

# **MS ritgerð**

í Markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum

## **Apple and Orange Markaðsgreining fyrir inngöngu á breskan markað**

**Katrín María Lehmann**



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands**

**Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson**

**Meðleiðbeinandi Sigurður Guðmundsson**

**maí 2009**

# MS ritgerð

í Markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum

## Apple and Orange Markaðsgreining fyrir inngöngu á breskan markað

Katrín María Lehmann



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson

Meðleiðbeinandi Sigurður Guðmundsson

maí 2009



# 1 Ágrip

Meginmarkmið markaðsgreiningarinnar er að varpa ljósi á þann markað sem fyrirtækið Apple and Orange hyggst herja á. Fyrirtækið hefur hug á að fara inn á breska markaðinn með hugbúnaðarlausn í formi bókhaldsforrits ásamt hugmyndafræði sem hvetur fólk til þess að endurskoða fjármál sín. Að baki lausnarinnar eru reiknilíkön sem gera fólk kleift að sjá fjárhagsstöðu sína myndrænt ásamt því að reikna út um hversu mikinn tíma það getur stýtt lánstíma sinn með því að greiða upp lánin sín. Það kerfi er kallað Uppgreiðslukerfi lána og með því að fylgja leiðbeiningum þess getur fólk stýtt lánstíma sinn verulega, stundum um meira en helming. Ásamt því þá er fólk hvatt til þess að skrá nákvæmlega niður útgjöld sín til þess að finna í neyslu sinni leiðir til þess að spara án þess þó að íþyngja því með tilhugsuninni að skera niður. Hugmyndafræðin heldur utan um þetta ferli og rammar það inn með því að gera það einfalt, skemmtilegt og auðvelt. Hinsvegar er varan ennþá í þróun og er ekki tilbúin í endanlegri mynd. Þessi markaðsgreining á að vera fyrirtækinu til glöggvunar á nokkrum þáttum. Hvað þarf að bæta í kerfinu, hvað þarf hafa í huga við val á samstarfsaðilum og hvernig er samkeppnisumhverfið á þeim markaði sem það hyggst herja á? Samkeppnisaðilar er ótal margir á þessu sviði og eru nokkrir mjög stórir og áberandi. Má þar nefna Tesco Finance, Quicken og Microsoft Money. Tesco Finance hefur alla burði til þess að ná mjög mikilli markaðshlutdeild en þeir bjóða allhliða fjárhagskerfi ásamt því að stefna á stofnun bankaútibúa í verslunum sínum í Bretlandi. Þetta gefur til kynna að vöruþróun og sérstaða vöru Apple and Orange verður að vera þeim mun öflugri og skýr. Markaðurinn er stór í samanburði við íslenska markaðinn og útfrá greiningunni kom í ljós að lykilmarkhópurinn er um þrjár og hálf milljón manns. Það eitt gerir breska markaðinn vissulega fýsilegan til inngöngu en samkeppnin og verðlag samkeppnisaðila gerir það að verkum að fyrirtækið gæti verið lengi að vinna upp þróunar- og markaðskostnað og dregur það þar af leiðandi úr fýsileika hans. Vel ígrunduð markaðsstefnu er því mikilvæg áður en fyrirtækið ræðst á svo stóran markað.

# Efnisyfirlit

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Inngangur.....  | 5  |
| 2     | Kynning á fyrirtæki og vöru.....                      | 7  |
| 2.1   | Fyrirtækið.....                                       | 7  |
| 2.2   | Skilgreining á vöru.....                              | 7  |
| 2.2.1 | Veflausnin.....                                       | 8  |
| 2.3   | Vöruþróun.....  | 11 |
| 2.4   | Núverandi staða.....                                  | 12 |
| 2.5   | Markmið verkefnis.....                                | 13 |
| 3     | Fræðilegur kafli.....                                 | 15 |
| 3.1   | Alþjóðavæðing lítilla til meðalstórra fyrirtækja..... | 15 |
| 3.2   | Samstarfsaðilar.....                                  | 15 |
| 3.3   | Alþjóðavæðing og fyrri rannsóknir.....                | 18 |
| 3.4   | Þekking.....  | 19 |
| 3.5   | Hugræn fjarlægð.....                                  | 20 |
| 3.6   | Born Global.....                                      | 21 |
| 4     | Alþjóðleg markaðssetning.....                         | 24 |
| 4.1   | Markaðssetning á Internetinu.....                     | 24 |
| 4.2   | Kauphegðun á Internetinu.....                         | 25 |
| 4.3   | Traust.....   | 28 |
| 5     | Greining á markaði.....                               | 30 |
| 5.1   | Stærð og vöxtur markaðar.....                         | 30 |
| 5.2   | PEST greining.....                                    | 32 |
| 5.3   | Markhópar.....  | 34 |
| 5.4   | Markhópagreining.....                                 | 35 |
| 5.5   | Samkeppnis- og samstarfsaðilar.....                   | 42 |
| 5.5.1 | Bein samkeppni.....                                   | 43 |
| 5.5.2 | Óbein samkeppni.....                                  | 49 |
| 5.5.3 | Styrkur og veikleikar samkeppnisaðila.....            | 49 |
| 5.6   | Samstarfsaðilar.....                                  | 51 |
| 5.6.1 | Mögulegir samstarfsaðilar.....                        | 51 |
| 5.7   | Markaðir.....   | 53 |
| 5.7.1 | Val á markaði.....                                    | 53 |
| 5.7.2 | Vöxtur markaðar.....                                  | 54 |
| 5.7.3 | Vöruúrval.....  | 54 |
| 5.7.4 | Verð.....   | 55 |
| 6     | Niðurstaða úr greiningu og umræða.....                | 57 |
| 6.1   | Niðurstöður úr markaðsgreiningu.....                  | 57 |
| 6.2   | Hvaða leiðir eru fýsilegar?.....                      | 59 |
| 7     | Heimildaskrá.....                                     | 62 |

## Töfluskrá

|  |    |
|--|----|
| Tafla 1 Samantekt um mismun á innfæddum og innflytjendum í upplýsingasamfélaginu ..... | 35 |
| Tafla 2 Fjöldi í lykilmarkhópi eftir kyni.....   | 41 |
| Tafla 3 Mögulegar mánaðarlegar áskriftartekjur miðað við markaðshlutdeild.....         | 56 |

## Gröf og myndir

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Þróun heimsmarkaðsveltu með internethugbúnað og þjónustu.....                 | 30 |
| Graf 2 Þróun og spá um vöxt heimsmarkaðsveltu með Internethugbúnað og þjónustu ..... | 31 |
| Graf 3 Þróun og spá um notendafjölda á Internetinu.....                              | 31 |
| Graf 4 Þróun og spá um vöxt fjölda notenda á Internetinu.....                        | 31 |
| Graf 5 Aðgangur að Interneti eftir landshlutum .....                                 | 36 |
| Graf 6 Skipting á internettenginum heimila .....                                     | 36 |
| Graf 7 Skipting internetaðgangs eftir menntun .....                                  | 37 |
| Graf 8 Fjöldi skipta á Internetinu eftir aldri og kyni .....                         | 37 |
| Graf 9 Aldursflokkar og internetnotkun .....   | 38 |
| Graf 10 Kaup á Internetinu eftir aldri og kyni.....                                  | 38 |
| Graf 11 Skipting á vöruflokkum og þjónustu .....                                     | 39 |
| Graf 12 Skipting á tilteknum vöruflokkum .....                                       | 40 |
| Graf 13 Kaup skipting eftir kyni.....  | 40 |
| Graf 14 Heildarvirði kaupa á vörum og þjónustu á Internetinu.....                    | 41 |
| Mynd 1 Skjámynd af yfirliti uppgreiðslu lána.....                                    | 8  |
| Mynd 2 Skjámynd af sparnaði sem fæst með uppgreiðslu lána .....                      | 9  |
| Mynd 3 Skjámynd af útgjaldaskráningu.....  | 10 |
| Mynd 4 Kauphegðun einstaklinga .....   | 26 |
| Mynd 5 Þjónustuyfirlit Voice .....   | 52 |
| Mynd 6 Fjárhagsþjónusta Manchester Metropolitan Student Union.....                   | 53 |

## 2 Inngangur

Fyrirtækið Apple and Orange er nýstofnað fyrirtæki sem hugar að útrás með vöru sem það er með í þróun. Varan er hugbúnaðarlausn í formi bókhaldsforrits og inni hana er bundin hugmyndafræðin um gildi þess að spara og breytt hugarfar sem til þess þarf. Þetta tvennt er sett saman í þá þjónustu sem fyrirtækið hyggur á að markaðssetja á breskum markaði.

Selja á aðgang að lausninni í formi áskriftar og geta áskrifendur nálgast lausnina úr hvaða tölvu sem er.

Margt þarf að skoða og velta fyrir sér áður en farið er í mikinn kostnað við þróun á vöru. Er erlendur markaður fyrir hendi? Hver er markhópurinn og hvernig hagar sá hópur sér? Í þessari markaðsgreiningu verður farið yfir þá þætti sem fyrirtækið verður að vera meðvitað um áður en farið er af stað. Vel mótuð markaðsstefna er lykillinn að árangri fyrirtækja. Til þess að geta rökstutt val sitt á markaði og markhóp verða að liggja fyrir upplýsingar sem fyrirtækið getur byggt á.

Oft geta fyrirtæki gert sér í hugarlund hver markhópurinn er þegar vara eða hugmynd fæðist en tilfinning er ekki alltaf öruggasti mælikvarðinn.

Mörg fyrirtæki nýta sér einnig kosti þess að mynda samstarf eða bandalag við önnur fyrirtæki. Það ferli er ekki einfalt og farið verður í gegnum nokkur atriði sem fyrirtæki ættu að hafa í huga þegar þau leita samstarfsaðila.

Leitað er eftir því að svara spurningunni hvort fýsilegt sé að fara með vöruna á breskan markað með því að greina þá samkeppnisaðila sem móta landslagið í því umhverfi sem fyrirtækið sækir í.

Ritgerðin sem er til 30 eininga (30 ECTS) er byggð upp þannig að fyrst er farið í skilgreiningu á fyrirtæki og vöru. Gerð er grein fyrir því hvernig varan virkar í dag og í kaflanum um vöruþróun er farið yfir þá þætti sem þyrfti að bæta til þess að varan yrði notendavænni. Í fræðilega kaflanum er farið yfir helstu rannsóknir á sviði alþjóðavæðingar fyrirtækja ásamt því að skoða þá þætti sem eru mikilvægir áður en hugað er að útrás. Það eru þættir eins og þekking, alþjóðleg markaðssetning og samstarfsaðilar. Þessi þættir urðu sérstaklega fyrir valinu útfrá viðfangsefninu og

viðtölum við eigendur fyrirtækisins. Markaðsgreiningin tekur svo á tölulegum upplýsingum hvað varðar stærð og vöxt markaðar og ítarlegri greiningu um helstu samkeppnisaðilana. Í Markhópagreiningunni er farið yfir þær upplýsingar um væntanlegan markhóp og útfra þeim er lykilmarkhópur greindur. Miðað við fjölda í lykilmarkhópi er gerð tekjuáætlun á mögulegum mánaðartekjum fyrirtækisins gefið að fyrirtækið næði ákveðinni markaðshlutdeild sem eingöngu er ágiskun á þessu stigi. Í niðurstöðunum er staðan metin útfra upplýsingum bæði hvað varðar fræðilega kaflann og tölulega kaflann og það sett í samhengi við það hvort fýsilegt sé að fara á breska markaðinn. Nokkrar leiðir eru nefndar í því framhaldi sem fyrirtækið getur skoðað þegar það metur stöðuna útfra markaðsgreiningunni.



## 3 Kynning á fyrirtæki og vöru

### 3.1 Fyrirtækið

Fyrirtækið Apple and Orange (A&O) var stofnað 6. mars 2009 af Ingólfi H. Ingólfssyni og Sigríði Olgeirsdóttur með jafna eignaraðild. Apple & Orange er hugbúnaðarfyrirtæki með það að markmiði að þróa áfram hugbúnað sem byggir á hugmyndafræði Ingólfs H. um Auðugt Líf. Takmark félagsins er byggja upp net samstarfsaðila á erlendum mörkuðum sem geta boðið þjónustu A&O. Netið er samskiptamiðill A&O við samstarfsaðila og viðskiptavini.

### 3.2 Skilgreining á vöru

Varan er í senn hugbúnaðarlausn í formi bókhaldsforrits og hugmyndafræði sem gerir fólki kleift að eignast fé til ráðstöfunar fyrr með breyttu hugarfari. Hugmyndin er sú að fólk nái tökum á fjármálum sínum með því að lækka skuldir sínar fyrr, stjórna útgjöldunum og stunda námskeið um fjármál heimilanna. Allt er þetta tvinnuð inni vöru A&O.

Ekki á að skipta máli hversu miklar tekjur koma inn heldur hversu mikil útgjöldin eru og með því að halda yfirsýn yfir útgjöldin á að vera hægt að finna leiðir til að minnka þau án þess að finna fyrir því. Ef fólk eyðir meira en það þénar þá er líklegt að það stefni hratt í gjaldþrot. Markmiðið með veflausn A&O er að opna fyrir nýja sýn á það að spara, losna við skuldir og læra að fara með peninga.

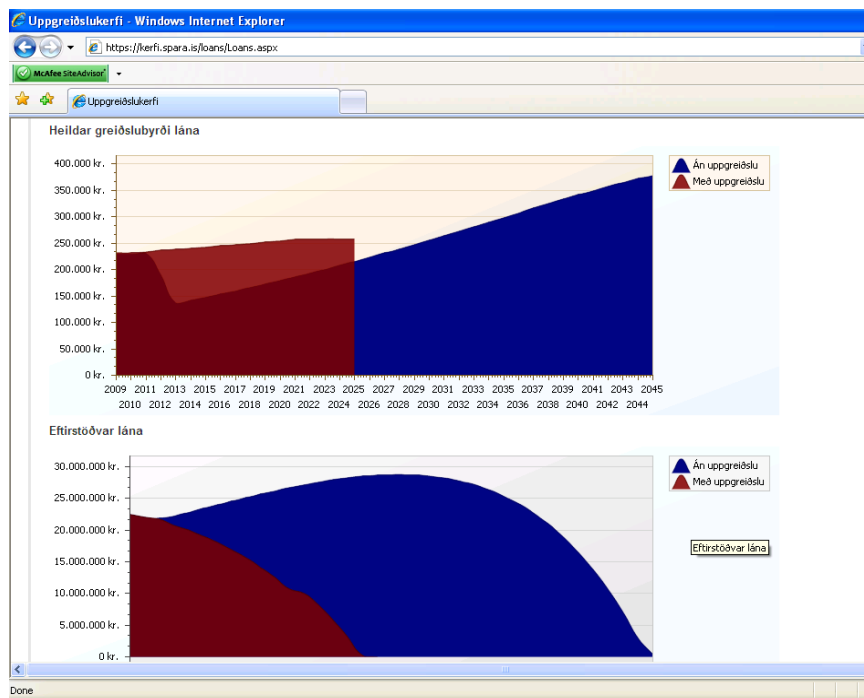
Hugmyndafræðin snýst um það að gera fólk meðvitað um fjármálin sín. Fólk á jafnt og þétt að geta stýtt skuldatíma sinn og aukið vitund sína á því hversu miklu það eyðir í neyslu.

Til þess að auka líkurnar á sparnaði er ekki krafist þess að fólk skeri niður í þægindum eða þjónustu sem það leyfir sér að njóta. Það að spara peninga á ekki að vera niðurdrepani og leiðinlegt og fólk á ekki að þurfa að segja upp fyrri lífstíl sínum heldur á það með hjálp hugmyndafræðinnar að sjá leiðir í núverandi mynstri til þess að spara. Með því að lækka útgjöld verður meira svigrúm til þess að borga inn á höfuðstól skulda sem leiðir til aukins ráðstöfunarfés til lengri tíma.

### 3.2.1 Veflausnin

Varan er veflausn sem er ætluð til þess að hjálpa einstaklingum og fjölskyldum að ná tökum á fjármálum sínum. Um er að ræða safn reiknivéla sem hver og ein reiknar út ákveðinn þátt í fjármálum heimilisins. Þessar reiknivélar hafa verið tengdar saman í eitt kerfi sem er bókhaldsveflausn sérsniðin að þörfum einstaklinga og heimila. Lausnin er á markaði á Íslandi í dag undir nafninu Fjárhagskerfi heimilanna og hefur um 1500 áskrifendur. Varan er enn í mótun og þróun, sérstaklega með sókn á erlenda markaði í huga.

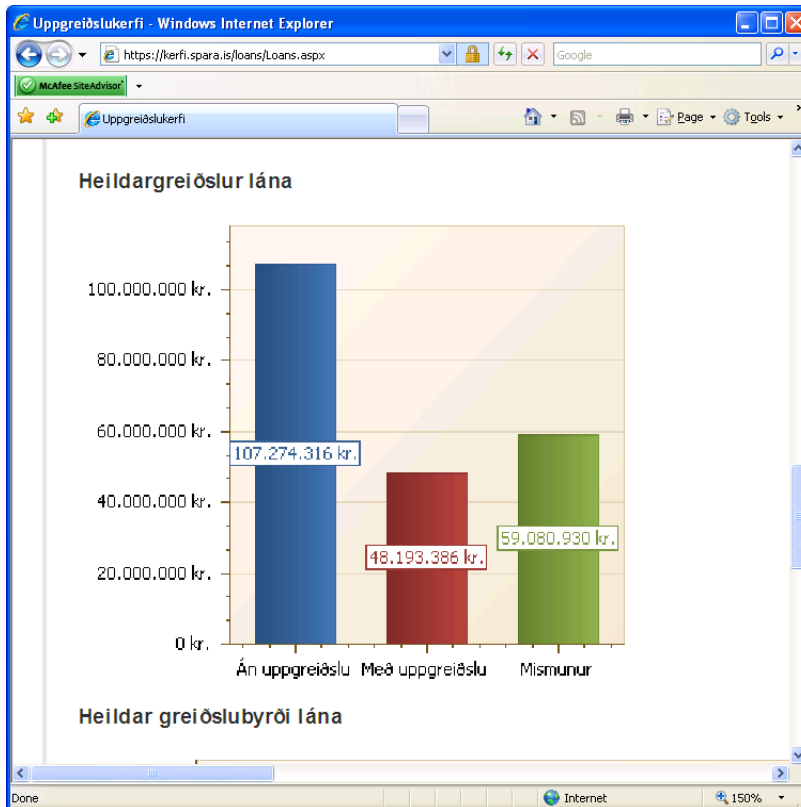
Fjárhagskerfi heimilisins skiptist nú í tvo megin lausnahluta. Sá fyrri kallast Uppgreiðslukerfi lána en þar geta notendur séð heildaryfirlit yfir skuldir sínar, vaxta- og annan lánakostnað, útgjöld og tekjur. Yfirlitið er ætlað til þess að gefa notandanum til kynna hvaða svigrúm hann hefur til þess að greiða aukalega inn á höfuðstól lána. Lykilvirkniþáttur uppgreiðslukerfisins reiknar út og sýnir á myndrænan hátt hvernig greiða má upp lán hraðar og lækka þannig heildarkostnað við lántökuna.



Mynd 1 Skjámynd af yfirliti uppgreiðslu lána

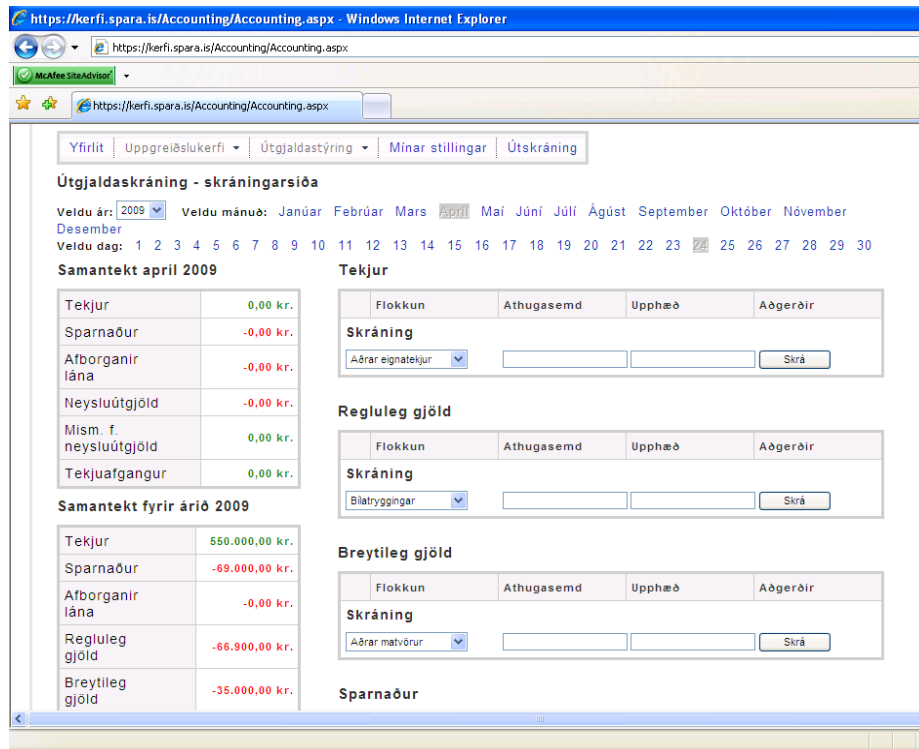
Uppgreiðslukerfið eða Veltukerfið virkar þannig að lánnum er raðað eftir fjölda gjaldaga sem eftir eru. Það virkar þannig að greitt er inn á höfuðstól fyrsta lánsins og þar með styttest lánstíminn. Eftir að lán 1 hefur verið greitt upp að fullu er fasta greiðslubyrðin sem var á því láni ásamt viðbótargreiðslu bætt við afborgun á lán númer 2. Afborganir af öðrum lánnum breytast ekki. Endurtekning á þessu ferli á öll

lán skuldarans gerir það að verkum að lánstími hvers láns styttest hratt en greiðslubyrðin helst óbreytt. Aukainnborgunin á hvert lán vex eftir því sem lánunum fækkar og lánstíminn styttest.



