



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Hållbara restaurangkoncept i upplevelseindustrin

En uppsats om konceptrestauranger i Göteborg

**Uppsatsförfattare**

Pauline Ojala

Fredrik Samuelsson

**Handledare**

Martin Öberg

Kandidatuppsats, C-uppsats  
Företagsekonomiska institutionen  
Marknadsföring  
Vårterminen 2017

# Sammanfattning

## *Inledning*

Vi befinner oss idag i en upplevelserevolution, där vi i högre grad konsumerar upplevelser, inte minst restaurangupplevelser. Matintresset antas vara stort, men samtidigt är det många restaurangkoncept som misslyckas. Fyra stycken restauranger som lyckats med sina koncept och etablerat sig på Göteborgsmarknaden är Sjömagasinet, Restaurant 2112, Dubbel Dubbel och Restaurang Meet. Vad beror det på? Syftet med studien är därför att redogöra för vilka likheter som finns hos hållbara restaurangkoncept i Göteborg

## *Metodologi*

Den valda metoden är en kvalitativ, abduktiv tvärsnittsdesign. Fyra respondenter har valts ut för att utgöra grunden för den primära datainsamlingen. Den sekundära datainsamlingen har huvudsakligen utgjorts av böcker, vetenskapliga artiklar och hemsidor. En deduktiv och induktiv tematisk analys har genom arbetet tillämpats för att kunna analysera resultatet.

## *Teoretisk referensram*

Den teoretiska referensramen har utgått från *Kundupplevelsemodellen* som presenterar olika aspekter kopplade till restaurangernas sätt att förmedla sin historia via kommunikation. Därefter presenteras storytelling samt storydoing, och därefter redogörs slutligen för olika marknadsföringstermer.

## *Empiri*

I empirin framkommer restaurangernas likheter när det kommer till hur de ser på de olika aspekterna i *Kundupplevelsemodellen* och hur de jobbar med sina varumärken.

## *Analys*

I analysen kopplas likheterna från empirin ihop med marknadsföringslitteraturen med fokus på upplevelsen, storytelling och varumärket kopplat till restaurangkoncept. Vilket även diskuteras utifrån uppsatsförfattarnas perspektiv.

## *Slutsats*

Likheterna mellan de restaurangkoncepten är följande; en tydlighet, där konceptet är väl inarbetat och genomgående i organisationen och där de ständigt strävar efter att möta kundernas förväntningar och uppfylla deras behov.

## *Fortsatt forskning*

I fortsatt forskning rekommenderas främst att studera hur andra aspekter, exempelvis ekonomi, påverkar restaurangkoncepten. Försättningsvis kan även ledningens personligheter och tidigare erfarenheter kan ha en påvisande effekt som utslutits i detta arbete. Vidare rekommenderas att fler restauranger samt det geografiska området utökas.

Nyckelord; *hållbara restaurangkoncept, konceptrestauranger, upplevelseindustrin, restaurangbranschen, kundupplevelsemodellen, storytelling, storydoing, varumärke, word-of-mouth, kunder, positionering, differentiering*

# Summary

## *Introduction*

Today, we are in an experience-consumption, where we, on a higher level, consume experiences, not at least restaurant-experiences. The food trend seems to be increasing, but still a lot of restaurant concepts seem to fail on the market. Four restaurants, that have succeeded with their concepts and established in the Gothenburg area, are Sjömagasinet, Restaurant 2112, Dubbel Dubbel and Restaurang Meet. But why have they succeeded? The purpose with this study is to examine the similarities between sustainable restaurant-concepts in Gothenburg.

## *Methodology*

The elected method is a qualitative, abductive cross-sectional study. The four respondents have been elected to form the basis for the primary data collection. The secondary data collection has mainly been collected from books, scientific articles and websites. Deductive and inductive thematic analyses have been applied to analyze the result.

## *Theoretical framework*

The theoretical framework has been based on the *Customer-experience-model* which presents different elements connected to the restaurants way of working to convey their history through communication. After, storytelling and storydoing is clarified, and lastly, a vary of different marketing notions are presented.

## *Empirics*

In the empirical section the similarities of the different restaurants concept development are revealed. These similarities are closely connected to the different elements presented in the customer-experience-model, but also to the way of working with their brands.

## *Analysis*

In the analysis, the similarities are connected to both the empirical section and the theoretical framework, with focus on the customer experience, storytelling and brand linked to the restaurant concept. Further on, this is discussed from the perspective of the essay authors.

## *Conclusion*

The similarities of the restaurant concepts are; clarity, being well established throughout the whole organization and where they always strive to meet the expectations of the consumers and fulfill their needs.

## *Further studies*

In future research, we mainly recommend taking consider to other aspects, for example, the influence of economy, and the effect they have on the restaurant concepts. Furthermore, the personalities and earlier experiences of the owners and management at the restaurant can possibly have an important influence of the restaurant concepts, but this aspect is delimited

from this study. Further on, more restaurants participating in the study and a larger geographical area are desirable.

Keywords; *durable restaurant concepts, concept restaurants, experience industry, branch of restaurants, customer experience model, storytelling, storydoing, brand, word-of-mouth, customers, positioning, differentiation*

# Ordlista

**Hållbar;** *Tillräckligt stadig i sin uppbyggnad för att stå emot påfrestningar* (Nationalencyklopedin, 2017b). I uppsatsen tas avstånd från miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet (Nationalencyklopedin, 2017c).

**Koncept;** *Utkast, manuskript; inom företagsekonomi en bärande idé eller grundläggande föreställning om hur olika delar av en verksamhet ska kombineras eller samordnas* (Nationalencyklopedin, 2017f).

**Restaurangkoncept;** *Idéerna som ligger till grund för restaurangens lönsamhet och tillfredsställelse av gäster samt ägare/driftansvarig* (Walker, 2014).

**Hållbart restaurangkoncept;** I studien har begreppet haft följande betydelse; Ett restaurangkoncept som är *tillräckligt stadig i sin uppbyggnad för att stå emot påfrestningar* och överlevt marknaden i minst fyra år.

**Ohållbart restaurangkoncept;** I studien har begreppet haft följande betydelse; Motsatsen till hållbart restaurangkoncept. Ett restaurangkoncept som inte är *tillräckligt stadig i sin uppbyggnad för att stå emot påfrestningar* och inte överlevt marknaden i fyra år eller mer.

**Intressent;** *Person som är engagerad och ekonomiskt intresserad i viss verksamhet eller visst företag. Exempel på intressenter är, förutom ägarna, de anställda, kunder, fordringsägare, leverantörer, långgivare samt stat och kommun* (Nationalencyklopedin, 2017e).

**Upplevelse;** En upplevelse är enligt Sundbo och Sörensen (2013) ett mentalt fenomen. *Det är varken en fysisk produkt eller en service, utan något som sker i människors sinnen, vilket sker via externt stimuli och framställs via sinnesmedvetenhet från tidigare upplevelser, psykiska behov och personliga strategier* (Giddens, 1991 ; Sundbo & Sörensen, 2013).

**Word-of-mouth;** *Vänner, familjemedlemmar, kollegor, grannar och andra talar om ett varumärke eller en produkt* (Kotler, 2013, s.437).

**Differentiering;** *Utforma värdeerbjudandet så att det har ett annat innehåll än konkurrenternas erbjudanden, dvs. har ett högre eller annorlunda kundvärde som innebär en konkurrensfördel* (Kotler, 2013, s.432).

**Konkurrensfördel;** *En fördel över konkurrenterna som bygger på att konsumenterna - eller medarbetare, besökare etc. - erbjuds högre värde än av konkurrenter* (Kotler, 2013, s.433).

**Kundnöjdhet;** *En nöjd kund kan vara nöjd med olika saker. En del kunder är nöjda med produkten, andra med priset och ytterligare andra med kvaliteten. I många fall påverkas kundnöjdheten också av den kontakt kunden har med personalen i ett företag; många menar*

*rentav att ett företags anställda spelar en avgörande roll för huruvida kunderna blir nöjda eller ej (Mossberg & Sundström, 2011, s.28).*

**Public relations (PR);** *PR, public relations, verksamhet som syftar till att skapa och bibehålla gynnsamma relationer mellan t.ex. ett företag och olika målgrupper, t.ex. kunder. Ett företags PR-funktion hjälper företagsledningen att fatta beslut och kommunicera budskap som bidrar till att skapa goda relationer utåt (Nationalencyklopedin, 2017g).*

**(Marknads)segmentering;** *Uppdelning av en marknad i delmarknader med distinkta behov, karaktärsdrag, och beteendemönster, som tilltalas mer effektivt genom att erbjudandet anpassas (Kotler, 2013, s.435).*

**Behovshierarki;** *Behovshierarki, behovstrappa, psykologisk teori som rangordnar människans behov i olika nivåer (Nationalencyklopedin, 2017a).*

**Snöbollseffekt;** *[...] något växer till i accelererande grad [...]* (Synonymer, 2017)

# Förord

---

*Kandidatarbetet har genomförts under vårterminen år 2017 vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.*

---

Uppsatsförfattarna vill först och främst tacka de respondenter som gjort detta kandidatarbete möjligt att genomföra. Därför riktas ett stort tack till Jonas Marting, VD på Sjömagasinet Sverige AB, Cristoffer Holmström, kökschef på Restaurant 2112 (PVMB Restaurang AB), Blenda-Lars Olsson, delägare och VD på Dubbel Dubbel AB, samt Attila Tamas, majoritetsägare på Meet Göteborg AB.

Vidare vill uppsatsförfattarna tacka handledare Martin Öberg för guidning under kandidatarbetet.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.1.1 Upplevelsekonsumtion	1
1.1.2 Restaurangbranschen	1
1.1.3 Restaurangkoncept	2
1.1.4 Kundupplevelsemodellen	2
1.1.5 Storydoing	3
1.1.6 Företagsbeskrivningar	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 SYFTE OCH MÅL	6
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR	6
<b>2 METODOLOGI</b>	<b>7</b>
2.1 FORSKNINGSANSATS	7
2.2 FORSKNINGSPROCESS	7
2.3 VAL AV STUDERADE FALL	8
2.4 VAL AV RESPONDENTER	8
2.5 DATAINSAMLING	8
2.5.1 Primära källor - kvalitativa intervjuer	9
2.5.2 Avvikelse	10
2.5.3 Sekundära källor	11
2.6 BEARBETNING AV ANALYS	11
2.7 METODDISKUSSION	12
2.7.1 Extern reliabilitet	12
2.7.2 Intern reliabilitet	12
2.7.3 Intern validitet	13
2.7.4 Extern validitet	13
2.7.5 Felkällor	13
2.7.6 Urval	13
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>14</b>
3.1 KUNDUPPLEVELSEMODELLEN	14
3.1.1 Kundens upplevelse	14
3.1.2 Produkt (Souvenir)	15
3.1.3 Personal	15
3.1.4 Andra kunder	15
3.1.5 Upplevelserummet	15
3.1.6 Historia	15
3.1.7 Storytelling	15
3.2 STORYDOING	16
3.3 MARKNADSFÖRINGSTERMER KOPPLAT TILL RESTAURANGKONCEPT	16
3.3.1 Svårkopierbarhet och word-of-mouth	17
3.3.2 Varumärke	17
3.3.3 Differentiering	20
3.3.4 Konceptets roll i varumärkesarbetet	20
3.3.5 Konkretisering och differentiering av koncept	20
3.3.6 Positionering	21
3.3.7 Kundrelationer	21
<b>4 EMPIRI</b>	<b>23</b>
4.1 TEMAN ENLIGT KUNDUPPLEVELSEMODELLEN	23
4.1.1 Kundens upplevelse	23
4.1.2 Produkt	23
4.1.3 Personal	23
4.1.4 Andra kunder	24



4.1.5	<i>Upplevelserummet</i>	24
4.1.6	<i>Historia och Storytelling</i>	25
4.2	VARUMÄRKE, DIFFERENTIERING OCH POSITIONERING	25
4.3	KONKURRENTER	26
4.4	KUNDTILLFREDSTÄLLELSE OCH WORD-OF-MOUTH	26
4.5	KONCEPTETS ROLL I VARUMÄRKESARBETET	27
4.6	KONCEPTENS FRAMTID	28
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>30</b>
5.1	KUNDUPPLEVELSEMODELLEN	30
5.1.1	<i>Kundens upplevelse</i>	30
5.1.2	<i>Produkt</i>	30
5.1.3	<i>Personal</i>	31
5.1.4	<i>Andra kunder</i>	31
5.1.5	<i>Upplevelserummet</i>	32
5.1.6	<i>Historia och storytelling</i>	32
5.2	STORYDOING	33
5.3	MARKNADSFÖRINGSTERMER KOPPLAT TILL RESTAURANGKONCEPT	33
5.3.1	<i>Varumärke</i>	34
5.3.2	<i>Kundrelationer</i>	35
5.4	FRAMTIDEN FÖR KONCEPTET	36
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>FORTSATT FORSKNING</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b>	<b>46</b>
9.1	FRÅGEGUIDE	46



# 1 Inledning

---

*I detta avsnitt presenteras den inledande informationen som är väsentlig för att förstå studiens forskningsområde. I inledningen presenteras därför problembakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte, mål, frågeställningar samt studiens avgränsningar.*

---

## 1.1 Problembakgrund

### 1.1.1 Upplevelsekonsumtion

Idag befinner vi oss i början utav en så kallad upplevelserevolution (Axland & Kjaegaard, 2016). Pine and Gilmore (1999) skrev redan under år 1999 att när länder når ett visst mått av välstånd så skiftar intresset hos konsumenterna från konsumtion av varor och tjänster till att konsumera upplevelser. Gelter (2006) menar att upplevelseekonomin kan ses som en konsekvens av att människor i industriländer har nått högst upp på Maslows behovshierarkimodell för självförverkligande. Detta har lett till att konsumenternas syn på vad som är betydelsefullt hos varumärken och företag är under radikal förändring. Det handlar inte längre bara om produkter, små kickar och statussymboler. Idag söker vi efter genuina, ihåggkomna och meningsfulla upplevelser och det finns vidare stora möjligheter för de företag som kan erbjuda dessa typer av upplevelser (Axland & Kjaegaard, 2016).

### 1.1.2 Restaurangbranschen

*Svenskarna går på krogen som aldrig förr* – Prognoserna för restaurangbranschen har aldrig sett bättre ut än vad de gör idag och tillväxten beräknas att öka (Björnsbacka, 2016; Örnevall, 2016; SCB, 2017). Sedan 2010 är försäljningen inom restaurang enligt Statistiska centralbyrån högre än försäljningen inom livsmedelsbranschen (Björnsbacka, 2016). Samtidigt finns det stora utmaningar i branschen, som den ökade urbaniseringen i samhället där befolkningen blivit äldre och mer mångkulturell. Där synen på upplevelser har förändrats och så även har attityden till restauranglivet även den påverkats. Branschen kan inte förlita sig på att *svensken gillar att gå ut* när en ny generation av unga vuxna med annorlunda beteende och värderingar introduceras till restauranglandskapet. I en undersökning gjord av restaurangkedjan Harrys i samarbete med undersökningsföretaget Kairos Future så menar de fortsatt att de som kan förhålla sig till utvecklingen i samhället och introduktionen av en ny generation kommer stå som vinnare i slutändan (Örnevall, 2016).

Samtidigt så visar statistik från Upplysningscentralen (UC) att antalet konkurser i hotell- och restaurangbranschen mellan januari till april under 2017 har ökat med 24 procent samt att konkursutsattheten har ökat med 21 procent gentemot samma period under 2016 (UC, 2017).

Krögaren och arkitekten Kaspar von Werther sammanfattar sin syn på dagens konkurrenssituation genom sitt svar på frågan om det verkligen behövs fler restauranger i

Göteborg, *absolut inte, varje gång en öppnar går en annan i konkurs. Vissa gator har lite för många och dåliga restauranger* (Berndtsson, 2017)

### 1.1.3 Restaurangkoncept

Ett koncept är som i ordlistan definierat som en grundläggande idé hur en verksamhet ska samverka och som ska genomsyras i företaget (Nationalencyklopedin, 2017c). Michanek och Breiler (2007) definierar vidare ett koncept som en idé, men som blivit utvecklad, preciserad och konkretiserad. Ett restaurangkoncept definieras enligt Walker (2014) som idéerna som ligger till grund för restaurangens lönsamhet och tillfredsställelse av gäster samt ägare/driftansvarig. En konceptrestaurang å andra sidan beskrivs som en temarestaurang som bygger kring en specifik idé eller som följer en specifik etnisk meny och inredning (Walker, 2014).

Genom att via Google söka på *restaurangkoncept*, *krogkoncept*, *restaurang* och *konkurs* etcetera, behövs inte mer än en snabb överblick för att se att det är en ständig rullians på verksamheter och koncept i restaurangbranschen. Det utvecklas kontinuerligt nya koncept som implementeras på både redan etablerade restauranger så som nya, men även gamla koncept som används till nya restauranger. Samtidigt så läggs koncept ner och restauranger säljs eller går i konkurs för att låta nya ta över (Grape, 2017; Gartéus, 2016; Karlsson, 2015; Nyström, 2014.) En bidragande faktor till att många nyöppnade restauranger tvingas lägga ner under sina första år har visat sig vara att de inte konkretiserat sin verksamhet genom ett koncept (Parsa et al. 2005; Parsa, Self, Sydnor-Busso & Yoon, 2011).

