



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

**Hur använder restauranger recensioner online till att  
förbättra sin verksamhet?  
-Fallstudier av 3 restauranger i Shoreditch, London**

Sofia Almestad

Johanna Björk

---

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng  
VT 2016

## **Sammanfattning**

**Titel:** Hur använder restauranger recensioner online till att förbättra sin verksamhet

-Fallstudier av 3 restauranger i Shoreditch, London

**Författare:** Sofia Almestad och Johanna Björk

**Handledare:** Thomas Michael

**Institution:** Institutionen för industriell ekonomi, Blekinge Tekniska Högskola

**Kurs:** Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

**Syfte:** Syftet med undersökningen är att undersöka hur restauranger arbetar med recensioner online för att ta reda på om de används som en vägledare till förbättring av servicefaktorer (matkvalitet, servicekvalitet, servicescape och värde för pengarna), och om det används som ett verktyg för att utöva service recovery.

**Metod:** För att uppfylla syftet med undersökningen har vi använt oss av ett kvalitativt och ett kvantitativt tillvägagångssätt, detta i form av besöksintervjuer av tre restauranger samt insamlande av data från recensionssajter. Som vägledare till att uppfylla syftet har vi även genom att använda oss av en induktiv och tolkande ansats satt upp ett antal propositioner som vi antingen har sett stöd för eller inte sett stöd för.

**Slutsatser:** Restauranger håller sig uppdaterade på de recensioner som kommer in och tror att de kan komma att påverka deras image positivt. Trots att fallet är att de håller sig uppdaterade på recensionerna så ser vi inget stöd för att de svarar på alla recensioner. Recensioner används istället i stor grad som vägledare för restaurangerna för att förbättra verksamheten genom att arbeta aktivt med att förbättra sådant som anmärkts i negativa recensioner. Vi har dragit slutsatsen att UGC i form av recensioner online är en slags förlängd service recovery, istället för att den sker på plats när kunden besöker restaurangen, sker den genom förbättringsarbete eller genom kontakt med kunden på recensionssajten.

**Sökord:** Customer service, Yelp, TripAdvisor, Zomato, Opentable, Restaurants, Customer satisfaction, Reviews, UGC, eWOM, Service recovery.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	7
1.2.1 KUNDNÖJDHET .....	7
1.2.2 RECENSIONERS INVERKAN.....	8
1.2.3 KOMMUNIKATION PÅ RECENSIONSSAJTER OCH FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER.....	9
1.3 SYFTE.....	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	11
<b>2. METOD.....</b>	<b>12</b>
2.1 METOD FÖR LITTERATURSÖKNING .....	12
2.2 METOD FÖR UNDERSÖKNING .....	12
2.3 VAL AV STUDIEOBJEKT .....	14
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	16
2.5 METODKRITIK .....	17
2.6 ANALYMETOD.....	18
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	18
<b>3. TEORETISK ANSATS.....</b>	<b>20</b>
3.1 SERVICE RECOVERY.....	20
3.2 SERVICEFAKTORER.....	22
3.2.1 SERVICEKVALITET .....	23
3.2.2 MATKVALITET.....	24
3.2.3 SERVICESCAPE.....	25
3.2.4 VÄRDE FÖR PENGARNA .....	25
3.3 PERSONALUTBILDNING OCH ANSTÄLLDAS ROLLER INOM RESTAURANGEN.....	26
3.4 RECENSIONER PÅ RECENSIONSSAJTER.....	27
3.4.1 KLAGOMÅL.....	28
3.4.2 KOMMUNIKATION PÅ RECENSIONSSAJTER .....	29
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>31</b>
4.1 TILLVÄGAGÅNGSÄTT .....	31
4.1.1 INTERVJUER.....	31
4.2 SERVICE RECOVERY.....	31
4.3 SERVICEFAKTORER.....	33
4.4 PERSONALUTBILDNING OCH ANSTÄLLDAS ROLLER INOM RESTAURANGEN.....	34
4.5 RECENSIONER PÅ RECENSIONSSAJTER.....	36
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>37</b>
5.1 SERVICERECOVERY .....	37
5.2 SERVICEFAKTORER.....	39
5.3 PERSONALUTBILDNING OCH ANSTÄLLDAS ROLLER INOM RESTAURANGEN.....	40
5.4 RECENSIONER PÅ RECENSIONSSAJTER.....	41
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>44</b>
<b>7. KÄLLKRITIK.....</b>	<b>46</b>

