



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat hälsa och miljö

Nystartad i Åre

En studie av fem restauranger

Haglund Linnéa

Nilsson Evelina

Examensarbete 10p

Restaurangmanagerprogrammet 120p

Handledare: Solveig Björcke och Annica Strand-Johansson

Examinator: Christina Berg

Datum: 2008-08-25



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM

Box 320, SE 405 30 Göteborg

Titel: Nystartad i Åre- en studie av fem restauranger
Författare: Evelina Nilsson och Linnéa Haglund
Typ av arbete: Examensarbete, 10 poäng
Handledare: Solveig Björcke och Annica Strand-Johansson
Examinator: Christina Berg
program: Restaurangmanagerprogrammet 120 poäng
Antal sidor: 30
Datum: 2008-08-25

SAMMANFATTNING

Företagsklimatet idag karaktäriseras av snabba förändringar och hård konkurrens och det krävs ständig förnyelse för att överleva och växa. Åre präglas av utveckling och framåtanda, med turismen som främsta näringsgren. Under Årets säsong 2006-07 startades sex nya restauranger mitt i Åre by, ett högt antal på en liten yta. Detta kräver en bra profilerad verksamhet med en genomtänkt affärsplan. Syftet med vår uppsats är att kartlägga om de nystartade restaurangerna i Åre 2006-07 har en välutarbetad affärsplan med en stark målformulering. Kommer de att behöva använda sig av marknadsföring och nätverksorganisation för att bli starkare konkurrensmässigt? Metoden som vi använt oss av är litterära studier och intervjuer. En analys av det empiriska materialet gjordes för att hitta likheter och skillnader i deras sätt att driva sina verksamheter. Alla restauranger har olika karaktärsdrag men det alla har gemensamt är att de öppnade sin verksamhet inför denna vintersäsong 2006-07. Resultatet visade att ingen av dessa restauranger arbetar efter en nedskrivna affärsplan. Restaurangerna är verksamma i denna by för att de anser sig kunna erbjuda något som behövs, något unikt och de tycker att de fyller ett tomrum för att Åre ska kunna hålla den höga standard som de förespråkar. Svagheter hos alla restauranger är att det finns så många konkurrerande restauranger på en liten yta samt att det är svårt att anställa bra säsongspersonal. Företagarna samarbetar i nätverksorganisationer för att skapa en så perfekt och komplett produkt som möjligt för turisterna. Enligt Elbe (2002) blir destinationens konkurrenskraft bättre ju starkare samarbetet är mellan verksamheten på destinationen.

Nyckelord: Åre, Restaurang, Affärsplan, nätverksorganisation

Innehållsförteckning

2. BAKGRUND	5
2.1 Åres Historia	5
2.2 Säsonger	5
2.3 Nätverksorganisation	6
2.4 Åres Framtida mål	8
2.5 Vad är en affärsidé?	8
2.6 Problemställning	13
3. SYFTE	14
4. METOD	15
4.1 Metodval	15
4.2 Urval	15
4.3 Genomförande	16
4.4 Bearbetning och analys	16
4.5 Metoddiskussion	16
5. RESULTAT	18
5.1 Bakgrundsfakta	18
5.2 Affärsidéer	19
5.3 Framtiden	20
5.4 Marknadsföring	20
5.5 Swot Metoden	21
5.6 Säsongsbetonat	22
5.7 Nätverksorganisation	23
6. DISKUSSION	25
KÄLLFÖRTECKNING	30
Bilaga 1 - intervjufrågor	

Förord

Grunden till det valda ämnet är att en av oss arbetat en säsong i Åre för något år sedan och återkomsten till Åre, december 2006 blev uppseendeväckande. En helt ny by hade byggts fram. Med detta i bakhuvudet började en idé växa sig fram och det är den som ligger till grunden för denna C-uppsats

Innan vi börjar med att introducera Er läsare vill vi tacka alla som på något sätt hjälpt och stöttat oss i vårt arbete. Vi vill passa på att ge ett stort tack till våra handledare Solveig Björcke och Annica Strand-Johansson som har gett oss mycket stöd och funnits till hands under vår arbetsgång. Tack!

1. INLEDNING

Tio mil från Östersund ligger byn Åre, trots att byn är relativt liten så har byn ett utbud som liknar en storstad. Det finns shopping som lockar allt från den vanliga ”Svensson” till de rikare. Nattniv erbjuds varje dag i veckan och det finns cirka 30 stycken restauranger runt om i byns trakter. Då inte att förglömma det dagliga utbudet av aktiviteter såsom skidåkning, skoterturer, icecarting, hundspann och islandshästturer för att nämna några av de aktiviteter som erbjuds.

Den 3 februari 2007 skulle det Alpina VM ha sin start. Nya butiker, lägenheter, hus, hotell, restauranger och mataffärer stod klara. Det byggs fortfarande på något varje dag och bara i år har det startat över 100 nya företag i byn. I byns centrum har det startats sex nya restauranger/caféer och det vi först blev nyfikna på som blivande restaurangmanagers, var den övergripliga frågan: Finns det plats för alla dessa aktörer på denna lilla yta, har de en unik affärsidé?

2. BAKGRUND

Åre ligger i västra delen av Jämtland, där möts fjäll, sjöar, vildmark och bördig jordbruksbygd (Årekommun, 2007). Kommunen präglas av utveckling och framåtanda, med turismen som främsta näringsgren. Just nu räknas Åre till en av de bättre vintersäsongsorterna i Sverige och ska nu satsa på att bli den bästa åretruntdestinationen i Europa.

2.1 Åres Historia

1940 på trettondagsafton öppnade Sveriges första lift i Åre (Nilsson, 2002). Den liften var i bruk till år 1965. Liften väckte stor uppståndelse trots att den öppnades under kriget. 1952 öppnades ytterligare liftar, de hade fortfarande ingen sammankoppling med varandra. De nya liftarna gjorde att skidåkarna inte behövde klättra upp för berget, vilket gjorde Åre till en attraktiv vintersport destination. Eftersom Sverige i övrigt saknade liftsystem så blev själva existensen av liftarna ett bra marknadsföringsmedel för Åre. År 1954 anordnades VM i Åre. Det blev en succé. Inte bara för att Sverige tog hem en hel del medaljer utan även för väl genomförda tävlingar och underbart väder med väl preparerade pister. Efter VM blev det en vändpunkt i Åres turism historia, Åre utvecklades till en vintersportort och Åredalen hamnade i fokus som en av Sveriges främsta vintersportarenor. Trots VM dröjde det innan backsystemet blev inbjudande, inte förrän på 1970-talet blev Åre en turistattraktion. Det var bland annat Stenmark som gjorde att utförsåkning utvecklades. Åres turister utvecklades från att vara den sunde, äppelkindade, outfitriktige sportsmannen/kvinnan till den osunde men elegant uppklädde kavaljeren/damen i baren eller på dansgolvet. Turisterna kom inte nu längre för att träna och vara sunda, nu ville turisterna bo nära backen och ha tillgång till servering i backsystemet. Dessa krav utvecklade Åre till vad det är idag.

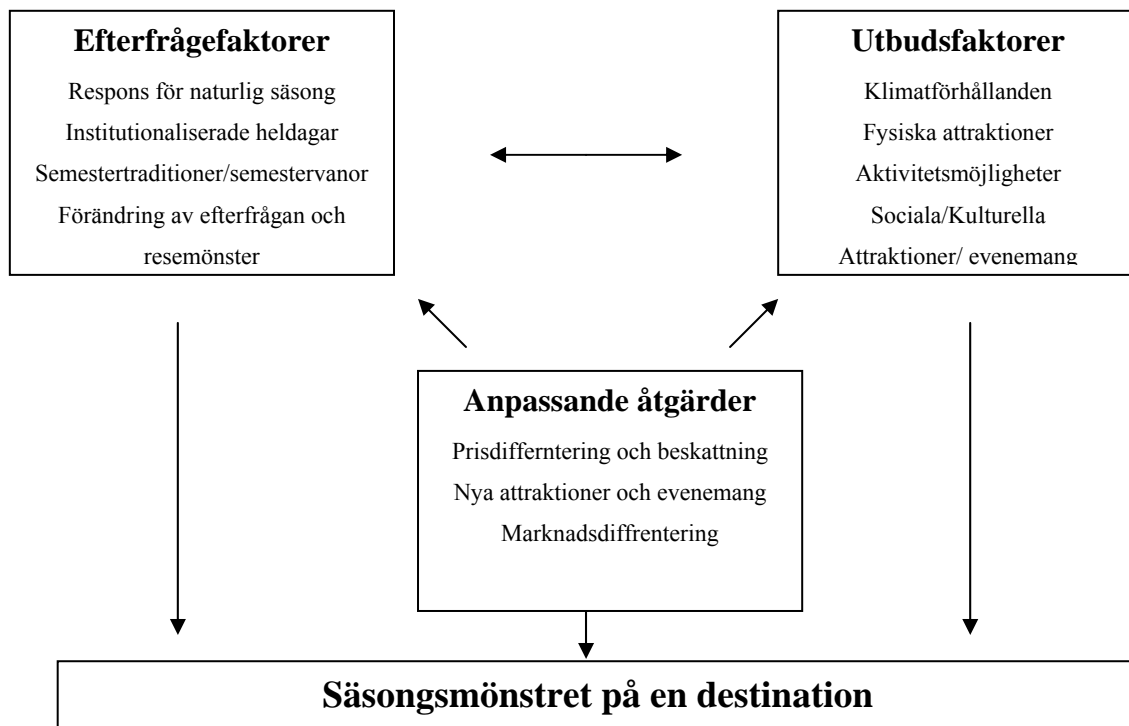
2.2 Säsonger

Åre är en säsongsdestination som livas upp på vintern och är relativt tyst på sommaren (Machiavelli, 2001). Detta skapar ojämna kapitalflöden, personalrekryteringar och lönsamhetsproblem. En turistdestination kan endast bli till en produkt om den erbjuder turisterna ett integrerat utbudssystem.

