

Marknadsplanering

Inom ett litet turismföretag

Astrid Nylander

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3104
Författare:	Astrid Nylander
Arbetets namn:	Marknadsplanering inom ett litet turistföretag
Handledare (Arcada):	Peter Mildén
Uppdragsgivare:	Westerby Gård
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta arbete är en marknadsplan för Westerby Gård i Ingå, Västra Nyland. Gården härstammar från 1500-talet och fungerar idag som ett restaurang-, konferens- och hotellkomplex.</p> <p>Syftet med detta arbete är att utveckla en marknadsplan för Westerby Gård. I fokus för planen ligger det nybyggda gårdshotellet. Planens syfte är att öka beläggingsgraden för gårdshotellet såväl på lång som på kort sikt. Planen ska fungera som en botten för företagets marknadsplanering även i framtiden.</p> <p>Jag har i mitt arbete valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod. Tillvägagångssättet har varit såväl ostrukturerade som semi-strukturerade intervjuer. Jag har intervjuat en av företagarna på Westerby Gård, Jeanette Bäckström, företagets marknadsförare Nina Rosenström samt Lena Berglund på NMC Termonova. Intervjuobjekten har jag valt ut för att uppnå en möjligast stor variation i datainsamlingen och samtidigt skapa mig en bild ur flera olika synvinklar.</p> <p>Jag har i mitt arbete valt att följa Albertssons & Lundqvists modell för marknadsplanering och tillämpa den tillsammans med Kotler m.fl:s modell på Westerby Gårds gårdshotell. Därtill har jag beaktat Witt & Moutinhos riktlinjer för marknadsplanering inom små företag. Ur dessa modeller har jag plockat det jag ansett viktigast för utvecklandet av en marknadsplan för ett litet turistföretag. På basen av detta har jag sammanfattat en marknadsplan samt en kampanjplan, specifikt utvecklade och anpassade för att höja beläggingsgraden för Westerby Gårds gårdshotell såväl på lång som på kort sikt.</p>	
Nyckelord:	Marknadsplan Turistföretag Beläggingsgrad Gårdshotell
Sidantal:	93+2
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	10.6.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Företagsekonomi
Identification number:	3104
Author:	Astrid Nylander
Title:	Marketingplanning in a small hospitality company
Supervisor (Arcada):	Peter Mildén
Commissioned by:	Westerby Gård
<p>Abstract:</p> <p>This project is a marketing plan for Westerby Gård in Ingå, Västra Nyland. The property originates from the 16th century and is now days used as a restaurant-, conference- and hotel complex.</p> <p>The intention of this project is to develop a marketing plan for Westerby Gård. The focal point of this marketing plan is the yard hotel, built in 2008. The plan aims to increase the occupancy level both long and short term. The intention furthermore is that this plan should be used as a base for future marketing planning at Westerby Gård.</p> <p>In my research I have used a qualitative research method. I have performed both non-structured as well as semi-structured interviews. I have interviewed one of the entrepreneurs at Westerby Gård, Jeanette Bäckström, the marketer Nina Rosenström and Lena Berglund at NMC Termonova. The subjects for my interviews were selected in order to accomplish a perspective as wide as possible for my research.</p> <p>I have used Albertsson's & Lundqvist's model on marketing planning and applied this one together with Kotler's & al. model on the yard hotel at Westerby Gård. Furthermore I have taken Witt & Moutinho's guidelines for marketing planning in a small business into account. From these models I have picked the most essential parts for developing a marketing plan in a small hospitality business. Based on this I have summarized a marketing plan and a campaign plan, specifically developed in order to increase the occupancy level for the yard hotel at Westerby Gård both long and short term.</p>	
Keywords:	Marketing plan Hospitality company Occupancy level Yard hotel
Number of pages:	93+2
Language:	Swedish
Date of acceptance:	10.6.2010

INNEHÅLL

1. INLEDNING	8
2. BAKGRUND.....	10
3. SYFTE SAMT FRÅGESTÄLLNING	12
4. MATERIAL OCH METOD	13
5. AVGRÄNSNINGAR.....	15
6. DEFINITIONER.....	16
7. TEORETISK REFERENSRAM	16
7.1. Marknadsföringsstrategi.....	17
7.2. Marknadsplan.....	18
7.2.1. Vad är en marknadsplan?.....	18
7.2.2. Hur utvecklas en marknadsplan?	20
7.2.3. Varför marknadsplanering?	50
7.2.4. Marknadsplanering inom små företag.....	51
8. RESULTATREDOVISNING	55
9. MARKNADSPLAN FÖR WESTERBY GÅRD MED FOKUS PÅ GÅRDSHOTELLET	56
9.1. Sammanfattning och sammanhang.....	57
9.2. Grundläggande analys	60
9.2.1. Marknadsanalys	60
9.2.2. Konkurrensanalys	60
9.2.3. Företagsanalys	64
9.3. Segmentering, positionering och val av målgrupp	70
9.4. Marknadsföringens mål.....	75
9.4.1. Strategiska mål	75
9.4.2. Taktiska mål.....	75
9.4.3. Kvoter	76
9.5. Handlingsplaner; strategier och metoder.....	76
9.5.1. Långsiktig marknadsplan.....	77
9.5.2. Kortsiktig marknadsplan.....	77
9.5.3. Kampanj - Alla vägar leder till Westerby Gård	79
9.5.4. Distributionskanaler och samarbetspartners.....	82
9.5.5. Prissättningsstrategier	82
9.6. Budget.....	84

9.7. Utvärdering samt kontroll	84
9.8. Möjligheter.....	85
10. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID ANALYS OCH SLUTSATSER	86
10.1. Sammanfattning och sammanhang.....	86
10.2. Grundläggande analys	86
10.2.1. Marknadsanalys.....	86
10.2.2. Konkurrensanalys.....	87
10.2.3. Företagsanalys	87
10.3. Segmentering, positionering och val av målgrupp.....	88
10.4. Marknadsföringens mål	88
10.4.1. Strategiska mål och taktiska mål	88
10.4.2. Kvoter	88
10.5. Handlingsplaner; strategier och metoder	89
10.5.1. Långsiktig marknadsplan	89
10.5.2. Kortsiktig marknadsplan.....	89
10.5.3. Kampanjplaner.....	90
10.5.4. Distributionskanaler och samarbetspartners	90
10.5.5. Prissättningsstrategier	90
10.6. Budget	90
10.7. Utvärdering samt kontroll.....	91
10.8. Möjligheter	91
11. AVSLUTNING	92

Figurer

<i>Figur 1: Marknadsplaneringsprocessen (Albertsson & Lundqvist 1997:371)</i>	<i>21</i>
<i>Figur 2: Marknadsplanens uppbyggnad enligt Kotler m.fl. (2010:540-563)</i>	<i>23</i>
<i>Figur 3: Marknadsplaneringsprocessen (Albertsson & Lundqvist 1997:371) jämförd med marknadsplanens uppbyggnad enligt Kotler m.fl. (2010:540-563).....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 4: Företagets mikromiljö (Kotler m.fl. 2010:92)</i>	<i>25</i>
<i>Figur 5: Grader av konkurrens (Kotler m.fl. 2010:88).....</i>	<i>28</i>
<i>Figur 6: Positioneringskarta enligt Christopher Lovelock (se Kotler m.fl. 2010:221) .</i>	<i>30</i>
<i>Figur 7: Modell om hur masskommunikation fungerar (Albertsson & Lunqvist 1997:221)</i>	<i>41</i>
<i>Figur 8: Produktnivåer av C. Grönroos (Kotler m.fl. 2010:231).....</i>	<i>45</i>
<i>Kärnprodukten är den centrala produkten i sammanhanget. Den svara på frågan: Vad köper konsumenten egentligen? Varje produkt är en lösning på ett problem. (Kotler m.fl. 1998: 274); (Buttle 1996:184).</i>	<i>46</i>
<i>Figur 9: Grader av konkurrens (Kotler m.fl. 2010:88) tillämpat på Westerby Gård och dess konkurrenter</i>	<i>63</i>
<i>Figur 10: Produktnivåer av C. Grönroos, (se Kotler m.fl. 2010:231) tillämpat på Westerby Gård.....</i>	<i>68</i>
<i>Figur 11: Positioneringskarta enligt Christopher Lovelock (se Kotler m.fl. 2010:221) tillämpat på Westerby Gård och dess konkurrenter.....</i>	<i>72</i>
<i>Figur 12: Marknadsplanens implementeringsprocess</i>	<i>92</i>

Tabeller

<i>Tabell 1: Tidtabell över händelser, evenemang och marknadsföringsmässiga åtgärder samt vilka målgrupper företaget bör rikta sig till under vilka perioder</i>	<i>78</i>
<i>Tabell 2: Marknadsföringsmässiga åtgärder under kampanjen ”Alla vägar leder till Westerby Gård”</i>	<i>81</i>

Bilder

<i>Bild 1: Parkbänk under äppelträd på Westerby Gård med Karaktärshuset i bakgrunden</i>	10
<i>Bild 2 (tv): Inne i affären Linängen på Westerby Gård</i>	47
<i>Bild 3 (u.th): Inne i affären Linängen på Westerby Gård</i>	47
<i>Bild 4 (n.th): Den gamla ladugården på Westerby Gård som inhyser affären Linängen</i>	47
<i>Bild 5: Terrassen vid Karaktärshuset på Westerby Gård</i>	57
<i>Bild 6 och 7: Det nybyggda gårdshotellet på Westerby Gård</i>	58
<i>Bild 8: Södra Finlands län</i>	61
<i>Bild 9: Restaurangen i Karaktärshuset på Westerby Gård</i>	65
<i>Bild 10: Vägschild vid avtaget från Kungsvägen mot Westerby Gård</i>	67
<i>Bild 11: Trappan till Karaktärshuset</i>	70
<i>Bild 12: Dagens special på krittavla inne i Karaktärshuset på Westerby Gård</i>	83
<i>Bild 13: Ljus vid kakelugnen i restaurangen i Karaktärshuset på Westerby Gård</i>	85

1. INLEDNING

Turismen är en snabbt växande näring i Finland. Det kalla landet i Norden har börjat locka turister från såväl närbelägna som fjärran länder. Generellt har människor i västvärlden idag både mer tid att disponera som de själva önskar, samtidigt som de har större finansiella tillgångar än vad de har haft under tidigare decennier. Turismen idag rör sig samtidigt allt mer mot upplevelseindustrin. Det är inte längre endast resandet som intresserar. Människor vill uppleva, på alla plan. Detta gäller även restaurang- och hotellindustrin. Upplevelser handlar inte enbart om att uppleva exotiska kulturer och miljöer. En upplevelse kan finnas precis runt hörnet, så länge den är speciell.

Enligt statistikcentralens rapport om finländarnas resor år 2008 gjorde finländarna totalt 32,3 miljoner fritidsresor. Av dessa uppgick 5,1 miljoner till fritidsresor med avgiftsbelagd inkvartering inom landet. Detta innebär en uppgång på 4 procent i jämförelse med år 2007. Antalet fritidsresor med avgiftsbelagd inkvartering inom landet år 2008 uppgick således till 211 000 resor och de populäraste landskapen var Nyland och Lappland. Omkring 650 000 sådana resor gjordes till respektive landskap (Statistikcentralen 2009 a).

Av fritidsresorna med avgiftsbelagd inkvartering i Finland gjordes ca en femtedel, det vill säga 954 000 resor i juli, 567 000 resor i augusti och nästan en halv miljon i juni. När det gäller besöksresorna gjordes drygt en tredjedel under juni-augusti. 15 procent av inrikesresorna och 13 procent av utlandsresorna skedde under juli (Statistikcentralen 2009 a).

År 2008 besökte omkring 6,1 miljoner utländska turister Finland. Detta är 6 procent mer än året innan. Det största antalet turister, dvs. 2,3 miljoner, kom från Ryssland. Antalet var 13 procent högre än år 2007. (Statistikcentralen 2009 b).

Enligt Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry statistiska uppgifter över året 2008 kan vi se en varierande förändring. Hotellens andel i Finland har vuxit med 0,6 procent jämfört med året innan och var år 2008 780 till antalet. Restaurangernas antal har varierat kraftigare. Antalet restauranger med A och B rättigheter har ökat i antal med 2,1 procent och fanns år 2008, 5964 stycken. Restauranger med C rättigheter har däremot minskat i antal. Sådana var år 2008, 2358 verkamma och antalet minskade med 6,6

procent i jämförelse med år 2007. Även antalet övriga registrerade inkvarteringsanläggningar sjönk med 2,2 procent och finns 450 stycken registrerade. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2009).

Trots en variation i antalet verksamhetsställen från år 2007 till 2008 visar statistiken endast positiva siffror i totalförsäljningen. En totalökning på 4,8 procent och 6,51 miljarder euro. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2009).

År 2008 var således ett bra år för turismnäringen i Finland. Vi kan se att Nyland och Lappland varit de flitigast besökta områden och juni, juli samt augusti de aktivaste månaderna. En stor del av turismen i Nyland koncentreras till Helsingfors med omnejd men även övriga Nyland.

Som vi kan läsa av rapporterna ovan är turismbranschen en tuff bransch. Nya företag föds och många dukar under kort därefter. De flesta företag inom turismbranschen kräver ett relativt litet startkapital. Tröskeln är således lägre för nya företag att våga ta sig in på marknaden. Detta betyder dock inte att det är lika enkelt att existera på marknaden, tvärtom. Konkurrensen är oerhört hård och den som inte är beredd på att noggrant planera och följa med trender och förändringar kan räkna med en kortvarig framgång. ”Planering ger kunskap. Kunskap i sin tur minskar osäkerheten och därmed risken för förluster.” (Albertsson & Lundqvist 1997:377).

2. BAKGRUND

Turismen i Nyland är en starkt växande näring. Finland som turistmål har länge koncentrerats på Lappland samt de större städerna i Finland. I och med Kungsvägens etablering som ett koncept i Finland som turistmål uppstår många nya möjligheter och marknader, även i Nyland.

Westerby Gård, som inledde sin verksamhet i maj år 2007, är ett restaurang-, hotellkomplex i Ingå, Västra Nyland. Gården befinner sig ca 60 kilometer väster om Helsingfors och på ca 10 kilometers avstånd från Ingå kyrkby. Gården härstammar från 1500-talet, medan huvudbyggnaden i dess nuvarande form stod klar år 1857. Huset har renoverats men trots det behållit sin gamla lantliga stil (Westerby Gård 2009 a).

Företaget Westerby Gård ägs av aktiebolaget Pan & Cake Ab. Grundarna bakom företaget är Jeanette Bäckström och Gunilla Wikström. Verksamheten inleddes redan år 2002 främst med catering uppdrag samt ett litet kafé i Ingå småbåtshamn. Verksamheten löpte bra och uppdragen blev fler. I och med att Westerby gård tillhörde Gunilla Wikströms familj så man möjligheten att utvidga verksamheten och därigenom även ge den ett fast verksamhetsställe. (Jeanette Bäckström 2009).



Bild 1: Parkbänk under äppelträd på Westerby Gård med Karaktärshuset i bakgrunden

Gården omnämns i historieböckerna redan på 1500-talet. I släktens ägo har gården funnits i snart 400 år. Gården har fungerat och fungerar ännu idag i viss mån som en lantbruksgård vid sidan om den nya turistnäringen. Ännu idag odlas hö och havre på åkrarna intill gården. Westerby Gård består av ett antal olika byggnader. Den huvudsakliga verksamheten kretsar kring Karaktärshuset, ovan huvudbyggnaden. Karaktärshuset är en stockbyggnad i tre våningar som stod klar år 1857. I huset finns en matsal, ett mötesrum samt ett kabinett. Huset har en stor terrass som används flitigt under de varma sommarmånaderna tillsammans med trädgården (Westerby Gård 2009 a); (Westerby Gård 2009 b).

Hösten 2008 stod det nybyggda gårdshotellet klart. Hotellet består av 10 individuellt inredda rum med badrum och dusch. Byggnaden inrymmer utöver dessa även mötesrum, bastu, bubbelpool samt tvättmöjligheter och en terrass som vetter mot solnedgången i väster. På gården finns även en liten affär som är inrymd i den gamla ladugården. Linängen som affären heter är inredd i samma lantligt idylliska stil som Karaktärshuset och de övriga byggnaderna. Utbudet i Linängen består främst av inredningsartiklar men även spa-relaterade produkter. Affären kan även bokas för butikspartyn. (Jeanette Bäckström 2009).

I anslutning till verksamheten på Westerby Gård erbjuds gästerna utflykter till ön Torrharun i Ingå skärgård. På ön har gästerna tillgång till vedeldad bastu samt fiskeutfärder. Till utbudet som inte står i direkt anslutning till gården hör även Dejastugan. Stugan renoverades år 2008 och har bäddar för fyra personer. Stugan har wc, dusch, elvärme, spis, ugn, kylskåp, mikrovågsugn samt kallt och varmt vatten. Stugan befinner sig alldeles vid havet och är även närbelägen till skogen (Westerby Gård 2009 c); (Westerby Gård 2009 d).

Westerby Gårds huvudsakliga verksamhet kretsar kring anordnandet av tillställningar som bröllop, födelsedagar, övriga familjefester men även företagstillställningar. Middagarna förbereds av gårdens köksmästare. Menyn präglas av en enkel men elegant skandinavisk stil och lokalt producerade råvaror värdesätts och dessa utgör en betydande del av ingredienserna (Jeanette Bäckström 2009); (Westerby Gård 2009 e).

Utöver det fasta erbjudandet av tjänster så som restaurangen, hotellet och konferensutrymmen finner man på hemsidan www.westerby.fi även en lista över program som erbjuds kunderna. Bland programpunkterna finns bland annat kockskola, rökning av mat, lägereld, vin-, whiskey-, och cognacskolningar och provningar, bastuutflykter till skärgården, fisketurer, paddlingsturer, ridning, gångtest och Ekotyky. (Westerby Gård 2009 f).

Den aktivaste tiden på gården sträcker sig från april till september. Sommaren lockar till sig sommargäster och under de övriga månaderna är företagskunder de flitigaste besökarna.

Westerby Gård erbjuder också i samarbete med företagaren Susanne Selin kosmetologtjänster. Företaget Salongen, www.salongen.fi betjänar sina och Westerby Gårds kunder på gården. (Salongen 2009).

Utöver företagarna Jeanette Bäckström och Gunilla Wikström sysselsätter Westerby Gård totalt sju personer. De sysselsatta utgörs av en köksmästare och en kock, en servitris anställd på heltid och tre på deltid samt en städare. (Jeanette Bäckström 2009)

Jag har valt att skriva en marknadsföringsplan för Westerby Gård i Ingå. Jag är uppvuxen i Ingå och har med stor fascination följt med företaget sedan det inledde verksamheten på gården. Företaget är framgångsrikt på sin marknad men på grund av sitt läge och nischade utbud upplever verksamheten även lugnade perioder. Jag har i flera års tid såväl studerat som arbetat inom turismbranschen och ämnet ligger mig således väldigt nära hjärtat. Kombinationen av turismnäring och marknadsföring motsvarar långt min kunskapsbas och gav mig en möjlighet att se hur jag kan omsätta min kunskap i praktiken.

3. SYFTE SAMT FRÅGESTÄLLNING

Syftet med arbetet är att utveckla en marknadsplan för Westerby Gård i Ingå. I fokus för planen ligger det nybyggda gårdshotellet. Planens syfte är att öka beläggningsgraden för gårdshotellet såväl på lång som på kort sikt. Planen ska fungera som en botten för företagets marknadsplanering även i framtiden.

Den centrala frågan i denna uppsats är; hur höja beläggningen för gårdshotellet på Westerby Gård? För att kunna besvara denna fråga måste jag spjälka upp den i ett antal mindre problemområden och frågeställningar. Eftersom gårdshotellet är en stödande produkt som ger mervärde åt kärnprodukten, gården, (Kotler m.fl. 1998:275) är den samtidigt i yttersta grad beroende av verksamheten i Karaktärshuset. Underlättande produkter hos ett segment kan vara stödande produkter hos ett annat och vice versa (Kotler m.fl. 1998:275). Följande fråga är således; vad erbjuds och vad kunde erbjudas? För att kunna besvara denna fråga bör man

känna till målmarknaden. Denna fråga leder en smidigt vidare till nästa; vilken beredskap finns och vilken beredskap krävs för att kunna erbjuda det som målgruppen efterfrågar? Den stora frågan som många företag i hotell- och restaurangbranschen står inför idag är hur bygga upp samt upprätthålla en hälsosam verksamhet i en så snabbt förändrande marknad och miljö (Kotler m.fl. 1998:72).

För att kunna besvara dessa frågor har jag undersökt hur verksamhetsåret kan delas upp hos företag? Vad gör företag under året? Vad görs när och vad behövs för vilka tider? Jag har intervjuat Lena Bergström på NMC Termonova i Ingå. NMC Termonova är en återkommande företagskund på Westerby Gård.

4. MATERIAL OCH METOD

Jag har i mitt arbete valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod. Vid insamlingen av material för detta arbete har jag således valt att följa de huvudsakliga stegen i en kvalitativ forskning enligt Bryman & Bell (2003:300).

1. Generella frågeställningar (problemformulering)
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av relevant data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
6. (Snävare specifikation av problemformulering)
7. (Insamling av ytterligare data) tillbaka till 4. Tolkning
8. Rapport om resultat och slutsatser

Jag utarbetade en frågeställning, valde ut relevanta undersökningspersoner, intervjuade dessa samt tolkade resultatet av intervjuerna. Hela denna process har jag baserat på relevant teori. Vid oklarheter efter intervjuerna har jag formulerat följdfrågor, specificerat mina frågeställningar och samlat in ytterligare data genom följdintervjuer. Resultatet har jag sedan återigen analyserat utgående från de teoretiska grundstenar jag lagt upp för att slutligen på basen av insamlad data presentera en marknadsplan för Westerby Gård. Nedan kommer jag att gå noggrannare in på de olika stegen i datainsamlingsprocessen.

