



Landamæralaus markaður

**Tækifæri íslensks sjávarútvegs
innan Amazon og Whole Foods**

Upphaf Amazon

- Amazon var stofnað árið 1995, af Jeff Bezos (CEO) sem bóksala á netinu, með höfuðstöðvar í Seattle, í Washington-ríki.
- Amazon byrjaði með markaðstorg árið 2000, fyrst með sölu á fatnaði og heimilistækjum, en frá 2006 einnig með ferskvöruverslun (Amazon Fresh).
- Í dag er þjónusta Amazon í formi vefverslunar, hugbúnaðarlausna (e. cloud computing) og dreifingu á efni (e. content distribution).
- Amazon framleiðir líka eigin vörur, s.s. Kindle, Fire og Echo.



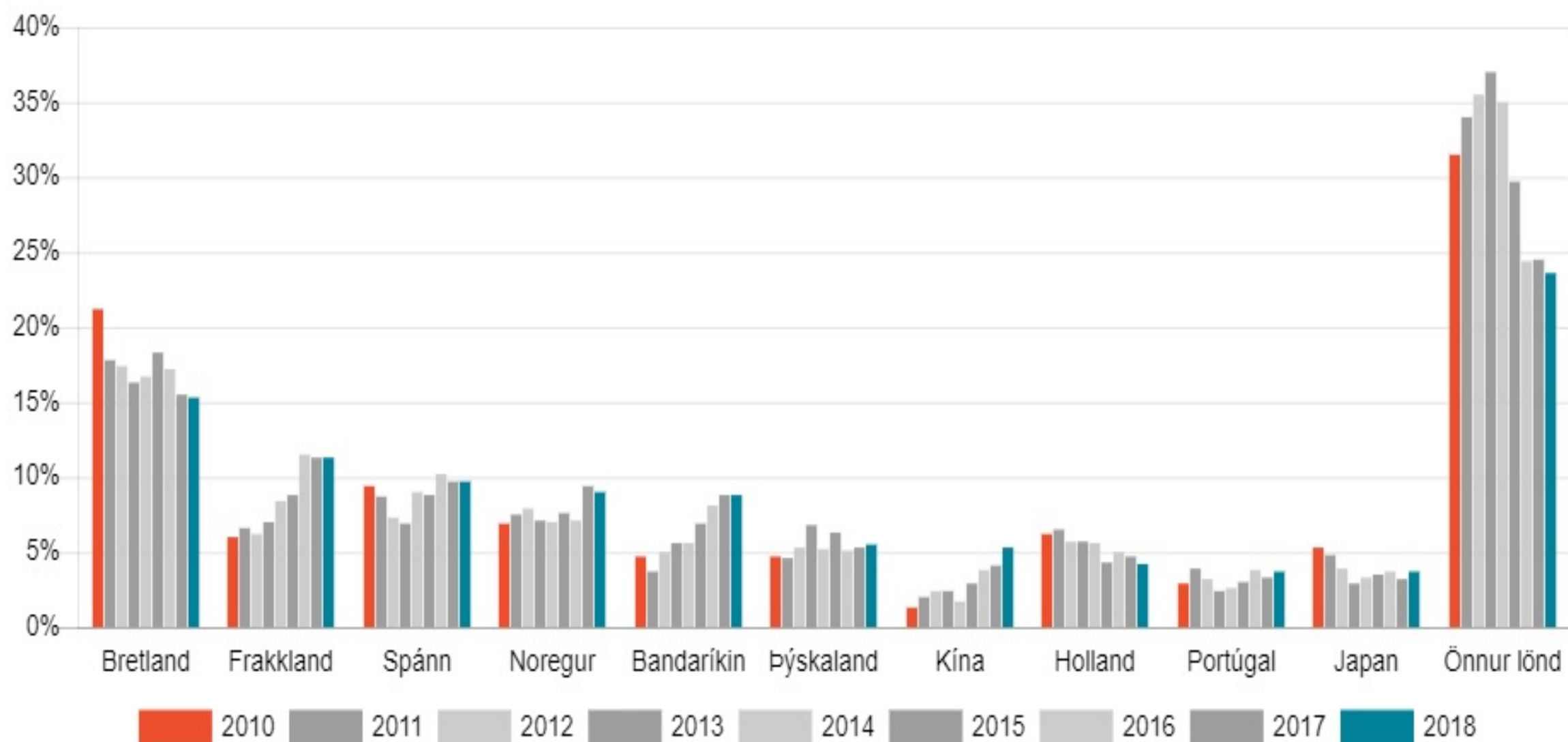
Ævintýralegur vöxtur – helstu tölur

- Jeff Bezos, forstjóri og stofnandi, er stærsti eigandi Amazon í dag, með 9% hlut. Hlutur hans minnkaði árið 2018 eftir skilnað. Með fyrrum konu sinni á hann rúmlega enn um 13%.
- Heildartekjur Amazon á árinu 2018 voru 232,8 ma. Bandaríkjadala. Heildareignir 162,6 ma. Bandaríkjadala. Efnahagsreikningur hefur margfaldast á áratug, með yfirtökum og innri vexti.
- Hlutabréf í Amazon.com (AMZN) eru skráð á markað og hafa á síðastliðnum árum margfaldast í virði. Markaðsvirði er um 822 ma. Bandaríkjadala (1. ágúst 2019). Virðið er meira en hjá fimmtán helstu keppinautum í Bandaríkjunum samanlagt. Walmart næst á eftir með verðmiða upp á 250 ma. Bandaríkjadala.
- Starfsmenn Amazon eru um 700.000 og fyrirtækið notast við um 45.000 vélmenni. Starfsmönnum hefur fylgað um 160.000 á síðastliðnu einu og hálfu ári og mikill vöxtur framundan á næstu fimm árum. Áralöng tækniþróun að skila sér og mikið er lagt upp úr því að halda áætlun um vöxt ekki síst í Evrópu, Afríku og Asíu.
- Dótturfélög Amazon eru IMDB.com, Alexa.com, Audible.com, DPRevie og Goodreads, Whole Foods.

