

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för
Hospitality Management

Driva restaurang på Åland

– Vad är lätt och vad är svårt?

Leif Björklund



Datum för publicering: 16.05.2016

Handledare: Samu Mäkelä

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Leif Björklund
Arbetets namn:	Driva restaurang på Åland – Vad är lätt och vad är svårt?
Handledare:	Samu Mäkelä
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Detta arbete är en kvantitativ studie med syftet att ta reda på om det finns vissa processer inom att starta och driva restaurangverksamhet som upplevs mer komplicerade än andra i landskapet Åland för dess krögare.

Bisyftet med undersökningen var att ta reda på hur utbildningsnivån påverkar de upplevda komplikationerna med verksamheten hos åländska krögare som har utbildning inom restaurangbranschen.

Teorin i arbetet beskriver de processer som ingår i att starta och driva restaurangverksamhet.

Undersökningen genomfördes med hjälp av webbenkäter på personer som driver restaurangverksamhet i landskapet Åland.

Undersökningens resultat visar att vissa delar inom restaurangverksamheten upplevs mer komplicerad än andra vid dess utförande. Skillnader framkom även när branschutbildade jämfördes utifrån deras utbildningsnivå.

Nyckelord (sökord)

Affärsplan, Restaurang, Åland

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2016:12	1458-1531	Svenska	46

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
09.05.2016	13.05.2016	10.05.2016

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Leif Björklund
Title:	Running a restaurant on the Åland Islands – What's easy and what's not?
Academic Supervisor:	Samu Mäkelä
Technical Supervisor:	

Abstract

This work is a quantitative study aimed to find out if there are certain processes in starting and running a restaurant that is perceived as more complex than others in the province of Åland.

The secondary purpose of the survey was to find out how the level of education affects the perceived complications of restaurant owners on the Åland Islands of those who have training in the catering industry.

The theory of the work describes the processes involved in starting and running a restaurant.

The survey was conducted with the help of online questionnaires to persons who run restaurants on the Åland Islands.

The survey results show that some parts of starting and running a restaurant are perceived as more complicated than others in their execution. Differences also emerged when industry-trained respondents were compared based on their level of education.

Key words

Business plan, Restaurant, Åland Islands

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2016:12	1458-1531	Swedish	46

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
09.05.2016	13.05.2016	10.05.2016

Innehåll

1. Inledning	6
1.1. Bakgrund till ämnesval	6
1.2. Syfte, frågeställningar och hypotes	6
1.3. Teoretisk referensram	7
1.4. Avgränsningar	7
1.5. Metod.....	8
1.5.1. Kvantitativ metod	8
1.5.2. Urvalsmetod	8
1.5.3. Insamlingsmetod.....	9
1.5.4. Etik.....	10
1.5.5. Analysmetod.....	10
1.6. Arbetets struktur	10
2. Begreppet affärsplan.....	11
2.1. Affärsplanens målgrupper.....	11
3. Företagets utgångsläge, verksamhetsmiljö, marknad och strategi	12
3.1. Utgångsläge.....	12
3.1.1. Resurser för verksamhet.....	12
3.1.2. Tillstånd.....	13
3.1.3. Bolagsform	15
3.2. Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden.....	16
3.2.1. Omgivningsanalys	16
3.2.2. Marknadspotentials-analys.....	17
3.2.3. Konkurrens-analys	18
3.2.4. SWOT-analys	18
3.2.5. Situationsanalys	19
3.2.6. Verksamhetsområdes-analys	20
3.2.7. Marknadssegmenterings-analys	20
3.3. Företagets affärsidé, mål och strategi	21
3.3.1. Affärsidén.....	21
3.3.2. Visioner och grundläggande värderingar	22
3.3.3. Målsättningar.....	22
3.3.4. Strategi	22

4. Funktionsplaner, ekonomiska beräkningar och riskanalys	25
4.1. Funktionsplaner	25
4.1.1. Produkt- och tjänsteerbjudandet	25
4.1.2. Marknadskommunikation	28
4.1.3. Personalplanen.....	29
4.2. Ekonomiska beräkningar	32
4.2.1. Kapitalbehov och finansieringsplan.....	32
4.2.2. Intäkts- och kostnadsanalys.....	33
4.2.3. Resultat- och likviditetsbudget	33
4.2.4. Prissättningsanalys.....	33
4.2.5. Analys av vinst och ekonomisk genomförbarhet	33
4.2.6. Bokföring	34
4.3. Risker och möjligheter.....	35
5. Undersökning och analys	36
5.1. Webbenkäten.....	36
5.2. Analys	37
5.3. Validitet.....	41
5.4. Reliabilitet	41
6. Slutsatser från resultaten	42
7. Slutord och förslag på vidare forskning.....	44
8. Källförteckning.....	45

Bilagor

Bilaga 1 Webbenkäten

Bilaga 2 Webbenkätens frågor och resultat

1. INLEDNING

1.1. Bakgrund till ämnesval

Många har nog någon gång fantiserat om hur det skulle vara att starta en egen restaurang där man själv är chef och får behålla vinsten utan att ha någon som säger åt en vad man ska göra. Jag har i alla fall stött på flera sådana personer och jag kan erkänna att även jag själv hunnit leka med tanken.

Genom att arbeta inom restaurangbranschen har jag dock märkt att detta inte verkar vara så enkelt som det först kan verka och att en starkt vilja och ett gediget intresse för matlagning inte alltid är tillräckligt för att klara av att driva en egen restaurang. Krögaren, som bär det yttersta ansvaret för verksamheten, måste ha ett brett spektrum av kunskap och färdigheter. Denna ska ta beslut som har att göra med allt från marknadsinriktning och marknadsföring, finansiella och ekonomiska frågor, personalplanering till att kunna tyda viktiga trender i samhället och anpassa sin verksamhet efter dessa.

På Åland finns ett stort utbud av restauranger. Vissa har stått med länge medan andra flera restauranger som fanns då jag flyttade hit för mina studier och nya restauranger som öppnats efter detta har avslutat sin verksamhet.

Till följd av detta har jag valt att skriva om den upplevda problematik som upplevs inom olika områden i att driva en restaurang här, från uppstarten till dess fortsatta drift.

1.2. Syfte, frågeställningar och hypotes

Syftet med detta arbete är att ta reda på om det utgående ifrån teori om affärsplanering finns specifika områden inom verksamheten av att starta och driva restaurangverksamhet i landskapet Åland som upplevs mer problematiska än andra eller om alla områden upplevs likartade vid genomförandet. Bisyftet med arbetet är att ta reda på är hur krögarnas utbildningsnivå inom branschen påverkar problembilden över att starta och driva restaurangverksamhet här efter flera års drift.

Den primära frågeställningen i det här arbetet är att ta reda på om det i dagsläget finns delar inom verksamheten med att starta och driva restaurang i landskapet Åland som krögare finner mer komplicerade än andra. Sekundära frågeställningen är om det från undersökningens resultat för huvudsyftet går att finna skillnader i problembilden mellan krögare med yrkesutbildning och de med högskoleutbildning inom branschen.

Min hypotes inför de resultat jag kommer få fram utifrån undersökningen är att frågor som har att göra med personanskaffning upplevs svårare än andra områden då kundunderlaget för Åland är säsongsbetonat vilket medför olika personalbehov vid olika tider på året. Jag tror även att de ekonomiska delarna utav verksamheten upplevs svårare än övriga.

1.3. Teoretisk referensram

I detta arbete kommer jag använda affärsplanering som teoretisk referensram. Arbetets teori bygger på de områden inom affärsplanering som tas upp i boken *Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen* vars innehåll handlar om affärsplanering för restauranger. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 28)

I boken beskrivs affärsplanen omfatta följande delar:

1. Utgångsläge
2. Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden
3. Företagets affärsidé, mål och strategi
4. Funktionsplaner
5. Ekonomiska beräkningar
6. Risker och möjligheter

1.4. Avgränsningar

Denna undersökning är avgränsad till landskapet Åland och personer som driver restaurangverksamhet där. Jag kommer i teoridelen hålla mig på ett allmänt plan och inte gå närmare in på processerna för utförande av alla de delområden som omfattas av affärsplanering utan endast beskriva deras funktion i verksamheten.

För bisyftet kommer jag inte jämföra krögare med annan utbildning än inom restaurangbranschen då detta skulle bli komplicerat till följd av bland annat att segmenten skulle bli för små för att få fram rättvisande svar.

Enkätundersökningens resultat baserar sig på respondenternas personliga åsikter.

1.5. Metod

Valet av metod för en undersökning görs utgående från arbetets frågeställning och den teoretiska referensram som används (Eliasson, 2013, s. 21).

I det här arbetet kommer jag använda mig av en kvantitativ metod då denna lämpar sig bäst för min undersökning.

1.5.1. Kvantitativ metod

Vid användning av kvantitativ metod för en undersökning tas det reda på statistisk data som går att mäta i siffror. Detta lämpar sig för när man vill ta reda på hur en stor grupp individer förhåller sig till olika förhållanden och attityder inom ett brett område och hur utbredda deras svar är.

Till detta används ofta någon form av enkät. Denna kan vara i pappersform eller webbaserad. Vid en kvantitativ undersökning är det av stor vikt att förarbetet är väl utfört så att tillräckligt underlag finns till förfogande då undersökningens frågor ska tas fram. (Eliasson, 2013, ss. 28-30)

1.5.2. Urvalsmetod

För att hitta personer som driver restaurangverksamhet och deltar i alla delar av verksamheten har jag använt mig av ett målinriktat urval. Detta för att de ska ha tillräcklig kunskap inom de olika områdena enkätens frågor handlar om för att kunna ta ställning till dessa. (Bryman, 2013, s. 434)

1.5.3. Insamlingsmetod

Datainsamlingsmetoden i detta arbete kommer vara genom en kvantitativ enkätundersökning på webben. Vid denna insamlingsmetod är det viktigt att enkäten är väl gjord innan den skickas ut till respondenterna då man inte har möjlighet att efter utskick ändra dess utformning eller innehåll.

För att skapa intresse och förståelse för undersökningen hos utvalda respondenter ska det först i enkäten, innan frågorna börjar, finnas en beskrivning över syftet med undersökningen och bakgrund om varför undersökningen utförs.

Enkäten ska vara tydligt utformad och enkel att svara på. För att skapa bättre struktur ska frågor som handlar om samma ämne sättas tillsammans eftersom detta då underlättar både för respondenten samt för den som ska sammanställa resultaten. Endast en sak ska tas reda på per fråga. Dessa ska vara relevanta för syftet och formulerade på ett sådant vis så att respondenterna inte kan misstolka vad som frågas efter. Det får inte heller finnas ledande frågor i enkäten då detta påverkar respondenterna och leder till missgivande svar som kanske inte stämmer överens med verkligheten. Enkätens längd ska vara lagom lång samtidigt som alla relevanta saker för undersökningen frågas om. (Eliasson, 2013, ss. 36-44)

Orsaken till valet av denna enkätform är att den är kostnadseffektiv, går snabbt att skicka ut och få svar på samt att respondenternas anonymitet är hög då inte ens jag får reda på vilka utav de potentiella respondenterna som väljer att delta i undersökningen.

Jag kommer skicka länken till min webbenkät via ett personligt e-postmeddelande till berörda parter där en beskrivning utav arbetet och undersökningen framgår. Respondenterna kommer ha tre veckor på sig att svara på enkäten.

Undersökningen består av två delar. Den första delen kartlägger krögarnas bakgrund, erfarenhet och utbildning. Andra delen tar reda på hur komplicerat de upplever olika processer i sin verksamhet från uppstarten till dess fortsatta drift.

1.5.4. Etik

Vid en enkätundersökning ska respondenten få information om enkäten och för vilket ändamål den utförs. Denna avgör sedan själv om han eller hon vill delta i undersökningen. Konfidentialiteten ska vara så hög som möjligt så att inte enskilda deltagare går att identifiera utgående från undersökningens resultat. Information som samlas in i undersökningen får endast användas för de syften som deltagarna informerats om. (Ejlertsson, 2014, ss. 31-32)

Alla respondenter i denna undersökning garanteras således anonymitet vilket innebär att de inte kommer anges vid namn. Detta kommer framgå i presentationen för den enkät som kommer skickas till dessa.

1.5.5. Analysmetod

De svar som fås från enkäten ska vara mätbara. Jag kommer räkna ut medelvärdet för alla de intervallfrågor som kommer finnas i enkäten och jämföra detta med de enskilda frågorna för att på så vis få fram vilka svar som skiljer sig från medelvärdet. (Eliasson, 2013, ss. 67-73)

1.6. Arbetets struktur

Detta arbete har följande uppbyggnad:

Kapitel ett innehåller inledningen där syfte problemområdet, teorin, avgränsningar samt metoden för arbetet beskrivs. Efter detta i kapitel två beskrivs begreppet ”affärsplan”.

Kapitel tre och fyra utgör teoridelen av arbetet. Kapitel tre tar upp utgångsläget för en ny krögare. Här förklaras också vad som ingår i bedömning av verksamhetsmiljön och marknaden samt beskrivning av ett företags affärsidé, mål och strategi. I kapitel fyra beskrivs funktionsplaner, vad som ingår i ett företags ekonomiska planering samt bedömning av risker och möjligheter.

Kapitel fem och sex utgör arbetets empiri. I kapitel fem presenterar undersökningen och analysen av denna och kapitel sex innehåller slutsatserna för undersökningen.

Kapitel sju innehåller slutord och förslag på vidare forskning.

2. Begreppet affärsplan

En affärsplan är en planritning över ett företags genomförande. Den innehåller all väsentlig information som företagaren behöver ha tillgång till vid uppstarten och den fortsatta driften av ett nytt företag. Den specifika information som ska tas upp kan skilja sig i olika affärsplaner men de grundläggande frågeställningarna är alltid desamma.

I affärsplanen tas upp företagets affärsidé, strategier och alla de faktorer som påverkar företagets genomförande. Denna ger då en klar bild av företaget vilket sedan fungerar som beslutsunderlag och förståelse för verksamhetens drift och minskar risker för företaget då dessa kan uppfattas i ett tidigare skede. Affärsplanen hjälper även när företaget ska presenteras för intressenter såsom bankmän vid fråga om låntagande.