Eftersom frukten av arbetet är en marknadsplan för Westerby Gård med syfte att öka beläggningsgraden för gårdshotellet, ville jag med min forskning gå in på djupet i just detta företag. Bryman och Bell (se 2003:361) menar att ingen intervju i kvalitativ forskning är sig själv nog och citerar Whyte (1953:22) enligt följande den har mening för forskaren endast i termer av andra intervjuer och iakttagelser. Jag har således intervjuat en av företagen på Westerby Gård, Jeanette Bäckström. Vidare har jag intervjuat företagets marknadsförare Nina Rosenström samt Lena Berglund på NMC Termonova, en långvarig företagskund på Westerby Gård. Intervjuobjekten har jag valt ut för att uppnå en möjligast stor variation i datainsamlingen och samtidigt skapa mig en bild utifrån flera olika synvinklar. Intervjuerna har fungerat som ett led i informationsanskaffningen för denna marknadsplan.

Vid planerande och utformandet av intervjufrågorna har jag använt mig av relevant teori. Målet med intervjuerna var som redan tidigare nämnt att uppnå en så stor variation som möjligt i datainsamlingen. Jag har alltså sorgfälligt valt ut mina intervjuobjekt och utformat intervjuerna att passa just dessa intervjuobjekt. Intervjufrågorna har således inte varit de samma vid alla intervjuer men specificerade att behandla just Westerby Gårds gårdshotell.

Tillvägagångssättet har varit såväl ostrukturerade som semi-strukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2003:138). Huvudsakligen har jag använt mig av en intervjuguide med vissa specifika ämnen som jag har ansett relevanta att behandla men samtidigt låtit samtalet sväva fritt kring ämnet. Detta har jag valt på grund av att jag ansett att en stor del information kunde gå förlorad om jag inte låter intervjuobjektet tala och resonera fritt.

Bryman och Bell (2003:361) menar att undersökningens fokus också kan anpassas efter de viktiga frågor som dyker upp under intervjuerna. Under intervjun den första intervjun med Jeanette Bäckström på Westerby Gård framgick det att det skulle finnas större behov av en marknadsplan som koncentrerar sig på gårdshotellet än på hela gården. Fokuset för arbetet anpassades således efter företagets behov. Formuleringen av frågeställningen för

undersökningar skall inte vara så specifik att detta hindrar alternativa idéer eller synsätt att uppstå under insamlingen av data under fältarbetet. (Bryman & Bell 2003:369).

För uppföljning av frågor och utredning av oklarheter efter intervjuerna har jag kontaktat intervjuobjekten per e-post. Framförallt har kontakten med Jeanette Bäckström på Westerby Gård varit konstant. Jeanette har jag intervjuat i två omgångar och därutöver per e-post fått svar på oklarheter.

Inom kvalitativ forskning anses teori vara en följd av undersökningen, i stället för att vara dess utgångspunkt enligt Bryman och Bell (2003:299). I denna uppsats är det trots allt teorin som är utgångspunkten. Intervjuerna ovan har jag baserat på teori som jag ansett vara relevant för detta arbete. Tillsammans med insamlingen av relevant teori har intervjuerna fungerat som ett steg i ledet av informationsanskaffning för denna marknadsplan.

5. AVGRÄNSNINGAR

Denna uppsats ska utmynna i en marknadsplan för Westerby Gård med fokus på gårdshotellet. Gårdshotellet med sina tio individuellt inredda gästrum samt bastu- och mötesavdelning stod klart i november år 2008. Uppsatsens syfte är att utveckla en marknadsplan som skall öka försäljningen av gårdshotellet såväl på lång som på kort sikt.

Westerby Gård med dess läge och verksamhet som helhet intresserar mig väldigt mycket. Det ursprungliga målet med arbetet var att utveckla en marknadsplan för Westerby Gårds hela verksamhet. I en intervju med Jeanette Bäckström den 12 april 2009 framgick det att i främsta hand är gårdshotellet och verksamheten i direkt anslutning till det som kräver planering. Verksamheten i gårdshotellet är trots allt i högsta grad beroende av verksamheten på hela gården. Arbetet avgränsades således till att bli en marknadsplan för Westerby Gård med fokus på det nybyggda gårdshotellet.

6. DEFINITIONER

Hotell	Ett hotell är en bestående etablering med fyra eller flera sovrum, som erbjuder övernattnig och frukost enligt ett kortfristigt avtal samt uppfyller vissa grundläggande standarder. (Buttle 1996:13).
Marknadsplan	Marknadsföringsplan
MG	Målgrupp
DM	Direkt marknadsföring
Strategi	Strategi betecknar olika former av planer. Inom organisationer innebär strategier ofta strategidokument rörande utvecklingen av verksamheten som helhet eller i avgränsade delar.
Plan	En plan är en handling utvecklad för att uppnå ett specifikt mål.
Kampanj	En kampanj innebär att man under en tidsbegränsad period försöker bilda opinion för någonting.
PR	Public Relations

7. TEORETISK REFERENS RAM

Detta arbete är en marknadsplan för ett gårdshotell. Marknadsplaner utvecklas hos de flesta företag och är en del av ett företags marknadsföringsstrategi. Här kommer jag att gå in på vad en marknadsplan är, hur olika teorier definierar en marknadsplan och vilka alla faktorer som ligger bakom utvecklandet av en sådan. Jag kommer att presentera olika definitioner och teorier om vad en marknadsplan är och vilken funktion den bör fylla. Jag kommer också att i viss mån presentera andra strategier och planer som fungerar i direkt samklang med en

marknadsplan. På basis av detta kommer jag sedan att sammanfatta det viktigaste hos olika teorier och modeller till en egen modell som jag sedan kommer att utveckla specifikt för gårdshotellet på Westerby Gård.

En marknad kan definieras utgående från potentiell eller aktuell efterfrågan. En marknad kan utvidgas, krympa, störta samman eller stiga häftigt. En marknad kan minska inom ett geografiskt område och samtidigt växa inom ett annat. (Buttle 1996:33).

Marknadsföringsstrategier är fordon med vilka man når målen medan marknadsföringstaktiker är verktyg som underhåller strategierna (Kotler m.fl. 1998:690). Med andra ord bygger marknadsplanen på en långsiktig strategisk plan som i sin tur bygger på företagets övergripande affärsplan. Marknadsplanen kan i sin tur innehålla kampanjplaner som fokuserar på kortare perioder eller specifika kampanjer. ”Lite tillspetsat kan man säga att marknadsföringen är en samlingsbetäckning på ett företags intäktskapande aktiviteter” (Albertsson & Lundqvist 1997:368).

7.1. Marknadsföringsstrategi

Marknadsföringsstrategi innebär att man koncentrerar företagets alla resurser till att möta kundens behov. Detta uppnås genom marknadsanalys, förståelse för konkurrenternas handlingar, statliga handlingar och det globala ekonomiska klimatet tillsammans med konsekvenserna av teknologiska och miljömässiga förändringar. (Middleton m.fl. 2009:181)

Marknadsföringsstrategin lägger grunden för marknadsplanen. Marknadsföringsstrategin definierar målmarknader, vilken riktning företaget bör röra sig i och vad som bör göras i breda lager för att skapa och upprätthålla en defensiv konkurrenskraftig position. (Brassington & Pettitt 2000). Denna bör vara i linje med den överhängande företagsstrategin. Ju mer instabil en marknad är och ju mer efterfrågan varierar från månad till månad desto viktigare är det att arbeta inom en ram av överenskomna mål. (Middleton m.fl. 2009:183).

All strategisk planering försöker svara på fyra frågor (Middleton m.fl. 2009:183): Var på vår marknad befinner vi oss nu? Vilka möjligheter uppstår i en föränderlig värld som vi kunde utveckla och vara föregångare för? Var vill vi att vår organisation befinner sig om fem år, eller längre? Vilka beslut måste vi fatta nu för att ta oss dit vi vill? Svaret på dessa frågor

leder oss till vår verkliga position på marknaden och visar oss vår önskade position både på kort och på lång sikt.

Dessa frågor hjälper också att förklara tre begrepp inom planering (Davidson 1975:109); (Middleton m.fl. 2009:183)

- Visioner och mål - var vill vi befinna oss?
- Strategier - vald rutt för att uppnå mål
- Planer - handlingsprogram för att följa ruten och utvärdera resultat mot mål

För marknadsföringen innebär strategisk planering processen genom vilken en organisation analyserar dess styrkor och svagheter inom dess nuvarande och framtida marknader, identifierar dess avsikter och möjligheter det planerar utveckla samt specificerar strategier för att uppnå dessa avsikter. (T.C. Middleton m.fl. 2009:183).

7.2. Marknadsplan

Det är i marknadsplanen som strategier utvecklas till genomförbara handlingar. Marknadsplanen är en detaljerad sammanställning som definierar målmarknader, marknadsföringsprogram, ansvarsområden, tidtabeller och resurser, hur dessa ska utnyttjas och inom vilken budget. Marknadsplaner är vanligtvis årliga, men detta kan variera från organisation till organisation. Marknadsplanen kan vara geografiskt baserad, produktbaserad eller orientera sig mot specifika segment. (Brassington & Pettitt 2000:838). Marknadsplanen grundar sig således på en överhängande marknadsföringsstrategi.

7.2.1. Vad är en marknadsplan?

Det finns många åsikter om hur planeringen av ett företags marknadsföring bör ske och vad en marknadsplan bör innehålla. Grundläggande för alla är trots allt att en marknadsplan är en karta över ett företags marknadsföring under en viss tid. Denna karta är inte bara ett papper som skissas ihop på basen av lösa antaganden. Den kräver noggrann undersökning och planering, för att inte tala om uppföljning.

För att vara effektiv bör en ny marknadsplan skrivas varje år. Marknadsplaner som skrivs för längre perioder än ett år är vanligtvis inte effektiva. Samtidigt måste den årliga marknadsplanen skrivas i samförstånd med en strategisk plan över en längre tid som beskriver mål på längre sikt, exempelvis fem år. (Kotler m.fl. 2010:539). Det bör dock nämnas att ”alla företag inte nödvändigtvis måste ha en marknadsplan som är fullständig i den meningen att den täcker alla företagens marknader och produktområden. I vissa fall kan det anses befogat att i huvudsak inrikta planeringen på marknader eller produktområden där man tänker satsa stort.” Den grundläggande tanken är ändå att ”planering ger kunskap. Kunskap i sin tur minskar osäkerheten och därmed risken för förluster.” (Albertsson & Lundqvist 1997:377).

Enligt Witt & Moutinho (1995:435) är en marknadsplan inte enbart ett dokument som presenterar ett företags marknadsföring. En marknadsplan lägger grunden för företagets riktning. Den bör vara formad så att den kartlägger en kurs för företaget baserad på en framtida miljö. Den är ett levande dokument som kräver konstant uppdatering i takt med såväl interna som externa förändringar. Det slutliga målet med en marknadsplan är att beslutsfattarna kontinuerligt utvärderar företagets situation samt prestation utgående från marknadsplanen. (Witt & Moutinho 1995:435). Marknadsplanen fungerar som beslutsunderlag för marknadsföringen inom organisationer. Generellt är den ett skriftligt dokument som specificerar marknadsföringsprogrammet hos företag. (Witt & Moutinho 1995:429). Kort och gott är en marknadsplan en karta över ett företags eller projekts marknadsföring över en viss tid (Ekberg Stefan 2010).

Enligt Witt & Moutinho (1995:434) skall en bra marknadsplan:

- Innehålla tankar och idéer om verksamhetens framtida riktning och långsiktiga mål. Är verksamheten värd att investera i?
- Så exakt som möjligt specificera såväl kort- som långsiktiga mål samt hur dessa skall uppnås.
- Förse företaget med tillräckligt detaljer för att fungera som en riktlinje för företaget.
- Bistå vid utvärdering av marknadsmöjligheter samt påvisa resultat av marknadsföringsprogram.

Witt & Moutinho (1995:434) påpekar även att marknadsplanering inte ger resultat över en natt. Den byggs upp genom tid och erfarenhet. Enligt Kotler et al. (1998:677); (2010:539) fyller en marknadsplan många funktioner inom ett företag inom turismbranschen:

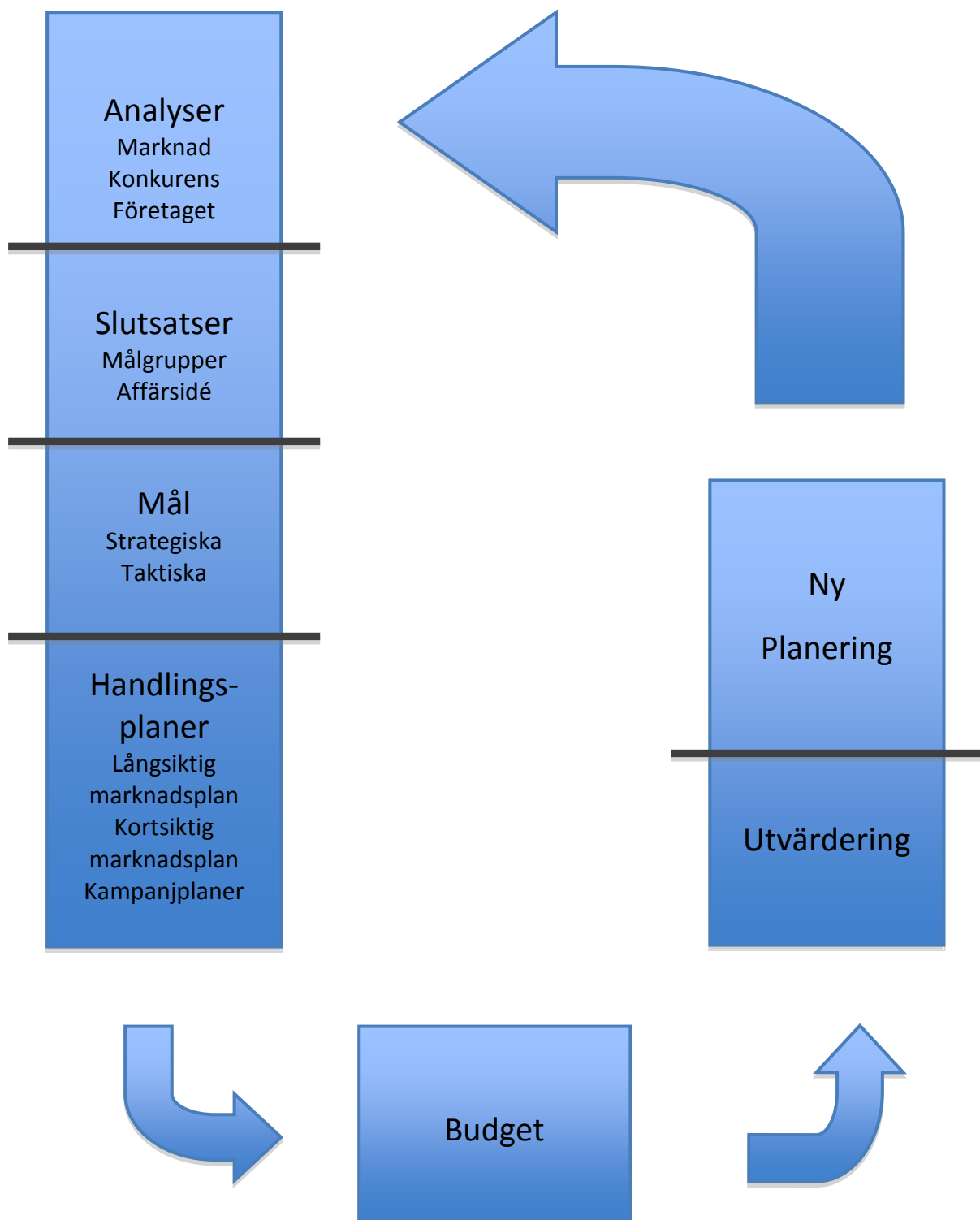
- Den förser företaget med en karta över alla marknadsföringsaktiviteter inom företaget under det kommande året
- Den försäkrar företaget om att alla marknadsföringsaktiviteter är överens med företagets strategiska plan
- Den tvingar företaget att granska och objektivt tänka igenom alla steg i processen
- Den hjälper vid budgeteringen genom att matcha resurser med marknadsföringsmål.
- Den skapar en process genom vilken aktuellt resultat kan jämföras med förväntade resultat.

Många företagsledare anser att själva processen att skriva en marknadsplan är ovärderlig eftersom den tvingar dem som skriver den att ifrågasätta, tänka och vara strategiska. (Kotler m.fl. 2010:539).

7.2.2. Hur utvecklas en marknadsplan?

”Det är ingen överdrift att påstå att företagets hela framtid hänger på hur marknadsplaneringen lyckas. Därför kan det vara förödande och därtill oförnuftigt, om hela planeringsprocessen sköts av marknadsavdelningen ensam. I stället ska så många som möjligt från företagets alla delar jobba aktivt och bidra med sina olika expertkunskaper. ” (Albertsson & Lundqvist 1997:372). ”Målet är att få marknadsplaneringen realistisk och väl förankrad i hela företaget” (Albertsson & Lundqvist 1997:372).

Albertsson & Lundqvist 1997 presenterar ett företags marknadsplanering i form av en modell (figur 1, s. 21).



Figur 1: Marknadsplaneringsprocessen (Albertsson & Lundqvist 1997:371)

Marknadsplanen är som nämnt en väsentlig del av ett företags totala strategiska planering.

Albertsson & Lundqvists (1997:371) modell över marknadsplaneringsprocessen påvisar just detta. För att åstadkomma eftersträvat resultat krävs för det första en god kännedom av marknaden, konkurrenterna och framför allt det egna företaget. Ur denna kunskap dras slutsatser om målgrupper och affärsidé som sedan utmynnar i såväl strategiska som taktiska mål. Dessa mål omvandlas sedan till handlingsplaner som såväl långsiktiga som kortsiktiga marknadsplaner och vidare till kampanjplaner. För att sedan kunna genomföra marknadsplaner och kampanjplaner krävs budgeter. ”För att få bästa möjliga grepp om såväl intäkter som kostnader bör kortsiktiga marknadsplaner uttryckas i en resultatbudget. Detta gäller inte minst beträffande kampanjplaner.” (Albertsson & Lundqvist 1997:375). När planerna är genomförda i samklang med budgeten utvärderas processen och resultatet. Utvärderingen leder till förbättringar som sedan hjälper företaget skapa en ännu effektivare planering för kommande år.

Enligt Kotler m.fl. 1998 & 2010 bör en marknadsplan dessutom inledas med en sammanfattning och ett sammanhang. Marknadsplanen bör således sättas i sitt sammanhang och dess förhållande till andra planer bör redovisas här. Kotler m.fl. (1998 & 2010) presenterar uppbyggnaden av en marknadsplan enligt följande steg (nedan jämförd med stegen i Albertsson & Lundqvists (1997:371) modell) (figur 2 & 3, s. 23):

Marknadsföringsplan enligt Kotler m.fl. 1998 & 2010	Marknadsplaneringsprocessen enligt Albertsson & Lundqvist 1997:371
1. SAMMANFATTNING	
2. SAMMANHANG	
3. ANALYS OCH PROGNOSEN AV OMGIVNINGEN	1. GRUNDLÄGGANDE ANALYSER
a) Positionering	a) Marknadsanalys
b) Miljömässiga faktorer	b) Konkurrensanalys
c) Konkurrensanalys	c) Företagsanalys
d) Marknadstendenser	
e) Marknadspotential	
f) Marknadsundersökningar	
4. SEGMENTERING OCH MÅLMARKNAD	2. SLUTSATSER AV ANALYSERNA
a) Analys av segmentering	a) Val av målgrupp
b) Målmarknad	b) Formulering av företagets affärsidé
5. KOMMANDE VERKSAMHETSÅRS MÅL OCH KVOTER	3. MARKNADSFÖRINGENS MÅL
a) Mål	a) Strategiska mål gäller på längre sikt
b) Kvoter	b) Taktiska mål gäller på kort sikt
6. HANDLINGSPLANER; STRATEGIER OCH METODER	4. HANDLINGSPLANER
a) Försäljning	a) Långsiktig marknadsplan
b) Distributionskanaler	b) Kortsiktig marknadsplan
c) Annonsering/Reklam och marknadsföringsstrategier	c) Kampanjplaner
d) Prissättningsstrategier	
e) Produktstrategier	
7. RESURSER SOM KRÄVS FÖR ATT STÖDA STRATEGIER OCH UPPNÅ MÅL	
8. SÄLJREGLERING	5. BUDGET
9. PRESENTATION OCH FÖRSÄLJNING AV PLANEN	6. UTVÄRDERING
10. FÖRBEREDELSE FÖR FRAMTIDEN	7. RULLANDE PLANER

Figur 2: Marknadsplanens uppbyggnad enligt Kotler m.fl. (2010:540-563)

Figur 3: Marknadsplaneringsprocessen (Albertsson & Lundqvist 1997:371) jämförd med marknadsplanens uppbyggnad enligt Kotler m.fl. (2010:540-563)

De olika stegen i dessa två modeller är nedan sammanfattade till en övergripande modell för ett företags marknadsplanering.

