



Háskólinn
á Akureyri

VÍÐSKIPTA- OG RAUNVÍSINDAÐEILD
LOK2106

ÞOKULAMB



BIRNA ÞRÚÐUR SIGURBJÖRNSDÓTTIR
APRÍL 2008

	Háskólinn á Akureyri
	Viðskipta- og raunvísindadeild
Námskeið	Lokaverkefni 2106
Heiti verkefnis	Pokulamb
Verktími	Janúar-Maí 2008
Nemandi	Birna Þrúður Sigurbjörnsdóttir
Leiðbeinandi	Hjördís Sigursteinsdóttir
Umsjónarmaður námskeiðs	Ögmundur Knútsson
Upplag	3 prentuð eintök og 1 rafrænt eintak
Blaðsíðufjöldi	28 bls
Fjöldi viðauka	0
Útgáfu- og notkunarréttur	Lokað til 2011

Yfirlýsingar

„Ég lýsi því yfir að ég ein er höfundur þessa verkefnis
og það er afrakstur eigin rannsókna“.

Birna Þrúður Sigurbjörnsdóttir

„Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til
prófs í námskeiðinu LOK 2106“.

Hjördís Sigursteinsdóttir

Abstract

Buy product from farm, is a new project, which are suppose to make it easier for farmers to produce and sell their products. The farmer in Smyrlabjörg likes to be part of this project, and produce and sell lamb – meat, under the brand Þokulamb.

The main goal for Þokulamb is to produce and sell quality product, this product will be more expensive than similar products which are sold in supermarkets.

The main goal with this essay is to do competitive analysis, for the marketplace Höfn. Main conclusions from the analysis are:

- ✦ Þokulamb will be the only product marketed as quality product from the area.
- ✦ Þokulamb already has license to produce and sell lamb meat.
- ✦ There are only two direct competitors, on this market.
- ✦ Þokulamb will aim on customers that are willing to pay higher price for good product.
- ✦ Supplies don't have much influence in daily running, so they will not have so much effect in operational costs.

It is good change for Þokulamb, to run its business on that market, so the manager is able to take next steps.

Key words: Lamb meat, competitive analysis, market analysis, Homesale, tourist industry.

Þakkarorð höfundar

Ég vil þakka afa mínum Karli Ágústi Bjarnasyni fyrir að vera fyrirmynd í lífinu þó erfitt sé að feta hans fótspor, þá mun hann alltaf vera mitt leiðarljós í öllu sem ég geri. Takk elsku afi, ég veit þú vakir yfir mér alla daga.

Blessuð sértu sveitin mín!

sumar, vetur, ár og daga.

Engið, fjöllin, áin þín

- yndislega sveitin mín!-

heilla mig og heim til sín

huga minn úr fjarlægð draga.

Blessuð sértu sveitin mín!

sumar, vetur, ár og daga.

(Sigurður Jónsson frá Arnarvatni, Sveitin mín)

Samantekt

Beint frá býli er nýlegt verkefni sem á að stuðla að því að gera bændum kleift að vinna vörur sínar í neysluumbúðir og selja þær milliliðalaust frá býlum sínum. Ábúendur á Smyrlabjörgum í Austur – Skaftafellsýslu hafa áhuga á að fara út í heimavinnslu og sölu á lambakjöti undir merkjum Þokulams.

Markmið Þokulams er að vinna og selja vöru sem er í háum gæðaflokki og vel þjónustuð, verður það einnig til þess að varan er seld á hærra verði en þær vörur sem fást í stórmörkuðum.

Markaðurinn sem valinn var er þéttbýlisstaðurinn Höfn, en það er sá þéttbýliskjarni sem er næst býlinu.

Helstu niðurstöður samkeppnisgreiningarinnar voru þær að, ekki eru á Höfn markaðssettar neinar gæða vörur lambakjöts úr heimabyggð.

Beinir samkeppnisaðilar eru aðalega tveir, og eru þeir að selja fjöldaframleidda vöru. Kynningar þeirra á lambakjöti því sem þeir hafa til sölu eru ekki miklar. Við inngöngu á markað þarf að uppfylla ýmsar reglugerðir, Þokulamb hefur það forskot að vera nú þegar komið með leyfi til vinnslu afurða.

Viðskiptavinir og birgjar hafa mikil áhrif í litlum fyrirtækjum, en birgjar koma ekki mikið við sögu ídaglegum rekstri Þokulams þannig að birgjar eru ekki stór ógnun. Höfðað verður til þeirra viðskiptavina sem hafa áhuga á því að kaupa gæðavöru úr heimabyggð, þó hún sé aðeins dýrari, þannig verður samningsstaða viðskiptavina veikt. Það er því vert fyrir Þokulamb að taka næsta skref í átt til framleiðslu og sölu á sínum vörum.

Lykilorð:

Íslenskt lambakjöt, samkeppnisgreining, markaðsgreining, heimasala, ferðaþjónustu fyrirtæki.

Efnisyfirlit

Inngangur	1
1 Aðdragandi.....	2
1.1 Markaðsgreining	4
1.2 Samkeppnisgreining.....	5
1.3 Samkeppnisöflin fimm.....	5
1.3.1 Staðkvæmdarvörur	6
1.3.2 Innganga nýliða.....	7
1.3.3 Samningsstaða viðskiptavina	7
1.3.4 Samningsstaða birgja	8
1.3.5 Samkeppnisaðilar	9
2 Fyrirtækið og viðskiptahugmyndin	10
2.1 Eigendur og stjórnskipulag fyrirtækisins	10
2.2 Viðskiptahugmyndin.....	11
2.3 Varan.....	13
2.3.1 Framtíðarvörur	15
3 Samkeppnisumhverfi Þokulambs.....	16
3.1 Staðkvæmdarvörur lambakjöts	16
3.2 Innganga nýliða.....	17
3.3 Samningstaða viðskiptavina.....	18
3.4 Samningsstaða birgja	18
3.5 Samkeppni.....	19
3.6 Samantekt á tækifærum.....	20
4 Umræður og lokaorð	22
Heimildaskrá	23
10.1 Ritaðar heimildir	23
10.2 Rafrænar heimildir	24
10.3 Munnlegar heimildir	25

Myndaskrá

Mynd 1. Fimm þátta líkan Porters.....	6
---------------------------------------	---

Skilgreiningar, útskýringar á hugtökum

Pokulamb verður notað yfir heimasöluna og vörur hennar. Nafnið Pokulamb vísar til Þoku, en Þoka var kind sem fædd var árið 1950 og var hún í eigu Karls Ágústss Bjarnasonar á Smyrlabjörgum. Við Þoku er einnig kennt svokallað Þokugen, sem er erfðavísir sem leiðir af sé meiri frjósemi í kindum en gengur og gerist almennt. Því þykir það vel við hæfi að selja afurðir undir merkjum Pokulamb, því Þoka er einskonar formóðir flestra lamba á Smyrlabjörgum.

