



**BS ritgerð**  
**markaðsfræði og alþjóðaviðskipti**

**Markaðssetning íslenska hestsins**

Ragnheiður Bjarnadóttir

Leiðbeinandi Þórður Sverrisson, aðjúnkt  
Viðskiptafræðideild



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

Júní 2013

# Markaðssetning íslenska hestsins

Ragnheiður Bjarnadóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Þórður Sverrisson, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2013

Markaðssetning íslenska hestsins.

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

© 2013 Ragnheiður Bjarnadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

## Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til B.S.c. gráðu í markaðsfræðum og alþjóðaviðskipum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, og vægi hennar eru 12 (ECTS) einingar af 180 einingum. Leiðbeinandi við gerð þessarar ritgerðar var Þórður Sverrisson aðjúnkt viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands og þakkar nemandi honum leiðsögnina. Einnig þakkar höfundur föður sínum, Bjarna Þorkelssyni og móður sinni, Margréti Hafliðadóttur fyrir yfirlestur, aðstoð og veitta innsýn í heim hrossaræktenda.

## Útdráttur

Mikil verðmæti eru fólgin í íslenska hestinum. Þessi verðmæti er hægt að auka verulega með markaðsaðgerðum. Ljóst er að ekki hafa verið gerðar neinar markaðsrannsóknir og upplýsingar um markaðssetningu íslenska hestsins eru verulega takmarkaðar. Markmið þessarar ritgerðar er að kanna hvernig markaðssetningu íslenska hestsins hefur verið háttáð hér á landi undanfarin ár og hvað mætti fara betur.

Það er von höfundar að þessi ritgerð nýtist sem hjálpartæki fyrir seljendur íslenska hestsins hérlendis og hjálpi til við að auka skilning á því vörumerki sem íslenski hesturinn er, og auðveldað þannig við að taka upplýstar og markaðstengdar ákvarðanir.

Niðurstöður ritgerðarinnar leiddu í ljós að það eru mörg ónýtt tækifæri í markaðssetningu íslenska hestsins. Höfundur telur útflutningsaðila eiga möguleika á að bæta stöðu íslenska hestsins sem söluvöru - með því að skilgreina markhópa þrengra. Tækifæri geta legið í því að hefja samstarf við ferðaþjónustufyrirtæki hérlendis og markaðssetja íslenska hestinn sem gæðavöru, bestan frá heimalandinu.

# Efnisyfirlit

Inngangur.....	7
<b>1. Íslenski hesturinn .....</b>	<b>8</b>
1.1 Verðmæti íslenska hestsins .....	9
1.2 Hagsmunaaðilar .....	10
<b>2 Útflutningur .....</b>	<b>11</b>
2.1 Saga útflutnings .....	11
2.2 Útflutningur eftir löndum .....	12
2.2.1 Þýskaland .....	12
2.2.2 Norðurlöndin .....	13
2.2.3 Bandaríkin .....	15
2.3 Áhrif utanaðkomandi þátta á útflutning .....	16
2.3.1 Kreppa.....	16
2.3.2 Hóstapest.....	17
<b>3 Markaðssetning íslenska hestsins .....</b>	<b>19</b>
3.1 Íslenski hesturinn í landkynningu .....	19
3.2 Kaupendur íslenska hestsins erlendis .....	20
3.3 Vörur tengdar íslenska hestinum.....	20
3.4 Ferðamenn sem koma til Ísland í þeim tilgangi að njóta hestsins.....	21
3.5 Ferðamenn sem fara í hestaferðir sem hluti af afþreyingu í Íslandsferðum .....	22
<b>4 Stefnumótandi markaðsáætlanir á markaði með hesta.....</b>	<b>23</b>
4.1 Skref 1: Hlutverk skilgreint .....	23
4.2 Skref 2: Setning markmiða .....	24
4.3 Skref 3: Markaðsgreining.....	24
4.3.1 Öfl í ytra umhverfi.....	25
4.3.2 Samkeppni iðnaðarins .....	26
4.3.3 Innra umhverfi .....	29
4.4 Skref 4: Svót greining .....	29
4.5 Skref 5: Markaðsrannsóknir .....	31
4.5.1 Almennar upplýsingar.....	32
4.5.2 Hestatengdar upplýsingar.....	32
4.5.3 Markaðsrannsóknarferlið .....	33

4.5.4	Kannanir.....	34
4.5.5	Rýnihópar.....	35
4.5.6	Athuganir.....	35
4.5.7	Tilraunir.....	35
<b>4.6</b>	<b>Skref 6: Markaðstengd markmið .....</b>	<b>35</b>
4.6.1	Samkeppnisforskot .....	35
4.6.2	Útþensla vörunnar .....	36
<b>4.7</b>	<b>Skref 7: Markaðsstefna .....</b>	<b>37</b>
4.7.1	Markaðshlutun .....	37
4.7.2	Markaðsmiðun.....	38
4.7.3	Staðfærsla.....	39
<b>4.8</b>	<b>Skref 8: Eftirlit og mat .....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Niðurstöður .....</b>	<b>45</b>
	<b>Heimildir .....</b>	<b>47</b>

## Töflu- og myndaskrá

Mynd 1 Öfl í ytra umhverfi (Johnson, Whittington & Scholes, 2008). .....	26
Mynd 2 Fimm kraftalíkan Porters (Porter, 1980) .....	27
Mynd 3 Vöru- og markaðslíkan Ansoffs (Ansoff, I. ,1964).....	36
Graf 1 Útflutningur til Þýskalands 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c). .....	12
Graf 2 Útflutningur til Danmerkur á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.- b, e.d. -c). .....	13
Graf 3 Útflutningur til Svíþjóðar á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c). .....	14
Graf 4 Útflutningur til Noregs á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c). .....	15
Graf 5 Útflutningur til Bandaríkjanna á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c). .....	16
Graf 7 Útflutningur á árunum 2007-2010 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c). .....	17
Graf 8 Útflutningur á árunum 2009-2012 Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).....	18
Graf 9 Útflutningur hrossaafurða í tonnum árin 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -e).....	21
Graf 10 Fjöldi erlendra gesta á Íslandi árin 2006-2012 (Ferðamálastofa, 2012). .....	22
Graf 10 Meðalverð útfluttra hesta árin 2007-2012 (Hagstofan, 2013).....	25
Tafla 1 SVÓT greining (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 1997) .....	30



## Inngangur

Í þessari ritgerð er leitast við að skoða hvort seljendur íslenska hestsins séu að nýta sér verkfæri markaðsfræðinnar og hvað mætti betur fara í markaðssetningu hestsins erlendis sem og hérlendis. Skoðaðar verða útflutningstölur síðustu ára, ásamt því að athuga hvaða áhrif utanaðkomandi þættir, svo sem efnahagshrun og hóstapest, höfðu á útflutning. Teknir verða fyrir helstu markaðir íslenska hestsins erlendis og athugað hvort möguleiki er að horfa til nýrra markaða.

Rannsóknarspurningin sem unnið verður út frá er eftirfarandi: Eru seljendur íslenska hestsins að nýta sér verkfæri markaðsfræðinnar í sínu starfi? Til þess að svara þessari spurningu voru tekin eigindleg viðtöl við Bjarna Þorkelsson og Kristbjörgu Eyvindsdóttur, til þess að auka skilning höfundar á starfssemi hrossaræktenda og útflutningsaðila og hvernig þeir hafa hagað sínum málum.

Í fyrsta kafla er íslenski hesturinn kynntur og fjallað er um sögu hans, verðmæti og þá aðila sem eiga hagsmuna að gæta, hagsmuna sem tengjast honum.

Í öðrum kafla er farið yfir sögu útflutnings íslenska hestsins, útflutning á helstu markaði erlendis og áhrif utanaðkomandi þátta á útflutning.

Þriðji kafli fjallar um markaðssetningu íslenska hestsins.

Í fjórða kafla er gerð ítarlega greining á aðferðum og greiningum í stefnumótandi markaðsáætlunum.

Fimmti kafli fjallar um helstu niðurstöður ritgerðarinnar.

# 1 Íslenski hesturinn

Íslenski hesturinn er talinn vera uppruninn frá Mongólíu, af sama stofni og norskri Lynghesturinn og Hjaltlandshesturinn. Landnámsmenn fluttu mestu gæðinga sína með sér til Íslands á 11. öld en eftir það lagðist hrossainflutningur niður og einangrun tók við sem hefur viðhaldið góðu kyni og eiginleikum íslenska hestsins. Í margar aldir, í gegnum harðindi, eldgos og misjafnan aðbúnað, má segja að náttúruval hafi séð til þess að hæfustu einstaklingar stofnsins tímguðust og héldu við kostum kynsins, en síðustu öldina má segja að markvissri búfjárrækt hafi verið beitt í þessu skyni.

Íslenski hesturinn var notaður jafnt við flutninga og landyrkju og var þarfasti þjónninn allt frá landnámi fram á 20. öld. Í dag er hesturinn notaður einkum til atvinnu, tómsundaiðju og viðskipta.

Það eru fá eða engin hestakyn sem búa yfir jafn mikilli fjölhæfni og íslenski hesturinn. Það er einna helst vegna þess að hann hefur verið einangraður og hefur haft þúsund ár til að aðlagast landinu, sem gerir það einnig að verkum að hann er einstaklega sterkur og þolmikill. Hesturinn er að meðaltali 134 cm á stangarmál, vegur 380-400 kg og lifir að meðaltali í um 23-24 ár (Björnsson & Sveinsson, 2004).

Íslenski hesturinn hefur fimm gangtegundir; fet, brokk, tölt, stökk og skeið, og einmitt það er helst til marks um þessa fjölhæfni, sem fyrr er greint frá, og er einstök á heimsvísu, og aðgreinir hann frá öðrum tegundum. Talið er að einungis sá íslenski, forfeður hans og suður-ameríski Pasofino hesturinn búi yfir tölti.

Fet er hægur og sviflaus undirstöðugangur þar sem tveir og jafnvel þrjú fætur eru á jörðu samtímis. Fetið er grundvöllur annarra gangtegunda og getur ráðið miklu um fótaturð og framgöngu hestsins.

Brokk er grófgerður tvítakta gangur því að tveir hornstæðir fætur koma niður samtímis, hesturinn er sagður svífa á milli spyrna. Brokkið er, eins og fetið, undirstöðugangur hestsins og er notað til að fá hann til að slaka á og til þess að ofgera ekki góðgangi eins og töltinu. Brokk er mikið notað þegar verið er að móta ung hross, þá ná þau öryggi og jafnvægi í hreyfingum, og þegar farið er yfir torfært landslag.

Tölt er fjórtakta hliðarhreyfing, þar sem hesturinn dregur sig saman og um leið og hann hækkar sig að framan fer hann að ganga inn undir sig að aftan. Þá er hesturinn

hvattur áfram um leið og taumhaldið er þétt. Tölt er sviflaus gangtegund þar sem ýmist einn eða tveir fætur nema við jörðu í senn. Þá er mikilvægt að knapi geri sér grein fyrir hreinum takti og gæti þess að hesturinn sé í jafnvægi og haldi takti.

Stökk er þrítakta yfirferðargangur með svifi. Hesturinn getur haft gaman af því að fá að stökkva stutta spretti auk þess sem það getur virkað slakandi.

Skeið er hliðarhreyfing með svifi og byggist á því að hliðstæðir fætur komi samtímis niður. Skeiðið er í raun tvítakta þó svo að hesturinn tylli niður öðrum afturfæti örlítið á undan hliðstæðum framfæti þegar riðið er hratt skeið. Þjálfun skeiðs er vandasöm og krefst þess að knapinn hafi góða þekkingu á eðli gangsins og ekki síður eðli hestins.

Vilji og gott geðslag er eitt af því sem góður reiðhestur þarf að vera gæddur og er af flestum talið grundvallaratriði.

Þegar hestur hefur allar fimm gangtegundir er sagt að hann sé alhliða en þeir hestar sem hafa einungis fjórar gangtegundir (vantar skeið) eru sagðir vera klárhestar (Björnsson & Sveinsson, 2004).

## **1.1 Verðmæti íslenska hestsins**

Hægt er að áætla verðmæti íslenska hestastofnins hér á landi út frá ólíkum forsendum, en talið er að verðmætið nemi milljörðum króna. Heildarfjöldi hrossa á Íslandi eru tæplega 80.000 og meðalverðgildi hvers hests í stofninum er um það bil 100.000 kr., sem gera um 8 milljarða króna, sem er varlega metið. Að meðaltali eru beinar útflutningstekjur af lífhrossasölu um einn milljarður króna á ári, og tekjur af annarri hestaverslun, svo sem verslun innanlands, kjötframleiðslu o.þ.h. eru rúmlega 2 milljarðar árlega. Talið er að hestaleigur héraendis velti 1 til 1,5 milljörðum króna á ári. Enn eru ótalin annarskonar hrossatengd starfssemi t.d. tamningar, keppni, námskeiðahald og hestasýningar. Út frá þessu er hægt að áætla að verðmæti hrossastofnsins, að frádegnum kostnaði, sé um 15 milljarðar króna (Möller, o.fl., 2009).

Ekki má gleyma að nefna stóraukningu í aðsókn ferðamanna til landsins sem hefur skilað sér í auknum gjaldeyristekjum, en talið er að tæplega 18% þeirra ferðamanna sem koma til landsins njóti samvista við íslenska hesta á ferðum sínum um

landið, en það eru um það bil 102.000 erlendir ferðamenn á árinu 2011 þegar 565.000 ferðamenn komu til landsins (Ferðamálastofa, 2012).