Útflutningur afurða – Tækifæri í Bandaríkjunum?

Hlutdeild stærstu viðskiptalanda í útflutningsverðmæti sjávarafurða alls

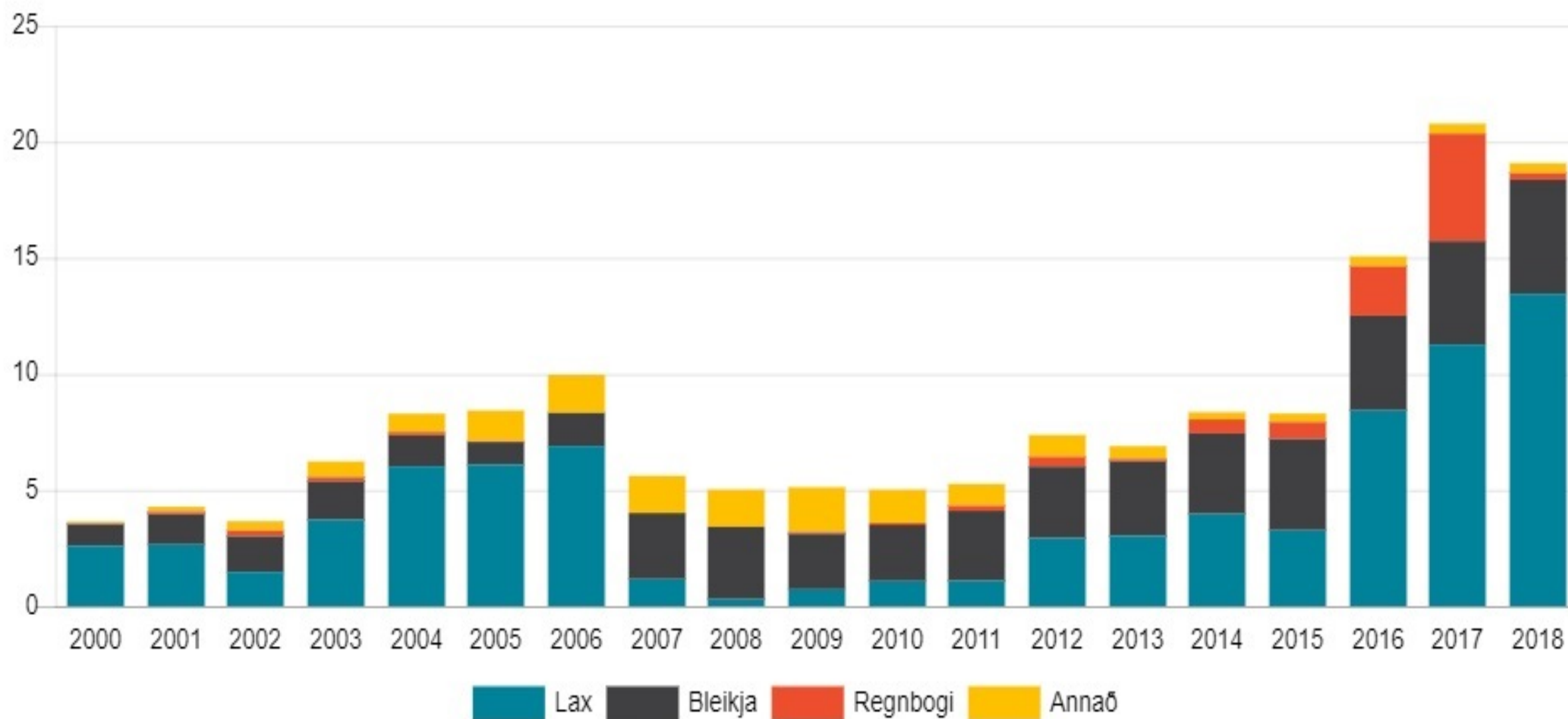
Hlutdeild 10 stærstu viðskiptalanda miðað við 2018 og þróun frá 2010



Framleiðsla í fiskeldi á Íslandi – Vöxtur í pípunum

Framleiðsla í eldi

Í þúsundum tonna af óslægðum fiski



Markaðir að breytast – Staðlar tæknirisa skipta máli

- Amazon var með 4,2% hlutdeild netverslun 2016 og talið að hún geti farið upp fyrir 20% árið 2024. Kaupin á Whole Foods (haust 2017, 13,7 ma. Bandaríkjadala) styrkja vöruframboð og tengsl við viðskiptavini í gegnum 500 verslanir í Bandaríkjunum og Evrópu.
Gæðakerfi Whole Foods tengist Amazon Fresh. Frekari vöxtur framundan.
- Amazon er með mestu markaðshlutdeildina meðal netverslana í Bandaríkjunum eða 48%.
- Matvöruverslun Amazon hefur að jafnaði aukist um 15–26% á hverjum ársfjórðungi síðustu tvö ár. Mikill vöxtur áfram (Meiri hraði, meiri skilvirkni og ólíkt vöruframboð eftir markaðssvæðum).
- Walmart og aðrir hafa sótt á, og ýtt undir breytingar í verslun.
- Amazon Credit Card (2018) gefur **Prime notendum** fasta afslætti (1–5%). Viðskiptasambandi við notendur hefur orðið sterkara.