<b>8. FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....</b>	<b>47</b>
<b>9. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>48</b>
9.1 TRYCKT LITTERATUR.....	48
9.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR .....	48
9.3 WEBBSIDOR .....	52
<b>BILAGA 1: INTERVJUER .....</b>	<b>52</b>
<b>BILAGA 2 SAMMANFATTNING AV RECENSIONER PÅ RECENSIONSSAJTER .....</b>	<b>66</b>
<b>BILAGA 3 RECENSIONER ONLINE .....</b>	<b>67</b>
THE JONES FAMILY PROJECT .....	67
ALBION .....	69
INDIGO STREET FOOD.....	72

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Användar-genererat innehåll (User generated content, UGC) är websidor där vem som helst kan vara med och skapa innehållet. Websidor med UGC i form av e-Word-Of-Mouth (e-WOM) har till stor grad förändrat hur kunder väljer produkter och tjänster. Många delar idag med sig av sina restaurang- och reseupplevelser online i form av texter, foton och videor på sociala medier, webbplatser samt recensionssajter. Kunders användande av UGC-baserade websidor så som restaurangrecensionssajter har därmed ökat vilket har medfört att både kunder och restaurangpersonal har blivit allt mer beroende av dessa recensionssajter (Lei och Law, 2014).

Kommentarsfält på websidor, bloggar och sociala medier samt recensionssajter har blivit plattformar där vem som helst kan dela sina åsikter (Proserpio och Zervas, 2015).

Restaurangägare kan numera förväntas se potentiella kunder utanför entrén som läser om andra kunders upplevelser av restaurangen på recensionssajter så som Yelp, TripAdvisor, Zomato, Opentable med mera. Yelp, TripAdvisor och Zomato är tre olika internetsajter med fokus på kundrecensioner av bland annat restauranger där kunder kan läsa och skriva sina egna restaurangrecensioner. Yelp är uppbyggt av ett system där recensenten ger poäng till restaurangen i form av 1-5 stjärnor (Luca, 2016). På TripAdvisor betygsätter kunden restaurangen samt använder fyra olika faktorer för att ge ett omdöme; mat, service, värde för pengarna och atmosfär (Lei och Law, 2014). På Zomato kan kunden söka efter restauranger, läsa information om restaurangen och finna menyer, även här kan kunden betygssätta restaurangen och ge sina omdömen i form av recensioner (Bai, 2015). På samtliga dessa recensionssajter har restaurangen i fråga möjlighet att svara på kundernas recensioner. Genom Opentable kan kunden boka bord på restaurangen och i efterhand lämna kommentar och betyg på upplevelsen utifrån aspekterna mat, omgivning, service och värde för pengarna. Här har restaurangen själv inte möjlighet att svara på kundernas kommentarer (Opentable, 2016). Att kunder nu kan lägga upp recensioner online har gjort att dessa medier blivit ett alternativ till traditionella rekommendationer och word-of-mouth, och således även ett sätt för restauranger att marknadsföra sig (Luca, 2016).

Under de senaste två decennierna har krav på ansvarsskyldighet, transparens och effektivitet hos företag lett till en mängd sociala åtgärder, i form av exempelvis kundrecensioner som

syftar till att utvärdera produkters prestanda, individer och organisationer. Ett kännetecken för många av dessa recensionssajter är att de förlitar sig helt och hållet på UGC. Dessa sociala redogörelser av kvalitet är mycket viktiga och utmanande trender för organisationer då recensionssajter har visat sig ha ett stort förtroende hos sina användare. Detta gäller inte bara det personliga förtroendet för kunskapsutbytet mellan recensenterna, men även att människor litar på systemet i form av numerisk ranking av restaurangerna som uppstår vid kundernas betygssättning (Jeacle och Carter, 2001). Levy, Duan och Boo (2013) gjorde en undersökning av hotell och hur de hanterat fenomenet med recensionssajter, vilka kommunikationsstrategier de använder sig av och hur det kan vara ett verktyg som använts för att marknadsföra sig. Någon liknande undersökning har ännu inte gjorts för restauranger som även detta är en bransch som i och med en ökad trend att äta ute och därmed ökad konkurrens mellan restauranger förlitar sig starkt på UGC i form av recensioner online för att marknadsföra sig. Både hotell och restauranger har liknande specifikationer i tjänsten de erbjuder i och med att de båda branscherna är ute efter att ha så nöjda kunder som möjligt, produkten som erbjuds skiljer sig dock åt mycket. Hotell förlitar sig till exempel till stor del på servicescape (extern och intern miljö, Booms and Bitner, 1981) som ett sätt att få nöjda kunder, medan tidigare studier som undersökt kundservice och nöjda kunder i restaurangbranschen har funnit att kvalitén hos en restaurang är ett samspel av fyra faktorer; matkvalitet, servicescape, servicekvalitet samt värde för pengarna (Al-Tit, 2015).