## **1.2 Hagsmunaaðilar**

Hagsmunaaðilar eru þeir sem geta haft áhrif á starfsemi skipulagsheilda eða þeir sem verða fyrir áhrifum vegna hennar (Freeman, 1984). Helstu hagsmunaaðilar íslenska hestsins eru ræktendur, knapar, útflutningsaðilar, bændur og áhorfendur.

## 2 Útflutningur

### 2.1 Saga útflutnings

Útflutningur á íslenska hestinum til Englands og Skotlands hófst um miðja 19. öld. Í upphafi var útflutningurinn stopull, en upp úr 1870 fór hann vaxandi. Það var þó ekki svo að ekki væri næg þörf fyrir hestinn hér heima þar sem enn voru allir flutningar á landi háðir honum að langmestu leyti. Hestarnir sem fluttir voru til Englands og Skotlands á þessum árum fóru í vinnu í kolanámum sem þótti bera vott um miskunnarleysi og virðingarleysi Íslendinga við hestinn (Björnsson & Sveinsson, 2004).

Upp úr 1950 hófst útflutningur á reiðhestum og síðan þá hafa vinsældir íslenska hestsins vaxið verulega í Evrópu og í Norður-Ameríku (Möller, o.fl., 2009). Í upphafi reiðhestaútflutnings voru hrossin sem flutt voru úr landi af misjöfnum gæðum og framan af var að mestu um að ræða fjölskyldu- og útreiðahross. Kynbóta- og keppnishross af miklum gæðum hafa þó alltaf verið flutt út og hefur hlutdeild þeirra í heildaútflutningnum aukist verulega á síðari árum.

Í gegnum tíðina hefur hið opinbera stutt við útflutninginn með ýmsum hætti, til dæmis með tilfallandi stuðningi við ýmist verkefni, samningaumleitaniir við erlend ríki í þeim tilgangi að bæta stöðu hestsins gagnvart innflutningi þangað (Möller, o.fl., 2009).

Útflutningur hrossa er heimill án sérstakra leyfa, en þau hross sem flutt eru út skulu vera á aldrinum fjögurra mánaða til fimmtán vetra. Óheimilt er að flytja út fylfullar hryssur gengnar lengra en sjö mánuði, og folöld skulu hafa verið á gjöf í að minnsta kosti 10 daga. Embættisdýralæknir skal fullvissa sig um að útbúnaður og sótthreinsun flutningstækis sé í samræmi við reglugerðir. Hestavegabréf verður að fylgja þeim hrossum sem flutt eru úr landi sem staðfestir uppruna, ætterni og hver sé eigandi þess við útflutning (Lög um útflutning hrossa nr. 55/2002).

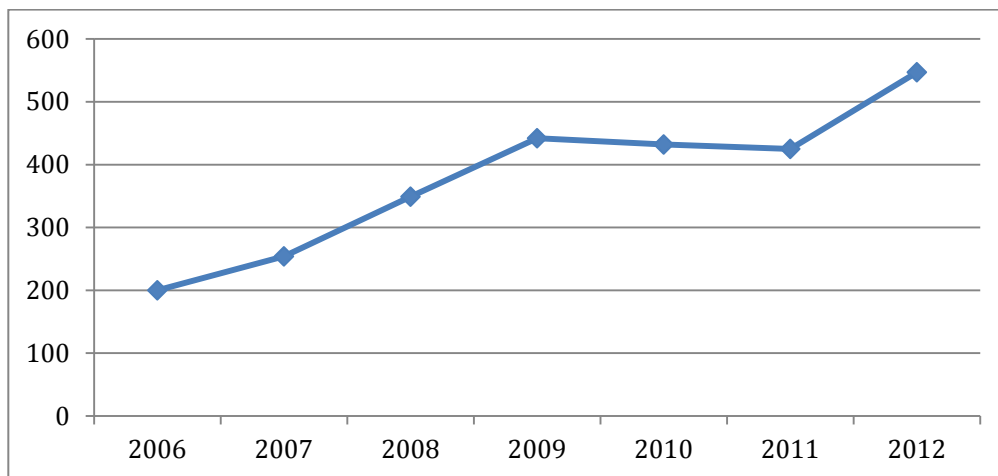
## 2.2 Útflutningur eftir löndum

### 2.2.1 Þýskaland

Í Þýskalandi er almennt mikill áhugi á Íslandi, og markaður fyrir íslenska hestinn er virkilega sterkur. Árið 2012 voru í Þýskalandi um það bil 65.000 íslensk hross sem eru einungis 15.000 færri en hérlendis (FEIF, 2012).

Á ári hverju eru um það bil 350-400 hross flutt frá Íslandi til Þýskalands og eru það að mestu leyti kynbóta- og keppnishross, en margir Íslendingar eru starfandi í Þýskalandi í tengslum við íslenska hestinn og tengsl útflutningsaðila sterk þar í landi (Möller, o.fl., 2009).

Útflutningur til Þýskalands jókst úr 254 hrossum árið 2007 í 349 hross árið 2008, sem er minni aukning en varð annarsstaðar. Innflutningur til Þýskalands stóð í stað á árunum 2008 til 2011, en rauk upp í 547 hross árið 2012 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).



Graf 1 Útflutningur til Þýskalands 2006-2012 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).

Í Þýskalandi er töluvert hagstæðara kostnaðarumhverfi en hérlendis, þar sem minni kostnaður er fólgin í því fyrir tilvonandi kaupendur að ferðast til Þýskalands og flutningur hrossa frá Þýskalandi er oftast ódýrari en flug frá Íslandi. Því hafa Þjóðverjar sótt í sig veðrið í sölu á íslenska hestinum til annarra landa, og eru orðnir öflugir keppinautar okkar Íslendinga í ræktun og sölu.

Helsta áhyggjuefnið er að hestar fæddir á Íslandi eru gjarnari á að fá svokallað sumarexem, heldur en þeir hestar sem ræktaðir eru í Þýskalandi. Þetta er það lyklatríði og áróðurstæki sem þýskir ræktendur nota til að koma sinni ræktun á framfæri (Möller, o.fl., 2009).

## 2.2.2 Norðurlöndin

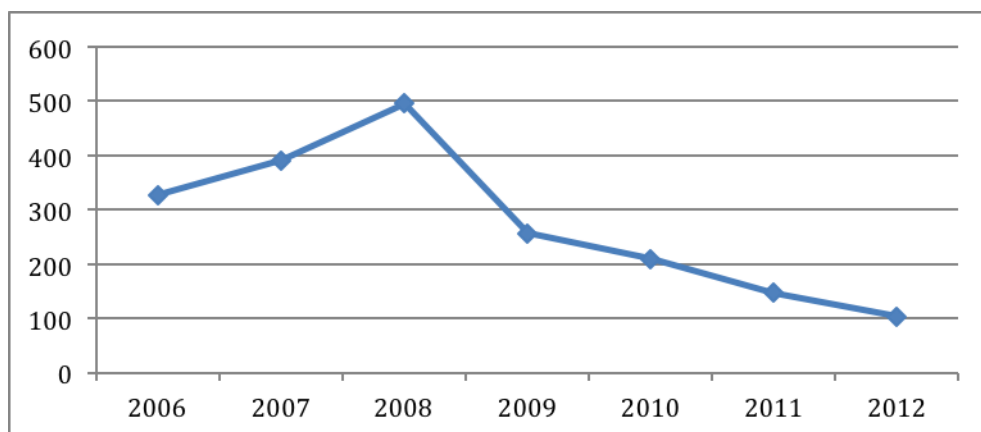
Á Norðurlöndunum er stór markaður fyrir íslenska hestinn, sá sterkasti utan Þýskalands. Þar er einnig stærsti markaður íslenskra ræktenda og eru um 77.000 íslensk hross í Danmörku, Noregi, Svíþjóð, Finnlandi og Færeyjum samanlagt (FEIF, 2012). Útflutningur til flestra þessara landa hefur vaxið og áhugi er mikill fyrir keppni og sýningum á íslenska hestinum. Fjöldmörg hestamannafélög eru í þessum löndum og eru mikil samskipti við Ísland í gegnum þau, oft eru íslenskir kennarar og tamningamenn fengnir til að halda námskeið sem skilar sér í auknum áhuga (Möller, o.fl., 2009).

Hér á eftir verður farið yfir stærstu markaði íslenska hestsins á Norðurlöndunum.

### 2.2.2.1 Danmörk

Í Danmörku er vaxandi markaður fyrir íslensk hross og á síðustu árum hafa verið seld um það bil 300 hross á ári, en þar voru árið 2012 um það bil 33.000 íslenskir hestar (FEIF, 2012).

Árið 2008, þegar gengi íslensku krónunnar lækkaði, fór útflutningur hátt upp í 500 hross en árið eftir fækkaði útfluttum hrossum verulega eða um 239 hross (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).

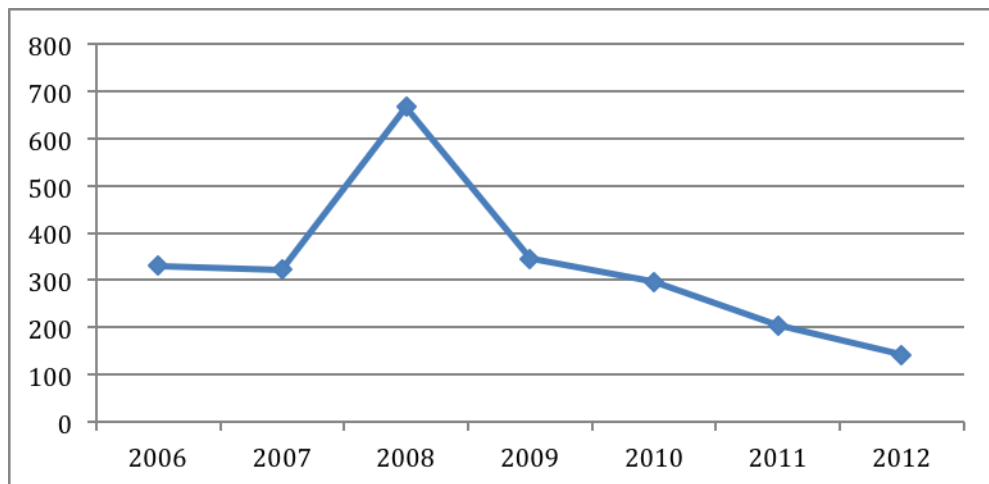


Graf 2 Útflutningur til Danmerkur á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).

### 2.2.2.2 Svíþjóð

Til Svíþjóðar eru flutt að meðaltali 300-400 íslensk hross á ári en árið 2008 voru hátt í 700 hross flutt til Svíþjóðar sem er hámark. Árið 2012 voru um það bil 31.000 íslensk hross í Svíþjóð (FEIF, 2012).

Eins og í öðrum löndum fór útflutningur fram úr öllum væntingum árið 2008 eða úr 322 hrossum árið 2007 í 667 hross árið 2008, en flest íslensk hross voru flutt til Svíþjóðar þetta árið. Útflutningur hefur farið dvínandi frá árinu 2008 og ekki voru flutt nema 142 hross til Svíþjóðar árið 2012 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).



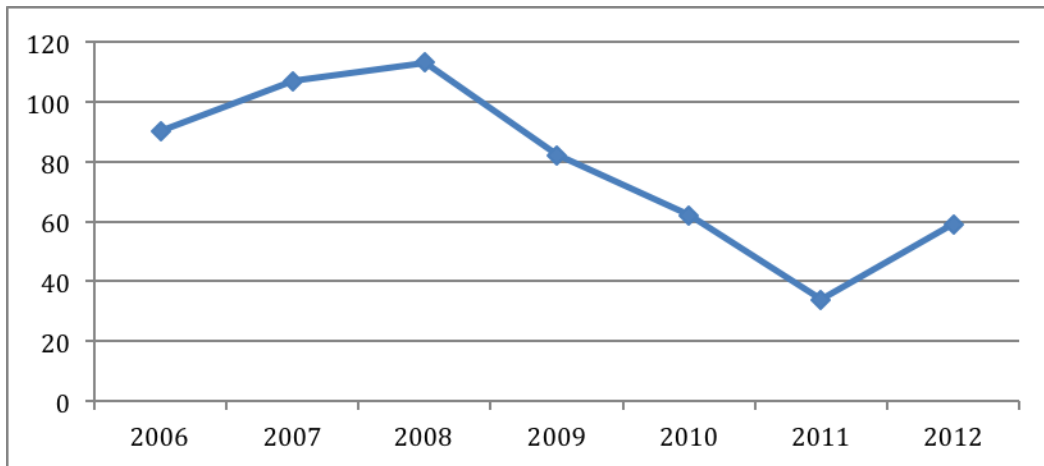
Graf 3 Útflutningur til Svíþjóðar á árunum 2006-2012 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).

### 2.2.2.3 Noregur

Í Noregi er ekki stór markaður fyrir íslensk hross, en árlega eru flutt um það bil 100 hross og einungis eru um 10.000 íslenskir hestar í Noregi sem er töluvert minna en í hinum Norðurlöndunum, að Færeyjum undanskildum (FEIF, 2012).

Breyting á milli árána 2007 og 2008 var ekki mikil, einungis sex hross. Eftir 2008 var mikil fækkun á útfluttum hrossum og árið 2012 voru þau einungis 59 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).





