

**BS ritgerð**  
**í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum**

**Könnun möguleika á opnun  
veitingareksturs í Danmörku**

**Ágúst Róbert Glad**



**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands**  
**Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson**  
**Febrúar 2010**

## **Formáli**

Lokaritgerð þessi er til B.S. gráðu í viðskiptafræði, með áherslu á markaðsfræði og alþjóðaviðskipti, við Háskóla Íslands og gildir hún 12 einingar. Leiðbeinandi var Ingjaldur Hannibalsson.

# Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	- 7 -
2	Mismunandi viðskipti milli landa.....	- 9 -
2.1	Viðskiptasérleyfi .....	- 9 -
2.1.1	Hvað þarf að fara yfir áður en sótt er um sérleyfið?.....	- 9 -
2.1.2	Kostir og gallar sérleyfa.....	- 10 -
2.1.3	Mismunandi tegundir alþjóðlegra sérleyfa .....	- 11 -
2.1.4	Alþjóðavæðing.....	- 12 -
2.1.5	Staða sérleyfa nú og í nánustu framtíð .....	- 14 -
2.2	Sameiginlegt félag.....	- 15 -
2.2.1	Ástæður og ávinningur .....	- 15 -
2.2.2	Gallar og kostnaður.....	- 16 -
2.3	Samruni og yfirtaka.....	- 16 -
2.3.1	Hvers vegna að taka yfir? .....	- 16 -
2.3.2	Hvers vegna samruni?.....	- 17 -
2.3.3	Fjölgun á yfirtökum og samrunum .....	- 17 -
2.4	Kaup á starfandi rekstri .....	- 18 -
2.5	Stofnun nýs veitingareksturs .....	- 18 -
2.5.1	Undirbúningur.....	- 19 -
2.5.2	Fjármagn og vinna .....	- 20 -
3	Íslendingar í veitingarekstri erlendis .....	- 21 -
3.1	Samantekt á rekstri Íslendinga erlendis .....	- 22 -
3.2	Viðtöl við rekstraraðilana.....	- 30 -
3.2.1	Reynsla .....	- 30 -
3.2.2	Ástæður fyrir því að hefja rekstur erlendis .....	- 31 -

3.2.3	Hvað var óvænt og frábrugðið rekstri á Íslandi? .....	- 31 -
3.2.4	Leyfismál .....	- 33 -
3.2.5	Starfsmannahald .....	- 33 -
3.2.6	Að hverju þarf að huga? .....	- 34 -
4	Mismunandi þjóðir, mismunandi matarmenning .....	- 36 -
4.1	Dönsk matargerðarmenning .....	- 36 -
4.2	Íslensk matargerðarmenning .....	- 36 -
4.2.1	Íslenska eldhúsið .....	- 37 -
4.3	„Slow Food“ .....	- 37 -
4.4	Nýnorræna eldhúsið .....	- 38 -
4.5	Samanburður á matarmenningu þjóðanna tveggja .....	- 38 -
5	Leyfismál og önnur atriði sem ganga þarf frá áður en rekstur hefst .....	- 39 -
5.1	Íslendingar í Danmörku .....	- 39 -
5.2	Að hefja rekstur .....	- 39 -
5.2.1	Nýskráning og virðisaukanúmer .....	- 39 -
5.2.2	Vinnuveitandi .....	- 40 -
5.2.3	Tryggingar .....	- 40 -
5.2.4	Veitingaleyfi .....	- 40 -
5.2.5	Vínveitingaleyfi .....	- 40 -
5.2.6	Skráning í Næringsbasen .....	- 40 -
5.2.7	Úttekt, hreinlætisvottorð og vinnustaðamat .....	- 41 -
5.2.8	Brunavarnir .....	- 41 -
5.2.9	Tónlist .....	- 41 -
6	Íslenskar afurðir .....	- 42 -
6.1	Matvæli .....	- 42 -

6.1.1	Íslenska lambið .....	- 42 -
6.1.2	Sjávarafurðir .....	- 43 -
6.1.3	Fugla-og svínakjöt .....	- 44 -
6.1.4	Mjólkurvörur.....	- 44 -
6.2	Áfengi.....	- 44 -
6.3	Innflutningur matvæla frá Íslandi .....	- 45 -
6.3.1	Tollar, gjöld og fleira.....	- 46 -
7	Reksturinn .....	- 47 -
7.1	Upphafskostnaður .....	- 47 -
7.1.1	Innanstokksmunir og eldhús .....	- 47 -
7.1.2	Áfengis- og matarkaup .....	- 49 -
7.1.3	Vinna við að innrétta húsnæðið .....	- 49 -
7.1.4	Húsaleiga .....	- 50 -
7.1.5	Heildarkostnaður.....	- 50 -
7.2	Starfsfólk.....	- 50 -
7.3	Kynning á veitingastaðnum .....	- 51 -
7.4	Vikulegur rekstarkostnaður.....	- 52 -
7.5	Kostnaður á matseðli.....	- 53 -
7.6	Viðtöl við Dani.....	- 55 -
7.6.1	Viðmælendur .....	- 55 -
7.6.2	Niðurstöður úr svörum.....	- 56 -
8	Rekstrartölur.....	- 63 -
8.1	Dæmi I.....	- 63 -
8.2	Dæmi II .....	- 65 -
8.3	Samantekt.....	- 66 -

9	Niðurstöður.....	- 68 -
10	Viðaukar .....	- 70 -
10.1	Viðauki I.....	- 70 -
10.2	Viðauki II .....	- 71 -
10.3	Viðauki III.....	- 72 -
10.4	Viðauki IV.....	- 75 -
10.5	Viðauki V .....	- 78 -
11	Heimildaskrá.....	- 80 -

# 1 Inngangur

Í ritgerð þessari mun höfundur kanna möguleika á því að rekstur veitingastaðar með íslensku ívafi, þá helst hvað varðar hráefni, geti gengið í Kaupmannahöfn. Ástæða þess að Kaupmannahöfn varð fyrir valinu fremur en aðrar borgir er sú að hún hefur löngum verið hluti af lífi Íslendinga og þykir henta einstaklega vel undir veitingarekstur á borð við þann sem hér um ræðir. Kaupmannahöfn hefur að auki forskot á aðrar borgir þar sem að Danir þekkja mun betur til Íslands en margar aðrar þjóðir í kring.

Ástæða þess að umræddur möguleiki var kannaður nánar er sú að ekki eru til neinar upplýsingar varðandi hversu móttækilegir Danir eru fyrir íslenskum veitingastað. Þó svo að nokkrir aðilar hafi farið út í bar- og kaffihúsarekstur með ágætum árangri eru ekki til upplýsingar um hvort að veitingastaður í fínni geiranum gæti virkað. Miðað við hversu vel öðrum rekstraraðilum í Danmörku hefur gengið er vert að athuga hvort að grundvöllur sé fyrir rekstri sem þessum.

Að mörgu er að huga ef hefja á rekstur. Í köflunum er farið ítarlega í alla þá liði sem þarf að skoða og það rekstrarform sem lagt er upp með skoðað ítarlega.

Í öðrum kafla verður farið yfir þau mismunandi rekstrarform sem í boði eru fyrir þá sem hyggja á veitingarekstur í öðru landi. Sérleyfi, sameiginlegt félag, samruni og yfirtaka og stofnun nýs reksturs eru þau form sem gerð verða skil og þannig hægt að sjá hvað hentar einum betur en annað.

Í þriðja kafla var safnað saman upplýsingum um þá rekstra sem hafa verið í gangi ytra og tekin viðtöl við nokkra rekstraraðila og veitingamenn sem hafa farið út í hótél- og veitingarekstur í útlöndum. Aðrar upplýsingar fengust úr blaðagreinum sem birst hafa á undanförunum árum.

Í fjórða kafla er fjallað um matarmenningu í hvoru landi fyrir sig og líkindin þar á milli könnuð.

Ekki er sjálfgefið að hefja nýjan rekstur í nýju landi og því er í fimmta kafla talið upp hverju þarf að huga að leyfislega séð, hvaða leyfi þarf að sækja um til að hefja rekstur og hvað þarf almennt að gera áður en rekstur hefst.

Í sjötta kafla eru hugað að íslenskum afurðum, farið yfir þær í köflum og kannað hvort hagkvæmt væri að standa að útflutningi á þeim.

Í sjöunda kafla er farið yfir sjálfan reksturinn sem lagt er upp með. Farið er yfir alla kostnaðarliði; húsaleigu, hráefniskostnað og allan þann kostnað sem fylgir því að hefja nýjan rekstur. Auk þess er prufumatseðill og kostnaður á honum tekinn sem dæmi. Eigindleg viðtöl við mögulegan kúnnahóp varpa svo ljósi á hvað fólki finnst almennt um slíkan rekstur.

Áttundi kafli sýnir svo rekstrartölurnar; lögð eru upp tvö mismunandi dæmi um möguleika á því sem að gestir myndu versla og þau skoðuð með tilliti til kostnaðar og innkomu.

Að lokum verða niðurstöður þessarar ritgerðar kynntar í níunda kafla.



## **2 Mismunandi viðskipti milli landa**

Veitingarekstur í öðru landi getur verið með ýmsu sniði. Þar ber helst að nefna viðskiptasérleyfi, samvinnu með öðrum aðila, yfirtöku eða samruna og þá að byrja með algjörlega nýja hugmynd. Hér á eftir verður þessum hugtökum gerð nánari skil og kannað hvað þau þýða fyrir þann sem velur sér eitthvert þeirra.

### **2.1 Viðskiptasérleyfi**

Viðskiptasérleyfi (e. franchise) er mjög þekkt fyrirbrigði og einna helst tengt við matsölukeðjur í Bandaríkjunum, þó það eigi ekki síður við um fjölmargar aðrar hliðar reksturs (Flandez, 2008). Þar sem þetta er mjög stór þáttur í viðskiptum milli landa verða þessu gerð góð skil.

Hvað viðskiptasérleyfi þýðir sem slíkt er það að eigandi viðskiptamóðels leyfir öðrum aðila, handhafa leyfisins, að nota viðskiptamódelið gegn gjaldi. Þetta getur falið í sér notkun á nafninu, framleiðslu merkisins, markaðstækni þess eða einfaldlega allt það sem vörumerkið hefur upp á að bjóða (Czinkota, Roinkainen, & Moffet, 2008).

Það getur haft mikla kosti fyrir einhvern sem vill leggja af stað í veitingarekstur, en telur sig ekki hafa til þess getu eða reynslu, að sækja um viðskiptasérleyfi. Sá aðili getur til að byrja með valið hvaða rekstur hann vill fara út í og kannað hvernig sá rekstur gengur í öðrum löndum. Hann þarf heldur ekki að vera veitingamaður, þar sem hann fær í hendurnar tilbúna áætlun um allt sem þarf að fylgja eftir, þó svo það sé allt undir honum komið hvort það gangi eða ekki. Það þarf ekki að vera að viðskiptasérleyfi sem gengið hefur gríðarlega vel í einu landi geri það líka í öðru.

#### **2.1.1 Hvað þarf að fara yfir áður en sótt er um sérleyfið?**

Þó svo að allt líti vel út þegar verið er að skoða sérleyfið og öðrum gangi mjög vel er gott að fara vel yfir nokkur atriði (DeBolt, 2002):

### **Hvort að aðilinn sé fær um rekstur yfir höfuð**

Þó svo að allar upplýsingar um hvað þurfi að gera liggi fyrir þarf engu að síður að framkvæma það og það getur vafist fyrir mörgum stjórnendum.

### **Er þetta eitthvað sem aðili er tilbúinn að leggja næstu árin í?**

Það að vera sérleyfishafi felur í sér skuldbindingu við eiganda leyfisins. Það þarf að huga að því að slíkt felur oft í sér meiri vinnu en ef ekki væri um slíkan rekstur að ræða. Má þar helst nefna að oft þarf að fylgja mjög ströngum reglum um hvernig staðið skuli að rekstrinum, samskipti við eiganda leyfisins verða að vera góð og peningaleg undirstaða verður að vera til staðar.

### **Ekki grípa sérleyfið án nokkurs fyrirfara**

Þó að sérleyfi sé í boði þýðir það ekki að það sé skothelt. Skoða þarf vel allt lagalegt ferli á bakvið sérleyfið svo að fátt komi á óvart, en óhætt er að segja að þeir sem selja slík leyfi hafi tryggt sig í bak og fyrir með lagalegum fyrirvörum.

### **Skoða aðra sem hafa tryggt sér sérleyfi**

Einnig er mikilvægt að skoða aðra sem hafa tryggt sér sérleyfi, hvort þeir séu ánægðir og hvernig þeim gengur með reksturinn og einnig hvort þeir fái þann stuðning frá sérleyfisveitandnum sem þeir þurfa.

#### **2.1.2 Kostir og gallar sérleyfa**

Ef sérleyfishafinn velur rétt getur hjálpin frá sérleyfisveitandanum verið gríðarleg og samstarfið mun betra, öllum til góðs. Því betur sem sérleyfishafanum gengur, þeim mun meiri tekjur hefur leyfisveitandinn og er það að öllum líkindum það sem allir vilja. Því fleiri aðilar sem hafa hagsmuna að gæta, þeim mun stærra og sterkara verður vörumerkið.

Kostir þess að starfa undir slíku kerfi eru vafalaust þeir að öllu er deilt með leyfishöfunum, leyndarmál í rekstrinum verða engin og allir geta notfært sér það sem hefur gengið vel hjá einum og forðast það sem hefur ekki gengið vel hjá öðrum. Sérleyfishafarnir hafa aðgang að sameiginlegum gagnagrunni upplýsinga og oft eru

haldnar ráðstefnur þar sem handhafar leyfanna hittast og geta rætt sín á milli um hvað virkar og hvað getur betur farið. Er þeim hugmyndum oft komið á framfæri við eigendur leyfanna (Feltenstein, 1988).

Það að sækja um slíkt leyfi felur einnig í sér að aðilinn er tiltölulega fljótur að hefja reksturinn, þar sem ekki er verið að byrja frá grunni og viðskiptamódelið er fullþróað, verið er að fara inn í kerfi sem er í flestum tilfellum þrautreynt og þekking viðskiptavinarins á vörumerkinu er fyrir hendi. Val á því út í hvaða rekstur er farið og hvaða vara verður seld fer alfarið eftir því hvað aðilinn sjálfur treystir sér til að gera.

Hluti af þessu kerfi er þjálfun starfsmanna, en hún getur oft reynst erfiðari en virðist og þarafleiðandi mun dýrari. Að geta þjálfað starfsmennina til þess að vinna alltaf samkvæmt settum reglum hámarkar afköst allra, sala verður meiri og starfsmannafjöldi helst því í lágmarki.

Gallarnir geta leynst víða eins og með allan annan rekstur en sá sem helst fylgir sérleyfum er kostnaðurinn við að fá leyfið og að halda því (Piedmont & Whitehead, 1990). Þeir sem veita sérleyfin gefa strax í upphafi út hversu mikið þarf að reiða af hendi til þess að fá leyfið auk þess hversu háa prósentutölu af heildarsölu þarf að greiða á hverjum mánuði. Að hefja rekstur samkvæmt sérleyfi felur líka í sér að í upphafi þarf að kaupa inn vörur frá leyfishafanum til að útlit og umhverfi staðarins haldi sér í takt við alla hina. Auk þess þarf oft að kaupa inn vörur til daglegra nota og getur leyfishafinn ekki leitað að ódýrari aðila til að versla við, sá kostnaður getur oft orðið til þess að leyfishafinn græðir lítið sem ekki neitt og gæti neyðst til þess að hætta rekstrinum (Mbl.is, 2009).

Traust er eitthvað sem eigandi leyfis verður að hafa gagnvart handhafa leyfisins. Það getur enda komið í bakið á þeim ef einhver stendur sig illa í rekstri á stað sínum; það kemur þá óorði á aðra slíka staði hvar sem er. Það er helsta áhættan sem eigandi leyfisins tekur.

### **2.1.3 Mismunandi tegundir alþjóðlegra sérleyfa**

Eigendum sérleyfa eru nokkrar leiðir færar hvað varðar veitingu leyfa. Þær helstu eru (Go & Christensen, 1989):

## **Aðalleyfi**

Aðalleyfi (e. master license) er það kallað þegar eigandi leyfisins veitir einum aðila, eða fyrirtæki, réttinn á heilu svæði, hvort heldur er borg, landsvæði eða landið allt. Handhafi sérleyfisins sér svo um allan rekstur innan þess svæðis og getur opnað og rekið staði eða komið þeim til annarra í rekstur.

## **Beint leyfi**

Beint leyfi er það kallað þegar aðili er gerður leyfishafi yfir rekstrinum sem hann er með, oft undir þeim sem er handhafi aðalleyfisins, eða þá beint undir eiganda leyfisins. Oft getur verið um að ræða einstakan rekstur en ekki rekstur sem nær yfir stórt svæði eins og aðalleyfið gefur. Hefur þessi aðili beinan aðgang að allri aðstoð sem aðalleyfishafinn veitir.

## **Útibú**

Útibú eða dótturfélag er undirfélag sem kemur beint frá eiganda leyfisins. Fyrirtækið ákveður að setja á laggirnar undirfélag í formi útibús eða dótturfélags sem síðan sér um að útdeila sérleyfum og veita þá þjónustu sem þarf á að halda fyrir sérleyfishafana.

## **Sameiginlegt fyrirtæki**

Sameiginlegt fyrirtæki (e. joint venture) er þegar sérleyfishafinn fer í samstarf við annað fyrirtæki eða einstakling á markaðssvæðinu og veitir þeim aðila leyfi til að starfrækja og halda áfram útteilingu sérleyfa innan þess svæðis.

Það sem ræður helst þeim aðferðum sem valdar eru eru yfirleitt annars vegar vilji og geta eiganda leyfisins til að setja slíkt á laggirnar og hins vegar hvaða samstarfsfélagar standa til boða, því frammistaðan ræðst að miklu leyti af því hverjir eru valdir til starfans. Oft geta fyrirtækin verið treg í útteilingu leyfa til að geta vandað sig sem mest í valinu.

### **2.1.4 Alþjóðavæðing**

Þegar heimamarkaðurinn er orðinn mettaður en sérleyfiseigendur vilja enn stækka er eina leiðin til þess oft að leita út fyrir landsteinana, en möguleikinn á stækkun á

heimsvísu getur verið veldisvaxandi fyrir suma (Hoffman & Preble, 2004). Oft velja fyrirtæki að fara til annarra landa eingöngu undir sérleyfum þó svo að í heimalandinu séu þau ekki rekin sem slík (Amos, 2001). Kostirnir við slíkt eru ýmsir, einna helst má nefna að þannig er fyrirtækið ekki að fara inn á nýtt svæði með nýjum lögum og reglum og þarf því ekki að eyða tíma í að læra á nýtt kerfi.

Oft bíða fyrirtæki einfaldlega eftir því að einhverjir áhugasamir fjárfestar hafi samband við þau að fyrri bragði og falist eftir sérleyfi, svo fyrirtækið þurfi ekki að leita að slíkum aðila. Ef hann hefur þegar gert markaðsrannsókn og getur sýnt fram á að hann hafi fjárhagslega burði til starfans sér fyrirtækið fljótlega hvort þetta sé álitlegur kostur (Go & Christensen, 1989).

Það sem helst ræður því hvort eigandi leyfisins sé reiðubúinn að fara til annarra landa er tímasetningin, hvort fyrirtækið sé of ungt eða einfaldlega ekki reiðubúið til að fara til annarra landa. Ef svo er ekki og enginn hefur samband til að óska eftir sérleyfi, er það fyrirtækisins að byrja. Flest fyrirtæki velja að fara á markað til landa nálægt sínu heimalandi (Go & Christensen, 1989) eða til landa sem tala sama tungumál. Finna þarf land þar sem markaðurinn er við hæfi og koma sér á framfæri við tilvonandi sérleyfishafa.

Þegar komið er inn í nýtt land með nýjum reglum og síðast en ekki síst nýjum siðum, ríður mest á að ákveða hvort heimfæra skal alla markaðsáætlunina á reksturinn þar í landi, hvaða áherslur ættu að breytast og hverjar ættu alls ekki við (Go & Christensen, 1989). Allt fer þetta eftir hverju landi fyrir sig og því er mikilvægt að sá sem fær sérleyfið sé heimamaður eða þekki mjög vel til.

