

# Körfuboltaþúðin – Viðskiptaáætlun

---

-Lokaverkefni til BS prófs í viðskiptafræði-

Nemandi:

Agnar Guðjónsson

Leiðbeinandi:

Stefán Valgarð Kalmansson



# Körfuboltaúðin – Viðskiptaáætlun

---

-Lokaverkefni til BS prófs í viðskiptafræði-

Einkunn: \_\_\_\_\_

Stimpill skóla: \_\_\_\_\_

Nemandi:  
Agnar Guðjónsson

Leiðbeinandi:  
Stefán Valgarð Kalmansson

# Útdráttur

Viðfangsefni ritgerðar þessar er að fjalla um hvort rekstur sérvöruverslunar með körfuknattleiksvörur er áhugaverður og arðbær kostur. Til þess að svara þessari spurningu var gerð viðskiptaáætlun. Unnin var fræðileg úttekt á því hvað viðskiptaáætlun, sérvöruverslun, stjórnun viðskiptatengsla, samkeppnisgreining og áhættugreining og þessi tól síðan notuð í sjálfri viðskiptaáætluninni. Framkvæmd var skrifborðsrannsókn og lítil vettvangsrannsókn þar sem markaðurinn var skoðaður og reynt að glöggva sig á því hvort möguleiki væri að hefja rekstur körfuboltaþúðar.

Helstu niðurstöður þessarar rannsóknar voru þær að Körfuboltaþúðin væri áhugaverður kostur að því leyti til að það er bil á markaðnum sem ekki væri verið að sinna. Körfuboltaþúðin væri eina þúðin sem stílaði inn á markhópinn körfuboltaaðdáendur og myndi geta boðið upp á vörur sem ekki hafa fengist hér á Íslandi. Arðbærni körfuboltaþúðarinnar var aftur á móti mun erfiðari spurning þar sem skýrsluhöfundur hafði úr takmörkuðum upplýsingum að vinna. Miðað við þær upplýsingar sem liggja fyrir getur þúðin skilað hagnaði en það var þó mat skýrsluhöfundar að gera þyrfti frekari rannsóknir til að staðfesta þessa útreikninga.

## **Formáli**

Ég vil þakka Steinunni Gyðu- og Guðjónsdóttur kærlega fyrir alla þá hjálp og þolinmæði er hún veitti mér við skrifin. Ragnar Heiðar Þrastarson fær þakkir fyrir yfirlestur og þolinmæði. Þá vil ég þakka öllum þeim sem gáfu sér tíma að svara spurningum mínum undanfarna mánuði úti um allan bæ. Að lokum vil ég þakka fjölskyldu og mínum nánustu fyrir allan stuðninginn á síðustu misserum.

---

Agnar Guðjónsson

251077-3049

# **Efnisyfirlit**

1.0 Inngangur.....	5
2.0 Fræðileg umræða .....	6
2.1 Viðskiptaáætlun .....	6
2.2 Smásala og sérvörverslun.....	8
2.3 Stjórnun viðskiptatengsla.....	10
2.4 Vefverslun.....	12
2.5 Syllumarkaðssetning .....	13
2.6 Sérstaða íþróttaneytenda .....	14
2.7 Körfubolti sem markaðsvara.....	15
2.8 SVÓT greining.....	16
2.9 Fimm krafta líkan Porters .....	17
3.0 Rannsóknaaðferðir.....	19
4.0 Viðskiptaáætlun .....	20
4.1 Einkunnarorð og forvitnisvaki .....	20
4.2 Samantekt fyrir stjórnendur .....	21
4.3 Tækifæris- og samkeppnisgreining.....	23
4.4 Vörur og fyrirtækið.....	29
4.5 Markaðsstefna .....	35
4.6 Stjórnun og rekstur.....	39
4.7 SVÓT – greining .....	43
5.0 Umræða og lokaorð .....	45
6.0 Heimildaskrá.....	49
7.0 Töflu- og myndayfirlit.....	51

## **1.0 Inngangur**

Rannsakandi hefur ákveðið að gera viðskiptaáætlun fyrir sérvöruverslun með körfuknattleiksvörur sem lokaverkefni til BS prófs í viðskiptafræði. Í náminu hafa fög sem snúa að rekstri og nýsköpun vakið áhuga rannsakanda og því ekki úr vegi að gera verkefni á því sviði. Frá barnsaldri hefur rannsakandi lagt stund á körfubolta og lifað og hræst í þessum heimi sem leikmaður, þjálfar, dómari og aðdáandi. Fyrir nokkrum árum kviknaði sú hugmynd að opna sérvöruverslun með körfuboltavarning þar sem rannsakandi hefur sjálfur rekið sig á hversu úrval af slíkum vörum er takmarkað á Íslandi. Á undanförunum árum hafa sprottið upp sérvöruverslanir tengdar ákveðnum íþróttagreinum s.s. þríþraut, bardagaíþróttum og golfi og því hefur spurningin ágerst um það hvort hér á landi sé vettvangur fyrir svipaða verslun tileinkaða körfuknattleik.

Markmið rannsóknar er að kanna hvort starfsemi sérvöruverslunar með körfuknattleiksvörur geti dafnað í íslensku samfélagi og skilað arði. Ætlunin er að fá heildarsýn yfir markað íþróttavara, skoða aðferðir við markaðssetningu sérvöru sem höfðar til afmarkaðs hóps og gera áætlanir um sölu. Hér á eftir verður leitast við að svara rannsóknarspurningunni:

***Er rekstur sérvöruverslunar með með körfuknattleiksvörur áhugaverður og arðbær kostur?***

Fyrst mun skýrsluhöfundur fjalla fræðilega um helstu hugtök sem vísað er til í viðskiptaáætluninni sjálfri. M.a. er fjallað um sérvöruverslanir, sýllumarkaðssetningu, körfuknattleik sem markaðsvöru, sérstöðu íþróttaneytenda sem og hver tilgangur viðskiptaáætlana er. Þá verður stuttlega gerð grein fyrir þeim rannsóknaraðferðum sem notast var við. Viðskiptaáætlun Körfuboltabúðarinnar kemur þar á eftir og helstu fræðilegu hugtök tengd við hana t.d. samkeppnisgreining, markaðsstefna og áhættugreining. Í viðskiptaáætluninni koma einnig fram kostir og gallar þess að setja á fót rekstur Körfuboltabúðarinnar og helstu rekstrartölur settar fram. Að lokum verða umræður og lokaorð þar sem skýrsluhöfundur kynnir niðurstöður rannsóknarinnar.

## **2.0 Fræðileg umræða**

Til að leggja grunn að því sem seinna verður fjallað um í þessari ritgerð, þ.e. viðskiptaáætlun fyrir sérvöruverslun með körfuboltavörur, er mikilvægt að skýra nokkur hugtök og varpa ljósi á fræðilega umræðu um þau. Fyrst verður hér fjallað um hvað viðskiptaáætlun er og rakin helstu atriði um markmið hennar og innihald. Þá verður fjallað um sérstöðu sérvöruverslana og hvað atriði skipta máli í markaðsáætlunum og þjónustu við viðskiptavinum slíkra fyrirtækja. Þá verður gerð grein fyrir því hvað það þýðir aðgreina markhópa á markaði og hvað syllumarkaðssetning felur í sér. Svo verður fjallað um íþróttaneytendur og sérstöðu þeirra sem og gerð grein fyrir körfuknattleik sem markaðsvöru. Í lokin verður sagt frá SVÓT greiningu og fimm krafta líkani Porters.

### **2.1 Viðskiptaáætlun**

Viðskiptaáætlun er tól til þess að skoða hvort viðskiptahugmynd sé líkleg til árangurs og arðbærni. Viðskiptaáætlun er ætlað að vekja áhuga fjárfesta og lánastofnanna á því sem viðkomandi fyrirtæki hefur upp á að bjóða. Í viðskiptaáætluninni er helstu atriðum lýst er varða rekstur fyrirtækis, s.s. innviðum, stjórnkerfi, sölu, markaðsmálum, fjármögnun og fjárhagslegum upplýsingum (Ársæll Valfells, e.d., bls. 4).

Markmiðið með því að skrifa viðskiptaáætlun er ekki að láta viðskiptahugmynd líta vel út heldur að gera dýpri könnun á því hvort hugmyndin standist skoðun. Mikilvægt er að vanda til verks þar sem góð viðskiptaáætlun er vottorð um að heimavinnan hafi verið innt vel af hendi. Þannig er gerð viðskiptaáætlunar lærdómsferli fyrir frumkvöðullinn þar sem hann gerir betur grein fyrir kostum og göllum hugmyndar sinnar og fær tækifæri til að útfæra hana betur. Mikilvægt er að hafa í huga eins og áður segir að útkoma viðskiptaáætlunar er ekki endilega jákvæð heldur getur niðurstaðan orðið, eftir nánari skoðun, sú að hugmyndin sem er til skoðunar sé einfaldlega ekki líkleg til árangurs. Ef hins vegar niðurstaðan reynist jákvæð verður viðskiptaáætlunin grunnurinn þar sem áætlanir um sölu, markaðssetningu, framleiðslu og fjármögnun eru taldar til. Svo uppfærast áætlunin reglulega þegar reksturinn er kominn á skrið með tilliti til breyttra markaðsforsenda, umhverfis eða framtíðaráforma (Ársæll Valfells, e.d., bls. 4).

Viðskiptaáætlun er ekki aðeins til gagns fyrir hugmyndasmiðinn sjálfan heldur gegnir fullbúin áætlun því hlutverki að vekja athygli fjármögnunaraðila á verkefninu. Oftast er það frumkvöðullinn sjálfur sem fjármagnar fyrsta hluta verkefnisins, þ.e. að skoða hvort



hugmyndin standist skoðun t.d. með framkvæmd markaðsrannsóknar. Í framhaldi af því er yfirleitt þörf á sprotafjármögnun þar sem algengt er að englafjárfestar komi til sögunnar. Er þar um að ræða fjárfesta sem ekki aðeins leggja til fjármagn heldur einnig tengsl og þekkingu. Oft er um að ræða áhættufjárfestingu og þarf viðskiptaáætlunin sem á að höfða til hins mögulega fjárfestis að vera bæði raunsönn og spennandi. Eftir að fyrstu skrefin hafa verið stigin með aðstoð englafjárfesta er oft leitað til banka eða annarra fjármögnunarfyrirtækja vegna frekari fjárfestinga í rekstrarþáttum. Þessir aðilar gera oftast tilkall til þess að hægt sé að meta greiðsluhæfi út frá áætlunum um rekstur, efnahag og sjóðstreymi, og því er mikilvægt að rekstraráætlunin sé greinargóð og ítarleg (Ársæll Valfells, e.d., bls. 5).

Viðskiptaáætlanir sem gerðar eru fyrir viðskiptahugmyndir á byrjunarstigi er gott að hefja á einkunnarorðum, forvitnisvaka og stjórnendasamantekt. Þessi þrjú þættir gegna í raun allir því hlutverki að gefa snöggt yfirlit yfir möguleika viðskiptahugmyndarinnar og að vekja áhuga áhuga þeirra sem lesa áætlunina. Einkunnarorð eru stutt og hnitmiðuð setning sem lýsir tilgangi viðskiptanna og eru ætluð sem stjórnunarlegt leiðarljós fyrir frumkvöðulinn og eins að vera lýsandi fyrir það sem fyrirtækið stendur fyrir í viðskiptum. Forvitnisvaki er stuttur og hnitmiðaður texti ætlaður til að fanga athygli fjárfesta sem hafa knappan tíma. Stjórnendasamantektinni er ætlað að vera lengri og ítarlegri kynning á hugmyndinni fyrir þá fjárfesta sem sýnt hafa verkefninu áhuga og vilja fá að vita meira (Ársæll Valfells, e.d., bls. 7-13).

Á eftir þessu fylgir svo viðskiptaáætlunin sjálf sem má finna greiningar á tækifærinu og markaðnum og áætlanir fyrir fyrirtækið. Gott að byrja á tækifæris- og samkeppnisgreiningu þar sem gerð er grein fyrir því hvaða fyrirtæki eru á markaði og hvað þau eru að bjóða af svipuðum vörum/þjónustu og fyrirtækið sem er til umfjöllunar. Þar er einnig gagnlegt að fjalla um umhverfisþætti sem kunna að hafa áhrif sem og að skýra hver aðgreining hins nýja fyrirtækis er á markaðnum. Ætlunin er að lesandi sjái að það sé pláss fyrir nýjan aðila á markaðnum og að hann geti svalað þörf einhverra neytenda (Mariotti og Glackin, 2012, bls. 87-88).

Í framhaldi af tækifærisgreiningu er tilvalið að fjalla nánar um vörurnar og þjónustuna sem fyrirtækið ætlar að bjóða upp á. T.d. ef um verslun er að ræða að lýsa útliti hennar og vöruúrvali, frá hvaða merkjum vörurnar koma og hver verði áhersluatriðin varðandi viðmót starfsfólks. Þá er skynsamlegt að segja nánar frá markaðsstefnu fyrirtækisins, þ.e. með hvaða

hætti fyrirtækið ætlar að ná til væntanlegra kúnna og hvernig kynningamál, vöruúrval, staðsetning og verðlagning spilar inn í það (Mariotti og Glackin, 2012, bls. 88-89).

Að lokum þarf svo að gera grein fyrir því hvernig fyrirtækið er uppbyggt, hverjir stjórna því og hvernig á að láta það verða að veruleika, skynsamlegt er t.d. að láta framkvæmdaáætlun fylgja með. Einnig skulu áætlanir um öll fjármál lagðar fram, t.d. varðandi startkostnað, fjármögnun, rekstur og sjóðstreymi (Mariotti og Glackin, 2012, bls. 89-91).

## **2.2 Smásala og sérvöruverslun**

Í viðskiptaáætluninni sem hér fer á eftir er fjallað um tækifærið sem felst í sérvöruverslun með körfuboltavörur. Það er því ekki úr vegi að fjalla um einkenni og markhóp sérvöruverslana auk þess sem fara yfir meginatriði í markaðssetningu smásala. Á liðnum árum hafa sérvöruverslanir rutt sér til rúms en það skýrist af ýmsu. Sífelld er aukin áhersla á aðgreiningu á markaði (e. market segmentation) og miðaða markaðssetningu (e. target marketing) sem kristallast í aukinni þörf fyrir sérvöruverslanir sem beina sjónum að sérhæfðum vörum og neytendahópum. Með breytingum á lífstíl þar sem fleiri heimili hafa nú tvær fyrirvinnur hefur fólk almennt meira milli handanna en að sama skapi minni tíma til að versla. Þá eru sérvöruverslanir með gæðavörur og góða þjónustu aðlaðandi kostur (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 858).

Í sérvöruverslun er breidd vöruúrvals lítil en dýpt þess hins vegar mikil. Dæmi um sérvöruverslanir eru verslanir sem sérhæfa sig í íþróttavörum, húsgögnum, bókum og blómum. Sérvöruverslanir geta einnig verið enn sérhæfðari selt bara ákveðið vörumerki, t.a.m. Benetton eða Esprit, eða verið ofur-sérhæfðar og selt bara ákveðna línu frá ákveðnum framleiðanda (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 858).