## **1.2 Problemdiskussion**

### **1.2.1 Kundnöjdhet**

Att äta ute har blivit allt vanligare, allt fler restauranger har öppnat, detta har lett till att kunder har fler restauranger att välja på, vilket medför att recensioner online kan vara avgörande vid val av restaurang. Nyckeln till popularitet i form av antal besökare och word of mouth är att leverera högkvalitativ service och mat som i sin tur leder till nöjda kunder. I restaurangbranschen använder kunder vanligtvis mat, servicescape, personalen och värde för pengarna som viktiga komponenter i sin utvärdering av restaurangen (Ryu, Lee och Kim, 2012). En kombination av dessa viktiga egenskaper resulterar i att kundens uppfattning av restaurangen är positiv, och leder i sin tur till ökad kundnöjdhet och kundlojalitet (Ryu, Lee och Kim, 2012). För att motverka att kunder klagat eller sprider negativ word of mouth om restaurangen är det även viktigt att man applicerar en bra service recovery strategi i sin verksamhet. Service recovery är åtgärder för att vända en missnöjd kund med klagomål till en

nöjd kund, genom att exempelvis lyssna på kunden och vara förstående eller kompensera kunden i form av gratis mat eller andra förmåner (Mostafa, Lages, Shabbir, och Thwaites, 2015). Tidigare studier har funnit att servicescape eller personalens service avsevärt kan påverka en restaurangs image. Förhållandet mellan kvalitet, kundnöjdhet och rekommendationer från nöjda kunder har visat sig vara hög (Ryu, Lee och Kim, 2012).

### **1.2.2 Recensioners inverkan**

Tidigare studier har visat att en höjning av en stjärna i betyg på Yelp medför en höjning av restaurangens inkomst med 5-9 procent. Detta är ett exempel på hur viktiga dessa recensionssajter kan vara för restaurangen. Efter att Yelp startade har fristående restauranger ökat sin marknadsandel gentemot kedjorna, vilket visar på att recensioner på recensionssajter eller så kallade electronic word-of-mouth (eWOM) är ett substitut för traditionella former av word-of-mouth och rekommendationer, fler kunder får i och med detta reda på att restaurangen finns och om den är värd ett besök (Luca, 2016).

Trender i sökvolymer online för recensionssajter som Yelp och TripAdvisor har visat att kundrecensionsfenomenet växer i popularitet (Luca, 2016). Undersökningar har visat att kunder litar mer på UGC än på traditionella typer av marknadsföring (Salshutz, 2014). Vikten av att aktivt arbeta för att få positiva kundrecensioner har därmed ökat. Den alltmer framträdande rollen UGC har kräver att man använder recensioner online för marknadsundersökningar, service recovery och förbättringsmöjligheter (Levy, Duan och Boo, 2013).

Restaurangbranschens konkurrens har enligt tidigare studier tyckts vara baserad på faktorer såsom företagets rykte eller nivå av servicekvalitet (Wu och Liao, 2016). I och med uppkomsten av kundrecensionssajter har traditionell restaurangkritik i form av publicerade tidningsrecensioner gjorda av professionella recensenter inte lika stor vikt. Nu kan alla vara en matkritiker (Proserpio och Zervas, 2015). Dagens ungdomar och unga vuxna är de som i störst utsträckning anammat trenden med att skriva recensioner online. I en studie av millenium-generationen (människor födda från tidigt 1980-tal till tidigt 2000-tal) med 1000 deltagande, visade det sig att 88 % av dem använder sin mobiltelefon eller internet när de ska bestämma vart de ska äta, detta visar på hur viktigt det är att restauranger arbetar aktivt med recensionssajter. Millenium-generationen står för en tredjedel av populationen, och de äter ute ofta. (Proserpio och Zervas, 2015). Enligt Salshutz (2014) kan effekten av konsumentkritik



online vara mycket stor. Positiv så som negativ kritik kan påverka vilken restaurang eller produkt en kund väljer.