Säsong betyder att det är en tillfällig obalans inom turismen, som kan uttryckas i form av antal besökare, trafiktäthet och andra former av transporter (Baum & Lundtorp, 2001). En säsong betraktas som ett attraktivt tidsområde. Säsong innefattar områdena marknadsföring, arbetsmarknaden, intressenter och andra inblandade. Man kan dela in säsong i två olika kategorier, de naturliga och de industriella. De naturliga är det som har med klimat att göra samt topografi. Det betyder skillnader i värme, nederbörd, snömängd och soltimmar samt hur området ser ut i form av vatten, skog och berg. Det industriella är mer spritt och mer oförutsägbart, de faktorer som då styr är religiösa, kulturella, sociala och etniska.

Det är svårt att få säsongsperioderna att flyta samman. Oftast brukar en säsong bestå av två perioder. En period med underutnyttjande, det betyder att perioden har minus i kapitalutnyttjande och plus i återhämtning. Under denna period sker reparationer samt att lokalbefolkningen kan slappna av och återhämta sig inför en ny säsong. För vissa destinationer är dessa återhämtningsperioder väldigt viktiga. Den andra perioden består istället av plus i kapitalflöde och minus i återhämtning.

En destinations säsonger påverkas av efterfrågefaktorer, utbudsfaktorer och de anpassande åtgärder som tas i handling. Åre erbjuder till exempel skidåkning på vintern och cykling på sommaren i samma terräng. Under semesterperioder nyttjas dessa utbud extra mycket då efterfrågan blir större, vilket sammankopplas med anpassande åtgärder såsom prisdifferentiering. Under dessa perioder anpassas evenemang som passar den typiske gästen för perioden. Det finns en modell som visar hur utbudsfaktorerna och efterfrågefaktorerna påverkar säsongsmönstret på en destination. Det går även att utläsa hur de anpassande åtgärderna förhåller sig till utbudsfaktorerna respektive efterfrågefaktorerna. (Se figur 2.1).



Figur 2.1 Influenser på säsongsmönstret. (T.Baum, S. Lundtorp, 2001)

För att kunna utveckla en säsongdestination kan ett naturligt steg vara att företagarna på destinationen startar en nätverksorganisation.

2.3 Nätverksorganisation

Turism anses som en av Sveriges viktigaste näringar. Utvecklingsmässigt anses den ha en stor potential för den svenska ekonomin (Grängsjö, 2006). Det finns många idéer om hur näringen kan utvecklas. Organisationen av de olika verksamheterna som ingår i näringen blir då viktig för att lyckas med lokala och regionala satsningar.

I en nätverksorganisation samarbetar företagarna för att skapa en så perfekt och komplett produkt som möjligt för turisterna (Elbe, 2002). Genom att samarbeta är det lättare att skapa en bättre produkt eftersom företagen då blir mer beroende av varandra (Sahlberg, 1999). När man samarbetar sätter man gemensamt upp vilka marknader som det ska satsas på, vilken produktutveckling samt hur marknadsföring, kvalitetsfrågor, organisation och försäljning ska hanteras och utformas. Turismutveckling handlar om hur turister ska bli mottagna på destinationen (Baum, 2000). Att bilda nätverksorganisationer kan vara ett naturligt steg mot att utvecklas. För allas gemensamma bästa vid destinationsutveckling bör den stora vikten läggas på ledarskap, användning av mänskliga resurser, lokalsamhället, samverkan mellan

konkurrenter och alternativ användning av tillgängliga resurser (Flagestad, 2002). En framgångsrik utveckling av en vintersportorts karaktäristiska drag är en miljö präglad av konkurrens där mervärden skapas. Genom att lokalbefolkningen trivs skapar det en ökad ekonomisk tillväxt vilket är bidragande till en mer positiv utveckling.

Ett företag har oftast relationer till andra företag, kunder och leverantörer (Hammarkvist, Håkansson & Mattson, 1995). Dessa relationer sker i form av nätverk. Ett nätverk består av olika delar och mellan dessa delar skapas relationer som i sin tur håller ihop alla delarna. Relationerna kan ha olika syften så som tekniska, kunskapsmässiga, ekonomiska, tidsmässiga och sociala. De mindre nätverk som finns kan sammankopplas med andra nätverk som i sin tur bildar stora nätverk.

Det finns både horisontella och vertikala nätverksorganisationer (Elbe, 2002). Vertikala nätverk uppstår mellan ett företag och dess överliggande eller/och underliggande samarbetspartner. Det vill säga om till exempel en turistbyrå samarbetar med ett hotell och i sin tur samarbetar med en biluthyrningsfirma. Vertikala nätverk sker för att kontakten mellan producent och konsument ska vara så smidig som möjlig samt för att på sikt få ökad vinst i sitt företag. Horisontell nätverksorganisation är istället när ett samarbete sker mellan olika företag i samma bransch, till exempel mellan olika restauranger. Nätverk av horisontell karaktär uppstår även när en producent köper upp en annan producent i produktionsledet.

Det finns olika definitioner av nätverk och hur de hjälper varandra (Von Friedrich Grängsjö, 2003). De kan delas upp i co-operation och collaboration. Co-operation innebär ett större samarbete och det blir då svårare för enskilda företag att ha kontroll. Det betyder att samverkan blir mot större och mer övergripande mål. Däremot collaboration är ett samarbete mellan olika aktörer, ett utbyte av tjänster och det är dessutom kontrollerbart (Svensk, 1998). Collaboration kan även betraktas som tre olika nivåer på ett samarbete. Den första nivån genomgår ett instrumentellt samarbete där aktörerna har helt olika huvudmål. Huvudmålen uppnås lättast genom samarbete för att gemensamt uppnå delmål. Den andra nivån består av aktörer som har gemensamma mål med sitt arbete. Det kan till exempel vara att de är konkurrenter men de samarbetar för att tillsammans kunna göra en lagförändring. När då samarbetet har uppnått målet så kallas det att företaget befinner sig på den tredje nivån.

För små aktörer är det bra att ingå i allianser, de blir då större och starkare och kan lättare få sin röst hörd (Von Friedrichs Grängsjö, 2003). Det finns även kritiker som menar att det finns stora risker med att enbart utgå från geografisk indelningsgrund för turistdestinationer. Definieras och organiseras turistprodukterna enbart av de företag som är verksamma på en viss ort kommer produkten per automatik att vara kringskuren och begränsad (Grängsjö, 2006). Det resulterar i turistprodukter med svag konkurrenskraft.

2.4 Åres Framtida mål

På vinterhalvåret är det ett högt tempo och företagen arbetar tillsammans, det är inte på samma sätt under sommarhalvåret (Flagestad, 2002). För två år sedan startade Holiday Club, ett hotell som skulle satsa på åretruntboende och erbjuda aktiviteter som skulle passa bra både under sommar- och vinterhalvåret. Sommarturismen har ökat men går inte att jämföra med vinterturismen. Meningen med att satsa på sommarverksamheten är att Åre ska ses som en åretruntdestination. Sommarverksamheten och vinterverksamheten bör stödja varandra.

Holiday Club har varit en stor bidragande faktor till att sommarturisterna har blivit allt fler. Sedan Holiday Club öppnade så har antalet turistnätter under sommarhalvåret ökat med 50 %.¹ Syftet med hotellet var att stärka den sociala miljön samtidigt som det skulle öka intäkterna i byn. Åre kommun vill arbeta fram fler arbetstillfällen för att få fler åretruntboenden. Idag finns det 10 000 åretruntboenden i Åre kommun. Den grupp som bor i Åre året runt, är den grupp som ökar och är viktig för kommunen. Den bidrar till skattepengar så att kommunen kan gå runt. Under vinterhalvåret ökar antalet boende i Åre med cirka 2000 säsongsarbetare. 2001 hade Åre som mål att bli "Europas mest attraktiva vinterdestination". För att Åre skulle nå upp till detta mål krävdes det 200 000 mer gäster, 5000 mer turistbäddar, 2500 nya restaurangstolar, 1600 nattklubbplatser, fler flyg och dessutom 20 nya tågavgångar per vecka. Målet för rätt antal bäddar och restaurangstolar är uppnått.

Nu har de ökat målet ytterligare, mitt under alpina VM 2007 hävdar Åre att de ska vara Europas bästa alpina åretruntdestination med 50 000 turistbäddar, 400 000 gäster under barmarksperioden samt att antalet internationella gäster ska fördubblas senast år 2020 (Rosenberg, 2007). För att nå målet 2020 måste ambitionen förbättras ytterligare i Åre. Ett sätt att nå målen är att ordna nya stora events, dessa events ska vara av VM karaktär. År 1999 hade Åre mountainbike-VM, tänkbart skulle vara att Åre arrangerar detta år 2009 igen. Två kända fjällstationer som lockar mycket turister är Vail i USA och St Moritz i Schweiz, dessa orter söker alpina VM var tionde år, detta skulle kunna vara rimligt även för Åre. Under alpina VM år 2007 var det mer än 300 utländska journalister på plats och satte Åre på världskartan. Åre hoppas att detta ska leda till att allt fler utländska turister ska hitta till Åre de kommande åren.

2.5 Vad är en affärsidé?

På en turistdestination är utbudet väldigt viktigt inte minst inom restaurangverksamheterna. Åre har ett tätt restaurangutbud, vilket kräver en bra profilerad verksamhet med en uttänkt affärsplan. Enligt Lundén och Svensson (2005) är affärsidén grunden till företaget, tyvärr tror de att allt för få verksamheter har en klar formulerad affärsidé.

Alla företag och organisationer som finns strävar efter att tillfredsställa sina kunders behov (Nilsson, 2003). Lyckas man inte leva upp till detta bör verksamheten inte vara i bruk. En nedläggning av ett företag kan ske relativt snabbt. Utan konkurrens är det svårt att se om verksamheten är det kunden efterfrågar, om priset är rätt till just den produkten. Tänkt eller nedskrivna affärsidé är ett avgörande "dokument" på hur bra en verksamhet fungerar. Med en väl formulerad affärsidé har man lättare att driva ett företag på ett samlat och konsekvent sätt. Ledningsbesluten faller då lättare på plats och organisationen blir mer organiserad. En affärsidé omfattar mål, strategi och vision. Målet berättar vart man vill komma, strategin hur

¹ Karlsson, A, (2007) Telefonsamtal, Åre turistbyrå, 10 maj 2007

man planerar att uppnå målet. Visionen tillåter man sig drömma om en framtida position. En affärsidé uttrycker företagets relation till marknaden och hur man har tänkt möta marketens krav. När man skriver en affärsidé ska man utgå från de resurser som finns tillgängliga, man bör tänka på personalens kompetens, företagets ekonomiska styrka och dess tekniska nivå.