Smásalar eru sífelld að leita nýrra leiða til þess að laða að sér nýja viðskiptavinum sem og að viðhalda áhuga og ánægju þeirra gömlu. Til margs er að líta í markaðssetningu, s.s. vöruúrvals, þjónustu, verðs, kynningu, staðsetningu og síðast en alls ekki síst að skilgreina vel markhópin sinn. Algeng mistök hjá smásölum er að reyna að hafa eitthvað fyrir alla en lenda svo í því að fullnægja ekki þörfum neinna viðskiptavina almennilega. Smásalar verða að skilgreina markhópin sinn og ákveða svo hvar þeir ætla að staðsetja sig á markaðnum. Spurningar sem smásalinn þarf að svara eru t.a.m. hvort beina eigi sjónum að neytendum sem eyða miklu, meðal eða litlu og hvort neytendurnir vilji breitt eða djúpt vöruúrval, þægindi eða lágt vöruverð. Skilgreining markhópsins er grundvallaratriði og ekki er hægt að taka

ákvarðanir um vöruúrval, þjónustu, verð og útlit búðar fyrr en þetta er á hreinu (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 887-888).

## **Vöruúrval og þjónusta**

Það skiptir ekki máli hvaða vöruúrval og gæðastig verslun býður upp á, líklega mun alltaf vera samkeppnisaðili með svipað úrval og gæði. Þess vegna þarf smásali að skoða leiðir til þess að aðgreina sig frá svipuðum keppinautum. Til dæmis með því að bjóða varning sem enginn annar býður upp, t.d. eigið vörumerki eða vörumerki sem hann hefur einkasöluleyfi á eða halda viðburði þar sem sýndar eru nýjar vörur fyrir fastakúnnu (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 888).

## **Verðákvarðanir**

Ætla má að flestir seljendur myndu vilja rukka hátt verð og selja mikið af vörum - en þannig er sjaldnast raunveruleikinn. Nánast allir þurf að velja milli magns og verðs. Flestar sérvöruverslanir rukka heldur hátt verð og selja minna magn á meðan lágvöruverðsverslanir og stórmarkaðir stíla inn á að fá marga kúnna í krafti hagstæðs verðs (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 891).

Söluaðilar þurfa einnig að hafa í huga að hægt er að nota verðlagningu sem taktík í sölumennsku. Þannig er t.d. hægt að skipta ákveðinni vörutegund þannig upp, t.d. skóm, að 50% seljast með eðlilegri álagningu, 25% með mikilli álagningu og 25% á kostnaðarverði. Þá er hægt að bjóða upp á tilboð, útsölur og árstíðabundna afslætti. Allt leiðir til þess að laða að nýja kúnna og viðhalda eldri viðskiptavinum (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 891).

## **Staðsetning**

Staðsetning verslunar skiptir miklu máli varðandi velgengni hennar og val á staðsetningu ætti ekki að taka að vanhugsuðu máli. Þeir þættir sem þarf að íhuga eru m.a. hvers konar staðsetning hentar - verslunarmiðstöð, miðbær, úthverfi, iðnaðarhverfi - og hverjir eiginleikar staðsetningarinnar eru t.d. aðgengi, stærð og sýnileiki. Þá þarf að skoða verslunarvenjur markhópsins og hvað þeim þykir eftirsóknarvert. Það væri ekki sniðugt að staðsetja hátískuverslun í iðnaðarhverfi eða sérhæfða pípulagningarverslun í Kringlunni. Gott er að ná í viðskiptavinina þar sem þeir koma hvort sem er og að staðsetja verslunina í umhverfi sem hentar. Þá getur verið gagnlegt að taka mið af staðsetningu keppinauta og meta hvort gott sé

að opna sína verslun nálægt þeim eða fjarri (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 891-892).

## **Markhópar**

Í samfélagi þar sem fjöldi vara og þjónustu keppir um athygli neytenda er mikilvægt til að ná árangri að aðgreina sig frá samkeppnisaðilum. Á undanförunum árum hefur hefur sjónum verið beint að miðaðri markaðssetningu (*e. target marketing*) en þá velur framleiðandi/seljandi að beina sjónum að einum eða mögulega fleirum markhópum og uppfylla þarfir og væntingar. Þegar markaði er skipt upp í markhópa er talað um markaðsaðgreiningu eða markaðshlutun (*e. market segmentation*) en þá er tekið tillit til ýmissa breyta sem kunna að hafa áhrif á vöruval, s.s. kyns, aldurs, búsetu, tekjur og lífstíl svo eitthvað sé nefnt. Samkvæmt Kotler og félögum inniheldur markaðshluti (*e. market segment*) neytendur sem bregðast á svipaðan hátt við gefinni markaðsörvun (*e. market stimuli*) (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 93-95). Farið verður nánar ofan í saumana á þessu í umfjöllun um syllumarkaðssetningu síðar.

### **2.3 Stjórnun viðskiptatengsla**

Kostnaður við það að afla nýrra viðskiptavina er umtalsvert hærri en að halda í gamla viðskiptavinum. Þess vegna skiptir stjórnun viðskiptatengsla miklu máli, þ.e. að tryggja að viðskiptavinur sem kemur í verslunina finni það sem hann leitar að og að þjónustan sé góð (Mariotti og Glackin, 2012, bls. 295). Hugmyndin er sú að koma á sambandi við viðskiptavininn á einstaklings grunni en á sama tíma að safna upplýsingum um langanir viðskiptavinarins sem geta nýst til þess að bæta þjónustu og framboð fyrirtækisins. Viðskipti milli kunnans og fyrirtækisins verður báðum til góða, þannig að viðskiptavinir láta af hendi upplýsingar og fá í staðinn einstaklingsmiðaða þjónustu sem mætir þörfum þeirra (Wagner og Zubey, bls. 3). Mikilvægt er að bregðast við athugasemdum neytenda hið fyrsta en með það að leiðarljósi getur stjórnandi leiðrétt það sem miður hefur farið og gert viðeigandi ráðstafanir til að tryggja að heimsóknir í komandi framtíð verði ánægjulegri. Mörg fyrirtæki hafa farið þá leið að hafa svörunarspjöld eða athugasemdakerfi til staðar í verslunum sínum til þess að vera í stöðugum samskiptum við kunnann (Diamond og Litt, 2009, bls. 447).

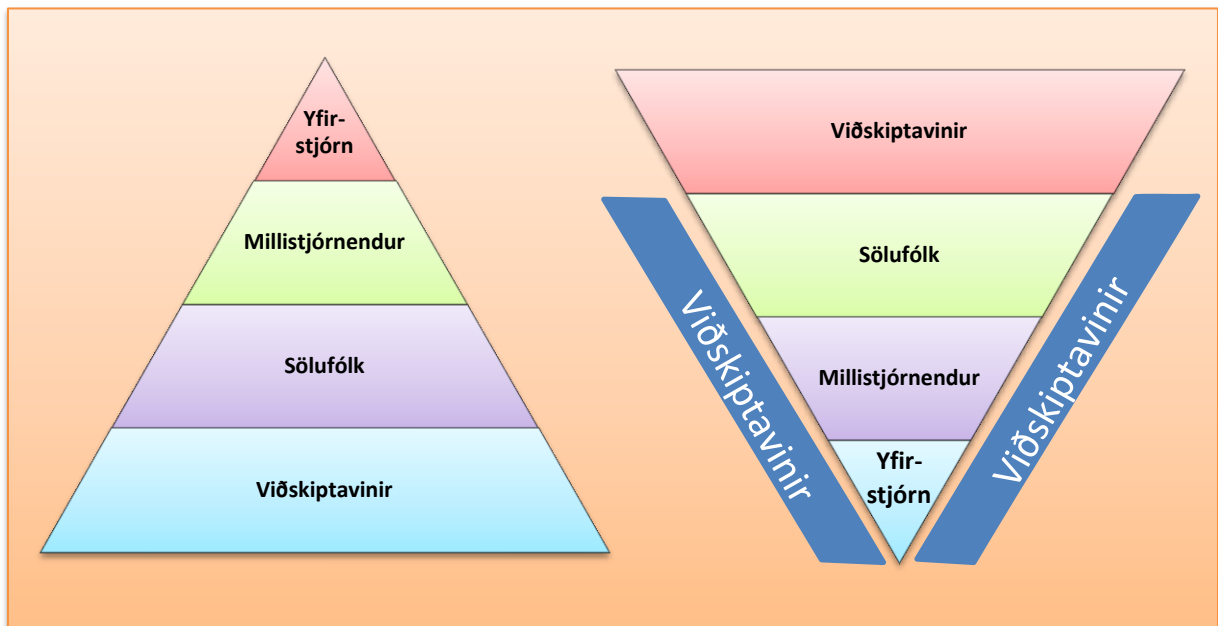
Í dag er farið að framleiða ýmsan hugbúnað til að aðstoða fyrirtæki við að safna upplýsingum um viðskiptavinum sína og greina betur nýjar syllur meðal markshópsins. Þetta getur oft reynst snúið þegar um smásala er að ræða sem er með mjög marga viðskiptavinum sem kaupa fáar

einingar hver. Þess vegna eru það hin hefðbundnu grunngildi stjórnunar viðskiptatengsla sem eru í forgrunni hjá smásölum. Þau eru:

- Lausnir: Smásali þarf að hafa í huga hvernig hann getur mætt þörfum viðskiptavinarins betur en samkeppnisaðilarnar. Það er ekki nóg að safna saman vörum, henda þeim upp í hillu, setja verðmerkingar á og velta fyrir sér hvar viðskiptavinirnir eru.
- Virðing: Smásali þarf að stjórna starfsfólki og þjálfa það til að tryggja að það sé kurteist, ötult og hjálpsamt við viðskiptavini. Óþjálfað starfsfólk veit ekki hvað viðskiptavinir vilja og hrekja mögulega viðskiptavini frá.
- Tilfinningar: Smásali þarf að vera meðvitaður um að allt sem gerist í búðinni hreyfir við viðskiptavininum tilfinningalega en ekki bara vitsmunalega. Ekki er hægt að gera ráð fyrir því að viðskiptavinir bregðist sérstaklega rökrétt við öllu áreiti.
- Verð: Smásali þarf að einbeita sér að því að hafa sanngjörn verð í stað þess að leika á fólk með „tilboðum“, smáu letri eða ímynduðum lágum verðum, eins og verslunin hafi ekkert betra að bjóða viðskiptavinum sínum.
- Þægindi: Smásali þarf að skilja að verðmætasta verslunarvara viðskiptavinar í nútímaheimi er tími og því þarf að gera allt sem unnt er til að spara tíma viðskiptavinarins. Verslunin verður því alltaf að standa við setta opnunartíma, hafa afgreiðslukassa opna og koma vörum hratt og örugglega til skila (Berry, 2001, bls. 52).

Nálgun fyrirtækja er sífellt að breytast úr því að vera pýramída laga þar sem stjórnandinn trónir á toppnum og viðskiptavinirnir eru neðst, í að setja viðskiptavinina, þarfir þeirra og langanir, á toppinn og gera sitt besta til að mæta þeim með starfsfólki sem er í góðu sambandi við viðskiptavinina. Hið gamla skipurit þar sem stjórnandinn sat á toppnum með millistjórnandann undir sér, síðan sölufólkið og að lokum viðskiptavininn er úrelt og skynsamlegra er að notast við skipurit þar sem viðskiptavinurinn er á toppnum og kastljósið er á honum. Sölufólkið og þeir sem eiga í samskiptum við og þjónusta viðskiptavininn koma þá í laginu fyrir neðan viðskiptavininn, þá koma millistjórnendur sem styðja við sölufólk til að viðskiptavinurinn verði sem ánægðastur. Að lokum er svo stjórnandinn neðst sem fer með það hlutverk að ráða inn starfsfólk og styðja við millistjórnendur. Einnig er sú breyting að samhliða pýramídanum eru viðskiptavinir tilgreindir á ábyrgð allra innan skipulagsins.

Stjórnendur á öllum stigum fyrirtækisins eiga að vera ábyrgir fyrir að hitta og þjónusta viðskiptavininn (Kotler Philip & Armstrong, 2006:161).



Mynd 1

## 2.4 Vefverslun

Vefverslanir eru í dag eðlilegur miðill til að selja vörur til viðskiptavina. Smásalar vonast til að viðskiptavinir finni það sem þá vantar, kaupi það og snúi svo aftur og aftur til þess að kaupa meira. Gríðarleg aukning hefur orðið í sölu á netinu á umliðnum árum og ekki líður sá dagur þar sem ný vefverslun er ekki sett á fót (Diamond og Litt, 2009, bls. 56). Vefverslun er einhver mest vaxandi markaðurinn í evrópu í dag. Árið 2011 var heildarvelta viðskipta á netinu í Evrópu rúmlega 200 milljarðar evra en til samanburðar var veltan 169 milljarðar evra árið 2010, og spáð er 16,1% aukningu í sölu á netinu á árinu 2012. Netverslun er í dag um 8,8% af allri smásölu í Evrópu en töluverður munur er á milli landa í Evrópu og á Norðurlöndunum er hlutfallið 9,1% (Online Retailing: Britain and Europe, 2012).

Þó verslun í búðum sé enn það sem neytendur kjósa að gera í flestum tilfellum þá benda Diamond og Litt á nokkur atriði sem hafa gert vefverslun jafn vinsæla eins og hún er:

- Tímasparnaður: Tími fyrir hefðbundnar verslunarferðir hefur dregist saman sérstaklega þar sem þátttaka kvenna á vinnumarkaði hefur aukist, sérstaklega í fullri vinnu.

- Alltaf opið: Ólíkt flestum verslunum þá er verslun á netinu ekki bundin við ákveðinn tímaramma. Jafnvel þótt opnunartími verslana hafi aukist á undanförunum árum (t.d. opið á sunnudögum og á fimmtudagskvöldum víða) þá er það ekki sambærilegt við að geta farið í upphaldsbúðina á netinu hvenær sem hentar.
- Breitt vöruúrval: Mörg fyrirtæki geta boðið upp á mun breiðara vöruúrval á netinu heldur en í búðinni sjálfri.
- Alþjóðleg nálgun: Viðskiptavinir geta farið í verslunina hvar sem þeir eru í heiminum, svo framarlega sem þeir eru nettengdir. Þannig nær vefverslunin ekki bara til þeirra sem búa í næsta nágrenni heldur til viðskiptavina um allan heim.
- Samanburður: Þar sem verð er oft það sem ræður úrslitum um kaup á vöru, þá er það kostur að með einungis nokkrum „klikkum“ geta kúnnarnir fundið hagstæðasta verðið.

Vefverslun er þó ekki gallalaus og margir neytendur veigra sér við því að nota þær þar sem áhætta varðandi kreditkortaviðskipti er ofarlega í hugum margra. Þá er alltaf hætta á því að panta vörur sem standast ekki væntingar, þá sérstaklega varðandi föt sem ekki passa. Margar nýjar leiðir hafa verið farnar til að fá viðskiptavini til að staldra við á vefverslunum og auka þjónustu við hann. Má þar nefna t.d.:

- Búðarráðgjafa: Með forritum líkt og skype þá er hægt að fá persónulega aðstoð í gegnum tölvuna.
- Sýndar máttun: Viðskiptavinir geta hlaðið niður mynd af sér og svo getur notandinn mátað fötin á sér og séð hvað honum líkar best við (Diamond og Litt, 2009, bls. 56-67).

## **2.5 Syllumarkaðssetning**

Syllumarkaðssetning felst í því að skilgreina markaðshluta niður í litla hópa af viðskiptavinum svo hægt sé að þjónusta þá enn betur. Þeir hópar sem falla undir þessa skilgreiningu eru markhópar með sérstakar þarfir og eru tilbúnir að greiða fyrir það hærra verð. Markaðssylla er ekki líkleg til að laða að sér samkeppni vegna sérhæfingarinnar. Þannig er ekki hagkvæmt fyrir samkeppnisaðila að reyna að koma sér inn á þann markað því einhver annar hefur meiri skilning á syllunni og er líklegri til árangurs. Sá sem skapar syllu býr til má segja lítið hagkerfi með sérhæfingu sinni og á góða möguleika á að stækka og hagnast (Keller og Kotler, 2006, bls. 242).