Amazon markaðstorgið er stórt og vex stöðugt

Heimild: MarketPlacePulseReport 2018.

Retailer	Market share	2018 Sales
Amazon Marketplace	31.3%	\$175 billion
Amazon Retail	16.7%	\$83 billion
eBay	7.2%	\$35 billion
Walmart	4.0%	\$20 billion
Apple	3.9%	\$19 billion
The Home Depot	1.6%	\$8 billion

Amazon Fresh

- Amazon Fresh, ferskvörumarkaður Amazon, byrjaði á Seattle svæðinu í Bandaríkjunum, þar sem fyrirtækið er með höfuðstöðvar, en færði sig yfir á aðra markaði á árinu 2013.
- Í dag hefur Amazon sett upp frystihús og ferskvörugeymslur í New York, New Jersey, Pennsylvania, Connecticut, Kaliforníu, Washington, Maryland og Boston Massachusetts, og eru þau farin að þjónusta íbúa á þeim svæðum.
- Þá eru fyrirætlanir um að koma á fót fleiri frystihúsum víðs vegar um Bandaríkin, til að ferskvöruverzlun Amazon geti veitt fleirum þjónustu. Sambærileg sókn á önnur markaðssvæði í heiminum er síðan í undirbúningi. Gögn notuð til að styrkja upplifanir og ná til viðskiptavina.

The screenshot displays the Amazon Fresh mobile application interface. At the top, there is a navigation bar with the text "AmazonFresh" and a link "(New to AmazonFresh? Get started here.)". Below this, a large featured image shows a dish of salmon with a mango salsa and a green sauce. To the right of this image is a promotional banner for "Seattle Spot" with the text "Now delivering me...". Below the featured image, there are three smaller product images: a bowl of salad, a hot cake, and a dish of meat. The hot cake image has the text "Shop Hot Cakes" below it. To the right of these images is another promotional banner for "Stumbling Goat" with the text "Now delivering me...". At the bottom of the screen, there are three product listings: "Watercress, One Bunch (California)" priced at \$2.99, "Date Roll, Coconut, Organic, 12 oz Pa..." priced at \$8.99, and "Bananas, Rip & Ready Value Pack (12 cu..." priced at \$4.31. Each listing includes a star rating and a button that says "Please sign in to begin shopping".

Þjónusta Amazon Prime og AmazonFresh

- Hægt er að gerast áskriftandi (Prime member) að betri kjörum á markaðstorgi Amazon fyrir 99 Bandaríkjadali á ári og fá áskrifendur í staðinn ríka afslætti og tilboð í gegnum netverslunina. Amazon hefur ekki viljað gefa upp fjölda áskrifenda að Prime þjónustunni, en á því varð breyting á hlutahafafundi vorið 2018. Áskrifendur eru nú **yfir 140 milljónir**. Mikið margfeldi er í hverjum áskrifanda (fast gjald og verslun). Áskriftarhópurinn þykir verðmætur hópur, að nær öllu leyti með meðal- eða háar tekjur.
- Amazon hefur frá árinu 2014 boðið upp á hraðþjónustu (Prime Now), þar sem áskrifendur á ákveðnum svæðum í Bandaríkjunum geta fengið heimsendar vörur, m.a. ferskvörur, á innan við tveimur klukkutímum, gegn því að borga 299 Bandaríkjadali á ári. Að auki er boðið upp á að nýta þjónustu fyrir stöku sendingar, og borga 5 dali fyrir hverja sendingu.
- Viðskiptavinir Prime og Prime Now versla vörurnar á netinu (fresh.amazon.com) eða í gegnum Amazonappið, þar sem þeir velja vörur til heimsendingar, ásamt tímaramma, og fá þær sendar heim upp að dyrum í sérstökum kælipokum.
- Þá er Amazon nýlega farið að selja matvörur í matarvörubílum (Treasure Truck) sem keyra um Seattle svæðið (og fleiri borgasvæði) líkt og ísbíll, og eru með ólíka afslætti eftir dögum. Hægt er að fylgjast með staðsetningu matarbíla í símanum (með appi) og fá upplýsingar um það sem er á boðstólnum hverju sinni. Hægt er að panta úr vagninum fyrirfram og mæla sér mót við hann í næsta nágrenni. Amazon áætlar að bjóða þessa þjónustu í fleiri borgum Bandaríkjanna á næstu misserum.

Sjávarfang á Amazon

- **Porskur** (Alaskan True Cod Fillet og Wild Pacific Ling) og einnig þorskur frá Noregi. Íslenskur þorskur er fánlegur, en lítt sýnilegur og markaðurinn lítill enn sem komið er. Tækifæri til vaxtar.
- **Eldislax** frá Kanada (Atlantic Salmon), frá Kaliforníu (Monterey Bay Aquarium Seafood Watch) og Noregi. Stór markaður fyrir íslenskan/norskan eldisfisk er hjá Whole Foods.
- **Rekfiskur** (Wreckfish/Sea bass) frá Chile.
- **Kóngafiskur** (Rockfish) frá Kanada.
- **Rækjur, skelfiskur** og krabbi frá Kanada, Oregon, Washington, Alaska, Rússlandi, Nýja Sjálandi
- **Hvítfiskurinn tilapia** (Pike Place Fish Market), **túnfiskur, silungur** (Trout), **steinbítur** (Catfish) og **sverðfiskur** (Swordfish) frá Bandaríkjunum.
- **Frosið sjávarfang** frá USA (Alaska, Havaí) Indlandi, Mexíkó, Indonesíu, Tælandi, Rússlandi, Kína.