**Mynd 2 Skjámynd af sparnaði sem fæst með uppgreiðslu lána**

Hinn megin lausnahlutinn nefnist Útgjaldsstýring en í henni skráir notandinn inn nákvæmar upplýsingar um öll útgjöld sín og skiptir þeim í flokka eftir því sem við á. Notandinn skráir öll útgjöld hvort sem um er að ræða afborganir af lánnum, aukainnborganir, matarinnkaup, fatnað, læknisþjónustu o.s.frv. Með nákvæmri skráningu á þessum þáttum fær notandinn góða sýn á myndrænan hátt af útgjöldum sínum og hvert peningarnir streyma. Það hjálpar notandanum til við að finna leiðir til að draga úr útgjöldum og auka sparnað eða hraða á uppgreiðslu lána.



Mynd 3 Skjámynd af útgjaldaskráningu

Auk þessara tveggja lykilhliða lausnarinnar er að finna einfaldar reiknivéla sem eru ætlaðar til þess að hjálpa notandanum að taka upplýstar fjárhagslegar ákvarðanir fyrir sig og fjölskyldu sína. Þær eru eftirfarandi:

- Sparnaður
- Lán og Eignamyndun
- Skattar og jaðarskattar
- Kaupa eða leigja
- Ein fyrirvinna eða tvær

Fjárhagskerfi heimilana er dreift um Internetið og aðgangur að því seldur í áskrift. Varan byggir því á þekktu líkani í hugbúnaðargerð og dreifingu sem kallast hugbúnaður sem þjónusta (e. Software as a Service, SaaS.) Líkanið á rætur sínar að rekja til hýsingarlausna fyrir hugbúnað sem urðu algengar á dot.com tímabilinu (Fan, Kumar, & Whinston, 2009), en í því er aðgengi að hugbúnaðarlausnum veitt um Internetið með hjálp vafra en hugbúnaðurinn sjálfur, öll gögn og afrit hýst og rekinn af söluaðilanum. Þetta þýðir að enginn hugbúnaður er settur upp á tölvu notandans heldur fer allt hans aðgengi í gegnum Internetið. Söluaðilinn selur aðgang að lausnunum gegn gjaldi sem getur byggt á föstu mánaðarlegu gjaldi, umfangi

gagnanna, gagnaflæði eða öðrum mælanlegum einingum. Fjöldi fyrirtækja dreifir nú vörum sínum með þessum hætti, má þar nefna Salesforce.com sem er sölu- og viðskiptamannakerfi og Google sem dreifir stærstum hluta af sínu lausnaframboði ókeypis með þessum hætti. Meðal ástæða fyrir því að sum fyrirtæki og einstaklingar velja þessa dreifileið fremur en hefðbundnar uppsetningar eru að draga úr innleiðingarkostnaði og þörfinni á að sjá um viðhald, uppfærslur og rekstur lausnanna.

### 3.3 Vörubrúun

Tölvunarfræðingur, Jón Gunnar Björnsson (munnleg heimild 30.mars 2009), sem hefur lagt gróft mat á núverandi stöðu lausnarinnar telur að grunnþættir hennar, reiknivélar, lánauppgreiðslukerfi og myndræn birting séu vel unnin. Það er þó mat hans að ýmsum þáttum sé ábótavant einkum er snýr að viðmóti lausnarinnar, afköstum hennar, svartíma og því hversu notendavæn hún er. Að hans mati er hægt að ná miklum árangri með því að bæta svartíma og afköst lausnarinnar. Einnig með því að einfalda og fækka skrefum við innslátt upplýsinga. Þessar aðgerðir geri lausnina mun notendavænni en hún er nú. Það er einnig hans mat að mikilvægt sé að tengja aðgreinda lausnahluta saman svo sem Uppgreiðslukerfi lána og Útgjaldastýringu þannig að upplýsingar flæði á milli og ekki þurfi að slá inn sömu upplýsingar á fleiri en einum stað. Til dæmis þannig að afborganir lána sem skilgreindar eru í Uppgreiðslukerfinu komi sjálfkrafa fram í útgjaldayfirliti. Einnig mætti draga úr innslætti með innlestri Excelskjala með færslum á kreditkortum og debetkortareikningum sem fluttar væru beint út úr netbönkum notendanna. Að hans mati dregur slík virkni stórlega úr hættu á innsláttarvillum og nauðsyn þess að skrá hvern lið fyrir sig, einnig myndi þessi virkni auka líkur á aukinni notkun.

Að auki bendir hann á nokkra virkniþætti sem ætlaðir væru til þess að miðla betri upplýsingum til notandans um þann árangur sem hann hefur náð með notkun lausnarinnar. Til dæmis væri virk myndræn framsetning á fjárhagsstöðu notandans kostur, þar kæmu fram rauntíma upplýsingar um hans stöðu. Þessi mynd ætti að uppfærast í hvert sinn sem notandinn skráir sig inn. Myndrænar upplýsingar sýna þá lækkun heildarskuldastöðu, árangur í lækkun útgjalda, eignaaukningu ásamt þeim tíma sem líður þar til skuldir hafa verið greiddar upp og hversu mikið sá tími hefur styst. Slíka endurgjöf um árangur af notkuninni telur hann líklega til þess að stuðla að því að notandinn haldi áfram að sjá sér hag í að vera áskrifandi að lausninni þar sem árangurinn er augljós. Hægt er að útfæra á marga vegu hvernig notandinn er hvattur

til þess að skrá sig inn reglulega. Hann gæti óskað eftir því að fá annaðhvort SMS eða tölvupóst sem minnti hann á hversu mikið hann hefur þegar sparað ásamt því að minna hann á að færa excelskjöl eða setja inn neyslutölur inn í líkanið.

Með rannsóknum á notkun núverandi lausnar og viðtölum við notendur má á tiltölulega einfaldan hátt fá góða mynd af því hvað notendurnir sjálfir telja vera mikilvægt og stuðla að því að þeir noti lausnina áfram. Hafa ber í huga að núverandi notendur gefa ekki endilega rétta mynd af markhópi eða notendum á nýjum markaðssvæðum. Efnahagsaðstæður á nýju markaðssvæði, menningarlegur munur og samfélagsleg atriði hafa áhrif á þarfir, kröfur og viðhorf notenda. Skoðanir og athuganir á samkeppnisvörum gefa upplýsingar um hvernig Apple and Orange getur skapað lausninni skýra afmarkaða sérstöðu og samkeppnisforskot. Þar sem aðgangur að lausninni er veittur á Internetinu hefur Apple and Orange tækifæri á því að stunda vörubrúun í litlum skrefum þar sem virkni er breytt og bætt jafnt og þétt og nýir virkniþættir kynntir til sögunnar reglulega. Þar sem dreifing og aðgengi að lausninni er veitt um vafra á Internetinu þarf ekki að uppfæra hugbúnað á tölvum notendanna.

Mælt er því með því að varan verði í sífelldri þróun þar sem nýjum virkniþáttum og úrlausnarefnum verði forgangsraðað eftir mikilvægi. Lausnin verði þannig uppfærð jafnt og þétt í smáum skrefum frekar en í stórum uppfærslum. Þessi leið gefur notendunum færi á að þróa færni í notkun á lausninni með þróun hennar og dregur úr þörf á sérstakri þjálfun. Þessi leið þróunar á einnig að draga úr hættunni á því að markaðssókn tefjist óþarflega vegna þess að beðið sé eftir næstu útgáfu.

### **3.4 Núverandi staða**

Eins og áður segir eru um 1500 áskrifendur að lausninni á íslenskum markaði. Stór hluti þeirra kaupir aðra þjónustu, áskrift að Bayern Líf lífeyrissjóð, af söluaðila lausnarinnar, spara.is, og er veflausnaráskriftin með í þeim kaupum. Ekki liggja fyrir notkunartölur, viðmótskannanir, árangurs- og ánægjumælingar meðal notenda lausnarinnar. Slíkar upplýsingar geta komið að mjög góðum notum við ákvörðun frekari vörubrúunar og verið mikilvægt innlegg í markaðs- og kynningarstarf.

Núverandi staða er erfið í þeim skilningi að ekki er búið að skilgreina endanlega hvað það er sem verður markaðssett. Fyrirtækið verður að ákveða nákvæmlega hvaða vöru eða þjónustu það hefur í höndunum til þess að skapa sér sérstöðu og ná settum markmiðum sem enn eru óljós.

Á Internetinu er mikið um stafrænar vörur (e. digital goods), alls kyns hugbúnaðarlausnir og vörur sem erfitt er að meta en auðvelt að herma eftir (Hollensen, 2004). Þetta verður að hafa í huga við þróun vörunnar þegar sköpuð er sérstaða sem viðskiptavinir eru tilbúnir að borga fyrir.

Markmið fyrirtækisins er að byggja upp net af samstarfsaðilum sem myndu sjá um dreifingu og sölu veflausnarinnar. Fyrirtækið myndi sjá um viðhald, uppfærslur og umsjón kerfisins frá Íslandi. Annað markmið er að ná inn áskriftartekjum, hugsanlega lágri upphæð á hvern notanda í ljósi mikillar samkeppni. Einnig er hluti markmiða þeirra að fá samstarfsaðilann til þess að sjá um námskeið og kennslu og verða þá jafnvel andlit vörunnar á þeim vettvangi. Ingólfur H. Ingólfsson hefur sjálfur verið andlit vörunnar og hugmyndafræðinnar hér heima. Hann mun ekki halda áfram því hlutverki á erlendum markaði heldur er stefnan tekin á að finna annan aðila sem þjónar því hlutverki.

Markaðssetning hér heima hefur farið fram í gegnum námskeið sem Ingólfur H. hefur haldið um land allt. Hann hefur einnig skrifað bók sem hefur hvatt fólk til þess að bæði spara og endurskoða fjármálastefnu sína. Á síðustu tveimur árum eða svo hefur hann sett á fót Bayern lífeyrissparnað og í gegnum hann hefur fólk keypt áskrift að veflausninni. Markmiðið er því að fara sambærilega leið erlendis.

Það verður að velta upp þeirri spurningu hvort veflausnin hefði fengið eins mikinn meðbyr ein og sér, eða helst notkun hennar að stórum hluta eða jafnvel alfarið í hendur við lífeyrissjóðinn og bókina? Slíkum spurningum verður helst svarað með markaðsrannsókn á núverandi viðskiptavinum, með því að spyrja þá hvar þeir heyrðu um vöruna. Einnig ætti að greina gögn eins og hversu oft og hversu lengi í hvert sinn viðskiptavinir nota lausnina. Slíkar kannanir gefa fyrirtækinu góða mynd af því sem þau eru þegar að gera ásamt því að meta árangurinn af því. Núverandi staða sýnir að ekki eru til miklar upplýsingar um hegðun þeirra sem nú þegar nota veflausnina og ætti það að verða forgangsmatið að safna slíkum upplýsingum þegar kemur að vöruþróun og markaðssetningu.

### **3.5 Markmið verkefnis**

Markmið verkefnisins er að greina breska markaðinn með það í huga að fara með veflausnina á þann markað. Markmiðið er að finna hver markhópurinn er og reyna að meta út frá upplýsingum hvort að það sé fýsilegt að leggja tíma og fé í þær aðgerðir sem þörf er á til þess að fara með veflausnina á erlendan markað. Annað markmið er

einnig að finna út hvort skynsamlegt sé að fara í samstarf við erlendan aðila og reyna að finna út hverjir væru líklegir til samstarfs og hvernig mætti nálgast þá. Einnig þarf að greina samkeppnina eins ítarlega og völ er á. Í fræðilega kaflanum verður gerð grein fyrir fyrri rannsóknum á sviði alþjóðavæðingar lítilla til meðalstórra fyrirtækja ásamt alþjóðlegri markaðssetningu og kauphegðun einstaklinga. Verkefnið á að verða til grundvallar ákvörðunum um sókn á breskan markað og leiðbeinandi fyrir frekari útfærslu lausnarinnar.



## 4 Fræðilegur kafli

### 4.1 Alþjóðavæðing lítilla til meðalstórra fyrirtækja

Fyrirtæki vilja mörg hver auka umsvif sín og arðsemi og horfa þess vegna oft á erlenda markaði. Margar og mismunandi skilgreiningar á litlum til meðalstórum (e. small and medium sized enterprises, SME) fyrirtækjum liggja fyrir og er ein af þeim skilgreiningum notuð í frumkvöðlafræðum frá The American Small Business Administration (SBA). Þar eru fyrirtækin skilgreind sem fyrirtæki sem standa ein og sér og hafa færri en 500 starfsmenn (Baird, 1994).

Á síðastliðnum árum hefur tilhneiging til alþjóðavæðingar lítilla til meðalstórra fyrirtækja aukist til muna (Oviatt & McDougall, 1994). Aukin tæknivæðing ásamt því að höft stjórnvalda hafa minnkað er einnig talin orsaka þá þróun sem á sér stað (Lu & Beamish, 2001). Alþjóðavæðingu þessara fyrirtækja hefur verið lýst sem nokkurskonar frumkvöðlastarfsemi þar sem áhættan er mikil og fyrirtækin eru í leit að nýjum tækifærum til þess að skapa auð og vikka út starfsemi sína (Lumpkin, 1996). Lítil til meðalstór fyrirtæki hafa oft ekki sama fjárhagslega styrk og þau sem stærri eru og því er áhættan oft mikil þegar þau fara af heimamarkaði í útrás á erlenda markaði (Lu & Beamish, 2001). Tvær helstu leiðirnar samkvæmt Lu og Beamish (2001) sem farnar eru í alþjóðavæðingu eru í gegnum erlendar fjárfestingar og útflutning. Fyrirtæki nýta sér oft þá kosti sem fylgja því að mynda samstarf við önnur fyrirtæki í því ferli.

### 4.2 Samstarfsaðilar

Samstarf eða bandalag (e. alliances) getur minnkað viðskiptakostnað (e. transaction cost), aukið markaðshlutdeild (e. market power), minnkað eða deilt áhættu, bætt aðgang að aðföngum (e. resources) og aukið aðgengi að upplýsingum og þekkingu (Kogut, 1988).

Lu og Beamish (2001) rannsökuðu alþjóðavæðingu og frammistöðu 164 japanskra lítilla til meðalstórra fyrirtækja yfir 12 ára tímabil. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu meðal annars að japönsku fyrirtækin sem höfðu samstarfsaðila á nýja

markaðssvæðinu gekk mun betur en öðrum sem ekki voru með samstarfaðila með þekkingu á heimamarkaði. Þær undirstrikuðu einnig mikilvægið á vali á samstarfsaðilum sem hafa misjafna þekkingu og reynslu og ítreka að lítil til meðalstór fyrirtæki verði að velja vel (Lu & Beamish, 2001).

Val á fyrirtækjum til samstarfs hefur verið líkt við það þegar fólk ákveður að ganga í hjónaband. Það veltur bæði á áhuga hins aðilans og því hvort að hann sé á lausu (Gulati, 1998).

Ef fyrirtæki eru háð innbyrðis gefur það til kynna að þau séu líklegri til þess að mynda samstarf sín á milli. Til þess að meta mikilvægi aðfanga (e. resource dependency) í þessu sambandi þá hafa fræðimenn tengt myndun samstarfs á grundvelli mismunandi færni fyrirtækja á borð við framleiðslu, markaðsfærslu, dreifingarleiða, reglugerða (e. regulatory approval) og aðgengi að tækninýjungum (Gulati, 1998).

Sú staðreynd að fyrirtæki séu á einhvern hátt háð hvort öðru getur að hluta útskýrt viðskiptasamband þeirra á milli en það eitt útskýrir ekki að fullu hvers vegna fyrirtæki mynda bandalög eða samstarf. Ef eingöngu er horft til þess hversu háð fyrirtækin eru hvort öðru er horft framhjá því hvernig fyrirtæki finna ný tækifæri sem eru byggð á bandalögum og hvernig þau yfirstíga óttann sem bundinn er við slíkt samstarf (Granovetter, 1985).

Fyrirtæki sem hyggja á samstarf standa frammi fyrir mörgum siðferðislegum áhættum sökum óvissuþátta og tækifærishegðunar hjá samstarfsaðila. Þau geta einnig horft fram á aukinn kostnað ef samstarfsaðili grípur til óvæntrar hegðunar. Þetta leiðir til þess að þó svo að samstarf eða bandalög séu í miklum vexti bæði innanlands og utan þá teljast þau samt sem áður áhættusöm (Kogut, 1989). Samstarfsaðili gæti hugsanlega orðið það sem á ensku kallast „free rider“ eða sá sem gerir ekki það sem til er ætlast af honum. Umhverfið breytist hratt og það getur breytt þörfum og stefnu fyrirtækja sem getur haft áhrif á samstarf. Fyrirtæki verða því að vera meðvituð um þarfir samstarfsaðila áður en farið er í samstarf (Gulati, 1998).

Mörg vestræn fyrirtæki láta eftir meira en þau græða vegna þess að þau fara í samstarf án þess að vita hvað það þarf til þess að sigra. Fyrirtæki sem græða hvað mest eru þau sem fylgja einföldum en áhrifaríkum grundvallaratriðum (Hamel, 1989).

Þau eru samkvæmt Hamel, (1998):

**1. Samstarf er samkeppni á öðru formi.**

Fyrirtæki mega ekki missa sjónar á því að samstarfsaðili gæti slegið vopnin úr höndum þeirra. Þau verða að fara inni samstarfið með skýra stefnu og verða að skilja að markmið samstarfsaðilans hefur áhrif á árangur þeirra.

**2. Sátt og samlyndi er ekki mikilvægasta mælieiningin á árangri.**

Árekstrar geta jafnvel verið af hinu góða og merki um gagnlegt samstarf. Fá bandalög eru svokölluð „win-win“ sambönd að eilífu, sem þýðir að bæði fyrirtæki njóti jafnvel af.

**3. Samstarf hefur sín takmörk.**

Fyrirtæki verða að varast að láta mikilvægar upplýsingar af hendi. Árangursrík fyrirtæki upplýsa starfsmenn sína um það hvaða upplýsingar mega fara til samstarfsaðilans ásamt því að fylgjast nákvæmlega með fyrirspurnum frá þeim og hvaða upplýsingar eru afhentar.

**4. Lærdómur er mikilvægastur.**

Fyrirtæki sem læra af samstarfsaðilum nota þá þekkingu til þess að auka færni sína.

Markmið samstarfs á ekki að vera að það gangi hnökralaust fyrir sig heldur á fyrirtæki að öðlast meiri samkeppnishæfni út frá því (Hamel, 1989).

Fyrirtæki hafa um þrennt að velja þegar kemur að samstarfsaðilum (Lu & Beamish, 2001). Fyrirtækið getur valið aðila frá sínu eigin landi (e. home country), því landi eða markaði sem farið er inn á (e. host country) eða þá aðila frá þriðja landinu (e. third country). Ef valinn er erlendur samstarfsaðili frá þeim markaði sem fara á inn á er komin bein tenging við þann markað og þekking er til staðar. Þeir samstarfsaðilar vita frekar hvað viðskiptavinir þeirra vilja og þekkja þarfir og væntingar þeirra. Einnig hafa þeir upplýsingar um stöðu samkeppnisaðila og hafa þegar myndað einhver tengslanet sem fyrirtækið getur nýtt sér. Ef valinn er samstarfsaðili frá eigin landi sem hefur t.d. ekki myndað fjárfestingar á þeim markaði sem fara á inn á nýtist hann fyrirtækinu ekki og kemur ekki í veg fyrir þær hindranir sem á vegi kunna að verða. Samstarfsaðilar frá heimalandi eða þriðja landinu geta því oft ekki veitt þær upplýsingar sem erlendur aðili á heimavelli getur, jafnvel þó svo þeir hafi einhverjar fjárfestingar á baki sér frá þeim markaði (Lu & Beamish, 2001).

Þegar kemur svo að hinu eiginlega vali á samstarfsaðila þá vandast málin. Fyrirtæki eru talin líklegri til þess að mynda samstarf við aðila ef einhver sem fyrirtækið treystir

mælir með honum eða hefur starfað með áður, einnig ef fyrirtækið sjálft hefur einhver fyrri kynni af aðilanum (Granovetter, 1985).

### 4.3 Alþjóðavæðing og fyrri rannsóknir

Samkvæmt Johanson og Vahlne (1978) hafa rannsóknir sýnt að ferill fyrirtækja í alþjóðavæðingu er stígandi þar sem fyrirtæki smátt og smátt auka umsvif sín erlendis. Líkan sem kennt er við Uppsala Háskóla í Svíþjóð (e. U-Model eða stages theory) sýnir að sænsk fyrirtæki taka frekar lítil skref í einu þegar kemur að alþjóðavæðingu (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) fremur en að fjárfesta miklum upphæðum í framleiðslu erlendis á einum tímapunkti (Johanson & Vahlne, 1978). Iðulega byrja fyrirtæki á útflutningi í samvinnu við umboðsmann og stofna síðar dótturfyrirtæki eða fara í framleiðslu (Johanson & Vahlne, 1978). Gengið er út frá því að fyrirtæki byggji starfsemi sína fyrst upp á heimamarkaði (Vernon, 1966).

Samkvæmt Aharoni (1966) eru helstu ástæður þess að fyrirtæki sækja á erlenda markaði þessar:

- Beiðni eða pöntun kemur að utan. Gefið að hún komi frá aðila sem ekki er hægt að leiða hjá sér. Oftast koma slíkar beiðnir frá erlendum ríkisstjórnnum, dreifingaraðilum fyrirtækisins eða viðskiptavinum.
- Ótti við að missa markað.
- Trú á að það sé nauðsynlegt að fjárfesta erlendis einkum vegna þess að samkeppnisaðila í sama iðnaði gengur vel og fyrirtækið verði að taka þátt í útrás.
- Mikil samkeppni á heimamarkaði frá erlendum aðila.

Ekki er hægt að segja með vissu hvaða þættir það eru nákvæmlega sem setja af stað ákvörðunarferli hjá fyrirtækjum sem sækja á erlenda markaði en að jafnaði er það sambland af þessum þáttum ásamt fleirum.

Á Internetinu hefur verið talið að ástæða þess að fyrirtæki sækji þangað sé oftast en ekki þörfin til þess að taka þátt og vera með ásamt ótta við að missa af tækifærum eða skaða ímynd sína (Angehrn, 1997).

