



**BS ritgerð**  
**í viðskiptafræði**

**Hvert skal halda?**  
Stefnumótun og markaðssetning Vík Prjónsdóttur

Ragnar Tryggvi Snorrason

Þórður Sverrisson, aðjunkt  
Viðskiptafræðideild  
Október 2012



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

**Hvert skal halda?**  
***Stefnumótun og markaðssetning Vík Prjónsdóttur***

Ragnar Tryggvi Snorrason

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Þórður Sverrisson, aðjúnkt

Umsjón: Friðrik Eysteinnsson, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2012

Hvert skal halda?

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við Viðskiptafræðideild,  
Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2012 Ragnar Tryggvi Snorrason

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

## Formáli

Eftirfarandi ritgerð er lokaverkefni mitt í BS námi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðin er unnin um sumarið 2012 með Þórð Sverrisson sem leiðbeinanda. Ég vil þakka honum hér með fyrir leiðsögnina.

Ástæðan fyrir því að ég valdi þetta verkefni er vegna þess að annars vegar hef ég mikinn áhuga á grasrótastarfsemi og sprotafyrirtækjum og hvernig þau geta stigið næsta skref. Það vakti líka áhuga minn að þetta er vandamál sem fyrirtækið er að takast á við í dag.

Ég vil þakka móður minni, Ásgerði Ingibjörgu Magnúsdóttur, fyrir yfirlestur og góðar ábendingar. Ólafi Páli Torfasyni fyrir þann tíma og þær upplýsingar sem hann veitti mér. Einnig vill ég þakka Högna Snjólfu Kristjánssyni fyrir yfirlesturinn og kærustunni minni, Söru Teresu Jónsdóttur fyrir alla hjálpina. Að lokum vil ég þakka öllum þeim aðilum sem veittu mér góðfúslega upplýsingar.

## Útdráttur

Markaðsfræði og stefnumótun eru grunnurinn að nútíma fyrirtækjarekstri. Mörg fyrirtæki byrja sem sprotar, umfangið er lítið og helsta markmiðið er hallalaus rekstur. Þau fyrirtæki sem vilja fara í flóknari og umfangsmeiri rekstur þurfa að beita aðferðum markaðsfræðinnar og stefnumiðaðrar stjórnunar til að komast yfir á næsta þroskastig. Viðfangsefni þessa lokaverkefnis var að kanna hvernig lítið hönnunarfyrirtæki í ullariðnaði, Vík Þrjónsdóttir, geti tekið næsta skref og orðið að arðbæru fyrirtæki með því að auka sölu. Skoðuð voru tæki stefnumótunar og markaðsfræðinnar og þau síðan notuð til að greina fyrirtækið. Til að varpa ljósi á ytra og innra umhverfið var beitt PESTEL greiningu, SVÓT greiningu og fimm krafta greiningu Porters og virðiskeðjan var greind ásamt virðisnetinu. Aflað var upplýsinga um fyrirtækið með viðtölum og notaðar þær tölulegu upplýsingar sem liggja fyrir um fyrirtækið. Fjallað var um markaðssetningu og þá sérstaklega um markaðssetningu á netinu sem er orðið lykilatriði í markaðsmálum margra fyrirtækja.

Fyrirtækið hannar ullarvörur og selur til söluaðila eða í vefverslun en úthýsir framleiðslunni til eins birgja. Kraftur birgjans er mikill og jafnframt eru ógnanir sem steðja að fyrirtækinu þar sem vélakostur birgjans er orðinn gamall og tæknilega að verða úreltur. Fyrirtækið þyrfti að bregðast við þessari ógn til að treysta framleiðsluferlið. Mestur hagnaður fæst vegna sölu í vefverslun fyrirtækisins sem er aðgengileg á heimasíðu þess. Heimasíðan og vefverslunin uppfylla ekki nægilega vel kröfur sem gerðar eru í dag til markaðssetningar á netinu né nýta þá tæknilegu möguleika sem vefurinn býður upp á. Til að komast á næsta stig þarf fyrirtækið að móta skýra framtíðarsýn til lengri tíma, gera markaðsáætlun með mælanlegum markmiðum og fylgja henni eftir. Sóknaráætlun miðar að því að auka sölu fyrirtækisins.

## Efnisyfirlit

Myndaskrá .....	8
Töfluskrá.....	8
1 Inngangur.....	9
2 Stefnumiðuð stjórnun.....	10
3 Markaðsfræði .....	14
3.1 Markaðsferlið .....	14
3.2 Markaðsáætlanir .....	17
3.3 Samval söluráða .....	19
3.4 Markaðssetning á netinu.....	20
3.4.1 Heimasíður .....	20
3.4.2 Samfélagsmiðlar.....	21
3.4.3 Leitarvélur .....	22
3.4.4 Vefgreiningar.....	22
4 Greiningar .....	24
4.1 Ytra umhverfið (PESTEL).....	24
4.2 Samkeppniskraftagreining.....	25
4.3 SVÓT .....	27
4.4 Virðiskeeðjan.....	29
4.5 Stefnuklukkan.....	30
5 Vörumerkjastjórnun .....	32
6 Rannsókn .....	36
6.1 Aðferð.....	36
6.2 Framkvæmd.....	36
7 Stefnumótun Vík Prjónsdóttur .....	37
8 Markaðssetning Vík Prjónsdóttur .....	40

8.1	Markaðsferlið .....	40
8.2	Markaðssetning á netinu.....	43
8.2.1	Heimasíðan .....	43
8.2.2	Samfélagsmiðlar.....	44
8.2.3	Leitarvélar .....	45
8.2.4	Vefgreiningar.....	45
9	Greining á Vík Prjónsdóttur .....	47
9.1	Ytraumhverfið – PESTEL .....	47
9.2	Samkeppniskraftagreining.....	49
9.3	SVÓT .....	50
9.4	Virðisikeðjan.....	52
9.5	Stefnuklukkan.....	54
10	Vörumerkjastjórnun Vík Prjónsdóttur .....	55
11	Sóknaráætlun og framkvæmd hennar.....	57
12	Lokaorð .....	59
13	Heimildaskrá .....	60

## Myndaskrá

Mynd 1 Fjórar grunnviddir stefnu-miðaðrar stjórnunar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003) .....	111
Mynd 2: Nánari greining grunnviddanna fjögurra í stefnumiðaðri stjórnun .....	122
Mynd 3: Stefnurek (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) .....	133
Mynd 4 Markaðsferlið (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008) .....	14
Mynd 5: Ýtarleg útfærsla á markaðsferlinu (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008) .....	177
Mynd 6: Söluráðarnir: P-in fjögur (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008) .....	19
Mynd 7: Íslensku vefverðlaunin - aðferðafræði(Samtök vefiðnaðarins - Aðferðafræði, e.d.) .....	211
Mynd 8: Samkeppniskrafta líkan Porters (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) .....	266
Mynd 9: Tækifærmatrixa (Kotler & Keller, 2012) .....	288
Mynd 10: Ógnunarmatrixa (Kotler & Keller, 2012) .....	228
Mynd 11: Virðisdeðjan innan skipulagsheildar (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) .....	29
MMynd 12: Virðiskerfi skipulagsheilda (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) .....	29
Mynd 13 Stefnuklukkan (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) .....	300
Mynd 14: CBBE – líkanið (Keller, Apéria, & Georgson, 2008) í þýðingu Þórðar Sverrissonar.....	333
Mynd 15: Selurinn frá Vík Prjónsdóttur (Product   Vík Prjónsdóttir, e.d.) .....	388
Mynd 16: Skipting sölu Vík Prjónsdóttur á árunum 2011 og 2012 .....	422
Mynd 17: Ógnunar matrixa- Vík Prjónsdóttur .....	511
Mynd 18: Tækifæra matrixa Vík Prjónsdóttur .....	522
Mynd 19: Virðisdeðja Vík Prjónsdóttur .....	533
Mynd 20: Virðiskerfi Vík Prjónsdóttur .....	53
Mynd 21: Stefnuklukkan - Stefna Vík Prjónsdóttur .....	544
Mynd 22 Vörumerki Vík Prjónsdóttur (Product   Vík Prjónsdóttir, e.d.).....	55

## Töfluskrá

Tafla 1: Dæmi um kafla í markaðsáætlun (Walker, Mullins, & Larréché, 2008).....	18
Tafla 2: Sjö mælikvarðar sem snúa að vef fyrirtækis (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009) .....	23
Tafla 3: Vefgreing á heimasíðu Vík Prjónsdóttur .....	45
Tafla 4: Sóknaráætlun Vík Prjónsdóttur .....	57



## 1 Inngangur

Vík Prjónsdóttir er lítið fyrirtæki innan ullariðnaðarins. Fyrirtækið byrjaði sem sprotafyrirtæki árið 2005. Markmið þess var að koma með nýjungar í ullarvörum inn á íslenskan markað þegar ullariðnaðurinn var í niðursveiflu. Fyrirtækið hefur stækkað og rekstrarform þess breyst, það er komið með vörur á markað og hefur jafnframt hlotið viðurkenningar bæði hérlendis og erlendis. Það hefur þó enn ákveðin einkenni sprotafyrirtækis en eigendur þess eru tilbúnir að stíga næsta skref. Vilji þeirra er að efla fyrirtækið og auka markaðshlutdeild innanlands og utan. Þeir sjá vefverslun fyrirtækisins sem helsta tækifærið til að auka sölu fyrirtækisins.

Greiningar úr stefnumótun og markaðsfræði eru þau tæki sem notuð eru til að kortleggja stöðu fyrirtækja sem aftur er grundvöllur þess að hægt sé að móta framtíðarstefnu fyrir þau.

Ritgerðin skiptist upp í fræðilegan hluta og rannsókn. Í fræðilega hlutanum er farið í stefnumiðaða stjórnun, markaðsfræði, greiningar og vörumerkjastjórnun. Rannsóknin snýr að því að greina fyrirtækið Vík Prjónsdóttur og marka mögulegar leiðir til að festa fyrirtækið í sessi og auka sölu á vörum þess. Rannsóknarspurningin er:

*Hvernig getur Vík Prjónsdóttir aukið sölu með því beita verkfærum stefnumótunar og markaðsmála?*

Í lokin er sett fram sóknaráætlun sem byggir á niðurstöðum rannsóknarinnar. Sóknaráætlunin dregur saman helstu verkefni sem þarf að framkvæma, en er ekki eiginleg verkefnisáætlun.

## 2 Stefnumiðuð stjórnun

Þörf fyrirtækja fyrir stefnumiðaða stjórnun er mismunandi og fer eftir stöðu þeirra á markaði, skipulagi, tengslum og verðmætum sem máli skipta (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

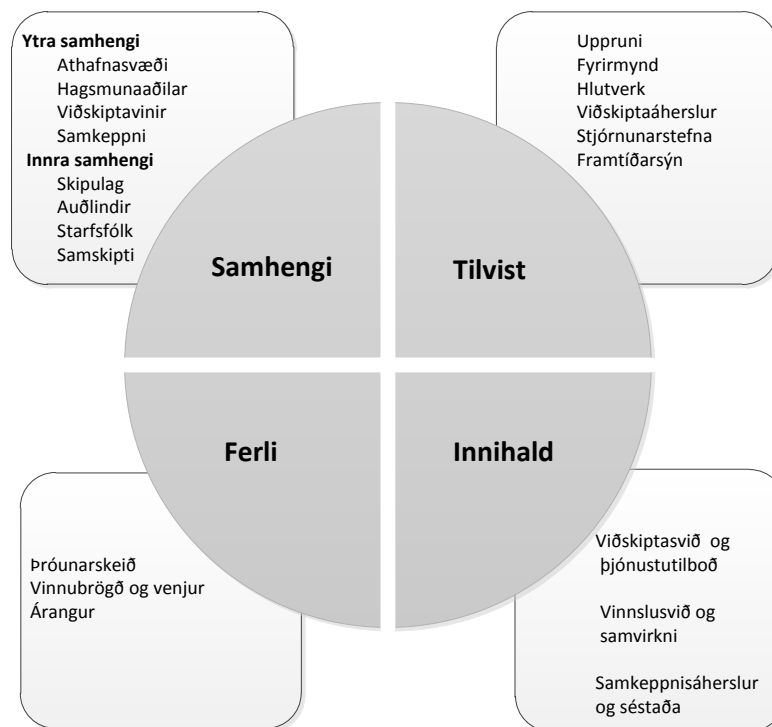
„Stefnumiðuð stjórnun er samsett heiti á fagi sem flestir þekkja sem stefnumótun, stefnumarkandi áætlunargerð eða jafnvel markvissa stjórnun“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003, bls. 2). Stefnumótun byggir á því að móta stefnu fyrirtækis. Til þess að átta sig á því hvað fólgið er í því ferli, verður fyrst og fremst að skilgreina stefnu. Stefna er sú átt og það umfang sem skipulagsheild stefnir að til lengri tíma, færir henni forskot í breytilegu umhverfi í gegnum nýtingu þeirra auðlinda sem hún býr yfir og með því markmiði að uppfylla væntingar hagsmunaaðila (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Henry Mintzberg (1987) segir að stefna sé allt í senn áætlun, munstur, staða, sýn og leikflétta.

Stefna er því í raun framtíðarmarkmið fyrirtækisins og áform skipulagsheildar til að ná settum markmiðum. Stefna markar leiðina til framtíðar og er afrakstur stefnumótunarferlis ásamt aðgerðaráætlun um hvernig á að fylgja stefnunni eftir (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011). Stefnumótun er því sú leið sem skipulagsheild kys að fara til þess að nýta sér tækifæri og skapa sér sérstöðu á markaði til lengri tíma. Skipulagsheildin hefur það því að leiðarljósi að mynda samkeppnisforskot á aðra á markaði (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

Stefnumiðuð stjórnun grundvallast á því hvað fyrirtækið vill vera og vill verða til lengri tíma og hefur það að leiðarljósi að ná sem bestum árangri í rekstri skipulagsheildar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003). Stefnumiðaðri stjórnun er oft skipt í þrjár víddir: Innihald, Ferli og Samhengi (Lynch, 2006). Einnig er hægt að bæta við fjórðu víddinni: Tilvist, sem samtvinnar hinar víddirnar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).



**Samhengisvíddin** dregur fram þá þætti sem gefa starfseminni merkingu. Hún snýr að því sem snertir umhverfi og innviði fyrirtækisins það er hvernig fyrirtæki er samansett, í hvaða samhengi það starfar og hvað þarf til að það geti starfað. Í tengslum við ytra samhengið þarf að huga sérstaklega að athafnasvæði, hagsmunaðilum, viðskiptavinum og samkeppni en í því innra að samskiptum, auðlindum, starfsmönnum og skipulagi (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003). Mynd númer 2 sýnir hvaða þættir falla undir hverja vídd.



**Mynd 2: Nánari greining grunnviddanna fjögurra í stefnumiðaðri stjórnun**

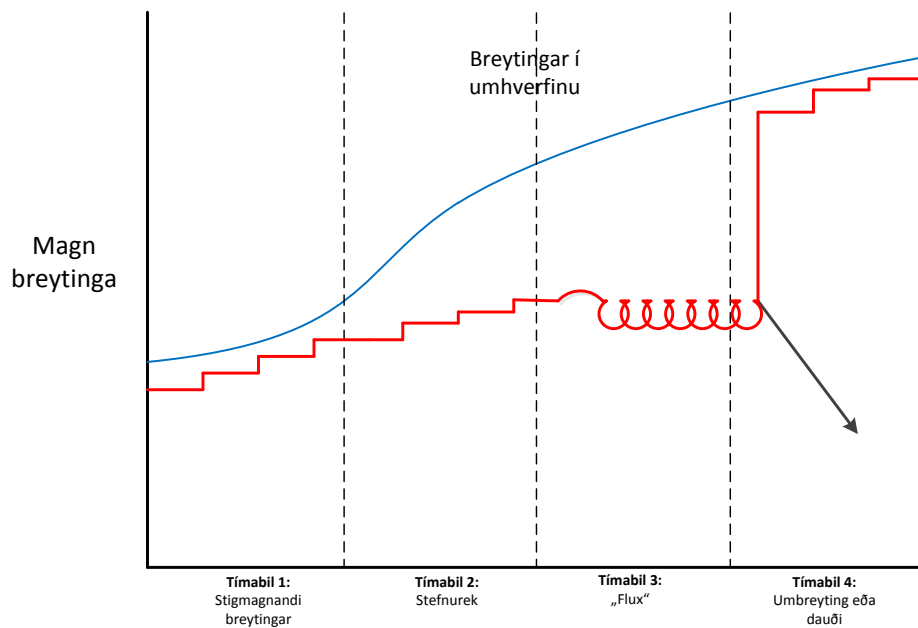
En vert er þó að benda verður á að öll þessi atriði eru samofin og ekki alltaf augljóst hvaða atriði falla um undir hvaða vídd (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003).

Í ljósi viddanna má líta á stefnumiðaða stjórnun sem það árangursríka, rásfasta og síendurtekna munstur athafna-ákvæðana og ákvæðana-athafna tiltekinnar skipulagsheildar, þar sem saman fara forsendur, skilyrði og aðgerðir sem skapa, móta og endurmóta tilgang, hlutverk, starfssvið, starfsaðferðir, stefnu og samhengi skipulagsheildarinnar á tilteknu tímabili. (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003, bls. 9).