En affärsidé är företagets ledstjärna och skall ge svar på följande frågor; Vilken bransch är vi i? Vilka är våra kunder? Varför är vi i branschen? Vilken typ av företag är vi? Man kan förklara affärsidén med hur företaget tillfredställer ett behov som finns på marknaden (Lundén, Svensson, 2005). För att nå fram till formuleringen av affärsidén kan man tänka igenom vems problem man vill lösa och på så sätt får man fram sin målgrupp. Vad är problemet, vilket är dina kunders behov, hur löser man problemet? Svaret där är genom att tillfredställa kunderna med företagets produkt/tjänst. Denna produkt/tjänst som är lösningen når kunderna genom olika distributionskanaler, det är här man väljer hur man vill sälja sin produkt/tjänst. När man väl bestämt sig för hur kunderna ska få veta att just detta företag har lösningen på deras problem har man valt marknadsföringskanalen.

Det är viktigt att affärsidén är realistisk och att den inte överdrivs. Den ska även vara specifik, så att den riktas till rätt segment. Att sälja till alla är en självklarhet då man inte får diskriminera någon men att skapa insikt i vilka som är ens största målgrupp är avgörande för att locka mest gäster (Kotler, 2004). Man måste ha rätt kompetens för sin tänkta affärsidé, den ska vara baserad på kunskaper. Den ska även motivera personalen, så att alla arbetar mot samma mål (Lundén, Svensson, 2005). För att företaget skall fungera krävs det att affärsidén preciseras till förståeliga termer. Varje avdelning inom företaget bör sätta mål och ansvara för att man lever upp till dem. Det vill säga, inom restaurangbranschen bör det finnas olika mål i köket och ute i matsalen (Kotler, 2005). Detta för att skapa bättre effektivitet inom företaget samt mot kunden och andra intressenter, det kallas den inre och den yttre effektiviteten. Den yttre effektiviteten handlar i princip om att ”göra rätt saker”, det vill säga att tillhandhålla produkter och tjänster som skapar värde för gästen. Den inre effektiviteten är att ”göra rätt saker på rätt sätt”, det vill säga utnyttja verksamhetens egna resurser samt underleverantörens resurser på bästa sätt för att kunna tillhandhålla produkter och tjänster (Bruzelius, 2004).

En av de viktigaste delarna i en affärsidé är att ha ett mål med sin verksamhet. Ett mål är något du vill uppnå, det ska vara:

- Realistiskt
- Mätbart
- Kommunikerbart ²

Du vet att du har ett mål om du kan svara exakt på frågorna vad, när, var, hur och till vilka. Svaret ska senare kunna anges i kronor, antal, timmar eller grader (Engström, Odencrants, 2003). För att på lättast sätt uppnå sitt mål ska man dela upp det i mindre delmål och sedan klara av dem ett i taget. Genom att ha en vision av någonting, något du verkligen vill uppnå skapar du ditt mål. Ett mål kan användas för både styrning och vidareutveckling. Det kan tydliggöra vad ledningen vill uppnå med verksamheten vilket gör det lättare att styra verksamheten framåt (Kotler, 2005). Ett mål är även en viktig drivkraft och skapar motivation till arbetsdeltagarna.

² Öberg, M, (2006) Föreläsning, *kunskap om verksamheten* MHM Göteborgs universitet, 10 januari 2006

2.5.1 Marknadsföring

”Marknadsföringen ska vara inriktad på att förklara affärsidén”(Lundén, Svensson, 2005, s.14)

Marknadsföring är i stora drag att ta reda på vad marknaden vill ha, sedan uppfylla dessa önskningar och genom olika aktiviteter lyckas få kunderna att köpa av dig (Lundén, Svensson, 2005). Marknadsföring och försäljning är inte samma sak, försäljning är företagets slutliga steg i marknadsföringsprocessen. De finns de företag som bara arbetar med försäljning utan att tänka i speciellt djupare banor. Detta fungerar inte under en längre period utan mer om man är dörrknackarförsäljare eller gatuförsäljare. Reklam är inte heller samma sak som marknadsföring utan reklam är en form av marknadsföring i form av TV-reklam, kataloger och Direkt reklam via brev (Engström, Odencrants, 2003). All aktivitet som syftar till att förbättra kommunikationen mellan företag och konsumenter är marknadsföring. Marknadsföring ska vara drivkraften i affärsstrategierna (Kotler, 2005). Marknadsförarnas arbete är att undersöka nya möjligheter för företag och att försiktigt tillämpa segmentering, målstyrning och positionering för att leda en ny affärsverksamhet i rätt riktning.

Grönroos (1996) beskriver sju viktiga konkurrensmedel som tjänsteföretag bör ta del av för att skapa en bra position i samhället;

- *Kunskapsspridning* – Det gäller att ha välutbildad personal som kan ge experthjälp.
- *Kommunikation* – Företag måste ha en bra kommunikation ut mot marknaden så att alla kunder vet vad verksamheten levererar.
- *Kontakt nät* – Det gäller att vara rädd om kontakter, att alltid handla i förtroende. Att bli rekommenderad är mycket givande för ett företag.
- *Konkretisering* – Att kunna ge konkreta råd som hjälper. Inom restaurangbranschen kan det gälla ett bra dryckesförslag som lyfter maten.
- *Kundkännedom* – Att ha kännedom om marknaden, veta vad det är för människor som rör sig i området.
- *Kundval* – Att välja målgrupp innan målgruppen väljer verksamheten.
- *Kompetenskultur* – Att man erbjuder något extra som drar kunderna till sin verksamhet

Lundén och Svensson (2005) anser att det är viktigt att man som företag ser på hur marknaden ser ut avseende konkurrenter och företagets omvärld. Företaget ska även ha en klar målbild för att kunna nå maximal effekt av marknadsföringen.

Enligt Grönroos (1996) är det alltför många som misslyckas med marknadsföringen inom tjänstesektorn. Marknadsföraren glömmer oftast att observera att inte tjänsteföretag kan behandlas på samma sätt som företag med konkreta varor. Ett företag måste ta hänsyn till fem tjänstekaraktärsdrag när de skall utforma sitt marknadsföringsprogram (Kotler, 2005). En tjänst är immateriell, oskiljaktig, föränderlig, förgänglig och saknar ägarskap. Det innebär att man inte kan se, smaka, känna, höra eller lukta på den innan man köper den. Tjänsten konsumeras och produceras på samma gång, den kan inte lagras för senare försäljning och användning. Den är föränderlig. Kvalitén varierar stort beroende på vem som utför tjänsten och när, vad och hur den utförs. Det gäller för företaget att försöka få en någorlunda jämn kvalitet. Eftersom tjänsten utförs medan gästen befinner sig på restaurangen blir det avsaknad av ägarskap, då gästen inte får med sig en fysisk vara hem utan får en upplevelse.

Inom tjänsteföretag har inte marknadsföring funnits lika utbrett som för produktorienterade verksamheter (Kotler, 2005). Tjänsteföretag behöver fokusera både på intern- och interaktiv marknadsföring. Intern marknadsföring innebär samspelet inom företaget, att man ska skapa en teamkänsla mellan arbetstagarna. Det är ytterst viktigt att även personalen blir

kundorienterad. Detta kan man skapa genom olika aktiviteter såsom kurser och ”kickoffer”. Den interaktiva marknadsföringen är samspelet mellan de anställda och kunderna. Ifall gästen inte är nöjd med servicen på restaurangen spelar det ingen roll om maten håller toppklass då en del av upplevelsen redan är förstörd. Det gäller att göra de anställda skickliga att leverera tjänsten.

I ett tjänsteföretag är det otroligt viktigt att ha bra kundvård och skapa den extra servicen för gästen (Grönroos, 1996). På ett restaurangbesök möts man av hovmästare, servitriser, en lokal, inredning, bordplacering, meny och många andra små detaljer som är avgörande för hur man upplever besöket. Det är inte bara hur maten serveras som är det väsentliga för hur man upplever tjänsten, därför är alla dessa komponenter en marknadsföringsangelägenhet och visar på bredden inom marknadsföringen.

Företagets relation till kunderna har olika skeden. Man kan tala om kundrelationens livscykel. Den kan användas som grund vid företagets marknadsplanering. Man kan skilja på två olika situationer på marknadsföringsåtgärder. Den ena är att man kan rikta sig till potentiella kunder som ännu inte blivit intresserade av företaget. Den andra är att man riktar sig till personer som redan är kunder i företaget. Förloppet där en potentiell kund blir en köptrogen kund kan delas in i tre skeden; initialskede, köpprocess och konsumtionsprocess. Initialskedet skall uppväcka kundernas intresse för att skapa lyckade kundrelationer. Det andra skedet är köpprocessen, där företaget ger löften som förhoppningsvis resulterar i ett positivt köpbeslut hos kunden, dvs. företaget skall inte lova mer än de kan hålla. Ifall företaget inte kan hålla sina löften så bryts livscykeln. Det tredje skedet är konsumtionsprocessen. I det här skedet konsumerar kunden den tjänst som hon köpt. För att få en fortsatt kundrelation skall tjänsten och produkten stämma överens med förväntningarna som skapats i köpprocessen. Om upplevelsen i konsumtionsprocessen är lyckad sprider kunden en positiv word-of-mouth, som automatiskt blir en gratis marknadsföring för företaget. För att kunna ge den här positiva upplevelsen krävs det att man inom tjänsteföretaget har goda kunskaper om vad man arbetar med. Förtroende byggs upp genom att man gör arbeten som upplevs som bra. Cirka sjuttio procent av nya kunder fås genom andra kunder (Grönroos, 1996).