Landbúnaðarafurðir (kjöt) á Amazon

- Nautakjöt frá Bandaríkjunum (Porter & York, Interbay, Fischer Meats), Nýja Sjálandi, Japan, Austurríki, Úrúgvæ o.fl. með gæðastimpil landbúnaðarráðuneyti Bandaríkjanna.
- Lambakjöt frá Bandaríkjunum og Nýja Sjálandi.
- Kjúklingur, svínakjöt, pylsur, frosnar kjötafurðir og kjötálegg að mestu frá Bandaríkjunum.
- Íslenskt lambakjöt hefur fengist hjá Whole Foods sem er í eigu Amazon. Tenging á milli Whole Foods og Amazon Fresh er að aukast. Opnar dyr að nýjum mörkuðum.



Framtíðaráform

- Nýir markaðir Amazon Prime Now og Amazon Fresh í Bandaríkjunum, Evrópu og Asíu. Heimurinn undir í áætlunum.
- Amazon opnaði nýverið matvöruverslun (Amazon Go) fyrir Prime meðlimi sem fá inngöngu og greiða fyrir vörurnar með símanum, án aðkomu afgreiðslufólks. Tíu verslanir í dag, en fyrirhugað að opna fleiri hundruð, jafnvel þúsundir (Wall Street Journal).
- Stefnt er að því að einfalda enn frekar pöntunarferlið fyrir viðskiptavini, þannig að hægt sé að panta í meira mæli með því að tala við tölvuna eða ýta á sérútbúna pöntunartakka inn í eldhúsi heima hjá sér. (Dash Botton).
- Stórt loforð Amazon tekur gildi um áramót – um að afhenda vörur sem pantaðar eru á Amazon innan eins dags. Fyrstu leyfin fengin fyrir heimsendingum með drónum og sjálfakandi vögnum (Washington var fyrsta ríkið til að veita heimild).



Tækifæri íslensks sjávarútvegs og landbúnaðar

- Það felast tækifæri í því að koma íslenskum vörum inn í ferskvöruverslunina AmazonFresh, á markað sem fer ört stækkandi og markhópurinn ákjósanlegur (Prime Members). Hægt er að nýta tækifærin sem kaupin á Whole Foods hafa opnað. Styrkja viðskiptasambandið og fjölga íslenskum vörutegundum úr sjávarfangi.
- Kanadískur þorskur, lax frá Noregi, Kanada og Chile fæst á markaðstorgi Amazon. Þar er hægt að kaupa lambakjöt frá Nýja Sjálandi og víðar en ekki frá Íslandi, nema sjaldan. Líklegt þó að þetta opnast með meiri tengslum Whole Foods við AmazonFresh: Viðskiptavinir beggja njóta sérkjara í gegnum vildarkjarakerfi.
- Vöxtur í verslun á netinu og heimsendingatækni er komin lengra en margir átta sig á. Tæknilausnir tilbúnar, markaðssókn hafin. Fjárfestar finna fyrir tæknilegu forskoti Amazon, enda hefur fyrirtækið verið að sýna spilin og fjármagnað næstum tíu ára vaxtaáform nú þegar.
- Amazon er nú þegar orðið stórveldi og er fyrirtækið er orðið leiðandi í netverslun. Mikilvægt að huga að því núna hvernig koma eigi íslenskum matvörum, sjávarafurðum og landbúnaðarafurðum (fiski og kjöti), inn á þann landamæralausa markað, sem mun fylgja með frekari stækkun Amazon Prime. Þar er heimurinn undir og svo til sama gæðakerfi notað á öllum mörkuðum.
- Utanríkisverslun Íslands og Bandaríkjanna hefur aukist. Vöxturinn 18% á milli árána 2015 og 2016. Var um 42 milljarðar króna 2016. Sjávarútvegur að auka sín tengsl við markaðinn. Svipuð aukning verið á árunum 2016 til 2018.
- Mikilvægt að styrkja viðskiptasambandið. Ætti að geta verið mun umfangsmeira miðað við stærð Bandaríkjamarkaðar og góðar samgöngur milli landanna. Vöruflug hefur skipt miklu máli, en mögulega er hægt að bæta skipulag, t.d. með samvinnu þeirra sem hafa hagsmuni af þessum viðskiptum. Létta á tollafgreiðslu, auka samstarf í framleiðslu milli tæknifyrirtækja og framleiðslunnar. **(Marel, Skaginn 3x, Valka, Curio, og sambærileg fyrirtæki, gætu þróað tækni sem framleiðir eftir gæðastöðlum Amazon og Whole Foods).**