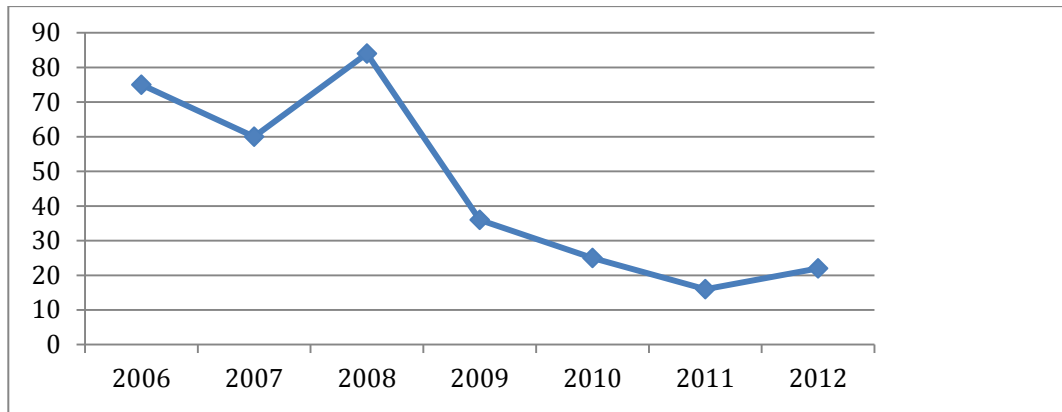
**Graf 4 Útflutningur til Noregs á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).**

### 2.2.3 Bandaríkin

Árið 2012 voru íslenskir hestar í Bandaríkjunum í rétt rúmlega 4.500, en Bandaríkjamarkaður er virkilega stór og úr mörgum hestkynjum að velja. Reiðmennskuhefð Bandaríkjamanna er ólík því sem gerist á Íslandi (FEIF, 2012).

Íslenski hesturinn er lítt þekktur í Bandaríkjunum og þykir dýr. Þá hefur árangur af markaðsstarfi heldur verið takmarkaður. Þar gæti þó verið til mikils að vinna. Það markaðsstarf sem hefur verið stundað í Bandaríkjunum er helst talið hafa skilað sér í kynningu á Íslandi og á íslenskum vörum og þjónustu, sem sýnir okkur að íslenski hesturinn nýtist til kynningar á Íslandi sem áfangastað. Til gamans má geta að Bandaríkjamönnum hefur fjölgað mest í hestaferðum á Íslandi síðustu árin (Möller, o.fl., 2009).

Útflutningur hefur ekki verið mikill til Bandaríkjanna í gegnum tíðina eða að meðaltali 45 hross síðustu 6 árin. Þar af var mest flutt út árið 2008, eða 84 hross sem er 62 hrossum meira en árið 2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).



**Graf 5 Útflutningur til Bandaríkjanna á árunum 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).**

Það er heftandi fyrir íslenska fagmenn hversu flókið ferli það getur verið að fá atvinnuleyfi í Bandaríkjunum. Þetta umsóknarferli er bæði tímafrekt og dýrt og ekki eru margir tamningamenn sem hafa atvinnuleyfi þar (Möller, o.fl., 2009).

Til þess að efla áhuga Bandaríkjamanna er þó nauðsynlegt að fá hæfa reiðkennara og tamningamenn til landsins og styðja þær sýningar sem fyrir eru á íslenska hestinum.

## **2.3 Áhrif utanaðkomandi þátta á útflutning**

Utanaðkomandi þættir eru þeir hlutir sem hafa áhrif á getu viðskipta til að ná settum markmiðum. Þessir þættir geta meðal annars verið lýðfræðilegt umhverfi, náttúruöflin, tækni, pólitík og menning (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008). Ýmsir þessara þátta hafa áhrif á útflutning íslenska hestsins.

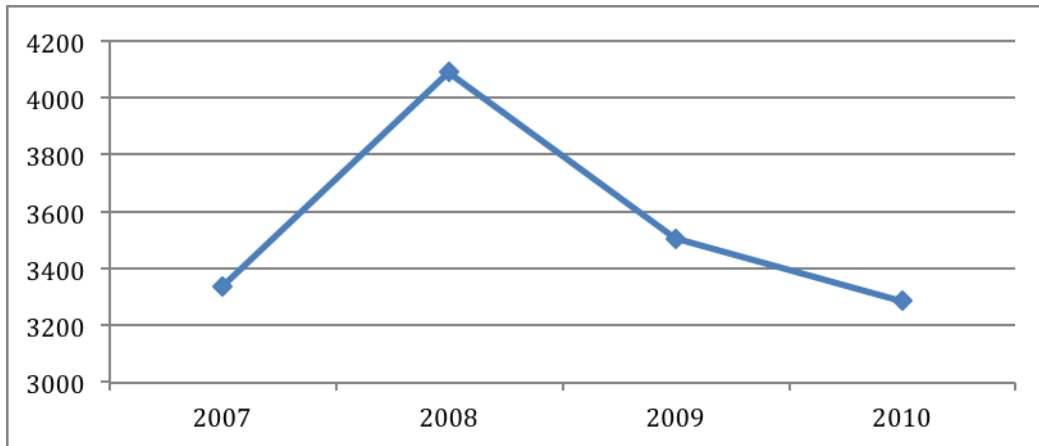
### **2.3.1 Kreppa**

Í byrjun ársins 2008 hófst efnahagskreppa á Íslandi, þegar hagvísitölur tóku að falla og verðbólga jókst. Gengisvísitala íslensku krónunnar féll verulega 17. mars 2008, um 6,97% sem var mesta fall í sögu íslensku krónunnar (Viðskiptablaðið, 2008).

Í kjölfar efnahagskreppunnar glæddist útflutningur á hrossum töluvert, sem skýrist einna helst af lækkun gengis íslensku krónunnar. Samkvæmt útflutningsskýrslum Hagstofunnar voru flutt út árið 2008 um það bil 4.100 hross. Heildarverðmæti þeirra hrossa var um 1,1 milljarður króna, sem gerir meðalverð útfluttra hrossa um 270 þúsund krónur (Hagstofan, 2013).

Á milli árunum 2007-2008 fjölgaði útfluttum hrossum úr 3.337 í 4.091 eða um 754 hross. Helsta skýringin á þessari fjölgun er lækkun gengis íslensku krónunnar á þessum

árum. Eftir þessa fjölgun fór útflutningur að dala aftur þegar fjármálakreppan fór að segja til sín um allan heim (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).



**Graf 6 Útflutningur á árunum 2007-2010 (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).**

### 2.3.2 Hóstapest

Rannsóknarniðurstöður bentu til þess að nýr, ágengur stofn bakteríunnar *Streptococcus equi subsp. zooepidemicus* hafi verið valdur smitandi hósta í hrossum á Íslandi árið 2010. Talið er að flest öll hross hérlendis hafi smitast. Þar sem þéttleiki og flutningur á hrossum er mikill hefur það að öllum líkindum orðið undirstaða jafn víðtækrar útbreiðslu og raun bar vitni.

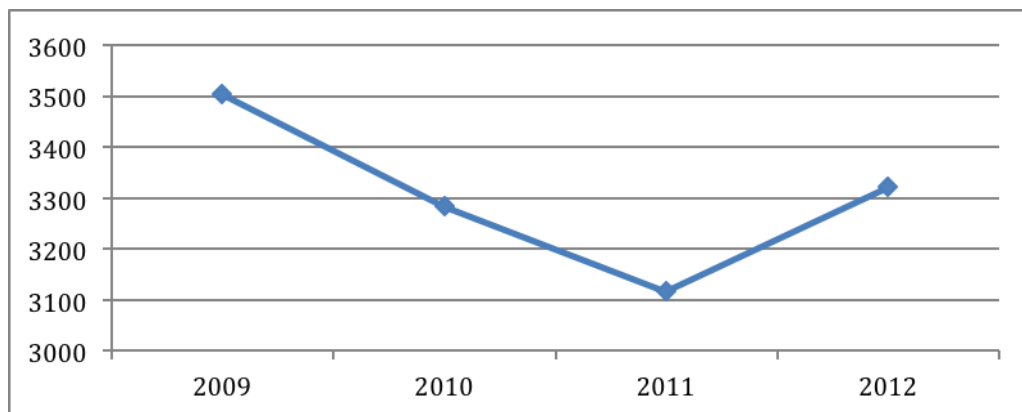
Hóstapestin var ekki sjúkdómur sem er tilkynningaskyldur til Alþjóðadýraheilbrigðisstofnunarinnar, þar sem hann var ekki talinn svo alvarlegur heilsu hrossa. Að öllum líkindum var um að ræða sóttkveikju sem borist hafi frá nágrennalandi okkar og væri hrossum í þeim löndum meinlaust en gerði það að verkum að faraldur varð hérlendis, vegna þess að íslenski hrossastofninn er einangraður og skortir þar af leiðandi sértæk mótefni. Útflutningur var ekki stöðvaður algjörlega heldur var honum frestað tímabundið frá 10. maí, en það var ómögulegt að uppfylla þau grundvallar skilyrði að hross sem ætti að flytja út kæmu úr ósýktum hjörðum.

Þar sem útflutningur var ekki stöðvaður algjörlega, heldur einungis frestað, var hægt að hefja hann aftur um miðjan september árið 2010 með því að setja upp sóttkvíar, þó svo að faraldurinn væri ekki alveg genginn yfir, og var það talinn veigamikill þáttur í að takmarka tjón af völdum sjúkdómsins.

Þrátt fyrir þessar ráðstafanir til að takmarka tjónið af völdum sjúkdómsins er talið að samdráttur á útflutningi einum og sér hafi valdið tapi uppá 260 milljónir, þegar horft er á meðalverð og útflutning árið 2009. En hóstapestin olli ekki einungis samdrætti í útflutningi heldur er talið að tapið í atvinnugreininni í heild hlaupi á hundruðum milljóna, þar af er talið að Landsmót ehf., sem er rekstrarfélag Landsmóts hestamanna hafi orðið af tekjum upp á um það bil 30 milljónum króna vegna frestunar á landsmótinu árið 2010.

Þegar Samtök ferðaþjónustunnar voru beðin um upplýsingar um afleiðingar hóstapestar á ferðaþjónustuna töldu þau að erfitt væri að áætla umfang tapsins, en giskuðu á að tapið hafi getað numið allt að 800 milljón krónum. Svo það er ljóst að heildartap vegna sjúkdómsins hefur numið um milljarði króna (Jón Bjarnason, 2011).

Á milli áruna 2009 og 2010 dró verulega úr útflutningi íslenska hestsins, eða úr 3.505 hrossum í 3.285 hross, sem er samdráttur um 220 hross á ári. Það tók markaðinn tíma að komast í gang eftir hóstapestina og árið 2011 var útflutningur ekki nema 3.118 hross (*Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c*).



**Graf 7 Útflutningur á árunum 2009-2012 Hagstofan, e.d. -a, e.d.-b, e.d. -c).**

### **3 Markaðssetning íslenska hestsins**

Þegar markaðurinn er skilgreindur er mikilvægt að rannsaka hvort varan mætir þörfum viðskiptavina, athuga þarfir og langanir viðskiptavina og kanna hvort eftirspurn sé til staðar eftir vörunni (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

Þegar markaðssetning íslenska hestsins er skoðuð þarf að athuga fimm þætti: Íslenski hesturinn sem kynning á Íslandi, kaupendur íslenska hestsins erlendis, hestavörur tengdar íslenska hestsins, ferðamenn sem koma til Íslands sérstaklega til að njóta íslenska hestsins og ferðamenn sem fara í hestaferðir sem hluti af afþreyingu í Íslandsferðum.

#### **3.1 Íslenski hesturinn í landkynningu**

Íslenski hesturinn á stóran þátt í því að setja Ísland á kortið sem áfangastað ferðamanna, og eru íslenski hesturinn og íslensk menning samtvinnuð. Tilvalið er að nýta íslenska hestinn til landkynningar á Íslandi með því að tengja saman upplifun af íslenskri náttúru og íslenska hestinum og gera þá upplifun eftirsóknarverðan hluta af Íslandsdöl. Mikilvægt er að efla framleiðslu á kynningarmyndböndum og öðru kynningarefni um hestinn á erlendum tungumálum.

Hestasýningar fyrir ferðamenn þar sem fjölbreytileiki hestsins er kynntur eru tilvaldar sem hluti af afþreyingu þeirra sem ferðast um landið. Slíkar sýningar hafa verið til staðar í Skagafirði frá árinu 1992. Nýlega hafa fleiri hrossaræktarþú tekið uppá því að vera með reglulegar hestasýningar, til að mynda hafa ábúendur á Friðheimum í Bláskógabyggð séð sér tækifæri í því, en Friðheimar eru vel staðsettir á leið ferðamanna um Gullna hringinn - þar fara um það bil 400 þúsund ferðamenn ár hvert. Sýning sem þessar byggja á upplifun; að sjá, hlusta, snerta, tilfinningu og þekkingu. Gestir komast í nána snertingu við hesta, heimsækja hesta, klappa hestum og spjalla við hestamenn. Þessar sýningar vekja athygli á íslenska hestinum og kynna um leið land og þjóð (Möller, o.fl., 2009).

### **3.2 Kaupendur íslenska hestsins erlendis**

Á hverju ári eru fluttir út að meðaltali 3.300 hestar og mikilvægt er að aðgengi erlendra kaupenda sé gott til að fjölga mögulegum sölum. Heimasíður eru oft óaðgengilegar og í mörgum tilfellum einungis á íslensku, sem gerir erlendum kaupendum erfitt fyrir. Ýmsir kaupendur hafa samband við tengiliði hérlendis sem geta bent þeim á ræktunarbú og jafnvel prófað hesta fyrir kaupendur.