Inngangur

Er möguleiki fyrir sauðfjárbónda að framleiða og selja neysluvöru beint til neytenda á Höfn. Hvaða undirbúningsvinnu þarf að vinna, áður en ljóst er, hvort um viðskiptatækifæri sé að ræða eða ekki. Þetta eru þeir þættir sem leitast verður við að varpa ljósi á í eftirfarandi köflum.

Það er dýrt og tímafrekt að ráðast í að framkvæma viðskiptahugmyndir, sem síðan ganga ekki upp. Til að draga úr þeirri áhættu að fara illa út úr viðskiptahugmyndum, er mikilvægt að skilgreina vöruna/þjónustuna vel og skilgreina þann markað sem herja á inn á.

Í Austur – Skaftafellssýslu, nánar tiltekið í Suðursveit, er bærinn Smyrlabjörg, er þar 450 kinda sauðfjárbú og gístaðstaða fyrir tæplega 100 manns. Ábúendur vilja nú athuga betur hvort þeir ættu að ráðast í það að framleiða og selja kjötvörur í meira magni, en þeir hafa gert hingað til. Það sem helst vantar upp á fyrir ábúendurna er að vita hvar á að byrja. Fara þarf út í vöruþróun og skilgreina eiginleika og verð vörunar sem best, áður en samkeppnisgreining er gerð.

Hér á eftir verður því gerð samkeppnisgreining á markaðnum, sem skilgreindur er sem Höfn. Samkeppnisgreiningin verður gerð eftir svokölluðu 5 þátta líkani Porters.

1 Aðdragandi

Árið 2004 skipaði þáverandi landbúnaðarráðherra nefnd sem ætlað var að skoða möguleika bænda á framleiðslu og sölu afurða beint til neytenda. Nefndin gaf út skýrslu þar sem meðal annars voru lagðar til tillögur með það að leiðarljósi að opna möguleika fyrir bændur að nýta afurðir sínar í heimasölu. Ein af tillögunum var sú að bændur sem hefðu áhuga á þessu verkefni myndi stofna samtök sín á milli, til að skoða og skilgreina betur þann möguleika fyrir bændur að fara út í heimasölu.¹ Vinnuhópur var svo starfandi frá 2005 til 2007, félagið *Beint frá býli* var stofnað þann 29. febrúar 2008. Beint frá býli stendur fyrir vörumerki og félagsskap fyrir heimavinnslu og sölu frá bændum til neytenda.

Í áðurnefndri skýrslu voru meðal annars settar fram tillögur sem snéru að stjórnvöldum, hvernig þau gætu auðveldað bændum að fara út í heimasölu, með því að einfalda reglugerðir og setja þær skýrar fram.

Í kjölfar allrar þeirrar undirbúningsvinnu sem stjórnvöld og félagið hafa lagt í, standa bændur nú loksins frammi fyrir þeim möguleika að geta unnið og selt vörur sínar milliliðalaust.

Árið 2007 kom út skýrsla sem nefnist *Beint frá Býli*, í henni er rakinn aðdragandi þess að bændum var heimilað að framleiða og selja sínar vörur milliliðalaust. Er þessi skýrsla einnig leiðbeiningarit um hvað þarf að hafa í huga áður en ráðist er í verkefnið. Þar eru meðal annars listuð upp helstu opinberu kröfur sem gerðar eru til matvælaframleiðanda. Hér á eftir eru listaðar upp helstu reglugerðir sem taka þarf tillit til, er það gert til að sýna

¹ Skýrsla nefndar um heimasölu afurða bænda (2005).

hversu mörgum reglugerðum þarf að fylgja ef farið er út í matvælaframleiðslu.

- ✦ **Lög nr. 93/1995** um matvæli
- ✦ **Lög nr. 7/1998** um hollustuhætti og mengunarvarnir
- ✦ **Reglugerð nr. 522/1994** um matvælaeftirlit og hollustuhætti við framleiðslu og dreifingu matvæla (Matvæla­reglugerðin)
- ✦ **Reglugerð nr. 536/2001** um neysluvatn
- ✦ **Reglugerð nr. 331/2005** um kjöt og kjötvörur
- ✦ **Reglugerð nr. 503/2005** um merkingu matvæla
- ✦ **Reglugerð nr. 461/2003** um slátrun og meðferð sláturafurða
- ✦ **Reglugerð nr. 285/2002** um aukaefni í matvælum
- ✦ **Reglugerð nr. 588/1993** um merkingu, auglýsingu og kynningu matvæla
- ✦ **Reglugerð nr. 941/2002** um hollustuhætti
- ✦ **Reglugerð nr. 796/1999** um varnir gegn mengun vatns
- ✦ **Reglugerð nr. 798/1999** um fráveitur og skólp
- ✦ **Reglugerð nr. 737/2003** um meðhöndlun úrgangs
- ✦ **Reglugerð nr. 806/1999** um spilliefni
- ✦ **Reglugerð nr. 933/1999** um hávaða
- ✦ **Reglugerð nr. 787/1999** um loftgæði
- ✦ **Reglugerð nr. 785-810/1999** um mengunarvarnir
- ✦ **Reglugerð nr. 533/1993** um kæli- og varmadælukerfi með ósoneyðandi kælimiðlum.
- ✦ **Reglugerð nr. 230/1998** um tiltekin efni sem stuðla að auknum gróðurhúsaáhrifum
- ✦ **Reglugerð nr. 586/2002** um efni sem eyða ósonlaginu²

