

#980330

#980324

#980375

## Bacheloroppgave Reiseliv

05.06.2013



Hvordan bør Cafe Christiania posisjonere seg i  
dagens marked i Oslo?

”Denne[oppgaven/bacheloroppgaven] er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon .....	4
1.1 Innledning .....	4
1.2 Historie & presentasjon av Cafe Christiania.....	4
1.3 Bakgrunn for problemstilling .....	6
1.4 Formål .....	6
1.5 Problemstilling .....	7
1.6 Avgrensinger .....	7
1.7 Forskningsprosessen.....	7
1.8 Hovedspørsmål.....	8
2.0 Teori .....	8
2.1 Bakgrunn for valg av teori.....	8
2.2 Forbrukeradferd.....	9
2.2.1 Beslutningsprosessen.....	9
2.2.2 Beslutningsmodell .....	10
2.2.3 Psykologi og kjøpsatferd .....	10
2.3 Posisjoneringsstrategi .....	12
2.3.1 Trestegsprosessen i posisjonering:.....	13
2.3.2 Assosiasjonsnettverk .....	14
2.3.3 Hvordan fungerer assosiasjonsnettverket?.....	15
2.3.4 Kellers merkepyramide.....	16
2.3.5 Kundebevissthet .....	18
2.3.6 Kognitiv kategorisering .....	19
2.4 Markedssegmentering.....	19
2.5 Relative Perceived Product Quality: Increasing the Effectiveness of Restaurant Planning Through a More Effective Integration of the Competitive Environment .....	21
3.0 Metode .....	25
4.0 Analyse og tolkning .....	30
4.1 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 1 .....	32
4.2 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 2.....	37
4.3 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 3.....	40
5.0 Konklusjon .....	48
5.1 Konklusjon med anbefalinger .....	48
5.2 Refleksjoner .....	50

5.3 Videre forskningsspørsmål .....	50
Litteraturliste .....	51
Vedlegg .....	53
Vedlegg 1: Transkripsjon .....	53

**Ordtelling: 14610**

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Innledning

Vi har vært bestemte på å skrive vår bacheloroppgave om et reiselivsrelatert tema, slik at vi ville få mulighet til å dra nytte av den faglige teorien og kompetansen vi har tilegnet oss som reiselivsstudenter ved Markedshøyskolen. Da vi i september 2012 fikk forespørsel av administrerende direktør i Mat & Drikke A/S om å forske på situasjonen hos en av deres restauranter i Oslo, tenkte vi at dette kunne et spennende tema for vår bacheloroppgave. Mat & Drikke A/S informerte oss om at de ønsket å se nærmere på Cafe Christianias nåværende posisjon for å klargjøre potensielle muligheter for å nå en større andel av markedet. De ønsket å kartlegge i hvilken grad restauranten hadde forutsetninger for å tilnærme seg et yngre segment. Vi fikk derimot tillatelse til å selv velge hvilken problemstilling og innfallsvinkel vi ønsket å ta for oss, og dette bidro til at vi følte vi hadde mulighet til å arbeide og forske med full frihet. Etter å ha utforsket restauranten og dens situasjon mer omfattende, ble vi enige i å ta utgangspunkt i posisjoneringsen av Cafe Christiania. Vi ønsket og se nærmere på hvordan de kunne tilegne seg en best mulig posisjon i forhold til deres tilbud, samt hvordan lykkes i dette arbeidet. Ved å benytte en åpen og mindre konkret tilnærming, hadde vi en følelse av at dette ville forenkles prosessen om å identifisere restaurantens utviklingsmuligheter. Vi håper og tror at denne forskningsprosessen kan bidra til at Cafe Christiania lykkes i å utvide sitt segment samt oppnå en større markedsandel.

### 1.2 Historie & presentasjon av Cafe Christiania

Cafe Christiania ligger i "Ordenens Stamhus" i Oslo. Bygget referes ofte til Frimurerlosjen, men dette er ikke riktig, da det originalt heter Stamhuset; "Den Norske Frimurerordens Stamhus". Bygget i seg selv er stort ærverdig, og ligger i øyekroken til Stortinget sentralt i Oslo. Grunnsteinen ble lagt i 1890, og redskapene står fortsatt utstilt i et monter i vestibylen.

Det har vært restaurant i lokalet i flere år. Børsen har tidligere ligget der, og Sans Restaurant var innehaver fram til 2005 hvor Mat & Drikke A/S tok over og åpnet Cafe Christiania. 17. November 2005 åpnet Cafe Christiania dørene i Oslo, vegg i vegg med Frimurerlosjen og vis-a-vis Stortinget. Det ble innført en klassisk meny bestående av blant annet afternoon tea,

delefat, ølbord og til og med russisk kaviar. Menyen har derimot med tiden blitt mer tilpasset i forhold til hva gjestene foretrekker, og det er blitt satset ytterligere på ølbord-konseptet. Cafe Christiania er også den eneste restauranten i Oslo med øltappetårn i taket.

Administerende direktør i Mat & Drikke A/S, Helene Skjenneberg, beskriver i dag Cafe Christiania som et sted som er et foretrukket valg for anledninger. 17. Mai, julebord og selskaper er typiske dager og perioder hvor restauranten opplever høy aktivitet og nyter godt av. Adm. dir. utdyper også de har opparbeidet seg et godt og solid renommè på mat- og ølkombinasjonen, samt gjennom ølmenyen og ølbordene de tilbyr. I tillegg har de et bredt utvalg av vin fra det enkle til det mer avanserte. Den antatte gjennomsnittsgjesten er ifølge Skjenneberg godt voksen, med en alder på rundt førti pluss. Cafe Christiania har i senere tid gjort endringer i sitt klassiske og tradisjonelle konsept, og innført et mer brasseriekonsept, med innspill fra andre kjøkken. De ønsker fokus på kvalitetsråvarer og samarbeider også med mindre produsenter. De påstår selv at de per dags dato er og framstår som et brasserie.

Adm. dir. legger også til at de opplever en syklus som former tre kvartaler i løpet av et kalenderår. Hun beskriver det første kvartalet som den roligste perioden, hvor kundegrunnlaget er forholdsvis delt mellom private gjester og forretningsfolk. Andre kvartal opplever større tyngde av forretningsrelaterte besøk, ofte med fokus på representasjon og bedriftsbesøk. I tillegg åpnes "Terrassen" rundt 17. Mai, som et underkonsept hos Cafe Christiania, og består av en nattklubb med en grillrettet meny lokalisert på byggets terrasse. Tredje og siste kvartal strekker seg over sommermånedene, og varer til rundt månedsskiftet august/september. Her er det hovedsaklig turister, både nasjonale og internasjonale, som utgjør klientellet.

Cafe Christiania har en kapasitet på ca. 280 gjester, og restauranten kan deles inn i tre forskjellige avdelinger. Ytre del, som betegnes som Cafè-delen og ofte blir referert til som "buen", tilbyr flott utsikt over Eidsvolls plass og Karl Johans gate. Lenger inn i lokalet finner man hovedrommet i restauranten, kalt "Landhandleriet". Her finner man også et eget "Chambre Separée", med plass til inntil 70 personer og som kan lukkes i anledning private selskaper. Restaurantens vinkjeller er også plassert i salen, og på denne måten får gjestene mulighet til å personlig utforske restaurantens vinutvalg. Plassert i nærheten av kjøkkenet befinner "Øl-bordet" seg. Øl-bord er en nisjeattraksjon hvor gjester kan tappe sin egen øl fra tappekraner som henger i taket over bordene. Her blir man tilbudt enten 3, 5 eller 7-retters

meny basert på øl, og hvor det vil bli servert en 0,2 liters øl til hver rett, håndplukket spesielt til menyen som er valgt.

### **1.3 Bakgrunn for problemstilling**

For å finne ut av hva Cafe Christiania kan gjøre for å nå ut til en større del av markedet, er det flere faktorer og aspekter som må analyseres og forskes på. Vi vil i denne oppgaven se nærmere på dagens situasjon og forsøke å kartlegge denne på en grundig måte. Deretter vil vi ta utgangspunkt i ønsket situasjon og forske på hva Cafe Christiania kan gjøre for oppnå dette best mulig. Avslutningsvis vil vi presentere en endelig anbefaling, hvor vi vil framlegge eventuelle tiltak og endringer vi mener bør implementeres for å oppnå ønsket målsetning. Vi håper og tror at vår forskning, med utgangspunkt i valgt problemstilling, vil kunne resultere i at virksomheten vil komme nærmere sitt ønskede mål og oppnå en større lønnsomhet.

### **1.4 Formål**

Hensikten med denne forskningsoppgaven er å utarbeide en lønnsom posisjoningsstrategi for Cafe Cristiania. De funnene som vil forekomme blant den innsamlede dataen skal kartlegge avstanden mellom de empiriske funnene opp mot vårt teorirammeverk, slik at en endelig anbefaling blir presentert for Cafe Christiania. Vi som forskere ønsker å benytte oss av de resultatene som fremkommer av forskningen, og implementere disse i en utarbeidelse av konkrete tiltak.

## 1.5 Problemstilling

*Hvordan bør Cafe Christiania posisjonere seg i dagens marked i Oslo?*

## 1.6 Avgrensinger

Oppgaven begrenser seg primært til Cafe Christianias posisjonerings situasjon i Oslo.

Vi vil skrive oppgaven fra et forskers perspektiv i tredjeperson, og med hovedfokus på hvilken posisjon restauranten bør innta for en mest mulig lønnsom drift.

I løpet av oppgaven vil vi ved enkelte anledninger benytte engelsk termologi, da vi føler betydning kan konkretiseres bedre ved å beholde originalspråket.

## 1.7 Forskningsprosessen

Vi har utarbeidet tre hovedspørsmål som vi mener inneholder sentrale aspekter i forhold til det å finne en god posisjoneringsstrategi. Inndelingen av hovedspørsmålene omfatter hver sin prosess, hvor hovedspørsmål 1 og 3 i større grad vektlegger posisjoneringsarbeidet.

Hovedspørsmål 1 tar for seg bakgrunn om restauranten, styrker og svakheter, konsept og atmosfære. Hovedspørsmål 2 omhandler prispåvirkning ved valg av spisested samt tanker om prisnivå, utseende og menykvalitet. Hovedspørsmål 3 inneholder posisjonering, konkurrenter, målgruppe og markedsføring.

## 1.8 Hovedspørsmål

Hovedspørsmål 1:

Vi antar at en evaluering av konseptet og strukturen til Cafe Christiania er nødvendig for å optimalisere sin drift

Hovedspørsmål 2:

Vi antar at det er en sammenheng mellom pris og menykvalitet.

Hovedspørsmål 3:

Vi antar at det er rom for å endre posisjonen av Cafe Christiania for å møte en større andel av dagens marked i Oslo

## 2.0 Teori

### 2.1 Bakgrunn for valg av teori

Det å finne en riktig posisjonering for sin bedrift i dag blir stadig vanskeligere da det er et stort antall aktører å forholde seg til. Siden det er mange homogene tilbydere, er det viktig at man foretar en analyse og forstår sin egen posisjon før man utarbeider en målsetning. Ved å forankre vår teori mot hovedspørsmålene, vil det for oss forskere bli interessant å forske på posisjoneringen til Cafe Christiania.

Vi skal redegjøre for faktorene vi mener har størst betydning for hvordan restauranten skal posisjonere seg. Som nevnt vil vi skrive i et tredjepersons perspektiv, hvor vi legger vekt på våre hovedspørsmål som teorigrunnlag. Dette gir oss et grunnlag for metodevalg og utarbeidelse av intervjuguiden.



## 2.2 Forbrukeratferd

I denne delen av teorien skal vi belyse hva forbrukeratferd er og hva som får oss mennesker til å kjøpe et bestemt produkt oven for et annet.

Forbrukeratferd er kort fortalt ”*Atferden en forbruker viser når hun søker etter, kjøper, bruker, evaluerer og kvitter seg med produkter og tjenester*”. (PP, Lars Erling). For å kunne forstå kundens atferd må tilbyderen både ha kunnskap og forståelse for forbrukerens kjøps- og konsumatferd. Med dette mener vi at forbrukeratferd omhandler flere temaer som psykologi, sosiologi, antropologi og økonomi.

I pensumlitteraturen beskriver og definerer Hoyer og McInnis (2010) forbrukeratferd som hvorfor vi kjøper det produktet? “Consumer behaviour reflects the totality of consumer’s decisions with respect to the acquisition, consumption, and disposition of goods, services, activities, experiences, people, and ideas by (human) decision-making units” (Hoyer and McInnis 2010, 3).

### 2.2.1 Beslutningsprosessen

I pensumlitteraturen definerer Schiffman, Kanuk og Hansen (2008, 63) en beslutning som valget mellom to eller flere alternativer.

Hver dag står vi ovenfor flere hundre beslutninger fordelt gjennom dagen. Dette kan være alt i fra hva man skal ha på seg? Hvem man skal spørre? Hvilken restaurant bør man velge? Og hvorfor akkurat den? Flere av disse beslutningene gjør vi uten og tenke over det.

For at en beslutning skal finne sted må markedsføreren først forstå hvorfor forbrukeren tar en beslutning. Beslutningsprosessen er den prosessen hvor forbrukeren føler et behov til at han/hun foretar et kjøp (Schiffman, Kanuk og Hansen, 2008). Dersom markedsføreren kartlegger hvor forbrukeren er i beslutningsprosessen vil markedsføreren enklere tilpasse markedsføringstiltakene mot de ulike forbrukerne. Dette er tiltak som skal hjelpe forbrukeren til å foreta de rette valgene.

### 2.2.2 Beslutningsmodell

Schiffman, Kanuk og Hansen mener at det finnes fire syn på hvorfor forbrukeren velger å ta en beslutning.

1. Økonomisk syn:

- Antagelse om den rasjonelle forbrukeren

2. Passivt syn:

- Den impulsive og irrasjonelle forbruker

3. Følelses syn:

- Forbrukeren er styrt av følelser, humør og stemninger

4. Kognitivt syn:

- Forbrukeren som tenkende problemløser

### 2.2.3 Psykologi og kjøpsatferd

For at markedsføringen skal bli vellykket, må selgeren forstå hvordan forbrukeren tenker, og hva som påvirker handlingene hans (Nørgaard og Olsen 2007, 41). Det som påvirker forbrukerens handlinger er drivkraften mennesker føler ved et behov. Dette kan også kalles motivasjon. Abraham Maslow mener at behov avhenger av hvilken situasjon man befinner seg i. Behovene er ordnet hierarkisk hvor de grunnleggende fysiologiske behovene ligger nederst. Dette er behov som mat, drikke og søvn. Deretter kommer trygghetsbehov.

Mennesker søker det som er trygt og sikkert for å beskytte seg selv. Midt i hierarkiet finner vi sosiale behov. Her er det tilhørigheten til andre mennesker som står i fokus. Kjærlighet går også under dette punktet. Når både trygghetsbehov og sosiale behov er oppfylt føler vi en anerkjennelse og respekt av andre med mennesker. Vi ønsker også å vise oss frem, gjerne ved hjelp av en fin bil eller fine klær. Dette behovet kalles statusbehov. Siste trinn i Maslows

behovspyramide kalles selvrealiseringsbehov (egenutvikling). Mennesker søker alltid etter noe nytt og spennende. Vi ønsker å oppdage og utvide vår personlige verden samt øke personlige kunnskaper og evner (Nørgaard og Olsen 2007, 44).



Nørgaard og Olsen (2007) beskriver tre forhold som påvirker forbrukerens kjøpsadferd. Kulturelle forhold, Sosiale forhold og personlig forhold.

*Kulturelle forhold* er ideer, verdier, regler og normer. Kort fortalt er kultur noe som kjennetegner og former oss mennesker. Innenfor kultur finnes det samtidig flere typer underkulturer, som for eksempel religiøse kulturer, musikkulturer og arbeidskulturer. Sistnevnte går gjerne under hvilke normer og verdier ledere har bygget opp for å effektivisere arbeidet. Slike underkulturer kalles også subkulturer (Nørgaard og Olsen, 2007).

*Sosiale forhold* er kort fortalt referansegrupper. Med dette mener man at forbrukeren er medlem av grupper og organisasjoner. Det finnes to slike referansegrupper, primærgrupper og sekundærgrupper. Primærgrupper omhandler familie, venner og andre som forbrukeren har nære forhold til. Disse har stor påvirkningskraft når det kommer til forbrukerens holdninger og atferd.

Sekundærgrupper er gjerne religiøse samfunn, fagforeninger og andre organisasjoner som forbrukeren er medlem av. Disse har liten eller ingen påvirkningskraft på forbrukeren (Nørgaard og Olsen, 2007).

*Personlig forhold* er forhold som endrer seg med livets løp. Det som er av betydning i dag er kanskje ikke av så stor betydning om 10 år. Faktorer som påvirker de personlige forholdene er alder, yrke, fase i livet, livsstil og personlighet. Gjennom livet vil vi som forbrukere bli påvirket av både venner og kollegaer, og det er de personlige forholdene i livet som påvirker om vi velger å ta en del av dette eller ikke (Nørgaard og Olsen 2007).

### 2.3 Posisjoneringsstrategi

“Positioning is developing a specific marketing mix to influence potential customers’ overall perception of a brand, product line, or organization in general” (Lamb, Hair & McDaniel, 2004).