Uppförandet av en utförlig affärsplan i restaurangbranschen är av normen en ovanlighet. Detta beror på att en restaurang är vanligtvis en liten organisation där mindre teoretisk planering krävs än hos större företag. Dock ska inte företagare ignorera affärsplanens betydelse då denna ger alla berörda parter, såväl inom egna organisationen till leverantörer och investerare, insikt i företaget. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 26)

2.1. Affärsplanens målgrupper

Affärsplanens syfte beror på vilken målgrupp som den visas för. För ledningen i företaget fungerar affärsplanen som en planlösning över verksamheten som används som styrmedel vid beslutsfattande om verksamheten. För medarbetare, och även ledningen, fungerar affärsplanen som en förankring till hur de dagliga aktiviteterna knyts ihop som helhet. I fall av finansiärer eller banker fyller affärsplanen funktionen av en presentation av företaget där all väsentlig information kommer fram. Affärsplanen kan också fungera som ett juridiskt dokument till exempel när avtal ska skrivas med finansiärer. (Connect Sverige, 2004, ss. 8-9)

3. Företagets utgångsläge, verksamhetsmiljö, marknad och strategi

3.1. Utgångsläge

Utgångsläget omfattar de resurser den blivande krögaren har för den planerade affärsverksamheten. Ägarna av verksamheten ska här fastställas. Dessa behöver inte innefatta flera personer utan kan vara en enda individ så länge denna har de förutsättningar som krävs för att genomdriva verksamheten. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 46-47)

3.1.1. Resurser för verksamhet

Här beskrivs de resurser som verkställare av den blivande verksamheten förfogar över i dagsläget med vilka de har användning för vid uppstarten av verksamheten. För långivare och investerare är dessa i första hand ekonomiska resurser men hit hör också kunskap såsom verkställarnas utbildning och erfarenheter hos den individ eller de individer som ämnar utföra denna affärsplan. Även sociala resurser tas upp. Dessa är verkställarnas sociala nätverk, det vill säga medhjälpare, samarbetspartners och övriga intressenter såsom redan fastslagna investerare. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 46-47)

Den viktigaste fysiska resursen som behövs för en krögare som ämnar starta restaurangverksamhet är själva restaurangen, det vill säga den lokal där verksamheten kommer drivas. Den tänkta lokalen för verksamheten beskrivs i fråga om dess läge och storlek och dess ekonomiska värde fastställs. I fråga om bland annat ifall lokalen ägs eller hyrs av krögaren, kostnaden för anskaffning eller hyrande, vilka inventarier och utrustning som finns till förfogande samt eventuella renoveringar som krävs för uppstarten. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 76-80)

Vid val av lokal är det många faktorer som påverkar ifall en lokal lämpar sig för den verksamhet som ska drivas. Lokalens läge måste vara på en plats som lämpar sig för verksamheten och dess storlek och utrymmen måste vara tillräckliga till storlek och antal. Andra viktiga faktorer för lokalen är dess konstruktion i fråga om bullernivå, handikappanpassning, utrymningsvägar för brandskydd samt material för väggar och golv. Även dispositionen utav utrymmena är viktig ifall det finns planer på att till exempel en terrass med kvällsol. (Kullstedt & Melin, 2003, s. 155)

3.1.2. Tillstånd

För att få driva restaurangverksamhet måste olika tillstånd sökas. Nedan räknas de viktigaste upp som ska ta godkännas innan verksamheten får dra igång

Näringsrätt

För att näringsidkaren ska få starta restaurangverksamhet på Åland krävs ett så kallat näringstillstånd. För att erhålla detta på Åland krävs att ägaren, alternativt ägarna, fyller ett antal kriterier som beskrivs i den åländska landskapslagen om rätt att utöva näring. Dessa är bland andra att alla näringsidkare måste vara myndiga personer som inte är försatta i konkurs och de måste ha hembygdsrätt på Åland eller bott oavbrutet på Åland i minst fem år. Detta tillstånd ansöks om hos Landskapsregeringen på Åland. (Ålands landskapsregering, 2015)

Etableringsanmälan

Innan ett företag startar sin verksamhet måste detta göra en etableringsanmälan till det finska handelsregistret. Detta krävs för att offentliggöra företaget och föra in detta i skatteförvaltningen. När etableringsanmälan godkänts får företaget sitt företags- och organisationsnummer, FO-numret, vilket betyder att dess namn är skyddat. I samband med denna anmälan skickas även anmälan som möjliggör för företagaren att betala ut löner. Eventuella ändringar i handelsregistret måste anmälas om då de träder i kraft. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 77-80)

Godkännande av lokal

För att en lokal ska få användas för restaurangverksamhet krävs att denna godkänns av livsmedelstillsynsmyndigheten på orten där verksamheten är belägen. Till denna krävs ett tillstånd från byggnadsmyndigheten i vilken lokalen och dess situationsplan godkänts för användning som förplägnadsrörelse och att företagaren har utarbetad en egenkontrollplan för att trygga säkerheten för kunder och anställda i lokalen.

Affärsidkaren måste även göra en skriftlig anmälan till den polisinrättning vars verkningssområde innefattar verksamheten i fråga enligt lagen om inkvarterings- och förplägnadsrörelse. Även brandmyndigheten på orten ska godkänna lokalen för dess verksamhet innan uppstart. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 75-76)

Serveringstillstånd

För att få idka alkoholförsäljning i Finland krävs ett godkänt serveringstillstånd av tillståndsmyndigheten för orten där serveringsverksamheten ska inledas. Detta beviljas till en myndig person som enligt lagen om serveringstillstånd anses tillförlitlig och har tillräckliga kunskaper i lagen om alkoholutskänkning. Den som söker tillstånd måste även påvisa tillräckligt ekonomiska förutsättningar och företagsverksamheten för vilket tillståndet söks måste vara registrerat hos regionsförvaltningssystemet. Vid byte av affärsidkare vid en verksamhet som redan har alkoholförsäljning är den förre idkarens serveringstillstånd inte överförbart vilket innebär att ett nytt tillstånd måste skaffas innan försäljning av alkohol kan inledas.

För att erhålla serveringstillstånd måste även serveringsområdet godkännas av tillståndsmyndigheten. Området ska vara avgränsat så att de anställda har översikt över detta och så att företagets kunder kan utskilja området där servering sker. Som serveringsområde godkänns inte allmänna utrymmen. Serveringsområdet ska ha en ansvarig föreståndare som ser ansvarar för att lagen om utskänkning av alkohol följs. Utöver denna ska det finnas ställföreträdare för denna så att det alltid finns en ansvarig person på plats vid försäljning. Alla dessa måste vara tillförlitliga och inneha en tillräcklig lagenlig yrkeskompetens för att klara av uppgiften och alla anställda som har som uppgift att sälja alkohol måste ha lagenligt godkänd yrkeskunskap.

Tillstånd för servering av alkohol kan beviljas tills vidare, för viss tid eller tillfälligt och för uteservering på till exempel en terrass i anslutning till restaurangen måste ett separat tillstånd godkännas för denna. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 72-73)

3.1.3. Bolagsform

Valet av bolagsform grundar sig på flera faktorer. Dessa är antalet personer som har äganderätt inom företaget, det kapitalbehov som krävs vid start, hur ansvar över verksamheten ska fördelas mellan ägare, den flexibilitet som önskas i fråga om beslutsfattande samt dess ekonomiska och riskbenägna omfattning. För en ensam grundare kan det i startskedet vara enklast att registrera företaget som en så kallad ”enskild firma”. Är ägarna flera till antalet måste de välja en av de mer avancerad bolagsformerna; öppet bolag, kommanditbolag, andelslag eller aktiebolag.

Olika bolagsformer omfattar olika mängd juridiska frågor som ska beaktas. Bolagsavtal, bolagsordningar, styrelseprotokoll, bolagsstämmoprotokoll, kallelser och så vidare ska skrivas och ges till berörda parter. Lagstiftningen reglerar även sådana frågor som vem som kan fatta vissa beslut, vem som har det juridiska ansvaret om något händer och hur vinst ska delas. Alla medlemmar i bolaget måste vara insatta i de juridiska frågorna för den bolagsform företaget använder sig av för att inte problematik ska uppstå i verksamheten. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 21-38)

3.2. Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden

Före viktiga beslut angående verksamhetens drift görs krävs det en kunskap om den världsbild i vilken verksamheten äger rum. För att införskaffa sig denna kunskap krävs både att den bransch för vilket ett företag verkar i och den marknad som finns analyseras. Nedan beskrivs analyser som tar reda på information om detta. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 48)

3.2.1. Omgivningsanalys

Första steget i marknadsanalysen är att omliggande faktorer som påverkar marknaden undersöks. Dessa är sådana som inte företaget själv kan påverka utan istället måste följa med och anpassa sig till för att överleva på marknaden.

Politiska beslut har en stor påverkan på företag i alla branscher och varje företag måste följa de lagar och förordningar som finns för de aktiviteter som utförs i verksamheten. Exempel på sådana inom restaurangbranschen är kollektivavtal, alkohollagstiftningen, hygienkompetens, näringsrätt, skattelagar, konkurrens- och konsumentskyddslagstiftning samt godkännande av lokalen för att få idka sin utsagda verksamhet.

Den ekonomiska situationen hos marknaden påverkar dess köpkraft. Restaurangbranschen är känslig för konjunktursvängningar vilket innebär att en restaurang kontinuerligt måste hålla sig uppdaterad i såväl den lokala ekonomin som i världsekonomin och följa med dess trender. Råder till exempel en lågkonjunktur leder detta till kundbortfall då dessa blir mer priskänsliga. För att överleva måste då en restaurang eventuellt sänka sina priser, och därmed sin förtjänst, för att hålla sig vid liv på marknaden tills dess att ekonomin återhämtar sig.

Demografisk information handlar om att få bakgrundsinformation om de potentiella kunderna på marknaden för att på så vis kunna ta reda på vilka som ska fokuseras på. Sådan information innefattar kundunderlagets åldersgrupper, kön, yrke, etnicitet och civilstånd.

Genom att följa teknologiska trender har restaurangföretag möjlighet att differentiera sig gentemot sina konkurrenter eller åtminstone hålla jämna steg. Exempel på viktig teknologi hos restaurangföretag är nivån på det kassasystem som används då ett nyare sådant kan underlätta den dagliga driften. En annan viktig teknologisk faktor är att dagens restauranggäst

förväntar sig att få betala med betalkort istället för fysiska kontanter. Restauranger måste anpassa sig så att de kan ta emot olika betalkort som gästerna innehar.

Kulturella och sociala faktorer styr i stor grad en restaurangs möjligheter på marknaden. Här undersöks den aktuella marknadens världsbild, intressen, livsstilar, värderingar och normer. (Morrison, 2002, ss. 21-25, 110-112)

3.2.2. Marknadspotentials-analys

Då potentialen för en marknad analyseras tas det reda på information om det kundunderlag som potentiellt finns att tillgå. Detta görs genom att analysera hur stor kundströmmen är hos konkurrerande företag samt genom att ta reda på hur stort det totala kundunderlaget är i det område där verksamhet ska befinna sig.

I en marknadspotentials-analys tas följande reda på:

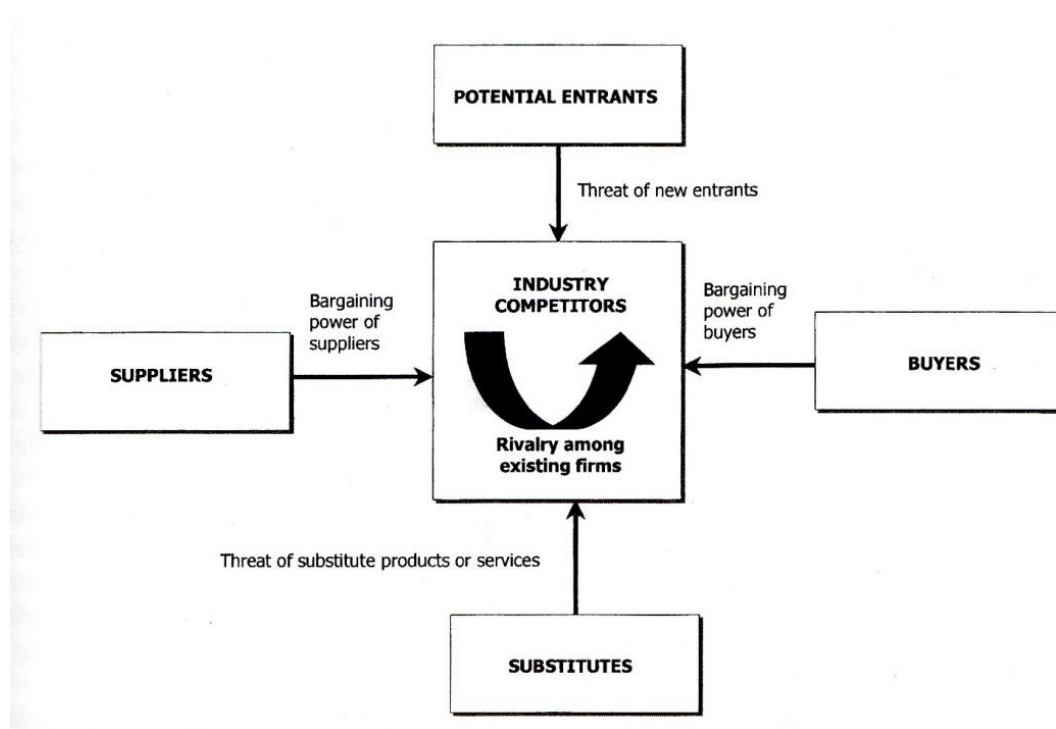
- Det totala antalet människor på marknaden.
- Om marknaden kan segmenteras till mindre delmarknader med olika särdrag i fråga om behov, intressen och önskemål.
- Storleken på dessa olika segment samt de olika segmentens köpbeteenden, det vill säga hur ofta de besöker restauranger och hur mycket de spenderar.
- Svårighetsgraden i att nå ut till de olika segmenten för att locka dem till den egna restaurangen.
- Antal konkurrenter och deras konkurrensprofiler.

Marknadspotentialen påverkas således av antalet nuvarande och potentiella kunder, deras behov och önskemål, deras köpstyrka, antalet konkurrenter nu och i framtiden och hur tillgängliga de är. (Morrison, 2002, s. 131)

3.2.3. Konkurrens-analys

Här tas reda på information om företagets konkurrenter. Dessa är de företag som erbjuder likartade produkter och tjänster som det egna företaget. Detta innefattar såväl redan etablerade företag som nya aktörer vilkas verksamhet utgör ett hot mot det egna företaget.