² Viðmiðunarreglur heilbrigðiseftirlits fyrir kjötvinnslur

1.1 Markaðsgreining

Markaðsgreining er lykilatriði í viðskiptaáætlun og þar er nauðsynlegt að sýna fram á góðan skilning á markaðnum og einkennum hans. Skilgreina verður stærð markaðar, staðsetningu og hverjir væntanlegir kaupendur eru.³

Markaðsgreining skiptist í ytra og innra umhverfi. Innra umhverfi eru þeir þættir sem fyrirtækið getur haft bein eða óbein áhrif á. Ytra umhverfið er síbreytilegt og getur fyrirtækið hvorki stjórnað því með beinum eða óbeinum hætti. Í raun má segja að fyrirtækið getur aðlagð þætti innra umhverfisins en það verður að aðlaga sig að þáttum ytra umhverfisins.⁴

Ytra umhverfi er eins og áður hefur komið fram, það umhverfi sem fyrirtæki og viðskiptavinir þess starfa og lifa í. Það eru óteljandi þættir sem skoða þarf og greina, svo fyrirtæki geri sér grein fyrir því hvernig bregðast þarf við breytilegu umhverfi.

Til að greina þau margvíslegu öfl sem eru að verki í umhverfi fyrirtækja, eru til ýmis greiningartæki og verður hluta þeirra gerð skil í eftirfarandi köflum.

Innra umhverfi eru þeir þættir sem fyrirtækið getur haft áhrif á með gerðum sínum og ákvörðunum. Mikilvægt er að kortleggja innra umhverfi vel, gera grein fyrir því hvaða hagsmuni hver aðili hefur og greina markaðsaðstæður hverju sinni.⁵

³ Gestur Bárðarson og Þorvaldur Finnbjörnsson 2000, bls. 19.

⁴ Bogi Þór Siguroddsson 1993, bls. 131-132.

⁵ Bogi Þór Siguroddsson 1993, bls. 134.

1.2 Samkeppnisgreining

Grundvallaratriði fyrir gott markaðsstarf er að skoða samkeppnisumhverfi fyrirtækisins. Greina verður hvar styrk- og veikleika samkeppnisumhverfisins, einnig er gott að vita hver stefna samkeppnisaðilans er. Þessara upplýsinga er hægt að afla með því til dæmis að skoða vöruúrval og verðlagningu samkeppnisaðila. Einnig er hægt að skoða heimasíður þeirra, en á heimasíðum er oft að finna upplýsingar um stefnur fyrirtækja. Einnig er hægt að skoða opinber gögn eða ársreikninga, og tala við þá aðila sem gjörþekkja markaðinn. Gögnin eru skoðuð með það að sjónarmiði að finna tækifæri sem fyrirtækið getur nýtt sér við inngöngu á markaðinn. Fyrirtæki vill taka upp þá þætti sem samkeppnisaðilinn gerir vel, læra af mistökum þeirra og bæta þá þætti sem þau gera illa.⁶

Ekki nægir eingöngu að afla sér upplýsinga um samkeppnisaðilana, einnig verður að afla upplýsinga um viðskiptavininn. Vita verður þarfir hans og óskir, því öðruvísi er ekki hægt að uppfylla þær. Einnig verður að skoða það umhverfi sem viðskiptavinurinn býr í, því þættir í umhverfi hans geta haft áhrif á kaupákvörðun eða kaupmátt hans.

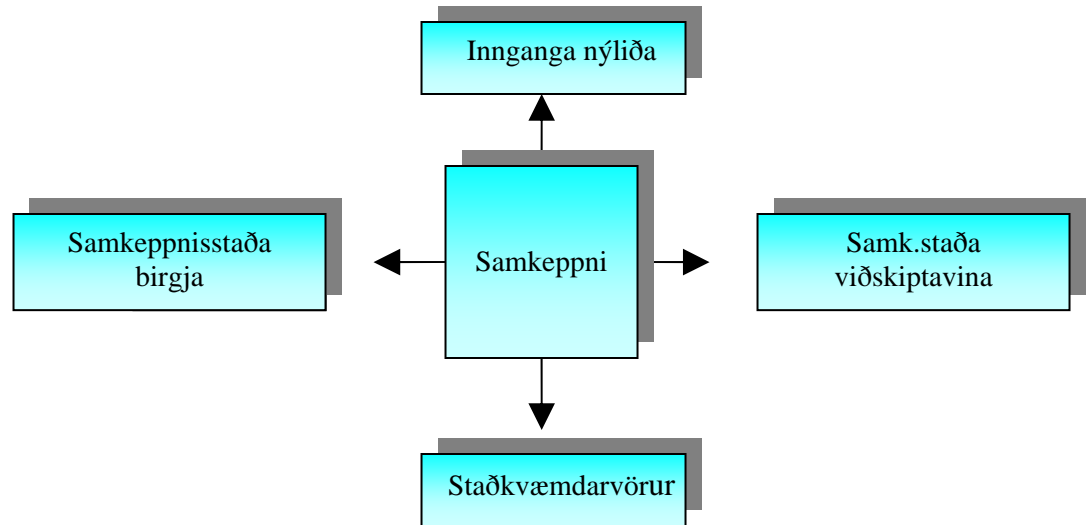
Til að samanburður á eigin fyrirtæki og samkeppnisfyrirtækjum megi heppnast sem best, verður að liggja fyrir greining á fyrirtækinu sjálfu og vörum þess, öðruvísi getur ekki farið fram neinn samanburður.

