Yfirlit/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hagstofa Íslands. (e.d.(c)). *Mannfjöldi eftir menntun 2003-2011*. Sótt 9. júlí 2012 af <http://hagstofan.is/?PageID=2604&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=SKO00009%26ti=Mannfj%F6ldi+eftir+menntunarst%F6%F0u+2003%2D2011+%26path=../Database/skolamal/yfirlit/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hagstofa Íslands. (e.d.(d)). *Starfandi eftir atvinnugreinum, kyni og búsetu 2008-2011*. Sótt 31. ágúst 2012 af

<http://hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01103%26ti=Starfandi+eftir+atvinnugreinum%2C+kyni+og+b%FAsetu+2008%2D2011%2C+%CDSAT200>

[8+%28NACE+REV+2%2E%29+++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi](http://hagstofa.is/?PageID=2593&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN03200%26ti=Mannfj%F6ldinn+eftir+p%F3stn%FAmerum%2C+kyni+og+aldri+1998%2D2012++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi)

Hagstofa Íslands. (e.d.(e)). *Mannfjöldinn eftir póstnúmerum, kyni og aldri 1998-2012*. Sótt 31. ágúst 2012 af <http://hagstofa.is/?PageID=2593&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN03200%26ti=Mannfj%F6ldinn+eftir+p%F3stn%FAmerum%2C+kyni+og+aldri+1998%2D2012++%26path=../Database/mannfjoldi/Byggdakjarnarhverfi/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hagstofa Íslands. (e.d.(f)). *Hlutur ferðapjónustu í landsframleiðslu 2000-2009*. Sótt 31. ágúst 2012 af <http://hagstofa.is/?PageID=2598&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=SAM08101%26ti=Hlutur+fer%F0a%FEj%F3nustu+%ED+landsframlei%F0slu+2000%2D2009+%26path=../Database/ferdamal/ferdaidnadir/%26lang=3%26units=Millj%F3nir%20kr%F3na/hlutfall/pr%F3sentur>

Hagstofa Íslands. (e.d.(g)). *Skráðir atvinnulausir og hlutfall þeirra af mannafla eftir mánuðum 1980-2012*. Sótt 2. september 2012 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN04204%26ti=Skr%E1%F0ir+atvinnulausir+og+hlutfall+%FEeirra+af+mannafla+eftir+m%E1nu%F0um+1980%2D2012%26path=../Database/vinumarkadur/atvinnuleysi/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi/hlutfall>

Hamborgarabúllan. (e.d.). *Saga búllunar*. Sótt 29. júlí 2012 af http://bullan.is/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=35

Hamborgarafabrikan. (e.d.). *Um hamborgarafabrikkuna*. Sótt 30. júlí 2012 af http://fabrikan.is/um_fabrikkuna.html

Happ. (e.d.). *Um okkur*. Sótt 30. júlí 2012 af <http://www.happ.is/um-okkur/>

Hornið. (e.d.). *Hornið*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.hornid.is/www.hornid.is/Horni.html>

Höfuðborgarstofa. (e.d.) *Matur og drykkur - Pizza – Eldsmiðjan*. Sótt 30. júlí 2012 af http://www.visitreykjavik.is/is/desktopdefault.aspx/tabid-198/423_read-265/

Innanríkisráðuneytið. (e.d.). *Ný lög um veitingastaða, gististaði og skemmtanahald taka gildi 1. júlí 2007*. Sótt 25. júlí 2012 af http://www.innanrikisraduneyti.is/raduneyti/starfssvid/veitingastadir_gististadir_skemmtanahald/Upplysingar/nr/6278

Íslandsbanki. (e.d.(a)). *Markaðir*. Sótt 7. september 2012 af <http://www.islandsbanki.is/einstaklingar/markadir/>

Íslandsbanki. (e.d.(b)). *Gengi gjaldmiðla*. Sótt 7. September 2012 af <http://www.islandsbanki.is/>

Ítalía. (e.d.). *Velkomin á vefsíðu Ítalíu*. Sótt 2. september 2012 af <http://www.italia.is/>

Jónas Ragnarsson. (2009, 6. febrúar). *Þetta gerðist.....Morgunblaðið*. Sótt 29. júlí 2012 af http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1267823/?item_num=126&dags=2009-02-06