Kotler (2005) beskriver vad som ska ingå i en marknadsföringsplan gällande produktionsföretag. Först behövs en sammanfattning av det nuvarande läget för ledningen. Utifrån detta presenteras en marknadsföringsrevision av den nuvarande marknadssituationen genom bakgrundsinformation om marknaden, produkter, konkurrenter och distribution. En SWOT analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) identifierar företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Mål ska definieras, samt strategier ska tas fram för att nå målet. Det är viktigt att sätta upp en plan för utförandet som innehåller vem som ska göra vad, när det ska inträffa och vad det får kosta. En budget måste göras för att se hur planen kommer att påverka den nuvarande finansiella ställningen, samt införa en kontrollplan över hur eventuella framsteg kommer att mätas. Det sista steget är implementering, det är den process som förvandlar planer och strategier till handling för att uppnå de uppsatta målen.

Med en SWOT analys försöker man finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot av den strategiska granskningen. En styrka kan till exempel vara att man är marknadsledare, har goda resurser och har personal med god kompetens. En svaghet kan vara att man är ny på marknaden, håller för dålig kvalitet eller tar för höga priser. Med möjligheter kan man analysera det ekonomiska klimatet, om det råder hög eller lågkonjunktur, demografiska förändringar. Konkurrenternas aktiviteter och utvecklingsförmågor kan vara ett hot, man måste följa med i utvecklingen och hela tiden tänka framåt. Politiska förändringar kan

förändra situationen, plötsligt kommer nya lagar som man måste vara beredd att omstrukturera sitt företag efter. Som företag är det viktigt att känna till sina egna villkor efter dessa punkter, det kan hjälpa företaget framåt och man får en mall att jobba utifrån.

2.5.2 Promotion

De olika redskap som en marknadsförare har till sitt förfogande vid promotion av en produkt är annonsering, personlig försäljning, ”sales promotion”³ och ”public relations”⁴ (Kotler, 2005).

Annonsering är en icke personlig kontakt, det är en presentation där annonseraren kan identifieras. Detta anses vara ett effektivt uttrycksfullt kommunikationsmedel. Detta sätt når många kunder till en låg kostnad per styck. Annonsering kan användas både till uppbyggnad av ett märke och till kortsiktiga försäljningar. Nackdelar med annonsering är att den är opersonlig, tillåter bara envägskommunikation och totalkostnaden är hög

Personlig försäljning är en muntlig presentation av en produkt i olika sammanhang där syftet är att göra en försäljning samt att bygga kundrelationer. Det är en personlig och mycket effektiv och trovärdig metod. Det passar bäst vid speciella tillfällen i köpprocessen, speciellt när man skall bygga upp preferenser. Personlig försäljning är ett bra sätt att bygga långa förhållanden och ofta känner köparen sig skyldig till att lyssna och agera, även om han bara säger ”nej tack”. Den stora nackdelen är att det kostar väldigt mycket pengar.

”Sales promotion” innebär kortsiktiga handlingar för att uppmuntra till köp av en produkt eller tjänst. Detta inkluderar kuponger, tävlingar, prisreduktioner och specialerbjudanden. Sales promotion ger snabba effekter eftersom den ”sporrar” och uppmanar till köp. Företagen använder denna metod för att skapa stark och snabb respons, inte till att bygga långsiktiga relationer.

”Public relations” är att sprida värdefull information till målgruppen genom media utan att betala för den. Detta innefattar alla aktiviteter som företaget kommunicerar med målgruppen utan att betala för. PR är mycket mera trovärdigt än reklam, man kan nå många människor som undviker säljpersoner och reklam, detta ger en undermedveten påverkan.

Man kan säga att det finns två olika typer av kommunikationskanaler, den ena är personlig och den andra är icke-personlig. I den personliga kommunikationen kommunicerar två eller flera människor direkt med varandra. Det kan vara över telefon, face to face, en person till publik, brev eller mail. En av de viktigaste kanalerna är ryktesspridningen ”word of mouth”, som innebär personlig kommunikation mellan olika målgrupper. Det kan vara allt från grannar, vänner och familjemedlemmar som pratar med varandra. Den icke-personliga kommunikationskanalen består av olika typer av media som för vidare meddelandet utan personlig kontakt eller feedback. Detta kan vara i form av media som inkluderar tryckt media så som tidningar eller etermedia det kan vara radio och tv. Övriga metoder som finns är

³ Sales Promotion - Kortsiktiga åtgärder för att uppmuntra till köp av en produkt eller tjänst

⁴ Public Relation - åtgärder som skapar god kontakt mellan företag och allmänheten

skyltar och posters. Andra händelser som också tillhör den icke-personliga kommunikationskanalen är presskonferenser och shower. Efter att man sänt iväg ett meddelande är det viktigt att noga analysera effekten på målgruppen. Viktigt att skapa kännedom om hur många som lade märke till den och vilka som tog till sig den och utförde det meddelandet ville belysa.

2.6 Problemställning

En affärsidé är företagets ledstjärna. Alla företag strävar efter att tillfredsställa sina kunders behov. Enligt Lundén och Svensson (2005) är det allt för få som använder sig av en klar formulerad affärsidé. I dagens samhälle utvecklas många nya program/kurser som handlar om hur man ska driva en verksamhet i praktiken. Finns det något resultat på den framtida utvecklingen när det gäller att driva sin verksamhet med en välformulerad affärsplan?

3. SYFTE

Syftet med undersökningen är att följa upp hur de nystartade (2006-07) restaurangerna i Åre tänkt sig ta en plats på marknaden och hur de ska kunna klara sig i framtiden. Undersökningen ska grunda sig på om de har en välutarbetad affärsplan med stark målformulering. Om de planerar att använda sig av marknadsföring och nätverksorganisation för att bli starkare konkurrensmässigt.

4. METOD

4.1 Metodval

I denna studie har den valda metoden varit intervju.

Skillnaden mellan kvalitativa metoder och kvantitativa metoder kan grovt förklaras genom att kvantitativa metoder omformulerar resultatet till siffror och mängder (Holme, 1997). Kvalitativa metoder grundar sig på forskarens tolkning av informationen, till exempel sociala sammanhang, motiv och sociala processer, sådana resultat går inte att översättas till siffror utan bör visas upp med text. Kvalitativa metoder har sin styrka i att de ger en total bild över situationen och sitt sammanhang, ett bra sätt för att ge läsaren ökad förståelse för situationen. En annan tydlig skillnad mellan dessa två metoder är att en kvantitativ undersökning är strukturerad och en kvalitativ är flexibel. Med detta menas att om man märker att det fattas någon fråga eller behöver ta bort någon för att få en bättre intervju finns det möjlighet att ändra detta under undersökningens gång. Styrkan med en kvalitativ intervju i denna undersökning som bedrivs är att man skapar ett tillfälle för en pratstund som känns vardaglig.

Man kan kategorisera en intervju efter hur standardiserad och strukturerad den är. Graden av strukturering mäts genom hur stort utrymme intervjupersonen får. Graden av standardisering märker man genom att vid hög standardisering ställs exakt samma frågor i exakt samma följd till alla de som intervjuas. (Patel, 2003) Valet togs att genomföra intervjun med en låg grad av strukturering och en låg grad av standardisering då detta sätt kan få restaurangägarna att prata mer öppet om sin verksamhet. Detta innebär att intervjuerna kommer att förberedas med genomtänkta frågor, men de är relativt öppna så att det sedan kan göras en kvalitativ analys av resultaten.

Enligt upplägget på den här intervjun kommer det att strävas efter att skapa en ”jag-du” relation med dem som intervjuas. Ett intresse för sammanhang och struktur samt beskriva och få förståelse för restaurangerna i Åre kommer att vara utgångspunkten för att kunna använda en kvalitativ metod när vårt resultat beskrivs. Det är inte möjligt att redovisa på något annat sätt då det är så få som är aktuella för denna undersökning.

4.2 Urval

Valet gjordes att intervju alla restaurangchefer av de nystartade restaurangerna som ligger mitt i byn, vilket är sex olika restauranger. Redan en månad innan intervjuerna skulle äga rum kontaktades de olika personer som är chefer för respektive restaurang. Dessa intervjupersoner blev informerade om vad undersökningen skulle gå ut på och att deras deltagande skulle behandlas konfidentiellt. De restauranger som redan då kunde boka in en tid gjorde det men de flesta ville att mötet skulle bokas en vecka innan tänkt intervju. Från början var det tänkt att intervju restaurangcheferna av sex nystartade restauranger runt Åre torg. Dock blev det ett externt bortfall eftersom en av de tilltänkta respondenterna ej befann sig i Åre. Kontakt hölls med respondenten per telefon och via mail och respondenten efterfrågade frågeformuläret, då svar skulle erhållas om tid fanns. En påminnelse skickades, vilket inte gav något resultat.

På grund av att kontakt togs så tidigt med de utvalda intervjupersonerna uppstod endast ett bortfall.

4.3 Genomförande

Frågor utformades (se bilaga 1) som skulle kunna ge svar på de funderingar som fanns rörande restaurangerna. Vecka 17 år 2007 utfördes intervjuerna. Båda författarna förde anteckningar om vad som sades för att vara säkra på att inte missa någon relevant information, efter diskussion mellan de båda författarna togs beslutet att inte spela in intervjuerna. Enligt Andersson (2001) kan det vara ett stressmoment för den intervjuade ifall bandspelare används, de kan då vara rädda att varje ord de sagt analyseras på ett felaktigt sätt. Däremot menar Patel (2003) att det kan vara stöd för tillförlitligheten om intervjun lagrats då man kan gå tillbaka och höra den i repris för att försäkra sig om att man inte missuppfattat något.

4.4 Bearbetning och analys

Det sätt som man väljer för att analysera empirin baserar sig i den metod man valt för arbetet. I vår studie handlar det om att se hur de nystartade (2006-07) restaurangerna i Åre har tänkt ta en plats på marknaden, vilken affärsplan de har tänkt arbeta efter. Analysen av det empiriska materialet i den här studien är för att finna det unika varje respondent vill framföra. Efter varje intervju skrevs anteckningarna in i datorn, då rädslan fanns för att inte ha kvar varje intervju färsk i minnet. Kvalitativ metod används för att bearbeta textmaterialet, detta är tidskrävande då mycket text behöver analyseras (Patel, 2003). Det är en fördel om man analyserar varje intervju för att kunna gå vidare i rätt riktning. Slutprodukten av en kvalitativ bearbetning är ofta varvat med citat, sekvenser av frågor och svar samt egna tolkningar, kommentarer. Detta har varit en ledstjärna då sammanställandet av resultatdelen ägde rum. Det som framkom under intervjuerna sammanfattades i en större sammanhängande text. De olika svarsalternativen jämfördes för att finna eventuella teman eller kategorier. Här fann författarna snart en röd tråd, vilket har gett upphov till de olika rubrikerna i resultatdelen, affärsidé, framtiden, marknadsföring, SWOT-analys, säsong och nätverksorganisation. Detta grundar sig även på att intresset ska hållas uppe av läsaren och texten inte ska vara svår att följa. Valet gjordes att nämna de olika restaurangerna A-E på grund av att restaurangerna skulle vara anonyma. Detta sätt ger även en lättare överblick av restaurangerna under stycket ”bakgrundsfakta” i arbetet.