For å lykkes med å etablere et produkt eller en tjeneste, eller å endre det fra en nåværende til en ønsket posisjon, er det avgjørende at man lykkes med markedsføringen. Man er avhengig av å nå ut til ønsket målgruppe eller segment, slik at man kan introdusere produktet eller tjenesten man vil tilby. I tillegg må man gjøre seg tilgjengelig og synlig i markedet. Når man har funnet ut hvilket segment og hvilken målgruppe man ønsker å tilnærme seg, kan det være nyttig å utarbeide en posisjoneringsstrategi for produktet man tilbyr. Her er det også viktig at man er klar og tydelig slik at markedet vet hva de kan forvente seg. Ifølge Kotler kan man definere posisjonering slik; ”å utarbeide bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil kjøpe produktet” (Kotler, 2005).

Reklamesjefene Al Ries og Jack Trout gjorde begrepet posisjonering kjent i større grad, og betraktet posisjonering som en ”skapende øvelse utført med et eksisterende produkt”. De hevdet at velkjente produkter vanligvis har en særegen stilling i forbrukernes bevissthet, som

eksempelvis Volvo, som markedsfører seg med sin trygghet og holdbarhet. Ifølge Ries og Trout har en konkurrent tre strategiske alternativer;

- Styrke sin nåværende posisjon i forbrukernes bevissthet
- Sikre seg en ubesatt posisjon
- Av- eller reposisjonere konkurransen i kundens bevissthet

### 2.3.1 Trestegsprosessen i posisjonering:

Ifølge Samuelsen, Peretz, Olsen (2010) er posisjonering en trestegsprosess som inneholder tre spørsmål. Spørsmålene benyttes for å kartlegge en oversikt over merkets posisjon i forhold til konkurrentene.

#### 1. Har vi en etablert referanseramme?

*Referanserammen* tar for seg hvordan plassere merket riktig i forhold til konkurrentene, så man på denne måten kan gi kundene et tydelig bilde av hvilken nytte de kan vente seg av merkevaren. Kundene skal komme på merkevaren i situasjoner der merkevaren kan gi dem den nytten de søker. Disse situasjonene er gjerne behovssituasjoner med både sosiale og kulturelle aspekter, da det nesten alltid vil være flere konkurrerende merkevarer som kan dekke det grunnleggende behovet som søkes. Denne konkurransesituasjonen utgjør referanserammen til merkevaren. Man bør være helt tydelig på hva man skal differensiere en merkevare fra, før man begynner selve arbeidet med å differensiere.

#### 2. Har vi de nødvendige likhetspunktene?

Neste steg i posisjoneringen har stor innvirkning på hvor seriøst merkevaren vil bli vurdert av kunden, og om den har likhetspunktene som forventes. Posisjonering av merker har med et merkes egenskaper å gjøre, sammenliknet med egenskapene til andre konkurrerende merker. Man må få kartlagt hvilke merker konkurrerer man mot. Likhetspunktene forteller kunden hvilke produktkategorier de forskjellige merkene tilhører, og på denne måten beskriver de en

referanseramme med de viktigste assosiasjonene som utgjør et sammenlikningsgrunnlag for alle merkene i kategorien.

### 3. Har vi overbevisende differensieringspunkter?

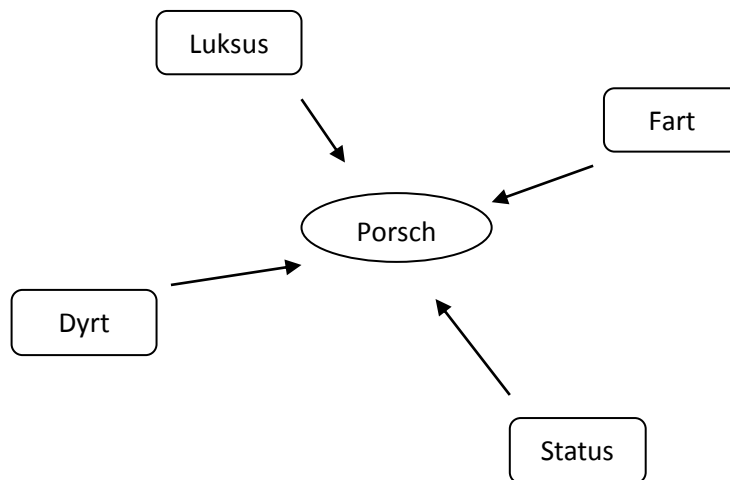
At et merke oppfyller kravene til likhetspunkter innenfor en produktkategori, er i seg selv ikke nok til å få kunder til å foretrekke dette merket fremfor andre merker i referanserammen. Til det trenger merket assosiasjoner som er sterke, positive og unike, altså differensieringspunkter. Merket må klare å skille seg ut fra konkurrerende merker i positiv retning på egenskaper og nyttefordeler. Disse må være relevante og ønsket av kundene i målgruppen, samt inneha egenskaper som gjør at merket klarer å skille seg ut i forhold til konkurrerende merker, og på egenskaper som det er troverdig at merket kan levere.

The product must occupy an explicit, distinct, and proper place, in the minds of potential and existing consumers, relative to other rival products on the market. Reaching (or not reaching) that desirable position in the minds of consumers is the result of successful (or not successful) positioning. (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008, 97)

### 2.3.2 Assosiasjonsnettverk

De aller fleste objekter man kjenner til har man en form for assosiasjon til, enten man kjenner lite eller godt til det. Forskning på selskapers omdømme viser at når mennesker blir utsatt for et selskaps logo, symbol eller merkenavn skapes ulike typer mentale assosiasjoner (van Riel og Fombrun, 2007). Assosiasjoner er forbindelser, tanker og forhold som er egenskapte, og som er tilknyttet et objekt. Kortere fortalt er det kunnskapene man har om et objekt som danner assosiasjonene. Assosiasjoner og assosiasjonsnettverk er sentrale begreper som brukes i forståelsen av hvordan en bedrift eller et selskaps omdømme skapes, samt hvordan forbrukere vurderer produkter, merker og selskaper. Merkeassosiasjoner er informasjonsknutepunkt i hukommelsen som er knyttet til merkenavnet, og gir merkenavnet meningsinnhold for forbrukeren (Hem og Iversen, 2004). Disse assosiasjonene er sentrale i forhold til et selskaps omdømme, merkeimage og produktvurderinger. Mange assosierer bilprodusenten Porsche

med fart, dyrt, luksus og status. For å illustrere disse assosiasjonene kan man tegne de inn i et nettverk, hvor selve merket Porsche er den sentrale *noden* i et nett av noder som representerer assosiasjonene, og hvor koblingene mellom dem kalles lenker.



Det er to viktige aspekter ved assosiasjonsnettverk, hvor det ene handler om hvordan koblingene i nettverket oppstår og forsterkes, altså selve læringsprosessen. Det andre omhandler hvordan nettverket fungerer i praksis og hvordan man finner frem til assosiasjonene ved bruk av hukommelsen.

### 2.3.3 Hvordan fungerer assosiasjonsnettverket?

Ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) blir et merkes assosiasjonsnettverk utgjort av noder og lenker som naturlig fører inn til merket, enten fra ytre stimuli eller fra andre nettverk i hukommelsen. Sannsynligheten for at man blir utsatt for en form for påminnelse er større jo bredere assosiasjonsnettverket er. At kundene har stor kjennskap og brede assosiasjonsnettverk om et merke kan derfor være en stor fordel. De ytdyper at assosiasjonene ”fungerer som en form for søkeprosess der en cue – et signal – setter i gang søket etter noder som tilfredsstillende det som signalet ber om.” Dette signalet kan eksempelvis være ’sult’, som erkjenner et behov for mat. Skal søkeprosessen nå frem til et bestemt merke, må dette merket ha sterke koblinger opp mot de nodene som først aktiviseres av signalet.

### 2.3.4 Kellers merkepyramide

I arbeidet av å bygge opp en merkevare er det viktig at man forstår hvordan man påvirker kundens oppfatninger og holdninger. Målet bør være å skape en merkevare som gjør at når folk generelt ser eller hører om det, så assosierer de produktet med noe de kjenner til eller husker i en positiv setting. En modell som kan hjelpe til for å forstå kundenes bevissthet er Kellers merkevarepyramide.



Merkepyramiden gir en oversikt over de forskjellige dimensjonene en merkevare består av samt hvilken prosess som lønner seg å følge for å bygge en merkevare. På nederste del i pyramiden finner man *merkekjennskap*, og herfra og oppover beveger man seg gjennom de konkrete egenskapene som gjør selve merket og hjelper kundene med å danne seg en oppfatning av merket, til følelsesforholdet og holdningene kundene har til opparbeidet seg. Pyramiden kan benyttes som verktøy for å analysere merkets nåværende situasjon, og kan i tillegg brukes for å beskrive merkets posisjon i kundenes bevissthet (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Merkepyramiden kan også benyttes i arbeidet for å beskrive et merkes ønskede situasjon, som eksempelvis hva målet med merkebyggingen er og hvilken posisjon som ville vært den ideelle i kundens hukommelse. Den brukes ofte til begge forhold. Dette gjør at gapet mellom reell og ønsket pyramide blir enklere å analysere. Pyramiden illustrerer også en viss logikk i oppbyggingen av en merkevare. Hva vil for eksempel første oppgave ved oppstart av et helt nytt merke være? Kunden må gis kunnskap til at et merke som kan dekke enkelte behov og



derfor tilhører en viss produktkategori, faktisk eksisterer. Dette trinnet blir merkepyramiden kalt *merkets kjennskap*. Neste trinn i merkepyramiden omhandler hva merket inneholder og representerer for kundene. Disse trinnene kalles *merkets ytelse* og *merkets inntrykk*.

Merkevaren må stå til forventningene i forhold til kundenes oppfatninger i brukssituasjonen. I hvilken grad tilfredsstillmerket de funksjonelle, estetiske eller økonomiske kravene?

Enkelte av egenskapene vil være avgjørende, hvor noen kun blir tilleggsfunksjoner.

Tilleggsfunksjoner kan gjøre merket mer fargerikt, samt hjelpe med å differensiere det fra tilsvarende merker. Et merke vil derimot sjeldent bli vurdert skikkelig dersom det ikke når opp på primæregenskapene.

*Merkets inntrykk* leder mer inn mot det abstrakte og bort ifra det konkrete. Merkets ytre egenskaper, symbolkraft eller image samt hva merket kan representere i sosiale situasjoner blir av interesse. De mest sentrale og ytre egenskapene kan stamme fra hvem det er som er typisk bruker av merket og hva merket kommuniserer om brukeren. Samtidig kan det også være sterke assosiasjoner knyttet til historie og tradisjon.

Videre oppover i pyramiden finner man *kundens evaluering og følelser for merket*. Her endres perspektivet vekk i fra man kan kontrollere som merkeieier(kjennskap, ytelse og inntrykk), og over på kundene. Her må man tenke over hvilke vurderinger og følelser merket utløser hos kundene, da det er et viktig skille. Alt under dette skillet, i pyramiden, har man som merkeieier direkte kontroll over gjennom sitt markedsføringsprogram. Det man finner over dette skillet i pyramiden har man ikke direkte kontroll over. Dette er opp til kundene da det er de som i såfall har meninger og følelser for merket.

Øverst og avslutningsvis finner man *merkerelasjonen*. Gjennom de følelsene og holdningene man opparbeider seg gjennom vellykket bruk av et produkt, vil kundene ofte kunne utvikle mentale bånd til merket, med ”atferdsmessig lojalitet” ofte som den mest vanlige. Dette går utpå at kundene gjerne kjøper akkurat dette merket fremfor konkurrerende merker, så ofte det lar seg gjøre (Samuelson, Peretz og Olsen, 2010)

### 2.3.5 Kundebevissthet

Skal man se nærmere på hvor mye lærdom og kunnskap kunden innehar av en merkevare, så må man se på i hvor stor grad markedsføringen av produktet har lyktes. Har man lyktes i nå fram til kunden? Har markedsføringen bidratt til at kunden nå assosierer produktet med de egenskapene og kjennetegnene man ønsker? Ifølge Samuelsen, Peretz, Olsen (2010) er følgende dimensjoner viktige:

- Merkekjennskap – I hvilken grad og hvor enkelt kundene fremkaller merket i en gitt kjøpsituasjon.
- Merkeassosiasjoner – Hvilke positive, sterke, relevante og unike tanker og følelser tillegges merkevaren i hukommelsen?
- Merkevurderinger – Hva er den overordnede evalueringen av merkevaren?
- Merkefølelser – Hvilke følelser har kundene overfor merket?
- Kunde-merkerelasjonen – Hvilken relasjon har kundene til merkevaren?

De tilføyer videre at en sterk posisjon i kundenes bevissthet ikke nødvendigvis vil føre til verdi hvis ikke forholdene i markedet ligger til rette for det, samt at i hvilken grad en sterk kundeopposisjon vil gi verdi, er avhengig av en rekke eksterne faktorer som:

- Konkurransforhold – Hvor effektiv kvantiteten og kvaliteten på konkurrentenes markedsinnsats er.
- Distribusjonskanaler – I hvilken grad kan man nå kundene, og hvor mye salgsinnsats legger man ned i forhold til kundene?
- Kundesegmenter – Hvor store de aktuelle kundesegmentene er, og hvor lønnsomme de er.

### 2.3.6 Kognitiv kategorisering

Mange av produktkategoriene kan deles inn på forskjellige måter, basert på brukssituasjonen eller behovet kategorien dekker. Et eksempel kan være kunder som er innom matvarebutikker for å finne ut hva de skal ha til middag. Her kan kategoriseringen være basert på tilbreiingsstid av middagen, råvarene som trengs, etnisk opphav eller hvilke sosiale strukturer som er viktige. Det er kundene som bestemmer strukturen i kategoriene basert på hvordan de oppfatter forskjellige situasjoner og produkter.

Når man skal bygge merkekjenning er det veldig viktig å forstå hvordan kunder kategoriserer produkter da man må bygge kjennskap i forhold til rett kategori. For å få større forståelse for kunders kategorisering av produkter er det hensiktsmessig å nærme seg dette fra kundens ståsted, og igjen høre med de om hvilke kriterier som brukes for å skape en struktur. ”Kategorisering forteller oss hvordan kunder lager struktur i produktkategorier – og dermed hvordan de kommer frem til endelige valg av produkt og merke” (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

## 2.4 Markedssegmentering

Utgangspunktet for å diskutere segmentering er massemarkedsføring, en metode som gir det største markedspotensialet i forhold til kostnaden. Et markedssegment består av en kundegruppe der kundene har omtrent de samme behovene. Markedssegmentering har flere fordeler fremfor massemarkedsføring. “Ved hjelp av markedssegmentering kan en bedrift produsere en mer spesialtilpasset vare eller et skreddersydd tjenestetilbud, og prissette etter målsegmentets betalingsevne og –vilje” (Kotler, 2005).

Markedssegmenter kan bygges opp på flere måter. En måte er å identifisere ulike foretrukne segmenter. Innenfor denne metoden, er tre typer mønstre aktuelle:

- Homogene preferanser: Her har alle forbrukerne tildels samme preferanser og det er ingen spesifikke naturlige segmenter i markedet.

- Spredte preferanser: I motsetning til homogene, er preferansene spredt utover markedet og forbrukerne har forskjellige preferanser.
- Konsentrerte preferansegrupper: Her finnes det naturlige markedssegmenter, hvor de aktuelle områdene er godt synlige.

For å kunne segmentere på en mest effektiv og hensiktsmessig måte, må markedssegmentene oppfylle noen kriterier. De må være:

- Målbare
- Store og lønnsomme
- Tilgjengelige
- Differensierbare
- Mulige å bearbeide

I utgangspunktet finnes det mange forskjellige måter å segmentere på. Kotler (2005) omtaler de viktigste variablene og kategoriserer disse som:

- Geografiske kriterier, omhandler land, regioner, fylker og byer.
- Demografiske kriterier, slik som alder, kjønn, familiestatus, inntekt, yrke og utdanning.
- Psykografiske kriterier, hvor samfunnsklasse, livsstil (gammeldags, radikal) og personlighet er aktuelt.
- Atferdskriterier, tar for seg kjøpsprosessen og ser blant annet på hvilke egenskaper en kunde vektlegger samt motivasjon og lojalitet.

Tidligere var det mest vanlig å dele opp markedet etter demografiske og geografiske variabler, men i senere tid har forbrukeratferden og motiver for kjøp blitt mer hensiktsmessig i denne prosessen. En medvirkende årsak til dette er at mennesker har forskjellige preferanser under et kjøp, så en demografisk og geografisk kategorisering kan virke mot sin hensikt. En avgjørende faktor vil være å se på bakenforliggende behov som en konsument ønsker å tilfredsstille for så å se om det finnes kjennetegn med en gruppe mennesker med samme behov.

De ovennevnte kriteriene har en stor segmenteringsmengde, så man ser videre en annen hensiktsmessig metode vil være å foreta en behovsbasert segmentering. I henhold til Roger Best (Kotler, 2005), foreslås en sjutrinns fremgangsmåte for å utføre dette:

- 1. Behovsbasert segmentering: Grupper kunder inn i segmenter basert på likartede behov og goder kunden ønsker seg for å løse et bestemt konsumproblem.
- 2. Identifisering av segmenter: Bestem for hvert behovsbasert segment hvilken demografi, livsstil og forbrukeratferd som gjør segmentet typisk og identifiserbart.
- 3. Segmentets attraktivitet: Bruk forutbestemte kriterier for segmentattraktivitet (slik som markedsvekst, konkurranseintensitet og markedsadgang) og bestem den generelle attraktiviteten til hvert segment.
- 4. Segmentlønnsomhet: Bestem segmentlønnsomhet.
- 5. Segmentposisjonering: Lag en verdierklæring og produktpris-posisjonierungsstrategi for hvert segment basert på segmentets unike kundebehov og kjennetegn.
- 6. Segmenttest: Skriv <segmentdreiebok> for å teste fordelene ved hvert segments posisjonierungsstrategi.
- 7. Markedsføringsmiksstrategi: Utvid segmentposisjonierungsstrategien for å inkludere alle sider av markedsføringsmiksen: produkt, pris, påvirkning og distribusjon.