Porters bild, figur 1 nedan, visar hur svårt det kan vara att uppskatta konkurrenssituationen på en given marknad, såväl i framtiden som i dagsläget. Denna påverkas av antalet konkurrenter, deras styrkor och strategier, kundunderlaget på marknaden och deras förhandlingsstyrka samt även av hur starka leverantörerna är. När konkurrenssituationen ska bedömas på en given marknad måste även riskerna med att det i framtiden dyker upp nya konkurrenter beaktas eller hoten av så kallade substitut-produkter, det vill säga att marknaden överger dagens produkter och övergår till en annan produkt som på ett eller annat sätt kan tillfredsställa liknande behov som de gamla produkterna. (Morrison, 2002, ss. 113-116)



Figur 1. Faktorer som påverkar konkurrenssituationen på en marknad (Porter 1980, s. 4)

3.2.4. SWOT-analys

SWOT-analysen är en analys av det egna företaget som beskriver dess egenskaper. Dessa egenskaper delas in i fyra delområden; styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (treaths). Genom att kritiskt granska det egna företagets

styrkor och svagheter tas en realistisk bild av företaget i nuläget fram som underlättar i beslut om marknadsföring och hur företaget kan förbättra sin verksamhet. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 118)

3.2.5. Situationsanalys

Enligt Alastair Morrison fås en bild av var det egna företaget ligger jämfört med konkurrenter genom att jämföra det egna företags egenskaper med motsvarande av dessa genom till exempel att göra en SWOT-analys. Finns styrkor inom det egna företaget som är av bättre karaktär än hos konkurrenter eller styrkor som är helt unika för det egna företaget ska dessa utnyttjas och förstärkas för att på så vis skapa konkurrenskraft. Vid eventuella hot, områden där konkurrenter är starkare än det egna företaget, ska olika lösningar ses över för att hitta sätt att försvara det egna företaget. (Morrison, 2002, ss. 108-110)

Figur nr. 2 nedan visar några exempel på vad som kan ingå i företagens situationsanalys.

	Performance					Importance		
	Major Strength	Minor Strength	Neutral	Minor Weakness	Major Weakness	Hi	Med	Low
Marketing								
1. Company reputation	---	---	---	---	---	---	---	---
2. Market share	---	---	---	---	---	---	---	---
3. Product quality	---	---	---	---	---	---	---	---
4. Service quality	---	---	---	---	---	---	---	---
5. Pricing effectiveness	---	---	---	---	---	---	---	---
6. Distribution effectiveness	---	---	---	---	---	---	---	---
7. Promotion effectiveness	---	---	---	---	---	---	---	---
8. Salesforce effectiveness	---	---	---	---	---	---	---	---
9. Innovation effectiveness	---	---	---	---	---	---	---	---
10. Geographical coverage	---	---	---	---	---	---	---	---
Finance								
11. Cost/availability of capital	---	---	---	---	---	---	---	---
12. Cash flow	---	---	---	---	---	---	---	---
13. Financial stability	---	---	---	---	---	---	---	---
Manufacturing								
14. Facilities	---	---	---	---	---	---	---	---
15. Economies of scale	---	---	---	---	---	---	---	---
16. Capacity	---	---	---	---	---	---	---	---
17. Able dedicated workforce	---	---	---	---	---	---	---	---
18. Ability to produce on time	---	---	---	---	---	---	---	---
19. Technical manufacturing skill	---	---	---	---	---	---	---	---
Organization								
20. Visionary capable leadership	---	---	---	---	---	---	---	---
21. Dedicated employees	---	---	---	---	---	---	---	---
22. Entrepreneurial orientation	---	---	---	---	---	---	---	---
23. Flexible/responsive	---	---	---	---	---	---	---	---

Figur 2. Företagets SWOT-analys (Kotler & Bowen & Makens 2006, s 93)

3.2.6. Verksamhetsområdes-analys

Den fysiska positionen för företaget påverkar dess genomförbarhet. En restaurang måste befinna sig tillräckligt nära samhället där de tänkta kunderna finns. Är det fysiska avståndet mellan dessa för stort får detta en negativ inverkan då konkurrenter som är belägna närmare kunderna blir mer lockande.

Inte bara det fysiska avståndet påverkar kundernas vilja till att besöka restaurangen utan också dess tillgänglighet. Här ingår faktorer såsom företagets synlighet utifrån och dess fysiska tillgänglighet. För restaurangbranschen är det till exempel viktigt att det egna företaget är synligt från gatan och inte beläget i en undangömd gränd så att inte potentiella kunder kan gå förbi utan att kunna lockas in. (Morrison, 2002, ss. 112-113, 131-132)

3.2.7. Marknadssegmenterings-analys

Denna analys går ut på att dela in befolkningen på marknaden i olika grupper, det vill säga olika segment. De segment som fås fram fungerar sedan som underlag till val av strategi för företaget, dess tjänsteutbud och marknadsföring. För att segmentera marknaden används den information som tagits fram i marknadsanalysen.

Olika sätt att skapa segment utav marknaden existerar beroende på vad som undersöks. Exempel på vilket vis ett företag kan segmentera marknaden är genom geografisk närhet till verksamheten, demografisk information såsom ålder eller social status, psykologisk ståndpunkt såsom livsstil eller intressen och beteende såsom lojalitetbelägenhet eller köpfrekvens. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 171-178)

3.3. Företagets affärsidé, mål och strategi

Efter att information om marknaden tagits reda på kan verkställare av affärsplanen konkretisera hur exakt den blivande verksamheten ser ut. Detta är en presentation av det blivande företags identitet.

3.3.1. Affärsidén

Affärsidén fungerar som företagets ”ledstjärna”. Denna förklarar i enkla termer vilken syssla företaget bedriver och på vilket vis den gör detta. Med hjälp av denna skapas en förståelse för hur hela företaget fungerar och vad det står för.

Affärsidén beskriver vilken nytta kunden får utav vad företaget erbjuder. Vid ett litet företag eller ett nystartat sådant kan affärsidén vara informell men med tiden i takt med att företaget växer och nyanställningar görs blir det nödvändigt att formalisera denna så att nya medarbetare, ägare eller ledning i organisationen får möjlighet till att sätta sig in i företagets affärsidé och då få möjlighet att förstå bättre hur verksamheten drivs. (Nilsson, 2002, ss. 10-13)

En affärsidé består av två dimensioner, den yttre och den inre. Den yttre affärsidén beskriver den marknad vilken företaget riktar sig till, vad företaget erbjuder och vilket värde företaget vill inpränta på kunden. Den inre affärsidén beskriver hur företaget använder sig av de resurser och den kompetens det innehar för att framföra sina tjänster till kunden. Genom att sammanslå dessa två delar konkretiseras affärsidén och får en stor genomslagskraft.

(Skärvad & Olsson, 2015, ss. 78-79)

Enligt boken *Menestyvä matkailuyritys* ger en genomtänkt affärsidé svar på följande frågor (Pesonen, Mönkkönen, & Hokkanen, 2000, s. 28):

1. Vem/vilka är företagets viktigaste kunder och varför?
2. Vilka produkter och tjänster erbjuder företaget sina kunder och vad ger dessa för nytta och värde till kunderna?
3. Hur ser företagets verksamhetsprocesser och rutiner ut?
4. Hur ska företagets image se ut, det vill säga det som får kunderna tycka positivt om företaget och köpa dess produkter?

3.3.2. Visioner och grundläggande värderingar

Ett företags visioner är var företaget i en obestämd framtid vill befinna sig angående sina kunder, sin marknadsposition, omsättning och resultat.

De grundläggande värderingarna är en beskrivning av de normer som finns som grund i företaget och som alla medarbetare ska dela. Värderingarna hör vanligen ihop med verksamhetens drift och hur samspelet mellan medarbetare och affärspartners ska fungera. Exempel på grundläggande värderingar är god service, produkter av bra kvalitet, hög kundupplevelse för kunderna och ekonomiskt tänkande. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 76-77)

3.3.3. Målsättningar

Här konkretiseras företagens mål, såväl kortsiktiga som långsiktiga. Ekonomiska målsättningar som tas upp handlar om försäljning och lönsamhet. marknadsandelar, företagets soliditet och att bli ekonomiskt oberoende. Mål för marknaden visar vilken position på marknaden företaget ämnar uppnå. Hit hör också målsättning om stamgäster och att höja den kundupplevda kvalitén. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 58)

Utgående från affärsidén, visioner och grundläggande värderingar formuleras de mål som företaget ämnar uppnå. För att få en realistisk bild av målsättningarna används den information som togs fram i marknadsanalysen som underlag. Dessa ska vara mätbara och ha en utsatt tid på när de ska nås och måste vara tydliga för läsaren att förstå för att undvika missförstånd. Genom att skapa en bra målformulering får alla inblandade parter en god förståelse över vart företaget är på väg vilket underlättar det dagliga arbetet i verksamheten. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 89, 181)

3.3.4. Strategi

Här ges svar på hur de mål som satts upp i den tidigare rubriken ska uppnås. Med hjälp av affärsidén, målbilden och marknadsanalysen bildas den strategi företaget ska använda sig av för att nå mest lönsamhet. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 85, 88-89)

Generiska strategier

Michael Porter kom 1980 ut med tre generiska typstrategier som företag kan använda sig av för att positionera sig på marknaden gentemot sina konkurrenter.

Porters första strategi är differentiering vilket innebär att företaget ska hitta det som gör dess produkter och tjänsteutbud unik gentemot konkurrenter. Genom denna strategi finns möjlighet till högre prissättning då kunderna ser något önskvärt hos företaget ifråga som inte finns att tillgå annanstans.

Porters andra strategi är kostnadsledarskap. Här erbjuder företaget likartade produkter och tjänster som redan existerar på marknaden men strävar efter att hålla sin prisnivå lägre än dess konkurrenter för att på så vis locka till sig kunder.

Den tredje strategin är fokusering. Denna strategi kan vara endera genom differentiering eller kostnadsledarskap men istället för att inrikta sig till hela marknaden väljs en mindre del ut som företaget specialiserar sig på. På detta vis kan företaget få ett fastare grepp om ett visst kund-segment och på så vis skapa en tryggare inkomstkälla.

Michael Treacy och Fred Wiersema presenterade 1993 tre strategier som istället för konkurrenter sätter kunden i fokus. Den första av deras strategier är operationell ledarskap. Detta innebär att företaget strävar efter att genom lägre driftskostnader kunna erbjuda kunden sina tjänster till ett lägre pris. Denna strategi är riktad mot priskänsliga kunder som vill ha en bra produkt eller tjänst till ett mindre pris.

Deras andra strategi är kund-intimitet. Här läggs fokus på segmenteringsanalysen. Företaget formar sitt tjänsteutbud så att det stämmer in med ett eller flera segment. Företaget skapar då ett högre värde hos sitt tjänsteutbud för segmenten vilket betyder att de är beredda att betala mer.

Den tredje strategin är produktledarskap. Tjänsteutbudet utvecklas kontinuerligt och företaget siktar på att hela tiden erbjuda det nyaste på marknaden före konkurrenterna. Målgruppen i denna strategi är kunder som vill ha och uppleva det allra nyaste och är beredda att betala mer för det. (Kotler, Armstrong, & Parment, Principles of Marketing, 2011, ss. 418-419, 426)

Service- och image-strategi

Christian Grönroos strategi över hur ett tjänsteföretag ska skapa en stabil omsättning är genom att fokusera på företagets relation till kunderna och skapa lojalitet hos dessa samtidigt som verksamheten får ett gott rykte på marknaden som lockar ett större kundunderlag.

Grundmodellen för denna strategi är teknisk kvalitet och funktionell kvalitet vilka tillsammans bildar företagets image, det vill säga den bild kunden får utav företaget. Dessa tre tillsammans bildar den totala upplevda kvalitén för företagets kunder och är avgörande för om en kund blir återkommande samt för den ansträngning som krävs hos företaget för att locka nya kunder.

Den tekniska kvalitén är den produkt som erbjuds till kunden. I en restaurang är detta den mat och dryck som erbjuds. Exempel på faktorer som påverkar denna är kvalitén på maten, utbudets omfattning i sortimentet och dess prissättning. Den funktionella kvalitén är på vilket vis denna säljs till kunden. Exempel här är de anställdas kunskap, deras attityd till kunden, väntetid innan mat serveras samt förmågan till att gottgöra kunden ifall problem vid bokning eller beställning uppstår.

Grönroos menar att genom att lägga lika stor tyngd vid både teknisk och funktionell kvalitet bildas bästa resultat för kunden vilket leder till lojala kunder och därmed högre omsättning. (Grönroos, 2008, ss. 81-84)

4. Funktionsplaner, ekonomiska beräkningar och risker och möjligheter

4.1. Funktionsplaner

Funktionsplanerna omfattar konkreta planer för företagets personal och marknadsföring. Funktionsplanerna ska följa den övergripande strategi som företaget har valt att följa.

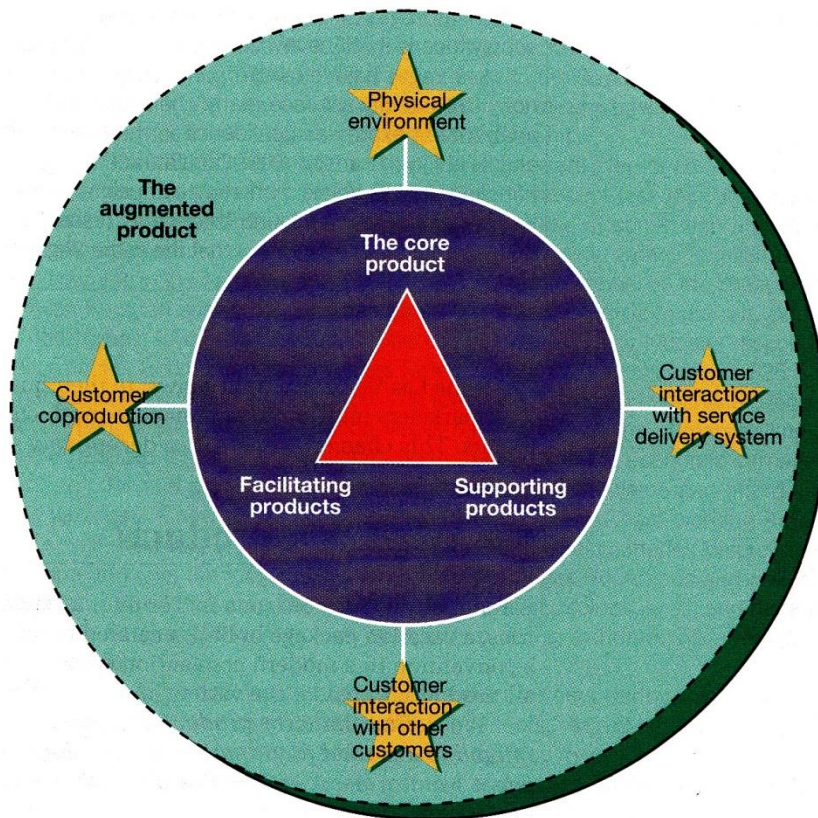
4.1.1. Produkt- och tjänste-erbjudandet

Den utvidgade produkten, se figur nr. 3 på nästa sida, beskriver de olika dimensioner i till exempel restaurangprodukten som företaget borde utveckla utifrån affärsidén och konkurrensstrategin. Kärnprodukten utvecklas till att matcha med kundens kärnbehov till exempel så att maten och dryckerna är väl anpassade till de valda målgruppernas matpreferenser när de är hungriga och törstiga.