4.5 Metoddiskussion

Att välja metod kan vara ett svårt val då uppsatsens syfte ibland kan nås på flera olika sätt. I den här studien var valet relativt självklart, då behovet av att få en muntlig kontakt med de utvalda var av relevans. Däremot övervägdes det om intervjuerna skulle kompletteras med någon annan form av metod. Efter diskussion både mellan författarna och med handledarna togs beslutet att hålla oss till en kvalitativ intervju. När arbetet med frågorna inleddes var bakgrunden nästintill färdigskriven, vilket utgjorde en stabil grund. Med hjälp av handledares vägledning skapades ett frågeformulär som innehöll de mest relevanta frågorna för vårt syfte. Valet att ha öppna frågor ansågs ge mer svar än ledande frågor med mer konkreta svarsalternativ. Vi försökte hålla oss till de råd som Patel (2003) ger angående frågornas formulering. Detta genom att inte skapa för långa frågor, ledande frågor samt att vara objektiv.

Vår undersökning har granskat det vi planerade att granska detta betyder att vi har god validitet. Målet med intervjuerna var att utifrån respondenternas svar kunna besvara problemformuleringen. Valet vi gjorde med att använda oss av intervjuer var att vi skulle få ett tillförlitligt svar. Under analysen av intervjuerna fann vi en röd tråd. Den röda tråden resulterade i de olika överskrifter som man finner i resultatdelen, dessa symboliserar det vi

kunnat analysera ur varje respondents svar och på så sätt få en bild över verksamheten och dess fiktiva affärsplan. Men utifrån de svar som givits, har syftet ändå uppnåtts. Om någon skulle undersöka dessa restauranger om ett år är det inte säkert att de får samma svar, alla utvecklas och det kan då hända att de har utvecklat en affärsidé och formulerat ett mål.

5. RESULTAT

5.1 Bakgrundsfakta

De restauranger som intervjuades ligger i centrala Åre, det vill säga runt torget och inte i liftsystemet. Alla restauranger har olika karaktärsdrag. Några erbjuder lättare rätter medan andra har en mer avancerad meny. Det alla har gemensamt är, att de öppnade sin verksamhet inför vintersäsongen 2006-07. Avståndet mellan restaurangerna är max hundra meter men trots att alla ligger så centralt, så har läget en stor betydelse. Två av respondenterna uttryckte sig följande:

Vår största svaghet är vårt läge, och det blev ju inte bättre när de skottade upp en stor snöhög framför restaurangen som förstörde sikten från torget.

Vår styrka är vårt absoluta läge med ingång från två håll varav ett är ifrån torget.

En stor betydande faktor, när de gäller att locka till sig sina kunder, är läget. Olika öppettider och vad man kan erbjuda blir en naturlig följd. Restaurang A har ett toppenläge och erbjuder på lunchtid lättare mat samt fika, men på kvällstid avancerar de och erbjuder spansk och italiensk mat. På kvällstid har de alkoholtillstånd men hoppas att i framtiden kunna erbjuda alkohol även på dagtid. Restaurangen har cirka 50 sittplatser, på kvällstid försöker restaurangen använda sig av två sittningar, den första börjar 19:00 och den andra som börjar 21:00.

Restaurang B som har ett betydligt sämre läge, trots att det bara handlar om ett stenkast ifrån torget har bara öppet på kvällen. Utbudet där är mer av det internationella köket. Maten är relativt enkel men vällagad. Den respondenten uttryckte detta genom följande:

Vi vill kunna erbjuda bra mat utan att de som kommer och besöker oss blir rånade.

Restaurangen erbjuder en spännande drink och vinlista. Man vill att gästerna ska kunna ”slappa” i baren innan de avnjuter en kulinarisk middag. För att locka affärsmän har restaurangen trådlös Internet, som de kan nyttja. Restaurangen har platser för 50 gäster men det mest ultimata är 40 gäster. Detta för att kunna ge gästen absolut bästa service.

Restaurang C har ett så kallat AA-läge, vilket innebär att deras position på kartan är den plats där det strömmar mest folk förbi. Med det perfekta läget har de valt att ha öppet från 12:00 till 02:00. Utbudet är en barmeny samt en a la carté meny. Menyn är en mix mellan västkusten och jämtska råvaror. 80 sittplatser finns i matsalen, 60-70 i baren samt cirka 20 ute. Totalt blir det cirka 160 platser. Verksamheten är en blandning mellan bar och restaurang. Här erbjuds ett avslappnande och skönt ställe där alla kan få roliga upplevelser.

På grund av det Alpina VM år 2007 byggdes mycket om i byn. Ombyggnationen medförde att en gedigen lokal med toppläge blev ledig. Det var där Restaurang D startade upp sin verksamhet. Det fanns ett stort behov i byn av ett café som kunde erbjuda lättare rätter. Lokalen ligger precis där tågen rullar in och mycket folk är i omlopp. Restaurangen har cirka 100 sittplatser inne och ett femtontal ute. Det finns inga alkoholtillstånd i denna verksamhet och dess öppettider är dagtid. Deras ord om tanken bakom verksamhetens öppnande är följande:

Vi vill erbjuda ett ställe där folk kan umgås och ha roligt.

Vi har därför inskaffat en massa trevliga sällskapsspel som är tillgängliga för alla.

E ligger inte vid torget men i dess närhet. De ser sitt läge varken som en svaghet eller styrka. Det är ett familjeföretag där familjen verkat i Åre under hela sitt liv och har varit med och drivit och byggt upp många av de större verksamheterna i byn. De har under många år haft tanken om att starta upp en ny verksamhet i byn men poängterar att deras start inte har något med det Alpina VM att göra. Eftersom det finns ett flertal restauranger som är proffs på det jämtländska köket gjorde att de vill kunna erbjuda något annat. På menyn finns bla vällagade fisk- och kötträtter inspirerade från det amerikanska köket. En orsak för att de valde det amerikanska köket uttrycktes genom följande citat:

Om Åre ska kunna utvecklas som en stor destination för turister behövs ett ”större” utbud av mat.

De har 65 sittplatser inomhus och 30 utomhus, deras öppettider är från klockan 10:00 fram till de sista gästerna gått, vilket nästan aldrig blir senare än 01:00. De har alkoholtillstånd fram till klockan 01:00 och köket stänger vid 23:00.

5.2 Affärsidéer

Enligt Lundén och Svensson (2005) är det allt för många som arbetar utan en formulerad affärsidé. Av respondenterna kunde ingen visa upp en nedskrivna affärsidé. Respondenternas respons på frågan om affärsidé var följande:

Pinsamt, affärsidé är inget vi har nedskrivet eller har arbetat speciellt mycket med.

Vi har så mycket erfarenhet så vi behöver inte skriva någon affärsplan utan det finns i hjärtat.

De intervjuade arbetar i samma bransch, restaurangbranschen. Det skiljer lite på de olika verksamheterna Någon har inte alkoholtillstånd utan inriktningen blir mer som caféverksamhet. Andra har tillstånd och driver restaurang och barverksamhet. Restaurangerna riktar främst sin verksamhet mot turisterna. Turismen i Åre varierar, det är allt ifrån affärsmän till barnfamiljer och kompisgäng. Men man poängterar att det är väldigt viktigt att ha ett gott rykte bland lokalbefolkningen. Man vill även bli rekommenderad och ihågkommen på turistbyråns hemsida. Stor del av befolkningen i Åre arbetar med turism. Här kommer några ord som en av respondenterna uttryckte:

Vi vill även se att lokalbefolkningen kommer in efter sina arbeten och äter eller fikar hos oss.

De nyuppstartade restaurangerna har tillkommit, för att de anser sig kunna erbjuda något som behövs, något unikt och de tycker att de fyller ett tomrum, för att Åre ska kunna hålla den höga standard, som de förespråkar. De kännetecknar sig själva, som innovativa restauranger som vill utvecklas och har visioner för framtiden. De serverar inte det typiska jämtländska köket, även om vissa inspireras av denna mat och använder sig av dessa klassiska råvaror, såsom ren, röding och hjortron. På ett nytt spännande sätt att tillreda maten får man fram nya kulinariska annorlunda maträtter mot de klassiska restaurangerna i byn. En av respondenterna uttrycker sig följande om valet av råvaror:

Vi vill främja den lokala näringen och använder oss mestadels av närproducerade råvaror, men för att inte tappa bort oss själva på vägen har vi valt att stanna kvar hos några producenter från södra Sverige som vi jobbat med i årtal. Detta för att gäster som känner till oss sen tidigare ska känna när de äter att det är vi.

5.3 Framtiden

Framtiden för de nystartade restaurangerna är oviss då den aldrig går att förutse. Men med hjälp av bakomliggande studier och statistik kan man utläsa att antal sommarnattgäster har ökat med 50 % sedan Holiday Club startat⁵. Det betyder att åretruntverksamheten ser relativt positiv ut för Åre som by. Så här ser en av respondenterna på framtiden i Åre:

I framtiden ser vi Åre som en åretruntdestination och vi hoppas att vår verksamhet ska vara delaktig i att Åre växer.

Genom att Åre som kommun har höga mål och satsar på att marknadsföra sig, både som sommar- och vinterdestination gör att allt fler turister lockas dit. Trots att Åre besöks av fler turister är det väldigt många restauranger på en liten yta, vilket skapar mervärde för gästen men konkurrenssvårigheter för krögarna. En av respondenterna uttryckte sig följande:

Det är för många restauranger på för liten plats för att alla kommer att lyckas.