Lake, L. (e.d.). *Market Segmentation for the Small Businesses. About.com – the New York Times Company*. Sótt 31. ágúst 2012 af <http://marketing.about.com/cs/sbmarketing/a/smbizmrktseg.htm>

M5 – Miðstöð viðskipta. (e.d.). *Skilgreiningar*. Sótt 7. september 2012 af <http://www.m5.is/?gluggi=frodleikur>

Móðir náttúra. (2004). *Fréttir*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.modirnattura.is/?PageID=162&NewsID=15>

National Restaurant Association. (2012). *National Restaurant Association's 2012 Restaurant Industry Forecast – News release*. Sótt 30. ágúst 2012 af <http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease/?ID=2220>

Numbeo. (2012(a)). Cost of Living in New York, NY, United States. *Prices in New York, NY*. Sótt 16. júlí 2012 af http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=United+States&city=New+York%2C+NY

Numbeo. (2012(b)). Cost of Living in Stockholm, Sweden. *Prices in Stockholm*. Sótt 16. júlí 2012 af http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Sweden&city=Stockholm&displayCurrency=SEK

Pétur Pétursson. (2000, 30. júlí). Minnispunktur um Hótel Borg. *Morgunblaðið*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/550319/>

Pizza Hut. (e.d.(a)). *Um Pizza Hut*. Sótt 2. september 2012 af http://www.pizzahut.is/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=12&Itemid=82

Pizza Hut. (e.d.(b)). *Veitingar í sal*. Sótt 2. september 2012 af http://www.pizzahut.is/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=5&Itemid=57

Randburg.com. (e.d.). *Brasserie Askur*. Sótt 29. júlí 2012 af http://www.randburg.com/is/askur/askur_is.asp

Rizzo Pizza. (e.d.). *Um Rizzo*. Sótt 2. september 2012 af <http://rizzo.is/>

Ruby – Public Relations. (e.d.). *Vapiano Australia*. Sótt 4. ágúst 2012 af <http://www.rubypublicrelations.com.au/clients.php?id=9>

Ruby Tuesday. (e.d.). *Um okkur*. Sótt 30. júlí 2012 af <http://rubytuesday.is/?c=webpage&id=10&lid=35&option=links>

Ryan, B. & Chrisler, M. (2003). Restaurant Market Analysis. *The University of Wisconsin – Extension Center for Community Economic Development and the Small Business Development Center*. Sótt 30. ágúst 2012 af <http://www.uwex.edu/ces/cced/economies/tourism/restaurant%20market%20analysis.pdf>

Saffran. (e.d.). *Um saffran*. Sótt 30. júlí 2012 af <http://saffran.is/um-saffran>

Serrano. (e.d.). *Um Serrano*. Sótt 30. júlí 2012 af <http://serrano.is/um-serrano/>

Sohnen-Moe, C. (e.d.). Target Market Analysis. *FutureLMT.com*. Sótt 1. september 2012 af <http://www.futurelmt.com/issue4/Target-Market-Analysis.php>

Tollstjórinn. (2011). *Hvaða gjöld þarf að greiða við innflutning á víni?* Sótt 12. ágúst 2012 af http://www.tollur.is/subga.asp?cat_id=1679&module_id=220&element_id=2110

VAPIANO. (e.d.(a)). *Vapiano – Mediterranean pleasure and joie de vivre*. Sótt 4. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=ueberuns&lang=deen>

VAPIANO. (e.d.(b)). *Franchise disclosure document*. Sótt 19. júlí 2012 f <http://www.vapianointernational.com/vapiano/FDD/FDD.html>

VAPIANO. (e.d.(c)). *MENU-BAR in Sweden*. Sótt 16. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=karte&lang=se&sub=bar>

VAPIANO. (e.d.(d)). *Franchising - Vapiano SE offers different programs to franchise candidates*. Sótt 17. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=franchising&sub=programme&lang=deen>

VAPIANO. (e.d.(e)). *Franchising – VAPIANO franchise requirements*. Sótt 17. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=franchising&sub=partner&lang=deen>

VAPIANO. (e.d.(f)). *Franchising – What does a VAPIANO franchise offer to you?* Sótt 17. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=franchising&sub=partner&lang=deen>

VAPIANO. (e.d.(g)). *Franchising – Location*. Sótt 17. júlí 2012 af <http://www.vapiano.de/frame.php?section=franchising&sub=immobilien&lang=deen>