Samþykki fyrir sölu á vörum

- Amazon þarf að samþykkja allar matvörur og seljendur, áður en aðgangur er veittur að þjónustu Amazon. Þá er hægt að selja vörurnar á markaðstorg netrisans.
- Senda þarf Amazon beiðni á netinu, ásamt fylgigögnum, s.s. upplýsingum um fyrirtækið, matvörunar og reynslu af sölu, til að sýna fram á að vörurnar og seljandinn uppfylli kröfur Amazon um gæði og staðla. Uppfylla þarf skilyrði bandarískra laga og matvælaeftirlits (Food Safety and Inspection Service, FSIS) um innflutning á matvörum, og sölu á bandarískum markaði (The US Import Program og The Imported Seafood Safety Program).
- Amazon svarar eftir um þrjá daga, hvort beiðnin er samþykkt eða hvort frekari gögn vantar. Mikilvægt að mynda tengsl inn í AmazonFresh beint, rækta samböndin með ólíkum hætti eftir ólíkum mörkuðum. Ekki sama vöruúrval á öllum mörkuðum. Ólíkt innan borga, ríkja, landa, o.s.frv. Mikilvægt er að sinna markaðssetningu ítarlega og af nákvæmni, fyrir hvert markaðssvæði. Innganga inn á Amazon Fresh jafngildir nú inngöngu í Whole Foods. Amazon byrjað að nýta gæðakerfi Whole Foods fyrir ferskvörusölu á netinu. Bæði hefðbundnir smásölumarkaðir og heildsala undir en innkaup veitingastaða, mótuneyta og viðlíka, hafa verið að færast mikið inn á netið, ekki síst til Amazon og Whole Foods.
- **Uppbrot á smásölumarkaði** – Fjárfesta þarf í þekkingu og móta langtímasýn sem miða að því að búa til tækifæri fyrir íslenskan sjávarútveg og matvælaútflutning.

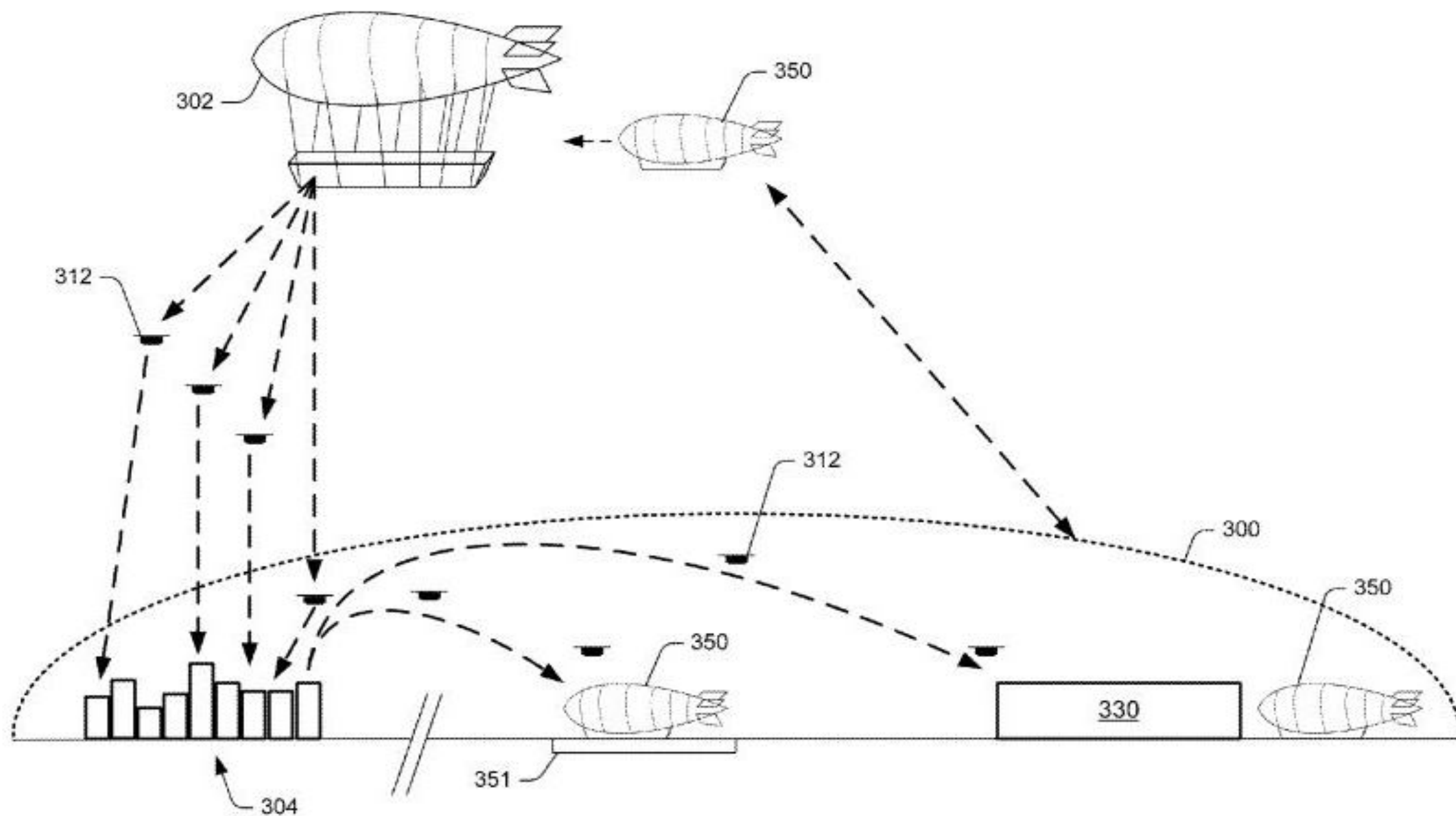
Heimsendingarkerfi umbyltir þjónustustigi