En av restaurangerna planerar att inte stanna för alltid, utan ser sin verksamhet som en tioårsperiod i sitt liv, uttryckte detta följande:

Efter 10 år ska jag ha så pass bra ekonomi att jag ska kunna starta en hotellverksamhet i Thailand, mitt kortsiktiga mål är att vara skuldfri inom tre år.

För medarbetarna är ett mål viktigt. Målet med verksamheten ska skapa motivation och vara en bra drivkraft. För att målet ska uppnås är det viktigt att det är realistiskt, kommunicerbart samt mätbart. Målet restaurang C har är att bli Åres bästa restaurang i White guide, vilket är en restaurangguide som listar de bästa restaurangerna inom Sverige. De mäter hur helheten upplevs på restaurangen genom mat, viner, interiör och service. Tre av restaurangerna mål löd:

Vi vill bli Åres bästa restaurang, och vi strävar efter att redan ta den utmaningen nästa vintersäsong.

Inom tre år ska vi vara väletablerade på marknaden, vi vill att folk ska känna till oss och att ett besök hos oss ska vara ett självklart alternativ på semestern.

Inom två år ska vi vara topp tre bland alla krogar i Åre.

Ett mål kan delas upp i delmål, så man lättare kan se resultat och på så sätt bli mer motiverad. Målet kan även användas som styrning för vidare utveckling för företaget. En av respondenternas delmål var följande:

Vårt mål är att utveckla verksamheten så vi kan driva den även på kvällstid.

5.4 Marknadsföring

När restaurangägarna tog sitt beslut att starta verksamheten såg de ett behov som behövde fyllas på marknaden. Marknadsföringen är till för att presentera en affärsidé men ingen av respondenterna har utformat någon affärsidé och på så sätt inte heller utvecklat en marknadsföringsplan. Grönroos (1996) beskriver de sju viktigaste konkurrensmedlen för ett

⁵ Karlsson A, (2007) Personligkontakt, Turistbyrå i Åre, 17 februari

tjänsteföretag, utifrån dessa kan det urskiljas att vissa punkter uppnås av de olika restaurangerna. C satsar på välutbildad personal, som kan skapa mervärde för gästen. E som har ett stort kontaktnät sedan tidigare och har även god kundkännedom, då ägarna verkat i Åre under hela sina liv. Det som de flesta faller på är kommunikation mot marknaden och kundvalet. En av respondenternas svar på vilka de riktar sig emot var följande:

Vi riktar oss mot alla i byn

De intervjuade såg mer eller mindre alla turister som samma turister. Förutom den ena restaurangen som ville satsa mer på affärsturister samt de norska gästerna till nästa säsong. De ville satsa på kundvalet, genom att matcha en eller två olika målgrupper, vilket medför att marknadsföringen blir effektivare och skapar mindre konkurrens. Till nästa säsong ska de satsa på annonsering i norska tidningar och arbeta för att fler konferensgrupper besöker deras restaurang. Varför de inte använde sig av annonsering detta året uttrycktes följande:

Vi ville ligga lågt denna säsong för att skapa oss en uppfattning över vilka målgrupper man skulle satsa på inför den kommande säsongen. Efter att ha sett att vi klarar av större grupper så vill vi satsa mer på konferensgrupper, samt vi har upptäckt att det är otroligt mycket norska turister i byn, som vi hoppas på få uppmärksamhet av.

En av restaurangerna har väldigt mycket gratis med sitt läge och sitt berömda namn. Genom att ha en hög standard på sin personal kommer de att få mycket ryktesspridning ”word of mouth”. De anser själva att de har en hög kundkännedom om marknaden och på sätt kan erbjuda bra alternativ. Ett citat från den respondenten lyder:

Vi själva hade inte tänkt öppna en restaurang i Åre men vi fick ett erbjudande som lockade, vilket medförde en hel del gratis PR.

Genom Public relations sprids ofta värdefull information. PR är oftast mycket mer trovärdigt än en uttänkt marknadsföring. De har deltagit i ett flertal intervjuer på bland annat morgonprogram i TV 4 och även i Åre TV. De andra restaurangerna har endast varit med i Åre Idag och Åre TV. Åre Idag är en tidning som går att få tag på överallt och restaurangerna fått plats med annonsering. Varje dag kan man se vädret i Åre TV och hur liftsystemen har öppet. Utöver den informationen intervjuar de olika verksamheter och gör små reportage. Mellan de olika inslagen visas annonser på arrangemang, sportaktiviteter samt vad det finns för restauranger. Det är i dessa inslag som alla de intervjuade restaurangerna fått en plats. De intervjuade ansåg inte att detta räknades som marknadsföring utan såg det som en självklarhet att alla verksamheter är med i Åre idag och på Åre TV.

5.5 Swot Metoden

Swot metoden presenterades för respondenterna och de fick utifrån den själva berätta hur de såg på sin verksamhet. Styrkan hos samtliga restauranger är att de erbjuder något unikt för trakten. Tre av restaurangerna ser sitt läge som en styrka. En av respondenterna uttrycker sig följande om sin styrka:

Det första tågresenärerna ser när de kommer är detta café.

En restaurang erbjuder välarbetad mat till ett bra pris. De flesta andra restauranger i byn ligger i en högre prisklass. En restaurang nämner musikstilen de har i sin barverksamhet. Eftersom resten av Åres krogar spelar väldigt lika musik, har de valt att differentiera sig genom musiken. Den restaurangen erbjuder även en innovativ drink- och vinlista. Det är bara

en av respondenterna, som nämner sin kompetens. De har verkat inom denna bransch under många år i denna by och har därför redan ett gott namn och stort kontaktnät.

Svagheter hos alla restauranger är att det finns så många konkurrerande restauranger på en liten yta, samt att det är svårt att anställa bra säsongspersonal. En restaurang ser sitt läge som en svaghet, då deras lokal är lite gömd. En annan att de inte kan servera svenskt kött av högsta kvalitén till nuvarande priser. De tror inte att gästerna i Åre är villiga att betala mer just nu. En av respondenterna uttryckte sig följande:

Vi anser inte att vi har några svagheter, möjligen som alla andra nystartade restauranger också har brister i början.

Möjligheterna inför framtiden såg alla respondenter olika på. En av restaurangerna ser sin möjlighet genom att satsa på en smalare målgrupp, samt satsa på sin marknadsföring inför kommande säsonger. Så här uttryckte sig två av respondenterna:

Vår möjlighet ser vi genom att bygga ut vår restaurang, utveckla lunchmenyn samt kunna servera alkohol även under dagen.

Den möjlighet vi har är, att kunna satsa på det sociala trycket, genom att ha öppet hela dagen till sent in på natten och fänga alla olika åldrar till att besöka restaurangen.

En annan restaurang vill vara det caféet som besöks lika flitigt på sommaren som på vintern och den sista restaurangen vill ta den amerikanska matkulturen ett snäpp högre i Åre by. Det gemensamma hot restaurangerna nämner är oftast sina konkurrenter. Andra hot som tas upp är klimatet som styr mycket i denna by samt konjunkturen. Bra väder och penningstarka turister är ett måste för verksamheten i Åre.

5.6 Säsongsbetonat

En säsong kan ses som en tillfällig obalans i ämnet turism. I bakgrunden beskrivs det att Åre är en säsongsort som livas upp på vintern och är relativt tyst på sommaren. Detta skapar ojämna kapitalflöden, personalrekryteringar och lönsamhetsproblem. En turistdestination kan endast bli till en produkt om den erbjuder turisterna ett integrerat utbudssystem. Samtliga av de intervjuade ser säsongen barmarksperioden, som den lugnare perioden men absolut inte som en död period. En av respondenterna uttryckte sig följande om att ha öppet året runt:

Om man ser till hur denna verksamhet fungerade förra året så var det mer besökare här i juli än i januari.

A ska satsa på att ha öppet året runt. Självklart minskar de antal anställda markant. Under vinterhalvåret infinner sig 17 anställda, men under sommarhalvåret är de bara fyra med någon extra under juli månad. Eftersom restaurangen bara varit öppet denna säsong kan de inte jämföra den kommande sommarsäsongen med någon annan sommarsäsong. Respondenten uttryckte följande:

Det ryktet säger på byn är att det har blivit betydligt mer turister i byn på sommaren sedan Holiday Club startade år 2005.

B kommer att arbeta så som det beskrivs i bakgrunden med under- och övernyttjande perioder. Detta är ett vanligt fenomen på liknande destinationer som Åre med ojämna säsongsförhållanden. Under den undernyttjande perioden kommer de att göra reparationer och förbereda sig mentalt för den övernyttjande perioden. Restaurangen har fyra anställda plus

ägaren, det betyder att de har fyra som är säsongsanställda. Varför de gjorde valet att ha säsongöppet uttrycktes följande:

Därför vi gjorde valet att ha säsongöppet beror på turisterna på sommaren inte hör till vår kategori av gäster.

C anser att deras läge och deras namn kommer att locka kunder även på sommarhalvåret. De är medvetna om att det inte är lika högt tryck och därför stänger de av matsalen på övervåningen. De har sex stycken som är heltidsanställda. Under vintersäsongen hade de sammanlagt cirka 35 stycken som arbetade hos dem. Mitt under sommarperioden tror de att det kommer fler turister och räknar då med att ta in två till tre extrapersonal. Ett av respondenternas uttryck var:

Eftersom Åre satsar mycket på att sommarsäsongerna ska utvecklas, är vi också beredda på att ta steget att bidra till att Åre ska bli en åretrunt destination.

Eftersom D ligger nära badstranden och Holiday Club var valet inte svårt när beslutet blev att restaurangen skulle ha öppet året runt. Det som restaurangen tyckte var svårast med att ha öppet året runt var, att hitta bra personal som ville stanna hela året. Än så länge har de ingen åretruntanställd.

Ägarna av E har bott och verkat i byn hela sina liv, de vill absolut stödja byn i att bli Europas bästa åretruntdestination. Valet de har gjort är att stänga igen under maj månad, för att ta semester och varva ner. Maj månad i Åre är en period med ytterst få besökare. Antal anställda är inte klart inför sommar perioden, men de är sju stycken heltidsanställda.