Erfiðleikar sem felast í því að fara til nýrra landa með sérleyfi fara minnkandi með hverju árinu og eru flest lönd búin að auðvelda mikið fyrir slíkum rekstri með almennri lagasetningu (Hoffman & Preble, 2004).

Mikil fjölgun millistétta í heiminum er einnig sögð stór ástæða fyrir vexti sérleyfa (Hoffman & Preble, 2004) og þá sérstaklega í Asíuríkjum. Eitt einkenni þessarar stéttar er að hún leitast við að spara tíma og nota vörur sem þykja sýna að henni vegni vel. Henni fellur því vel að versla við þekkt vörumerki. Þetta mun ýta mikið undir

eftirspurn eftir sérleyfum til landa eða svæða þar sem þau er ekki þegar til staðar, en státa af þessum markhópi.

Sum fyrirtæki eiga allt sitt veldi að þakka því að hafa farið í útrás, eins og til dæmis Domino's (Prewitt M., 2008;c), en með því hefur vitund manna á vörumerkinu aukist og fleiri og fleiri sækja um að gerast sérleyfishafar í kjölfar velgengninnar.

### **2.1.5 Staða sérleyfa nú og í nánustu framtíð**

Heimskreppan sem nú gengur yfir hefur kosti og galla fyrir bæði sérleyfiseigendur og sérleyfishafa.

Sagan hefur sýnt það að sérleyfisreknir staðir ganga betur en aðrir í kreppu og koma á endanum einnig betur út úr henni. Talið er að í lok núverandi kreppu eigi slíkir staðir eftir að fara fram úr vexti annarra staða (Slupski, 2008).

Með almennum hækkunum á aðföngum er hætt við að það skili sér mikið út í verðlagið en almennt er þó talið að fólk muni enn halda áfram að leita sér að hentugum mat, sem oft er ódýrari. Eitt af því sem talið er skipta miklu máli er staðsetning þeirra staða (Slupski, 2008) og þarafleiðandi sýnileiki þeirra.

Með lakkandi húsnæðisverði verður hentugra fyrir handhafa sérleyfis að koma sér betur fyrir og mun ódýrara en á síðustu árum (Ruggles, 2009).

Miklar breytingar hafa orðið á sérleyfisveitingum síðan þær hófust fyrst. Hver sem er gat sótt um leyfið og voru það oft einstaklingar sem vildu opna eina og eina búð, en með stækkandi fjármálaheimi er það ekki lengur svo einfalt (Prewitt M., 2008;a). Allt snýst um að hámarka gróðann og til þess þarf mikið öryggi, eigendur sérleyfa eru farnir að reka þau af mun meiri varkárni og langtum fleiri umsækjendum leyfa er hafnað en áður. Kröfur sérleyfisveitendanna um fjárhagslegt sjálfstæði umsækjanda eru orðnar mun strangari, sérstaklega í ljósi þess að lánamarkaðir eru ekki eins opnir og þeir voru. Það gerir það að verkum að ekki hver sem er getur orðið sérleyfishafi. Mjög oft eiga fjárfestingarfyrirtæki sérleyfin, en mörg stærstu sérleyfisfyrirtæki heims eru oft í eigu sama félags (Yum Brands, 2009) og vilji þeirra hlýtur að vera sá að hámarka hagnað sinn.

Eins og staðan á atvinnulífinu er núna er til fjöldinn allur af vel menntuðu fólki sem á næga peninga en hefur misst vinnuna sökum fækkunar starfsmanna. Aukast gæði umsókna því með vaxandi atvinnuleysi (Berta, 2009).

Með minnkandi lánastarfsemi fjármálastofnana hljóta sérleyfishafar að líta björtum augum á þessa nýju umsækjendur, þar sem þeir hafa bæði menntun, mikinn vilja og síðast en ekki síst fjármunina sem þarf til að tryggja reksturinn. Eins virðist núverandi ástand ekki hafa nein fráhrindandi áhrif á að hefja slíkan rekstur, því margir virðast vilja vera í slíkum rekstri þó svo að þeir séu ekki veitingamenn. Þeir sjá fullbúið viðskiptamódel sem þarf bara að leggja pening í og stjórna sem fyrirtæki (Prewitt M., 2008;b; Berta, 2009). Þetta er enn ein ástæða þess að eigendur leyfisins vilja vanda valið mun betur en áður. Þó að peningar og viðskiptavit séu til staðar þýðir það ekki að hver sem er geti rekið stað undir sérleyfi.

## **2.2 Sameiginlegt félag**

Sameiginlegt félag (e. joint venture) er þegar tveir eða fleiri aðilar eða fyrirtæki koma sér saman um að stofna sameiginlegan rekstur. Í þessu felst að hvor aðili um sig leggur eitthvað af mörkunum til rekstursins, hvort sem um ræðir fjármuni, eignir eða eitthvað annað og deila þeir aðilar sameiginlegri áhættu með þann rekstur.

### **2.2.1 Ástæður og ávinningur**

Ástæður fyrir stofnun slíks félags geta verið fjölmargar. Oft er þetta eina leiðin fyrir fyrirtæki til að komast inn á aðra markaði þar sem lög í því landi geta verið mjög óhagstæð. Sá aðili sem vill komast inn á nýjan markað þarf því oft að setta sig við að gera það í samstarfi við innlenda aðila (Battaglia, 2000), en það getur hins vegar oft verið til hins betra því hægt er að velja góðan samstarfsaðila sem veitir gríðarmikla innsýn inn á markaðinn og venjur þar í landi og gæti þegar upp er staðið leitt til betri afkomu en ella. Eins getur verið að sum fyrirtæki vilji einfaldlega ekki taka áhættuna af því að fara ein inn á nýjan markað og því sé þetta besta leiðin til þess.

Oft hafa báðir aðilar sameiginlega þörf um að nota kunnáttu eða vitneskju hvors annars og nota samstarfið til þess að komast yfir slíkt (Czinkota, Roinkainen, & Moffet, 2008) og verður það báðum aðilum til góðs. Einnig getur verið að aðeins

annar aðilinn þurfi að komast í betri stöðu og geti það eingöngu með samstarfi við annan, sem dæmi má nefna að þekkt nöfn para sig oft við stórfyrirtæki og hagnast báðir aðilarnir á því að nafn annars þeirra sé mjög þekkt (Brown, 1998).

### **2.2.2 Gallar og kostnaður**

Eins og með samstarf í öllu öðru getur það fallið um sjálft sig. Oft er það vegna þess að báðir aðilar eru með óraunhæfar væntingar um samstarfið eða þá að það gengur einfaldlega ekki sem skildi. Eins gæti fyrirtækjameningin verið mismunandi og ólíkir siðir tveggja landa geta einnig haft áhrif á samstarfið.

## **2.3 Samruni og yfirtaka**

Samruni og yfirtaka er, eins og orðin gefa til kynna, það þegar fyrirtæki sameinast öðrum eða yfirtekur annað og er það frekar algeng leið til þess að eignast veitingastaði (Epstein, 2009). Er slíkt að aukast einkum vegna þess að stærri aðilar í rekstri líta oft til hinna sjálfstæðu sem hugsanlegra stækkunarmöguleika (Davis, 1999).

### **2.3.1 Hvers vegna að taka yfir?**

Margir velja þá leið að yfirtaka og kaupa rekstur sem þegar hefur verið settur á laggirnar og oft verið starfræktur svo árum skiptir. Ástæðurnar fyrir því vali, frekar en að byrja sjálfur frá upphafi, geta verið margs konar. Oft er um að ræða aðila sem hafa ekki mikið vit á veitingarekstri en vilja engu að síður eignast slíka staði. Aðrir sjá tækifæri í þeim rekstri sem núverandi eigendur sjá ef til vill ekki, hvort sem um ræðir hagræðingu í rekstri eða stækkunarmöguleika (Stringham, 1991). Algengast er þó að fólk vill einfaldlega ekki taka þátt í uppbyggingu á slíkum stað, en þegar það sér að rekstur hefur farið vel af stað og náð góðu flugi er reksturinn keyptur. Einnig eru fjárfestingarfélög farin að huga mikið að slíkum kaupum og hefur sú þróun verið ör undanfarin ár (Duecy, 2006). Ástæða kaupa fjárfestingasjóða á veitingarekstri er helst sú að þar er flæði fjármuna mikið, minna er um sveiflur í rekstrinum og er það veltan á peningunum sem dregur slíka aðila að en ekki það að þeir hafi áhuga á veitingunum sem slíkum.



Þegar um keðjur veitingastaða ræðir getur oft verið hentugra að kaupa þær en að fara að setja einn og einn veitingastað í gang hverju sinni. Þetta útskýrist af tímasparnaðinum og því að fjármögnunin gæti verið auðveldari en ef byrjað er frá grunni.

Oft er þessi aðferð valin einfaldlega til þess að stækka við sig, mörg félög eru eingöngu til sem utanumhald fyrir veitingastaðarekstur. Hjálpa slík kaup oft til við að ná betri samningum við birgja og minnka allan almennan kostnað sem næst með hagkvæmari innkaupum og sameiginlegri yfirstjórn yfir fleiri stöðum.

Einnig getur ástæða kaupanna verið sú að verið sé að kaupa burt keppinaut sem annars tæki bita af kúnnahópnum.

### **2.3.2 Hvers vegna samruni?**

Samruni er alls ekki svo ólíkur yfirtöku á rekstri. Oft eru fyrirtæki að leita sér að hagræðingu í rekstri sem næst með því að tvinna saman tvo eða fleiri staði, innkaup verða ódýrari með sterkari samingsstöðu og kostnaður minnkar með minni þörf á stjórnendum. Einnig getur verið um að ræða að fyrirtæki eygi markaði sem annað er fyrir á og öfugt, og getur verið hagkvæmast fyrir báða að sameinast til að ná markmiðum beggja.

Mismunandi fyrirtækjamenning getur þó orðið til þess að samrunar verða erfiðir (Lockyer, 2007), oft vegna þess að eitt fyrirtækið hefur yfirhöndina og ræður meiru um það hvernig starfsmanna- og stjórnendamál verða eftir samrunann. Einnig getur verið að starfsmenn fyrirtækjanna nái ekki saman eftir samrunann, hvorki hvor við annan né yfirmenn.

### **2.3.3 Fjölgun á yfirtökum og samrunum**

Þrátt fyrir að það kreppi að fer yfirtökum og samrunum fjölgandi (Epstein, 2009) og hefur það sitt að segja um traust þeirra sem að því standa.

## 2.4 Kaup á starfandi rekstri

Eins og með mörg fyrirtæki í dag er mikið til af veitingastöðum sem eru til sölu á miklu lægra verði en fyrir nokkrum árum síðan. Ástæðurnar geta verið margvíslegar og er ýmislegt sem ber að varast þegar kaupa skal rekstur sem virðist vera kostakjör og á það sérstaklega við um þá sem að hafa litla reynslu á slíkum rekstri (Ertman, 2009):

- Það fyrsta sem huga þarf að er staðsetningin á rekstrinum, hvort hann sé í alfaraleið eða ekki. Ef kúnninn þarf að gera sér leið að honum er eins gott að hann sé þess virði.
- Kemur þá að öðru sem þarf að varast en það er hvort að reksturinn sé farinn að halla undan fæti. Staðir hafa sumir hverjir ákveðinn líftíma og geta eigendurnir verið búnir að átta sig á því að þeirra tími sé kominn áður en aðrir sjá það (Mbl.is, 2005).
- Fara þarf vel yfir fjármál rekstursins og athuga hvernig skuldastaða er gagnvart birgjum og starfsfólki en verið getur að birgjarnir séu með gott hald á rekstrinum vegna innkaupasamninga sem gerðir hafa verið, oft eru þeir uppsegjanlegir en stundum getur slíkt reynst erfitt vegna skulda núverandi eigenda.
- Það stærsta sem oft þarf að gera þegar rekstur er yfirtekinn, sérstaklega ef um er að ræða vinsæla hugmynd sem núverandi eigenda gekk vel að útfæra, er að gera samning við seljanda um að hann megi ekki opna nýjan stað innan vissra ára, því slíkt gæti haft í för með sér að kaupin væru verðlaus ef allir kúnnarnir færðust síðan strax yfir á hinn nýja stað fyrrum eigenda (Battersby, 1995)

## 2.5 Stofnun nýs veitingareksturs

Síðasta leiðin sem nefnd er hér er svo sú að stofna rekstur frá grunni og án samvinnu við annan aðila. Þetta er oft áhættusamasta leiðin, þar sem að stór hluti þeirra sem

opnar nýjan stað fer á hausinn á innan við nokkrum árum. Erfitt getur verið að fara í samkeppni við þrautreynda veitingamenn. Margir hverjir eiga fleiri en einn stað svo það er ekki hlaupið að því að ná markaðshlutdeild af þeim (West, 2004).

### 2.5.1 Undirbúningur

Sá sem vill hefja veitingarekstur annars staðar en í heimalandi sínu verður að gæta að mörgu. Það fyrsta sem gera ætti er að skoða löndin sem áhugaverð þykja og gera út frá því markaðskönnun á því svæði sem aðilanum líst hvað best á og heldur að hann geti starfað á. Markaðskönnunin þarf að komast að því hvernig samkeppni er háttað, ef hún er einhver, og að sjálfsögðu hvort það sé yfir höfuð þörf fyrir stað á borð við þann sem aðilinn hefur í hyggju að opna á þessu svæði. Svæðið þarf að skoða gaumgæfilega út frá öllum sjónarmiðum, ekki eingöngu samkeppnislega séð. Margir aðrir þættir í nánasta umhverfi og framtíð þess geta spilað mikinn hluta í því hvort að reksturinn muni koma til með að ganga.

Húsnæðismál þarf að skoða vel samhliða framansögðu, því staðsetning rekstursins mun koma til með að segja einna mest til um velgengni hans, hann verður að vera sýnilegur og í góðu hverfi þar sem fólk vill koma og borða. Að velja ódýrustu leiguna þýðir mjög oft að aðilinn þarf heldur ekki að vera að borga hana lengi – húsnæðið er þá svo illa staðsett að staðurinn verður ekki opinn til lengdar. Þess vegna er leiga oft kostnaður sem þarf að sætta sig við til þess að vera vel sýnilegur.

Skoða þarf vel menningu þess svæðis sem verið er að fara til því að sumt sem gengur á einum stað og þykir sjálfsagt, getur verið litið hornauga á öðrum. Varla fara menn að selja svínakjöt í Ísrael svo að dæmi sé tekið.

Athuga þarf með öll leyfi fyrir erlendan aðila til slíks reksturs. Oft getur verið erfitt að fá atvinnuleyfi fyrir faglært starfsfólk í sumum löndum ef hugur er á að flytja fólk milli landa (Prewitt M. , 2007).

Besta leiðin til að fara út í slíka framkvæmd er að vera með sterka og góða viðskiptaáætlun (markaðsáætlun). Í henni þarf að vera búið að fara yfir alla þá þætti sem mögulega gætu komið upp við slíkan rekstur og gert ráð fyrir því að alltaf muni eitthvað koma upp á sem ekki hefur verið hugað að. Ef markaðsrannsókn hefur verið

nægilega góð ætti hins vegar lítið að koma á óvart. Huga þarf að því að kynna sér vel allt innra og ytra rekstrarumhverfi og gera ráð fyrir því að allur kostnaður verði mikill til að byrja með og innkoma lítil.

### **2.5.2 Fjármagn og vinna**

Ef sá sem vill opna veitingastað er ekki með mikla fjármuni milli handanna verður hann að sætta sig við að vinna við reksturinn daglega til þess að koma honum á laggirnar og gæti það þýtt allt frá uppvaski til að leggja á borð. Með fjármálastofnanir frekar lokaðar gagnvart nýjungum í rekstri og sérstaklega veitingarekstri má búast við að slík verði raunin hjá þeim sem hafa takmarkað aðgengi að fjármagni.

Ef um er að ræða fyrirtæki sem þegar er með rekstur heima fyrir og vill færa út kvíarnar er þetta einfaldlega spurning um kostnað. Það að byrja rekstur frá grunni í nýju landi er ein dýrasta fjárfesting sem slíkt fyrirtæki gerir og verður það að vega og meta allri kosti í stöðunni (Czinkota, Roinkainen, & Moffet, 2008).

### 3 Íslendingar í veitingarekstri erlendis

Notast var við internetið og vefsíðuna *timarit.is* til að leita að veitingarekstri sem Íslendingar eiga eða hafa átt í útlöndum. Einnig var rætt við veitingamenn og fólk í þeim geira hér heima og gátu margir bent á fleiri aðila. Í kjölfarið var leitað að þeim sem nefndir voru og fundust í greinum og haft var samband við eigendur þeirra staða, sem hafa farið út fyrir landsteinana í rekstur, sem mögulegt reyndist að ná í.

Þeir sem svöruðu vildu misjafnt fá að sjá og svara spurningunum sjálfir eða veita viðtöl. Úr varð að fimm aðilar vildu veita viðtöl en átta vildu sjá og svara spurningunum sjálfir á eigin tíma og forsendum. Ástæður þess að fólk vildi hafa þetta form á hlutunum geta verið margar, en einn viðmælenda hafði orð á að hann vildi sjálfur stjórna því sem fram færi og hann vildi ekki að seinna yrði vitnað í hann á öðrum forsendum en þeim sem hér voru gefnar. Annar viðmælendi sem þó veitti viðtal hafði einnig áhyggjur af því að vera titlaður útrásarvíkingur og fá meðferð sem slíkur, þannig að hugur manna er ansi misjafn. Þeir sem ekki tókst að hafa samband við hafa flestir hverjir veitt viðtöl í blöðum eða tímaritum og verður því stuðst við upplýsingar þaðan.

Öll viðtöl voru skrifuð upp og kóðuð ásamt þeim spurningum sem var svarað í pósti og þeim blaðagreinum sem fundust. Allar upplýsingar sem fengust hvort heldur úr viðtölunum eða fyrirbyggjandi gögnum voru meðhöndlaðar á sama hátt og fengin góð heildarmynd á það sem íslenskur rekstraraðili hefur þurft að fara í gegnum til þess að koma hlutum í gang. Líkt og með allan annan rekstur er ekki sjálfgefið að hann gangi upp og því hafa nokkrir staðanna lagt upp laupana, aðrir einfaldlega hætt eða verið seldir öðrum á meðan að aðrir eru enn í rekstri, með misjöfnu gengi.

### 3.1 Samantekt á rekstri Íslendinga erlendis

Hér birtist samantekt á þeim stöðum sem opnaðir hafa verið á erlendri grundu af Íslendingum, hverjir stóðu að baki þeim, hvenær þeir voru í rekstri, hvar þeir voru staðsettir og um hverslags form af rekstri var að ræða.

Reynt verður eftir megni að hafa þá í sem nákvæmasti tímaröð og verður miðað við þann tíma sem þeir opnuðu.

- **Pussycat** var klúbbur í Kaupmannahöfn og var opnaður af Þorsteini Viggósyni árið 1966. Hann opnaði einnig klúbbinn **Bonaparte** árið 1970 og tveimur árum seinna veitingastaðinn **Baghuset**. Árið 1979 hafði hann selt alla staðina og efnast vel á þeim viðskiptum. Klúbbarnir voru í rekstri þegar þeir voru keyptir og var þeim stöðum lokað og breytt en veitingastaðurinn var stofnaður nýr (Morgunblaðið, 1979; Magdalena Schram, 1981; Þóra Kristín Ásgeirsdóttir, 1996).
- **Loch Ness** var bar í Lúxemborg í eigu Tómasar Valgeirs Sigurðssonar. Hann opnaði árið 1975 en lokaði nokkrum árum seinna. Frægari staður var þó sá sem sami aðili opnaði árið 1980 en það var **Cockpit-inn** sem gekk mjög vel og fór svo að hann var seldur 10 árum seinna. Báðir þessi staðir voru opnaðir nýir (Jóhannes Reykdal, 1982; Sigmar B. Hauksson, 1990).
- **Palsson's restaurant**, veitingastaður og listagallerí í New York, var opnaður í kringum 1980 og var það Sesselja Pálsdóttir sem átti og rak þann stað. Eftir því sem næst verður komist var þessi staður opnaður nýr (Steinþór Guðbjartsson, 2004).
- **Cosmos** á Kanaríeyjum, þekktur meðal íslendinga sem Klörubar, var opnaður 1982 af Klöru Baldursdóttur og eiginmanni hennar, en áður átti hún og rak veitingastað á Spáni. Klörubar er frægur á meðal íslendinga sem sækja eyjarnar sem og hjá heimamönnum. Staðurinn var opnaður nýr

í nýju húsnæði og er enn í rekstri eftir því sem næst verður komist (Ragna Sara Jónsdóttir, 2003; Sigurður Þór Salvarsson, 2006).