VAPIANO International. (2007). *Press release – Vapiano hires Brandstand Marketing*. Sótt 18. júlí 2012 af <http://www.vapianointernational.com/vapiano/news/press-release/vapiano-hires-brandstand-marketing.html?id=81>

VAPIANO International. (e.d.). *MENU-BAR in New York*. Sótt 16. júlí 2012 af <http://www.vapianointernational.com/vapiano/menu/menu-nyc/bar/list.html>

Wilkerson, J. (2012). Why Franchising is so successful. *Franchise Bison*. Sótt 29. ágúst 2012 af http://www.bison.com/articles_executiverecruiters_02-07c2008

Work-At-Home-Moms, WAHM. (e.d.). *How to Conduct Target Market Analysis*. Sótt 1. september 2012 af <http://www.wahm.com/articles/how-to-conduct-target-market-analysis.html>

Þorsteinn Sigurlaugsson. (2007). *Greining samkeppnisumhverfis*. Reykjavík: Rannsóknarmiðstöð um samfélags og efnahagsmál. Sótt 29. ágúst 2012 af <http://www.rse.is/web/wp-content/uploads/2007/09/greining-samkeppnisumhverfis-skyrslan.pdf>

Þór Clausen. (e.d.). Fjármálin mín – minning um hamborgara. *Íslandsbanki*. Sótt 29. júlí 2012 af <http://www.islandsbanki.is/einstaklingar/fjarmalin-min/fjarmalafraedsla/greinar/nanar/?NewsID=85287ff8-ee21-45b7-8ce3-8043ed1b9016>

Þórhallur Guðlaugsson. (e.d.). Markaðsfræði. *Stoðefni við grunnnámskeið í markaðsfræði við Háskóla Íslands og Tækniskóla Íslands*. Sótt 20. júlí 2012 af <https://notendur.hi.is/th/efni/kennsla/Kotler.pdf>

Bóklegar heimildir

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

Andaleeb, S. S. & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3-11.

Baron, S. & Schmidt, R. (1991). Operational aspects of retail franchises. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(2), 13-19.

Brynhildur Briem. (1999). Hæð og þyngd 9 ára skólabarna í Reykjavík 1919-1998. *Óbirt meistaritgerð*: Háskóli Íslands, læknadeild.

Edens, F. N., Self, D. R. & Grider, D. T. (1976). Franchisors Describe Ideal Franchisee. *Journal of Small Business Management*, 39-47.

Hoffman, R. C. & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.

Hough, J. L. (1986). Power and Authority and their Consequences in Franchise Organizations: A Study of the Relationship between Franchisors and Franchisees. *Doktorsritgerð*: University of Westminster.

Bryndís Elfa Gunnarsdóttir, Elva Gísladóttir, Hólmfríður Þorgeirsdóttir, Hrunn Valgeirsdóttir, Inga Þórsdóttir, Ingibjörg Gunnarsdóttir, Jónína Stefánsdóttir og Laufey Steingrímsdóttir. (2012). *Hvað borða Íslendingar?* Könnun á matarræði Íslendinga 2010-2011. Reykjavík: Embætti landlæknis, Matvælastofnun, Ransóknastofa í næringarfræði við HÍ og Landspítali-háskólasjúkrahús.

Hueter, J. & Swart, W. (1998). An integrated labor-management system for Taco bell. *Interfaces*, 28, 75-91.

International Franchise Association Educational Foundation (1992). *Franchising in the Economy, 1988-1990*. Washington D. C.: IFAEF

International Franchise Association. (1996). *Franchise Opportunities Guide*.

Washington D.C.: International Franchise Association

Justis, R. T. & Judd, R. (1989). *Franchising*. Cincinnati, Ohio: South-western Publishing Co.

Karl Benediktsson. (2000). Borðhald og búseta: Um landfræði matvæla. *Manneldi á nýrri öld* (bls. 104-116). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Khan, M. A. (1992). *Restaurant Franchising*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9. útgáfa). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, The Millennium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4.útgáfa). Essex: Pearson, Prentice Hall.

Knight, R. M. (1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8-15.

Laufey Haraldsdóttir & Ólöf Hallgrímsdóttir.(2005). *Matur er minning: íslensk matarmenning í öndvegi*. Erindi flutt á Fræðaðingi landbúnaðarins árið 2005.