Einhverjir helstu kostir syllumarkaðssetningar eru að söluaðilinn fer að þekkja markhópin sinn svo vel að hann nær betur að koma til móts við þarfir hópsins og nær þannig inn meiri hagnaði. Það að skilja viðskiptavininn er einhver mikilvægasti þátturinn til að syllumarkaðssetning skili árangri. Vegna þekkingar og tengsla sinna við markhópin getur söluaðilinn einnig fundið nýjar syllur hjá núverandi markhópi og skilgreint þannig enn betur þarfir viðskiptavina og komið til móts við þær (Linnemann og Stanton, 1991, bls. 220-221).

## **2.6 Sérstaða íþróttaneytenda**

Íþróttamarkaðssetningu má nálgast á tvenna vegu. Annars vegar er um að ræða almenna markaðssetningu á íþróttavörum t.d. íþróttaföt og miða á leiki. Hins vegar að markaðssetja almennar vörur og þjónustu sem ekki tengist beint íþróttum í gegnum íþróttir. Sem dæmi má nefna íþróttastjörnur sem eru fengnar til að auglýsa morgunkorn og fyrirtæki sem styðja íþróttamót. Algeng mistök eru að full mikil áhersla er lögð á sölu á vörum án þess að almennileg grunnvinna hafi farið fram. Íþróttavaran þarf eiga sess í huga væntanlegs neytanda og því þarf að markaðssetja íþróttina og vörumerki tengd henni saman (Smith, 2008, bls. 2-5).

Íþróttir hafa tilfinningaleg áhrif á neytendur á annan veg en er venjan með neytendur annarra vara. Viðskiptavinir banka hafa sjaldnast áhuga á að kaupa bol með merki bankans til minningar eða eru svo uppteknir af tryggingafyrirtækinu sínu að þeir láta tattúvera á sig lógó fyrirtækisins. Þessu eru öðruvísi farið með íþróttaaðdáendur sem fylgjast svo náíð með sinni íþrótt, liði og leikmönnum að það nálgast þráhyggju (Smith, 2008, bls. 21). Þetta er vel þekkt hér á Íslandi en ekki aðeins lætur fólk húðflúra á sig merki liðanna sem það heldur með t.d. KR og Manchester United heldur einnig vörumerki eins og Nike.

Íþróttaneytendur geta verið t.d. leikmenn, áhorfendur, brjálaðir aðdáendur og einkafyrirtæki sem styrktaraðilar. Fyrir suma getur íþróttin verið hluti af sjálfsmynd viðkomandi en í öðrum tilfellum er um tómstundagaman að ræða sem fólk sinnir í frítíma sínum. Íþróttaneytendur geta verið virkilega trúir sinni íþrótt og liði en að sama skapi mjög gagnrýnir. Smith bendir á að í mörgum tilfellum sé ekki sérlega gagnlegt að nota hagfræðilega nálgun á hegðun íþróttaneytenda því að sú nálgun geri ráð fyrir rökréttri hegðun og að þeir velji vörur út frá gildi og þörf. Þegar kemur að íþróttum þá á þessi nálgun oft alls ekki við því val íþróttaneytenda sé ekki rökrétt heldur stýrist af þeirri tilfinningalegu tengingu sem þeir hafa við vörurnar. Því sé oft betra að skoða neytendahegðunina út frá sálfræðilegu eða félagslegu sjónarhorni (Smith, 2008 bls. 34-35).



Mullin og félagar leggja áherslu á að markaðssetning íþróttanna fylgi ekki alveg sömu lögmálum og markaðssetning tískufata, kleinuhringja og notaðra bíla, svo dæmi séu nefnd, vegna þess að íþróttir skipi alveg sérstakan sess í lífi íþróttaneytenda. Þetta sést kannski sérstaklega vel í því að íþróttunnendur vísa gjarnan til sín sem hluta af liðinu sem þeir halda með, sérstaklega ef liðið vinnur, jafnvel þótt viðkomandi hafi aldrei verið leikmaður í liðinu. „Við unnum í gær“ og „okkur gekk mjög vel“ heyrir oft sagt. Svo er reyndar áberandi að sagt sé „þeir töpuðu“ ef liðið stóð sig ekki. Þetta er dæmi um hvað fólk upplifir sig mikið sem þátttakendur í leiknum og að tilfinningin um að það sjálft gæti gert jafn vel eða betur ef það fengi tækifæri sé mjög sterk (Mullin, Hardy og Sutton, 2007, bls. 17-18).

Þessi tilfinning fólks um að það séu þátttakendur leiðir oft til þess að það lítur á sig sem sérfræðinga. Bandarísk rannsókn meðal almennings frá 1985 leiddi einmitt í ljós að rúmlega helmingur þeirra sem svöruðu töldu sig bæði geta verið betri þjálfara en meðalþjálfarinn og að ef þeir myndu aðeins æfa gætu þeir orðið atvinnumenn. Tæp 75% sögðust einnig vera betri dómarar en flestir dómarar (Mullin, Hardy og Sutton, 2007, bls. 19-20).

## **2.7 Körfubolti sem markaðsvara**

Árið 1992 fór draumalið Bandaríkjanna „Dream Team“ á Ólympíuleikana í Barcelona en það samanstóð af leikmönnum eins og Magic Johnson, Larry Bird og Michael Jordan. Liðinu var lýst eins og þar væru 12 rokkstjörnur á ferð og meira að segja sást leikmaður annars landsliðs veifa í félagi sína á bekknum og biðja þá um að taka mynd þegar hann var að dekkja Jordan í vörninni. Ólympíuleikarnir í Barcelona urðu vendipunktur í markaðssetningu á körfuknattleik. Ekki aðeins voru þarna á ferð hæfileikaríkir leikmenn heldur var markaðshugsun manna eins og David Stern sem stýrir NBA, bandarísku atvinnumannadeildinni í körfuknattleik, að skila árangri. Sjónvarpsþættir eins og „NBA Inside Stuff“, „NBA Jam“ og „NBA Action“ voru sýndir í yfir 170 löndum, m.a. á Íslandi (Mullin, Hardy og Sutton, 2007, bls. 2). Þetta varð byrjunin á miklu körfuboltaæði hér á Íslandi sem m.a. var skapað af markaðshugsuðum úti í heimi. Fjöldinn allur af íslenskum krökkum fóru að æfa körfubolta og skiptast á körfuboltamyndum og körfubolti náði fótfestu hér á landi.

Árið 1997 seldist NBA varningur fyrir 500 milljónir dollara utan Bandaríkjanna og um allan heim vildi áhugafólk fá varning sem tengdist stjórnunum úr NBA en þar fór auðvitað fremstur í flokki Michael Jordan í Nike Air skónum sínum. Öll markaðssetning í kringum NBA hafði gengið skínandi vel en það hafði verið mikil vinna hjá David Stern og félögum að búa til þetta

umhverfi. Þegar hann byrjaði hjá NBA á 9. áratugnum var ekki jafn mikill áhugi á körfubolta og styrktaraðilar höfðu áhyggjur af því að leikmennirnir væru í óreglu. Stern notaði því nokkur ár í að breyta umhverfinu áður en farið var út í mikla markaðssetningu sérstaklega í gegnum sjónvarp, m.a. með fyrrnefndum sjónvarpsþáttum (Mullin, Hardy og Sutton, 2007, bls. 2-3).

Árið 2004 fékk bandaríska landsliðið mikinn skell á Ólympíuleikunum í Aþenu og lentu í þriðja sæti. Liðinu var ætlað að mæta til Aþenu sem endurnýjað draumalið og leika listir sínar en ekki að tapa leikjum. Margir lýstu því yfir að körfuboltinn væri búinn og að NBA hefði algjörlega gleymt sér í því að markaðssetja derhúfur í stað þess að leggja áherslu á vandaðan og góðan körfubolta. David Stern svaraði því til að alþjóðleg markaðssetning körfuboltans væri að skila árangri og nú væri komin betri og hæfileikaríkari lið frá öllum heimshornum. Alþjóðleg sala á körfuknattleiksvörum féll ekki og raunar var úrslitakeppnin árið 2004 í NBA deildinni send beint út til 205 landa (Mullin, Hardy og Sutton, 2007, bls. 2-4). Ísland sem hluti af alþjóðasamfélaginu verður fyrir áhrifum af markaðsmaskínu NBA deildarinnar og núna 20 árum eftir að körfubolti náði alvöru fótfestu hér á landi eru enn allar aðal fyrirmyndirnar í NBA deildinni. Körfuboltinn í Bandaríkjunum er það sem íslenskir leikmenn og áhugafólk horfir til og fylgist með. Sem dæmi um virkni áhugafólks hér á landi má nefna nokkrar vefsíður sem fjalla einvörðungu um körfuknattleik s.s. Karfan.is, fusijama.tv, NBAisland.blogspot.com, ruslid.blogspot.com og myndbrot.is.

Ljóst er að þrátt fyrir að NBA deildin sjái hæðir og lægðir þá er markaðssetningin vel úthugsuð og heldur velli. Á næstu misserum er ekki ólíklegt að körfubolti fái enn meiri athygli en á síðastliðnum árum því nú hefur LeBron James gert það sama árið 2012 og Michael Jordan gerði 1992 þ.e. orðið NBA meistari með liði sínu, ólympíumeistari með liði Bandaríkjanna, valinn besti leikmaður NBA deildarinnar, valinn besti leikmaður úrslitakeppninnar og síðan valinn íþróttamaður ársins í kjölfarið af hinu virta tímariti Sports Illustrated. Uppi eru áform um að markaðssetja LeBron James um allan heim og mun það óneitanlega vekja athygli á íþróttinni (Mike Ozanian, 2012).

## **2.8 SVÓT greining**

SVÓT greining er gagnlegt tól til að átta sig á stöðu fyrirtækis og ná góðri yfirsýn yfir kosti og galla. Með þessari greiningu eru kannaðir styrkleikar (S) og veikleikar (V) í innra umhverfi fyrirtækisins, sem og ógnanir (Ó) og tækifæri (T) í ytra umhverfi fyrirtækisins.

Megintilgangur greiningarinnar er að sjá þá möguleika sem best falla að auðlindum fyrirtækisins og möguleikum þess á þeim markaði sem það stefnir á. SVÓT greining er góð leið fyrir stjórnendur til að koma auga á samkeppnins forskot sem leiðir til aukins hagnaðar og hámarkar möguleikana á að halda velli á samkeppnismarkaði (Hill & Jones, 2004, bls. 16).

## **2.9 Fimm krafta líkan Porters**

Fimm krafta líkan Porters er mælikvarði á samkeppnishæfni fyrirtækis á þeim markaði sem fyrirtækið keppir á. Markmiðið með líkaninu er að veita stjórnendum betri skilning á markaðnum sem fyrirtækið starfar á og finna þann stað á markaðnum þar sem fyrirtækið skarar fram úr samkeppnisaðilum sínum. Líkanið er samsett úr fimm kröftum sem hægt er að meta sem annað hvort veika eða sterka. Því sterkari sem hver kraftur er því minni tækifæri hefur fyrirtæki til þess að hækka verð og afla meiri tekna. Hægt er að líta á sterka krafta sem ógn við stöðu fyrirtækisins en veika krafta sem tækifæri til þess að færa út kvíarnar.

- Ógn frá mögulega nýjum samkeppnisaðilum. Ef litlar aðgangshindranir eru fyrir ný fyrirtæki að taka til starfa á sama markaði er þessi kraftur sterkur. Aðgangshindranir geta verið af ýmsum toga, m.a. tryggð við merki sem þegar eru á markaði, stærðarhagkvæmni og framleiðslufirburðir, kostnaður neytenda við það að breyta vöruvali sínu eða höft á vegum stjórnvalda.
- Samkeppni á markaði vísar til þess hvort fyrirtæki á markaði þurfi að berjast innbyrðis til að viðhalda eða auka markaðshlutdeild. Ef samkeppnin er mikil lækka verð og hagnaður minnkar, þá telst krafturinn vera sterkur. Aðallega er litið til þriggja þátta til að meta samkeppnisstig markaðarins. Fyrst er að nefna uppbyggingu markaðarins, þ.e. hvor um sé að ræða samkeppni, fákeppni eða einokun. Þá er það eftirspurn eftir vörunni og í þriðja lagi útgönguhindranir sem geta t.d. falist í fjárfestingum og sokknum kostnaði.
- Samningskraftur kaupenda segir til um það hversu mikil áhrif viðskiptavinir geta haft á verðlagningu vöru og þjónustu og þar með tekjur fyrirtækja. Séu aðeins fáir stórir viðskiptavinir geta þeir haft mikil áhrif en stór fjöldi smærri viðskiptavina hefur ekki jafn mikla möguleika til áhrifa. Hins vegar ef seljendur á markaði eru mjög margir þá geta neytendur þrýst niður verðum með því að fara þangað sem varan er ódýrari og verður þá samningskraftur kaupenda sterkari.

- Samningskraftur birgja er að mörgu leyti sambærilegur við samningskraft kaupenda nema nú er það fyrirtækið sem er neytandinn og á í viðskiptum við framleiðanda. Samningskraftur birgja styrkist ef fáar staðkvæmdarvörur eru til staðar og ef varan er mjög mikilvæg fyrir fyrirtækið. Auk þess ef fyrirtækið er einn af mjög mörgum kaupendum og skiptir ekki miklu máli varðandi tekjur birgjans. Þá er staða birgja einnig sterk ef þeir hafa möguleika á að fara í beina samkeppni við fyrirtækið.
- Ógn staðkvæmdar vara gefur til kynna hvort mikið úrval sé af sambærilegri vöru eða þjónustu á markaði sem getur uppfyllt þarfir viðskiptavinarins. Ef mikið framboð staðkvæmdar vara er á markaði er þessi kraftur sterkur (Mariotti og Glackin, 2012, bls. 79-82).

### **3.0 Rannsóknaaðferðir**

Rannsakandi gerði skrifborðsrannsókn til að fá upplýsingar um mögulega samkeppnisaðila, stærð markhóps og veltu á íþróttavörumarkaði svo eitthvað sé nefnt. Upplýsingar fengust m.a. úr opinberum gögnum, af internetinu, úr fjölmiðlum og bókum. Rannsakandi gerði einnig vettvangsrannsókn þar sem heimsóttar voru verslanir á höfuðborgarsvæðinu sem selja íþróttavörur til að kanna

Einnig gerði rannsakandi vettvangsrannsókn í öllum helstu íþróttavörubúðum á höfuðborgarsvæðinu í byrjun nóvember 2012. Búðirnar sem voru skoðaðar voru Útilíf, Intersport, SportsDirect og Jói Útherji. Kannað var hversu stór hluti af vöruframboði verslana snýr að körfuknattleik, auk þess sem verð og framsetning varanna var skoðuð. Skráð var verð og fjöldi vara sem voru í boði, þ.e. af æfingafatnaði, skóm, boltum, flautum, liðsbúningum.

## **4.0 Viðskiptaáætlun**

### **4.1 Einkunnarorð og forvitnisvaki**

Einkunnarorð Körfuboltabúðarinnar eru:

#### **Körfuboltabúðin – Heimili körfuboltans**

Körfuboltabúðin er sérvöruverslun með körfuknattleiksvörur ætluð leikmönnum – bæði fullorðnum og börnum, þjálfurum, dómurum, áhugamönnum og aðdáendum. Boðið verður upp á fjölbreytt úrval af vörum sem hvern körfuknattleiksunnanda langar að eignast s.s. NBA búninga, flottustu körfuboltaskóna, búninga íslenskra félagsliða, vandaðan æfingafatnað, skemmtilega stuttermaboli, götutísku sem tengist körfubolta, safngripi og bolta svo eitthvað sé nefnt. Jafnframt verður rekin vefverslun.