1.3 Samkeppnisöflin fimm

Ein aðferð til að meta hvort innganga í atvinnugrein sé áhugaverður kostur er að skoða fimm þátta líkan Porters. Það nýtist einnig sem hjálpartæki við

⁶ Stevens, Sherwood, Dunn og Loudon 2006, bls 47.

að fá upp mynd af uppbyggingu greinarinnar. En fimm þátta líkan Porters veitir upplýsingar um formgerð og eðli heillar atvinnugreinar. Skoðað er hversu aðlaðandi atvinnugreinin er með tilliti til vaxtar markaðar, aðgönguhindrana, viðskiptavina og samkeppni.⁷



Mynd 1. Fimm þátta líkan Porters

1.3.1 Staðkvæmdarvörur

Staðkvæmdarvara er skilgreind sem vara sem kemur í stað viðkomandi vöru eða er valkostur sem uppfyllir eftirspurn eftir vörunni. Skilgreining greinanda á atvinnugrein ræður því hvað er hrein samkeppnisvara og hvað er staðkvæmdarvara.⁸

Eru það einkum þrjú atriði sem greinandi horfir til við mat á því hversu sterk samkeppnin er.

⁷ Eyþór Ívar Jónsson 1998, bls. 80

⁸ Valtýr Þór Hreiðarsson 1997, bls. 20

- ✦ Eru til staðkvæmdarvörur á samkeppnishæfu verði
- ✦ Álíta kaupendur að staðkvæmdarvörurnar uppfylli þarfir þeirra hvað varðar gæði, notagildi og aðra skylda þætti
- ✦ Er skiptikostnaður kaupenda lágur⁹

1.3.2 Innganga nýliða

Nýir aðilar í atvinnugrein eru vissulega ógn, því þeim fylgir meiri samkeppni. Hætta á fjölgun byggist fyrst og fremst á því hversu miklar aðgönguhindranir atvinnugreinarinnar eru og því hvernig þau fyrirtæki sem fyrir eru bregðast við. Miklar aðgönguhindranir geta haldið aftur nýliðun, jafnvel þó afkoma greinarinnar sé mjög góð.¹⁰

Samkvæmt Porter eru aðkomuhindranirnar aðallega sjö:

- ✦ Stærðarhagkvæmni
- ✦ Vörumerkjatryggð og iðnaðarleyndarmál
- ✦ Fjármagnspörf (stofnkostnaður)
- ✦ Hár skiptikostnaður
- ✦ Aðgangur að dreifikerfi
- ✦ Kostnaðaryfirburðir sem eru ótengd stærð
- ✦ Lög og reglur hins opinbera¹¹

1.3.3 Samningsstaða viðskiptavina

Viðskiptavinir geta verið ógnun, ef þeir geta þrýst niður verði vörunnar eða krafist þess að gæðin verði aukin án þess að verð hækki í samræmi.¹²

Samningsstyrkur kaupenda er meiri við eftirfarandi aðstæður:

⁹ Thompson og Strickland 2001, bls. 87

¹⁰ Valtýr Þór Hreiðarsson 1997, bls. 20

¹¹ Lynch 2000, bls. 127-128

¹² Valtýr Þór Hreiðarsson 1997, bls. 21

- ✦ Fáir kaupendur. Ef fyrirtæki hefur fáa kaupendur þá getur það neyðst til að semja á lakari kjörum heldur en það gæti ef það hefði fleiri viðskiptavini.
- ✦ Skiptikostnaður kaupenda er lágur. Á við þegar kaupendur geta auðveldlega skipt vörum fyrirtækisins út fyrir vörur annarra framleiðenda. Á einnig við þegar kaupendur geta uppfyllt þörfina með staðkvæmdarvörum.
- ✦ Kaupendur hafa möguleika á því að teygja sig neðar í virðiskeðjuna. Samningsstyrkur kaupenda styrkist þegar þeir geta fært sig neðar í virðiskeðjunni og þannig tekið til sín hlutverk seljenda.¹³
- ✦ Ef kaupendur búa yfir mikilli vitneskju um vöruna, þ.e um verð hennar og kostnað. Með tilkomu internetsins eiga kaupendur auðveldara með að bera saman verð og kostnað margra vörutegunda.¹⁴

1.3.4 Samningsstaða birgja

Flest fyrirtæki eru háð birgjum sem sjá þeim fyrir hráefni eða þjónustu sem nýttar eru til að framleiða afurð fyrirtækisins, vöru eða þjónustu. Birgjar geta verið ógnun við fyrirtækið þegar þeir geta þvingað upp verð aðfanga eða minnkað gæði þeirra.¹⁵

Samkvæmt Porter þá stendur meiri ógn af birgjum við eftirtaldar aðstæður:

- ✦ Birgjar eru fáir, sem leiðir af sér minni samkeppni og erfitt er að leita til annars birgja um aðföng

¹³ Lynch 2000, bls. 126

¹⁴ Thompson og Strickland 2001, bls 91

¹⁵ Valtýr Þór Hreiðarsson 1997, bls 22

- ✦ Sérhæfni aðfanga frá birgjum er mikil. Því mikilvægari sem aðföng birgjans er fyrir framleiðslu fyrirtækisins, því sterkari er samningsstykur birgjans.
- ✦ Viðskipti við birgja myndar stóran hluta af heildarkostnaði fyrirtækisins. Þá hafa allar verðhækkanir frá birgja bein áhrif á hagnað fyrirtækisins, nema ef hægt er að velta kostnaðaraukningunni yfir á kaupendur.
- ✦ Ef birgjar taka til sín hluta af virðisaukandi framleiðslu fyrirtækisins. Möguleiki er að birgjar hafi styrk til að færa sig frammar í virðiskeðjunni og taka til sín hluta að virðisauka fyrirtækisins.¹⁶

1.3.5 Samkeppnisaðilar

Samkeppni í atvinnugreininni er sá þáttur sem skiptir mestu máli af þeim þáttum sem taldir hafa verið upp hér fyrir framan. Birtingarform samkeppninnar er mismunandi frá einum markaði til annars, getur snúist um verð á einum markaði meðan hún snýst um gæði á öðrum. Reyndin er sú að allir þættir hinna fjögurra kraftanna geta haft áhrif á samkeppnisumhverfi atvinnugreinarinnar. Það eru nokkrir þættir sem geta stuðlað sérstaklega að aukinni samkeppnishörku:

- ✦ Fyrirtæki á markaðnum eru svipuð að stærð
- ✦ Vöxtur markaðarins er hægur
- ✦ Hlutfall fasts kostnaðar er hátt
- ✦ Mikil ónýtt framleiðslugeta er til staðar
- ✦ Aðgreining vöru eða þjónustu er erfið
- ✦ Útgönguhindranir eru miklar¹⁷

¹⁶ Lynch 2000, bls. 126

¹⁷ Lynch 2000, bls 129-130

2 Fyrirtækið og viðskiptahugmyndin

Í komandi undirköflum verða eigendur hugmyndarinnar og fyrirtækisins kynnt til sögunnar. Viðskiptahugmyndin verður einnig útlistuð ítarlegar, ásamt þeim leyfum og skilyrðum sem uppfylla þarf til að hefja reksturinn. Í síðasta undirkaflanum verða svo kynntar til sögunnar fleiri vörur sem hægt væri að hefja framleiðslu á þegar fram í sækir, ef áhugi og markaður er fyrir.