Lee, S. B. (1999). *An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System*. Doktorsritgerð: Virginia Polytechnic Institute and State University, Hospitality and Tourism Management

Liu, L., Bhattacharyya, S., Sclove, S. L., Chen, R. og Lattyak, W. J. (2001). Data mining on time series: an illustration using fast-food restaurant franchise data. *Computational Statistics & Data Analysis*, 37(4), 455-476.

Lorgeril, M., Salen, P., Martin, J. L., Monjaud, I., Delaye, J. & Mamelie, N. (1999). Mediterranean diet, traditional risk factors, and the rate of cardiovascular complications after myocardial infarction: final report of the Lyon Diet Heart Study. *Circulation*, 99, 779-85.

McIntyre, F., Gilbert, F. & Young, J. (1994). *Franchising: A Strategic Perspective*. Conference of the Society of franchising, Nevada.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-97.

Regulation of the Franchising Industry. *Hearing before the North American Securities Administrators Association House Energy/Transportation and Hazardous Materials Federal trade commission*. 104th Cong. 2d Sess. (1994) (testimony of Steve Maxey).

Seid, M. H. (1993). Franchising Thrives in the '90s. *Stores*, 68-79.

Simons, R. A. (1992). Site attributes in retail leasing: an analysis of a fast-food restaurant market. *Appraisal Journal*, 60(4).

Stanworth, J. (1977). *A Study of Franchising in Britain*. London, England: University of Westminster.

Stanworth, J. & Kaufmann, P. J. (1996). Similarities and Differences in UK and US Franchise Research Data: Towards a Dynamic Model of Franchisee Motivation. *International Small Business Journal*, 14(3), 57-70.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2001). *Crafting and Executing Strategy*, (12. Útgáfa). New York: McGraw-Hill.

Withane, S. (1991). Franchising and Franchisee Behavior : An Examination of Opinions, Personal Characteristics and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 22-29.

World Health Organization [WHO]. (2003). *Obesity and overweight. Global strategy on diet, physical activity and health*. World Health Organization, WHO.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). *Services Marketing*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2000). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

Viðauki 1 – Matseðlar VAPIANO , verð gefin upp í bandarískum dollurum.

| VAPIANO® | | MENU |
|-----------------------------------|---|------------------------------|
| ANTIPASTI | | |
| BRUSCHETTA | Roasted Ciabatta Bread, Tomatoes, Garlic, Basil, Olive Oil | 3.95 |
| MIXED ANTIPASTI | Roasted Vegetables, Parmesan, Artichokes, Tomatoes, Mozzarella, Kalamata Olives, Arugula, Bruschetta | 8.95 |
| CARPACCIO | Thinly Sliced Filet Of Beef, Arugula, Mushrooms, Parmesan, Cipriani Sauce | 9.95 |
| ANTIPASTA DI CARNI | Genoa Salami, Sweet Capicola, Pepperoni, Prosciutto, Arugula, Parmesan, 1/2 Dried Tomatoes | 9.95 |
| INSALATE | | |
| SEASONAL SOUPS | | 3.95 |
| INSALATA MISTA | Cherry Tomatoes, Radishes, Mushrooms, Arugula, Carrots, Red And Green Onions, Zucchini, Cucumbers, Mozzarella, Parmesan | 8.95 |
| | Petite Mista | 6.95 |
| *EXTRAS | Italian Sausage Or Chicken Breast 2.50 | Filet Of Beef Or Scampi 3.00 |
| INSALATA DI RUCOLA CON PARMIGIANO | Arugula, Cherry Tomato, Parmesan | 6.95 |
| INSALATA CAPRESE | Mozzarella, Tomatoes, Fresh Basil | 7.95 |
| CAESAR SALAD | Chicken Breast, Romaine, Parmesan, Croutons, House-Made Caesar Dressing | 9.95 |
| GREEK SALAD | Feta Cheese, Cucumbers, Cherry Tomatoes, Kalamata Olives, Capers, Onions, Fresh Dill | 9.95 |
| SIDE SALAD, REGULAR OR CAESAR | Available At All Stations | 2.50 |
| PIZZA DELLA CASA | | |
| TRADITIONAL | | |
| MARGHERITA | Tomato Sauce, Mozzarella | 9.95 |
| CIPOLLE | Olive Oil, Mozzarella, Onions, Grilled Cherry Tomatoes | 9.95 |
| RUCOLA | Tomato Sauce, Mozzarella, Arugula, Parmesan | 9.95 |
| CLASSIC | | |
| SALAME | Tomato Sauce, Mozzarella, Salami | 10.95 |
| VERDURE | Tomato Sauce, Mozzarella, Roasted Vegetables, Mushrooms | 10.95 |
| E FUNGHI | Tomato Sauce, Mozzarella, Ham, Mushrooms | 10.95 |
| SALSICCIA | Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Savoy Cabbage | 10.95 |
| PREMIUM | | |
| CAPRESE | Tomato Sauce, Mozzarella, Fresh Tomatoes, Basil | 11.95 |
| CRUDO | Tomato Sauce, Mozzarella, Prosciutto Di Parma, Parmesan | 11.95 |
| CAPRICCIOSA | Tomato Sauce, Mozzarella, Ham, Mushrooms, Artichokes, Black Olives | 11.95 |
| TOSCANA | Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Fresh Tomatoes, Basil Pesto, Black Olives | 11.95 |
| BRUSCHETTA | Tomato Sauce, Mozzarella, Arugula, Fresh Tomatoes, Basil, Garlic, Parmesan | 11.95 |
| AMERICANA | Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Italian Sausage, Sliced Sicilian Pepperoni | 11.95 |
| SIGNATURE | | |
| CHICKEN PESTO | Chicken Breast, Basil Pesto, Fresh Tomatoes, Basil, Garlic | 12.95 |
| CHICKEN BARBEQUE | Smoked Gouda, Red Onions, Mozzarella, Tomato Relish, Cilantro | 12.95 |
| DIABOLO | Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Bell Peppers, Onions | 12.95 |