Markedssegmentering må i tillegg utføres med jevne mellomrom siden segmenter kan forandre seg i tid og igjennom modernisering og teknologi.

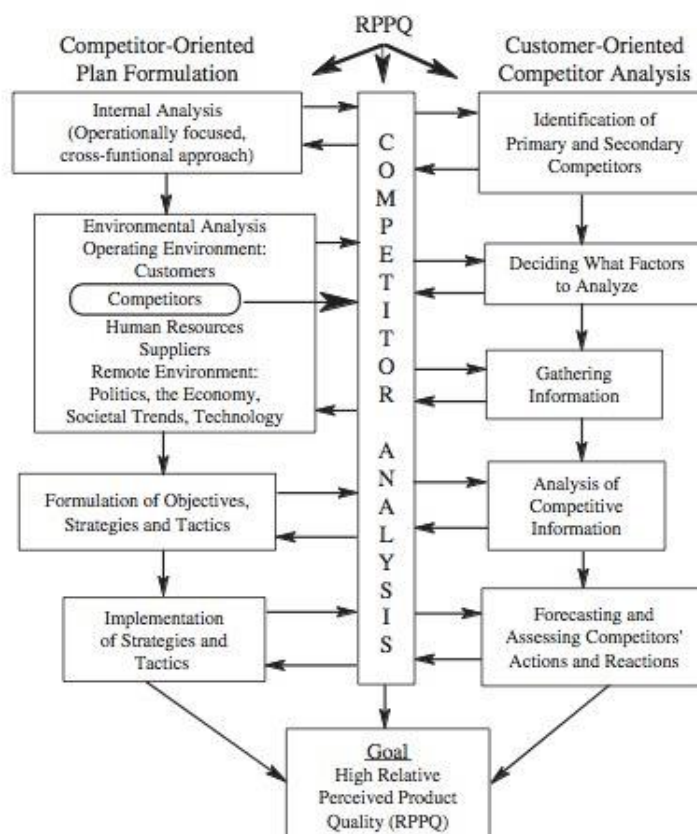
## **2.5 Relative Perceived Product Quality: Increasing the Effectiveness of Restaurant Planning Through a More Effective Integration of the Competitive Environment**

“Relative Perceived Product Quality” (Reich, 2011) er en metode hvor man kan øke effektiviteten til en restaurant gjennom en planleggingsfase som særlig har fokus på konkurransemiljøet. Konseptet omhandler konkurranse for kunden, og virker tildels enkelt. Allikevel er et gjentakende problem med restauranters analyser av kunder og konkurrenter nettopp det at analysene ofte blir sett på som isolerte hendelser. Dette reduserer igjen effektiviteten i form av bedriftens bakgrunnsinnhenting, planlegging og implementeringsutarbeidelser. Gjennom analysen vil man kunne tilegne seg informasjon som kan brukes i planleggingen av markedsføringsprosessen. Metoden er et godt virkemiddel for å skape en suksessfull bedrift.

For å skape en konkurransedyktig strategi er det viktig å utføre en gjennomarbeidet analyse samt å få forståelse av evnene til organisasjonen, kundene og konkurrentene. Siden informasjonen vedrørende bedriftens konkurransefortrinn allerede er godt kjent innad i organisasjonen, vil en av de største utfordringene være å hente inn informasjon om sine kunder og konkurrenter.

### The RPPQ Model:

RPPQ modellen viser hvordan restauranter mer effektivt kan integrere deres konkurranseanalyser i planleggingsprosessen. Venstre side av modellen illustrerer den tradisjonelle prosessen. Høyre side av modellen presenterer en detaljert konkurranseanalytisk prosess, hvor kunder og andre kritiske konkurransefaktorer vektlegges. Indre del av modellen er totalen av informasjon som er samlet inn fra selve konkurranseanalysen. I dette filteret må alt av informasjon, analyser og avgjørelser vurderes før man kan gå videre i prosessen. En analyse av ens produkter uten å utføre det samme for konkurrenter, vil i beste fall være ufullstendig. Med andre ord, betyr dette at alle primære planleggingsaktiviteter av restauranten må passere testen av RPPQ, altså kundens oppfatning av konkurrenters produkter i forhold til ens egne produkter.



Reich (1997)

## **Competitor-Oriented Plan Formulation:**

I denne delen ser man nærmere på den tradisjonelle prosessen som utforsker de strategiske og funksjonelle komponentene i en plan for restauranten. Fokuset vil være å integrere konkurrentenes aktiviteter, innvirkningen av disse aktivitetene samt kundenes oppfatning av disse aktivitetene inn i prosessen.

### *Internal analysis:*

Ledelsen må ha en objektiv analyse av ens interne faktorer før en kan bestemme hvilke strategier man kan eller ikke kan implementere, samt hvor konkurransedyktige de er. En kategorisering av bedriftens ferdigheter og evner er relevant, men et særlig viktig punkt i henhold til klassifiseringen er RPPQ. Dette vil si å se nærmere på hvordan kunder oppfatter egenskapene i forhold til konkurrenter. For å gjennomføre informasjonsinnhenting av RPPQ på en mest lønnsom måte, vil en kundeundersøkelse eller intervju av nøkkelementene til bedriftens produkter og hovedkonkurrenter være hensiktsmessig.

I prosesser der bedrifter vurderer forbedringer av ferdigheter og kvalitet, bør man forstå at en endring i oppfatningen blant kunder kan oppstå. Endringen vil derimot ikke være umiddelbar. Gjennom forskning har man funnet ut at selv om endringer i forhold til kvalitet ble effektivt utarbeidet, vil ikke kundenes oppfatning endres før flere år fram i tid. For bedrifter med et positivt omdømme ser man allikevel at endringen i oppfatning kan ta kortere tid.

### *Environmental analysis:*

Restaurantvirksomhet befinner seg i et aktivt og konkurransepreget miljø bestående av forskjellige eksterne faktorer, som eksempelvis samfunnsmessige trender og av operasjonelle faktorer som kvalitet på ansatte, kunder og konkurrenter. I henhold til RPPQ fokuseres det på å gjøre det godt i selve interaksjonen med kundene, i tillegg til andre egenskaper som er kunderelatert.

For å kunne tiltrekke seg den ønskede målgruppen, vil følgende markedsføringskonsept være en måte å lykkes med akkurat dette: "Fastsette behovene og ønskene hos kunden og dermed tilfredstille disse bedre enn konkurrentene" (Kotler, Bowen & Makens, 2006). I prosessen for oppnåelse av konseptet, må bedriften først utvikle en utdypende og detaljert analyse av karakteristikkene til målgruppen. Deretter bør man bruke disse kjennetegnene til å opprette en

effektiv strategi for å tiltrekke seg kunder i målgruppen. Denne strategien er det hensiktsmessig å utarbeide og implementere, slik at kundene ikke vil ønske å besøke andre konkurrenter framfor ens egen bedrift. En underliggende faktor som er av stor betydning i den foregående prosessen, er restaurantens evne til å tilfredstille sine kunder i større grad enn konkurrentene.

- *The Customer*

Ved å henvende seg til nye kunder er en av hovedutfordringene til en restaurant å beholde sine lojale kunder samtidig som man klarer å tiltrekke seg nok gjester for å øke salg og erstatte de tapte kundene. De lojale kundene danner en restaurants fundament, som er nødvendig for å oppnå suksess og vekst. En faktor som man ikke alltid er bevisst på er interaksjon med lojale og eksisterende kunder, i motsetning til nye kunder. Tidsmessig, ressursmessig og kostnadmessig ser man en forskjell blant disse.

#### *Formulation of Strategies:*

Tre sentrale faktorer i utarbeidelsen av en strategi er;

- Først å velge den riktige strategien,
- Restaurantens evne til å implementere en konkurransedyktig strategi
- Suksess i henhold til tidligere strategier

En vellykket lansering av disse strategiene kan baseres på en eller flere spesifikke egenskaper hos en bedrift. Hvis ikke egenskapen eksisterer bør en anskaffe denne eller vurderer en annen strategi. Mange gjennomtenkte og godt utarbeide strategier har tidligere ikke lyktes fordi en mulighet ble omgjort til en svakhet. Dette er som oftest vanlig da en suksessfull kjedeuavhengig restaurant gjør et forsøk på å ekspandere uten den rette kunnskapen. Hvis en strategi har blitt vellykket og premissene som den er basert på ikke har forandret seg, vil man gjerne fortsette på denne eller mot en lignende strategi. For å oppnå suksess er det av viktighet å identifisere hindringer og eventuelle problemområder.

#### *Implementation of Strategies:*

En bedrift bør passe på at den holder følge med eller ideelt sett overgår sine konkurrenter i gjennomføringen av kritiske faktorer. Hvis man ser på forskjeller mellom konkurrenter i



forhold til hva som fremligger av tilbud, bør ens egen bedrift inneha egenskaper som skiller seg ut. Slik vil man forstå hvordan kunden tar sitt valg. Det er viktig å jobbe proaktivt slik at man tidlig kan identifisere kunders forventninger.

### 3.0 Metode

En forskningsprosess kan lett bli ustrukturert og uforutsigbar hvis man ikke har en klar problemstilling og en systematisk arbeidsmetode. I første omgang er det viktig å finne ut hva man skal undersøke og om dette samsvarer med problemstillingen. Det å bekrefte troverdigheten er ofte en utfordring i forskningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Å kunne levere en overbevisende og samtidig troverdig løsning som kan aksepteres, er ikke alltid like enkelt. For at en undersøkelse skal kunne brukes som et bidrag til kunnskapsutvikling på undersøkelsesområdet, må det oppfylle krav til vitenskapelig metode (Remenyi, 1998).

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ tilnærming, fremfor kvantitativ. I vårt tilfelle ønsker vi å observere kroppsspråkene, oppførselen, følelsene og ikke minst reaksjonene til respondentene. I en kvantitativ tilnærming fokuseres det på konkret måling, telling og kategorisering av fenomener. I kvalitative metode omhandles tekst, hvor man forholder seg til data i form av tekst, samt tolkning av denne dataen. Resultatet avhenger av vedkommende som tolker informasjonen og denne personens refleksjoner. I kontrast refererer kvantitativ forskning til registreringer av målbare parametere.

Det er to grunnleggende måter å samle inn egne kvalitative data på. Gjennom observasjon, hvor dataene bygger på forskernes sanseintrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, og gjennom intervjuer, der dataene bygger på hva informantene sier i samtale med forskeren (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). På bakgrunn av hovedspørsmålet vårt mener vi at kvalitativ tilnærming vil danne et bredere og grundigere forskningsgrunnlag. Med denne metoden føler vi at spørsmålet blir besvart på en ryddig måte slik at andre lesere vil ha den samme forståelsen som oss.

## **Kvalitativ metode**

“Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Forskeren stiller et spørsmål og respondenten svarer. Dette gir forskeren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved uklare svar eller hvis det trengs mer informasjon om det gitte temaet. Formålet med et intervju er ofte å forstå eller beskrive noe og ofte kan det oppstå en dialog mellom forsker og respondent. Pensumlitteraturen viser til tre spørsmålsformuleringer som kan besvare problemstillingen i forhold til informasjonen som samles inn under et intervju. Beskrivende spørsmål knyttet til konkrete hendelser eller handlinger. Fortolkende spørsmål om hvordan informantene vurderer, oppfatter og tolker hendelser og handlinger. Teoretiske spørsmål med sikte på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 144 )

## **Hovedspørsmål**

Vi har i samråd med veileder valgt å bruke betegnelsen *hovedspørsmål* på bekostning av hypotese, da betegnelsen hypotese normalt sett brukes i kvantitativ tilnærming. Dette føler vi også kan forenkle forståelsen for potensielle lesere.

Vi har valgt å bruke tre hovedspørsmål i forskningsprosessen. For at forskningsspørsmålet vil bli belyst på en korrekt og strukturert måte, føler vi at temaet bør inndeles i mindre undertemaer. Et hovedspørsmål er en antakelse om sammenhenger mellom fenomener, og som etterprøves empirisk (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 50). Ved hjelp av hovedspørsmålene vil vi på forhånd danne oss et bilde av hva vi kan forvente oss gjennom undersøkelsen. I kvalitativ forskning vil ikke hovedspørsmålene fungere like presist og optimalt som i kvantitativ forskning. Dette kommer av at spørsmålene er åpne og respondentene velger selv hva de ønsker å svare (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

## **Valg av forskningsdesign**

I pensumlitteraturen finnes det flere ulike typer kvalitative forskningsdesign. Fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Det er viktig og presisere at et slikt utvalg ikke passer til alle typer studier (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). I denne oppgaven skal vi ta for oss hvordan Cafe Christiania skal posisjonere seg i dagens marked.

Vi har valgt å bruke casedesign med flere analyseenheter som forskningsdesign, med en deskriptiv tilnærming. Ut i fra case skal vi bruke semistrukturerte dybdeintervjuer for å samle inn forskningsdata og måle dataen opp i mot tre relevante hovedspørsmål. Bakgrunnen for valgt metode og forskningsdesign baserer seg på oppgavens problemstilling. Formålet med forskningen gir grunnlag for ulike tilnærminger og metoder, samt forståelse av hvilke tanker respondentene har omkring posisjoneringen og merkevaren Cafe Christiania.

## **Casedesign**

Ordet case kommer fra det latinske ordet casus, som betyr tilfelle (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 83). Et case kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign. Som studieobjekt kan case være en hendelse, en aktivitet eller et program. Kort fortalt kan man si at et casedesign består av å samle inn så mye primær og sekundærdata som mulig om et avgrenset fenomen. “Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon eller åpne intervjuer, men det kan også anvendes kvantitative data og teknikker som eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjema” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 84).

Ifølge pensumlitteraturen har ulike forskere gjennom flere tiår satt sitt preg på casedesign. Det som kjennetegner et casestudie, er innhenting av informasjon. Dette kan gjøres over uker, måneder eller år ved hjelp av detaljert og omfattende datainnsamling. Innhenting gjøres ofte ved kvalitativ tilnærming som observasjon eller åpne intervjuer. I vår forskningsmetode har vi derfor valgt å bruke Yins fremgangsmåte da denne er beskrevet metodisk i pensumlitteraturen (Yin, 2007). Yin bruker fem komponenter i et casestudie: forskningsspørsmål, teoretisk antakelse, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelse samt kriterier for å tolke funnene. Det henvises til to forskjellige dimensjoner innenfor designet av casestudie. Det ene spørsmålet tar for seg hvorvidt en arbeider med et enkeltcase eller flere samtidig. Det andre tar for seg hvorvidt en arbeider med en eller flere analyseenheter.

Ved bruk av deskriptive caseundersøkelser kreves det at forskeren presenterer en beskrivende teori som fastsetter det overordnede rammeverket. Rammeverket blir videre det gjennomgående utgangspunktet for hele forskningsprosessen, og kjennetegnes av dannelsen og identifikasjon av en levedyktig orientering (Berg 2009, 327)

## **Datainnsamlingsmetode**

Som nevnt har vi valgt å bruke semistrukturert dybdeintervju for å samle inn relevant data. Ved bruk av en slik intervjuform har vi mulighet til å bevege oss fritt mellom spørsmål og tema. Samtidig vil det være enklere å stille oppfølgingsspørsmål. Dette muliggjør en ”uformell” stemning mellom forsker og informant. I en slik forskning er vi nødt til å se bort ifra hverdagslige vurderinger og fokusere på å samle inn dokumentasjon og data som gjenspeiler den virkelige undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

Vi har delt intervjuene inn i tre hovedgrupper, interne, eksterne og administrerende direktør. Dette for å få større forståelse og en mer nøyaktig analyse av forskningsspørsmålet. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) er det viktig å trekke konklusjoner som sier noe om utviklingen over tid.

Vi vil starte informasjonsinnhentingene internt, eksternt og avslutningsvis fra administrerende direktør. Alle spørsmålene er konstruert på en måte som kan bidra til å bekrefte eller avkrefte hovedspørsmålene vi har valgt ut i fra problemstillingen.

## **Utvalgsstrategi- og størrelse**

Med utgangspunkt i hva oppdragsgiver Helene Skjenneberg ønsket som målgruppe, besøkte vi Cafe Christiania for å observere dagens klientell, omgivelser og atmosfære. Dette følte vi var viktig da vi ønsket å danne oss et inntrykk av restauranten. Dette mener vi derimot ikke har preget forskningen da vi har forsøkt å være så objektive som mulig i undersøkelsen. Som nevnt valgte vi å intervjuer både ansatte, gjester og administrerende direktør. Med dette kunne vi få en indikasjon på hvilken oppfatningen respondentene hadde av Cafe Christiania.