2.1 Eigendur og stjórnskipulag fyrirtækisins

Eigendur fyrirtækisins eru hjónin Laufey Helgadóttir og Sigurbjörn J. Karlsson. Hefur hvorugt þeirra menntun í rekstri fyrirtækja, en þau hafa engu að síður ekki látið það stoppa sig hingað til. Því þau hafa rekið gistiheimili undir merkjum Ferðapjónustu Bænda frá árinu 1990. Hefur sá rekstur farið stækkandi með hverju ári síðan, bæði hvað varðar fjölgun ferðamanna og stærra húsrými.

Heimasala lambakjötsins er hugsuð sem viðbót við búskapinn, ekki sem viðbót við Ferðapjónustuna. Þó mun úrbeining og pökkun fara fram í eldhúsi því sem tilheyrir Ferðapjónustunni, og hefur þegar verið fengið leyfi fyrir því á Heilbrigðiseftirlitinu. Gert er ráð fyrir að Laufey komi beint að vinnslunni ásamt öðrum starfsmanni, Sigurbjörn mun sjá um aðföngin. Sigurbjörn sér einnig um bókhaldið en Laufey sér um sölu og það sem viðkemur daglegum rekstri.¹⁸

¹⁸ Laufey Helgadóttir munnleg heimild 2. febrúar 2008.

2.2 Viðskiptahugmyndin

Hugmyndin er sú að taka heim sláturdilka sem Sigurbjörn sendir til slátrunar í sláturhúsi Norðlenska á Höfn. Verða þessir skrokkar unnir niður í smærri einingar, pakkaði og seldir.

Eru nokkrar útfærslur á því hvernig hægt er að framkvæma það, hér á eftir koma þær tillögur sem liggja fyrir varðandi útfærslu hugmyndarinnar.¹⁹

Nú um nokkurra ára skeið hefur Ferðapjónustan á Smyrlabjörgum keypt lambaskrokka af búinu. Læri og frampartar er úrbeinað og notað á hlaðborði, slög eru notuð í rúllupylsu sem borin er fram á morgunverðarhlaðborði, fülle er notuð á matseðli. Er þá orðið lítið eftir á skrokknum, hugmyndin er sú að vinnsluaðferðirnar breytist ekki svo mikið, heldur verði almenningi nú einnig gert kleyft að kaupa þessa vöru og verður henni þá pakkað í neytendavænni umbúðir og í þær stærðir sem myndu henta best hverju sinni.²⁰

Hugmynd 1

Auglýsa í júlí, ágúst og september fyrir almenning á Hornafirði að hægt sé að kaupa ný slátrað lambakjöt, hanterað eftir óskum viðskiptavinarins og einnig boðið upp á staðlaðar einingar og meira unnar vörur.

Afhendingartími yrði svo um það bil viku eftir sláturdag, en erfitt er að festa sláturdag með miklum fyrirvara. Kostirnir við það að fá viðskiptavinum til að panta vöru fyrirfram eru þeir að þá er vitað með fyrirvara hversu mikið af kjöti þarf að taka heim úr sláturhúsinu, það lágmarkar birgðakostnað.

¹⁹ Laufey Helgadóttir munnleg heimild 2. febrúar 2008.

²⁰ Laufey Helgadóttir munnleg heimild 2. febrúar 2008.

Hugmynd 2

Hugmyndir eru uppi um að hafa markaðsdag á svæðinu þar sem bændur, hannyrðafólk í sveitinni geti selt vörur sínar. Einskonar uppskerudag, þar sem hægt verður að kaupa matvæli og vörur alveg glænýtt beint frá bóndanum. Verður þessi dagur að vera fyrri part september mánaðar, því þá er allri uppskeru að ljúka, og sumar – slátrun á lömbum, er einnig lokið.

Hugmynd 3

Hægt er að sameina fyrri hugmyndir í eina, það er að selja lambakjöt allan ársins hring, en þó með höfuð áherslu á haustin þegar varan er best. Einbeita sér þá að kynningum og sölu á vörunni til almennings á markaðsdeginum. Síðan geta hugsanlegir neytendur einfaldlega hringt og pantað vöruna eftir þörfum allan ársins hring.

Kjötið verður unnið í eldhúsi ferðapjónustunnar, eftir að það hefur verið tekið heim úr sláturhúsi. Það er einungis hægt þegar engir ferðamenn eru í fæði, sem einskorðast við vetrarmánuðina. Ef sú aðstaða kemur upp að ekki er hægt að nýta eldhúsið til vinnslu á kjöti einhverja daga, þá má leysa það með því að leigja aðstöðu Matís á Hornafirði, dag og dag, til að vinna kjötið. Þessi möguleiki verður til þess að hægt er að minnka stofnkostnað og áhættu, þar sem ekki þarf að leggja mikla fjármuni í tæki ef verkefnið reynist ekki arðbært.

2.3 Varan

Þau einkenni og þeir eiginleikar sem varan á að uppfylla eru eftirfarandi:

Rekjanleiki vörunnar, hægt verður að rekja hvern einasta kjötbíta til uppruna síns, og fá þar af leiðandi allar þær upplýsingar um dilkinn sem til eru. Allt frá fæðingardegi til fallþunga og allt þar á milli eins og td. á hvernig úthaga lambið gekk um sumarið.