Með því að sækja á nýjan markað eru fyrirtæki líkleg til að auka við framleiðslugetu sína og stækka (Lu & Beamish, 2001). Oft er ákvörðun tekin um sókn á erlendan markað og síðan er farið í greiningu með það að markmiði að finna bestu hugsanlegu leiðirnar til að framfylgja þeirri ákvörðun. Slíkar greiningar velta oft upp nýjum

hliðum og aðilar í greiningu rekast oft á staðreyndir sem breyta upphaflega ákvörðunarferlinu (Aharoni, 1966).

Ein af þessum útrásarhvötum er einnig sú að mikil sérhæfing á sér stað hjá fyrirtækjum sem bjóða vörur á svokölluðum syllumörkuðum (e. niche markets), það þýðir að heimamarkaður getur verið of lítill allt frá byrjun, jafnvel í stórum löndum (Madsen & Servais, 1997).

Því var lengi vel haldið fram að fyrirtæki yrðu að hafa verið lengi á heimamarkaði (Johanson & Vahlne, 1978) og vera búin að byggja mikinn og sterkan grunn áður en þau hugsanlega gætu farið á erlenda markaði. Ein af þeim ástæðum var fastur kostnaður við að fara inn á nýjan fjarlægjan markað, kostnaður við að nálgast upplýsingar um markaðinn og kostnaður við að halda uppi samskiptum við umboðsaðila eða samstarfsaðila (Rennie, 1993). Þetta hefur svo sannarlega breyst þar sem upplýsingar í dag eru handhægar fyrir flesta markaði og samgöngur bæði ódýrari og fljótari en áður. Það þýðir að kostnaður við inngöngu hefur lækkað og samskipti á milli fyrirtækja hafa breyst til muna með tilkomu Internetsins (Madsen & Servais, 1997).

Þó svo að þrepa kenningin sé gild og góð um alþjóðavæðingu fyrirtækja þá hafa margir komið með þau rök á móti að ekki fari endilega öll fyrirtæki þessa leið og hafa nokkrir gagnrýnt þrepa kenninguna fyrir það að ekkert svigrúm hafi verið í henni (Barkema, Bell, & Pennings, 1996; Madsen & Servais, 1997). Þörf fyrir kenningar sem svöruðu þeim spurningum hvernig skilgreina ætti þessi fyrirtæki færðist í aukana og verða þær skilgreindar síðar.

#### **4.4 Þekking**

Ein helsta hindrun við alþjóðavæðingu eða útrás er takmörkuð þekking á erlendum mörkuðum og er þar átt við tungumál, menningu og almenna þekkingu á mörkuðum erlendis (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Með þekkingu á mörkuðum er átt við þær upplýsingar sem hægt er að nálgast á einhvern hátt eins og í bókum, tölvum, greiningum og rituðum skýrslum (Johanson & Vahlne, 1978). Þekking er mikilvæg í líkani Johanson og Vahlne (1978) þar sem þeir telja að vitneskja eða skilningur á vandamálum eða tækifærum stjórnari ákvarðanatöku að hluta til. Almennt séð samkvæmt Carlson (1974) þá er átt við að þekking eigi sérstaklega við um framboð og eftirspurn, birgðastöðu, samkeppni, dreifileiðir og verðmyndun þar sem þessir þættir eru misjafnir eftir löndum og breytast með tímanum (Johanson & Vahlne, 1978).

Nánari skilgreining á þekkingu eins og Penrose (1966) lýsir henni og hvernig hennar er aflað er mikilvæg sérstaklega þegar kemur að þekkingu sem byggð er á reynslu (e. experiential knowledge). Reynslu einstaklinga sem slíkri er ekki hægt að miðla beint. Persónuleg reynsla ýtir undir breytingar, mjög oft ógreinanlegar sem ómögulegt er að aðskilja frá einstaklingnum sjálfum. Þekking og reynsla einstaklinga er talin nauðsynleg þegar kemur að alþjóðavæðingu (Johanson & Vahlne, 1978).

Á heimamarkaði er hægt að byggja á lífslangri þekkingu einstaklinga og fyrirtækja. Við upphaf alþjóðavæðingar er ekki til þekking byggð á reynslu heldur verður hún til þegar ferlið á sér stað á þeim erlenda markaði sem fyrir valinu varð. Á sviði stjórnunar og markaðssetningar fyrir flóknar vörur eins og hugbúnað er þekking byggð á reynslu lykilatriði. Alþjóðavæðing fyrirtækja á erlendum mörkuðum, eða öllu heldur umsvif þeirra þar er afleiðing aukinnar þekkingar og reynslu (Johanson & Vahlne, 1978).

Margar rannsóknir styðja það að miðað við aukið aðgengi að upplýsingum sé þekking órjúfanlegur partur af ákvörðunarferlinu og þeir sem eru staddir á þeim markaði sem á að herja á sjá oft betur tækifæri en aðrir (Vernon, 1966).

Fyrirtæki á markaði þurfa því að búa yfir starfsfólki með nauðsynlega þekkingu. Kostnaður við menntun starfsmanna og viðhald þekkingar innan fyrirtækisins getur dregið úr arðsemi og árangri ef starfsmannavelta er mikil. Það er því mikilvægt að stuðla að miðlun þekkingar innan fyrirtækisins og því að fyrirtækið haldi lykilstarfsmönnum innan raða fyrirtækisins. Þetta er sérstaklega mikilvægt þar sem þróun og viðhald hugbúnaðarlausna er mannaflafrek og byggir að nær öllu leyti á þekkingu starfsmanna.

Þegar meta á val fyrirtækja á mörkuðum í alþjóðavæðingu er ljóst að meta verður þekkingu stjórnenda, stofnenda, starfsmanna og hugræna fjarlægð til þess að öðlast skilning á ákvörðunartöku.

#### **4.5 Hugræn fjarlægð**

Hugræn fjarlægð (e. psychic distance) er skýrð sem þættir sem hamla flæði upplýsinga á milli fyrirtækis og markaðar (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Þessir þættir spanna meðal annars ólík tungumál, menningu, stjórnkerfi, stig menntunar og þróun iðnaðar (Johanson & Vahlne, 1978; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Hugræn fjarlægð er meðal annars tengd við landfræðilega fjarlægð en undantekningar eru víðsvegar og sem dæmi má nefna Bretland og Ástralíu. Þúsundir kílómetra eru á milli

landanna en hugræn fjarlægð er ekki mikil. Kúba og Ameríka liggja nálægt hvort öðru en sökum pólitískra aðstæðna er hugræn fjarlægð mjög mikil (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Hugræn fjarlægð er hinsvegar ekki sá þáttur sem vegur hvað þyngst í ákvörðunartöku um alþjóðavæðingu heldur má þar nefna stærð markaða. Fyrirtæki eru líkleg til að velja sér stóra markaði til að herja á en stundum herja þau á smærri markaði í byrjun sem bendir til þess að þeir markaðir líkist heimamarkaði meira (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Þessi þáttur vegur mikið í þrepa kenningunni og er talið að fyrirtæki velji sér fyrirtæki sem þau eru í nálægri hugrænni fjarlægð, það er fari fyrst inn á þann markað sem þau telja sig þekkja til og byggi þar upp grunn og færi sig svo yfir á þann næsta. Fyrirtæki reyna að öðlast þekkingu á þeim markaði sem þau fara inn á hægt og rólega og minnka þar af leiðandi áhættu og óvissu fyrir hvern markað fyrir sig (Madsen & Servais, 1997).

Þar sem hugræna fjarlægðin heldur fast í hendur við þrepa kenninguna eða Uppsala líkanið þá hefur hún einnig orðið fyrir gagnrýni á sömu forsendum. Hún lýsir ekki vali á mörkuðum hjá fyrirtækjum sem alþjóðavæðast snemma á ferlinu frá stofnun þeirra. Þau fyrirtæki sem snemma alþjóðavæðast hafa ýmist verið nefnd:

- Born Global (Rennie, 1993)
- Global Start-ups (Oviatt & McDougall, 1994)
- High Technology Start-ups (Vijay K. Jolly, 1992)
- International New-Ventures (Phillips McDougall, Shane, & Oviatt, 1994)

## **4.6 Born Global**

Hvað er það sem skilgreinir hið svokallaða Born Global fyrirtæki? Skilgreining á íslensku gæti verið að mati höfundar alþjóðafætt fyrirtæki í stað alþjóðavætt en í þessari ritgerð verður stuðst við enska heitið Born Global þar sem það er mjög þægilegt í notkun og skýrir hugtakið vel.

Í rannsókn sem gerð var á áströlskum framleiðslufyrirtækjum í útrás voru tvær tegundir fyrirtækja greindar (Rennie, 1993). Fyrri tegundin voru fyrirtæki sem byrjuðu á heimamarkaði og voru með sterka stöðu þar. Þau færðu sig svo rólega út fyrir landssteinana en samt með aðaláherslu á heimamarkað. Meðalaldur fyrirtækjanna þegar þau byrjuðu í útflutningi var 27 ár og útflutningurinn nam um 20% af heildar sölutekjum (e. total sales.). Seinni tegundin, Born Global fyrirtækin, byrjuðu í útflutningi eftir að meðaltali 2 árum frá stofnun þeirra og útflutningur nam

76% af heildar sölutekjum (Rennie, 1993). Fyrirtækin eru oft bendluð við hátækni, mikla þekkingu ásamt háu þjónustustigi (Coviello & Munro, 1997).

Þau fyrirtæki sem skilgreind eru Born Global eru skilgreind eftir því hvenær og hversu fljótt þau alþjóðavæðast. Það fer ekki endilega eftir stærð fyrirtækjanna en yfirleitt eru þau skilgreind sem fyrirtæki með undir 500 starfsmenn (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994).

Hvað er það sem orsakar alþjóðalegan vöxt? Michael Rennie (1993) telur að það sé í breyttu umhverfi, það er, breyttum þörfum neytenda, framleiðsluháttum tækniúmhverfi og breyttri samkeppni. Viðskiptavinir biðja um sérsniðnar og þróaðri vörur og tímar fjöldaframleiddra vara er liðinn undir lok. Afleiðing þessa eru syllumarkaðir þar sem mikil tækifæri reynast fyrir lítil til meðalstór fyrirtæki. Þar geta þau brugðist hratt við þörfum nýrra markaða sem krefjast snerpu í vöruþróun (Rennie, 1993).

Í rannsókn Rennie (1993) kemur einnig fram að Born Global fyrirtæki mæta mikilli alþjóðlegri samkeppni frá fyrsta degi og þá sérstaklega frá þeim sem bjóða sömu vörur eða þjónustu á lágu verði. Nýju fyrirtækin verða því að keppa í virði (e. value) og gæðum (e. quality). Virði vörunnar geta þau aukið með nýstárlegri tækni eða vöruhönnun. Samkeppni á verðgrunni ein og sér virðist ekki vera eins mikill þáttur. Viðskiptum er lokið á grundvelli gæða, virðis og síðan samkeppnishæfs verðs (Rennie, 1993).

Að vera nálægt viðskiptavininum er mikilvægt til þess að búa til það virði sem þarf til að ná árangri. Þau fyrirtæki sem ná því „eiga“ sína viðskiptavini en ekki endilega bara vörur (Rennie, 1993). Með því að skilja og svara þörfum viðskiptavina sinna betur en nokkur annar í heiminum geta fyrirtækin fundið markað þar sem nánast engin samkeppni er. Oftast eru þetta syllumarkaðir sem eru mjög sveigjanlegir og breytast hratt. Í ljósi þessara þátta láta Born Global fyrirtæki stærri fyrirtæki oft finna vel fyrir samkeppninni (Rennie, 1993). Samskipti á milli fyrirtækja og viðskiptavina skipta því miklu máli.

Þekking var mikilvægur þáttur í þrepa kenningunni og er það enn frekar í kenningum um Born Global fyrirtæki. Menn hafa tileinkað sér nýja tækniþekkingu ásamt því að vera mun alþjóðlegri í dag en áður. Madsen og Servais (1997) telja þetta því að þakka að nú nýta sér allt að 50.000 nemendur í löndum Evrópusambandsins skiptinám erlendis ár hvert og læra í 6-12 mánuði. Þetta ýtir undir hæfni þeirra sem mögulegir starfskraftar með alþjóðlega þekkingu á menningu og tungumáli annarra landa. Þessir



Þættir eru nauðsynlegir til að ná árangri við alþjóðavæðingu þegar tækifærin eru nærri. Þetta á þó ekki einungis við það að starfsfólk öðlist meiri færni heldur hefur þetta einnig áhrif á markaðina sem slíka sem verða einsleitari (e. homogeneous) þar sem væntingar og hegðun á markaði verður alþjóðlegri (Madsen & Servais, 1997).

Með það í huga er ekki aðeins hægt að einblína á starfsfólk sem kemur með aukna alþjóðlega þekkingu inní fyrirtækin heldur verður einnig að skoða bakgrunn, reynslu og þekkingu stofnenda Born Global fyrirtækja. Til þess að skilja hvata stofnenda til að fara þessa leið þá verður að skoða menntun þeirra, reynslu þeirra við það að búa eða læra erlendis og starfsreynslu úr öðrum alþjóðlegum störfum. Þessir þættir eiga allir þátt í að minnka hugrænu fjarlægðina til muna (Madsen & Servais, 1997). Gildir þá einu hvort markaðurinn er líkur heimamarkaði eða ekki. Öllu máli skiptir hvaða þekking býr að baki.

## 5 Alþjóðleg markaðssetning

### 5.1 Markaðssetning á Internetinu

Mörg fyrirtæki nota vefsíðu sína aðeins sem tæki til þess að vera sýnileg á Internetinu. Þau kynna vöruúrval sitt og auglýsa staðsetningu sína en selja ekki beint í gegnum netið eða notfæra sér möguleikana sem þar bjóðast (Hollensen, 2004). Fyrirtæki sem aðeins eru með vefsíðu vegna þess að það er krafa nútímans græða lítið aukalega á því. Hins vegar ná þau fyrirtæki sem nýta sér alla þá kosti sem Internetið hefur, til dæmis að vera í beinum samskiptum við viðskiptavinum sína, selja vörur beint og þróa og uppfæra lausnir mun meiri árangri (Angehrn, 1997).

Internetið er markaður þar sem þarf að sérsníða markaðsherferðir með sömu kostgæfni og á hinum raunverulega markaði. Theodore Levitt (1983) skrifaði grein, sem bæði hlaut lof og gagnrýni, um alþjóðavæðingu markaða. Hann telur að alheimsmarkaðurinn sé einsleitur og að neytendur velji vöru svo lengi sem hún sé á lágu verði, með miklum gæðum og áreiðanleika (Levitt, 1983). Annað hefur komið í ljós og má benda á að Internetrisar eins og Google, Yahoo! og MSN hafa allir sérhæft sig á mismunandi mörkuðum og bjóða nú upp á vefsetur eða leitarvélar á tungumálum viðkomandi landa. Það má því ekki ætla að þó svo að Internetið sé í raun opinn aðgengilegur heimur þá skiptist hann í markaðsvæði eftir tungumálum og menningu. Þess vegna verða fyrirtæki að finna út hvaða markað þau vilja og geta herjað á.

Markaðsherferðir verða að vera sniðnar að þörfum þess markhóps sem á að ná til á þeim markaði sem farið er inn á. Almenn markaðsetning sem gengið hefur vel á heimamarkaði til dæmis á Íslandi gæti farið alveg fyrir ofan garð og neðan hjá Bretum. Það sem okkur finnst sjálfsagt hér er alls ekki sjálfsagt þar.

Með því að nota möguleika Internetsins geta seljendur átt bein samskipti við kaupendur (Hoffman, 1996) og þannig fundið út þarfir og svarað eftirspurn.

Tól sem notað er í beinni markaðssetningu, gæti á íslensku kallast eltismelli (e. cookie tracking) og lýsir sér þannig að hægt er að fylgja eftir smellum (e. click stream) notandans. Með því er hægt að elta uppi vefrápin (e. web browsing) og fylgjast með kauphegðun einstaklinga. Þannig er hægt að meta einstaklinga sem fara inn á tiltekna

vefsíður sem mögulega kaupendur miðað við fyrri sögu. Með samþykki notandans er síðan hægt að hafa samband við hann með tilboðum eða kynningum á nýjum vörum. Þetta gerir ítarlegar markhópagreiningar mögulegar og auðveldar þannig fyrirtækjum að ná til markhópsins (Butler & Peppard, 1998).

Líkt og á heimamarkaði er rík krafa um fyrirliggjandi markaðsrannsóknir. Markaðsrannsóknir hvort sem þær eru frumrannsóknir (e.primary) eða heimildaleit (e.secondary) hafa mikið gildi fyrir fyrirtæki sem ætla að herja á nýja markaði. Þar fá fyrirtæki miklar og verðmætar upplýsingar um markaðinn. Með þannig gögnum fá fyrirtæki tiltölulega góða innsýn á þarfir markhópsins.

Margar rannsóknir sýna að neytendur hvar sem þeir eru í heiminum hafa ákveðnar grunnþarfir, langanir og tilfinningar en bæði menning og fjárhagsleg hagsæld aðgreinir einstaklingana. Þessir þættir geta gefið ýmislegt til kynna hvað varðar neysluvenjur einstaklinga ólíkra svæða. Markmið góðrar markaðsrannsóknar er að undirbúa síðan farveg að markvissum skilaboðum til markhópsins.

Þar sem markaðsumhverfið er margbreytilegt frá einu svæði til annars er ólíklegt að hægt sé að beita sömu aðferðum, fyrirtæki þurfa því oft að aðlaga markaðsstarfið að ólíku viðhorfi neytenda sem ríkir á milli ólíkra menningarheima (Hollensen, 2004).

Aðstæður eins og menningarheimar, tungumál, veðurfar, færni í viðskiptum og ýmis landslög s.s. pólitískt, efnahagslegt, lagalegt, félagslegt og náttúrulegt gera það að verkum að mikill breytileiki og óvissa ríkir í umhverfinu, því er nauðsynlegt að stjórnendur móti vel ígrundaða markaðsstefnu áður en fyrirtækið fer með vöru eða þjónustu á erlendan markað.

## **5.2 Kauphegðun á Internetinu**

Grunnþörf markaðssérfræðinga bæði á hinum raunverulega markaði (e.physical marketplace) og sýndar markaði (e. virtual marketplace eða market space) er að skilja hvað það er sem drífur viðskiptavinum áfram við val og kaup á vörum (Butler & Peppard, 1998). Munurinn á þessum mjög svo ólíku markaðssvæðum er nokkur þó svo að grunnatriðin séu þau sömu.

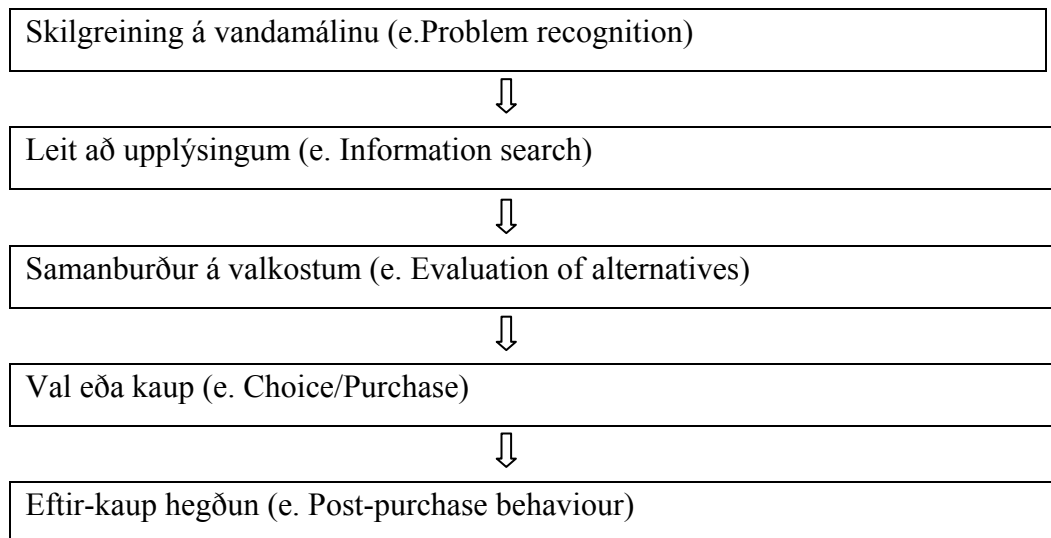
Viðskiptavinir í dag eru mun virkari en áður og krefjast þess að seljendur veiti sér þær upplýsingar sem þeir þurfa. Þeir taka einnig meiri þátt í því að móta skilaboð fyrirtækja með því að láta í ljós þarfir sínar og væntingar og bjóða þeim sem hafa eitthvað upp á að bjóða, að láta sig vita. Krafan um upplýsingar helst einnig í hendur við kröfuna um uppfærslur, nýjungar eða fréttatilkynningar en þær vefsíður sem ekki

eru uppfærðar mjög reglulega missa heimsóknir á augabragði sem seint er fyrirgefið (Butler & Peppard, 1998).

Landslag kaupenda hefur breyst mikið og dæmi sýna að kaupandinn er í sterkari stöðu þegar kemur að vali og samsetningu vara. Dæmi um þannig vöru er vefsíða sem býður viðskiptavinum sínum að setja saman sitt eigið dagblað, viðskiptavinur sem vill lesa heimsfréttir frá Los Angeles Times, innlendar fréttir frá The Irish Times, íþróttir frá Le Monde og menningu frá Die Welt getur sett saman þannig blað og þar með fengið þá vöru sem hann óskar eftir (Butler & Peppard, 1998).

En áður en fyrirtæki geta svarað þörfum neytenda þá verða þau fyrst að skilja hegðun þeirra (Butler & Peppard, 1998).

Samkvæmt Butler og Peppard (1998) þá er hægt að skipta kauphegðun upp í nokkur atriði.



**Mynd 4 Kauphegðun einstaklinga**

Þessi mynd byggir á almennri greiningu í kauphegðun og hafa Butler og Peppard (1998) heimfært hana yfir á kauphegðun á Internetinu. Þeir lýsa fyrsta skrefinu sem skilgreining á vandamálinu þegar kaupandinn upplifir skort á einhverju. Sá skortur leiðir að skrefi tvo sem er leit að upplýsingum. Leitin getur verið hvernig sem er, hún getur verið tengd minni kaupandans eða komið frá utanaðkomandi þáttum eins og bæklingum, umræðuvettvöngum, sölukynningum eða fjölskyldumeðlimum. Þessir þættir undirbúa næsta skref sem er samanburður á valkostum og þá skiptir máli hvort valið sé auðvelt (e. limited problem solving) eða erfitt (e. extensive problem solving). Hægt er að greina erfiðleika stigið með því að skilgreina vöruna og umhverfið sem á í hlut. Ef viðskiptavinur kaupir sér súkkulaði í verslun er valið ekki talið mjög erfitt en

annað gildir um tæknivörur og vörur sem krefjast mikils samanburðar (Butler & Peppard, 1998). Reynsla kaupandans í netverslun skiptir máli ásamt þáttum eins og áhætta og traust. Með tímanum öðlast kaupandinn reynslu þannig að flestar ákvarðanir tengjast fljótlega auðveldum samanburði (Butler & Peppard, 1998).