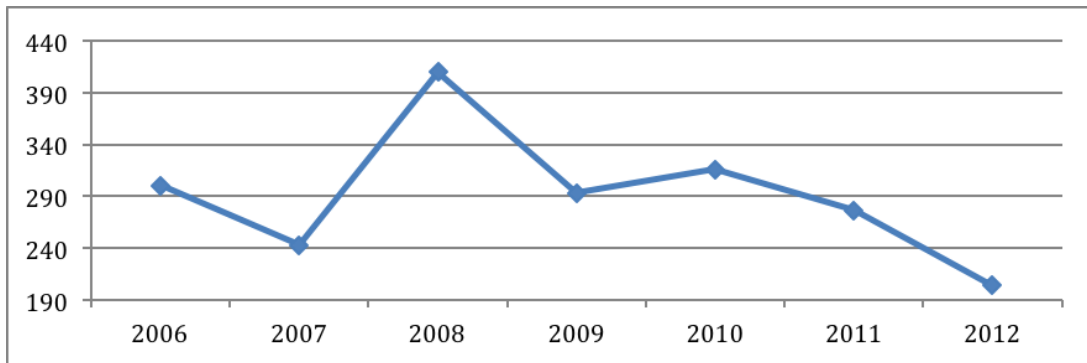
Íslenskir ræktendur, tamningamenn og útflytjendur geta séð sér hag í því að fylgja sölu íslenska hestsins eftir með því að veita fræðslu og tækifæri til að læra á hann og viðhalda eiginleikum erlendis, það er tækifæri fyrir íslenska reiðkennara og tamningamenn til að hafa tekjur af reiðkennslu og þjálfun erlendis.

Sá viðburður sem er stærstur og haldinn er í sambandi við íslenska hestinn er án efa Heimsmeistaramótið, en það er ávallt haldið á tveggja ára fresti erlendis, þar sem hestar sem fluttir eru frá Íslandi á mótið geta ekki komið aftur heim. Heimsmeistaramótið er haldið af Alþjóðlegu sambandi landssamtaka Íslandshestafélaga, FEIF og talið er að 30.000 manns horfi á mótið. Nítján þjóðir hafa keppnisrétt (Bændasamtökin, 2009). Á síðustu árum hefur verið rætt um að koma íslenskri gæðingakeppni - það er A- og B- flokkur - inn á heimsmeistaramótin, en hingað til hefur einungis verið keppt í íþróttakeppni. Það er góður vettvangur til að kynna fleiri hestgerðir fyrir erlendum kaupendum íslenska hestsins, og skapa þannig eftirspurn eftir fleiri hestum (Bjarni Þorkelsson, munnleg heimild).

Mikilvægt er að senda þau skilaboð út á við að íslenski hesturinn, borinn og uppalinn á Íslandi sé hinn eiginlegi og upprunalegi íslenski hestur. Hann búi yfir sérstökum eiginleikum vegna uppeldis síns í frjálsræði íslenskrar náttúru og íslenskrar reiðmennskuhefðar, eiginleikum sem veiti honum sérstöðu og einstök tækifæri umfram þau hross af íslenskum stofni sem fædd eru utan Íslands (Möller, o.fl., 2009).

### **3.3 Vörur tengdar íslenska hestinum**

Helstu afurðir hrossa eru kjöt, kaplamjólk, skinn og húðir. Útflutningur á afurðum íslenska hestsins hefur dregist mikið saman á síðustu árum, en árið 2008 var hámark útflutnings, meira en 400 tonn. Eftir það hefur útflutningur farið verulega niður á við og árið 2012 voru flutt út aðeins 203 tonn (Hagstofan, e.d. -e).



**Graf 8 Útflutningur hrossaafurða í tonnum árin 2006-2012 (Hagstofan, e.d. -e).**

Framboð er nokkurt af minjagripum tengdum íslenska hestinum, en það eru til að mynda hrosshár, bein, húðir og hófar sem hafa töluvert verið notuð við gerð minjagripa hérlendis. Þessa framleiðslu þarf að efla, bæði á nytjahlutum og smærri minjagripum af ýmsu tagi (Hagstofan, e.d. -e).

Reynsla af þróun og sölu á hestavörum hérlendis er mikil, og að mestu leyti er um að ræða gæðavöru sem byggð er á fagmennsku. Íslenskir framleiðendur sem framleiða útivistarfatnað hafa framleitt vinsælar flíkur fyrir hestafólk og hefur sýnt sig að framleiðendur erlendra hestavara gera í miklum mæli eftirlíkingar af íslenskum vörum til framleiðslu og sölu (Möller, o.fl., 2009).

### **3.4 Ferðamenn sem koma til Ísland í þeim tilgangi að njóta hestsins**

Þeir ferðamenn sem koma til Íslands í þeim tilgangi að njóta íslenska hestsins eru helstu viðskiptavinir fyrirtækja sem sérhæfa sig í lengri hestaferðum um landið. Þessar hestaferðir eru frá 24 klukkustundum allt að fleiri vikum, þar sem fyrirtækið sér um skipulagningu ferðarinnar; sér um leiðsögn, hestakost, reiðtygi og öryggisbúnað, ásamt því að skipuleggja gistingu og veitingar á meðan á ferðinni stendur. Það er helst fólk sem hefur hverja reynslu sem sækir þessar ferðir (Hróðmar Bjarnason, 2003).

Annað hvert ár eru haldin Landsmót hestamanna sem draga að sér fjöldann allan af ferðamönnum sem koma gagngert til Íslands til þess að njóta samvista við íslenska hestinn. Árið 2008 var aðsóknarmet á Landsmót slegið þegar tæplega í 14.000 gestir, knapar, starfsmenn og sjálfboðaliðar komu saman á Gaddstaðafliotum (Landsmót hestamanna, 2013). Það má segja að Landsmótin séu einn mikilvægasti

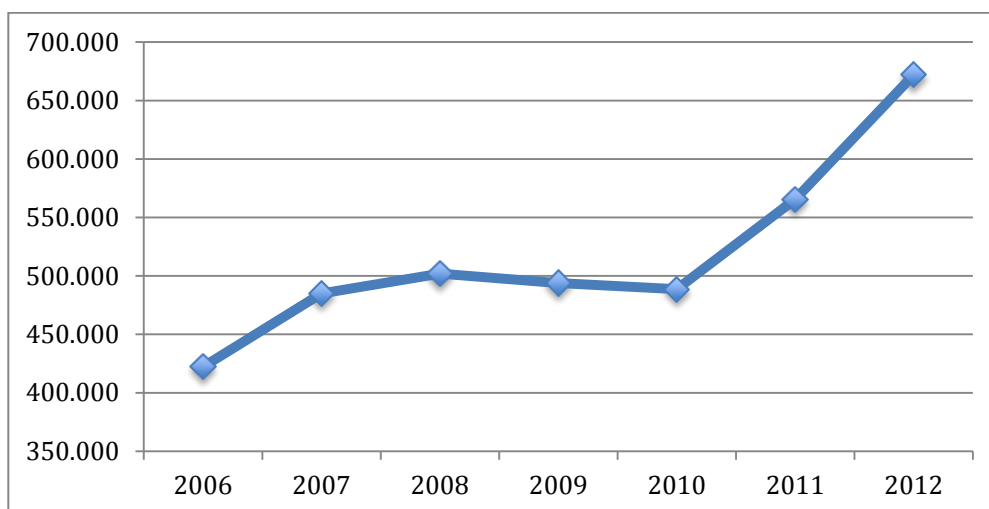
kynningarvettvangur íslenska hestsins héraendis, því þarf að tryggja að rekstur þess geti haldið áfram að þróast og standa undir sér – helst að skila góðri afkomu.

Mikilvægt er að efla framboð á fjölbreytilegum tilboðum allan ársins hring fyrir erlenda áhugamenn, þá felast tækifæri í því að vera með viðburði utan venjulegs ferðamannatíma.

### 3.5 Ferðamenn sem fara í hestaferðir sem hluti af afþreyingu í Íslandsferðum

Ár hvert kemur fjöldinn allur af ferðamönnum til Íslands, til að skoða þó ótrúlegu náttúru sem landið hefur yfir að búa. Á síðustu árum hefur erlendum gestum fjölgað verulega, en þó dró úr komu þeirra á árunum 2009 og 2010. Aldrei hafa þeir verið fleiri en árið 2012 eins og sést á grafi númer 10. Nokkur hluti þessara erlendu gesta nýtir sér þá afþreyingu tengda íslenska hestinum sem í boði er, þar ber helst að nefna þær hestaleigur sem starfa héraendis þar sem boðið er upp á stuttar ferðir, allt frá 1 klst upp í dagsferð, og helst eru sóttar af lítið eða alveg óvönu fólki (Hróðmar Bjarnason, 2003).

Hestaleiga vísar til tvenns konar leigu á hestum. Annað er valfrjáls afþreying, þar sem ferðamaðurinn stjórnar ferðalaginu sjálfur án sérstakrar leiðsagnar. Og hitt er að hægt er að leigja hest með öllum búnaði ásamt leiðsögn og fylgd starfsmanns hestaleigunnar (Samgönguráðuneytið, 2004).



Graf 9 Fjöldi erlendra gesta á Íslandi árin 2006-2012 (Ferðamálastofa, 2012).



## 4 Stefnumótandi markaðsáætlanir á markaði með hesta

Markaðsáætlanagerð er tæki sem notað er til að halda utan um markaðsstarf fyrirtækja og nýtt til að vera vakandi fyrir því að halda starfseminni virkri og stjórnendum vakandi fyrir síkvikum mörkuðum (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Markaðsáætlanagerð er kerfisbundin leið til að greina ýmsa möguleika, velja einn eða jafnvel fleiri úr, og skrá hvað hefur verið gert til að ná tilsettum markmiðum. Ferlið hefur verið skilgreint sem fyrirhuguð notkun á lögmálum markaðsfræði til þess að ná markaðstengdum markmiðum (McDonald, 1989).

### 4.1 Skref 1: Hlutverk skilgreint

Fyrirtæki verða að setja sér stefnu sem er yfirlýsing um tilgang og hlutverk þess, hvað ætlar það sér að gera og hvers vegna. Spurningar sem stjórnendur takast á við þegar þeir vinna að stefnmótun fyrirtækja eru t.d. “Í hvers konar rekstri eigum við að vera?”, “Hverjir eru viðskiptavinir okkar?”, “Hvaða væntingar gera neytendur til okkar vara?”. Stjórnendur ættu að verja þó nokkrum tíma til að svara þessum spurningum ítarlega, þar sem þær eru í raun mjög erfiðar (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Útflutningsaðilar íslenska hestsins hafa ekki skilgreint markhóp fyrir íslenska hestinn sérstaklega, en þeir vita að erlendis eru konur meirihluti iðkenda. Eftirspurn eftir vel tömdum, þægum og ganghreinum hrossum er meiri en eftir öðrum hestgerðum, enda búa kaupendur oft í þéttbýli þar sem mikið áreiti er af umferð. Litfögur hross eru vinsæl og mikið er selt af ungum hrossum í fallegum lit. Keppnishross eru einnig vinsæl, þá sérstaklega klárhross, þar sem fleiri einstaklingar hafa kunnáttu og getu til þess að höndla þau hross. Þessir aðilar leita helst eftir hrossum til þess að keppa á í tölti, slaktaumatölti, fjórgangi og á svökölluðum ísmótum (Kristbjörg Eyvindsdóttir, munnleg heimild).

## 4.2 Skref 2: Setning markmiða

Markmið fyrirtækja á að lýsa útkomu eða ákjósanlegum áfangastað og vísa til þeirra viðtæku markmiða sem fyrirtæki vill ná (McDonald, 2002).

Markmið seljenda íslenska hestsins ættu að vera SMART. Það þýðir að markmiðin eigi að vera vel skilgreind (*e. Specific*), mælanleg (*e. Measureble*), framkvæmanleg (*e. Achievable*), raunsæ (*e. Realistic*) og tímabundin (*e. Timebound*). Dæmi um markmið gæti til að mynda verið að auka sölu á íslenska hestinum til Bandaríkjanna um 5% á næstu tveim árum (Blann & Armstrong, 2007).

Fyrir seljendur íslenska hestsins geta markmiðin meðal annars falið í sér að auka vitund á íslenska hestinum erlendis og fjölgun meðlima í hestamannafélögum erlendis.