Vi har valgt å begrense datainnsamlingen mot syv respondenter, hvorav tre er interne, tre er eksterne og administrerende direktør, med et tidsperspektiv på rundt tjufem til førtifem minutter. Samtlige av intervjuene fant sted i restaurantens lokaler med unntak av administrerende direktør hvis intervju ble foretatt hos Mat & Drikke A/S. Intervjuene av de interne og eksterne ble utført på Cafe Christiania av praktiske årsaker. Administrerende direktør ble intervjuet i sine arbeidsomgivelser, da vi følte dette ville bidra til trygghet og mindre forstyrrelser. Det viste seg at samtlige av de eksterne som ble intervjuet hadde forhåndskjennskap til Cafe Christiania.

## **Gjennomføring**

Intervjuene ble gjennomført i en tidsperiode på tre uker og under prosessen var hele eller deler av gruppen til stede. Intervjuene ble aldri foretatt av færre enn to, da vi følte dette var nødvendig med tanke på observasjon, intervjunotater og oppfølgingsspørsmål. De eksterne respondentene ble forespurt etter de var ferdig med å spise. Med de interne avtalte vi tidspunkt og sted slik at de skulle på forhånd vite at de var med i et forskningsprosjekt. Alle intervjuene ble gjennomført på respondentens vilkår, slik at de kunne velge å ikke svare hvis noen av spørsmålene var for ukomfortable eller tok lang tid. Samtlige intervjuer tok rundt tretti til førti minutter.

Under intervjuene benyttet vi båndopptaker for å forenkle transkriberingsprosessen. I tillegg tok vi notater for å registrere eventuelle avvik ved båndopptaket. Dette ble respondentene opplyst om på forhånd og vi informerte om at de ville bli publisert anonymt.

## **Intervju og intervjuguide**

Den viktigste kilden i forskningsprosessen er intervjuene. Hovedgrunnen for valgt datainnsamlingsmetode var for å observere både oppfatninger og meninger hos hver enkelt respondent. Som nevnt ville vi slik kunne bevege oss fritt mellom spørsmål og tematisering. Dette gav oss en mulighet til å få en god flyt i intervjuene, og derfor kunne oppfatte sanseintrykk hos respondenten bedre.

Intervjuguidens formål er å bidra i arbeidet om å innhente informasjon. Vi valgte å bruke kvalitativ metode for å få en dypere forståelse av respondentenes egne tanker rundt Cafe Christiania. Hensikten med en intervjuguide er å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon om temaene forskeren undersøker (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) bør intervjuet innledningsvis starte med enkle faktaspørsmål, hvor det skapes en relasjon til informanten. Deretter tar man for seg mer kompliserte og sensitive spørsmål som retter seg mot våre hovedspørsmål og problemstilling. Intervjuet avsluttes med et avslutningsspørsmål som gjerne lar respondenten tale fritt om temaer som har blitt belyst. Vi valgte å følge dette oppsettet når vi utarbeidet intervjuguiden, da vi følte dette var med på å skape en behagelig og ryddig ramme rundt intervjuet.

## 4.0 Analyse og tolkning

### **Innledning**

I dette kapittelet vil vi knytte datainnsamlingen opp i mot vår teoretiske antagelser. I analysen vil vi i tillegg inkludere vår egne tanker og synspunkter som forskere, i form av tolkning. Før dette blir gjennomført, vil ta for oss hvilken strategi vi har brukt i analysen samt en vurdering av relabiliteten og validiteten.

En utfordring i kvalitativ forskning er å identifisere essensen i mengden av forskningsdataene som er innhentet. Det er ingen korrekt fasit på dette ettersom den kvalitative dataen vil være ulik. I en slik analyse vil det derfor være særdeles viktig å behandle den innhentede dataen grundig, slik at man får betydningsfull informasjon.

### **Analysestrategi**

Det finnes flere typer analysestrategier. Båndopptager, intervjunotater, observasjon, bruk av videoopptak med flere. Ut i fra vår problemstilling og gjennomføringsstrategi valgte vi som tidligere nevnt å benytte båndopptaker, intervjunotater og observasjon under samtlige intervjuer. Da alle intervjuene var gjennomført satt vi igjen med 340 minutter intervjumateriale som skulle transkriberes og kodes for å sikre validitet. Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter gjennomføringen slik at eventuelle sanseintrykk og tanker fortsatt satt friskt i minnet.

### **Kvalitetssikring**

Når man foretar en analyse av dataene i en kvalitativ undersøkelse, er det teksten som i all hovedsak bearbeides. Denne teksten skal anvendes til en konkluderende tolkning. Skal en kvalitetssikre kvalitative undersøkelser er det to ulike faktorer man velger å undersøke. Disse er reliabilitet og validitet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

## **Validitet**

“Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens finn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). For å få en så valid oppgave som mulig var det viktig å kvalitetssikre intervjuguden slik at spørsmålene ble stilt på en nøye og gjennomtenkt måte. Gjennomførelsen av pre-testen sikret oss dette (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Vi mener med dette at oppgaven vår er valid, da svarene reflekterer formålet med oppgaven.

## **Reliabilitet**

Reliabilitet er et grunnleggende spørsmål i all forskning, og det kan defineres som dataens pålitelighet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). I kvalitativ forskning er kravet om reliabilitet lite hensiktsmessig. Dette er ofte fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker som i kvantitativ metode.

Vi mener grundig forberedelser med intervjuguide, hovedspørsmålstesting, båndopptager og forskningsnotater danner et grunnlag for meget god reliabilitet og sjansen for målefeil blir derfor redusert. Tilleggsvis har vi også brukt sitater i analysen, slik at leseren kan selv tolke funnene.

## **Analyse av dybdeintervjuer**

Gjennom hele analysen vil den innhentede informasjonen bli belyst opp i mot forankret teori, egne meninger og fortolkninger. Fortolkningene skal være med på å bekrefte eller avkrefte hovedspørsmålene i en konklusjon. Samtlige respondenter vil bli stilt identiske spørsmål. Etter å ha analysert intervjuene opp i mot hovedspørsmålene vil vi se om det eksisterer likheter mellom funnene i analysen og den presenterte teorien. Avslutningsvis vil vi utarbeide en gitt konklusjon som gjenspeiler hvert enkelt hovedspørsmål samt en endelig anbefaling.

For at leseren skal opprettholde interessen og oversikten gjennom analysen, velger vi her å presentere problemstillingen:

*Hvordan bør Cafe Christiania posisjonere seg i dagens marked i Oslo?*

## 4.1 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 1

Formålet med spørsmålene fra hovedspørsmål 1 er å avdekke den generelle kunnskapen rundt Cafe Christiania og en kort evaluering av hvilket syn respondenten har på restauranten. Vi skal også belyse den interne strukturen og finne ut hvilke sterke og svake sider Cafe Christiania står ovenfor. Da dette er gjort ønsker vi å få et innblikk i hva både de ansatte og gjestene synes om det nåværende konseptet.

### **Bakgrunn:**

Her ønsker vi å avdekke respondentenes forhåndskunnskap om Cafe Christiania. Dette for å kartlegge respondentenes generelle oppfatning og inntrykk av restauranten. Her fremkommer det at flere kjenner til deler av historien til både bygget og restauranten. Enkelte nevner at Børsen tidligere hadde sine lokaler her, samt at bygget var en del av Frimurerlosjen. Det nevnes av samtlige respondenter at restauranten fremstår som klassisk og ærverdig. Enkelte har overraskende god kunnskap om restauranten og byggets historie, hvor de resterende hovedsaklig har assosiasjoner med bygget etter Cafe Christiania ble åpnet. En av respondentene uttrykker: *“Først og fremst et klassisk og ærverdig sted. Godt etablert i Oslo og de fleste har hørt om stedet, selv om de ikke har vært der. Det har en veldig bra beliggenhet, men mange er ikke helt klar over hvordan restaurant det er”*

### **Tolkning:**

Vi som forskere mener at en av restaurantens utfordringer er det tradisjonelle og historiske preget som viser seg å appellere mer til dagens kundeklientell, enn til ønsket målgruppe. Vi tror at dette har en sammenheng i at mange kjenner til og har hørt om Cafe Christiania, men hvor dette samtidig er en av årsakene til at potensielle gjester har unnlatt å besøke restauranten.

Forankret i vår teori om assosiasjonsnettverk vises det gjennom forskning at når mennesker blir utsatt for et selskaps logo, symbol eller merkenavn skapes ulike typer mentale assosiasjoner. Assosiasjoner om et objekt dannes gjennom kunnskapen man har tilegnet seg.



## **Endringer og styrker/svakheter:**

På spørsmål om eventuelle ønskede endringer er det delte syn mellom de interne og eksterne respondentene. De interne har størst fokus på ideer og nyskapning som kan være med på å løfte restaurantens konsept. En av respondentene mener større endringer ikke er nødvendig da tilbakemeldingene er generelt positive. Samme respondent viser blant annet til en tilbakemelding fra en gjest som besøkte restauranten for å oppleve atmosfæren, men uten å spise. Videre fremhever to av respondentene å bygge videre på det nåværende ølkonseptet, hvor en respondent foreslår å lansere en egen øl-bar innerst i lokalet som et trekkplaster for de som er glade i øl.

I forhold til potensielle endringer, fokuserer de eksterne hovedsaklig på restaurantens interiør og eksteriør. Ytre faktorer som nevnes er blant annet løven som pryder inngangspartiet samt Cafe Christianias navneskilt, som ses på som utdatert. En annen respondent etterlyser i tillegg færre bord for å skape en mer attraktiv stemning inne i lokalet. Samtlige eksterne respondenter påpeker også at det er i overkant mye effekter og dekorasjoner i selve restauranten. Administrerende direktør har et mer overordnet syn på hva som bør endres, hvor kommunikasjonen er det sentrale. Her ønskes tydeligere markedsføring mot ønsket målgruppe for å forhindre feiloppfattelse hos potensielle gjester. Dette for å klargjøre hva de står for.

Når respondentene blir bedt om å oppgi noen styrker og svakheter ved Cafe Christiania, fremkommer det varierte svar. Hos en av de interne kommer det blant annet frem at større utskiftninger og rulleringer innad i personalet har gått utover stabiliteten og kvaliteten i systemet internt. To av respondentene hadde ikke nevneverdig å si vedrørende svakheter. Når det kommer til styrker påpeker en av de interne menyutvalget, da spesielt øl- og vintilbudet. De to andre vektlegger derimot lokasjon og beliggenhet.

Blant to av de eksterne respondentene kommer det frem at restauranten fremstår i overkant stiv, med et tradisjonelt og gammeldags preg. De føler at dette kan svekke førsteintrykket hos folk. En respondent er inne på noe av det samme og føler også at restauraten virker litt kjedelig. Hos de eksterne nevnes nattklubben som benyttes om sommeren i positivt fortegn. Samtidig legges det merke til god service. En felles oppfatning blant samtlige respondenter er restaurantens sentrale beliggenhet i Oslo og dens profesjonelle utstråling.

## **Tolkning:**

Vi deler ikke den ene interne respondentens oppfatning om at endringer ikke er en nødvendighet. Dette er på grunnlag av resterende respondenters oppfatning hvis mening er i strid med dette. I motsetning støtter vi de internes forslag om et enda større og bredere øltilbud da vi føler restauranten har forutsetningene som trengs for å lykkes med dette. Årsaken til dette er fordi Cafe Christiania allerede har et godt etablert øltilbud som de har hatt suksess med. Personlig deler vi også de eksterne syn på at restauranten bør foreta både innvendige og utvendige endringer. Vi mener dette er nødvendig for å ha mulighet til å nå ut til en større kundegruppe.

Som teorien påpeker kan tilleggsfunksjoner ofte gjøre et merke mer fargerikt. Forslaget om å satse på for eksempel en egen øl-bar kan være en tilleggsfunksjon som kan hjelpe restauranten med å tilnærme seg flere typer kunder. En av hovedutfordringene til en restaurant er derimot å beholde lojale kunder i prosessen hvor man henvender seg ut til nye kunder. I denne prosessen er det også viktig å sørge for å ha like god interaksjon med de lojale og eksisterende kundene som med potensielle nye.

## **Konsept:**

I hovedspørsmålets andre emne skal vi se nærmere på aspektet konsept. Vi vil klargjøre respondentens tanker og oppfatninger rundt det nåværende konseptet, samt få klarhet i hvilket konsept de føler eksisterer i dag. I tillegg vil vi forhøre oss om hva de synes om atmosfæren. Med tanke på det nåværende konseptet er det samstemte svar blant de interne om at det fungerer godt. Det nevnes at menyutvalget og kvaliteten på maten er viktige faktorer for at konseptet har lyktes greit. Videre er de også enige om at Cafe Christiania er et brasserie og et sted som skal passer for alle.

To av de eksterne respondentene mener restauranten generelt er godt gjennomført, men at det er rom for forbedringer. En uttrykker: *“Får ikke helt følelsen av å være på et brasserie. Forbinder et brasserie med mye lyd i lokalet, mer åpent og luftig”*. En annen respondent legger til: *“Har forståelse for at yngre velger eventuelt andre type steder”*. Generelt mener de eksterne at det ikke er nødvendig med store endringer, men at noe bør gjøres for å forbedre konseptet per dags dato. Flere av respondentene opplever konseptet som litt gammeldags og tildels rettet mot mennesker i godt voksen alder.

Administrerende direktør mener de er et brasserie med flere forskjellige underkonsepter, som afternoon tee og ølbord. Det legges vekt på at restauranten skal være et fullverdig serviceprodukt til enhver anledning, og de utgir seg for å være et brasserie i både prisprofil og produkt.

### **Tolkning:**

Vi ser en positiv likhet blant respondentene når det kommer til oppfatningen av kvaliteten på maten og menyutvalget. Det finnes derimot uenighet mellom de interne og eksterne respondentene om hvorvidt Cafe Christiania faktisk framstår som et brasserie eller ikke. Dette tolker vi som mangel på identitet. I datainnsamlingen presiserer Adm.dir at det er viktig å ikke virke diffus og uten identitet, og det er tydelig dette er noe som fortsatt er et problem. Dette kommer også frem hos de enkelte interne respondentene. Vi registrerer at flere av de eksterne er usikre på om Cafe Christiania oppfyller de kriteriene som utgjør et brasserie. Nå kan det stilles spørsmål om hva et brasserie faktisk er, men det er åpenlyst at deres ønske om å framstå som et brasserie altså ikke er tydelig nok.

Som teorien påpeker må bedriften først utvikle en utdypende og detaljert analyse av potensielle gjester i oppnåelsesprosessen av konseptet. Dette er hensiktsmessig da det foreligger uklarheter i oppfattelsen av konseptet. For å bevisstgjøre kundens hukommelse om hvilken posisjon som er den ideelle, kan det derfor være effektivt å bruke Kellers merkepyramide. Restauranten må formidle merkets inntrykk slik at gjesten forstår konseptet. Merkets ytre egenskaper, symbolkraft og image, samt hva merket representerer, må derfor kommuniseres bedre mot gjestene.

### **Atmosfære:**

Atmosfæren hos Cafe Christiania beskrives hos de interne som god og uformell når det er mange gjester i lokalet. De påpeker derimot at flere gjester tror det er en mer formell stemning fordi restauranten ser ærverdig og klassisk ut. En av respondentene forteller at Cafe Christiania er en vinterrestaurant og legger til at: *“Det er noe helt spesielt når det er kaldt ute og julebordsesongen er i gang, hvor gjestene skåler på tvers av lokalet og alle bordene er fylt opp”*.

Ut i fra beskrivelsen til de eksterne er stemningen generelt formell, stille og rolig. En av respondentene mener at det er et type sted hvor man drar for å ta seg en lunsj, drikke kaffe

eller lese avisen, og derfor ikke en plass hvor man blir tiltrukket av atmosfæren. Det nevnes også blant respondentene at klientellet hovedsaklig består av godt voksne mennesker:

*“Har spist der tre ganger. Den ene gangen var med min mormor, og det at hun ville gå dit å spise sier sitt. Da var det en grei atmosfære, og det var samtidig andre sekstiåringer der med sine barnebarn”. En annen nevner: “Har fått inntrykk av at det er generelt godt voksne i førtiårene som går hit. Atmosfæren er formell, stille og rolig”.*

Flere av de eksterne respondentene har samtidig opplevd at det har vært få gjester i restauranten, og de er relativt samstemte om at atmosfæren har vært lav.

Administrerende direktør påstår at restauranten har fantastisk atmosfære, men legger til at Cafe Christiania er et sted som er absolutt best med høy aktivitet i lokalet. De har derimot diskutert internt i administrasjonen om atmosfæren er formell eller uformell. Adm. dir tilføyer at dette kan være en utfordring.

### **Tolkning:**

Vi ser en klar uenighet blant respondentenes oppfatning av Cafe Christianias atmosfære. Vår tolkning av dette er at restaurantens atmosfære er svært situasjonsbestemt. Årsaken til dette kommer av hvor høy aktivitet det er i lokalet samt på hvilke årstider, dager og klokkeslett man besøker restauranten. Vi tolker derfor respondentenes uenighet på bakgrunn av de eksterne besøkstidspunkter og de internes erfaringer. Vi mener at de eksterne oppfatning av atmosfæren styres av den opplevelsen de har erfart under sine besøk. I tillegg kan demografiske faktorer ha vært med på å forme de eksterne oppfatninger. Vi føler derfor at det er vanskelig å definere atmosfæren hos Cafe Christiania, nettopp fordi stemningen styres i stor grad av antall gjester samt ovennevnte besøksfaktorer.