Fjórða skrefið sem er val eða kaup inniheldur þætti eins og ákvörðunartöku um að kaupa vöruna. Síðasta skrefið er eitt það mikilvægasta í ferlinu og inniheldur það eftir-kaup hegðun (e. Post purchase behaviour). Þetta skref er mikilvægt fyrir fyrirtækin sem þarna geta greint ánægju viðskiptavina og unnið að vöruþróun (Butler & Peppard, 1998).

Allt of mörg fyrirtæki gleyma þessum þætti og segja skilið við viðskiptavinina sína eftir að sölu hefur verið lokið. Eftirfylgni er í sumum tilfellum nauðsynleg til þess að halda samkeppnisforskoti. Er varan eins og henni var lýst, og virkar hún jafnvel? Ekki ætti að gera ráð fyrir því að viðskiptavinurinn sé ánægður með vöruna þó svo að hann láti ekki í sér heyra. Í þeim tilfellum þar sem vonast er eftir að kaupendur kaupi vöruna oftast en einu sinni skiptir þetta gífurlega miklu máli.

Þegar viðskiptavinir leita eftir upplýsingum verða fyrirtæki að sinna þeirri þörf og hafa í huga að það eru gæðin frekar en magnið sem skiptir máli. Þegar litið er til magns ókeypis upplýsingaflæðis munu þeir sem hanna besta mögulega upplýsingapakkan öðlast samkeppnisforskot á þeim forsendum (Butler & Peppard, 1998). Ofgnótt upplýsinga samkvæmt Wilkie (1994) getur hinsvegar einnig valdið því að viðskiptavinir vaða í óvissu og eiga erfitt með val (Butler & Peppard, 1998). Þegar neytendur fá svo miklar upplýsingar um aðrar vörur verður leitin sálfræðilega kostnaðarsöm. Það leiðir til þess að neytendur leita þá frekar til þekkts vörumerkis sem talið er öruggt og versla þar (Butler & Peppard, 1998).

Vörumerkjavitund er mikil á markaðnum og lykilaðilar á markaði svo sem Google og Yahoo! eru þekktir um allan heim. Þrátt fyrir þetta er tryggð kaupenda talin vera í lágmarki en gæði og svör við þörfum þeirra skiptir þá mun meira máli. Þetta leiðir af sér að árangur fyrirtækja byggir meðal annars á aðgengi að forriturum sem búa yfir þekkingu á nýjustu tækni og lausnum.

Nokkrir aðilar hafa búið til síður sem virka eins og hjálparhellur fyrir viðskiptavinum sem standa frammi fyrir erfiðu vali og má þar nefna CompareNet ([www.comparenet.com](http://www.comparenet.com)) (Butler & Peppard, 1998). Þar hafa verið teknir saman þættir eins og verð- og vörusamanburður.

Hugmyndin um svona samanburð er mjög góð og veflausnin sniðin að þörfum viðskiptavina en þar sem mörg fyrirtæki hafa látið loka á slíkar síður hjá sér gefur auga leið að þetta verður aldrei tæmandi listi (Butler & Peppard, 1998). Notendur hljóta líka að velta fyrir sér hvort fyrirtæki greiði sérstaklega fyrir að birtast efst á þessum listum en hvergi er tekið fram hvar eða hvernig þessi síða er rekin.

### 5.3 Traust

Þar sem netnotkun hefur aukist til muna hafa ýmis atriði varðandi traust komið upp. Notendur spyrja sig hvort upplýsingar þeirra sem þeir láta söluaðilum í té séu varin og hvort fyllsta öryggis sé gætt ef þeir láta af hendi kreditkortanúmer (Koehn, 2003). En hvað er traust? Ef engin áhætta er fyrir hendi þá er ekki þörf fyrir traust (Grabner-Kraeuter, 2002). Margir höfundar samkvæmt Koehn (2003) hafa reynt að skilgreina traust og nefna í því samhengi að traust sé tilfinning, viðhorf, athöfn, hluti af persónuleika eða trú á einhverju sem einhver er tilbúinn að láta reyna á. Traust er margþætt og viðamikilið efni og verður ekki gerð alhliða grein fyrir hér heldur verður samhengið á milli trausts og netnotkunar skoðuð með það að markmiði að sjá hvernig hægt sé að bæði byggja upp traust viðskiptavina svo og halda því.

Í því framhaldi hefur Koehn (2003) greint traust í 4 þætti: (1) byggt á takmarki (e. goal-based trust), (2) útreiknanlegt (e. calculative), (3) byggt á þekkingu (e. knowledge-base), (4) byggt á virðingu. Traust byggt á takmarki er þegar báðir aðilar hafa sama takmark, gott eða illt. Þeim er nokkuð sama um hinn aðilann svo lengi sem þeir hafa báðir sama takmark og treysta því. Í þessu samhengi eru nefndir óeirðaseggir (e. hooligans) og hryðjuverkamenn. Takmarkið er ofar öllu og þeir treysta því að það sé þannig hjá hinum. Útreiknanlegt traust er byggt upp þannig að aðili sem leitar trausts reynir að finna út hjá þriðja aðila hvort aðilinn eða seljandinn sé traustsins verður, til dæmis hvort hann sé með orðspor sem gefur það til kynna. Traust byggt á þekkingu verður til þegar fólk þekkist eða hefur þekkt í einhvern tíma. Það má segja að þannig traust verði til þegar það er hvorugum aðilanum sérstaklega í hag að hinn treysti sér heldur er þetta byggt á félagsskap (Koehn, 2003). Traust sem byggt er á þekkingu og útreiknanlegt traust á hvað mest við um samskipti viðskiptavina við fyrirtæki. Þegar notendur leita að vöru eða þjónustu má ætla að þeir leiti fyrst hjá þeim fyrirtækjum sem þeir þegar þekkja til eða vita til að séu traustsins verð.

Öðru máli gegnir hins vegar um Internetið þar sem fjöldinn af fyrirtækjum bjóða þjónustu sína og notendur sjá fram á að þurfa að velja á milli aðila sem þeir þekkja ekki. Hvað geta fyrirtæki sem stunda viðskipti á netinu gert til þess að viðskiptavinir þeirra fái það á tilfinninguna að þarna sé fyrirtæki sem sé traustsins vert?

Fyrirtæki geta aukið líkurnar á því að byggja upp traust með því að tengja þriðja aðila við viðskipti sín sem geta vottað ýmist vörur eða viðskipti (Grabner-Kraeuter, 2002). Nokkrir aðilar hafa sérhæft sig í slíkum vottunum og má það nefna TRUSTe ([www.truste.org](http://www.truste.org)), VeriSign ([www.verisign.com](http://www.verisign.com)) og Vottun VISA (e. verified by VISA). Með því að sækja um vottun frá þriðja aðilar ýtir fyrirtækið undir skynjun viðskiptavinarins þess efnis að fyrirtækið sé raunverulegt og traustsins vert ((Koehn, 2003). Slíkar vottanir eru ekki einungis ætlaðar viðskiptavinum fyrirtækjanna heldur eru þær einnig gerðar til þess að verja fyrirtækin sjálf. Þær vefsíður sem til dæmis eru með Vottun VISA fara fram á það að VISA korthafar hafi þegar vottað kortið sitt og búið sér til lykilorð sér til auðkennis. Þó svo að þessir þættir skapi verulega skynjun á öryggi og trausti er hinsvegar aldrei alveg hægt að koma í veg fyrir misnotkun óheiðarlegra aðila.

Sem dæmi um vefsíðu sem hlaut TRUSTe vottun er [www.mcafee.com](http://www.mcafee.com) en þá vottun hlutu þeir fyrir að veita viðskiptavinum sínum til að mynda þessar upplýsingar: hvaða upplýsingar fyrirtækið heldur utanum og eða fylgist með, hvernig fyrirtækið notar þessar upplýsingar, með hverjum deilir fyrirtækið upplýsingum svo eitthvað sé nefnt (Koehn, 2003).

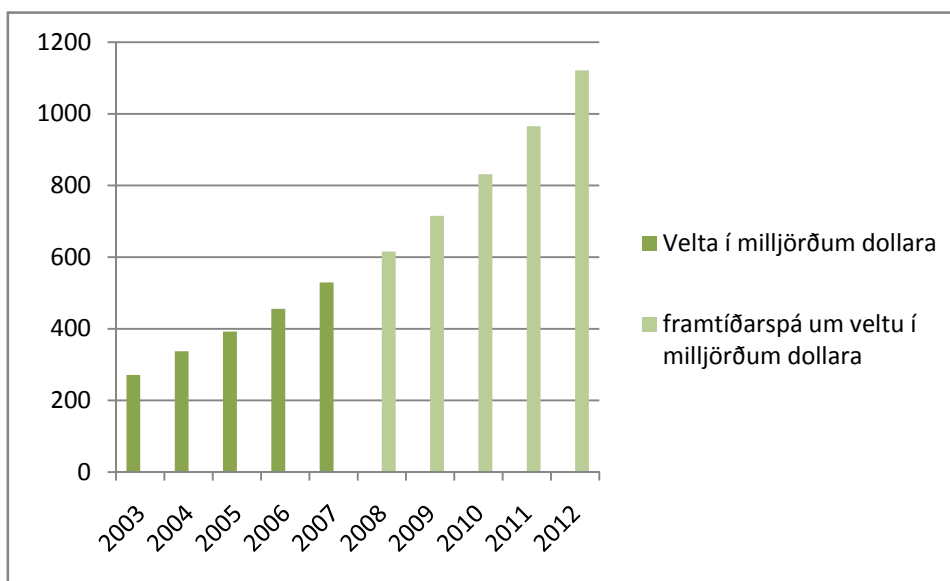
Fyrirtæki sem eru lítið þekkt með óþekkt vörumerki ættu sérstaklega að notfæra sér slíkar vottanir þar sem þau geta styrkt vörumerkið mikið (Koehn, 2003).

Fyrirtæki geta líka, með því að fjárfesta í öruggum og vönduðum búnaði, minnkað líkurnar á að minniháttar atvik skaði skynjun á trausti þeirra eins og tímabundið sambandsleysi.

## 6 Greining á markaði

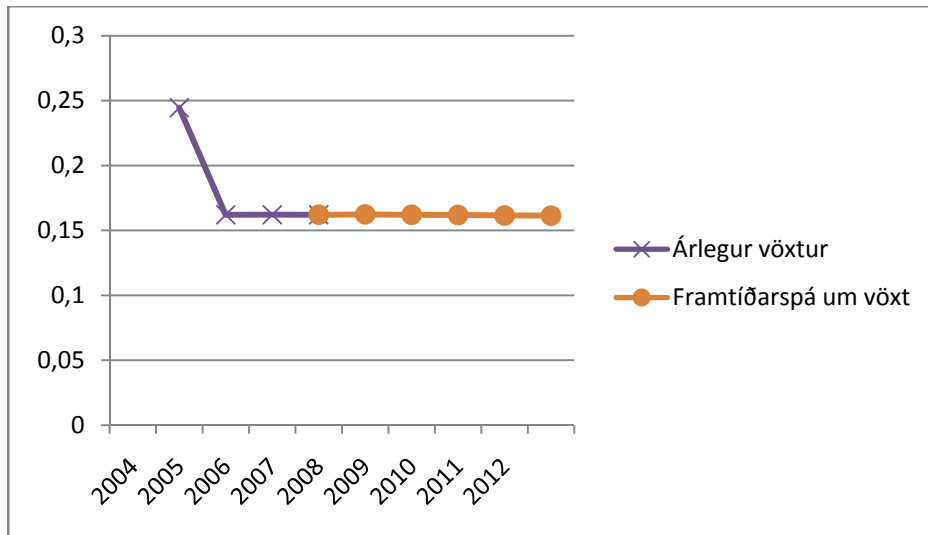
### 6.1 Stærð og vöxtur markaðar

Heildarvelta heimsmarkaðar fyrir hugbúnað og þjónustu á Internetinu var á árinu 2007 um 530 milljarðar Bandaríkjadollara. Á sama tíma hafði um milljarður manna aðgang að Internetinu (Datamonitor, 2008). Vöxtur á heildarveltu á heimsmarkaði í þessum geira var stöðugur í 16,2% á ári á árunum 2004-2007 en notendafjöldi óx á meðaltali um 13,5% á ári á sama árabili. Eftirfarandi gröf eru unnin úr Datamonitor 2008.

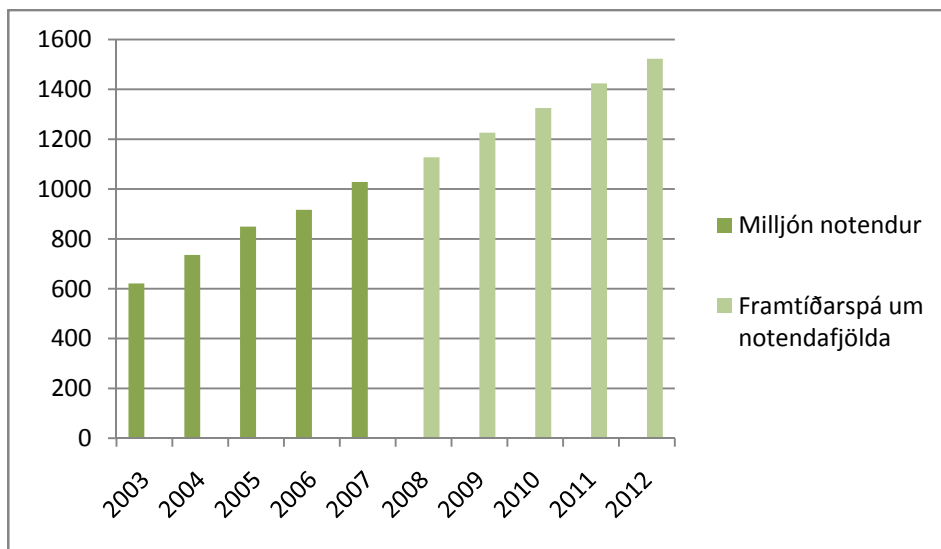


Graf 1 Þróun heimsmarkaðsveltu með internethugbúnað og þjónustu

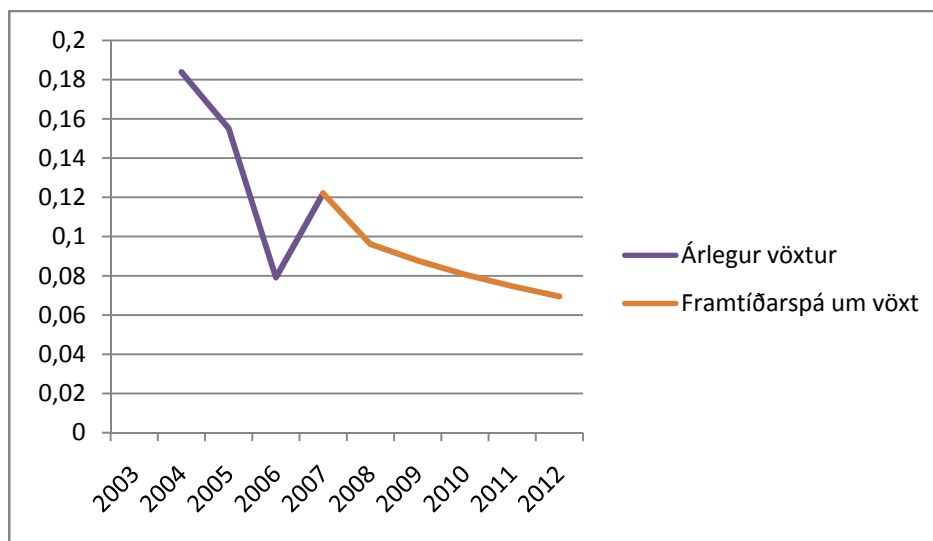




**Graf 2 Þróun og spá um vöxt heimsmarkaðsveltu með Internethugbúnað og þjónustu**



**Graf 3 Þróun og spá um notendafjölda á Internetinu**



**Graf 4 Þróun og spá um vöxt fjölda notenda á Internetinu**

Um það bil einn fjórði af heildarveltu heimsmarkaðar er upprunnin í Evrópu (Datamonitor, 2008). Tölur þessar eiga við um heildarfjölda notenda, heildarveltu og viðskipti bæði til einstaklinga og fyrirtækja. Mikil samkeppni á sér stað á markaðnum þar sem samkeppnisaðilar eru margir en þeir allra stærstu eiga samt sem áður litla hlutdeild í markaðnum. Þannig eru fjórir stærstu aðilarnir á markaðnum, France Telecom, Google, Yahoo! og AOL með innan við 9% af heildarveltunni samtals. Þetta á sér að einhverju leyti rót í því að framboð vöru og þjónustu sem boðin er á Internetinu er mjög fjölbreytt og fjölmörg fyrirtæki af ýmsum stærðum keppa sín á milli í mismunandi geirum. Þó virðist vera vaxandi leitni til samþjöppunar á markaðnum en ör vöxtur hans undanfarin ár dregur að einhverju leyti úr hörku samkeppninnar (Datamonitor, 2008).

## **6.2 PEST greining**

### *Pólitískt umhverfi*

England er aðili að Evrópusambandinu og innleiðir lög þess sem telst kostur fyrir útflutning frá Íslandi þar sem Ísland er í EFTA og því aðili að evrópska efnahagssvæðinu (EES). Þannig hefur Ísland aðgang að innri markaði í Bretlandi og frjáls viðskipti ríkja á milli Íslands og Bretlands. Fríverslun er því á milli þessara landa og samningar um tolla og gjöld.

Í kjölfar bankahrunsins í október 2008 breyttist hið pólitíska umhverfi mikið. Má þar helst nefna IceSave deiluna á milli Bretlands og Íslands. Fjöldi breskra sparifjáreigenda hafa ekki fengið greiddan út sinn sparnað og ekki er vitað hver niðurstaðan verður nákvæmlega í þessari deilu. Orðspor íslenskra fyrirtækja og banka hefur rýrnað sökum þessa og óljóst hvort og hvernig hægt er að vinna til baka það traust sem glatast hefur. Þetta setur óhjákvæmilega svip á það umhverfi sem ný íslensk fyrirtæki koma til með að vinna í.

### *Efnahagslegt umhverfi*

Samkvæmt OECD skýrslu er gert ráð fyrir því að hagvöxtur í Bretlandi dragist saman um 3.7% árið 2009. Efnahagsaðstæður hafa versnað til muna, eignaverð hefur hrapað, lánsfé er af skornum skammti og heimili og fyrirtæki hafa þurft að draga verulega úr neyslu.

Einkaneysla Breta samkvæmt OECD skýrslu var 810.7 milljarðar punda árið 2005 og jókst mest um 3.1% árið 2007. Spá um samdrátt árið 2009 er 2.2% en 0.4% árið 2010. (OECD, 2009)

### *Félagslegt umhverfi*

Um mitt árið 2007 mældust Bretar 60.975.000. Meðalaldurinn hækkaði úr 37 ára frá árinu 1997 upp í 39 ára. Börn yngri en 16 ára eru um einn fimmti af heildarfjöldanum eða um það bil sami fjöldi og fólk á eftirlaunaaldri. Upp að 72 ára aldri eru hlutföll kynjanna tiltölulega jöfn en eftir það er fjöldi kvenna 1.2 á móti hverjum karli. Þetta er útskýrt með hærri lífslíkum kvenna og hárri dánartíðni karla í seinni heimstyrjöldinni. 62% landsmanna er á vinnualdri, þ.e 16-59/64 ára (konur 59 ára/karlar 64 ára). Þetta hlutfall skiptist í annars vegar 52% undir 40 ára og 48% á aldrinum 40-59/64 ára. Fjöldi fólks á aldrinum 30-36 er í lægri kantinum þar sem frjósemi í kringum árið 1970 var ekki ýkja mikil (National Statistics Online, 2009b).

Nýjustu tölur frá 18. mars 2009 um fjölda atvinnulausra og þá sem þiggja atvinnuleysisbætur sýna fjölgun í hópi atvinnulausra. Það eru færri störf í boði og laun hafa lækkað. Fjöldi atvinnulausra er 6.5 % og hefur sú tala hækkað um 0.1% frá síðasta ársfjórðungi eða um 165.000 manns. Þeir sem þáðu atvinnuleysisbætur voru um 1.39 milljónir en sú tala hækkaði um 138.400 frá og með síðasta mánuði (Office for National Statistics, 2009b).

Fjöldi háskólanema var um 2.3 milljónir í framhalds og grunnnámi skólaárið 2004/05 í Bretlandi. Af þessum fjölda voru 1.9 milljónir í Englandi, 125.000 í Wales, 210.000 í Skotlandi og 55.000 á Norður Írlandi. 52% af fyrsta árs nemum í grunnnámi eru yfir 21 árs. 58% af nemum í grunnnámi voru konur og 42% karlar. Á árunum 2003/04 voru 90.000 nemendur frá ESB löndum í námi í Bretlandi frá öðrum ESB löndum og 210.000 löndum utan ESB (Hero, 2009).

### *Tæknilegt umhverfi*

Árið 2008 voru 16 milljónir heimili á Bretlandi með aðgang að Internetinu eða um 65%. Þetta er 46% aukning frá árinu 2002 eða yfir 5 milljónir heimili sem bættust við. 56% heimila voru með breiðbandstengingu árið 2008 sem er 5% aukning frá 2007.

Þeir sem voru undir 70 ára og með háskólagráðu eða sambærilega menntun voru líklegastir til þess að hafa internettengingu heima hjá sér eða um 93%. Ómenntaðir

voru ólíklegri til að vera með tenginu heima hjá sér, eða um 56% (National Statistics Online, 2009a).