Í stefnumótun ber ávallt að meta breytingar í umhverfinu og aðlaga stefnuna að þeim. Það hefur sýnt sig í gegnum tíðina að fyrirtæki hneigjast til að halda í stefnu sem

byggð er á sögulegum og menningarlegum þáttum og ná ekki að halda í við breytingar umhverfisins. Þetta er kallað stefnurek (e. strategic drift). Fyrirtæki þurfa að þróast í takt við umhverfið og ef ekki þá þurfa þau að umbreytast ella líða undir lok (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

Mynd 3 sýnir stefnurek þar sem breytingar í stefnu fyrirtækis er sýnt með rauðri línu meðan breytingar umhverfisins eru sýndar með blárrí línu. Myndin skiptist svo í fjögur tímabil. Á fyrsta tímabilinu er fyrirtækið að breytast í takt við umhverfið, á tímabili tvö hættir fyrirtækið að fylgja eftir breytingum í umhverfinu sem kemur fram sem stefnurek. Því næst tekur við þriðja tímabilið eða „flux“ tímabilið, það orsakast af stefnurekinu, tímabilið getur einkennst af breytingum í stefnu og stjórnun, en eingin skýr stefna er mynduð. Því næst er síðasta tímabilið þar sem fyrirtækið nær annað hvort að umbreytast og ná aftur takti við umhverfið, ella það líður undir lok og deyr (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).



**Mynd 3: Stefnurek (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009)**

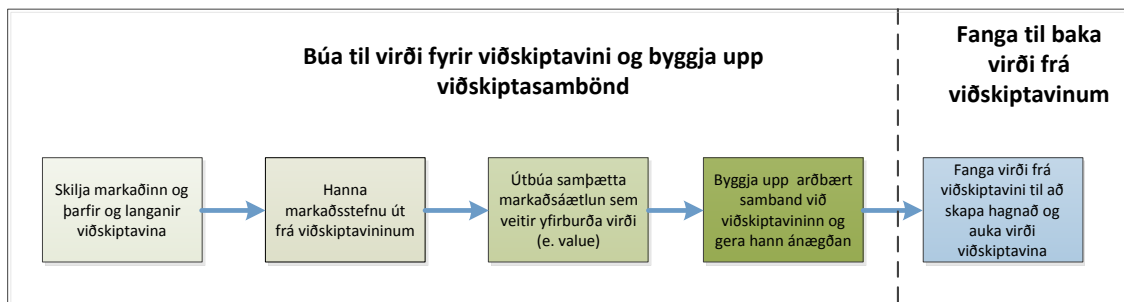
Fyrirtæki þurfa að beita stefnumótun og virkum breytingum á stefnu til þess að varast stefnurek. Hægt er að lýsa fyrirtæki með víddunum fjórum en nota þarf ýmsar greiningar til þess að skilja stöðu þess á hverjum tíma. Því getur fyrirtæki varast það að lenda í tímabili tvö og þrjú með því að átta sig á staðsetningu fyrirtækisins miðað við breytingar í umhverfinu.

### 3 Markaðsfræði

Hugmyndir fyrirtækja um rétt vinnubrögð hafa tekið töluverðum breytingum undanfarna áratugi. Áhrif markaðsfræðinnar sem og stefnumótunar hafa verið mismunandi. Áherslan hefur verið að færast frá fjárhagslegum mælikvörðum og samkeppnisstöðu (áhersla stefnumótunar) yfir í að gera viðskiptavininn ánægðan (sem er áhersla markaðsfræðinnar) (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2004). Þau fyrirtæki sem ná árangri eiga það sameiginlegt að vera sterklega viðskiptavinamiðuð (e. customer focused) og leggja mikla áherslu á markaðsmál (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### 3.1 Markaðsferlið

Markaðsstarf hjálpar hverri skipulagsheild fyrir sig til að ná fram markmiðum sínum. Áhrifum markaðsstarfsins á skipulagsheildina er best lýst með markaðsferlinu. Markaðsferlinu má skipta upp í fimm hluta. Fyrsti hluti þess er að skilja markaðinn ásamt þörfum og löngunum viðskiptavinarins. Næsta skref er að hanna markaðsstefnu (e. marketing strategy) út frá viðskiptavininum. Þriðja skrefið er að útbúa samþætta markaðsáætlun sem skilar auknum verðmætum (e. superior value). Fjórða skrefið er svo að byggja upp arðbært samband við viðskiptavininn og gera hann ánægðan. Lokaskrefið er svo að öðlast verðmæti frá viðskiptavininum til að skapa hagnað og aukið viðskiptavinavirði (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008). Myndin hér að neðan sýnir þessi skref.



Mynd 4 Markaðsferlið (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008)

Hér á eftir er ferlinu lýst á hverju stigi fyrir sig eins og í bókinni Principle of Marketing (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008):

**Skref 1:** Byrja þarf á að skilja markaðinn sem skipulagsheildin starfar á. Í því felst að þekkja þarfir, langanir og eftirspurn viðskiptavina sem eru á markaðnum. Skrefinu er hægt að skipta upp í fimm hluta:

*Viðskiptavinurinn - þarfir, langanir (e. wants) og eftirspurn:* Þetta eru grundvallarhugtök í markaðsfræðinni. Maðurinn hefur grunnþarfir og má þar nefna líkamlegar þarfir (matur, klæðnað, hita og öryggi), félagslegar þarfir, þörf fyrir þekkingu og að tjá sig. Langanir mótast af menningu og einstaklingnum sjálfum og eru uppfylltar með einhverjum hlut (e. objects) sem leiðir til eftirspurnar.

*Framboð markaðarins (e. market offerings):* Þörfum viðskiptavina er mætt með framboði á einhvers konar blöndu af vöru, þjónustu og reynslu. Hvernig er markaðurinn?

*Virði og ánægja:* Viðskiptavinurinn byggir upp væntingar um virði og ánægju þegar hann velur vöru. Ef væntingar eru uppfylltar þá kemur hann aftur og dreifir góðu orðspori en óánægður viðskiptavinur fer og tekur jafnvel aðra hugsanlega viðskiptavini með sér.

*Samskipti og tengsl (e. exchanges and relationships):* Markmiðið er ekki aðeins að koma á einskis tilfærslu á vöru heldur að búa til samskipti og tengsl við viðskiptavini svo þeir komi aftur.

*Markaðir:* Markaðurinn er mengi raunverulegra viðskiptavina og hugsanlegra viðskiptavina.

**Skref 2:** Næst þarf að hanna markaðsstefnu út frá viðskiptavininum. Góð markaðsstefna svarar eftirfarandi tveimur spurningum:

- Hvaða viðskiptavinum viljum við þjóna (það er hver er markhópurinn)?
- Hvernig getum við þjónað þessum markhópi best (hvaða virði höfum við upp á að bjóða)?

Markaðsstefnan þarf að staðsetja fyrirtækið á markaðnum og eins að sýna hvernig það aðgreinir sig frá öðrum fyrirtækjum.

Það eru fimm mismunandi leiðir sem fyrirtæki fara í að byggja upp markaðsstefnu:

- *Framleiðsluafstaða*: Viðskiptavinurinn vill vöru sem er alltaf auðfánleg og á viðráðanlegu verði. Hér er áherslan lögð á að bæta framleiðslu- og dreifigetun.
- *Söluafstaða*: Viðskiptavinir fást með miklu markaðsátaki til dæmis úthringingum. Hér er áherslan lögð á vöruna. Þegar þessi leið er farin leiðir það oft til skammtíma sambands við viðskiptavininn.
- *Markaðsafstaða*: Leitast er við að koma með vöru sem uppfyllir þarfir viðskiptavinarins. Hér er miðað að því að koma á langtíma sambandi milli fyrirtækis og viðskiptavinar.
- *Þjóðfélagsleg markaðsafstaða*: (e. the societal marketing concept) Markaðslegar ákvarðanir fyrirtækja ættu að taka mið af löngunum neytandans, þörfum (e. requirements) fyrirtækisins, langtíma hagsmunum neytandans og langtíma hagsmunum þjóðfélagsins.

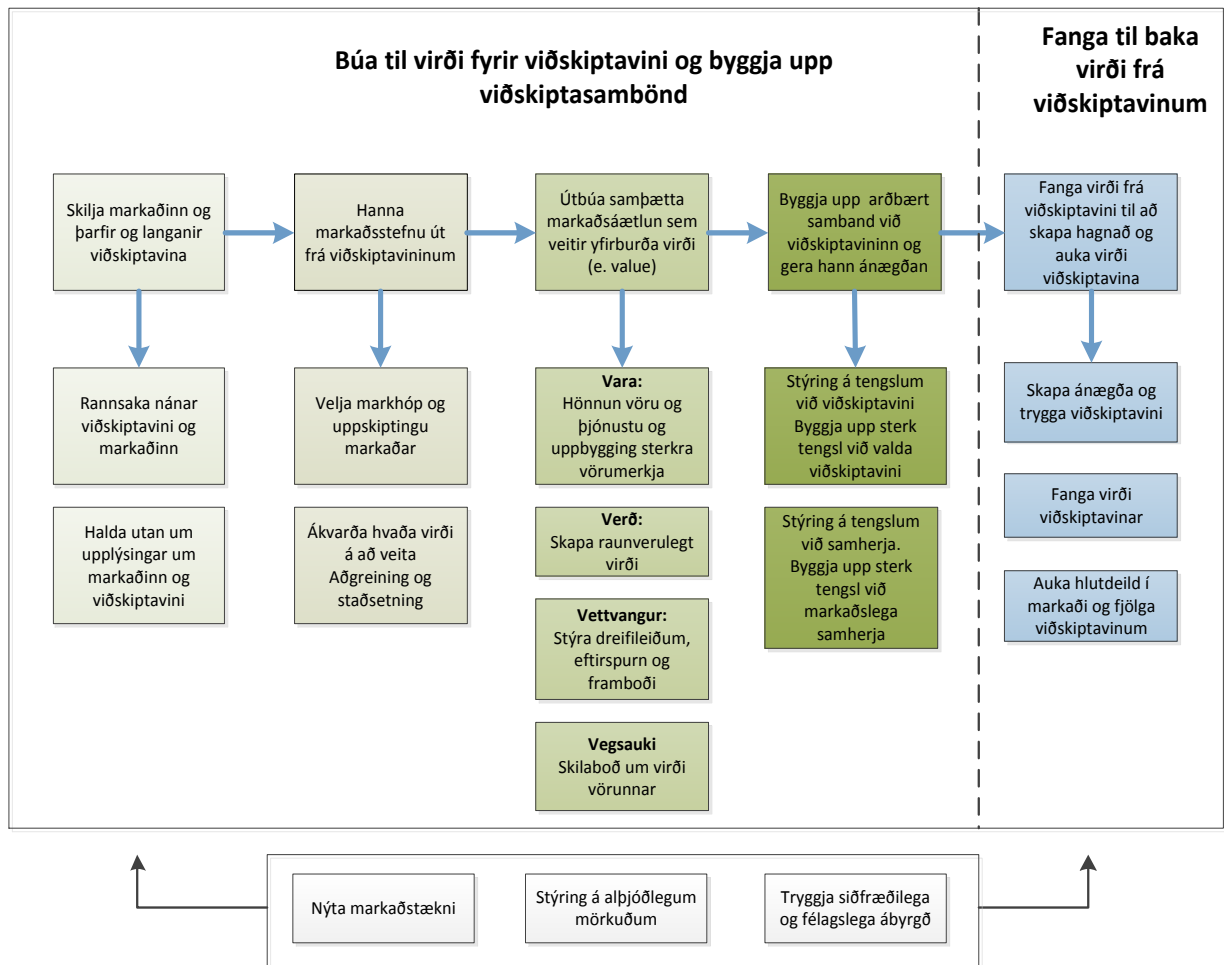
**Skref 3:** Í þessu skrefi er útbúin samþætt markaðsáætlun sem lýsir hvernig á að hrinda markaðsstefnunni í framkvæmd. Þarna er ákveðið hvernig á að veita markhópnum ætlað virði (e. intended value). Þetta skref inniheldur *samval söluráða* (e. marketing mix) . Fjallað verður nánar um markaðsáætlanir og samval söluráða í sérstökum köflum hér á eftir.

**Skref 4:** Nú þarf að byggja upp arðbætt samband við viðskiptavininn og gera hann ánægðan. Stýring viðskiptamannatengsla (e. Customer Relationship Management) er ef til vill mikilvægasta hugtakið í markaðsfræði nú í dag. Stýring viðskiptamannatengsla felur í sér að halda utan um nákvæmar upplýsingar um einstaka viðskiptavini og að stýra snertiflötunum við þá, til þess að hámarka viðskiptavinartryggðina. Hinsvegar leggja margir víðari skilning í hugtakið og telja að það sé allt ferlið frá því að byggja upp tengsl við viðskiptavininn yfir í að viðhalda arðbærum tengslum við hann og að það sé gert með því að veita viðskiptavininum yfirburðar virði og ánægju.

**Skref 5:** Fyrstu fjögur skrefin í markaðsferlinu ganga út á að búa til virði fyrir viðskiptavininn og byggja upp tengsl við hann. Síðasta skrefið felur í sér að fanga verðmæti frá viðskiptavinum til að skapa hagnað og viðskiptavinavirði (e. customer equity). Með því að skapa ánægðan viðskiptavin þá eru líkur á að jákvæð upplifun hans berist til annarra hugsanlegra viðskiptavina sem getur leitt til nýrra viðskiptavina sem eykur viðskiptavinavirðið.



Mynd 5 sýnir samantekt á markaðsferlinu eins og því var lýst hér að framan.



Mynd 5: Ýtarleg útfærsla á markaðsferlinu (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008)

### 3.2 Markaðsáætlanir

Markaðsáætlun er skrifleg og er lykilskref í því að tryggja áhrifaríka framkvæmd á markaðsstefnunni. Áætlunin segir til um hvaða verkefni á að framkvæma, hvenær og af hverjum. Áætlunin þarf að innihalda mælanleg markmið og stjórnendur þurfa að samþykkja hana. Það að útbúa formlega skriflega áætlun, þó stutt sé, er gagnlegt til þess að tryggja að sett markmið, stefna og markaðsaðgerðir séu byggðar á greiningum og settar fram af skynsemi. Innihald markaðsáætlana getur verið mismunandi og fer það allt eftir fyrirtækinu, stærð þess, starfsemi og stöðu (Walker, Mullins, & Larréché, 2008).

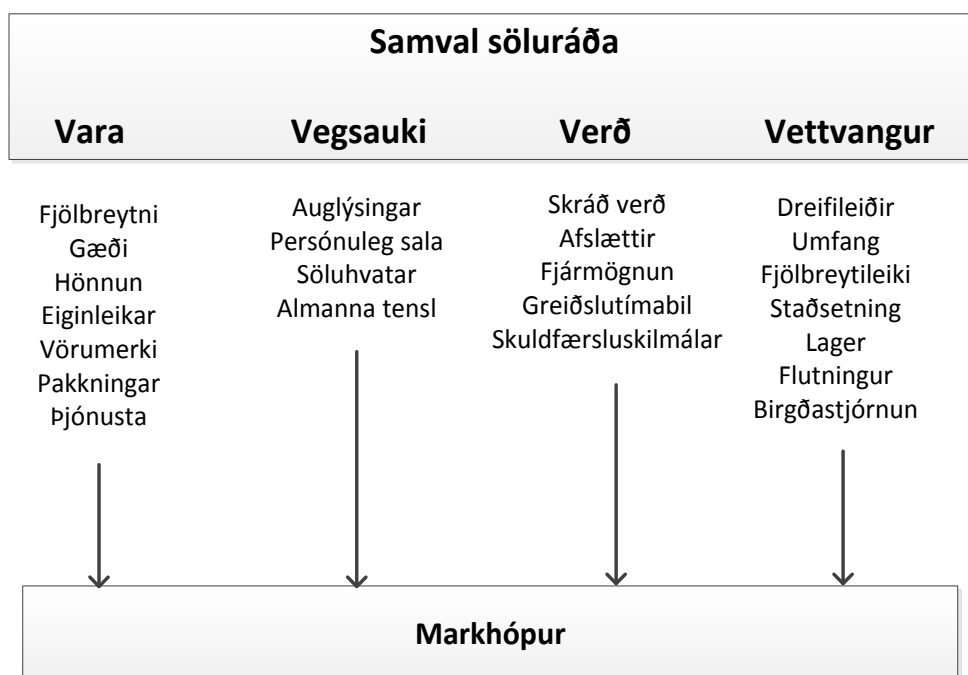
Dæmi um atriði sem geta verið í markaðsáætlun sjást í töflunni hér á eftir.

Tafla 1: Dæmi um kafla í markaðsáætlun (Walker, Mullins, & Larréché, 2008)

Atriði	Lýsing
Ágrip	Stutt og skilmerkilegt yfirlit yfir vandamál (e. issues), markmið, stefnu, aðgerðir og vænta útkomu.
Núverandi aðstæður og leitni	Samantekt á aðstæðum á markaði, samkeppni, ytra umhverfinu og leitni þess
Árangursmat	Árangur núverandi vara/þjónustu metin
Lykilvandamál	Helstu tækifæri og ógnanir þeirra vara sem áætlunin nær til á komandi ári, ásamt styrkleikum og veikleikum. Einnig þarf að hafa í huga hvaða deildir munu koma að vandamálinu
Markmið	Tilgreinir hvaða markmiðum á að ná í seldu magni, markaðshlutdeild og hagnaði.
Markaðsstefna	Tekur saman hvaða leiðir á að fara til að ná markmiðum áætlunarinnar.
Aðgerðaráætlun	Skilgreinir markhópinn, hvaða sérstöku aðgerðir á að beita útfrá samval söluráða, ábyrgðaraðilar, tímabil aðgerða, fjárheimild hverrar aðgerðar.
Áætlun um hagnað/tap (e. profit-and-loss statement)	Sýnir fram á væntanlegan fjárhaglseggann ávinning áætlunarinnar.
Stýring (e. controls)	Hvernig á að fylgjast með framgangi
Viðbragðsáætlun	Lýsir aðgerðum sem á að framkvæma til að bregðast við ef sérstakar ógnanir og tækifæri verða að veruleika á gildistíma áætlunarinnar.