- **Skarvet** var veitingahús sem rekið var á vinsælu skíðasvæði í Noregi. Staðurinn var keyptur af Sigurði Hall árið 1983 en sá sem opnaði og seldi honum staðinn var annar Íslendingur sem var kallaður Binni og var Eiríksson, en hann hafði opnað veitingastaðinn nokkrum árum fyrr (Morgunblaðið, 1986).
- **Classic bar** á Albufeira Portugal, er í eigu tveggja systra frá Siglufirði, þeirra Báru og Jóhönnu Hauksdætra. Um er að ræða bar/diskóbar sem er rekinn á vinsælum ferðamannastað. Var hann í rekstri þegar hann var keyptur árið 1985 (Í.S., 1995). Einnig opnuðu þær matsölustaðinn **Café Classic** í sömu borg árið 1990 og var það nýr rekstur, en sá rekstur virðist ekki hafa verið langlífur (J. Mar, 1990).
- **Gussabar** á Torremolinos á Spáni hefur verið rekinn af eiganda sínum Guðmundi Jónssyni síðan 1985 og er hann enn meðal vinsælli áfangastaða Íslendinga á Spáni. Hér er um að ræða kaup á rekstri (Helga Tryggvadóttir, 2005).
- **Kentucky Fried Chicken** opnar í Danmörku árið 1986 undir nýju sérleyfi sem er veitt Presti Júlíussyni og hefur stöðunum fjölgað síðan (Jón G. Hauksson, 1996).
- **Geordio Viking** var opnaður árið 1987 af Lindu Freitas á Albufeira á Spáni. Hér er einnig um að ræða bar, en hann hefur oft verið nefndur Lindubar. Eftir því sem næst verður komist var um að ræða kaup á rekstri þegar í gangi (Jóhanna Á. H. Jóhannsdóttir, 1997; Jóhanna Ingvarsdóttir, 2005).
- **Manor House** er hótél á Englandi sem Magnús Steinþórsson keypti árið 1988 og rak í 8 ár þar til að hann seldi það (Frjáls Verslun, 1996).

- **Geysir** í Osló er fyrsti alíslenski veitingastaðurinn á erlendri grundu og var hann opnaður árið 1989 af þeim Óla J. Ólasyni, Gissuri Guðmundssyni og Árna V. Sólonssyni. Keyptu þeir rekstur sem var í gangi og breyttu honum (Sigurður Á. Friðbjólfsson, 1990).
- **Hotel Le Roi Dagobert** er opnað árið 1989 af hjónunum Ingibjörgu Sigurðardóttur og Karli Gunnlaugssyni í Lúxemborg (DV Ferðir, 1993).
- **Kaffi Reykjavík** í Prag var opnaður árið 1991 af Þóri Guðmundssyni, seinna ræðismanni Íslands í Tékklandi og konu hans. Var þetta áður ríkisrekinn veitingastaður en var síðan gjörbreytt. Þau höfu opnað stað í samstarfi við heimamann nokkru fyrr en þessi var opnaður um leið og lög leyfðu útlendingum að reka þá að fullu sjálfir. Auk þessa staðs áttu þau **Reykjavík Express** og voru um tíma sérleyfishafar fyrir **Pizza 67** í sömborg, eða frá árinu 1997 (Fríða Björnsdóttir, 1998; Ingibjörg Jóhannsdóttir, 2008).
- **Arthur Treacher's** er skyndibitakeðja með íslenskan fisk í Bandaríkjunum og Kanada. Þeir Skúli Þorvaldsson og Guðmundur Franklín Jónsson keyptu 45% hlut í henni ásamt um 30 öðrum íslenskum fjárfestum árið 1996 en þá voru staðirnir 134 (Jón G. Haukson; Kristinn Hrafnsson, 1996). Reksturinn skilaði meira tapi en hagnaði (Morgunblaðið, 1998) meðal annars vegna þess að heimamenn vildu helst hafa fiskinn djúpsteiktann og hugmyndir eiganda um hollari fisk skiluðu ekki hagnaði og fór svo með ýmsum breytingum á fyrirtækinu að staðirnir voru seldir árið 1999 (Guðmundur Franklín Jónsson munnleg heimild, 6. janúar 2010).
- **Carberry's Bakery and Coffeehouse** í Boston í Bandaríkjunum var opnað 1993 og er Ágúst Felix Gunnarsson (munnleg heimild, 30. október 2009) einn af eigendum þess og stofnandi. Hér er um að ræða nýjan rekstur. Í kjölfar þess bakarís hefur verið opnað Carberry's Catering sem



er veisluþjónusta árið 1998 og MB Carberry's sem er heildsölubakarí árið 2000.

- **Marco Polo** var veitingastaður á Albufeira Portugal í eigu Grétars nokkurs frá Vestmannaeyjum og var hann opnaður 1994. Ekki er vitað meira um þennan rekstur (Morgunblaðið, 1994).
- **Subway** sérleyfi fyrir Danmörku fengu þeir félagar Helgi Rúnar Óskarsson (munnleg heimild, 6. nóvember 2009) og Sigurður Jakobsson árið 1996, en það var í fyrsta skipti sem Subway kom til Danmerkur og því um algjörlega nýjan rekstur að ræða. Áttu þeir bæði að reka sína eigin staði og selja sérleyfi til áhugasamra innan Danmörku. Merkið sem slíkt átti erfitt uppdráttar í Danmörku og fór svo að þeir lokuðu árið 2000.
- **Pizza 67** hóf útrás sína til fjölmargra landa árið 1996 með því að fara til Kaupmannahafnar. Sá staður átti að sjá um að vera miðstöð þess að selja sérleyfi til annarra landa og var stofnað um það sér félag (Hafmeyjan ehf.) óháð Pizza 67 hér heima. Mörg lönd voru skoðuð og fór svo að staðurinn komst til Noregs, Svíþjóðar, Kína, Spánar, Tékklands, Færeyja og Malasíu auk þess að viðræður höfðu staðið við fulltrúa annarra landa um að sækja um leyfi. Mikil stjórnleysa þykir hafa ríkt innan fyrirtækisins sem seldi sérleyfin og úr varð að flestir staðirnir voru síðan seldir eða þeim lokað og enn eru reknir nokkrir staðir í heiminum undir þessum merkjum sem voru keyptir undan sérleyfinu (Ólafur Þór Jónsson, 2009).
- **Domino's Pizza** opnar í Danmörku árið 1997 af sama sérleyfishafa og er með Domino's á Íslandi, Birgi Þór Bieltvedt (Morgunblaðið, 2000;b). Uppvöxturinn þar gekk vel en hefur ekki verið rekinn með miklum hagnaði síðastliðin ár (Ólafur Þór Jónsson, 2009).
- **Katy's Korner** er morgun-og hádegisverðarstaður í San Fransisco í Bandaríkjunum sem er rekinn af matreiðslumanninum Ara Garðari

Georgssyni. Staðurinn var opnaður nýr þar árið 1998 (Ragnhildur Sverrisdóttir, 2000).

- **Subway** sérleyfi fyrir Benidorm á Spáni var veitt Helga B. Helgasyni (munnleg heimild, 11. nóvember 2009) árið 1999. Subway var þó komið áður til Spánar en ekki til Benidorm og því um nýja sérleyfisútgáfu að ræða. Í dag er Helgi kominn með 3 staði í borginni.
- **The Frosty Mug** í Flórída Bandaríkjunum opnaði árið 1999 og er það Þóra Storm (munnleg heimild, 12. nóvember 2009) og systir hennar sem opnuðu staðinn og reka hann enn í dag. Hann er bæði matsölustaður og bar.
- **The Ferry House Restaurant** á Bahamas er opnaður árið 2000 og er í rekstri til 2006. Árið 2007 opnar síðan veitingastaðurinn **Sabor** sem er enn í rekstri en báðir þessir staðir eru reknir af eigandanum Völundi Snæ Völundarsyni (munnleg heimild, 27. nóvember 2009) matreiðslumanni sem opnaði þá báða nýja.
- **Two Fat Chefs Scandinavian Bistro** opnaði árið 2000 í Orlando í Bandaríkjunum og var það matreiðslumaðurinn Eiríkur Friðriksson sem rak hann. Ekki er vitað meira um þennan rekstur (Morgunblaðið, 2000;a).
- **T.H.I.S.** eða The Hot Icelandic Sandwich opnaði í London í lok árs 2000 sem nýr staður í húsnæði þar sem ekki hefur verið veitingarekstur áður. Er þetta enska útgáfan af Hlöllabátum sem Hlöðver Sigurðsson (munnleg heimild, 30. nóvember 2009) á og rekur. Hann hafði ekki erindi sem erfiði og lokaði innan við ári seinna.
- **Bellagio** hótelið í Prag er fyrst opnað 2003 og færirst síðan um set árið 2007. Á hvorugri staðsetningunni hafði áður verið rekið hótél. Athafnamaðurinn Guðmundur Franklín Jónsson (munnleg heimild, 28.

nóvember 2009) opnaði hótelið og er eigandi þess, en hann er með aðra aðila sem sjá um rekstur þess og sinnir eingöngu markaðsmálum.

- **Laundromat** í Kaupmannahöfn er opnað árið 2004 og var það starfandi rekstur sem var keyptur og breytt. Seinni staðurinn opnaði árið 2006. Þeir sem opnuðu það upphaflega voru Friðrik Weissshappel og Ingvi Steinn Ólafsson ásamt tveimur öðrum en Friðrik hefur keypt þá út og rekur staðina nú einn. Reksturinn gengur mjög vel og standa vonir um að opna fleiri staði. (Guðrún Gunnarsdóttir, 2005; Höskuldur Daði Magnússon, 2006, 2008; Kristján Sigurjónsson, 2006;1;2)
- **Express by Holiday Inn City Centre Prague** er fyrsta hótelið sem opnað er af *The Key Hotels Group* í eigu Valdimars Jónssonar. Síðan hafa tvö önnur hótél bæst við og er stefnan sett á að ná 5000 herbergjum fyrir 2015 (Key Hotels, 2007).
- **Zorro** er matsölustaður á Mallorca sem opnaði árið 2005, rekinn af matreiðslumanninum Gunnari Georg Sigurðssyni í félagi við annan (Helgi Þór Ingason, 2005).
- **Pizza Hut** sérleyfishafanum á Íslandi, Þórdísi Lóu Pálsdóttur (munnleg heimild, 2. nóvember 2009), var árið 2006 boðið að taka við sérleyfinu fyrir Finnland. Hún snéri rekstrinum þar við og gengur hann mjög vel í dag.
- **Bread'n'Buns Scandinavian Bakery and Café** er bakarí sem opnaði nýtt árið 2006 í Flórída í Bandaríkjunum og voru það Jónína Pálsdóttir (munnleg heimild, 26. október 2009) og matreiðslumeistarinn Hákon Már Örvarsson sem opnuðu og ráku bakaríið. Reksturinn gekk ekki sem skyldi og lokaði 2008.
- **Liverpool** er steikhús og bar sem var þegar í rekstri þegar hann var keyptur árið 2006 í St. Pétursborg í Rússlandi. Hann er rekinn af

Íslendingi sem er búsettur þar og á hann staðinn ásamt íslenskum aðilum búsettum hér heima (Logi Helgason munnleg heimild, 15. október 2009).

- **Jolene** er bar og skemmtistaður í Kaupmannahöfn sem opnaði fyrst árið 2007 og lokaði í enda þess árs til að færa sig um set og opnaði hálfu ári seinna á núverandi stað. Reksturinn þar gengur vel undir stjórn eigendanna tveggja Dóru Takefusa (munnleg heimild, 17. nóvember 2009) og Dóru Dúnu. Um er að ræða nýjan rekstur.
- **Texture** er veitingastaður í miðborg London sem opnaði árið 2007 og var ekki veitingarekstur þar fyrir. Er það matreiðslumeistarinn Agnar Sverrisson sem á staðinn með þarlendum aðila og reka þeir hann í sameiningu (Fréttablaðið, 2007; Trausti Kristjánsson, 2008).
- **D'Angleterre** er eitt þekktasta hótél Danmerkur og var keypt árið 2007 af Nordic Partners, fyrirtæki sem Gísli heitinn Reynisson átti (Stígur Helgason, 2007). Fór það aftur í hendur Dana árið 2009.
- **Te & Kaffi** er kaffihús á Alicante á Spáni í minnihlutaeigu Te & kaffi hér heima og rekið af Kára Sverrissyni, sem á meirihlutann. Var það opnað árið 2008 á stað sem ekki var með rekstur fyrir. Hugur er á að opna fleiri staði og ef til vill að gera það út á sérleyfi (Ingibjörg B. Stefánsdóttir, 2008; Sara McMahon, 2008).
- **Blasen** er rokkbar í Kaupmannahöfn sem opnaði árið 2009 í húsnæði sem ekki var með rekstur fyrir. Eigandi hans er Sigurður Helguson (Blasen, 2009).
- **Boomerang** er veitingastaður á Spáni sem opnaði árið 2009. Ekki er vitað nánar um þann rekstur (Costa Blanca.is, 2009;a).
- 
- **Kristal** veitingastaður á Cabo Roig á Spáni opnaði sumarið 2009 en lokaði mánuði seinna (Costa Blanca.is, 2009;b).

- **Serrano** skyndibitakeðjan opnaði sinn fyrsta stað erlendis í Stokkhólmi í byrjun árs 2009, um er að ræða skyndibitastað og er framkvæmdastjóri hans þar ytra Einar Örn Einarsson (munnleg heimild, 9. nóvember 2009) sem er einnig annar stofnenda hans á Íslandi.
- **Caruso** opnaði sem annar staður veitingahússins, sem ber sama nafn í Reykjavík, árið 2009 í Torrevieja á Spáni (Vísir.is, 2009).
- **The Kensington Wine Rooms** er vínbar sem opnaði árið 2009. Einn eigenda hans er Thor Hallgrímur Ragnarsson (Guðmundsson erlendis) (munnleg heimild, 25. nóvember 2009). Thor hefur aldrei búið á Íslandi en hann hefur áður opnað keðju af börum í Frakklandi sem bera nafnið **Frog Pubs** (Maxwell, 2005).

Nokkra aðra staði bar á góma þegar farið var að leita og má þar nefna **Kaffi Reykjavík** á Spáni (DV, 2000) sem var í rekstri í kringum aldamótin, Villi nokkur Ástráðsson átti að hafa verið með strandbar í Thailandi auk þess sem Hermann Gunnarsson gerði slíkt hið sama. Einnig átti að hafa verið veitingastaður sem hét Glásblaseren í Svíþjóð en heimildir eru af skornum skammti um þessa staði og því ekki hægt að negla niður hvenær þeir voru stofnaðir eða hættu rekstri. Íslendingar nokkrir reka fjallahótel í Austurríki; hjón nokkur reka sumarbústaðaleigu í Tékklandi og kona ein á lítinn veitingastað í Frakklandi, en ekki fundust nægar heimildir til að geta fjallað nánar um þessa staði (Guðmundur Franklín Jónsson munnleg heimild, 6. janúar 2010). Staður, sem einn viðmælanda nefndi, var víkingabar sem Íslendingar nokkrir opnuðu í Los Angeles í Bandaríkjum á sjöunda áratugnum. Þegar hann var kominn í gagnið knúði mafían að dyrum og heimtaði svokallaða verndartolla. Sáú Íslendingarnir sér þann kost vænstan að hætta einfaldlega rekstrinum (Magnús V. Ágústsson, munnleg heimild, 28. september 2009). Að lokum má minnst á veitingastað í London sem, eftir því sem næst verður komist, er einn fyrsti veitingastaður Íslendinga í útlöndum. Eina heimildin sem til er um hann á riti er í áramótaannál frá 1965 og má því gera ráð fyrir að hann hafi hafið rekstur á því ári (Morgunblaðið, 1965).

Þessi yfirferð af stöðum, sem Íslendingar hafa rekið eða átt, er það næsta sem höfundur þessar ritgerðar kemst því að telja til enda. Þó skal taka því með fyrirvara að hann sé tæmandi.

### **3.1.1 Samantekt**

Langflest þeirra rekstrarfyrirkomulaga staða sem hafa gengið vel hafa verið stofnaðir nýjir eða verið keyptir sem starfandi rekstur, hvort heldur sem þeim hefur verið breytt eða ekki. Á móti kemur að flestir þeir sem hefur vegnað miður vel hafa einnig opnað nýja staði eða verið nýjir sérleyfishafar.

Miðað við þann fjölda sem hefur gengið vel við að hefja nýjan rekstur er sá hluti þeirra sem hefur opnað nýjan rekstur og gengið illa mun minni og því óhætt að segja að það geti verið áhættunnar virði að hefja nýjan veitingarekstur.

Eins og áður sagði er áhættusamasta rekstrarfyrirkomulagið sérleyfi. Þeim hefur hlutfallslega gengið verst og hefur fleirum gengið illa en vel í þeim flokki.

Öllum þeim sem hafa hafið hótélrekstur hefur þó gengið vel en um töluvert öðruvísi rekstur er að ræða en veitingastaði sem slíka. Er það mun dýrari fjárfesting og því ekki á hvers manns færi að hefja slíkan rekstur.

## **3.2 Viðtöl við rekstraraðilana**

Eins og áður sagði voru tekin viðtöl við þá aðila sem náðist í og útkoman varð sú að þrettán manns veittu annað hvort viðtöl eðu kusu frekar að svara spurningum í gegnum vefpóst. Þessi viðtöl voru síðan kóðuð með tilliti til þess sem þurfti að koma fram. Einnig var safnað saman blaðaviðtölum við þá aðila sem ekki náðist í og þau einnig kóðuð með sama markmiði. Var í framhaldinu ákveðið að nota kóðunina úr hvoru tveggja til að fá heildstæða mynd af því sem þar kom fram og hvernig byggja megi á þeirri reynslu.

### **3.2.1 Reynsla**

Misjafnt var hvort að þeir sem hafa hafið eigin rekstur hafa haft einhverja reynslu af eigin rekstri hérna heima, eða verið í slíku umhverfi án þess þó að eiga eigin staði hér

heima. Álíka mörgum, sem gengið hefur vel erlendis, voru með reynslu af slíkum rekstri hér heima og þeir sem enga reynslu höfðu.

Svipað margir með reynslu hérlendis brenndu sig á viðskiptum sínum erlendis og þeir sem ekki höfðu reynslu. Ástæður þess hjá þeim reynslulausu er einmitt reynsluleysið, en þeir sem reynsluna höfðu héldu flestir að hið sama myndi ganga upp erlendis og hefur gengið upp hér heima, eða eins og einn viðmælandanna komst að orði: „*maður hugsaði á íslensku*” (Hlöðver Sigurðsson munnleg heimild, 30. nóvember 2009).

### **3.2.2 Ástæður fyrir því að hefja rekstur erlendis**

Ástæðurnar sem helst eru nefndar fyrir því að fara erlendis koma ef til vill lítið á óvart en eflaust er það ævintýraþráin sem dregur marga til þess að láta verða af því. Flestir nefndu það að þeir sáu tækifæri eða fóru gagngert út til að stofna slíkan rekstur. Nokkrir fulltrúar þeirra sem eiga eða hafa átt keðjur staða hér heima sáu ekki fleiri vaxtartækifæri fyrir reksturinn hér heima og ákváðu því að fara út. Næstflestir svöruðu því þó að það hefði atvikast að svo hefði farið eða þá að þeir hafi heillast svo af umræddum stað að þeir ákváðu að slá til. Nokkrir aðilar hafa búsetu og atvinnu erlendis og ákváðu út frá því að fara í sinn eigin rekstur.

### **3.2.3 Hvað var óvænt og frábrugðið rekstri á Íslandi?**

Þetta er sá hluti svaranna sem mætti gagngert skrifa aðra ritgerð um. Margir viðmælendur vissu varla hvar átti að byrja við að telja hið óvænta sem kom upp eftir að farið var í reksturinn á meðan að aðrir sögðu að það hefði verið sáralítið sem ekkert sem kom mikið á óvart.