5.7 Nätverksorganisation

Under intervjuerna diskuterades det om de ingick i någon form av samarbetsorganisation. Enligt Elbe (2002) samarbetar företagarna i nätverksorganisationer för att skapa en så perfekt och komplett produkt som möjligt för turisterna. Ju starkare samarbetet är mellan olika verksamheterna på en destination desto bättre konkurrenskraft har destinationen. Åre har ett eget företag som är den största nätverksorganisationen i Åre. Företaget heter Åreföretagarna och där är flertalet av alla verksamheter i Åre delaktiga. Av respondenterna är 3 av 5 medlemmar i den nätverksorganisationen. Åreföretagarna är en slags co-operation vilket innebär att de har ett större samarbete och det är svårt för enskilda företag i organisationen att skapa kontroll över varandra. Varför en av respondenterna har valt att arbeta med nätverksorganisation uttrycktes följande:

Vi är med i Åreföretagarna för att vara solidariska mot byn, än så länge har vi själva inte förstått vad det ska leda till.

Samarbetet som sker i Åreföretagarna är att de sätter upp gemensamma mål för Åre som destination. De vill skapa en trevlig miljö som generar i ett bra mottagande för gästerna.⁶

De två restaurangerna som inte är delaktiga i Åreföretagarna använder sig av andra samarbetspartners, såsom muntliga avtal med olika hotell, så att de informerar sina gäster om just deras restaurang. Det uttryckets följande:

⁶ Blomdin, R (2007) Telefonsamtal, aktieägare i Åreföretagarna, 9 maj 2007

Vi har ett gott samarbete med ett av hotellen i byn, men tycker överlag att det är svårt att skapa ett kontaktnät som nyinflyttad då alla är väldigt instängda och bara bryr sig om sitt.

Vi anser att vi blivit väl mottagna och skapat oss ett stort kontaktnät relativt snabbt.

6. DISKUSSION

6.1 Metoddiskussion

Intentionen med arbetet var från början en helt annan än vad resultatet visar. Förutfattade meningar angående affärsplaner ledde till komplikationer då det visade sig att sanningen inte alls var det samma som vi trodde från början. Beslut togs att göra en jämförelse mellan de nystartade restaurangernas affärsidéer och utifrån det bedöma vilken krog som vi ansåg hade mest överlevnadschans i den hårda konkurrensen. Genom vår utbildning har vi lärt oss vikten av att ha en välformulerad affärsplan, detta för att få lån av banken och att ha en grund att stå på så man inte tappar fokus under uppstartandets gång samt hålla sig till sitt mål. Då det snart uppdagades att inga affärsplaner existerade på papper utan bara i tankar blev vår uppsats en annan än det vi tänkt från början. Efter diskussion finns det några ändringar vi anser skulle kunna ha gynnat vårt arbete. En idé är att intervjua väletablerade krögare i området och utifrån deras synfält se hur de nya restaurangerna står sig i detta klimat.

6.2 Affärsidéer

Syftet med undersökningen var att undersöka om respondenterna hade en utarbetad affärsplan. Trots att det finns många teorier om hur man ska lägga upp affärsplaner och använda sig av marknadsföringsstrategier, var det ingen av respondenterna som använde det i praktiken. Detta kan tyckas märkligt då alla ägarna är välmeriterade. Respondenterna hävdade att anledningen till att de inte hade någon affärsplan nedskriven var för att de var så pass erfarna i branschen och inte behövde notera det på papper. Med tanke på att de är meriterade borde de vara medvetna om att en nedskriven plan inte bara är bra utan otroligt viktigt. En affärsidé är så pass viktig, att den ska kunna förmedlas även till gästerna så att de förstår budskapet (Kotler, 2005). Det kan vara farligt att inte ha en affärsidé. Är man inte säker på vad man vill, kan man tappa fokus och förlora kraft genom att man slösar på resurserna (Lundén, Svensson, 2005). När man har en välformulerad affärsidé skapar man en bättre struktur på arbetet.

De fem restaurangerna som intervjuades var det ingen som hade någon affärsidé att visa upp, vilket tyvärr kan vara riskfyllt för framtiden. Respondenterna vet om sina brister och tycker det är genant att diskutera just ämnet affärsidé. De försöker alla förklara bort det och ge anledningar till varför just de inte använder sig av det. En förklaring till varför ingen nedskriven affärsidé fanns, berodde på att det arbetades med magkänsla.

Genom att ställa följdfrågor om hur verksamheten fungerar i stort med val av meny, antal platser och vilken målgrupp de hade tänkt sig, lyckades vi ändå få en "tänkt" affärsidé av dem. I år hade ingen inriktat sig mot någon speciell målgrupp utan avvaktade och kände av läget tills nästkommande år. Detta har gjort att de inte kunnat eller velat utforma en klar plan för hur det ska bli. De ville helt enkelt känna av Åre som by och samla information inför kommande säsong om hur de ska specialisera sig. Om denna uppföljning genomförs är det ett steg i rätt riktning för företaget. Någon nedskriven arbetsplan kommer nog inte att finnas. Det blir nog stundens ingivelse som gäller. Däremot beskrev en av respondenterna tydligt vilka de vill satsa på under nästa säsong och de lyckades övertyga oss om, att detta kommer att bli tillgängligt skriftligt nästa år.

Reflektion över att alla respondenter ser sig själva som väldigt unika gjordes tidigt i processen. När man som gäst besökte restaurangerna upplevde man inte att de var särskilt

unika. Men efter våra intervjuer förstod vi deras sätt att se på sig själva. En intressant aspekt är att man ibland vill förmedla ett budskap, som är självklart för en själv men inte för andra. Respondenterna påpekade att de ville locka lokalbefolkningen, vi fick aldrig klarhet i vilka som tillhörde denna kategori. På en av restaurangerna kunde man se byggare, snickare och målare som kom in och fikade, på en annan var det säsongspersonal som var stamgäster.

Nu i efterhand är vi nyfikna på hur de redan etablerade restaurangerna upplevde de nystartade. Hade vi gjort om vår undersökning idag hade vi även involverat några etablerade restauranger, det skulle kunna ge oss mer djup och förståelse för hela sammanhanget. Vi hade även haft mer resultat att analysera och jämföra, detta ser vi som en svaghet i vårt arbete.

6.3 Framtiden

De flesta av respondenterna ser ljus på framtiden. De vet att Åre som by satsar på att bli en åretruntdestination. Statistiken visar att ökningen på sommarnattgäster har ökat med 50 %, vilket egentligen inte säger så mycket om hur bra det kommer att gå för restaurangerna. Fortsätter ökningen så finns det fler turister i byn, som restaurangerna kan locka till sig. Dock tycker ”en” att det är ett stort problem, att det finns så många restauranger på den lilla ytan. Det är egendomligt att inte flera krögare ser detta som ett större problem inför framtiden. Den restaurang som tog upp detta, anser vi, är en av de mest säkra på att lyckas överleva, med tanke på deras relativt låga priser kontra välarbetad mat.

De andra ser inget större problem utan ser mer möjligheter genom att Åre växer som by. Ett flertal av respondenterna tror på en åretruntdestination och har därför vågat satsa på att starta sin verksamhet.

När man diskuterar mål med de olika verksamheterna så är det ingen som direkt kan svara på frågan utan måste tänka efter. Ett mål ska vara något du verkligen vill uppnå, något du strävar efter. Respondenterna hade ingen budgetering, utan svarade att de hade allt inom sig. Det måste vara svårt att lyckas driva en restaurang framåt, om man inte har ett givet mål med verksamheten. Kotler (2005) tar upp att ett framtida mål, ska vara en drivkraft för arbetstagarna. Vi tycker inte att restaurangerna har lyckats så bra med det.

Den restaurangen som svarade ”att den ska bli bästa krogen i Åre”, hade inte några affärsplaner noterade. Det är viktigt att motivera personalen så att de känner sig delaktiga i processen. Målet ska vara kommunicerbart, mätbart och realistiskt. Visserligen uppnår C:s mål dessa krav om de hade haft en nedskrivna målformulering. Det går att kommunicera och öka motivationen för arbetsdeltagarna. Eftersom de strävar efter att hamna i White Guide är målet mätbart. Målet är absolut realistiskt då det varit en mycket populär restaurang under den första säsongen. Det är synd att inte restaurangerna är medvetna om hur viktigt det är att arbeta mot ett mål och att se till att arbetsdeltagarna känner sig delaktiga. Målet att om 10 år starta en verksamhet i Thailand är ett spännande mål för krögaren men vi är osäkra på om detta verkligen ger kraft till medarbetarna. Ett sådant mål kan finnas för en själv som krögare. Men det behövs ett mer realistiskt mål för de anställda och gästerna, något som måste handla om den befintliga restaurangen. Det är synd att de intervjuade gav oss ”påhittade” mål för stunden. Det hade man inte tänkt sig som resultat av intervjun. Allt fler borde använda sig av nedskrivna mål som är välformulerade. Det kan tyckas självklart med ett genomtänkt mål för att kunna skapa bättre resultat. Efter våra intervjuer så har vi förstått att det inte var så självklart. Frågor som uppstod efter intervjuerna var, om dessa restauranger kommer att klara sig i framtiden. Kan man leva på ett känt namn?

6.4 Marknadsföring

Syftet med undersökningen var att se om verksamheterna använder sig av marknadsföring för att skapa konkurrenskraft. Överlag hade ingen använt sig av någon utförlig marknadsföringsplanering. Alla restaurangerna har använt sig mer eller mindre av samma sorts marknadsföring, vilket är Åre Idag eller TV Åre. Att ha annons i dessa medier ser de flesta inte som marknadsföring utan som en självklarhet för att alla andra verksamheter har det. Det är en form av bra marknadsföring för den riktar sig mot folk i Åre ”idag”.

Det är en av dessa restauranger som lyckats skapa mycket gratis PR genom att de har ett känt namn. Åre kommun erbjöd dem lokal och önskade dem varmt välkomna.