1. SAMMANFATTNING

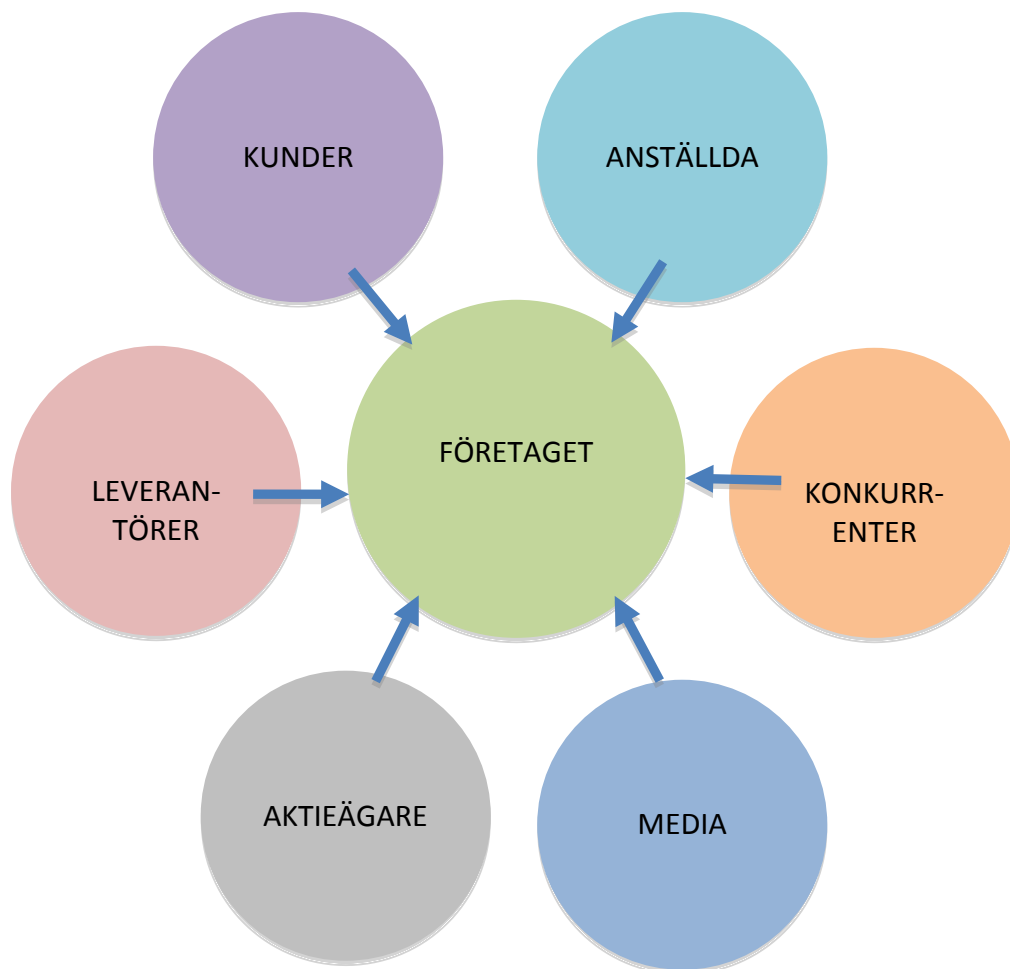
Sammanfattningen ska vara ett sammandrag av hela planen och kortfattat beskriva det mest väsentliga. Den bör innehålla följande års mål i kvantitativa termer, kortfattad beskrivning av marknadsföringsstrategier för hur dessa planerar uppnås, presentation av målmarknad, förväntade resultat kvartalsvis, kostnader och resurser. (Kotler m.fl. 2010:540).

2. SAMMANHANG

Marknadsplanen är ett verktyg bland många. Den stöder och stöds av andra planer som till exempel företags strategiska plan. Det är samtidigt viktigt att marknadsföringsrelaterade planer så som försäljning, reklam och kampanjer, public relation, marknadsundersökningar, prissättning samt kundservice fungerar i samförstånd med marknadsplanen. En bra marknadsplan inleds med konstaterandet att marknadsföringens enda uppgift är att stöda företaget. (Kotler m.fl. 2010:540-541).

3. GRUNDLÄGGANDE ANALYSER SAMT ANALYS OCH PROGNOSEN AV OMGIVNINGEN

Företaget är en liten aktör i ett större sammanhang som skapar företagets mikromiljö. Företagets mikromiljö består av företaget, dess kunder, anställda, konkurrenter, aktieägare, leverantörer samt media (figur 4, s. 25).



Figur 4: Företagets mikromiljö (Kotler m.fl. 2010:92)

a) Marknadsundersökningar och marknadsanalys

Marknadsundersökningar är marknadsplanens a och o. Dessa ger svar på bland annat följande frågor; industritrender, socioekonomiska och politiska trender, konkurrens, kunder, produkter och tjänster, analys och testning av nya produkter, leverantörer och mellanhänder, prissättning, effekter av reklam och kampanjer. (Kotler m.fl. 2010:545). De berättar också hur stor totalmarknaden är och var den befinner sig geografiskt. Svaren på de här frågorna leder till en prognos över marknadsutvecklingen (där konjunkturbedömningar också spelar en viktig roll).

Marknadsundersökningar behöver inte nödvändigtvis vara så omfattande som de ofta låter. I små organisationer där det råder brist på både tid och resurser kan man erhålla bra information om marknaden genom att helt enkelt observera sin omgivning. Genom att t.ex. observera och notera antalet gäster under olika tidpunkter under dagen i en restaurang kan man dra slutsatsen om huruvida man bör koncentrera resurser på lunch eller middag. (jmf. Kotler m.fl. 1998:172). Marknadsföring är ingen exakt vetenskap. Alla problem har ett antal alternativa lösningar. Marknadsundersökningar är till för att välja den bästa lösningen. (Buttle 1996:43).

b) Konkurrensanalys

Restaurangbranschen karakteriseras av dess låga inkörströskel. Att öppna en restaurang kräver relativt litet startkapital. Vissa restauranger som inleder sin verksamhet utan direkt konkurrens, finner sig snart med ett antal konkurrenter på samma marknad. Detta påvisar vikten av att alltid agera som om det fanns konkurrens. (Kotler m.fl. 1998:109).

Konkurrensanalysen berättar hur konkurrensbilden ser ut. Vilka är konkurrenterna? Hur är marknaden fördelad mellan konkurrenterna? Vilka är deras starka respektive svaga sidor? En konkurrensanalys bör utgå från kunderna och deras åsikter och önskemål. För ett företag inom turismnäringen kan faktorer som service, hygien, omgivning vara viktiga faktorer som bidrar till kundens val av hotell och senare trivsel. I samband med konkurrensanalysen är det viktigt att företaget uppmärksammar såväl starka som svagare sidor och samtidigt går in för att framhäva

och bibehålla de konkurrenskraftiga faktorerna men också förbättra de svaga punkterna. (Kotler m.fl. 2010:543).

Att liknande företag inte verkar på samma marknad med liknande eller samma utbud betyder inte att konkurrens inte existerar. Det är viktigt att inse detta faktum och att se alla företag som potentiella konkurrenter. Kotler m.fl. (1998:107-108) definierar konkurrensen enligt fyra grader (figur 5, s. 28):

- Företaget kan se dess konkurrenter som andra företag som erbjuder liknande produkter och tjänster till samma kunder för samma pris.
- Företaget kan se dess konkurrenter som alla andra företag som erbjuder samma produkter och tjänster eller samma klass av produkter och tjänster.
- Företaget kan se dess konkurrenter ur en vidare synvinkel som alla företag som erbjuder samma service.
- Företaget kan se dess konkurrenter ur en ännu vidare synvinkel som alla företag som tävlar om samma kunds euro.



Figur 5: Grader av konkurrens (Kotler m.fl. 2010:88)

En konkurrensanalys är således inte enbart en plus- och minuslista över vad det egna företaget har som konkurrenten inte har och vice versa. (Kotler m.fl. 2010:543). Konkurrensanalysen leder till en prognos över konkurrensutvecklingen.

c) Företagsanalys

Ur företagsanalysen framgår det egna företags starka respektive svaga sidor. Vilka resurser har det egna företaget när det gäller att kasta sig in i konkurrensen: Finansiella resurser? Resurser i form av personalens kompetens? Tekniska resurser i form av maskiner, rutiner och patent? Kommersiella resurser i form av varumärken, licensavtal, franchising-avtal osv.

d) Positionering

Positioneringen består av tre steg: identifiering av konkurrensfördelar på vilka en position kan byggas, val av rätta konkurrensfördelar och effektivt framställande av den valda positionen till en noggrant utvald målgrupp. (Kotler m.fl. 1998:259).

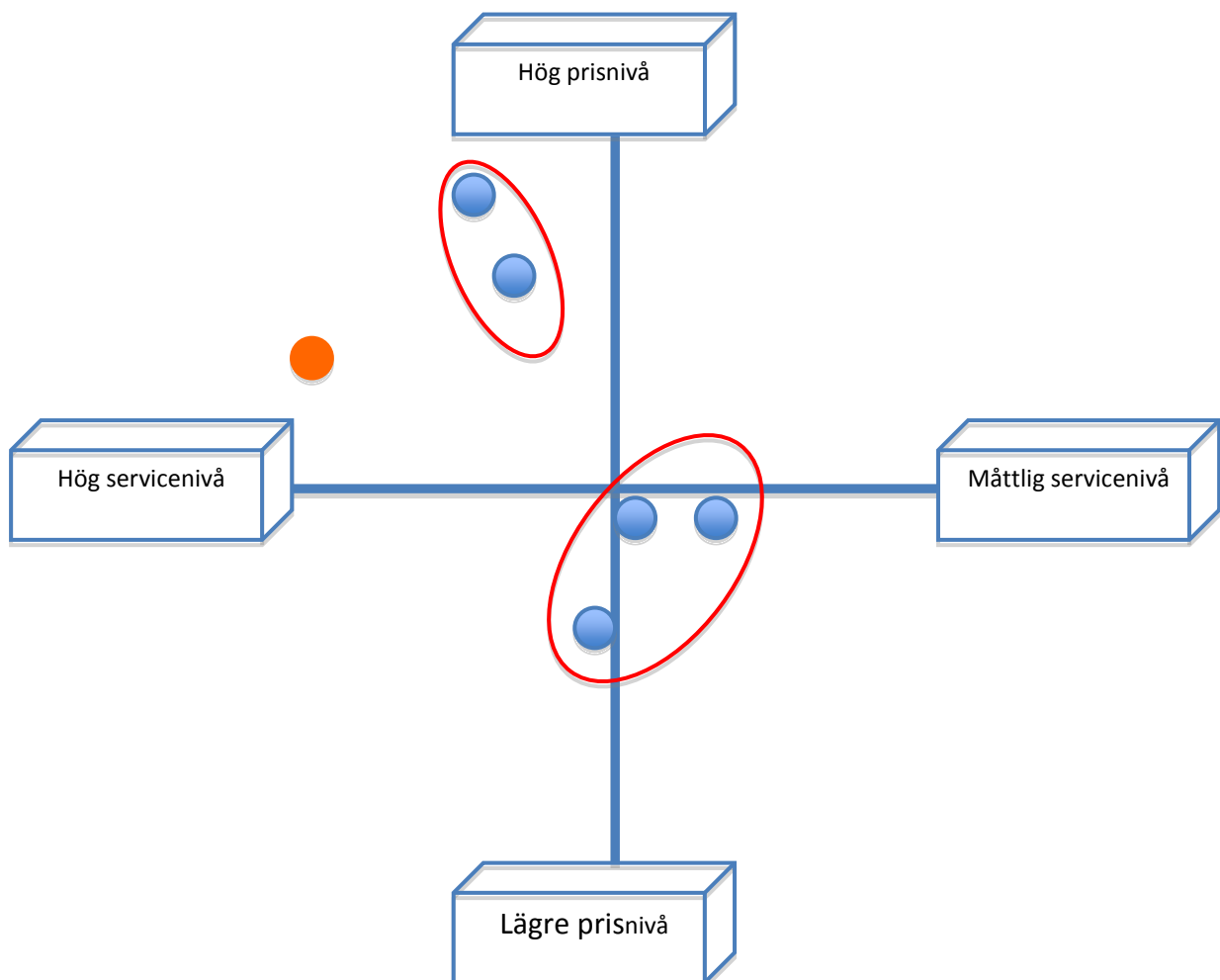
All strategisk planering försöker svara på fyra frågor (Middleton m.fl. 2009:183): Var på vår marknad befinner vi oss nu? Vilka möjligheter uppstår i en föränderlig värld som vi kunde utveckla och vara föregångare för? Var vill vi att vår organisation befinner sig om fem år, eller längre? Vilka beslut måste vi fatta nu för att ta oss dit vi vill? Svaret på dessa frågor leder oss till vår verkliga position på marknaden och visar oss vår önskade position både på kort och på lång sikt.

En produkts eller tjänsts position i konsumenternas medvetande bör inte lämnas åt slumpen. En produkts position är hur produkten definieras hos konsumenten, med andra ord – konsumenternas uppfattning om produktens position i relation till konkurrerande produkter. Företaget och konsumenten har ofta olika uppfattning om produktens eller företags position på marknaden men i slutändan är konsumentens uppfattning som är den avgörande. (jmf. Kotler m.fl. 1998:257).

På grund av det enorma utbudet av produkter och information om dessa kan konsumenterna omöjligtvis evaluera varje enskild produkt. Därför organiserar konsumenten in produkter i olika kategorier – han eller hon positionerar produkter och företag i sitt medvetande. (Kotler m.fl. 1998: 256). På samma sätt är det viktigt för företaget att kunna placera sig och sina konkurrenter i olika kategorier. Främst för att förstå hur konsumenten resonerar och dra nytta av det, men likaså för att förstå var man befinner sig just nu och var på marknaden man vill befinna sig. Företag bör

planera positioneringen så att den ger största möjliga fördel för produkten hos målgruppen och därefter planera marknadsföringen för att uppnå den planerade positionen på marknaden. (jmf. Kotler m.fl. 1998:257). Positioneringen kan exempelvis bestämmas utifrån produktens unika egenskaper, nyttan den utgör för konsumenten eller dess egenskaper och position i förhållande till konkurrenternas. (jmf. Kotler m.fl. 1998:258).

För att underlätta kartläggningen av det egna företags och konkurrenternas position på marknaden kan man använda sig av en såkallad positioneringskarta (figur 6, s. 30). Med hjälp av positioneringskartan kan man placera in konkurrenterna och det egna företaget på marknaden och samtidigt få en uppfattning om eventuella luckor i marknaden som bör fyllas.



Figur 6: Positioneringskarta enligt Christopher Lovelock (se Kotler m.fl. 2010:221)

Marknadsplanen bör presentera ett utlåtande om företagets positionering på marknaden och differentiering från konkurrenterna. Detta är elementärt för resten av planen. Små hotell positionerar sig ofta som semester mål för fritidsresenärer, par och mindre grupper. (Kotler m.fl. 2010:542).

e) Miljömässiga faktorer

Sociala, politiska och ekonomiska miljömässiga faktorer bör tas i beaktandet vid utformandet av en marknadsplan. Dessa kan vara förändringar i den demografiska strukturen, förändrad lagstiftning eller ökad arbetslöshet. (Kotler m.fl. 2010:542-543).

f) Marknadstendenser

Marknadstendenser är resultat av miljömässiga faktorer. Information om marknadstendenser kan fås t.ex. via Statistikcentralen i Finland. Viktig information om marknadstendensen vid utformandet av marknadsplaner är besökstrender (t.ex. kundernas härkomst, konsumentbeteende, övernattningstid osv.), konkurrenstrender (t.ex. läge, produkter, genomsnittliga priser, fyllnadsgrad osv.) och trender inom besläktade branscher och industrier (t.ex. flygbolag, mässor, infrastruktur osv.). (Kotler m.fl. 2010:544).

g) Marknadspotential

Marknadspotential bör uppskattas på basen av den totala efterfrågan på en produkt eller tjänst inom ett visst geografiskt område till ett visst pris. (Kotler m.fl. 2010:544). Exempelvis bör man skilja mellan efterfrågan och utbudet av femstjärniga hotell och vandrarhem men samtidigt är det vara medveten om den totala efterfrågan och det totala utbudet på hotellsängar inom samma geografiska marknad.

4. SLUTSATSER AV ANALYSERNA (Segmentering och målmarknad)

a) Analys av segmentering

Marknaden består av konsumenter och dessa är olika på väldigt många plan. Konsumenterna har olika behov och begär, olika resurser, attityder, vanor, preferenser, ideologier, kulturer osv. På grund av att konsumenterna har unika behov och begär är varje konsument en eventuell separat marknad. Det ideala skulle vara att utveckla ett individuellt marknadsföringsprogram för samtliga konsumenter. (jmf. Kotler m.fl. 1998:240).

Eftersom det är för dyrt att koncentrera sig på varje enskild kund som ett eget segment måste man dela in marknaden i större klasser som skiljer sig i behov av produkter och tjänster. Exempelvis har gifta vuxna par på semester med små barn andra behov än unga ogifta vuxna. (Kotler m.fl. 1998:241). Marknaden kan delas in enligt geografiska, demografiska, psykografiska eller beteendemässiga egenskaper. Geografisk segmentering innebär att marknaden delas in i olika geografiska grupper så som nationer, landskap, regioner, kommuner, städer eller grannskap. (Kotler m.fl. 1998:241).

Demografisk segmentering i sin tur innebär att man delar in marknaden enligt egenskaper så som ålder, kön, familj, inkomst, yrke, utbildning, religion, ras och nationalitet. Denna form av segmentering är den mest populära vid indelning av marknaden i kundgrupper. Demografiska egenskaper är enkla att mäta samtidigt som de går väldigt långt hand i hand med konsumenternas behov och begär. (Kotler m.fl. 1998:243).

Psykografisk segmentering delar in konsumenterna i olika grupper på basen av social klass, livsstil och personliga karaktärsdrag. Personer i samma demografiska segment kan ha väldigt olika psykografiska profiler. (Kotler m.fl. 1998:245).

Konsumenterna delas också in i grupper på basen av kunskap, attityd, användning av eller respons till en viss produkt. Många marknadsförare tror att segmentering enligt beteende är den bästa startpunkten vid uppbyggandet av segment. (Kotler m.fl. 1998:247).

Dessa är några exempel på hur och på basen av vad marknaden/konsumenterna kan delas in. Det finns trots allt ytterligare faktorer att gå efter vid sökandet av den rätta målgruppen. Till dessa kan räknas: tillfället då behovet för ett köp uppstår och tillfället för inköpet, nyttan produkten utgör för konsumenten, konsumentstatus (t.ex. icke användare, före detta användare, potentiell användare, förstagångs användare och regelmässiga användare), användarklassificering dvs. är konsumenten en "light-, medium- eller heavy-user". Marknaden kan även segmenteras utgående ifrån konsumenternas lojalitet; är konsumenten lojal till ett brand eller flera eller inte alls? Konsumenterna kan också klassas in beroende på deras beredskap att köpa. Här frågar man sig; Hur medveten är den potentiella konsumenten om produkten i fråga och hur beredd är han eller hon att köpa? (jmf. Kotler m.fl. 1998: 247-250).

Marknaden kan i princip segmenteras utgående ifrån mer eller mindre alla faktorer och egenskaper som skiljer konsumenterna åt. Däremot är inte allt som är mätbart till nytta för företaget vid segmenteringen av marknaden. Kotler m.fl. (1998:250-251) räknar upp några krav för effektiv segmentering. Han menar att för att segmenteringen skall bidra till nytta bör de motsvara följande egenskaper: de bör vara mätbara, tillgängliga, väsentliga och angripbara.

Valet av segment är således resultatet av a) förståelse för vad företaget är och vad det önska vara och b) studier av tillgängliga segment och fastställande av huruvida dessa är passande för företaget för att överta dem. (Kotler m.fl. 2010:547).

När företaget väl har delat in marknaden och konsumenterna enligt de för företaget mest effektiva och relevanta egenskaperna är nästa steg att fastställa vilken eller vilka av dessa som har potential att utgöra en lukrativ målgrupp. En målgrupp består av ett antal konsumenter med gemensamma behov eller karaktärsdrag som företaget väljer att betjäna. (Kotler m.fl. 1998:253).

Kotler m.fl. (1998:251) tar upp ytterligare tre viktiga faktorer som bör tas i beaktandet vid utvärderingen av segmenten. Dessa är segmentets storlek och tillväxt, segmentets strukturella attraktivitet samt företagets mål och resurser. Enkelt mätbara är dessa faktorer trots allt inte. Huruvida ett snabbt växande segment är attraktivt eller inte beror i stora lager på företaget. Om företaget är litet är en stor och snabbt växande målgrupp inte den mest ändamålsenliga. Med segmentets strukturella attraktivitet

menar Kotler m.fl. (1998:253) bland annat hur penetrerat segmentet redan är. Om segmentet redan innehåller många starka och aggressiva konkurrenter kanske inte just detta segment utgör den mest lönsamma målgruppen. Företaget bör också överväga huruvida och i vilken mån segmentet motsvarar företagets långsiktiga mål. Segmentet kan i detta fall vara snabbt växande och strukturellt attraktivt men överensstämmer inte med företagets långsiktiga eller ideologiska mål. (jmf. Kotler m.fl. 1998:253).

Efter att företaget utvärderat olika segment bör företaget fastställa hur många och vilka segment det vill och kan betjäna.

b) Val av målgrupper och målmarknad

På basis av ovannämnda analyser drar man slutsatser om vilka marknadssegment företaget har möjligheter att tillgodose. Målgrupperna beskrivs såväl i statistiska som i psykologiska termer. Såväl i hårda termer som i mjuka. Det är viktigt att bestämma den optimala sammansättningen av de huvudsakliga segmenten innan man bestämmer sig för i vilken riktning företaget vill sträva (Kotler m.fl. 1998:74). Med andra ord bör man veta att det finns en marknad och vilka segment denna marknad består av innan man kastar sig ut i det kalla vattnet. Valet av kundsegment samt målgrupp måste korrelera med strategier för positioneringen av företaget. Det samma gäller budgeteringen, även denna måste stå i samklang med segmentering och positionering.

b) Formulering av företagets affärsidé

Här eftersträvas en lycklig förening mellan valda målgrupper och det företaget har att erbjuda av varor och tjänster. (Kotler m.fl. 1998:74).

5. MARKNADSFÖRINGENS MÅL (Kommande verksamhetsårs mål och kvoter)

a) Strategiska mål gäller på längre sikt

Mål med långvarig räckvidd kan avse produktprogram, positionering, expansion till nya marknader osv.

b) Taktiska mål gäller på kort sikt

Kortsiktiga mål kan avse eftersträvad marknadsandel, täckningsgrad, resultat osv.

Fastställandet av mål förser företaget med riktlinjer för hela marknadsplanen. Marknadsföringsstrategier och – taktiker finns till för att stöda målen. Marknadsföringsbudgeten bör försäkra att rätta och tillräckliga resurser reserveras för att nå de utstakade målen enligt en planerad tidtabell. Mål kan vara kvantitativa, tidsspecifika eller vinst- eller marginalvinstspecifika. (Kotler m.fl. 2010:549). Att vara det ledande hotellet i en viss region räcker inte som mål, detta en slogan eller ett motto.

Målen bör även stämma överens med de tidigare punkterna i marknadsföringsplanen; Företagets överhängande mål, resurser, miljömässiga faktorer, konkurrens, marknadstendenser, marknadspotential och segmentering samt positionering. Målen bör också stödas av olika delmål. Exempel på delmål är områden som annonsering, PR, marknadsundersökningar och försäljning. Genomsnittligt rumspris och genomsnittlig boendetäthet likaså ytterst viktiga delmål för ett hotell. (Kotler m.fl. 2010:549).

c) Kvoter

Kvoter bör basera sig på kommande års mål, de bör vara individualiserade, realistiska och uppnåbara, uppspjälkade i mindre enheter exempelvis försäljning per vecka.