Líkt og einkunnarorðin gefa til kynna verður heimilisleg stemning í búðinni og allir boðnir velkomir. Viðskiptavinirnir verða í forgrunni en í búðinni verður skapað samfélag körfuboltaunnenda og menning þeirra í hávegum höfð. Lagt verður upp úr því að starfsfólk sé vel þjálfað, tilbúið að aðstoða viðskiptavininn og hafi góða innsýn inn í körfubolta.

Það er gat í markaðnum í dag þar sem engin verslun býður upp á gott úrval af körfuboltavörum – Körfuboltabúðinn ætlar að stoppa í gatið.

## **4.2 Samantekt fyrir stjórnendur**

### **Markmið**

- Opna sérverslun með körfuknattleiksvörur árið 2013.
- Opna vefverslun samhliða opnun verslunarinnar.
- 20% söluaukning á ári á fyrstu þremur árum í rekstri og ná rúmlega 70 milljón króna sölu í lok árs 2016.
- Skila jákvæðri niðurstöðu í lok þriðja rekstrarárs með hagnaði upp á rúmar 6 milljónir.
- Auka umferð um vefsíðuna um 50% árlega á tímabilinu og auka sölu um 20% árlega á sama tímabili.
- Stofna til samstarfs við Körfuknattleikssamband Íslands og félagslið í körfuknattleik á Íslandi.
- Gera verslunina að miðpunkti körfuboltamenningar á Íslandi.

### **Tilgangur**

Við ætlum að byggja upp langtímaviðskiptasamband við viðskiptavinum okkar, með áherslu á sérþekkingu, gæði og hátt þjónustustig, þannig að við verðum fyrsta val þeirra sem ætla að kaupa körfuboltavörur. Við viljum verða „einn af fjölskyldunni“. Starfsfólk okkar mun hafa reynslu og þekkingu og mun koma fram við kunnana sem þeir séu hluti af fjölskyldu eða vinahóp og aðstoða þá við að finna réttu vöruna fyrir þá.

### **Lykilatriði til árangurs**

- Vefsíðan og vefverslunin verður traustvekjandi og notendavæn. Þar verður boðið upp á tilboð og kauphvata sem laða viðskiptavinina að síðunni aftur og aftur. Auk þess verður gripið til aðgerða til þess að síðan skori hátt í leitarniðurstöðum helstu vefleitarvéla.
- Semja við helstu birgja um hagstæð kjör til framtíðar til að auka hagnað, halda niðri kostnaði og hámarka veltu.
- Þjálfar starfsfólk til þess að veita fjölskylduvæna þjónustu þar sem viðskiptavinurinn og þarfir hans eru í fyrirrúmi.
- Beina markaðssetningu fyrirtækisins að markhópnum þannig að hann kynnist bæði búðinni og vefversluninni.
- Leggja metnað í að byggja upp góða innviði þannig að stjórnun fjármála sé ábyrg, starfsmönnum líði vel og vel sé haldið utan um alla vörustjórnun.

- Við munum vera virkir þátttakendur í körfuboltasamfélaginu á Íslandi, fylgjast með því sem er að gerast og styrkja verðug verkefni, s.s. körfuboltaskóla barnanna og götumót fyrir almenning.
- Tryggja að tilgangi fyrirtækisins sé fylgt eftir í daglegum rekstri.



## **4.3 Tækifæris- og samkeppnisgreining**

Til að leggja mat á hvort markaður sé fyrir sérvöruverslun með körfuknattleiksvörur á Íslandi þarf að skoða bakgrunninn vel. Mikilvægt er að skilja markaðinn, þ.e. hverjir samkeppnisaðilarnir eru og hverjir viðskiptavinirnir.

Á undanförunum árum hafa sprottið upp ýmsar sérvöruverslanir fyrir hinar ýmsu greinar íþróttar, s.s. snjóþróttabúðir, hestamennsku, stangveiði, útivist, þríþraut, bardagaíþróttir, knattspyrnu og golf. Sammerkt er með flestum þessum búðum að þær höfða ekki síður til áhugafólks en þeirra sem stunda sportið af einhverri alvöru. Kannski má rekja þetta til almennrar vakningar um heilbrigðan lífsstíl og að fólk velji sér nú fjölbreyttari tómsundurir sem leiði til heilsueflingar á öllum aldri. Körfuboltaþúðin, sem er sérvöruverslun með vörur sem tengjast körfuknattleik, er hluti af þessari bylgju. Markmið verslunarinnar að ná til bæði þeirra sem keppa í körfubolta að staðaldri sem og til áhugamanna sem spila í streetball, mæta á leiki eða fylgjast með NBA í sjónvarpinu.

### **Framboð á körfuboltavörum í dag**

Fyrst er mikilvægt að gera sér grein fyrir því hvort verið sé að svala þörf þessa markhóps á íslenskum markaði í dag. Í því skyni var gerð vettvangsrannsókn þar sem kannað var úrval af körfuboltavörum í helstu íþróttaverslunum höfuðborgarsvæðisins. Heimsóttar voru eftirfarandi verslanir:

- Intersport - Alhliða íþróttar og útivistarverslun
- Útilíf - Alhliða íþróttar og útivistarverslun
- SportsDirect : Lágvöruverðsverslun með íþróttavörur
- Jói Útherji : Sérvöruverslun með knattspyrnuvörur

Kannað var framboð og verð körfuknattleiksvara en í stuttu máli sagt þá eru vörur sem tengjast körfubolta aðeins lítið brot af því vöruúrvali sem þessar búðir bjóða fram og úrvalið heldur lélegt. Allar búðirnar buðu upp á körfuboltaskó, æfinga-treyjur og buxur, flautur og bolta en sammerkt með þeim var að úrvalið var takmarkað og fábrotið. NBA búninga var aðeins að finna í einni verslun í litlu úrvali en ætla má að það sé ein vinsælasta vara á meðal körfuboltafólks ef frá er talinn nauðsynlegur búnaður til æfinga. Í raun mætti segja að að stóru íþróttakeðjurnar sinni grunnþörfum þeirra sem stunda körfubolta en úrvalið teygir sig ekkert lengra til þeirra sem eru tilbúnir til að kaupa fleiri og fjölbreyttari vörur.

Útilíf og Intersport voru mjög sambærilegar að mörgu leyti. Báðar eru keðjur sem reka stórar verslanir í góðum verslunaplássum. Boðið er upp á íþróttavörur sem tengjast nánast hverri einustu íþróttagrein sem stunduð er á Íslandi en vöruúrvalið innan hverrar greinar er lítið. Starfsfólk búiðanna er ekki sérlega áberandi og býður ekki persónulega þjónustu. Auk þess sem verulega erfitt er að hafa yfirgripsmikla þekkingu á öllum þeim íþróttagreinum sem verið er að reyna að sinna. Þannig getur starfsfólkið ekki gefið traust ráð um hvað skuli velja. Áberandi var að starfsfólkið var mjög ungt, mögulega skólafólk í afleysingum. Báðar búðirnar eru með vefsíðu þar sem hægt er að skoða allt vöruúrvalið og verð en aðeins er hægt að kaupa í gegnum síðuna hjá Intersport.

SportsDirect er ný verslun á markaði og aðgreinir sig augljóslega í verði en þar er boðið upp á langlægsta verðið á skóm og æfingafatnaði. Erfitt er að áætla á þessari stundu hvort verðlagning SportsDirect sé komin til að vera eða hvort reksturinn sé að borga með sér fyrstu mánuðina til að afla viðskiptavina. Verðlagning þeirra á sambærilegum eða eins vörum var oft og tíðum 40-70% lægri en samkeppnisaðilanna. Nóg var af starfsfólki í búðinni en það týndist innan um vörustaflana. Aðgengi í búðinni er lélegt og ekki lagt upp úr glæsilegri framsetningu líkt og í Intersport og Útilíf en líklega er það hluti af „Bónus“ markaðssetningu búðarinnar sem staðsetur sig sem ódýrasta söluaðilann á markaðnum. SportsDirect heldur ekki úti íslenskri vefverslun.

Jói Útherji er fyrst og fremst sérvöruverslun með knattspyrnuvörur. Hún er staðsett utan hefðbundinna verslunarkjarna þannig að fólk sem fer í búðina gerir sér ferð þangað. Boðið er upp á gott úrval af fótboltavörum og hefur verslunin verið að reyna að marka sér pláss á markaði með körfuboltavörur líka á síðustu árum. Úrvalið er þó ekki neitt sérstaklega mikið en boðið var upp á búninga örfárra NBA liða í nokkrum stærðum. Búðin býður upp á fótboltatrejgur íslenskra félagsliða en virðist ekki hafa fært út kvíarnar yfir í körfuboltann að þessu leyti. Starfsfólkið virtist áhugasamt um að aðstoða og einnig er boðið upp á að versla í gegnum vefverslun.

Erlendar vefverslanir. Æskilegt er að hafa í huga að samkeppni frá vefverslunum erlendis er talsverð. Margar þeirra bjóða mikið úrval íþrótt- og körfuknattleiksvara, eru gerðar af fagmennsku og nota markaðstól til þess að laða viðskiptavininn að síðunni aftur og aftur.

Á Íslandi er ekki hægt að kaupa liðbúninga íslenskra félagsliða án þess að fara í gegnum pantanaferli hjá viðkomandi félagi sem áframsendir pöntuna til framleiðanda. Liðstreyjur

Íslenskra atvinnumanna erlendis, t.d. á Norðurlöndum og í Suður-Evrópu er heldur ekki hægt að nálgast neins staðar auk þess að sem úrval NBA búninga er af afar skörum skammti. Þetta eru dæmi um vörur sem varla eru boðnar fram á markaði í dag en gæti vel verið markaður fyrir.

## **Stærð markaðar**

Ljóst er að mikill áhugi er á körfubolta hér á landi en samkvæmt iðkendatölum ÍSÍ fyrir árið 2011 er körfuknattleikur sjötta vinsælasta íþróttin á Íslandi, það ár voru skráðir 6454 virkir iðkendur hjá íþróttafélögunum (Starfsskýrslur ÍSÍ, 2011). Almennt bjóða íþróttafélögin bara upp á æfingar fyrir yngra fólk og lýkur yfirleitt hefðbundinni þátttöku körfuknattleiksiðkenda þegar í meistaraflokk kemur. Þannig gefa þessar tölur ekki fulla mynd af því hversu margir æfa eða hafa æft körfubolta á Íslandi þar sem þær endurspegla nánast einvörðungu iðkendahóp undir 30 ára aldri. Gera má ráð fyrir að það sé í það minnsta annað eins eða rúm 6000 manns komi að körfuknattleik í hinum ýmsu formum. Þá er átt við svokallaðan bumbubolta með gömlum félögum eða leikmenn sem spila götubolta (e. streetball) úti á völlum borgarinnar þegar vel viðrar. Nokkur hundruðir manns mæta á hvern úrvalsdeildarleik. Þegar komið er fram í úrslitakeppni þá eykst fjöldinn umtalsvert og undir lok keppnistímabils eru liðin að fá 1000-2500 áhorfendur eftir stærð íþróttahúsa á leikina. Þessi hópur er vissulega markhópur körfuboltabúðarinnar.

## **Aðgreining markhóps**

Markaður fyrir körfuboltavörur geta snúið að ýmsum aðilum. Allt frá leikmönnum sem stunda íþróttina reglulega, til dómara, þjálfara, áhugamanna, aðdáenda og svo að lokum er hægt að tala um „nörda“ hóp. Nördarnir eru þeir sem eru líklegir til að versla dýran varning. Þá er átt við t.d. treyjur sem eru áritaðar eða jafngildar (authentic) þeim sem viðkomandi leikmenn leika í. Svo mætti einnig telja til leikmannamyndir sem nördarnir skiptast á en þær eru misverðmætar eftir leikmanni og uppruna þeirra. Því er ljóst að neytendahópur Körfuboltabúðarinnar er fjölmennur og innan hans eru aðilar sem eru tilbúnir að greiða hátt verð fyrir sérhæfða vöru.

Körfuboltabúðin mun bjóða upp á fjölbreytt úrval af vörum sem höfða til körfuboltafólks. Skipta mætti markhópi búðarinnar í nokkra flokka:

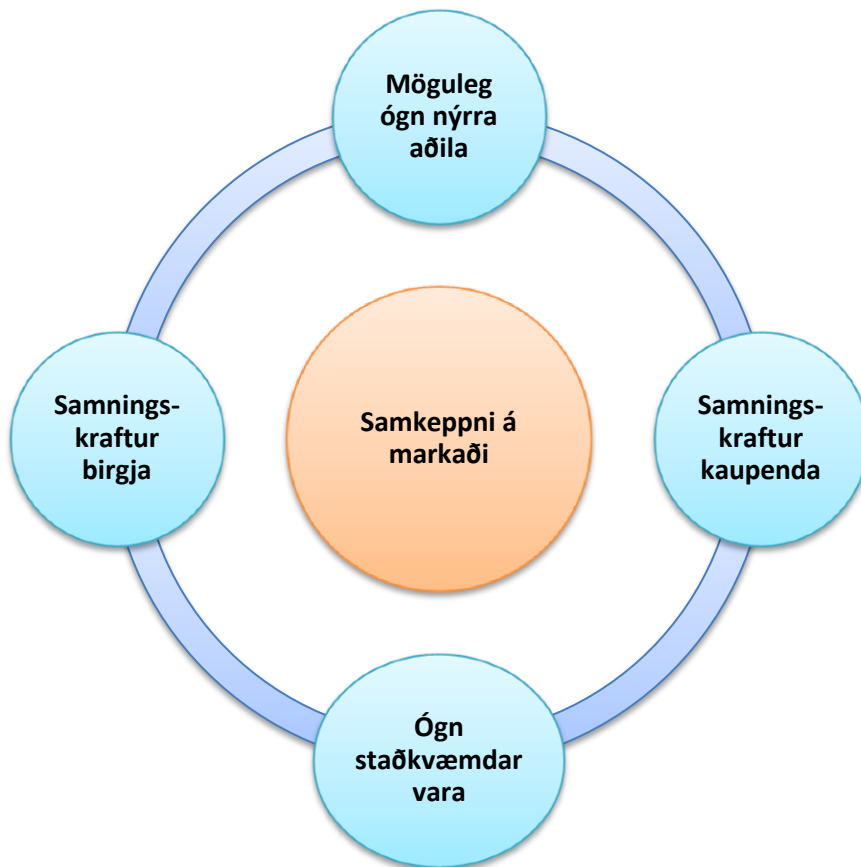
- Leikmaðurinn: Fólk sem æfir og stundar körfubolta reglulega, annað hvort fullorðið fólk eða unglingar sem hafa fjárráð, sjálfstæða þekkingu og smekk fyrir vörunum og koma í búðina á eigin vegum. Æfingaföt, skór, boltar, lífstílsvörur og styrktartæki fyrir líkamann.
- Foreldrar: Í langflestum tilvikum eru foreldrar viðstaddir eða sjá um kaup á íþróttavörum fyrir börn á aldrinum 5-18 ára. Þeir verða fyrir miklum áhrifum af áliti barnanna á því hvað þykja bestu og flottustu vörurnar. Þessi markhópur þarf mest að halda á góðri og aðgengilegri þjónustu. Æfingaföt, skó, lífstílsvörur og boltar.
- Þjálfarinn/dómarinn: Þessi hópur þarf sérhæfðari þjónustu en aðrir hópar. Boðið verður upp á að panta kennsluefni og annað upplýsingaefni sem nýtist þeim í starfi og leggja þeim lið í öðru sem þeir óska eftir. Æfingaföt, skór, upplýsingar- og kennsluefni, flautur og tússtöflur.
- Áhugamaðurinn: Þessum hópi er minnst sinnt á markaðnum eins og hann er í dag. Markmið Körfuboltaþúðarinnar er að gera áhugamennina að fjölskyldumeðlimum. Aldursbil þessa hóps er breitt, allt frá unglingum upp í eldri borgara. Hópurinn vill kaupa liðstreyjur íslenskar og erlendar, veggspjöld, safngripi, flottustu skóna og almennan körfuboltavarning.