Som i Van Riel og Fombruns (2007) teori om assosiasjonsnettverk, vurderer forbrukere produkter, merker og selskaper ved hjelp av de assosiasjonene de tilegner seg gjennom kjennskap og erfaring. Kotler (2005) omtaler ellers demografi og psykografi som to kriterier som kan ha innvirkning på hvordan mennesker oppfatter situasjoner og hendelser. Disse nevnte faktorene kan gjenspeile hvordan gjester oppfatter og opplever atmosfæren hos Cafe Christiania.

## 4.2 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 2

Formålet med hovedspørsmål 2 er først og fremst å se på sammenhengen mellom pris og kvalitet, deretter undersøke om Cafe Christianias menyutvalg samsvarer med den type restaurant de ønsker å være. Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvilke oppfatninger folk har av dagens meny. Det er kjent fenomen at mennesker ønsker å få det de betaler for, og det vil være interessant å se om de føler dette er tilfellet hos Cafe Christiania.

### **Pris:**

Her ønsker vi å avdekke i hvilken grad pris påvirker valg av spisested. Dette er spesielt interessant da prisnivået blant restauranter i Oslo er forholdsvis høyt og derfor kan dette være en styringsfaktor for mange når folk skal spise ute. Vi skal derfor også ta for oss respondentenes tanker om prisnivået til Cafe Christiania.

Ut i fra respondentenes svar om hvorvidt pris har stor påvirkning på selve valget av sted fremkommer det en nærmeste samstemt enighet blant samtlige. Unntaket er en respondent som derimot ikke vektlegger pris i like stor grad. Denne respondenten går ikke så ofte ute og spiser, men sier at prisen er tildels viktig, og at det kan komme litt an på settingen. I datainnsamlingen kommer det frem at folk har blitt mer prisbevisste og det nevnes også at det er viktig at kvaliteten på maten rettferdiggjør prisen man betaler. Blant de samstemte respondentene, legger adm. dir. til: *“Pris er blitt mer og mer viktig. Folk er bevisste på en annen måte en før og blitt mer selektive”*.

På spørsmål om hva respondentene synes om Cafe Christianias prisnivå, viser det seg at samtlige er generelt fornøyde med både prisprofil i forhold til konkurrenter, samt at prisen gjenspeiler kvaliteten på maten som tilbys. Cafe Christiania omtales som et spisested med moderat pris, som ikke framstår for dyrt eller spesielt billig. En respondent utdyper: *“God pris generelt. Føler at andre steder betaler man ofte mye, men får i gjengjeld lite mat for pengene”*. En annen legger til: *“Helt ordinære priser hos Cafe Christiania til å være i en by som det koster å spise ute i”*. En tredje respondent uttrykker: *“Prisprofilen på Christiania er moderat og folk er positive til den. En prisprofil som kjennetegnes av “Good value for money”*”.

## **Tolkning:**

Ettersom det er såpass stor likhet blant alle respondentenes svar, viser det seg at pris har en stor påvirkning når folk skal ut å spise. Vi tolker dette som at pris har befestet seg som et viktig vurderingskriterie når potensielle gjester skal bestemme seg for valg av spisested. Dette gjelder både ved forhåndssøking og besøk på impuls. Med tanke på prisnivået til Cafe Christiania føler vi de har funnet en riktig prisprofil, noe respondentene sier seg enige i. Fra vårt perspektiv som forskere virker det som restauranten kjenner sin posisjon og fører en fornuftig prispolitikk i forhold til sine konkurrenter.

Som Schiffman, Kanuk og Hansen (2008) definerer, er en beslutning valget mellom to eller flere alternativer. Teorien påpeker videre at man står ovenfor mangevalg i løpet av en dag og nettopp det å velge restaurant kan blant annet være en av disse. Hvorfor velger de Cafe Christiania? Vi tror at et attraktivt prisnivå kan være en avgjørende faktor for at potensielle gjester velger Cafe Christiania fremfor for eksempel Teatercafeen, som er en av deres hovedkonkurrenter. Som Schiffman, Kanuk og Hansen (2008) utdyper i sin beslutningsmodell, føler vi to av faktorene har innvirkning på beslutninger hvor pris er sentralt: Økonomisk syn baserer seg på rasjonelle forbrukere, hvor man har full oversikt samt innehar all nødvendig informasjon. Deretter har vi et passivt syn som står i motsetning, hvor forbrukere er impulsive og utfører handlinger uten å tenke igjennom hva konsekvensene vil bli.

## **Utseende og menykvalitet:**

Vi vil her undersøke om respondentene føler at Cafe Christianias meny er en passende i forhold til deres ansikt utad. Samsvarer den med brasseriekonseptet som de har rettet seg etter? Vi ønsker også å se nærmere på hvilket budskap bygget kommuniserer utad, samt hva respondentene tenker om menykvaliteten. I tillegg skal vi se nærmere på dagens meny, for å få en tydeligere formening om kvalitetsnivået på menyen, samt eventuelle forbedringer som kan innføres.

De interne respondentene er tildels enige i at Cafe Christianias meny passer til restaurantens utseende og tema. De svarer litt upresist på om meny og utseende samsvarer, men en respondent utdyper blant annet at restauranten ser ut som et fransk brasserie. Videre gjengir en annen at selve bygget gjør det vanskelig å gjøre større endringer, men at restaurantens atmosfære gjør at meny og utseende går godt sammen. Om menyen mener de interne blant

annet at endringer i menyen er et positivt bidrag til å skape en attraktiv og nyskapende meny. Ved å rette menyene etter årstidene, nevner to av respondentene at de for eksempel på sommeren bruker friske farger og lettere retter. Jevnt over har de lite eller ingenting å utsette på dagens meny.

De eksterne respondentene har derimot svært forskjellig oppfatning seg i mellom, hvor en respondent mener menyen ikke samsvarer med hva man kan forvente seg. De to resterende har et annet syn, hvor de føler at restauranten og menyen samsvarer godt og at stedet fremstår slik de ønsker. Hos de eksterne respondentene er det ulike oppfatninger av dagens meny. En føler de burde endre menyen mot tradisjonell norsk mat hvis de skal beholde dagens konsept. En annen skryter av utvalget, men savner enkelte aspekter ved menyen, som for eksempel litt enklere og moderne retter. Den siste er derimot meget godt fornøyd både med mat- og drikkeutvalget, samt de forskjellige øltypene som passer til de aller fleste rettene.

Administrerende direktør mener det er en sammenheng mellom restaurantens utseende og den eksisterende menyen, og legger til at det er et profesjonelt og seriøst sted med fokus på god kvalitet og service. Adm. dir innrømmer derimot at fasaden kan fremstå litt i overkant massiv og pompøs for enkelte. Avslutningsvis påpekes det at dagens meny er godt utarbeidet og gjenspeiler et brasserie.

### **Tolkning:**

Som forskere føler vi ikke den innhentede dataen om utseende og menyutvalg gir oss nok konkret informasjon for å se hvor stor sammenheng det er om disse aspektene. Respondentene avgir varierte svar som gjør det vanskelig å konkludere, men det kommer derimot fram mye informativ data som kan tas med videre i arbeidet mot en endelig anbefaling. Det at majoriteten av respondentene svarer at det er en viss sammenheng mellom meny og konsept er et tegn på at de har lyktes delvis med dette. Vi tolker dette som at det foreligger et potensiale i å forbedre denne sammenhengen. I forhold til dagens meny er alle generelt godt fornøyde. På bakgrunn av dette føler vi at menyen er et solid aspekt ved Cafe Christiania og en faktor som ikke trenger større utbedringer.

Som teorien om RPPQ (Reich, 2011) påpeker er det viktig å identifisere hindringer og eventuelle problemområder for å oppnå suksess. Teorien nevner videre at hvis strategien har vært vellykket vil man ofte fortsette videre med lignende strategi. Når det kommer til sammenhengen mellom utseende og menyutvalg føler vi at dette ikke blir bekreftet i stor nok

grad til å fortsette med samme strategi. Vi føler derfor at de bør gjøre en evaluering av denne sammenhengen og se hvordan de kan styrke dette forholdet.

### 4.3 Analyse og tolkning: Hovedspørsmål 3

Formålet med de konstruerte spørsmålene i hovedspørsmål 3 er å belyse om det finnes rom for en endring i posisjonen av Cafe Christiania. Vi ønsker å sette spørsmålstegn ved restaurantens omdømme, samt om restauranten har potensiale til å nå en yngre aldersgruppe. I tillegg vil vi forsøke å avdekke hvem som er Cafe Christianias største konkurrenter, og hvordan lykkes i å tiltrekke seg potensielle gjester. Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvilken målgruppe og form for markedsføring som bør satses på.

#### **Posisjonering:**

Vi vil forhøre oss med respondentene hva de tror om Cafe Christianias omdømme i Oslo i dag. Disse synspunktene vil forhåpentligvis gi oss en viss innsikt i hvor restauranten befinner seg i dagens marked. Da vi har tro på at Cafe Christiania kan nå en yngre målgruppe, ved å innføre eventuelle endringer og tiltak, ønsker vi respondentenes tanker rundt dette. Ved å få både de ansattes, gjestenes og administrerende direktørs synspunkter, vil det sannsynligvis hjelpe oss i ta en beslutning på om dette vil være lønnsomt eller ikke.

De interne respondentene deler en oppfatning om at Cafe Christiania har et veletablert og solid omdømme. De trekker frem forskjellige aspekter ved restauranten som er positive. Det nevnes at restauranten har et godt omdømme blant “mannen i gata”, hvor en annen refererer til positive omtaler på nettstedet Tripadvisor. En respondent legger til at klientellet består av alt fra eldre Frogner-fruer til tyveåringer på date. Alt i alt virker det som respondentene mener folk generelt har god kjennskap til restauranten. På spørsmål om Cafe Christiania har potensiale til å nå en yngre målgruppe, er det forskjellige synspunkter blant de interne. Forslag som blir nevnt i denne sammenhengen er en mer tilpasset meny og det å fronte nisjetilbudene som appellerer mot yngre gjester. Det er også tiltro til at et redusert prisnivå kan være med på å gjøre restauranten mer attraktiv for en yngre aldersgruppe.



En av de eksterne respondentene er litt usikker på omdømmet, men har inntrykk av at folk kjenner til restauranten og har en god oppfatning av stedet. En annen respondent avviker litt fra emnet, men nevner at grunnen til at mange kanskje velger å gå forbi er førsteinntrykket som skapes. Dette begrunnes med at deler av fasaden kan virke litt voldsom. Det kommer også frem at en respondent antyder at restauranten har eksistert lenge, men er usikker på hvilket omdømme den har. De eksterne formening om å nå ut til yngre aldersgrupper er jevnt over positiv. Samtlige har tro på at det finnes gode muligheter for å lykkes, men at det må endringer til for å realisere dette. De føler lokalet, fasaden og imaget må moderniseres for å unngå at et for klassisk og ærverdig preg vil dempe de yngres besøkslyst. En respondent foreslår blant annet å hente inspirasjon fra Cafe Norden i København, mens en annen legger til at den sentrale beliggenheten og kvaliteten på maten også kan bidra til å oppnå et yngre klientell.

Administrerende direktør omtaler omdømmet som positivt, og at gjester hovedsaklig gir gode tilbakemeldinger. Det legges til at det er få dårlige opplevelser, og selv om de har et godt etablert omdømme foreligger det et potensiale for å bevisstgjøre dette tydeligere. Når det gjelder muligheten til å nå en yngre kundegruppe, ligger utfordringene i at man ikke vet andres tanker, og deres antagelser er basert på egne og internes erfaringer. De har fortsatt ikke funnet noe svar på hvordan de kan lykkes.

### **Tolkning:**

Basert på den innsamlede dataen virker det som at respondentene er av den oppfatning at folk flest kjenner til Cafe Christiania og vet hvor det ligger. De er derimot litt usikre på hvilket omdømme restauranten har. Som forskere tolker vi dette som at det er mye å gå på i forhold til det å skape en større tiltrekningskraft, samt tydeliggjøre restauranten ytterligere i Oslo. Vi tror at ved å utarbeide noen konkrete tiltak som fører til at gjestene får en positiv opplevelse, vil skape en word-of-mouth effekt som vil forsterke omdømmet.

Som vi nevnte innledningsvis hadde vi tro på at Cafe Christiania kunne nå en yngre målgruppe, og ut i fra respondentenes svar var det flere som støttet denne antakelsen. Vi mente dette kunne gjøres mulig ved å innføre endringer og tiltak, og dette ble bekreftet i datainnsamlingen. Blant annet støtter vi forslaget om en mer tilpasset meny som vi også føler er med på å fremme nisjetilbudene, slik som øl-bordkonseptet. I tillegg tolker vi tilbakemeldingene om en ønsket modernisering av fasade og image som en nødvendighet.

Som Kotler (2005) nevner er man avhengig av å nå ut til ønsket målgruppe eller segment, slik at de blir bevisste på hva som tilbys. Dette er for å skape en større tiltrekningskraft og tydeliggjøre tilbudet, slik at man gjør seg tilgjengelig og synlig i markedet.

Produktposisjonering omhandler de tiltak og avgjørelser som benyttes for å opprettholde et produkt i kundens bevissthet (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008, 98). Cafe Christiania bør posisjonere seg på en måte slik at kundene forbinder restauranten med noe spesielt. Klarer de å skape en slik assosiasjon, kan omdømmet bli forsterket og utvidet. Omdømmet kan også bli sterkere ved en word-of-mouth effekt (Kotler, 2005). Ifølge Kellers Merkepyramide bør målet være å skape en merkevare som kunder har positive assosiasjoner med. Cafe Christiania kan bruke merkepyramiden som et verktøy for å oppnå en mer lønnsom situasjon, samt for å finne målet til restauranten og hva som vil være den ideelle posisjonen i kundens hukommelse. Denne teorien vil gjøre det enklere å analysere avstanden mellom nåværende og ønsket posisjon for restauranten.

Som det fremkommer hos respondentene støtter de vår antagelse om at Cafe Christiania har forutsetninger for å nå ut til en yngre aldersgruppe. For at Cafe Christiania skal kunne henvende seg til en yngre målgruppe, vil det være hensiktsmessig å markedssegmentere. Slik vil restauranten lettere kunne identifisere deres behov og deretter utvikle et mer attraktivt tilbudet mot den gitte målgruppen. Kotler (2005) nevner en metode som restauranten kan bruke for å segmentere, som viser til en kategorisering av kriterier. Ved segmentering er det flere faktorer man bør ta hensyn til og for restaurantens del er demografri, psykografi og atferdskriterier sentralt. Som Kotler (2005) påpeker kan et fokus på kriterier være litt snevert i segmenteringen. Derfor er det av nytte å se på hvilke preferanser og behov en kunde ønsker å tilfredstille, for igjen se om det finnes kjennetegn med en gruppe mennesker med samme behov. For Cafe Christianias del føler vi det er viktig å markedssegmentere da Kotler (2005) mener modernisering og teknologi har en stor innvirkning på dagens samfunn. For å tilpasse seg markedet best mulig er det derfor viktig å identifisere enkelte målgrupper da disse forandrer seg med tiden. Kotler definerer posisjonering som å utarbeide bedriftens tilbud og image, slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Dette er for å tiltrekke seg målgruppens oppmerksomhet, gjennom et attraktivt og tilpasset konsept.

## **Konkurrenter:**

Vi ønsker her å få kartlagt hvem som er Cafe Christianias største og nærmeste konkurrenter. Det vil være interessant å se hva de forskjellige respondentene tenker rundt dette og om det vil være stor variasjon i datainnsamlingen. I tillegg vil vi forhøre oss om hvilke tiltak som kan benyttes for at potensielle gjester skal velge Cafe Christiania framfor konkurrentene. Disse tiltakene kan være med på å klarifisere hvilken posisjon restauranten bør tilnærme seg i dagens marked i Oslo. For å gjøre Cafe Christiania så konkurransedyktig som mulig, håper vi at respondentene kan komme med noen relevante forslag som kan bidra til dette.

De interne er samstemte om at Teatercafeen og Grand Cafe per i dag er Cafe Christianias største konkurrenter. To av respondentene nevner også at i forhold til brasseriekonseptet så er det Brasserie Hansken og Brasserie France som utpeker seg som hovedkonkurrentene. Andre mulige konkurrenter som bli nevnt er i tillegg Amundsen Bryggeri & Spiseri og Brasserie Blanche. På spørsmål om hvordan vinne potensielle gjester har to interne respondenter tro på å satse videre på dagens rutiner samt det å holde kvaliteten oppe. En av disse mener at å endre konsept og fokusere på stadig utvikling ikke alltid er veien å gå. En annen respondent er derimot litt usikker, men foreslår at tilpassede menypakker med eksempelvis 2-retters middag og kaffe inkludert i prisen, kan være et attraktivt alternativ.

Alle de eksterne respondentene er enige om at Teatercafeen og Grand Cafe ses på som de største konkurrentene. Brasserie Hansken og Brasserie France blir også omtalt som mulig konkurrenter hos to av respondentene. De eksterne respondentene har ulike tanker i forhold til hva som kan gjøres for at potensielle gjester vil velge Cafe Christiania. En påpeker at ved å bruke terrassen mer samt åpne restauranten litt innvendig, kan føre til et økt besøk. En annen foreslår det å kunne tilby noe unikt, gjerne noe konkurrentene ikke har, kan være et godt tiltak. Som et eksempel nevnes det at baren kanskje kan utnyttes bedre ved og for eksempel vise fotballkamper en gang i blant. Blant respondentene legges det til: *“Kanskje bruke tid og ressurser på å bevisstgjøre folk om kvaliteten og utvalget på menyen. Man kan kanskje også for eksempel reklamere for ølbord-konseptet. Trigge dem på en eller annen måte”*.