PASTA

TRADITIONAL

| | | |
|----------------------------|------------------------------|------|
| POMODORO | Tomato Sauce | 9.95 |
| ARRABBIATA | Spicy Tomato Sauce | 9.95 |
| AGLIO E OLIO | Olive Oil, Garlic, Chili | 9.95 |
| POMODORO FRESCO E BASILICO | Cherry Tomatoes, Fresh Basil | 9.95 |

CLASSIC

| | | |
|------------------------------|----------------------------------|-------|
| POMODORO E MOZZARELLA | Tomato Sauce, Mozzarella | 10.95 |
| POMODORO E SPINACI OR RUCOLA | Tomato Sauce, Spinach or Arugula | 10.95 |
| FUNGHI | Cream Sauce, Mushroom Mix | 10.95 |
| PESTO | Basil Pesto, Pine Nuts | 10.95 |

PREMIUM

| | | |
|------------------------------|---|-------|
| BOLOGNESE | Italian Meat Sauce, Carrots | 11.95 |
| CHICKEN ALFREDO | Chicken Breast, Cream Sauce, Parmesan | 11.95 |
| SALSICCIA CON MIRTILLO ROSSO | Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Tomato Sauce, Craisins | 11.95 |
| CARBONARA | Cream Sauce, Parmesan, Egg, Bacon | 11.95 |
| SAUSAGE E VERDURE | Tomato Sauce, Roasted Vegetables, Italian Sausage | 11.95 |
| PESTO E SPINACI | Light Cream Sauce, Spinach, Tomatoes, Hint Of Pesto | 11.95 |
| RAVIOLI RICOTTA E SPINACI | Ravioli With Spinach And Ricotta Filling, Tomato Sauce | 11.95 |
| RAVIOLI CON CARNE | Ravioli With Bolognese Filling, Fresh Vegetables, Creamy Tomato Sauce | 11.95 |

SIGNATURE

| | | |
|----------------------------|--|-------|
| TACCHINO PICCANTE | Chicken Breast, Orange-Chili Sauce, Bok Choy, Bell Peppers | 12.95 |
| GRANCHI DE FIUME | Crayfish, Lobster Sauce, Fresh Vegetables | 12.95 |
| SCAMPI | Shrimp, Tomato Sauce, Fresh Vegetables | 12.95 |
| *FILETTO DI MANZO E RUCOLA | *Filet Of Beef, Fresh Vegetables, Mushrooms, Arugula | 12.95 |