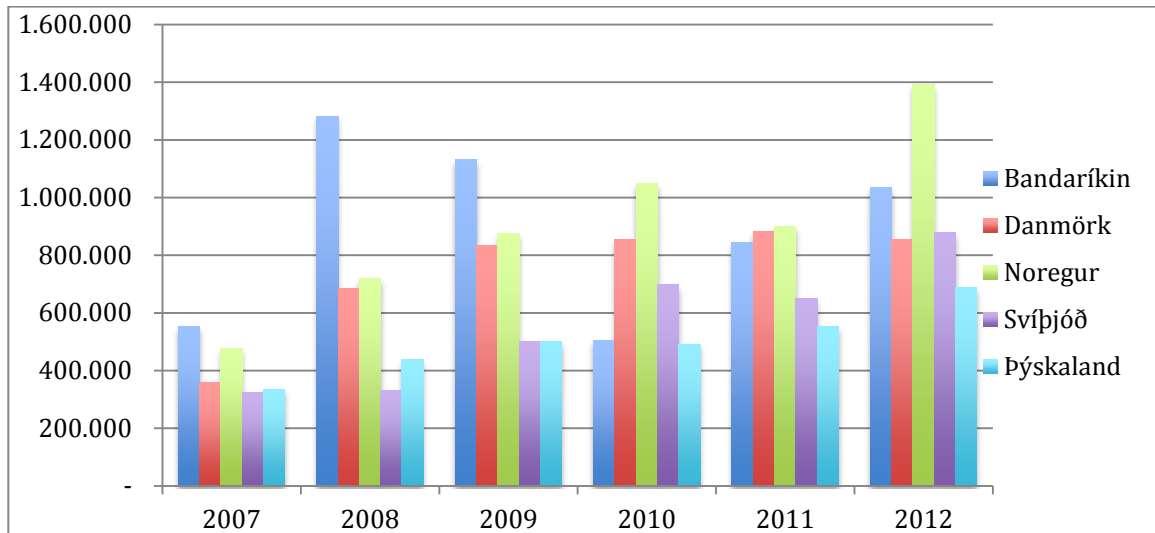
Útflutningsaðilar íslenska hestsins hafa til þessa ekki sett sér sérstök markmið og viðmiðun á starfsemi þeirra er að mestu leyti samanburður milli ára. En sala á hrossum er virkilega sveiflukennd, það geta komið tímabil þar sem lítil eftirspurn er eftir hrossum og önnur þar sem margir sækjast eftir því að kaupa hross (Kristbjörg Eyvindsdóttir, munnleg heimild).

## 4.3 Skref 3: Markaðsgreining

Ítarleg greining þarf að fara fram á núverandi markaðsstöðu fyrirtækja á grundvelli skilgreiningar á hlutverki þeirra. Það þarf að skoða nákvæmlega markaðinn sem fyrirtæki starfa á, greina starfsemina í smæstu einingar og skoða stöðuna eins og hún er. Meta þarf stærð markaðsins í magni og krónum og hvernig hann hefur þróast undanfarin ár, minnkað, stækkað eða breyst. Í framhaldi af því þarf að meta horfurnar á komandi misserum (Bogi Þór Siguroddsson, 2005)

Stærstu markaðir íslenska hestsins eru Þýskaland og Svíþjóð, en að meðaltali hafa verið fluttir út rúmlega 300 hestar á síðustu sjö árum, þar á eftir kemur Danmörk, þá Noregur og Bandaríkin eru með minnstan útflutning af þeim löndum sem voru skoðuð. Það verður þó að taka meðalverð þeirra hrossa sem hafa verið flutt út, með í reikninginn. Meðalverðið hefur hækkað verulega síðustu ár og athyglisvert er að sjá að Norðmenn, sem hafa keypt færri hross, hafa verið að kaupa töluvert dýrari hross.

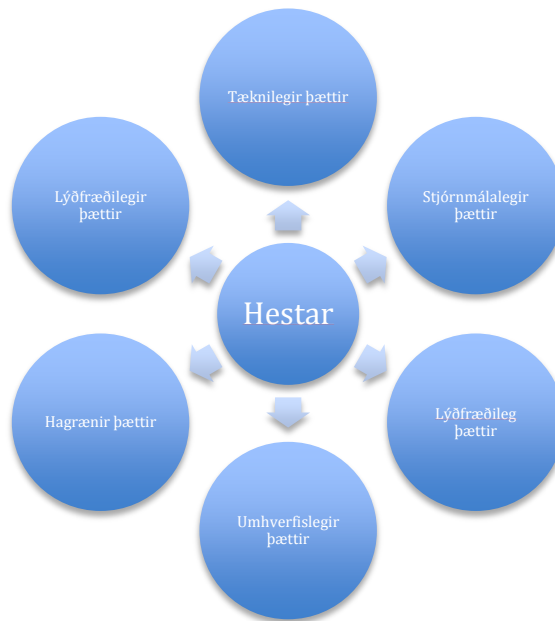
Meðalverð hrossa sem hafa verið flutt þangað er 901.000 að meðaltali á árunum 2007-2012. Á meðan hafa Þjóðverjar - sem hafa keypt flest hross -frekar keypt ódýrari hross, en meðalverð þeirra hefur verið um 500.000 kr (Hagstofan, 2013).



Graf 10 Meðalverð útfluttra hesta árin 2007-2012 (Hagstofan, 2013).

#### 4.3.1 Öfl í ytra umhverfi

Greining á ytra umhverfi hestamarkaðsins er mikilvæg. Á mynd 1 er hægt að sjá þau ytri öfl sem vert er að fylgjast með, og hafa áhrif á fyrirtæki. Þessi ytri öfl eru meðal annars lýðfræðilegir-, efnahagslegir-, umhverfislegir-, tæknilegir-, stjórnmálalegir- og menningarlegir þættir (Johnson, Whittington & Scholes, 2008).



**Mynd 1 Öfi í ytra umhverfi (Johnson, Whittington & Scholes, 2008).**

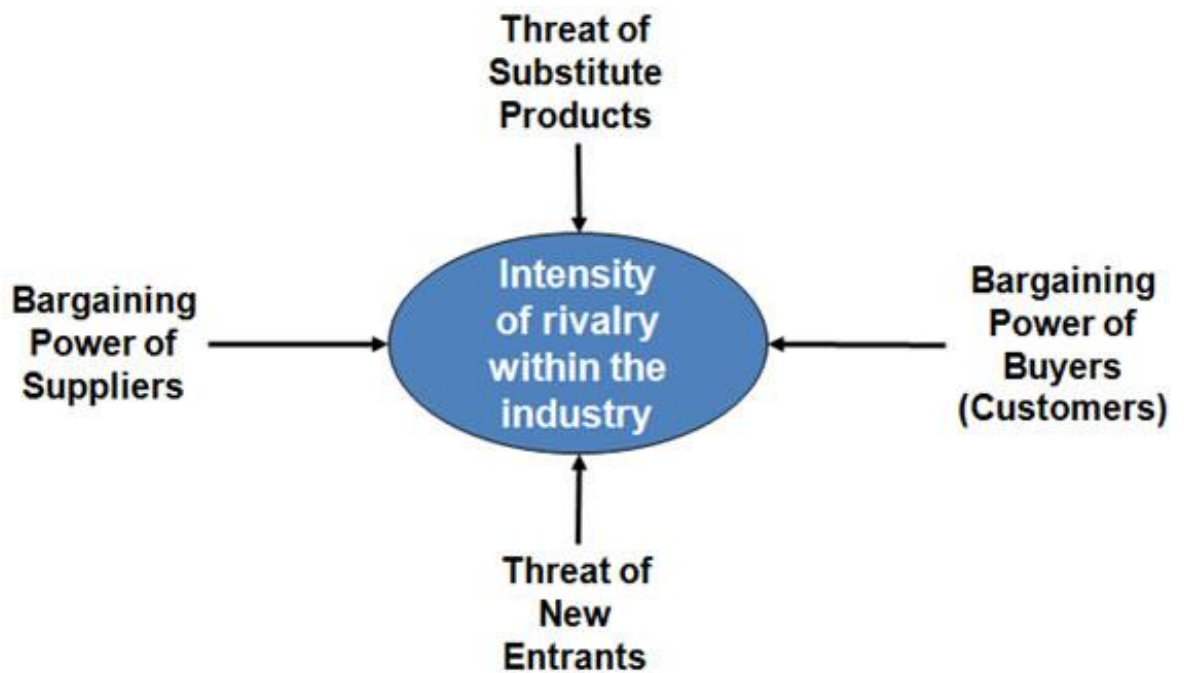
Greining á þeim öflum sem koma fyrir í ytra umhverfi er gerð til þess að finna út helstu tækifæri og ógnir sem seljendur íslenskra hesta standa frammi fyrir, og mikilvægt er að taka tillit til allra þessara þátta við gerð markaðsáætlana. Tækifæri eru þeir utanaðkomandi þættir sem hjálpað geta fyrirtækjum að ná - jafnvel fara fram úr - settum markmiðum. Aftur á móti eru ógnanir þeir utanaðkomandi þættir sem komið geta í veg fyrir að fyrirtæki nái settum markmiðum (McDonald, 2002).

Seljendur íslenska hestsins hérlendis verða að fylgjast með breytingum í ytra umhverfi sínu. Með lagabreytingum geta ríkisstjórnir til að mynda haft áhrif á efnahagslega uppbyggingu markaðarins og hagstæðar lagasetningar eru dæmi um tækifæri á markaðnum.

#### **4.3.2 Samkeppni iðnaðarins**

Mikilvægt er að meta samkeppni og samkeppnisaðila. Sú greining getur verið lærdómsrík og oft á tíðum þarf ekki að skoða mál samkeppnisaðilanna mikið til að komast að því að þeir vinna á öðrum forsendum (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Fimm krafta líkan Porters (1980) nefnir fimm lykilatriði sem hafa útskýrt samkeppni í iðnaði. Þessi atriði eru ógn vegna innkomu nýrra fyrirtækja á markaðinn, samningsvald kaupenda og birgja, ógn vegna staðgönguvara og styrkur samkeppninnar (Porter, 1980).



Mynd 2 Fimm kraftalíkan Porters (Porter, 1980)

Stefnumótun með samkeppni í huga er ætluð til þess að finna þann stað þar sem fyrirtæki geta sem best varið sig fyrir áhrifaþáttum eða haft áhrif á þá með hag fyrirtækis að leiðarljósi (Porter, 1980).

#### 4.3.2.1 *Styrkur samkeppninnar*

Ef það er mikil samkeppni í iðnaðinum mun það hvetja fyrirtæki til að taka þátt í verðstríði, fjárfesta í nýsköpun og nýjum vörum og auka kynningu. Allir þessir þættir eru líklegir til að auka kostnað og draga úr hagnaði (Porter, 1980).

Samkeppni á milli söluaðila íslenska hestsins er mikil, þar sem mikið framboð er af góðum hestum og líta verður til samkeppninnar þegar hestar eru verðlagðir.

#### 4.3.2.2 *Samningsvald kaupenda*

Viðskiptavinir með mikið vald geta ýtt niður verðum, eða fengið meiri gæði fyrir sama verð og þar með minnkað hagnað iðnaðarins. Þeir þættir sem ákvarða vald kaupenda eru meðal annars fjöldi viðskiptavina, stærð innkaupa, fjöldi fyrirtækja sem selja vöruna og skiptikostnaður (Porter, 1980).

Kaupendur hafa mikið samningsvald þegar kemur að kaupum á íslenska hestinum, oft vilja seljendur frekar semja um lægra verð á hrossum heldur en að missa af sölu.

#### **4.3.2.3 Hættan á staðkvæmdavörum**

Staðkvæmdarvörur eru þær vörur sem uppfylla sömu þarfir og varan sem við erum að selja, en eru framleiddar í öðrum iðnaði. Ef það eru margar staðkvæmdarvörur mun fyrirtækið lækka verðið, sem dregur úr hagnaði iðnaðarins (Porter, 1980).

Staðkvæmdarvörur við íslenska hestinn erlendis geta verið öll þau hestakyn sem neytendur kunna að velja fram yfir það íslenska.

#### **4.3.2.4 Samningsstaða dreifingaraðila**

Samningsvald dreifingaraðila felst í því að þeir geta hótað hærra verði eða minni gæðum á þjónustu sinni. Öflugir dreifingaraðilar geta þannig haft áhrif á hagnað ræktenda íslenska hestsins án þess að þeir geti hækkað verð (Porter, 1980).

Hérlendis er einungis einn aðili sem sér um að flytja hross úr landi, en það er Icelandair Cargo. Samningsstaða þeirra er því mjög sterk, þeir geta felld niður flug ef ekki er fullt í vélina og fargjaldið getur hækkað.

Áður en hestur er fluttur erlendis þarf að útbúa hestapassa, fá tilskilin leyfi, panta flug og gera reikninga. Haustið er aðal útflutningstími fyrir íslensk hross, en ekki er eins heppilegt að flytja hestinn út á sumrin vegna sumarexems, mótahalda og sumarfría (Lög um útflutning hrossa nr. 55/2002).

#### **4.3.2.5 Ógn vegna innkomu nýrra aðila í greinina**

Möguleikinn á því að nýir aðilar komi inn á markaðinn eykst ef hagnaðarvon er mikil. Aðgangshindranir eru þó til staðar og hafa áhrif á ákvörðunartökuna. Þær hindranir sem verða á vegi fyrirtækja eru meðal annars aðgengi að vöru, stærðarhagkvæmni, skiptikostnaður, fjármagnspörf og stjórnvaldsákvarðanir (Porter, 1980).

Fleiri ræktendur íslenska hestsins hérlendis, sem og erlendis, geta dregið úr hagnaði iðnarins og markaðshlutdeild núverandi ræktenda íslenska hestsins.

### 4.3.3 Innra umhverfi

Þegar nærumhverfi fyrirtækja er greint er markmiðið að meta auðlindir fyrirtækis, það eru helst fjárhagsleg staða, staða stjórnkerfa, stjórnskipulag og tæknilegir innviðir. Allt þetta er gert til þess að ákvarða styrkleika og veikleika fyrirtækis. Dæmi um styrkleika eru til að mynda gæði vöru og þjónustu, færni starfsfólks og orðspor fyrirtækis. Dæmi um veikleika eru aftur á móti þær innri aðstæður sem geta komið í veg fyrir að fyrirtæki nái markmiðum sínum; þetta getur verið skortur á upplýsingum, staðsetning heimamarkaðar og lítið fjármagn.