Administrerende direktør påstår at Teatercafeen, Grand Cafe og Brasserie France er hovedkonkurrentene, mye på grunn av beliggenhet, utseende og omdømme. Ellers nevnes Brasserie Blanche og Olivia som øvrige potensielle konkurrenter. For å vinne potensielle gjester mener administrerende direktør at det handler om å vekke interessen hos folk, slik at

de tar det avgjørende steget inn i restauranten. For å oppnå dette kreves det tilstedeværelse samt god formidling.

### **Tolkning:**

I analysen kommer det frem en enighet blant respondentene, hvor Teatercafeen og Grand Cafe omtales som hovedkonkurrentene. Siden det fremkommer såpass stor enighet, tolker vi dette som at disse er hovedkonkurrentene. Vi som forskere føler denne dataen blir bekreftet mot våre tanker i forhold til at dette er restauranter som er godt etablert og med tilsvarende klientell. Slik vi tolker analysen er det Brasserie France som blir den største konkurrenten i forhold til brasseriekonseptet. I datainnsamlingen foreligger det en ulik oppfatning om hvorvidt hvilke tiltak vil øke besøkslysten til potensielle gjester. For å skape en konkurransedyktig restaurant, føler vi det er nødvendig med nye ideer som vekker oppmerksomheten blant folk. Vår oppfatning er at det må endringer til for å tiltrekke seg en brede kundegruppe, derfor er vi uenige om at det å satse videre på dagens rutiner uten særlige endringer og utvikling ikke er den beste løsningen for virksomheten. Vi føler at ved å utnytte allerede tilstedeværende faktorer i bedre grad, kan dette være med på å gi Cafe Christiania et solid konkurransefortrinn. Dette føler vi tidligere har vært en fraværende faktor og ved å kommunisere det riktig, kan dette føre til at potensielle gjester tar det avgjørende steget. Som Reich (2011) definerer bør en bedrift sørge for at den opprettholder eller helst overgår sine konkurrenter. En måte og lykkes med dette kan være å tilby noe unikt eller noe som skiller seg ut, slik at potensielle kunder velger Cafe Christiania fremfor konkurrentene. Som teorien påpeker kan man på denne måten identifisere kunders forventinger. Kotler, Bowen & Makens (2006) mener at en annen metode for å kunne tiltrekke seg potensielle gjester er å fastsette behovene og ønskene hos kunden og dermed tilfredstille disse bedre enn konkurrentene.

Reich (2011) legger til for å lykkes med et konsept må bedriften analysere den ønskede kundegruppens karakteristikk. Ved hjelp av disse kjennetegnene kan man utarbeide en effektiv strategi for å tiltrekke seg de ønskede kundene, slik at de ikke ønsker å besøke konkurrentene.

Vi mener at trestegsprosessen er en metode som kan være nyttig for Cafe Christiania i arbeidet for å skaffe seg en oversikt over sin egen posisjon i forhold til konkurrentene (Samuelson, Peretz, Olsen. 2010). Har de en etablert referanseramme, slik at de kan gi

kundene et tydeligere bilde av hva de kan vente seg? Hvordan er likhetspunktene i forhold til konkurrentene? Dette er relevant i forhold til hvor seriøst man blir oppfattet av kundene. Hvor solide er differensieringspunktene? Som vi tidligere har nevnt tror vi det er viktig å tilby noe som er eget for Cafe Christiania som gjør at de kan skille seg ut i markedet. Det er derimot viktig at de klarer å identifisere hvor sterke og unike disse differensieringspunktene faktisk er. Ved å benytte den metoden i sitt posisjoneringsarbeid, har vi tro på at Cafe Christiania i større grad vil kunne kontrollere sin egen konkurransesituasjon.

### **Målgruppe og markedsføring:**

I siste del av analysen ønsker vi å avdekke hvilken målgruppe respondentene føler Cafe Christiania bør satse på. Det vil være interessant å se hvor store likheter og ulikheter som vil framkomme samt om det vil være et spesielt segment som skiller seg ut. Vi vil også se nærmere på hvilken markedsføringsstrategi respondentene mener vil ha størst nytteverdi for virksomheten. Vi har tro på at en riktig og gjennomtenkt markedsføring kan være et viktig verktøy i arbeidet for å nå en større målgruppe. I dagens moderne samfunn, som stadig er i forandring, er det av viktighet å benytte seg av de markedsføringsmulighetene som eksisterer.

De interne respondentene er forholdsvis enige i hvilket alderssegment restauranten burde satse på. Den største likheten er at samtlige legger seg på en øvre grense på rundt førti år. Ellers er det liten variasjon blant respondentene om hvilken alder som er det antatt laveste utgangspunktet de bør tilnærme seg, hvor dataen varierer fra tjuenfem til tretti år. En respondent legger til at denne målgruppen tilbringer mye tid på restaurant, og er generelt pengesterke. En annen mener at Cafe Christiania har en såpass særegen identitet og er derfor usikker på hvilke endringer som bør foretas. Samme respondent nevner derimot at nattklubben er et trekkplaster hos det yngre segment, og kan føre til at restauranten generelt får et bedre rykte hos denne aldersgruppen. Med tanke på form av markedsføring, legger en respondent vekt på sosiale medier samt det å markedsføre nattklubben og terrassen tydeligere. En legger ellers til at det bør være større fokus på å markedsføre nåværende underkonsepter som for eksempel ølbord-tilbudet. Dette kan markedsføres gjennom messer, som eksempelvis Mathallen. Gjenværende respondent vektlegger nattklubben og terrassen og mener dette bør markedsføres mot den yngre målgruppe.

Blant de eksterne respondentene er det mindre forskjeller i synspunktene om hvilken målgruppe som virker riktig for virksomheten å tilnærme seg. Den øvre grensen ligger på

mellom femti til seksti år, hvor to av tre respondenter føler femti år bør være begrensningen. Med tanke på den nedre begrensning bør den ligge rundt tretti til trettifem år. En respondent påpeker at de bør tilnærme seg flere yngre gjester, da det i dag hovedsaklig er et eldre klientell. Av en annen legges det til at det er viktig at det ikke oppstår en kulturkrasj ved å ha et for bredt aldersklientell. På spørsmålet om hvilken form for markedsføring Cafe Christiania bør satse på, er respondentene samstemte i at sosiale medier er et godt virkemiddel for å nå ut til samfunnet. En poengterer at det er viktig å markedsføre seg der folk befinner seg. En annen foreslår også å bruke flyers og lokale magasiner som markedsføringsmidler, hvor sistnevnte kommer med et mer konkret eksempel som å servere småretter i nærområdet.

Administrerende direktør medgir at en riktig snittalder bør ligge mellom trettifem og førti år, men ønsker i utgangspunktet også at gjestene kan være både over og under denne målgruppen. Det bør derimot være en overvekt av en viss aldersgruppe. I dag ligger gjestene hovedsaklig på førti til femti år, og det er ønskelig å få jevnet ut dette i større grad. Når det gjelder markedsføringsform mener administrerende direktør at aviser og magasiner bør vektlegges i mye mindre grad. Derimot bør fokuset omhandle synlighet og tilstedeværelse på aktuelle plattformer, som sosiale medier.

### **Tolkning:**

Ut i fra analysen av datainnsamlingen legger vi merke til at det framkommer en forskjell blant respondentene om hvilke målgruppe Cafe Christiania bør henvende seg til. På bakgrunn av disse dataene fremkommer det et aldersnitt på rundt tretti til femti år. Vi som forskere mener også at denne målgruppen bør være realistisk for virksomheten, hvor overvekten av gjestene bør ligge i nedre sjikte innad i den foreslåtte målgruppen. Med tanke på markedsføringsperspektivet er det en enighet blant respondentene om å benytte sosiale medier i større omfang. Vi føler selv dette er riktig vei å gå, da dette er et meget praktisk virkemiddel for å nå ut til en større gruppe mennesker. I forhold til markedsføring gjennom aviser og magasiner, mener vi at dette er en utdatert metode.

I Kotlers (2005) teori om en sjutrinns fremgangsmåte er det flere av de nevnte trinnene som er relevante hvis Cafe Christiania skal kunne foreta en behovsbasert segmentering. Vi føler tre av trinnene som er henholdvis identifisering av segmenter, segmentposisjonering og markedsføringsmiksstrategi, kan brukes i prosessen om å kartlegge en riktig målgruppe. Identifisering er viktig for å skaffe oversikt over segmentets særtrekk. Segmentposisjonering

omhandler fastsettelsen av produktpris, samt hvordan posisjonere seg riktig basert på kundebehov og kjennetegn. Markedsføringsmiksstrategien går ut på å inkludere alle aspekter av markedsføringmiksen. Disse trinnene mener vi er praktiske å benytte i en prosess hvor man skal identifisere og nå ut til en passende målgruppe.

Kotler (2005) utdyper at det er avgjørende å lykkes med markedsføringen i etableringen av produkter og tjenester, eller i en endring fra en nåværende til en ønsket situasjon. Som Nørsgaard og Olsen (2007) presiserer i sin teori om psykologi og kjøpsatferd, må Cafe Christiania lære seg og forstå forbrukeren og hva som påvirker dens handlinger. Som vi påpekte i vår tolkning, mener vi sosiale medier er en effektiv markedsføringsform i dagens samfunn. Dette bekrefter Kotler (2005) når han omtaler massemarkedsføring som en metode som gir størst markedspotensiale i forhold til kostnad.

## 5.0 Konklusjon

### 5.1 Konklusjon med anbefalinger

Etter å ha analysert og drøftet datainnsamlingen vår opp mot hovedspørsmål 1, kan vi konkludere med at det er nødvendig å evaluere konsept og struktur for å optimalisere Cafe Christiania sin drift. Vi begrunner dette med at det tradisjonelle og historiske utseende som preger restauranten, gjør at mange potensielle gjester unnlater å besøke Cafe Christiania. For å overbevise disse gjestene er det avgjørende at det foretas endringer. Endringene må tydeliggjøre hvilket konsept som skal satses på samt hvordan en annerledes struktur kan føre til en høyere attraktivitetsfaktor. Dette vil forhåpentligvis gjøre at restauranten appellerer til en større kundegruppe. En svakhet i dag er at konseptet og utformingene ikke er tydelig nok og skaper en villedende oppfatning. Dermed vil det være en risikofaktor ved å ikke foreta noen endringer i forhold til konsept og utforming, i verste fall medføre til stagnasjon.

De faktorene vi derimot føler er avgjørende for at Cafe Christiania skal optimalisere sin drift, er å først og fremst fastsette målsetningen og tydeliggjøre en overordnet visjon. På bakgrunn av våre funn er dette noe vi føler ikke er tilstedeværende i stor nok grad. Vi mener at dette er essensielt og bør være utarbeidet og implementert blant Cafe Christianias involverte. Disse elementene danner grunnlag for utarbeidelse av en gjennomtenkt posisjoningsstrategi. Lykkes man her, kan dette bidra til at man unngår risikoen i å fremstå identitetsløs og diffus. For å oppnå en bevisstgjøring av konseptet de ønsker å formidle, må dette kommuniseres på en god måte. Her mener vi at det må innvendige og utvendige endringer til.

Etter å ha analysert og drøftet datainnsamlingen vår opp mot hovedspørsmål 2, kan vi konkludere med at det er stor sammenheng mellom pris og menykvalitet. Vi mener Cafe Christiania har en riktig prisprofil i forhold til menykvalitet og utvalg, og at de derfor ikke bør endre den nevneverdig. I tillegg føler vi restauranten opererer med et menytilbud som gjenspeiler prisen, og at det for øyeblikket er liten margin for å endre den. En risikofaktor kan derfor oppstå hvis de mot formodning skulle endre prisen, da vi ikke føler de innehar en sterk nok posisjon i markedet for å rettferdiggjøre dette. Det at sammenhengen viser seg å være såpass stor, vil forhåpentligvis føre til en gjenkjøpsfaktor.



Etter å ha analysert og drøftet datainnsamlingen vår opp mot hovedspørsmål 3, kan vi konkludere med at det faktisk er rom for å endre posisjonen av Cafe Christiania for å møte en større andel av dagens marked i Oslo. Dette begrunner vi på bakgrunn av den hyppige veksten av nye restauranter, som igjen har sørget for et økt konkurransemarked. Denne trenden har ført til at det har blitt meget viktig å opparbeide seg et konkurransedyktig tilbud og en sterk markedsposisjon. Vi mener at ved å utarbeide en gjennomtenkt hovedposisjoneringsstrategi, vil dette bidra til å identifisere den riktige målgruppen. I tillegg vil det være viktig å vurdere hvilke markedsføringsform, samt hvilken markedsføringskanaler man skal benytte seg av.

En risikofaktor vil være hvis man markedsfører seg upresist, og budskapet ikke er tydelig nok. Skjer dette kan det bidra til feiloppfattelse blant folk og sørge for at man ikke når den kundegruppen man ønsker.

### **Endelig anbefaling**

I oppgavens siste fase vil vi som forskere nå presentere vår endelige anbefaling på hvordan vi mener Cafe Christiania bør posisjonere seg i dagens marked i Oslo. Anbefalingen vil være basert på funnene fra den innsamlede dataen, samt utarbeidet i henhold til valg av teori og metodeform. I tillegg vil de anbefalte tiltakene være påvirket av refleksjoner og tanker vi forskere har gjort oss underveis i forskningsprosessen.

### **Anbefaling:**

- Klargjøre sin visjon og utarbeide en målsetting for oppnå denne.
- Henvende seg til en yngre målgruppe, hvor alderssegmentet bør være tretti til femti år, med hovedvekt på tretti til førti.
- Større fokus på markedsføring, hvor vi mener at sosiale medier er en god ressurs som må utnyttes bedre.
- Endre virksomhetens navn til Christiania Brasserie.
- Oppdatere fasadens logo og skilt på utsiden.
- Synliggjøre sikten inn og ut i restauranten ved å fjerne brodderiene. Erstatte nåværende dør med en moderne glassdør.
- Utnytte det allerede etablerte ølkonseptet ved å innføre en egen øl-avdeling

- Frigjøre plass i lokalet ved å ta bort noen bord.
- Minimalisere veggpynt og dekorasjon.

## 5.2 Refleksjoner

En tanke vi har gjort oss etter forskningsarbeidet er at type respondenter samt antallet respondenter ikke var omfattende nok for problemstillingen. Med dette mener vi at respondentene kunne bestått av potensielle gjester som ikke har besøkt Cafe Christiania, men derimot har hørt om eller kjenner til restauranten. Hadde dette vært tilfellet, kunne vi om mulig fått en enda større forståelse for hvilken posisjonering som er mest lønnsom for Cafe Christiania.

## 5.3 Videre forskningsspørsmål

Hvilke målsetninger bør Cafe Christiania utarbeide seg basert på den nåværende posisjoneringen?

## Litteraturliste

Brinkmann, Sven og Steinar Kvale. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Grønroos, Christian. 2008. *Markedsføring av tjenester*. 3 Utg. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Hem, Leif Egil og Iversen, Nina M. 2004. *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Hoyer, Wayne D. og Deborah J. McInnis. 2010. *Consumer behavior*. 5. Utg. Boston: Engage Learning

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line, Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for – administrative fag*. 2. Utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Nørsgaard Per, Olsen Bengt. 2007. *Markedsføring og ledelse 1*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Remenyi, Brian Williams, Arthur Money, Ethné Swartz. 1998. *An introduction to process and method*. London: SAGE Publications Ltd

Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2008. *Consumer Behaviour – A European Outlook*. Harlow UK: Pearson

### **Artikler:**

Reich, Allen Z. 2011. "Relative Perceived Product Quality: Increasing the Effectiveness of Restaurant Planning Through a More Effective Integration of the Competitive Environment" *Journal of Foodservice Business Research*. Jan-Mar2011, Vol. 14 Issue 1. Lesedato. 8. Mars 2013

Ostasevičiūtė, Rūta, og Laimona Šliburytė. 2008. "Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market" *Engineering Economics*. Vol. 56 Issue 1. Lesedato. 12. Mars 2013

### **Internett:**

*Cafe Christiania*. "Om Cafe Christiania" <http://cafechristiania.no/om-cafe-christiania/>  
Lesedato. 28. Mars. 2013

## **Vedlegg 1: Transkripsjon**

### **Respondentene:**

R1: Intern 1/Hovmester

R2: Intern 2/Kjøkkensjef

R3: Intern 3/Servitør

R4: Gjest 1

R5: Gjest 2

R6: Gjest 3

R7: Administrerende direktør

Hovedspørsmål 1: Vi antar at en evaluering av konseptet og strukturen til Cafe Christiania er nødvendig for å optimalisere sin drift

## **Cafe Christiania:**

### **1. Hva vet du om Cafe Christiania?**

R1: Cafe Christiania er en restaurant med mye historie og det gjenspeiles i bygget. I ansettelsesperioden ved restauranten tildeles et informasjonshefte om historien til stedet. Dette gjør at de ansatte føler en tilhørighet og dermed kan videreføre historien til gjestene. Per dags dato er det ikke alle ansatte som kjenner til bakgrunnen og dette skyldes hovedsaklig en del utskiftninger av personalet.