### 3.3 Samval söluráða

Samval söluráðar (e. marketing mix) eru þeir þættir sem fyrirtækið hefur fulla stjórn á og blandar saman til þess að fá svörun frá markhópi sínum. Þetta eru þeir þættir sem fyrirtækið getur haft áhrif á eða beðið um fyrir vöruna sína. Hægt er að skipta þessum þáttum upp í fjóra hópa: **V**ara (e. product), **V**erð (e. price), **V**egsauki (e. promotion) og **V**ettvangur (e. place) (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008). Söluráðarnir eru oft þekktir sem p-in fjögur, en í íslenskri þýðingu má kalla samval söluráðanna v-in fjögur. Varan er það sem fyrirtæki selur og viðskiptavinurinn kaupir til að neyta. Vegsaukinn er leið fyrirtækisins til að koma vörunni á framfæri. Verðið er eini tekjuliður fyrirtækisins eða þær skuldbindingar sem viðskiptavinurinn tekur á sig í skiptum fyrir vöruna eða þjónustuna. Vettvangur eru þeir staðir sem varan kemur við á, á leið til neytandans. Mynd 6 sýnir samval söluráðanna og hvaða aðgerðir eru til staðar til þess að hafa áhrif á markhópinn.



Mynd 6: Söluráðarnir: P-in fjögur (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008)

Söluráðarnir styðjast hver við annan. Ef einn af söluráðunum skilar ekki sínu miðað við aðra þá nær fyrirtæki ekki að hámarka hagnað. Ef varan er ekki nógu góð miðað við

verðið, seld á réttum stöðum eða fólk veit ekki almennt að hún sé til, þá mun hún ekki seljast sem skyldi. Því hafa söluráðarnir áhrif á það markaðsstarf sem fyrirtæki stundar.

### **3.4 Markaðssetning á netinu**

Markaðsstarf á netinu er tiltölulega nýtt fyrirbæri. Fyrsti vefborðinn var ekki notaður fyrr en árið 1994 en markaðsstarf á netinu hefur orðið töluvert flóknara og tekið byltingarkenndum breytingum. Fjöldi notenda eykst ár frá ári og netumhverfið og neysluvenjur fólks á netinu breytast meira eftir því sem það verður valkostur við aðra miðla. Leitarvélur eru tæki sem fólk er farið að nota í miklu mæli, sem og samfélagsmiðlar og fréttasíður. Netið er orðið tæki þar sem neytendur geta sjálfir aflað sér upplýsinga um vörur og þjónustu. Árið 2009 sýndi könnun Capacent að 66% þátttakenda sögðust nýta sér leitarvélur á netinu til að afla sér upplýsinga um vörur og þjónustu og 55% sögðust nota heimasíður hjá fyrirtækjum. Í sömu könnun kom einnig fram að 45% Íslendinga noti Facebook.com daglega en 67% Íslendinga noti miðilinn oftast en einu sinni í viku (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009).

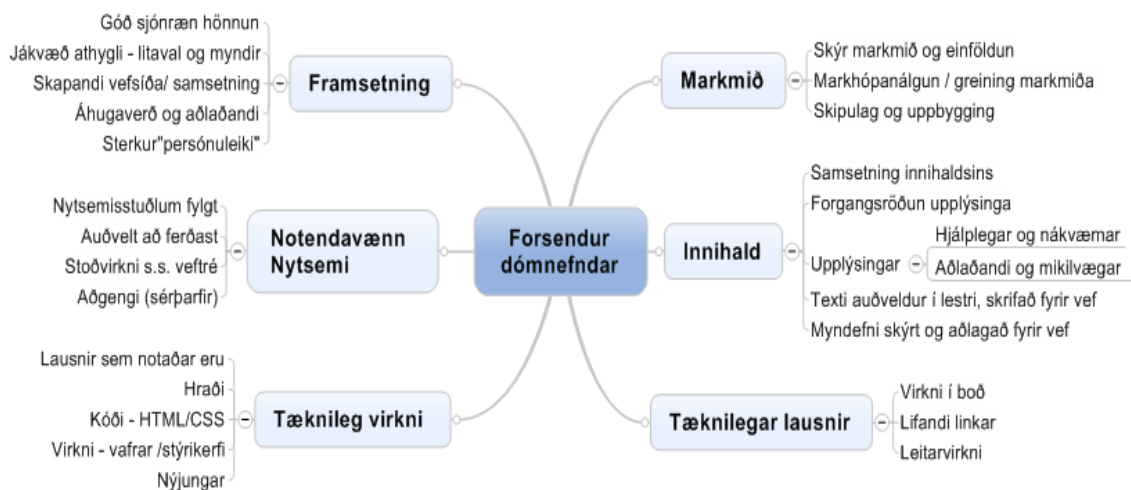
Gera má ráð fyrir að þessar tölur séu mun hærrí í dag. Þetta sýnir að sterkt markaðsstarf á netinu tengist einna helst leitarvélum og heimasíðu fyrirtækja. Einnig sýnir þetta að sýnileiki á samfélagsmiðlum eins og Facebook.com er góð leið til að ná til fjölda fólks á netinu.

#### **3.4.1 Heimasíður**

Í byrjun voru heimasíður staðurinn þar sem seljendur (e. provider) vöru og þjónustu veittu viðskiptavinum upplýsingar. Heimasíður sumra fyrirtækja voru oft eingöngu vörulistar eða upplýsingasíður. Í dag þjóna vefsíður fjölbreyttara hlutverki svo sem: Styrkja ímynd vörumerkis, veita upplýsingar, birta kynningarefni og selja vörur og þjónustu (vefverslun). Það kostar hins vegar fyrirhöfn og tíma að viðhalda góðri vefsíðu. Sambland af sköpunargleði og áhrifaríkri markaðssetningu er forsenda fyrir því að laða viðskiptavininn inn á síðurnar ásamt örum uppfærslum (Belch & Belch, 2012). Því þarf síðan að vera frumleg og skemmtileg, ásamt því að vera sí breytileg til þess að viðskiptavinurinn heimsæki síðuna aftur. Eins og sést í markaðsferlinu fyrr í þessum kafla, þá er mikilvægt að halda sterkum tengslum við viðskiptavininn. Heimasíðan býður

upp á stuttar og ódýrar boðleiðir, svo framarlega að viðskiptavinurinn heimsæki síðuna reglulega.

Það eru margir þættir sem skapa góða heimsíðu og breytast þeir ört í takt við umhverfið. Dæmi um mat á gæðum eru þær forsendur sem dómnefnd Íslensku vefverðlaunanna tekur mið af við mat á vefsíðum. Á myndinni hér fyrir neðan hefur þessum atriðum verið varpað upp í hugkort. Matinu er skipt í sex flokka og síðan hverjum flokki í undirflokk. Góð heimasíða ætti því að vera vel framsett, einföld og notendavæn, með góða tæknilega virkni. Hún þarf að vera innihaldsrík og líflæg og síðast en ekki síst skipulögð með skýr markmið (Samtök vefiðnaðarins - Aðferðafræði, e.d.).



**Mynd 7: Íslensku vefverðlaunin - aðferðafræði(Samtök vefiðnaðarins - Aðferðafræði, e.d.)**

Einnig þurfa heimasíður að virka á mismunandi tækjum og tólum (ekki bara tölvum heldur einnig snjallsímum og spjaldtölvum). Það er gert með því að hafa þær skalalegar þannig að stærð síðanna og atriðin á þeim lagi sig að skjástærðinni óháðar tækjum. Snjallsímavæðingin og aðrar tækniframfarir munu valda breytingum á markaðsstarfi til lengri tíma.

### 3.4.2 Samfélagsmiðlar

Samfélagsmiðlar eru þeir miðlar sem gera fólki kleift að tjá sig og eiga samræður við aðra á vefnum. Fólk er þar með orðið virkur móttakandi skilaboðanna (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009). Fyrirtæki hafa orðið sýnilegri á þessum samfélagsmiðlum, sérstaklega Facebook. Síður á Facebook hafa þó enn þann

dag í dag ekki náð að taka fyllilega við hlutverki heimsíðna. Oft á tíðum eru Facebook síður fyrirtækja fréttaveitur og vettvangur samskipta milli fyrirtækja og viðskiptavina.

Helstu samfélagsmiðlarnir í dag eru: Facebook, Twitter, Youtube og bloggsíður. Einnig eru hlekkjasíður til dæmis Reddit og 9Gag búnar að ná miklum vinsældum. Öllum þessum miðlum er hægt að beita í markaðsstarfi þótt að hver miðill sé með sinn eigin eiginleika sem þarf að vinna með.

### **3.4.3 Leitarvélur**

„Leitarvélarnar eru orðnar fyrsti viðkomustaður fólks í upplýsingaleit fyrir kaup“ (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009). Leitarvélur gefa annarsvegar náttúrulegar niðurstöður (e. natural search) eða í kostaðar niðurstöður (e. paid search). Það er erfiðara að ná sýnileika í náttúrulegum niðurstöðum en í þeim keyptu, hinsvegar gefa náttúrulegar niðurstöður meira en tvisvar sinnum fleiri smelli. Þetta er vegna þess að fólk fer á leitarvélarnar með einhvern ákveðinn tilgang í huga og treystir frekar eigin náttúrulegum leitar niðurstöðum, heldur en keyptum (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009).

### **3.4.4 Vefgreiningar**

Vefgreiningartól eru til að mæla árangur á netinu. Notaðar eru tvær megin aðferðir til að framkvæma vefgreiningar. Annars vegar er stuðst við logskrár (e. log files) sem innihalda upplýsingar um heimsóknir og aðgerðir á vefsíðunni, sem verið er að mæla. Hins vegar er settur sérstakur kóði (Javascript) inn í síður og tengsl en þannig er hægt að safna ýmsum gögnum um gestina (e. visitors). Það eru fjölmörg vefgreiningatól í boði sem hafa mismunandi eiginleika en flest eru svipuð að einhverju marki. Þau gefa markaðsfólki verðmætar upplýsingar. Dæmi um vefgreiningartól eru: Google Analytics, Yahoo Web Analytics, Modernus – Teljari.is, Omniture og WebTrends (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009).

Í bókinni Markaðssetning á netinu eru taldir upp sjö mælikvarðar sem snúa að vef fyrirtækisins eins og sést í töflu 2 hér á næstu síðu (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009).

Tafla 2: Sjö mælikvarðar sem snúa að vef fyrirtækis (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009)

Mælikvarði	Skýring
Fjöldi heimsókna	Heildarfjöldi tölva sem kemur á vefinn. Hver heimsókn er talin.
Fjöldi nýrra heimsókna	Fjöldi nýrra heimsókna. Hver tölva talin í fyrsta skipti sem hún kemur á vefinn.
Fjöldi síðna skoðaðar	Hversu margar undirsíður eru skoðaðar í hvert skipti sem að vefurinn er skoðaður.
Tími á síðu	Sýnir þann tíma sem að hver gestur ver að meðaltali á síðu (í mínútum og sekúndum)
Endurkast	Mælir fjölda heimsókna sem ekki höfðu áhuga á að vera á síðunni. Þetta getur verið mælt útfrá: tíma, fjölda síðna skoðaðar o.s.frv.
Álagstölur	Sýnir álag eftir tímabilum. Til dæmis innan mánaðar, daga og klukkustundar
Uppruni heimsókna	Hvaðan heimsóknir koma (hvaða netþjónustu)

Það er ekki það sama að halda úti heimasíðu og vefverslun. Verslunin hefur annað markmið og hlutverk og þar gilda aðrar mælingar á árangri. Fyrirtæki geta mælt kaupferli viðskiptavina frá byrjun til enda, oft eru slíkar mælingar kallaðar trekt. Það þýðir að það er mælt hve margir byrja kaupferlið, hvar þeir detta út og hve margir klára ferlið (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009).

## 4 Greiningar

Greiningar eru notaðar til þess að skoða stöðu, starfsemi og umhverfi fyrirtækja. Í þessum kafla verður gerð grein fyrir nokkrum völdum greiningum sem ættu að gefa góða mynd af litlu fyrirtæki. Þessar greiningar eru PESTEL til þess að greina ytra umhverfi þess, samkeppniskraftagreining til þess að greina atvinnugreinina, SVÓT greining til þess að greina áhrif umhverfisins á fyrirtækið og styrkleika og veikleika þess miðað við samkeppnisaðila. Að lokum er gerð grein fyrir virðiskeðjunni og stefnuklukkunni.

### 4.1 Ytra umhverfið (PESTEL)

Ytra umhverfið hefur áhrif á flest öll fyrirtæki. Áhrifin geta verið mismikil og þarf fyrirtækið að bregðast við breytingum í umhverfinu. Fyrirtæki þarf að hafa í huga þá leitni (e. trend) sem á sér stað, en einnig þarf að meta hve stór áhrif breytinganna eru. Til þess að greina yfirvofandi breytingar eða leitnina sem á sér stað í ytra umhverfinu er hægt að nota PESTEL greiningu. Greiningin felst í því að skoða þá sex þætti sem að ytra umhverfið samanstendur af, það er Stjórn mála legir (e. Political), hagrænir (e. Economic), félagslegir (e. Social), tæknilegir (e. Technological), umhverfislegir (e. Environmental) og laga legir (e. Legal) þættir (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Til eru aðrar leiðir til að greina ytra umhverfið, niðurstaðan er sú sama en flokkunin er önnur.

**Stjórn mála legir þættir** eru þeir þættir sem tengjast hinu opinbera (ríki og sveitafélögum). Umhverfið getur breyst hratt og er mismunandi í hverju landi fyrir sig. Til að mynda getur breyting í stjórn skipan breytt pólitíska landslaginu sem ríkir í viðkomandi landi og haft víðtæk áhrif á viðskiptalífið, hvort sem er til góðs eða ills (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Hægt er að fylgjast með þróun mála, það er að segja þróun áherslna hjá valdhöfum og þeim sem líklegir eru til þess að komast til valda.

**Efnahagslegir þættir** eru þeir þættir sem tengjast hagkerfinu og þróun þess. Þetta eru þættir sem hafa bæði bein og óbein áhrif á fyrirtækið. Hvort sem það er samkeppnin, mögulegir viðskiptavinir eða fyrirtækið sjálft (Walker, Mullins, & Larréché,



2008). Þessir þættir geta til dæmis verið breytingar á ráðstöfunartekjum mögulegra viðskiptavina, verðbólga, og vaxtastigi (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

**Félagslegir þættir** fela í sér lýðfræðilegar breytingar og breytingar í menningu. Þessir þættir hafa áhrif á starfsmenn og mögulega viðskiptavinum og breytingu á viðhorfi þeirra til fyrirtækisins eða vörunar sem fyrirtækið er að selja. Þessar breytingar eru oft lengi að koma fram. Þetta er til dæmis öldrun íbúa, fjölgun innflytjenda, breytingar í gildum, herra menntastig vinnuafis og tískubreytingar (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009) (Walker, Mullins, & Larréché, 2008).

**Tæknilegir þættir** fela í sér nýsköpun og breytingar sem fylgja nýrri tækni. Þættirnir hafa áhrif á fyrirtækið sjálft og breytingu á þörfum viðskiptavinarins. Síðustu áratugi hefur tæknivæðing aukist og fjöldi fyrirtækja hefur orðið undir í samkeppni vegna tæknibreytinga í umhverfinu (hér má nefna til dæmis Kodak), en einnig hefur fjöldi fyrirtækja sprottið upp (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Ekki einungis hefur tæknin breytt mörkuðum heldur hefur tæknin einnig breytt markaðsstarfi þar sem samskiptaleiðir við viðskiptavininn og nýjar dreifileiðir hafa myndast með tilkomu netsins (Walker, Mullins, & Larréché, 2008).

**Umhverfislegir þættir** fela í sér „græn málefni“ eins og baráttu gegn mengun. Þættirnir hafa áhrif á það breytilega viðhorf samfélagsins um málefni náttúrunnar og hvað telst vera rétt umgengni um umhverfið. Þetta hefur bæði skapað tækifæri og ógnanir fyrir fyrirtæki, þar sem samfélagið er orðið upplýstara um „græn málefni“ (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

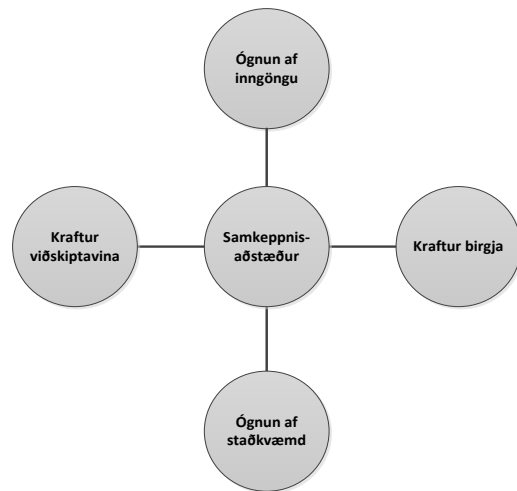
**Lagalegir þættir** fela í sér breytingar í lögum og reglum. Þættirnir varða fyrirtækið og setur starfsemi þess skorður. Þetta hefur falið í sér ákveðna kostnaðaraukningu og flækt regluverkið í kringum fyrirtæki til muna. Þetta er tildæmis heilbrigðis- og öryggislöggjöf og reglur um meðferð dýra svo eitthvað sé nefnt (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

## 4.2 Samkeppniskraftgreining

Samkeppniskraftgreining eða fimm krafta líkan Porters greinir hversu aðlaðandi atvinnugrein, iðnaður eða atvinnugeiri er fyrir fyrirtæki. Greiningin felur í sér mat á fimm kröftum: Ógn af inngöngu, ógnun af staðkvæmdarvöru, kraftur viðskiptavinarins,

kraftur birgja og samkeppnisaðstæður (Walker, Mullins, & Larréché, 2008). Myndin hér til hliðar sýnir kraftana fimm sem hafa áhrif á iðnað og atvinnugreinar.