Verslun/vefverslun: Það er mikilvægt að skilja hvernig viðskiptavinahópur verslunarinnar annars vegar og vefverslunarinnar hins vegar er lýðfræðilega samansettur:

- Á landsvísu: Viðskiptavinagrunnur vefverslunarinnar er landið allt. Mögulegir viðskiptavinir eru allir þeir sem hafa aðgang að internetinu en það eru 95% Íslendinga (Árni Fannar Sigurðsson, 2012, bls. 1).
- Suðvesturhornið: Körfuboltaþúðin þarf að vera vel staðsett á höfuðborgarsvæðinu til að geta þjónustað allt suðvesturhorn landsins. Af þeim 27 félagum á Íslandi sem keppa í körfubolta eru rúmlega 20 staðsett á og við höfuðborgarsvæðið.

Aðgreining körfuboltaþúðarinnar verður fyrst og fremst í því fólgin að hér er um sérvöruverslun að ræða sem ætlar að þjóna körfuboltanum með hátt þjónustustig. Meira verður lagt upp úr góðu vöruframboð fremur en verðsamkeppni við stærri búðirnar.

## Greining á markaðsumhverfi með fimm krafta líkani Porters



Mynd 2

### 1. Ógn frá mögulega nýjum samkeppnisaðilum

- Körfuboltabúðin býður upp á sérhæfða þjónustu sem er fólgin í þekkingu starfsfólks og að vera eina búðin sem sérhæfir sig með einungis körfuboltavörur. Aftur á móti er auðvelt fyrir aðra aðila að koma inn á þennan markað ef þeir sjá sér hag af því. Sérhæfing og þjónusta er styrkleiki búðarinnar en búðin gæti fljótt tapað viðskiptum ef út í verðstríð við stærri aðila er að ræða. Heildarmat á ógn frá mögulegum nýjum samkeppnisaðilum geftur til kynna að krafturinn er sterkur.

### 2. Samkeppni á markaði

- Körfuboltabúðin sérhæfir sig í vörum með körfuboltavarning. Aðrar verslanir á markaði bjóða upp á takmarkað vöruúrval og því er körfuboltabúðin að fara á

markaðssyllu sem fyrir er lítil sem engin samkeppni. Samkeppni á markaði er því veikur kraftur.

### 3. Samningskraftur kaupenda

- Körfuboltabúðin mun þjónusta fyrst og fremst einstaklinga sem ekki geta fengið vörur sínar annars staðar. Því er krafturinn veikur.

### 4. Samningskraftur birgja

- Körfuboltabúðin mun versla stærstan hluta vara sinna við heildsölur erlendis. Framleiðendur körfuboltavarnings eru fjöldamargir og því má álykta að samningskraftur birgja sé veikur.

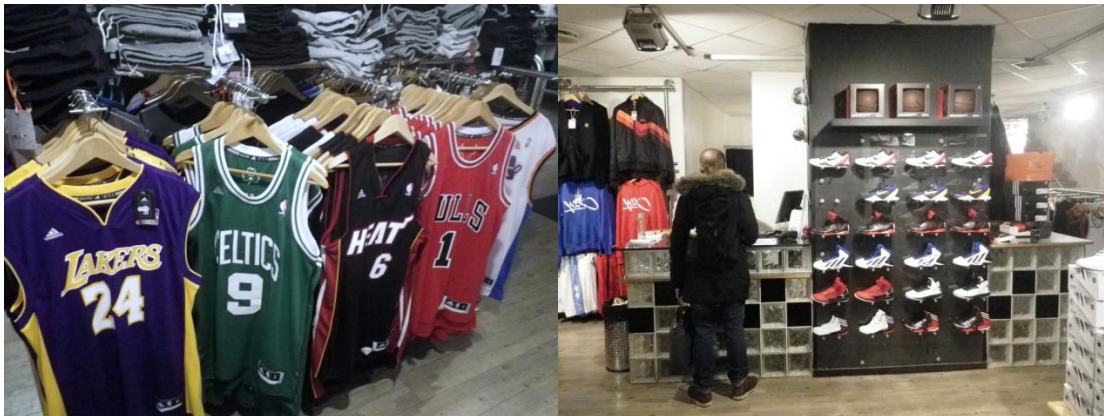
### 5. Ógn staðkvæmdarvara

- Körfuboltabúðin mun aðgreina sig frá öðrum íþróttavöruverslunum með því að bjóða upp á vörur sem í dag eru ekki seldar annars staðar á Íslandi. Vissulega bjóða aðrar verslanir upp á hluta af vöruúrvali Körfuboltabúðarinnar en heilt yfir þá er ógn staðkvæmdar vara lítil. Því er þessi kraftur veikur.

## 4.4 Vörur og fyrirtækið

Sérverslun með körfuboltavörur er ekki hugmynd sem vaknar í tómarúmi heldur eru til ýmsar fyrirmyndir að slíkri verslun. Má þar meðal annars nefna Basketballstore í Noregi, Pick&Roll á Spáni og Basketmania vefverslun í Bretlandi en fjallað verður nánar um norsku búðina hér á eftir. Á Íslandi hefur engin verslun sinnt þessum hópi nægilega vel síðan Nikebúðin á Laugavegi var og hét. Stofnandi hefur margsinnis átt samræður við körfuknattleiksfolk um vöntun á vörum og löngunina til að geta átt viðskipti við verslun hérlendis sem sinnir markhópnum vel. Einnig hafa ættingjar og vinir sem hafa viljað gefa stofnanda körfuboltavörur í jóla- og afmælisgjafir haft á orði að þrátt fyrir einbeittan ásetning um að kaupa körfuboltabol eða annað sambærilegt hafi það ekki gengið eftir vegna skorts á vöruúrvali. Ætlunin er því að koma til móts við þennan hóp og bjóða upp á raunhæfan kost til þess að versla þessar vörur hérlendis.

### **Basketballstore.no**



Mynd 3: Gott úrval NBA búninga

Mynd 4 Flottustu skórnir

Basketballstore er sérhæfð verslun fyrir körfuknattleiksfolk í Noregi sem var stofnuð árið 2005. Búðin er staðsett á góðum stað í miðborg Osló og rekur einnig vefverslun. Eigandi verslunarinnar Peter Ressahehi svaraði góðfúslega nokkrum spurningum rannsakanda auk þess sem fjölskyldumeðlimur heimsótti verslunina og fékk að taka myndir. Er umfjöllunin hér að neðan byggð á upplýsingum af heimasíðu verslunarinnar, svörum eiganda og lýsingu fjölskyldumeðlims af versluninni.

Hugmyndin að búðinni kviknaði þegar Peter, sem hafði starfað við smásölu á lífstílsvörum um nokkurra ára skeið, sá að það var gat í markaðnum og að engin verslun væri að bjóða fram almennilegt úrval af körfuboltavörum. Hann viðraði hugmyndina við ýmsa aðila en mætti

mikilli vantrú á að markaðurinn væri nægilega stór til að sinna honum sérstaklega. Miðað við þær upplýsingar sem hann hafði viðað að sér ætti að vera rými fyrir minnsta kosti eina sérvöruverslun með körfuboltavörur á markaðnum sem myndi standa undir sér. Þetta gekk eftir og reksturinn gengur ennþá vel 7 árum síðar.

## **Markhópur**

Basketballstore selur flest allt sem við kemur körfubolta. Búðin þjónustar alla hópana – leikmenn, þjálfara, dómara, áhugafólk og körfuboltanörda. Þegar Peter var spurður að því hver væri hans helsti markhópur nefndi hann að sjálfsögðu þá sem stunda körfuknattleik en einnig að búðin höfðaði til hóps sem aðhylltist ákveðinn lífsstíl – s.s. fólk sem hlustar á hiphop, dansar breakdans og spilar streetball.

Samkvæmt eiganda Basketballstore er vöruúrval stærri búðanna, t.d. Intersport og XXL, mjög takmarkað líkt og á Íslandi. Áhugavert var að hann sagðist vita til þess að sölufólk hinna búðanna benti á hans búð ef fólk væri að leita að körfuknattleiksvörum þannig að svo virðist sem stærri keðjurnar geri ekki raunverulega tilraun til að keppa við Basketballstore í vöruúrvali.

Verslunarpláss Basketballstore er um 70 fm og í grófum dráttum mætti skipta búðinni í tvennt, þar sem afgreiðsluborðið er í miðjunni, körfuboltavörur vinstra megin og lífstílsvörur hægra megin. Að sögn eiganda er hugmyndin með því að bjóða upp á lífstílsvörurnar, s.s. föt til daglegra nota, jakka, derhúfur, götuskó o.s.frv. ekki endilega sú að laða að stærri markhóp heldur að reyna að selja markhópnum fleiri vörur til að ná upp í áætlaða sölu. Þar sem markhópurinn fyrir „tæknilegu“ vörurnar er heldur lítill þarf að vera hægt að fá sem mest út úr hverjum kúnna sem kemur í búðina.

## **Vöruúrval**

Mikið og gott úrval er af körfuboltaskóm og er sérstök áhersla lögð á að bjóða upp á „special edition“ týpunar. T.a.m. voru í boði allar nýjustu gerðirnar af Kobe Bryant, LeBron James og Derrick Rose skóm en það eru skórnir sem þessir heimsfrægu leikmenn nota þegar þeir spila í NBA deildinni. Þá var gott úrval af NBA liðsbúningum og alls ekki bara frá þekktustu liðunum með nöfnum vinsælustu leikmannanna á bakinu heldur var einnig að finna treyjur frá liðum s.s. Hornets, Hawks og Warriors. Æfingafatnað var að finna í mörgum gerðum og litum sem og stuttermaboli með ýmsum körfuboltamyndum sem flokka mætti bæði til æfingafatnaðar og lífstílsvöru. Körfuboltarnir sem boðið er upp á eru bæði „professional“



keppnisboltar sem og skrautlegir „streetball“ boltar. Þá er hægt að fá ýmsa aukahluti s.s. flautur, teiknispjöld, NBA míní fígúrir og NBA svitabönd.

Lífstílsvörurnar sem búðin býður upp á eru t.a.m. hettupeysur, jakkar, derhúfur, strigaskór, götuskór, dúnvesti og annar fatnaður til daglegra nota. Vörurnar bera það með sér að þær höfða til þeirra sem aðhyllast bandaríska gettó götutísku ef svo mætti komast að orði.

## **Fyrirtækið**

Basketballstore er í samstarfi við Norska körfuknattleikssambandið og kom það til af frumkvæði sambandsins. Þar sem basketballstore er sérhæfð körfuboltaþúð vildi sambandið geta beint félagsmönnum sínum þangað til að fá þær vörur sem þeir þarfnast. Auk þess býður verslunin upp á búningaþjónustu fyrir félagsliðin og að panta inn bolta fyrir alla flokka. Þetta samstarf hefur leitt til þess að búðin er þekktari á markaðnum en ella.

Hjá Basketballstore starfa fjórir starfsmenn en mesti annatími búðarinnar er á haustin þegar körfuboltaæfingar hefjast á ný eftir sumarfrí og keppnistímabilið fer af stað. Árleg velta búðarinnar er 6 miljón NOK (134 miljónir ISK) en hefur dregist saman um 1 miljón NOK síðan árið 2009. Helstu ástæðurnar fyrir samdrættinum taldi eigandinn vera sterkra stöðu norsku krónunnar gagnvart dollar og evru, þannig að viðskiptavinir leita erlendis eftir ódýrari vörum.

## **Körfuboltaþúðin**

### **Vörur**

Körfuboltaþúðin er sérvöruverslun sem stílar inn á áhugafólk um körfubolta og mun bjóða upp á djúpt vöruúrval með enga hliðstæðu á Íslandi. Ef þú vilt verða betri leikmaður, þjálfari eða dómari og upplýstari áhugamaður eða aðdáandi þá kemur þú í körfuboltaþúðina.

Farið verður að dæmi Basketballstore og bæði boðið upp á sérhæfðar körfuknattleiksvörur sem og lífstílsvörur sem kunna að höfða til þeirra neytenda sem sækja búðina heim. Mikil áhersla er lögð á gæði körfuboltavaraanna sem boðið verður upp á og koma þær flestar frá bestu merkjunum þ.e. Nike, Adidas, Reebok, And1, Spalding, Wilson og Fox40. Framleiðendur eru mismunandi í sérhæfingu þannig koma bestu skórnir frá Nike, Adidas og Reebok á meðan aukahlutir líkt og boltar og teiknispjöld koma frá Spalding og Wilson.

Mikilvægt er að bjóða einnig upp á gott úrval af búningum, bæði merktum og ómerktum. Sérstaða verslunarinnar felst m.a. í því að bjóða upp á búninga íslenskra félagsliða til sölu fyrir aðdáendur. Í dag er mjög erfitt að nálgast slíka búninga en þá þarf að senda sérpöntun til Henson yfirleitt í gegnum formann körfuknattleiksdeildar hvers félags fyrir sig. Þetta er mjög óhentugt, tímafrekt og mikil fyrirhöfn fyrir neytandann. Í Körfuboltaþúðinni verður bæði hægt að kaupa tilbúna búninga eða leggja inn pöntun standi vilji til þess að fá hann prentaðan með nafni á bakið. Körfuboltaþúðin mun þá hafa milligöngu um prentunina frá Henson og leyfi liðanna ef þess þarf. Þá verður einnig boðið upp á annan merktan varning s.s. stuttermaboli og töskur með merkjum íslensku liðanna.

Búningar erlendra liða verða einnig til sölu og koma þeir frá heildsölu í Bandaríkjunum sem og landsliðsbúningar frægustu landsliðanna s.s. Bandaríkjana, Spánar, Frakklands og Litháen en þeir koma frá mismunandi söluaðilum. Búningarnir verða bæði boðnir fram í fullorðins- og barnastærðum. Aðdáandinn á einnig að geta nálgast ýmsa minjagripa og safnvörur í þúðinni. Seld verða veggspjöld með svipmyndum úr NBA, körfuboltamyndir og til skoðunar er að reyna að bjóða upp á ljósmyndir og veggspjöld úr íslenskum körfubolta.

Eins og fram hefur komið verður einnig boðið upp á svokallaða götutísku, þ.e. buxur, hettupeysur, stuttermaboli, úlpur og strigaskó sem falla að smekk þeirra sem sækja búðina heim. Þetta eru vörur sem höfða frekar til yngra fólks en eldra og tengjast þeim lífstíl sem er oft í kringum körfuboltann, t.d. hiphop tónlist og streetball. Flestar vörurnar munu koma frá K1X sem er tískufyrirtæki sem er rekið af körfuboltaunnendum fyrir körfuboltaunnendur. Fyrirtækið notar slagorðið „play hard“ og gefur út nýjar línur nokkrum sinnum á ári sem oft eru tileinkaðar gömlum NBA stjörnum. Aðrar vörur koma frá merkjum á borð við Drunkmunky og Undrcrwn sem framleiða ýmsar tískuvörur sem tengjast körfubolta beint og óbeint.