Einnig á að vera hægt að rekja alla þætti framleiðslunnar eftir slátrun, er það mikilvæg ef upp koma tilfelli eins og ofnæmisviðbrögð hjá neytenda. Þá er mikilvægt að geta rakið hvort um sé tiltekinni vöru að kenna og þá hvar í vinnsluferlinu hún gæti hafa komist í snertingu við ofnæmisvaka.

Þjónustustig verður hátt, því hagur framleiðandans felst í því að halda viðskiptavininum og verður það meðal annars gert með góðri þjónustu. Viðskiptavinurinn getur valið hvort kjötið sé af gimbur eða hrút og einnig hvaðan það er gengið.

Gæði, varan verður seld undir merkjum Beint frá býli og WOW – logoi Ríki Vatnajökuls, en þessi merkjum er ætlað að endurspegla mikil gæði. Þar af leiðandi verður varan verðlögð hærra en sambærileg, fjöldaframleidd vara sem seld er út úr búð.

Verð, er eini söluráðin sem skapar tekjur en ekki kostnað. Ef fyrirtækið aðgreinir sig ekki á einhvern hátt frá öðrum aðilum sem selja lambakjöt, þá er líklegt að neytendurnir séu næmari fyrir verðinu og mismuni á verði á milli aðila en ella.²¹

Verðlagning verður aðeins hærri en almennt gerist, er það til að undirstrika að ekki er um fjöldaframleiðslu að ræða.

²¹ Kotler 2001, bls 472

Vörur, verða einfaldar, snyrtar og tilbúnar til kryddunar. Ákveðið hefur verið að forkrydda ekki vörurnar, svo viðskiptavinurinn geti alfarið sjálfur kryddað sína vöru. Er bæði gert svo neytandinn geti fylgst með því hvaða aukaefni hann velur að innbyrða og hitt að hann geti prófað eigin eða mismunandi kryddlegi.

Kynningar, eiga að endurspegla ímyndina. Þær eiga að vera sýnilegar, svo að viðskiptavinurinn þurfi ekki að leggja á sig mikla vinnu við nálgast upplýsingar um vöruna. Ekki er þó fyrir hendi mikið fjármagn til að nota í kynningar, svo að allt kynningarefni verður að vera vel ígrundað og hnitmiðað svo það skili sem mestum árangri.

Dreifing, þar sem framleiðslan fer fram í fimmtíu kílómetra fjarlægð frá markaðnum, þarf að vera fyrir hendi dreifingarkerfi. Boðið verður upp á fría heimkeyrslu tvisvar í viku, eða í samráði við kaupanda. Lítil aukakostnaður hlýst af því, vegna þess að ferðir milli Smyrlabjarga og Hafnar eru til staðar daglega. Varan verður seld bæði á sveitamarkaði í Suðursveit í september, í gegnum síma, internetið eða fólk getur einfaldlega komið við heim á bæ ef það á leið um.

Ímynd, sú sem á að endurspegla Þokulamb er gæðaímynd. Til að skapa og viðhalda þeirri ímynd sem á að nást, verða mörg atriði að hjálpast að. Í fyrsta lagi verður varan að vera bragðgóð, hugmynd af eldunaraðferð ætti því að fylgja með, þá aðferð þar sem hráefnið nýtur sín. Allt umhverfi vörunnar, þar sem hún er framleidd, unnin og seld verður að vera til fyrirmyndar í alla staði. Starfsfólk og búnaður þess verður að vera snyrtilegt. Það er einnig mikilvægt að starfsfólk þekki vel til vörunnar og eigi auðvelt með að leiðbeina um meðferð á henni.

2.3.1 Framtíðarvörur

Möguleiki er á því að útvíkka vörulínuna með fleiri vörum með það fyrir sjónum að nýta kjötskrokkinn betur. Einnig til að setja á markað vörur sem er líkara því gamla góða, sem margir kannast við frá fyrri árum. Er ekki eins bragðlítið og sviplaut og þær fjöldaframleiddu vörur sem eru á markaðnum í dag. Það er alltaf hægt að finna einstaklinga sem haldnir eru smávegis fortíðarþrá, þannig að þessar vörur ættu að höfða til þeirra.

- ✦ Heimareykt hangikjöt
- ✦ Rúllupylsa
- ✦ Saltkjöt, þá einungis selt beint úr tunnunni á markaðsdögum.
- ✦ Heimatilbúnaðar kjötbollur

Einnig væri hægt að bjóða ferðamönnum upp á að geta keypt íslenskt lambakjöt beint að bónda. Hægt væri að þróa það áfram, með því að gera litla viðhorfskönnun meðal gesta Ferðaðjónustunnar á Smyrlabjörgum, til að sjá hvort áhugi væri fyrir hendi og hvers konar vörur væru á óskalistanum.

3 Samkeppnisumhverfi Þokulamb

Mun Þokulamb í fyrstu einbeita sér að því að koma vörum sínum á framfæri á sínum heimamarkaði, sem verður héðan í frá skilgreindur sem Höfn. Það að markaðurinn er ekki skilgreindur sem öll sýslan, er sú að fólk í dreifbýli sýslunnar hefur lang flest góðan aðgang að eigin lambakjöti.

Á Höfn eru um 650 heimili, miðað verður við heimili, því oftast er það reyndin að það er bara einn aðili sem sér um innkaup heimilisins.

Markaðurinn Höfn, verður látin halda sér, þar sem heimilum verður ekki fyrirfram skipt upp í hópa, það er annars vegar hóp sem hefur efni og löngun til að kaupa dýrari vöru, og hins vegar þá sem ekki hafa efni á eða vilja til að kaupa dýrari vöru.

Hér á eftir fer fram samkeppnisgreining á þeim markaði sem skilgreindur var hér að framan.

3.1 Staðkvæmdarvörur lambakjöts

Lambakjöt hefur margar staðkvæmdarvörur, ef valið stendur um að kaupa eitthvað í matinn, eru það allar fæðutegundir sem koma til greina. Ef hafa á kjöt í matinn, þá koma allar kjötvörur til greina og svo framvegis.

Það er of háleitt markmið fyrir lítinn framleiðanda að fá fólk til að velja lambakjöt umfram aðrar vörur, því verður einblínt á þá sem versla lambakjöt að staðaldri.