Misjafnt var eftir löndum hvað fólk nefndi sem óvænta og öðruvísi hluti og því verður þessum hluta gerð skil eftir löndum.

#### **Danmörk**

Hér var gegnumgangandi nefndur hraðinn sem Danir vinna á, en hann er mun hægari en það sem við Íslendingar eigum að venjast. Er þá verið að vísa í hraða stofnana og einnig hraða iðnarmanna þar og hafa margir tekið þann pól í hæðina að vera með íslenska iðnaðarmenn í vinnu.

## **Finnland**

Mikil skriffrinnska er einkennandi hér rétt eins og í öðrum Evrópusambandslöndum og er hraðinn því aðeins minni en á Íslandi. Einn viðmælanda vildi meina að ekki væri þetta beint erfiðara þar úti heldur bara „*allt of létt hérna heima*” (Þórdís Lóa Pálsdóttir munnleg heimild, 2. nóvember 2009).

## **England**

Ólíkir menningarheimar. „*Fólk hagar sér ekki eins og Íslendingar*” (Hlöðver Sigurðsson munnleg heimild, 30. nóvember 2009) var það helsta sem kom einum veitingamanninum á óvart. Það sama virðist eiga við um iðnaðarmenn hér og í Danmörku og eru þeir ekki eitthvað sem treysta ætti á.

## **Spánn og Portúgal**

Í þessum löndum eru markaðirnir allt öðruvísi, mun stærri að sjálfsögðu og hugsanaháttur fólks er eitthvað allt annað en Íslendingar eiga að venjast. Einnig eru tungumálaörðugleikar oft miklir vegna lélegrar enskukunnáttu innfæddra.

## **Tékkland**

Það helsta sem nefnt er hér, eins og í flestum löndum þar sem enska er ekki aðaltungumálið, eru tungumálaörðugleikarnir, því margur misskilningurinn hefur orðið vegna þeirra. Stjórnkerfið í Tékklandi er gamaldags en færast þó hratt til nútímans, sérstaklega með inngöngu landsins í Evrópusambandið.

## **Bandaríkin**

Bandaríkin eru eflaust ólíkust því sem Íslendingar þekkja því allt starfsumhverfi er öðruvísi. Starfsmenn hafa mjög lítil réttindi og erfitt getur verið að fá gott starfsfólk. Allt er umfangsmeira en upphaflega lítur út fyrir að vera og öll leyfi geta tekið mjög langan tíma, einkum vegna þess hversu þung samningagerðin er þar.

Önnur lönd sem nefnd voru höfðu annað hvort engin áberandi sérkenni eða þá að heimildirnar voru of gamlar til þess að mark væri takandi á þeim.



Það sem nota má sem samnefnara um flest löndin er að við Íslendingar vinnum margfalt hraðar og að flestar reglugerðir eru flóknari en það sem við þekkjum hér heima.

### **3.2.4 Leyfismál**

Allir höfðu orð á því að ekkert mál hefði verið að fá leyfi undir reksturinn þó svo að auðvitað væru nokkur atriði öðruvísi en með leyfismál hér heima. Helst má nefna að strangari reglur gilda um hvar má opna og hvernig rekstur megi vera á þeirri staðsetningu. Í Danmörku sem dæmi getur verið erfitt að fá leyfi fyrir rekstur í húsnæði þar sem slíkur rekstur hefur ekki verið fyrir. Eitt atriði sem mikilvægt er að athuga vel þar er svokölluð hávaðamæling sem fer fram ef sótt er um leyfi fyrir skemmtistað eða bar, sem er engu að síður mjög svipað og gert er á Íslandi (Dóra Takefusa munnleg heimild, 17. nóvember 2009). Ef farið er til Bandaríkjanna getur verið erfitt að fá atvinnuleyfi, ef menn geta hins vegar fært sönnur á það einfaldar það allt og mun auðveldara er að fá leyfi (Jónína Pálsdóttir munnleg heimild, 26. október 2009 ; Ágúst Felix Gunnarsson munnleg heimild, 30. október 2009).

### **3.2.5 Starfsmannahald**

Flestir sem rætt var við, og eins þeir sem höfðu veitt viðtöl sem notuð voru við vinnslu ritgerðarinnar, höfðu þarlenda aðila í vinnu. Nokkrir höfðu þó Íslendinga í vinnu og einn hafði eingöngu Íslendinga. Flestir sögðu að mjög auðvelt væri að fá fólk í vinnu og sumsstaðar væri fólk mjög þakklátt fyrir að fá vinnu (Hlöðver Sigurðsson munnleg heimild, 30. nóvember 2009). Aðallega er það í Bandaríkjunum og á eyjum þar í kring sem erfitt er að fá gott starfsfólk. Einn aðilinn sagði að erfitt væri að fá fólk til að vinna sökum þess að foreldrar ættu svo mikinn pening að krakkarnir þyrftu ekki að vinna (Ragnhildur Sverrisdóttir, 2000). Á Bahamas eyjum er enginn faglærður í veitingageiranum og því tímafrekt að þjálfra fólk upp (Völundur Snær Völundarson, 2009).

### **3.2.6 Að hverju þarf að huga?**

Hér verða tekin fyrir þau atriði sem helst voru nefnd. Það kom í ljós við úrvinnslu gagnanna að mikið af því sama var nefnt og því greinilegt samræmi í því sem fólki finnst að þurfi að gera til að hlutirnir gangi upp.

#### **Að hafa trú á hlutunum**

Að hafa trú á að verkefnið sem fólk hefur tekið sér fyrir hendur gangi upp virðist vera samnefnari hjá flestum þeim sem hefur gengið vel. Á móti kemur þá að treysta ekki á sjálfan sig og verkefnið verður til þess að það gangi ekki.

#### **Að vinna með fólki frá því landi**

Að fá einhvern þarlendan aðila með sér í samstarf að einhverju eða öllu leyti virðist vera mjög mikilvægt. Sá aðili þekkir sinn heimamarkað mun betur en utanaðkomandi aðilar og tímasparnaður hvað varðar upplýsingaöflun er mikill. Gríðarlegur hagur getur verið af slíku samstarfi og hefur það oft skipt sköpum fyrir velgengni (Helgi Rúnar Óskarsson munnleg heimild, 6. nóvember 2009).

#### **Að skilja markaðinn**

Að skilja markaðinn er annað mikilvægt atriði, hvort heldur sem er með því að gera markaðsrannsókn eða kynna sér markaðinn með öðrum leiðum s.s. að vinna í landinu og kynnast sjálfur umhverfi þess. Það getur skipt gríðarlegu máli því þó að viss starfsemi gangi gríðarvel á einum stað þýðir það ekki að hún muni gera það á öðrum stað. Mismunandi venjur á hverjum stað eru stór þáttur í því (Hlöðver Sigurðsson munnleg heimild, 30. nóvember 2009).

#### **Staðsetning**

Þetta er það atriði sem skiptir mestu máli og næstum allir höfðu orð á; “*Staðsetningin er númer eitt, tvö og þrjú*” (Guðmundur Franklín Jónsson munnleg heimild, 15. nóvember 2009; Helgi Rúnar Óskarsson munnleg heimild, 6. nóvember 2009). Flestir ef ekki allir eiga stóran hluta velgengni sinnar að þakka því hversu vel staðsettur reksturinn er og þeir sem hefur ekki vegnað vel kenna oft lélegri staðsetningu um (Ólafur Þór Jónsson munnleg heimild, 28. nóvember 2009; Hlöðver Sigurðsson

munleg heimild, 30. nóvember 2009). Mjög mikill tími getur farið í leit að staðsetningu og því er þetta eitthvað sem þarf að huga að mjög snemma í ferlinu (Einar Örn Einarsson munleg heimild, 9. nóvember 2009) og gefa sér meiri tíma en minni við leitina að hentugustu staðsetningunni fyrir þann markhóp sem reksturinn er hugsaður. Með heppni er hægt að lenda á slæmri staðsetningu sem síðar verður góð (Ágúst Felix Gunnarsson munleg heimild, 30. október 2009) en það þarf góðan rekstur til að geta staðið undir slíku til að byrja með.

Þegar þetta allt er skoðað saman sést strax að best er að byrja á að fá innlendan aðila með sér í reksturinn frá upphafi. Í kjölfarið er hentugast að gera markaðsrannsókn til að sjá hvort að markaðurinn er sá sem lagt er upp með í upphafi og ef til vill haga húsnæðisleitinni þannig að hún falli inn í markaðsrannsóknina. Að trúa síðan á það að hugarfóstrið sem aðilinn gengur með sé virkilega hið eina sanna er það sem heldur þessu öllu gangandi. Þó svo að þetta leiði til þess að ekkert verði af rekstrinum þá er eins og einn viðmælanda hafði að orði „*reynslan er eitthvað sem er ekki tekið af þér*” (Guðmundur Franklín Jónsson munleg heimild, 15. nóvember 2009).

## **4 Mismunandi þjóðir, mismunandi matarmenning**

Hér verður matarmenningum Íslands og Danmerkur gerð eilítil skil og kannað hvernig hún er öðruvísi milli landanna. Hugtakið „slow food“ er kynnt og útskýrt og hið nýnorræna eldhús loks kynnt til sögunnar.

### **4.1 Dönsk matargerðarmenning**

Danir eru mjög hefðbundnir gagnvart sinni matarmenningu þó svo að undanfarin ár hafi þeirra stíll verið að færast í áttina að því að vera opnari gagnvart annars konar mat (Visit Denmark, 2006; Boyhus, 2005).

Hið klassíska danska kalda borð (eiginlegt kalt hlaðborð) er enn mjög vinsælt og það sem flestir þekkja sem hinn danska þjóðarrétt er auðvitað hið þekktu „smørrebrød“, en slíkt er ómissandi hlutur í matarmenningunni. Danir eru mjög heilsusamlegir þó svo að oft hafi þeir notað mikið af feitum mat. Þeir neyta til dæmis gríðarlega mikils svínakjöts í alls kyns útgáfum (GBM&CO, 2003). Að gera sér ekki grein fyrir hinum ströngu matarhefðum sem Danir hafa og það að þeir eru ekki þeir allra nýjungagjörnustu getur endað með því að kosta mikinn pening eftir á (Ólafur Þór Jónsson munnleg heimild, 28. nóvember 2009). Danir eru farnir að fara mun meira út að borða en áður og helst það ef til vill í hendur við að fleiri veitingahús eru farin að opna þar (Sigrún María Kristinsdóttir, 2006).

### **4.2 Íslensk matargerðarmenning**

Íslendingar hafa ekki mikla sögu af matargerð fyrr en um miðja á 20. öld að hún fer að mótast meira. Með mikilli tengingu við Danmörku er stór hluti af okkar matarmenningu því einnig kominn þaðan. Með tilkomu fleiri ferðamanna til landsins verður þörfin fyrir fleiri veitingastaði meiri og þannig eykst fjölbreytnin til muna (Örn D. Jónsson, 2006). Íslensk matargerð er hins vegar mjög alþjóðleg og séríslensk einkenni í miklum minnihluta þó svo að síðastliðin 5-10 ár hafi fleiri veitingastaðir

farið að bjóða upp á slíkan mat. Er það jákvæð þróun í að skapa Íslandi enn sterkari sérkenni í matargerð (Sveinn Sigurðsson, 2004; Sveinn Guðjónsson, 2001).

#### 4.2.1 Íslenska eldhúsið

Í samanburði við aðrar þjóðir í kringum Ísland eru matvælategundir á Íslandi af mjög skornum skammti og eru fáar tegundir framleiddar innanlands. Matvæli sem teljast mættu sem séríslensk eru eftirfarandi samkvæmt skýrslu um hið íslenska eldhús frá árinu 2002 (Sigmar B. Hauksson, 2002):

- Lambakjöt
- Nautakjöt
- Villibráð s.s. hreindýr, rjúpur, sjófuglar og fleira
- Lax, silungur og fiskur almennt
- Mjólkurvörur, eins og skyr
- Jurtir, eins og hvönn og þörungar

Allt eru þetta fyrsta flokks hráefni en sérkenni þeirra mun minna þekkt erlendis sérstaklega vegna smæðar markaðarins hér heima.

#### 4.3 „Slow Food“

Árið 1989 eru samtökin Slow Food stofnuð. Samtökin voru stofnuð sem svar við skyndibitameningunni sem tröllreið öllum matarvenjum heimsins. Samkvæmt samtökunum er Slow Food „*góður, hreinn og sanngjarn matur*“ (Slow-Food, 2009) en til nánari útskýringar stendur þetta fyrir að maturinn á að bragðast vel, vera unninn á þann veg að hann skaði ekki umhverfið og að þeir sem framleiði matinn fái sanngjarna þóknun fyrir sitt starf. Með þessu vilja samtökin að fólk kynnist því að njóta þess að borða, að fólk skilji hversu nauðsynlegt er að huga að því umhverfi sem að maturinn kemur úr, viðhalda matarhefðum hvers lands og að koma í veg fyrir frekari útbreiðslu svokallaðrar McDonald's-væðingar (Petrini, 2001).

#### **4.4 Nýnorræna eldhúsið**

Hið nýnorræna eldhús er tiltölulega nýtt hugtak og á að vera mótsvar norðurlandþjóðanna við öðrum matarmenningum, eins og til dæmis frönskum og japönskum, ekki þó til að fara á móti þeim heldur til að skapa sér sína sérstöðu. Í stefnuyfirlýsingu sem rituð var stendur m.a. að hlutverk nýnorræna eldhússins sé að nota hráefni frá sínu heimasvæði sem best verður á kosið, huga að náttúrunni og hvaðan hráefnið kemur og nota árstíðabundið hráefni mun meira en gert hefur verið (Ny Nordisk Mad, 2007). Er þetta svipað því sem hefur staðið í stefnuyfirlýsingunni hjá Slow Food samtökunum en hér er þetta útfært mun nánar. Miklar vinsældir fylgja þessari matargerðarlist og eru mun fleiri veitingastaðir farnir að tileinka sér hana að hluta eða að öllu leyti, bæði hér heima og ytra. Einn þekktasti þeirra staða í heiminum er í Danmörku og heitir Noma, en eigendur hans eru meðal upphafsmanna þessarar stefnu (Noma, 2008). Verðlagningin á slíkum stöðum er yfirleitt í hærri kantinum og þarafleiðandi er kúnnahópurinn einnig yfirleitt eldri.

#### **4.5 Samanburður á matarmenningu þjóðanna tveggja**

Þó að íslensk matargerð sé frekar ung og hin danska að sama skapi töluvert eldri er samt ekki mikill munur á því sem teljast mætti fínni matur. Báðar þjóðirnar eru farnar að nota mikið hina nýnorrænu matargerð og notfæra sér þannig mikið af því sem landið gefur af sér, en hráefnin í báðum löndum eru mjög svipuð. Helsti munurinn er á því að Danir eru mjög vanafastir og sést það á gríðarlegum vinsældum danska smurbrauðsins sem er vani sem virðist vera erfitt að breyta. Ef farið er í fína geirann sést að munurinn er alls ekki svo mikill og því eiga þessar þjóðir samleið þegar kemur að slíkri matargerð.

## **5 Leyfismál og önnur atriði sem ganga þarf frá áður en rekstur hefst**

Flókið getur verið að hefja rekstur og þá sérstaklega í öðru landi þar sem aðrar reglur gilda um slíkt. Við vinnu þessa við að komast að því hvað þarf að gera var haft samband við *HORESTA*, hotel-, restaurant- og turisterhvervet (Horesta, 2009), sem eru samtök danska hótél-, veitingastaða- og ferðamannaiðnaðarins. Fagna þau um þessar mundir 125 ára starfsafmæli sínu og telja um 2000 meðlimi, því var talið óhætt að treysta þeim fullkomlega og var keypt mappa sem innihélt allar upplýsingar um hvaða leyfi þarf að sækja um fyrir mismunandi rekstur. Verður stuðst við upplýsingarnar sem fengust þaðan í þessum kafla (Horesta, 2008). Einnig var heimasíða danska skattsins, *skat.dk*, notuð, sem og vefsíðan *virik.dk* sem er rekin af hinu opinbera. Á henni eru upplýsingar um öll eyðublöð sem gefin eru út af danska ríkinu.

### **5.1 Íslendingar í Danmörku**

Íslendingum, eins og öðrum Norðurlandabúum, er frjálst að koma til Danmerkur, búa þar og hefja þar rekstur, án þess að þurfa að sækja sérstaklega um slíkt (The Danish Immigration Service, 2009).

### **5.2 Að hefja rekstur**

Þegar hafist er handa við að hefja rekstur er að ýmsu að huga og eftirfarandi er útlitun á því sem þurfa kann.

#### **5.2.1 Nýskráning og virðisaukanúmer**

Nýjan rekstur þarf að skrá hjá skattinum og er það gert rafrænt í gegnum heimasíðuna *virik.dk*. Í kjölfarið fæst virðisaukanúmer, svokallað MOMS, ef reksturinn er þess

háttaður (veitingarekstur fellur undir slíkt), en þetta verður að vera á hreinu áður en hægt er að hefja rekstur.

### **5.2.2 Vinnuveitandi**

Ef ætlunin er að vera með starfsmenn þarf einnig að skrá sig sem vinnuveitanda. Það er gert hjá Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

### **5.2.3 Tryggingar**

Lögbundnar tryggingar á fyrirtækjum í Danmörku eru mjög svipaðar og hér heima en einnig er mælt með því að fyrirtæki kaupi sér auka tryggingar sem hentar hverjum og einum rekstri, allt er það gert í gegnum tryggingafélag sem hver getur valið sér sjálfur.

### **5.2.4 Veitingaleyfi**

Fyrir veitingastað þarf sá aðili sem skráður er fyrir rekstrinum að fá svokallað *næringsbrev*, sem er gert á *politi.dk*, til að geta fengið veitingaleyfi. Ef hann er ekki faglærður matreiðslumaður þarf hann að gangast undir *næringsprøven* sem sýnir getu hans til að vinna með matvæli, sótt er um slíkt próf inn á *vir.dk*.

### **5.2.5 Vínveitingaleyfi**

Sé einnig boðið upp á vínveitingar þarf að sækja um áfengisleyfi, sem er gert á *politi.dk*, en einnig þarf að gangast undir *næringsprøven* til að fá slíkt ef menn eru ekki faglærðir. Til að fá vínveitingaleyfi verður aðili að vera 25 ára eða eldri, en 23 og eldri ef hann er að læra fagið. Gott er að sækja tiltölulega snemma um vínveitingaleyfið þar sem sú nefnd sem yfir það fer kemur aðeins saman á sex vikna fresti (Dóra Takefusa munnleg heimild, 17. nóvember 2009) og getur það komið sér illa að vera með fullbúinn rekstur sem má ekki opna vegna þess að það hefur ekki enn verið fundað um leyfið.

### **5.2.6 Skráning í Næringsbasen**

Ef árleg sala er yfir 50.000 danskar krónur verður reksturinn að vera skráður í *Næringsbasen* (*naeringsbasen.dk*) sem er gagnagrunnur allra fyrirtækja í matvælaekstri í Danmörku.



### **5.2.7 Úttekt, hreinlætisvottorð og vinnustaðamat**

Til að fá leyfi fyrir veitingastað þarf einnig að láta taka staðinn út af *Fødevarestyrelsen*, sem er matvælaráðuneyti ásamt fleiru, en það sér um að athuga hvort að öll aðstaða sé samkvæmt stöðlum og hvort í lagi sé að hefja rekstur. Nauðsynlegt er að hafa samband við þetta ráðuneyti áður til að athuga hvað skal gera áður en hafist er handa við að innrétta.

Sá sem ætlar að vinna við matvæli þarf einnig að fá staðfestingu á því að hafa lokið þjálfun í hreinlæti á matvöru. Um slíkt er sótt á heimasíðu matvælaráðuneytisins, *fvst.dk*, og er farið á námskeið hjá þeim í kjölfarið. Þeir sem eru undanþegnir þessu eru þeir sem hafa lokið slíku námi, s.s. matreiðslumenn.

Allir veitingastaðir skulu hafa svokallað vinnustaðamat, APV, en það er nokkurs konar þrifaáætlun og gátlisti sem er mismunandi eftir því um hvernig rekstur er að ræða. Öll fyrirtæki verða að fylla slíkan lista út og fylgja honum eftir. Hægt er að nálgast hann á *at.dk*.