Það er mismunandi eftir atvinnugreinum og fyrirtækjum hversu mikil áhrif kraftanna eru, en þeim mun minni sem kraftarnir eru, því arðbærari er atvinnugreinin (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Þessir kraftar eru kraftar þeirra aðila í umhverfinu sem skerða eða geta skert hagnað fyrirtækis.



Mynd 8: Samkeppniskrafta líkan Porters (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009)

**Ógn af inngöngu** segir til um hve stór hindrun er fyrir nýja aðila að komast inn á markaðinn. Því stærri sem hindrunin er því minni er krafturinn. Því meiri sem krafturinn er því líklegri er að nýir aðilar komi inn á markaðinn og taki þar með hlut af honum sem leiðir til meiri samkeppni og hagnaðarmöguleikar verða minni. Innganga er erfiðari og krafturinn minni þegar mikil stærðarhagkvæmni er til staðar, lærdómskúrfan há (e. learning effects), iðnaðurinn krefst mikils fjármagns, mikil aðgreining er milli núverandi keppinauta eða erfitt að komast yfir dreifileiðir. (Walker, Mullins, & Larréché, 2008)

**Ógnun af staðkvæmdarvöru** : Staðkvæmdarvörur eru þær vörur sem bjóða upp á svipað notagildi og þær vörur sem eru til staðar á markaði (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Ógnun af staðkvæmdarvörum er þar með hæfni annarra vara til þess að ná svipuðu notagildi og vörur sem eru nú þegar á markaði. Það þarf ekki að vera til staðar mikil skipting yfir í staðkvæmdarvörur til þess að krafturinn hafi eitthvað gildi. Möguleg staðkvæmd felur í sér ákveðið verðþak á vörunum sem viðskiptavinunum stendur til boða (Walker, Mullins, & Larréché, 2008)

Staðkvæmdarvörur geta einnig komið frá annarri atvinnugrein það er þegar ein tegund af vöru leysir aðra af hólmi (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

**Kraftur viðskiptavinarins** er í raun samningsstaða viðskiptavinarins. Því betri samningsstöðu sem viðskiptavinurinn hefur, því meiri er krafturinn, því lægra verður verðið og því minni verður hagnaður fyrirtækis. Kraftur viðskiptavinarins verður meiri þegar þeir eru fáir og stórir, lítill kostnaður er að við að skipta um birgja, ef varan er dýr

og gefur af sér lítinn hagnað fyrir viðskiptavininn eða ef viðskiptavinurinn getur tekið að sér hlutverk birgjana (e. backwards integration) (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

**Kraftur birgja** er samningstaða fyrirtækis við birgjana. Þessi kraftur er nánast sá hinn sami og kraftur viðskiptavinarins nema fyrirtækið er orðið viðskiptavinurinn, þar sem birgjarnir eru seljendurnir. Því sterkari sem kraftur birgja er, því verri er samningsstaða fyrirtækisins (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

**Samkeppnisaðstæður:** Samkeppni á sér stað milli fyrirtækja sem framleiða svipaðar vörur sem hafa mikla staðkvæmd. Aðgerðir annars fyrirtækisins á markaði mun hafa áhrif á hitt og öfugt. Það er að segja ef annað fyrirtækið eykur gæði miðað við verð þá mun það þýða minni sölu fyrir hitt fyrirtækið og þar af leiðandi minni hagnað. Mikil samkeppni myndast þegar: Það eru mörg lítil fyrirtæki á markaðinum, lítill munur á vörunum, það er auðvelt fyrir viðskiptavininn að skipta á milli vara og það eru háar fjárfestingar hjá fyrirtækjunum (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

### 4.3 SVÓT

SVÓT greining er aðferð til þess að greina og fylgjast með ytra og innra umhverfi fyrirtækis. Aðferðin felst í því að greina styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri (Kotler & Keller, 2012).

#### **Innra umhverfið**

Styrkleika og veikleika hluti SVÓT-greiningar er metill á innra umhverfi fyrirtækisins. Til að meta styrkleika og veikleika fyrirtækisins á ekki að líta á grunnhæfni fyrirtækisins, einungis það sem fyrirtækið gerir betur eða verr en samkeppnisaðilar. Fyrirtæki þarf að ákveða hvort það ætlar að nota núverandi styrkleika til þess að nýta sér tækifæri eða hvort það þarf nýja styrkleika til þess að ná öðrum tækifærum. Einnig þarf fyrirtækið að laga veikleika innan þess, en alls ekki alla (Kotler & Keller, 2012).

Þegar meta á innra umhverfið má líta til getu fyrirtækisins og færni, fjárhagslegrar stöðu, greina viðskiptaferla, tækni, samskipti, nýsköpun og hvernig framleiðni er háttað (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

#### **Ytra umhverfið**

Ógnana og tækifæra hluti SVÓT-greiningar er metill á ytra umhverfi fyrirtækis. Tækifæri er þegar til staðar er áhugi og þörf sem miklar líkur eru á að fyrirtækið geti

uppfyllt. Ógnun er sú leitni sem minnar hagnað ef fyrirtækið bregst ekki við. Til að kanna tækifæri og ógnanir þarf fyrirtæki að skoða lykilkrafta í ytra umhverfinu og hjá lykilkrafttakendum (viðskiptavinir, samkeppnisaðilar, birgjar og dreifiaðilar) sem hafa áhrif á hagnað. Það þarf að fylgjast með þróun og leitni umhverfisins og fyrir hverja leitni þarf að greina hvort að það sé tækifæri eða ógnun. (Kotler & Keller, 2012)

### Tækifæra- og ógnanatrixa

Hægt er að setja upp bæði tækifæra- og ógnanatrixu til að kanna mikilvægi tiltekins tækifæris eða ógnunar. Eins og sést á mynd 9 þá sýnir tækifæramatrixan líkur á árangri (e. success probability) á x ás og svo aðdráttarafli tækifærisins á y-ás. Eins og sést á mynd 10 sýnir ógnanatrixan líkur á að ógnunin gerist á x-ás og alvarleika hennar á y-ás. Báðar matrixurnar sýna frá einum upp í fjóra hversu mikið fyrirtækið á að einblína á tiltekna leitni í umhverfinu. Þar sem einn táknar eitthvað sem fyrirtækið þarf að bregðast við með breytingum eða aðgerðaráætlun. Leitni sem fær tvo eða þrjá skal fylgjast með, ef sú leitni skildi færa sig í hólf eitt. Hægt er að líta framhjá leitni í umhverfinu sem eru með fjóra (Kotler & Keller, 2012).

Með þessum aðferðum getur fyrirtækið greint áhættur í umhverfinu sem það þarf stöðugt að fylgjast með, til dæmis hvaða þættir geta breyst í áhættur. Að sama skapi getur það greint ný tækifæri sem eru raunhæfur möguleiki. Þar með getur fyrirtækið bæði sparað tíma og peninga með réttri fargangsröðun.

		Líkur	
		Miklar	Litlar
Aðdráttarafli tækifæris	Mikið	1	2
	Lítið	3	4

Mynd 9: Tækifæramatrixa (Kotler & Keller, 2012)

		Líkur	
		Miklar	Litlar
Alvarleiki	Mikið	1	2
	Lítið	3	4

Mynd 10: Ógnunarmatrixa (Kotler & Keller, 2012)

## 4.4 Virðisheðjan

Virðisheðjan lýsir hvaða starfsemi (e. activities) innan og í kringum skipulagsheild leiðir til sköpunar á vöru eða þjónustu og afhendingar til viðskiptavinar. Eins og sést á mynd 11 skiptist virðisheðjan upp í tvo megin flokka, annars vegar kjarnastarfsemi og hins vegar stoðstarfsemi. Þetta er öll sú starfsemi innan skipulagsheildar sem útskýrir verðið á vörunni, það er að segja allur kostnaður, beinn og óbeinn, sem fellur til við gerð á vörunni að viðbætti álagningu (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

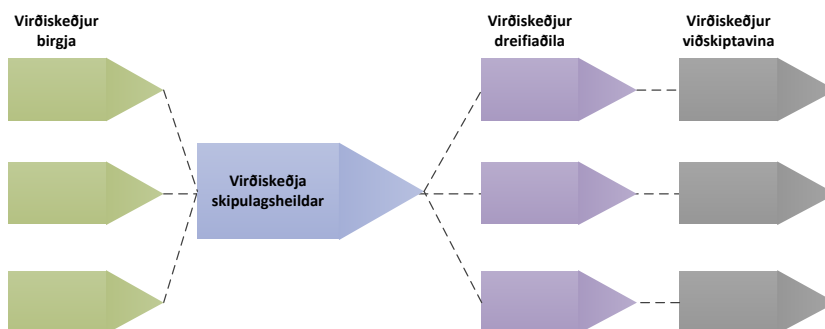


Mynd 11: Virðisheðjan innan skipulagsheildar (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009)

**Kjarnastarfsemi** er sú starfsemi sem hægt er að tengja beint við vöruna eða þjónustuna. Þessi starfsemi myndar beinan kostnað vörunnar. Undir kjarnastarfsemi falla innkaup, framleiðsla, geymsla á vörum, markaðssetning, sala og þjónusta (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

**Stoðstarfsemi** er sú starfsemi þar sem ekki er hægt að tengja beint við vöruna. Þessi starfsemi ber óbeinan kostnað tengdan vörunni og eru til staðar til þess að bæta skilvirkni og hagkvæmni skipulagsheildarinnar. Undir stoðstarfsemi fellur þróunarstarf, mannauðsmál og fjármál fyrirtækisins í heild (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

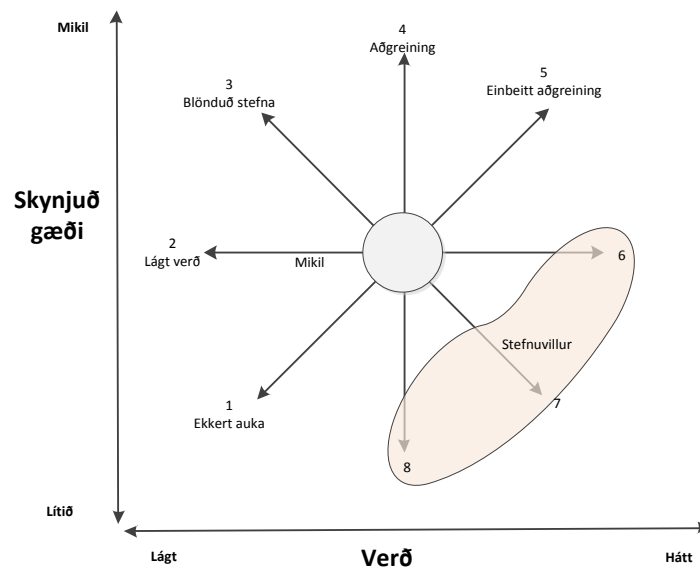
**Virðiskerfið** (e. value network) inniheldur mengi tengsla milli skipulagsheilda sem þarf að vera til staðar til þess að skapa vöru eða þjónustu. Mynd 12 sýnir hvernig virðisheðjur mismunandi skipulagsheilda tengjast saman í virðiskerfi (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).



Mynd 12: Virðiskerfi skipulagsheilda (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009)

## 4.5 Stefnuklukkan

Stefnuklukkan staðsetur fyrirtæki á markaðnum eftir því hvaða aðferðum þau beita til að ná samkeppnisforskoti. Stefnurnar skiptast í sex flokka eftir því hvar fyrirtæki staðsetja sig í samkeppninni út frá verði og skynjuðum gæðum. Þar sem hátt verð og lítil skynjuð gæði leiða til stefnuvillu hafa fyrirtæki um fimm flokka að velja til að ná árangri: „Ekkert auka“ (e. no frills), lágt verð, blandaða stefnu (e. hybrid strategy), aðgreiningu og einbeitta aðgreiningu. Mynd 13 sýnir stefnuklukkuna og þá stefnukosti sem standa fyrirtækjum til boða ú frá verði og skynjuðum gæðum.



Mynd 13 Stefnuklukkan (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009)

Ásarnir á stefnuklukkunni sýna annars vegar verð á x-ás og skynjuð gæði (e. perceived product/service benefits) á y-ás. Munur stefnukostanna felast í því að staðsetja sig mismunandi eftir skynjuðum gæðum og verði. Það leiðir til stefnuvillu að bjóða upp á hátt verð ef viðskiptavinurinn skynjar lítil gæði í vörunni eða þjónustunni. Fyrirtæki þarf að vera vel meðvitað um hvaða stefnu það hefur valið á stefnuklukkunni, því óljós staðsetning á stefnuklukkunni leiðir til stefnuvillu.

Fyrirtæki sem beitir stefnu númer 1 á klukkunni, eða „ekker auka“, er með lágt verð og lítil gæði fyrir viðskiptavini. Nafnið er dregið af því að viðskiptavinurinn fær ekkert auka umfram þá vöru eða þjónustu sem hann kaupir. Það er að segja vörunni fylgja engir fylgihlutir nema viðskiptavinurinn borgi sérstaklega fyrir þá. Dæmi um fyrirtæki

sem hefur þessa stefnu að leiðarljósi er lággjaldaflugfélagið Ryan Air (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

Fyrirtæki sem beitir stefnu númer 2, eða lágt verð, keppir á grundvelli verðs eins og „ekkert auka“ og býður fyrirtækið upp á takmörkuð gæði. Viðskiptavinurinn hefur eingöngu áhuga á notagildi vörunnar en hefur ekki áhuga á hönnun, þjónustu eða einhverjum viðbótargæðum (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Dæmi fyrirtæki sem hefur þessa stefnu að leiðarljósi er lággjaldaflugfélagið Iceland Express.

Blönduð stefna (númer 3) leitast eftir að ná annars vegar aðgreiningu með betri gæðum og hins vegar lægra verði heldur en samkeppnisaðilar. Þar sem fyrirtækið reynir að beita tveimur stefnum í einu og keppa þar með á tvenns konar samkeppnisgrundvöllum þarf það að varast að stefnan bitni á rekstrinum. Dæmi um fyrirtæki sem hefur gert þetta vel er IKEA (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009).

Aðgreining (stefna númer 4) skiptist upp í tvo flokka, með eða án aukagjalds (e. premium). Báðir flokkarnir reyna að ná fram sem mestum skynjuðum gæðum og aðgreina sig þannig, munurinn endurspeglast í verðinu og markmiðum. Fyrirtæki sem leggur á aukagjald sækist eftir að ná hærri framlegð á vöru, það er að segja viðskiptavinurinn borgi fyrir umfram skynjuðu gæðin miðað við samkeppnina. Fyrirtæki sem leggur ekki á aukagjald sækist eftir að ná meiri sölu og þannig auka sína markaðshlutdeild, vegna þess að þeir selja á sama verði og samkeppnisaðilar en með meiri gæði (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Dæmi um fyrirtæki sem aðgreinir sig og leggur á aukagjald er Hagkaup.

Einbeitt aðgreining (stefna númer 5) er þegar viðskiptavinurinn er tilbúinn að borga hærra verð fyrir fyrir aukin skynjuð gæði. Vörunar eða þjónustan bera oftast sérstaka eiginleika sem ekki fást hjá samkeppnisaðilum og þar að leiðandi eru viðskiptavinirnir tilbúnir að borga hærra verð (Johnson, Scholes, & Wittington, 2009). Dæmi um slíkar vörur eru vörur með lífrænan stimpil.