### **1.2.3 Kommunikation på recensionssajter och förbättringsmöjligheter**

Recensioner online har blivit så pass vanliga att de även har blivit ett sätt för restauranger själva att synliggöras och marknadsföra sig. Samtidigt kan detta vid negativa recensioner skada restaurangernas rykte, vilket gör att restauranger idag i ännu större grad måste arbeta med kundnöjdhet (Ruy, Lee och Kim, 2012). Detta gäller speciellt när klagomål uppstår på plats, då har restaurangen en chans att återfå förtroende från kunden direkt genom att tillämpa service recovery (Gustafsson, 2009). Genom att använda sig av en lyckad service recovery strategi kan restaurangen vända en negativ upplevelse till en positiv och få kunden till att vilja göra återbesök och sprida positiv word-of-mouth om restaurangen (Wong, Newton, och Newton, 2014).

Undersökningar inom hotellbranschen har visat att negativa recensioner har varit av särskilt intresse för ägare och chefer, dessa recensioner är de som har visat högst grad av svar från ägarna och cheferna. Anledningar till att mest tid läggs ner att svara på dessa recensioner tros vara att de är så pass tillgängliga för alla, kan komma att spridas snabbt och kanske till och med förstöra företagets rykte. Det har även visat sig att recensioner online kunnat vara vägledare till potentiella områden för förbättring. Dock finns det inte ännu några vedertagna riktlinjer för hur man som restaurang ska arbeta med recensioner online för att verksamheten ska kunna dra nytta av detta nya sätt att bli recenserade. Detta innebär ett problem för många restauranger då UGC lätt kan komma att bli ett problem istället för en möjlighet till positiv marknadsföring om det inte hanteras på ett bra sätt. Effektiva lösningar i form av förbättring och svar på recensioner har visat sig kunna öka kundlojaliteten och därmed också positiv word of mouth (Levy, Duan och Boo, 2013).

Även om befintlig litteratur har belyst olika aspekter av service och hur man kan återfå förtroende från kunder i online-sammanhang har det ännu inte framkommit riktlinjer för hur restauranger som är en av de branscher som blir recenserade mest bör gå till väga när det kommer till recensioner online och hur det kan användas som ett verktyg till förbättring. Feedback från kunder, både positiv och negativ, kan bidra till kvalitetskontroller och en kontinuerlig förbättringsprocess (Levy, Duan och Boo, 2013). Effektivt förbättringsarbete vid

negativa recensioner har visat sig positivt påverka image och kundåterbesök samt lojalitet (Huppertz, 2007).

Levy, Duan och Boo (2013) kom efter en undersökning gjord på hur hotell svarar på recensioner online fram till fyra kommunikationsstrategier organisationer kan använda sig av på recensionssajter, enligt dem kan dessa strategier bestå av följande punkter:

- Att använda sig av recensionssajterna som ett tecken på vilken image organisationen har och arbetar aktivt med att vara uppdaterade på den feedback som kommer in
- Att aktivt arbeta med att få kunder att lägga upp recensioner online
- Att använda recensionerna för att kommunicera med personal och för att förbättra verksamheten
- Att svara på ALLA recensioner på ett positivt och personligt sätt, och så snabbt som möjligt

Både hotell och restauranger är mycket utsatta av recensioner online och endast strategier från hotellbranschen om hur man hanterar UGC i form av recensioner online har undersökts.

Därför anser författarna att det är viktigt att lyfta fram hur restauranger arbetar med recensioner och hur de kan vara ett verktyg som används för att förbättra verksamheten och den service restaurangen erbjuder sina kunder (Levy, Duan och Boo, 2013). Service och tjänster som inte matchar kundernas förväntningar kan ge upphov till en rad negativa resultat, till exempel minskad kundnöjdhet eller till och med ilska mot företaget. Uppmärksamhet har därför riktats mot förståelse för metoder så som tillmötesgående, kommunikation eller ersättning till kunder genom service recovery. Inom hotell- och restaurangbranschen har kundens roll beskrivits som överordnad då det är serveringspersonalen som är underordnad och deras roll är att ”skämma bort” kunden. Det är fortfarande oklart om kundens ”maktroll” gör att restaurangens eller hotellets service recovery ansträngningar kan ha mindre effektivitet än vid andra köpta tjänster (Wong, Newton, och Newton, 2014).

### **1.3 Syfte**

Syftet med undersökningen är att undersöka hur restauranger arbetar med recensioner online för att ta reda på om de används som en vägledare till förbättring av servicefaktorerna (matkvalitet, servicekvalitet, servicescape och värde för pengarna), och om det används som ett verktyg för att utöva service recovery.