R2: Det første spadetaket ble tatt i 1892 og bygget stammer opprinnelig fra en tidligere bankfilial. Tidligere har bygget huset en pub med navnet "Børsen". I tillegg har både en minimalistisk og Kina restaurant drevet forretninger i lokalet.

R3: Opplyst om at Cafe Christiania tidligere var en bank. Har også fått informasjon om at det har vært et museum her. I samtaler med eldre gjester har man blitt fortalt at en har lest om stedet i gamle romantikk-magasiner.

R4: Ligger vis a vis med Stortinget, og det har vært en gammel pub der tidligere som het Børsen. Det ligger vegg i vegg med Frimurerlosjen. Gammelt og ærverdig bygg.

R5: Først og fremst et klassisk og ærverdig sted. Godt etablert i Oslo og de fleste har hørt om stedet, selv om de ikke har vært der. Det har en veldig bra beliggenhet, men mange er ikke helt klar over hvordan restaurant det er. Baserer mye av imaget sitt på tradisjonelle effekter og menyer.

R6: Cafe Christiania ligger i et gammelt og ærverdig bygg som tidligere var den gamle Frimurerlosjen, men nå er det en restaurant. Det er nok en overvekt av det eldre klientellet. Kvaliteten på maten er god, men det kan se ut som restaurantens størrelse gjør at det er vanskelig å oppnå full kapasitet. Folk sin generelle oppfattelse er nok at restauranten kan virke stiv.

R7: Bygget refereres ofte til Frimurerlosjen selvom bygningens navn er faktisk Stamhuset. Lokalet er stort og finnes et stenkast ved siden av Stortinget. Det har vært restaurant i lokalet i

flere år. Børsen lå der og Sans var der frem til overtakelsen i 2005. 17. November 2005 åpnet dørene til Oslos nye maksimalistiske storstue.

## **2. Hvordan vil du beskrive restaranten?**

R1: En uformell restaurant med god mat og service for en rimelig penge. Det finnes et godt utvalg av øl og vin hvorav konseptet vedrørende forskjellige type øl passer til flere av rettene som finnes på menyen. Menyen er basert på et franskinspirert brasseri med norske råvarer. Gjennom en arbeidsdag varierer klientellet i aldersgruppe som gjør det utfordrende å fastsette en fast målgruppe. Eksempelvis ser man under lunsj et overtall av businessfolk og eldre damer som drikker afternoon tee. I motsetning ser man på sommeren at det er generelt mange turister innom.

R2: Cafe Christiania reklamerer for å være et Brasseri med rimelige priser i for hold til konkurrentene. Dette er helt bevist men samtidig så fremstår restauranten som veldig fin. Tidligere var det hvite duker og dekket på 4-5 retters bestikk ved hvert bord. Dette er det slutt på nå, for å virke mer "folkelig". Problemet er at den vanlige mannen i gata oppfatter nok Cafe Christiania som et veldig fint sted enda. De som kommer inn for å ta en øl i baren blir derfor veldig overasket.

R3: Trivelig for man treffer nye mennesker hele tiden. Det er et Fransk/Norsk brasserie. Det finnes gjester i alle kategorier, alt fra journalister og bankfolk som kommer for å spise lunsj. Ved middagstider er det en del businessfolk. På sommeren er det nattklubb i andre etasje, og her er det litt yngre klientell. Egentlig er det folk i alle aldersgrupper innom. Stort sett ligger gjestene på mellom tretti til femti år, men av de som kommer for å spise middag kan det være alt fra rundt 25 til år pensjonistalder. På nattklubben om sommeren ligger gjestene på rundt tjue til trettifem år.

R4: Flott og klassisk, og veldig mye jenteskrot som ligger rundt i hyller og kroker. Har spist der tre ganger nå, og man sitter alltid å ser seg rundt på nye ting, noe som er litt slitsomt når man er på restaurant. Mener at man bør heller ha fokus på de man sitter rundt bordet med. Stort lokale, men litt for gammeldags. Ville nok ikke valgt Cafe Christiania for å gå ut å spise en middag.

R5: Utseedendemessig gammelt bygg, og de har nok opprettholdt mye av det samme som de har satset på i mange år. Et fint sted, men ikke et fullt så moderne sted.

R6: De ansatte oppfattes som profesjonelle og man får et godt inntrykk og føler seg ivaretatt da man kommer inn. Restauranten kan nok oppfattes som litt stiv og klassisk men det er et fint sted med en rolig atmosfære. Dette kan selvfølgelig ha noe med tidspunktet på dagen å gjøre. Det fylte seg ikke ordentlig opp i hele lokalet.

R7: Fra administrasjonens syn er Cafe Christiania et brasserie med fantastiske lokaler. God kvalitet på mat og drikke samt fokus på øl og vin.

### **3. Hvis mulig, hva ville du endret ved Cafe Christiania?**

R1: Å kunne ha en større satsning på øl hadde vært bra. Ved å kunne utvikle en øl restaurant bakerst i lokalet ville det nok ha løftet konseptet litt mer. Dette fordi øl ligger bra an i tiden samtidig som øl og mat er en god kombinasjon.

R2: Den ytre delen av restauranten er i ok stand og matmessig er det veldig bra. Kunne ikke tenkt å endret noe der. Det som hadde vært kult, er å bygge bakerste del av restauranten om til rene øl bord hvor man da serverer mat som står til sil med forskjellig typer øl. Fjerner øl disken og setter opp et kjøkken hvor kokkene ser gjestene og omvendt slik at man får en intim atmosfære blant gjester og servitører/kokker. Lokalet tilser at vi skal være et brasseri og kan derfor ikke servere gjestene sushi eller noe annen type mat.

R3: Egentlig ikke så mye. Tilbakemeldingene er veldig positive, og blant annet på Tripadvisor finnes det mange innlegg hvor folk sier at man burde komme bare for å ta en titt inne i selve restauranten, uten å nødvendigvis spise der. Derfor bør det ikke være nødvendig med større endringer.

R4: Hadde nok endret det ytre utseende. Kanskje fjernet løven og innvendig hatt mindre og færre bord, slik at det er større plass mellom bordene. Føler at det er mye dekorasjoner, så ville kanskje fjernet noe av dette.

R5: Muligens fjernet mange av de gamle effektene og fått inn litt mer moderne effekter. Synes det virker litt gammeldags. Generelt få en kulere stil. Ville nok endret logo-skiltet på utsiden av bygget kanskje, for synes dette virker litt utdatert.



R6: Ville nok endret litt på lokalet innvendig. Mange av dekorasjonene er stilige, men det blir litt mye, så ville nok fjernet noe av det i alle fall. Det kunne vært en ide å gjøre restauranten litt mer moderne.

R7: Legge vekt på å få kommunisert det ut på riktig måte til det riktige segmentet. Opplever litt for ofte at folk misforstår hva en står for, og spesielt med tanke på branding. Har en jobb med å nå ut til de potensielle gjestene. Tilbakemeldingene fra de som først besøker stedet er fantastiske. Mange stamgjester, høy lojalitetsfaktor og når man først vet om Cafe Christiania er det "top of the mind". Ønsker flere som har det slik.

#### **4. Kan du tenke over noen styrker og svakheter ved stedet?**

R1: Cafe Christiania har ligget på samme sted i 7-8 år så rutinene begynner å bli etablerte. Restauranten har kjørt igjennom både julebord sesongen og 17. Mai flere år på rad og de vet hva som skjer og hva de kan forvente av gjestene. Det har i den siste tiden vært stor utskiftning og rullering av personalet. Prøver å rullere blant de andre restaurantene i bedriften men det er ikke det samme klassesystemet og rutinene er noe forskjellige.

R2: Styrkene er helt klare øl/og vin tilbudet. Beliggenheten er bra, sentralt i Oslo og rett ved stortinget. Det er mulig å komme og bare drikke øl og kose seg med gutta. Svakheter: kommer ikke på noe (mobilen ringer – faller bort)

R3: En av styrkene er at det er en spennende meny. Det er mange konsepter som ølmeny, som er populært hos mange menn, og afternoon tea som er populært hos damene. Det er også muligheter for å holde store selskaper her.

R4: Beliggenhet er en stor styrke. Maten er helt ok, men ikke noe å rope hurra om eller skrive en facebook-status om. Terrassen de har på sommeren er et bra konsept. Svakheter er interiøret, på utside og innside. Litt for mye bord, og det ser for stivt ut.

R5: Vil vel si at beliggenheten er en styrke. Ligger jo sentralt og synlig i Oslo. Har hørt at de har en terrasse som brukes til lounge og nattklubb også. Ellers er det fint innvendig, og folk får nok et inntrykk av at det er et godt utført sted når de kommer inn. Noen kan kanskje bli litt skremt av utseende, siden det kan virke kjedelig og gammeldags.

R6: Vil si at en styrke er at de er dyktige på service. Personalet og kokkene virker også profesjonelle. Svakheterne er nok at folk har en oppfattelse av at de virker litt dyre og gammeldagse.

R7: En svakhet er nødvendigvis ikke posisjonen som ærverdig og tradisjonell. Spørsmålet er hvordan terskelen skal behandles. Kommunikasjonen ut og branding er to faktorer som kan skape en misforstående oppfattelse av stedet.

## **5. Hvor lønnsom er driften per dags dato?**

R7: Lønnsomheten er bra. Man har et potensiale opp mot 20%, både mot kapasitet og tilsvarende virksomheter i næringen. Viktig å se mulighetene og potensiale for vekst og utvikling. Jobbe aktiv mot å skape fremgang.

## **Konsept:**

## **6. Hva synes du om det nåværende konseptet?**

R1: Det nåværende konseptet fungerer veldig bra og det kjennes ut som vi har fått en oppgang av gjester. Det virker som servitørene og kokkene har fått mer og gjøre enn tidligere. Dette kommer nok av bytte/oppdateringer av meny og meny konseptet.

R2: Matmessig er maten ved Cafe Christiania veldig bra og der trenges det ikke noe forbedringer. Ellers er det nåværende konseptet bra og lokalet tilsier at vi skal være et brasseri.

R3: Synes det er generelt bra. Originalt og klassisk, men med noe for de aller fleste.

R4: Til å være et brasserie, mangler det kanskje litt på enkelte ting. Får ikke helt følelsen av å være på et brasserie. Forbinder et brasserie med mye lyd i lokalet, mer åpent og luftig. Det er åpent, men ikke mye lyd i lokalet da det er lite folk.

R5: Synes det er et flott og gjennomført sted, men føler ikke at konseptet appellerer særlig til samfunnet i dag. Samfunnet generelt har blitt mye mer moderne, og aldersforskjellene er mer utjevnet enn tidligere. Har forståelse for at yngre velger eventuelt andre type steder.

R6: Det nåværende konseptet er bra, men det kan gjøres noen forbedringer. Det er nok de små endringene som skal til for at flere gjester skal komme å spise og drikke ved restauranten. Når det gjelder maten er den god og de oppfyller det som skal til for et brasseri.

R7: Konsepter per dags dato er afternoon tee og ølbord. I tillegg er man fleksible med mange interesser under samme tak. En av hovedutfordringene er kommunikasjonen ut, slik at gjestene blir oppmerksomme på hva som finnes. Man har et ønske om å bli litt mer uformell og være et sted for enhver anledning. Samtidig er det viktig og ikke være "Ole Brum", altså bli oppfattet som diffus og uten identitet. Ønsker sterkt og være et brasseri hvor man kan gå inn å spise god mat til lunsj, middag, kveldsmat og ved andre anledninger. Disse anledningene er i forbindelse med eksempelvis shopping, teater, forretningsforbindelser og selskap. Man ønsker å være et fullverdig serviceprodukt til enhver anledning.

## **7. Hvilket konsept føler du Cafe Christiania oppfyller per i dag?**

R1: Cafe Christiania har et historisk konsept med et klassisk preg.

R2: I dag er Cafe Christiania et brasseri noe som fungerer veldig bra. Konseptet brasseri endrer seg ikke, men det tilbys forskjellige menyer i for hold til årstidene.

R3: Vi er i dag et brasserie med varierte konsepter som ølbord og afternoon tea. Det skal være et sted for alle, selv om vi har flere eldre gjester. Vi ønsker å være et sted man kan enten gå å spise en middag eller bare for å ta en drink eller en kaffe.

R4: Føler de henger litt etter i tid. Synes det framstår som et typisk og klassisk sted som er rettet mot eldre mennesker. Kanskje litt bondekonsept.

R5: De har skrevet brasserie i vinduene, slik at folk ser det når de går forbi. Hadde de ikke hatt det ville det sett ut som en æreverdige restaurant fra 1950-tallet. Om det er et gjennomført brasserie eller restaurant kan diskuteres.

R6: Det er god mat, men formelt. Aldersgruppen ligger mellom førti og oppover. For de som er yngre er nok konseptet litt gammeldags, men det vil jo bli opp til hver enkelt person hva man liker. Det sitter igjen mye historie fra gammelt av i veggene som er bra.

R7: Har alltid vært en restaurant siden oppstarten. Gikk ut med høy faktor og ønsket å ta tilbake klassikerne med royal, kaviar, østers og den engelske stilen. Etterhvert har man justert det ned til afternoon tee med og uten champagne, myket det opp med brunch og dj på lørdager. Øl er et underkonsept i hovedkonseptet. Generelt en mer uformell stemning og Cafe Christiania er et brasserie i både prisprofil og produkt.

## **8. Hva synes du om atmosfæren slik den framstår i dag?**

R1: Atmosfæren er bra når det er mange gjester i lokalet. Det er ikke særlig hyggelig at restauranten er tom eller har få gjester. Det er en uformell atmosfære. Mange gjester tror at de må kle seg opp og pynte seg for å komme å spise på Cafe Christiania, nettopp fordi det ser veldig flott og ærverdig ut. Allikevel kommer det også flere i vanlig klær. Et stort problem er nok de som lar seg prege av dørterskel fenomenet.

R2: Det komme helt an på hvor mange gjester vi har. Cafe Christiania trenger mange gjester for at det skal bli koselig i restauranten, siden det er så stort lokale. Dette er en vinterrestaurant fordi det er et stort og tungt lokale med mye historie og et klassisk utseende. Cafe Christiania tar seg klart best ut på vinteren. Om sommeren så er sentrumskjernen generelt stille så det vil være vanskelig å tiltrekke seg gjester på den tiden av året. Det er mange restauranter som stenger om sommeren. Det er vanskelig å si hva som kunne ha blitt gjort annerledes fordi vi har nok av skilt og reklame hengende rundt om i Oslo. Vi har stort sett en uformell stemning. Det er noe helt spesielt når det er kaldt ute og julebordsesongen er i gang, hvor gjestene skåler på tvers av lokalet og alle bordene er fylt opp.

R3: Litt begge deler. Det spørs på når man er her. I helgene er det mye folk og god atmosfære, spesielt lørdager. I uken kan det være begge deler, avhengig av hvilke dager og klokkeslett.

R4: Har spist der tre ganger. Den ene gangen var med min mormor, og det at hun ville gå dit å spise sier sitt. Da var det en grei atmosfære, og det var samtidig andre sekstiåringer der med sine barnebarn. Var der med noen kompiser en gang, og da var det lite folk, så da fikk man ikke så mye inntrykk av restauranten. Var der så en gang med jobben på kvelden, og da var det også en del eldre folk. Lunsjen virket formell, da det satt mange fine fruer rundt om i lokalet. Andre gang var det ikke så formelt, men alt i alt en formell stemning.

R5: Har fått inntrykk av at det er generelt godt voksne i førtiårene som går hit. Atmosfæren er formell, stille og rolig. Vil si det er et mer avslappende sted hvor man drar og tar seg en lunsj, en liten prat, en kaffe og leser avisen. Ikke et sted man drar fordi atmosfæren tiltrekker folk. Generelt er det formell stemning og man bør kle seg litt ordentlig når man skal hit.

R6: Atmosfæren var ikke til stede fordi det ikke var noen andre i restauranten. Maten var god, men de ansatte hadde desverre ingenting å gjøre, så de sto i et hjørne og pratet med hverandre. Det kom noen andre gjester etterhvert, men atmosfæren forble fortsatt lav. Alt i alt er atmosfæren litt stivere her enn ved mange andre restauranter.

R7: Fantastisk atmosfære. Ser at det er en plass som krever og er absolutt best med høy aktivitet i lokalet. Når det er god stemning og musikken “flyter” i bakgrunnen er restauranten en av de beste i Oslo. Diskutert internt om det er formell eller uformell atmosfære. Uenighet om dette og det kommer ann på øyet som ser. Mulig en utfordring for Cafe Christiania.

## Hovedspørsmål 2: Vi antar at det er en sammenheng mellom pris og menykvalitet

### **Kvalitet:**

#### **1. Hvor viktig er pris ved valg av spisested?**

R1: Prisen har veldig mye å si. Det er viktig å ha en ærlig pris i forhold til hva man får servert på tallerken. Ser vi på selve prisbilde velger dessverre mange gjester et rimeligere alternativ. Det er selvfølgelig en del som ikke bryr seg også men de spiser gjerne på bedriften sin

R2: For noen typer mennesker er pris veldig viktig ved valg av restaurant. Dette gjelder kanskje de som kommer uten i fra Oslo fordi de har mangel på erfaring. For andre som spiser ofte ute tenker ikke så mye på prisen men generelt har folk blitt mer prisbeviste. Cafe Christiania har funnet sin egen lille nisje med tanke på øl bordene, afternoon tee, lørdagsbrunsj med champagne og DJ's osv. Tenker vi på Brasseri biten av restauranten så mener vi nok oss inn i mengden av alle de andre Brasseriene som ligger i Oslo. Det er ca 200-250 personer som spiser hos på en god dag.