### **5.2.8 Brunavarnir**

Ef reksturinn sem um ræðir er með leyfi fyrir fleiri en 150 manns taka sérstakar reglur um brunavarnir gildi fyrir húsnæðið, en fáir veitingastaðir eru af slíkri stærðargráðu. Voru þessar reglur settar á í kjölfar stórbruna í samkomuhúsi í Gautaborg í Svíþjóð árið 1998 sem kostaði tugi aðila lífið. Allar upplýsingar um þessar reglur er að finna hjá innanríkisráðuneytinu.

### **5.2.9 Tónlist**

Ef tónlist er spiluð á staðnum verður að borga af henni svipuð gjöld og íslensku stefgjöldin. Munurinn er sá að í Danmörku er rukkað eftir stærð staðarins í fermetrum, en hér heima eftir heildarfjölda starfsmanna staðarins (STEF, 2009). Verðskrá eftir fermetrum má sjá inn á *koda.dk*. Ef sótt er um skemmtistað eða bar þarf að láta hljóðmæla húsnæðið ef það hefur ekki verið gert áður. Getur það orðið til þess að ekki fáiast leyfi fyrir rekstrinum ef hávaði fer yfir viss mörk sem leyfileg eru í því húsnæði eða hverfi sem staðurinn er í.

## 6 Íslenskar afurðir

### 6.1 Matvæli

Viðtöl við nokkra íslenska matreiðslumenn sem bæði versla með matvörur og hafa starfað í Danmörku gefa til kynna að það geti verið frekar erfitt að halda rekstri sem byggir að öllu leyti á íslensku hráefni gangandi. Ástæðurnar eru nokkrar en flestar sameiginlegar meðal viðmælenda. Helst má nefna að þeim þykir hráefnið sem finna má þar ytra vera mun betra að jafnaði en hér heima, kálfakjöt svo dæmi sé tekið er margfalt betra en hér á landi og nautakjöt sömuleiðis, þar sem ekki er það stór nautgriparækt hér á landi til þess að geta boðið upp á mikið magn af almennilegu hráefni. Að öllu þessu slepptu var það kostnaðurinn sem gerði þá mest fráhverfa hugmyndinni. Allt hráefni ytra er mun ódýrara og samkeppnin um gæðavörur er mikil.

Hins vegar þótti þeim hugmyndin sem slík spennandi og að gaman væri að athuga hvort slíkt gæti gengið. Að hafa alíslenskan matseðil væri eflaust frekar dýrt en að vera með einn rétt í hverjum flokki (forrétt, aðalrétt og eftirrétt) gæti verið sniðug leið til að skapa sér sérstöðu og vera með visst þema.

#### 6.1.1 Íslenska lambið

Allir voru sammála um ágæti íslenska lambsins, en hins vegar kom í ljós nokkuð sem ekki er mikið rætt. Flestir töluðu um að þó að íslenska lambið sé gott er danska lambið svo til alveg eins, þó að Íslendingar vilja meina annað.

Mikil vinna hefur verið lögð í það undanfarin ár að kynna íslenska lambakjötið í útlöndum og má þar helst nefna félagið *Áform* undir forystu Baldvins Jónssonar (Guðni Einarsson, 2005; Morgunblaðið, 2003). Þetta hefur þó gengið misvel og hefur kostað talsvert meira en ávinningurinn af starfsemiinni hefur verið (Styrmir Gunnarsson, 2003). Hins vegar eru nú möguleikar á að slíkur útflutningur geti gengið, bæði vegna þess að innlend framleiðsla er meiri en innlend eftirspurn og vegna þess

að gengið er hagstætt til útflutnings á vöru (Morgunblaðið, 2009). Innflutningsfyrirtæki á lambakjöti í eigu Sláturfélags Suðurlands var starfrækt um nokkurra ára skeið í Danmörku en reksturinn þótti ekki arðbær og var lokað (Morgunblaðið, 2003). Um mætti ef til vill kenna neysluvenjum Dana og þarafleiðandi ef til vill ónægum markaðsrannsóknum útflytjenda á þeim. Hefðir Dana fyrir neyslu á lambakjöti eru gjörólíkar því sem við eigum að venjast. Meðalneysla á mann á ári er þar um 1 kg, en hjá Íslendingum er hún um 25 kg. Á sama tíma borðar meðaldani um 68 kg af svínakjöti á meðan Íslendingar borða einungis um 18 kg (Egill Ólafsson, 2002). Hér skýrist ef til vill helsta ástæða þess hversu erfitt er að koma íslensku lambakjöti á markað í Danmörku, ekki vegna þess að það er íslenskt heldur einfaldlega vegna þess að Danir borða mun minna af því.

Hins vegar hafa Íslendingar sérstöðu sem hægt er að notfæra sér og það er óspillta náttúran. Einn matreiðslumannanna sagði að besta leiðin til að selja veitingastað með íslensku ívafi væri ekki að gera út á það að þetta sé íslenskt, heldur það hversu villt náttúran er og að hráefnið og réttirnir komi úr hreinu og ómengduðu umhverfi (Sigurður Ívar Sigurðsson munnleg heimild, 5. nóvember 2009).

Einnig höfum við sérstöðu í því að við höfum hér hangikjöt sem er ekki mikið þekkt annars staðar og býður upp á gríðarlega margar útfærslur í höndum réttra matreiðslumanna sem þora að útfæra það öðruvísi en venjulega.

### **6.1.2 Sjávarafurðir**

Íslenskur fiskur er það fyrsta sem kemur upp í huga margra þegar talað er um íslensk matvæli og skal því ekki neytað að hann er gríðargóður, en matreiðslumenn og birgjar hér heima segja að mun betra sé að kaupa fisk sem er á mörkuðum úti; hann sé ferskur, ódýrari sökum samkeppni og í mun meira úrvali. Íslenskur fiskur er ein helsta útflutningsvara okkar og því ætti að vera lítið mál að komast að því hvaða fiskisalar úti bjóða upp á íslenskan fisk ef hugur er fyrir því að bjóða upp á slíkt, þá helst er það kannski íslenskur saltfiskur sem gæti verið spennandi að flytja út.

Aftur á móti er humar sem veiðist hér við landið og kallast leturhumar (Jón Már Halldórsson, 2007). Humrarnir eru tiltölulega litlir en þykja engu að síður mjög góðir. Helst væri áhugavert að skoða útflutning á humri af þeim sjávarvörum sem í boði eru,

þar sem hann þykir hafa töluverða sérstöðu. Þó að hann veiðist einnig í hafsvæðinu í kringum Danmörku má engu að síður reyna að markaðssetja hann sem íslenskan (FAO, 2000).

### **6.1.3 Fugla-og svínakjöt**

Alifuglar og svínakjöt hafa hvorugt sérstöðu. Á Íslandi og í Danmörku er það bæði ræktað á búum og því í raun alveg sama kjötið.

Ísland hefur þó sérstöðu sem fólgin er í því að hér höfum lunda og rjúpu. Rjúpunna má hins vegar ekki selja og því ekkert hægt að nýta hana á almennum markaði. Hins vegar er hægt að bjóða upp á lunda sem er þó árstíðabundinn og má einungis veiða í stuttan tíma í senn (fimm dagar árið 2009 (Náttúrustofa Suðurlands, 2009)) og því ljóst að framboðið af honum er mjög takmarkað.

### **6.1.4 Mjólkurvörur**

Mjólkurvörur eru ef til vill ekki þær fjölbreyttustu í úrvali á Íslandi miðað við önnur lönd en gæðin eru þó mjög góð. Helsta sérstaða okkar í þeim er án efa íslenska skyrið sem fá önnur lönd bjóða upp á. Notkunarmöguleikar skyrans eru óteljandi og er það áhugaverður kostur að geta verið með einhvers konar eftirrétt gerðan úr skyrinu. Að auki er íslenski rjóminn, án þess að vera mikið frábrugðinn hinum danska, eitthvað sem gæti verið skemmtilegt að hafa með eftirréttum. Það gæti verið hluti af því sem er öðruvísi að segjast vera með íslenskan léttþeyttan rjóma með, svo dæmi sé tekið, einhverri skemmtilegri útgáfu af pönnukökum.

Af því sem á undan er ritað fæst tiltölulega skýr mynd af því sem að væri athugavert að nota sem hráefni á veitingastað í Danmörku og útfrá þessu hráefni verður þróaður matseðill sem síðan verður prófaður á líklegum markhóp.

## **6.2 Áfengi**

Brugghús í Danmörku skipta tugum (Rate Beer, 2009) og mikil bjórdrykkjuhefð er þar. Þó svo að úrval innlends bjórs á Íslandi miðað við í Danmörku sé frekar lítið þá væri engu að síður athugavert að vera með íslenskan bjór á boðstólnum.

Ölvisholt Brugghús er með dreifingaraðila í Danmörku fyrir bjórtegundir frá sér fyrir og því þarf ekki að flytja inn bjórinn beint frá Íslandi ef kæmi til að athuga að bjóða upp á hann (Ölvisholt brugghús, 2009).

Helsta sérstaða Íslendinga í áfengi mun án efa vera hið íslenska *Brennivín* og gæti verið spennandi að hafa slíkt á boðstólunum ásamt íslenska vodkanum *Reyka* en báðar þessar tegundir koma frá Ölgerðinni (Ölgerðin, 2010). Eru þetta einu tegundirnar sem til greina gæti komið að flytja inn beint frá Íslandi.

Áfengisframleiðendur á Íslandi hafa leyfi til útflutnings en bjór héðan ber þó hærri gjöld þar sem litlu brugghúsin í Danmörku greiða lægri vörugjöld en lítil brugghús utan ESB (Erna Björnsdóttir munnleg heimild, 8. desember 2009).

### **6.3 Innflutningur matvæla frá Íslandi**

Þær tegundir af matvælum sem ákveðið er kanna möguleika á að flytja frá Íslandi eru eftirfarandi:

- lambafille
- hangikjöt
- humar
- saltfiskur
- skyr
- rjómi

Eftir að hafa fengið verð á flutningi fékkst það út að hagkvæmast væri að flytja vörurnar með flugi. Þar sem hvort eð er þyrfti að senda mjólkurvörurnar með flugi, væri hagkvæmara að senda allt saman með flugi en að senda hinar vörurnar með skipi<sup>1</sup>. Mun betra er að fá vörurnar með flugi því þá er hægt að miða við að pantað sé vikulega í stað þess að gera það mánaðarlega eins og myndi þurfa ef hluti varanna færi með skipi, miðað við að það tekur um mánuð frá því að varan fer í skip og henni er uppskipað (Jóhannes Þ. Ævarsson munnleg heimild, 3. desember 2009). Þannig þyrfti

---

<sup>1</sup> Sjá viðhengi III með flutningskostnaði

ekki heldur að panta inn eins mikið hverju sinni og eiga á hættu að vera búinn með eitt hráefni á undan öðru og þurfa að eiga við þau óþægindi sem fylgja því. Auk þess er það ansi stór biti fyrir hvaða rekstur sem er að borga eina háa upphæð á mánaðarfresti í stað þess að geta greitt eina smærri vikulega.

### **6.3.1 Tollar, gjöld og fleira**

Innflutningur á matvælum og áfengi til Danmerkur frá Íslandi lýtur vissum kröfum. Ef flytja á út kjöt- og fiskvörur þarf að fylgja með því heilbrigðisvottorð sem Matvælastofnun gefur út og þurfa fiskvinnslustöðvar og sláturhús að uppfylla vissar ESB kröfur (Matvælastofnun, 2009).

Íslendingar eru með kvóta á vissar vörur og er lambakjöt og skyr hluti af þeim kvóta. Það þýðir að enginn tollur er greiddur af þeim vörum en úthlutunin á kvótanum er slík að fyrstur kemur fyrstur fær. Kvótinn fyrir lambakjöt var ónýttur fyrir árið 2009 en óvíst er með kvótann fyrir skyrið. Tollur á saltaðan þorsk og leturhumar er einnig enginn en fylgja þarf upprunasönnun með vörunni. Eina varan sem þyrfti því að greiða af toll, af því gefnu að annar kvóti sé ónýttur, er rjóminn. Hann ber vörugjöld sem eru 110 Evrur/ 100 kg, miðað við fituþósentu á milli 21% - 45% í umbúðum minni en 2 lítrar (Erna Björnsdóttir munnleg heimild, 23. desember 2009).

Ef FOB virði vörunnar er EUR 6.000 eða minna þá er nóg að setja upprunayfirlýsingu á vörureikning, slíkt fæst hjá tollstjóra. Ef upphæðin væri hins vegar hærri þyrfti flutningsvottorð (Erna Björnsdóttir munnleg heimild, 22. desember 2009).

## **7 Reksturinn**

Um tvennt er að velja þegar hafinn er nýr rekstur, það er að kaupa rekstur sem er þegar í gangi eða byrja nýjan frá grunni. Báðar ákvarðanir verður að skoða með tilliti til þess hvað er í boði og hvort gæti verið hagkvæmara. Hér á eftir er gert ráð fyrir því að verið sé að byrja frá grunni.

### **7.1 Upphafskostnaður**

Hugmyndin er sú að vera með rekstur sem tekur um 50 gesti í sæti hverju sinni ásamt 16 manna kampavíns bar. Heildarstærð á rýminu þyrfti að vera um 250 fm<sup>2</sup> og er veitingasalurinn, eldhús með geymslurými, bar og salernisaðstaða innifalið í þeirri stærð.

#### **7.1.1 Innanstokksmunir og eldhús**

Eftirfarandi er listi yfir það sem þyrfti að lágmarki inn á staðinn:

- 14 borð – hring-og ferhyrnd
- 60 stólar
- 180 gafflar
- 180 hnífar
- 60 eftirréttaskeiðar
- 60 eftirréttagafflar
- 60 súpuskeiðar
- 60 vatnsglös
- 120 léttvínsglös

til að útbúa barinn þyrfti:

- 16 stóla
- 4 borð
- 40 kampavínsglös
- 24 longdrinkglös
- 12 viskíglös
- 12 kokteílglös
- 18 bjórglös
- 12 portvínsglös
- 12 irish coffee glös
- 60 kaffibollar og undirskálar
- 60 teskeiðar
- 2 kæla

fyrir eldhúsið þyrfti:

- Kæla
- Frysti
- Ofna
- Eldavél
- Grill
- Vinnuborð
- Loftræstiháfa
- Uppþvottavél
- Og fleiri minni hlutir

Heildarverð var fengið hjá birgja hér heima sem gat staðfest að verðin væru næstum alveg eins og úti. Verðið á öllum pakkanum án virðisauka var 7,5 milljónir íslenskar sem gera um 307.500 danskar krónur<sup>2</sup> (Rafn Þorsteinsson munnleg heimild, 28. desember 2009).

---

<sup>2</sup> Gengi dönsku krónunnar: 24,388, sótt þann 29.12.2009 af vef Landsbanka Íslands, *landsbanki.is*



### 7.1.2 Áfengis- og matarkaup

Birgja þyrfti staðinn upp af víni og mat til þess að hann yrði starfhæfur. Vínlista má sjá í viðauka og gera má ráð fyrir að vera einnig með á boðstólum sterkt vín, lista yfir slíkt má einnig sjá í viðauka. Fengin voru verð á léttvíni hér heima og fékkst staðfest að þau væru mjög svipuð verðum í Danmörku (Bjarni Freyr Kristjánsson munnleg heimild, 28. nóvember 2009). Heildarverðin á léttvíni væru því um 41.300 danskar krónur. Verð á sterka áfenginu væri um 5.000 danskar krónur (Jools, 2009)<sup>3</sup>.

Fyrstu innkaup af matvörum og grunn hráefnum í eldhúsið væru um 37.400 danskar krónur. Þar er innifalið allt hráefni, flutningskostnaður á þeim vörum sem koma frá Íslandi og tollar þar sem við á.

### 7.1.3 Vinna við að innrétta húsnæðið

Hvort heldur sem valið væri að taka yfir rekstur eða hefja nýjan í óinnréttuðu húsnæði þyrfti vinnu við að innrétta staðinn og setja hann upp í hentugri mynd. Reynt yrði eftir megni að nota íslenska iðnarmenn og má gera ráð fyrir að hægt væri að nálgast þá í Danmörku eða nágrannaríkjum. Ef svo væri ekki yrðu þeir fengnir frá Íslandi.

Húsasmíðameistari sem starfar í Færeyjum gaf upp lágmarksverð sem til þyrfti við vinnu við að smíða og gera staðinn starfhæfan. Gaf hann verðið 2.5 milljónir íslenskar krónur að viðbættum salernistækjum og vöskum upp á tæpar 500.000 íslenskar krónur (Sævar Vídalín Kristjánsson munnleg heimild, 10. desember 2009). Miðað við sama gengi og áður gerir það um 123.000 danskar krónur.

Ástæðan fyrir þessu kom fram í viðtölunum hér að framan en iðnaðarmenn frá öðrum löndum þykja einfaldlega hægari en það sem við eigum að venjast og gæti það stytta tímann töluvert að velja þessa leið.

---

<sup>3</sup> Sjá viðauka IV með vínlista og fjölda vína

#### 7.1.4 Húsaleiga

Einn af stærri kostnaðarliðum fyrir hvern rekstur er leigan. Leiga á ódýrari svæðum er á bilinu 1.200 – 1.450 danskar krónur á fermeter á ári en dýrari svæðin eru á verðbilinu 1.450 – 1.800 danskar krónur á fermeter á ári (DnB NOR, 2008). Gera má ráð fyrir að dýrara svæðið veljist undir reksturinn þar sem að vinsælli svæðin eru yfirleitt dýrari og meiri líkur á að fólk komi á þá staðsetningu. Ef miðað er við 250 fermetra á 1.700 danskar krónur á ári þá gera það 425.000 danskar krónur á ári og því rétt um 8.200 danskar krónur á viku.

#### 7.1.5 Heildarkostnaður

Þegar allt hér að ofan er lagt saman fæst kostnaðurinn við að opna og hefja reksturinn en gert er ráð fyrir að öll vinna við að gera staðinn starfhæfan taki 8 vikur:

- Innanstokksmunir og eldhús:	307.500 DKK
- Smíðavinna:	123.000 DKK
- Áfengi:	46.300 DKK
- Hráefni:	37.400 DKK
- Leiga í 8 vikur:	65.600 DKK
Samtals:	<u>579.800 DKK</u>

Þessi tala er þó til viðmiðunar og má sterklega búast við að hún gæti verið hærri eða lægri í öllum liðum.

Gert er ráð fyrir að staðurinn afskrifi sig á 5 árum (heildarendurnýjun) og án þess að tekið sé tillit til vaxta þá gerir það 2.230 danskar krónur á viku sem bætist þá við vikulegan kostnað.

#### 7.2 Starfsfólk

Í eldhúsinu má gera ráð fyrir tveimur faglærðum matreiðslumönnum ásamt tveimur nemum. Auk þeirra væri uppvaskari. Í veitingasalnum verða einnig tveir faglærðir þjónar, einn ófaglærður sem diskahlaupari og einn sem sér um barinn og

móttökusvæðið. Auk þeirra er einn aðili sem sér um ræstingar. Samtals gerir þetta tíu starfsmenn.

Gert er ráð fyrir að opnunartíminn verði í hádeginu frá 11 um morgun til 14 um daginn og aftur um kvöldið frá 18 til 22:30. Þar sem margir veitingastaðir hafa bara opið fimm daga vikunnar þykir ekki ástæða til að breyta út frá því og verður því lokað á sunnudögum og mánudögum. Þar sem allir hafa frí þessa tvo daga vikunnar verður heildarfjöldi starfsmanna einungis þessir tíu. Reiknað verður með launum 30% hærra en lágmarkslaun gera ráð fyrir. Gert er ráð fyrir því að ekki verði einfalt að fá gott fólk í vinnu og því þyrfti að borga því betur<sup>4</sup>.

Ein af þeim ástæðum sem komið hafa fram bæði í viðtölum og á riti, varðandi hvers vegna veitingastaðir ganga ekki, er sú að eigandinn hefur ekki verið á staðnum (Mealey, 2009) og því er gert ráð fyrir því að a.m.k. einn þeirra faglærðu sé einn eigenda. Með því að hafa eiganda á staðnum er hægt að passa mun betur upp á allt sem viðkemur rekstrinum, aðhald og þjónusta starfsmanna yrði betri og rýrnun minni hvort heldur er á aðföngum eða peningum úr sjóðsvél.