Takmarkið er að fá viðskiptavininn til að velja Þokulamb umfram annað lambakjöt. Á þeim markaði sem um ræðir eru engar lambakjötsvörur sem sérstaklega eru markaðssettar sem gæðavara úr heimabyggð. Dæmi um

eiginleika sem æskilegt væri fyrir dýrari vöru að búa yfir, svo viðskiptavinur velja hana umfram annað vörumerki:

- ✦ Aðgengi
- ✦ Sýnileiki
- ✦ Gæði
- ✦ Rekjanleiki
- ✦ Hreinleiki

3.2 Innganga nýliða

Innganga nýliða er frekar aðgengileg, grundvöllur er að búa yfir hráefni og aðstöðu sem uppfyllir öll skilyrði til vinnslunnar. Þeir aðilar í Austur – Skaftafellssýslu sem búa með sauðfé og hafa yfir að ráða atvinnueldhúsi eru í dag einungis Smyrlabjörg. Sem gerir það að verkum að stofnkostnaður fyrir hugsanlega nýliða á svæðinu yrði mjög hár þar sem reglur kveða á um að ekki megi framleiða matvöru í heimiliseldhúsi. Vitskuld er um fleiri aðila að ræða, ef litið er á landið sem eitt markaðssvæði, en enn um sinn er það ekki raunin því framleiðendurnir eru ekki nægjanlega stórir til að framkvæma það. Ef eða þegar það gerist að fleiri bændur koma inn á markaðssvæði Þokulamb, þá er markmiðið að Þokulamb verði búið að byggja upp það sterkt vörumerki á svæðinu að viðskiptavinirnir sjá sér ekki hag um að skipta.

3.3 Samningstaða viðskiptavina

Viðskiptavinum stendur til boða að kaupa þá vöru sem Þokulamb setur á markað, en sú vara er dýrari en sambærilegar vörur á markaði. Varan verður að vera dýrari til að halda þeirri ímynd sem henni er ætlað að endurspeglar. Viðskiptavinirnir eru ekki margir, þannig að miðað við fræðin búa þeir yfir sterkri samningsstöðu. Þokulamb hefur ekki á boðstólnum mikið magn af vöru, sem leiðir af sér að kappsmál fyrirtækisins er ekki aðallega að selja sem mest, heldur að selja góða vöru og þjónusta vel sína viðskiptavini. Með það að leiðarljósi getur Þokulamb styrkt samningsstöðu sína.

3.4 Samningsstaða birgja

Fyrst af öllu þarf að gera sér grein fyrir því hvaða þætti vantar til framleiðslunar, síðan er hægt að lista niður hversu margir birgjar hafa þeim aðföngum yfir að ráða.

Það sem vantar fyrir framleiðsluna eru aðallega tól og tæki, og pakkningar. Heildsölu markaðurinn á Íslandi er ekki mjög stór hvað varðar úrbeiningarhnífa, vacuum poka og annan búnað sem til þarf. Þessi búnaður fellur allur nema pokarnir undir stofnkostnað, það er því aðallega verðið á pokunum sem kemur til með að vera breytilegt fyrir hverja vöru sem seld er. Þar sem Þokulamb er ekki stórt fyrirtæki, er ekki um sterka samningsstöðu að ræða við birgja um aðföng. Hins vegar er Þokulamb ekki mjög háð birgjum í daglegum rekstri sínum.

En ef málið er skoðað í víðarar samhengi, það er hvað gerist áður en lambinu er slátrað, þá eru fleiri birgjar sem taka þarf tillit til. Þeir birgjar sem hafa sterk ítök í afkomu bænda, það eru þeir birgjar sem selja olíu, áburð og kjarnfóður. Þessir birgjar eru fáir og hafa sterka samningsstöðu,

bændur neyðast til að kaupa vörur þeirra á uppsettu verði, til að standa straum að þeim hækkunum sem orðið hafa á þessum vöruflokkum það sem af er ári, þarf afurða verð til bænda að hækka. En í þessu verkefni verður ekki farið út í svo umsvifsmiklar athuganir, heldur er takmarkið að fá hærra verð en sláturhúsin borga fyrir kílóíð, ein leið til þess er einmitt heimasala.

3.5 Samkeppni

Samkeppnisaðilar innan greinarinnar, á því markaðssvæði sem um ræðir, eru aðalega tveir; Nettó og Sláturhús Norðlenska á Höfn.

Nettó

Er eina matvöruverslunin á Höfn. Þar er ekki kjötborð, og þær lambakjötsvörur sem þar eru til sölu eru seldar frosnar eða kryddaðar. Frosnar vörur eru frá Goða og eru eftirtaldar: Fille, hryggjasneiðar, lundir, kótilettur, lærissneiðar, gúllas, súpukjöt, hryggir og læri. Sneiðar, gúllas og lundir eru í enda á stórum frysti og eru hálf týndar við hliðina á öðrum vörum. Lærin, hryggirnir og bitarnir eru í litlum frysti við endan á stóra frystinum, þannig að flestir sem eiga leið um búðina leggja leið sína framhjá þessum vörum. Þó er hætta á því að áleggið í kælinum á móti dragi til sín alla athygli viðskiptavina. Kryddaðar vörur eru frá Fjallalambi og eru heil eða úrbeinuð lambalæri. Fjallalambsvörurnar eru í neðstu hillu í áður nefndum áleggskæli.

Sláturhús Norðlenska á Höfn

Í sláturhúsi Norðlenska á Höfn er hægt að fá til kaups lambaskrokka allt árið um kring. Þar sem skrokkarnir eru sagaðir niður að ósk kaupandans honum að kostnaðarlausu.²²

Ekki er þessi þjónusta auglýst neitt yfir árið, ef undanskilinn er sá tími sem afurðasalan er auglýst meðan á sláturtíð stendur.

Miðað við hvernig samkeppnisaðilarnir haga kynningum og sölu sinni á lambakjöti, má ráða að lambakjöti er ekki hampað á markaðnum.

Í því felst tækifæri fyrir Þokulamb, sem getur orðið mun sýnilegar á markaði með sínar vörur, með réttu kynningarefni.