En av restaurangerna berättar att de vill satsa på välutbildad personal, men att detta är ett problem på en säsongsort. En annan beskriver situationen tvärtom. De anser sig ha personal med hög kompetens. Den enes svaghet blir här den andres styrka. Att det kan skilja sig åt så mycket beror mycket på krögares namn och vilka som söker sig till de olika restaurangerna. Likaså gäller för de olika restaurangerna hur mycket de själva behöver anstränga sig för att synas. En av restaurangerna med anrikt namn behövde bara ha öppet en dag för att därefter vara populära bland både turister och Årebor. De andra krögarna borde då vilja ta upp kampen på marknaden för att visa att de finns. Istället har de valt att ligga lågt och hålla låg profil. Detta kan ses ur två perspektiv. Det ena är att man anser sig inte vinna något på att spendera pengar på marknadsföring det första året, då den ena restaurangen ändå får all uppmärksamhet på grund av sitt namn. Därför väljer man att avvakta ett år och sondera terrängen hur man skall satsa nästa år om det inte redan är för sent. Det andra är att de har lyckats ganska bra med vågar inte satsa vidare för just nu är det bra som det är.

Att inte ha sin restaurang mitt på torget kan skapa konkurrenssvårigheter, trots att det bara handlar om maximalt 50 meter mellan de olika restaurangerna. Den sträckan kan vara avgörande för, om en restaurang ska lyckas eller inte. De som har bästa läget behöver inte enligt intervjuerna använda sig av lika mycket marknadsföring. Det betyder inte att all marknadsföring är onödig. Enligt Kotler (2005) är det viktigt att satsa både på intern- och interaktiv marknadsföring. Restaurang C som har det absoluta toppläget i byn var den enda som värnade om detta. Man blir förvånad över att inte fler krögare är observanta på de olika marknadsföringsmetoder som finns. Om man ska lyckas i restaurangbranschen idag är service något man behöver satsa på. Många restauranger håller en hög klass på maten och arbetar med meriterade kockar. Att få god mat på en restaurang är inte bara det väsentliga idag. Helheten värderas högt (Grönroos, 1996). Många krögare är innovativa när det gäller utformning av meny, men sorgligt nog brister kunskapen i matsalen.

Alla restaurangerna beskrev sin målgrupp som alla i byn. Endast en restaurang vill göra en förändring till nästa år. Det är förståeligt att man vill ha alla som gäster, men genom att segmentera sina gäster kan man ändå få alla att känna sig välkomna. Det är bättre för restaurangen att kunna veta vilka gäster man vill ha och kunna lägga rätt sorts marknadsföringsmedel på den målgruppen. Man har inte råd att marknadsföra sig mot alla, därför är det viktigt att veta vilka gäster man vill ha och inrikta sig mot dem.

En verksamhet kan med hjälp av SWOT analys öka sin förståelse för var de står för tillfället i samhället. En av respondenterna hade svårt att se sina hot och svagheter, vilket kan vara farligt. Ser man inte sina brister kan det vara svårt att utvecklas.

Restaurangerna anser att de har brister, men det har alla i början. Det är ett farligt resonemang. Det är inte bra om man är för självgod. Ibland måste man vara kritisk mot sig själv, trots att man har ett känt namn att stå på. Möjligt är att svaret skulle bli annorlunda om det var ägaren och inte restaurangchefen vi intervjuade. Man är aldrig bäst utan kan alltid bli bättre!

6.5 Säsongsbetonat

Fyra av de fem restaurangerna kommer att satsa på åretruntverksamhet medan den femte enbart har öppet på vinterhalvåret. Utbudsfaktorerna och efterfrågefaktorerna påverkar i hög grad hur säsongsmonstret ser ut på en destination. Det man kan utläsa av de olika restaurangerna är, att de ser möjligheter i att ha öppet året runt, men inte att det är en självklarhet än. Åre satsar på utbudet av sommaraktiviteter. Det kommer att dröja länge innan Åre kommer att förknippas som en åretruntdestination i stället för att endast vara en fjällort. En av restaurangerna ser inte sommarturisterna som sin kategori av kunder. Den restaurangen hävdar att det i stort sett bara är friluftsmänniskor i byn och dessa är inte speciellt bra på att spendera sina pengar på restauranger. Den restaurangen vill satsa mer på affärsmän med kundbesök och gör då sitt val genom att stänga verksamheten. Det underlättar för de andra restaurangerna konkurrensmässigt. Enligt Baum och Lundtorp (2001) kan den outnyttjade perioden användas till att bygga om och reparera verksamheten vilket den här restaurangen ska göra. De flesta respondenterna tror på att det kan bli en åretruntdestination men att vintersäsongerna kommer att hålla ett högre tryck. Än så länge finns det inte gäster för att alla restauranger i byn ska ha möjlighet att ha öppet året runt.

6.6 Nätverksorganisation

I bakgrunden beskrivs det att företag oftast har relationer till andra företag, leverantörer och kunder. Dessa relationer kan ske i form av nätverk som består av olika delar. Samarbetet den ena av restaurangerna har med hotellet tar sig i uttryck genom att hotellet rekommenderar restaurangen för hotellets gäster. Den andra restaurangen ser alla verksamheter runt dem som samarbetspartners men ingår inte i någon speciell nätverksorganisation. En reflektion är att Åreföretagarna inte hjälper restaurangerna ekonomiskt, utan de verkar för att Åre ska vara så bra som möjligt. Om en enskild restaurang är konkursmässig, ställer inte Åreföretagarna upp med hjälp. Att ha ett gott samarbete med olika hotell måste vara klokt då det genererar ett flöde av gäster, som annars kanske inte hört talas om respektive restauranger. När vi diskuterade med aktieägaren i Åreföretagarna, så beskrev han organisationen väldigt positiv. De tre respondenterna, som är delaktiga i samarbetsorganisationen, blev representanter i år, vilket var ett ganska så hektiskt år för företaget. Det Alpina VM tog upp mycket av tiden och de nya medlemmarna kände sig uppenbarligen inte tillräckligt delaktiga och fick inte ut så mycket vilket var olyckligt. Respondenterna ser inte nätverksorganisationer som det självklara för att utvecklas, utan tycker att man ska vara behjälplig utan att behöva ingå i någon slags verksamhet. Enligt Flagestad (2002) är en framgångsrik utveckling på en vintersportsdestination präglad av en miljö av konkurrens där mervärden skapas. Då kan man se ljus på Åres framtid. Det finns mycket konkurrens i byn och man måste hela tiden ge det lilla extra för att ge mervärde till kunderna. Det är viktigt att se sina likartade verksamheter som konkurrenter, samtidigt som samarbete är otroligt viktigt. Har man en fullbesatt restaurang, ska man absolut kunna rekommendera en konkurrent som ligger i närheten.

Slutsatsen är att, trots det finns mycket teori kring hur man ska lägga upp affärsplaner och använda sig av marknadsföringsstrategier var det ingen av respondenterna i Åre som använde

det i praktiken. Genom utbildningar såsom Restaurangmanagerprogrammet på Göteborgs Universitet fås lärdom om vad som behövs för att driva en gynnsam restaurang. Genom utbildning hoppas vi på att branschen kommer öka i status och att det blir en bransch som tas på allvar.

KÄLLFÖRTECKNING

- Andersson B-E. (2001). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Göteborg: Elanders Digitaltryck
- Baum, T. (2000). "Nya nyckel faktorer för destinationsutveckling" Dokumentation av konferensen Destinationsutveckling - planering, implementering av effekter. ETOUR 13- 14 september 2000. Östersund: European Tourism Research Institute
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Sesonalitet i Turism*. Nederländerna: Pergamon Elsevier Science Ltd.
- Bruzelius, L, Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund; Studentlitteratur
- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Uppsala: Departement of Business Studies Uppsala University.
- Engström, R., Odencrants, U. (2003). *Marknadsföring för kulturarbete*. Udevalla:Mediaprint
- Eriksson, L.T., Wiedersheim- Paul,F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö; Liber Ekonomi
- Flagestad, A. (2002). *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations*. Östersund: European Tourism Research Institute.
- Grängsjö, P. (1998). *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism*, Rapport 1998:10, European Tourism Research Institute, Östersund
- Grängsjö, P. (2006). *Om organisering av turism – studier av turismens samarbetsorganisationer i Sverige*. Mittuniversitetet, Sundsvall.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö; Liber AB.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber Ekonomi
- Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., & Mattson, L-G. (1995). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö: Liber-Hermods AB
- Holme, I:M., & Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kotler, P. (2004). *Marknadsföringens tio dödssynder*. Falun; Scandbook
- Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing* Prentice hall
- Lundén, B., Svennson, U. (2005). *Marknadsföring för små företag*.Udevalla: Media Print
- Machiavelli, A. (2001). *Tourist Destinations as Integrated System*. Tourism Review, Vol 56, No 3+4, s 6-11

- Nilsson, N. (2003). *Organisation och ledarskap*. Malmö; Daleke Grafiska AB, s. 40.
- Nilsson, P-Å. (2002). *Fjällturismens historia- En studie av utvecklingen i Åredalen*. Östersund: Daus Tryck och Media
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund; Studentlitteratur
- Rosenberg, P. (2007). Östersunds-Posten: *Åre ska bli bäst i Europa*. 15 februari 2007, s.6
- Sahlberg, B. (1999). *Program Destinationsutveckling*. Östersund: European Tourism Research Institute.
- Svensk, G. (1998). *Turistföretagernas syn på nätverksamarbete*(Rapportserien1998:1). Östersund: European Tourism Research Institute.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm; Liber AB
- Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). *Svensk turismforskning – Destinationsmarkandsföring: Företag i nätverk*. Örnsköldsvik: Ågrens Tryckeri AB

Bilaga 1 : Intervjufrågor

- 1. Varför lockar Åre dig/er?**
- 2. Vad är eran affärsidé och hur tänkte ni när den utformades?**
- 3. (Swot-Analys)**
 - Era hot
 - Era möjligheter
 - Era svagheter
 - Era styrkor
- 4. Ska ni ha året runt öppet?**
 - Anledning
 - Om året runt öppet, vad är planen för antal anställda?
 - Öppettider
- 5. Ingår ni i någon form av nätverksorganisation eller använder ni er av någon samarbetspartner?**
 - Anledning
- 6. Vad är erat mål med verksamheten?**
 - Kortsiktiga mål
 - Långsiktiga mål
- 7. Hur ska ni arbeta mot målet?**
 - Strategier
- 8. Vad använder ni er av för marknadsföring?**
- 9. Hur ser ni på framtiden?**