## 5 Vörumerkjastjórnun

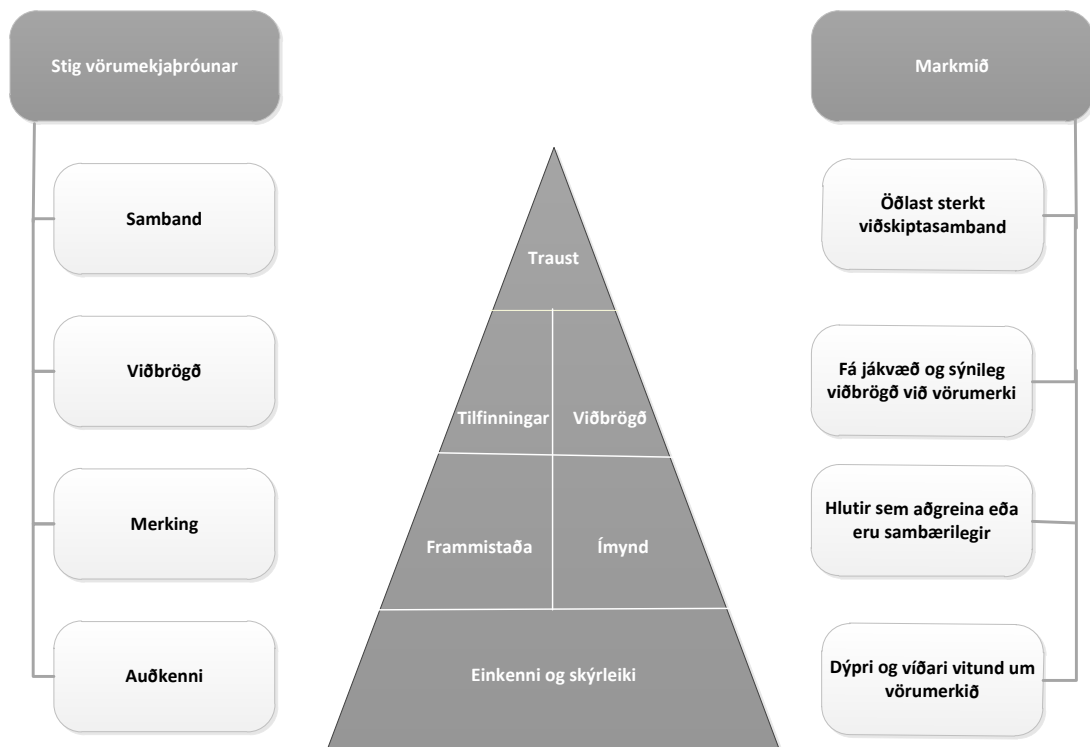
Á heimasíðu einkaleyfastofunnar er vörumerki skilgreint á eftirfarandi hátt „Vörumerki eru notuð til þess að merkja vörur og þjónustu. Þau eru hvers kyns sýnileg tákn sem notuð eru í atvinnustarfsemi til að greina vörur og þjónustu eins aðila frá vörum og þjónustu annarra. Þá eru vörumerki oft notuð sem firmaheiti og lén.“ (Einkaleyfastofan, e.d.). AMA – *The American Marketing Association* (1960) skilgreinir vörumerki sem: „Ýmist nafn, tákn, kennimerki eða hönnun sem er ætlað að einkenna vöruna og þjónustu frá öðrum aðilum sem geta veitt samkeppni“

„Lykillinn að því að skapa vörumerki, samkvæmt AMA, er að geta valið nafn, tákn (e. logo), merki, pakkingar, hönnun og svo framvegis, sem auðkenna og aðgreina vörumerkið frá öðrum vörum.“ (Keller, Apéria, & Georgson, 2008)

CBBE (Customer Based Brand Equity) líkanið eða vörumerkjavirðislíkanið sýnir hvernig hægt er að byggja upp sterkt vörumerki. Undirstaða fyrir sterkt vörumerki er einkenni og skýrleiki (e. **Salience**), næst kemur merking vörumerkisins sem skiptist upp í frammistöðu (e. **Performance**) og ímynd (e. **Imagery**), eftir því eru viðbrögð sem skiptast í viðbrögð (e. **Judgments**) og tilfinningar (e. **Feelings**) og efst á píramýddanum er svo traust (e. **Resonance**) (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

Í bókinni *Strategic Brand Management* (Keller, Apéria, & Georgson, 2008) er vörumerkjavirðislíkaninu lýst myndrænt ásamt skýringum sem fylgja og sést það hér á næstu síðu í þýðingu Þórðar Sverrissonar.





Mynd 14: CBBE – líkanið (Keller, Apéria, & Georgson, 2008) í þýðingu Þórðar Sverrissonar

Hér á eftir er CBBE líkaninu lýst nánar.

### **Einkenni og skýrleiki**

Einkenni og skýrleiki miðast við hversu mikið viðskiptavinurinn er meðvitaður um vörumerkið. Það þarf að hafa einkenni sem tengja það við vöruna. Það nægir ekki að viðskiptavinurinn þekki vörumerkið heldur þarf hann að geta tengt nafnið, merkið (e. logo), táknin o.s.frv. við ákveðna þætti í huga sér. Vörumerki þurfa að hafa bæði breidd og dýpt, það nægir ekki að viðskiptavinurinn þekki vörumerkið einungis þegar hann sér það. Viðskiptavinurinn þarf að eiga auðvelt með að kalla það fram í huga sér og tengi það við minningar. Einkenni og skýrleiki eru fyrsta skrefið í byggja upp vörumerkjaverðmæti en yfirleitt ekki nægjanlegt eitt og sér (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

### **Frammistaða**

Varan er miðpunktur vörumerkjavirðisins. Það er að segja vörumerkið er einskis virði án sterkrar vöru. Það eru fimm þættir sem hafa helst áhrif á frammistöðu vörumerkja:

- Grunn innihald og viðbótar eiginleikar
- Áráðanleiki vörunnar, ending og þjónustuhæfni
- Skilvirkni, hæfni og samkennd þjónustu
- Hönnun og stíll
- Verð

Viðskiptavinurinn tengir oft upplifun af þjónustu við vöruna sjálfa (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

### **Ímynd**

Ímynd vörumerkisins fjallar um ytri eiginleika vörunnar eða þjónustunnar, sem meðal annars felst í hvernig vörumerkið uppfyllir sálfræðilegar og félagslegar þarfir. Margir óáþreifanlegir þættir hafa áhrif á ímynd vörumerkisins en þeir helstu eru:

- Einkenni (e. profile) notenda
- Aðstæður við kaup og notkun
- Persónuleiki og gildismat
- Saga, arfleifðin og reynslan

Ímynd vörumerkisins tengist oft hvaða hópar fólks nota vöruna. Til dæmis tengjast ákveðin vörumerki konum frekar heldur en körlum, önnur tilheyra aldurshópi og enn önnur tengjast lífstíl (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

### **Viðbrögð**

Viðbrögð vörumerkis hafa að gera með persónulegar skoðanir og mat. Þetta geta verið gæði, trúverðugleiki, að merkið sé raunverulegur valmöguleiki í huga viðskiptavinarins og auk þess þarf það að hafa einhverja yfirburði yfir önnur vörumerki í huga neytandans (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

### **Tilfinningar**

Vörumerki er tengt við tilfinningar viðskiptavina. Vörumerkið getur haft áhrif á sjálfsmynd viðskiptavinarins og samskipti hans við aðra. Þessi viðbrögð geta verið mild, sterk, neikvæð eða jákvæð (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

## Traust

Vörumerkjavirðislíkanið endar á trausti. Það er sambandi viðskiptavinarins við vörumerkið og sem leiðir til endurtekinna kaupa, leitun að upplýsingum og atburðum tengdum vörumerkinu. Trausti má skipta í fjóra þætti:

- Hegðunarleg tryggð
- Viðhorfsleg tenging
- Samfélagskennd
- Þátttaka í atburðum

CBBE módelið sýnir fram á að það séu margir hlutir sem þarf að huga að við uppbyggingu á vörumerki og gott vörumerki verður sjaldnast óvart til. Gott vörumerki verður frekar til í tengslum við neytendur í gegnum vel ígrundað ferli (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

## 6 Rannsókn

Í eftirfarandi kafla er rannsóknaraðferðinni lýst, hvernig gagna var aflað til að greina fyrirtækið Vík Prjónsdóttir. Greiningin er síðan notuð til að móta sóknaráætlun, sem miðar að því að auka sölu fyrirtækisins. Framkvæmdin var annars vegar eigindleg (e. qualitative) rannsókn sem byggði var á djúpvíðtölum og vettvangsrannsóknum en hins vegar voru töluleg gögn notuð sem flokkast undir meginlega (e. quantitative) rannsókn.

### 6.1 Aðferð

Eigindleg aðferð byggir á því að afla gagna, greina og meta gögnin með því að fylgjast með hvað fólk gerir og segir. Gögnin og staðhæfingarnar eru í eigindlegu formi eða í óstöðluðu formi. Meginleg aðferð byggir á því að nota stöðluð spurningaform þar sem margir taka þátt og svarmöguleikar skilgreindir fyrirfram en jafnframt byggir hún á notkun tölulegra upplýsinga (Burns & Bush, 2006).

Þessi aðferð var valin vegna þess að fyrirtækið er ungt og með lítinn sem engan gagnagrunn um neytendur, eins eru þeir dreifðir og fáir. Þar af leiðandi var ekki hægt að senda út spurningar til neytenda og því er stuðst við upplýsingar frá framkvæmdastjóra og söluaðilum. Notuð voru öll þau tölulegu gögn sem hægt var að fá, það er sölutölur, greining á fjölda heimsókna á heimasíðu ásamt fjölda söluaðila. Einnig var virðisdeðjan og virðiskerfið greint.

### 6.2 Framkvæmd

Gagna var aflað á eftirfarandi hátt: Tekin voru viðtöl við Ólaf Pál Torfason framkvæmdastjóra fyrirtækisins, upplýsingar fengnar af heimasíðu og Facebook síðu fyrirtækisins, vettvangsrannsóknir voru farnar til söluaðila, sýning fyrirtækisins skoðuð og einnig voru upplýsingar um heimsóknir á heimasíðu sóttar úr Google Analytics. Takmarkandi þættir í rannsókninni voru hve fyrirtækið er ungt og starfsemi þess óformleg auk þess sem fyrirtækið er lítið þekkt enn sem komið er. Því var ekki ráðist í að gera kannanir með spurningalistum.

## 7 Stefnumótun Vík Prjónsdóttur

### Tilvist

Vík Prjónsdóttir er lítið fyrirtæki sem starfar innan ullariðnarins. Fyrirtækið byrjaði sem eins konar sprotadeild innan Víkurprjóns árið 2005. Markmið deildarinnar var að koma með nýjungar í ullarvörum inn á íslenska markaðinn en ullariðnaðurinn var í niðursveiflu á þeim tíma. Deildin hafði yfir að ráða fimm ungum hönnuðum, þremur konum og tveimur körlum. Tvær nýjar vörulínur voru hannaðar og seldar undir vörumerkinu Vík Prjónsdóttir. Árið 2010 mótast fyrirtækið í raun eins og það þekkist í dag. Þá fá konurnar þrjár, þær Guðfinna, Brynhildur og Þuríður, eignarhald yfir fyrirtækinu. Verkefnið varð þar með sjálfstætt, en Víkurprjón hélt áfram sem framleiðsluaðili þeirra.

Fyrirtækið hefur stækkað og rekstrarform þess breyst, það er komið með fleiri vörur á markað og hefur jafnframt hlotið viðurkenningar héraendis og ekki síður erlendis. Fyrirtækið ber þó enn ákveðin einkenni sprotafyrirtækis en eigendur þess eru tilbúnir að stíga næsta skref. Vilji þeirra er að efla fyrirtækið og auka sölu þess innanlands og utan og þeir sjá vefverslun fyrirtækisins sem helsta tækifærið til að auka arðsemi þess.

Fyrirmyndir Vík Prjónsdóttur koma aðallega úr tveimur áttum, frá fyrirtækjum í ullariðnaði og hönnunarfyrirtækjum. Fyrirtækið tengir sig sterkt við Ísland eins og mörg önnur íslensk fyrirtæki hafa gert á undanförunum árum. Viðskiptaáherslurnar eru að framleiða „nýjar“ gæðavörur úr hefðbundinni íslenskri ull og tengja þær við gamlar og nýjar íslenskar sögur og munnmæli þar sem íslenskt landslag er bakgrunnurinn. Dulúðin er megið þemað.

Í dag starfar einn framkvæmdarstjóri í 80% starfi hjá fyrirtækinu, eigendurnir það er hönnuðirnir þrír eru hver í 20% starfi. Fyrirtækið er því aðeins með 1,4 stöðugildi. Fyrirtækið stendur í dag undir rekstrinum en skilar ekki hagnaði.

Framtíðarsýn fyrirtækisins til eins árs er að styrkja rekstrargrundvöll þess, auka samstarf við núverandi söluaðila og fjölga nýjum söluaðilum þannig að fjöldi þeirra verði 25 til 30. Markmið fyrirtækisins er að tvöfalda veltu á næsta ári og að það verði farið að skila hagnaði eftir fimm ár. Það er á móti þarf að skerpa betur framtíðarsýnina til lengri tíma, til að ná settum markmiðum.

## Innihald

Fyrirtækið framleiðir 3 flokka af ullarvörum. Vörurnar eru seldar í nokkrum verslunum á Íslandi og erlendis en jafnframt eru þær seldar í vefverslun fyrirtækisins. Fyrirtækið kaupir þjónustu af Víkurprjón sem kaupir ullarbandið af Ístex, en framleiðir vöruna samkvæmt hönnun Vík Prjónsdóttur. Vörurnar hafa sérstöðu á markaðnum og má nefna selinn sem dæmi um vöru sem er aðgreinandi fyrir fyrirtækið á markaðnum. Það er ekki lögð áhersla á að keppa á verðgrundvelli heldur í sérstöðu vöru. Helsta aðgreining vörunnar er hönnun. Sjá má selinn í barnaútgáfu á myndinni hér til hliðar en myndin er tekin af heimasíðu fyrirtækisins.



**Mynd 15: Selurinn frá Vík Prjónsdóttur (Product | Vík Prjónsdóttir, e.d.)**

## Ferli

Fyrirtækið er ungt og ber enn einkenni sprotafyrirtækis. Snemma árs 2012 var framkvæmdastjóri ráðinn til að koma betra skipulagi á og stýringu í reksturinn. Jafnframt átti hann að skilgreina árangur frá viðskiptalegu sjónarmiði, en áherslan hafði alltaf verið á listrænan árangur. Fyrirtækið skilgreinir árangur annars vegar eftir veltu og fjölda söluaðila, en hins vegar eftir nýjum vörum, hönnun og umfjöllun.

Velta ársins 2011 var 12,5 milljónir króna. Það er útlit fyrir að veltan muni verða hærrí árið 2012. Tekist hefur að fjölga söluaðilum, væntanleg er ný vörulína og sala hefur aukist á netinu. Fyrirtækið hefur fengið töluverða kynningu en betur verður fjallað um það síðar.

Fyrirtækið úthýsir framleiðslu fyrirtækisins til Víkurprjóns. Þetta er veikleiki þar sem vald birgja verður mjög mikið, en nánar verður fjallað um kraft birgja í kaflanum um samkeppniskraftana.

## Samhengi

Fyrirtækið er staðsett á Íslandi en er með söluaðila á Íslandi og í átta öðrum löndum. Þrír fjórðu af sölnni fer í gegnum söluaðila á Íslandi en fjórðungur fer í gegnum söluaðila erlendis. Ekki er vitað hvernig skiptingin er milli Íslendinga og erlendra

ferðamanna í sölnni á Íslandi. Samkvæmt upplýsingum stærstu söluaðila þá eru flestir neytendur frá Asíu og ungt fólk er í meirihluta. Lítið hefur verið unnið með greiningartölur á vefnum en það er eitt af þeim atriðum sem þarf að taka fastari tökum.

Hagsmunaðilar fyrirtækisins eru starfsmenn, eigendur, Víkurþrjón, söluaðilar, ullariðnaðurinn, ferðmannaiðnaðurinn, samkeppnisaðilar og viðskiptavinir.

Samkeppnisaðilar eru nokkuð margir, helsta samkeppnin er frá Farmers Market og Volka. Það má telja upp fleiri samkeppnisaðila, en vegna sérstöðu fyrirtækisins þá eru þeir margir hverjir ekki í beinni samkeppni við fyrirtækið. Hægt væri að taka til alla framleiðendur í ullariðnaði og jafnvel aðra sem eru sterkir í hönnun þó svo að þeir framleiði úr öðrum efnum.

Fyrirtækið er með heimasíðu, Facebook síðu, tölvupóst, síma samskipti og innri samskipti fyrirtækisins fara að mestu fram í Podio forritinu. Vefverslunin var stofnuð í desember árið 2010. Fyrirtækið er lítið og deila allir með sér verkum eftir þörfum, en fjárhagsleg verkefni eru í höndum framkvæmdarstjórans.

Helsta auðlind fyrirtækisins er starfsfólkið, viðskiptatengsl, vöruhönnun, viðurkenningar og áhugi hönnunarheimsins.

## 8 Markaðssetning Vík Prjónsdóttur

### 8.1 Markaðsferlið

#### Markaðurinn og viðskiptavinurinn:

Þegar framleiðslan hófst var verið að reyna að bregðast við minnkandi eftirspurn eftir ullarvörum. Framleiðsla ullarvara hafði dregist verulega saman og útlit var fyrir að framleiðslan myndi jafnvel leggjast að verulegu leyti af. Tilgangurinn var að koma með eitthvað nýtt inn á markaðinn sem gæfi honum nýtt líf og höfðaði til nýs markhóps. Í dag er staðan allt önnur, markaðurinn hefur vaxið verulega og orðspor hans hefur aukist.

Á markaðnum eru nú nokkur fyrirtæki sem framleiða vörur úr íslenskri ull. Sum þeirra framleiða hefðbundnar íslenskar ullarvörur eins og lopapeysur með klassískum munstrum og sniði. Önnur taka hefðbundnu ullarvörunar og færa þær nær „tískuvörum“. Vík Prjónsdóttir skapar sér sérstöðu með því að búa til ný myndur, ný snið og jafnvel nýja vöru sem ekki var til áður eins og „selinn“. Sérstaðan er einnig fólgin í því að mikið er lagt upp úr hönnun og leitast er við að gera vörunar bæði að nytjavöru og fagurfræðilegum hlut. Markaðurinn hefur verið að stækka hér á Íslandi með auknum ferðamannastraumi. Einnig er tilhneiging einstaklinga með mikla kaupgetu að kaupa hönnunarvörur. Vefverslun er einnig vaxandi í allri verslun sem opnar nýja markaði erlendis með minni kostnaði en ef varan er seld í hefðbundinni verslun.