- Tækninýjungar frá Amazon hafa hækkað þjónustustig og aukið gæði í netverslun. Það á jafnt við um áreiðanleika í heimsendingum og gæðum vara. Áreiðanleikinn verið að aukast hratt. **Amazon hefur hreyft verulega við áherslum annarra smásölurisa.**
- Walmart í stórsókn í netverslun og Costco hefur innleitt rafræna áskrift sem er sambærileg við Amazon Prime áskrift. Vaxtaráform Costco gera ráð fyrir mikilli áherslu á netverslun. Áform kynnt fyrir hluthöfum um mitt ár 2019 um að fjölga verslunum/vöruhúsum um 20 til 22 á ári, einkum í Evrópu og Asíu. **Hlutfall vöruhúsa utan Bandaríkjanna fari úr 25% í 50% á fáum árum. Vöxturinn verði erlendis, og byggi á sölu á rafrænum áskriftum.**
- **Loforðið frá Amazon** um að afhenda vörur einum degi eftir pöntun sett fram árið 2018. Það kom greinendum á óvart. Byggir meðal annars á uppbyggingu eigin dreifikerfis Amazon (vöruflutningar í flugi og á landi). **Setur þrýsting á matvælaframleiðendur.**

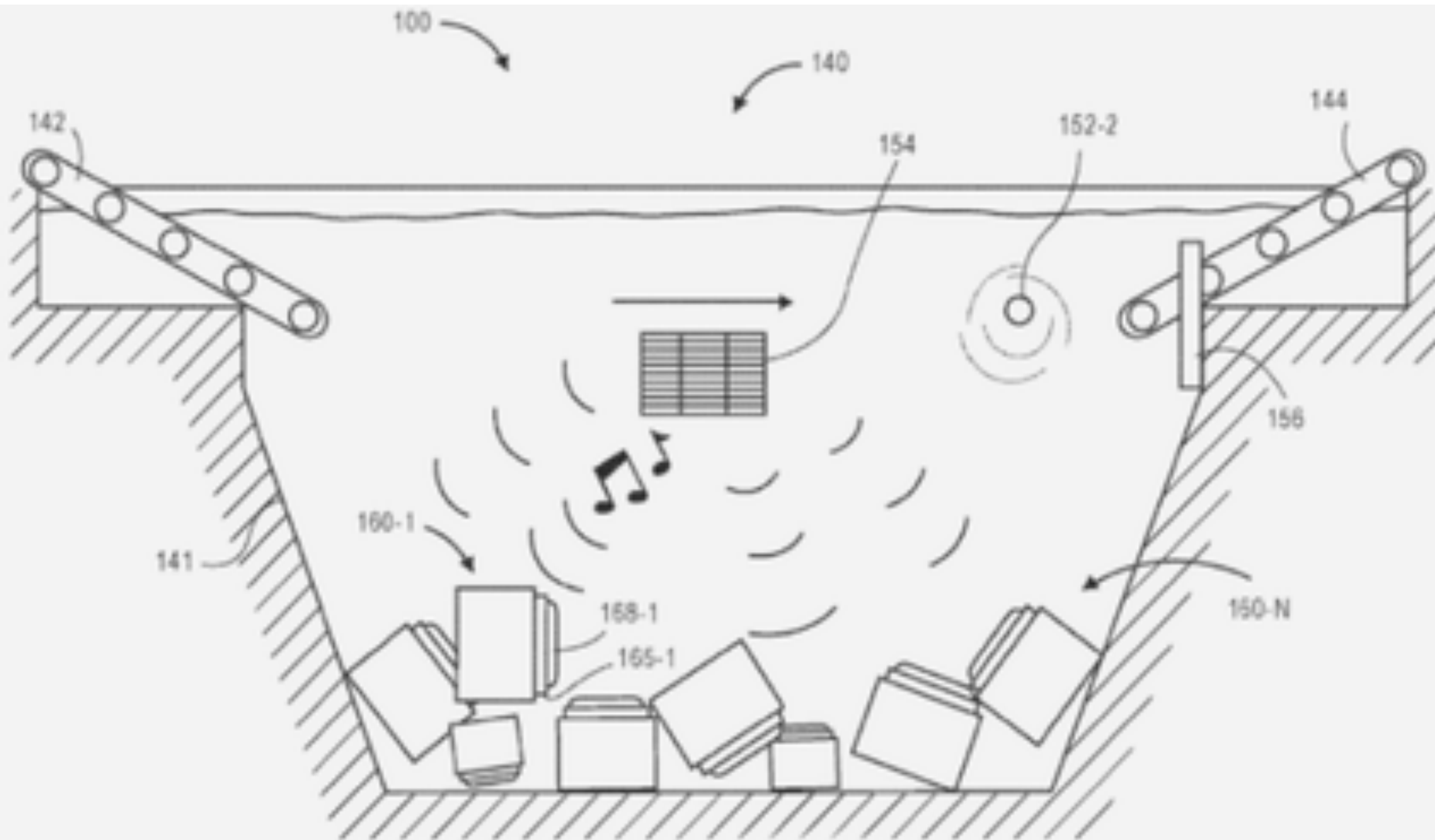
Keyrandi heim að dyrum – Leyfi veitt 2019, WA.