6. HANDLINGSPLANER; strategier och metoder

Marknadsföringsstrategier och -metoder innefattar annonsering och marknadsföring, försäljning och distribution, prissättning och produkter. Alla dessa måste vara skräddarsydda för att motsvara företagets behov. Strategier och metoder bör vara skräddarsydda för att passa företagets kultur och behov och möjliggöra att mål uppnås eller överträffas. Planer ska visa vilka åtgärder som bör vidtas för att uppställda mål ska kunna nås. (Kotler m.fl. 2010:549).

a) Långsiktig marknadsplan

Den långsiktiga marknadsplanen är en detaljfattig plan över åtgärder för att uppnå de strategiska målen. Planen kan t.ex. innefatta ett produktutvecklingsprogram, utformat med hänsyn till analys av valda målgruppers behov och önskemål. (Kotler m.fl. 2010:549).

b) Kortsiktig marknadsplan

”Här måste planen bli mycket konkret. Den visar varugrupp för varugrupp den kommande periodens säljvolym. Planen anger också den ekonomiska ramen för de bearbetningsåtgärder som beräknas för att uppnå planerade försäljningsvolym. Särskilt viktigt kan det vara att planera de introduktionskampanjer som under planeringsperioden drar med sig höga marknadsföringskostnader. (Albertsson & Lundqvist 1997:372-375).

c) Kampanjplaner

”Här är det fråga om mycket detaljerade planer för varje enskild kampanj. Varje sådan marknadsföringskampanj är mycket väl avgränsad till tiden. Kampanjen är också begränsad till att gälla för en viss bestämd produkt eller viss sortimentsdel.

Kampanjplanen konkretiserar den marknads mix som väljs för varje praktiskt marknadsföringsprojekt.” (Albertsson & Lundqvist 1997:375).

d) Försäljning

Till försäljning som sker utanför huset räknar samarbete med resebyråer, kundbesök eller inbjudan av kunder och ”mellanhänder”. Inom huset klassas utbildning av anställda, motivationsprogram och involvering av ledningen i de anställdas arbete samt involvering av de anställda i försäljningsarbetet som viktiga försäljningsåtgärder. (Kotler m.fl. 2010:554).

e) Distributionskanaler

En distributionskanal är en uppsättning individuella organisationer som tillsammans är delaktiga i att göra en produkt eller tjänst tillgänglig för konsumenten (Kotler m.fl. 1998:452). Eller som Buttle (1996:277) uttrycker det; distributionskanalen är sammansättningen av organisationer och individer mellan företaget och dess potentiella kund och som finns till för att göra produkten mer tillgänglig och bekväm.

Valet av lämpliga distributionskanaler är grunden för framgångsrik försäljning. Marknadsplanen bör identifiera de viktigaste distributionskanalerna och uppskatta samt följa upp försäljningen via varje enskild kanal per vecka, månad, kvartal och år. (Kotler m.fl. 2010:554).

Distribution kan ses ur två dimensioner; distribution som marknadsföringskanal och den själva fysiska distributionen av varor eller tjänster. (Buttle 1996:276). Inom turismbranschen fyller distributionssystem främst funktionen att förflytta kunden till produkten eller tjänsten, till exempel hotell, restauranger, fartyg eller flygplan (Kotler m.fl. 1998:452). Distribution i form av informationskanal mellan företaget och konsumenten kan fungera direkt men också delvis eller uteslutande genom mellanhänder. Mellanhänder inom hotell- och restaurangbranschen består av hotellrepresentanter, resebyråer, researrangörer, turismmyndigheter, turistinformationscenter, flygbolag, elektroniska bokningssystem, bankettbyråer,

biluthyrningsföretag osv. (Buttle 1996:278-279). Distributionsnätverk i hotell- och restaurangbranschen består av avtalsmässiga överenskommelser och lösa allianser mellan självständiga organisationer (Kotler m.fl. 1998:452). Valet av distributionskanal börjar med att fastställa vilka tjänster de olika målmarknaderna är intresserade av (Kotler m.fl. 1998:475).

Det är vanligt att hotell skickar ut informationspaket till resebyråer som innehåller de senaste nyheterna, uppdateringar om paket och händelsekalendrar. Det är också vanligt att man bjuder in resebyråer eller representanter från sådana för att bekanta sig med lokaliteterna. Det är ytterst viktigt att dessa är väl organiserade eftersom det kommer att avspeglas i försäljningen. Slutligen kan hotell och restauranger förse resebyråer med information om kampanjer via olika resekataloger. (jmf. Kotler m.fl. 1998:456). För att distributionskanalen skall fungera problemfritt bör det finnas ett jämnt flöde av information från företaget till konsumenten. Denna information innefattar information om plats, pris, reserveringssystem, meny osv. Samtidigt bör även informationsflödet från konsumenten till företaget fungera smärtfritt. Detta flöde innefattar främst betalning för utnyttjandet tjänster och produkter. Men samtidigt bör vi inte glömma informationen om efterfrågan, individuella önskemål, beställningar samt utvärdering efter själva köpet, osv. (jmf. Buttle 1996:277)

Idag existerar merparten av distributionskanaler delvis eller endast på webben. Det egna företaget informerar sina kunder om produkter, tjänster eller erbjudanden på hemsidan. Tursiminformationscenter verkar på internet och förmedlar sina besökare vidare till samarbetspartners genom banners eller länkar. Resebyråer som till exempel E-bookers, genom vilka kunden smidigt kan reservera transport och boende hemifrån, fungerar endast på nätet. Det samma gäller resekataloger. De flesta researrangörer har flyttat sina kataloger till den egna hemsidan.

f) Annonsering, reklam och marknadsföringsstrategier

Marknadsföringens grundläggande tanke är att förmedla ett budskap till den potentiella konsumenten och därigenom uppnå önskat resultat. I grund och botten är alltså kommunikationen marknadsföringens a och o. Kommunikationsprocessen består av fyra huvudsakliga komponenter: avsändaren, meddelandet, mediet och

mottagaren (Buttle 1996:313). Två av dessa är alltid mänskliga - sändaren och mottagaren, och två är oftast inte – meddelandet och mediet (figur 7, s. 41). (Buttle 1996:304).

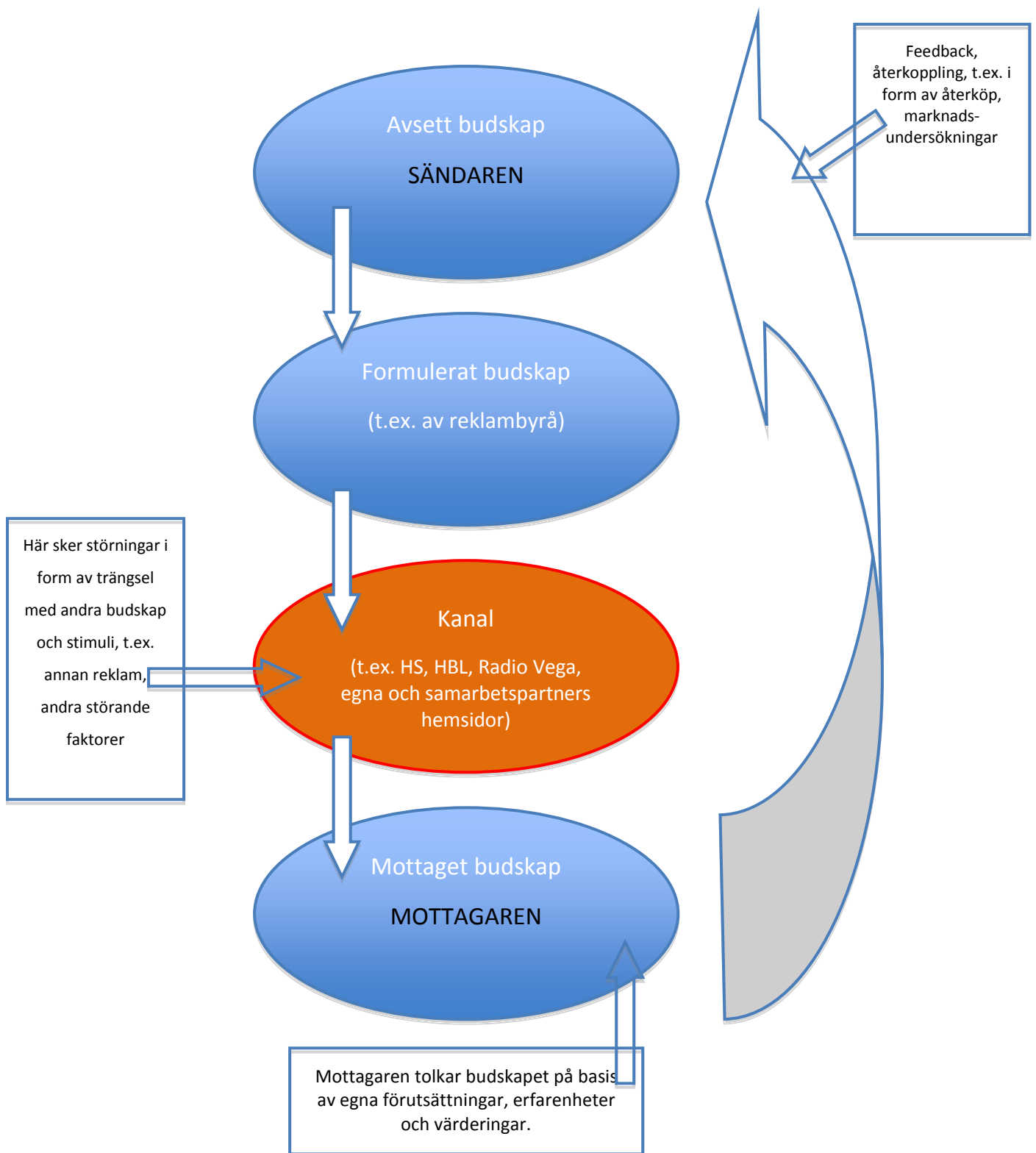
Kommunikationen mellan avsändare och mottagaren sker genom olika kanaler. Här talar man om personliga och opersonliga kommunikationskanaler.

De flesta kommunikationskanaler är direkt kontrollerade av företaget. Samtidigt finns det kanaler som inte är kontrollerade men nog kontrollerbara. Här syftar man främst på den mest pålitliga källan av alla; djungeltelegrafén. Detta gäller speciellt för produkter som anses vara dyra eller så att säga riskabla. Hotell- och restaurangtjänster anses tillhöra den riskabla gruppen eftersom de inte kan prövas på förhand. På grund av detta är personliga påståenden och tycken ytterst viktiga vid valet av restaurang eller hotell.(jmf. Kotler m.fl. 1998:499). Word-of-mouth som kommunikationskanal är trots allt i viss mån kontrollerbar. Genom att t.ex.lägga lite extra resurser på att sälja åt inflytelserika personer eller företag som kan ha inflytande på köpbeslutet hos andra konsumenter, kan även denna kanal kontrolleras. Företaget kan också lägga lite extra uppmärksamhet på vad som sägs om företagets produkter eller tjänster och till exempel korrigerera eventuella fel. (jmf. Kotler m.fl. 1998:499-501).

Opersonliga kommunikationskanaler är media som levererar meddelanden utan personlig kontakt eller feedback. Här talar man om **media**, **atmosfär** och **evenemang**. Till media räknas olika former av tryckt media så som dagstidningar, veckotidningar eller direktmarknadsföring. Till denna kategori hör förstås även radio, TV och internet. Atmosfären däremot är en designad omgivning som skall leda konsumenten mot köpet. Denna är olika beroende på företaget, dess produkt eller tjänst samt målgrupp. Evenemang är tillfällen som organiseras för att kommunicera till målgruppen. Exempel på sådana kan vara presskonferenser, öppningar, rundvandringar, öppna dörrarnas dag eller dylika evenemang för att kommunicera med specifika målgrupper. (jmf. Kotler m.fl. 1998:501). Mycket av elektronisk marknadsföring kan kategoriseras som traditionella kommunikationsmetoder. Internet förser oss helt enkelt med ett annat medium för massannonsering och e-post gör direkt marknadsföring både billigare och snabbare. (jmf. Masterman & Wood 2006:108).

Lika viktig som, om inte till och med viktigare än kommunikationskanalen är meddelandet. Kotler m.fl. (1998:498) menar att meddelanden framförda av attraktiva källor väcker större intresse och återkallelse hos mottagaren.

Meddelandets effekt hos målgruppen påverkas även av hur denna uppfattar källan. (Kotler m.fl. 1998:502). Vilka faktorer gör då till en pålitlig sådan? Kotler m.fl. (1998:498) räknar här upp tre faktorer: expertis, pålitlighet eller trovärdighet samt behaglighet. Som exempel är en artikel i en dagstidning ofta mer pålitlig och trovärdig än en annons i en dagstidning eller reklamsnutt på radio. Graden av expertis bestäms på basen av i vilken mån kommunikátören har tillräkligt hög auktoritet. Läkare, vetenskapsmän, professorer osv. klassas som källor med hög grad av expertis. Pålitlighet är relaterat till hur objektiv och ärlig källan förefaller vara. Behagligheten är ett mått på hur attraktiv källan är hos målgruppen.



Figur 7: Modell om hur masskommunikation fungerar (Albertsson & Lunqvist 1997:221)

Vid planering av ett företags marknadsföringsstrategier bör vikten av samarbete inte glömmas. Kotler m.fl. (2010:556) talar här om samverkande eller kooperativ marknadsföring. Samarbetet kan ske inom företaget, t.ex. mellan avdelningar eller filialer. Samarbetet kan likaså ske mellan utomstående företag eller organisationer. Exempel på viktiga utomstående samarbetspartners är kommunala turismfrämjande program, leverantörer och underleverantörer, transportföretag samt besläktade företag eller syster företag. (Kotler m.fl. 2010:556).

Reklam och marknadsförings strategier bör planeras av personer inom företaget. Enligt Kotler m.fl. (2010:554-556) är en grupp sammansatt av representanter från företaget och utomstående professionella idealt. Denna grupp ansvarar för att

- En mix av media som kan bestå av massmedia, direkt marknadsföring, utställningar, affischer, annonsering osv. sätts samman.
- Välja och godkänna meddelandet, grafik, färger, storlek osv.
- Lägga upp en tidtabell som visar när vilket medium, även gratis media, kommer att användas.
- Designa en tidtabell för evenemang, som t.ex. PR-evenemang och bekantningsresor.
- Övervaka utvecklingen och genomförandet av strategierna och kontrollera att dessa håller planerade tidtabeller, ramar samt budget.
- Ansvara för utgången av kampanjen.

g) Prissättningsstrategier

Prissättning kräver kreativ bedömning av och medvetenhet om konsumenternas motivation, varför köper de och på vilka grunder gör de sina köpeval? (Kotler m.fl. 1998:411). Kostnaderna utgör golvet vid prissättningen (Kotler m.fl. 1998:407). Priset för en produkt eller tjänst bör utvecklas så att det täcker kostnaderna för produktionen, distributionen samt reklamen. Samtidigt bör det vara tillräckligt högt för att ge avkastning åt investerarna. (Kotler m.fl. 1998:407). Samtidigt som

kostnaderna utgör den undre gränsen för priset, utgör marknaden och efterfrågan den övre (Kotler m.fl. 1998:409). Företaget bör således hitta rätt position mellan dessa två poler samt ta konkurrenternas priser och övriga externa och interna faktorer i beaktandet vid prissättningen (Kotler m.fl. 1998:422). I slutändan är det konsumenten/kunden som bestämmer om priset är det rätta (Kotler m.fl. 1998:411).

Prissättningsmål och strategier påverkar varje liten aspekt av marknadsföringen och försäljningen inom ett företag. Försäljnings- och marknadsföringskampanjer måste stöda och stödas av prissättningen. Likaså är marknads- och försäljningsplaner sällan effektiva om de inte utvecklas i samförstånd med försäljningsprognoser och budgeter för de viktigaste marknadssegmenten. Valet av passande målgrupper och vilken tyngdpunkt som bör läggas vid var och en av dessa är beroende av prissättningen. (Kotler m.fl. 2010:557).

De vanligaste misstagen vid prissättningen är att företaget är för kostnadsorienterat, att priserna inte speglar förändringar i marknaden, att priserna inte är anpassade efter olika produkter och olika segment och att prissättningen inte beaktar övriga konkurrensfördelar som produkt, plats och påverkan. (Kotler m.fl. 1998:403); (jmf. F. Buttle 1996:235). Samtidigt som priset ofta inte tas tillräckligt mycket i beaktande är priset det elementet som med enklaste och minsta medel kan förändras.

Priset bör koordineras och kombineras med produktens/tjänstens design, distribution samt marknadsföring för att skapa en konsekvent och effektiv marknadsföringsstrategi (Kotler m.fl. 1998:407). Låga priser vid lansering skapar efterfrågan. Allt efter som efterfrågan ökar, höjs priserna. Denna strategi utnyttjar priset för att skapa medvetenhet hos konsumenterna om bättre värde än hos konkurrenterna. (Kotler m.fl. 1998:405). Priset är inte alltid den avgörande faktorn. När ett företag väl har hittat ett bra hotell som möter företagets behov, blir priset mindre viktigt (Kotler m.fl. 1998:419). Eftersom många företag ofta ordnar omfattande konferenser är huvudprioriteten att servicen fungerar. Om företaget då en gång erhållit en bra produkt till ett bra pris är sannolikheten stor att det återvänder. På samma vis är sannolikheten liten att ett företag skulle byta hotell.

Konsumenter tenderar se priset som en kvalitetsgaranti, speciellt om tidigare erfarenheter med liknande produkter saknas” (Kotler m.fl. 1998:420). Ett högt pris

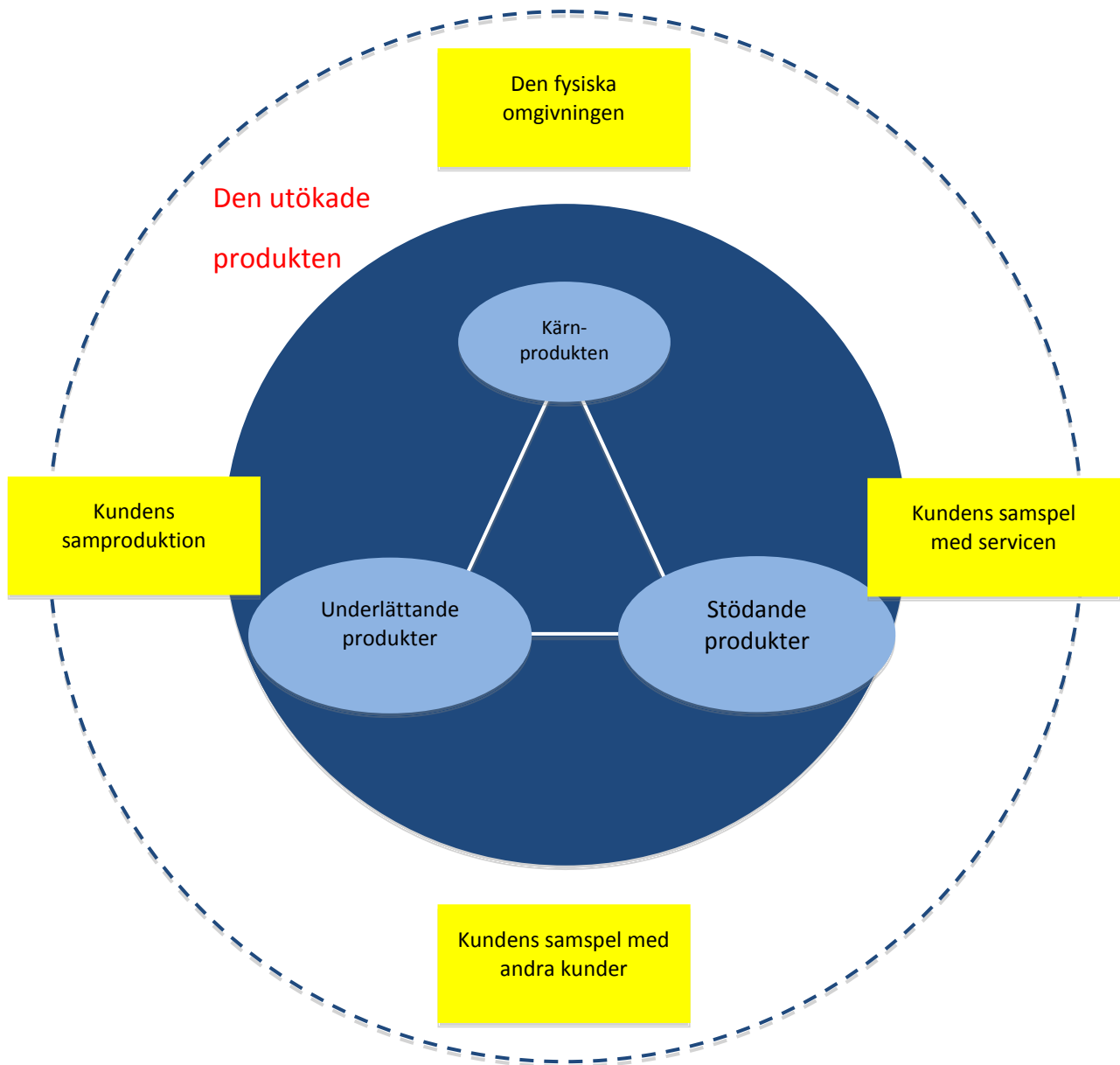
kan också tillföra en produkt prestige, eftersom det tyder på begränsad tillgänglighet (Kotler m.fl. 1998:420). Konsumenterna är ofta mindre priskänsliga när kostnaderna för en vara eller tjänst delas med någon annan, till exempel genom att förlänga en konferens med ett ledigt veckoslut på samma ort. På detta vis är resan till och från orten kanske redan betald av arbetsgivaren och två nätter till på hotellet tillsammans med make eller hustru ses inte som en så stor utgift. (jmf. Kotler m.fl. 1998:418).

Vid prissättning är det viktigt att komma ihåg att inte ens i tider av recension köper konsumenterna det billigaste alternativet, däremot kräver han/hon valuta för pengarna, och detta med all rätt (Kotler m.fl. 1998:411).