3.6 Samantekt á tækifærum

Hér verða tekin út úr samkeppnisgreiningunni þau atriði sem Þokulamb ætti að nýta sér, við útfærslu á stefnu sinni og framtíðarsýn.

Á Höfn er enginn lítil framleiðslueining starfandi í framleiðslu og sölu lambakjöts. Fyrir eins lítinn markað og um ræðir, þá er mikið samkeppnisforskot sem felst í því að komast á undan öðrum fyrirtækjum inn á þann markað. Þar sem ekki borgar sig að keppa um markaðinn á sama grundvelli og hin tvö fyrirtækin sem kynnt voru, þarf Þokulamb að fara inn á markaðinn undir sínum formerkjum. Því er mikilvægt að eigendur Þokulamb markaðs sér skýra stefnu um það hvernig þeir fyrirhuga að haga vöru sinni á markaði. Sú stefna ætti að einkennast að því að um sé að ræða litla framleiðslueiningu sem sérhæfir sig í lambakjöti frá eigin býli. Lögð verði áhersla á að kjötið komi beint frá bóndanum, gæði

²² Einar Bjarni Karlsson, munnleg heimild, 10. apríl 2008

vörunnar verða einnig að skína í gegn í öllu, þar sem markaðssetning hennar grundvallast í gæðunum.

Þar sem Þokulamb er ekki mjög háð birgjum í daglegum rekstri sínum, hafa þeir ekki mikil áhrif á kostnað og verðmyndun, í daglegum rekstri. Með skýrri stefnu, og framtíðarsýn ætti fyrirtækið smám saman að ná markmiðum sínum, og festa sig í sessi á markaði. En allt er þetta háð ytri aðstæðum sem erfitt er að stjórna, því verður sveigjanleiki einnig að vera til staðar innan stefnu fyrirtækisins, svo hægt sé að bregðast við ógnunum eða tækifærum í umhverfi fyrirtækisins.

Í samkeppnisgreiningunni er að finna fleiri punkta sem Þokulamb getur nýtt sér við inngöngu á markaðinn, sér í lagi þar sem starfsleyfi hefur verið útgefið fyrir vinnsluna. Það er ekki að finna marga þætti í greiningunni sem eru óyffirstíganlegir, því er ekkert sem mælir á móti því að eigendurnir taki næsta skref í áttina að framleiðslu.

4 Umræður og lokaorð

Í upphafi var lagt af stað með það að athuga hvort markaðssvæðið Höfn væri álitlegur markaður fyrir heimasölu lambakjöts. Var fimm þátta líkan Porters notað sem hjálpar tæki, við greininguna.

Þar sem samkeppnisgreiningin leiddi af sér að vert væri að reyna inngöngu á þennan markað, þá geta eigendur Þokulambts farið að stíga næsta skref. Næsta skref er það að fullmóta stefnu fyrirtækisins, og setja niður mælanleg markmið. Einnig þarf að rannsaka betur vilja væntanlegra viðskiptavina. Í stað þess að gera viðamikla markaðsrannsókn, fyrir þetta lítið fyrirtæki, væri skárri kostur að reyna að hlera markaðinn og finna þannig út hvort um óuppfyllta þörf sé að ræða á markaði. Byrja síðan smátt í framleiðslu samhliða frekari vöruþróun. Það að byrja smátt, lágmarkar einnig áhættu og byggir upp ímynd hægt og sígandi. Þegar ímyndin og merkið er orðið sterkara er svo hægt að auka framleiðslu í samræmi við eftirspurn.

Heimildaskrá

10.1 Ritaðar heimildir

Belch, G. og Belch, M. (2007). *Advertising and Promotion: An intergrated marketing communications perspective* (7. útgáfa). New York: McGraw-Hill.

Berglind Hallgrímsdóttir (ritstj.). (Án ártals). *Markaðsáætlanir Markviss sókn til árangurs*. Akureyri: Impra-nýsköpunarmiðstöð.

Bogi Þór Siguroddsson. (1993). *Sigur í samkeppni*, Íslenska markaðsþjónustan, Reykhavík.

Eyþór Ívar Jónsson. (1998). *Frumkvæði til framfara*. Bókaklúbbur atvinnulífsins- Framtíðarsýn hf, Reykjavík.

Gestur Bárðarson og Þorvaldur Finnbjörsson. (2000). *Gerð viðskiptaáætlana*. Reykjavík: Framtíðarsýn hf.

Lynch, Richard. (2000). *Corporate strategy*. Aldersgate Consultancy Limited, England.

Keller, Kevin. and Kotler, Philip. (2006). *Marketing Management* (12. útgáfa). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Stevens, R. Sherwood, P. Dunn, P. og Loudon, D. (2006). *Market opportunity analysis: text and cases*. The Haworth Press, Inc. New York

Thompson, A. og Strickland, A. (2001). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, New York.

Valtýr Þór Hreiðarsson. (1997). *Stefnumótun-Vinnuhandbók*. Háskólinn á Akureyri, Akureyri.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo og Gremler, Dwayne D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

10.2 Rafrænar heimildir

Sjávarútvegs- og landbúnaðarráðuneytið. *Skýrsla nefndar um heimasölu afurða bænda*. (Útgefið 31.12.2005). Sótt af vef þann 15.apríl 2008.

Slóð:

http://www.sjavarutvegsraduneyti.is/media/Skyrslur/heimasala_afurda.pdf

Umhverfisstofnun. *Viðmiðunarreglur heilbrigðiseftirlits fyrir kjötvinnslur*.

(Útgefið 20.05.2005). Sótt af vef þann 20.apríl 2008. Slóð:

<http://www.ust.is/media/ljosmyndir/matvaeli/Undirkafla-2-Starfsgrein-1-Kjotvinnslur.pdf>

10.3 Munnlegar heimildir

Einar Bjarni Karlsson, sláturhússtjóri sláturhúss Norðlenska á Höfn. *Sala afurða úr sláturhúsinu*. Viðtal tekið á Höfn þann 10. apríl 2008.

Laufey Helgadóttir, sauðfjár- og ferðaþjónustubóndi á Smyrlabjörgum. *Fyrirhuguð starfssemi Pokulamb*s. Viðtal tekið þann 2. febrúar 2008.