PANINI

| | | |
|---------------|---|------|
| HAM & ARUGULA | Sour Dough Bread, Smoked Gouda, Ham, Arugula, Cipriani Sauce, and choice of side soup or salad | 9.95 |
| CHICKEN PESTO | Sour Dough Bread, Sliced Roasted Chicken Breast, Pesto, Tomatoes, Spinach, and choice of side soup or salad | 9.95 |
| VERDURE | Roasted Eggplant, Zucchini, Red & Yellow Peppers, Mozzarella Cheese, Pesto, Spinach, and choice of side soup or salad | 9.95 |

FRESH TASTES THE BEST. WE MAKE OUR SAUCE DAILY HERE. THE SAME IS TRUE WITH OUR PASTA AND RAVIOLI. THESE ARE MADE DIRECTLY ON SITE HERE IN THE GLASS PASTA FACTORY. BY THE WAY, YOU CAN GET ANY DISH TO GO.

*We are required to inform you that raw or undercooked meats may contain harmful bacteria that may cause serious illness if consumed.

Viðauki 2 – Nánari útlitun á forsendum rekstraráætlana

Við gerð þessara rekstraráætlana og við útlitun á forsendum var allur kostnaður áætlaður en reynt var að komast sem næst raunveruleikanum. Eins og í öllum viðskiptaáætlunum liggja fullkomlega réttar forsendur ekki fyrir og því er reynt að hafa áætlun eins nálægt raunveruleikanum og hægt er og það sama er gert hér.

Hlutfé

Stofnendur 12.500.000

Fjárfestar 40.000.000

Mánaðarlegur kostnaður

Leiga 1.250.000

Laun 12.000.000

Auglýsingar 2.607.156

Flutningur 118.325

Ræstikostnaður 400.000

Hráefni 13.590.000

Sérleyfisgjald 30.000.000

Tekjur

Sölutekjur á mánuði 31.613.546

Bara í byrjun

Rektrarkostnaður 1.425.000

Grand opening

Vinnuauglýsing 610.382

Auglýst grand opening 1.500.000

Skraut og atriði grand opening 750.000

Annað

Afskriftir f tölvur 130.000 á ári

Kostnaður sundurliðaður

Hlutfé

Stofnendur fyrirtækisins eru 4 aðilar og munu þeir leggja fram alls 12.500.000 eða um 3.125.000 á mann. Stefnt er að því að fá inn í verkefnið 4 fjárfesta þar sem hver fjárfestir fyrir 10.000.000. Þannig verður heildarhlutfé VAPIANO á Íslandi 52.500.000.

Leiga

Leiga er 1.250.000 á mánuði fyrir 900fm húsnæði á Lækjargötu. Leigan er því um 15.000.000 á ári og hækkar um ca 3% á ári.

Laun

Launakostnaður er um 12.000.000 á mánuði en inni því eru 5 starfsmenn á skrifstofu/lager og 34 starfsmenn á veitingastaðnum. Starfsmenn á skrifstofu eru starfsmannastjóri, innkaupastjóri, lagermaður í 40% starfi, fjármálastjóri, bókari og sölu og markaðsstjóri. Þessir starfsmenn eru með laun frá 200.000 og uppí 400.000. Starfsmenn á veitingastað eru 20 kokkar, 5 barþjónar, 5 starfsmenn í afgreiðslu og sal og 3 starfsmenn í eldhúsi og rekstrarstjóri veitingastaðar. Þessir starfsmenn eru með laun í kringum 300.000. Launakostnaður hækkar einnig um 3% á ári.

Sérleyfisgjöld

Í upphafi leggja eigendur inn 12.500.000 og eignast með því 50% í félaginu. Fjárfestar verða svo 4 talsins og mun hver leggja inn 10.000.000 og eignast 12,5% í félaginu og munu þessir 4 fjárfestar því eiga 50% á móti eigendum.

VAPIANO SE fær 30.000.000 við undirritun franchising disclosure document og fer sá peningum í alla uppsetningu á staðnum, húsgögn, tæki og tól, fatnað, auglýsingar, innréttingar og fleira.

Mánaðarlega þarf svo fyrirtækið að greiða höfuðstöðvum VAPIANO 1% af nettó sölu og fer það uppí kostnað við gerð auglýsinga og kynningu á vörumerkinu.