Kostnaderna för en produkt eller en tjänst delas in i fasta och rörliga kostnader (Kotler m.fl. 1998:408). Tillsammans utgör dessa de totala kostnaderna som bör täckas. Ett hotell bör utveckla en marknadsföringsplan som innehåller månatliga, genomsnittliga priser samt beläggningsgrad för inkommande verksamhetsår (Kotler m.fl. 1998:408).

h) Produktstrategier

Marknadsföringen spelar en viktig roll vid förbättring av existerande produkter och tjänster och utvecklandet av nya. Inom hotell- och restaurangföretag tas oftast endast ”huvudprodukterna” som hotellrum och restaurangen i beaktandet och man glömmer ofta att även beakta mindre produkter. Man bör således inte underskatta möjligheterna som ges genom cross-selling och upselling av redan existerande produkter. (Kotler m.fl. 2010:557-558). Följande modell (figur 8, s.45) visar hur de olika produkterna hänger samman.



Figur 8: Produktinivåer av C. Grönroos (Kotler m.fl. 2010:231)

*Kärnprodukten är den centrala produkten i sammanhanget. Den svara på frågan:
Vad köper konsumenten egentligen? Varje produkt är en lösning på ett problem.
(Kotler m.fl. 1998: 274); (Buttle 1996:184).*

Underlättande produkter är produkter som är nödvändiga för att konsumenten skall kunna använda sig av kärnprodukten. Exempel på en underlättande produkt i ett hotell är in- och utcheckningen, restaurangen, lobbyn, baren osv. Dessa är vitala för kärnprodukten och beroende av kärnproduktens art. (jmf. Kotler m.fl. 1998: 275).

Kärnprodukten kräver underlättande produkter medan den inte kräver stödande produkter. Samtidigt är gränsen mellan underlättande och stödande produkter inte självklar. Stödande produkter är extra produkter eller tjänster som ger mervärde åt kärnprodukten och samtidigt hjälper den differentiera sig ur mängden. Trots detta kan underlättande produkter vara stödande produkter för ett segment medan samma produkt tjänar som underlättande produkt för ett annat. (Kotler m.fl. 1998:275). Som exempel är en fungerande internet uppkoppling ett måste för en affärsresande medan den endast ger mervärde för en familj på semester.

Stödande produkter skall gärna differentiera sig från konkurrenternas och därmed skapa ytterligare medvärde för konsumenten. Stödande produkter tillför inga konkurrensfördelar om de inte är ordentligt planerade och förverkligade. De bör möta eller överträffa konsumenternas förväntningar för att åstadkomma en positiv effekt. (Kotler m.fl. 1998:276).



Bild 2 (tv): Inne i affären Linängen på Westerby Gård

Bild 3 (u.th): Inne i affären Linängen på Westerby Gård

Bild 4 (n.th): Den gamla ladugården på Westerby Gård som inhyser affären Linängen

Den utökande produkten utgör allt som rör sig omkring kärnprodukten samt de underlättande och stödande produkterna kombinerat med dessa. Utökande produkter är tillgänglighet, atmosfären, interaktionen mellan konsumenterna och mellan konsument och personal.

Kärnprodukten är verksamhetens fokus; *"it s the reason for being"*. De underlättande produkterna är grundläggande för att kunna leverera kärnprodukten till målmarknaden. Stödande produkter hjälper företaget positionera kärnprodukten. Enligt Christian Grönroos utgör kärnprodukten tillsammans med de underlättande och stödande produkterna *vad* konsumenten erhåller men inte *hur*. Den utökande produkten eller servicen kombinerar *vad* som levereras med *hur* det levereras. (Kotler m.fl. 1998:277). Till de utökande produkterna räknas faktorer som: tillgänglighet, atmosfär, kundernas växelverkan med levereringen av servicen, kundernas interaktion med varandra samt kundernas delaktighet. (Kotler m.fl. 1998:277-283).

7. BUDGET - Resurser som krävs för att stöda strategier och uppnå mål

”För att få bästa möjliga grepp om såväl intäkter som kostnader bör kortsiktiga marknadsplaner uttryckas i en resultatbudget. Detta gäller inte minst beträffande kampanjplaner.” (Albertsson & Lundqvist 1997:375).

Vid sammanställandet av marknadsplaner måste tillgängliga resurser, eller resurser som med högsta sannolikhet kommer att bli tillgängliga, beaktas. Enligt Kotler m.fl. (2010:558-559) är resurser som kräver eftertanke bl.a. personal, utgifter och kostnader, undersökningar, rådgivning och utbildning samt budgeter. Företaget bör överväga behovet av personal med god tidsmarginal för att detta ska kunna tas i beaktandet vid budgetering. Speciellt viktigt är detta inför högsäsonger och andra tillfällen som kräver stor kapacitet. (Kotler m.fl. 2010:558).

En omsorgsfullt sammanställd budget är endast en reflektion av en noga igenomtänkt marknadsplan (Kotler m.fl. 2010:558).

8. SÄLJREGLERING

En försäljningsplan är en del av marknadsplanen. Försäljningsplanen bör fästa speciellt mycket uppmärksamhet på försäljningsstaben samt dess mål och strategier för att säkerställa att försäljningen uppnår det budgeterade. Försäljningsmålen bör formuleras enligt områden, regioner, tidsperioder, försäljare och avdelning. Den årliga försäljningen bör spjälkas upp enligt försäljning per kvartal och per månad, i vissa fall även per vecka. Det är ytterst viktigt att försäljningen kontinuerligt följs upp och jämförs med budgeten. På detta vis kan låga försäljningssiffror åtgärdas innan det är för sent. (Kotler m.fl. 2010:561).

På grund av den mänskliga faktorn är det omöjligt att konstruera en perfekt marknadsplan. Marknadsförhållanden förändras, olyckor sker, och många andra orsaker leder till behovet att uppdatera och förfina marknadsplaner. Eventuella justeringar bör i sådana fall göras i fråga om taktiker, budgeter eller tidplaner istället för i större strategier och målsättningar. (Kotler m.fl. 2010:561).

9. PRESENTATION OCH FÖRSÄLJNING AV PLANEN

Enligt Kotler m.fl. (2010:561) bör man aldrig anta att en marknadsplan är så logisk att den säljer sig själv. Marknadsplanen ska säljas till många personer, bland annat följande: medlemmar av försäljnings- och marknadsföringsavdelningarna, utomstående försäljare undersöknings- och reklambyråer och sist men inte mins ledningen.

10. UTVÄRDERING

Hela marknadsplaneringsprocessen bör kontinuerligt utvärderas. Vad gick fel? Varför? Kan felkällan elimineras nästa gång vi planerar? Hela syftet är att få planerandet att bli en läroprocess. En medveten utvärdering kan lära oss att göra bättre prognoser exempelvis.” (Albertsson & Lundqvist 1997:375).

11. FÖRBEREDELSE FÖR FRAMTIDEN

Processen av marknadsplanering är kontinuerlig. Generellt så börjar planeringen av kommande års marknadsföring så fort detta års plan är godkänd. (Kotler m.fl. 2010: 563).

Utvecklandet av marknadsplaner beror långt på tillgång till pålitlig information. Denna process kan alltid utvecklas och förbättras. Det är viktigt att alltid vara uppmärksam på nya metoder för datainsamling. (Kotler m.fl. 2010: 563).

En bra marknadsplan hjälper, inte bara företaget, utan också människorna i det att växa. Genom att delta i processen att utveckla en marknadsplan ökar förståelsen för ledningsprocessen. De anställda inser vikten av teamarbete, hur målsättningar skapas och uppnås för att inte tala om tidsscheman och effektiv tidsplanering. (Kotler m.fl. 2010: 563).

Det är lätt hänt att planeringen läggs på hyllan i ekonomiskt svåra tider. Trots detta är det just vid sådana tider som planering är viktigare än någonsin. Den ger stabilitet och försäkran om mening och riktning. (Kotler m.fl. 2010: 563).

Utvecklandet av marknadsplaner har visat sig fylla även andra viktiga funktioner förutom själva planen. Hit räknas ledningens deltagande och engagemang på alla nivåer inom företaget, tillräcklig tid för utveckling, specifik utbildning i utvecklandet av marknadsplaner samt att omvandla målsättningar till motivation. (Kotler m.fl. 1998:678); (Kotler m.fl. 2010: 540-563)

12. RULLANDE PLANER

”Varje ny planeringsomgång inleds med att långsiktiga planer revideras i ljuset av ändrade förutsättningar.” Det viktigaste är att man alltid kan arbeta utifrån en färsk långtidsplan. ”Att man talar om rullande planering innebär att det finns en naturlig kontinuitet, ett självklart samband mellan årets långtidsplan och föregående års. Kontinuiteten bör också bestå i att hela planeringen år efter år sker efter samma principer och samma rutiner. Det spar tid och ger de berörda personerna en viss trygghet. De blir hemmastadda i planeringsprocessen.” (Albertsson & Lundqvist 1997:375-376).

7.2.3. Varför marknadsplanering?

Nyckeln till framgångsrik planering är marknadsundersökning. Genom en djupare förståelse för kundernas önskemål, förväntningar, antaganden och tillfredsställelse kan företaget bygga sig konkurrensfördelar genom segmentering, differentiering, positionering och fastställande av målmarknad. (Kotler m.fl. 2010:539). För att utveckla framgångsrika strategier och planer, krävs uppdaterad information om företagets omgivning, konkurrenter och segment. Analys av intern data/information är ofta grunden för bedömningen av den aktuella marknadssituationen. Den interna analysen kompletteras av en marknadsanalys av den totala marknaden, konkurrensen, nyckelfrågor, möjligheter och hot. (Kotler m.fl. 2010:539).

Följande frågor kan svara på huruvida en marknadsplan utnyttjas effektivt (jmf. Witt & Moutinho 1995:434):

- Har processen vid utvecklandet av marknadsplanen hjälpt företaget att klargöra dess roll inom turismindustrin samt angett en riktning för företaget?
- Har ledningen en bättre förståelse för nyckeln till framgång inom industrin?
- Har processen bidragit med en större förståelse för kunder, konkurrenter och marknaden i allmänhet?
- Är målen och metoderna för att uppnå detta tydligare?
- Är behov och resursanskaffning tydligare?
- Hänvisar företaget till marknadsplanen vid beslut? Fungerar marknadsplanen som beslutsunderlag på alla nivåer och i alla lägen inom företaget?
- Är metoderna för utvärdering, målformulering och strategiformulering länkade till varandra?
- Har vi generellt sett en större förståelse för vart vi är på väg och varför än utan en marknadsplan?

7.2.4. Marknadsplanering inom små företag

Även om marknadsföringsprinciper, såväl strategiska som operationella, gäller lika för alla organisationer oberoende storlek, varierar ofta tillämpningen i praktiken. Hos ett stort företag med en väldefinierad ledningsstruktur och rikligt med resurser tillämpas marknadsföringsprinciper annorlunda än hos ett litet företag med begränsade resurser och ledaregenskaper. Detta reflekteras ofta i marknadsplaneringen och framförallt i den slutgiltiga marknadsplanen. (Brassington & Pettitt 2000:922).

Brassington & Pettitt (2000:922-923) definierar små företag enligt följande:

- Liten marknadsandel
- Personligt ägarskap
- Självständighet
- Extern osäkerhet, t.ex. oväntade förändringar i det ekonomiska klimatet.
- Intern osäkerhet, t.ex. ledningens/ägarens motivation.
- Hög flexibilitet
- Innovationsförmåga
- Högt risktagande
- Specialiserat, nischat utbud
- Snabb och stegvis utveckling

Hos små företag ligger fokuset oftast på överlevnad. Detta innebär att skapa en nisch på marknaden och använda sig av marknadsinstrument för att bli konkurrenskraftig. (Brassington & Pettitt 2000:926). En noga igenomtänkt inkörsplan, i vilken alla olika aspekter av marknadsmixen är samordnade, ökar chansen till framgång. Områden som kräver speciell fokusering är bland annat produktkvaliteten och förhållandet mellan produkt och pris. Ett för lågt pris kan innebära att verksamheten inte är tillräckligt lönsam medan ett för högt pris inte lockar till sig tillräckligt med kunder. För små, nygrundade företag eller små företag som nyligen lanserat en ny produkt är det viktigt att skapa en grundnivå av medvetenhet. Detta sker oftast med hjälp av lokal media. (Brassington & Pettitt 2000:927).

För ett litet företag i början av sin verksamhet är det viktigt att inte endast förlita sig på några stora kunder. Om inte kundbasen är diversifierad, är det lilla företaget extremt känsligt för plötsliga förändringar hos kunden (Brassington & Pettitt 2000:922).

Storey (1994) menar att det finns tre faktorer som påverkar ett litet företags tillväxt. Den första faktorn är entreprenörens bakgrund och tillgång till resurser”. Här är det främst frågan om utbildning och erfarenhet. Den viktigaste faktorn anses trots allt vara motivationen hos företagaren. De som grundat ett eget företag för möjligheten till självständigt arbete och förmögenhet anses ha de största möjligheterna till framgång (Kinsella et al., 1993). Även storleken på företagen spelar en viktig roll. Det har visat sig att de minsta företagen är mindre benägna till tillväxt i jämförelse med större företag med mellan 25 och 49 anställda (Hakim, 1989). (se Brassington & Pettitt 2000:929). De strategiska besluten som fattas när företaget har överkommit den svåra lanseringsfasen anses vara speciellt viktiga. De marknadsområden som kan vara avgörande för ett företags tillväxt är utveckling av produkter och produktvarieteteten, förändringar för att bättre svara på kundernas behov, övervägande om marknadsnischen är passlig för en eventuell tillväxt, professionalisering av marknadsföringen, företagets positionering och kanske till och med utvecklandet av en marknadsföringsplan som stöder en utveckling och tillväxt. (Brassington & Pettitt 2000:929). Det är viktigt att alla dessa, och många andra, strategiska beslut är noga igenomtänkta när företaget planerar utvidga. När företaget börjar växa tar ofta konkurrensen fart. (Brassington & Pettitt 2000:929).

Många små företag måste arbeta hårt bara för att överleva. Generellt sett misslyckas yngre företag snarare än äldre, mycket små organisationer är mer sårbara än större och intressant nog har de företag som växer vid ett tidigt skede en större chans att överleva. Det lilla företaget kan misslyckas (enligt Burns 1989) om:

- det inte kan identifiera målmarknaden eller målgrupperna
- det inte kan definiera den geografiska marknaden
- det inte kan delegera
- det ser reklam som en utgift istället för som en investering
- det har dålig kännedom om prissättning och strategier
- det har dålig förståelse för och kännedom om distributionskanaler
- det inte planerar.

(se Brassington & Pettitt 2000:931)

Om företaget verkar på en konsumentmarknad, krävs ett mycket noggrant schema för när vilken typ av media bör användas. Massmedia är vanligtvis för dyrt för små företag medan specialiserade tidsskrifter kan ge en effektivare kommunikation, likaså direkt marknadsföring. (Brassington & Pettitt 2000:929).

Marknadsföringsplanen fyller således en vital funktion inom ett företag. För små företag kan utvecklandet av en marknadsföringsplan till och med vara viktigare än hos större organisationer. I och med att företagaren/-arna i mindre företag har flera olika roller och i en större grad är involverade i den dagliga verksamheten blir de strategiska besluten ofta liggande. Grundläggande frågor som utbud och efterfrågan, företagets positionering och konkurrensfördelar samt konkurrens tenderar bli obehandlade. Eftersom små företag ofta är väldigt nischade och koncentrerar sig på snävt definierade målgrupper, vilket de ofta gör bättre än större organisationer, kräver detta en konstant utvärdering och utveckling. På grund av detta är det ytterst viktigt för små företag inom turismindustrin att ständigt utvärdera sin omgivning på jakt efter nya möjligheter och hot. (Witt & Moutinho 1995:435).

Vid lansering eller utveckling av nya produktlinjer, produkter eller tjänster är det enligt Witt & Moutinho (1995:435) ytterst viktigt, viktigare än hos större företag, att utvärdera möjligheter och risker utgående från marknadens efterfrågan. Vid en sådan utvärdering är det relevant att ta marknadsplanen i beaktandet.

Processen vid utvecklandet av en marknadsplan bör vara anpassad utgående från behoven hos små företag. Tonvikten bör ligga på formuleringen av konkurrensfördelar och förstärkandet av dessa för stödandet av positioneringen på marknaden. (jmf. Witt & Moutinho 1995:435).

8. RESULTATREDOVISNING

I kapitlet ovan har jag presenterat olika teorier och synvinklar på vad såväl en marknadsföringsstrategi som en marknadsplan är. Marknadsföringsstrategier är fordon med vilka man når målen medan marknadsföringstaktiker är verktyg som underhåller strategierna (Kotler m.fl. 1998:690). Den ena är således beroende av den andra för att företaget ska ha någon verklig nytta av dessa i sin marknadsföring. I detta stycke kommer jag att utgående ifrån den ovan presenterade teorin, presentera en marknadsplan som bygger på en marknadsstrategi anpassad för Westerby Gårds gårdshotell.

En marknadsplan kan inte åstadkommas utan att stegen innan i den strategiska planeringen tas i beaktandet. Jag har således valt att följa Albertssons & Lundqvists (1997:371) modell för marknadsplanering och tillämpa den tillsammans med Kotler m.fl:s modell (2010:540-563) på Westerby Gårds gårdshotell. Därtill har jag beaktat Witt & Moutinhos (1995:922-945) riktlinjer för marknadsplanering inom små företag. Ur dessa modeller har jag plockat det jag ansett viktigast för utvecklandet av en marknadsplan för ett litet turismföretag. Dessa utgör de teoretiska grundstenarna för marknadsplanen. Marknadsplanen bygger även i stor grad på intervjuerna med Jeanette Bäckström (Westerby Gård), Nina Rosenström (Westerby Gård) och Lena Berglund (NMC Termonova). På basis av detta har jag sammanfattat en marknadsplan, specifikt utvecklad och anpassad för att höja beläggningsgraden för Westerby Gårds gårdshotell såväl på lång som på kort sikt.

9. MARKNADSPLAN FÖR WESTERBY GÅRD MED FOKUS PÅ GÅRDSHOTELLET

Denna marknadsplan är uppbyggd enligt följande struktur:

1. Sammanfattning och sammanhang
2. Grundläggande analys
 - a) Marknadsanalys
 - b) Konkurrensanalys
 - c) Företagsanalys
3. Segmentering, positionering och val av målgrupp
4. Marknadsföringens mål
 - a) Strategiska och taktiska mål
 - b) Kvoter
5. Handlingsplaner; strategier och metoder
 - a) Långsiktig marknadsplan
 - b) Kortsiktig marknadsplan
 - c) Kampanjplaner
 - d) Distributionskanaler och samarbetspartners
 - e) Prissättningsstrategier
6. Budget
7. Utvärdering samt kontroll
8. Möjligheter

9.1. Sammanfattning och sammanhang

Westerby Gård är en lantgård från 1500-talet som byggts om till ett hotell-, restaurang och konferenskomplex. Gården är belägen i Ingå, Västra Nyland, ca 60 km väster om Helsingfors och på 10 kilometers avstånd från Ingå kyrkby. Verksamheten äger rum ett antal byggnader, både på gården och utanför dess grindar. Karaktärshuset inhyser



gårdens kök och restaurang samt en kabinett för möten eller middagar. Gårdshotellet består av 10 individuellt inredda gästrum samt kabinett, bastu, bubbelpool och terrass. I närheten av gården finns också en stuga, Deijastugan, denna rymmer fyra personer och är mormors-stugan personifierad. Utöver dessa hyser den gamla ladugården en liten affär, Linängen, där kunder kan köpa med sig ett minne från gården. På ön Torrharun i Ingå skärgård finns vedeldad bastu och möjligheter att kombinera nytta med nöje i en rofylld miljö.

Bild 5: Terrassen vid Karaktärshuset på Westerby Gård

Westerby Gård är sedan 2010 medlem av Petit Hotel – De små hotellen med de stora köken. Detta är ett steg i ledet att rikta blickarna mot nya marknader. Petit Hotel härstammar från Sverige, där också de flesta Petit Hotels verkar. I och med medlemskapet placerar man Westerby Gård på kartan för konsumenter utanför Finlands gränser.

Gården styrka är dess läge. Närheten till natur, hav, landsbygd och stad. Allt finns inom räckhåll. Läget är Westerby Gårds starkaste konkurrensmedel och samtidigt det som ska och bör lyftas fram i alla lägen, till alla kunder. Läget är den gemensamma nämnaren för alla målgrupper.

Westerby Gårds marknad sträcker sig från Ingå med omnejd till huvudstadsregionen. Den primära målgruppen är företagskunder och den sekundära består främst av privatpersoner från huvudstadsregionen. Man kan också tala om en tredje målgrupp som består av lokalbefolkning.

Inom fem år planerar Westerby Gård ha diversifierat sin kundkrets och anpassat den efter årstider, utbud, efterfrågan och säsonger. Man kommer att i större grad koncentrera sig på den lokala marknaden men samtidigt upprätthålla och stärka kontakterna till företagskunder och kunderna i huvudstadsregionen. Man kommer också att rikta sig till kunder utanför Västra Nyland och till och med utforska marknaden utanför Finland.



Bild 6 och 7: Det nybyggda gårdshotellet på Westerby Gård

Westerby Gårds strategiska mål är att upprätthålla en höjd belägningsgrad på hela gården, att utöka marknaden till utanför Västra Nyland och utanför Finlands gränser. På kort sikt innebär detta att höja belägningsgraden i Gårdshotellet per vecka, per månad och per år. På lång sikt är målet att bli ett koncept. Westerby Gård ska inte vara ett hotell-, restaurang och konferenskomplex i Ingå, detta ska vara en självklarhet. Westerby Gård ska vara en kombinerad lösning på flera problem. Det ska vara exklusivt men samtidigt lantligt. Enkelt men värdigt. Westerby gård ska vara platsen du kommer till på en gammal, rostig cykel, där du äter ett mål tillrätt på

närproducerade råvaror, somnar med doften av nytvättat linne och börjar följande dag med nybakt bröd och te bryggt på örter från den egna gården. Westerby Gård är en känsla, inte en produkt.