Markmiðið er að fá ánægða viðskiptavinum sem kaupa sérstæða gæðavöru þar sem verð er ekki aðalatriðið. Þeir dreifi síðan orðsporinu áfram á þessum forsendum.

#### Markaðsstefnan:

Vörunar eru sveipaðar dulúð með því að tengja þær gömlum sögum frá Íslandi. Neytendur eru Íslendingar og útlendingar sem vilja kaupa sérstaka vöru sem á sér sögu og hefur sérstæða hönnun.

Reyna á að selja sem mest í vefverslun því það skapar mestar tekjur fyrir fyrirtækið. Erlendir aðilar eru þar aðal markhópurinn. Erlendum viðskiptavinum má síðan skipta í tvennt, annars vegar þeir sem versla á Íslandi og hins vegar þeir sem versla heiman að frá sér en þar er helsti möguleikinn á vexti í vefversluninni. Hér er farin markaðsleiðin



og samfélagslega markaðsleiðin. Vörurnar eiga að koma til móts við viðskiptavininn og þarfir hans en jafnframt vill fyrirtækið vera samfélagslega ábyrgt – það virðir náttúruna og heldur merkjum Íslands á lofti.

### **Söluráðarnir:**

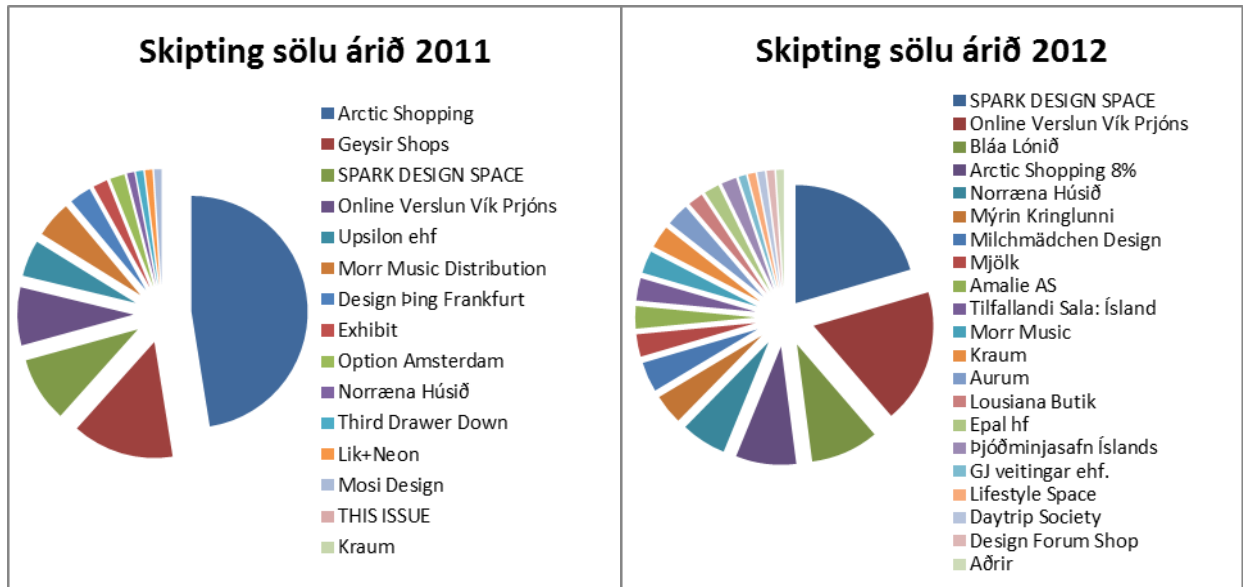
**Vara:** Fyrirtækið býður upp á 13 mismunandi vörur sem eru í þremur flokkum það er: Teppi, selurinn og smáhlutir. Teppin eru átta, selirnir tveir og smáhlutirnir þrír. Varan er miðuð á áhugafólk um íslenska hönnun og er hágæðavara úr íslenskri ull. Skoða þarf hvaða vörur og vöruflokkar eru að seljast best og ákvarða vöruframboðið eftir því. Smáhlutirnir eru líklegast auðveldastir í sölu og hægt að koma til fleiri söluaðila.

Vörurnar eru ekki seldar í neinum umbúðum einungis með litlum bæklingi um vöruna, í flestum tilfellum með mynd af vörunni í notkun. Það er engin þjónusta né ábyrgð sem fylgir eftir að varan er seld til neytenda. Það mætti hafa mynd af vörunni í notkun framan á öllum bæklingum þar sem neytendur eru ekki alveg alltaf vissir um hvaða notkunarmöguleika varan býður uppá.

**Verð:** Verðstefna Vík Þrjónsdóttur er byggð á kostnaði. Þetta sést best í virðiskerfinu, í kafla 9.4 um virðiskeðjuna, þar sem sést að fyrirtækið stjórnar einungis 40-50% af verðinu áður en varan fer í sölu til söluaðila, að frádregnum virðisaukaskatti. Þetta þýðir að hver króna sem Vík Þrjónsdóttir leggur á, endurspeglar hækkun upp á að minnsta kosti tvær krónur. Söluaðilar fá afslætt ef þeir kaupa vöruna, en ekki ef þeir taka hana í endursölu. Það er möguleiki fyrir fyrirtækið að breyta verðstefnu sinni í vefversluninni, þar sem fyrirtækið stjórnar verðinu. Fyrirtækið gæti skoðað að lækka verð í vefversluninni til að auka sölu, en þó verður að gera það í sátt við söluaðilana. Algengt er að boðinn sé afsláttur ef keypt er í gegnum vefverslanir.

**Vettvangur:** Fjöldi söluaðila árið 2012 er rúmlega 20, miðað við 15 árið áður. Aðeins fimm söluaðilar sem höfðu pantað árið 2011 pöntuðu aftur árið 2012. Það er óljóst hversu margir af hinum tíu munu panta aftur, en einhverjir ef ekki allir þeirra eru enn að selja birgðir frá 2011. Það bendir til að pantanir þeirra árið 2011 hafi verið of stórar. Þetta leiðir til ákveðinnar óvissu og ójafnvægis í veltu, þar sem mikið magn er keypt í einu, en er lengi að seljast hjá söluaðilum.

Salan skiptist þannig að 25% eru seld erlendis og 75% á Íslandi. Vörur fást í átta löndum og búðirnar eru mjög mismunandi, allt frá ferðamannabúðum til hönnunarbúða. Vefverslunin er síðan annar vettvangur sem þarf að gera sýnilegri eða þekktari. Myndin hér að neðan sýnir skiptingu sölu milli vettvanga árið 2011 og 2012.



Mynd 16: Skipting sölu Vík Prjónsdóttur á árunum 2011 og 2012

Orðspor vörumerkisins er gott en það hefur hlotið ýmsar viðurkenningar. Árið 2011 vann fyrirtækið nokkur verðlaun fyrir vörulínu sína meðal annars Hönnunarverðlaun Reykjavík Grapevine 2011 og menningarverðlaun DV 2011. Jafnframt hefur fyrirtækið verið að kynna sig víðsvegar um heiminn og hefur verið fjallað um það í öllum heimsálfum nema Suður Ameríku. Nú síðast tók fyrirtækið þátt í sýningu í Finnlandi, var með kynningu við höfnina í Reykjavík í tengslum við vestnorræna daga og viðtöl eru í bígerð sem sýna á í sjónvarpi í Taívan.

### Markaðsáætlun:

Unnið er að gerð markaðsáætlunar fyrir fyrirtækið. Þessi rannsókn verður framlag í þá vinnu. Setja þarf mælanleg markmið og útbúa aðgerðaráætlun. Áhersla verður lögð á sölu í vefverslun fyrirtækisins, sölukerfið og heimasíðuna. Þannig á að treysta rekstrargrunn fyrirtækisins, þar sem fyrirtækið hagnast töluvert meira á hverja einingu í vefverslun, miðað við sölu í gegnum söluaðila. Huga þarf að þeim ógnunum sem steðja að fyrirtækinu og nýta þau tækifæri sem gefast. Fyrirtækið þarf að laga ákveðna

veikleika og þá sérstaklega hversu háð það er Víkurprjóni. Styrkja þarf markaðssetningu fyrirtækisins og mætti gera það til dæmis með samstarfi við innlendar og erlendar ferðaskrifstofur, Leifsstöð eða flugfélög. Þannig gæti fyrirtækið aukið vörumerkjavitund ferðmanna sem koma til landsins.

### **Samband við viðskiptavininn:**

Efla þarf stýringu viðskiptamannatengsla hjá Vík Prjónsdóttur. Fyrirtækið hefur haldið utan um hverjir eru að selja vörurnar þeirra, en það var ekki fyrr en fyrir nokkrum mánuðum að fyrirtækið byrjaði að hafa regluleg samskipti við söluaðila. Enn er eftir að byggja upp frekari samskipti við söluaðila, til dæmis hvað varðar birgðastöðu, tíma að næstu endurpöntun og almenna endurgjöf. Þarna er fyrirtækið nú á réttri leið, en því hraðar sem fyrirtækið nær að vinna upp tengslin því betra.

Samskipti við neytendur eru ekki kerfisbundin og eru oftast ekki óformleg. Helstu samskipti fyrirtækisins við neytendur eru í gegnum Facebook síðu fyrirtækisins og á kynningum. Efla mætti þessi samskipti til dæmis með því að senda þeim sem versla í vefversluninni persónulegt bréf og þakka þeim fyrir kaupin, benda á vefsíðuna og það sem er á döfinni.

### **Fanga virði:**

Eina formlega mæling fyrirtækisins á ánægju viðskiptavina er að ekkert hefur verið um kvartanir. Það er talið að fyrirtækið njóti góðs orðspors sem fer á milli viðskiptavina, án þess að það sé vitað með vissu.

## **8.2 Markaðssetning á netinu**

Vík Prjónsdóttir er með heimasíðu á netinu og vefverslun en markmiðið er að styrkja þann hluta fyrirtækisins.

### **8.2.1 Heimasíðan**

Heimasíða Vík Prjónsdóttur ([www.vikprjonsdottir.com](http://www.vikprjonsdottir.com)) hefur verið óbreytt í nokkurn tíma. Síðan er einungis á ensku og vöruúrvalið er sýnt með ljósmyndum. Á síðunni er hægt að finna mikið af upplýsingum um vörurnar og fyrirtækið. Síðan inniheldur vefverslun, fréttir og upplýsingar um samskiptaleiðir og söluaðila.

### **Framsetning og markmið**

Síðan er með ágæta sjónræna hönnun, fallegar og jákvæðar myndir, samsetningin er einföld og hrá og trú vörumerki fyrirtækisins. Hún er með nokkuð sterkan persónuleika en er þó ekkert sérstaklega áhugaverð. Það er lítið sem fær viðkomandi til að koma aftur og aftur á síðuna. Markmið fyrirtækisins koma skýrt fram, það er að kynna og selja vörurnar. Markhópa nálgunin er einnig nokkuð augljós, þar sem markhópurinn eru áhugamenn um hönnun og þar af leiðandi er mikið af upplýsingum um hönnun, fyrirtækið og vörurnar á síðunni. Nýta mætti sögurnar að baki vörunum enn frekar til dæmis með myndböndum og tónlist.

### **Nytsemi og innihald**

Það er auðvelt að ferðast um síðuna og hún er með einfalt og augljóst veftré. Samt sem áður eru óþarft flækjustig á síðunni og aðal valmöguleikar eru of margir. Það væri auðvelt að sameina vörulistann og vefverslunina í eina og sömu síðuna sem og „um okkur“ og „verksmiðjan“. Það gæti einnig fælt íslenska viðskiptavinum frá að verðið í vefversluninni er einungis í dollurum og eingöngu er hægt að borga í gegnum PayPal. Textinn er heldur smár á síðunni og svolítið þéttur, það getur verið hindrun fyrir áhugasama. Heimansíðan hefur einnig lítið breyst í langan tíma. Það er því lítið sem fær notendur til að koma aftur og aftur á síðuna. Hún er ekki nægjanlega lifandi

### **Tæknileg virkni og lausnir**

Síðan hefur ekki mikla tæknilega virkni og er nokkuð frumstæð. Tækni með HTML5 og CSS hefur gjörbreytt framsetningarmöguleikum á vefnum, sem er ekki nýtt á síðunni. Síðan er ekki skalaleg og því er upplifunin ekki eins fyrir alla og ekki alltaf eins og fyrirtækið ætlaði sér.

### **8.2.2 Samfélagsmiðlar**

Fyrirtækið er tengd Facebook og með 3.473 „like“ og er hún töluvert meira „lifandi“ en heimasíða fyrirtækisins. Það vekur þó athygli að vörumerki fyrirtækisins er ekki sýnilegt á síðunni en fjallað verður um það í kaflanum um vörumerkjastjórnun. Nokkur samskipti eru þarna á milli eigenda og annarra áhugamanna um fyrirtækið og hönnun. Fyrirtækið er einnig virkt á Twitter, en það finnst ekki ef leitað er eftir nafni þess á Youtube.

Einnig getur fyrirtækið skoðað að lauma vörunum sínum inn á hlekkjasíður sem njóta vaxandi vinsælda, til dæmis í tengslum við íslenska náttúru sem er oftast en ekki mjög vinsælt efni á slíkum síðum, eins og á Reddit.com. Þar getur einföld mynd eða myndskreið skilað miklu áhorfi og áhuga sem leiðir til fyrirspurnar. Það veður athygli að fjóra daga sumarið 2011 komu, samkvæmt Google Analytics, rétt tæplega 12 þúsund manns á heimasíðu Vík Prjónsdóttur frá hlekkjasíðunni Reddit en það er rúmlega 10% af heildarheimsóknnum á síðuna síðan hún var stofnuð.

### 8.2.3 Leitarvélur

Það þarf skoða vel uppbyggingu á heimasíðunni með tilliti til leitarvéla. Ef greining á leit (Google Analytics) er skoðuð þá sést að helstu leitarorðin sem leiða fólk inn á síðuna tengjast öll beint fyrirtækinu. Það er að segja, það er bein vitnun í vöru eða nafn fyrirtækisins. Þetta sýnir að nánast engin kemur á síðuna í gegnum leitarvélur án þess að þekkja fyrirtækið. Það er sterk vísbending um að skoða þurfi betur hvaða orð skal tengja við síðuna og setja þau inn á vefinn. Fyrirtækið hefur aldrei kostað neinar leitir, en hægt væri að prófa í stuttan tíma að kosta slíkt.

### 8.2.4 Vefgreiningar

Taflan hér að neðan sýnir gögn um heimsóknir á heimasíðu fyrirtækisins. Gögnin eru fengin út úr forritinu Google Analytics.

Tafla 3: Vefgreing á heimasíðu Vík Prjónsdóttur

Mælikvarði	Frá 28. maí 2011 – 16. sept. 2012	Ágúst 2012
Fjöldi heimsókna	109.905 eða um 7.400 á mánuði	2.728
Fjöldi nýrra heimsókna	88.548 um 5.900 á mánuði	2.018
Fjöldi síðna skoðaðar	298.031 um 19.800 á mánuði	7.958
Tími á síðu	1min31sek	1min57sek
Endurkast	56,9%	51.5%
Álagstölur	Engar augljósar mánaðarl. sveiflur	Alltaf lægst um helgar
Uppruni heimsókna	1.Beint 2.Facebook 3. Reddit.com 4.Google	1.Google 2.Beint 3.Facebook 4. Coolshityoucanbuy

Það má sjá að ágúst hefur verið sérstaklega slakur mánuður. Við nánari skoðun á gögnunum kom einnig í ljós að mjög margar heimsóknir voru á stuttu tímabili rétt eftir opnun síðunnar. Það bendir til að hún hafi fengið athygli í upphafi sem hefur ekki haldist. Það að endurkastið er hátt, þykir benda til að síðan megi vera meira grípandi. Aðeins um 8% þeirra sem koma á síðuna fara í vefverslunina. Aftur á móti fara tæplega 40% af þeim sem fara á síðuna í vörulistann. Þetta bendir sterkt til að samþætta ætti vörulistann og vefverslunina. Ná þarf fleiri aðilum inn á síðuna.

## 9 Greining á Vík Prjónsdóttur

Hér á eftir er fyrirtækið greint með þeim greiningartækjum sem fjallað var um í fræðilega hlutanum.

### 9.1 Ytraumhverfið – PESTEL

#### Stjórnámálalegir þættir

Þar sem Vík Prjónsdóttir er með almenna starfsemi á Íslandi ber að líta til hinna almennu stjórnámálalegu þátta á Íslandi. Íslenska ullin er hluti af einkennum landsins og hefur ullarbandið verið framleidd frá árinu 1896 (Ístex - íslenskur textíll - Upplýsingar, e.d.). Það er því ólíklegt að miklar breytingar verði í umhverfinu hvað varðar stjórnámál hjá jafn rótgróinni starfsgrein. Hins vegar ber einnig að hafa í huga að Vík Prjónsdóttir er með söluaðila erlendis og stór hluti sölu fyrirtækisins er til fólks erlendis frá. Innganga í ESB gæti skapað greiðari tækifæri erlendis, til dæmis vegna einföldunar í viðskiptaumhverfinu. Aftur á móti geta stjórnámálalegar deilur eins og Icesave, Makríldeilan og hvalveiðar Íslendinga haft áhrif á orðspor Íslands og þar með íslensk fyrirtæki sem starfa á mörkuðum erlendis.