### **7.3 Kynning á veitingastaðnum**

Mörg nýrra veitingahúsa í dag leggja meiri áherslu á að vera með kampavínsbari svokallaða. Gert er ráð fyrir því að þessi staður verði einnig slíkur og spurt hvort að slíkt laðað kúnnann að eða fæli hann frá.

Þessi rekstur verður með svipuðu ívafi og vinsælt þykir núna. Þjónustan mun veratil fyrirmyndar og er gert ráð fyrir að kúnninnn komi þangað til að eyða nokkrum klukkustundum; þetta verði ekki einungis ferð til að seðja hungrið heldur til að njóta matarins og framsetningu hans. Umhverfið verður til þess fallið að fólki líði vel.

Ekki verður gerður séríslenskur matseðill heldur verða nokkrir réttir á matseðli úr íslensku undirstöðuhráefni og skapa staðnum þannig sérstöðu. Allt sem er íslenskt á seðli verður látið standa undir nafni. Lambakjötið yrði kynnt með því úr hvaða sveit

---

<sup>4</sup> Sjá tímafjölda starfsmanna í viðhengi V

Það kemur til að sýna uppruna þess og vekja umræður. Hangikjötið verður sá réttur sem mun eflaust vera sá sérstæðasti, hugmyndin er þó ekki sú að vera með hangikjöt eins og Íslendingar þekkja hérna heima heldur að gera eitthvað nýjungagjarnara með það, hangikjötstartar og fleiri slíkar útfærslur væri eitthvað sem væri skemmtilegt að prófa. Allt þetta fer þó eftir matreiðslumönnunum og væri eflaust best að vera með bæði kokk frá Íslandi og Danmörku svo að hugmyndirnar fengju að njóta sín án þess að festast í gömlum hefðum.

Að þessu slepptu er það helst skyrið sem hefur sérstöðu. Danir þekkja skyrið lítið og hægt er að gera marga skemmtilega hluti úr því og við það. Skyršnjór, sem dæmi, myndi eflaust vekja áhuga og umræðu hjá viðskiptavinum staðarins.

Lagt er upp með að spyrja markhópin að því hvort þeir sjái fyrir að þetta gæti passað inn í veitingahúsaflórana í Kaupmannahöfn. Þeir eru síðan spurðir hvort þeir gætu hugsað sér að fara út að borða á slíkum stað og í kjölfarið hvað þeir væru tilbúnir að borga fyrir réttina, hvort þeir vildu frekar geta keypt staka rétti eða að eingöngu sé boðið upp á val staðarins, þ.e. farið í fyrirfram ákveðinn matseðill sem samanstæði af 12 réttum eins og profumatseðillinn er uppsettur. Opið verður í hádeginu og verður þá nokkurs konar réttur dagsins í boði. Spurt verður að því sama með það fyrirkomulag, þ.e. hvort kúnninn gæti hugsað sér að snæða þar í hádeginu og því næst hvað kúnninn væri reiðubúinn að borga fyrir slíkt.

#### **7.4 Vikulegur rekstarkostnaður**

Til að byrja með verður gert ráð fyrir því að hráefnið sem keypt er inn sé fyrir 55 manns hvert hádegi og hvert kvöld og að þriðjungur alls áfengis seljist. Þá fæst út hver vikulegur kostnaður yrði:

- Hráefni:	37.400 DKK
- Áfengi:	15.400 DKK
- Laun og launatengd gjöld:	88.510 DKK
- Rafmagn, hiti, vatn og gas <sup>5</sup> :	2.500 DKK

---

<sup>5</sup> M.v. rafmagnsnotkun upp á 50.000 KW á ári, verð fengin á síðunni [elpristavlen.dk](http://elpristavlen.dk); gas- og vatnsverð fengin hjá [ke.dk](http://ke.dk), sótt þann 29.12.2009

- Leiga:	8.200 DKK
- Afskriftir:	2.230 DKK
Samtals:	<u>154.240 DKK</u>

Þessar tölur eru eingöngu til viðmiðunar og geta liðirnir sem mynda hana bæði farið upp og niður.

## 7.5 Kostnaður á matseðli

Þumalputtaregla við að verðleggja vörur á matseðli er sú að hráefniskostnaður má ekki vera meiri en í mesta lagi þriðjungur af útsöluverðinu (Mealey, 2008). Ef miðað er við að allur aukakostnaður á hvern rétt (afföll við eldun, krydd, olíur og þess háttar) sé um 5% eins og venja er (Ingimar Alex Baldursson munnleg heimild, 15. desember 2009), er hægt að reikna lágmarksverðið á hverjum rétti með jöfnunni:

$$(\text{Hráefnisverð} * 1,05) * 3 = \text{verð á matseðli}$$

Með því að sundurliða hráefniskostnað á réttunum fæst kostnaðarverð á hráefnum í hverjum rétti fyrir sig og má sjá það á matseðlinum á næstu síðu:

***Hráefniskostnaður í DKK.:***

***Forréttir:***

Egg með aspás pannacotta	6,85
Hangikjötstartar og humar	12,52
Steinbítshrogn á humarflani	10,08

***Aðalréttir I:***

Kræklingur og humarseyði m. eplum	9,66
Skata m. villtu dilli	12,16
Saltfiskur m. pólentú og brenndum valhnetum	8,69

***Aðalréttir II:***

Kálfabris og ristud selderýrótt	13,66
Lambafille með rótargrænmeti og kartöflum	13,12
Moðsteikt nautakinn í eigin soði og kóngasveppum	8,90

***Eftirréttir:***

Skýrsnjór með bláberja- og grenikrapi	5,33
Pönnukökur með íslenskum rjóma	1,42
Hundasúru brulée	2,18

## **7.6 Viðtöl við Dani**

Haft var samband við íslenska sem danska aðila sem voru beðnir um að benda á danska aðila sem gætu hentað í úrtakið, svokallað snjóboltaúrtak. Miðað var við 25 ára aldurstakmark þar sem það þykir vera líklegri markhópur á fínni veitingastað sem hærri verðum á matseðli.

Notast var við eigindlega rannsóknaraðferð sem fólst í viðtölum við hvern og einn. Þeir sem bent var á búa bæði hér á Íslandi og í Danmörku. Haft var samband við þá símleiðis og þeir spurðir nokkurra spurninga um Ísland, íslenska matargerð, hvort staður með íslensku hráefni væri eitthvað sem þeir gætu hugsað sér að fara á og hvort slíkur staður gæti gengið í Kaupmannahöfn

### **7.6.1 Viðmælendur**

Hér á eftir er stutt kynning á viðmælendunum:

#### **Viðmælandi 1**

Trine er 32 ára og hefur búið á Íslandi í fimm ár. Þjó áður í Álaborg en þekkir Kaupmannahöfn sæmilega vel.

#### **Viðmælandi 2**

Klaus er 35 ára og hefur búið á Íslandi í þrjú ár. Þjó áður í Kaupmannahöfn og þekkir borgina því mjög vel.

#### **Viðmælandi 3**

Niels er 28 ára og býr í Kaupmannahöfn. Hann á íslenska konu og hefur komið til Íslands. Þekkir hann ágætlega til íslenskrar matgerðar.

#### **Viðmælandi 4**

Simon er 25 ára og býr í Kaupmannahöfn. Hann hefur komið til Íslands og þekkir til matargerðar frá þeirri heimsókn.

## **Viðmælandi 5**

Susanne er fertug og hefur búið á Íslandi í tvö ár. Þjó hún áður í Kaupmannahöfn í 20 ár og þekkir mjög vel til þar.

## **Viðmælandi 6**

Rasmus er þrítugur, býr í Kaupmannahöfn og á íslenska konu. Hann hefur komið til Íslands og kann vel við íslenska matargerð.

Þessir aðilar ná fjölbreyttum hópi og geta viðtölin við þau gefið ágæta heildarmynd af því hvort sá rekstur sem þau voru spurð um gæti gengið í Kaupmannahöfn. Hættan er þó sú að þar sem öll þeirra hafa einhverja tengingu við Ísland gætu niðurstöður verið hlutdrægar. Skal því taka þeim með þeim fyrirvara.

### **7.6.2 Niðurstöður úr svörum**

Hér eftir eru spurningarnar sem viðmælendurnir voru spurðir að og þótti vera mikilvægast við að fá svör við. Voru svörin kóðuð og niðurstöðurnar úr þeim síðan settar saman til að fá sem skýrasta heildarmynd.

#### **Álit á Íslandi**

Á óvart kom að þrátt fyrir allt sem á hefur dunið síðustu misseri höfðu allir viðmælendurnir gott álit á Íslandi. Bæði þeir sem bjuggu hér og úti sögðu að landið væri hreint og virkaði vel á þau. Nokkrir bentu þó á að þeim þættu Íslendingar hrokafullir og væru alltaf að flýta sér en þó þannig að það hefði ekki neikvæð áhrif á sýn þeirra á landið sjálft.

#### **Álit á íslenskri matargerð**

Þar sem að allir viðmælendur höfðu kynnst íslenskum mat og matargerð var spurt um álit þeirra var á íslenskri matargerð. Almennt fannst viðmælendum íslenskur matur mjög góður. Fæstum fannst klassískur íslenskur matur, eins og þorramatur, vera spennandi en hátíðarmaturinn fannst þeim vera mjög góður. Nefndu margir íslenska lambið, hangikjöt og skyrið sem það sem þeim fannst helst standa upp úr.



## Íslensk matargerð í Danmörku og veitingastaður með íslensku hráefni

Allir aðspurðra töldu að íslensk matargerð myndi henta vel inn í veitingahúsaflórana í Kaupmannahöfn. Skandinavísk matargerð væri mjög vinsæl núna og vissulega væri íslensk matargerð góð viðbót við hana.

Veitingastað sem væri norrænn með íslensku yfirbragði þyrfti þó að staðsetja vel varðandi hvað væri boðið upp á og skapa þyrfti nokkra sérstöðu, þar sem margir norrænir veitingastaðir væru í Kaupmannahöfn og samkeppnin því mikil. Nokkrir nefndu að þar sem mjög mikið sé um ferðamenn í borginni séu þeir ekki síður tilvonandi kúnnahópur en heimamenn. Því er sérstaðan og gott orðspor mikilvægt og eitthvað sem þyrfti að skapast fljótt.

Spurt var hvort að finn veitingastaður væri hentugur og svöruðu flestir því játandi. Sá yngsti sem við var rætt benti þó á að honum þætti líklegra að veitingastaður sem væri ekki of finn og þar af leiðandi ekki eins dýr myndi frekar henta betur. Gaf hann þá skýringu að þó svo að honum þætti hugmyndin um fínan stað vera góð þá fannst honum hugmyndin um einfaldan stað með einföldum og góðum mat á hagstæðu verði eitthvað sem meiri vöntun væri á. Hér fæst staðfesting á því að markhópurinn er eldri en 25 ára eins og lagt var upp með í byrjun, þar sem að yngri hópur en svo vill greinilega fá ódýrari veitingar.

Athyglisvert var að sjá að klassíkur íslenskur matur var þó nefndur sem hlutur sem myndi ekki virka og þeir sem á hann minntust fannst hann frekar óspennandi og að staður sem myndi bjóða upp á þess háttar myndi eflaust fljótt hætta rekstri.

### Matseðill

Prufumatseðill var búinn til með aðstoð faglærðs matreiðslumanns<sup>6</sup> og var hann hannaður með því tilliti að hafa alla réttina með norrænu þema. Ákveðið var að að minnsta kosti einn af hverjum rétti (það er forréttur, aðalréttir og eftirréttur) yrðu með íslensku hráefni og kynntir sem slíkir. Matseðillinn var síðan lesinn upp og látið vita

---

<sup>6</sup> Sigurður Ívar Sigurðsson

hvað á honum væri íslenskt. Á heildina litið fannst öllum matseðillinn ganga upp og vera eitthvað sem þátttakendur myndu vilja panta sér. Nokkrir töldu suma réttina vera eitthvað sem þau myndu ekki vilja, en bættu því við að það væri þeirra smekkur. Enginn nefndi það sama og annar og má því gera ráð fyrir því að þessi matseðill gæti vel hentað fyrir veitingastað sem slíkan.

Þátttakendur voru spurðir hvort þeir héldu að fyrirfram ákveðinn matseðill, sem samanstæði af öllum réttum á seðli, myndi virka á þau við hliðina á því að geta valið sér staka rétti og fannst öllum það vera góð hugmynd. Sumir bættu því við að það myndi eflaust virka betur að vera með fyrirfram ákveðinn matseðil þar sem þau héldu að það væri það sem fólk væri almennt að leita að þegar það færi fínt út að borða og einnig gæti verið sniðugt að bjóða upp á samskonar vínseðil með. Þannig fyndist fólki frekar að hugsað væri um það allan tímann.

Einnig var spurt hvort fólk héldi að slíkur rekstur gæti gengið í hádeginu með aðeins einum, stærri en ódýrari rétti í boði. Sögðu allir að sú hugmynd væri líka góð en einn hafði orð á því að þá þyrfti staðsetningin að vera slík að staðurinn væri nálægt vinnustöðum annarra, þar sem fólk fer ekki langar vegalengdir í hádegishléinu sínu.

Þar sem öll svör hér að ofan voru jákvæða í garð þess að slíkur veitingastaður gæti gengið koma í kjölfarið þau atriði sem helstu máli skipta varðandi reksturinn, en það eru hvaða verð viðmælendurnir gætu hugsað sér að borga og hvar væri best að staðsetja slíkan stað.

## **Verð**

Um tvennt var að velja þegar spurt var út í verðin; að spyrja hvort fólk myndi kaupa einhvern rétt eða rétti á fyrirfram ákveðnu verði eða að spyrja hvaða verð fólk væri tilbúið að borga fyrir hvern rétt eða rétti. Ákveðið var að notast við seinni valkostinn vegna þess að fólk ákveður oftast fyrirfram hverju það er tilbúið að eyða í slíkt hverju sinni og þótti það geta gefið betri mynd af því hvernig hægt væri að verðleggja matseðilinn.

Eftir að matseðillinn var kynntur var í kjölfarið ákveðið að spyrja fyrst hvað fólk væri reiðubúið að borga fyrir hvern rétt fyrir sig. Kom á óvart hversu svipuð flest svörin voru og verða þeim gerð skil hér á eftir (öll verð eru í dönskum krónum):

- Forréttur: Nokkrir nefndu það að þeir væru tilbúnir að borga 250 krónur fyrir forrétt og aðalrétt og má þá gefa sér að líklegt væri að forrétturinn væri á 100 krónur og aðalrétturinn 150 krónur. Lægsta verðið var í kringum 70-80 krónur á meðan það hæsta var 150 krónur, en flestir nefndu verð í kringum 100 krónur sem sanngjarnast og verður það að þykja líklegasta útkoman á því verði sem væri ákveðið á hvern rétt.
- Aðalréttur: Eins og áður sagði nefndu nokkrir forrétt og aðalrétt saman og því hægt að gefa sér að aðalrétturinn úr því væri dýrari og líklegt að hægt sé að miða við að verðið sé um 150 krónur. Lægsta verðið var 100 krónur og kom á óvart að það var ekki yngsti aðilinn sem nefndi það verð. Hæsta nefnda verðið var hins vegar mun hærra en öll hin, eða 270 krónur. Meirihlutinn nefndi þó verðið á bilinu í kringum 150 krónur.
- Eftirréttur: Flestum fannst eftirrétturinn eiga að vera á svipuðu verði og forrétturinn eða aðeins ódýrari. Lægsta verðið var 70 krónur á meðan það hæsta var 100 krónur en flestir nefndu seinni töluna.
- Hádegi: Öðruvísi var farið að því að spyrja um hádegið, en þar var gert ráð fyrir því að einungis yrði einn réttur af kvöldseðli í boði. Hann yrði þó hafður um tvöfalt stærri og ætti eflaust að vera ódýrari. Mesta sveiflan í verðum var á þessu en engir tveir nefndu sömu verð. Spannaði verðið allt frá 70 krónum upp í 160 krónur en ef tekið er meðaltal af svörunum er það um 120.
- Valinn matseðill: Fastur matseðill sem myndi innihalda alla tólf réttina var síðan kynntur og tóku svarendur mjög vel í það. Hér var svörunin líkust af þeim verðum sem beðið var um og nefndu flestir töluna 750 krónur sem sanngjarnt verð fyrir slíkan pakka. Lægsta verðið var þó

lengst frá þessari tölu af öllum eða 350 krónur, en það hæsta styst frá, eða 800 krónur.

Niðurstöðurnar úr þessari verðathugun komu á óvart að tvennu leyti. Í fyrsta lagi voru verðin sem fólk var reiðubúið að borga mun hærri en gert var ráð fyrir áður en viðtölin hófust. Gefur það því staðfestingu að farin var rétt leið með því að spyrja fólkið frekar hvað það væri reiðubúið að borga.

Í öðru lagi kom á óvart að yfirleitt voru það konurnar sem nefndu hærri verðin við flestum réttunum og sést með því að þær eru reiðubúnari að eyða meira í mat, að minnsta kosti þegar að því kemur að borða á veitingastað. Hins vegar voru þær þó aðeins tvær á móti fjórum mönnum og því kannski ekki hægt að alhæfa um þær niðurstöður.

### **Staðsetning**

Staðsetning á veitingastað virðist vera, eins og fram kom í viðtölunum í fyrri kafla, það sem skiptir hvað mestu máli um hvort reksturinn gangi eða ekki. Skiptir það sérstaklega miklu máli fyrir þá sem ekki þekkja svæðið sem þeir eru að fara að hefja rekstur á að komast að hver sé besta staðsetningin. Hvar er betra að komast að því en hjá kúnnanum sjálfum? Því var ákveðið að ekki velja staðsetningu fyrirfram heldur spyrja viðmælendur hvar þeir héldu að slíkur veitingastaður gæti best gengið. Nokkuð margir nefndu svipaða staði og verða taldir upp þeir staðir sem nefndir voru og hversu margir nefndu þá:

- Nørrebro: Oftast var þetta hverfi nefnt. Þetta er með þekktari hverfum Danmerkur og þar er mikið um veitingastaði sem þessa (K. W. Andreasson munnleg heimild, 28. desember 2009). Einn nefndi að þar væri mikið um menningarlega fjölbreytni (S. N. Andersen munnleg heimild, 22. desember 2009) og gæti því staður með íslensku þema passað þar inn. Þar hins vegar nefndi annar að aðili að þar væri betra að vera með veitingastað með ódýrari matseðil og því myndi staður sem þessi ef til vill ekki henta svo vel þar (S. A. Elgum munnleg heimild, 27. desember 2009).

- Islandsbrygge: Var nefnd af helmingi aðspurðra. Ástæðurnar voru helst að þessi staðsetning er nálægt háskólanum og höfninni (N. Høg munnleg heimild, 22. desember 2009) og væri hentug sérstaklega upp á hádegi að gera (S. A. Elgum munnleg heimild, 27. desember 2009). Í þessu hverfi er einnig fjöldi gamalla húsa og skemmtilegt umhverfi fyrir fínan en jafnframt einfaldan og hráan stað. Þar sem fyrir eru nokkrir mjög frægir staðir í hverfinu, eins og Noma, gæti veitingastaður sem þessi smellpassað inn í umhverfið. Veitingastaðirnir í þessu hverfi væru í fínni kantinum og þarafleiðandi dýrari. Að auki bera margar götur í þessu hverfi íslensk götunöfn (T. Houmøller munnleg heimild, 28. desember 2009) og því væri skemmtilegt að staðsetja staðinn nálægt þeim
  
- Vesterbrø: Var hverfi sem bar á góma hjá nokkrum en fékk þó misjafnar undirtektir. Þar er góð blanda af aldurshópum. Yngra fólkið er þar fyrir en það eldra kemur einnig oft í þetta hverfi (R. Poulsen munnleg heimild, 30. desember 2009). Hverfið er álíka frægt fyrir slíka staði eins og Nørrebro (K. W. Andreasson munnleg heimild, 28. desember 2009). Einn hafði þó orð á því að þetta hverfi væri hætt að heilla og því væri ekki gott að hefja rekstur þar (S. N. Andersen munnleg heimild, 22. desember 2009)

Ekki voru mörg önnur hverfi nefnd en það voru helst Christianshavn sem var nefnt fyrir dýrari staði og síðan Kødbyen, eða gamla kjötiðnaðarhverfið, sem er mjög nálægt Vesterbro. Fékk það misjafnar undirtektir, einn sagði að það væri spennandi og væri að verða mjög vinsælt hverfi (R. Poulsen munnleg heimild, 30. desember 2009) á meðan annar vildi meina að það væri ekki eins spennandi og af væri látið og eldra fólkið léti minna sjá sig þar (S. N. Andersen munnleg heimild, 22. desember 2009).