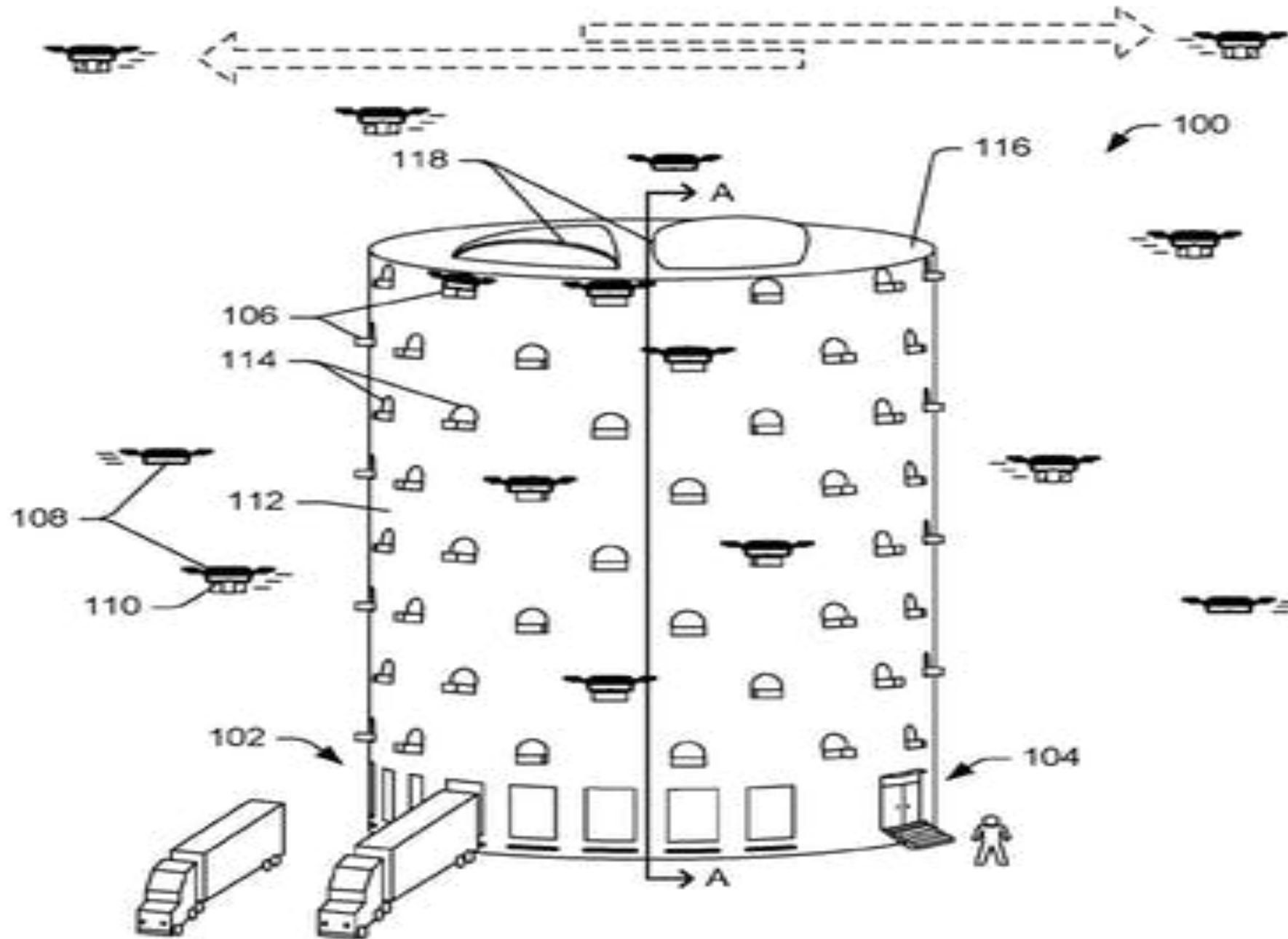
Sum einkaleyfin sýna stórhuga áform (2016)



Neðansjávarvöruhús (2017) – Af hverju ekki?



Fjúgandi og keyrandi inn og út af lagernum (2017)



Viðskiptasamband ríkja við Amazon



- Þjóðríki leggja áherslu á að styrkja viðskiptasambandið við tæknifyrirtækin - beint og óbeint. **Dæmi um þetta eru áherslur Dana og Norðmanna.** Sérstakir sendiherrar gagnvart tæknifyrirtækjum eru farnir að skila miklum ávinningi í því að efla viðskiptasambandið við tæknifyrirtækin og heimasvæði þeirra.
- Samkomulag Noregs við viðskiptaráð Washington-ríkis er til vitnis um það (17. maí 2019). **Markmiðið er að dýpka viðskiptasambandið á sviði nýsköpunar og viðskipta almennt,** ekki síst við fyrirtækin á svæðinu (Amazon, Microsoft, Boeing, Starbucks, Costco, Nordstrom, T-Mobile, sem eru öll með höfuðstöðvar á Seattle-svæðinu).