Mynd 5: KIX er tískumerki með körfubolta tengingu

## **Þjónusta**

Í anda nútímafyrirtækja þá er viðskiptavinurinn í forgrunni hjá Körfuboltaþúðinni enda er viðskiptavinurinn það mikilvægasta í starfsemi fyrirtækisins. Stefna fyrirtækisins er að taka vel á móti viðskiptavinum og láta þeim líða eins og þeir séu partur af samfélagi og menningu þúðarinnar. Þetta gerum við með vinalegu viðmóti starfsfólks sem er tilbúið til að aðstoða kunnanna og ræða við þá um körfubolta. Starfsmenn verða sérfræðingar í flestu því sem snýr að körfuknattleik og vel uppfærðir um allar nýjungar hér heima og erlendis. Stöðug gagnaöflun um viðskiptavinina er mikilvæg til þess að geta greint betur hverjar þarfir hans eru og hvort hægt sé að finna nýjar markaðssyllur til þess að þjóna. Þetta verður einfaldlega gert með því að vera með starfsfólk sem er í persónulegum tengslum við viðskiptavinina og spyr eftir því hvað það er sem myndi þjóna þörfum þeirra. Enda lítum við svo á að Körfuboltaþúðin og viðskiptavinir hennar séu saman í liði og vilji vinna saman að því að búa til stað þar sem körfuboltaunnendur og aðstandendur þeirra fái það sem þá dreymir um.

## **Fyrirtækið**

Gert er ráð fyrir að útvega húsnæði í annari hvorri verslunarmiðstöðinni, Kringlunni eða Smáralind. Ástæðan fyrir því er að valið er verslunarpláss í verslunarmiðstöð er sú að þrátt fyrir að það sé dýrara er líklegra að þúðin nái settum markmiðum á slíkri staðsetningu. Það er m.a. vegna þess að gert er ráð fyrir að foreldrar barna og unglunga séu stór hluti viðskiptavina og þá er gott að koma til móts við þá þar sem þeir versla hvort sem er. Einnig er boðið upp á götutísku og staðsetning á þekktum verslunarstað getur laðað að fleiri kúnna í leit að slíkum vörum en ella. Áætluð stærð verslunarinnar eru um 70-80 fm auk lageraðstöðu. Verslunin verður opin á opnunartíma verslunarmiðstöðvarinnar.

## Vefverslun

Í ljósi þess að verslun á netinu fer stöðugt vaxandi og að flestar íþróttavöruverslanir bjóða upp á vefverslun teljum við skynsamlegt að opna vefverslun Körfuboltaþáttarinnar samhliða því að búðin opni í verslunarmiðstöð. Kostir vefverslunar eru margir, t.d. er hún opin allan sólarhringinn, hægt er að bjóða upp gott úrval og viðskiptavinir geta kynnt sér vöruúrvalið og verið hvenær sem þeim hentar. Á tímum þar sem notkun samfélagsmiðla á netinu fer sívaxandi er gott að geta tengt beint inn á vefverslunina þar sem viðskiptavinurinn getur gengið frá viðskiptum með nokkrum klikkum. Umsýsla við það að halda utan um vefverslun er töluverð og mikilvægt er að tæknilega virki hún vel og sé örugg. Þá þarf að finna góðar leiðir til að koma vörunni til skila. Samtímis þá stækkar þetta kúnnahóp þáttarinnar talsvert því körfuboltafólk um allt land hefur jafnt aðgengi að versluninni.

## **4.5 Markaðsstefna**

Markaðsstefna Körfuboltaþáttarinnar er svokölluð markaðssýlla, þ.e. að koma til móts við sérhæfðar þarfir vel afmarkaðs markhóps. Markaðsstefna fyrirtækisins verður skipulögð og úthugsuð og reynt verður að skapa tækifæri og eftirspurn á öllum tímum ársins. Mikilvægt er að verslunin og vefverslunin séu vel samstilltar og horft sé til þeirra beggja í markaðsstefnunni. Fjölbreytt markaðstól, kynningar og auglýsingar verða notfærðar til að vekja athygli á fyrirtækinu og því sem það stendur fyrir.

Fjögur meginatriðin við mótun markaðsstefnu eru P-in fjögur, þ.e. product (vara), price (verð), place (staðsetning og dreifing) og promotion (kynning) (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 1996, bls. 888). Gert verður stuttlega grein fyrir þessum þáttum hér.

### **Vara**

Eins og fram hefur komið er um sérhæfða verslun að ræða sem á afmarkaðan kúnnahóp en mun að sama skapi sinna honum ákaflega vel og þannig auka ánægju viðskiptavina sinna. Kjarninn í markaðsstefnunni eru auðvitað vörurnar – að bjóða ávallt fram besta og nýjasta úrvalið af körfuknattleiksvörum. Vörurnar koma frá heimsþekktum framleiðendum sem standast ströngustu gæðakröfur. Það er meginádráttarafl verslunarinnar og með því að standast kröfur og væntingar markaðssyllunnar um vöruúrval þá munu viðskiptavinir koma aftur og aftur.

Ekki er það síður viðmót og þekking starfsfólks sem mun laða viðskiptavinir í búðina. Vitneskja um tæknilegar hliðar varanna sem boðið er upp á sem og innsýn inn í hver vann síðasta leik eru atriði sem þessi markhópur sækist eftir. Körfuboltaþátturinn mun stíla inn á það að fá fólk inn í búðina á þeim forsendum að þar séu allir velkomnir sama hvaða lið þeir styðja – því búðin er almennur vettvangur íslensks körfuknattleiks. Við viljum að viðskiptavinir tengist starfsfólki verslunarinnar og geti jafnvel spurt eftir því með nafni þegar það kemur næst í búðina.

### **Verð**

Körfuboltaþátturinn er sérverslun með afmarkaðan kúnnahóp sem er tilbúinn að reiða töluverða summu af hendi til þess að eignast þá hluti sem ekki er verið að selja annars staðar hér á landi. Að sjálfsgöðu verður reynt að gera vel við kúnnanna en Körfuboltaþátturinn er ekki að fara í verðstríð við SportsDirect eða aðrar viðlíka búðir. Ef sérstaklega er litið til skóúrvalsins þá má

Í rauninni segja að íþróttavöruverslanir á Íslandi sinni því ágætlega í dag og boðið er upp á mjög gott verð í t.d. SportsDirect. Körfuboltaþúðin ætlar því að einbeita sér að mólum sem þessar þúðir bjóða ekki upp á og með sérstakri áherslu á árstíðabundin mól sem tengjast ákveðnum leikmönnum NBA deildarinnar. Þessi sköpör er hægt að selja á töluvert herra verði en aðra hefðbundnari körfuboltaskó. Þannig að Körfuboltaþúðin verður að líkindum með aðeins herra vöruverð en tíðkast í stærri verslunum en á sama tíma er boðið upp á vörur í þúðinni sem ekki fást annars staðar.

## **Staðsetning og dreifing**

Um tvær leiðir er að ræða. Annars vegar verður verslun í verslunarmiðstöð á höfuðborgarsvæðinu og hins vegar verður vefverslun. Stefnt er að því að bjóða upp á sama úrval á báðum stöðum. Aðgengi verður gott hvort sem er í verslun eða vefverslun og þjónusta fyrsta flokks.

## **Kynning**

Til að kynna Körfuboltaþúðina og laða að viðskiptavinum verða notaðar ýmsar leiðir, bæði hefðbundnar og óhefðbundnar. Megininntakið í kynningarstefnu Körfuboltaþúðarinnar eru að búa til ímynd af þúðinni sem helstu sérfræðimiðstöð í körfubolta og sem hress og skemmtilegur áfangastaður. Það á að vera gaman að koma í körfuboltaþúðina, þar er fólk með puttann á púlsinum og oft eitthvað skemmtilegt að gerast. Markmiðið er líka að reyna að fá viðskiptavinum til að staldra lengur við en bara til að kíkja á stuttbuxur, reyna að innlima þá inn í menningu og samfélag þúðarinnar.

Þúðin á að vera vel skreytt sögulegum myndum af helstu hetjum íslensks körfubolta sem og bestu körfuboltamönnum allra tíma í NBA og annars staðar. Það er gaman að koma inn í þúð sem er með myndir af Pétri Guðmundsyni eina Íslendingnum sem hefur spilað í NBA deildinni uppi á vegg, einnig mætti nefna Jón Arnór Stefánsson, Hlyn Bæringsson og gamlar liðsmýndir af sigurvegurum Íslandsmótsins. Myndir úr NBA þegar allir spiluðu ennþá í old-school tau converse-skóm og stuttbuxum í orðsins fyllstu skapa stemningu. Mögulega verða keyptir safngripir ef þeir fást á réttu verði.

## **Umtal**

Þegar um verslun eins og þessa er að ræða þar sem kúnnahópurinn er frekar afmarkaður og binst saman í ákveðið samfélag mun umtal skipa stóran sess í því að ná til viðskiptavina en

Það er bæði ódýrasta og einhver áhrifaríkasta kynningaleið sem hægt er að nota. Þess vegna er mikilvægt að kynna búðina vel þar sem körfuknattleiksfolk kemur saman og á það bæði við um viðburði sem og samfélagsmiðla. Aðalmálið varðandi þennan þátt er virkni verslunarinnar og þátttaka í íslensku körfuboltalífi. Aðalsprautunum í íslensku körfuboltalífi verður reglulega boðið að taka þátt í viðburðum Körfuboltabúðarinnar með gott umtal að markmiði.

## **Söluhvartar**

Þessi leið snýr að því að ná til væntanlegra viðskiptavina með því að veita þeim afslætti, prufur og sýnikennslu. Nokkrar hugmyndir að kynningarleiðum fyrir Körfuboltabúðina eru, t.d. að gefa afsláttarmiða með öllum seldum miðum í úrslitakeppni Úrvalsdeildar karla og kvenna, gefa öllum yngri iðkendum NBA-körfuboltamyndir annað hvort í upphafi leikárs eða við lok stórra móta. Þá væri hægt að bjóða upp á meðlimakort í vinaklúbbi búðarinnar og senda út límmiða með lógói verslunarinnar til allra sem panta á vefnum.

## **Viðburðir**

Þegar Körfuboltabúðin stendur fyrir eða styrkir viðburði munu verða sendar út fjölmiðlatilkynningar og reynt að fá umfjöllun. Stefnt er að því að reyna að styrkja stóru mótin í yngri flokkunum og körfuboltaskóla krakkanna og fá um leið kynningu á versluninni. Af viðburðum sem búðin myndi vilja standa fyrir má nefna streetball mót, sérkynningarviðburði þegar nýjar vörur koma í hús (t.d. nýjustu LeBron skórnir), beina útsendingu á risaskjá frá úrslitaleik NBA deildarinnar og að standa fyrir stjórnuleik þar sem útlendingarnir í Úrvalsdeild sýna listir sínar.

## **Samfélagsmiðlar og internetið**

Körfuboltabúðin verður virk á samfélagsmiðlum, m.a. Facebook, Twitter, Vimeo og Instagram, þar verða kynntir viðburðir, tilboð, vefverslunin og búin til stemning fyrir versluninni. Þá munum við vera virk í að safna viðskiptavinum og áhugafólki á póstlista og senda þeim fréttir og tilboð reglulega. Búðin er nefnilega miklu meira heldur en kaupa og selja – hún er menningarmiðstöð körfuboltafólks.

## **Auglýsingar**

Fyrir litla verslun er erfitt að verja miklu fjármagni í beinar kostaðar auglýsingar en það er engu að síður mjög mikilvægt. Gert er ráð fyrir að nota um 1,4 milljónir í beinar auglýsingar en sú upphæð hækkar um 5% milli ára. Forgangsvettvangur fyrir auglýsingar eru vefsíður um

körfuknattleik s.s. karfan.is, kki.is, fusijama.tv, nbaisland.blogspot.com og leikbrot.is. Annars verður auglýst í stærstu fjölmiðlum landsins, t.a.m. Fréttablaðinu og Ríkisútvarpinu, og þá sérstaklega í kringum jól og aðra toppa í sölu.

### **Samstarfsaðilar**

Körfuboltaþúðin beinir sjónum sínum að afmörkuðum markhópi þar sem nokkur félög eru í lykilstöðu innan hópsins. Þar er sérstaklega átt við Körfuknattleikssamband Íslands og þau félagslið sem eru með körfuknattleiksdeild:

- Körfuknattleikssamband Íslands: Reynt verður að stofna til formlegs eða óformlegs samstarfs við KKÍ hið fyrsta. Það myndi byggjast á gagnkvæmum ávinningi en ljóst er að Körfuboltaþúðin getur orðið hreyfiafl til þess að auka veg, viriðingu og vinsældir körfuknattleiks á Íslandi til góðs fyrir sambandið, en þúðin myndi öðlast ákveðið lögmæti með því að fá KKÍ til liðs við sig.
- Félagliðin: Körfuboltaþúðin er reiðubúin að þjónusta félagliðin á ýmsan máta, t.d. að pantar inn bolta sem seldir eru til iðkenda yngri flokkanna, auk þess að taka að sér að selja aðdáendum liðanna búninga og annan merktan varning. Til þess að geta sinnt þessu hlutverki er nauðsynlegt að eiga gott og traust samstarf við félagliðin.
- Körfuknattleiksdómarafélag Íslands: Körfuboltaþúðin myndi vilja eiga gott samstarf við KKDÍ og meðal annars bjóða dómurum sérstök afsláttarkjör. Þetta er fólk sem lifir og hrærist í körfuboltanum og mikilvægur hópur til að skapa gott umtal.



## 4.6 Stjórnun og rekstur

Þar sem um lítinn rekstur er að ræða myndi félagaformið einkahlutafélag (ehf) henta vel. Í einkahlutafélagi geta hluthafar verið einn eða fleiri, lágmarkshlutfé er kr. 500.000 og takmarkast ábyrgð hluthafa við þá hlutféð sem þeir leggja til (Einkahlutafélög og hlutafélög, e.d.).