Stödprodukter är produkter som företaget utvecklar för att göra kärnprodukten mer konkurrenskraftig. I restaurang-sammanhang kan det handla om att kunderna erbjuds tidningar, musik, spel, internetuppkoppling, leksaker för barn, TV och så vidare.

Underlättande produkter är det produktelement som behövs för att kunderna över huvudtaget ska kunna komma åt kärn- och stödprodukterna. I restauranger kan det till exempel handla om en garderob där kunderna vintertid kan lämna sina ytterjackor, dörrvakter som reglerar intaget av kunder och så vidare.

Den utvidgade produktdimensionen omfattar element såsom restaurangmiljön inom- och utomhus, hur enkelt och smidigt det är för kunden att vara delaktig i tjänsteleveransprocessen, medverkan med andra kunder samt tillgängligheten. Alla dessa olika dimensioner i den totala restaurangprocessen måste överses och planeras så att de matchar med målgruppernas behov och önskemål och ger företaget den önskade konkurrenspositionen. (Kotler, Bowen, & Makens, 2014, ss. 252-254)



Figur 3. Den utvidgade produkten (Kotler & Bowen & Makens 2014, s. 252)

Mat och dryckesförsäljning

För matförsäljningen i restaurangen ska det planeras vad som ska finnas på menyn, hur maten ska presenteras till kunden, dess kvalitetgrad, produktionsmetoder som kommer användas samt vilka influenser som kommer påverka vilken typ av mat som kommer serveras.

För dryckesförsäljningen planeras vilka produkter som ska finnas i sortimentet, deras kvalitetgrad, på vilken nivå drinkblandande kommer vara samt på vilket vis dryckerna kommer presenteras till kunden. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 68-71)

Kundservicekoncept

Om restaurangens kundservicekoncept planeras på vilken nivå restaurangens service kommer vara. Här bestäms om servicetyper för restaurangen kommer innefatta självbetjäning eller bordsservering och på vilken nivå den sistnämnda i sådana fall kommer vara. Personalens deltagande under serveringen fastställs och en plan av hur denna kommer se ut tas fram. En restaurang kan skilja ut sig från sina konkurrenter genom att specialisera sig på en viss slags service som uppskattas hos kunderna. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 70-71)

Produktutveckling

Detta är en plan på hur företaget ska utveckla och förbättra sitt erbjudande. Planen innefattar alla delar om produkter och tjänster. Underlag till utveckling fås via feedback från kunder och personal, kundenkäter och företagets marknadsundersökningar. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 68-72)

Företagets lokalteter

Här planeras hur restaurangen kommer se ut i fråga om disposition, kapacitet och utseende. För att skapa en helhet för besökare är det viktigt att de val som görs angående restaurangens inredning, möblemang, musik och ljussättning komplementerar varandra. Förutom att se bra ut ska även inredningen vara funktionell för att underlätta det dagliga flödet i restaurangen och underlätta för personalen då de ska utföra sina sysslor. Vid val av material för möblemang, men även för väggar och golv, är det viktigt att dessa är slitstarka och hållbara då de behöver tåla en hög belastning utan att ta skada och behöva bytas ut.

Med det underlag som tagits fram av brandmyndigheten om hur många individer som samtidigt får befinna sig i lokalen skapas den disposition av bord och sittplatser som gör att restaurangen kan maximera sin kapacitet för besökare vid ett givet tillfälle. (Hellström, 2016)

4.1.2. Marknadskommunikation

Här beskrivs hur företaget ska gå till väga för att skapa ett gynnsamt samspel till marknaden. Marknadskommunikationen omfattar PR-verksamhet, reklam, försäljningsbefrämjande åtgärder och själva försäljningen. För de tre första åtgärderna ska det finnas en beskrivning för vem som ansvarar för dessa, vilka som är de tänkta målgrupperna, hur man ska gå tillväga, tidsramen för när det ska utföras samt dess budget.

Reklam

För att öka medvetenheten om företaget används reklam för att sprida information. Beroende på målgruppen ska lönsamma väljas media för detta. Vanliga kanaler att göra detta genom är via tidningar, tv, radio, internet och utomhusreklam. Alla dessa kanaler har fördelar och nackdelar som påverkar vilka media som lämpar sig bäst för företaget att använda sig av.

Vanligtvis använder företag sig inte enbart utav ett utav nämnda medier i sin marknadsföringskampanj utan väljer istället ut de som beräknas vara väsentliga för företaget i dagsläget. På så vis finns möjlighet att nå ut till en acceptabelt stor publik som faller inom ramarna för den budget som satts för marknadsföringen genom reklam. (Kotler, Armstrong, & Parment, Principles of Marketing, 2011, ss. 394-396)

PR-verksamhet

PR-verksamhet har flera likheter med reklam. Skillnaden här är att företaget inte betalar för en annonsplats utan har en anställd vars uppgift är att utveckla och sprida ut information som anses intressant om verksamheten till en oberoende tredje parter såsom journalister eller bloggare som sedan skriver om företaget. Dessa är inte anställda av företaget vilket betyder att bilden av företaget måste förmedlas på ett gynnsamt vis.

För att skapa en bra bild om sig själva måste företaget skapa goda relationer till kunder, investerare och media. Detta görs av anställda vars uppgift är att upprätthålla goda relationer till alla berörda parter samt att förmedla positiv information om företaget till dessa. Den tredje parten innefattar även alla de människor där ett intresse för företaget skapats, endera via besök eller reklam, och då dessa sedan sprider vidare deras åsikter. Denna form av kostnadsfria marknadsföring benämns i vardagligt tal som "buzz marketing". (Kotler, Armstrong, & Parment, Principles of Marketing, 2011, ss. 396-398)

Sales Promotion

Försäljningsbefrämjande åtgärder, även kallat ”sales promotion” är sådana som ska öka den totala försäljningen för företaget. Deras funktion är att öka kundernas intresse och vetskap om vad företaget har att erbjuda. Exempel på sådana funktioner är att dela ut kuponger för att locka kunder eller genom att delta i mässor och visningar där företaget visar vad det har att erbjuda och erbjuds smakprov. (Morrison, 2002, s. 431)

Personlig försäljning

Personlig försäljning delas in i två dimensioner. Den första är när företaget tar kontakt med intressenter utanför det egna företaget för att locka till sig kunder. Detta kan ske endera på plats hos intressenten eller genom telefonsamtal. Exempel här är när en representant för en restaurang ringer upp resebyråer och marknadsför verksamheten för dem vilka sedan kan rekommendera deras egna kunder till att besöka restaurangen. Med bakgrundsinformation om mottagaren kan representanten presentera verksamheten på det vis som ger mest slagkraft.

Den andra dimensionen är den personliga försäljningen på plats i det egna företaget. Här handlar det om planering av själva kundmötet vilket ska leda till högre försäljning.

För att öka försäljningen krävs att de anställda skolas i kundkontakten på förhand. Genom att analysera de kunder som besöker restaurangen kan en lista skapas över de aktiviteter som de anställda ska följa vilket leder till bättre resultat i fråga om merförsäljning och kundupplevelse. (Morrison, 2002, ss. 459-463)

4.1.3. Personalplanen

Detta är en plan på hur organisationen ska vara uppbyggd. Det framkommer hur många de anställda ska vara till antalet, på vilken nivå deras utbildningsnivå ska vara och uppgiftsbeskrivningar konkretiseras. De anställdas ansvar och befogenheter inom organisationen samt hierarkin ska bestämmas.

Personalomkostnaderna fastställs i förhållande till omsättningen. Här finns även planer över de anställdas arbetspass och dess tidpunkter. Tillgången till arbetskraft och eventuell utbildning av personal och kostnaden för denna bestämmas. Till sist fastställs företagets

motivations- och belöningsystem för de anställda. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, ss. 92-96)

Vid anställande av personal gäller det att på förhand ta fram konkreta egenskaper och färdigheter som önskas av den framtida personalen. Detta underlag hjälper sedan vid anställningsintervjuer för att i slutändan få en personalstyrka som klarar av sina arbetsuppgifter men också arbetar bra tillsammans och passar in i helhetsintrycket om företaget i fråga om dess visioner och grundläggande värderingar. Förutom via platsannonser är ett bra sätt att hitta personal att höra sig för med personer som arbetar i branschen såsom kollegor eller redan anställd personal om de vet av någon individ som de tror skulle lämpa sig i företaget och är tillgänglig. (Kullstedt & Melin, 2003, ss. 281-283)

Hygienkompetens och alkoholpass

Alla anställda som hanterar oförpackade, lätt förskämbara livsmedel är enligt livsmedelshygienförordningen och livsmedelslagen i Finland tvungna att kunna uppvisa kompetensintyg i hygien. Till detta fungerar ett hygienpass som godkänts av Livsmedelsverket, alternativt ett godkänt betyg efter utbildning inom ämnet. Hygienpasset innefattar kunskap i mikrobiologi, matförgiftningar, hygieniska arbetsmetoder, personlig hygien, renhållning, egenkontroll och lagstiftning.

Denna påvisande av kunskap ska genomföras så att det senast tre månader efter anställning där hygienpass krävs ska kunna uppvisas. Det hör till arbetsgivarens ansvar att alla berörda anställda innehar detta intyg och kopia på varje anställds intyg ska finnas tillhands i lokalen där hantering av livsmedlen sker. (Livsmedelssäkerhetsverket Evira, 2012)

För alla anställda till vilkas uppgifter hör att handskas med och sälja alkohol krävs att dessa kan uppvisa tillräckliga kunskaper för att få utföra arbetet. Med detta menas en avklarad och godkänd tentamen i den finska alkohollagstiftningen, i folkmun kallat alkopass. (Valvira, 2015)

Kollektivavtal

I fråga om anskaffning av anställda måste krögaren följa de utsatta lagar som framkommer i kollektivavtalet för branschen vilka reglerar deras arbetsförhållande. Dessa lagar är till för att fastställa och säkra de rättigheter och skyldigheter som innefattar arbetstagare såväl som arbetsgivare. För den privata servicebranschen i Finland är detta avtal utarbetat av servicefacket PAM (Palveluajoen ammattiliitto). Här fastställs minimivillkor för de anställda såsom löner, arbetstider och ersättningar. Här finns även instruktioner för tillvägagång ifall problem, som har att göra med arbetsförhållanden, uppstår på arbetsplatsen. (Palveluajoen ammattiliitto, 2015)

Försäkringar

Den som driver ett företag är skyldig att teckna en pensionsförsäkring, en så kallad FöPL-försäkring. Denna försäkring är till för en person som driver ett företag där denna inte har någon chef över sig utan där dennas inkomst kommer från det egna företagets vinst. Pensionen räknas ut av en uppskattning av vad en yrkeskunnig person skulle få för motsvarande insats för det arbete företagaren utför. Denna försäkringen innefattar även ansvariga bolagsmän i företaget. Försäkringen ska tecknas senast sex månader efter att verksamheten startat. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 127-128)

För anställda ska arbetsgivaren teckna en pensionsförsäkring, en så kallad ArPL. Undantaget till detta är ifall arbetsgivaren inte konstant har fast anställda i företaget och dessas individuella löner på två kvartal inte överstiger ett gränobelopp. Då behöver arbetsgivaren betala pensionsavgifterna för dessa till ett valfritt pensionsbolag. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 107-110)

Företagaren måste också teckna en grupplivförsäkring och en olycksfallsförsäkring för att säkra arbetstagarnas trygghet under arbetstid. Förutom ovannämnda försäkringar måste en företagare även betala en arbetslöshetsförsäkringsavgift för sig själv och de anställda samt en socialskyddsavgift. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 110-111)

4.2. Ekonomiska beräkningar

Den ekonomiska planeringen och dess beräkningar handlar om interna och externa kalkyler, budgeter och redovisning.

4.2.1. Kapitalbehov och finansieringsplan

Kapitalbehovet är den penningssumma som behövs för att starta ett nytt företag och driva detta tills det börjar generera vinst men även det kapital som efter detta behöver finnas i företaget för dess fortgång. Finansieringsplanen beskriver hur det behövda kapitalet för att starta en verksamhet ska anskaffas. Grundarens, alternativt grundarnas, andel av det egna kapitalet bör vara minst 20 procent. Detta för att skapa förtroende hos investerare och för att banken ska bevilja lån till starten.

För att ta ett banklån vid starten av nytt företag kräver banken alltid en betryggande säkerhet för detta. Ett företags säkerhetsvärde varierar beroende på läge, storlek, marknadstendenser och världskonjunktur.

Ett företagarlån kan sökas om företaget drivs genom öppet- kommandit- eller aktiebolag. Detta lån är till för uppstart av ett nytt företag, vid anskaffning av aktier eller bolagsmannainsats.

Ett nystartat företag förbättrar sina möjligheter till att få lån av dessa genom att ansöka om en småföretagsborgen. Denna gör det möjligt att genom riskfördelning ställa säkerhet för mindre krediter i ett flertal av de stora bankerna i Finland såsom Nordea Bank, Sampo Bank och Aktia Sparbank. (KTM työvoima- ja elinkeinokeskus, 2007, ss. 157-158 + 175-177)

4.2.2. Intäkts- och kostnads-analys

Här räknas de planerade intäkterna och utgifterna för företaget ut för en viss period. Alla utgifter som kommer uppstå, det vill säga att inköp, löner, hyror, räkningar, marknadsföring och övriga investeringar, ställs emot de planerade inkomsterna till följd av till exempel försäljning. Denna analys ger då svar på om företagets intäkter är större än dess utgifter, det vill säga hur stor den planerade lönsamheten kommer bli. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 216-219)

4.2.3. Resultat- och likviditetsbudget

Likviditetsbudgeten visar företagets nuvarande ekonomiska position. Med hjälp av denna fås en överblick i hur pengarna i företaget rör sig vilket är användbart vid planering inför framtida kostnader och investeringar.