Vestfirðir eiga mikið undir viðskiptum við Amazon

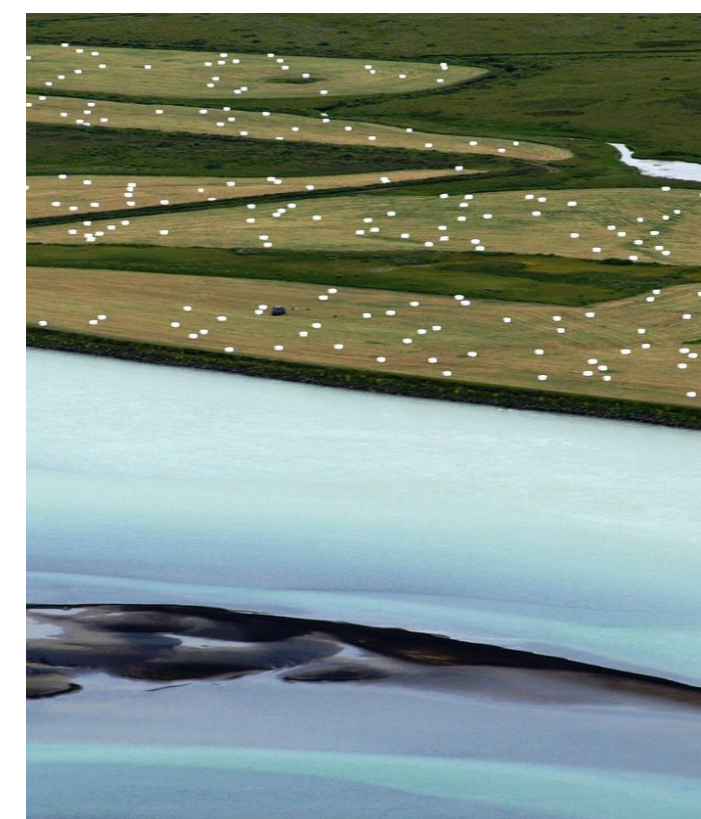
- Mikilvægt að horfa til **heildarmyndarinnar**, þegar kemur að því að opna dyr að nýjum mörkuðum í smásölu, sem byggja á netviðskiptum.
- **Tækifærin minna á þróunina sem varð í kjölfar iðnbyltingarinnar**, þar sem þeir sem sáu tækifærin í nýjum ramma um viðskiptin (staðlar sem festast í sessi með nýrri tækni) uppskáru ríkulega.
- Ekki allir sem gera sér grein fyrir því, hversu háð við erum orðin góðu viðskiptasambandi við stór tæknifyrirtæki og dótturfélög þeirra. **Atvinnulífið á Vestfjörðum á t.d. mikið undir því að markaðir hjá Amazon fyrir eldisfisk haldist góðir og vaxi. Whole Foods verslanirnar, sem eru um 500 talsins, eru dæmi um þetta.**
- Um **40–60%** af öllum eldisfiski á Íslandi hefur verið að fara í sölu hjá Whole Foods, sem þjónar ekki aðeins einstaklingsviðskiptum heldur er einnig að vaxa mikið sem heildverslun fyrir veitingastaði og aðra sambærilega viðskiptavinum, eins og áður segir.
- Aukin áhersla **á að efla þekkingu á breytingunum í smásölu**, geta skilað sér í opnun nýrra markaðssvæða fyrir íslenskra afurðir. Amazon hefur brotið upp smásölumarkaði, og leitt fram spennandi nýjungar fyrir neytendur og framleiðendur.

Hvernig er hægt að taka skref fram á við?

- Auka þarf skilvirkni við framleiðslu til að bregðast við enn hærra þjónustustigi í smásölu. Hærra þjónustustig, t.d. hraðari afgreiðsla netviðskipta, meira vöruframboð og harðnandi samkeppni, kallar á meiri skilvirkni. **Hin eilífa leit að því hvernig megi hagræða um 1% án þess að draga úr gæðum vara og þjónustu, verður enn mikilvægari.** Samvinna innan íslenska sjávarútvegsins, t.d. við kortlagningu á einstaka markaðssvæðum, auknum skilningi á gæðakröfum, stöðlum og skilyrðum fyrir inngöngu í Amazon-hagkerfið, gæti sparað fjármuni og stutt við langtímahagsmuni.
- Læra má af þeim sem hafa náð miklum árangri við að koma vörum í sölu innan Whole Foods og AmazonFresh. Góð dæmi eru uppbygging á Siggi's vörunum innan Whole Foods og súkkulaðið frá Nóa Siríus. Langtímastefnumótun og þolinmæði skipti sköpum og **skilar sér ríkulega að lokum, í inngöngu á mikilvæga markaði í Whole Foods verslunum – og inn á AmazonFresh markaðstorgið.**
- Til lengri tíma er stóra áskorunin að ná inn fyrir þröskuldinn og halda stöðugu framboði af góðum vörum á markaðssvæðunum. Verkefni sem íslenskur sjávarútvegur þekkir vel. **Nálgunin að Amazon ætti að vera eins og um þjóðríki sé að ræða; skipa sendiherra, viðskiptasendinefndir, gera viðskiptasamninga um heildarhagsmuni, mikil og þolinmóð markaðsvinna til langs tíma.** Gæðin og framúrskarandi vörur íslensks sjávarútvegs eiga það skilið að vera inn í netverslunarsendingum heimila framtíðarinnar.

Huga þarf enn betur að allri virðiskeðjunni

- Til áhersluauka: Hin eilífa leit að hagræðingu um **1%**, án þess að skerða þjónustu, verður enn mikilvægari fyrir íslenska matvælaframleiðendur í útflutningi, eftir því sem breytingar í smásölu verða almennari.
- Miklu mun skipta fyrir samkeppnishæfni að hafa sterka innviði, á landi, flugi og á sjó. Þar skiptir máli að hið opinbera (ríki og sveitarfélög) **hlusti á sjónarmið þeirra sem standa í útflutningi**, samstarf verði aukið. Mikil fjarlægð frá mörkuðum er krefjandi og verður meira krefjandi.
- Létta þyrfti á ferlum við flutninga, tollun og samþykkt á gæðastöðlum inn á markaði, sem allra mest. **Fyrir litla eyju sem er langt frá helstu markaðssvæðum þá skiptir máli að einblína á grunnatriðin - einu sinni sem oft.** Tæknibreytingar eru að þrýsta á að framleiðendur geti afhent vörur fyrr og betur, og að gæðin séu enn meiri. Gömul saga og ný.



Til mikils að vinna – Umbreyting á keðjunni að eiga sér stað.
Mikilvægt að rækta Amazon sem sérstakt markaðssvæði.
Heimurinn er undir, internetið er samskipta- og viðskiptaleiðin.