### 1.1.4 Kundupplevelsemodellen

Upplevelsekonsumtion handlar enligt Mossberg & Nissen Johansen (2006) från ett konsumentperspektiv om kundupplevelsen där historien utgör en form av ramverk i modellen. Historiens uppgift är att kommunicera verksamhetens kärnvärden via modellens fem aspekter, genom att berätta historien, vilket benämns som storytelling. Kunden och dess upplevelse är det centrala i modellen, de andra aspekterna i modellen är produkten i sig, personalen och dess roller i historien, de andra kunderna samt upplevelserummet, platsen där upplevelsen äger rum.

#### 1.1.4.1 Storytelling

Marknadsföringen är ständigt föränderlig då den påverkas av olika influenser i samhället, bland annat av postmodern konsumtion som framhäver betydelsen av nöje och njutning. (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). På så vis menar Mossberg och Nissen Johansen (2006) att behovet av att tro på historier, det som berättas ökar och därmed storytelling som kommunikationsverktyg för att fånga och beröra. I Sverige och andra delar av västvärlden lever människor i, vad Mossberg och Sundström (2011) kallar, ett drömsamhälle där människor vill uppleva någonting nytt, exempelvis ett restaurangbesök. Då upplevelsen inte kan produceras av företaget är det därför väsentligt för företaget att ge konsumenten förutsättningar för den individuella upplevelsen som sedan filtreras genom konsumentens fem sinnen; syn, hörsel, känsel, lukt, smak. Genom att göra konsumenten till medproducent och få

denne personligt engagerad samt skapa rätt atmosfär ges förutsättningar för en känslomässigt positiv upplevelse. För att skapa rätt atmosfär behöver företaget ta hänsyn till konsumentens fem sinnen. (Mossberg & Sundström, 2011).

Storytelling beskrivs som ett sätt att conceptualisera företaget via kommunikation, som en berättelse, myt eller fabel och kan vara både skriftlig, muntlig, bildlig eller en kombination dessemellan. Storytelling används därmed i ett strategiskt syfte för att utveckla verksamheten samt för att kommunicera en historia till sina intressenter externt som internt. Mossberg presenterar vidare sex olika typer av storytelling som används inom företagsekonomi och marknadsföring; *varumärkeshistorien*, *reklamhistorien*, *organisationshistorien*, *konsumenthistorien*, *historien om historien* och *koncept som historia* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006)

### 1.1.5 Storydoing

Vad är då storydoing till skillnad från storytelling? *Ett företag utan en historia är ett företag utan strategi* är ett erkänt citat från Marc Andreessen, men det skiljer sig avsevärt mellan att berätta en historia och verkligen leva den (Bergh, 2014; Galoweyco, 2016; Vallancer, 2016; Ryan, 2014; Eriksson, 2014). Företag som använder storytelling berättar och förmedlar sin historia om sitt varumärke, sin verksamhet eller produkt ofta genom att berätta sin berättelse via PR och betald reklam. Företag som å andra sidan använder sig av storydoing förmedlar sin story genom direkt handling, som en organiserande princip för alla avdelningar och sorters aktiviteter i företaget (Montague, 2013 ; Co:collective, 2014).

### 1.1.6 Företagsbeskrivningar

#### 1.1.6.1 Sjömagasinet Sverige AB

Under år 1994 tog Leif Mannerström över Sjömagasinet från Vingabolagen, en anrik byggnad från år 1775 som fungerade som lagerhus för Ostindiskakompaniet för att driva en geniun fisk- och skaldjursrestaurang. 17 år senare tog Ulf Wagner över som idag driver det med Gustav Trägårdh (Göteborg & Co, 2010; Sjömagasinet, U.å.a). Det är Sjömagasinets koncept sedan Ulf Wagner tog över som uppsatsen utgår ifrån. Sjömagasinet beskrivs som ett *flaggskepp för svensk gastronomi* som erbjuder *kulinariska upplevelser, med utsökt mat och perfekt service i rustik miljö* (Göteborg & Co, U.å.a) och där det enligt Wagner jobbar efter filosofin om måltidens helhet med fokus på en fulländad smakupplevelse med välkomponerad, klassisk och innovativ mat, baserad på fisk och skaldjur som kombineras med viner, i en unik och inspirerande miljö (Sjömagasinet, U.å.b). Bolaget är ett dotterbolag till Wagner & Co AB (Alla Bolag, 2017d).

#### 1.1.6.2 Restaurant 2112 AB (PVMB Restaurang AB)

Under 2011 öppnade två av medlemmarna i hårdrocksbandet In Flames, Peter Iwers och Björn Gelotte Restaurant 2112 (Sjöström, 2015). Under de första ett och ett halvt åren jobbade annorlunda med konceptet där man erbjöd olika set-menyer samt en barmeny till skillnad mot dagens fokus på hamburgare (Holmström, 2017). De beskriver sig själva, på sin hemsida idag, som en fräsch, lugn, mysig och festlig restaurang där inspirationen är hämtad

från klassisk som nysläppt rock. En blandning mellan den lugna kvarterskroger och en den fina restaurangen med en *oslagbar pubmeny – fine dining mellan två bröd, burgers n beers*. En restaurang där alla är välkomna, *vare sig du klär dig i nit- eller armanibälte*. Vilket de anser vara en naturlig utveckling på *rock n roll tänket*, med variation, innovation och hög kvalitet. (Restaurant 2112, U.å.a ; Restaurant 2112, U.å.b)

#### 1.1.6.3 Dubbel Dubbel (Dubbel Dubbel AB och Dubbel Dubbel 2 AB)

På sin hemsida skriver det att de är Sveriges bästa dumpling- och dim sum-restaurang. De består egentligen av två restauranger i Göteborg (och en i Malmö), en på Kastellgatan som öppnades 2011, *en trendig alpstuga med supergod och prisvärd dim-sum, dumplings, roliga viner, billiga drinkar, fin öl och bra bakgrundsmusik*. (Dubbel Dubbel, U.å.a ; Persson, 2011) och en på Surbrunnsgatan som öppnades ett år senare, deras *stökigare lillasyster* som de kallar Kolibri, med samma upplägg, *ande och själ*, men med en tvist. Gästerna beskrivs som alltifrån matintresserade gäng, dumplings-älskare, arbetsgänget till de nykära paren. (Dubbel Dubbel, U.å.b ; Persson, 2012)

#### 1.1.6.4 Meet Göteborg AB

Meet öppnade enligt majoritetsägaren Attila Tamas för tio år sedan (Tamas, 2017). Restaurang Meet beskrivs som ett exklusivt steakhouse (Thatsup, 2017) och av vinfirman Beringer som utsett Meet till Sveriges femte bästa köttkrog som *ett sobert och smakfullt Steak House med påkostad inredning. Den kunniga personalen håller samma höga elegans när de på ett trevligt och personligt sätt serverar väl utvalda styckdetaljer. Även tillbehören till köttet håller den genomgående höga kvaliteten som kännetecknar ett besök på Meet*.

Själva beskriver de sig som en mötesplats där köttet står i fokus och där man sedan låter gästen välja bland olika tillbehör utöver sin utvalda köttbit. Meets signum är enkelheten där man sätter råvaran i centrum. De beskriver sig själva som ett paradiset för köttälskare. (Restaurang Meet, 2014) Meet är ett dotterbolag till Indira holding AB som även är moderbolag till restaurangen Pivo Göteborg AB samt byrån Right on Target Sverige AB (Alla bolag, 2017c).

## 1.2 Problemdiskussion

I dagens upplevelsesamhälle är förväntningarna från kunderna högre på företagen än tidigare, de förväntas leverera en upplevelse (Axland & Kjaegaard, 2016), en upplevelse där kunden står i centrum (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Restaurangbranschen är en del av upplevelseindustrin som med en stadig tillväxt (Björnsbacka, 2016; Örnevall, 2016; SCB, 2017) hela tiden utvecklas för att möta den nya generationens kunder som bär med sig ett annat typ av beteende och förväntningar på upplevelsen (Björnsbacka, 2016; Örnevall, 2016; SCB, 2017). Nya restauranger öppnar på löpande band, men samtidigt så går många idag åt andra hållet, i konkurs (UC, 2017) vilket därmed är orsakerna bakom varför just upplevelseindustrin och restaurangbranschen är intressant att undersöka.

En viktig faktor anses vara huruvida restaurangens verksamhet konkretiseras av ett koncept (Parsa et al. 2005; Parsa, Self, Sydnor-Busso & Yoon, 2011). Hur påverkar egentligen restaurangens koncept ifall restaurangen etablerar sig på marknaden och blir långvarig eller inte? Somliga restauranger grundar möjligen sina verksamheter på vad som skulle kunna kallas ohållbara koncept och blir till följd av detta kortvariga på marknaden, vilket i denna uppsats subjektivt av uppsatsförfattarna syftar på koncept som lagts ner eller avsevärt förändrats inom fyra år. Andra restaurangers koncept anses som hållbara och mer eller mindre tidlösa då de lever kvar på marknaden år efter år (Grape, 2017; Gartéus, 2016; Karlsson, 2015; Nyström, 2014). Det är såklart många faktorer som påverkar hur det går för ett företag, så som ekonomi och ledning. Konceptet, den grundläggande idén och temat för verksamheten (Walker, 2014) är självklart inte allt, men en intressant och central faktor som denna uppsats ska undersöka. Hur kommer det egentligen sig att vissa koncept blir varaktiga och långsiktiga på restaurangmarknaden när samhället och kundernas konsumtionsbeteenden förändras?

Uppsatsen kommer att utgå från *Kundupplevelsemodellen* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006, s.37) för att undersöka vad som är ett hållbart koncept då kundens upplevelse idag anses som essentiell i upplevelseindustrin och därmed i restaurangbranschen (Axland & Kjaegaard, 2016) samtidigt som restaurangens koncept är en central del av verksamheten (Walker, 2014). Historien fungerar som tidigare nämnt som ramverket i modellen för att så sätt kommunicera restaurangernas koncept vilket kan göras genom att berätta den – storytelling (Mossberg & Nissen Johansen, 2006) eller genom att handla – storydoing (Montague, 2013; Co:collective, 2014).

Modellen utgår från ett kundperspektiv, men uppsatsen kommer att undersöka restaurangernas koncept från ett företagsperspektiv då kundens upplevelse anses vara en stor del av en restaurangs verksamhet. Andra modeller så som *The Five Aspect Meal Model* (Gustafsson et.al., 2006) som utgår från ett företagsperspektiv behandlar utöver liknande aspekter som *Kundupplevelsemodellen* även aspekter kopplade till ekonomi och ledning, vilket denna uppsats har uteslutits för att inte bli för bred.

De fyra intervjuade restaurangerna är som alla som kontaktades subjektivt ansedda som tydliga konceptrestauranger vilket precis som Walker (2014) beskrivs som en temarestaurang som bygger kring en uttalad idé som genomsyrar restaurangen (Walker, 2014). Restaurangkoncepten har alla överlevt mer än fyra år och har varit mer eller mindre helt intakta där enbart små justeringar och anpassningar gjorts. Restaurangerna är alla belägna i centrala delar av Göteborg stad. De ingår inte heller i några större koncerner (Alla bolag, 2017a ; Alla bolag, 2017b ; Alla bolag, 2017c ; Alla bolag 2017d). Restaurangerna skiljer sig i uppsatsförfattarnas mening från andra restauranger i den bemärkelse att de inte anses ha haft ett tydligt tema eller restauranger där fokus mest ligger på maten, så som den lokala pizzerian. Samtidigt önskade uppsatsförfattarna en spridning med flera olika typer av restaurangkoncept, vilket så även fallet blev.

Somliga konceptrestaurangverksamheter i Göteborgsområdet tenderar precis som restaurangkoncepten i uppsatsen att etablera sig på marknaden och bli långvariga medan andra inte lyckas med etableringen och blir kortvariga.

### 1.3 Syfte och mål

Genom att utgå från kundupplevelsen, storytelling och storydoing tillsammans med relaterade marknadsföringstermer kommer syftet med studien därför vara att redogöra för vilka likheter som finns hos hållbara restaurangkoncept i Göteborg. Målet med studien är därför att bidra med kunskap om likheter i hållbara restaurangkoncept för exempelvis studenter, marknadsförare, företagare och framtida forskning.

### 1.4 Frågeställningar

- Vilka likheter finns det hos de hållbara restaurangkoncepten?
  - Vilka likheter finns det hos de hållbara restaurangkoncepten kopplat till Kundupplevelsemodellen?
  - Vilka likheter finns det hos de hållbara restaurangkoncepten kopplad till storydoing?
  - Vilka likheter finns det hos de hållbara restaurangkoncepten kopplat till olika marknadsföringstermer?

### 1.5 Avgränsningar

En av de mest essentiella avgränsningar som gjorts är att studien behandlas med ett företagsperspektiv där det handlar om hur restaurangerna via respondenterna ser på saker och ting. Fortsättningsvis är studien avgränsad med avseende på *Kundupplevelsemodellen*, den centrala teoretiska utgångspunkten, som haft en betydande roll i studien då studien utgått från denna modell och dess aspekter. Denna *Kundupplevelsemodell* utgår, till skillnad från studien, från ett kundperspektiv och kundens uppfattning. Därmed tolkas aspekterna i modellen utifrån företagsperspektivet. Det handlar om hur restaurangerna ser på kundens upplevelse, hur de ser på sin personal och hur de bidrar till upplevelsen för kunden. Det handlar om hur de själva uppfattar sin produkt, sitt upplevelserum och till sist hur de ser på sina kunder generellt, vilket kopplas till *andra kunder*.

Uppsatsen avgränsas genom fokus på upplevelseindustrin och mer specifikt restaurangbranschen i Göteborg. Fortsättningsvis avgränsas den genom att fyra olika etablerade restaurangkoncept, som har funnits på marknaden i fyra år eller fler och därmed anses vara hållbara, har intervjuats. Följaktligen avgränsas studien även till Walkers (2014) definition av en konceptrestaurang. Uppsatsen kommer därmed inte att behandla restauranger som inte lever upp till ovanstående krav. Den avgränsas vidare då studien fokuserar på restaurangernas koncept vilket enbart är några av många faktorer som påverkar hur det går för ett företag.



## 2 Metodologi

---

*I det metodologiska avsnittet presenteras det valda arbetssättet för uppsatsen. I detta avsnitt redogörs därför för den valda forskningsansatsen, forskningsprocessen, datainsamlingsmetoder, bearbetning av analys samt metoddiskussion där bland annat studiens validitet och reliabilitet diskuteras.*

---

### 2.1 Forskningsansats

Den valda forskningsansatsen är en kvalitativ metod då uppsatsförfattarna eftersökte en mer djupgående förståelse för det aktuella problemet. Genom att ha en kvalitativ forskningsansats har empirin fokuserats på primära referenskällor i form av intervjuer, men även kompletterande mail. Sekundära referenskällor har analyserats och presenteras under avsnittet *teoretisk referensram*. Data från sekundära referenskällor har insamlats från elektroniska artiklar, böcker och hemsidor. De olika insamlingsmetoderna förklaras mer utförligt senare i detta avsnitt, under rubriken *Datainsamling*.

För denna uppsats har en abduktiv arbetsmetod ansetts som den mest tillämpliga på grund av de egenskaper den erhåller. Denna metod karaktäriseras som växelvis i rörelse mellan teori och empiri. Det innebär förenklat att uppsatsförfattarna inte är låsta till att arbeta strikt induktivt eller deduktivt under studiens gång. Det är således viktigt att den hypotetiska teorin inte är fastställd redan under den deduktiva fasen utan att det finns en öppenhet för andra tolkningar. (Patel & Davidson, 2011) I studien upplevdes detta genom att uppsatsförfattarna uppfattade ett behov av att ha en teoretisk utgångspunkt under intervjuerna – i studien benämnt *teman*. Däremot fanns det inte någon avsikt att låsa den hypotetiska teorin, *Kundupplevelsemodellen* med kompletterande närliggande marknadsföringstermer, utan under arbetets gång istället ha en vidsynthet vad gäller studiens teoretiska referensram.

### 2.2 Forskningsprocess

Enligt Bryman och Bell (2013) förklarar en forskningsdesign hur insamling och analys av datainsamlingen har skett. För denna uppsats valdes en tvärsnittsdesign. Tvärsnittsdesign ansågs applicerbart på studien av ett flertal olika orsaker. Enligt teorin föredras tvärsnittsdesign framför fallstudie då en forskare avser att hitta samband och bortse jämförelse mellan de olika fallen. En tvärsnittsdesign tillämpas även för att finna olika sambandsmönster där forskarna utgått från ett antal olika variabler, oftast mer än två. (Bryman & Bell, 2013 ; Denscombe, 2014). I denna kvalitativa studie benämns *variabler* istället *gemensamma faktorer, likheter* och *teman*. Valet av teman behandlas i *bearbetning av analys*.

En av de mest utmärkande delarna med en tvärsnittsdesign är att forskarna bör samla in det empiriska materialet under en viss tidpunkt alternativt under ett specifikt tidsintervall, och följer därmed inte upp med fler intervjuer. (Bryman & Bell, 2013 ; Denscombe, 2014) Då uppsatsförfattarna ansåg att kvantitativa tvärsnittsdesigner var mer omtalade i metodböcker,

har information om kvalitativa tvärsnittstudier kompletterats genom elektroniska källor. Tvärtemot en kvantitativ tvärsnittsstudie tenderar en kvalitativ att bli mer detaljrik och har då också ett betydligt färre antal fall. De fåtal fall som därför väljs ut bör vara respondenter som är specifikt insatta i det undersökta ämnet. I kvalitativa tvärsnittstudier är det således vanligt att semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer förekommer. (Bryman & Bell, 2013) Studiens semistrukturerade intervjuer presenteras i ett senare avsnitt.