#### Efnahagslegir þættir

Ísland hefur gengið í gegnum verulegar efnahagsþrengingar á undanförunum árum. Hins vegar hefur íslenska efnahagslífið sýnt ákveðin batamerki undanfarið ár. Vextir eru enn háir en fara heldur lækkandi. Það er enn erfitt og dýrt að fá fjármagn (Fjármáallífið; horfur og helstu áhættuþættir, e.d.).

Framleiðsla á ullarbandi á Íslandi er dýr og hefur verið farið hækkandi. Ístex er eina fyrirtækið sem framleiðir ullarband á Íslandi og veltur verðið á samningum fyrirtækisins við bændur. Síðastliðin þrjú ár hefur verið á ull frá bændum til Ístex hækkað um rúm 20% (Landssamtök sauðfjárbænda - 8% ullarhækkun, 2009), (Landssamtök sauðfjárbænda - samið um ullarverð, 2010), (Landssamtök sauðfjárbænda - Ullarverð 2011-2012, 2011). Einnig hefur eftirspurn eftir ull aukist síðastliðin ár og fólk innan iðnaðarins fundið fyrir umfram eftirspurn.

Vinnuafli er hlutfallslega dýrt miðað við framleiðslu til dæmis í Kína. Er það ein ástæða þess að stór hluti af textíliðnaðinum í Evrópu hefur lagst af á undanförunum áratugum. Hins vegar hefur gengisfall krónunnar styrkt samkeppnisstöðu útflutnings, gengið hefur samt sem áður verið að styrkjast, en töluverð styrking myndi þýða veikari samkeppnisstöðu útflutnings. Efnahagsþrengingar og óvissa erlendis getur einnig haft áhrif á útflutning, á ferðapjónustu og á allt efnahagslífið á Íslandi og þar af leiðandi á ferðamannastraum og kaupgetu.

Ferðamannafjöldi hefur aukist um rúman þriðjung frá 2006 til 2011 en um tæp 13% frá árinu 2008 (Ferðamannatalningar, e.d.).

### **Samfélagslegir þættir**

Hönnun er að verða viðurkenndari á Íslandi, en ekki eru nema 10 ár síðan að fyrsti hönnuðurinn útskrifaðist úr Listaháskóla Íslands. Þetta hefur leitt til þess að íslensk hönnun getur sóst eftir hærra álagi (e. premium) en áður. Yngri kynslóðir á Íslandi leita meira í hönnun en áður til að skera sig úr hópnum.

Eftir fall bankanna árið 2008 fór ullin og ullarvörur að verða meiri tískuvara. Þetta sést best á því að árið 2009 var metár í framleiðslu hjá Ístex (Landssamtök sauðfjárbænda - Aðalfundur Ístex, 2010).

### **Tæknilegir þættir**

Ullariðnaðurinn hefur þróast tæknilega víðsvegar um heim síðastliðin ár. Vélarnar eru orðnar hraðvirkari og afkastagetan hefur aukist verulega og einnig búa þær yfir fleiri vinnslumöguleikum. Það á hins vegar ekki við um á Íslandi þar sem iðnaðurinn hefur nánast staðið í stað síðastliðin 30 ár. Vélarnar eru gamlar, með litla afkastagetu og bjóða ekki upp á sömu möguleika og nýjar vélar. Vélarnar notast við gamla tækni þar sem lesið er inn af kassetum á vélarnar. Þetta orsakast að hluta til vegna lítils áhuga á vöruþróun innan ullariðnaðarins. Ístex notar einungis eina vél og hefur lítið svigrúm og tækjakost til að þróa áfram íslenska ullarbandið.

### **Umhverfislegir þættir**

Ullariðnaðurinn telst vera frekar grænn iðnaður sem mengar tiltölulega lítið miðað við aðra textíl framleiðslu. Ullin fellur til vegna fjárræktar en fjárrækt hefur áhrif á landið



vegna þeirrar. Ullariðnaðurinn er sjálfbær og lífrænn og lítið er á hann sem grænan iðnað.

Náttúruhamfarir geta haft afdrifaríkar afleiðingar, til dæmis fækkun á búfé fyrir utan aðra röskun. Saltsýra, brennisteinssýra og flússýra eru hluti af gosefnum, en þau geta valdið ullarlosi.

### **Lagalegir þættir**

Breytingar á skattalögum geta haft áhrif á iðnaðinn. Til dæmis getur hækkun virðisaukaskatts á gistingu haft áhrif á fjölda erlendra ferðamanna.

## **9.2 Samkeppniskraftagreining**

### **Kraftur birgja**

Víkurprjón er sem stendur eini birgi fyrirtækisins. Aðrir mögulegir birgjar á Íslandi eru fáir, þar sem fáar prjónastofur eru á landinu. Vík Prjónsdóttir mætir afgangi í framleiðsluferli Víkurprjóns, þar sem framleiðsla Víkurprjóns gengur fyrir. Þar sem stutt er frá því að Vík Prjónsdóttir varð sjálfstætt fyrirtæki frá Víkurprjón hefur enn ekki reynt á þennan kraft, til dæmis hafa verðhækkningar á ull ekki enn skilað sér í hærra verði birgða. Eins er Víkurprjón í samkeppni við Vík Prjónsdóttur. Það er þess vegna augljóst að kraftur Víkurprjóns er mjög mikill, en verið er að skoða möguleika á samstarfi við fleiri prjónastofur.

### **Kraftur viðskiptavina**

Viðskiptavinir eru annars vegar söluaðilar fyrirtækisins sem kaupa vörur og selja þær áfram til neytenda. Hins vegar eru viðskiptavinirnir neytendur þegar þeir kaupa í gegnum vefverslun fyrirtækisins. Með tilkomu fleiri söluaðila hefur kraftur viðskiptavina minkað allverulega. Það er hins vegar ekki alveg hægt að meta hver sterkur krafturinn er, vegna takmarkaðra reynslu um endurþöntun. Vörurnar eru hins vegar „öðruvísi“, sem eykur kraftinn að einhverju leyti. Krafturinn er því sem stendur töluverður en fer minnkandi með tilkomu nýrra söluaðila.

### **Kraftur inngöngu**

Það eru tiltölulega miklar inngönguhindranir. Erfitt er að komast að hjá prjónastofunum með eitthvað magn en frekar auðvelt með lítið magn. Til að mynda væri nánast ómögulegt fyrir fyrirtæki, sem ætla að starfa á svipuðum skala og Vík

Prjónsdóttir gerir núna, að komast inn í framleiðslunetið án þess að hafa sterk tengsl eða forsögu. Það er einnig erfitt að komast inn í sölunetið sem nýr aðili á markaði, en svipuð lögmál gilda í sölunetinu og framleiðslunetinu, þar sem auðvelt er að komast inn með lítið magn.

### **Hættan á staðkvæmd**

Það eru til staðkvæmdarvörur það er vörur sem hafa sams konar notagildi (dæmi teppin). Hættan á staðkvæmd á Íslandi varðandi hönnun vörunnar er lítil. Það er hönnunarvernd hérlandis. Aftur á móti hefur hönnun frá fyrirtækinu verið stolið erlendis. Hönnuninni á skegghúfunni var stolið en sú eftirlíking er enn framleidd og seld í Bandaríkjunum. Fyrirtækið getur lítið gert varðandi hönnunarvernd erlendis, vegna kostnaðar og fjarlægðar.

Allar vörunnar sem að Vík Prjónsdóttir hannar eiga sér staðkvæmd, en vörunnar frá fyrirtækinu skapa sér sérstöðu með hönnuninni .

### **Kraftur samkeppninnar**

Það eru margar búðir sem selja ullarvörur og er samkeppni á þessum markaði töluverð. Vík Prjónsdóttir aðgreinir sig hins vegar nokkuð mikið frá samkeppnisaðilunum, til dæmis Farmers Market og Volka. Sú smávara sem að selst hvað mest hjá fyrirtækinu er líkast til sú vara sem er minnst aðgreind (treflarnir), en er þó töluvert öðruvísi. Vegna aðgreiningarinnar er kraftur samkeppninnar ekki mjög mikill.

## **9.3 SVÓT**

### **Styrkleikar**

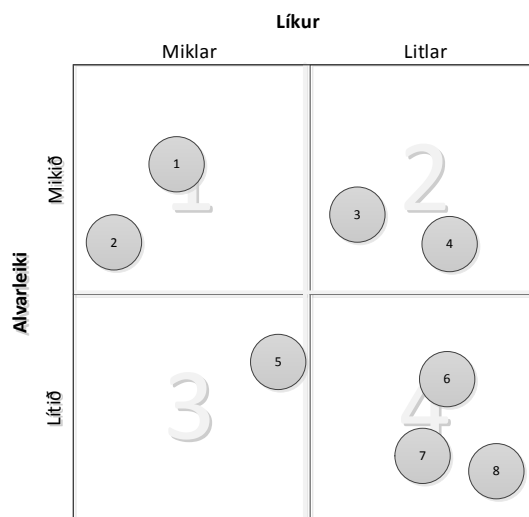
- Sérstaða og sérstakt vöruframboð
- Fengið mikið lof og athygli víðsvegar um heim. Tekið þátt í mörgum sýningum.
- Fyrirtækið er með sterka og góða sögu á bakvið vörunnar sem ferðmenn sækjast eftir.
- Íslenskt vörumerki og Ísland þykir flott í dag.
- Jákvæð ímynd varðandi „græna-framleiðslu“
- Framúrskarandi og virtir hönnuðir
- Djörf hönnun sem leitast eftir því að fara ótroðnar slóðir

## Veikleikar

- Erfitt aðgengi að fjármagni vegna stærðar fyrirtækisins
- Fyrirtækið býr yfir lítilli framleiðslugetu og er núna að nálgast hámark í afkastagetu
- Fyrirtækið er háð einum birgja (Víkurprjón)
- Lítil geta á markaðssetningu og útrás
- Sölu og dreifingarkerfið er enn veikt
- Fyrirtækið er nánast í „deadlock-stöðu“ þar sem það þarf fleiri söluaðila til að selja vörurnar, en það vantar líka meira magn til að selja til söluaðilana.

## Ógnanir

1. Tækni: Prjóna- og ullariðnaðurinn á Íslandi er að dragast aftur úr tæknilega
2. Hækkandi ullarverð (sem hefur þó ekki enn komið fram í kostnaði fyrirtækisins)
3. Efnahagsþróun: Efnahagsþrengingar og óvissa erlendis
4. Gengi: Styrking krónunnar
5. Samdráttur í textíliðnaði vegna ósamkeppnishæfni miðað við framleiðslulönd
6. Náttúruhamfarir
7. Skattahækkanir
8. Stjórn mála legar deilur



Mynd 17: Ógnunar matrixa- Vík Prjónsdóttur

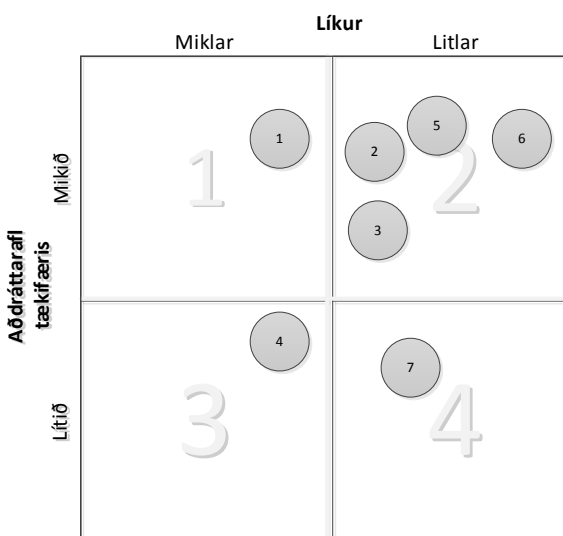
Þessir átta þættir koma allir úr PESTEL

greiningunni, þetta eru þeir þættir sem taldir eru ógna fyrirtækinu á einhvern hátt. Á myndinni hér til hliðar hefur þeim svo verið varpað upp í ógnunar-matrixu.

Á mynd 17 sést að þær ógnanir sem þarf virkilega að bregðast við eða hafa miklar gætur á eru tæknihömlur Íslands í prjónaiðnaði og hækkandi ullarverð. Fyrirtækið þarf að berjast fyrir tækniframförum í iðnaðinum á einhvern hátt og skoða mögulega ódýrari framleiðsluleiðir.

## Tækifæri

1. Aukning í ferðmannafjölda
2. Ullarvörur: meiri tískuvörur
3. Innganga í ESB
4. Stöðugra íslenskt fjármálalíf
5. Ódýrara fjármagn
6. Íslensk hönnun að verða verðmætari með tímanum
7. „Grænn“ iðnaður sem fær fleiri „græna“ viðskiptavinum



Mynd 18: Tækifæra matrixa Vík Prjónsdóttur

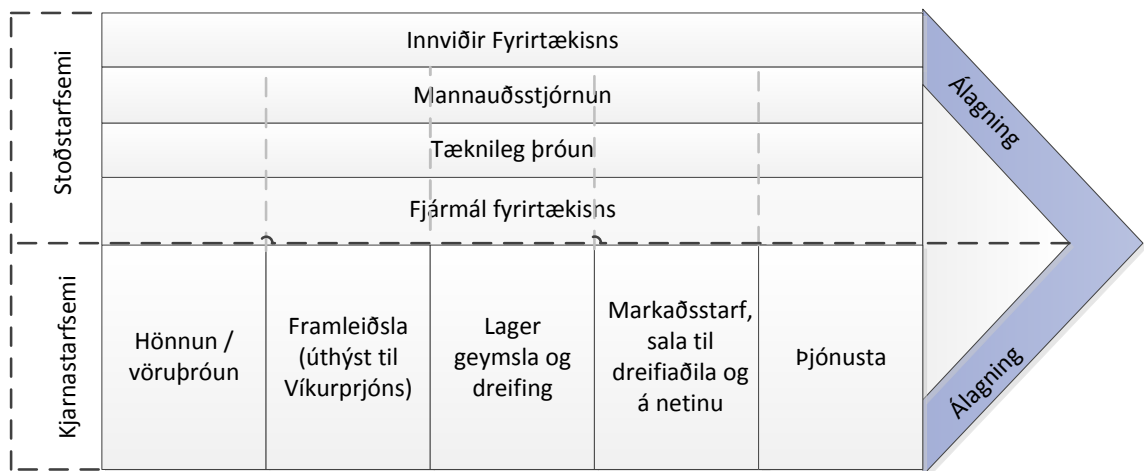
Mynd 18 sýnir tækifæri úr PESTEL greiningu sem mun mögulega standa

fyrirtækinu til boða á næstu árum. Myndin sýnir að það eru fjöldi tækifæra sem geta haf mikil áhrif á fyrirtækið ef þau verða að veruleika. Einnig má sjá að aukning í ferðamannafjölda virðist vera eina tækifærið sem er líklegt að gerist og hafi veruleg áhrif á gengi fyrirtækisins.

### 9.4 Virðisheðjan

Eins og sést á mynd 19 af virðisheðju fyrirtækisins þá byrjar kjarnastarfsemin með hönnun og þróun vöru. Því næst er send inn pöntun til Víkurprjóns með hönnuninni, þar sem Víkurprjón sér um allt framleiðsluferlið. Vörunar eru geymdar á lager þar til að pöntun kemur, annaðhvort frá söluaðilum eða í gegnum vefverslun fyrirtækisins. Fyrirtækið reynir svo að markaðssetja sig í gegnum miðla sem hafa áhuga á að fjalla um fyrirtækið og vörur þess. Að lokum veitir það þjónustu með því að svara viðskiptavinum og neytendum í gegnum tölvupóst eða síma.

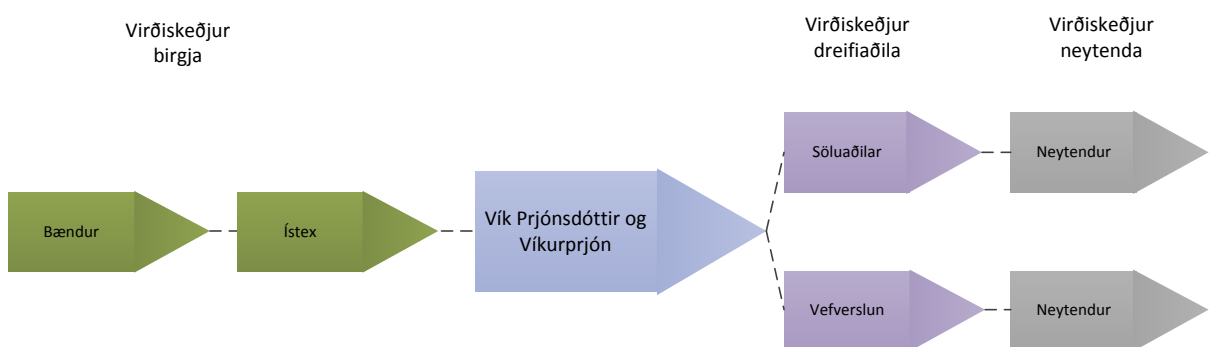
Framleiðslan, það er að segja úthýsingin ber 50-66% af lokavirðinu áður en varan er seld til söluaðila (af heildsöluverðinu) eða fer í vefverslun fyrirtækisins. Afgangurinn, eða 33-50%, er virðið sem starfsemin skapar að viðbættri álagningu. Stoðstarfsemi fyrirtækisins er lítil enda fyrirtækið enn ungt og lítið, en með því að ráða framkvæmdastjóra jókst hún verulega. Hann sér að mestu leyti um alla stoðstarfsemina.