Såväl de strategiska som de taktiska målen planerar uppnås med hjälp av omsorgsfullt planerade kampanjer. För att öka beläggningsgraden i Gårdshotellet måste också beläggningsgraden i restaurangen i Karaktärshuset öka. Dessa två hänger samman och är beroende av varandra för att verksamheten som helhet ska vara framgångsrik. Kampanjerna är anpassade efter årstider och säsonger. Likaså är målgrupperna. Om vinterhalvåret riktar sig Westerby Gård till företagskunder, om sommaren till sommargäster och luckorna mellan dessa fylls med hjälp av lokalbefolkningen, familjefester och högtider. Marknadsföringen sker i kulisserna. Den består av försiktig information om händelser, tillställningar och nyheter. Marknadsföringen är en kombination av elektronisk, direkt och tryckt marknadsföring, word-of-mouth och en personlig och kontinuerlig kontakt med existerande kunder. Marknadsföringen bör samtidigt vara visuell, den bör förmedla en känsla inte ett erbjudande. Den ska vara barfota fötter i daggdrypande gräs, linnen på tork i en varm sommarvind, smultron med glass, smältvatten som droppar från ett snöfullt tak i vårsolen och gåshud över hela kroppen efter ett dopp i havet. Den ska dofta, kännas och förmedla en längtan bort från bullriga gator och hektiska arbetsdagar.

Denna plan är en del av företagets marknadsföringsstrategi. Den fungerar i samförstånd med, stöder och stöds av företagets affärsplan, affärsidé, verksamhetsplan och budget. Planen följs kontinuerligt upp under verksamhetsåret och kampanjplanerna följs upp och utvärderas allt efter att de verkställts. Planeringen och uppföljningen är kontinuerlig och allt eftersom en plan verkställt och uppföljts inleds planerande på nytt. På detta vis finns felsteg och felbedömningar i färskt minne och kan undvikas vid nästa runda.

Målen kommer att mätas genom att följa upp antalet kunder på gården. Varifrån kommer de? Hur kommer de till Westerby Gård? Hur känner de till gården? Reser de privat eller i arbetets tecken? Detta görs genom att bland annat utnyttja informationen i registreringsformuläret som varje övernattande gäst bör fylla i. Vidare kan kunderna ombes fylla i separata frågeformulär vid utcheckningen där vistelsen som helhet kan utvärderas.

9.2. Grundläggande analys

9.2.1. Marknadsanalys

Westerby Gårds geografiska marknad sträcker sig från Ingå med omnejd till Huvudstadsregionen. Klientelet består främst av kunder från huvudstadsregionen, såväl privata som företagskunder. Den aktivaste säsongen sträcker sig från april till september.

9.2.2. Konkurrensanalys

För att kunna analysera Westerby Gårds konkurrenter bör man veta utgående ifrån vilken produkt eller tjänst konkurrensen ska analyseras. Westerby Gård erbjuder ett antal olika tjänster och produkter men är samtidigt en kombination av ett antal olika tjänster och produkter. Westerby Gård är en restaurang, det är en konferenslokal, ett hotell, en affär men likväl en kombination av alla dessa. Westerby Gård är beläget öster om Ingå kyrkby i Västra Nyland. De geografiskt sett närmaste konkurrenterna är belägna i Ingå kyrkby men några befinner sig likaså i utkanterna av kommunen. Till dessa kan räknas Sågen, Delta café, Tigris och Café Jakobshamn. Alla dessa är restauranger, alltså är det restaurangen i Karaktärshuset på Westerby Gård som utsätts för den huvudsakliga konkurrensen. Av dessa är Sågen den som främst tävlar om samma kunder.

Den närmaste konkurrenten vad gäller såväl tjänste- och produktutbud som läge är Svartå Slott. Svartå Slott är beläget vid Svartån i Raseborg och erbjuder sina gäster hotell- och konferensanläggning, restaurang, museer och en vacker och historisk omgivning till ett relativt högt pris.

I och med att Westerby gård gärna riktar sig till kunder i huvudstadsregionen och företagskunder bör också en annan infallsvinkel på konkurrensen tas i beaktande. Nämligen företag som erbjuder samma slags produkter och tjänster inom samma räckvidd från huvudstadsregionen. Detta innebär att man likväl måste vara medveten

om eventuell konkurrans i Sibbo, Borgå, Vanda, Kyrkslätt, Sjundeå, med andra ord hela Nyland.

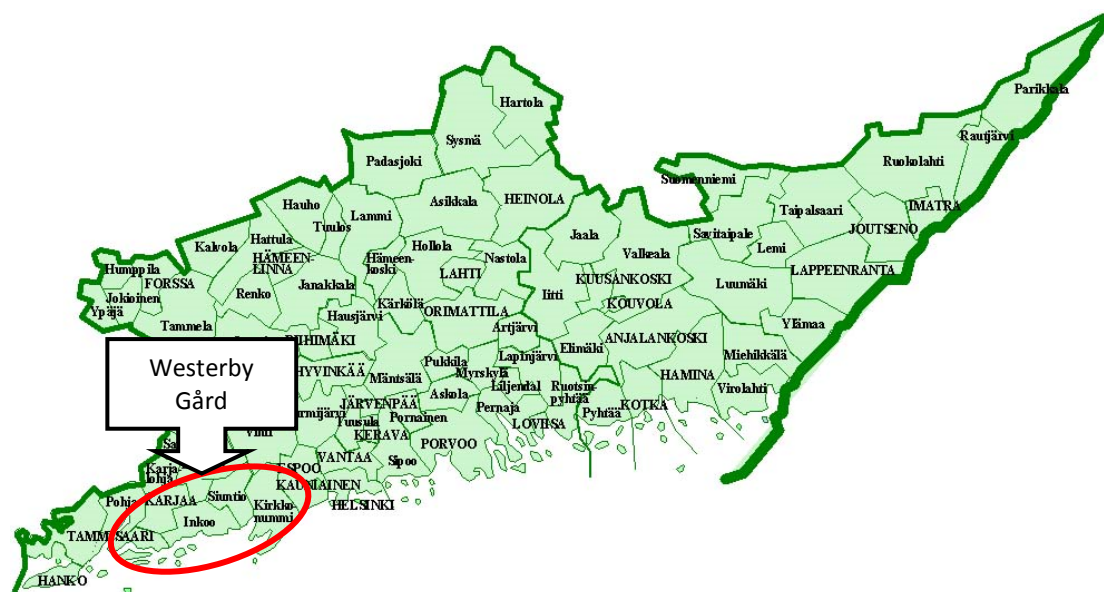


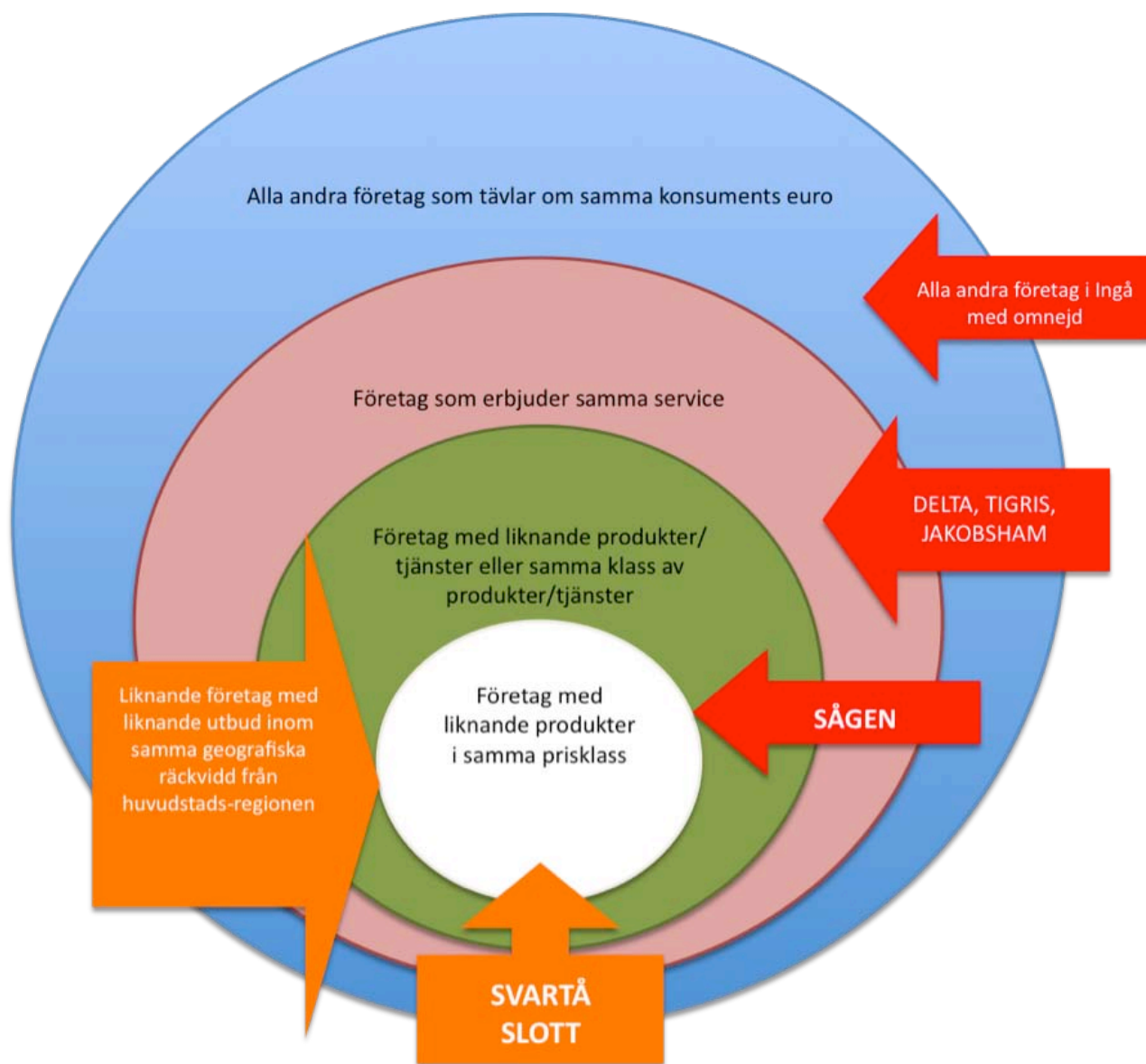
Bild 8: Södra Finlands län

Konkurrenterna i Westerby Gårds omedelbara omgivning kan beskrivas enligt följande:

Svartå Slott Beläget vid Svartån i Svartå, Raseborg. Herrgården är en del av Svartå bruk och uppfördes 1783-1792. Herrgården är omgiven av en över 100 år gammal park i engelsk stil. I byggnaden verkar en högklassig restaurang och i delar av byggnaden arrangeras diverse konferenser och tillställningar. Bland annat den årliga antikmässan på sommaren har rönt stort intresse även utanför landets gränser. (Wikipedia - Svartå Slott 2010)

Sågen Lunch- och middagsrestaurang i affärskomplexet Strand i Ingå småbåtshamn. Hög prisklass, medelhög service, gemytlig atmosfär, bra läge. Stor, solig terrass. Ordnar trubadur- och danskvällar om sommaren. Populär hos såväl lokalbefolkningen som sommar- och båtgäster.

- Delta café** Lunch- och snabbmatsrestaurang i Ingå småbåtshamn. Solig och omtyckt terrass vid havet. Låg service, medellåg prisklass. Fungerar samtidigt som hamnkontor, bensinstation och affär.
- Tigris** Krog och orientalisk- och snabbmatsrestaurang i Ingå småbåtshamn. Serverar kurdisk mat samt pizza. Ordnar bland annat karaokekvällar. Medellåg service och medelprisklass. Populär bland den yngre lokalbefolkningen men också bland äldre lokalbefolkning med lägre inkomster.
- Café Jakobshamn** Hamn med övernattningsmöjligheter, café, restaurang och terrass på en ö utanför Ingå. Belägen nära farleden och omtyckt såväl av lokalbefolkningen som av båtfarande sommargäster. Medelhög prisklass, medellåg service. Ordnar danskvällar med levande musik. Transporttillfällen på sommaren till och från Jakobshamn med taxibåt flera gånger om dagen.



Figur 9: Grader av konkurrens (Kotler m.fl. 2010:88) tillämpat på Westerby Gård och dess konkurrenter

9.2.3. Företagsanalys

Westerby Gård är ett restaurang-, hotellkomplex i Ingå, Västra Nyland. Gården befinner sig ca 60 kilometer väster om Helsingfors och på ca 10 kilometers avstånd från Ingå kyrkby. Gården härstammar från 1500-talet och huvudbyggnaden i dess nuvarande form stod klar år 1857. Gården har fungerat och fungerar ännu idag i viss mån som en lantbruksgård vid sidan om den nya turistnäringen.

Gården består av ett antal olika byggnader. Den huvudsakliga verksamheten kretsar kring verksamheten i Karaktärshuset, ovan huvudbyggnaden. Karaktärshuset, en stockbyggnad i tre våningar är gårdens kärna. I huset finns en matsal, ett mötesrum samt ett kabinett. Huset har en stor terrass som används flitigt under de varma sommarmånaderna tillsammans med trädgården. Gårdshotellet består 10 individuellt inredda rum med badrum och dusch. Utöver dessa inrymmer byggnaden också mötesrum, bastu, bubbelpool samt tvättmöjligheter och en terrass som vetter mot solnedgången i väster. Hotellbyggnaden är ny och stod klar hösten 2008. På gården finns även en liten affär som är inrymd i den gamla ladugården. Affären *Linängen* är inredd i samma lantligt idylliska stil som Karaktärshuset och de övriga byggnaderna. Utbudet i Linängen består främst av inredningsattiraljer men även spa-relaterade produkter. I affären kan kunderna köpa med sig ett litet minne från gården. Bland annat säljs likadana linnehanddukar som används i hotellet. I anslutning till verksamheten på Westerby Gård erbjuds gästerna utflykter till ön *Torrharun* i Ingå skärgård. På ön har gästerna tillgång till vedeldad bastu samt fiskeutfärder. Till utbudet som inte står i direkt anslutning till gården hör även *Deijastugan*. Stugan renoverades år 2008 och har bäddar för fyra personer. Stugan har wc, dusch, elvärme, spis, ugn, kylskåp, mikrovågsugn samt kallt och varmt vatten. Stugan befinner sig alldeles vid havet och är även närbelägen till skogen. Reservering av bord i restaurangen och bokning av hotellrum sker än så länge främst per telefon.



Bild 9: Restaurangen i Karaktärshuset på Westerby Gård

Westerby Gård har nyligen blivit medlem av *Petit Hotel - De små hotellen med de stora köken*. Ett Petit Hotel är ett litet hotell i en unik miljö. Alla Hotell inom Petit Hotel är placerade i vackra och rogivande miljöer. Ett Petit Hotel konkurrerar med större hotell med helt andra medel. Här är det den unika miljön, landskapet, kulturen men framför allt de utmärkta köken som har konkurrenskraften. Liksom familjeägarna, som med känsla och småskalighet älskar sitt hotell och dess möjligheter. Familjeägandet innebär också att alla dessa hotell är småföretagare med allt vad det innebär. Det är inte ett jobb, utan ett sätt att leva. I Finland finns endast ett annat Petit Hotel, Art & Design Villas, Anttola. Petit Hotel härstammar från Sverige och de flesta Petit Hotels hittas således inom Sveriges gränser. Förutom Sverige och Finland kan man hitta Petit Hotels ibland annat Sydafrika och Storbritannien.

Westerby Gårds huvudsakliga verksamhet kretsar kring anordnandet av tillställningar som bröllop, födelsedagar, övriga familjefester men även företagstillställningar. Middagarna förbereds av gårdens köksmästare. Menyn präglas av en enkel men elegant skandinavisk stil och lokalt producerade råvaror värdesätts och dessa utgör en

betydande del av ingredienserna. Prisnivån på företagets produkter håller en hög nivå. Likaså kvaliteten. Stor vikt läggs på närproducerade och ekologiskt odlade råvaror.

Vägen till Westerby Gård är en liten sandväg som viker av från Kungsvägen och slingrar sig genom åkrarna runt omkring. Kungsvägen (fi. *Kuninkaantie*) kallas en vägsträcka som sträcker sig genom södra Finland, från Åbo till Viborg. I utökad version omfattar den en vägsträcka av norra Europas äldsta vägar, postrutten från Bergen över Oslo, Karlstad, Örebro, Stockholm till Mariehamn och vidare genom södra Finland via Åbo, Helsingfors och Viborg fram till S:t Petersburg. I den moderna turistmarknadsföringen börjar vägen i Åbo. Vägen har sedan 1300-talet använts av kungar och deras kurirer, biskopar, borgare, konstnärer och arméer. Vägen knöt ihop den svenska stormaktens östra och västra delar med varandra. På många ställen finns den ursprungliga väglinjen kvar, på andra ställen har den försvunnit.

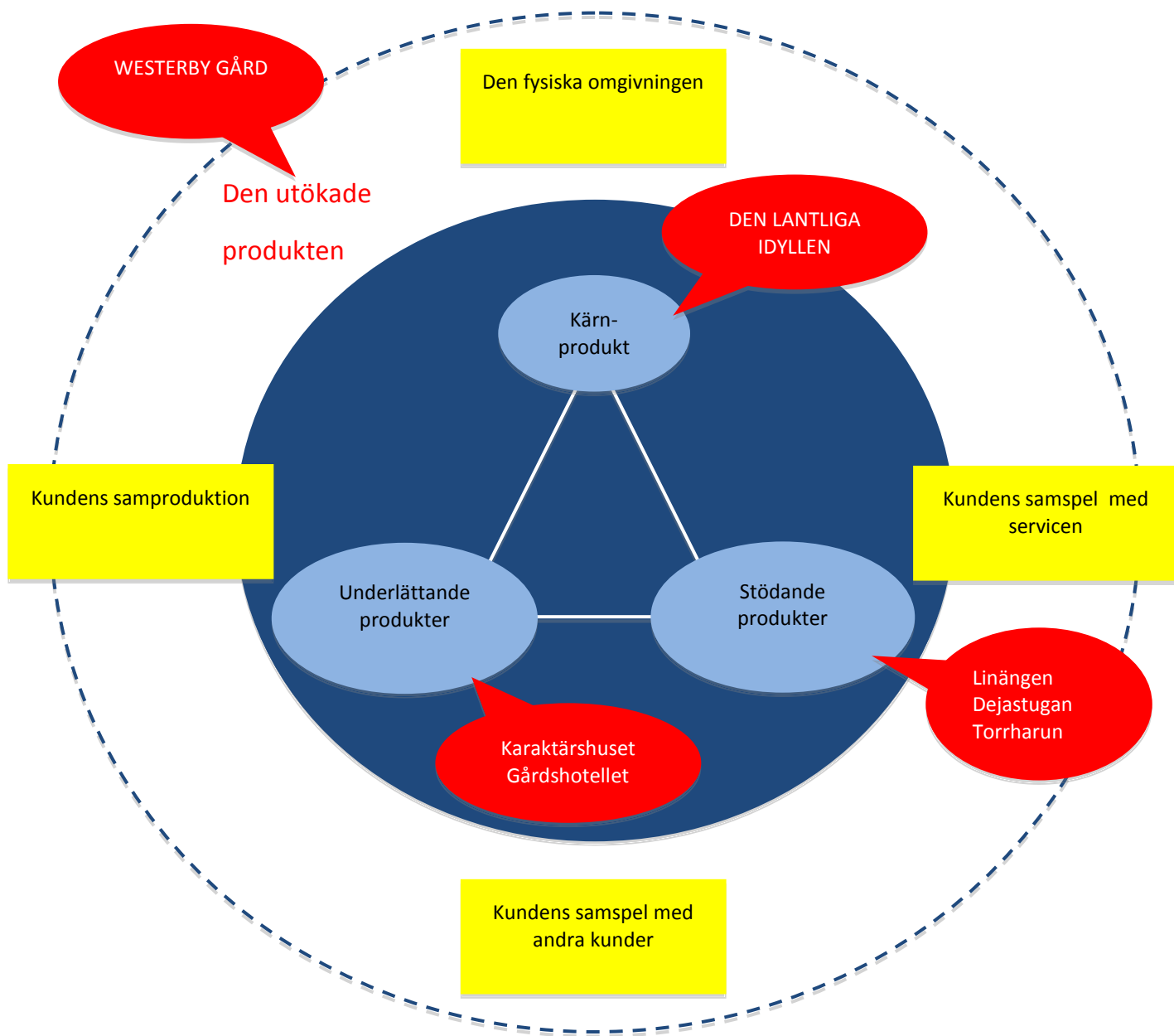
Längs med Kungsvägen uppstod herrgårdar, bondgårdar, krogar och gästgiverier som inhyste de som reste längs med Kungsvägen. Mäktiga adelssläkter hade både svenska kungar och ryska tsarer som sina gäster i sina herrgårdar. Längs med vägen har det uppstått en blandning av olika kulturer, som man lätt kan bekanta sig med: medeltida kyrkor, vackra herrgårdar, måleriska bruksorter, idylliska hamnstäder och tjugusiga byar finns kvar som minnen från Kungsvägens rika historia.



Bild 10: Vägs skylt vid avtaget från Kungsvägen mot Westerby Gård

Vägen är markerad med bruna vägs skyltar med en bild av en gul krona och oftast texten "Kungsvägen/Kuninkaantie". Öster om Karis fram till Kyrkslätt förgrenar sig vägen att gå antingen via Ingå eller via Sjundeå.

Westerby Gårds kärnprodukt är den lantliga idyllen. Kunderna köper i grund och botten inte mat eller tak över huvudet. De köper upplevelsen att äta och sova i en idyllisk, lantlig miljö. Detta underlättas av restaurangen i Karaktärshuset och gårdshotellet. Man kan således påstå att Karaktärshuset och gårdshotellet är underlättande produkter, inte kärnprodukter. De stödande produkterna, det vill säga de som ger mervärde är kärnprodukten, utgörs bland annat av affären Linängen, Deijastugan och Torrhärun. Till de stödande produkterna kan likaså god service, ekologiskt producerade råvaror och unika smakupplevelser räknas. Alla dessa faktorer och produkter tillsammans bidrar till den utökade produkten – Westerby Gård.



Figur 10: Produktinivåer av C. Grönroos, (se Kotler m.fl. 2010:231) tillämpat på Westerby Gård

Företaget är ovan presenterat i neutrala ordalag. För att kunna utveckla och förbättra verksamheten är det viktigt att känna till såväl starka som svaga sidor, möjligheter och hot. Vid en sådan analys är det bra att använda sig av en såkallad SWOT-analys; (eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot.

Styrkor Företaget har en stark konkurrensfördel i att det är ensamt om sin produkt- och tjänstesammansättning inom ett viss geografiskt område. Dess läge och omgivning hör likaså till företagets starka punkter. Det är unikt. Företaget är litet och ägarna är en naturlig del av den dagliga verksamheten. Viljan och engagemanget att utveckla och upprätthålla en framgångsrik verksamhet är en naturlig följd.