I resultatbudgeten beräknas det planerade resultatet under en viss tid. Tidsramen för detta är vanligen ett kalenderår. Företagets tänkta intäkter i form av försäljning och räntor räknas ut. Från detta subtraheras sedan verksamhetens utgifter vilket ger det planerade resultatet. (Ekberg, 2008, ss. 94-96)

4.2.4. Prissättnings-analys

Här räknas ut vilken prisnivå verksamheten kommer kunna ligga på. För att uppnå en passande prisnivå används informationen från marknadsanalysen och den egna verksamhetens strategityp för att på så vis skapa en prisnivå som är tillräckligt lönsam utan att stöta bort kunder från ens målgrupp. (Nilsson, 2002, ss. 49-62)

4.2.5. Analys av vinst och ekonomisk genomförbarhet

Denna analys tar reda på om det lönar sig att starta verksamheten. Här jämförs prognoserna över inkomst och utgifter med kapitalbehovet vilket sedan då visar i vilken takt ägare och investerare i företaget kommer börja få avkastning för de pengar som investerats vid uppstarten av verksamheten inom en viss tidsram. Visar analysen en tillräckligt bra avkastning anses verksamheten vara genomförbar. (Skärvad & Olsson, 2015, ss. 132-134)

4.2.6. Bokföring

En restaurangföretagare måste även kunna förstå sig på bokförings- och bokslutsrapporter. Detta är viktigt för att förstå det egna företagets ekonomiska situation och fatta rätt beslut. Bokföringen visar hur det har gått i verkligheten och det är viktigt att reagera på avvikelser till företagets olika budgeter.

Varje företag måste ha bokföring som fungerar lagenligt. Detta är en sammanställning över en verksamhets ekonomi där varje affärstransaktion ska antecknas för att på så vis kunna bevisa att företagets verksamhet följer gällande lagar i fråga om ekonomi såsom för beskattning. De ansvariga bolagsmännen i personbolag och VD/styrelse i aktiebolag är ansvariga för att bokföringen sköts enligt bokförings- och näringskattelagens bestämmelser. (Nilsson, 2002, ss. 78-82)

4.3. Risker och möjligheter

I en riskanalys över en affärsplan sammanställs alla de risker som företaget kan komma att stå inför i framtiden. Risker pekas i första hand ut utgående från utförd SWOT-analys, marknadsanalyser samt från verkställande av funktionsplanerna och de ekonomiska beräkningarna som anses ha potential att utgöra besvär vid utförandet av verksamheten. Utifrån samma beslutsunderlag tas också möjligheter för företaget fram som det kan dra nytta av. Efter detta tas en plan fram där det framkommer tillvägagångssätt för att undvika, eller åtminstone minska, nämnda risker samt för att dra nytta av möjligheter. (Ahonen, Koskinen, & Romero, 2009, s. 118)

5. Undersökning och analys

5.1. Webbenkäten

En internätlink som ledde till undersökningen, samt en text som förklarar undersökningens syfte, skickades per e-post till sammanlagt 38 företagare som driver restaurangverksamhet på Åland. Utav dessa driver 22 företagare sin verksamhet året runt medan de övriga har säsongstöppet.

De hade tre veckor på sig att svara på enkäten och en påminnelse om deltagande skickades efter två veckor. 23 personer valde att delta i undersökningen vilket gav en svarsprocent på 61 %.

Webbenkäten bestod utav totalt 38 frågor där de tre första frågorna tog reda på bakgrundsinformation om respondenten. 32 av frågorna, vilka var uppdelade i sex kategorier beroende på verksamhetsområde inom affärsplanering, hade som svarsalternativ en intervallskala mellan ett och sex där respondenten fick ta ställning till hur komplicerat han eller hon upplever olika delområden inom att starta och driva restaurangverksamhet och tre frågor var öppna frågor där respondenten fritt med egna ord fick svara på det som frågades.

För de frågor som hade intervallskala fick respondenten välja på en skala på ett till sex där denna tog ställning till hur komplicerat en viss process upplevdes vid dess utförande. Respondenten lade en etta ifall denna upplevde det som frågades som väldigt enkelt och en sexa ifall det upplevdes som väldigt komplicerat.

Innan enkäten skickades ut till respondenterna testades denna med dess frågor på oberoende parter för att säkerställa att formuleringen på frågorna var klara och tydliga. Detta så att respondenterna som sedan deltog i undersökningen inte skulle kunna missförstå någon utav frågorna.

5.2. Analys

De tre första frågorna i enkäten tog reda på bakgrundsinformation om respondenterna. Här framkom att en majoritet på 57 % drivit restaurangverksamhet mellan fem och tio år.

Andelen för de som drivit restaurangverksamhet mer än tio år och de som gjort detta mindre än fem år var 30 %, respektive 13 %.

48 % utav respondenterna i undersökningen hade en branshutbildning på yrkesskolenivå medan andelen för de med branshutbildning på högskolenivå och de med annan utbildning var 26 % vardera.

I fråga om arbetserfarenhet inom branschen innan start av den egna restaurangverksamheten hade 35 % arbetat mindre än fem år, 26 % mellan fem och tio år, 30 % mer än tio år och 9 % hade ingen tidigare arbetserfarenhet inom branschen. Utav de två respondenter som inte hade någon arbetserfarenhet inom branschen innan den egna verksamheten hade en utav dessa tidigare drivit eget företag i en annan bransch.

För att utifrån all den information som insamlats i enkätundersökningen få fram vilka delområden inom restaurangverksamhet som upplevs lättare, alternativt svårare, än andra räknades först medelvärdet ut för alla svar i frågorna 4-8 och fråga 10 ut vilket blev ett poängvärde på 3,05.

Utifrån detta togs sedan de delområden ut som skiljde sig minst en halv poängenheter från medelvärdet för alla svar avrundat till 1 decimal vilka blev de delområden som upplevdes mer alternativt mindre komplicerade för respondenterna. Orsaken till att skiljevärdet endast blev en halv poängenheter var på grund av respondenternas homogena medelvärdessvar på de frågor som hade intervallskala. På grund av att 70 % av respondenterna angett att de anlitar extern bokförare är värdet för bokföring i intervallfrågorna inte medräknat i medelvärdet för analysen.

Respondenterna ansåg det vara enklare gentemot övriga delområden med mer än en poängenhets skillnad:

- Att välja bolagsform vid starten för företaget.

Respondenterna ansåg det vara enklare gentemot övriga delområden med en halv poängenhets skillnad:

- Att forma företagets affärsidé
- Att förstå det egna företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot
- Att identifiera konkurrenter och ta reda på information om dessa

Respondenterna ansåg det vara svårare gentemot övriga delområden med en halv poängenhets skillnad:

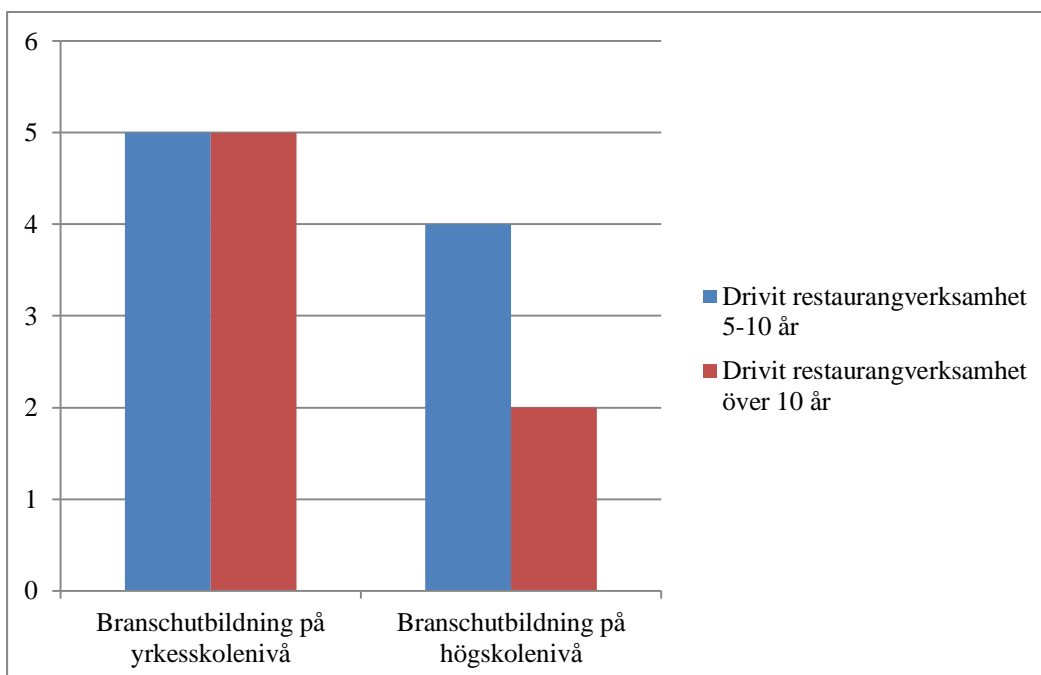
- Att uppskatta de resurser som behövdes vid starten av företaget
- Att ha kontakt med myndigheter och ha koll på de krav som krävdes för att få starta företaget
- Att skapa en personalplan.

Respondenterna ansåg det vara svårast gentemot övriga delområden med en poängenhets skillnad:

- Att hitta och anställa lämplig personal för företaget

För att analysera arbetets bisyfte, det vill säga när respondenter med bransutbildning på yrkesskolenivå skulle jämföras med de på högskolenivå, delades först dessa två grupper upp så att deras svar gick att jämföras. Detta gav då elva respondenter med yrkesutbildning och sex med högskoleutbildning.

Utav de med yrkesutbildning angav fem respondenter att de drivit restaurangverksamhet mellan fem och tio år, fem att de gjort detta i mer än tio år och en i mindre än 5 år. Motsvarande för respondenter med högskoleutbildning var fyra stycken som drivit restaurangverksamhet mellan fem och tio år och två som gjort detta mer än tio år. Den respondent som drivit restaurang mindre än fem år räknades inte med i denna del av analysen då bisyftet för undersökningen var att då denna drivit sin verksamhet så pass kort tid så är denna fortfarande ovan med allt som ingår i verksamheten och ger då missvisande svar på hur denna upplever svårighetsgraden i verksamhetens fortsatta drift efter uppstarten.



Figur 4. Hur länge respondenterna har drivit restaurangverksamhet

För att få fram om det fanns någon process inom de processer som frågades om i intervallfrågorna som ena gruppen uppfattar som mer komplicerade gentemot den andra gruppen jämfördes dessa där variationer på åtminstone en halv poängenhets tydde på att tillräcklig variation skulle finnas. Värdena för bokföring jämfördes inte till följd av förklaring under föregående rubrik. De båda grupperna var väldigt homogena med vissa undantag.

Respondenter med högskoleutbildning fann det lättare än de med yrkesutbildning med en halv poängenhets skillnad:

- Att uppskatta de resurser som behövdes för att starta företaget
- Planera hur lokalen ska se ut i design och utformning
- Att peka ut påtagliga risker för företaget och motverka dessa

Respondenter med högskoleutbildning fann det lättare än de med yrkesutbildning med en poängenhets skillnad:

- Att ha kontakt med myndigheter och ha koll på de krav som krävs för att starta företag
- Att få anskaffat de tillstånd som behövs för verksamheten
- Sammanställa budgeter för företagets ekonomi

Respondenter med yrkesutbildning fann det lättare än de med högskoleutbildning med en halv poängenhets skillnad:

- Att dela upp marknaden och välja vilka kunder som skall inriktas på

5.3. Validitet

Validiteten för en undersökning handlar om dess giltighet, det vill säga om de mätinstrument som används vid undersökningen verkligen mäter det som ämnas ta reda på. För att få en hög validitet i en enkätundersökning är det viktigt att frågorna är väsentliga utgående från den teori de bygger på. Frågorna måste även vara formulerade på ett sådant vis att respondenten inte ska kunna misstolka vad som frågas efter. (Eliasson, 2013, ss. 16-17)

Enkätens frågor var omfattande och väl formulerade och de hade testats på oberoende parter innan enkäten skickades ut till respondenterna. Dessa hade alla kommit i kontakt med de processer för restaurangverksamhet jag tog upp, så inget som togs upp i enkäten var för dem främmande. Till följd av detta anser jag validiteten i min undersökning vara hög.

5.4. Reliabilitet

Reliabiliteten för en undersökning handlar om dess tillförlitlighet, det vill säga om undersökningen ger samma resultat om den upprepas under likartade förhållanden. För att få en hög reliabilitet för en enkätundersökning är det viktigt att ett representativt urval av individer som är väsentliga för undersökningen deltar i denna. (Eliasson, 2013, ss. 14-16)

Jag anser reliabiliteten för min undersökning i dagsläget är relativt hög till följd av att jag anser att jag har gett de flesta personer som jag fann relevanta för undersökningen möjlighet att delta och att svarsprocenten i undersökningen blev 61 %.

Om man ser till framtiden kommer reliabiliteten för min undersökning dock sjunka till följd av nya aktörer som driver restaurangverksamhet på Åland. Detta då den deviation vid svaren som framkom i undersökningen på vissa frågor var aningen hög till följd av deras olika bakgrund i fråga om utbildning och tidigare erfarenhet.

6. Slutsatser från resultaten

Syftet med detta arbete var att ta reda på om det utgående ifrån teori om affärsplanering finns specifika områden inom verksamheten av att starta och driva restaurangverksamhet i landskapet Åland som upplevs mer problematiska än andra eller om alla områden upplevs likartade vid genomförandet. Bisyftet med arbetet var att ta reda på är hur krögarnas utbildningsnivå inom branschen påverkar problembilden över att starta och driva restaurangverksamhet här efter flera års drift.

Resultaten för min undersökning visar de processer vilka de aktörer som driver restaurangverksamhet på Åland i dagsläget upplever vara svårare vid start och utförande, gentemot övriga delområden utifrån affärsplanering. Dessa är att uppskatta de resurser som behövs vid starten och att ha kontakt med myndigheter och ha koll på de krav som krävs för att få starta företaget samt att skapa en personalplan. Mest komplicerat ansåg de det vara att hitta och anställa lämplig personal för företaget.