### 6.3 Markhópar

Hver er viðskiptavinurinn? Þetta ætti að vera fyrsta spurningin sem fyrirtæki spyrja sig. Markhópagreining er gerð til þess að greina mögulega og núverandi viðskiptavini að vörinni sem á að markaðssetja eða þróa. Hvernig er núverandi markhópur? Á hvaða aldursbili er hann og hvernig er menntun hans? Er hlutfallsmunur á milli kynja sem nota vöruna? Hvernig er hjúskaparstaða notenda? Eru það almennt fjölskyldur eða einstaklingar með börn eða barnlausir? Samkvæmt eigendum fyrirtækisins A&O er markhópurinn hérlandis 40 ára og eldri en eins en ekki liggja fyrir nákvæmar lýsingar á honum.

Áætlaður markhópur á breska markaðnum er frá aldrinum 30 ára og upp úr að mati eigenda.

Greiningu og ákvörðun markhópa fyrir vöru á borð við Fjármálakerfi heimilanna má nálgast á ýmsan hátt. Ein möguleg leið væri sú að byggja á skrifum Prensky (2001) um muninn á nemendum og kennurum í háskólaumhverfinu. Hann heldur því fram að mikill munur sé á notkun og kröfum nemenda og kennara í háskólum gagnvart þeim upplýsingakerfum sem þau nota.

Hann hefur sett fram tvö hugtök til þess að skýra þennan mun. Nemendur kallar hann þá innfæddu í upplýsingasamfélaginu (e. Digital natives) og kennara innflytjendur í upplýsingasamfélagið (e. Digital immigrants). Þetta byggir á þeirri hugmynd að yngra fólk sem alið er upp við Internetið, leikjatölvur, farsíma, SMS, tónlistarsjónvarp og spjallforrit sé á ákveðinn hátt frábrugðið þeim sem eldri eru og hafa þurft smám saman að tileinka sér nýja tækni og breyta vinnuaðferðum sínum eftir tilkomu Internetsins. Prensky (2001) vísar í rannsóknir þess efnis að breytingar á lífsreynslu og lífsháttum leiði hreinlega til lífeðlisfræðilegra breytinga á heilanum (Prensky, 2001).

Hann heldur því einnig fram að það sé mikill munur á því hvernig hinir innfæddu og innflytjendur, vinna, hugsa og meðtaka upplýsingar. Grein Prenskys kemur út á árinu 2001 og því er þessi hópur nú að öllum líkindum á aldrinum 28-35 ára, kominn á vinnumarkaðinn, hefur jafnvel stofnað fjölskyldu og er að koma undir hana fótunum. Grein Prenskys fjallar um mikilvægi þessa menningarmunar fyrir háskólasamfélagið en hann á engu að síður við í mun víðara samhengi og mikilvægt innlegg sérstaklega fyrir þá sem eru að þróa hugbúnaðarlausnir sem sinna eiga þörfum annars eða beggja

hópanna. Slíkar greiningar geta komið að góðum notum við vöruþróun þegar þróa á veflausnina með ákveðinn markhóp í huga.

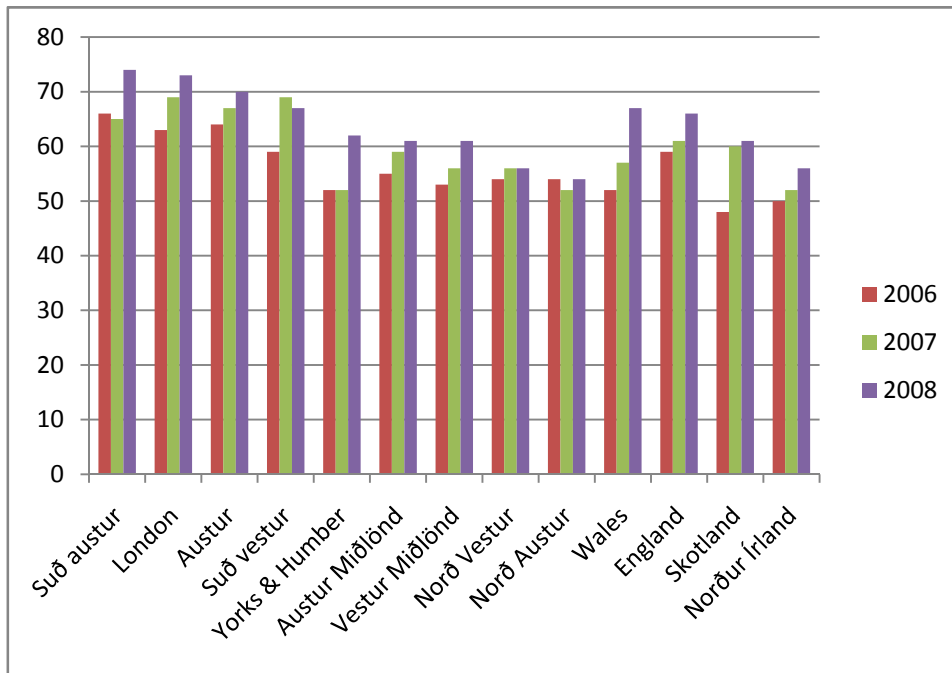
Innfæddir eða Digital natives eru mjög fljótir að ná áttum og læra á ný kerfi, það er þeim eðlislægt að nota upplýsingakerfi eða veflausnir í daglegu amstri. Vöruþróun ætti því að taka mið af hegðun þessa aldurshóps sem líklegur er til þess að nota lausnina þar sem hann er tiltölulega nýútskrifaður úr háskóla og líklega með námslán og skuldir. Þetta er því hópur sem í raun þarf að hafa lítið fyrir ef veflausnin svarar þeirra kröfum, það þarf minniháttar kennslu og markhópurinn lærir á meðan hann notar kerfið. Hér er sett fram það sem einna helst aðgreinir kynslóðirnar sem ólust upp við Internetið og hina sem hafa aðlagð sig að nýrri tækni (IBM, 2007).

| Innfæddir í upplýsingasamfélaginu  | Innflytjendur  |
|--|--|
| Vilja meðtaka upplýsingar hratt frá fjölda upplýsingaveita                                   | Afla sér upplýsinga á jafnan máta frá takmörkuðum fjölda upplýsingaveita                   |
| Vilja vinna mörg verkefni samhliða og gera margt í einu                                      | Vilja sinna einu verkefni í einu   |
| Vilja vinna í gagnvirkum hópum og nýta tengsl við marga aðila á sama tíma við lausn verkefna | Vilja að verkefni séu unnin sjálfstætt án utanaðkomandi aðstoðar                           |
| Vilja vinna verkefni þegar þörf krefur en ekki fyrr  | Vilja vinna fyrirbyggjandi verkefni sem gæti verið þörf á í framtíðinni                    |
| Vilja sjá árangur strax og njóta ágóða erfiðisins um leið og því er lokið                    | Vilja fremur bíða með að njóta ágóða   |
| Vilja verkefni sem eru viðeigandi, skemmtileg, nýtsamleg strax                               | Vilja vinna þau verkefni sem hefðin segir að þurfi að vinna og leysa þau á formfastan hátt |
| Vilja fremur gröf, myndir, myndbönd en texta og tölur  | Vilja fyrst tölur og texta og myndræna framsetningu til skýringar                          |

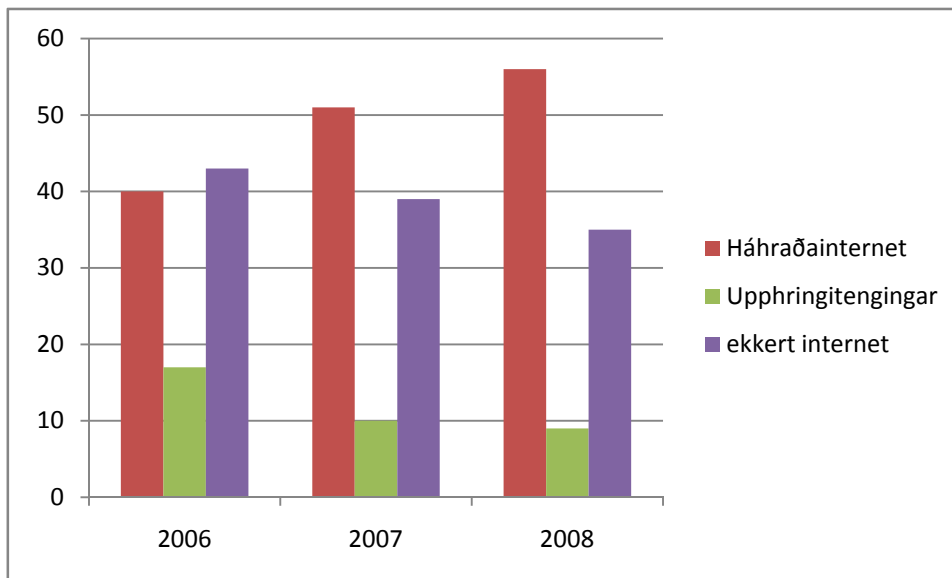
**Tafla 1 Samantekt um mismun á innfæddum og innflytjendum í upplýsingasamfélaginu**

## 6.4 Markhópagreining

Í Ágúst 2008 gaf breska hagstofan út skýrslu um internetnotkun heimila og einstaklinga. Út frá henni er hægt að gera ítarlega úttekt á vænlegasta markhópnum. Fjöldi heimila á Bretlandi með aðgang að Internetinu árið 2008 var 16 milljónir eða um 65% heimila. Frá árinu áður hafði aðgangur að Interneti aukist um 7% á milli ára. Á árabílinu 2006-2008 var aðgengi að Internetinu mest í Suð-Austur Englandi 74%, Lundúnum 73%, Austur-Englandi 70% og Suð-Vestur Englandi 67% (Office for National Statistics, 2008). Næstu gröf eru unnin úr þeirri skýrslu.

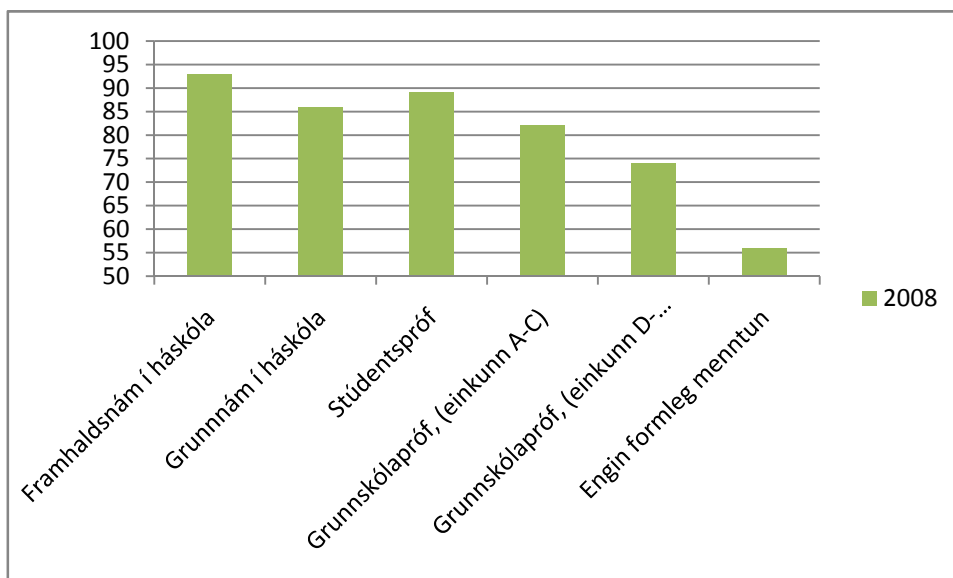


**Graf 5 Aðgangur að Interneti eftir landshlutum**



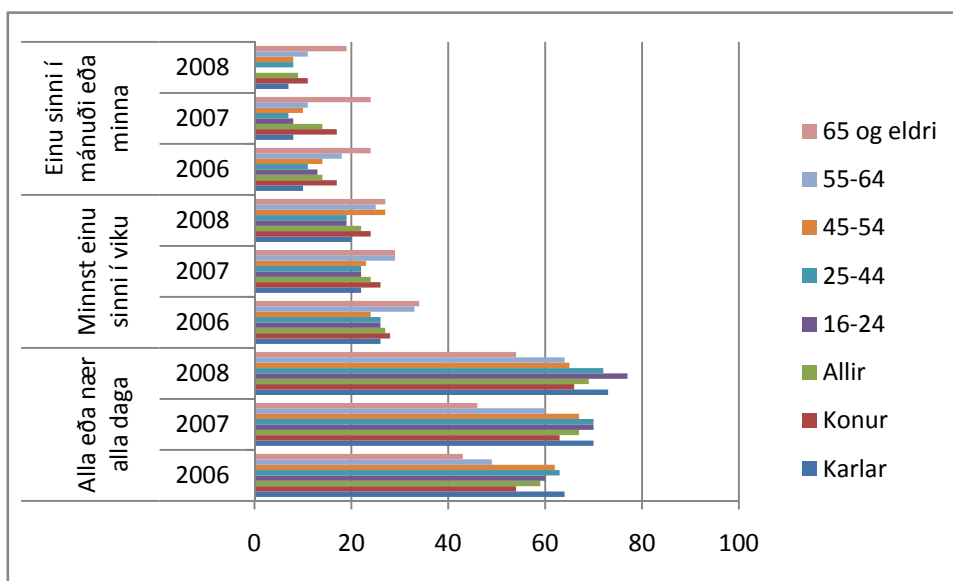
**Graf 6 Skipting á internettenginum heimila**

56% heimila voru með háhraða tengingu á árinu 2008 en 9% með hægvirvari innhringi mótald. Það er mjög mikilvægt í ljósi þess að um hugbúnaðarlausn er að ræða og máli skiptir að viðskiptavinir hafi búnað til þess að nálgast hana.



Graf 7 Skipting internetaðgangs eftir menntun

Internetaðgangur er mestur meðal þeirra sem hafa lokið stúdentsprófi eða meira. 93% þeirra sem lokið hafa framhaldsnámi í háskóla hafa internettengingu.

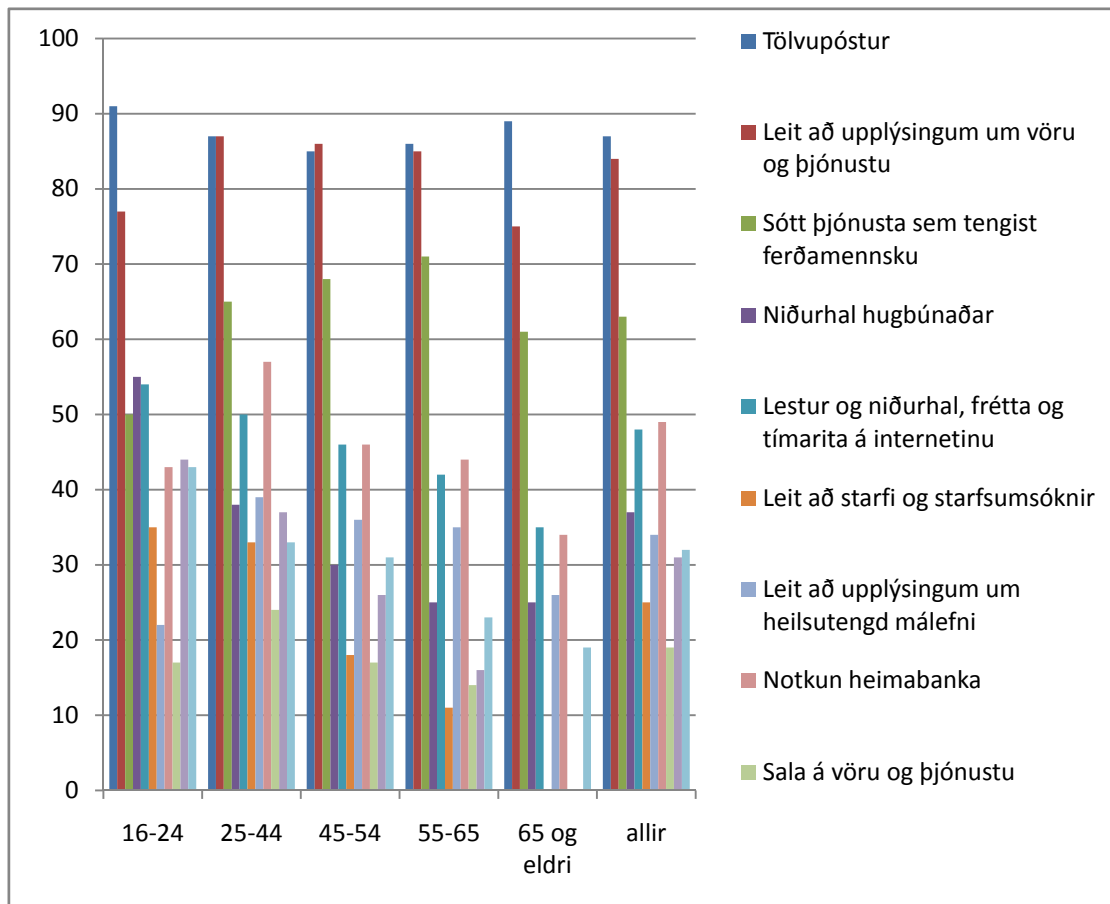


Graf 8 Fjöldi skipta á Internetinu eftir aldri og kyni

Karlar nota Internetið ívið oftari en konur. 75% karla hafa notað Internetið á síðustu þremur mánuðum en aðeins 66% kvenna.

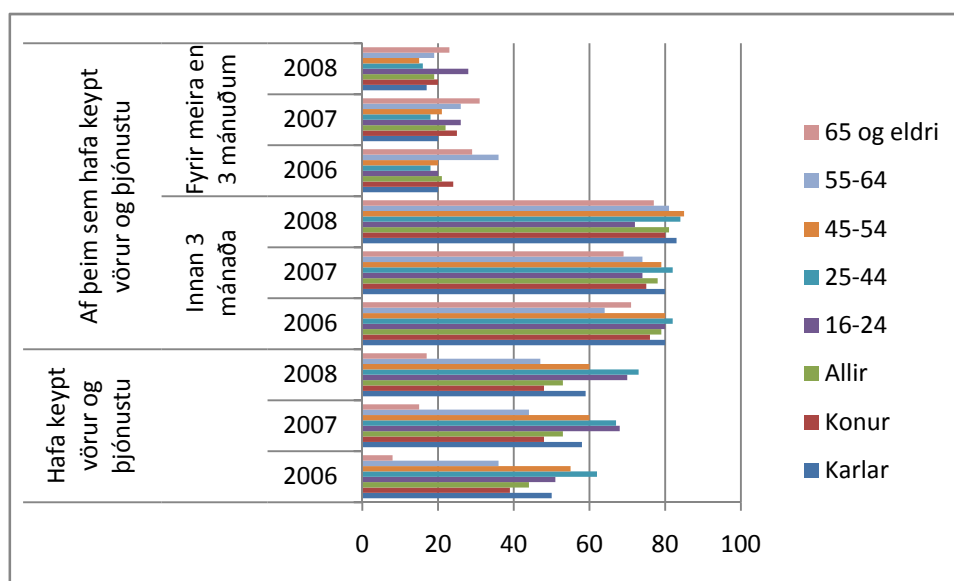
Flestir þeirra sem sótt hafa Internetið á síðustu þremur mánuðum eru 16-24 ára eða 93%. Næst stærsti hópurinn er á bilinu 25-44 með 87%.

73% karla nota Internetið nánast daglega en 66% konur nota Internetið nánast daglega.



**Graf 9 Aldursflokkar og internetnotkun**

57% þeirra sem eru á aldrinum 25-44 hafa nýtt sér þjónustu heimabanka en 46% á aldrinum 45-54. Meðaltal notkunar á heimabanka er 49%.

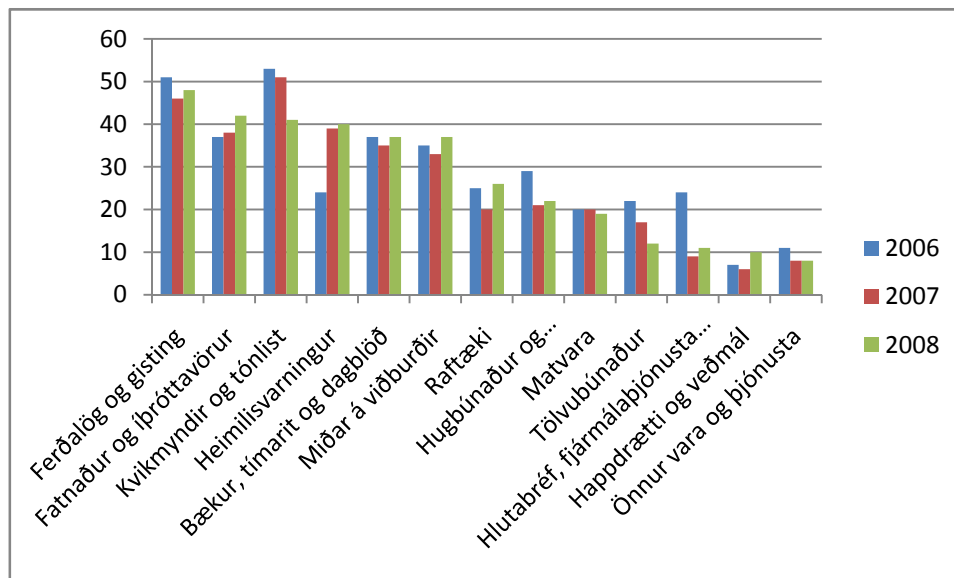


**Graf 10 Kaup á Internetinu eftir aldri og kyni**



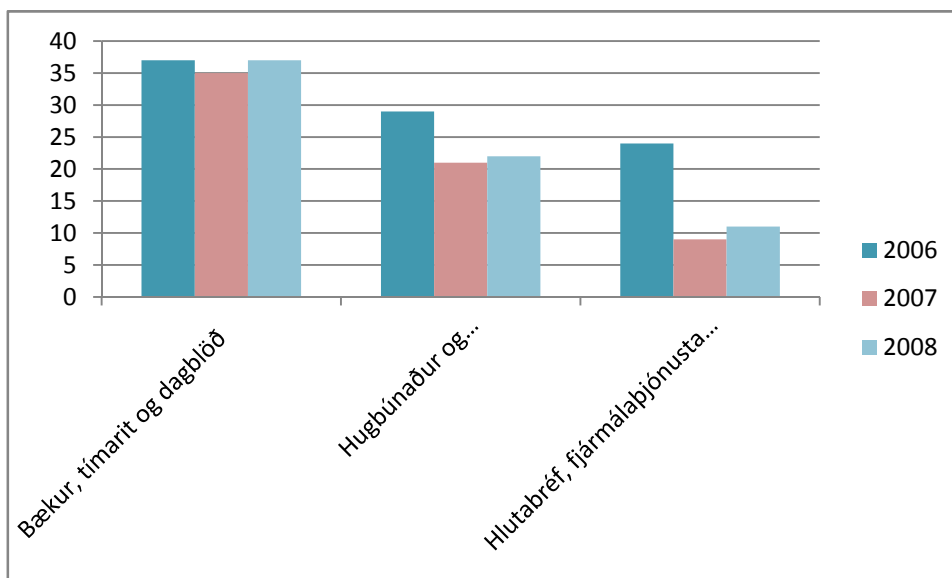
Ef skoðaðir eru þeir sem keypt hafa vörur og þjónustu á Internetinu eftir kyni og aldri kemur í ljós að karlar er líklegri en konur til þess að versla á Internetinu. Á árinu 2008 höfðu 59% karla keypt vöru eða þjónustu á netinu. Af þeim sem versluðu höfðu 83% gert það á síðustu þremur mánuðum. Konur er í lægra hlutfalli, en 48% þeirra höfðu keypt vöru eða þjónustu á Internetinu á árinu 2008 og af þeim höfðu 80% verslað á síðustu þremur mánuðum.