Tekjur

Gert er ráð fyrir að hver réttur á matseðli muni kosta frá 1695 og upp í 1995. Meðalverð á honum er því 1845 kr. Bjór verður á 700 kr, léttvínsglas á 750 kr og sterkur drykkur á 800 kr. Gos og Sóðavatn mun kosta 250 kr.

Salurinn tekur 200 manns í sæti þegar fullur og gert er ráð fyrir að um 500 manns komi á staðinn á degi hverjum að meðaltali.

Sé gert ráð fyrir að hver viðskiptavinur eyði um 1845 kr (meðaltal af 1695 og 1995) í mat og 750 kr í drykk þar sem sumir drekka meira en einn áfengan drykk og aðrir minna. Einnig er gert ráð fyrir um 100 gosglösum á dag að upphæð 250kr stk og eru þetta heildartekjur uppá kr 1.322.500 á hverjum degi eða um 39.675.000 á mánuði í tekjur af mat og drykk. Sé VSK tekinn af þessari upphæð fer hún niður í 31.613.546 kr. Sala eykst svo um 4% á ári.

Hráefniskostnaður

Gert er ráð fyrir 500 manns á dag 30 daga í mánuði sem gera 15000 skammta mánaðarlega. Segjum að hráefniskostnaður við hvern disk sé 650 kr að meðaltali sem gera um 9.750.000 á mánuði. Vínflaskan kostar VAPIANO um 1000kr stk, 500kr i skatt og 500 kr sem flaskan kostar. Vínflöskur eru um 1500 stk á mánuði eða um 50 flöskur á dag sem gera 0,1 flöskur á mann á dag að meðaltali sem gerir alls 1.500.000 á mánuði. Bjórinn fær VAPIANO á um 300 kr. Bjórar eru um 7500 á mánuði eða um 250 bjórar á dag og 0,5 bjórar á mann að meðaltali og eru alls kr 2.250.000 á mánuði. Einnig er gert er ráð fyrir um 100 gosglösum á dag. Kostnaður VAPIANO við eitt gosglas er um 30 kr og því er hráefniskostnaður við gos á mánuði um 90.000 kr.

Alls er hráefniskostnaður á mánuði því 13.590.000.

Birgðir sem verða keyptar áður en VAPIANO opnar munu vera birgðir sem eru áætlaðar fyrir 2 vikur til að tryggja að nóg verði til. Því er upphafsbirgðakostnaður um 6.795.000. Hráefniskostnaður eykst svo um 3% á ári.

Auglýsingar

Auglýsingakostnaður ef gert er ráð fyrir að VAPIANO auglýsi inni einum þætti á Skjá einum, einum þætti á stöð 2 sem sýndur er í hverri viku og kosti einn þátt á RÚV ásamt útvarpsauglýsingum í völdum útvarpsþáttum sem eru í hverri viku er um

RÚV – Criminal Minds – 80.000 á þátt – 320.000 á mánuði

Stöð 2 - Modern family - 5090 kr sekúndan – auglýsing er í 5 sek — 25.450 á viku – 101.800 á mánuði

Skjár einn – CSI - 3900 kr sekúndan – auglýsing er í 10 sek – 39.000 á viku – 160.000 á mánuði

Lesin auglýsing á FM957 og Bylgjunni kl 17:00 kostar 920 kr sek – auglýsing er í 5 sek – 4600 kr auglýsingin – 138.000 fyrir auglýsingu daglega á hvorri stöð fyrir sig eða 276.000 alls

Þáttur á RÚV kostaður – 100.000 á mánuði

Leiðari í Fréttablaðið á 2.síðu – 62.820 , 1x í viku – 251.280 kr á mánuði

Auglýsing á baksíðu Morgunblaðsins – 164.719 , 1x í viku – 658.876 kr á mánuði

Auglýsing á miðri síðu www.mbl.is - 739.200 á mánuði

Sé allur auglýsingakostnaður reiknaður saman eru þetta um 2,6 milljónir á mánuði og fyrir það færðu

- kostun á þætti á RÚV vikulega
- auglýsing í miðjum þætti fremst á stöð 2 vikulega
- auglýsing í miðjum þætti fremst á skjár 1 vikulega
- auglýsing daglega í 5 sek kl 17:00 daglega á bæði Fm957 og Bylgjunni
- útvarpsþáttur á RÚV kostaður - vikulega
- leiðari í fréttablaðinu 1x í viku
- auglýsing á baksíðu morgunblaðsins 1x í viku
- auglýsing á miðri síðu mbl.is daglega