Respondenterna upplever det vara enklare gentemot övriga delområden att forma företagets affärsidé och att förstå det egna företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Att formandet av affärsidén upplevs enkelt är inte förvånande då företag sällan startas utan en idé om vad det ska hålla på med för att inbringa inkomst. Det faktum att respondenterna upplever förståelsen över det egna företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot enkelartad tyder på att de respondenter som deltagit i undersökningen har en god insyn i det egna företaget på dessa punkter.

Att välja bolagsform upplevdes som enklast gentemot övriga delområden i undersökningen är att detta inte är ett stort beslut för företagarna att ta utan det är mer deras omständigheter angående ägarantal och deras enkillda nivå av deltagande som avgör. Denna fråga var dock viktig att ta med i undersökningen då den hjälpte respondenterna att skapa sig ett utgångsläge för att kunna ta ställning till de övriga frågeställningarna.

Orsaken till att respondenterna ansåg det mest komplicerat att hitta och anställa lämplig personal är, utgående från de svar som angetts i fråga elva och tolv, på grund av att kundflödet till landskapet Åland är säsongsbetonat. De restauranger som har öppet endast under högsäsong måste ofta byta ut en stor andel utav deras personalstyrka varje år till följd av detta. Också de restauranger som har öppet året runt påverkas då fler anställda behövs

under högsäsong då kunderna är fler och restaurangernas öppettider kan vara längre per dag än vad de är under det övriga året.

Till följd av att efterfrågan på personal ökar så kraftigt under högsäsongen leder detta då till brist på kompetent personal vilket kan förklara respondenternas upplevda komplikationer i fråga om personalanskaffning.

Bisylftet med arbetet var att ta reda på är hur krögarnas utbildningsnivå inom branschen påverkar problembilden över att starta och driva restaurangverksamhet i landskapet Åland. Här framkom att personer som gått branscutbildning på högskolenivå fann det lättare gentemot de med branscutbildning på yrkesskolenivå att uppskatta de resurser som behövdes för att starta företaget, planera hur lokalen ska se ut i design och utformning samt att peka ut påtagliga risker för företaget och motverka dessa. De med yrkesutbildning på sin sida visade sig ha lättare än de med högskoleutbildning att dela upp marknaden och välja vilka kunder som skall inriktas på.

Utifrån dessa slutsatser kan man se att de med branscutbildning på högskolenivå finner det lättare vid uppstarten av en restaurangverksamhet än de med yrkesutbildning då det var under denna kategori som det var störst skillnad. Däremot om man ser till resten av undersökningen blir skillnaderna mellan de två grupperna i slutändan inte lika påtagliga till följd av likartade medelvärden på deras svar.

Det som framkommit för bisylftet ska främst ses som en trend och inte som ett definitivt svar då respondenterna där har jämförts endast utifrån deras utbildningsnivå. I beaktande har här inte tagits andra faktorer än deras utbildningsnivå vid jämförelsen. Övriga faktorer som påverkar är deras övriga erfarenheter i fråga om till exempel arbetserfarenhet och fortbildningskurser utanför och efter utbildningen.

Med dessa resultat anser jag att min undersökning har uppnått syftet med mitt arbete. För min primära frågeställning har jag fått svar på vad som upplevs enkelt och komplicerat med att starta och driva restaurangverksamhet i landskapet Åland och i den sekundära frågeställningen kan jag påvisa trender i hur den branschrelaterade utbildningsnivån påverkar krögarnas problembild.

7. Slutord och förslag på vidare forskning

De svar jag fått utifrån undersökningen stämmer till stor del in med de förutfattade meningar jag hade vid starten av undersökningen. Dock hade jag förväntat mig att respondenterna skulle uppleva de ekonomiska delarna av verksamheten svårare än vad resultatet påvisade. Jag blev även förvånad över hur homogena svar som framkom i undersökningen då jag trodde det skulle bli större variation angående hur komplicerat respondenterna ansåg delområdena för restaurangverksamhet vara.

Som förslag på vidare forskning inom ämnet föreslår jag en kvalitativ undersökning, till exempel genom intervjuer, över hur utbildningsnivån inom branschen påverkar problembilden över att driva restaurang-verksamhet.

8. Källförteckning

- Ahonen, J., Koskinen, T., & Romero, T. (2009). *Opas ravintolan liiketoiminta - Suunnitelman laatimiseen*. Helsinki: Restamark Oy.
- Bryman, A. (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Connect Sverige. (2004). *Så skriver Du en vinnande affärsplan*. Hämtat från Connect Sverige: <http://connectsverige.se/wp-content/uploads/2015/09/S---skriver-Du-en-vinnande-affaersplan-en-praktisk-handledning.pdf> den 6 Mars 2015
- Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ekberg, S. (2008). *Rivstart*. Stockholm: Bokförlaget Redaktionen i Stockholm AB.
- Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB.
- Hellström, M. (2016). *Restauranginredning – en genomtänkt inredning och design kan öka restaurangens omsättning*. Hämtat från Starta restaurang: <http://startarestaurang.se/restauranginredning-en-genomtankt-inredning-och-design-kan-oka-restaurangens-omsattning/> den 8 Mars 2016
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2011). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism Fourth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism Sixth Edition*. Essex: Pearson Education.
- KTM työvoima- ja elinkeinokeskus. (2007). *Starta eget företag*. Helsingfors: Edita Publishing Oy.
- Kullstedt, M., & Melin, L. (2003). *Starta eget handboken*. Stockholm: SmåFöretagsPlanerarna AB.
- Livsmedelssäkerhetsverket Evira. (den 11 April 2012). *Allmänt om hygienkompetens*. Hämtat från Evira: <http://www.evira.fi/portal/se/livsmedel/hygienkompetens/allmant+om+hygienkompetens/> den 10 4 2015
- Morrison, A. M. (2002). *Hospitality and Travel Marketing*. USA: Thomson Learning Inc.
- Nilsson, K. (2002). *Ekonomi i hotell- och restaurangföretag*. Stockholm: Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare.

- Palveluajoen ammattiliitto. (2015). *Palveluajoen ammattiliitto - PAM*. Hämtat från Förhandling om kollektivavtal: <http://www.pam.fi/sv/arbete/forhandling/Sidor/Default.aspx> den 14 4 2015
- Pesonen, I., Mönkkönen, T., & Hokkanen, T. (2000). *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Edita.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy - techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Skärvad, P.-H., & Olsson, J. (2015). *Företagsekonomi 100*. Stockholm: Liber AB.
- Valvira. (den 25 2 2015). *Serveringspass*. Hämtat från Valvira: <http://www.valvira.fi/web/sv/alkohol/servering/serveringspass> den 12 10 2015
- Ålands landskapsregering. (den 18 Maj 2015). *Näringsrätt*. Hämtat från Ålands landskapsregering: <http://www.regeringen.ax/naringsliv-foretagande/starta-bolag/naringsratt> den 4 Oktober 2015

Bilaga 1/1 (4)

Upplevda svårigheter med att driva restaurang

Tack för att ni valt att delta i min undersökning.

Jag heter Leif Björklund och jag studerar Hospitality Management på Högskolan på Åland. Den här enkäten är en del av mitt examensarbete som handlar om att ta reda på ifall vissa verksamhetsområden inom att driva en restaurang upplevs som svårare än andra för krögaren.

Alla som svarar på den här enkäten gör detta anonymt, det vill säga ingen kommer få veta vem som svarat på frågorna och varken ert namn eller namnet på det företag ni driver kommer tas upp.

Utbildning

- Bransutbildning på yrkesskolenivå
- Bransutbildning på högskolenivå
- Annat

Arbetsfarenhet innan ni började driva egen restaurang

- Mindre än 5 års arbetsfarenhet inom branschen
- Mellan 5 och 10 års arbetsfarenhet inom branschen
- Mer än 10 års arbetsfarenhet inom branschen
- Ingen tidigare arbetsfarenhet inom branschen
- Drivit eget företag i annan bransch

Hur länge har ni drivit egen restaurang

- Mindre än 5 år
- Mellan 5 och 10 år
- Mer än 10 år

Hur komplicerat ansåg ni i utgångsläget för verksamheten det var att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4
Uppskatta de resurser som behövs för att starta företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välja bolagsform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att ha kontakter med myndigheter och ha koll på alla krav som ställs för att få starta företag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få anskaffat de tillstånd som behövs för verksamheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilaga 1/2 (4)

Hur komplicerat anser ni det är att ta grundläggande beslut om företaget är i fråga om att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4	5	6
Välja strategi för verksamheten? (T.ex. billigare produkter eller bättre service än konkurrenter, specialanpassning till en viss typ av kunder m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma företagets affärsidé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulera mål för verksamheten (T.ex. om restaurangens vinst, image, trivsel på arbetsplatsen m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppfylla dessa mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hur komplicerat anser ni bedömningen utav verksamhetsmiljön och marknaden är ifråga om att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4
Uppskatta hur stor potential ert företag hade för att lyckas vid uppstarten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förstå det egna företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppskatta och förstå de faktorer (ekonomiska, kulturella, politiska, demografiska och teknologiska) som påverkar företaget?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera konkurrenter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta reda på information om dessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dela upp marknaden i olika grupper och välj vilka kunder som man skall rikta sig till?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta reda på hur verksamhetens fysiska position påverkar kundunderlaget?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilaga 1/3 (4)

Hur komplicerat anser ni det vara att skapa funktionsplaner för restaurangen ifråga om att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4
Planera hur utbudet för mat och dryck ska se ut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planera hur den service som finns i restaurangen ska se ut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prissätta produkterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planera hur lokalen ska se ut i design och utformning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunicera med marknaden (genom t.ex. reklam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa en personalplan (Antal, utbildningsnivå och erfarenhet m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitta och anställa lämplig personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hur komplicerat anser ni den ekonomiska delen av att driva restaurangverksamhet är ifråga om att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4
Räkna ut det kapitalbehov som behövs vid starten samt för fortsättningen för verksamheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa en finansieringsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räkna ut investerings- och finansieringsbudgeter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räkna ut på vilken prisnivå företagets produkter och tjänster ska befinna sig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hålla koll på inkomster och uttäckter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räkna ut utvecklingskostnader (Blivande investeringar, renoveringar, utbyggnader m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räkna ut kostnaden för ekonomisk genomförbarhet för företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Följa upp ekonomin i företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utföra bokföring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har ni anlitat extern hjälp vid något/några av de verksamhetsområden som nämnts ovan? I så fall vilka? (Exempel: bokförare, marknadsförare, jurist, bankman m.m.)

Bilaga 1/4 (4)

Hur komplicerat anser ni det vara att handskas med risker som företaget kan komma att stå inför i framtiden ifråga om att;

1 betyder väldigt enkelt och 6 väldigt svårt

	1	2	3	4
Hitte och peka ut risker som påverkar företaget (Nya konkurrenter, förändrad lagstiftning, konjunkturförändringar m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handskas med dessa risker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

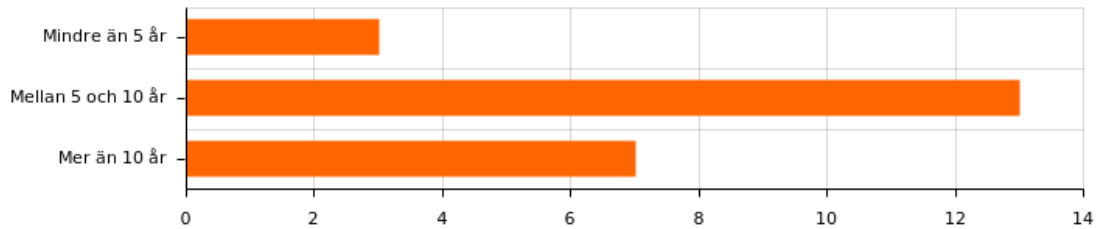
Upplvde ni några oväntade svårigheter under den första tiden av verksamheten som ni inte beräknat med?

Vilken anser ni vara den största utmaningen med att driva restaurang?

Bilaga 2/1 (13)

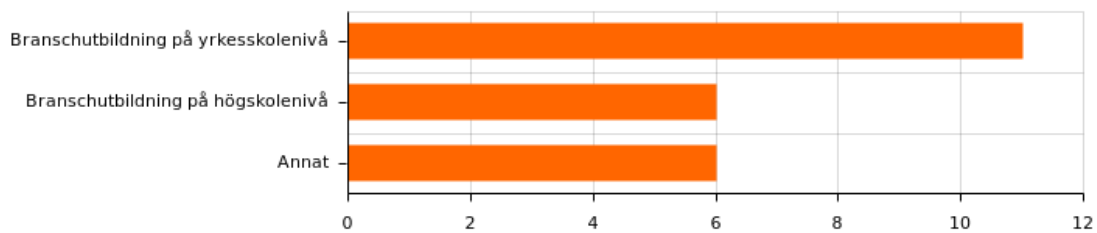
Webbenkätens frågor och resultat

Fråga ett: Hur länge har ni drivit restaurangverksamhet?



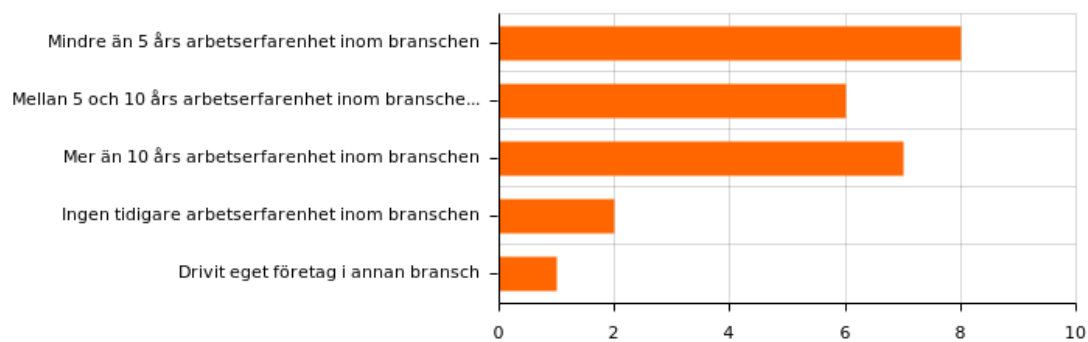
Hur länge respondenterna har drivit restaurangverksamheten.

Fråga två: Utbildning



Respondenternas utbildning.

Fråga tre: Arbetserfarenhet innan ni började driva egen restaurangverksamhet



Respondenternas arbetserfarenhet inom branschen innan restaurangverksamhet.