Aldurshópurinn 25 til 44 ára er líklegastur til þess að versla á Internetinu. 73% sem hafa verslað koma úr þessum aldurshópi og þar af hafa 83% gert það á síðustu þremur mánuðum.. Aldurshópurinn þar fyrir ofan 45-54 ára er ívið lægri en 60% þeirra hafa verslað á Internetinu og af þeim 85% á síðustu þremur mánuðum.



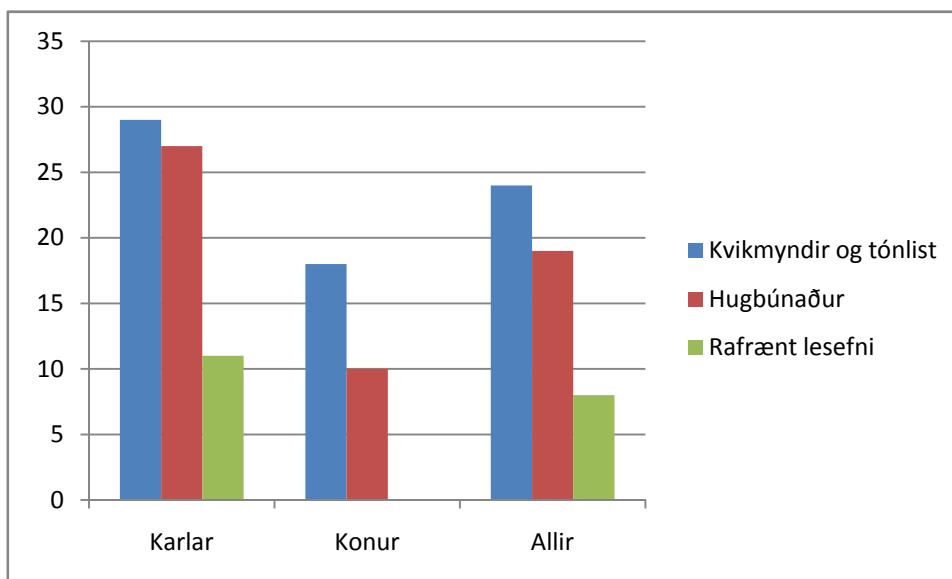
**Graf 11 Skipting á vöruflokkum og þjónustu**

Ef skoðaðar eru sérstaklega þær vörur og þeir þjónustuflokkar sem fólk hefur keypt kemur í ljós að í sumum þeirra er um töluverða lækkun að ræða. Má þar líta á kaup á fjármálaþjónustu, hlutabréfum og tryggingum sem fallið hefur frá því að vera 24% á árinu 2006 í 11% árið 2008.



**Graf 12 Skipting á tilteknum vöruflokkum**

Hugbúnaður og hugbúnaðaruppfærslur hafa fallið úr 29% í 22% en bækur, tímarit og dagblöð standa í stað í 37%. Þessir þættir eru valdir úr sérstaklega þar sem þeir gætu snúið að veflausninni.



**Graf 13 Kaup skipting eftir kyni**

27% karla hafa keypt hugbúnað á Internetinu á móti 10% kvenna. 29% karla hafa keypt kvikmyndir og tónlist á netinu en 18% kvenna. Karlur eru líklegri en konur til þess að greiða fyrir áskrift á rafrænum tímaritum en 11% karla hafa gert það á móti engum konum.



**Graf 14 Heildarvirði kaupa á vörum og þjónustu á Internetinu**

Heildarvirði kaupa á vöru og þjónustu undanfarna mánuði skiptist svo að 34% hafa eytt 100 pundum eða minna. 21% hafa eytt 101-200 pundum. 23% hafa eytt 201-500 pundum og 22% hafa eytt meira en 500 pundum.

**Tafla 2 Fjöldi í lykilmarkhópi eftir kyni**

| Landsvæði | Íbúar alls | % með framhaldsmenntun | % með grunnháskólamenntun | % með stúdentspróf | Alls % | Alls íbúar í lykilmarkhópi c.a. 44% | Karlar c.a. 52% | Konur c.a. 48% |           |
|-----------|------------|------------------------|---------------------------|--------------------|--------|-------------------------------------|-----------------|----------------|-----------|
| Austur    | 3.440.000  | 7                      | 20                        | 20                 | 47     | 710.000                             | 370.000         | 340.000        |           |
| London    | 5.080.000  | 11                     | 26                        | 15                 | 52     | 1.160.000                           | 605.000         | 555.000        |           |
| Suðaustur | 5.050.000  | 7                      | 24                        | 21                 | 52     | 1.155.000                           | 600.000         | 555.000        |           |
| Suðvestur | 3.080.000  | 6                      | 23                        | 22                 | 51     | 690.000                             | 360.000         | 330.000        |           |
|           |            |                        |                           |                    |        | Samtal                              | 3.715.000       | 1.935.000      | 1.780.000 |

Hér hafa verið teknar saman íbúatölur á þeim svæðum sem eru með mesta Internetnotkun og fundinn út fjöldi miðað við menntun. Í heildina er lykilmarkhópurinn 3.715.000, þar af karlar 1.935.000 og konur 1.780.000 (Office for National Statistics, 2008)

## 6.5 Samkeppnis- og samstarfsaðilar

Það er ljóst að á þessu sviði eru fjölmargir samkeppnisaðilar og að samkeppnin er hörð. Fjöldi sambærilegra lausna er nú þegar á markaðnum og sumar þeirra hafa verið lengi við lýði og eru með rótgróna markaðsstöðu eins og t.d. Microsoft Money og Quicken frá Intuit. Einnig má með einfaldri leit finna á Internetinu fjölda ókeypis hugbúnaðarlausna fyrir heimilisbókhald sem hlaða má niður á einkatölvur t.d. GFP (heimilisbókhald). Samkeppnin er þó ekki einungis bein í formi vara með sömu eða svipaða eiginleika og markmið heldur má einnig telja fjárhagsráðgjafa, bankastofnanir, heimabanka og einfalda töflureikna svo sem Microsoft Excel. Á Internetinu má einnig finna opnar reiknivélar sem framkvæma svipaða eða sömu útreikninga og Fjárhagskerfi heimilanna framkvæmir. Yahoo! og fleiri sem reka vefsetur sem fjalla á einn eða annan hátt um fjármál og fjárfestingar bjóða á vefum sínum upp á sambærilegar reiknivélar og boðið er upp á í Fjármálakerfi heimilanna. Ef markaðsókn með lausnina á að vera ábatasöm og árangursrík er því ákaflega mikilvægt að greina samkeppnina og skapa lausninni sérstöðu með vörubrúun og markaðsetningu þar sem hún skarar fram úr samkeppnisaðilum. Hugmyndafræðin byggir á markvissum niðurskurði útgjalda með skýru yfirliti yfir þau, eignasöfnun með sparnaði og hraðari niðurgreiðslu skulda og aðskilnaði frá bankaþjónustu. Þessi nálgun gerir einstaklinginn sjálfan ábyrgan fyrir sínum fjármálum og aðskilur sölu á bankaþjónustu og fjármálaráðgjöf. Þannig er mögulegur hagsmunaárekstur útilokaður. Í hópi þeirra sem hér á eftir eru taldir upp eru ekki bara beinir samkeppnisaðilar heldur einnig aðilar sem keppa um athygli á Internetinu um fjármál heimila og einstaklinga. Upptalning samkeppnisaðila hér á eftir er alls ekki tæmandi og það sama á við um upplýsingar um samkeppnisaðilana.

Líklegt má telja að í hópi samkeppnisaðila, einkum þeirra óbeinu, megi finna aðila sem geti hagnast á samstarfi við Fjármálakerfi heimilanna ef sérhæfing þess býður upp á kosti sem samkeppnisaðilann vantar í sína lausn.

Beinum samkeppnisaðilum má gróflega skipta í tvo hópa, annars vegar er um að ræða heimilisbókhaldslausnir sem settar eru upp sérstaklega í tölvum notendanna og eru því einungis aðgengilegar frá þeim. Hins vegar er um að ræða lausnir sem eru veflausnir og því aðgengilegar hvar og hvaðan sem er. Flestar veflausnirnar eru ókeypis þannig að notendur greiða ekki áskriftar- eða færslugjöld að lausnunum, tekjur þeirra koma því frá sölu auglýsinga og markaðsetningu annarra þjónustu og vara til notendanna.

Eins og ljóst má vera á upptalningu á eiginleikum beinna samkeppnisaðila búa langflestar þeirra lausna yfir sömu kjarnavirkni. Sameinað yfirlit yfir stöður á reikningum, gerð fjárhagsáætlana og útgjaldayfirlit eru grunnþættir í öllum lausnunum. Aðgreining á markaðnum verður því að byggja á öðrum þáttum en þessum. Þar getur uppgreiðslukerfi lána verið lykilaðgreiningarþáttur en engin þeirra lausna sem hér á eftir er fjallað um býr yfir uppgreiðslukerfi sem byggir á sömu aðferðafræði og finna má í Fjárhagskerfi Heimilanna.

### **6.5.1 Bein samkeppni**

#### ***Microsoft Money***

Microsoft Money kom fyrst út á árinu 1991 og hefur því verið lengi á markaðnum. Lausnin er ætluð fyrir heimili og einstaklinga til þess að halda utan um fjárhaginn. Lausnin er til í mörgum útgáfum sem búa yfir mismunandi eiginleikum og eru misdýrar. Microsoft Money er til í sérstaklega staðfærðum útgáfum fyrir nokkur lönd þar á meðal Bretland en þróun á þeirri útgáfu var hætt árið 2005. Nýjasta útgáfa lausnarinnar er Microsoft Money Plus en hún er einnig til í nokkrum mismunandi útfærslum. Lausnin er sett upp á tölvum notenda en ýmsir virkniþættir svo sem aðgangur að bankareikningum krefjast internetaðgangs. Grunnútgáfan heitir Microsoft Money Essentials en hún er þeim vanköntum búin að notendur eldri grunnútgáfu sem kallaðist Microsoft Money Standard geta ekki flutt gögn úr henni yfir í nýju útgáfuna. Þeir standa því frammi fyrir þeim valkosti að kaupa stærri útgáfu af Microsoft Money eða að byrja upp á nýtt að slá inn gögn í nýju kerfi. Þar sem þjónustu og þróun við þessa eldri grunnútgáfu hefur verið hætt er ýmis virkni sem áður krafðist internetaðgangs nú orðin óvirk. Microsoft Money Essentials kostar nú \$19.99 sem þarf að greiða á ársgrundvelli. Aðrar útgáfur þarf að uppfæra á minnst tveggja ára fresti og kosta allt frá \$49.99 og til \$89.99. (Microsoft, 2009; Microsoft Money, 2009; Microsoft Money Plus, 2009).

#### ***Quicken***

Quicken er framleidd af hugbúnaðarhúsinu Intuit sem er stór hugbúnaðarframleiðandi í Bandaríkjunum. Quicken er fjárhagslausn fyrir einstaklinga og heimili og til í fjölmörgum útgáfum, bæði sem veflausn og í hugbúnaðarpökkum sem settar eru upp á tölvum notenda. Quicken er ókeypis lausn sem tengist bankastofnunum í Bandaríkjunum og Kanada og er eingöngu ætluð fyrir íbúa þeirra landa. Árið 2005

hætti Intuit þróun og markaðsetningu þeirrar lausnar sem ætluð var fyrir breskan markað. Quicken er einnig til í nokkrum mismunandi útgáfum hefðbundinna hugbúnaðarlausna og hefur verið markaðsleiðandi á þessu sviði í fjölda ára. Virknin er mótuð og býður Quicken sjálfvirkar tengingar við bankastofnanir sem gera fólki kleift að stunda bankaviðskipti og millifærslur úr lausninni sjálfri. Þar er einnig að finna fjölda yfirlita og skýrslna sem gefa mynd af fjárhagsstöðu notandans. (Quicken Online, 2009).

### ***GFP og GnuCash***

Báðar þessar lausnir búa yfir sambærilegum eiginleikum og Quicken og Microsoft Money en eru án sjálfvirkrar tengingar við heimabanka. Þær byggja á hugmyndafræði opins hugbúnaðar sem þýðir að hver sem er getur hlaðið þeim niður og notað sér að endurgjaldslausu. Einnig er mögulegt að nálgast forritunarkóða lausnanna, þróa þær áfram eða sérsníða eftir þörfum. Lausnirnar gefa kost á því að halda utan um bankareikninga, greiðslukort og fjárfestingar, gerð fjárhagsáætlana auk skýrsluhluta sem veitir meðal annars útgjaldayfirlit, sýnir stöður á reikningum, útgjaldaþróun o.s.frv. Lausnirnar eru skrifaðar í Java forritunarmálinu sem þýðir að þær má nota á hvaða stýrikerfi sem er. Þessar lausnir eru taldar hér upp sem fulltrúar fjölda svokallaðra opinna og frjálsra hugbúnaðarlausna (e. Open Source) sem hver sem er getur nálgast og nýtt að vild án endurgjalds. (GFP, 2009; GnuCash, 2009).

### ***AceMoney***

AceMoney er ókeypis hugbúnaðarlausn (e. freeware) sem notendur geta hlaðið niður í tölvur sínar. Hún er ætluð fyrir einstaklinga, heimili og mjög lítil fyrirtæki. AceMoney gefur kost á umsýslu með allar algengar tegundir reikninga og gefur auk þess kost á skilgreiningum nýrra reikningstegunda. Hún gefur kost á smíði fjárhagsáætlana og inniheldur yfir 100 forsniðna útgjaldaflokka. Mögulegt er að skilgreina áætlanir fyrir hvern útgjaldaflokk og fylgjast með því hversu vel gengur að halda fjárhagsáætlun. Einnig má skilgreina skuldir, gjalddaga og aðrar reglulegar greiðslur. Að sama skapi hafa eftirlit með lánnum sem veitt hafa verið öðrum sem og gengi fjárfestinga í hluta- og skuldabréfum. AceMoney er ekki með sjálfvirkar tengingar inn í heimabanka en býður upp á gagnaflutningsmöguleika bæði inn og út úr kerfinu. Flytja má inn færsluyfirlit úr heimabönkum og út gögn og skýrslur t.d. á html og excel sniði. Þetta gefur notendum kost á að vinna frekar með fjárhagsupplýsingar

sígar t.d. í MS Excel ef þeir vilja framkvæma tölfræðilegar greiningar á þeim. (Ace Money, 2009; TopTen Reviews, 2009a).

### ***iCash***

iCash er framleitt af bresku fyrirtæki MAX Programming llc. iCash gefur notendum kost á að stofna og halda utan um reikninga, gera fjárhagsáætlanir og taka út skýrslur um árangurinn. iCash gefur kost á fimm mismunandi skýrslum, nokkurs konar efnahagsreikning sem gefur yfirlit yfir eigna og skuldastöðu, stöðu reikninga, ágóða og tap af fjárfestingum, samantekt fyrir ágóða og tap og skattayfirlit. iCash kostar á markaði 43 Evrur en sumum þykir vanta ýmsa þá virkni sem notendur með áhuga á sínum fjármálum ættu að þykja eftirsóknarverðir (TopTen Reviews, 2009b). Aðrir lýsa yfir ánægju með lausnina og telja hana jafnvel fremri Quicken og Microsoft Money í sveigjanleika (McAPPER, 2009). Lausnin krefst ekki kunnáttu í bókhaldi eða fjármálum og ekki er fært tvíhliða bókhald, heldur einungis stofnaðir reikningar fyrir innistæður, skuldir og útgjöld og upphæðir færðar á milli. Lausnin þykir einföld í notkun (Softsea.com, 2009).

### ***MoneyDance***

MoneyDance er sambærileg lausn við þær sem lýst hefur verið hér að ofan. Hún gefur möguleika á stofnun reikninga og tengingu við bankastofnanir sem gerir kleift að stunda heimabankaviðskipti í gegnum lausnina. Upplýsingar um stöðu fjárfestinga má flytja inn í kerfið og hún inniheldur reiknivélar fyrir afborganir af lánum o.fl. Með lausninni er einnig rekin heimasíða með virku vefsamfélagi notenda, starfsmenn MoneyDance leggja einnig til málanna og blogga á MoneyDance bloggíð. Þar geta notendur nálgast góð ráð á ýmsum fjárhagslegum málefnum, nálgast fjármálafréttir og fylgst með þróun lausnarinnar. MoneyDance kostar \$39.99. (MoneyDance, 2009).

### ***Mint***

Mint er líklega vinsælasta heimilisbókhalds og heimabankaveflausnin á markaði í dag. Notendur hafa aðgang að lausninni án endurgjalds. Á [www.mint.com](http://www.mint.com) heldur fyrirtækið því fram að það þjóni um 400.000 notendum sem hafi sparað meira en 100 milljón dollara með notkun lausnarinnar. Í henni má hafa umsjón með bankareikningum, kreditkortum, skuldum og fjárfestingum mjög nákvæmlega. Mint býður einnig mikið magn fræðsluefnis sem getur hjálpað notendum að taka réttar ákvarðanir um flókin fjárhagsleg viðfangsefni. Sá eiginleiki sem gerir Mint einstakan

er að það greinir fjárhagsupplýsingar notenda í því skyni að hjálpa þeim að finna sparnaðarleiðir. Þetta gera þeir með því að benda notendum á tilboð á nýjum kreditkortum sem geta farið í sér sparnað eða með því að semja um lækkun færslugjalda hjá núveranda útgefanda kortsins. Það sama á við um val á bankareikningum, þannig reynir Mint að finna reikninga með hærri vaxtarprósentur fyrir viðskiptavinum sína til þess að auðvelda þeim sparnað. (Mint.com, 2009; ReadWriteWeb, 2009).

### ***Wesabe.com***

Wesabe er veflausn fyrir persónuleg fjármál og er aðgengileg á vefslóðinni <http://www.wesabe.com/>. Wesabe byggir á hugmyndum í gerð veflausna sem eiga vaxandi fylgis að fagna. Þar er um að ræða svokallað vefsamfélag (e. Social network, social community) þar sem skráðir notendur deila sparnaðarmarkmiðum sínum og gefa hver öðrum góð ráð varðandi sparnað. Dæmi um vefsamfélög sem flestir þekkja eða hafa heyrt af er MySpace.com og Facebook.com. Lausnin er ætluð bandaríkjamarkaði og býður upp á sjálfvirkar tengingar við heimabanka fjölda bankastofnana þar í landi. Þannig fær notandinn sjálfkrafa yfirlit yfir færslur á debet- og kreditkortareikningum án þess að þurfa að slá þær upplýsingar inn. Notendur geta svo merkt færslur með ákveðnum lykilorðum (e. Tag. ) Með lykilorðamerkingum t.d. með því að merkja ákveðnar færslur „veitingastaður“ tengist notandinn athugasemdum annarra notenda við sama lykilorð. Þannig geta notendur bent hver öðrum á góða en ódýra veitingastaði, ódýra rétti til að elda heima o.s.frv. Virkni af þessu tagi er líkleg til þess að auka viðveru notenda í lausninni og þar með líkurnar á áframhaldandi notkun. Wesabe er ókeypis fyrir notendur og tekjugrunnur virðist vera miðlun auglýsinga og kynningar á sértíloðum frá fjármálastofnunum. (Wesabe, 2009).

### ***Geezeo***

Líkt og Wesabe er Geezeo vefsamfélagslausn um persónuleg fjármál og býður líkt og hún upp á sjálfvirkar tengingar við banka og lánastofnanir. Notendur byggja upp prófíl, með bloggi, athugasemdum og leiðbeiningum um fjármál. Lausnin býður upp á möguleika á tengingum við margar lánastofnanir og myndar þannig eitt yfirlit yfir öll fjármál notandans án þess að þurfa að slá þær inn. Hugmyndin að baki Geezeo er að notendurnir veiti hver öðrum stuðning og hjálpi hver öðrum við að ná markmiðum sínum með því að deila upplýsingum um sparnaðarleiðir og árangur sín á milli. Í



samfélaginu geta notendur stofnað hópa um sameiginleg áhugamál eða markmið. Notendur blogga um fjárhagsleg efni og með því upplýsingum til annarra notenda. Þar er einnig að finna hóp sérfræðinga, hver á sínu sviði, sem hægt er að spyrja spurninga í spjallþráðum sem aðrir notendur hafa svo aðgang að og geta nýtt sér. Líkt og fleiri lausnir af þessum toga er lausnin bandarísk og eingöngu ætluð íbúum Bandaríkjanna og Kanada. Lausnin gefur þó kost á því að hlaða inn upplýsingum um reikninga handvirkt án þess að tengjast sjálfkrafa bankastofnunum. (Geezeo, 2009).

### ***Green Sherpa***

Green Sherpa býr yfir flestum sömu eiginleikum og þær lausnir sem að ofan eru taldar. Hún sameinar bankayfirlit frá mörgum bönkum, býður upp á gerð fjárhagsáætlana o.s.frv. Lausnin býr yfir öflugri fjárstreymisgreiningu en aðrar lausnir sem hér hefur verið minnst á. Það sem þó greinir Green Sherpa helst frá öðrum lausnum er möguleikinn á því fyrir notendur að deila gögnum sín á milli. Notendur geta valið að deila ákveðnum gögnum t.d. með maka eða endurskoðanda. Þetta gefur notendum kost á því að ræða um fjárhaginn á meðan þeir fara yfir sömu gögn án þess að þeir þurfi endilega að vera á sama stað. (Green Sherpa, 2009; ReadWriteWeb, 2009).