Framkvæmdaáætlun	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Opnun
Viðskiptaáætlun													
Fjármögnun													
Semja við banka og fjárfesta													
Skipa stjórn													
Semja við birgja													
Markaðsmál													
Vefsíðugerð													
Samstarfsaðilar													
Panta vörur													
Markaðsáætlun													
Innrétta búð													
Fjölmiðlar													
Taka á móti vörum													
Unirbúa opnunarkynningu													
Opnun													

Mynd 6

Eigandi búðarinnar verður framkvæmdastjóri og verður það verkefni hans að sjá um markaðsmál, starfsmannamál, innkaup, vörustjórnun og vefverslun ásamt því að vinna í versluninni. Lagt er upp með að eigandinn muni vinna 85% á skrifstofu og 15% í búðinni til að byrja með. Mikilvægt er að eigandinn haldi tenglum við búðina og ráði frekar fólk til að sinna öðrum skrifstofustörfum sem til falla í stað þess að hverfa alveg úr búðinni. Til viðbótar við eiganda er gert er ráð fyrir að ráða einn starfsmann til að byrja með í fulla vinnu, viðkomandi mun gegna starfi verslunarstjóra. Þar sem búðin er opin sjö daga vikunnar er ljóst að nauðsynlegt er að ráða annan starfsmann í hlutastarf, sem til að byrja með verður hálf

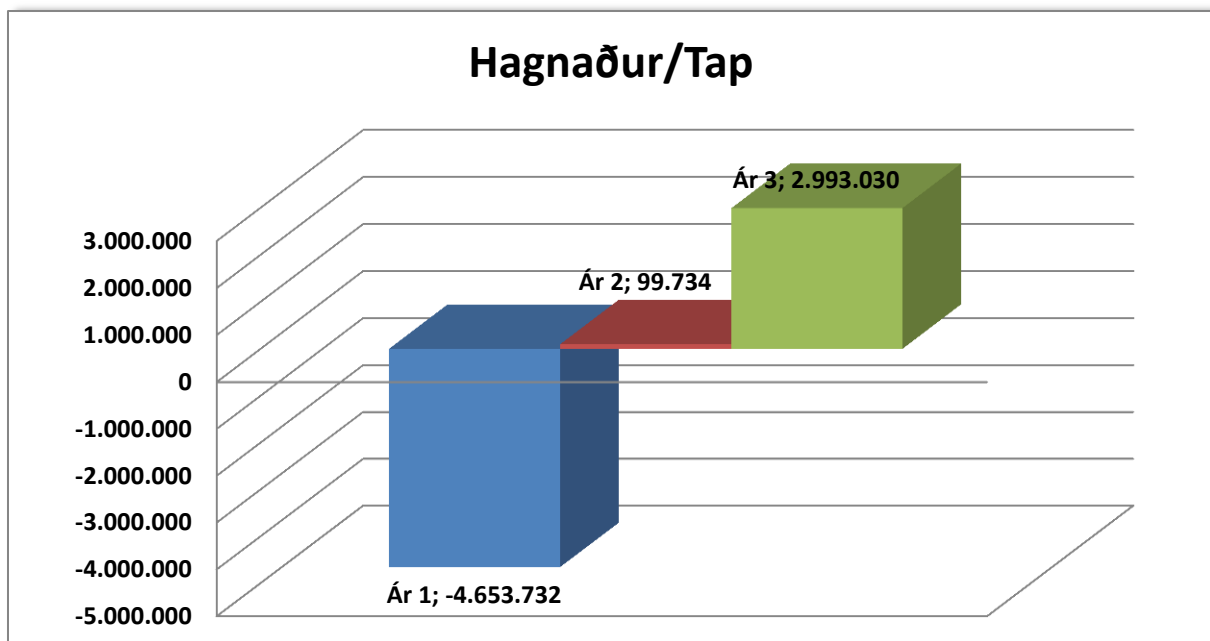
starf. Eigandi mun velja þessa starfsmenn að gaumgæfni en starfsmenn þurfa að hafa viðamikla þekkingu og áhuga á körfuknattleik, bæði hér heima og erlendis.

Agnar Guðjónsson verður eigandi verslunarinnar. Agnar er með BSc gráðu í viðskiptafræði frá Háskólanum á Bifröst 2012. Agnar lauk rekstrarfræðinámi frá Bifröst árið 2002. Agnar starfaði hjá Tryggingastofnun ríkisins á árunum 2003-2008 á rekstrarsviði stofnunarinnar og kom að ýmsum þáttum í daglegum rekstri. Má þar nefna einna helst útreikning bóta, innheimtu krafna, hönnun og uppgjörum. Agnar hefur verið viðloðandi körfuknattleik frá unga aldri og hefur bæði spilað og þjálfað yngri iðkendum. Nú í seinni tíð hefur Agnar tekið að sér dómgæslu á vegum Körfuknattleikssambands Íslands og haldið úti beinum útsendingum frá leikjum síns liðs í gegnum KR-tíví.

Skýrsluhöfundur hafði litlar forsendur fyrir útreikningi til að reikna út áætlaðar sölutölur. Aftur á móti gaf eigandi Basketballstore.no upp sölutölur sínar fyrir seinasta ár og voru þær rúmlega 6 miljónir norskra króna (Peter Ressahehi, 2012) eða 134,5 miljónir ISK skv. gengi norsku krónunnar 9. desember 2012 (Arion banki, 2012).

Í Noregi voru skráðir 11.000 körfuknattleiksiðkendum í 150 félögum víðsvegar um landið árið 2011 (Ungdomslekene, e.d.). Á Íslandi voru skráðir rúmlega 6000 iðkendum í 27 félögum sama ár (Starfsskýrslur ÍSÍ-Iðkendum 2011, 2011). Af þessum félögum eru einungis sjö í meira en einnar klukkustundar akstursfæri við höfuðborgarsvæðið (KKÍ-Félagatal, e.d.) en Noregur er hins vegar mjög stórt land með mun dreifðari fólksfjölda. Það má því áætla að markaður verslunar Körfuboltaþáttarinnar og Baseketballstore sé u.þ.b. jafnstór ef mið er tekið af landfræðilegum þáttum. Möguleikinn á því að panta í gegnum vefverslun þar sem allt landið er undir skekkir auðvitað þessa mynd eitthvað.

Samkvæmt meðfylgjandi rekstraráætlun er gert ráð fyrir að selja fyrir tæplega 50 miljónir á fyrsta ári og auka síðan veltuna um 20% á næstu 3 árum. Salan yrði þá rúmlega 70 miljónir króna í lok þriðja árs. Við lok fyrsta rekstrarárs kemur búðin úti rúmlega 4,6 miljón króna tapi. Á öðru rekstarári kemur reksturinn út á svo gott sem sléttu og á þriðja ári skilar reksturinn tæplega 3 miljóna króna afgangi. Laun starfsmanna hækka á milli rekstarára. Laun eiganda hækka um 15% á milli ára á meðan aðrir starfsmenn fá 5% launahækkun. Allir aðrir kostnaðarliðir í rekstraráætlun voru hækkaðir um 5% á milli ára. Skýrsluhöfundur vildi stíga varlega til jarðar í áætlunum sínum hér. Verðbólguþéttmið seðlabankans á komandi árum er 2,5% en undanfarið ár hefur verðbólgan verið í og við 5% (Seðlabanki Íslands, 2012).



Mynd 7

Búðinni verður fundinn staður í verslunarmiðstöð. Fermetraverð á leiguhúsnæði í Kringlunni er um 6000 til 8000 kr. fm. (Sigurjón Örn Þórsson, framkvæmdarstjóri Kringlunnar, tölvupóstur, 12. nóvember 2012). Fermetraverð í Smáralindinni aftur á móti er 5300 til 6300 kr. fm. (Sturla Gunnar Eðvarsson, framkvæmdarstjóri Smáralindar, tölvupóstur, 12. nóvember 2012). Áætlað leiguverð fyrir fermetrann er því kr. 6.000 í 100 fm verslunarrými og gert er ráð fyrir 5% hækkun á ári.

Fjármögnun		Ráðstöfun	
Stofnandi	500.000	Vörukaup	10.000.000
		Innréttingar	1.000.000
Bankalán (80%)	27.280.000	Tölvur og hugbúnaður	600.000
		Vefsíða	300.000
Fjárfestar	6.320.000	Bifreið	1.200.000
		Annar kostnaður	1.000.000
		<b>Opnunarkosnaður</b>	<b>14.100.000</b>
		Veltufé	20.000.000
<b>SAMTALS</b>	<b>34.100.000</b>		<b>34.100.000</b>

Mynd 8

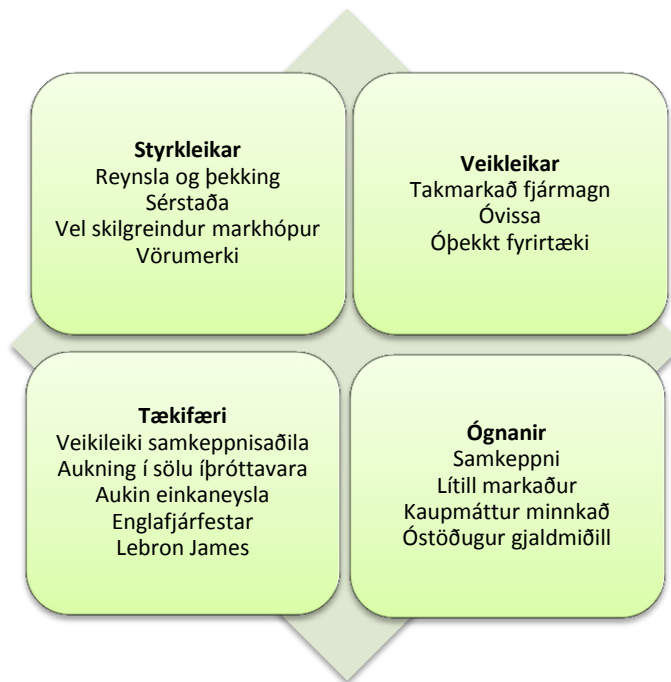
Fjármagsþörf búáðarinnar er skv. stofnefnahagsreikningi kr. 34.100.000. Stofnkostnaður er áætlaður kr. 14.100.000 en inni í þeim tölum eru vörukaup, innréttingar, vefsíðugerð, tölvur,

bifreiðakaup og annar kostnaður. Gert er ráð fyrir veltufé að upphæð 20.000.000 kr. fyrir fyrsta starfsárið. Við fjármögnun fyrirtækisins var ákveðið að fara þá leiða að fjármagna stærstan hluta búðarinnar með láni. Lán verður tekið í Arion banka fyrir tæplega 27,3 miljónir króna til 10 ára. Lánið ber blandaða vexti á bilinu 7,45-8,55% (Helena Ómarsdóttir, þjónustufulltrúi Arion banka, munnleg heimild, 7. desember 2012). Ákveðið var að fara þá leið að taka óverðtryggt lán, þótt afborganir á þeim lánum séu töluvert hærri. Aftur á móti er upphæð afborgana stöðugri en gengistryggðu lánana sem stjórnast af neysluvísitölu. Ef verðbólga er mikil þá hækkar vísitalan hratt og lánið líka (Gylfi Magnússon, 2008).

Stefnt verður svo að því að kynna viðskiptaáætlunina fyrir englafjórðingum til að dekkja hin 20% sem upp á vantar. Einnig kemur til greina að sækja í fjárfesta fyrir allt að 40% af fjárfestingunni og þá fá lán fyrir 60%. Mikilvægt er fyrir stofnanda að fara með meirihluta eign í búðinni og er því miðað við að fá fjárfesta fyrir í mesta í lagi 40%.

Hér að framan hefur verið stiklað á stóru hvernig rekstur búðarinnar kemur til með að ganga fyrir sig frá stofnun og fyrstu þrjú rekstrarárin. Allar nánari útlistanir má sjá í viðauka.

## 4.7 SVÓT – greining



Mynd 9

### **Styrkleikar**

- Reynsla og þekking: Einn helsti styrkleiki búðarinnar verður reynsla og þekking starfsmanna. Starfsmenn verða körfuboltanörðar sem hafa víðtæka þekkingu á öllum hliðum leiksins. Eigandi búðarinnar hefur verið leikmaður, þjálfari, dómari, aðdáandi og nörd. Stefnt er að því að ráða til starfa starfsmann sem í það minnsta uppfyllir 3-4 ofantalin skilyrði.
- Sérstaða: Körfuboltabúðin verður eina sérvöruverslunin á landinu með körfuknattleiksvörur. Að auki verður útlit og andrúmsloft verslunarinnar skemmtilegt og gert til þess að skapa góða stemningu.
- Vel skilgreindur markhópur: Búið er að finna markaðsyllu og greina markhóp sem ekki hefur fengið þjónustu sem skildi árum saman.

### **Veikleikar**

- Takmarkað fjármagn: Fjármagn til að hefja reksturinn er að skornum skammti og öll viðskiptahugmyndin háð því að fjármagn fái í verkefnið. Einnig getur það haft áhrif á að nægilega hæfur mannskapur fái til starfa.
- Óvissa: Ekki eru til staðar tölur og gögn sem væri gott að styðjast við til þess að meta betur hvort viðskiptahugmyndin skili árangri.

- Óþekkt fyrirtæki: Það kostar alltaf töluvert átak fyrir glænýtt fyrirtæki að skapa sér nafn og viðskiptavild. Ef kunnarnir eru fáir er veltan lítil. Því er mikilvægt að leggja áherslu á kynningu fyrirtækisins á fyrstu mánuðunum.

## Ógnanir

- Samkeppni: Hætt er við því að ef búðinni gengur vel að stóru íþróttavöruverslanirnar á markaði geri sitt besta til að sérhæfa sig betur í þessu markaðshorni. Þar sem þessi fyrirtæki njóta meiri stærðarhagkvæmni og eru betur til þess fallin að keppa í verði gætu þau hæglega ýtt Körfuboltaþúðinni af markaði ef hún hefur ekki náð að skapa sér viðskiptavild og tryggð kaupenda.
- Lítill markaður: Ísland er mjög lítill markaður og því nauðsynlegt að flestir þeir sem áhuga hafa á búðinni viti sem mest um hana.
- Kaupmáttur hefur minnkað: Á undanförunum árum hefur kaupmáttur neytenda minnkað um tæplega fjórðung og því getur verið erfitt fyrir nýja, sérhæfða verslun að ná fótfestu.
- Óstöðugur gjaldmiðill: Körfuboltaþúðin verslar flestar sínar vörur að utan og þá mest í dollurum og evrum. Tekjur aftur á móti eru allar í íslenskum krónum. Óstöðugur gjaldmiðill útheimtir aukinn kostnað og óvissu með útselt verð vara til viðskiptavina.

## Tækifæri

- Veikleiki samkeppnisaðila: Körfuboltaþúðin stílar fyrst og fremst inn á sérstöðu sína í körfuboltavörum. Samkeppnisaðilar bjóða upp á lítið af vörum fyrir áhugafólk um körfubolta.
- Aukning í sölu íþróttavara: Eins og fram hefur komið þá hefur sérhæfðum verslunum með íþrótt- og útivistarvörur fjölgað á undanförunum sem og sala í þessum vöruflokki.
- Lebron James: Besti körfuknattleiksmaður heims, sumir segja besta allra tíma, er svo x-factor sem gæti hrundið af stað álíka körfuboltaæði og Michael Jordan, sem almennt er talinn besta leikmaður allra tíma gerði fyrir 20 árum síðan.
- Aukin neysla: Samkvæmt nýjust hagtölum hefur einkaneysla Íslendinga aukist á undanförunum mánuðum.
- Englafjárfestar: Reynt verður að kynna hugmyndina að Körfuboltaþúðinni fyrir mögulegum englafjárfestum til að fá inn fjármagn til að setja búðina á stofn án mikillar skuldsetningar.

## **5.0 Umræða og lokaorð**

Rannsóknarspurning þessa verkefnis var: *Er rekstur sérvöruverslunar með körfuknattleiksvörur áhugaverður og arðbær kostur?* Rakin hafa verið ýmis atriði til að svara þessari spurningu, m.a. gerð grein fyrir körfubolta sem markaðsvöru, samkeppni á markaði greind og settar upp áætlanir um rekstur.

Sýnt hefur verið fram á að rekstur sérvöruverslunar er áhugaverður kostur því að gat fyrirfinnst á markaði með körfuknattleiksvörur þar sem ekkert fyrirtæki er að sinna þessum vöruflokki sérlega vel. Einnig er ljóst að til staðar er nokkuð stór hópur af fólki sem gætu verið mögulegir neytendur og sýnt var fram á með t.d. tölum um iðkendur körfuknattleiks. Einn helsti annmarkinn á þeirri úttekt sem hér var gerð er að ekki hafa verið kannaðar nánar langanir og þarfir hins mögulega kúnnahóps. Ef gera ætti alvöru úr þessu tækifæri myndi rannsakandi mæla með því að næsta skref yrði að gera markaðskönnun þar sem kannaður yrði áhugi á því að versla við búð sem þessa, auk þess sem gagnlegt væri að setja saman rýnihópa til að fá betri tilfinningu fyrir því hverjar þarfirnar eru nákvæmlega.