Bilaga 2/2 (13)

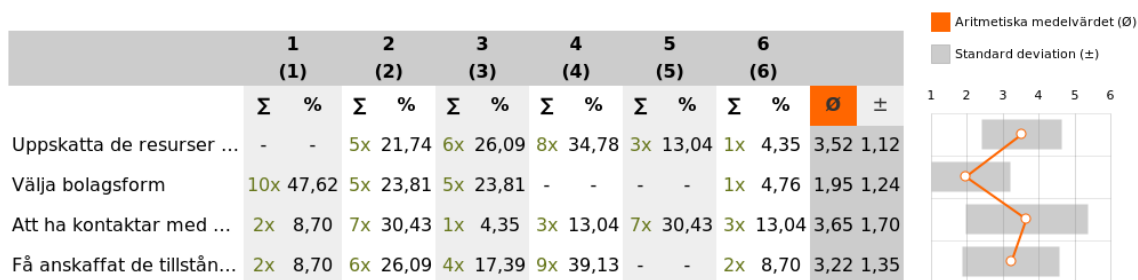
Fråga fyra: Hur komplicerat ansåg ni i utgångsläget för verksamheten det var att;

Uppskatta de resurser som behövs för att starta företaget?

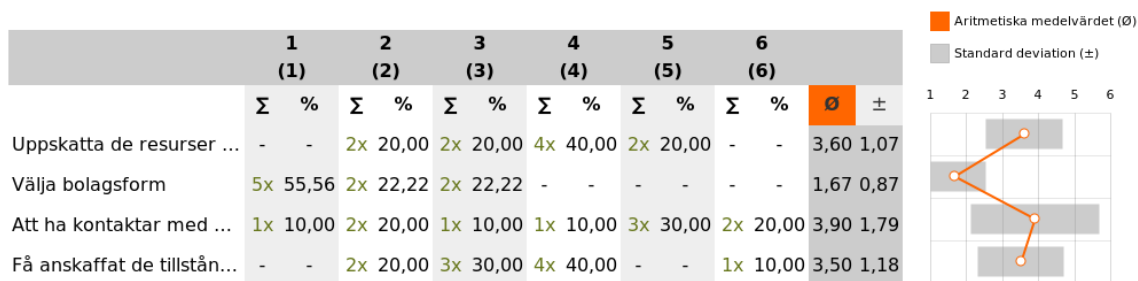
Välja bolagsform?

Att ha kontakt med myndigheter och ha koll på alla krav som ställs för att få starta företaget?

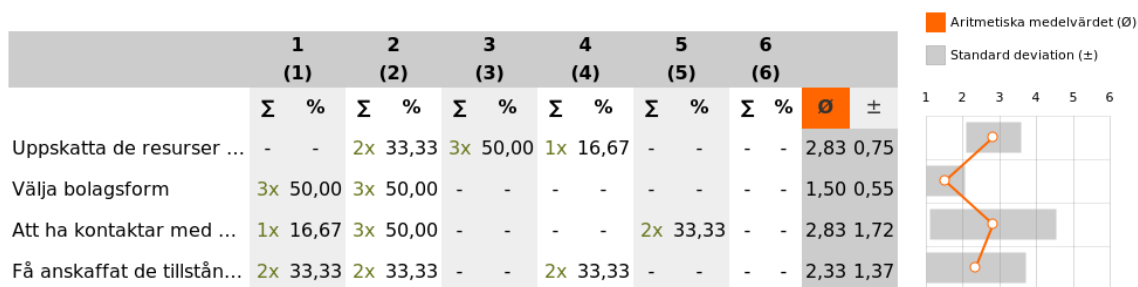
Få anskaffat de tillstånd som behövs för verksamheten?



Utgångsläget för verksamheten, alla respondenter.



Utgångsläget för verksamheten, respondenter med yrkesutbildning.



Utgångsläget för verksamheten, respondenter med högskoleutbildning.

Bilaga 2/3 (13)

Fråga fem: Hur komplicerat anser ni det är att ta grundläggande beslut om företaget i fråga om att;

Forma företagets affärsidé?

Formulera mål för verksamheten (T.ex. om restaurangens vinst, image, trivsel på arbetsplatsen m.m.)?

Välja strategi för verksamheten (T.ex. billigare produkter eller bättre service än konkurrenter, specialanpassning till en viss typ av kunder m.m.)?

	1		2		3		4		5		6		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)								
Forma företagets affä...	3x	13,04	9x	39,13	9x	39,13	-	-	1x	4,35	1x	4,35	2,57	1,16
Formulera mål för ver...	1x	4,35	7x	30,43	9x	39,13	4x	17,39	1x	4,35	1x	4,35	3,00	1,13
Välja strategi för verks...	2x	9,09	6x	27,27	10x	45,45	3x	13,64	-	-	1x	4,55	2,82	1,10

Grundläggande beslut om verksamheten, alla respondenter.

	1		2		3		4		5		6		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)								
Forma företagets affä...	1x	10,00	5x	50,00	3x	30,00	-	-	1x	10,00	-	-	2,50	1,08
Formulera mål för ver...	1x	10,00	2x	20,00	4x	40,00	3x	30,00	-	-	-	-	2,90	0,99
Välja strategi för verks...	-	-	4x	44,44	3x	33,33	2x	22,22	-	-	-	-	2,78	0,83

Grundläggande beslut om verksamheten, respondenter med yrkesutbildning.

	1		2		3		4		5		6		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)								
Forma företagets affär...	1x	16,67	2x	33,33	3x	50,00	-	-	-	-	-	-	2,33	0,82
Formulera mål för verk...	-	-	2x	33,33	4x	66,67	-	-	-	-	-	-	2,67	0,52
Välja strategi för verksa...	-	-	1x	16,67	5x	83,33	-	-	-	-	-	-	2,83	0,41

Grundläggande beslut om verksamheten, respondenter med högskoleutbildning.

Bilaga 2/4 (13)

Fråga sex: Hur komplicerat anser ni bedömningen utav verksamhetsmiljön och marknaden är ifråga om att;

Förstå det egna företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot?

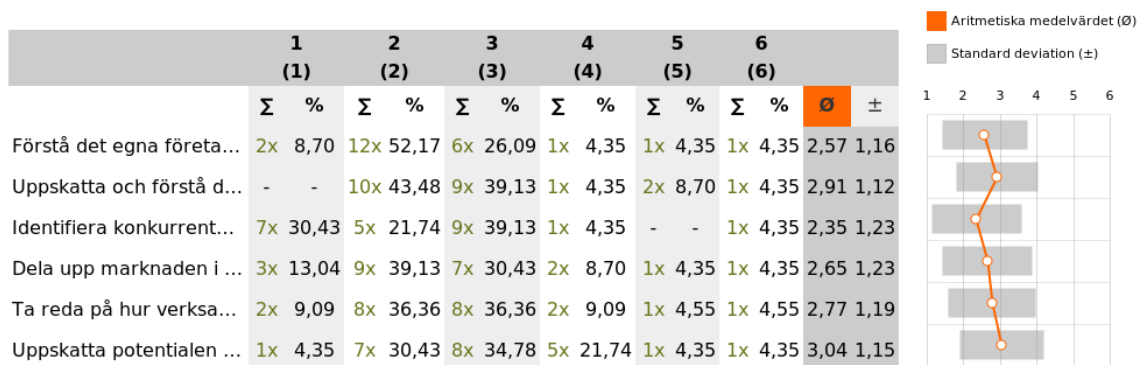
Uppskatta och förstå de faktorer (ekonomiska, kulturella, politiska, demografiska och teknologiska) som påverkar företaget?

Identifiera konkurrenter och ta reda på information om dessa?

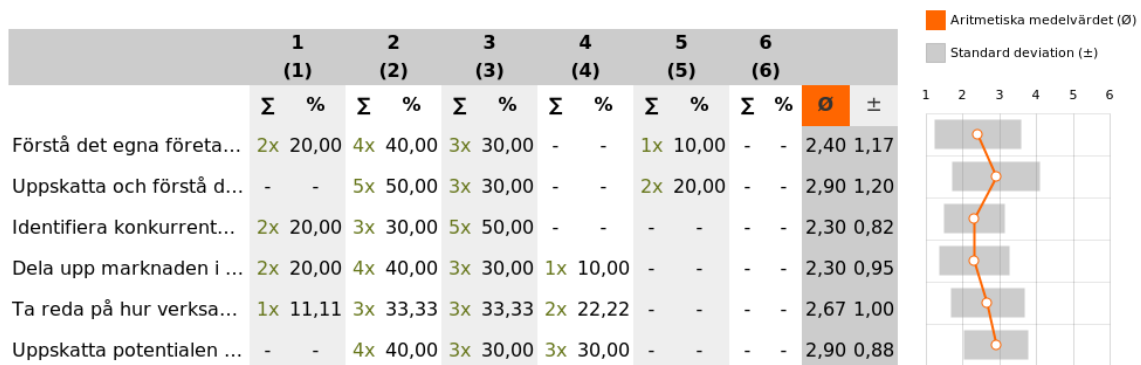
Dela upp marknaden i olika grupper och välja vilka kunder som man skall rikta sig till?

Ta reda på hur verksamhetens fysiska läge påverkar företaget?

Uppskatta potentialen för det egna företaget på marknaden?



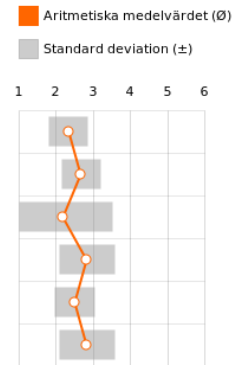
Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden, alla respondenter.



Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden, respondenter med yrkesutbildning.

Bilaga 2/5 (13)

	1		2		3		4		5		6		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
Förstå det egna företa...	-	-	4x 66,67	2x 33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	2,33	0,52
Uppskatta och förstå d...	-	-	2x 33,33	4x 66,67	-	-	-	-	-	-	-	-	2,67	0,52
Identifiera konkurren...	3x 50,00	-	-	2x 33,33	1x 16,67	-	-	-	-	-	-	-	2,17	1,33
Dela upp marknaden i ...	-	-	2x 33,33	3x 50,00	1x 16,67	-	-	-	-	-	-	-	2,83	0,75
Ta reda på hur verksa...	-	-	3x 50,00	3x 50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2,50	0,55
Uppskatta potentialen ...	-	-	2x 33,33	3x 50,00	1x 16,67	-	-	-	-	-	-	-	2,83	0,75



Bedömning utav verksamhetsmiljön och marknaden, respondenter med högskoleutbildning.

Fråga sju: Hur komplicerat anser ni det vara att skapa funktionsplaner för restaurangen ifråga om att;

Planera hur utbudet för mat och dryck ska se ut?

Planera hur den service som finns i restaurangen ska se ut?

Prissätta produkterna?

Planera hur lokalen ska se ut i design och utformning?

Kommunicera med marknaden (genom t.ex. reklam, internet m.m.)?

Skapa en personalplan (Antal, utbildningsnivå och erfarenhet m.m.)?

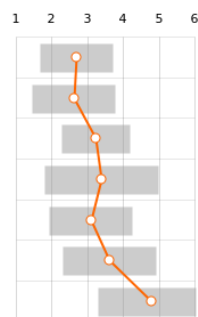
Hitta och anställa lämplig personal?

Bilaga 2/6 (13)

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		6 (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Planera hur utbudet fö...	3x	13,04	6x	26,09	10x	43,48	3x	13,04	1x	4,35	-	-	2,70	1,02
Planera hur den servic...	5x	21,74	5x	21,74	8x	34,78	4x	17,39	1x	4,35	-	-	2,61	1,16
Prissätta produkterna	-	-	5x	21,74	10x	43,48	7x	30,43	-	-	1x	4,35	3,22	0,95
Planera hur lokalen sk...	2x	8,70	7x	30,43	4x	17,39	2x	8,70	6x	26,09	2x	8,70	3,39	1,59
Kommunicera med m...	2x	8,70	5x	21,74	7x	30,43	8x	34,78	-	-	1x	4,35	3,09	1,16
Skapa en personalplan...	2x	8,70	1x	4,35	8x	34,78	7x	30,43	3x	13,04	2x	8,70	3,61	1,31
Hitta och anställa läm...	1x	4,35	1x	4,35	3x	13,04	2x	8,70	6x	26,09	10x	43,48	4,78	1,48

Ø Aritmetiska medelvärdet (Ø)

± Standard deviation (±)

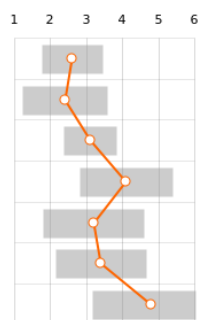


Skapande av funktionsplaner, alla respondenter.

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		6 (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Planera hur utbudet fö...	1x	10,00	3x	30,00	5x	50,00	1x	10,00	-	-	-	-	2,60	0,84
Planera hur den servic...	3x	30,00	2x	20,00	3x	30,00	2x	20,00	-	-	-	-	2,40	1,17
Prissätta produkterna	-	-	2x	20,00	5x	50,00	3x	30,00	-	-	-	-	3,10	0,74
Planera hur lokalen sk...	-	-	1x	10,00	3x	30,00	1x	10,00	4x	40,00	1x	10,00	4,10	1,29
Kommunicera med m...	1x	10,00	2x	20,00	3x	30,00	3x	30,00	-	-	1x	10,00	3,20	1,40
Skapa en personalplan...	1x	10,00	1x	10,00	3x	30,00	3x	30,00	2x	20,00	-	-	3,40	1,26
Hitta och anställa läm...	1x	10,00	-	-	1x	10,00	-	-	4x	40,00	4x	40,00	4,80	1,62

Ø Aritmetiska medelvärdet (Ø)

± Standard deviation (±)

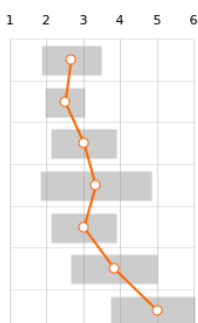


Skapande av funktionsplaner, respondenter med yrkesutbildning.