## 2.3 Val av studerade fall

Utifrån ovanstående motivering av valet av forskningsdesign har ett flertal restauranger i Göteborgsområdet kontaktats. Ett mail skickades ut till 27 av uppsatsförfattarna utvalda restauranger enligt urvalsmetoden typiskt urval. Definitionen på en typisk konceptrestaurang går att läsa om under avsnitt *inledning* i *problemdiskussionen*. Mailadresserna var insamlade från respektive restaurangs hemsida. Typiskt urval karaktäriseras av att de som väljs ut anses typiska för den bakomliggande populationen som forskaren vill uttala sig om (Aczel, 1999). Av dessa 27 restauranger tackade fyra ja till intervju, medan tre tackade nej. 17 svarade ej på mailet och tre svar var i form av felmeddelande. Detta diskuteras vidare under metoddiskussionen. Uppsatsförfattarna fick ett slutgiltigt positivt besked av Sjömagasinet, Restaurant 2112, Dubbel Dubbel och Restaurang Meet. I likhet med tvärsnittsdesignens riktlinjer hölls intervjuerna under ett specifikt tidsintervall. (Bryman & Bell, 2013 ; Patel & Davidson, 2011) Det valda tidsintervallet var följande; 23 april 2017 till tredje maj 2017. Utöver typiskt urval tillämpades således även ett bekvämlighetsurval. Denna urvalsmetod menar Bryman och Bell (2013) prioriterar respondenternas tillgänglighet. I denna uppsats tillämpades den genom att Sjömagasinet, Restaurant 2112, Dubbel Dubbel och Restaurang Meet valdes ut då de dels ansågs representativa genom att vara olika typer av konceptrestauranger vilket ansågs öka möjligheten för att göra generaliserbara antaganden, och dels då de kunde boka in en intervju under något av datumerna i det angivna tidsintervallet. Tillförlitligheten bakom kombinationen av de tillämpade urvalsmetoderna diskuteras under ett senare avsnitt - i *metoddiskussion*.

## 2.4 Val av respondenter

Samtliga restauranger representerades i intervjuerna av en respondent. Målet vid en intervju är enligt Bryman och Bell (2013) att få ut lämplig information från respondenten. En ytterligare koppling till tvärsnittsdesign är restaurangernas representanter, respondenterna, som alla var väl insatta i ämnet. Respondenterna ansågs lämpliga på grund av deras positioner och erfarenhet, men också för deras genuina intresse för det aktuella ämnet. Uppsatsförfattarna var själva inte delaktiga i valet av respondenter, men ansåg att de föreslagna representanterna för samtliga restauranger var passande för studien.

## 2.5 Datainsamling

Under denna rubrik presenteras två olika typer av källor; datainsamling från primära samt sekundära källor. De primära källorna tog, i huvudsak, form som intervjuer, men även genom

mail och de sekundära källorna var datainsamling av den teoretiska referensramen i form av hemsidor, böcker och artiklar.

## 2.5.1 Primära källor - kvalitativa intervjuer

### 2.5.1.1 Genomförda intervjuer

Respondent för restaurang Sjömagasinet var deras samt moderbolaget Wagner & Co AB's VD Jonas Marting (Alla Bolag, 2017c). Marting drev tidigare Restaurang Basement tillsammans med Ulf Wagner (Marting, 2017). Likt övriga respondenter, presenteras mer utförligt i avsnittet *empiri*. Intervjun hölls i restaurangen på Sjömagasinet den 24 april 2017. Intervjun varade mellan klockan 09:40 till 10:30, i 50 minuter.

Respondent för Restaurant 2112 var deras kökschef Cristoffer Holmström. Han var även den som utvecklade restaurangens koncept och har tidigare varit köksmästare på andra välrenommerade restauranger i Göteborg i totalt 13 år (Holmström, 2017). Intervjun varade mellan klockan 14:30 och 14:55, i 25 minuter, den 30 april 2017 i Restaurant 2112.

Respondent för Dubbel Dubbel var delägaren och VD:n Blenda-Lars Olsson, som tidigare jobbat som DJ, klubbarrangör samt drivit musikbutik (Olsson, 2017). Intervjun hölls på utsidan av restaurang Dubbel Dubbel Kolibri. Den varade mellan klockan 10:15 till 10:45 den andra maj 2017.

Respondent för Restaurang Meet var majoritetsägaren Attila Tamas, som var den som utvecklade konceptet Meet. Tamas har tidigare utvecklat och sålt olika företag, och beskriver sig som en entreprenör (Tamas, 2017) och är även majoritetsägare i moderbolaget Indira Holding AB (Alla bolag, 2017c). Intervjun varade mellan klockan 11:50 till 12:17, i 27 minuter, den tredje maj 2017 och hölls på restaurang Meet.

### 2.5.1.2 Förberedelser

Informationsbehovet från var och en av respondenterna ansågs ha en betydelsefull del i studien och därför karaktäriserades de genomförda intervjuerna av följande drag; djupintervjuer, semistrukturerade och ostandardiserade, frågeguide samt flexibel utformning.

Inför varje intervju gjordes förberedelser för att vara både så effektiva och specifika som möjligt. Delvis förbereddes intervjuerna genom att information hämtades från företagen i form av sekundära källor. Främst för att utesluta det som redan stod givet på företagens hemsidor. Förutom detta gjordes förberedelser delvis genom att formulera en frågeguide utifrån de olika frågeområden som valts ut, studiens teman. Val av frågeområden förklaras i det tidigare avsnittet *forskningsprocessen*. Bryman och Bell (2013) menar att en frågeguide innebär att forskaren förberett olika relativt specifika frågeområden som ska beröras under intervjun. En frågeguide ansågs av uppsatsförfattarna kunna fånga upp information om de utvalda frågeområdena och samtidigt ge respondenterna stort inflytande på intervjuens utformning. Detta, för att mätta informationsbehovet från var och en av restaurangerna med information angående de olika frågeområdena, utan att använda strukturerade frågor.

Gemensamt för alla intervjuer var att uppsatsförfattarna inledningsvis klargjorde syftet med intervjun och studien samt bestämdes en cirkatid på 30 minuter för samtliga intervjuer. Av etiska skäl frågade uppsatsförfattarna respondenterna inför intervjun om de tillät inspelning. Utöver detta bör inspelning förberedas genom att kontrollera utrustningen som ska användas (Patel & Davidson, 2011 ; Bryman & Bell, 2013), av den anledningen gjordes en test av mobiltelefonens inspelningsfunktion förberedande inför samtliga intervjuer. Inspelning under intervjun ansågs vara en viktig tillgång av flera skäl. Dels för att minnas exakt vad och hur respondenterna svarar (Bryman & Bell, 2013), och dels för att öka tillförlitligheten i intervjuresultatet.

### 2.5.1.3 Genomförande

Intervjuerna som karaktäriserades av att vara både semistrukturerade och ostandardiserade inleddes med att respondenterna ombads berätta om följande; deras egna bakgrund samt bakgrunden om den restaurang de representerade. Därefter avsmalnades frågorna i form av följdfrågor och avslutningsvis ställdes frågor enligt de frågeområden som uppsatsförfattarna upplevde ej berörts i önskad omfattning. Likt kvalitativa intervjuer var frågorna som ställdes öppna och kunde inte besvaras i form av *ja* eller *nej*. (Patel & Davidson, 2011).

En låg grad av standardisering var av uppsatsförfattarna önskvärd då ordningen på de olika frågeområdena föredrogs anpassas efter varje respondent. Kravlösheten på frågornas ordning gjorde intervjuerna flexibla. Därav gavs respondenterna möjlighet att forma svaren med stor frihet. Intervjuerna var också semistrukturerade och uppsatsförfattarna använde, likt tidigare nämnt, en frågeguide. Detta tenderade också till att öka respondentens fria svarsutrymme. I kombinationen semistrukturerad och ostandardiserad intervju blir resultatet lämpligt att bearbeta med användning av en kvalitativ analys. (Patel & Davidson, 2011) Bearbetning av analysen berörs i mer omfattad mening under ett senare avsnitt.

Platsen för intervjun ansågs viktig för respondenternas trygghet. Intervjuerna ägde därför rum på platser där respondenterna kunde känna sig trygga; på eller i närheten av restaurangen de representerade. En ytterligare faktor för respondenternas trygghet var att uppsatsförfattarna under intervjuerna var medvetna om kroppsspråk och undvek att ställa dömande frågor för att inte framkalla en försvarsattityd hos respondenterna.

### 2.5.2. Avvikelse

Ett behov av kompletterande information från respondenterna uppfattades då alla intervjuer var genomförda och materialet transkriberats. (Läs mer om transkribering under avsnittet *Bearbetning av analys*.) Därmed avvek uppsatsförfattarna från det specifika tidsintervallet. Däremot kunde detta behov mättas genom att berörda respondenter svarade på det mail som skickades ut i efterhand.

### 2.5.3 Sekundära källor

De sekundära källorna har insamlats både för att utgöra en teoretisk referensram, men också likt tidigare nämnt, för att under intervjuerna kunna selektera bort de frågor som redan fanns besvarade.

För att hämta bakgrundsinformation om samtliga restauranger har delvis elektroniska artiklar använts, men till stor del deras hemsidor. Den teoretiska referensramen, å andra sidan, utgjordes av datainsamling från litteratur i form av både böcker och artiklar. Flera källor med relevant innehåll har selekterats. Patel och Davidson, (2011) menar att böcker och artiklar tenderar till att vara bra för olika saker. Källor i form av böcker har använts genom helhetsförklaringar av teorier och modeller, medan artiklar å andra sidan varit bra för information om det absolut senaste. I ett första stadie har datan selekterats utifrån relevant titel, rekommendation eller träff i databas. Databaser rekommenderas och beskrivs som en essentiell källa i sökning efter litteratur (Bryman & Bell, 2013 ; Patel & Davidson, 2011). Följande databaser har använts för detta; Libris, GotLib, Google Scholar, Google Books, Google sökmotor, Retriever samt GU supersök. För dessa databaser har följande sökord använts på grund av dess nära samband med studiens forskningsområde; *storytelling, storydoing, upplevelseindustrin, upplevelse, upplevelseekonomi, koncept, restaurangkoncept, konceptutveckling, konceptualisering, varumärke, varumärkesutveckling*. Därefter har materialet selekterats ytterligare en gång efter att innehåll, exempelvis tillämpbara modeller och teorier, har granskats. Litteraturgenomgången ansågs som en essentiell process under den abduktiva processen. I enlighet med Bryman och Bell (2013) kunde idéer om de olika frågeområdena till studien tas fram genom litteraturgenomgången i ett förberedande stadie. Därefter valde uppsatsförfattarna genom den abduktiva processen att komplettera med lämplig litteratur under studiens gång.

## 2.6 Bearbetning av analys

Förberedande inför bearbetning av analysen transkriberades samtliga intervjuer genom att ljudinspelningen lyssnades av och skrevs ned i ett dokument. Inspelning ses följaktligen ofta som positivt då svaren skrivs ner exakt under transkriberingen. (Patel & Davidson, 2011). Bearbetning av det transkriberade resultatet förenklade därmed bearbetningen av analysen.

Bearbetning av analysen förenklades även genom att uppsatsförfattarna ständigt under arbetets gång höll en dialog om förståelsen av innehållet i datainsamlingen. Kommunikation mellan uppsatsförfattarna var också essentiell för den interna reliabilitetens skull vilket diskuteras i *metoddiskussionen*. Under bearbetning av analys har en kombination av deduktiv tematisk analys samt induktiv tematisk analys använts.

Analysen grundade sig på förståelsen av intervjuresultatet samt den teori som ansågs applicerbar. Genom en litteraturgenomgång tidigt under studien kunde olika frågeområden väljas ut. På så vis var olika teman i intervjuresultatet applicerade på studien redan från början och en deduktiv tematisk analys har således använts. Däremot var utformningen av intervjuerna öppen för att gå in på andra frågeområden och därmed tillämpa nya teman på

studien. Därav har även en induktiv tematisk analys använts. Med andra ord har litteraturen stått som grund för en del av studiens teman, medan empirin har stått som grund för den andra delen. En kombination av deduktiv och induktiv tematisk analys har således tillämpats. (Dynamic Work Solutions, 2013) Majoriteten av studiens teman framkom redan under studiens deduktiva fas. De mest framstående teman som framkom i studiens induktiva fas var *konceptets roll i varumärkesarbetet, konkretisering (och differentiering) av konceptet, storydoing och word-of-mouth*.

Uppsatsförfattarna jämförde sina förståelser av meningen i datamaterialet och kom överens om vilka nyckelord som var applicerbara. På så vis kunde likheter hittas mellan de olika restaurangernas koncept. Därefter kunde uppsatsens slutsatser härledas. En kombination av deduktiv och induktiv tematisk analys var därmed relevant för att göra tillförlitliga antaganden.

## 2.7 Metoddiskussion

Metoddiskussionen grundar sig på begreppen *validitet* och *reliabilitet*. Med stöd från LeCompte och Goetz (1982) har en anpassning av begreppen gjorts till studiens kvalitativa ansats i form av begreppen; extern reliabilitet, intern reliabilitet, intern validitet och extern validitet. I metoddiskussionen har även felkällor samt urval behandlats.

### 2.7.1 Extern reliabilitet

Extern reliabilitet behandlar frågan om resultatet är desamma ifall undersökningen görs flera gånger (Bryman & Bell, 2013). Vid kvalitativa studier kan detta mått vara vilseledande, då kvalitativa studier har en viss svårreplikerbarhet. En kvalitativ tvärsnittsstudie ansågs dock som det mest lämpliga tillvägagångssätt med referering till uppsatsförfattarnas tidigare motivering av valet av kvalitativ tvärsnittsstudie; genom en djupare inblick i ett fåtal fall lyfts dess likheter fram.

Med hänsyn till att de kvalitativa intervjuerna grundade sig på samma förutsättningar, däribland den trygga platsen, möjligheten att påverka längden på intervjuerna (cirka 30 minuter, men möjlighet till både kortare och längre), innehållet i intervjuerna samt andra faktorer som påverkade intervjuernas utformning anser uppsatsförfattarna att de tagit hänsyn till intervjuernas externa reliabilitet. Studiens externa reliabilitet stärks även av bearbetningen av såväl teori som empiri. Den teoretiska referensramen som under studiens gång kontinuerligt selekterats och adderats till studien och det empiriska resultatet som bearbetats med såväl transkribering samt dialog mellan uppsatsförfattarna som diskuteras under nedanstående rubrik *intern reliabilitet*.

### 2.7.2 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet grundar sig på antagandet om att de båda uppsatsförfattarna gör en likadan tolkning av undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsförfattarnas tolkning av svaren från respektive intervju skedde under dialog efter transkribering och sporadiskt genom hela

arbetet och inte minst under bearbetning av intervjumaterialet. Detta säkerställde att två olika tolkningar ej gjordes, utan att den interna reliabiliteten var hög.

### 2.7.3 Intern validitet

Med intern validitet menas den överensstämmelse som finns mellan undersökningar och teoretiska idéer som utvecklats (Bryman & Bell, 2013). I studien mäts den interna validiteten genom att granska överensstämmelsen mellan datamaterialet och de slutsatser som dragits. Genom att tillämpa en abduktiv ansats samt en kombination av deduktiv och induktiv tematisk analys har överensstämmelsen mellan empiri och teori säkerställts. Varpå den interna validiteten anses hög.

### 2.7.4 Extern validitet

Den externa validiteten är ett mått på hur hög generaliserbarheten är bakom den teori som utvecklats (Bryman & Bell, 2013). På grund av de få fall som appliceras på kvalitativa studier är generaliserbarheten, utöver den specifika studiens kontext, vanligtvis låg. Däremot var deltagandet (fyra konceptrestauranger) av de totalt tillfrågade (27 konceptrestauranger); 15 procent. Detta anser uppsatsförfattarna vara en god grund för att dra slutsatser i form av välgrundade antaganden.

### 2.7.5 Felkällor

Ingen senare publicerad modell ansågs mer tillämpbar på studien som central utgångspunkt, än den Lena Mossberg och Erik Nissen Johansen publicerade år 2006 och benämner *Kundupplevelsemodellen*. Uppsatsförfattarna var under insamling av data källkritiska för att säkerställa att de data som samlades in under studien var representativt för verkligheten. Detta tillämpades genom att endast använda, av Göteborgs Universitet, rekommenderade sökdata-baser samt respondenter som var väl insatta i restaurangernas koncept. Med andra ord anses respondenterna, som tidigare förklarats ha höga roller samt längre erfarenhet i företaget inte bidra till några felkällor. Detta undveks även från författarnas sida då materialet transkriberades och kunde därmed ord för ord granskas i efterhand.