Þetta leiðir að spurningunni um arðbærni búðarinnar. Eins og fram kemur í rekstraráætluninni sem hér er sett fram fer búðin að skila hagnaði á þriðja ári í rekstri og því myndi svarið við rannsóknarspurningunni um arðbærni einnig vera svarað játandi. Hins vegar eru nokkuð margir óvissuþættir í áætluninni eins og hún er sett fram og þá helst varðandi áætlaða sölu. Byggt var á sölutölum úr hinni norsku Basketballstore en vegna stöðu íslensku krónunnar verða tölurnar frekar bjagaðar. Vissulega er alltaf erfitt að áætla sölu fram í tímann og verða slíkar tölur aldrei annað en ágískanir – en til að skjóta betri stoðum undir áætlanirnar væri gott að gera betri markaðsrannsókn meðal væntanlegs markhóps.

Að öðru leyti þá eru tækifæri verslunarinnar fjölmörg. Markhópurinn er vel skilgreindur og nefndar hafa verið margar einfaldar og ekki sérlega kostnaðarsamar leiðir til að ná til þessa hóps og gera þannig Körfuboltabúðina að þekktu nafni á meðal körfuboltafólks. Eins verður að taka til greina að markaðssérfræðingarnir hjá NBA eru með úthugsuð plön um alþjóðlega markaðssetningu körfuboltans. Körfuboltabúðin gæti gripið þann bolta á lofti og boðið fram vörur í takt við þá línur sem þar eru markaðar. Eins gæti tímasetningin fyrir þessa búð verið hentug núna þar sem möguleiki er á að hin rísandi stjarna LeBron James verði raunverulegur arftaki Michael Jordan og ýti úr vör nýju körfuboltaæði.

## Viðauki 1 – Rekstraráætlun fyrstu þrjú ár

<b>Tekjur</b>														
Vörusala	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	10.000.000	49.000.000
<b>Tekjur alls</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>49.000.000</b>
<b>Gjöld</b>														
Vörukaup	10.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	1.000.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000	2.500.000	1.500.000	2.500.000	1.500.000	27.000.000	
<b>Vörukaup alls</b>	<b>10.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>27.000.000</b>	
Laun eiganda	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000	
Laun starfsmanna	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	6.600.000	
<b>Launakostnaður alls</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>950.000</b>	<b>11.400.000</b>	
Start up	1.000.000												1.000.000	
Húsaleiga	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	5.760.000	
Sími og tölva	650.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	1.200.000	
Vefverslun viðhald	300.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	366.000	
Rekstur bifreiðar	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	
Bókhalds þjónusta	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	
Auglýsingar	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	
Annar kostnaður	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	
<b>Ýmis kostnaður alls</b>	<b>1.670.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>776.000</b>	<b>11.206.000</b>	
<b>Gjöld alls</b>	<b>12.620.000</b>	<b>2.726.000</b>	<b>2.726.000</b>	<b>3.726.000</b>	<b>2.726.000</b>	<b>3.726.000</b>	<b>2.726.000</b>	<b>2.726.000</b>	<b>4.226.000</b>	<b>3.226.000</b>	<b>4.226.000</b>	<b>3.226.000</b>	<b>49.606.000</b>	
<b>Rekstrarhagnaður(tap)/EBITDA</b>	<b>-9.620.000</b>	<b>274.000</b>	<b>274.000</b>	<b>-726.000</b>	<b>274.000</b>	<b>-726.000</b>	<b>274.000</b>	<b>274.000</b>	<b>774.000</b>	<b>1.774.000</b>	<b>774.000</b>	<b>6.774.000</b>	<b>-606.000</b>	
Afskriftir	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000	
<b>Rekstrarhagnaður(tap) án EBITDA</b>	<b>-9.630.000</b>	<b>264.000</b>	<b>264.000</b>	<b>-736.000</b>	<b>264.000</b>	<b>-736.000</b>	<b>264.000</b>	<b>264.000</b>	<b>764.000</b>	<b>1.764.000</b>	<b>764.000</b>	<b>6.764.000</b>	<b>-726.000</b>	
<b>Fjámunatekjur og fjármagnsgjöld</b>														
Vaxtatekjur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vaxtagjöld	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	3.927.732	
<b>Samtals</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-3.927.732</b>	
Rekstarafkoma fyrir skatta	-9.957.311	-63.311	-63.311	-1.063.311	-63.311	-1.063.311	-63.311	-63.311	436.689	1.436.689	436.689	6.436.689	<b>-4.653.732</b>	
Tekjuskattur 20%	0	0	0	0	0	0	0	0	87.338	287.338	87.338	1.287.338	<b>0</b>	
<b>REKSTARNIÐURSTAÐA</b>	<b>-9.957.311</b>	<b>-63.311</b>	<b>-63.311</b>	<b>-1.063.311</b>	<b>-63.311</b>	<b>-1.063.311</b>	<b>-63.311</b>	<b>-63.311</b>	<b>349.351</b>	<b>1.149.351</b>	<b>349.351</b>	<b>5.149.351</b>	<b>-4.653.732</b>	



## Viðauki 1 – Rekstraráætlun fyrstu þrjú ár

ÁR 2	Jan	Feb	Mar	Apr	Maí	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des	Samtals
<b>Tekjur</b>													
Vörusala	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	12.000.000	58.800.000
<b>Tekjur alls</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>58.800.000</b>
<b>Gjöld</b>													
Vörukaup	12.000.000	1.200.000	1.200.000	2.400.000	1.200.000	2.400.000	1.200.000	1.200.000	3.000.000	1.800.000	3.000.000	1.800.000	32.400.000
<b>Vörukaup alls</b>	<b>12.000.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>32.400.000</b>
Laun eiganda	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000	5.520.000
Laun starfsmanna	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	577.500	6.930.000
<b>Launakostnaður alls</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>1.037.500</b>	<b>12.450.000</b>
Start up	0												0
Húsaleiga	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000	6.048.000
Sími og tölva	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	630.000
Vefverslun viðhald	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	75.600
Rekstur bifreiðar	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	378.000
Bókhalds þjónusta	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	378.000
Auglýsingar	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	1.512.000
Annar kostnaður	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	756.000
<b>Ýmis kostnaður alls</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>814.800</b>	<b>9.777.600</b>
<b>Gjöld alls</b>	<b>13.852.300</b>	<b>3.052.300</b>	<b>3.052.300</b>	<b>4.252.300</b>	<b>3.052.300</b>	<b>4.252.300</b>	<b>3.052.300</b>	<b>3.052.300</b>	<b>4.852.300</b>	<b>3.652.300</b>	<b>4.852.300</b>	<b>3.652.300</b>	<b>54.627.600</b>
<b>Rekstrarhagnaður(tap)/EBITDA</b>	<b>-10.252.300</b>	<b>547.700</b>	<b>547.700</b>	<b>-652.300</b>	<b>547.700</b>	<b>-652.300</b>	<b>547.700</b>	<b>547.700</b>	<b>1.147.700</b>	<b>2.347.700</b>	<b>1.147.700</b>	<b>8.347.700</b>	<b>4.172.400</b>
Afskriftir	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
<b>Rekstrarhagnaður(tap) án EBITD</b>	<b>-10.262.300</b>	<b>537.700</b>	<b>537.700</b>	<b>-662.300</b>	<b>537.700</b>	<b>-662.300</b>	<b>537.700</b>	<b>537.700</b>	<b>1.137.700</b>	<b>2.337.700</b>	<b>1.137.700</b>	<b>8.337.700</b>	<b>4.052.400</b>
<b>Fjámunatekjur og fjármagnsgjöld</b>													
Vaxtatekjur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vaxtagjöld	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	3.927.732
<b>Samtals</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-3.927.732</b>
Rekstarafkoma fyrir skatta	-10.589.611	210.389	210.389	-989.611	210.389	-989.611	210.389	210.389	810.389	2.010.389	810.389	8.010.389	<b>124.668</b>
Tekjuskattur 20%	0	42.078	42.078	0	42.078	0	42.078	42.078	162.078	402.078	162.078	1.602.078	<b>24.934</b>
<b>REKSTARNIÐURSTAÐA</b>	<b>-10.589.611</b>	<b>168.311</b>	<b>168.311</b>	<b>-989.611</b>	<b>168.311</b>	<b>-989.611</b>	<b>168.311</b>	<b>168.311</b>	<b>648.311</b>	<b>1.608.311</b>	<b>648.311</b>	<b>6.408.311</b>	<b>99.734</b>

## Viðauki 1 – Rekstraráætlun fyrstu þrjú ár

ÁR 3	Jan	Feb	Mar	Apr	Maí	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des	Samtals
<b>Tekjur</b>													
Vörusala	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	4.320.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	14.400.000	70.560.000
<b>Tekjur alls</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>4.320.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>70.560.000</b>
<b>Gjöld</b>													
Vörukaup	14.400.000	1.440.000	1.440.000	2.880.000	1.440.000	2.880.000	1.440.000	1.440.000	3.600.000	2.160.000	3.600.000	2.160.000	38.880.000
<b>Vörukaup alls</b>	<b>14.400.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>2.160.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>2.160.000</b>	<b>38.880.000</b>
Laun eiganda	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	529.000	6.348.000
Laun starfsmanna	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	606.375	7.276.500
<b>Launakostnaður alls</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>1.135.375</b>	<b>13.624.500</b>
Start up	0												0
Húsaleiga	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	529.200	6.350.400
Sími og tölva	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	55.125	661.500
Vefverslun viðhald	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	6.615	79.380
Rekstur bifreiðar	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	396.900
Bókhalds þjónusta	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075	396.900
Auglýsingar	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	132.300	1.587.600
Annar kostnaður	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	66.150	793.800
<b>Ýmis kostnaður alls</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>855.540</b>	<b>10.266.480</b>
<b>Gjöld alls</b>	<b>16.390.915</b>	<b>3.430.915</b>	<b>3.430.915</b>	<b>4.870.915</b>	<b>3.430.915</b>	<b>4.870.915</b>	<b>3.430.915</b>	<b>3.430.915</b>	<b>5.590.915</b>	<b>4.150.915</b>	<b>5.590.915</b>	<b>4.150.915</b>	<b>62.770.980</b>
<b>Rekstrarhagnaður(tap)/EBITDA</b>	<b>-12.070.915</b>	<b>889.085</b>	<b>889.085</b>	<b>-550.915</b>	<b>889.085</b>	<b>-550.915</b>	<b>889.085</b>	<b>889.085</b>	<b>1.609.085</b>	<b>3.049.085</b>	<b>1.609.085</b>	<b>10.249.085</b>	<b>7.789.020</b>
Afskriftir	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
<b>Rekstrarhagnaður(tap) án EBITD</b>	<b>-12.080.915</b>	<b>879.085</b>	<b>879.085</b>	<b>-560.915</b>	<b>879.085</b>	<b>-560.915</b>	<b>879.085</b>	<b>879.085</b>	<b>1.599.085</b>	<b>3.039.085</b>	<b>1.599.085</b>	<b>10.239.085</b>	<b>7.669.020</b>
<b>Fjámunatekjur og fjármagnsgjöld</b>													
Vaxtatekjur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vaxtagjöld	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	327.311	3.927.732
<b>Samtals</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-327.311</b>	<b>-3.927.732</b>
Rekstarafkoma fyrir skatta	-12.408.226	551.774	551.774	-888.226	551.774	-888.226	551.774	551.774	1.271.774	2.711.774	1.271.774	9.911.774	<b>3.741.288</b>
Tekjuskattur 20%	0	110.355	110.355	0	110.355	0	110.355	110.355	254.355	542.355	254.355	1.982.355	<b>748.258</b>
<b>REKSTARNIÐURSTAÐA</b>	<b>-12.408.226</b>	<b>441.419</b>	<b>441.419</b>	<b>-888.226</b>	<b>441.419</b>	<b>-888.226</b>	<b>441.419</b>	<b>441.419</b>	<b>1.017.419</b>	<b>2.169.419</b>	<b>1.017.419</b>	<b>7.929.419</b>	<b>2.993.030</b>

## **6.0 Heimildaskrá**

- Árni Fannar Sigurðsson (ritstj.). (2012). *Tölvu- og netnotkun einstaklinga 2012*. Reykjavík: Hagstofa Íslands.
- Ársæll Valfells. (e.d.). Gerð viðskiptaáætlana. *Nýsköunarmiðstöð Íslands* Sótt 1. júní 2012 af <http://www.nmi.is/media/4533/GerdVidskiptaa%C3%A6tlana.pdf>
- Diamond, J. og Litt, Sheri. (2009). *Retailing in the twenty-first century*. (2. útg.) New York: Fairchild books.
- Endurskoðun og ráðgjöf. (e.d.). Einkahlutafélög og hlutfélög. *Endurskoðun og ráðgjöf*. Sótt 27. Júní 2012 af [www.cpa.is/felog.htm](http://www.cpa.is/felog.htm)
- Gylfi Magnússon. (2008). Hvers vegna lækka verðtryggð lán ekki þegar verðbólga hækkar? *Vísindavefurinn*. Sótt 9. Desember 2012 af: <http://visindavefur.hi.is/svar.php?id=50568>.
- Íþróttasamband Íslands. (2012). Starfsskýrslur ÍSÍ-Iðkendur 2011. Sótt 8. Desember 2012 af [http://isi.is/library/Skrar/Efnisveita/Tolfraedi/idkendur\\_2011.pdf](http://isi.is/library/Skrar/Efnisveita/Tolfraedi/idkendur_2011.pdf)
- Keller, Kevin Lane og Kotler, Philip. (2006). *Marketing Management* (12. útg.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John og Wong, Veronica. (1996). *Principles of Marketing*. Hemel Hempstedt: Prentice Hall.
- Linneman, Robert og Stanton, John L. (1991). *Making Niche Marketing Work*. New York: McGraw-Hill.
- Mariotti, Steve og Glackin, Caroline. (2012). *Entrepreneurship & Small Business management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mullin, Beranard J., Hardy, Stephen og Sutton, William A. (2007). *Sport Marketing*. 3. útg. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Online Retailing: Britain and Europe. (2012). Centre for Retail Research. Sótt 10. Desember 2012 af <http://www.retailresearch.org/onlineretailing.php>
- Ozanian, Mike. (2012). As LeBron James Reaches Rarified Air, LRMR And FSM Plan To Expand His Global Presence. *Forbes*. Sótt 10. desember 2012 af <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/06/27/as-lebron-james-reaches-rarified-air-lrmr-and-fsm-plan-to-expand-his-global-presence/>
- Sedlabanki Íslands. (2012). Verðbólguþjálfing: Ársfjórðungleg spá. Sótt 10. Desember 2012 af <http://www.sedlabanki.is/peningastefna/verdbolguþja/>

Smith, Aaron C.T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Wagner W. Og Zubey M. (2007). *Customer Relationship Management*. Boston: Thomson Course Technology.

## **7.0 Töflu- og myndayfirlit**

Mynd 1 – Stjórnun viðskiptatengsla.....	12
Mynd 2 – Fimm krafta líkan Porters .....	27
Mynd 3 –Basketballstore – NBA búningar .....	29
Mynd 4 – Basketballstore - Skór.....	29
Mynd 5 – K1X götutíska.....	33
Mynd 6 – Framkvæmdaáætlun.....	39
Mynd 7 – Hagnaður/tap.....	41
Mynd 8 – Upphafskostnaður .....	41
Mynd – SVÓT greining.....	43