Nokkur dreifni er á því hvar viðmælendur sæju fyrir sér slíkan stað. Eins og kom fram var Nørrebro oftast nefnd og Islandsbrygge þar næst. Aðeins einn aðilinn nefndi hvaða staðsetningar myndu alls ekki virka að hans mati og voru það staðsetningar sem aðrir höfðu nefnt sem þeim fannst geta virkað. En ef tekið er tillit til þeirra aukaatriða sem fólk nefndi þá má helst sjá að hentugasta staðsetningin gæti verið Islandsbrygge. Það hlýst bæði af því að þar er tengingin við Ísland augljóslega til staðar, þar eru

gömul hús og umhverfið því skemmtilegt og eins að þar eru nokkrir slíkir staðir fyrir. Það er betra að vera á stað sem fólk er farið að venja komur sínar á nú þegar en á stað sem það gæti hugsanlega seinna komið á eða kemur alls ekki á.

## 8 Rekstrartölur

Eins og kom fram í kaflanum hér á undan fengust kostnaðartölur bæði fyrir upphafskostnað sem og vikulegan kostnað:

- Upphafskostnaður:	579.800 DKK
- Vikulegur kostnaður:	154.240 DKK

Vikulegi kostnaðurinn sem er hér að ofan er eingöngu til viðmiðunar og gerir ráð fyrir því að alltaf sé keypt inn fyrir 55 manns bæði í hádegi sem og á kvöldin og að áfengiskaup séu þriðjungur af upphafskaupum, sem ætti að teljast í minna lagi.

Gerum ráð fyrir að eftirfarandi verð verði sett á matseðilinn:

- Forréttir:	100 DKK
- Aðalréttir:	150 DKK
- Eftirréttir:	95 DKK
- Hádegi:	120 DKK
- 12 rétta seðill:	750 DKK

### 8.1 Dæmi I

Gert er ráð fyrir að í upphafi verði staðurinn setinn af 40 manns öll þau kvöld vikunnar sem er opið og 25 í hádeginu, þó svo að á kvöldin þá eigi að nást inn 100 manns með því að ná tvísetningu á öll borð og í hádeginu að sama skapi 50 manns.

Þar sem gert er ráð fyrir að þriðjungur alls víns seljist, jafnt af léttvíni og sterku, og að álagningin sé þreföld á léttvín og fjórföld á sterkt vín, er innkoman af vínnum því vikulega:

- Léttvín:	46.300 DKK
- Sterkt vín:	6.670 DKK

Þar sem aðeins er um einn rétt að ræða í hádegi er sjálfgefið að allir fari í hann, en ef gert er ráð fyrir að allir þeir 40 sem mæta á kvöldin fari í tólf rétta seðil verður vikuleg innkoma þessi:

- Hádegi:	15.000 DKK
- Kvöld:	150.000 DKK

Samanlagt er þetta því:

- Vín:	53.000 DKK
- Matur:	165.000 DKK

Samtals: 217.970 DKK

Hráfniskostnaður í hádeginu reiknast þannig að alltaf er gert ráð fyrir 30 manns en alltaf mæta 25. Fyrsta daginn er því keypt inn fyrir 30 manns og því 5 óeldaðir réttir í afgang. Næstu daga eru því alltaf gerðir 25 réttir og 5 réttir frá kvöldinu áður notaðir og með því gert ráð fyrir 30. Heildarfjöldi rétta í vikulok er því 130. Tekinn er aðalréttur af kvöldseðli og hann gerður tvöfalt stærri.

Hráfniskostnaður á kvöldin byggir á því sama. Gert er ráð fyrir 50 manns en 40 mæta. Fyrsta daginn er því keypt inn fyrir 50 og því 10 óeldaðir réttir í afgang. Því eru næstu kvöld með 10 rétti frá kvöldinu áður og gera þarf því eingöngu 40. Heildarfjöldi kvöldréttta væri því í vikulok 210.

Heildarkostnaður í hráefnum er því:

- Hádegi:	3.162 DKK
- Kvöld:	21.958 DKK

Samtals: 25.120 DKK



Heildarrekstrarkostnaður á viku væri því:

-	Hráefni:	25.120 DKK
-	Áfengi:	15.433 DKK
-	Laun og launatengd gjöld:	88.510 DKK
-	Rafmagn, hiti, vatn og gas:	2.500 DKK
-	Leiga:	8.200 DKK
-	Afskriftir:	2.230 DKK
	Samtals:	<u>141.993 DKK</u>

Ef vikulegur kostnaður er dreginn frá vikulegri innkomu fæst jákvæður mismunur upp á tæplega 76.000 danskar krónur, fyrir skatta. Þar sem upphafskostnaðurinn var 579.800 danskar krónur sést að fljótlegt væri að endurheimta það fé eða tæpar átta vikur.

## 8.2 Dæmi II

Gerum ráð fyrir sama fjölda og í dæminu á undan en að þessu sinni fara allir þeir sem koma á kvöldin eingöngu í þriggja rétta íslenskan kvöldverð. Vikulega verður innkoman frá matsölu því:

-	Hádegi:	15.000 DKK
-	Kvöld:	69.000 DKK

Gert er ráð fyrir vinsölu sem er fjórðungur af upphafslager og álagningin sú sama og í dæmi I. Innkoma af vinsölunni er því:

-	Sterkt vín:	5.000 DKK
-	Léttvín:	34.725 DKK

Samanlagt er þetta:

-	Vín:	39.725 DKK
-	Matur:	84.000 DKK
-	Samtals:	<u>123.725 DKK</u>

Hráefniskostnaðurinn er aðlagður með sama hætti og í fyrra dæminu. Kostnaðurinn á hráefninu verður því:

- Hádegi:	3.162 DKK
- Kvöld:	5.574 DKK
Samtals:	<u>8.736 DKK</u>

Heildarrekstrarkostnaður á viku væri því:

- Hráefni:	8.736 DKK
- Áfengi:	11.575 DKK
- Laun og launatengd gjöld:	88.510 DKK
- Rafmagn, hiti, vatn og gas:	2.500 DKK
- Leiga:	8.200 DKK
- Afskriftir:	2.230 DKK
Samtals:	<u>121.751 DKK</u>

Ef vikulegur kostnaður er dreginn frá vikulegri innkomu fæst jákvæður mismunur upp á tæplega 1.975 danskar krónur, fyrir skatta. Um sama upphafskostnað og reiknað var með í dæmi I er að ræða, eða 579.800 danskar krónur og má sjá að um margfalt lengri tíma tæki að fá það fé til baka en í dæminu á undan eða rúmlega fimm og hálf ár.

### **8.3 Samantekt**

Í dæmunum hér að ofan sést klárlega hversu mikill munur er á hagnaði á því að fólk fari í fyrirfram ákveðinn matseðil eða í þrjá rétti af matseðli. Hagnaðurinn af þeim fyrirfram ákveðna er mun meiri þar sem allir kostnaðarliðir fyrir utan vín og hráefni haldast þeir sömu milli dæma og því besta leiðin að markaðsetja staðinn sem slíkan að meirihluti kúnna fari í fyrirfram ákveðna matseðilinn.

Mjög erfitt er að giska á hversu mikið yrði að gera á óopnuðum veitingastað en þessi tvö dæmi ættu að geta gefið einhverja mynd af því sem mögulega gæti orðið. Alltaf getur verið að aldrei verði neitt að gera og því muni enginn hagnaður verða, en ef

tekið er tillit til þess sem aðrir hafa brennt sig á og bent á að betur mætti fara má aftur á móti vel vera að það geti orðið ágætt að gera og því geti hagnaðurinn farið upp. Allt saman ræðst þetta af því orðspori sem veitingastaðurinn myndi geta skapað sér, hvort heldur með því að orðið á götunni yrðu til þess að dreifa því eða í formi auglýsinga, sem aftur á móti væri kostnaður sem ekki hefur verið reiknað með inn í tölurnar að ofan.

Ófyrirsjáanlegur aukakostnaður er einnig eitthvað sem gera skal ráð fyrir, því eins og kom fram í viðtölunum við veitingamennina í kafla tvö kemur alltaf eitthvað óvænt upp á sem nauðsynlegt er að geta tekist á við.

## 9 Niðurstöður

Að mörgu er að huga eftir að ákveðið hefur verið að ráðast í það að opna veitingastað í öðru landi. Viðtöl við veitingamenn og rekstraraðila í kafla þrjú gáfu ansi góða innsýn í það sem að þarf að athuga og velta fyrir sér áður en lagt er upp í slíka starfsemi. Þar sáust hvers kyns rekstrarform virðast henta best og hver eru erfiðust. Eins komu þar fram þau atriði sem rekstraraðilum þótti hafa skipt meginmáli, bæði hvað varðar velgengni sem og hvað verr hefur farið.

Eftir að hafa ákveðið hvaða rekstrarform hentar hverjum og einum best skiptir máli að vera með viljann og hafa tímann til að geta framkvæmt. Að leggja af stað án nokkurrar markaðskönnunar getur verið bæði tímafrekt og kostnaðarsamt ef það kemur þá til með að skila einhverjum árangri. Ef svona rekstur á að ganga er nauðsynlegt að finna sér samstarfsaðila, en það getur verið erfitt og tímafrekt, sérstaklega ef ekki er vitað hvar á að leita. Fagaðilasamtök úti, eins og Horesta, geta verið hjálpleg við slíkt og það eina sem hægt er að gera er að byrja að fara á stúfana. Þá getur einnig verið ráðlegt að fara á ráðgjafaskrifstofur til að leita hjálpar.

Eftir að hafa skoðað möguleika á innflutningi á vörum frá Íslandi má sjá að það er frekar einfalt að koma vörum milli landa og eins og staðan er núna er það eiginlega mjög hentugt þar sem engir tollar eru lagðir á vörurnar, að einni undanskilinni. Annað sem kom fram í viðtölum við faglærða veitingamenn er að íslensk hráefni eru endilega ekki þau bestu í heimi eins og margir Íslendingar vilja meina og því þarf að markaðssetja vöruna þannig að hún hafi meiri sérstöðu en þá að vera íslensk.

Þó að ekki hafi náðst í nógu marga Dani til að mynda rýnihóp þykja viðtölin sem tekin voru hafa gefið frekar jákvæða mynd af því að veitingastaður með íslensku ívafi gæti virkað í borg eins og Kaupmannahöfn. Dönunum þótti öllum að staður sem þessi væri góð hugmynd og að tíminn væri réttur núna.

Rekstrartölurnar gefa mjög góðar afkomutölur, að minnsta kosti miðað við þær forsendur sem gefnar voru. Tvö mismunandi dæmi sýndu fram á tvær gjörólíkar innkomur þó að gestafjöldi hefði verið hinn sami. Þar sem þetta voru eingöngu ímynduð dæmi ber þó að taka því, ásamt öllu öðru, með fyrirvara. Hið óvænta á það til að koma upp þegar minnst er á því von og eins og fram kom í viðtölunum í þriðja kafla eru það yfirleitt óþægindi sem ekki var gert ráð fyrir sem skjóta upp kollinum.

Ef allt þetta er lagt saman má sjá að það gæti vel verið þess virði að gera í það minnsta nánari athugun á því að hefja veitingarekstur eins og þann sem lýst var í þessari ritgerð. Með því að skoða allar aðstæður til fulls, sérstaklega í ljósi þess að verið er að fara inn á annað markaðssvæði, gera ítarlega viðskipta- og markaðsáætlun og velta fyrir sér öllum mögulegum útkomum í rekstrinum, ekki bara þeim sem gefa hæstan hagnað, með gríðarlegri ákveðni og því að vera reiðubúinn að fórna tíma sínum gæti slík hugmynd vel gengið upp.

## 10 Viðaukar

### 10.1 Viðauki I

#### Spurningalisti sem var lagður fyrir rekstraraðila:

Hver ert þú og hvaða stöðu gegnir (gegndir) þú innan stjórnunarheildarinnar?

Hver er þín reynsla af veitinga/skemmtistaða rekstri hér á landi (ef e-r)?

Hvað kom til að þú ákvaðst að fara erlendis í slíkan rekstur?

Í hverju fólst/felst reksturinn?

Hvað var óvænt? Hvaða hindranir urðu? Hvaða aðstoð?

Hvernig er þetta öðruvísi en á Íslandi?

Hvernig gekk að opna og fá öll tilskilin leyfi í landinu, var e-ð sem kom á óvart eftir á og tafði fyrir?

Hvernig voru/eru starfsmannamál? Stjórnendamál?

Er reksturinn enn í gangi og átt þú hann ennþá?

Hvað var það sem var rétt gert og hvað var gert rangt/vitlaust? Myndir þú segja að eitthvað hefði getað farið betur?

Hvenær hófst reksturinn og (ef við á) lauk honum?

Hverju þarf að huga að fyrir einhvern sem vill gera slíkt hið sama?

## 10.2 Viðauki II

### Spurningalisti sem var lagður fyrir danska viðmælendur:

Hvert er álit þitt á Íslandi?

Hvert er álit þitt á íslenskri matargerð?

Hvernig heldurðu að íslensk matargerð gæti gengið í Danmörku?

Hvernig heldurðu að veitingastaður með íslensku hráefni gæti gengið í Kaupmannahöfn?

Hvernig finnst þér þessir réttir? (matseðill lesinn upp)

Hvað með hádegi, hvernig gæti það gengið?

Hvaða verð værir þú til í að borga fyrir hvern rétt? Hádegi? Settan matseðil?

Hvar í Kaupmannahöfn gæti slíkur rekstur best gengið að þínu mati?

### 10.3 Viðauki III

#### Flutningsverð á vörum frá Íslandi:

Verð eru í íslenskum krónum

##### Með flugi:

	Verð	Þyngd	Hlutfall af heildarþyngd	Flutningskostnaður sundurliðaður	Verð með flutning	
Þorskur	2.100	30	18,40%	8.077	2.369	71.077
humar	3.000	15	9,20%	4.039	3.269	49.039
lambafille	2.700	33	20,25%	8.885	2.969	97.985
hangikjöt	2.500	33	20,25%	8.885	2.769	91.385
rjómi	627	17	10,43%	4.577	896	15.236
skyr	248	35	21,47%	9.424	517	18.090
Samtals		163		43.887	á viku:	342.812
					á mán.	<u>1.371.248</u>

##### Með skipi og flugi

Þorskur	2.100	120	verð FOB			252.000
humar	4.000	60	verð FOB			240.000
lambafille	4.000	132	verð FOB			528.000
hangikjöt	3.000	132	verð FOB			396.000
rjómi	627	17	33%	9.191	vikulega *4	79.402
skyr	248	35	67%	18.924	vikulega *4	110.358
					á mán.	<u>1.605.760</u>

flutningskostnaður á rjóma og smjör: 28.115



Flutningur með flugi:

a)

35 kg af skyri (í sjö 5 lítra fötum)

17 kg af rjóma (17 líterspakkningar)

Samtals 52 kg.

Flutningskostnaður Keflavík til Kaupmannahafnar er fyrir 52 kg :

Flutningsgjald	ISK	374,00 p/kg
Eldsneytis- og öryggisgjald	EUR	0,60 p/kg
Afgreiðslugjald KEF	ISK	1000,00 á sendingu
Farmbréfsgjald KEF	ISK	1900,00 á sendingu

Samtals flutningskostnaður er ISK 28.115,00.

b)

35 kg af skyri (í sjö 5 lítra fötum)

17 kg af rjóma (í kassa)

66 kg af kjöti (í kössum)

45 kg af fisk (í kössum)

Samtals 163 kg.

Flutningskostnaður Keflavík til Kaupmannahafnar er fyrir 163 kg :

Flutningsgjald	ISK	133,00 p/kg
Eldsneytis- og öryggisgjald	EUR	0,60 p/kg
Afgreiðslugjald KEF	ISK	14,00 p/kg
Farmbréfsgjald KEF	ISK	1900,00 á sendigu

Samtals flutningskostnaður er ISK 43.887,00

Flutningsverð með flugi voru fengin hjá Icelandair (Rúnar Vernharðsson munnleg heimild, 22. desember 2009) og verð á flutningi með skipi frá birgja (Jóhannes Þór Ævarsson munnleg heimild, 3. desember 2009).

## 10.4 Viðauki IV

### Vínlisti; magn og verð:

	stk. í íkr	samtals í íkr	samtals í DKK
<i>kampa/freyðivín</i>			
4 bellavista cuvée brut, ítalía	2900	11600	476
4 pfaffenheim blanc de blancs cremant, frakkland	1600	6400	263
4 codorníu cuvée raventós brut, spánn	1300	5200	214
4 alaya demi-sec, frakkland	4500	18000	739
4 billecourt-salmon blanc du blancs, frakkland	6800	27200	1117
4 bollinger special cuvée brut,frakkland	6100	24400	1002
4 veuve clicquot la grand dame, frakkland	21000	84000	3450
4 laurent-perrier cuvée rose brut, frakkland	8900	35600	1462
4 duval leroy “paris”, frakkland	5900	23600	969
4 bizol cartizze superiore, ítalía	2500	10000	411
2 cristal brut louis roederer, frakkland	48000	96000	3942
3 billecourt-salmon brut rosé, frakkland	6200	18600	764
3 krug grande reserve, frakkland	18000	54000	2218
3 perrier-jouet belle epoque, frakkland	10500	31500	1294
2 mumm de cramant, frakkland	5900	11800	485
3 gosset cuvée brut, frakkland	7900	23700	973
<i>hvítvín</i>			
6 amayna sauvignon blanc, chíle	1900	11400	468
6 dagueneau pur sang, frakkland	6200	37200	1528
6 oliver leflaive puligny-montrachet, frakkland	10900	65400	2686
6 planeta chardonnay, ítalía	2800	16800	690
6 weischriesling kollwentz, austurríki	3300	19800	813
6 chateau fuisse les combettes, frakkland	4900	29400	1207
6 rene muré pinot gris, frakkland	2500	15000	616

6	weinbach gewurstraminer alterbourg, frakkland	4400	26400	1084
<i>rauðvín</i>				
6	potel volnay vieilles vignes, frakkland	3800	22800	936
6	grant burge fisell old vine shiraz, n.sjáland	2400	14400	591
6	beringer private reserve cap.sauvignon, usa	6700	40200	1651
6	chateauneuf du pape beaucastel, frakkland	7900	47400	1947
6	quinta do crasto reserva douro, portúgal	3900	23400	961
6	alessandro lunardi merlot linea dalla storia, ítalía	8900	53400	2193
6	pfaffl pinot noir, austurríki	3500	21000	862
6	chateau stjean cinq cépages cap.sauvignon, usa	12000	72000	2957
<i>rósavín</i>				
3	vie di romans ciantons rosé, ítalía	2700	8100	333
	Samtals		<u>1005700</u>	<u>41300</u>

*Sterkt vín* (verð í DKK):

1 vodki	200
1 gin	200
1 campari	80
1 viskí	160
1 viskí 10	265
1 viskí 12	365
1 viskí 15	500
1 koníak vsop	350
1 koníak xo	500
1 koníak extra	700
1 romm ljóst	130
1 romm dökkt	150
10 kuyper líkjörar	890
1 grand	200
1 cointreu	200
1 ákavíti	<u>150</u>
Samtals	<u><u>5040</u></u>

## 10.5 Viðauki V

### Sundurliðun á tímum og launum starfsmanna:

Laun í dönskum krónum

<i>laun skv. fff.dk</i>	tímakaup		1,3	1,3
	m.v. 37 tíma á viku	yfirvinnu- kaup á hvern tíma		
<i>kokkar</i>	120,80	16,20	157,04	21,06
<i>ólærðir</i>	110,27	16,20	143,35	21,06
<i>&lt;18 ára</i>	65,81	11,63	85,55	15,12
<i>móttaka/bar</i>	109,82	16,20	142,77	21,06
<i>þjónn</i>	135,51	16,20	176,16	21,06
<i>hlaupari</i>	65,81	11,63	85,55	15,12
<i>skúringar</i>	122,01		158,61	

#### launatengd gjöld:

skv. ATP.dk:	ATP	á viku =	639,90
Pension skv. Fff.dk:	7,4%	á viku =	5.423,21
holiday pay rate:	12,5%	á viku =	9.160,82

<b>Eldhús</b>	Þriðjud.		Miðvikud.		Fimmtud.		Föstud.		Laugard.	
	Inn	Út	Inn	Út	Inn	Út	Inn	Út	Inn	Út
<i>Kokkur #1</i>	11	23	11	23	11	23	11	24	13	1
<i>Kokkur #2</i>	14	23	14	23	14	23	13	24	14	1
<i>Nemi #1</i>	10	24	10	24	10	24	10	1	12	1
<i>Nemi #2</i>	10	24	10	24	10	24	10	1	12	1
<i>Uppvaskari</i>	15	24	15	24	15	24	15	24	15	24
<i>skúringar</i>	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10

#### Salur

<i>Þjónn #1</i>	10	23	10	23	10	23	10	23	12	1
<i>Þjónn #2</i>	17	24	17	24	17	24	16	24	17	1
<i>Hlaupari</i>	11	24	11	24	11	24	11	24	17	24
<i>Móttaka/bar</i>	18	24	18	24	18	24	18	24	18	1

	Heildartími á viku	Heildarlaun á viku
<i>Kokkur #1</i>	61	10.084,88
<i>Kokkur #2</i>	49	7.947,68
<i>Nemi #1</i>	70	10.729,55
<i>Nemi #2</i>	70	10.729,55
<i>Uppvaskari</i>	45	3.970,84
<i>skúringar</i>	10	1.586,13
<i>Þjónn #1</i>	65	12.040,28
<i>Þjónn #2</i>	37	6.518,03
<i>Hlaupari</i>	59	5.380,25
<i>Móttaka/bar</i>	31	4.299,39

launakostnaður  
á viku:

73.286,56

**SAMTALS** laun og launatengd gjöld á viku:

88.510

## 11 Heimildaskrá

Amos, J. H. (Júní 2001). Franchising, more than any act of government, will strengthen the global economy. *Franchising world* , bls. 8.