## 4.4 Skref 4: Svót greining

SVÓT greining er greining á áhrifaþáttum úr ytra og innra umhverfi sem dregin eru saman með markvissum hætti. Í innra umhverfi eru styrkleikar og veikleikar dregin saman, og í ytra umhverfi eru ógnanir og tækifæri dregin saman. SVÓT greining er notuð til að greina kosti til að móta framtíðarstefnu og nota styrkleika og tækifæri til að draga úr veikleikum og ógnunum sem að kunna að stafa. Þegar SVÓT greining er notuð aukast samkeppniskostir og möguleikar til að ná samkeppnislegum yfirburðum á markaði. Styrkleikar eru þeir liðir sem lýsa styrk rekstrarins innan frá og veikleikar eru þeir liðir sem draga úr styrk rekstrar. Ógnanir eru þeir þættir í ytri aðstæðum sem eru skaðvænlegir fyrir reksturinn og afkomu hans, en tækifæri lýsa sóknarfærum og markaðssvigrúmi. Fyrirtæki móta síðan stefnu byggða á SVÓT greiningunni sem þarf stöðugt að skoða og breyta vegna síbreytilegra aðstæðna í markaðsumhverfinu (Kotler og Keller, 2009).

<b>Styrkleikar</b>	<b>Veikleikar</b>
Þekking	Að útflutningi koma margir smáir aðilar
Ímynd	Lítið fjármagn til markaðsstarfssemi
Reynsla	Staðsetning heimamarkaðar
Trú á gæðum	Skortur á upplýsingum
Sérstaða	
<b>Ógnanir</b>	<b>Tækifæri</b>

Sjúkdómar	Aðrir markaðir
Fjarlægð frá erlendum markaði	Samvinna
Uppbygging framleiðslu erlendis	Afmarkaður markhópur
Samningsstaða dreifingaraðila	Aukin fagmennska
	Rannsóknir
	Núverandi viðskiptavinir

**Tafla 1 SVÓT greining (Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið, 1997)**

Þær upplýsingar sem fást úr SVÓT greiningunni eru einkar mikilvægar til að aðstoða við ákvörðunartöku fyrirtækja.

*Styrkleikar:* Sú þekking sem íslenskir ræktendur hafa á íslenska hestinum er mikill styrkur fyrir greinina, þeir hafa aldarlanga reynslu af hestinum og kynbótum á stofninum. Ræktendur hafa gríðarlega mikla trú á hestinum og ímynd hans út á við er talin mjög góð. Sérstaða íslenska hestsins umfram önnur hestakyn er einkum töltið og fjölhæfnin, en íslenski hesturinn er eina hestakynið sem býr yfir fimm gangtegundum, ásamt því að henta mjög breiðum hópi notenda.

*Veikleikar:* Skortur er á fjármagni til þess að framkvæma þær markaðsrannsóknir sem nauðsynlegt er að gera, þar sem aðilar sem standa að viðskiptum íslenskra hrossa eru margir og smáir. Staðsetning heimamarkaðarins, Íslands, er ákveðinn ókostur þar sem aðgangur að vörunni er erfiður fyrir erlenda viðskiptavinum ásamt því að viðskiptavinir geta hugsanlega talið það galla að kaupa hest frá Íslandi þegar hægt er að fá eins góðan hest á ræktunarbúum í nágrenni við hann í heimalandinu.

*Ógnanir:* Sjúkdómar eru mikil ógnun fyrir ræktendur íslenska hestsins þar sem talið er að hestar fæddir á Íslandi séu gjarnari á að fá sumarexem heldur en hestar fæddir erlendis. Þetta nota erlendir hrossaræktendur sem fortölur á móti því að flytja inn hesta



frá Íslandi og vilja meina að þau hross sem hafa alist upp við sjúkdómsvaldinn (mýfluguna) alla tíð, séu betur varin gegn þeim en þau sem flutt eru inn (Möller, o.fl., 2009). Þá hafa aðrar ytri aðstæður áhrif á útflutning íslenska hestsins, svo sem hóstapest og eldgos, sem höfðu veruleg áhrif.

Samkeppni erlendra ræktenda og seljenda er mikil þar sem úrvals ræktunarhross hafa verið flutt út. Af þeim sökum hafa erlendir aðilar - sem eru atorkusamir ræktendur - ef til vill alla möguleika á að standa Íslendingum á sporði í ræktun og kynbótum.

Samningsstaða dreifingaraðila íslenskra hesta er virkilega sterk, en þeir sem flytja út hross geta einungis leitað til Icelandair Cargo við útflutninginn.

*Tækifæri:* Menntun og kennsla í hestamennsku hefur aukist verulega á síðustu árum og stuðla að aukinni fagmennsku, ásamt því að vera grunnur Íslendinga að forystuhlutverki og undirstaða markaðssetningar í hestamennsku (Möller, o.fl., 2009). Það getur verið tækifæri fyrir smærri framleiðendur íslenska hestsins að hefja samstarf og styrkja með því móti stöðu sína. Mikilvægt er fyrir útflutningsaðila að nota markaðsrannsóknir til að finna ný tækifæri á nýjum mörkuðum, ásamt því að styrkja tengsl við þá sem eru nú þegar viðskiptavinir - til þess að gera þá áreiðanlegri. Auðvelt er að ná til markhópa þar sem þeir eru afmarkaðir og mikill hluti af þeim sem stunda hestamennsku erlendis eru skráðir í erlend hestamannafélög.

Mikil tækifæri eru í því að kanna sumarexem í hestum, þar sem ofnæmisvakar í mýflugum sem valda ofnæmi í hestunum hafa ekki verið skilgreindir. En með því að skilgreina þessa vaka er hægt að rannsaka hvernig hægt er að þróa bóluefni gegn sumarexemi og bæta ónæmiskerfi íslenska hestsins (Möller, o.fl., 2009). Slíkt rannsóknar- og þróunarstarf er nú í fullum gangi, þótt erfitt sé að fullyrða um hversu langan tíma það tekur.

#### **4.5 Skref 5: Markaðsrannsóknir**

Til að tryggja að ákvarðanir sem teknar eru í tengslum við markmið og stefnu séu byggðar á traustum skilningi á markaði, eru gerðar markaðsrannsóknir. Sá þáttur sem skiptir mestu í velgengni markaðsmála er að markaðsfræðingar geti safnað nákvæmum

og tímalegum upplýsingum um neytendur, mögulega neytendur, og að þeir geti notað gögnin til að hanna markaðsáætlanir sem eru að því miðuðar að mæta þörfum tiltekinna neytendahópa (Mullin, Stephan & Stutton, 2000).

Markaðsrannsóknir eru notaðar til þess að safna upplýsingum um markhóp og skoða hvernig best er að nota söluráðana til að nálgast þennan hóp. Þessar rannsóknir fást við að afla gagna og vinna úr þeim upplýsingum sem fást til að auka vitneskju (Burns & Buch, 2010).

#### **4.5.1 Almennar upplýsingar**

Við söfnun almennra upplýsingar er mest áhersla lögð á lýðfræði, persónueinkenni, vörunotkun og hegðunarmynstur neytenda. Þegar talað er um lýðfræði er átt við ýmsar grunnupplýsingar svo sem kyn, aldur, tekjur, atvinnu, búsetu og menntun. Persónueinkenni eru gögn um viðhorf, áhuga og skoðanir á pólitískum, félagslegum, efnahagslegum og umhverfistengdum málefnum. Vörunotkun og hegðunarmynstur neytenda eru mikilvæg atriði sem markaðsfræðingar þurfa að skoða þegar ákvarðanir eru teknar. Þessar upplýsingar eru ýmis gögn um hegðun og neyslumynstur neytenda, til dæmis hversu oft á ákveðnu tímabili einstaklingur heimsækir ákveðna staði, tegund og fjöldi ökutækja á heimili og notun á raftækjum innan heimilisins (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

Seljendur íslenska hestins geta nýtt sér upplýsingar um notkun raftækja innan heimilanna og hversu margir hafa aðgang að internetinu. Mikilvægt er að seljendur hafi virkar heimasíður og geti átt í reglulegum samskiptum við kaupendur í gegnum internetið.

#### **4.5.2 Hestatengdar upplýsingar**

Hestatengdar upplýsingar eru persónulegar, sálrænar og umhverfislegar og innihalda gögn sem tengjast ákvörðunum um kaup og neyslu og mismunandi viðhorfum til hesta. Flestir iðkendur hestaíþróttar eru konur og mest er keypt af vel tömdum og geðgóðum hrossum. Margir hafa áhuga á litum og töluvert selst af ungum litríkum hrossum.

### 4.5.3 Markaðsrannsóknarferlið

Ákvarðanatataka verður að byggja á þörfum og væntingum neytenda og eina leiðin til að komast að því hverjar þessar þarfir og væntingar eru, er að spyrja um þær. Seljendur íslenska hestins geta stundað eigin markaðsrannsóknir og til dæmis ráðið sérfræðing til að aðstoða við uppbyggingu, greiningu og túlkun gagna.

Markaðsrannsóknarferlið skiptist upp í ellefu þrep.

1. Fyrsta þrepið er að skilgreina þá þörf sem er til staðar á markaðnum. Þegar stjórnendur eiga að taka ákvarðanir en hafa ekki mikilvægar upplýsingar sem nauðsynlegar eru við ákvörðunartöku, þá skapast þörfin. Á þessu þrepi er athugað hvort fyrirtæki þurfi á þessum markaðsrannsóknnum að halda.
2. Annað þrepið er að skilgreina það vandamál sem hefur skapast. Þetta er mikilvægasta þrepið. Þegar vandamálin koma upp myndast göp, þessi göp eru tvö. Fyrsta gapið myndast þegar fyrirtæki ná ekki þeim markmiðum sem voru sett í byrjun ferlisins. Annað gapið kemur fram ef fyrirtæki hefði getað náð betri árangri en áætlað var í upphafi og missir þess vegna af tækifærum eða fer ekki með þau ekki eins vel og hægt væri.
3. Þrep númer þrjú snýst um að skilgreina þau rannsóknarmarkmið sem eru sett. Mikilvægt er að skoða hvaða spurningum þarf að svara til að fá þær upplýsingar sem fyrirtækið þarf til að leysa vandamálin.
4. Þrep fjögur snýst um að ákveða hvaða rannsóknaraðferð er skilvirkast að nota, það er könnunar-, lýsandi- eða orsakarannsókn.
5. Fimmta þrepið snýst um að skilgreina tegund upplýsinga, athugað er hvort það séu til gögn fyrir sem geta hjálpað stjórnendum við ákvarðanatöku. Ef þau eru ekki til þarf að afla frumgagna.

6. Sjötta þepið er að ákvarða hvaða aðferð er skilvirkust við þessa gagnaöflun. Þá er hægt að velja á milli þess að nota spurningakannanir eða megindlegar rannsóknir.
7. Sjöunda þepið snýst um að hanna spurningalistann. Þá er mikilvægt að athuga hvernig spurningar eru orðaðar og vara sig á því að leggja fyrir leiðandi spurningar. Gott er að leggja spurningalistann fyrir nokkra einstaklinga áður en hann er notaður, til þess að sjá hvort hann sé greinargóður og skýr.
8. Áttunda þep snýst um að ákvarða úrtaksstærðina.
9. Níunda þep snýst um að safna gögnum. Mikilvægt er að hafa í huga að við öflun gagnanna geta myndast skekkjur sem tengjast spyrli eða viðmælanda.
10. Þrep tíu snýst um greiningu gagnanna sem safnað var í níunda þepi.
11. Ellefta þepið, sem er jafnframt það síðasta, snýst um að setja niðurstöður markaðsrannsóknarinnar í skýrslu (Burns & Buch, 2010).

#### **4.5.4 Kannanir**

Kannanir er gagnleg rannsóknaraðferð þar sem frumgögnum er safnað með því að spyrja viðmælendur spurninga um þekkingu, viðhorf og kauphegðun (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### **4.5.5 Rýnihópar**

Rýnihópar eru litlir hópar með venjulegum neytendum undir leiðsögn leiðbeinanda sem metur viðbrögð þeirra við hvata eins og auglýsingu eða vöruhugmynd (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### **4.5.6 Athuganir**

Athuganir felast í því að fylgjast með hegðun neytandans, þessi aðferð getur upplýst markaðsfræðinga um hvaða þættir markaðsaðferða þeirra eru að ná árangri og hverja þarf að vinna betur (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### **4.5.7 Tilraunir**

Tilraunir er söfnun frumgagna með því að hagræða einni breytu á meðan öllum öðrum breytum er haldið föstum (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

### **4.6 Skref 6: Markaðstengd markmið**

Markaðstengd markmið eru mæling á því hvernig fyrirtæki selur og til hverra það selur og eiga því markaðstengd markmið aðeins við um vörur og markaði (McDonald, 2002).