### 2.7.6 Urval

Den låga svarsfrekvensen bland de tillfrågade att delta i studien, anses delvis bero på den tid det tar att genomföra en intervju. Denna antagelse baseras på det faktum att tid var ett återkommande ämne under diskussion med såväl de som deltog i studien, men också de som tackade nej. Det anses delvis även bero på att de som tackade ja hade ett intresse för att berätta om sina restaurangkoncept. Med hänsyn till detta var även uppsatsförfattarna medvetna om att respondenterna delger en subjektiv bedömning av restaurangernas koncept, men bedömer att den empiriska datainsamlingen som bearbetas i studien är representativ för verkligheten då det är just företagsperspektivet som behandlas i denna studie.

## 3 Teoretisk referensram

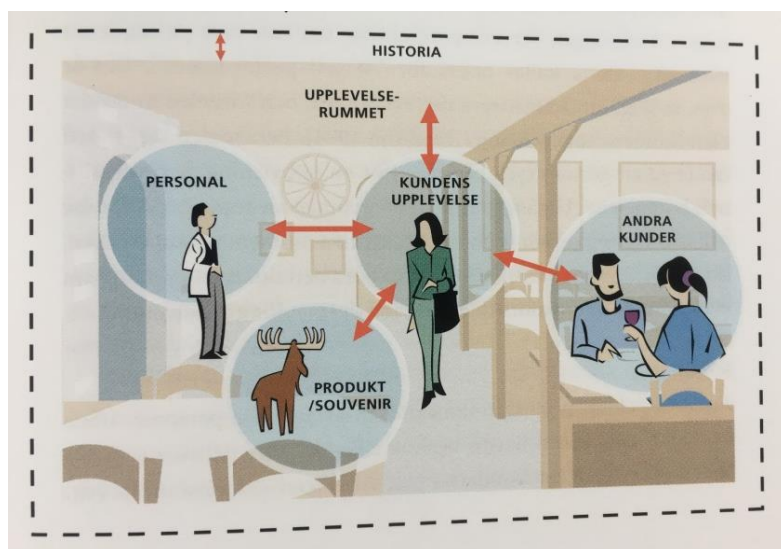
---

*I följande avsnitt presenteras de teorier och modeller som ansågs tillämpbara på studiens innehåll. Avsnittet inleds med att kundupplevelsemodellen klargörs. Därefter redogörs storytelling mer djupgående samt storydoing. Slutligen presenteras marknadsföringstermer kopplade till studien.*

---

### 3.1 Kundupplevelsemodellen

*Kundupplevelsemodellen* är ett sätt att förmedla historien via kommunikation. Den fungerar som ett ramverk i kundens upplevelse av exempelvis en måltid, som påverkas av fyra andra aspekter (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Fairhurst och Starr (1996) exemplifierar företagets ledare som en fotograf där det handlar om att rama in det som ska förmedlas och välja bort det andra för att skapa uppmärksamhet, meningsfullhet och ett rykte. Det är därmed väsentligt att klargöra och fokusera på företagets vision. Modellen jämförs vidare med ett teaterramverk; *scenen, bakom scenen, aktörer, publik och uppträdande* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).



Figur 1. Storytelling och kundens upplevelse, (Mossberg & Nissen Johansen, 2006, s.37)

#### 3.1.1 Kundens upplevelse

Mittpunkten i modellen är kundens upplevelse som fungerar likt en process. Genom sitt deltagande och sin konsumtion agerar denne som en medproducent där upplevelsen sker via de fem sinnen; *syn, hörsel, känsel, lukt och smak*. Alla delar i modellen påverkar och har en bidragande effekt på känslor, deltagande, absorbering och kontroll (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).



### 3.1.2 Produkt (Souvenir)

Följande del är en påtaglig aspekt i modellen som påverkar upplevelsen i hög grad, likt mat och dryck på en restaurang. Souvenirer kan ha en stor betydelse genom att förstärka och förlänga upplevelsen och återskapa minnen. Produkten fungerar som uppträdandet, själva föreställningen. Det kan vara många olika produkter och souvenirer som är kopplade till konceptet (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

### 3.1.3 Personal

Kundens interaktion med personalen fungerar som en social dimension i processen där personalen jämförs med aktörerna i teatern. Där det likt en teater handlar om att välja ut personalen, träna den, definiera deras roller och förklara vad i deras tjänst som ska utspelas framför kunderna och vad som ska utspelas bakom *kulisserna*. För att sedan agera utefter planen med rätt framtagen *rekvisita* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

### 3.1.4 Andra kunder

Precis som personalen fungerar de andra kunderna som en social dimension och som publiken på en teater. Det gäller att *rätt* kunder är på plats under upplevelsen då den sociala gemenskapen (Mossberg & Nissen Johansen, 2006) och tillhörigheten ofta är av stor betydelse och kan förstärka och förminska kundens tillfredsställelse och uppfattning av upplevelsen. (Lehtinen & Lehtinenen, 1991; Grove & Fisk, 1997; Ziethaml och Bitner, 2003)

### 3.1.5 Upplevelserummet

Upplevelserummet beskrivs som den plats där upplevelsen äger rum och där övriga delar i modellen befinner sig - scenen och det bakom scenen i en teater (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Just rummet anses enligt Bitner (2003) ha ett betydande inflytande över kundens uppfattning av upplevelsen.

### 3.1.6 Historia

Ramverket i modellen och för företagets verksamhet. Historien är ett sätt att generera mening kring vad företaget vill förmedla och meningen med historien är att skapa en helhet och tydlighet som ska genomsyra hela organisationen – att paketera upplevelsen och knyta ihop konceptet. Storytelling kan därmed användas som ett hjälpmedel för att skapa ett starkt koncept (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

### 3.1.7 Storytelling

Storytelling innebär en konceptutveckling där hänsyn tas till budskapet, konflikten, rollfördelningen och handlingen. Den story som tas fram för företaget kan vara antingen fiktiv eller verklig. Det förekommer också att företag liksom restauranger genomsyras av ett tema. Storytelling kan enligt Mossberg och Nissen Johansen (2006) förmedlas på tre olika plan: På ett första plan, ett historiskt övergripande där historien ger en förklaring till företagets existens och därmed hur det skapas ett värde för ägarna. På ett andra plan, en marknadsföringsplan där historien ger en förklaring till företagets och dess produkters differentiering på marknaden.

Sist handlar det om ledningen och de anställdas kommunikation, vilka de är samt hur de önskas förverkliga sina visioner. (Mossberg & Nissen Johansen, 2006)

Storytelling är även ett produktivt sätt för företagen att, internt och externt, förmedla ett budskap. Storytelling skapas i ett internt syfte för att bringa personalen entusiasm och för att externt kommunicera en berättelse för sina kunder. Storytelling anses vara ett förhållningssätt och process vars mål är att skapa en story om varumärket som kunderna tror på genom att lyssna inåt, reflektera, se svagheter och styrkor, lyfta fram karaktärer och händelser som har symbolvärde. (Hambreus, 2016 ; Dennisdotter och Axenbrant, 2008, s.12)

Heijbel (2010) menar på att historien, the story redan pågår, både i och om företaget och att det gjort det sedan det startade, berättelser existerar troligtvis redan. Viktigt är därmed att se till att så gott som det går stärka företaget och att man därmed kan välja vilka berättelser som företaget ska bli kända genom och associeras med. Viktigt är även enligt Heijbel att tänka på att man kan styra sitt beteende och framtida händelser med hjälp utav sin story och genom storytelling. (Heijbel, 2010)

### 3.2 Storydoing

Enligt Montague (2013) så finns det tre typer av historier; *fiktiva*, *icke-fiktiva* och *metastories*. Montague menar att storydoing handlar om företagets *metastory*; företagets lycka och historia som berättas genom handling. Metastoryn blir på så vis företagets tillväxtstrategi då det handlar om vad du gör och inte vad du säger. Alla har, som företag eller privatpersoner, en historia oavsett om de vill eller inte. Ens regelbundna och totala handlingar talar om vem man är. När utomstående iakttar och bedömer ens handlingar så uppstår en story i sinnet vilket bidrar till sanningen om dig, upplevt eller observerat från andra; kunder, icke-kunder, anställda, aktieägare eller media. Handlingarna från företaget och all interaktion utomstående har med ens service eller produkter, bidrar till storyn och bestämmer vad andra tycker om dig. (Montague, 2013)

Fördelarna enligt Montague är att storydoing minskar mediakostnaderna och ger ett klart definierat syfte vilket i sin tur maximerar aktievärdet och vinsten. På så vis skapas en intensiv kund- och personallojalitet. Lojaliteten och hängivenheten bidrar till självklara kvantitativa fördelar; större prissättningskraft, lägre lönekrav och högre moral bland anställda. Kvalitativa skillnader för företaget är att det skapas en autenticitet och humanitet. Montague menar att det försvunnit från många företag idag och är meningsfullt för både personal och kunder. (Montague, 2013)

### 3.3 Marknadsföringstermer kopplat till restaurangkoncept

Storytelling handlar om, som det står beskrivet ovan, hur verksamheter eller produkter conceptualiseras som berättelser. Det är inte alltid möjligt att utesluta den ena eller den andra. Ett företag kan inte gå mot en viss riktning om inte de interna och externa intressenterna av organisationen har förståelse för hur den agerar. Om inte idén, eller konceptet når ut hela

vägen till kunderna och personalen så spelar det ingen roll hur bra den anses vara. Storytelling kan därför vara ett hjälpsamt verktyg för att nå ut och förmedla vad företaget står för. Historien kan därför förena företaget med intressenterna, men då gäller det att historien är konkret, personlig och att företagets grundvärden är lätta att associera till (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

### 3.3.1 Svårkopierbarhet och word-of-mouth

Effekten av storytelling blir att företaget blir svårt att kopiera och en ökad spridning sker därmed av effekten av word-of-mouth. För att den ska vara svår att kopiera gäller det dock att storyn, enligt Mossberg och Nissen Johansen (2006), precis som konceptet, är tydligt implementerad i organisationen och representativ för det man vill förmedla. Ett företag påverkas idag avsevärt av ryktet det har, då människor gärna delar med sig av sina erfarenheter vilket i sin tur påverkar andra människors förväntningar. Är förväntningarna positiva så kan det leda till en *snöbollseffekt* och påverka företaget marginellt, men det är essentiellt att storyn och ryktena hänger ihop (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Kommunikationen människor emellan benämns som word-of-mouth, vilket Silverman (1997) anser är det absolut viktigaste för en marknadsförare. Word-of-mouth är således av stor betydelse för de som levererar känslomässiga upplevelser (Bateson 1995; Gelb & Johnson 1995; Ziethaml & Bitner 2003). Rosen (2000) menar att det finns vissa typer av varor och tjänster som människor gärna pratar med varandra om; spännande, nytt, personligt, komplicerat, dyrt och saker som är märkbara eller iakttagbara. Är historien tillräckligt annorlunda är chansen stor för att ryktet sprider sig, vilket kan resultera i en stor mediauppmärksamhet (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

I och med digitaliseringens framfart, speciellt internet och informationsteknologin, finns stora möjligheter för kunderna att dela deras erfarenheter online. Hemsidor där kunder kan betygsätta restauranger online är ett exempel på detta, och fungerar som en plattform för att koppla ihop middagsgäster med varandra. Zhang et al (2010) menar att den ökade populariteten kring betygsättning online har en stor betydelse för verksamheten (Zhang et al. 2010).

### 3.3.2 Varumärke

Storytelling kan som tidigare nämnt byggas på varumärkeshistorien (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Nedan följer närliggande termer och tillhörande teorier som är starkt kopplade till företagets varumärke.

#### 3.3.2.1 Varumärkets funktioner

Ur ett företagsperspektiv menar Melin (1999, s.38-39) att varumärket har fem funktioner:

1. *Varumärke som informationsbärare – Varumärket är en utmärkt informationsbärare då varumärket är individualiserande och identifierande.*
2. *Varumärke som identitetsbärare – Varumärket fungerar som identitetsbärare eftersom det skapar en möjlighet att bygga upp en varumärkesidentitet. I en sådan identitet framkommer skillnaderna mot andra varumärken.*

3. *Varumärke som positioneringsinstrument – kan användas som ett positioneringsinstrument då varumärket i kundernas huvud särskiljer sig från konkurrenternas.*
4. *Varumärke som konkurrensmedel – kan fungera som ett konkurrensmedel då företaget kan kommunicera direkt med kunderna.*
5. *Varumärke som tillväxtgenerator – kan fungera som en tillväxtgenerator om det har många lojala kunder.*

### 3.3.2.2 Varumärkets värde

Ett varumärke består av värderingar och associationer som är kopplade till det specifika varumärket, vilket hjälper konsumenter att identifiera och välja mellan olika produkter (Keller, 1993). En produkt som är kopplad till ett visst varumärke har därigenom ett visst uppfattat värde hos konsumenterna, vilket i jämförelse mot produktens faktiska värde kan vara både högre eller lägre (Rosenbaum-Elliot, Percy & Pervan, 2011).

Länken mellan konsument och varumärke kan ses som en relation, där konsumenten med förhoppning att den köpta produkten uppfyller ens förväntningar som härstammar från associationerna kopplade till varumärket, lägger sitt förtroende i företagets händer (Yoon, 2004). Om varumärket uppfyller konsumentens förväntningar så kommer tillfredsställelsen vidare att associeras med varumärket. Därmed stärks relationen mellan konsument och varumärke och med tiden skapas en lojalitet – *varumärkeslojalitet*. Varumärkeslojalitet förklaras som när konsumenten konsekvent väljer ett visst varumärke framför de andra konkurrerande (Yoon, 2004). Det mest värdefulla med *vaurmärkeslojalitet* är de konsumenter som uttryckligen kommunicerar sin positiva attityd till varumärket, vilket kan påverka andra runt omkring – effekten av word-of-mouth (Rosenbaum-Elliot et al. 2011).

För företaget, producenten är varumärket ett viktigt verktyg för att skapa differentierade fördelar kopplade till dess produkt eller tjänst. Funktionerna hos både konsument och producent ryms alla under faktorerna; varumärkeskännedom, varumärkets image, uppfattad kvalitet och varumärkeslojalitet (Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Dessa faktorer är det centrala för företagets varumärkesvärde vilket bidrar till det totala uppfattade värdet av varumärket (Aaker, 1991).

### 3.3.2.3 Uppfattad kvalitet

Den uppfattade kvaliteten är en betydelsefull aspekt för varumärket och dess relation till konsumenterna (Kim & Kim, 2005; Hyun 2009; Hyun & Kim, 2011). Studier visar att den upplevda kvaliteten är direkt avgörande för konsumenters villighet att återkomma till en särskild restaurang (Namkung, 2007; Gupta, 2007).

Konsumentens uppfattning av kvaliteten sker direkt från den första stund som konsumenterna kommer i kontakt med varumärket, varefter associationer, uppfattningar och attityder formas beroende på sammanhang och omständigheter (Yoon, 2004). Kontakten kan antingen ske

genom en direkt upplevelse av ett varumärkes produkt eller via indirekt upplevelse såsom reklam eller rekommendationer från andra konsumenter (Hyun & Kim, 2011).

#### 3.3.2.4 Varumärkeskännedom

Varumärkeskännedom mäts i den grad som konsumenter känner till, minns och kan placera det i specifika produktkategorier (Aaker, 1991). Rosenbaum-Elliot et al. (2011) menar att det finns tre stadier av varumärkeskännedom. Det första och enklaste stadiet är igenkänning, vilket innebär att när varumärket presenteras för konsumenten så kan de identifiera det. Det andra stadiet innebär att konsumenterna automatiskt kommer att tänka varumärket samt kan benämna det vid namn när en viss produktkategori presenteras. Det specifika varumärke, i en produktkategori som först dyker upp i tankarna hos flest konsumenter i genomsnitt har så kallad *top of mind kännedom* (Rosenbaum-Elliot et al. 2011).

#### 3.3.2.5 Varumärkets image och varumärkespersonlighet

Konsumenternas övergripande uppfattning av varumärket bygger på de associationer som är kopplade till varumärket och benämns som varumärkets image (Yoon, 2004). Genom att tydligt kommunicera de fördelaktiga associationerna i relation till konkurrenter kan varumärkets image fördelaktigt formas efter marknaden (Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Associationer kan fördelas i grupper som; produktrelaterade, icke-produktrelaterade och personliga (Aaker, 1996; Yoon, 2004). De personliga associationerna definierar begreppet varumärkespersonlighet, som Aaker (1996, s.347) avser är, översatt till svenska, *den uppsättning mänskliga egenskaper som är förknippade med ett varumärke*. När ett varumärke associeras med personliga egenskaper relaterar konsumenterna till dessa och bedömer varumärket utefter sina egna personligheter (Yoon, 2004). När konsumenten senare kan relatera till varumärkets uttryckta och förmedlade personlighet ökar möjligheterna till att skapa en stark och lojal kundrelation samtidigt som trovärdigheten för varumärket ökar (Keller, 1998). Detta ger möjlighet till tydligare differentiering gentemot konkurrenterna *och rikta kommunikationen till den önskade målgruppen* (Yoon, 2004; Rosenbaum-Elliot et al. 2011).