Battaglia, A. (24. Júlí 2000). Roadhouse grill to move into Europe, inks joint pact with Cremoni. *Nation's Restaurant News* , bls. 8.

Battersby, M. (Mars 1995). Buying off the competition. *Restaurant Hospitality* , bls. 40.

Berta, D. (7. September 2009). Franchising sees fresh interest from eager operators, investors. *Nation's Restaurant News* , bls. 3.

Blasen, C. (21. Október 2009). *Blog*. Sótt 12. Desember 2009 frá cafe Blasen: <http://blog.cafe-blasen.dk/our-first-blog-post/>

Boyhus, E.-M. (2005). Denmark. Í C. o. Publishing, *Culinary cultures of Europe* (bls. 129-138). Strasbourg: Council of Europe Publishing.

Brown, A. (10. Maí 1998). Magic has something brewing. *Black Enterprise* , bls. 16.

Costa Blanca.is. (4. Júlí 2009;a). *Nýjar fréttir*. Sótt 12. Desember 2009 frá Costa blanca.is:

[http://costablanca.is/index.php?option=com\\_content&task=view&id=751&Itemid=1](http://costablanca.is/index.php?option=com_content&task=view&id=751&Itemid=1)

Costa Blanca.is. (12. Júlí 2009;b). *Nýjar fréttir*. Sótt 12. Desember 2009 frá Costa blanca.is:

[http://www.costablanca.is/index.php?option=com\\_content&task=view&id=756&Itemid=1](http://www.costablanca.is/index.php?option=com_content&task=view&id=756&Itemid=1)

Czinkota, M. R., Roinkainen, I. A., & Moffet, M. H. (2008). *International Business*. Singapore: Cengage Learning .



- Davis, H. A. (Júlí 1999). Anatomy of a merger. *Restaurant Hospitality* , bls. 105.
- DeBolt, D. (Nóvember 2002). Restaurant Hospitality. *A checklist for franchise buyers* , bls. 24.
- DnB NOR. (2008). *Markedsrapport 1. halvår 2008*. Oslo: DnB NOR Næringsmegling AS.
- Duecy, E. (16. Október 2006). Chains show acquired taste for upstart brands. *Nation's restaurant news* , bls. 132-133.
- DV Ferðir. (10. Maí 1993). Íslenskt hótél í Grevenmacher. *DV* , bls. 20.
- DV. (21. Nóvember 2000). Óska eftir fólki í vinnu á Benidorm. *DV* , bls. 29.
- Egill Ólafsson. (9. Apríl 2002). Erfitt að selja lambakjöt til útlanda. *Morgunblaðið* , bls. 32-33.
- Epstein, D. L. (2009). *Chain restaurant merger & acquisition census - 2008 summary report*. Illinois: J.H. Chapman group, L.L.C.
- Ertman, M. (Ágúst 2009). Now's the time to buy. *Restaurant Hospitality* , bls. 44.
- FAO. (2000). *Species fact sheet; Nephrops norvegicus*. Sótt 19. Desember 2009 frá Food and Agriculture Organization of The United Nations: <http://www.fao.org/fishery/species/2647/en>
- Feltenstein, T. (Maí 1988). Restaurant Franchising: Is there still room for survival. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , bls. 8-11.
- Flandez, R. (2008). Enterprise: A look at high-performing franchises; Food's grip loosens as diverse concepts pop up and down. *Wall street journal (Eastern Edition)* , B.5.
- Fréttablaðið. (22. Nóvember 2007). Texture fær frábæra dóma. *Fréttablaðið* , bls. 54.
- Fríða Björnsdóttir. (1. September 1998). Þórir blómstrar eftir byltinguna. *Frjáls Verslun* , bls. 30-31.

- Frjáls Verslun. (1. Júlí 1996). Magnús selur Manor House. *Frjáls verslun* , bls. 14.
- GBM&CO. (2003). *Danish food culture and cooking*. Sótt 9. Desember 2009 frá Copenhagen portal: <http://www.copenhagenet.dk/CPH-Eating.htm>
- Go, F., & Christensen, J. (November 1989). Going Global. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly* , bls. 72-79.
- Guðni Einarsson. (26. Júní 2005). Sjálfbært og seðjandi. *Morgunblaðið* , bls. 18-20.
- Guðrún Gunnarsdóttir. (5. Júní 2005). Allir vildu Laundromat café kveðið hafa. *Morgunblaðið I* , bls. 12.
- Helga Tryggvadóttir. (22. Júlí 2005). Mamma heklar á barnum. *Fréttablaðið* , bls. 12.
- Helgi Þór Ingason. (30. Júlí 2005). Falleg og rómantísk umgjörð. *Morgunblaðið* , bls. 26.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, 18(2/3) , bls. 101-113.
- Horesta. (10. Desember 2009). *Horesta*. Sótt 10. Desember 2009 frá Horesta: [www.horesta.dk](http://www.horesta.dk)
- Horesta. (2008). *Kom Godt i Gang*. Frederiksberg: HORESTA Brancheforening.
- Höskuldur Daði Magnússon. (11. Október 2006). Fleiri kaffihús áformuð. *Fréttablaðið* , bls. 42.
- Höskuldur Daði Magnússon. (30. Ágúst 2008). Laundromat Café til Íslands. *Fréttablaðið* , bls. 54.
- Ingibjörg B. Stefánsdóttir. (9. Maí 2008). Opna kaffihús á Spáni. *Fréttablaðið* , bls. 19.
- Ingibjörg Jóhannsdóttir. (3. Október 2008). *iaprag.blog.is*. Sótt 2. Desember 2009 frá In memory - Restaurant Reykjavík - Prag: <http://iaprag.blog.is/blog/iaprag/entry/660191/>

- Í.S. (8. Júlí 1995). Hafa ekki vott af heimþrá. *Dagblaðið Vísir - DV* , bls. 9.
- J. Mar. (21. Júlí 1990). Reka bar og matsölustað. *DV* , bls. 38.
- Jools. (2009). *Jools*. Sótt 29. Desember 2009 frá Jools: <http://www.jools.dk>
- Jóhanna Á. H. Jóhannsdóttir. (1. September 1997). Linda á Gordie Viking. *Frjáls Verslun* , bls. 39-40.
- Jóhanna Ingvarsdóttir. (21. Júní 2005). Bærinn minnti mig á Patró. *Morgunblaðið* , bls. 20.
- Jóhannes Reykdal. (20. Mars 1982). Það er hrein kómedía að horfa á það úr fjarlægð við hvaða aðstæður menn þurfa að búa heima. *Dagblaðið & Vísir* , bls. 20-23.
- Jón G. Haukson; Kristinn Hrafnsson. (1. Maí 1996). Íslensk yfirtaka. *Frjáls Verslun* , bls. 16-23.
- Jón G. Hauksson. (1. Febrúar 1996). Íslensk útrás. *Fráls Verslun* , bls. 24.
- Jón Már Halldórsson. (18. Júlí 2007). „Hvað er dökka rákin í humri? Er nauðsynlegt að taka hana burt áður en humarinn er borðaður?“. Sótt 19. Desember 2009 frá Vísindavefurinn: <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=6724>
- Key Hotels. (2007). *Company History*. Sótt 12. Desember 2009 frá The Key Hotels Group: [http://keyhotels.cz/keyhotel/about\\_us/company\\_history/](http://keyhotels.cz/keyhotel/about_us/company_history/)
- Kristján Sigurjónsson. (1. Ágúst 2006;b). Barnvænt kaffihús en kúlinu verður ekki fórnað. *Fréttablaðið* , bls. 42.
- Kristján Sigurjónsson. (15. Apríl 2006;a). Fyrst tókum við Kaupmannahöfn. *Fréttablaðið* , bls. 24.
- Lockyer, S. E. (10. September 2007). Merging companies aim to ease growing pains. *Nation's Restaurant News* , bls. 1.
- Magdalena Schram. (10. Október 1981). Að vera ríkur er eins og að vera í lyftu í háhýsi. *Vísir* , bls. 14-15.

Matvælastofnun. (Janúar 2009). *Matvælastofnun*. Sótt 7. Janúar 2010 frá Matvælastofnun: [http://mastvinna.lbhi.is/Uploads/document/listar/slaturhuskjetvinnslur-frystigeymslur\\_jan09.pdf](http://mastvinna.lbhi.is/Uploads/document/listar/slaturhuskjetvinnslur-frystigeymslur_jan09.pdf)

Maxwell, R. (23. Júní 2005). *Our man in Paris*. Sótt 12. Desember 2009 frá Tower of Babel: <http://towerofbabel.com/sections/ourmaninhavana/ourmaninparis/brewityourself/>

Mbl.is. (28. Apríl 2005). *Innlent*. Sótt 12. nóvember 2009 frá Mbl.is: [http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2005/04/28/hard\\_rock\\_i\\_kringlunni\\_lokad\\_eftir\\_manud/](http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2005/04/28/hard_rock_i_kringlunni_lokad_eftir_manud/)

Mbl.is. (26. Október 2009). *Viðskipti*. Sótt 8. Nóvember 2009 frá Mbl.is: [http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2009/10/26/mcdonald\\_s\\_haettir\\_metro\\_tekur\\_vid/](http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2009/10/26/mcdonald_s_haettir_metro_tekur_vid/)

Mealey, L. (2009, Október 31). *Ten Reasons Restaurants Fail*. Sótt 21. Desember 2009, frá About.com: <http://restaurants.about.com/od/openingarestaurant/a/Restauntfails.htm>

Mealey, L. (2008). *Restaurant menu*. Sótt 27. Desember 2009 frá About.com: <http://restaurants.about.com/od/menu/a/foodcost.htm>

Morgunblaðið. (30. Október 1998). 200 milljón króna tap á síðasta ári. *Morgunblaðið*, bls. 18.

Morgunblaðið. (31. Desember 1965). Annáll ársins í spéspegli. *Morgunblaðið*, bls. 1.

Morgunblaðið. (25. September 1994). Athafnakonur í Albufeira. *Morgunblaðið B*, bls. B2-B3.

Morgunblaðið. (29. Nóvember 2003). Danir vildu ekki kryddlegið lambkjöt. *Morgunblaðið*, bls. 22.

Morgunblaðið. (23. Ágúst 1979). Fékk 500 milljónir fyrir Napoleon, Pussycat og Baghuset. *Morgunblaðið*, bls. 2.

Morgunblaðið. (8. Júlí 2000;b). Íslendingar sigursælir hjá Domino's. *Morgunblaðið B*, bls. B10.

Morgunblaðið. (9. Maí 2000;a). Íslenskur matsölustaður í Orlando. *Morgunblaðið*, bls. 65.

Morgunblaðið. (28. Maí 1986). Íslenskur veitingastaður í norsku skíðalandi. *Morgunblaðið*, bls. 54.

Morgunblaðið. (9. September 2003). Kynna kjötið og landið fyrir kaupmönnum. *Morgunblaðið*, bls. 11.

Morgunblaðið. (28. Ágúst 2009). *Viðskipti*. Sótt 19. Desember 2009 frá Morgunblaðið:

[http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2009/08/28/minna\\_tap\\_slaturfelagsins/](http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2009/08/28/minna_tap_slaturfelagsins/)

Náttúrustofa Suðurlands. (21. Júlí 2009). *Lundaveiðar í Vestmannaeyjum 2009*. Sótt 19. Desember 2009 frá Náttúrustofa Suðurlands:  
<http://www.nattsud.is/frettir/?p=100&i=110>

Noma. (2008). *Indlegning*. Sótt 9. Desember 2009 frá Noma:  
<http://noma.dk/main.php?lang=dk&id=0>

Ny Nordisk Mad. (2007). *Kitchenmanifest*. Sótt 9. Desember 2009 frá Ny Nordisk Mad: <http://nynordiskmad.org/en/new-nordic-food/kitchenmanifest/>

Petrini, C. (2001). *Slow Food*. Vermont: Chelsea Green Publishing Company.

Piedmont, S., & Whitehead, D. E. (Febrúar 1990). Making the match: The franchise business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, bls. 72-77.

Prewitt, M. (16. júní 2008;c). Domino's: Global expansion a key piece of pizza chain's success. *Nation's Restaurant News*, bls. 14.

Prewitt, M. (3. Mars 2008;b). First-time franchisors undaunted by recession fears. *Nation's Restaurant News*, bls. 1.

Prewitt, M. (2. Apríl 2007). Foreign chefs struggle to get visas. *Nation's restaurant news* , bls. 26.

Prewitt, M. (25. Febrúar 2008;a). Franchisors alter recruiting, target high-income, low-risk franchisees. *Nation's Restaurant News* , bls. 59.

Ragna Sara Jónsdóttir. (16. Mars 2003). Lítið Ísland á "Enskri strönd". *Morgunblaðið B* , bls. B10.

Ragnhildur Sverrisdóttir. (2. Apríl 2000). Kokkurinn í Kalíforníu. *Morgunblaðið B* , bls. B22-B23.

Rate Beer. (2009). *Denmark Breweries*. Sótt 19. Desember 2009 frá Rate Beer: <http://www.ratebeer.com/beer/breweries/brewers-directory-0-58.htm>

Ruggles, R. (25. Maí 2009). Haydel covers all bases to grow franchise business. *Nation's Restaurant News* , bls. 14.

Sara McMahon. (16. Ágúst 2008). Te og kaffi opnar útibú á Spáni. *Fréttablaðið* , bls. 48.

Sigmar B. Hauksson. (2002). *Íslenska Eldhúsið; þróun og markaðssetning íslenskrar matargerðarlistar*. Reykjavík: Landbúnaðar-og samgönguráðuneytið.

Sigmar B. Hauksson. (10. Nóvember 1990). Valgeir Sigurðsson í Lúxemborg selur. *DV* , bls. 12.

Sigrún María Kristinsdóttir. (17. júlí 2006). Fleiri Danir fara út að borða. *Fréttablaðið* , bls. 10.

Sigurður Á. Friðþjófsson. (28. September 1990). Kæstur hákarl í hjarta Oslóar. *Þjóðviljinn* , bls. 3.

Sigurður Þór Salvarsson. (7. Október 2006). Þrír mánuðir orðnir 33 ár. *Fréttablaðið* , bls. 36.

Slow-Food. (2009). *about us: our philosophy*. Sótt 9. Desember 2009 frá Slow Food: [http://www.slowfood.com/about\\_us/eng/philosophy.lasso](http://www.slowfood.com/about_us/eng/philosophy.lasso)

Slupski, G. (1. Desember 2008). Franchising: A solid bet in good times + bad. *Nation's Restaurant News* , bls. 18-19.

STEF. (Október 2009). *Gjaldskrá STEFs og SFH fyrir vinnustaði og símsstöðvar*. Sótt 12. Desember 2009 frá STEF, samband tónskálda og eiganda flutningsréttar: [http://www.stef.is/media/gjaldskra/vinnustadir\\_og\\_bidtonlist.pdf](http://www.stef.is/media/gjaldskra/vinnustadir_og_bidtonlist.pdf)

Steinþór Guðbjartsson. (18. Júní 2004). She takes care of senior citizens. *Lögberg-Heimskringla* , bls. 10.

Stígur Helgason. (13. September 2007). Miðborgardjásn í eigu Íslendinga. *Fréttablaðið* , bls. 12.

Stringham, R. J. (November 1991). Buying a restaurant with nothing down. *Restaurant Hospitality* , bls. 48-49.

Styrmir Gunnarsson. (9. September 2003). Lambakjötið út. *Morgunblaðið* , bls. 24.

Sveinn Guðjónsson. (23. Nóvember 2001). Holtt, gott og girnilegt. *Morgunblaðið B* , bls. 7.

Sveinn Sigurðsson. (27. Nóvember 2004). Íslenskur matur með alþjóðlegu yfirbragði. *Jólablað Morgunblaðsins 2004* , bls. 52.

Sverrisdóttir, R. (2. Apríl 2000). Kokkurinn í Kaliforníu. *Morgunblaðið B* , bls. B22-B23.

Swartz, L. N. (2000). Franchising successfully circles the globe. *Franchising World* , 32 (6), 36-37.

The Danish Immigration Service. (26. 2 2009). *nordic citizens*. Sótt 11. Desember 2009 frá New To Denmark: [http://www.nyidanmark.dk/en-us/coming\\_to\\_dk/eu\\_and\\_nordic\\_citizens/nordic\\_citizens.htm](http://www.nyidanmark.dk/en-us/coming_to_dk/eu_and_nordic_citizens/nordic_citizens.htm)

Trausti Kristjánsson. (24. Júlí 2008). Lætur æskudrauminn rætast. *Fréttablaðið* , bls. 20.

Visit Denmark. (1. Febrúar 2006). *Denmark Food*. Sótt 9. Desember 2009 frá Visit Denmark: <http://www.visitdenmark.com/usa/en-us/menu/turist/inspiration/nydlivet/gastronomi/danmarkmad.htm>

Vísir.is. (29. Júlí 2009). *Innlent*. Sótt 12. Desember 2009 frá Vísir.is: <http://www.visir.is/article/20090729/FRETTIR01/950586328>

West, E. (Maí 2004). So you want to open a restaurant. *Indianapolis Monthly*, 27 (10), bls. 179.

Yum Brands. (9. Nóvember 2009). *yum brands*. Sótt 9. Nóvember 2009 frá yum!: <http://www.yum.com/company/ourbrands.asp>

Þóra Kristín Ásgeirsdóttir. (1996). *Götustrákur á spariskóm*. Reykjavík: Bókaúgáfan Skjaldborg.

Ölgerðin. (2010). *Egils - drykkir*. Sótt 10. Janúar 2010 frá Ölgerðin: <http://olgerdin.is/vorur/egils/228/Sterkt-vin/Vodka/default.aspx>

Ölvisholt brugghús. (13. Ágúst 2009). *Ölvisholt brugghús - Fréttir*. Sótt 10. Janúar 2010 frá Ölvisholt brugghús: <http://brugghus.is/frettir.php>

Örn D. Jónsson. (2006). Iceland, the creative fight for survival. Í *Culinary Cultures of Europe* (bls. 217-225). Strasbourg: Council of Europe Publishing.