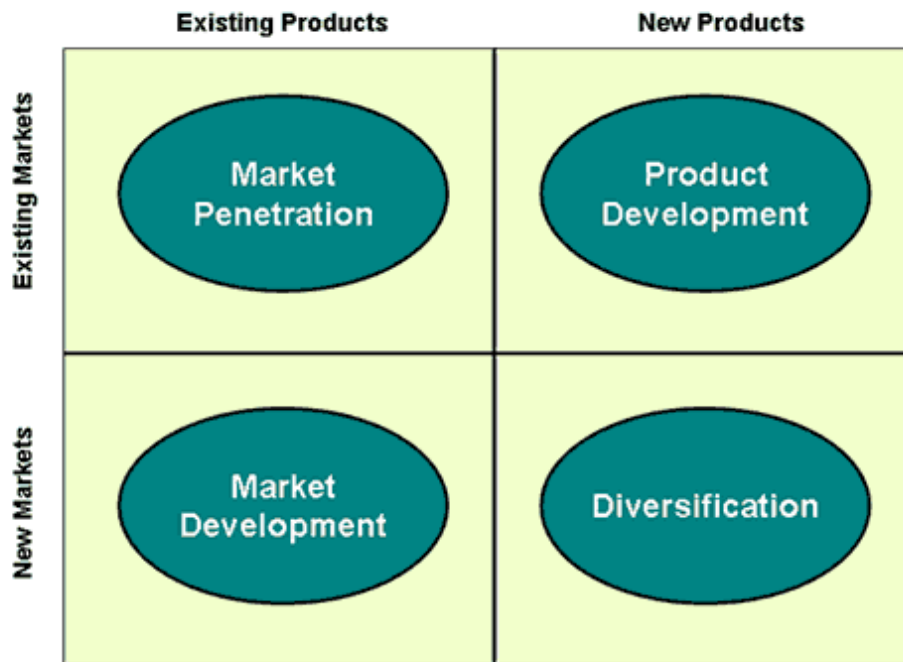
Markaðssetning er hugsuð til að þróa fjölbreytt vöruúrval sem endurspeglar stefnuyfirlýsingu fyrirtækis og tilgangur áætlanagerðar er að ná auknu forskoti á samkeppnina. Þessar vörur geta verið vara, þjónusta eða hvorttveggja, en það ræðst af eðli reksturs (David Shilbury o.fl., 2009).

#### **4.6.1 Samkeppnisforskot**

Samkeppnisforskot er geta hvers fyrirtækis til að velja og innleiða almenna stefnu til að ná samkeppnisforskoti og viðhalda því samkeppnisforskoti sem hefur unnist (Porter, 1985). Samkeppnisforskot næst með því að bjóða neytendum meira virði, annað hvort með lægra verði eða með því að bjóða meiri ávinning sem réttlæta hærra verð (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### 4.6.2 Útþensla vörunnar

Vöru- og markaðslíkan Ansoffs er tæki sem stjórnendur fyrirtækja geta nýtt sér til þess að skilgreina markaðstengd markmið. Þetta líkan kynnir tvær stærðir, vöru og markaði, og skilgreinir fjóra mögulega flokka markaðstengdra markmiða sem fyrirtæki geta sett sér. Líkanið má sjá á mynd 3 og verður gert nánari skil hér á eftir.



Mynd 3 Vöru- og markaðslíkan Ansoffs (Ansoff, I., 1964)

Markaðsáhersla (*e. Market penetration*) er þegar fyrirtæki einblína á að auka sölu á vörum sem eru þegar til staðar á mörkuðum sem varan er nú þegar seld á. Fyrirtæki sem leggja áherslu á markaði og vörur sem það þekkir vel, eru líkleg til þess að hafa góðar upplýsingar um samkeppnina og þarfir viðskiptavinanna. Þess vegna er ólíklegt að þessi aðferð þarfnist mikilla fjárfestinga í rannsóknum á nýjum mörkuðum.

Markaðsþróun (*e. Market development*) þýðir að fyrirtæki búa til nýja markaði fyrir núverandi vörur, þetta er tiltölulega ódýr leið sem hægt er að fara. Þá eru núverandi vörur seldar á nýjum markaði. Þessi leið felur ekki í sér mikla áhættu eða breytingar og byggir á rannsóknum sem benda á þá hluta markaðarins sem eru tilbúnir til að kaupa vöruna.

Erfitt er fyrir útflutningsaðila að byggja upp nýja markaði, en eftirfylgni þarf að vera mikil og helst þarf einhver aðili sem búsettur er á staðnum að kynna hestinn og notkun hans. Einn og einn hestur fer þó á nýjar slóðir, en til þess að opna nýjan markað þarf að fylgja eftir sölu með fræðslu og námskeiðum - og það gerist á löngum tíma (Kristbjörg Eyvindsdóttir, munnleg heimild).

Stefna vöruþróunar (*e. Product development*) felur í sér að koma með nýja vöru eða breyta vöru á núverandi markaði. Sú aðferð getur verið dýr og ákveðin áhætta sem henni fylgir. Þessi aðferð hentar best fyrirtækjum, þar sem breyta þarf vöru til að höfða til viðskiptavina - til þess að vera samkeppnishæf.

Fjölbreytni (*e. Diversification*) er stefna sem felur í sér að fyrirtækið þróar algjörlega nýja vöru fyrir algjörlega nýjan markað. Aðferð þessi er kostnaðarsöm, áhættusækin og erfið að mati margra. Fyrirtækið þarf að þróa nýja færni og sambönd á nýjum markaði. (Ansoff, I., 1965).

## **4.7 Skref 7: Markaðsstefna**

Eftir að ákvörðun hefur verið tekin um markaðstengd markmið þurfa seljendur íslenska hestsins að ákveða hvernig þeir ætla að ná þessum markmiðum, sem þýðir að þeir þurfa að hanna markaðsstefnu. Sú stefna er leiðin til þess að ná tilteknum markmiðum. Hafa þarf í huga þá þætti sem aðgreina íslenska hestinn frá öðrum hestakynjum (*e. Points of difference*) og þá þætti sem hann á sameiginlegan með þeim (*e. Points of parity*).

Þeir hlutir sem aðgreina íslenska hestinn frá öðrum hestakynjum er til að mynda það að hann hefur fimm gangtegundir, þýður á gangi og þolmikill. Þeir hlutir sem íslenski hesturinn á sameiginlega með öðrum hestakynjum – fyrir utan augljósa almenna hluti sem varða dýrategundina - er að hestamennskan er áhugamál og tómstundagaman margra einstaklinga.

### **4.7.1 Markaðshlutun**

Þegar markaðinum er skipt niður í smærri og samstæðari hópa sem hafa svipaðar þarfir, einkenni eða hegðun - svokallaða markhópa - er talað um markaðshlutun (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2000). Markaðinn er hægt að hluta niður með ýmsum hætti. Ákveðnir

neytendahópar hafa til dæmis svipaðar persónulegar, umhverfislegar eða sálfræðilegar ástæður fyrir vali sínu á vöru. Þegar tilraunir eru gerðar til þess að hvetja slíka hópa til þess að halda áfram eða hefja þátttöku, verður að beita markaðsaðgerðum sem beinast sérstaklega að þeim markhópum sem um ræðir. Til þess að markaðshlutun sé skilvirk verður markhópurinn að vera mælanlegur, arðvænlegur, aðgengilegur og mögulegur. Erfitt getur reynst að skipta markaðnum niður í smærri hluta en eftirfarandi breytur er hægt að styðjast við.

- Landfræðileg skipting
  - Stærð borga eða bæja, svæði og þéttleiki byggða.
- Líffræðileg skipting
  - Kyn, aldur, tekjur, fjölskyldustærð, líftímaskeið, þjóðerni og kynþáttur.
- Hegðun og atferli
  - Ávinningur, notkun, tryggð, tilefni, viðhorf til vöru, kaupstig og kaupvitund (Keller, Apéria og Georgson, 2008).

#### **4.7.2 Markaðsmiðun**

Val á viðeigandi markhópum eða markaðsmiðun (*e. Target marketing*) fylgir á eftir ferli markaðshlutunar. Þetta val er sá hluti ferlisins þar sem valinn er einn eða fleiri af hópunum sem hlutaðir voru niður (Hollensen, 2003). Við val markhópa þurfa stjórnendur að horfa á eftirtalda þætti:

- Hver eru markmið fyrirtækisins.
- Hvernig er aðgengi að markhópum.
- Hvaða ógnanir eru á markaðnum.
- Hefur markhópurinn áhuga á vörunni.
- Hversu stór er markhópurinn.



- Er mögulegt að vaxa og hagnast (Folsom, 2004).

Þar sem erfitt getur verið fyrir fyrirtæki að sinna þörfum allra á markaðnum þarf að ákveða hvort fyrirtækið telur sig ráða við að velja fleiri en einn markhóp. Það er markvissast fyrir fyrirtæki að velja þann markhóp sem það telur sig geta náð árangri með og skapað ákveðið forskot á markaðinum sem það starfar á (Keller o.fl., 2008).

### 4.7.3 Staðfærsla

Síðasta skrefið í þessum undirbúningi markaðsaðgerðanna er að ákveða þá stefnu sem tengist staðfærslu (*e. Positioning*) vörunnar eða þjónustunnar. Fyrirtæki skipuleggur þá staðfærslu sem aðgreinir vöru þeirra frá þeim vörum sem samkeppnisaðilinn býður, þetta er gert til þess að skapa forskot hjá þeim markhópi sem á að þjóna. Þegar fyrirtæki ætlar sér að ná samkeppnisforskoti verða vörur þess að innihalda meira virði fyrir markhópin, með meiri ávinningi fyrir neytandann sem réttlætir hátt verð eða lægra verð en samkeppnisaðilinn er með (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2000). Markaðssetning íslenska hestins tengist mjög mikið kynningarstarfsemi svo sem auglýsingum, almannatengslum og persónulegri sölumennsku.

#### 4.7.3.1 Vara

Vara er allt það sem er í boði á markaðnum og vekur eftirtekt, er keypt, notað eða neytt og getur fullnægt löngunum eða þörfum viðskiptavina. Segja má að viðskiptavinir kaupi ávinninginn sem býðst af vöru en ekki vöruna sjálfa (Kotler, 2002).

Þeir hlutir sem ákvarða vöru eru:

1. Eiginleikar, en vara verður að skapa ávinning með ákveðnum eiginleikum sínum.
2. Vörumerki er notað til þess að sundurgreina vöru fyrirtækis frá þeirri vöru sem samkeppnisaðilinn býður og er verðmætasta eign fyrirtækisins, atriði eins og hvert sérkenni vörumerkis á að vera, hvort það kalli fram jákvæð viðbrögð í hugum neytenda, og fyrir hvað það skuli standa, eru atriði sem þarf að hafa í huga þegar vörumerki er búið til.

3. Pakkningar auka virði vöru með því að varðveita innhaldið.
4. Merkingar sem sýna innhald og þær upplýsingar um vöruna sem taldar eru mikilvægar.
5. Stuðningur, en þá er átt við eftirþjónustu og viðgerðir (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

#### **4.7.3.2 Verð**

Það gjald sem tekið er fyrir vöru eða þjónustu er verð. Þrenns konar verðstefna er í boði fyrir fyrirtæki. Sú fyrsta er byggð á kostnaði, þar er einblínt á hversu mikið það kostar fyrirtæki að selja vöru. Verðið er fundið út út frá því hvað það kostar allt frá framleiðslu til sölu.

Önnur tegund verðstefnu er þegar fyrirtæki taka mið af verðlagningu samkeppnisaðilans og byggir verðstefnu sína út frá því.

Þriðja tegund verðstefnu er byggð á virði. Þá ber viðskiptavinurinn saman ávinning sinn af kaupum og verð hennar og metur síðan virði vörunnar. Segja má að það verð sem hægt er að sannfæra viðskiptavini um að greiða sé rétt verðlagning; eftir því sem viðskiptavinurinn metur ávinning sinn meiri, þeim mun hærra er hægt að verðleggja vöru. Mikilvægt er að jafnvægi sé á milli þessara þriggja þátta, það er viðskiptavinarins, samkeppninnar og kostnaðarins (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

Segja má að ræktendur íslenska hestsins notist jöfnum höndum við verðstefnu byggða á virði, sem og verðstefnu byggða á verðlagningu samkeppnisaðilans (Bjarni Þorkelsson, munnleg heimild). Ræktendur verðleggja hestinn með það að leiðarljósi hvernig viðskiptavinur metur hann, þar spila inn í ætt hestsins, kynbótamat, árangur í keppni og sýningum ásamt sköpulagi, útliti, þrúðleika, ganghæfni og öðrum kostum. Að auki verða ræktendur að taka tillit til þess verðs sem samkeppnisaðilar leggja á sín söluhross.

### **4.7.3.3 Vettvangur**

Mikilvægt er að vara standi neytendum til boða á þeim stað sem þeir vilja kaupa hana og á þeim tíma sem hentar þeim, annars er til lítils að framleiða góða vöru. Staðsetning og tími eru þeir tveir þættir sem eru grundvallaratriði þegar fjallað er um dreifingu (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Hægt er að velja á milli beinna og óbeinna dreifileiða. Bein dreifileið er þegar fyrirtæki sjá um að koma vöru áleiðis til viðskiptavina ásamt því að veita þá þjónustu sem þarf. Óbeinar dreifileiðir eru þegar fyrirtæki láta milliliði sjá um það allt. Helsta forsenda þess að ákveða hvort nota skuli beinar eða óbeinar dreifileiðir er kostnaður, hvort það borgi fyrir fyrirtækið að sjá sjálfst um dreifinguna eða fá milliliði til þess.

Helstu kostir beinna dreifileiða er að fyrirtækið hefur sjálfst stjórn á verðlagi vöru og tenging milli fyrirtækis og viðskiptavina er meiri. Óbeinar dreifileiðir geta aftur á móti eflt verðmæti vörumerkis með því að gera vöru aðgengilega og að dreifa áhættunni (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

Segja má að dreifileiðir íslenska hestsins séu bæði beinar og óbeinar þar sem útflutningsaðilar eiga nán samskipti við viðskiptavini, jafnt fyrir og eftir að hestur er kominn á áfangastað en óbeinar vegna þess að Ícelandair Cargo kemur hestinum á áfangastað.