#### 3.3.2.6 Varumärkesidentitet

Varumärkesidentiteten handlar om det långsiktiga arbetet med varumärket och är något företag ständigt arbetar med. I arbetet med varumärket är det nödvändigt för företaget att ha valt en strategi och formulerat en vision om vilka utvalda värden och berättelser varumärket ska förmedla, samt hur företaget ska ta vara på detta i en värld som ständigt är under förändring. Varumärkesidentitet kan förklaras som vad varumärket står för, vad som ger det mening och varför det är unikt. Det handlar om varumärkets vision och mål, vad som särskiljer det från konkurrenterna och gör det trovärdigt och legitimt, men även hur det egentligen påverkar tillfredsställelsen hos sina kunder (Mossberg & Sundström, 2011)

Varumärkesidentiteten hos ett företag kan förstärkas av storytelling. Genom storytelling byggs på så vis ett förtroende internt inom företaget, mellan organisationen och de anställda, men också externt mellan företaget och kunderna. Företagets varumärkesidentitet är därmed

den bild av varumärket som företaget själva förmedlar, tvärtemot företagets varumärkesimage som tidigare beskrivet är den bild av varumärket som kunderna har (Mossberg & Sundström, 2011).

### 3.3.3 Differentiering

Kotler (2013, s.432) definierar differentiering enligt följande; [...] *utforma värdeerbjudandet så att det har ett annat innehåll än konkurrenternas erbjudanden, dvs. har ett högre eller annorlunda kundvärde som innebär en konkurrensfördel.*

På grund av de få skillnaderna mellan de konkurrerande företagens produkter, är det en utmaning för företag att särskilja sina varumärken genom de traditionella differentieringsstrategierna; *pris, distribution och kvalitet*. Istället bör företagen differentiera sig genom *känslor, estetiska symboler, design och historier* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006, s.11–12). Detta kan förklaras av begreppet marknadsnärsynthet som definieras enligt följande; *det misstag att ägna för mycket uppmärksamhet åt produkten och för lite åt de fördelar och upplevelser som produkten skapar* (Kotler, 2013, s.12).

### 3.3.4 Konceptets roll i varumärkesarbetet

Det finns enligt både Keller (1998) och Yoon (2004) flertalet överensstämmelser och tydliga kopplingar mellan konceptutveckling och faktorerna bakom *varumärkesvärdet*. Den uppfattade kvaliteten är en essentiell del i *varumärkesvärdet* samtidigt som det är ett viktigt verktyg i differentieringen av restaurangkoncept. Uppfattningen av kvaliteten är vidarekopplad till varumärkeskännedomen som mäter konsumenternas medvetenhet kring varumärket (Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Konceptets helhet formas av de valda associationer och attribut i relation till de uttänkta konsumenterna, på liknande sätt som att varumärkets image formas utifrån konsumenternas attityder (Aaker, 1996; Yoon, 2004; Rosenbaum-Elliot et al 2011). Varumärkesarbetet tillsammans med arbetet bakom dess image och strävandet att skapa värde för varumärket inom restaurangbranschen, kan och bör enligt Rosenbaum- Elliot et al. (2011) och Yoon (2004) därmed vävas samman med konceptutvecklingen för restauranger.

### 3.3.5 Konkretisering och differentiering av koncept

Kärnan i ett koncept är det som huvudsakligen tillfredsställer konsumenternas primära behov. För restaurangerna handlar det om produkten, maten, som är förpackad i en tjänst (Grönroos et al. 2008 ; Bateson & Hoffman, 1997). Utan ett tydligt koncept återfinns inte kärnan i verksamhetens affärsidé, vilket i sin tur försvårar identifieringen av vilket av konsumenternas behov som avses tillfredsställas (Grönroos et al. 2008). Detta påverkar i sin tur varumärkesarbetet, då det medför svårigheter att precisera imagen utan en konkret kärna (Parsa et al. 2011, Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Kärnan är det verksamheten står för och vad som differentierar företaget från konkurrenterna (Aulet, 2013). Då restauranggäster inte kan prov-äta maten innan den konsumeras så måste de förlita sig på att den lever upp till deras förväntningar (Kotler, Bowen & Makens, 1999). Ett tydligt koncept kan ge konsumenterna en

uppfattning om vad de kan förvänta sig av den mat och service som de erhåller (Goldman, 1993).

Utöver ett tydligt koncept är den bestämda geografiska platsen samt identifierade målgruppen, av stor betydelse (Rosenbaum-Elliot et al, 2011). Den geografiska platsen avgör ens direkta konkurrenter (Goldman, 1993; Parsa et al. 2011). Detta påverkar hur verksamheten ska differentiera sig för att sticka ut, vilket i sin tur leder till det segment som blir företagets målgrupp. (Ryu, Lee & Gon Kim, 2012; Parsa et al. 2005). Differentieringen kan även ske från andra hållet, där valet av segment avgör val av geografisk plats (Haery & Badiezadeh, 2014; Bojanic & Shea, 1997).

Konsumenterna ställer som tidigare nämnt idag allt högre krav på kvaliteten på produkten och är för många en avgörande faktor vid val av restaurang (Hyun & Kim, 2011 ; Namkung, 2007; Gupta et al. 2007; Parsa et al. 2005). Att enbart använda hög produktkvalitet för att differentiera ett koncept är dock svårartat enligt Namkung (2007), då det är något som går att erbjuda konsumenterna oavsett val av koncept. Han föreslår att produktkvaliteten kompletteras med andra komponenter för att skapa ett unikt koncept (Namkung, 2007).

### 3.3.6 Positionering

När det finns ett tydligt och differentierat koncept, när den geografiska platsen är bestämd samt målgruppen är identifierad så har företaget positionerat sig (Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Positioneringen sker vidare enligt Rosenbaum-Elliot et al. (2011) i två steg;

Först fastställs en övergripande positionering som definierar val av marknad. Därefter bereds en tydligare positionering där bäst lämpliga fördelar lyfts fram (Rosenbaum-Elliot et al. 2011), positioneringen kan vara antingen central eller differentierad. En central positionering innebär att företaget siktar in sig på att vara ledande på marknaden, i sin produktkategori. Vilket innebär att man måste leverera alla huvudsakliga fördelar som är associerade till den valda kategorin. En differentierad positionering å andra sidan lägger istället fokus på de differentierade fördelar som kan göras bättre än konkurrenterna. Positioneringen talar om för konsumenten vad varumärket egentligen är, vad det erbjuder och vem det är till för. Positioneringen grundar sig därmed på varumärkeskännedom samt attityder. Varumärkeskännedom fungerar som en länk mellan varumärket, konsumentens behov och produktkategorin (Rosenbaum-Elliot et al. 2011)

### 3.3.7 Kundrelationer

Att skaffa nya och behålla befintliga kunder är marknadsföringens centrala uppgift. Marknadsföringsarbetet handlar om att erbjuda kundvärde och kundtillfredsställelse och på så vis värna om företagets kundrelationer samt öka chanserna för kundlojalitet. En marknadsförarens uppgift är således att skapa nöjda kunder dels genom tillfredsställelse samt dels genom att uppfylla och överträffa kundernas behov och önskemål. (Mossberg & Sundström, 2011).

### *3.3.7.1 Kundvärde*

Kundvärde definieras av förhållandet mellan det upplevda värdet och de totala kostnaderna för konsumtionen. Genom att erbjuda mer nytta till kunden kan det uppfattade värdet öka. Kunderna, liksom alla människor, har olika värderingar och olika behov. Somliga kunder värderar exempelvis kvalitet högre än pris, medan andra värderar tvärtom. Företagets möjlighet att påverka kundvärdet är därför att öka den upplevda nyttan eller reducera priset. Kundvärde handlar dock inte endast om produkten i sig utan även om upplevelsen av produkten. (Mossberg & Sundström, 2011).

### *3.3.7.2 Kundtillfredsställelse*

Varje kund har ett individuellt behov av att bli tillfredsställd. Kundtillfredsställelse kan därför kopplas till hur väl företaget lever upp till kundens förväntningar. Mossberg och Sundström (2011, s.27) menar att kundens nöjdhet mäts genom att jämföra förväntningarna med det faktiska utfallet. Kundnöjdheten kan påverkas av ett flertal olika faktorer; produkten, priset, kvaliteten eller rentav den service de får av företagets personal. Kunder upplever sig mer nöjda om de känner sig värdefulla och har en nära relation till företaget. Kundnöjdheten är viktig på så vis att ett företag helt enkelt inte överlever på marknaden med endast missnöjda kunder. Nöjda kunder är även viktiga i aspekten av positiv word-of-mouth som tidigare nämnts (Mossberg & Sundström, 2011). Engeset och Elvekrok (2015) poängterar vidare hur förväntningarna är dynamiska och har en tendens att förändras med konsumenternas erfarenhet kring produkten.

### *3.3.7.3 Kundlojalitet*

Kundlojalitet handlar huvudsakligen om i vilken mån varumärket uppfyller kundens behov. Då kunden vanligtvis har djupa behov som ligger bakom deras behov av konsumering karaktäriseras bandet mellan kund och varumärke som känslomässigt. Uppfylls kundens behov gynnar det en stark koppling mellan kund och varumärke, varumärkeslojalitet. Detta leder till att kunden väljer att köpa mer från varumärket och kundlojalitet byggs upp. Detta menar Graffman och Söderström (2009) är en konsumentnära varumärkesutveckling.



# 4 Empiri

---

*Detta avsnitt inleds med en presentation av studiens respondenter. Olika teman från studiens primära datainsamling presenteras i detta avsnitt där samtliga teman identifierats och kopplas till de fyra restaurangernas koncept. De utvalda delarna från den primära datainsamlingen utgör således grunden i studiens empiriska innehåll.*

---

## 4.1 Teman enligt Kundupplevelsemodellen

### 4.1.1 Kundens upplevelse

De fyra restaurangerna uttrycker att det inte bara handlar om maten, även om den står i centrum, utan mer än så. De menar att helhetsupplevelsen är essentiell, med mat, dryck, service och omgivning, där kraven är minst lika höga som på maten. Marting menar att det handlar om det första du ser och upplever när du kommer till det sista du upplever innan du går. Han vill att det till och med ska vara kul att betala notan och menar att restaurangen då har lyckats. För Tamas handlar det om att genomgående skämma bort gästerna under deras besök. De menar att konsumenterna idag har otroligt höga förväntningar och krav vad gäller restaurangupplevelser, där matintresset bland gemene man har ökat. Marting exemplifierar med att många idag vill veta vart fisken är fångad någonstans och från vilken gård grönsakerna kommer ifrån. Holmström menar att intresset är jättestort, där hamburgare och öl idag är *the shit* och alla ska vara craft beer- och hamburgareexperter. Tamas illustrerar vidare det ökade intresset med den enorma ökningen av matprogram på tv. Olsson menar vidare att det inte går att ta några genvägar till en minnesvärd upplevelse och lyfter fram den trevliga och personliga stämningen extra mycket. Tamas ser Meet som en helhetslösning för köttälskaren.

### 4.1.2 Produkt

Det är enligt de själva ett självklart stort fokus och krav på råvarorna där de mer eller mindre gjort allt själva från grunden, med hög kvalitet. Marting beskriver hur de kan spåra fisken ner till exakt fiskebåt. Holmström förklarar att de i köket gör allt till 100 procent själva från grunden, bakar sitt bröd, skär sina pommes frites och slår sina majonnäser, något han inte tror någon annan hamburgerrestaurang gör. Olsson hänvisar hur de gör sina dumplings för hand och strävar efter att allt ska vara närproducerat eller ekologiskt. Tamas berättar om deras kvalitetskontroller där de varje vecka skickar tillbaka kött som inte håller måttet och hur de är emot fusk.

### 4.1.3 Personal

Marting poängterar personaltätheten, samtidigt som det finns ett tydligt koncept som de jobbar efter. Han menar att det är viktigt att ta hand om personalen för att skapa en stark och lojal grupp vilka alla visar på att de gjort med en låg personalomsättning. Sjömagasinet ligger under 15 procent med mycket sommarpersonal och 2112 har haft två uppsägningar på fyra år med en personalstyrka på tretton personer. Den låga personalomsättningen är enligt

Holmström väldigt ovanlig i restaurangbranschen. På 2112 sätts lönerna individuellt och man vill hålla det *tight* och utveckla personalen i olika arbetsområden, där de gör mer eller mindre allt själva. Olsson lyfter fram vikten av maten, genuin personal med samma intresse för mat och dryck, samt en bra personalpolitik och även hur de jobbar likt en platt organisation där folk får ta ansvar. Detta, menar Holmström, är orsaken till låg personalomsättning. *Folk jobbar här ganska länge och trivs bra, det är jätteviktigt.* Han menar att folk som kommer hit och äter märker att folk är glada och mår bra, och därmed påverkas upplevelsen positivt. Tamas anser sig ha en annorlunda företagspolicy gentemot andra restauranger där *frihet under ansvar* gäller. Han menar att de inte har några graderingar utan att alla har samma värde. Personalen sköter sig själva, de anställer, beställer och börjar när de vill och kan alltid komma med nya idéer. Tamas poängterar att alla ska vara glada när de går från jobbet. *Lyckas man med den policyn så har man lite bekymmer och låg personalomsättning,* menar han.

#### 4.1.4 Andra kunder

Sjömagasinet har enligt Marting äldre gäster och stor del företagskunder med många representationsmiddagar och luncher som har råd att betala det höga priset och uppskattar den höga kvaliteten på mat och service. 2112's gäster är något äldre, men en blandad grupp av medvetna och, enligt Holmström, *vettiga* människor som är intresserade av rock, öl och hamburgare. Tvärtemot de stereotypa *bösiga* rockarna, som Holmström menar hänger på Rockbaren. Följaktligen uttrycker Holmström kunderna på 2112 som; *fan jag älskar mat och jag älskar dryck och jag älskar metal, men jag gillar även att duscha och ha hela och rena kläder på mig.* Dubbel Dubbel har även de en bred målgrupp som är intresserade av dim-sum. Olsson uttrycker även att priserna på maten gör det möjligt för fler att besöka restaurangen; [...] *försöker hålla låga priser så vi blir tillgängliga för alla.* Tamas menar att kunderna på Meet till stor del utgörs av höginkomsttagare med anledning av att det ligger i ett centralt område. Han menar att kunderna som besöker Meet gillar att bli bortskämda och uppskattar kött av hög kvalitet. När kunderna väl befinner sig i restaurangen menar han att det är viktigt att se den som är mest nöjd, för att sedan lägga en hand på axeln och fråga hur maten smakar. Svarar kunden att maten är god menar han att det ofta sprids till de andra runt bordet och tvärtom.

#### 4.1.5 Upplevelserummet

Gemensamt för restaurangerna när det gäller platsen där upplevelsen äger rum är de genomgående höga kraven på upplevelserummet och hur de speglar koncepten. Sjömagasinet framhäver de historiska lokalerna genom att namnge dem efter just deras historia som baseras på närheten till havet – Marting nämner bland annat festlokalerna; *Ostindiasalen, Tullhuset* och *Utkiken*. Kökschef Holmström på Restaurant 2112 menar att kandelabrar och vita dukar inte passar in i deras restaurangkoncept, utan att det är ett genomgående tema av rock med gitarrer på väggarna; [...] *lite mer åt metal-hållet än vanliga rock-hållet.* Dubbel Dubbel menar Olsson, är små restauranger som tack vare lokalernas begränsade utrymme beskrivs av Olsson som; *litet och personligt* och menar att Dubbel Dubbel genomsyras av ett genuint kinesiskt restaurangkoncept. Han menar att lokalernas utformning upplevs mysiga och att det därför är fullt fart på helger likväl som tisdagkvällar. På restaurang Meet är lokalen väldigt

ljudisolerad för att ge de bästa möjligheterna till att mötas och samtala, som även namnet anspelar på; [...] *trots att man sitter så nära varandra, så hör ändå alla människor varandra. Det blir inget sorl, inget brus som stör. Det är väldigt trevligt att komma hit och sitta och äta och umgås*, menar Tamas. Tamas menar följaktligen att lokalen måste vara i toppskick; *tar vi så bra betalt, så måste det vara top notch*. Tamas exemplifierar det genom att belysa importansen av fungerande glödlampor och väldoftande, rena toaletter. De tre senast nämnda restaurangerna är alla placerade i centrala delarna av Göteborg. Marting beskriver Sjömagasinets geografiska plats enligt följande; *city ligger lite fel brukar jag säga, det är inte vi, det är centrum som ligger fel. En gång i tiden var det ju centrum här nere nämligen*.

#### 4.1.6 Historia och Storytelling

Inga av respondenterna uttrycker sig att använda sig av någon form av historia i sitt arbete kring dess koncept och varumärke. Vidare så använder sig inte restaurangerna sig inte uttalat av storytelling, utan trycker på hur de valt att positionera sig. Viss storytelling går att identifiera från Sjömagasinets historia samt fokus på att det är lokalt (lokala bryggerier), upplevelsen i sig och Wagner och Trädgårdhs varumärken. 2112 spelade som tidigare nämnt enligt Holmström på att ägarna var medlemmar i In-flames, men som de tonat ner på idag. Olsson menar att Dubbel Dubbel inte behöver någon storytelling mer än att *vi serverar dimsum och att vi naturligtvis skryter om att vi är bäst i Sverige med det, vi har inte någon historia bakom att det var en kinesisk båt som seglade in*. Tamas menar att Meet inte använder sig av någon storytelling utan att de spelar på orden *paradiset för köttälskare* och att man är en av Sveriges bästa köttrestauranger.