Svagheter Ett litet företag är väldigt sårbart på sin marknad, speciellt om kund-/målgruppen inte är tillräckligt diversifierad.

Möjligheter Möjligheterna ligger i att utnyttja det som omgivningen ställer till förfogandet. Närhet till havet, natur, kultur, historia osv. Ingå, och framförallt Västra Nyland är fullt av utbud på just det där lilla extra som gör landsbygden så idyllisk. Möjligheterna utgörs likaså av openetrerade marknader och målgrupper samt av eventuell utvidgning. I och med att företaget är litet är det samtidigt väldigt anpassningsbart. Nya trender och preferenser hos målgruppen bör beaktas och verksamheten kan utvecklas därefter.

Hot Samtidigt som det är en styrka att vara ensam på sitt område så är det även ett hot. I och med att omedelbar konkurrens om samma kunder inte existerar är resultatet ofta lättja. Små företag är också i högsta grad hotade av förändringar i preferenser hos målgruppen eller i miljön och omgivningen.

Sammanfattningsvis kan sägas att Westerby gård har alla de rätta resurserna som krävs för att fortsätta vara konkurrenskraftigt på sin marknad. Företaget har också allt som krävs för att utvecklas till att bli ännu mer framgångsrikt. Läget, lokaliteterna, utbudet av produkter och tjänster, personalens kompetens är allt på sin plats för en framgångshistoria. Problematiken ligger i att ta tillvara tillfällena och möjligheter och i att konstant utvecklas med hjälp av dessa.

9.3. Segmentering, positionering och val av målgrupp

Westerby Gård är exklusivt men samtidigt hemtrevligt. Allt från blommorna på trappan till färgen på stearinljusen i Karaktärshuset är noggrant övervägt och planerat. Personalen är kunnig och saklig men samtidig personlig med glimten i ögat på ett typiskt västnyländskt sätt. Westerby gård är stiligt men samtidigt lantligt.

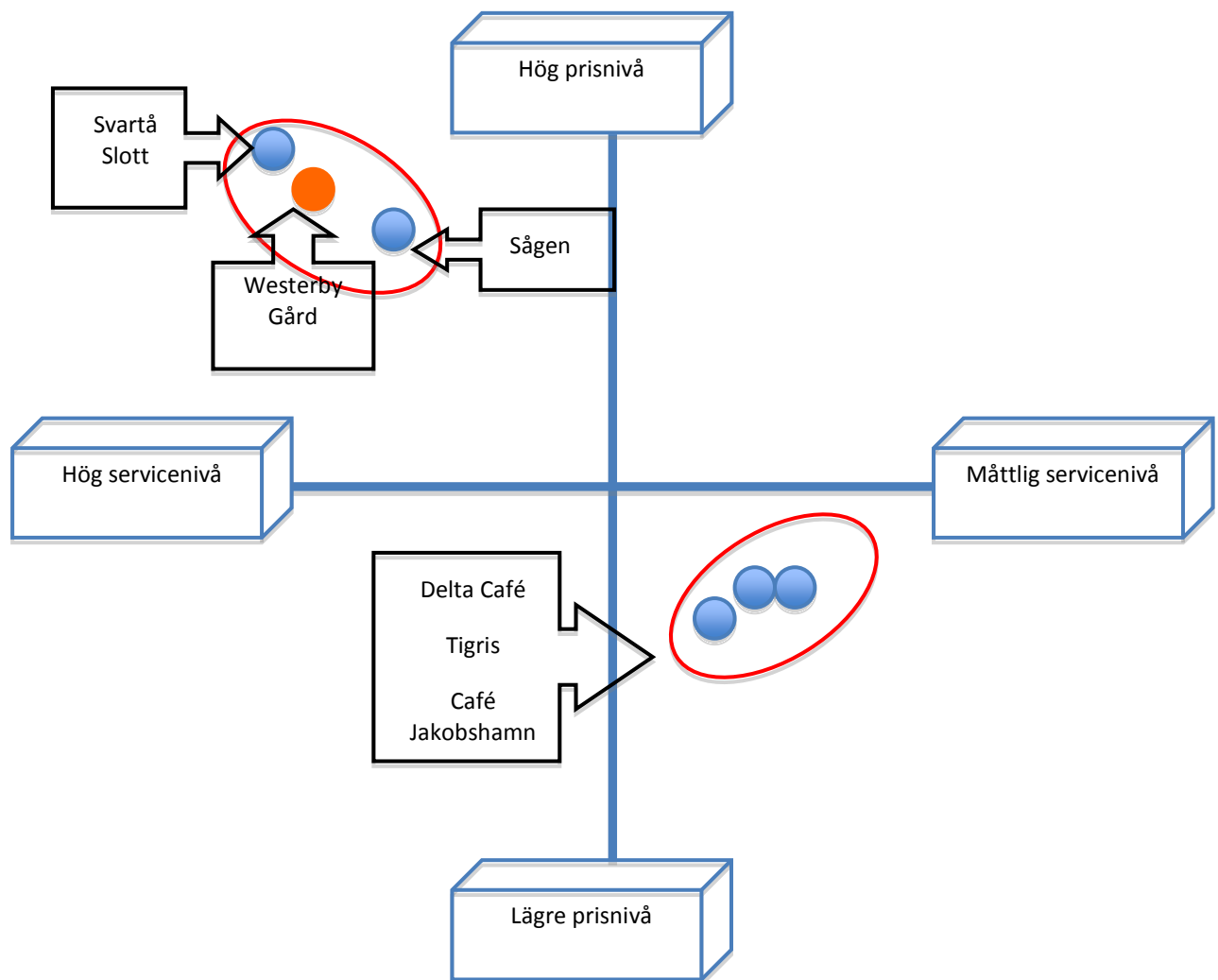


Bild 11: Trappan till Karaktärshuset

Gårdens starkaste konkurrensfördelar är dess läge och dess omgivning, samt möjligheterna de bidrar till. Likaså bör dess storlek utnyttjas som en konkurrensfördel. Företaget är alltså litet, nära natur och hav men samtidigt på nära avstånd till Helsingfors med omnejd. Just dessa egenskaper gör gården unik och just dessa egenskaper bör utnyttjas vid skapandet av en konkurrenskraftig position. Positioneringen består av tre steg: identifiering av konkurrensfördelar på vilka en position kan byggas, val av rätta konkurrensfördelar och effektivt framställande av den valda positionen till en noggrant utvald målgrupp. (Kotler m.fl. 1998:259).

Frågan är var vi befinner oss nu och var vi vill befinna oss om fem år? Vilka beslut måste vi fatta för att nå dit vi vill?

Följande karta (figur 11, s. 72) visar var på marknaden Westerby Gård positionerat sig i förhållande till de omedelbara konkurrenterna. Den närmaste såväl service- som prismässigt är Restaurang Sågen. Ingen av de omedelbara konkurrenterna erbjuder övernattnings- eller konferensmöjligheter. Westerby Gård är således ensamt om sin produktkombination.



Figur 11: Positioneringskarta enligt Christopher Lovelock (se Kotler m.fl. 2010:221) tillämpad på Westerby Gård och dess konkurrenter

Westerby Gårds primära målgrupp är företagskunder. Den sekundära målgruppen utgörs av privatkunder främst från huvudstadsregionen. Vidare koncentrerar sig företaget sig på en tredje, eventuellt till och med en fjärde målgrupp under vissa lugnare tider om året. Den tredje målgruppen är lokalbefolkningen som fyller upp luckorna mellan säsongerna genom att aktivt delta i vinskolningar, damkvällar, trubadurkvällar osv. Den fjärde målgruppen är en ännu relativt outnyttjad grupp och utgörs av möjliga hotellgäster. Här är det alltså frågan om kunder som i första hand är i behov av övernattnig. I och med att Westerby gård blivit ett av Petit Hotels ges här en ypperlig möjlighet.

Westerby Gårds målgrupper kan beskrivas enligt följande:

MG 1 Företagskunder

Företag som kunder är en väldigt lukrativ målgrupp. De ordnar middagar, seminarier, konferenser och fester och svänger inte på slantarna vid planeringen. Om denna grupp är nöjd med produkten är sannolikheten stor att de kommer tillbaka. Avtal kan slutas med olika företagskunder om eventuella rabatter beroende på i hur stor grad företagskunden utnyttjar företagets tjänster eller produkter. Denna kundgrupp kräver samtidigt mycket underhåll. Den kräver konstant uppdatering och information om nya produkter eller tjänster. Den kräver uppdaterade avtal och mycket omsorg. Den är heller inte den oftast återkommande gästen. Företaget som kund arrangerar tillställningar ett antal gånger om året, oftast vår, höst, jul. Under sommaren semesterar personalen och likaså företaget.

MG 2 Privatkunden från huvudstadsregionen

Denna kund är i genomsnitt relativt välbärgad. Medelåldern är 40-50 år och tillvaron för dessa är trygg. Inte heller här svänger man på slantarna.

Denna grupp ordnar tillställningar som födelsedagsfester, bröllop och övriga familjefester. Vid anordnandet av dylika evenemang är kunden ofta mindre priskänslig eftersom den har ett emotionellt engagemang evenemanget. Denna grupp utgör samtidigt Ingås sommargäster. De kan vara såväl båt- som stugfolk, men spenderar ofta långa tider under sommaren i trakten. Denna kund kommer också gärna ut till Ingå för söndagsbrunchen. Privatkunden är trogen men samtidigt nyckfull. Den vill gärna vara uppdaterad och hänga med i de senaste trenderna. Detta kan betyda att den väldigt fort svänger kappan efter vinden när något nytt och mer intressant uppenbarar sig. Den är också kräsen och kräver, med all rätt, valuta för sina pengar.

MG 3 Lokalbefolkningen

Denna målgrupp är kanske den trognaste av alla. Den är ingen storkonsument men en viktig kund att kunna falla tillbaka på under sämre eller lugnare tider. Det är just därför ytterst viktigt att den känner sig välkommen och viktig. Så länge konkurrensen är begränsad har denna grupp heller inte många andra alternativ, på gott och ont. Detta ger företaget tid och möjlighet att lära känna kunden och anpassa sig efter den. I och med att företagarna också är lokala existerar också en viss underförstådd överenskommelse att stöda det lokala, det är en hederssak.

MG 4 Hotellgäster

Denna målgrupp är ännu rätt outforskad. Den är främst en grupp som automatiskt följt med någon av grupperna ovan. Den har däremot enormt potential att utvecklas till en betydande målgrupp, framförallt om sommaren. Hotellgästerna är de som i första hand kommer för övernattningen. De kan vara personer som är på besök hos någon i trakten och behöver en plats att övernatta på. De kan vara resenärer som gärna vill ta tillfället i akt och bo på en mysig lantgård. De kan vara

seglare som efter några veckor i en trång och fuktig båt gärna lägger ut lite extra på en natt i en torr och varm säng. De kan vara cyklare som cyklar längs med Kungsvägen genom Nyland. Denna målgrupp har Westerby Gård i skrivandets stund mer eller mindre monopol på och detta faktum bör utnyttjas. Det är nu som en medvetenhet kan skapas med hjälp av en noggrant planerad prissättningsstrategi.

Westerby Gård har alltså positionerat sig som ett företag som erbjuder högklassiga produkter och tjänster till ett lite högre pris genom en högklassig men personlig service. Så kan positioneringen i förhållande till konkurrenterna beskrivas. Den verkliga positionen är mycket mer. Här bör atmosfären, inredningen, omgivningen och produkt- och tjänstekombinationen beaktas. Det är hela denna kombination som differentierar Westerby Gård från dess konkurrenter.

9.4. Marknadsföringens mål

9.4.1. Strategiska mål

På lång sikt är Westerby Gårds mål att utöka kundkretsen till utanför Västra Nyland. Detta gäller såväl nationellt som internationellt. I och med att Westerby Gård blev ett Petit Hotel har man tagit ett steg mot att placera sig på kartan för konsumenter såväl utanför Nylands gränser som utanför Finlands gränser.

9.4.2. Taktiska mål

Kortsiktigt strävar man efter att höja belägningsgraden för gårdshotellet. Detta genom att koncentrera sig på målmarknader utöver den primära och sekundära målgruppen, dvs. företagskunder och privatkunder från huvudstadsregionen.

9.4.3. Kvoter

De strategiska och taktiska målen omvandlas till kvoter som bör fyllas för att uppnå målen. På kort sikt innebär detta att beläggningsgraden i Gårdshotellet bör öka. Detta kommer att förverkligas genom att spjälka upp målen i kvoter per vecka och per månad. På lång sikt bör beläggningsgraden upprätthållas och marknaden öka.

9.5. Handlingsplaner; strategier och metoder

Marknadsföringsstrategier och -metoder innefattar annonsering och marknadsföring, försäljning och distribution, prissättning och produkter. Alla dessa måste vara skräddarsydda för att motsvara företagets behov. Strategier och metoder bör vara skräddarsydda för att passa företagets kultur och behov och möjliggöra att mål uppnås eller överträffas. Planer ska visa vilka åtgärder som bör vidtas för att uppställda mål ska kunna nås.

Westerby Gårds verksamhet är indelad enligt kalender året.

Januari-mars	Fastlagssöndag, tid för utbildningar hos företagskunder, föreningar och företag håller vårmöten, årsmöten och bolagsstämmor, alla hjärtans dag
April-juni	Påsk, första maj, studentdimissioner, vårfester, morsdag midsommar
Juli-september	Kräftskivor, företagardagen
Oktober-december	Företag inleder planeringen av kommande års verksamhet, företag och föreningar håller höstmöten och bolagsstämmor, Finlands självständighetsdag, advent, julfester, jul, nyår,

9.5.1. Långsiktig marknadsplan

Westerby Gård strategiska mål ska uppnås genom en diversifiering av företagets målgrupper. Här är det ytterst viktigt att känna till målgrupperna, deras önskemål och behov samt att konkret gå in för att uppmärksamma dem på olika sätt. Detta innebär inte att någon grupp kommer att behandlas bättre än de andra. En diversifiering av målgruppen är nödvändigt för ett litet företag inom turismbranschen. Vidare krävs att Westerby Gårds läge lyfts upp som dess främsta konkurrensmedel. Det är läget som lockar alla målgrupper oberoende vilken produkt eller tjänst de främst är intresserade av. Läget ska vara Westerby Gårds a och o.

9.5.2. Kortsiktig marknadsplan

Figur 12 visar Westerby Gårds marknadsföring under det kommande året. Ur planen framgår när man bör koncentrera sig på vilken målgrupp och hur man bäst bör göra detta. Här framgår även vilka evenemang som äger rum vilken tid på året och vilka händelser som är karakteristiska för vissa tider om året. De marknadsföringsmässiga åtgärderna som framgår ur planen är främst rutinmässiga åtgärder, det vill säga annonsering, direkt marknadsföring samt PR-evenemang. Konkreta åtgärder som riktar sig till specifikt till någon av målgrupperna framgår ur kampanjplaneringen.

Ytterligare åtgärder som inte kan planeras men däremot eftersträvas är artiklar om Westerby Gård i inredningsmagasin, trädgårdstidningar, delaktighet i TV-program t.ex. Strömsö, medverkan i tävlingar, word-of-mouth och så vidare.

månad	målgrupper	högtider	karakteristiska händelser	marknadsföringsmässiga åtgärder	PR-evenemang	DW	övrigt
januari				om alla hjärtandag och fastlagsöndagen	om alla hjärtandag och fastlagsöndagen	inbjudning av företag	införelse om utbildnings- och mötesmöjligheter
februari		alla hjärtans dag fastlagsöndag	utbildning inom företag				
mars			vårnöten, bolagsstämmor	om påskevenemang	om påskevenemang	Vårdagar för lokalfolkningen	Vårhälsning
april		påsk		om 1 maj	om månsdag	Trädgårdsmarknad	
maj		1 maj morsdag studenttjänstgöring		om morsdag	om studenttjänstgöring		
juni		Ingåda midsommar		om midsommar		Öppna dörrar i Ingåda	Införelse om inbjudan till kräftskiva (till företag)
juli					om företagardagen	Stug-/seglar dagar	
augusti			kräftskivor	om företagardagen			
september		företagardagen		om lillajulfester och bokningar	om lillajulfester och bokningar		Införelse om planeringsdagar och lillajulfester
oktober			budgetmängling och planering inför kommande verksamhetsår		om självständighetsdagen	Hösttälko	
november			höstmöten, bolagsstämmor	om självständighetsdagen	om julmiddagar		
december		Självständighetsdag advent jul nyår	lillajulfester	om nyår	om nyår	julmärknad	julhälsning
	företag						
	privatpersoner huvudstadsregionen						
	lokalfolkning						
	utländska gäster						

Tabell 1: Tidtabell över händelser, evenemang och marknadsföringsmässiga åtgärder samt vilka målgrupper företaget bör rikta sig till under vilka perioder

9.5.3. Kampanj - Alla vägar leder till Westerby Gård

Målet med denna kampanj är att öka beläggningsgraden för Westerby Gårds gårdshotell såväl på kort som på lång sikt. Målgruppen för denna kampanj är således MG 4 – de potentiella hotellgästerna. Perioden då eftersträvat resultat förväntas uppnås är medlet av maj till augusti med fokus på medlet av juni till medlet av augusti. Tiden för hela kampanjen sträcker sig från mars till oktober.

Syfte	Syftet med kampanjen är att öka beläggningsgraden för Westerby Gårds gårdshotell såväl på kort som på lång sikt.
Målgrupp	Målgruppen för kampanjen är de potentiella hotellgästerna. Med andra ord genomresande, sommargäster, cyklister, båtfarare, alla som av orsak eller annan behöver tak över huvudet för en natt eller två.
Tidpunkt	Mars-oktober
Åtgärder	<p>Kampanjen inleds i mars med information om Westerby Gårds gårdshotell samt möjligheter till övernattningsmöjligheter. En stor del av målgruppen kan samtidigt existera i en annan grupp i egenskap av en annan roll. Med stor sannolikhet semesterar en del av företagsledningen som höll budgetmangling senaste höst på Westerby Gård, i Västra Nyland eller i den västnyländska skärgården.</p> <p>Inbjudan av resebyråer, turistbyråer osv. till lansering av kampanjen.</p> <p>Informationen bör vara diskret men informativ, inga erbjudanden. Information om övernattningsmöjligheter i cykelguider, skärgårdssidor osv. Införande av koncept i stil med sail & sleep, bike & bath, dirve & dine eller dylikt.</p> <p>Prislek som går ut på att om det regnar så erhåller kunden så mycket rabatt som det regnat i millimeter.</p>

Samarbetspartners	Samarbetspartners vid kampanjen är den lokala turistinformationen, olika turismbefrämjande organisationer och internetsidor som visitsouthpointfinland.fi , petithotel.se , evenemax.fi , helsinkiexpert.com , Ingås taxibåtar,
Ansvarspersoner	Ansvariga för kampanjen är Jeanette Bäckström och Gunilla Wikström. De ansvarar för att kampanjen planeras, genomförs, följs upp samt utvärderas. De är samtidigt ansvariga för att olika uppgifter delegeras vidare till de anställda. Det är viktigt att alla i företaget är medvetna om kampanjen och att alla anställda ser sin egen insats som viktig.
Uppföljning	Kampanjen följs upp genom att gästerna vid registreringen (incheckningen) uppger varifrån de kommer, hur de fått information om Westerby Gård, varför de valt Westerby Gård, osv.
Förväntat resultat	Kampanjen förväntas medföra en höjd beläggningsgrad. I det långa loppet förväntas kampanjen bidra till en höjd beläggningsgrad även på lång sikt.
Kostnader	De största utgifterna för kampanjen beräknas uppstå i och med utgifter för marknadsföring.

<i>månad</i>	<i>marknadsföringsmässiga åtgärder</i>				
	<i>annonsering</i>	<i>uppdatering av hemsidor och information</i>	<i>PR-evenemang</i>	<i>DM</i>	<i>övrigt</i>
mars		<i>Information om Westerby Gård på turismsidor</i>	<i>Inbjudan till info-tillfälle</i>	<i>Infobrev till tidigare gäster om ny kampanj</i>	<i>artikel i inredningsmagasin</i>
april		<i>Länkar till westerby.fi från t.ex. cykelsidor</i>			
maj	<i>Annonsering i sommar-tidningar, -bilagor</i>				
juni		<i>Information om regn-kampanj på hemsidorna</i>	<i>Ingådagen taxibåt från hamnen</i>	<i>Personlig inbjudan till båtgäster i hamnen "välkommen till Westerby Gård"</i>	<i>Gratis taxibåtsfärd från hamnen till gården för hotellgäster</i>
juli		<i>Information om regn-kampanj på hemsidorna</i>		<i>Personlig inbjudan till båtgäster i hamnen "välkommen till Westerby Gård"</i>	
augusti					
september	<i>uppföljning</i>	<i>uppföljning</i>	<i>uppföljning</i>	<i>uppföljning</i>	<i>uppföljning</i>
oktober	<i>utvärdering ny planering</i>	<i>utvärdering ny planering</i>	<i>utvärdering ny planering</i>	<i>utvärdering ny planering</i>	<i>utvärdering ny planering</i>

Tabell 2: Marknadsföringsmässiga åtgärder under kampanjen "Alla vägar leder till Westerby Gård"

9.5.4. Distributionskanaler och samarbetspartners

Westerby Gårds viktigaste distributionskanaler (av kunder) är den egna hemsidan www.westerby.fi, Petit Hotels www.petithotel.se, Visit Southpoint Finland www.visitsouthpointfinland.fi. De viktigaste samarbetspartners är leverantörerna, inredningsmagasin, dagstidningar, infospalter, lokala turismkontor samt lokala transportföretag. Det är viktigt att vara lojal gentemot sina samarbetspartners.

9.5.5. Prissättningsstrategier

Lågt pris skapar medvetande. Detta gäller speciellt om produkten eller tjänsten är ny, alternativt om målgruppen är ny. Priset höjs allt efter som produkten och kundkretsen blir mer etablerad. En höjning av prisen behöver inte nödvändigtvis ses som något ont hos konsumenten. Går företaget från första början ut med att priset är lågt på grund av att verksamheten nyss kommit igång, är kunden medveten om att priset kommer att stiga.