### ***Rudder***

Rudder hefur aðra nálgun en aðrar lausnir. Rudder nálgast fjármálin á forsendum þeirra reikninga sem þarf að greiða og heldur þannig yfirlit yfir þá fjárhæð sem notandinn á til afnota fram að næstu útborgun. Rudder sameinar þó bankaupplýsingar og færsluyfirlit úr heimabönkum en í stað þess að einbeita sér að fortíðinni og fylgjast náið með því sem er búið að eyða í ákveðna hluti er þungamiðjan á þá upphæð sem eftir er til framfærslu og sparnaðar. (ReadWriteWeb, 2009; Rudder, 2009).

### ***Expensr og moneyStrands***

Expensr er heimilisbókhaldslaun með svipaða eiginleika og þær sem hér hefur verið lýst. Nýlega var lausnin keypt af fyrirtæki sem heitir Strands sem framleiðir hugbúnað sem stingur upp á álitlegum vörum og þjónustu sem notendur hans gætu haft áhuga á. Nú stendur yfir samþætting þessara lausna í nýja laun sem kallast moneyStrands. Það verður heimilisbókhaldslaun sem til viðbótar greinir fjárhags-sögu notenda og stingur upp á vörum, þjónustu og tilboðum sem líklegt er að þeir telji

álitleg. Báðar lausnirnar gefa yfirlit yfir útgjöld og sameiningu reikninga eins og aðrar lausnir, auk áætlanagerðar og annarra þátta. (Expensr, 2009; ReadWriteWeb, 2009).

### ***Tesco Personal Finance***

Smásöluverisinn Tesco hefur frá árinu 1997 undanfarin ár starfrækt net- og símabanka í samvinnu við Royal Bank of Scotland (RBS). Einungis er um netreikninga að ræða svipaðs eðlis og Icesave reikningar Landsbankans í Bretlandi. Um mitt árið 2008 keypti Tesco RBS út úr samstarfinu og hyggur nú á opnun 30 viðskiptabankaútibúa í verslunum Tesco um allt Bretland. Til viðbótar við þetta selur Tesco heimilisbókhaldslausnina Tesco Personal Finance í verslunum sínum. Tesco Personal Finance heimilisbókhaldslausnin byggir alfarið á sama grunni og MoneyDance sem fjallað hefur verið um hér að framan. Hún inniheldur því alla sömu virkniþætti og hún, umsýslu reikninga, útgjaldastýringar og fleira. Lausnin er því mjög fullkomin, nú þegar á markaði og útbreidd í Bretlandi. Tesco er því öflugur samkeppnisaðili á þessu sviði sem býður viðskiptavinum sínum heildarfjármálaþjónustu auk smásöluverslana. Tesco Personal Finance kostar 9,95 GBP. (Computer Buyer, 2009; Forbes.com, 2009; FT.com, 2009; TescoFinance, 2009; TescoSoftware, 2009)

### ***Yahoo! Finance og önnur vefsetur um persónuleg fjármál***

Internetrisinn Yahoo! rekur vefsetur sem fjallar um fjármálamarkaði og fjárfestingar. Einn hluti vefsetursins fjallar sérstaklega um persónuleg fjármál heimila og einstaklinga. Á vefsetrinu er að finna mjög ítarlegar upplýsingar um fjármál einstaklinga. Þar er meðal annars að finna pistla frá fjármálaráðgjöfum, fjölda ráðlegginga og leiðbeiningar, margvíslegar vaxtaupplýsingar og sömu eða sambærilegar reiknivélar og finna má í Fjármálakerfi Heimilanna. Þó finnst þar ekki reiknivél fyrir uppgreiðslu lána sambærileg við Fjármálakerfi heimilanna. Hins vegar eru upplýsingar og ráðleggingar um leiðir til þess að losna undan skuldum. Á vefsetrinu eru einnig tenglar á fjármálaráðgjafa og auglýsingar frá þeim. Upplýsingar á vefsetrinu eru mjög ítarlegar og virðast vandaðar. Yahoo! rekur sérstaka útgáfu vefsetursins fyrir breskan markað (Yahoo! Finance, 2009). Fjölmarginir fleiri aðilar reka sambærileg vefsetur og má þar nefna Microsoft sem rekur <http://www.moneycentral.msn.com>, Forbes sem rekur <http://www.forbes.com/finance/>, Fortune og CNN sem saman reka <http://money.cnn.com/pf/> auk fleiri lífstílsvefsetra. Vefsetur sem nú þegar veita upplýsingar og fróðleik um persónuleg fjármál og fjármál heimilisins gætu, auk þess að vera samkeppnisaðilar, verið áhugaverðir

samstarfsaðilar þar sem mögulegt er að þeir hafi áhuga á að bæta við þá þjónustu sem þeir veita lesendum sínum.

### **6.5.2 Óbein samkeppni**

#### ***Töflureiknar***

Fólk með áhuga á að koma fjármálum sínum í horf og góða almenna tölvukunnáttu getur nýtt algengar og einfaldar hugbúnaðarlausnir sem eru aðgengilegar í nær hvaða tölvu sem er til þess að taka saman yfirlit yfir fjármál sín. Einnig er aðgengilegur á Internetinu fjöldi ókeypis sniðmáta fyrir slíkt. Umtalsverður fjöldi fólks býr yfir þeirri þekkingu sem þarf til þess að taka upplýsingar saman með hjálp slíkra verkfæra og nýta þær við stjórn fjármála sinna.

#### ***Fjárhagsráðgjafar***

Fjárhagsráðgjafar starfa ýmist sjálfstætt eða með öðrum stofnunum. Þeir hjálpa fólki við að koma reglu á fjármálin sín í formi ráðgjafar um sparnað eða niðurgreiðslu á lánum. Ef þeir starfa fyrir banka er líklegt að þeir miði ráðgjöf sína út frá þeim kostum eða lausnum sem bankinn býður upp á fyrst og síðan utanaðkomandi lausnir.

#### ***Bankar og fjármálastofnanir***

Bankar bjóða viðskiptavinum sínum flestir upp á aðgang að reikningum sínum og upplýsingum um stöðu sína í veflausnum. Hjá bankastofnunum er oft um að ræða þróaðar lausnir sem veita aðgang að upplýsingum um stöðu á reikningum, ógreiddar reikningskröfur, stöðu á kreditkortum og fleira. Þar má einnig framkvæma millifærslur, stofna bankareikninga, greiða reikninga og jafnvel kaupa og selja hluta- og skuldabréf. Sumar bankastofnanir til að mynda hér á Íslandi bjóða jafnvel upp á einfaldar heimilisbókhaldslaunir í heimabönkunum. Þar geta notendur flokkað útgjöld í skilgreinda flokka og fengið myndræn yfirlit yfir útgjöld hvers mánaðar.

### **6.5.3 Styrkur og veikleikar samkeppnisaðila**

Það má áætla að þeir beinu samkeppnisaðilar sem taldir eru upp í kaflanum hér að framan hafi ákveðið forskot á markaðnum. Þeir hafa nú þegar hafið starfsemi með vöru sem er tilbúin til notkunar. Sumir þeirra hafa þekkingu á þeim markaðsvæðum sem Fjárhagskerfi Heimilanna hyggst herja á. Hins vegar eru flestir þessara frá Bandaríkjunum og hafa einungis skapað sér markaðslega stöðu þar. Benda má á að

bæði Quicken og Microsoft Money drógu sig út af breskum markaði árið 2005 en nákvæmar ástæður þess eru ókunnar.

Algennt er að aðgangur og áskrift að veflausnunum sé án endurgjalds og því er búið að skapa nokkuð fastan ramma fyrir verðlagningu vara af þessu tagi. Þeir aðilar sem hafa fundið leið til þess að skapa sér tekjugrundvöll án þess að innheimta tekjur af notendunum sjálfum eru í sterkari stöðu en aðilar sem hyggjast innheimta áskriftargjöld af notkun sinna lausna.

Sumir þessara aðila hafa á bakvið sig stór og sterk vörumerki í hugbúnaðargerð sem auðveldar markaðsstarf. Margar lausnanna bjóða bæði sjálfvirkar tengingar eða flutning gagna frá heimabönkum sem minnkar umfang þeirrar vinnu sem notendur þurfa að leggja á sig til að hafa yfirlit yfir fjármálin.

Aðrir samkeppnisaðilar búa að því að vera nú þegar í sterku sambandi við viðskiptavininn um fjárhagsleg efni. Þar er einkum átt við fjárhagslega ráðgjafa, banka og aðrar fjármálastofnanir. Bankastofnanir geta t.d. boðið mjög sambærilegar lausnir við þær sem hér hefur verið fjallað um í heimabönkum sínum.

Í gagnagrunnum þeirra eru nú þegar nær allar upplýsingar sem þörf er á til þess að hægt sé að taka saman upplýsingar um útgjöld og fjárhagslega stöðu. Bankastofnanir hafa auk þess mikla þekkingu á þörfum og kröfum viðskiptavina sinna, þeir starfa á markaðssvæðinu og búa yfir nauðsynlegri þekkingu á markhópnum og efnahag hans.

Til ókosta við sumar lausnirnar er að notendur þurfa sjálfir að setja þær upp á tölvur sínar og viðhalda þeim með uppfærslum og viðbótum eftir þörfum. Þetta þýðir einnig að lausnirnar eru þá ekki aðgengilegar hvenær og hvaðan sem er heldur er aðgangurinn bundinn við þá tölvu sem hugbúnaðurinn hefur verið settur upp á og geymir gögnin. Þær lausnir sem ekki bjóða beinar tengingar við heimabanka eða einfaldan gagnaflutning með innlestri Excel eða textaskráa úr heimabönkum, krefjast þess af notendum að þeir slái allar upplýsingar inn handvirkt. Það gerir það að verkum að notendur þurfa að eyða umtalsverðum tíma í innslátt til þess að hafa yfirlit yfir fjármálin.

Lausnir eins og GFP og GnuCash, eru bókhaldsverkfæri og notendur þurfa að hafa grunnfærni og skilning á bókhaldi til þess að nýta þær sem best. Kjósi notendur að nota töflureikna þá þurfa þeir bæði að hafa grunnskilning á fjármálum og búa yfir umtalsverðri þekkingu á Excel og þeim reikniföllum sem þar eru í boði. Notkun töflureikna í þessu skyni er einnig mjög tímafrek, í það minnsta til að byrja með.

## 6.6 Samstarfsaðilar

Þegar kemur að vali á samstarfsaðilum koma nokkrar leiðir til greina. Fyrsta leiðin gæti verið þannig að valinn væri samstarfsaðili sem er þegar með samskipti við mögulegan markhóp eins og til dæmis Bayern Líf hefur hér heima. Samstarfsaðili sem selur vöru og getur boðið áskrift að veflausninni með í kaupunum. Í Bretlandi gæti það verið stéttarfélag, háskóli eða, vef tímarit eða hvaða fyrirtæki, helst tengt fjármálum, sem hefur þegar samskipti við markhópinn og á auðvelt með að ná sambandi við hann. Þá er komin tenging við markhópinn en ávinningur verður að vera ljós fyrir báða aðila.

Hvað græðir samstarfsaðilinn á samstarfi við fyrirtækið? Hann fær væntanlega ávinning af sölu á netinu en á móti er hugmyndin um að hann sjái alfarið um markaðsstarf og sölu til þeirra sem hann hefur nú þegar sambönd við. Hér þarf stefna fyrirtækisins að vera alveg skýr, er markmiðið að samstarfsaðili auglýsi veflausnina inn á heimasíðu sinni eða er gerð krafa um meiriháttar markaðs og söluherferð? Ef krafan er eingöngu sú að samstarfsaðili auglýsi vöruna og sendi út tölvupósta á sinn markhóp þá verður að meta kostnaðinn við það. Hægt er að kaupa aðgang að slíkum listum og einnig eru margar vefsíður með auglýsingapláss. Það verður því að liggja ljóst fyrir hvað það er sem fyrirtækið krefst af samstarfsaðilanum.

Megin kostnaður fyrir utan vöruþróun færi í að setja á fót slíkt samstarf því eins og sagt var áður er ekki auðvelt að finna samstarfsaðila sem hefur sömu markmið og þarfir.

Annar möguleiki er hugsanlegt samstarf við aðila sem hefur minni tengingu við markhópinn en hefur þekkingu á markaðinum. Þetta gæti verið vef tímarit, eða fyrirtæki sem vill ná fótfestu á Internetinu. Markaðssetningin verður að vera mun sjálfstæðari heldur en í leið 1 þar sem hún getur nýtt sér núverandi markhóp. Hún yrði að hafa mikla sérstöðu sem gerði samstarfsaðila kleift að markaðssetja hana.

Þriðji möguleikinn er samstarf við samkeppnisaðila. Þá verður varan að bjóða upp á aukið virði fyrir bæði viðskiptavini og samkeppnisaðila. Sú leið veltur aftur á vöruþróunarhlutanum. Af þessu er ljóst að erfitt er að meta það hvort byrja eigi í vöruþróun eða á því að finna samstarfsaðila.

### 6.6.1 Mögulegir samstarfsaðilar

Samstarfsaðilar geta verið af ýmsum toga. Eins og áður kom fram hefur veflausnin verið seld á heimamarkaði í gegnum lífeyrissjóð. Fleiri mögulegir samstarfsaðilar eru

stéttarfélög, stúdentafélög, lífstílstímarit ásamt samkeppnisaðilum eins og fjármálaráðgjöfum.

Stéttarfélög eru þegar með stóran hóp af fólki á skrá og geta boðið upp á veflausnina út frá vefsíðu sinni. Hér er dæmi um vefsíðu stéttarfélags kennara VOICE, union of education professionals, [www.voicetheunion.org.uk](http://www.voicetheunion.org.uk). Fyrir utan almenna stéttarfélagshjónustu bjóða þeir afslátt hjá fyrirtækjum af ýmsum vörum og þjónustu sjá hér að neðan. Notandinn verður að skrá sig inn til þess að skoða úrvalið.

**Voice has also negotiated discounts from leading suppliers on the following services:**

- personal legal services
- motor, home and travel insurances
- CPD courses and training
- financial advice
- motor breakdown
- professional indemnity insurance for self-employed members
- hotels and holiday extras.

See [www.voicetheunion.org.uk/benefits](http://www.voicetheunion.org.uk/benefits)

#### **Mynd 5 Þjónustuyfirlit Voice**

(Voice Union, 2009).

Annað dæmi sýnir möguleika á samstarfi við stúdentafélög. Hér væri hægt að bjóða upp á veflausnina undir liðnum fjármálaráðgjöf. Vefsíða stúdentafélags Manchester Metropolitan University var skoðuð og þar var undirsíða með ráðgjöf varðandi fjármálin.

Although we recommend that you come in and [speak to us](#) about any problems you might have, we also provide a lot of [information on this website](#) that might answer any questions you have on the spot!

You can visit our [links](#) page to access other useful websites and resources.

We also have several booklets and publications listed below that might help to answer your question or problem.

[Council Tax \(08/09 Edition\)](#)

[Healthcare \(08/09 Edition\)](#)

[Money Management \(08/09 Edition\)](#)

[Drugs \(08/09 Edition\)](#)

Academic Appeals (08/09 Edition)

NB Appeal Form and Regulations are available separately

Academic problems (08/09 Edition)

Final Year Students Benefits  
(Summer 2008 Edition)

Annual Report 2006/07

## Mynd 6 Fjárhagsþjónusta Manchester Metropolitan Student Union

Reyndar verður að hafa í huga að þarna er boðin frí ráðgjöf á pdf. formi. Ef stúdentafélög yrðu metin sem hugsanlegir samstarfsaðilar yrði að skoða verðlagningu í samráði við þau og fá upplýsingar um fjölda heimsókna á síðuna til þess að meta fýsileika mögulegs samstarfs (Mmunion.com, 2009)

## 6.7 Markaðir

### 6.7.1 Val á markaði

Hvers vegna Bretland? Valið má útskýra að nokkru leyti með hugrænni fjarlægð. Íslendingar hafa góð tök á enskri tungu og margir hafa heimsótt höfuðborgina oftar en einu sinni. Landfræðilega séð þá er ekki langt til Bretlands frá Íslandi og sökum tíðra flugferða þangað hafa Íslendingar góð tök á því að ferðast þangað. Bretar hafa einnig mikinn áhuga á Íslandi en það er erfitt að segja til um stöðu Íslands í hugum Breta núna árið 2009 eftir að fjármálakreppan skall á. Það er tiltölulega þægilegt að afla sér upplýsinga um breska markaðinn og ef út í það er farið þá ætti að vera auðvelt að stofna til kynna við mögulega samstarfsaðila þar sem tungumálakunnáttan hjálpar til.

### 6.7.2 Vöxtur markaðar

Eins og gröfin að framan gáfu til kynna þá höfðu ýmsir þættir lækkað töluvert á milli ára eins og kaup á fjármálaþjónustu sem féll úr 24% árið 2006 í 11% árið 2008. Hinsvegar hefur sala á Internetinu aukist um 30% á árinu 2007. Árið 2006 voru tölurnar í 125,5 milljörðum punda en fóru upp í 163 milljarða punda. 70,3% breskra fyrirtækja voru með vefsíðu og nam sala á Internetinu 7,7% af heildarveltu allra fyrirtækja annarra en fjármálastofnanna (Office for National Statistics, 2009a).

### 6.7.3 Vöruúrval

Eins og staðan er í dag þá er um hugbúnaðarlausn að ræða. Veflausn þar sem viðskiptavinurinn skráir sig inn og notar eiginleika vörunnar. Það er þó hægt að auka vöruúrvalið ef miðað er við að stækka markhópinn. Dæmi sem fyrirtækið hefur nefnt eru námskeið og fleiri þættir sem svara þörfum annarra markhópa:

- Kennsluforrit fyrir efri bekki grunnskóla og framhaldsskóla
- Fjárfestingar og ávöxtun
- Gott start (fyrir 18 ára og eldri)
- Gullárin (fyrir 50 ára og eldri)
- Fréttabréf
- Nettímarit

Hægt er að nota veflausnina sem kynningartól fyrir þessar vörur og námskeið sem bjóða á upp á. Hugmyndir um að birta fréttabréf reglulega og selja það áskrifendum eru einnig á dagskrá en íhuga ætti vel og vandlega hvort sala sé rétta leiðin. Fréttabréfið ætti að vera notað sem stuðningsefni við þá vöru sem verið er að selja, það ætti að nota sem tól til að halda í viðskiptavininn og sýna honum að fyrirtækinu sé alvara með vöruframboði sínu. Rafræn fréttabréf eru einnig oftar en ekki notuð í sölu og kynningartilgangi fyrir uppfærslur eða nýtt vöruframboð og því ætti að varast það að láta núverandi viðskiptavini borga fyrir upplýsingar sem hann telur sig eiga rétt á. Hinsvegar verður að taka mið af því að 11% karla hafa greitt fyrir áskrift að rafrænu tímariti en engin kona. Veflausn ein og sér er ekki líkleg til að selja hugmyndafræðina heldur verða aðrar vörur að haldast í hendur við hana eins og fréttabréf, námskeið eða pistlar eins og stefnan er.



#### 6.7.4 Verð

Tekjugrunnur fyrirtækisins verður byggður á áskriftargrunni. Fyrirtækið leggur upp með að innheimta um það bil 5 pund á mánuði. Í dag eru innheimt mánaðargjöld á innlendum markaði og nema þau 990 krónum fyrir þá sem eru í lífeyrissparnaði Bayern Líf og utanaðkomandi greiða 1990 krónur. Miðað við samkeppni er talið að erfitt verði að innheimta slíka upphæð þegar væntanlegir kaupendur hafa val um svo marga kosti og marga sambærilega og ódýrari.

Erfitt er að meta hvert raun áskriftargjaldið mun verða þar sem varan hefur ekki verið fullmótuð eða þróuð og kostnaður við það metinn. Í ljósi mikillar samkeppni verður að byggja verðlagningu á því sem gengur og gerist hjá keppinautum.

Mat mögulegs samstarfsaðila hefur líka mikil áhrif á verðlagningu vörunnar en byggja verður á tengingu hans við markaðinn. Taka verður mið af þeim samningi sem gerður verður við mögulegan samstarfsaðila, mun hann fá 30% eða 50% sem dæmi?

Þó svo að um áskrift á heimamarkaði hafi verið að ræða kemur þessi veflausn til með að vera allt önnur bæði í virkni og útliti svo kanna ætti alla möguleika fyrir tekjumyndun eins og sölu á auglýsingum á vefsíðu. Það verður líka að meta markhópin út frá því hvort hann sé líklegur til þess að vilja greiða einu sinni með kreditkorti sínu eða hvort hann sé líklegur til að vilja festa sig í áskrift. Það felur í sér stærrí fjárhagslega ákvörðun að verða áskrifandi en að kaupa vöru einu sinni. Kanna mætti hug markhóps til þess annars vegar að kaupa áskrift eða greiða eitt gjald. Með slíku mætti kanna hagkvæmni beggja leiða.