## 4.2 Varumärke, differentiering och positionering

De har alla sedan tidigt utvecklingsstadie uttryckt att det funnits ett hål på marknaden som de velat fylla, de har inte velat göra något som liknar något annat utan velat hitta sin egen nisch och personlighet så mycket som det går likt Restaurant 2112 och Dubbel Dubbel menar att de var först med. Holmström menar att Restaurant 2112 var Sveriges första renodlade hamburgerrestaurang, ej snabbmatsrestaurang, där de tidigt såg hamburgertrenden komma och var snabba att agera. De var även först med att ta in amerikanskhögre som de använder i sin burgare och förhandlade till sig ensamrätt på den styckdetaljen i ett halvår vilket han anser varit ett otroligt försprång. Olsson tillsammans med sina kollegor kände tidigt en stark kärlek för den kinesiska maten, men saknade ett riktigt bra ställe som serverar dumplings och dimsum. Detta låg till grund för att han senare var med och grundade Dubbel Dubbel och var enligt sig själva först i Göteborg med detta sharing-koncept. Sjömagasinet har sedan Wagner och Trädgårdh tog över efter Mannerström gjort sitt bästa för att bevara det gamla men samtidigt sätta sin prägel på verksamheten genom att uppdatera en klassiker. Tamas förklarar hur de öppnade ett exklusivt steakhouse i lågkonjunktur, de såg potential i området med många välbärgade boende som han anser inte är lika känsliga för konjunkturen. Detta, samtidigt som Leif Mannerström fått stänga ner sin köttrestaurang i närheten på grund av galna-ko-sjukan. Tamas menar att de tidigt nischade sig och tog positionen som den främsta köttrestaurangen i Göteborg, vilket han tror är en stor del av framgången då han anser att det överlag är svårt att vara varken tvåa eller trea.

Därefter har de alla uttryckligen arbetat för att inta positionen som *bäst på det de gör* och satt ribban för sitt varumärke, för att sedan rida vidare på den vågen. Sjömagasinet får enligt Marting år efter år, höga om inte de högsta betygen i olika recensioner och det är där de vill vara och hela tiden pushar efter trots att de ofta inte kan bli bättre. 2112 blev snabbt omskrivna, bland annat för att tillaga *världens bästa hamburgare* i en tidning från New York, enligt Holmström. Olsson skryter tillsammans med sina kollegor att Dubbel Dubbel är bäst i Sverige på dim-sum. Även Tamas menar att de tagit positionen som en av de bästa köttrestaurangerna i Sverige vilket de också vunnit priser för.

### 4.3 Konkurrenter

Övrigt så ser de gemensamt inte konkurrenter som något negativt då man som sagt tror på sin grej och mer som något positivt som hjälper en att hela tiden stå på tårna och utvecklas. Sjömagasinet ser enligt Marting de som kollegor och menar att desto fler duktiga krogar, desto fler kommer besöker staden Göteborg och därmed Sjömagasinet. Holmström menar att konkurrens alltid är bra att det pushar en att bli bättre. Att är man själv med det man gör så är det lätt att fastna men när de hela tiden öppnar nya ställen så måste man hela tiden slå dem. Han menar att det gått bättre sedan fler öppnat till skillnad från när man var ensamma. Olsson trycker på att man ska fortsätta att vara personliga och göra det man är bra på och inte snegla för mycket på andra trots tuff konkurrens. Tamas kopplar ihop den ökade konkurrensen där alla tävlar mot varandra med att kraven från gästerna höjs.

### 4.4 Kundtillfredställelse och word-of-mouth

Det handlar om att möta dessa förväntningar och krav och gärna överträffa dem för att skapa ett gott rykte kring sitt varumärke och koncept som sedan sprids vidare genom rekommendationer och public relations (PR). Just ryktet menar Marting är en stor anledning till varför gäster tar sig till Sjömagasinet och då är PR otroligt viktigt enligt honom. PR har således ett högre värde än övrig kommunikation. Holmström menar även han att ryktet är en stor del av restaurangen där *alla* kända hårdrocksartister samt hårdrocks-älskare besöker 2112 när de i Göteborg, så som Marilyn Manson och Stellan Skarsgård. Olsson trycker på hur han tror att de flesta i Göteborg symboliserar Dubbel Dubbel med dumplings. Tamas jobbar mycket med att samarbeta med hotell där presentkort delas ut till olika hotell så personalen kan komma och äta hos honom, för att sedan, förhoppningsvis, rekommendera hotellgästerna att äta på restaurang Meet när de i framtiden ber om restaurangtips.

Ryktet är idag är mer föränderligt än när de startade då den ökade digitaliseringen av samhället är en stor utmaning samtidigt som det finns stora möjligheter. För Sjömagasinet är sociala medier ett viktigt vardagligt kommunikationsverktyg men menar även att många av deras företagskunder inte vågar gå dit då media lätt läcker ut den informationen och de därmed kan bli ifrågasatta varför de går till en restaurang med så hög profil. 2112 jobbar även de med sociala medier på det sätt att de fått många följare sedan de tidigare associationerna med In Flames samtidigt som ryktet snabbare sprider sig när kändisar besöker stället. Dubbel använder de för att sprida sina positiva sidor och om de fått in extra bra råvaror Där man

väldigt snabbt blir dömd idag enligt Tamas och exemplifierar med hur företag recenseras på olika sociala och digitala medier såsom på *Facebook* och *Tripadvisor*, ibland redan när gästen fortfarande sitter kvar vid bordet. Tamas förklarar att det idag gäller att bemöta positiv som negativ kritik. Det positiva som lyfts fram från samtliga respondenter är hur de förklarar att de använder medierna för att kommunicera med sina gäster på ett mycket enklare sätt än förut.

## 4.5 Konceptets roll i varumärkesarbetet

I konceptet och i helhetsupplevelsen så har det sedan utvecklingsstadiet varit noga ska det finnas en genomgående röd tråd i hur man som helhet agerar i företaget, för att bringa en tydlighet i vad man gör, vad man är kända för. De har alla fokuserat på att verkligen arbeta in konceptet för att få det genomarbetat i hela verksamheten. Sjömagasinet på fine-dining med den bästa fisken och de bästa skaldjuren med vinet i fokus i den historiska miljön. 2112 trycker på fine-dining burgaren, bra öl och hårdrockandan rakt igenom allt. Dubbel Dubbels fokus ligger enligt Olsson på de genuina kinesiska smakerna där deras kockar har rötter från Kina även om de valt bort det som de ej tyckt passat in på den svenskamarknaden så som hund- och inälvsmat. Olsson lyfter vidare fram noggrannheten hela vägen med detaljer igenom företaget med layout, logga, menyer på borden med mera som skulle gå hand i hand i konceptet.

Dessa krav på vad man gör och den röda tråden i verksamheten är något av en utgångspunkt som de hela tiden jobbar efter och utvecklar vidare. För de har alla mer eller mindre behållit sin kärnidé de haft sedan starten och förfinat och förbättrat sin produkt samt gjort nödvändiga anpassningar och uppdateringar för att hänga med i utvecklingen och hålla uppe samma standard som de gjort sig kända för. De menar att det inte finns några genvägar till framgång, det finns en anledning att man efter alla år finns kvar på marknaden. Man kan inte ändra stommarna i verksamheten bara för det är dåliga tider, eller snegla för mycket på vad andra gör. Det handlar om att tro på sin grej och göra det man tror på. Marting är tydlig med hur man tagit tillvara på Sjömagasinet historia och lokalens detaljer och konceptet som en fisk- och skaldjursrestaurang med ett klassiskt kök med höga ambitioner men där man sedan man tog över har utvecklat produkten med Wagners klassiska influenser och Trägårdhs mer moderna där man samtidigt lagt stor kraft vid att tvätta bort Leif Mannerström-stämpeln från Sjömagasinet för att koppla de två nya varumärken i form av Ulf Wagner och Gustav Trägårdh för att kunna sätta sin egen prägel på Sjömagasinet koncept där de tryckte på att *ingenting har förändrats, allt är nytt*.

Tamas är tydlig med att man inte ska sälja sig i dåliga tider med erbjudanden och två för en osv då han menar det sänker ribban på profilen utan stå emot. Meet uppdateras genom att hela tiden leta efter nya styckdetaljer och variera tillbehören men samtidigt alltid erbjuda klassiska Oxfilé med bearnaise och pommes frites. Men viktigaste är att leverera bra kött, Marting exemplifierar vidare hur Sjömagasinet gång på gång får höga, om inte högsta betyg i olika recensioner och där det egentligen inte finns något mer att förbättra men där man ändå fortsätter att försöka utvecklas för att överträffa dessa förväntningar igen med fokus att utveckla helhetsupplevelsen där de enligt Marting ökar servicen ännu mer med kallmanglade

dukar och så vidare till skillnad från många andra restauranger som skalar ner på dessa element och utöver det mot mer vegetariskt men han poängterar att det handlar om att leverera det gästerna vill ha. *Så fort vi hittar något som vi kan göra bättre så gör vi det.* Restaurant 2112 har från början varit en *fun fine-dining restaurang* med stort fokus på hårdrock. Under de första 1,5 åren handlade det om set-menyer men som de insåg relativt snabbt att det var varken roligt eller hållbart och bestämde sig för att utveckla produkten de fått mest beröm för och funkade samt folk älskar, hamburgaren vilket efter 4,5 år fortfarande är den stora stjärnan i sällskap med riktigt bra öl – Burgers and beers. Men stället behöll samma rockstämning och tryckte ännu lite till på det. Holmström förklarar framgångarna med att de har en *sjukt bra produkt* som ingen kan mäta sig med.

Olsson med sina kollegor *satte* konceptet innan öppning, men menar att det sätter sig mer och mer med tiden och med små justeringar. Han nämner hur de går mot mer ekologiskt och utvecklar en *roligare* dryckesmeny, och menar samtidigt på att han helt går emot snabba och billiga lösningar. Just förnyelse och förbättring är ett naturligt sätt för dem att jobba. På grund av popularitet så öppnade som tidigare nämnt Dubbel Dubbel ett till ställe med snarlikt koncept.

Meet gick från bestämda rätter till helt fria val mellan kött detaljer, tillbehör och såser där han fann nischen ordentligt. Utöver det har han anpassat sig till att ha en fiskrätt på menyn på grund av att en stor del av gästerna är företagsgäster. Annars menar han att det handlar om att ta hand om restauranger, vårda den och alltid se till att vara på topp.

Fler exempel på hur de utvecklat sina varumärken är hur Sjömagasinet breddat verksamheten med olika koncept, så som matlagningsstudio, rundturer och en foodtruck. 2112 lanserar snart sina grillsåser i dagligvaruhandeln och säljer kläder m.m i sin web-shop medans Dubbel Dubbel snart släpper sin egna öl och Meet jobbar med catering.

## 4.6 Konceptens framtid

Samtliga respondenter ser även generellt positivt på framtiden även om de menar att den är svår att förutspå. De tror på sin produkt, att den är etablerad och något som kommer att fortsätta att efterfrågas. De ser det inte som en trend, som kommer att dö ut och där starkast överlever, men menar samtidigt på att det är svårt att sja om framtiden. Men som nämnt hela tiden behöver följa med i utvecklingen för att vara fortsatt attraktiva för konsumenterna. Marting drar paralleller till det ökade matintresset bland unga där man bryr sig vad man får på tallriken och hur de bytt bokningssystem för att hänga med i yngre gästers vanor som förändrats under digitaliseringen av samhället. Holmström trodde att hamburgertrenden skulle dö för flera år sedan men han menar att det bara är att inse att det inte kommer bli så utan hålla i sig för alltid så som han menar pizzen gjorde på 70-talet. Han menar att de har mer och mer att göra för varje dag som går. Olsson ser en möjlig nedgång av det asiatiska köket men menar att för dem går det fortsatt bra, över förväntan och har fullbokat. Samtidigt som han än en gång lyfter fram dess förnyelse och förbättring och att de har så pass bra mat och att folk uppskattar variation och trenderna i maten man äter idag. Han tror på i alla fall fem nya år.

Tamas tror folk alltid kommer att gilla att äta kött trots ökad omtanke för djur och miljö och Om alla skulle fokusera på kvalitet kött så skulle köttkonsumtionen varit betydligt mindre idag.

# 5 Analys

---

*Genom avsnittet analys förankras studiens teoretiska referensram med det empiriska innehållet. De olika teman som identifierats i datainsamlingen analyseras i detta avsnitt.*

---

## 5.1 Kundupplevelsemodellen

Som framgått i empirin är *Kundupplevelsemodellen* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006) applicerbar på studiens fyra restauranger även om respondenternas fokus på de olika aspekterna varierar. Restauranggästens upplevelse, är som tidigare beskrivet, den centrala utgångspunkten i *Kundupplevelsemodellen*. Samtliga restauranger, Sjömagasinet, Restaurant 2112, Dubbel Dubbel och Restaurang Meet, förstärker den teorin.

### 5.1.1 Kundens upplevelse

Hur *kundens upplevelse* utspelar sig på de olika restaurangerna varierar, då koncepten ser olika ut, men samtliga respondenter är eniga om att det centrala i deras verksamhet är att erbjuda kunden en helhetsupplevelse från första till sista ögonblicket. Marting, respondent för restaurang Sjömagasinet, understryker detta faktum genom att mena på att kunden även ska; [...] *tycka det är kul att betala notan*. Tamas, respondent för Meet, menar att kunden genomgående ska skämmas bort under besöket. Uppsatsförfattarna uppfattar det som att helupplevelsen ska påverka kundens alla sinnen som Mossberg & Nissen Johansen, (2006) nämner. Det handlar om vad kunden ser, hör, känner, luktar och smakar under sin restaurangupplevelse. Vilket i sin tur ska generera positiva känslor genom hela upplevelsen.

### 5.1.2 Produkt

Fortsättningsvis menar de att förväntningarna samt kraven på restaurangerna och den erbjudna upplevelsen har ökat. De menar dock att kundens förväntningar på upplevelsen är riktat först och främst mot *produkten* vilket i teorien även anses avgörande (Hyun & Kim, 2011, Namkung, 2007; Gupta et al. 2007; Parsa et al. 2005). Men att det precis som ovan diskuterats så handlar det om fler än en aspekt (Namkung, 2007). Produkten är således enligt samtliga restauranger kundens huvudsakliga fokus och återfinns som en viktig aspekt i *Kundupplevelsemodellen*. De poängterar vikten av att uppfylla konsumenternas förväntningar genom att fokusera på produktens kvalitet och ursprung. Restaurang Sjömagasinet exemplifierar detta med att förklara att det är viktigt att kunna förklara för den frågande kunden från vilken gård grönsakerna kommer och menar fortsättningsvis även på att de kan spåra fiskens ursprung – [...] *till exakt fiskebåt*. Holmström förklarar hur Restaurant 2112 gör allt från grunden, inget halvfabrikat överhuvudtaget. Uppsatsförfattarna upplever att respondenterna uttrycker en kärlek till produkten och att koncepten är synonyma med sin produkt, till exempel Sjömagasinet kopplingar till havet och därigenom fisk och skaldjur, 2112 med sina hyllade hamburgare, Dubbel Dubbel med sina dumplings som de pryder sin egen öl och sitt vin med, och till sist Meet vars namn anspelar på *göteborgshumor* och syftar dels till mötet, men framförallt köttet. Samtliga respondenter hänvisar vidare konsumentens



fokusering på produkten till det ökade intresset för mat och dryck som behandlas vidare i *andra kunder*.

### 5.1.3 Personal

Höga krav på produkten ställer i sin tur höga krav på den andra aspekten, *personalen*. Samtliga restauranger understryker importansen av den service personalen erbjuder för att leverera upplevelsen och av strävan efter att uppfylla de förväntningar konsumenten har på konceptet. Följaktligen menar de fyra respondenterna att respektive restaurang har en låg personalomsättning. Holmström, kökschef på 2112, förklarar en låg personalomsättning som något ovanligt i restaurangbranschen. Den låga personalomsättningen hos de fyra restaurangerna kan tyda på att de är omtyckta och trivsamma arbetsplatser. Därav kan en god interaktion personalen emellan antas. Trivseln på arbetsplatsen menar uppsatsförfattarna kan spegla servicens nivå och interaktion med kunderna om de märker att personalen är genuint intresserad av det de gör, står för restaurangens koncept och den upplevelse som konceptet erbjuder.

### 5.1.4 Andra kunder

De likheter som går att utläsa av respondenternas uppfattning av den tredje aspekten, är först och främst att de benämner sin målgrupp som *kunder* alternativt *gäster* och vice versa. Samtliga respondenter uttrycker även en medvetenhet om vilka kunder som besöker restaurangen. Fortsättningsvis menar samtliga att kunderna som besöker deras respektive restaurang har ett stort intresse för mat i allmänhet, men också ett intresse för kvalitet och ursprung på råvarorna som bjuds på i restaurangen.

Tolkningen av *andra kunder* görs generellt ur ett företagsperspektiv och inte direkt hur aspekten beskrivs i teorin. Förenklat innebär det att uppsatsförfattarna har tolkat hur företaget upplever kunderna och inte hur kunden upplever de andra kunderna. Tamas hänvisar det ökade intresset av mat till ett större utbud av matprogram på tv och Holmström menar att fler kunder ser sig vara craft beer- och hamburgareexperter. Samtliga respondenter menar också att deras verksamheter fortsätter att gå bra, om inte bättre med tiden. Vilket tyder på ett ökat intresse för mat och dryck, men också av samtliga restaurangers koncept då konkurrensen om kunderna är hög i Göteborg. Detta med bakgrund att många koncept förändrats eller lagts ner och att restauranger även gått i konkurs. (Detta beskrivs mer utförligt i avsnitt *Problembakgrund*). Det ökade intresset för restaurangerna möjliggör tillsammans för att fler konsumenter nås av den ryktesspridning, *word-of-mouth*, som blir till följd av nöjda kunder.