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		6 (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Planera hur utbudet fö...	-	-	3x	50,00	2x	33,33	1x	16,67	-	-	-	-	2,67	0,82
Planera hur den servic...	-	-	3x	50,00	3x	50,00	-	-	-	-	-	-	2,50	0,55
Prissätta produkterna	-	-	2x	33,33	2x	33,33	2x	33,33	-	-	-	-	3,00	0,89
Planera hur lokalen sk...	-	-	3x	50,00	-	-	1x	16,67	2x	33,33	-	-	3,33	1,51
Kommunicera med m...	-	-	2x	33,33	2x	33,33	2x	33,33	-	-	-	-	3,00	0,89
Skapa en personalplan...	-	-	-	-	3x	50,00	2x	33,33	-	-	1x	16,67	3,83	1,17
Hitta och anställa läm...	-	-	-	-	1x	16,67	1x	16,67	1x	16,67	3x	50,00	5,00	1,26

Ø Aritmetiska medelvärdet (Ø)

± Standard deviation (±)



Skapande av funktionsplaner, respondenter med högskoleutbildning.

Bilaga 2/7 (13)

Fråga åtta: Hur komplicerat anser ni den ekonomiska delen av att driva restaurangverksamhet är ifråga om att;

Räkna ut det kapitalbehov som behövs vid starten samt för fortsättningen för verksamheten?

Skapa en finansieringsplan?

Sammanställa budgeter för företagets ekonomi?

Räkna ut på vilken prisnivå företagets produkter och tjänster ska befinna sig?

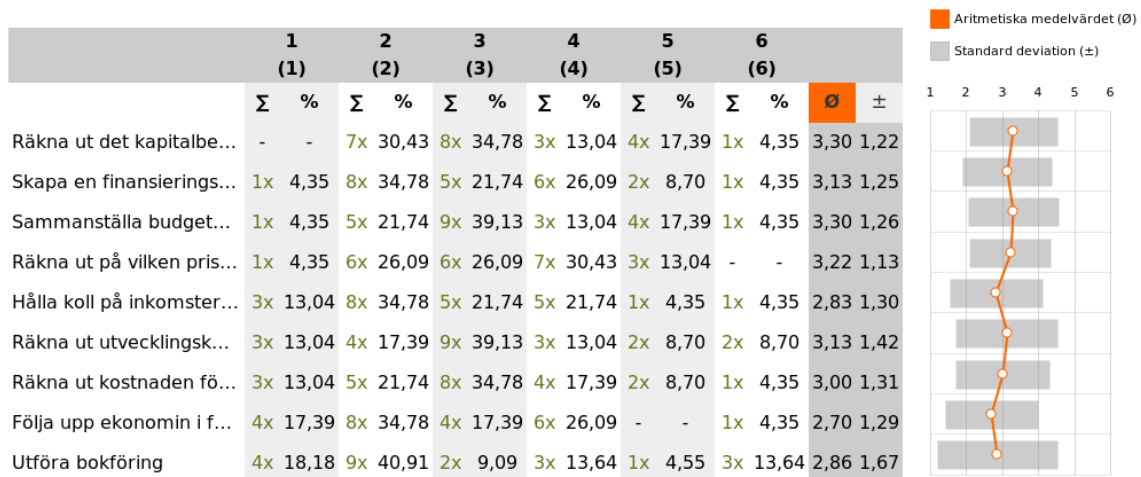
Hålla koll på inkomster och uttäkter?

Räkna ut utvecklingskostnader (Blivande investeringar, renoveringar, utbyggnader m.m.)?

Räkna ut kostnaden för ekonomisk genomförbarhet för företaget?

Följa upp ekonomin i företaget?

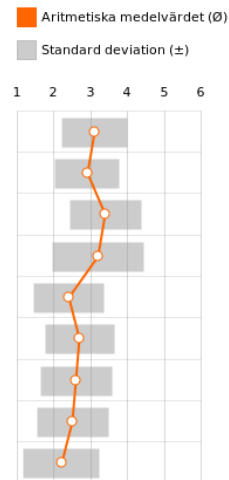
Utföra bokföring?



Ekonomiska delen av att driva restaurangverksamhet, alla respondenter.

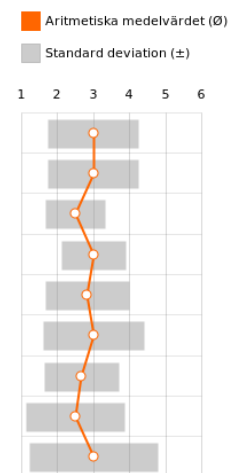
Bilaga 2/8 (13)

	1		2		3		4		5		6		Ø ±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Räkna ut det kapitalbe...	-	-	2x	20,00	6x	60,00	1x	10,00	1x	10,00	-	-	3,10	0,88
Skapa en finansierings...	-	-	4x	40,00	3x	30,00	3x	30,00	-	-	-	-	2,90	0,88
Sammanställa budget...	-	-	1x	10,00	6x	60,00	1x	10,00	2x	20,00	-	-	3,40	0,97
Räkna ut på vilken pris...	-	-	4x	40,00	2x	20,00	2x	20,00	2x	20,00	-	-	3,20	1,23
Hålla koll på inkomster...	1x	10,00	6x	60,00	1x	10,00	2x	20,00	-	-	-	-	2,40	0,97
Räkna ut utvecklingsk...	1x	10,00	3x	30,00	4x	40,00	2x	20,00	-	-	-	-	2,70	0,95
Räkna ut kostnaden fö...	1x	10,00	4x	40,00	3x	30,00	2x	20,00	-	-	-	-	2,60	0,97
Följa upp ekonomin i f...	1x	10,00	5x	50,00	2x	20,00	2x	20,00	-	-	-	-	2,50	0,97
Utföra bokföring	2x	20,00	6x	60,00	-	-	2x	20,00	-	-	-	-	2,20	1,03



Ekonomiska delen av att driva restaurangverksamhet, respondenter med yrkesutbildning.

	1		2		3		4		5		6		Ø ±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Räkna ut det kapitalbe...	-	-	3x	50,00	1x	16,67	1x	16,67	1x	16,67	-	-	3,00	1,26
Skapa en finansierings...	-	-	3x	50,00	1x	16,67	1x	16,67	1x	16,67	-	-	3,00	1,26
Sammanställa budget...	-	-	4x	66,67	1x	16,67	1x	16,67	-	-	-	-	2,50	0,84
Räkna ut på vilken pris...	-	-	2x	33,33	2x	33,33	2x	33,33	-	-	-	-	3,00	0,89
Hålla koll på inkomster...	1x	16,67	1x	16,67	2x	33,33	2x	33,33	-	-	-	-	2,83	1,17
Räkna ut utvecklingsk...	1x	16,67	1x	16,67	2x	33,33	1x	16,67	1x	16,67	-	-	3,00	1,41
Räkna ut kostnaden fö...	1x	16,67	1x	16,67	3x	50,00	1x	16,67	-	-	-	-	2,67	1,03
Följa upp ekonomin i f...	2x	33,33	1x	16,67	1x	16,67	2x	33,33	-	-	-	-	2,50	1,38
Utföra bokföring	1x	16,67	2x	33,33	1x	16,67	1x	16,67	-	-	1x	16,67	3,00	1,79



Ekonomiska delen av att driva restaurangverksamhet, respondenter med högskoleutbildning.

Bilaga 2/9 (13)

Fråga nio: Har ni anlitat extern hjälp vid något/några av de verksamhetsområden som nämnts ovan? I så fall för vilka?

- Företagsbyrån, redovisning och bokslut
- Bokföringen
- Vi har extern bokförare
- Bokföringen
- Bokföring.
- Ekonomihjälp
- Vi anlitar en extern bokföringsbyrå.
- Bokföring
- Bokföring
- Bokföringen
- Anlitar en bokföringsbyrå.
- En man på konsultbasis för att se över företagets kostnader.
- Bokföring
- Bokföring externt och duktig bankkontakt
- Bokföring
- Bokföring
- Bokförare och ekonomikonsult
- Bokföring
- Bokföring

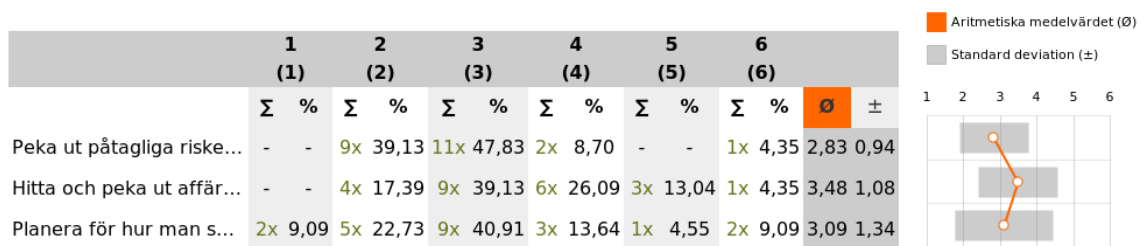
Bilaga 2/10 (13)

Fråga tio: Hur komplicerat anser ni analysering av risker för företaget är ifråga om att;

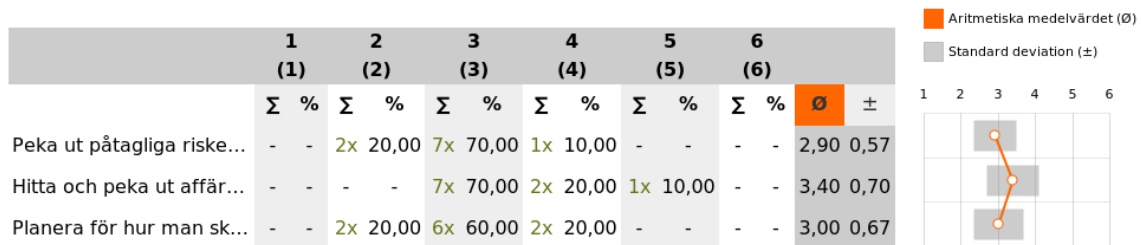
Peka ut påtagliga risker för företaget och motverka dessa (Egendom, apparatur som går sönder, personalens säkerhet m.m.)?

Hitta och peka ut affärsrisker som kan påverka företaget i framtiden (Nya konkurrenter, förändrad lagstiftning, konjunkturförändringar m.m.)?

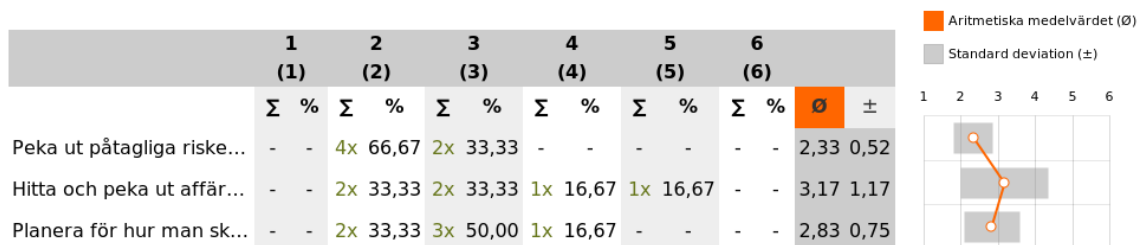
Planera för hur man ska handskas med dessa?



Analysering av risker för företaget, alla respondenter.



Analysering av risker för företaget, respondenter med yrkesutbildning.



Analysering av risker för företaget, respondenter med högskoleutbildning.

Bilaga 2/11 (13)

Fråga elva: Upplevde ni några oväntade svårigheter under den första tiden som krögare som ni inte beräknat med?

- Alltid mycket extra jobb i början tills man får saker och ting på plats och ser hur kundflödet är.
- En rad olika svårigheter med arbetsskyddet och så för saker man inte hade information om att man måste ha.
- Vi saknade någon att rådfråga. Även när vi köpt restaurangen var det svårt att få rätt mot förra ägaren som lurade oss.
- Mycket folk, svårt med uppskattning av antal personal. Svårt att hitta personal på högre positioner.
- Det är mycket svårt att få tag i kompetent personal till en säsongsrestaurang.
- momsdeklaration, förtullning av importvaror
- Större kostnader än man tror
- Utvecklingstakten, att hinna med utvecklingen både vad det gäller personal, lokaler och övrigt. Att växa i lagom takt.
- Mycket juridisk information man måste vara insatt i som man inte var
- Intresset för det nya företaget var stort, men tyvärr så uteblev ortsborna många år som kunder, nyinflyttade och gäster/turister blev genast trogna kunder. Väldigt många av ortsborna reagerade då stället var stängt fast de aldrig använde våra tjänster då det var öppet.
- Det finns många dolda overhead kostnader som man inte kunde beakta. Med åren lär man sig vilka de är och hur de påverkar likviditeten.

Bilaga 2/12 (13)

Fråga tolv: Vilken anser ni vara den största utmaningen med att driva restaurang?

- Inte överstiga en buffett, oväntade skatter/moms kommer i ganska stora summor.
- Att få tag i personal.
- Kundunderlaget. Och personalkostnaderna
- Hitta personal som motsvarar bilden av restaurangen
- Hitta personal som har rätt inställning OCH kunskapsnivå eller intresse för branschen.
- Ekonomin är svår att få ihop.
- Det är svårt att förnya sig, det är lätt att stanna upp och gå i samma fotspår... Svårt att hitta på nya idéer!
- Hitta kompetent personal, speciellt kockar saknas idag. För oss som har endast sommaröppet är detta ett stort problem. Många restauranger öppnar ju till sommaren och behöver personal/kockar.
- Att få kunder att trivas
- Personalkostnaderna
- Att hitta bra personal.
- Hantering av personal och personalfrågor
- Att året är så utjämt vad det gäller gäster vilket påverkar likviditeten. Och när plånboken är som tunnast skall alla inköp för säsongen göras.
- Konstant arbete
- Välja rätt strategi och verksamhetsplan.
- Att hålla sig uppdaterad med lagstiftningen och planera ekonomin
- Otroligt arbetsdrygt, svårt att förutse när kunderna dyker upp och du behöver personalen.

Bilaga 2/13 (13)

- Suomessa yleinen negatiivisuus taloudellisesta tilanteesta ja sitä myöten ihmisten rahankäyttö muuttuu varovaiseksi, ravintolakulut ovat niitä kuluja joista on helppo karsia ja jos samalla sattuu kausiravintolan sesonkiin heinäkuuhun huonot kelit niin äkkiä toiminta ei olekaan enään taloudellisesti kannattavaa.
- De små marginalerna vid speciellt luncherna. Myndigheternas krav vid alkoholutskänkning är också arbetsdryga och dyra. Det att restaurangerna är belastade med kostnader andra distributionsleder inte har kompenseras på inget sätt. Alkohol försäljningen i restauranger kunde befrias från ÅMHM avgifter och statens reform att ändra alkoholmomsen i restauranger till 10 % skulle vara en väg i rätt riktning så att människor konsumerar i mer övervakade och säkra utrymmen samtidigt som sysselsättningen främjas.
- Att behålla de lokala gästernas intresse för restaurangen.