R3: Det er to forskjellige typer gjester. Turister, som ofte har et budsjett. Mange av turistene har kjøpt Oslo Pass, så de får femten prosent rabatt. Så har man businessfolk, som ikke ser så mye på prisen. Man har også de som skal ut å kose seg og ha en morsom kveld og er villige til å betale litt ekstra for å ha det gøy. Så har man de som skal ut å spise, men som tenker på hva de skal ha, og hvor dyrt det er.

R4: Egentlig ikke så veldig viktig. Går ikke så ofte ut å spiser, så kan gjerne betale litt de gangene de man er ute. Men litt viktig, kommer an på settingen.

R5: Godt å vite prisnivået på et sted før man drar dit og pris vil alltid gjenspeile valg av sted.

R6: Pris er en viktig faktor for valg av spisested, men får man servert god og bra mat blir prisen mindre viktig. Dette kommer selvfølgelig an på hvem man spør og hvor i livssyklusen man er. En student må selvfølgelig veldig restaurant i forhold til pris mens en godt etablert mann/kvinne kan veldig litt mer fritt.

R7: Pris er blitt mer og mer viktig. Folk er beviste på en annen måte en før og blitt mer selektive.

## **2. Hva synes du om prisnivået hos Cafe Christiania?**

R1: Cafe Christiania har lagt seg midt på treet i forhold til konkurrentene når det gjelder pris. Dette er et bevist valg for å kunne tiltrekke en større kundegruppe.

R2: Prisnivået på nisjene ligger i overkant av 200 kr noe som er nødvendig for og ikke virke for dyre eller for billige. Dette trekker alt mulig slags folk men det sier seg selv at damene fra Frogner ikke kommer å drikker champagne til Dj's. De kommer når det er afternoon tee.

R3: God pris generelt. Føler at andre steder betaler man ofte mye, men får i gjengjeld lite mat for pengene. Her får gode porsjoner og man blir mett når man spiser her.

R4: Synes det er bra. De har retter som koster i overkant av to hundre kroner, og litt under. Generelt bra.

R5: Helt ordinære priser hos Cafe Christiania til å være i en by som det koster å spise ute i.

R6: Prisprofilen til Cafe Christiania er bra, det er verken for dyrt eller for billig. Prisen samsvarer med det man får på tallerken.

R7: Prisprofilen på Christiania er moderat og folk er positive til den. En prisprofil som kjennetegnes av “Good value for money”.

### **3. Føler du at det er en sammenheng mellom stedets ansikt utad og hva slags meny som tilbys?**

R1: Det ser bra ut og det ser ut som et brasseri. I Frankrike ser brasseriene ut som Cafe Christiania. Det er vanskelig bedømme utseende fordi man ser det hverdag og det føles rett men det ser ikke fancy ut. En annen ting er hvordan gjester og potensielle gjester ser på Cafe Christiania.

R2: Det er vanskelig å gjøre noe annerledes med bygget siden det er så ærverdig og gammelt. Men det alt i alt så står det i stil med hva vi tilbyr av atmosfære inne i restauranten.

R3: Ja, tror det. Det er en veldig fin beliggenhet, i nærheten av Stortinget og Nationaltheateret. Utifra beliggenheten er det en rettferdig pris og god mat.

R4: Synes det er et gammeldags preg over stedet, så er ikke enig i at stedets ansikt utad og menyen som tilbys samsvarer veldig.

R5: Det er fisk og noen tradisjonelle retter man ikke får mange andre steder. Ut i fra type sted samsvarer menyen med hva man forventer før man går inn.

R6: Det er en sammenheng mellom restaurantens ytre og maten som serveres. Det er et klassisk utseende med mye historie og dette gjenspeiles i rettene ved at det er gjennomført.

R7: Cafe Christiania ser ærverdig ut grunnet sin historiske fasade i losjebygningen. Man møtes med to løver og en stor eikedør utenfor inngangspartiet som representerer en god og solid historie. Det er en sammenheng med hva som tilbys på menyen. Allikevel kan utseende virke litt massivt og pompøst for tjuefem – trettifem åringer. Man ønsker en lavere terskel for å få “drop in” effekten. Viktig med hvordan man kommuniserer det ut og at man fremstår som et profesjonelt og seriøst sted med fokus på god kvalitet og service. Det er en del kjappe løsningen som unngås for det er ikke et aktuelt tema.

#### 4. Hva tenker du om dagens meny?

R1: Bytter meny fire ganger i året, en gang i kvartalet. Menyen som kommer nå i sommer blir veldig bra, friske sommerfarger med mye grønt på tallerken. Dette kommer ikke til å endre publikumet. De merker forskjellen i kunde segmentet fra vintermeny imot sommermenyen. Vinteren er høysesong og det er mange business lunsjer og middager , juli er lavsesong hvor det kommer en del turister. Sånn er det i hele Oslo. Dette har ingen ting med menyen og gjøre.

R2: Nå som vi bytter til sommermeny vil det bli mer friske farger på tallerkenen og rettene vil virke lettere. Det er det som står til stil med årstiden.

R3: Menyen er jevnt over god, og sesongvariasjonen bidrar til dette. Anbefaler entrecote og kveite. Synes menyen veldig riktig, og prisen vil bli litt billigere framover mot sommeren.

R4: Skal de beholde det konseptet de har nå, så bør de satse på norske tradisjonelle retter. Tradisjonell norsk husmannskost.

R5: De har et godt utvalg, men flere spesifikke varianter på menyen hadde vært positivt. Flere enklere alternative retter som er basert mot lunsj og middag. Et nøkkelord er modernisering.

R6: Menyen føltes stor ved at den er printet på et A3 ark. Utvalget er bra, og de har fått med det som gjenspeiler et brasseri. Drikke utvalget er veldig bra! Mange forskjellige typer øl og velge blant og disse passer også til de fleste rettene på menyen.

R7: Den representerer brasseriet, og er godt utarbeidet. I perioder blir enkelte retter endret på menyen hovedsaklig for å beholde de gjestene vi har ved å skape litt variasjon.



Hovedspørsmål 3: Vi antar at det er rom for å endre posisjonen av Cafe Christiania for å møte en større andel av dagens marked i Oslo

**Posisjonering:**

**1. Hva tror du om Cafe Christianias omdømme i Oslo i dag?**

R1: Cafe Christiania har et bra omdømme blant den vanlige mann i gata, det er en hyggelig atmosfære med mye god mat. Det er viktig at gjestene blir møtt av et hyggelig personal. Det er slik at serveren smiler og hyggelig smitte dette over på gjesten. Det er mange gjester som spiser ved Cafe Christiania som synes det er veldig hyggelig og god mat her. De synes også at det er veldig fint her.

R2: Cafe Christiania ligger godt over medium sammenlignet med andre lignende restauranter i Oslo. Restauranten har vokst mye de tre siste årene noe som ført til bedre kjennskap blant folk. Godt etablert i kjernen. Klientellet er alt fra gamle Frogner fruer som skal drikke afternoon tee til 20-25 åringer på date. I tillegg er det gamle gutta som skal ha øl bord.

R3: Det er mye bra tilbakemeldinger på Tripadvisor. Mange vet hvor det er og har vært der før. Beliggenheten gjør at de fleste vet hvor det ligger.

R4: Tror mange ser på Cafe Christiania som er ganske ordinær restaurant, men som de ikke tør å gå inn på. En restaurant man ser og observerer, men det store tunge døra gjør at det er vanskelig å komme innenfor terskelen. Tror mange velger å gå forbi. Førsteintrykket stopper nok en god del folk fra å gå inn, også turister.

R5: Mange har hørt om stedet, men samtidig litt usikker på omdømmet til Cafe Christiania. Folk har nok generelt et godt inntrykk av stedet.

R6: Har ikke hørt så mye om restauranten, men vet at den har ligget der lenge. Har kun vært der en gang, og er tidvis usikker på hvor mye de yngre kjenner til stedet. Vet at det er en eldre restaurant som er profesjonell og seriøs.

R7: Et bra omdømme som reflekterer restauranten som en seriøs aktør i næringen og konkurransedyktig. Tilbakemeldinger fra gjester er positive i all hovedsak. Få dårlige

opplevelser, men kritikk kan forekomme. Det er av viktighet å håndtere klagebehandling profesjonelt og gjøre det om til en positiv opplevelse. Et godt omdømme som flere må bli medvitne om.

## **2. Tror du Cafe Christiania har potensiale til å nå en yngre aldersgruppe?**

R1: Det skal være mulig hvis lørdagsbrunsjen med DJ, champagne osv. fortsetter. Om sommeren er terrassen i andre etasje oppe med grill og after shopping tema segment. Øl bordene vil også være med på og nå den yngre generasjonen. Valg av segment bør være førti til femti åringer. Folk med god og stabil økonomi i restauranten.

R2: Vi prøvde å redusere prisene for å få litt yngre klientell. Noe som fungerte litt. Nå koster hver rett mellom 100-150 kroner mindre enn det gjorde tidligere og det vil jo føre til at de med ikke fullt så stabil økonomi også har råd til å spise ute. Det er nok mange som velger å ikke komme inn fordi det ser veldig flott, klassisk og dyrt ut.

R3: Vet ikke helt. Hamburger har nå blitt innført på menyen, og dette kan kanskje hjelpe til at en del yngre kommer hit for å spise. Synes ikke det er formelt i dag. Servitørene går i jeans og generelt litt vanligere klær, som gir et litt mer uformelt inntrykk.

R4: Hvis de skal lykkes med det, så må det utvilsomt endringer til. Slik det er i dag så ligger vel aldersnittet ganske høyt. Det burde vel være mulig å kanskje nå ut til de i tretti åra kanskje. De bør gjøre det mer moderne, og hente inspirasjon fra andre restauranter som Cafe Norden i København.

R5: For restaurantens del vil det være nødvendig å endre fasaden, imaget og tilby noe spesielt i menyen som gjør at de yngre vil besøke stedet. Idag fremstår det for klassisk og ærverdig og andre steder vil bli prioritert. Utseende og inntrykk er to viktig faktor som må oppfylles. For å oppnå målet må en del endringer tre i kraft.

R6: Det er helt klart mulig å nå en yngre alderssegment. Beliggenheten er perfekt i bykjernen og det er lite å utsette på maten. For å nå ut til de yngre må lokalet og konseptet endres til et mer moderne konsept. Første inntrykket har alt og si for de yngre i samfunnet.

R7: Tiltakene er satt igang for å oppnå dette. Utfordringen er at man ikke vet andres meninger helt riktig enda. Det foreligger mange antagelser, men det er antagelser basert på egenviten og internt. Svaret ligger ikke der. Det trengs mer arbeid for å få dette svaret.

### **Konkurrenter/Konkurransesituasjon:**

#### **3. Hvem tror du er Cafe Christianias største konkurrenter?**

R1: Jensens Bøfhus som ligger nesten vegg til vegg er ikke en konkurrent de har tvert imot gjort så det har blitt flere folk i området. Konkurrenter er: Teatercafeen, Grand Cafe, Amundsen Bryggeri & Spiseri dette fordi de ligger i samme nærområdet. Grand Cafe og Teatercafeen er to veldig klassiske restauranter og det begynner Cafe Christiania og bli også. Konkurrenter imot brasserie: Brasserie Hansken, Brasserie France (det er veldig fransk inspirert men det er en konkurrent, og de har full restaurant 7 dager i uken) Cafe Chrstiania er ikke veldig fransk.

R2: Teatercafeen, Grand Cafe, Brasserie Hansken, Brasserie France, Brasserie Blanche. Hovedkonkurrentene er nok de brasseriene som ligger rundt om i hele Oslo og i området vårt.

R3: Teatercafeen og Grand Cafe er nok de største konkurrentene.

R4: Grand Cafe, som har noe av det samme interiøret og trekker de samme folkene. Teatercafeen og Brasserie Hansken.

R5: Vil si Teatercafeen og Grand Cafe. Ellers kanskje Brasserie Hansken og Brasserie France.

R6: Teatercafeen, Brasserie France og Grand Cafe. Tror kanskje Teatercafeen og Grand Cafe har tilsvarende klientell som Cafe Christiania.

R7: Brasserie France, Teatercafeen og Grand Cafe. Mye på grunn av beliggenheten, utseende og omdømme. Ønskelige konkurrenter er Brasserie Blanc, Brasserie Hansken og Olivia.

#### 4. **Hva kan gjøres for at potensielle gjester velger Cafe Christiania framfor konkurrenter?**

R1: Fortsette med det samme konseptet og gjøre det de gjør nå enda bedre. Det vil nok ikke hjelpe å endre konseptet men å fokusere utvikling hele tiden. Jobbe med å utvikle nye kule retter, jobbe med service, jobbe med de daglige rutinene.

R2: For å vinne gjester er man nødt til å holde kvaliteten oppe og sørge for at gjesten har et fantastisk opphold. Det er ingen av konkurrentene som er mer fancy i matveien enn Cafe Christiania, så her er det ingen større forskjeller. De som velger konkurrenten gjør nok dette på grunn av historien og imaget til spisestedet. For eksempel hvis man jobber med finans, så spiser man gjerne på Teatercafeen. Brasserie France er et mer etablert brasserie, og vil på denne måten uansett få en del gjester.

R3: Litt usikker. Kanskje tilby pakkemenyer, 2-retters middag og kaffe inkludert i prisen på mandager for eksempel. Tilby litt forskjellige ting på menyen.

R4: Usikker. Bruke terrassen mye, og åpne opp litt inne i restauranten.

R5: Konkurransefortrinnet er beliggenheten sentralt i Oslo. Må finne på noe som gjør at folk vil besøke stedet fremfor andre, men vanskelig å si hva dette skal være. Tilby noe andre ikke har, noe unikt. Mulig kan man bruke baren i lokalet for å tiltrekke folk til visning av fotballkamper. Her er det allikevel viktig og ikke miste sin egen identitet.

R6: Kanskje bruke tid og ressurser på å bevisstgjøre folk om kvaliteten og utvalget på menyen. Man kan kanskje også for eksempel reklamere for ølbord-konseptet. Trigge dem på en eller annen måte.

R7: Det handler om å "trigge" interessen til folk slik at man tar steget inn i lokalet. Hvordan man skal nå dette er gjennom god formidling og tilstedeværelse.

## **Markedsføring:**

### **5. Hvilke målgrupper føler du Cafe Christiania burde satse på?**

R1: Tjuefem til førti. Dette er en målgruppe som er og blir mer pengesterke og ønsker å bruke mer tid ute på restaurant.

R2: Optimalt sett burde Cafe Christiania satse på et alderssegment som er 5 år yngre enn det som allerede eksisterer. Mellom tretti og førti. Cafe Christiania har det interiøret de har og noen vil se på det som litt traust og ikke så moderne som andre restauranter, men hva som burde har blitt gjort annerledes er vanskelig å si. Nattklubben som holder åpent på terrassen i andre etasje trekker et yngre segment som kan hjelpe til å reklamere for restauranten nede.

R3: Vanskelig å si. Men kanskje fra rundt tjuesyv til førti år.

R4: Trettifem til femti.

R5: Tilnærme seg litt yngre gjester siden det er mange eldre idag. En aktuell målgruppe er mennesker i trettiårsalderen og maks opp mot seksti årene.

R6: De kan satse på et alderssegment fra ca tretti til femti år. Her er det viktig å passe på at det ikke blir kultur krasj.

R7: Cafe Christiania bør satse på trettiårene og en snittalder mellom trettifem og førti.

Samtidig ønskes det ikke å ekskludere noen. Vil både ha folk over førti og under tretti år. Må allikevel være en overvekt av en viss type mennesker. En kan ikke ha for mange folk over sekstiårene, hvis man skal ha en yngre aldersgruppe. Idag ligger man godt over førti- til femti årene i målgruppe og man ønsker å få den ned samt jevne den ut.

### **6. Hvilken form for markedsføring burde de satse på?**

R1: For å markedsføre restauranten mot rett segment, vil det være viktig å nå ut i medier som treffer de yngre som for eksempel facebook og andre sosiale medier . Det å markedsføre terrassen kan også være bra.

R2: Personlig bør Cafe Christiania satse i samme retning som i dag. Det er trendy og folk liker det. Øl har blitt veldig trendy blant folk og det bør man markedsføre enda mer. Det kan gjøres ved messer, mathallen, matblader osv.

R3: Tror det kan være lurt å fronte nattklubben og terrassen en del, spesielt på sommeren. Prøve å tiltrekke et litt yngre klientell. Veldig få andre som har dette.

R4: De bør satse på sosiale medier og de kan også for eksempel servere småretter ved Spikersuppa som ligger rett ved. Det er også bra å være aktiv på messer.

R5: Reklamere litt med flyers i byen og i lokale magasiner. En ny meny vil også være positivt som markedsføring. Sosiale medier er kanskje en mulighet. Her kan mye informasjon nå ut til mange potensielle gjester.

R6: Sosiale medier er en markedsføringskanal som de yngre er veldig delaktige på. Det er viktig å markedsføre seg der hvor folk oppholder seg.

R7: Markedsføring og annonsering i aviser og magasiner bør reduseres eller tas vekk. Sosiale medier, aktiviteter, direkte kontakt med mennesker og være tilstede på aktuelle plattformer er det mest essensielle.