I och med att denna plan fokuserar på att diversifiera målgrupperna, bör prissättningsstrategin följa i samma spår. Priset beror således på vem som köper. Företagskunden kanske köper upp alla rum för två nätter och skulle antagligen göra det mer eller mindre oberoende pris. Här kan man alltså behålla en relativt hög nivå. Företagskunden köper allt som oftast också ett paket. Hotellrumspriset är således inbakat i totalsumman och oftast är det den summan som är avgörande.

Privatkunden från huvudstadsregionen är främst intresserad av avkopplande veckoslutspaket. Middag för två med övernattning, spa-helg osv. Likaså här kan hotellpriset smidigt bakas in i totalsumman.



Bild 12: Dagens special på krittavla inne i Karaktärshuset på Westerby Gård

När det gäller den fjärde målgruppen, dvs. den potentiella hotellgästen, kan priset utnyttjas som en marknadsföringskampanj i sig. Om det regnar är cyklisten eller seglaren mer benägen att överväga en natt inomhus istället för i ett kallt och fuktigt tält eller båt. Här kan man hjälpa konsumenten på traven och erbjuda en rabatt i enighet med hur mycket det regnat. Priset kan också variera beroende på när kunden reserverar. Reserverar kunden långt i förväg erhåller den ett billigare pris.

Prissättningen är ett enkelt medel att experimentera med. Speciellt i början av verksamheten är viktigt att skapa ett medvetande hos konsumenten och detta kan enkelt göras genom effektivt planerad prissättning. Det är viktigt att komma ihåg att prissättningen är ett av hotellets starkaste konkurrensmedel.

9.6. Budget

Budgeten är en plan över hur marknadsplanen kommer att påverka den finansiella ställningen. Budgeten redogör för beräknade utgifter och intäkter som uppstår i samband med att planen förverkligas. Den redogör likaså för hur kampanjplaner påverkar budgeten.

9.7. Utvärdering samt kontroll

När planen är genomförd bör den utvärderas steg för steg. Utvärderingen bör svara på följande frågor:

- Hur fungerade framställandet av planen? Hade vi tillräckligt med information för att planen skulle bli så noggrann och detaljerad som möjligt? Tog vi alla aspekter och detaljer i beaktandet i planeringsskedet?
- Hur genomfördes planen? Hade vi tillräckligt med resurser för att genomföra planen? Utnyttjades alla resurser till fullo? Dokumenterade vi genomförande steg för steg för att i efterhand kunna utvärdera? Höll vi oss inom ramarna för det budgeterade?
- Vad gick bra? Vad kunde ha gjorts ännu bättre? Det är viktigt att berömma sig själv för det som genomförts bra och att ta fasta på det vid utvecklandet av nästa plan.
- Vad gick sämre? Hur kunde detta förbättras kommande år? Kan en eventuell felkälla elimineras inför kommande år?

9.8. Möjligheter

Möjligheterna i framtiden ligger i att upprätthålla en diversifierad kundkrets och undersöka nya marknader. Det är viktigt att vara lojal mot såväl kunder som leverantörer och samarbetspartners. Möjligheterna utgör samtidigt hot, som ett litet företag på marknaden är det ytterst viktigt att ta hänsyn till de existerande kunderna trots att nya marknader utforskas. Ett litet företag har inte råd med att inte behandla alla sina kunder med samma värde. Möjligheterna ligger även i att utnyttja Westerby Gårds främsta konkurrensmedel, platsen, till fullo. Att ta tillvara de möjligheter som existerar och utnyttja dessa för att utveckla verksamheten till en ännu framgångsrikare sådan.



Bild 13: Ljus vid kakelugnen i restaurangen i Karaktärshuset på Westerby Gård

10. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID ANALYS OCH SLUTSATSER

Här kommer jag att analysera, beskriva och kritiskt granska mina val och metoder vid utvecklandet av denna plan. Jag kommer att gå in på varje punkt i marknadsplanen och beskriva varför jag valt som jag gjort, vilka problem jag upplevt och hur jag har gått tillväga för att åtgärda dessa.

10.1. Sammanfattning och sammanhang

Sammanfattningen och sammanhanget anser jag att ger en bra och sammanhängande bild av planen. Framförallt är det viktigt att genast i början förklara för läsaren vad denne kommer att ge sig in på och hur detta hänger samman med andra relevanta planer och dokument. Sammanfattningen är samtidigt den enda delen av planen som med största sannolikhet läses igenom som helhet. De övriga momenten i planen bläddras igenom och läsaren väljer att endast ge sig in på vissa delar. Det är därför ytterst viktigt att sammanfattningen fångar läsarens uppmärksamhet vilket jag anser att jag lyckats med. I och med att jag inte fått tillgång till Westerby Gårds budget har jag inte haft möjlighet att uppge några exakta mål eller kvoter, bland annat önskad höjd beläggningsgrad. Jag har således varit tvungen att formulera mig ganska så ytligt i dessa punkter. Däremot ger jag företagarna på Westerby Gård möjligheten att utveckla planen och att vid dessa punkter ange specifika uppgifter.

10.2. Grundläggande analys

10.2.1. Marknadsanalys

Marknadsanalysen är väldigt viktig vid sammanställandet av en marknadsföringsplan. Marknadsanalysen i denna uppsats baserar sig på de intervjuer jag genomfört men

likaså på uppskattningar och egna analyser. Jag känner väl till företaget och dess kunder, omgivning samt konkurrenter. Marknadsanalysen kan däremot vara betydligt mer uttömmande i en verklig marknadsplan och bör även så vara. Den bör innehålla en geografisk analys, en analys om säsong och efterfrågan.

10.2.2. Konkurrensanalys

Konkurrenterna har jag först och främst analyserat utgående från företagets omedelbara konkurrenter, dvs. de som verkar i Westerby Gårds omedelbara geografiska närhet. Företagets konkurrenter utgörs trots allt lika väl av liknande företag med ett liknande utbud av tjänster rund om hela huvudstadsregionen. Genom mina intervjuer har jag fått uppfattningen av att en konkurrens inte existerar för Westerby Gård. Detta är jag inte beredd på att hålla med om och konkurrensanalysen grundar sig således på min egen analys om situationen. Även här ger jag företagarna på Westerby Gård möjligheten att bygga vidare på analysen och uppskatta konkurrensen utgående ifrån olika synvinklar, tjänste- och produktutbud samt geografiska marknader. Konkurrens existerar alltid, oberoende om det konkurrerande företaget säljer hotellbäddar eller tandborstar.

10.2.3. Företagsanalys

Företagsanalysen bör svänga ut och in på hela företaget. Den bör analysera företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Den bör beskriva hela företagets verksamhet och utbud av tjänster och produkter. Jag har analyserat företaget på basen av den information jag har samlat in genom intervjuer, företagets hemsida samt övriga hemsidor om företagets närmiljö. Företagsanalysen anser jag vara uttömmande och noggrann. Jag tycker jag har lyckats fånga och beskriva företaget, dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot på ett sakligt, kritiskt men samtidigt positivt vis. Företagsanalysen är levande och bör omvärderas inför varje ny planeringsrunda.

10.3. Segmentering, positionering och val av målgrupp

Vid fastställandet av Westerby Gårds målgrupp har jag gått in för att diversifiera marknaden och noggrant beskriva företagets nuvarande målgrupper samt eventuella blivande målgrupper. För ett litet företag på en ostabil marknad är det viktigt att betjäna olika grupper. Det är en sådan linje som jag genom denna plan vill lägga fram för Westerby Gård. Analysen av de nuvarande målgrupperna MG 1-3 har jag baserat på mina intervjuer. Den sista målgruppen MG 4 har jag valt på basen av vem som kommer till Ingå och vem som reser igenom Ingå. Jag har också i motsats till mina intervjuobjekts åsikter lyft upp lokabefolkningen MG 3 som en viktig målgrupp. Denna grupp är viktig för företaget att kunna luta sig på under sämre tider. Samma grupp utgör även leverantörer och samarbetspartner. Mot dessa är det ytterst viktigt att företaget är lojalt och att de känner sig viktiga och uppskattade.

Valet av målgrupper baserar sig på analysen om var företaget befinner sig nu och var det önskar befinna sig om fem år. Denna analys baserar sig på mina intervjuer i kombination med hur jag anser företaget bör agera för att uppnå det som eftersträvas. Även här har jag tagit företagets konkurrensmedel i beaktandet och analyserat företagets målgrupper utgående från dess omedelbara konkurrenter.

10.4. Marknadsföringens mål

10.4.1. Strategiska mål och taktiska mål

Såväl företagets strategiska som taktiska mål är baserade på intervjuerna med Jeanette Bäckström. De taktiska målen stöder de strategiska och de strategiska målen utgör riktlinjer för de taktiska målen. De taktiska målen utgör samtidigt syftet med denna plan, dvs. *att öka beläggningsgraden för gårdshotellet såväl på lång som på kort sikt.*

10.4.2. Kvoter

I och med att jag inte hade insyn i Westerby Gårds budget samt tidigare års bokslut kunde jag inte lägga fram några konkreta kvoter. Denna punkt blev således mycket vag.

10.5. Handlingsplaner; strategier och metoder

Vid utvecklandet av denna del av planen delade jag in verksamhetsåret på basen av händelser och behov hos konsumenterna. Jag skissade också upp en plan över när vilken målgrupp är aktuell, hur denna ska nås och när vilka insatser bör planeras in, se figur 12. Slutsatserna baserade jag på mina intervjuer, framförallt intervjun med Lena Bergström på NMC Termonova låg som grund för denna del.

10.5.1. Långsiktig marknadsplan

Den långsiktiga marknadsplanen hänger samman med företagets strategiska mål samt analysen och valet av målgrupp. Här har jag också valt att lyfta upp Westerby Gårds starkaste konkurrensmedel. Den långsiktiga marknadsplanen kunde vara betydligt mer ingående men detta skulle ha gjort arbetet för omfattande. Jag har valt att begränsa uppsatsen till att i första hand koncentrera sig på Westerby Gårds gårdshotell. På grund av detta var jag tvungen att koncentrera arbetet på en plan som konkret kunde ta gårdshotellet i beaktandet. Skulle jag mer ingående ha utvecklat en långsiktig marknadsplan så skulle följden ha blivit en marknadsplan för hela företaget. Detta på grund av att den ena produkten hänger samman med den andra.

10.5.2. Kortsiktig marknadsplan

I och med att denna plan koncentrerar sig på Westerby Gårds gårdshotell blir kampanjplanen och den kortsiktiga marknadsplanen helt enkelt samma plan. Jag har trots allt valt att hålla dessa punkter skilda för att så inte alltid är fallet. Skulle Marknadsplanen omfatta hela Westerby Gårds verksamhet så skulle dessa två punkter behandla olika planer. För att detta arbete i framtiden ska kunna fungera som ett botten för företagets marknadsplanering har jag valt att behålla punkterna för sig.

10.5.3. Kampanjplaner

Kampanjplanen blev den konkreta delen av detta arbete. Namnet på kampajen - *Alla vägar leder till Westerby Gård* valde jag på grund av företagets starkaste konkurrensmedel, platsen. Planens syfte är att öka beläggningsgraden för gårdshotellet. Detta ser jag att kunde förverkligas genom att i större grad lyfta fram de förbipasserande som en ny målgrupp. Ordet *väg* kommer också fram i och med att Westerby Gård är beläget inte alls långt ifrån Kungsvägen.

Tidpunkten för kampanjen sträcker sig från mars till oktober. Trots detta är det endast mellan maj och september som kampanjen väntas bära frukt. Den återstående tiden är till för förberedelser och uppföljning. Även här var det svårt att uppskatta kostnader för en dylik kampanj i och med att jag inte hade tillräckligt stor insyn i företagets ekonomi.

10.5.4. Distributionskanaler och samarbetspartners

Utan distributionskanaler och samarbetspartners fungerar ingen verksamhet. Det är därför väldigt viktigt att lyfta fram dessa och deras betydelse för företaget i planen. Ett företags marknadsplan läses nämligen också av företagets samarbetspartners. På grund av att jag inte erhållit tillräckligt med information om dessa var jag här tvungen att fatta mig ytligt och vagt. Jag har däremot räknat upp några som jag anser vara viktiga och framhävt vikten av att beakta dessa i planen.

10.5.5. Prissättningsstrategier

Prissättningen är ett enkelt medel i konkurrensen. Jag har valt att lyfta fram priset som en möjlighet till ökat medvetande hos konsumenterna. Jag har här gått emot Jeanette Bäckströms strategi om att hålla ett jämnt högt pris för alla kunder under alla tider. Priset kan man leka med och experimentera med, så länge det är noga igenomtänkt.

10.6. Budget

Som tidigare nämnt hade jag inte tillgång till Westerby Gårds budget eller tidigare års bokslut. Jag har därför endast kunna ta upp budgeten som en viktig del av en marknadsplan hos ett företag samt vilken nytta den utgör.

10.7. Utvärdering samt kontroll

Utvärderingen är kanske den viktigaste delen av en marknadsplan. Det är här som fel och misstag kan rättas till inför kommande verksamhetsår och kommande planer. Jag har således valt att lägga upp några punkter som kan hjälpa företaget vid utvärderingen. Det viktigaste man kanske kan fråga sig vid utvärderingen är varför? Man bör veta vad som gått snett men ännu viktigare är det att veta varför det gått fel. Utvärderingen bör ske konstant och dokumenteras för att undvika att något glöms bort.

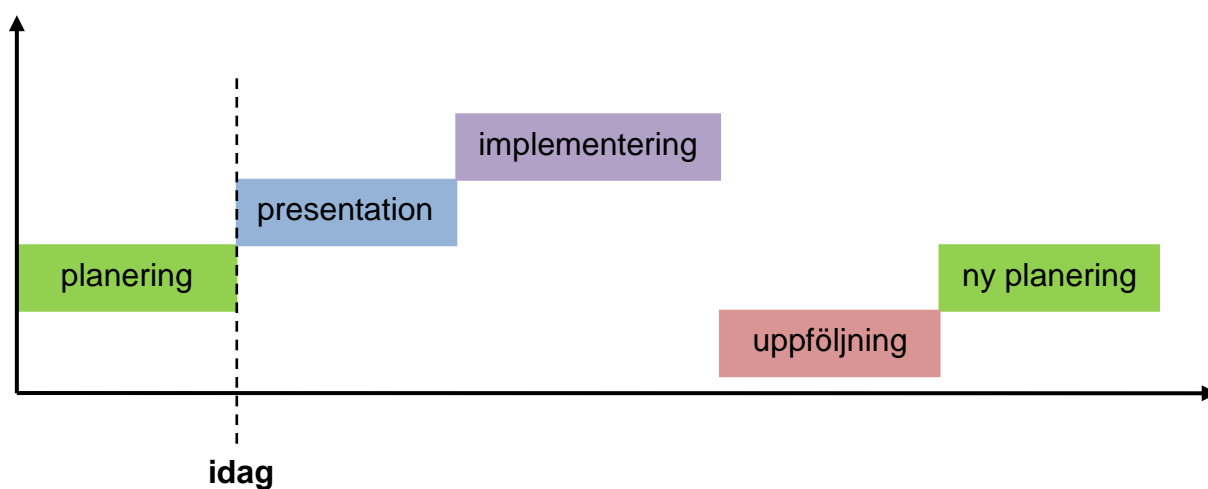
10.8. Möjligheter

Denna punkt valde jag att ta med i planen på grund av att det är här som kreativiteten och drömmarna kan flöda och sväva fritt. Det är här som man kan skriva ner det som just nu ter sig allt för orealistiskt men ändå kunde vara möjligt en dag. Ofta slås man ner av vad som är möjligt och vad som är ouppnåeligt under utvecklandet av en plan på kort sikt. Det är därför viktigt att inte gräva ner drömmarna utan att alltid dokumentera, oberoende hur orealistiskt det ibland kan te sig.

11. AVSLUTNING

Detta arbete har utmynnat i en marknadsplan för Westerby Gårds gårdshotell. För företaget innebär detta att den i första hand ska kunna fungera som en botten för framtida marknadsplanering. I och med att jag inte vid alla punkter haft full insyn i företaget har planen inte blivit så genomgående som den varit om den utvecklats av företagarna själva. Den ger däremot en genomgående beskrivning av vad en marknadsplan är, hur den bör utvecklas, vad den bör innehålla och hur den bör följas upp.

Marknadsplanen kommer att presenteras för uppdragsgivarna, därefter implementeras i företagets verksamhet. Slutligen följer en uppföljning samt förberedelse inför kommande års marknadsplanering.



Figur 12: Marknadsplanens implementeringsprocess

Utvecklandet av denna plan har varit lärorikt, intressant och framförallt kreativt. Jag har haft möjligheten att självständigt lägga upp ett företags marknadsföring och efter bästa förmåga planera denna så noggrant som möjligt. Jag har stött på motgångar och

medvind. Jag har varit tvungen att planera och tänka om i olika etapper, men just detta har samtidigt gett mig en realistisk bild av marknadsplanering. Marknaden är ett levande fenomen som kräver ständig uppdatering och planering. Trender svänger och nya föds och här måste företagen hänga med. Konsumenten är nyckfull och sällan lojal under alla omständigheter. Det är alltså upp till företaget att utvecklas och förbli intressant för konsumenten. Det är vad marknadsplanering innebär.

KÄLLOR

Tryckta källor

Albertsson, Stefan & Lunqvist, Olof 1997. Marknadsföring. Uppsala (SE). Bonnier Utbildning, 399s. ISBN 91-622-1619-8.

Brassington, Frances & Pettitt Stephen. 2000. Principles of Marketing. 2:2. Harlow (GB). Pearson Education Ltd, 1077s. ISBN 0-273-64444-0.

Bryman, Allan & Bell, Emma. 2003. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 1:1. Malmö. Liber AB, 621s. ISBN 91-47-07510-4.

Buttle, Francis. 1996. Hotel and food service marketing: a managerial approach. 10:10. London. Holt, Rinehart and Winston (Cassell Educational Ltd.), 414s. ISBN 0-304-31533-8.

Kotler Philip m.fl. 1998. Marketing for hospitality and tourism. II utgåva. Upper Saddle River. Prentice-Hall Inc, 800s. ISBN 0-13-080795-8.

Kotler Philip m.fl. 2010. Marketing for hospitality and tourism. V utgåva. Upper Saddle River, New Jersey, 07458. Prentice Hall Inc. 683s. ISBN 978-0-13-245313-4.

Masterman, Guy & Wood, Emma H. 2006. Innovative Marketing Communications: strategies for the event industry. 1:1. Burlington. Elsevier Butterworth-Heinemann. 322s. ISBN 0 7506 6361 8.

Middleton Victor T.C, Fyall Allan, Morgan Mike, Ranchod Ashok. 2009. Marketing in travel and tourism. 4:4. Oxford (GB). Elsevier Ltd. ISBN 987-0-7506-8693-8.

Witt, Stephen F. & Moutinho, Luiz. 1995. Tourism marketing and management handbook. 1:1. Hemel Hempstead, Hertfordshire. Prentice Hall International (UK) Limited, 556s. ISBN 0-13-439530-1.

Muntliga källor

Berglund, Lena. 2009: NMC Termonova [muntl.]. Intervju 29.10.2009. Transkriberad och bifogad till detta examensarbete. 13.11.2010.

Bäckström, Jeanette. 2009: Westerby Gård [muntl.]. Intervju 12.4.2009. Transkriberad och bifogad till detta examensarbete. 02.07.2009.

Bäckström, Jeanette. 2009: Westerby Gård [muntl.]. Intervju 8.7.2009. Transkriberad och bifogad till detta examensarbete. 15.07.2009.

Rosenström, Nina. 2009: Westerby Gård [muntl.]. Intervju 7.8.2009. Transkriberad och bifogad till detta examensarbete. 7.3.2010.

Elektroniska källor

Avidakoulutus. Ekotyky. Hämtat 22.07.2009. <http://www.avidakoulutus.fi/>

Ekberg Stefan. Marknadsplan.com. Hämtat 3.4.2010.
<http://www.marknadsplan.com/marknadsplan.php>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2009. Tilastotietoja hotelli- ja ravintoalalta. Hämtat 03.07.2009. Publicerat 08.12.2008.
http://mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_09.pdf

MEK-Matkailun edistämiskeskus 2009. Visit Finland. Hämtat 21.07.2009. Uppdaterat 16.06.2009. [http://www.visitfinland.com/w5/index.nsf/\(pages\)/index](http://www.visitfinland.com/w5/index.nsf/(pages)/index)

Petit Hotel – De små hotellen med de stora köken. Hämtat 24.4.2010.
<http://www.petithotel.se/?lang=sv>

Polisen 2010. Polisens länsindelning i Södra Finlands län. Hämtat 24.4.2010.
[http://www.poliisi.fi/poliisi/eslh/home.nsf/files/kartta%202005/\\$file/kartta%202005.jpg](http://www.poliisi.fi/poliisi/eslh/home.nsf/files/kartta%202005/$file/kartta%202005.jpg)

Salongen 2009. [www]. Hämtat den 02.07.2009. <http://www.salongen.fi/index.htm>

Statistikcentralen 2009 a. Finländarnas resor 2008. Finländarnas resor. Hämtat 03.07.2009. Publicerat 03.07.2009.
http://www.tilastokeskus.fi/til/smat/2008/smat_2008_2009-07-03_tie_001_sv.html

Statistikcentralen 2009 b. Utländska turister i Finland år 2008. Hämtat den 21.07.2009. Uppdaterat den 24.06.2009. http://www.stat.fi/til/rajat/2008/rajat_2008_2009-06-24_tie_002_sv.html

Westerby Gård 2009 a. Gården [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/garden.htm>

Westerby Gård 2009 b. Karaktärshuset [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/karaktershuset.htm>

Westerby Gård 2009 c. Torrhärad [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/torrhärad.htm>

Westerby Gård 2009 d. Deijastugan [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/deijastugan.htm>

Westerby Gårde 2009 e. Maten [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/maten.htm>

Westerby Gård 2009 f. Program [www]. Hämtat 28.05.2009.
<http://westerby.fi/SVE/program.htm>

Wikipedia - Kungsvägen i Finland 2009. Hämtat 21.07.2009. Uppdaterad 07.04.2008.
http://sv.wikipedia.org/wiki/Kungsvägen,_Finland

Wikipedia - Svartå Slott 2010. Hämtat den 15.5.2010.
http://sv.wikipedia.org/wiki/Svartå_slott