Eftirfarandi er útreikningur á mögulegum mánaðarlegum áskriftartekjum miðað við mismunandi markaðshlutdeild. Miðað er við heildarfjölda í lykilmarkhópi eða 3.715.000. Útreikningurinn er aðeins til viðmiðunar. Tekin eru dæmi um fjórar markaðshlutdeildir. Hinsvegar verður að segjast að alls er óvíst hvort varan seljist í mánaðarlegri áskrift ef tekið er mið af fjölda samkeppnisaðila sem bjóða svipaðar lausnir endurgjaldslaust eða gegn lágu byrjunargjaldi.

| <b>Mánaðarlegar áskriftartekjur í breskum pundum og íslenskum krónum miðað við mismunandi markaðshlutdeild</b> |              |   |              |   |              |   |
|--|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| <b>Hlutdeild</b>   | <b>0,10%</b> |   | <b>0,25%</b> |   | <b>1,00%</b> |   |
| <b>Áskriftargjald</b>  | <b>GBP</b>   | <b>ISK m.v. Gengi<br/>26.4.2009,<br/>190,81</b> | <b>GBP</b>   | <b>ISK m.v. Gengi<br/>26.4.2009,<br/>190,81</b> | <b>GBP</b>   | <b>ISK m.v. Gengi<br/>26.4.2009,<br/>190,81</b> |
| £1   | £3.715       | 708.859 kr.                                     | £9.288       | 1.772.148 kr.                                   | £37.150      | 7.088.592 kr.                                   |
| £2   | £7.430       | 1.417.718 kr.                                   | £18.575      | 3.544.296 kr.                                   | £74.300      | 14.177.183 kr.                                  |
| £4   | £14.860      | 2.835.437 kr.                                   | £37.150      | 7.088.592 kr.                                   | £148.600     | 28.354.366 kr.                                  |
| £5   | £18.575      | 3.544.296 kr.                                   | £46.438      | 8.860.739 kr.                                   | £185.750     | 35.442.958 kr.                                  |

**Tafla 3** Mögulegar mánaðarlegar áskriftartekjur miðað við markaðshlutdeild

## 7 Niðurstaða úr greiningu og umræða

### 7.1 Niðurstöður úr markaðsgreiningu

Lykilmarkhópur hefur verið skilgreindur út frá gögnunum sem einstaklingar með framhaldsskólamenntun eða meira á bilinu 24-44 ára. Hann er einnig metinn út frá fjölda þeirra sem notfæra sér heimabankaþjónustu og er líklegur til þess að kaupa vörur á netinu.

Rannsóknir bresku hagstofunnar á internetnotkun leiða í ljós að menntaðir karlar á aldrinum 24-44 sækja Internetið mest og eru líklegri en aðrir flokkar til þess að kaupa vörur á Internetinu. Rannsóknirnar leiða einnig í ljós að aðgengi að Internetinu er mest í suðurhluta Englands (Office for National Statistics, 2008).

Með þá vitneskju er hægt að miða markaðssetningu að hópi þeirra sem þar búa. Google býður upp á kaup á auglýsingum sem eingöngu birtast á vissum landssvæðum. Þannig er hægt að miða beint á ákveðið svæði í stað þess að dreifa skilaboðum vítt og breytt án þess að geta metið árangur þeirra. Þá er hægt að prófa sig áfram á landssvæðum og meta þannig viðbrögð við vörunni.

Eins og áður kom fram þá er nauðsynlegt að sníða skilaboð eftir markaðssvæðum og þá sérstaklega ef um erlenda markaði er að ræða. Skilaboðin ættu þó ekki að vera eingöngu bundin við erlenda markaði heldur ættu fyrirtæki einnig að sníða þau að landssvæðum innan erlenda markaðarins. Sérstaklega þegar um jafn stórt markaðssvæði og raun ber vitni er um að ræða. Skilaboð um sparnað fyrir markhóp sem er búsettur í London ættu að vera markviss fyrir þann hraða og dýra lífstíl sem borginni fylgir en taka á öðrum þáttum fyrir markhóp sem búsettur er til dæmis í Bournemouth. Þótt stutt sé á milli er gífurlegur munur á þessum svæðum. London er stórborg sem er þekkt fyrir fjölbreytt og lifandi mannlíf en Bournemouth minnir einna helst á sumarleyfisstað við sjóinn og hefur rólegra yfirbragð enda flytja Bretar þangað oft við eftirlaunaaldur.

Sérstaklega skilaboð eiga ekki eingöngu við um landsvæði heldur einnig við um kyn. Konur eru taldar íhaldssamari þegar kemur að fjárfestingum og eru líklegri til þess að hafa það verra en karlmenn á efri árum samkvæmt bandarískri rannsókn (Bernasek &

Shwiff, 2001). Það gæti gefið til kynna að konur á efri árum hafi meiri þörf á sparnaði en karlar á sama aldri. Leiða má því líkur að því að ef greina ætti ítarlegri markhóp útfra lykilmarkhóp væru konur áhugaverður markhópur fyrir umrædda veflausn.

Konur þéna minna en karlar og eru ólíklegri til þess að vilja taka áhættur í fjárfestingum. Áhættufælni í fjárfestingum er tengd minni hagnaði og þar af leiðandi eru konur ólíklegri til þess að hagnast jafn mikið á þeim og karlar (Bernasek & Shwiff, 2001).

Með það í huga væri hægt að sníða hugmyndafræðina að konum ásamt því að þróa vöruna sérstaklega með þær í huga. Skilaboðin gætu falið í sér að um litla sem enga áhættu væri að ræða og konur hefðu mikla stjórn á sínum sparnaði. Skilaboðin ættu að miða að því að sýna konum að með litlum skrefum og með því að verða skuldlausar fyrr en ella þá gætu þær lagt töluverða upphæð til hliðar fyrir efri árin.

Strax í byrjun yrði vörubrúin að taka mið af þessum ítarlega markhópi. Meta þyrfti til dæmis þarfir kvenna ef þær yrðu fyrir valinu þegar kemur að þróun veflausna til þess að auka líkurnar á að þær noti þær. Þetta er mikilvægt í ljósi þess að þó að hugmyndafræðin myndi falla konum vel í geð þá gæti veflausnin hentað körlum betur. Þess vegna er mikilvægt fyrir fyrirtækið að vera búíð að ákveða markhóp nákvæmlega áður en farið er í þróun.

Með því að einbeita sér að konum með þarfir þeirra í huga gæti fyrirtækið myndað sér sérstöðu á markaði. Ekki er hægt að greina hvort samkeppnisaðilar herji markvisst á annað kynið og hvort notendur séu fleiri af öðru kyni. Fyrirtækið getur hinsvegar notað sinn eigin gagnagrunn til þess að kanna hvort konur séu líklegri til þess að vera skráðar fyrir veflausninni eða hvort þær séu aðilinn sem notar hana. Að slíku má komast að með hjálp spurningalista sem sendur væri á núverandi markhóp. Ef í ljós kemur að konur eru í miklum meirihluta þá gæti það verið merki um að kanna þyrfti þann möguleika að sækja markvisst á konur enn frekar.

Þetta leiðir svo að vali á samstarfsaðila og tengingu hans við markhópinn. Eins og kom fram þá eru fyrirtæki líklegri til þess að velja sér aðila sem þau hafa annað hvort starfað með áður eða þá þau þekkja önnur fyrirtæki sem mæla með þeim aðila (Gulati, 1998). Fyrirtækið hefur enga augljósa tengingu við breska markaðinn sem gerir það verkefni erfitt. Það mun samt sem áður líklega verða auðvelt að setja sig í samband við hina og þessa aðila sem líklegir þykja til samstarfs og hafa tengsl við markhópinn. Erfiðara er að gera ráð fyrir farsælu samstarfi þar sem þekkingin á aðilanum er takmörkuð. Fyrirtækið gæti því reynt að nýta tengsl sín við önnur íslensk fyrirtæki

sem annaðhvort hafa farið inn á breskan markað eða þekkja til annarra sem hafa reynslu af því. Þannig gætu þau mögulega komist í samband við aðila sem annað fyrirtæki hefur reynslu af að vinna með.

## 7.2 Hvaða leiðir eru fýsilegar?

Í stuttu máli þá er markaðurinn mjög vænlegur og stór miðað við heimamarkað og fýsilegur í því skyni. Fyrirtækið hefur hinsvegar enga haldbæra tengingu við markaðinn og þar af leiðandi verður val á samstarfsaðila erfitt sem eykur líkur á að mögulegur samningur gæti orðið óhagstæður. Leit að samstarfsaðila ætti þó að hefjast áður en varan er fullmótuð þar sem innlegg frá samstarfsaðila getur verið mikilvægt vegna þekkingar á markaði. Á hinn bóginn má velja því upp hvort einfaldlega sé best að fara alla leið sjálf, markaðssetja vöruna á Internetinu og kaupa auglýsingar þar sem þær eru líklegar til að skila árangri. Samkeppnin er mikil og varan gæti auðveldlega týnst í hafsjó veflausna sem bjóða svipaða þjónustu ef sérstaðan er ekki augljós. Samkeppnisaðilar bjóða líka upp á hugmyndafræði sem hvetur fólk til þess að spara og nýta vefsamfélög þar sem fólk er virkt. Samkeppnisaðilar eru því með mikið forskot þar sem þeir hafa þegar skapað sér sess þar.

Að auki þarf að kanna hvers vegna stærstu aðilarnir hafa dregið sig út af breska markaðnum? Er ómögulegt að hagnast á honum? Hefur Tesco Finance náð afgerandi markaðshlutdeild og þar af leiðandi ýtt Quicken og Microsoft Money út af breska markaðnum? Engar útskýringar lágu fyrir hvers vegna þeir tóku ákvörðun um að yfirgefa breskan markað en það er vissulega áhyggjuefni.

Eftirfarandi eru hugmyndir að mögulegum leiðum sem eru settar fram á einfaldan hátt. Einnig er reynt að varpa ljósi á kosti og galla hvernar leiðar fyrir sig.

**Leið 1:** Fyrirtækið selur vöruna sjálft og markaðssetur hana á Internetinu með aðstoð breskrar markaðsskrifstofu.

- Kostir:
  - Ágóði rennur óskiptur til fyrirtækisins
  - Umsjón og stjórn í höndum fyrirtækisins
  - Bein tenging við mögulega viðskiptavini til að viðhalda vörubrún
- Gallar:
  - Meiri vinna fyrir fyrirtækið að ná í nýja viðskiptavini
  - Óbein tenging við markað
  - Kostnaður við markaðssetningu

**Leið 2:** Nýta sambærilegan aðferð og er beitt hér heima. Hefja samstarf við lífeyrissjóð og fela honum sölu á veflausninni.

- Kostir:
  - Fyrirtækið þarf ekki að framfylgja söluherferðum
  - Viðskiptavinir eru þegar til staðar
  - Samstarfsaðili er með beina tengingu við markað
- Gallar:
  - Eru slíkir aðilar á lausu og tilbúnir í samstarf?
  - Hvað tíma tekur það að koma á slíku samstarfi?
  - Óvissa um skiptingu gróða
  - Óvissa um raunverulegan ágóða af samstarfi

**Leið 3:** Fresta sókn á erlendan markað. Þróa vöruna fyrir heimamarkað og auka markaðshlutdeild hér til muna. Öðlast meiri þekkingu á þörfum viðskiptavinarins og sækja á erlendan markað þegar færi gefst.

- Kostir:
  - Þekking til staðar á markaði
  - Bein tenging við núverandi notendur
  - Kostnaður helst sá sami í vöruþróun en óvissa minnkar
  - Fjöldi mögulegra notenda gæti orðið sá sami og ef farið er á erlendan markað
- Gallar:
  - Minni markaður
  - Fljótt mettur
  - Fjöldi notenda gæti verið mun minni

Af þeim mögulegu leiðum sem hér hafa verið settar fram og miðað við greiningu hér að framan er að öllum líkindum betra að þróa veflausnina og hugmyndafræðina fyrir heimamarkað. Hægt væri að líta á heimamarkað sem viðmiðunarmarkað. Með markvissum rannsóknum á markhópi á heimamarkaði væri hægt að skilja notendur betur og sjá hvernig þeir hegða sér. Þá getur fyrirtækið greint þarfir þeirra og væntingar og nýtt í vöruþróun.

Fyrirtækið ætti samt sem áður að þróa vöruna með hugsanlega erlenda markaðssókn í huga þannig að ekki verði of mikið mál að aðlaga hana enskum markaði. Útbúa ætti kennsluefni á ensku samhliða íslensku til þess að þurfa ekki að fara úti sama kostnað aftur. Á meðan herjað er á heimamarkað væri á sama tíma hægt að mynda tengsl við erlenda aðila og sýna fram á arðsemi veflausnarinnar með notendatölum og

markaðshlutdeild frá heimamarkaði ásamt ítarlegri markhópagreiningu. Það eitt myndi gera myndun samstarfs auðveldara þar sem hugsanlegur samstarfsaðili gæti betur séð hvernig varan lítur út og hvort hún njóti vinsælda. Þá er jafnframt hægt að meta betur hvaða samstarfsaðili og tenging hans við markhópinn henti veflausninni best. Ef fyrirtækið fer þá leið er það í sterkari stöðu hvað varðar val á samstarfsaðila. Fyrirtækið hefur þá öðlast meiri þekkingu á því hvernig veflausnin virkar og hvernig notendur taka henni.

Hins vegar má segja að þetta sé örugga leiðin og hin sé að þróa vöruna beint fyrir breskan markað og samhliða því finna samstarfsaðila. Eina hættan væri þá sú að ekki fyndist samstarfsaðili í tæka tíð og kostnaður sem því fylgdi að bíða eftir markaðssetningu veflausnarinnar yrði hár. Fyrirtækið gæti einnig lent í því að standa eitt og sér og þurft að fara alla leið sjálft. Áskriftartekjur myndu hinsvegar renna óskiptar til fyrirtækisins en á móti kemur kostnaður við að afla viðskiptavina og markaðssetja vöruna.

Þegar allt kemur til alls þá er umfram allt mikilvægast fyrir fyrirtækið að vita í hvaða átt það vill stefna. Hindranirnar eru margar, sama hvaða leið er valin og meta þarf ávinning hvernar leiðar á móti áhættu. Með því að þróa vöruna á heimamarkaði og læra að þekkja þarfir og væntingar viðskiptavina er hægt að minnka áhættu við sókn á erlendan markað töluvert. Samkeppnisaðilarnir eru sterkir og hafa hugsanlega mikil tök á markaðnum. Hinsvegar eru allar líkur á því að markaður fyrir vörur og þjónustu af þessu tagi fari stækkandi á næstu misserum vegna fjármálakreppunnar. Því er mjög mikilvægt að finna leið til þess að ná til þeirra sem eru að hugsa um að byrja að spara. Umfram allt verður sérstaða lausnarinnar að vera skýr og helst þannig að samkeppnisaðilar geti ekki hermt eftir henni á augabragði. Með rétttri markaðssetningu og vöru sem tekið er eftir ætti að vera hægt að ná árangri nánast hvar sem er í heiminum.

## 8 Heimildaskrá

- Ace Money (2009). The Personal Finance Manager Retrieved 15.mars, 2009, from <http://www.mechcad.net/products/acemoney/>
- Aharoni, Y. (1966). The Foreign Investment Decision Process. *International Executive*, 8(4), 13-14.
- Angehrn, A. (1997). Designing mature internet business strategies: The ICDT model. *European Management Journal*, 15(4), 361-369.
- Baird (1994). The choice of international strategies by small businesses. *Journal of Small Business Management*, 32, 48.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Bernasek, A., & Shwiff, S. (2001). Gender, Risk, and Retirement. *Journal of Economic Issues*, 35(2), 345-356.
- Butler, P., & Peppard, J. (1998). Consumer purchasing on the Internet:: Processes and prospects. *European Management Journal*, 16(5), 600-610.
- Computer Buyer (2009). Personal Finance Software Retrieved 21.mars, 2009, from <http://www.computerbuyer.co.uk/labs/107368/tesco-personal-finance.html>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361.
- Datamonitor (2008). *Internet Software & Services Industry Profile: Global*: Datamonitor Plc.
- Expensr (2009). free online personal finance manager Retrieved 19.mars, 2009, from <https://www.expensr.com/>
- Fan, M., Kumar, S., & Whinston, A. B. (2009). Short-term and long-term competition between providers of shrink-wrap software and software as a service. *European Journal of Operational Research*, 196(2), 661-671.
- Forbes.com (2009). Tesco buys out RBS from Tesco Personal Finance for 950 mln pounds cash UPDATE Retrieved 21.mars, 2009, from <http://www.forbes.com/feeds/afx/2008/07/28/afx5260143.html>
- FT.com (2009). Tesco to open bank branches in its stores Retrieved 21.mars, 2009, from [http://www.ft.com/cms/s/0/17fbfcbe-1c85-11de-977c-00144feabdc0.html?nlick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/17fbfcbe-1c85-11de-977c-00144feabdc0.html?nlick_check=1)



- Geezeo (2009). Make Sense of Your Money Retrieved 20.mars, 2009, from <https://www.geezeo.com/>
- GFP (2009). GFP Personal Finance Manager Retrieved 15.mars, 2009, from [http://download.cnet.com/GFP-Personal-Finance-Manager/3000-2057\\_4-10388800.html](http://download.cnet.com/GFP-Personal-Finance-Manager/3000-2057_4-10388800.html)
- GnuCash (2009). About.Com: Financial Software Retrieved 14.mars, 2009, from [http://financialsoft.about.com/od/reviewsfinancesoftware/p/GnuCash\\_Profile.htm](http://financialsoft.about.com/od/reviewsfinancesoftware/p/GnuCash_Profile.htm)
- Grabner-Kraeuter, S. (2002). The Role of Consumers' Trust in Online-Shopping. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 43-50.
- Granovetter (1985). Economic action and social structure : the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481.
- Green Sherpa (2009). Personal Cash Flow Management Retrieved 20.mars, 2009, from <https://www.greensherpa.com/accounts/login/?next=/dashboard/>
- Gulati (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293.
- Hamel (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133.
- Hero (2009). Higher Education Facts and Statistics Retrieved 3.april, 2009, from [http://www.hero.ac.uk/uk/inside\\_he/facts\\_and\\_statistics/faqs.cfm](http://www.hero.ac.uk/uk/inside_he/facts_and_statistics/faqs.cfm)
- Hoffman (1996). Marketing in hypermedia computer - mediated environments : conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50.
- Hollensen, S. (2004). *Global marketing : a decision-oriented approach* (3rd ed.). Harlow, England: Financial Times ; Prentice Hall.
- IBM (2007). An orientation to the new technologies on campus. [Online article]. *IDEAS from IBM*(04 September 2007).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1978). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM. *International Executive*, 20(1), 19-21.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM -- FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies* (Vol. 35, pp. 334-334).
- Koehn, D. (2003). The Nature of and Conditions for Online Trust. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 3-19.
- Kogut (1988). Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319.

- Kogut (1989). The stability of joint ventures : Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics* , *The*, 38(2), 183.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lumpkin (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* , *The*, 21(1), 135.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McAPPER (2009). iCash review and giveaway Retrieved 17.mars, 2009, from <http://macapper.com/2008/05/06/icash-review-and-giveaway/>
- Microsoft (2009). Microsoft Money Plus Premium Retrieved 13.mars, 2009, from <http://www.microsoft.com/money/default.mspx>
- Microsoft Money (2009). Wikipedia the free encyclopedia Retrieved 13.mars 2009, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_money](http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_money)
- Microsoft Money Plus (2009). About.Com Personal Finance Review Retrieved 13.mars, 2009, from [http://financialsoft.about.com/od/reviews/financesoftware/fr/MS\\_Money\\_Review\\_2.htm](http://financialsoft.about.com/od/reviews/financesoftware/fr/MS_Money_Review_2.htm)
- Mint.com (2009). The best free way to manage your money Retrieved 17.mars, 2009, from <http://www.mint.com/>
- Mmunio.com (2009). Manchester Metropolitan University Retrieved 3.april, 2009, from <http://www.mmunio.co.uk/advice/linksanddownloads/>
- MoneyDance (2009). MoneyDance, The Most Intuitive Personal Finance Application Retrieved 15.mars, 2009, from <http://www.moneydance.com/>
- National Statistics Online (2009a). Internet Access Retrieved 10.april, 2009, from <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=8>
- National Statistics Online (2009b). Populations Estimates.
- OECD (2009). Economic Outlook Interim Report Retrieved 20.april 2009, from <http://www.oecd.org/dataoecd/17/4/42440943.pdf>
- Office for National Statistics (2008). Internet Access 2008 Households and Individuals. *Social and Welfare* Retrieved 17.april, 2009, from <http://www.statistics.gov.uk/pdfdir/iahi0808.pdf>
- Office for National Statistics (2009a). Internet Sales Rose by 30% in 2007 Retrieved 10.mars, 2009, from <http://www.statistics.gov.uk/pdfdir/ecomnr1108.pdf>
- Office for National Statistics (2009b). Labour Market Statistics Retrieved 15.april, 2009, from <http://www.statistics.gov.uk/pdfdir/lmsuk0309.pdf>

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Phillips McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Prensky (2001). Digital natives , digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1.
- Quicken Online (2009). Wikipedia, the free encyclopedia Retrieved 13.mars, 2009, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Quicken>
- ReadWriteWeb (2009). Banking 2.0 Money Management Moves to The Cloud Retrieved 19.mars, 2009, from [http://www.readwriteweb.com/archives/banking\\_20\\_money\\_management\\_in\\_the\\_cloud.php](http://www.readwriteweb.com/archives/banking_20_money_management_in_the_cloud.php)
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*(4), 45-52.
- Rudder (2009). Personal Finance in Your Inbox Retrieved 15.mars, 2009, from <http://rudder.com/default.aspx>
- Softsea.com (2009). iCash review Retrieved 17.mars, 2009, from <http://www.softsea.com/review/iCash.html>
- TescoFinance (2009). Tesco Finance and Insurance Retrieved 20.mars, 2009, from <http://www.tescofinance.com/personal/finance/home.jsp>
- TescoSoftware (2009). Tesco Software Retrieved 21.mars, 2009, from <http://www.tescosoftware.com/>
- TopTen Reviews (2009a). Personal Finance Software acemoney review Retrieved 16.mars, 2009, from <http://personal-finance-software-review.toptenreviews.com/acemoney-review.html>
- TopTen Reviews (2009b). Personal Finance Software iCash review Retrieved 16.mars, 2009, from <http://personal-finance-software-review.toptenreviews.com/icash-review.html>
- Vernon, R. (1966). INTERNATIONAL INVESTMENT AND INTERNATIONAL TRADE IN THE PRODUCT CYCLE. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vijay K. Jolly, M. A., Jean-Pierre Jeannet, (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change*, 1(2), 71-82.
- Voice Union (2009). The Union for Education Professionals Retrieved 2.april, 2009, from [http://www.voicetheunion.org.uk/index.cfm/page/why\\_voice.cfm/ncid/1053](http://www.voicetheunion.org.uk/index.cfm/page/why_voice.cfm/ncid/1053)
- Wesabe (2009). Your Money, Your Community Retrieved 19.mars, 2009, from <http://www.wesabe.com/>
- Yahoo! Finance (2009). Yes, You Can Get Out of Debth Retrieved 23.mars, 2009, from <http://finance.yahoo.com/how-to-guide/banking-budgeting/18442>