Följaktligen är samtliga restauranger medvetna om vilka som besöker deras restauranger; alltifrån en bred variation av kunder på Dubbel Dubbel till främst äldre samt företagskunder på Sjömagasinet. Återigen uppfattar uppsatsförfattarna att respondenterna visar på en tydlighet och inte minst medvetenhet av vilka kunder deras restaurangkoncept lockar.

### 5.1.5 Upplevelserummet

*Upplevelserummet* speglar, likt koncepten, vad konceptrestaurangerna vill stå för. I enlighet med Bitner (2003) upplevs respondenterna måna om rummets betydelse för kundens upplevelse. Uppsatsförfattarna hänvisar till att samtliga respondenter på olika sätt uttryckt en tydlighet med hur de vill att kunderna upplever deras respektive upplevelserum. Återigen liknar detta den tydlighet som även genomsyrar restaurangkoncepten. Med tydlighet menar uppsatsförfattarna att respondenterna upplevs säkra på hur de vill att kunderna upplever rummet de avnjuter sin måltid i. Allt ifrån att Marting menar på betydelsen av att rummets historia förmedlas till kunderna till att Tamas uttrycker en nolltolerans mot trasiga glödlampor. Detta visar på att respondenterna är eniga om att upplevelserummet har en viktig roll i kundupplevelsen där det har som funktion att förstärka restaurangkonceptet.

### 5.1.6 Historia och storytelling

Det går inte att utläsa att någon av studiens utvalda restauranger använder en tydlig historia eller berättelse som genomsyrar organisationen och vare sig Sjömagasinet, 2112, Dubbel Dubbel eller Meet har under intervjuerna uttalat sig om att de använder sig av verktyget storytelling i någon större utsträckning. Likt tidigare nämnt kan det däremot dras en koppling mellan restaurangernas koncept och hur de valt att positionera sig på marknaden. Enligt restaurangerna själva har de istället valt att implementera, och handla utefter, deras säregna koncept som fungerar likt en röd tråd i organisationen. Heijbel (2010) menar att alla företag har en historia, oavsett om man vill eller inte och att det gäller att välja vilka man vill associeras med. Deras arbetssätt visar enligt uppsatsförfattarna att företagens historier i grunden är deras koncept vilket deras varumärke bygger vidare på (Mossberg & Nissen Johansen, 2006) och vidare den historia som de väljer att associeras med. Varumärket fungerar som ett verktyg för vad restaurangen vill förmedla och associeras med. Associationerna med restaurangerna kan därav förmedlas via konceptet och varumärket, utan att direkt berätta sin historia. Historierna förklarar som Mossberg & Nissen Johansen (2006) beskriver företagets existens, varför de finns och vad de vill stå för och hur de differentierar sig med sin produkt.

Uppsatsförfattarna menar vidare att restaurangerna trots att de själva inte direkt menar att de inte använder sig av storytelling, faktiskt gör det. Genom sin interna kommunikation i organisationen förmedlar de precis som Mossberg & Nissen Johansen (2006) nämner sitt koncept, vad man vill stå för och vidare stärker sitt varumärke som en form av historia. Externt förmedlar de sitt koncept via sociala medier där de bland annat lägger upp bilder och texter som de vill associeras med och stärker deras koncept och varumärke. Respondenterna är även noga med sitt rykte och genom ryktesspridning så kommunicerar kunderna sin version av historien, som förhoppningsvis stämmer överens med den historia restaurangerna försöker förmedla. Fler kopplingar till positionering och varumärket görs senare i analysen under *Varumärke*.

## 5.2. Storydoing

Som ovan nämnt menar samtliga respondenter att de inte använder sig av storytelling samtidigt som Heijbel (2010) menar att det troligtvis redan existerar berättelser kring företaget. Uppsatsförfattarna menar att de i sin kommunikation indirekt använder sig utav storytelling. Heijbel (2010) menar vidare att man genom sitt beteende kan styra sin historia och när det gäller beteende så finns det dem som förespråkar betydelsen av storydoing framför storytelling, så som Montague (2013).

*Storydoing* handlar som sagt om att leva ut sin historia via handlingar och *storytelling* handlar om att berätta den (Montague, 2013). Storydoing anses, enligt uppsatsförfattarna, vara minst lika applicerbart i denna studie då det från intervjuerna framkom att det handlar om helhetsupplevelsen och hur restaurangen agerar genom hela upplevelsen och på så sätt uttrycker vad restaurangernas koncept står för. Respondenterna uttrycker restaurangernas behov av att se kunden och uppfylla dennes behov. Hur råvarorna noga väljs ut för att sedan tillagas och levereras till kunden och hur personalen integrerar med kunderna. Respondenterna uttrycker även hur restaurangerna valt att inreda upplevelserummet och vilka andra kunder man väljer att locka dit (Montague, 2013). Tamas menar därför på att en hand på rätt axel kan betyda mycket för resterande gäster kring bordet, och Marting menar att även en stickkontakt kan förmedla fel kundupplevelse.

Heijbel (2010) och Montague (2013) är eniga om att alla företag har en historia, oavsett om de uttalat använder en eller inte. Hur företaget handlar och integrerar bidrar till vad varumärket associeras med, vad Montague (2013) kallar företagets *metastory*. Oavsett, skapas en story i sinnet hos restaurangens gäster genom upplevelsen företaget erbjuder och deras personliga sanning om restaurangen (Heijbel, 2010; Montague, 2013). Att använda storydoing menar Montague (2013) skapar en kund- och personallojalitet. *Kundlojaliteten* analyseras senare i detta avsnitt och personallojalitet kan vidare kopplas till samtliga av restaurangernas nämnda låga personalomsättning. En låg personalomsättning kan enligt uppsatsförfattarna tyda på att personalen är hängivna till den grundläggande kärna av värderingar företaget vill att personalen jobbar utefter. Personallojalitet förmedlar enligt Montague (2013) en äkthet, autenticitet utåt mot restaurangens gäster.

## 5.3 Marknadsföringstermer kopplat till restaurangkoncept

Restaurangerna har enligt uppsatsförfattarna precis som Mossberg & Nissen Johansen (2006) beskriver konceptualiserat sin verksamhet genom sin grundläggande idé och varumärke, dels genom storytelling (Mossberg & Nissen Johansen, 2006) och dels genom storydoing (Montague, 2013). Då restaurangkonceptet av uppsatsförfattarna anses hållbara så menar de på att genom att på så sätt förmedla vad företaget står för med sin tydlighet och röda tråd har de utvecklat en förståelse hos både de interna och externa intressenterna för hur de agerar, precis som Mossberg & Nissen Johansen (2006) menar är av stor betydelse. Det gäller då enligt Mossberg & Nissen Johansen (2006) att historien är konkret, personlig och att företagets värden är lätta att associera med, vilket uppsatsförfattarna anser att de är. Vidare

diskuteras varumärkets betydelsefullhet för företagen och hur det kopplas ihop med koncepten och därmed företagens historier.

### 5.3.1 Varumärke

Varumärkets funktioner ryms vidare under de fem faktorer Rosenbaum-Elliot et al (2011) nämner som centrala för varumärkets värde; *uppfattad kvalitet*, *varumärkeskännetecken*, *varumärkets image*, *varumärkespersonlighet* och *varumärkesidentitet* (Aaker, 1991). Dessa faktorer i varumärkesarbetet kan enligt både Keller (1998) och Yoon (2004) kopplas till arbetet med koncepten.

Restaurangernas inarbetade koncept, där de behållit sin kärnidé över tid och användningen av storytelling och storydoing, bidrar till att varumärkets uppfattade värde tenderar att likställas som det faktiska värdet företaget vill stå för (Rosenbaum-Elliot, Percy & Pervan, 2011). Då samtliga restauranger uttryckligen tror på sin produkt, hela tiden jobbar för att bibehålla kvaliteten och kontinuerligt utvecklar den för att leva upp till de förväntningar de skapat genom sitt varumärke, utvecklar de ett förtroende och en relation med sina gäster.. Denna relation skapar en varumärkeslojalitet där konsumenten återkommer tack vare tilliten till varumärket och därmed väljs konkurrenterna bort. Varumärkeslojalitet är en bakomliggande faktor för positiv ryktesspridning (Yoon 2004; Rosenbaum-Elliot et al. 2011). Ur ett restaurang-perspektiv är det viktigt med både den direkta restaurangupplevelsen och den indirekta upplevelsen, via ryktesspridning (Kim & Kim, 2005; Hyun 2009; Hyun & Kim, 2011). Ryktesspridning, *word-of-mouth*, är ett följaktligen ett betydande verktyg för differentiering och något restaurangerna trycker på. (Keller, 1998; Yoon, 2004). Genom effekterna av *word-of-mouth* utvecklar samtliga restauranger en varumärkeskännetecken. Enligt Namkung (2007) och Gupta (2007) kan den indirekta restaurangupplevelsen vara avgörande ifall gästerna besöker restaurangen. Uppsatsförfattarna upplever att restaurangerna har behållit sin kärnidé då de trots på det de gör och haft en stor passion bakom. Därmed har de därför inte gjort några drastiska förändringar i konceptet utan enbart anpassat sig med tiden. Vilket uppsatsförfattarna anser vara en stor anledning till att koncepten överlevt så pass länge som de gjort. Detta har enligt uppsatsförfattarna skapat en stark varumärkeslojalitet, vilket vidare medfört en positiv ryktesspridning kring konceptet som historia samt dess varumärkeshistoria.

Uppsatsförfattarnas upplevelse av restaurangernas tro på konceptet anses ha ett nära samband med den kundlojalitet som utvecklas för varumärket. Detta genom att tydlighet i konceptet förmedlar trovärdighet och trygghet. Genom att vidare kommunicera de positiva associationer som uppstår i arbetet med varumärket, exempelvis Sjömagasinets *Ingenting har förändrats, allt är nytt*. 2112 och Dubbel Dubbel som menar att de är först och bäst på burgare, respektive dumplings och Meets *paradis för köttälskare*, kan de därefter fördelaktigt forma sig efter marknaden genom att skapa en helhet för konceptet. Den kundlojalitet som utvecklas kan därför generera att kunden skapar personliga associationer till varumärket och därmed utvecklas en varumärkespersonlighet. Kunderna kan på så vis relatera och utveckla en hög trovärdighet för restaurangen, vilket ger möjligheter till att ännu tydligare differentiera sig (Keller 1998; Yoon, 2004; Rosenbaum-Elliot et al. 2011; Aaker, 1996). Trovärdighet och

trygghet skapar, enligt Mossberg och Nissen Johansen (2006) även av en tydlighet i *koncept som historia*, för att bringa klarhet i vad man står för. Genom detta menar de fortsättningsvis att positiva känslor genereras under restaurangupplevelsen. Mossberg och Sundström (2011) menar att, förutom vad man står för, byggs en varumärkesidentitet runt vad som gör de unika och hur de skiljer sig från konkurrenterna och att detta förstärks genom storytelling. I studien upplever uppsatsförfattarna att detta även förstärks genom storydoing. Utöver detta, menar Rosenbaum-Elliot et al (2011) att det även handlar om restaurangernas geografiska plats.

De beskrivna differentierade koncepten, tillsammans med geografisk plats och målgrupp bildar därav restaurangernas position på marknaden. Respondenterna uttrycker restaurangernas respektive målgrupp att vara de som faktiskt besöker restaurangerna. Med en tolkning av *Kundupplevelsemodellen* ur ett företagsperspektiv går *andra kunder* att tolka som respektive restaurangs målgrupp. Positionen de intagit anser uppsatsförfattarna kan liknas vid en differentierad position, då de strävar efter att sticka ut med sina koncept och göra det bättre än konkurrenterna inom sitt segment. Tendenser att samtliga vill vara ledande på marknaden kan inte utläsas (Rosenbaum-Elliot et al. 2011; Aulet, 2013). Uppsatsförfattarna upplever att respondenterna understryker konkurrensen som en viktig faktor till att de vågar utmana sig själva att bli bättre. Ett exempel på detta är hur samtliga respondenter uttrycker att de ständigt arbetar med kvalitetskrav och utveckling av verksamheten, (och på så vis även varumärket), gör det möjligt för dem att fortsätta differentiera sig från konkurrenterna och skapa konkurrensfördelar. Alla restauranger strävar tydligt efter den högsta kvaliteten på upplevelsen genom att uppfylla förväntningarna på det som påverkar kundens upplevelse. Det är därför essentiellt för restaurangerna att försöka leva upp till de förväntningar kunden har, då den uppfattar kvaliteten därefter. Vidare poängteras helhetsupplevelsen som essentiell för den uppfattade kvaliteten (Pierson et al. 1995), vilket restaurangerna som tidigare nämnt jobbar efter.

### 5.3.2 Kundrelationer

Utvecklingen av konceptet och strävan efter att hela tiden leverera en allt bättre restaurangupplevelse tyder enligt uppsatsförfattarna på att restaurangerna, liksom varumärkesarbetet, hela tiden vill tillfredsställa gästerna på bästa möjliga sätt. Restaurangerna strävar även efter att skapa ett så högt kundvärde för gästerna som möjligt där nyttan för upplevelsen överstiger kostnaden. De jobbar alla fyra tydligt med höga krav och att öka nyttan med produktens kvalitet snarare än att sänka priset. Samma gäller kundtillfredsställelsen. Respondenterna uttrycker att det är viktigt att, som tidigare nämnt, leva upp till sitt namn och leverera precis det restaurangen står för - det gästerna förväntar sig (Mossberg & Sundström, 2011). Att de hela tiden utvecklar sig, anpassar, förfinar, förbättrar är viktigt i och med hur Engeset och Elvekrok (2015) menar att förväntningarna hos gästerna hela tiden förändras i takt med sin erfarenhet kring produkten ändras och hur de själva menar att medvetandet och intresset hos gästerna ökar samt ställer krav. Vidare skapar det precis som en lojalitet till varumärket en kundlojalitet med gäster som väljer att komma tillbaka (Graffman & Söderström).

## 5.4 Framtiden för konceptet

De ser alla en fortsatt framtid för sina koncept och menar att så länge de fortsätter att hänga med i utvecklingen och sträva efter att vara bäst på det de gör, kommer deras produkt att fortsätta efterfrågas och inte påverkas av en eventuell nedgång i respektive segment. Marting ser exempelvis en ökad efterfrågan på högkvalitativ och vällagad mat, Holmström att hamburgaren, precis som pizzan gjort, kommer stanna för gott. Olsson har en något mer försiktig tro på framtiden, men menar att Dubbel Dubbel har de bästa dumplingsen och fortsätter att öka i popularitet och Tamas tror att människor, trots en ökad omtanke för djur och miljö, kommer att efterfråga kött, men av bättre kvalitet.

Uppsatsförfattarna ser även de en framtid för de fyra restaurangkoncepten där de menar att koncepten och den typ av mat de serverar har etablerat sig på Göteborgs restaurangmarknad. Då de samtliga uppfattas ha en väldigt stark, om inte ledande roll, inom sina respektive segment. På en mättad marknad tror uppsatsförfattarna att de mest etablerade restaurangkoncepten inom varje segment överlever i framtiden. De menar även precis som de själva beskriver att det handlar om att tro på det de gör, inte nöja sig utan hela tiden utveckla upplevelsen.

## 6 Slutsats

---

*I följande avsnitt återupprepas de frågeställningar som presenterats under det inledande avsnittet följt av ett svar.*

---

### ***Vilka likheter finns hos de hållbara restaurangkoncepten kopplat till Kundupplevelsemodellen?***

*Kundupplevelsen* är central och kundens *helhetsupplevelse* för alla sinnen är i fokus. Upplevelsen utspelar sig under hela kundens restaurangbesök och den uppfattade kvaliteten bedöms därefter. Genom helhetsupplevelsen riktar kunden ett stort fokus mot *produkten*; mat och dryck. För att uppfylla de förväntningar som finns på *produkten* är höga krav på produktens kvalitet och ursprung essentiell. Inte bara produkten finns till som ett verktyg för att uppfylla kundernas förväntningar på restaurangupplevelsen, utan även *personalen*. Personalens service är en del av restaurangens tillvägagångssätt för att förmedla konceptet och på så vis leverera upplevelsen. Samtliga restauranger har hög personallojalitet, varpå antagande om trivsel samt god interaktion mellan personalen kan göras. Det är dock inte bara viktigt med trivsel bland personalen, utan även bland restaurangens *andra kunder*. Restauranger med hållbara koncept antas ha matintresserade kunder. För att återkoppla till kundens helhetsupplevelse, med fokus på *upplevelserummet*, bör restauranger med strävan efter ett hållbart koncept använda konceptet för att positionera sig och förmedla vad restaurangen ska representera. Lokalen används i sin tur som verktyg för att rama in och förstärka upplevelsen. Restaurangernas koncept samt varumärke fungerar som till sist som deras historia som ramar in upplevelsen och via att de mer eller mindre omedvetet använder sig av storytelling genom sin kommunikation förmedlar historien.

Sammanfattningsvis grundar sig helhetsupplevelsen i ett utvecklat, preciserat och konkretiserat koncept, tydligt och väl differentierat från sina konkurrenter. Konceptet fungerar som en röd tråd genom organisationen.