Fyrstu 3 mánuðina er kostnaður vegna auglýsinga 2.600.000 og fer svo lækkandi þegar líður á árið og er kominn í 1.219.000 í lok ársins og er því alls 22.414.908

Þetta auglýsingaprógram verður í gangi fyrstu 3 mánuðinu og svo verður smám saman dregið úr auglýsingum, fyrst lækkar kostnaður úr 2.600.000 í 1.950.000 og helst þannig í 3 mánuði. Næst fer kostnaðurinn úr 1.950.000 og niður í 1.700.000 í þrjá mánuði og enda svo síðustu 3 mánuði ársins í rúmum 1.200.000 sem er meira en helmingi minna en fyrstu 3 mánuði og er einungis ætlað til að minna fólk á staðinn og auka vörumerkjavitund. Frá apríl-júní mun auglýsingin á baksíðu Morgunblaðsins detta út en andvirði hennar er um 658.000. Júlí-september mun einnig leiðari í fréttablaðinu á síðu 2 detta út úr prógrami en verðmæti þeirrar auglýsingar er 251.000 á mánuði. Loks munu kostun á útvarpsþætti á RÚV að verðmæti 100.000, lesnar auglýsingar á FM957 og Bylgjunni að verðmæti 276.000 og auglýsing í miðjum þætti fremst á stöð 2 vikulega að verðmæti 101.800.

Næsta ár er kostnaðurinn 1.219.000 á mánuði eða um 14.628.000 og hækkar svo um 3% á ári

Flutningur

Flutningskostnaður frá flugvelli og frá höfninni

- Landflutningar sjá um flutning á vörum til okkar
- frakttonn sem er yfir 300 kg og yfir 0,8 m³ kostar 13.446 kr
- gert er ráð fyrir max 2 frakttonni á viku og inni því er allur matur og áfengið
- 13.446*2 á viku x 4 – 107.568 kr á mánuði

- ef um frysti og kælivöru er að ræða eins og um er að ræða með um helming þess sem er flutt til okkar hækkar verð um 20% - 53.784 + 20% = 64.540 kr
- 53.784 + 64.540 = 118.324 kr – - u.þ.b.120000

Þrif

Þrifakostnaður

- þrif eru framkvæmd af fyrirtækinu Sólarræsting
- þrif eru framkvæmd fyrir hádegi á hverjum degi
- þrif taka um 4 tíma á dag
- 120 tímar á mánuði
- 400.000 fyrir þrif á mánuði
- Þrifin hækka svo um 3% á ári

Bara í byrjun

Rekstrarkostnaður

- 5 tölvur – 750.000
- 5 símar – 50.000
- prentari, skanni, ljósritari – 150.000
- skrifstofuvörur 50.000
- húsgögn – 750.000

samtals 1.750.000 kr

Grand opening

Auglýst eftir starfsmönnum

- opna í morgunblaði í atvinnuauglýsingum – 610.382

Grand opening

- opna í fréttablaði - 942.656
- heilsíða morgunblaðið – 610.382
- skraut – blöðrur, kaka, borðar, trúðar og fl – 250.000
- söngatriði og skemmtatriði – 500.000

samtals – 2.913.382 kr

Önnur atriði

Engin lán voru tekin við fjármögnun á staðnum, aðeins 3 milljónir úr eigin vasa frá eigendum og 10.000.000 frá hverjum af 4 fjárfestum.

Því er kostnaður vegna lána enginn

Engin tæki eru keypt þar sem höfuðstöðvar VAPIANO eiga og koma með öll tæki, eldunartæki, raftæki og afgreiðslukassa, allan búnað, allar innréttingar, borðbúnað og allt sem þarf til að setja staðinn upp. Þar sem höfuðstöðvar VAPIANO eiga allan þennan búnað sjá þeir sjálfir um að afskrifa hann og því þarf ekki að hafa áhyggjur af því.

Einu afskriftirnar eru af tölum sem keyptar voru á skrifstofuhúsnæði í kjallara

5 tölva kostuðu 650.000 kr og er talið að þær verði aðeins notaðar í 5 ár og því eru afskriftir af þeim 130.000 kr á ári