### **4.7.3.4 Vegsauki**

Kynningarstarfi er ætlað að miðla upplýsingum á milli seljenda og kaupenda. Þetta er sá hluti markaðsstarfsins sem er næst neytandanum og hann veit best af. Mikilvægt er að fyrirtæki láti markhóp sinn vita að það hafi réttar vörur og þjónustu á réttu verði og á réttum stað (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Söluráðar kynningastarfs eru umtal, auglýsingar, persónuleg sölumennska, athafnir og hvatning og almannatengsl (Blann & Armstrong, 2007).

1. Umtal eru ógreidd samskipti þar sem bakhjarlinn er yfirleitt ekki tilgreindur og skilaboð ná til almennings vegna þess að þau eru frétt næm, svo sem fréttatilkynningar í útvarpi, sjónvarpi og á interneti.
2. Auglýsingar er þar sem einn aðili greiðir öðrum fyrir auglýsingu á hestum til að mynda í tímaritum, dagblöðum, sjónvarpi, útvarpi, tölvupósti og í gegnum internetið.
3. Persónuleg sölumennska eru bein samskipti augliti til auglitis við einstaklinga, hópa eða fyrirtæki, í því skyni að selja hesta, hestavörur eða miða á sýningar og mót. Persónuleg sala skapar tekjur og er því ein mikilvægasta aðgerðin af söluráðum kynningarstarfs.
4. Athafnir og hvatning eru kynningar sem hvetja neytendur til að kaupa vöru. Það getur verið sýnishorn, afsláttarmiðar, endurgreiðsla reiðufjár eða hlutavelta.
5. Almanna tengsl eru ýmsar athafnir og verkefni sem hjálpa fyrirtæki að mynda jákvæð tengsl við þá markhópa sem þeir hafa sett sér, það eru sérstaklega samfélags- og fjölmiðlatengd verkefni. Almanna tengsl fela í sér að meta viðhorf og skoðanir almennings til vörunnar sem fyrirtæki hefur uppá að bjóða. Upplýsingarnar sem við fáum vegna almanna tengsla eru mikilvægar þegar hugsað er hvernig markaðsstarf og áætlanir hafa áhrif á skynjun neytenda á vöru og hvernig fyrirtækið myndar jákvæð tengsl við markhóp sinn (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

Ekki hafa verið gerðar mælingar á viðbrögðum markhópsins til þessa dags.

Segja má að seljendur íslenska hestsins hérlendis notist að mestu við þrjá kynningarráða; persónulega sölumennsku, auglýsingar og beina markaðssetningu. Þegar rætt er um auglýsingar er að verið að tala um heimasíður fyrirtækja, skilaboð í hestablöðum og auglýsingaborða á internetinu. Heimasíður seljenda eru mikilvægur

þáttur í söluferlinu, og mikilvægt er að þær séu á réttum tungumálum og aðgengilegar. Segja má að persónuleg sölumennska sé sá kynningarráður sem mest er nýttur af söluaðilunum til að halda sambandi við tilvonandi og núverandi viðskiptavini, þessi samskipti eru helst í síma, tölvupósti og maður á mann.

#### **4.8 Skref 8: Eftirlit og mat**

Mikilvægt er að fylgjast nákvæmlega með framkvæmd verkefna og meta hvernig tekist hafi til og leita að skýringum ef ekki tókst að ná þeim markmiðum sem voru sett í upphafi (Bogi Þór Siguroddsson, 2005).

Ræktendur íslenska hestsins hérlendis verða að meta frammistöðu markaðsáætlunarinnar. Þetta mat ætti að sýna að hve miklu leyti áætlunin hefur hjálpað til við að ná settum markmiðum, með því að starfa að í samræmi við grunngildi hennar.

Markaðsáætlun getur í einhverjum tilfellum ekki haft skýr markmið í tengslum við fyrirtæki. Þegar svo stendur á hefur mat á markaðsáætlun sýnt að hún sé ekki að hjálpa fyrirtæki að ná markmiðum sínum, að hún sé ekki að endurspegla starfsemi fyrirtækisins rétt og þá þarf að gera breytingar á skipulaginu.

Matið felst meðal annars í endurgjöf á frammistöðu innan fyrirtækisins sem og utan þess. Innra mat tengist meðal annars sölu, fyrirspurnum, kvörtunum og ábendingum viðskiptavina (Blann & Armstrong, 2007).

## 5 Niðurstöður

Við skrif þessarar ritgerðar kom í ljós að ýmislegt er mögulegt að bæta í markaðssetningu íslenska hestsins.

Ljóst er að ekki er mikið af fyrirliggjandi gögnum um markaðssetningu íslenska hestsins á erlendri grundu og því getur verið tækifæri fyrir útflutningsaðila að gera markaðsrannsóknir. Með markaðsrannsóknnum er hægt að fá upplýsingar um þau sóknarfæri sem eru á erlendum mörkuðum, ásamt þekkingu á þörfum og löngunum markhópanna Einnig er mögulegt að skoða dreifileiðir, kauphegðun og óskir neytenda um vörur og þjónustu.

Útflytjendur íslenska hestsins hafa ekki skilgreint markhóp sinn hingað til, en þeir horfa til allra sem hafa áhuga á íslenska hestinum og þeir vita að konur eru helstu iðkendur hestaíþróttu. Höfundur telur skynsamlegt að hluta markaðinn betur niður, svo hægt sé að afmarka og skilgreina markhópa með mismunandi þarfir og langanir.

Höfundur leggur til að nýir markaðir verði skoðaðir í meiri mæli en gert hefur verið til þessa. Í því sambandi má nefna lönd eins og Rússland, Pólland og Ungverjaland, í öllum þessum löndum ríkir sterk reiðhefð. Einnig má nefna Ástralíu. Þar er nú þegar starfandi lítið Íslandshestafélag, en einungis eru þar um það bil 150 íslenski hestar (Worldfengur, 2013).

Eins og fram hefur komið eru erlendir aðilar sífellt að bæta sig í ræktun og sölu íslenska hestsins, og er það mikil ógn við íslenskan hrossaútflutning. Helsta áróðursbragð erlendra ræktenda er að íslenski hesturinn, fæddur og uppallinn á Íslandi, sé gjarnari á að fá sumarexem en sá sem fæddur er ytra. Mikilvægt er að halda áfram rannsóknnum á mótefni við því títtnefnda ofnæmi. Mikilvægt er að sannfæra erlenda aðila um að íslenski hesturinn sé bestur beint frá heimalandinu, þar sem hann elst upp við náttúrulegar aðstæður. Þar má nefna fóðrun og alla meðferð og aðbúnað, veðurfar og landslag, frjálrsræði og víðáttu, lausagöngu og leikvelli - og hæfileika ræktunar- og tamningamanna hérlendis.

Höfundur telur það mikilvægt að fylgja sölu eftir með kennslu og fræðslu erlendis það er meðal annars hægt að gera í samstarfi við Íslandshestafélög erlendis. Nú þegar hefur nokkuð verið um námskeiðahald erlendis, en það hefur, vel að merkja, ekki komið til vegna markvissrar eftirfylgni sölu.

Mat höfundar er að samstarf við ferðapjónustuaðila væri skynsamlegur kostur fyrir hrossaræktendur hérlendis. Með því samstarfi er hægt að skapa fjölbreytt tækifæri fyrir hestamenn og aðra ferðamenn til að upplifa hestamennsku á öllum árstíðum. Tilvalið er að nýta hestasýningar fyrir ferðamenn jafnt sem kynningu á íslenska hestinum og sem landkynningu, þar sem ferðamenn komist í návígi við íslenska hestinn og hestamenn og fái kynningu á gangtegunum fimm. Tækifæri er fyrir fleiri hrossaræktarbú að nota hestasýningar til að auka tekjur sínar.

Mikið er af hestasýningum erlendis, þar sem tilvalið væri að koma íslenska hestinum að. Hann er nú þegar sýndur á nokkrum stórum hestasýningum en það er hægt að bæta, sér í lagi í Bandaríkjunum þar sem enn eru margar sýningar sem íslenski hesturinn hefur ekki verið sýndur. Höfundur telur vera tækifæri í því að stofna sýningarhóp með þauvönum íslenskum knöpum með vel æft sýningaratriði, sem fer á milli stórra hestasýninga.

Viðburðir sem tengjast íslenskum hestum, svo sem Landsmót og Heimsmeistaramót, mætti nýta betur til að auka vitund fólks um íslenska hestinn. Sjálfsagt er að taka hér undir hugmyndir um að taka upp gæðingakeppni á Heimsmeistaramótum, og auka þannig eftirspurn eftir fleiri hestgerðum ytra.

Ýmis tækifæri er hægt að sjá í markaðssetningu og útflutningi á vörum tengdum íslenska hestinum ásamt því að markaðssetja afurðir hrossa, svo sem hrossakjöt sem herraþannsmat.



## Heimildir

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Hróðmar Bjarnason. (2003). Hestaleigur og ferðapjónusta. *Handbók bænda*.  
Reykjavík: Bændasamtök Íslands, bls. 224-225.

Jón Bjarnason. (2011). *Hóstapest í hestum*. Sótt 23. febrúar 2013 af  
<http://www.althingi.is/altext/139/s/1117.html>

Gísli B. Björnsson & Hjalti J. Sveinsson. (2004). *Íslenski hesturinn*. Reykjavík:  
Mál og menning.

FEIF (2012). *Registered horses*. Sótt 29. mars 2013 af  
<http://www.feif.org/FEIF/Factsandfigures/tabid/497/Default.aspx>

Félag hrossabænda (2009). *Education*. Sótt 19. febrúar 2013 af  
<http://www.fhb.is/sidur.aspx?articleid=40>

Ferðamálastofa (2012). *Heildarfjöldi erlendra gesta*. Sótt 15. mars 2013 af  
<http://www.ferdamalastofa.is/is/tolur-og-utgafur/fjoldi-ferdamanna>

Freeman, R. E., (1984). *Strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press

Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2000). *Lykilhugtök í markaðsfræði, 2. hluti, fjölrít*.  
Reykjavík, Háskólafjölritun og vefsíða námskeiða.

Hagstofa Íslands. (e.d. -a). *Útflutningur eftir tollskrárnúmerum 2012-2012, kafli 1-24*.  
Sótt 15. Febrúar 2013 af  
<http://hagstofan.is/?PageID=2601&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=UTA02801%26ti=%DAtflutningur+eftir+tollskr%E1rn%FAmerum+2012%2D2013%2C+kafli+1%2D24%26path=../Database/utanrikisverslun/uttollskra/%26lang=3%26units=K%EDI%F3>

Hagstofa Íslands. (e.d. -b). *Útflutningur eftir tollskrárnúmerum 2010-2011, kafli 1-24*.  
Sótt 15. Febrúar 2013 af  
<http://hagstofan.is/?PageID=2601&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=UTA04106%26ti=%DAtflutningur+eftir+tollskr%E1rn%FAmerum%2C+kafli+1%2D24%2C+2010%2D2011%26path=../Database/utanrikisverslun/uttollskraAR/%26lang=3%26units=K%EDI%F3>

Hagstofa Íslands. (e.d. -c) *Útflutningur eftir tollskrárnúmerum 2007-2009, kafli 1-3*. Sótt 15. Febrúar 2013 af

<http://hagstofan.is/?PageID=2601&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=UTA04100%26ti=%DA%26tflutningur+eftir+tollskr%E1rn%FAmerum%2C+kafli+1%2D3%2C+2007%2D2009+%26path=../Database/utanrikisverslun/uttollskra2009/%26lang=3%26units=K%EDI%F3>

Hagstofa Íslands. (e.d. -e) *Útflutningur eftir einstökum löndum og vöruflokkum (Hagstofuflokkun) 2006-2012*. Sótt 5. Mars 2013 af

<http://hagstofan.is/Hagtolur/Utanrikisverslun/Utflutningur>

Hollensen, S. (2003). *Marketing Management, A relationship approach*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti (1997). *Vörur og þjónusta tengd íslenska hestinum*. Reykjavík: Höfundur.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed., Essex: Prentice Hall.

Keller, K. L., Apéria, T. & Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall Ptr.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Landsmót hestamanna (2013). *Um landsmót*. Sótt 18. apríl 2013 af <http://www.landsmot.is/is/upplýsingar/um-landsmot>

*Lög um útflutning hrossa nr. 55/2002 með áorðnum breytingum 55/2005, 76/2005, 167/2007, 88/2008.*

McDonald, M. H. B. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to use them*. London: Prentice Hall.

Möller, Á., Hilmarsdóttir, F., Gústafsdóttir, H., Hugason, K., Guðmundsdóttir, M., Eiríksson, P. J., Sveinbjörnsson, S. (2009). *Markaðssetning íslenska hestsins erlendis*. Reykjavík: Sjávarútvegs- og landbúnaðarráðuneytið.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Bogi Þór Siguroddsson. (2005). *Sigur í samkeppni*. Reykjavík: Mál og menning.

Vísir (2010). *Útflutningur á hrossum hafinn á nýjan leik*. Sótt 24. febrúar 2013 af  
<http://www.visir.is/utflutningur-a-hrossum-hafinn-a-nyjan-leik/article/2010836534430>