**Mynd 19: Virðisdeджа Vík Prjónsdóttur**

Á mynd 20 af virðisnetinu sést að það byrjar hjá bændum sem safna ullinni, því næst tekur Ístex við sem vinnur ullina í ullarband, loks tekur við virðisdeджа Víkurprjóns og Vík Prjónsdóttur og því næst fer hún til söluaðila eða beint í vefversluninni (í myndinni eru virðisdeджur Víkurprjóns og Vík Prjónsdóttur samþættar til einföldunar). Ef virðissköpun og álagning er skoðuð sem hlutfall af verði til neytandans, þá mynda bændur og Ístex 6-11% af því, Víkurprjón 13-22%, Vík Prjónsdóttir 17-20% en söluaðilar fá 50-60%. Hlutfall hvers og eins er mismunandi milli vörutegunda.

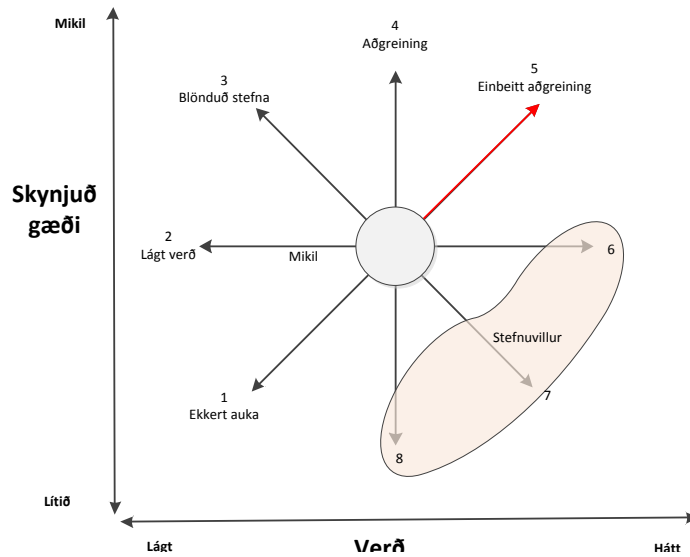
Ef horft til kostnaðarvaka og tengiliða í netinu sést að hver króna í aukningu á framleiðslukostnaði endar í hækkun á verði vörunnar um þrjár til fimm krónur til neytandans miðað við núverandi álagningu. Til þess að mismunur sé ekki á verði vörunnar hjá söluaðilum og í vefverslun fyrirtækisins er sama verð á báðum stöðum. Það er hins vegar augljóst að aukin sala vefverslunarinnar myndi leiða til stóraukins hagnaðar á einingu fyrir fyrirtækið.



**Mynd 20: Virðiskerfi Vík Prjónsdóttur**

## 9.5 Stefnuklukkan

Vík Prjónsdóttir leggur áherslu á skynjuð gæði. Það má segja að fyrirtækið aðgreini sínar vörur frá öðrum vörum með djarfri og einstakri hönnun. Vörurnar hafa sérstaka eiginleika sem ekki fást hjá samkeppnisaðilum og flokkast því stefnan sem einbeitt aðgreining. Myndin hér fyrir neðan sýnir hvar Vík Prjónsdóttir lendir á stefnuklukkunni (rauða örin).



Mynd 21: Stefnuklukkan - Stefna Vík Prjónsdóttur

## 10 Vörumerkjastjórnun Vík Prjónsdóttur

Vörumerki fyrirtækisins er heldur óþekkt. Þrátt fyrir að vera með augljósa stefnu hvað varðar vörumerkið innan fyrirtækisins, þá vantar töluvert uppá til að vera með stöðugt og augljóst vörumerki.

### Einkenni og skýrleiki

Nafnið Vík Prjónsdóttir hefur bæði kosti og galla. Nafnið er sérstakt og sýnir augljósan uppruna fyrirtækisins, bæði hvað varðar tengingu þess við Víkurprjón og Ísland. Það fylgir því hins vegar sá ókostur að það gerir fólki sem talar ekki íslensku erfitt fyrir að finna vörumerkið á netinu, þar sem síðan ([www.vikprjonsdottir.com](http://www.vikprjonsdottir.com)) er tiltölulega flókin slóð. Hægt væri að vera með aðra slóð, sem tengist síðunni líka en væri styttri og auðveldari í framburði fyrir þá sem tala ekki íslensku (til dæmis er lénið [www.vpd.is](http://www.vpd.is) ekki frátekið).

Einkenni vöruframboðs fyrirtækisins og hugmyndin bakvið fyrirtækið hefur augljós einkenni og er skýr. Það er að segja, það er tiltölulega auðvelt fyrir viðskiptavinum að greina milli vara frá fyrirtækinu og vara frá samkeppnisaðilum. Það skiptir þá viðskiptavinum máli að hún sé frá þessu vörumerki.



**Mynd 22 Vörumerki Vík Prjónsdóttur (Product | Vík Prjónsdóttir, e.d.)**

Fyrirtækið vantar hins vegar skýrt merki sem viðskiptavinir geta tengt við það. Merki fyrirtækisins sem sést á mynd kemur fram á heimasíðu þess, það er lítið notað og heldur óljóst hvort það eða eitthvað annað sé merki fyrirtækisins. Merkið er til dæmis ekki notað fyrir framan slóð fyrirtækisins á heimasíðu né á Facebook.

Undirstaðan er til staðar til að tengja nafnið, merkið, söguna og hönnunina saman, en það vantar samt sem áður að klára að brúa bilið þarna á milli. Þetta myndi auka dýptina á vörumerkinu til muna, en breiddin virðist aukast jafnt og þétt í gegnum umfjöllun og kynningar héraðs og erlendis.

### **Frammistaða**

Vörur fyrirtækisins hafa augljóst grunninnihald og viðbótar eiginleika miðað við samkeppnina. Viðbótar eiginleikarnir felast í sérstakri hönnun, stíl og þeim tengingum sem varan hefur við Ísland og íslenska þjóðlega hefð, náttúruna og sögu. Þar sem fyrirtækið er enn ungt hefur enn ekki komist reynsla á endingartíma vörunnar eða áreiðanleika hennar. Enn sem komið er hefur fyrirtækið ekki þurft að svara neinum kvörtunum viðskiptavina. Það er erfitt fyrir fyrirtækið að samræma þjónustuna við neytendur, þar sem mest af sölnunni fer fram hjá söluaðilum. Öll samskipti við fyrirtækið sjálf, hvort sem það er við söluaðila eða neytendur, eru við fáa aðila og því er þjónustan nokkuð einsleit.

### **Ímynd**

Neytendur eru alla jafna fremur vel stæðir og hafa áhuga á sérstökum vörum eða hönnun. Ímyndin er tengd við Ísland og íslenskar sögur. Kaupin fara oftast fram þar sem vöruúrvalið er að mestu íslenskt eða tengt við Ísland. Ímyndina má tengja við nýjungar í markaðssetningu Íslands, sem er dulúð, „krúttleiki“, ung og öðruvísi skemmtileg. Ímyndin er þar af leiðandi nokkuð sterk hjá þeim sem þekkja fyrirtækið.

### **Viðbrögð**

Viðbrögð hafa verið góð innan hönnunar- og tískuheimsins. Yfirburðirnir eru fólgnir í allt öðruvísi vöruúrvali en hjá samkeppnisaðilum þeirra.

### **Tilfinningar**

Þeir sem kaupa vöruna eru flestir meðvitaðir um vörumerkið. Vörumerkinu fylgir ákveðin jákvæðni í gegnum íslenska náttúru og sögu. Það þykir skemmtilegt og öðruvísi.

### **Traust**

Fyrirtækið hefur enn ekki náð að skapa neina sérstaka tryggð við neytendur. Tryggð söluaðila er nokkur því 33% þeirra sem pöntuðu vörur árið 2011 pöntuðu aftur vörur árið 2012. Fyrirtækið hefur almennt skapað sér virðingu sem sést best á þátttöku þess í fjölda virtra atburða. Það er því augljóst að vörumerkið Vík Þrjónsdóttir er nokkuð sterkt, með ákveðna dýpt fyrir núverandi viðskiptavinum/neytendum. Fyrirtækið þarf hins vegar að styrkja grunnstoðir þýramídans, einkenni og skýrleika, til þess að auka möguleika á frekari útbreiðslu.



## 11 Sóknaráætlun og framkvæmd hennar

Lykillinn að sóknaráætluninni liggur í gerð markaðsáætlunarinnar. Forgangsraða þarf verkefnum, tímasetja þau og setja mælanleg markmið. Eftir að hafa skoðað og greint fyrirtækið út frá tækjum stefnumótunar og markaðsfræðinnar kemur í ljós að það eru ákveðnar grunnstoðir sem þarf að efla. Hér í töflu 4 verða þær helstu taldar upp, annars vegar hvað á að gera og hins vegar hvernig.

Tafla 4: Sóknaráætlun Vík Prjónsdóttur

Hvað	Hvernig
<b>Almennt</b>	
Markaðsáætlun	Gera ýtarlega markaðsáætlun. Þar komi fram skýr og mælanleg markmið til eins ár og jafnframt hvenær og hvernig á að meta hvort þau hafi náðst og hvaða aðgerða eigi þá að grípa til. Styðjast ætti við lýsinguna á gerð markaðsáætlunar í fræðilega hlutanum .
Skerpa framtíðarsýn	Setja þar raunhæf, mælanleg markmið til fimm ára fyrir fyrirtækið. Þau þarf að endurskoða ef sýnt er að þau nái ekki fram að ganga. Markaðsáætlun til eins árs ætti alltaf að rýma við framtíðarsýnina.
Tryggja framleiðslu	Það þarf annaðhvort að tryggja næga framleiðslugetu hjá núverandi framleiðendum eða fá aðra framleiðendur til viðbótar.
Fjölga söluaðilum	Fá fleiri söluaðila til þess að breiða út vörumerkið – sérstök áhersla á ferðmannaverslanir
Treysta þarf viðskiptasambandið við söluaðila	Til að missa ekki núverandi söluaðila þarf að treysta sambandið við þá. Hlusta á hvað þeir hafa fram að færa og hvernig viðbrögð þeirra eru. Jafnframt þarf að fræða þá um vöruna því þeir eru verulegir áhrifavaldar um hvaða vörur seljast í verslunum þeirra.
Ná fyrr til ferðamanna	Leifsstöð, flugfélög og ferðaskrifstofur (innlendar og erlendar).
Styrkja vörumerkið	Styrkja þarf grunnstoðir vörumerkisins.

<b>Á Vefnum</b>	
Lagfæra vefsíðu og vefverslun	Gera vefsíðuna áhugaverðari, fá fleiri heimsóknir, samþætta vefverslun og vörulista og einnig „um okkur“ og „verksmiðjan“.
Prófa kostaðar niðurstöður	Prófa í stuttan tíma eftir að vefsíða hefur verið betrubætt. Nota sölutölur í vefverslun og vefgreiningu til að meta árangur.
Nýta meira hlekkjasíður	Prófa að „lauma“ mynd af viðeigandi vöru inn á Reddit eða aðrar hlekkjasíður þegar vefsíðan hefur verið betrubætt. Meta árangur með vefgreiningu og sölutölum í vefsíðum.
Kynna vefsíðuna	Fyrsta skrefið við kaup á vef er að kaupendur fari inn á heimasíðuna og skoði vefverslunina. Kynna þarf vefinn betur til dæmis er vert að skoða hvort hægt sé að auglýsa vefverslunina í tengslum við sölu á ferðum til Íslands hjá stórum ferðaskrifstofum erlendis. Þar væri hægt að ná til hugsanlegra erlendra kaupenda sem jafnvel koma ekki til landsins.

Til að auka sölu þarf að tryggja að hægt sé að framleiða nóg af vöru til að selja. Styrkja þarf framleiðsluferlið og skoða hvort það þurfi að grípa til aðgerða, eins og að fjölga framleiðendum, til að framleiðslan verði ekki hamlandi þáttur. Greina þarf betur hvaða vörur eru að skila árangri og aðlaga vöruframboðið að eftirspurn. Sala á vefnum er að skila mestum tekjum til fyrirtækisins. Auka þarf sölu í vefverslun jafnvel bjóða upp á afslátt þar. Kynna vörumerkið betur en fyrst þarf að fara í endurskoðun á heimasíðunni og vefversluninni.

Einungis er hægt að taka skref áfram þegar búið er að styrkja grunnstoðir fyrirtækisins. Annars er hætt á að markaðssókn skili ekki þeim ávinningi sem hún ætti að gera miðað við kraft og getu fyrirtækisins. Þetta er forsenda þess að fyrirtækið geti náð langt í framtíðinni.

## 12 Lokaorð

Í ritgerðinni var fjallað fræðilega um stefnumiðaða stjórnun, markaðsfræði, vörumerkjastjórnun auk þess sem ákveðnum greiningartækjum var lýst. Fyrirtækið Vík Þrjónsdóttir var síðan mátað inn í hinar fræðilegu kenningar í rannsókn sem endurspeglar fræðilega hlutann.

Fyrirtækið er ungt og lítið en hefur hlotið athygli fyrir einstæða hönnun á vörum úr íslenskri ull. Það fer nýjar leiðir en tengir vöruna við land og þjóð og byggir þannig ofan á gamlan grunn. Það hefur enn ekki náð nægilegri fótfestu á markaðnum en hefur alla burði til að ná langt.

Fyrirtækið þarf að fara í stefnumótun og skapa framtíðarstefnu til lengri tíma. Gera þarf formlegar og skriflegar áætlanir þar sem sett eru mælanleg markmið og árangur metinn. Einnig þarf fyrirtækið að markaðsvæða sig, í gegnum markaðsferlið og greiningar. Ef fyrirtækið ætlar að ná árangri í sölu á netinu þarf það að endurbæta heimasíðu sína og vefverslun áður en það byrjar að markaðssetja hana. Einnig þarf fyrirtækið að treysta grunn vörumerkisins.

Það er von höfundar að þessi ritgerð verði innlegg í þá vinnu sem framundan er hjá fyrirtækinu.

## 13 Heimildaskrá

*AMA Specialized Magazines - American Marketing Association.* (1960). Sótt 2012. September 10 frá Marketing Power - American Marketing Association:  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)

*Landssamtök sauðfjárbænda - 8% ullarhækkun.* (27. Október 2009). Sótt 2012. September 9 frá Landssamtök sauðfjárbænda: <http://www.saudfe.is/frettir/761-8-ullarvereshaekkun.html>

*Landssamtök sauðfjárbænda - Aðalfundur Ístex.* (1. Febrúar 2010). Sótt 10. September 2012 frá Landssamtök sauðfjárbænda: <http://www.saudfe.is/forsida/832-aealfundur-istex.html>

*Landssamtök sauðfjárbænda - samið um ullarverð.* (1. Nóvember 2010). Sótt 10. September 2012 frá Landssamtök sauðfjárbænda: <http://www.saudfe.is/forsida/1061-samie-um-ullarvere.html>

*Landssamtök sauðfjárbænda - Ullarverð 2011-2012.* (15. Nóvember 2011). Sótt 10. September 2012 frá Landssamtök sauðfjárbænda: <http://www.saudfe.is/frettir/1366-ullarvere-2011-2012.html>

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2012). *Advertising and Promoting: An Integrated Marketing Communications Perspective (9th edition)*. New York: The McGraw-Hill.

Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). *Marketing Research (5. útgáfa)*. New Jersey: Prentice Hall.

*Ferðamannatalningar.* (e.d.). Sótt 10. September 2012 frá Ferðamálastofa:  
<http://ferdamalastofa.is/upload/files/Heildarfj%C3%B6ldi%20erlendra%20gesta%201949-2011.xls>

*Fjármálalífið; horfur og helstu áhættuþættir.* (e.d.). Sótt 2012. September 11 frá Seðlabanki Íslands: <http://www.sedlabanki.is/fjarmalastodugleiki/fjarmalalifid-horfur-og-helstu-ahaettuthaettir/>

*Ístex - íslenskur textíll - Upplýsingar.* (e.d.). Sótt 2012. September 11 frá Ístex - íslenskur textíll - Forsíða (sérsmíðuð): <http://www.istex.is/islenska/fyrirtaekid/>

*Product | Vík Þrjónsdóttir.* (e.d.). Sótt 1. September 2012 frá Vík Þrjónsdóttir:  
<http://www.vikprjonsdottir.com/products>

*Samtök vefiðnaðarins - Aðferðafræði.* (e.d.). Sótt 29. Ágúst 2012 frá SVEF - Samtök vefiðnaðarins: <http://svef.is/islensku-vefverdlaunin/adferdarfraedi/>

*Einkaleyfastofan.* (e.d.). *Vörumerki | Merki | Einkaleyfastofan.* Sótt 6. 09 2012 frá Einkaleyfastofan: <http://www.els.is/merki/vorumerki/>

- Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson. (2009). *Markaðssetning á netinu*. Reykjavík: Hvíta Húsið.
- Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2011). *Stefnumótunar - Markmið, Stefna og Leiðir*. Reykjavík: JPV.
- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management - A European perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (12. útgáfa)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Limited.
- Lynch, R. L. (2006). *Corporate Strategy (4. útgáfa)*. Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review, July-August*, 49-58.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003). Stefnumiðuð Stjórnun: Fimm Greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2004). Markaðsáherslur og markaðshneigð. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*.
- Walker, O. C., Mullins, J. W., & Larréché, J.-C. (2008). *Marketing Strategy (e. 6th)*. McGraw-Hill/Irwin.