### ***Vilka likheter finns hos de hållbara restaurangkoncepten kopplat till storydoing?***

Samtliga restauranger förmedlar vidare sin historia via storydoing genom hur de agerar inom upplevelsen samt handlar generellt, vad de representerar och vill stå för, vilket är synonymt med deras koncept och varumärke.

### ***Vilka likheter finns hos de hållbara restaurangkoncepten kopplat till Marknadsföringstermer?***

Kärnidén i koncepten har mer eller mindre varit densamma sen de implementerades i organisationen. Under åren har koncepten arbetats in mer och mer med hjälp av små justeringar och anpassningar som gjorts för att förfina den erbjudna upplevelsen. De kontinuerliga förbättringarna grundar sig i restaurangpersonalens kärlek till och tro på det

restaurangen gör, trots en ökad konkurrens. Detta tenderar att skapa en varumärkeskänedom bland gästerna.

Genom att ständigt sträva efter att möta och överträffa gästernas förväntningar ter det sig att ryktet sprider sig vidare och skapar en positiv varumärkesimage restaurangen står bakom. Nöjda gäster tenderar att bli återkommande gäster, vilket i sin tur bidrar till en hög varumärkes- och kundlojalitet som speglar en hög trovärdighet gentemot omvärlden. Följaktligen leder detta till att restaurangerna i fråga bygger upp en varumärkespersonlighet, som med långsiktig tydlighet kan generera en varumärkesidentitet.

Med sina differentierade koncept tillsammans med en passande geografisk plats och trogna gäster antas restauranger med ett hållbart restaurangkoncept ha möjlighet att etablera sig och inta en stark position i toppen av sina segment på restaurangmarkanden i Göteborg. Mattrenden antas öka med tiden och restaurangupplevelser antas fortsätta att efterfrågas.

Sammanfattningsvis presenteras här likheterna mellan de fyra hållbara restaurangkoncepten som framgångsrikt och långsiktigt etablerat sig på Göteborgs restaurangmarknad. Det finns en tydlighet i de inarbetade koncepten och en tydlighet i samtliga genomgående delar i organisationen. De arbetar aktivt med att fokusera på kundens upplevelse samt att överträffa förväntningarna på upplevelsen, för att skapa en lojalitet och ett gott rykte.



## 7 Fortsatt forskning

---

*Under detta avsnitt presenteras den fortsatta forskning som uppsatsförfattarna rekommenderar för det valda forskningsområdet.*

---

Då företagsperspektiv tillämpats på denna studie kan därför ett kundperspektiv eller personalperspektiv vara intressant för fortsatt forskning.

I avgränsningar kan läsas att denna studie exkluderat ekonomi och styrsystem som en påverkande faktor. I fortsatt forskning finns det möjlighet att kunna påvisa effekten av även denna aspekt. Fortsättningsvis menar uppsatsförfattarna att en intressant infallsvinkel som inte tas upp i studien är ledningens personlighet och kompetens. Tidigare erfarenhet av exempelvis entreprenörskap eller arbete inom restaurangbranschen kan ha en påverkan på hur väl en konceptrestaurang lyckas på marknaden. Uppsatsförfattarna menar därför på att de personliga egenskaper som ledningen besitter kan ha en avgörande roll för hur det går för restaurangen. I framtida forskning kan det därför vara lämpligt att endast tillämpa studien på respondenter med en specifik position på restaurangerna; exempelvis endast ägare.

För ökad generaliserbarhet kan fler restauranger i Göteborgsområdet delta i studien, men för att öka generaliserbarheten ytterligare ett steg kan den geografiska ytan, som i studien är begränsad till Göteborg, öka och täcka konceptrestauranger inom ett större geografiskt område.

I fortsatt forskning rekommenderas att använda fler insamlingsmetoder likt enkäter och observationer för att kunna ta hänsyn till mer material under analysen och på så vis öka tillförlitligheten i slutsatserna. Genom detta rekommenderas även att göra en flerfallsstudie, som till skillnad från denna studie behandlar det insamlade materialet från de olika fallen mer komparativt. Genom att jämföra de olika fallen mot varandra istället för att endast arbeta på bredden och leta efter likheter, behandlar en flerfallsstudie även olikheter.

Slutligen rekommenderas att även ohållbara koncept forskas på. Det vill säga, restaurangkoncept som inte överlevt marknaden längre än fyra år, utan av olika skäl upphört sina verksamheter.

## 8 Källförteckning

Aczel AD. (1999). *Sampling methods*. Complete business statistic (4:e uppl.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Alla bolag. (2017a). *Dubbel Dubbel AB*.  
<http://www.allabolag.se/5568522063/dubbel-dubbel-ab> [Hämtad 2017-04-25]

Alla bolag. (2017b). *Indira Holding AB*.  
<http://www.allabolag.se/5569433203/indira-holding-ab> [Hämtad 2017-04-25]

Alla bolag. (2017c). *PVMB Restaurang AB*. <http://www.allabolag.se/5568087653/pvmb-restaurang-ab> [Hämtad 2017-04-25]

Alla bolag. (2017d). *Sjömagasinet Sverige AB*.  
<http://www.allabolag.se/5567934004/sjomagasinet-sverige-ab> [Hämtad 2017-04-25]

Axland, A, Kjaergaard–Jensen, N. (2016). *Jakten på känslan – Konsten att skapa meningsfulla upplevelser*. Stockholm: Pool Kommunikationsbyrå

Bergh, J. (2014). *Från storytelling till storydoing*. VD-tidningen. 1 september.  
<http://vdtidningen.se/fran-storytelling-till-storydoing/> [Hämtad 2017-04-07]

Berndtsson, S. (2017). *Pan-asiatiskt på Friggagatan*. Djungeltrumman. 18 april.  
<http://www.djungeltrumman.se/pan-asiatiskt-pa-friggagatan/> [Hämtad 2017-04-19]

Björnsbacka, S. (2016). *Svenskarna äter ute mer*. Statistiska centralbyrån (SCB). 19 april.  
[http://www.scb.se/sv/\\_Hitta-statistik/Artiklar/Svenskarna-ater-ute-mer/](http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Artiklar/Svenskarna-ater-ute-mer/)

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Co:collective. (2014). *Numbers*. <http://www.storydoing.com/welcome> [Hämtad 2017-04-07]

Co:collective. (2014). *What is StoryDoing*. <http://www.storydoing.com/welcome> [Hämtad 2017-04-07]

Dennisdotter, E.& Axenbrant, E. (2008). *Storytelling - ett effektivt marknadsföringsbegrepp*. Solna: Liber förlag.

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*. Berkshire: Open University Press.

- Dubbel Dubbel. (U.å.a). *Restaurang Kastellgatan*.  
<http://www.dubbeldubbel.se/restaurang/kastellgatan/> [Hämtad 2017-05-01]
- Dubbel Dubbel. (U.å.b). *Restaurang Surbrunnsgatan*.  
<http://www.dubbeldubbel.se/restaurang/surbrunnsgatan/> [Hämtad 2017-05-01]
- Dynamic Work Solutions. (2013). *Kvalitativ intervjuteknik & Analys*. 5 maj.  
<http://www.dynamic-work.se/hr-bloggen/kvalitativ-intervjuteknik-och-analys> [Hämtad 2017-05-15]
- Engeset Gundersen, M. & Elvekrok, I. (2015). *Authentic concepts effects on tourist satisfaction*. *Journal of travel research : a quarterly publication of the Travel and Tourism Research Association*, 54(4), ss.456–466.
- Eriksson, M. (2014). *Stop storytelling, start storydoing*. Hyper Island. 16 september.  
<https://www.hyperisland.com/community/news/stop-storytelling-start-storydoing> [Hämtad 2017-04-07]
- Galoweyco, A. (2016). *Storytelling is good. Storydoing is better*. Jack Morton. 11 maj.  
<http://www.jackmorton.com/blog/storytelling-is-good-storydoing-is-better/> [Hämtad 2017-04-07]
- Gartéus, M. (2016). *Populär restaurang på Avenyn stänger*. Göteborgsposten. 23 januari.  
<http://www.gp.se/livsstil/krog/popular-restaurang-pa-avenyn-stanger-1.17410> [Hämtad 2017-04-19]
- Gelter, H. (2006). Towards an understanding of experience production. *Articles on Experiences 4 - Digital Media & Games*. pp. 28-50. Från PRIMO
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity*. Cambridge: Polity
- Grape, K. (2017). *Tacofiesta på Mercado Mexico*. Nöjesguiden. Mars.  
<http://ng.se/artiklar/tacofiesta-pa-mercado-mexico> [Hämtad 2017-04-19]
- Graffman, K., & Söderström, J. (2009). *Konsumentnära varumärkesutveckling*. 1. Uppl. Stockholm: Liber.
- Grüttner, M., & Gregersen, A. (2011). *Så skriver du akademiska uppsatser*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gustafsson, I.B., et al. (2006). *The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants*. *Journal of Foodservice*, 17(2), ss.84–93.

Göteborg & Co. (2010). *Leif Mannerström säljer Sjömagasinet till Ulf Wagner*. 1 November. <http://www.mynewsdesk.com/se/gbgco/pressreleases/leif-mannerstroem-saeljer-sjoemagasinet-till-ulf-wagner-508986> [Hämtad 2017-23-04]

Göteborg & Co. (U.å). *Sjömagasinet*. <http://www.goteborg.com/sjomagasinet/> [Hämtad 2017-23-04]

Hambraeus, P. (2016). *Hur mår vår storytelling 2016?* Bergshs. <https://www.berghs.se/artiklar/hur-mar-var-storytelling-2016/> [Hämtad 2017-04-04]

Hitta. (U.å) *Restaurang 2112*. <https://www.hitta.se/restaurang+2112/goteborg/~TMZ55OUHG> [Hämtad 2017-04-20]

Karlsson, U. (2015). *Krog stänger och ny öppnar i Göteborg*. Göteborgsposten. 21 december. <http://www.gp.se/livsstil/mat/krog-stanger-och-ny-oppnar-i-goteborg-1.179737> [Hämtad 2017-04-19]

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2013). *Marknadsföring teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson.

Lundin, J. (2017). *Pr-byråerna vinnare i konkurrens*. Resumé. 16 februari. <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/02/16/pr-byraerna-vinnare-i-konkurrensen/> [Hämtad 2017-04-05]

Melin, F. (2002). "Varumärket som värdeskapare", i Holger, L. & Holmberg, I. (red.), *Identitet–om varumärken tecken och symboler*. Helsingborg: Raster förlag

Montague, T. (2013). *True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business*. Brighton: Harward Business Review Press

Montague, T. (2013). Good Companies Are Storytellers. Great Companies Are Storydoers. *Harward Business Review*. 16 juni. <https://hbr.org/2013/07/good-companies-are-storyteller> [Hämtad 2017-04-07]

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser-från Ok till Wow!* 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur

Mossberg, L. (2008). *Extraordinary Experiences through Storytelling*. *Journal of Hospitality and Tourism*. 8:3, s.195-210.

Mossberg, L., & Johansen Nissen, E. (2006). *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Mossberg, L., & Sundström, M. (2011). *Marknadsföringsboken* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

- Nationalencyklopedin. (2017a). *Behovshierarki*.  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/behovshierarki> [Hämtad 2017-05-19]
- Nationalencyklopedin. (2017b). *Byrå*.  
[http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/byrå-\(del-av-myndighet\)](http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/byrå-(del-av-myndighet)) [Hämtad 2017-04-12]
- Nationalencyklopedin. (2017c). *Hållbar*.  
<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/hållbar> [Hämtad 2017-04-13]
- Nationalencyklopedin. (2017d). *Hållbar utveckling*  
 utveckling. <http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/hållbar-utveckling> [Hämtad 2017-06-01]
- Nationalencyklopedin. (2017e). *Intressent*.  
<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/intressent> [Hämtad 2017-06-01]
- Nationalencyklopedin. (2017f). *Koncept*.  
[http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/koncept-\(företagsekonomi\)](http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/koncept-(företagsekonomi)) [Hämtad 2017-04-24]
- Nationalencyklopedin. (2017g). *PR*.  
<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/pr> [Hämtad 2017-05-19]
- Nyström, U. (2014). *Restaurang Råkan tvingas stänga*. Göteborgsposten. 7 oktober.  
<http://www.gp.se/nyheter/göteborg/restaurang-råkan-tvingas-stänga-1.243520> [Hämtad 2017-04-19]
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Uppl. 4 Lund: Studentlitteratur
- Persson, M. (2011). *En Dubbel Dubbel tack: Ny dumpling-restaurang i Linné*.  
<http://www.goteborgnonstop.se/2011/09/22/en-dubbel-dubbel-tack-ny-dumpling-restaurang-i-linne/> [Hämtad 2017-05-01]
- Persson, M. (2012). *Dubbel Dubbel öppnar nytt: Kolibri är här*.  
<http://www.goteborgnonstop.se/2012/05/10/dubbel-dubbel-oppnar-nytt-kolibri-ar-har/> [Hämtad 2017-05-01]
- Pine, J & Gilmore, J. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard business press.

Restaurang Meet. (2014). *Om oss*. <http://restaurangmeet.se/wordpress/om-oss/> [Hämtad 2017-05-02]

Restaurant 2112. (U.å.a). *Om oss*. <http://restaurant2112.com/om-oss/> [Hämtad 2017-28-04]

Restaurant 2112. (U.å.b). *Startsida*. <http://restaurant2112.com> [Hämtad 2017-28-04]

Ryan, R. (2014). *Forget Storytelling, Try Storydoing*. Inc. 27 augusti.  
<https://www.inc.com/rosemarie-ryan/forget-storytelling-try-storydoing.html>

Sveriges Kommunikatörer. (2016). *Sex lärdomar om storytelling från Maktens språk 2016*  
<https://sverigeskommunikatorer.se/nyheter/sex-lardomar-om-storytelling-fran-maktens-sprak-2016/> [Hämtad 2017-04-04]

Sjömagasinet. (U.å.a). *Om oss*. <http://www.sjomagasinet.se/sv/om/om-sjomagasinet.aspx>  
[Hämtad 2017-03-04]

Sjömagasinet. (U.å.b). *Startsida*. <http://www.sjomagasinet.se> [Hämtad 2017-23-04]

Sjöström, M. (2015). *2112, Rock N Roll-Burgare*. Burger dudes. 25 maj.  
<http://www.burgerdudes.se/sweden/gothenburg/restaurant-2112/> [Hämtad 2017-28-04]

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2017). *Restaurangindex, utveckling totalt och per restaurangkategori*. 5 maj. <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/handel-med-varor-och-tjanster/inrikeshandel/omsattning-inom-tjanstesektorn/pong/tabell-och-diagram/restaurangindex/restaurangindex-utveckling-totalt-och-per-restaurangkategori/>  
[Hämtad 2017-04-19]

Sundbo, J., Sörensen, F. (2013). *Handbook on the experience economy*. Cheltenham: Edward Elgar

Synonymer. (2017). *Snöbollseffekt*. <http://www.synonymer.se/?query=sn%F6bollseffekt>  
[Hämtad 2017-05-19]

Thats up. (2017). *Restaurang Meet*. <http://thatsup.se/goteborg/restaurang/restaurang-meet/>  
[Hämtad 2017-05-02]

Upplysningscentralen (UC). (2017). *Konkursstatistik*. April  
<https://www.uc.se/konkursstatistik/branschstatistik/> [Hämtad 2017-05-31]

Vallancer, C. (2016). *Storytelling is dead. Long live storydoing*. Campaign. 22 augusti.  
<http://www.campaignlive.co.uk/article/storytelling-dead-long-live-story-doing/1405760>  
[Hämtad 2017-04-07]

Wallenberg, B. (2016). *En bra story säljer bättre än sex*. Veckans affärer. 6 maj. <https://www.va.se/nyheter/2016/05/06/en-bra-story-saljer-battre-an-sex/> [Hämtad 2017-04-04]

Walker, J. (2014). *The restaurant: From concept to operation* (7.th ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.

Örenvall, A. (2016). *Restaurangbranschen står inför flera utmaningar*. Foodnet. 28 november. <http://foodnet.se/alla/restaurangbranschen-star-infor-flera-utmaningar/> [Hämtad 2017-04-17]

# 9 Bilagor

## 9.1 Frågeguide

### 1. Bakgrundsvariabler

- **Position samt erfarenhet av/tid på företaget.**
- **Berätta lite om er som restaurang.**
  - När öppnade restaurangen

### 2. Huvudsakliga frågor

- **Berätta lite om företagets koncept.**
  - Vem som tog fram konceptet
  - Hur konceptet togs fram och sedan utvecklades
  - Förhållning till konkurrenter samt trender vid utvecklande av konceptet
  - Anledningar till just detta koncept
- **Förändringsarbetet med verksamhetens koncept över tid**
  - Ägarbyte
  - Multipla förändringar
- **Användning av storytelling**
  - Hur respondenten upplever att de arbetar/inte arbetar med storytelling

### 3. Följdfrågor om ej tillräckligt med information

- Aspekter enligt *Kundupplevelsemodellen* (=kundens upplevelse, produkten, personalen, andra kunder, upplevelserummet, historia)
- Kommunikation
- Varumärke
- Kundrelationer
- Segmentering, positionering och differentiering
- Framtiden för konceptet
- Respondentens åsikt om varför de finns kvar idag

### 4. Avsluta med övriga kommentarer eller frågor som dykt upp.