## **1.4 Avgränsningar**

Restaurangerna som undersöks måste finnas listade på någon av recensionssidorna Yelp, TripAdvisor, Zomato och Opentable.

## **2. Metod**

### **2.1 Metod för litteratursökning**

Litteratursökningen började med en bredare sökning för att få en bredare och större kunskap om restaurangbranschen och recensionsfenomen online, samt för att undersöka tidigare teorier inom ämnet. Litteratursökningen bestod till en början av vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur. Den information som går att hitta i tryckt litteratur är noggrannare genomstuderad och undersökt än den i vetenskapliga artiklar, medan vetenskapliga artiklar generellt sätt är mer uppdaterade till de senaste diskussionerna inom ämnet. Därför har en blandning av dessa använts i arbetet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Till en början gick litteratursökningen ut på att finna bakgrundsfakta till TripAdvisor, Yelp, Zomato och Opentable, samt information om kundservice och kundnöjdhet inom restaurangbranschen för att skapa en bra grund för bakgrund, problemformulering och syfte. En bred systematisk sökning av källor som för redan vedertagna definitioner och teorier så som uppslagsverk, kurslitteratur och vetenskapliga artiklar undersöktes för att få information om UGC, recensionssajter och vilka faktorer som leder till kundnöjdhet i restauranger. I ett senare skede i litteratursökningen användes ett smalare litteratursökningssätt då en starkare fokusering på ämnet kunde göras. Relevansen för olika typer av litteratur har bedömts genomgående i litteratursökningen (Rienecker & Stray Jørgensen, 2012). Sökmotorer som har använts är Google Scholar och Summon på Blekinge Tekniska högskola, detta för att försäkra oss om att artiklarna höll en vetenskaplig nivå som tidigare blivit granskade innan de lagts upp. Detta för att öka reliabiliteten av källorna (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

### **2.2 Metod för undersökning**

Uppsatsen lutar sig mot en induktiv, tolkande ansats. Detta har valts då användandet av en mer induktiv ansats enligt Holme och Solvang (1997) gör så att de grundläggande teorierna tillåts vara mindre utvecklade, och empirin kan istället användas som ett verktyg för att utveckla teorier. Då det finns relativt lite undersökningar för det aktuella ämnet inom restaurangbranschen ansågs detta av författarna som den optimala undersökningsmetoden. I huvudsak har kvalitativ undersökningsmetod, i form av fördjupad analys av tre stycken fallstudier använts. Då undersökningen är baserad på fallstudier av endast tre studieobjekt kan normalt de slutsatser som dras av undersökningen inte generaliseras till andra fall. Undersökningen har dock bidragit till propositioner vilkas generella giltighet kan prövas,

dessa kan påvisa om vi ser stöd eller inte för de propositioner som valts och om dessa kan användas för ett större antal fall. Kvalitativa och kvantitativa metoder kan komplettera varandra och vi har valt att använda oss av dessa i en kombination. Kvalitativa fallstudier i form av besöksintervjuer med olika anställda och ägare på restauranger har använts, samt kvantitativ metod för att generalisera och möjligen verifiera de propositioner som genererats utifrån de kvalitativa fallstudierna genom kvantitativa observationer i form av statistik på recensions sajter. Genom att vi då lutar oss mot en induktiv metod har vi möjlighet att dra allmänna slutsatser från de enskilda fallen som studerats (Holme, I.M., Solvang, B.K., 1997)

För att besvara det syfte som fastställts har fallstudier av tre restauranger i området Shoreditch i London valts. Fallstudier är lämpliga för att fokusera på syften som vill ta reda på *hur* och *varför* (Yin 2004). Fallstudierna som gjorts består av en kvalitativ samt en kvantitativ del. Den kvantitativa delen kommer att ta fram data som innehåller ett antal recensioner för var och en av de tre restaurangerna, antal poäng på de olika recensions sajterna samt restaurangernas svarsmönster. Den kvalitativa delen kommer att bestå dels av en analys av respektive restaurangs recensioner och restaurangernas svar på recensionerna samt kvalitativa intervjuer genomförda på antingen den som ansvarar för att svara på recensionerna eller träning av personal, samt intervjuer hos två anställda på respektive restaurang, en serveringspersonal och en kökspersonal. På grund av att tre olika organisationer har undersökts klassas detta som en flerfallstudie, vilket innebär att resultatet från de olika restaurangerna har kunnat jämföras för att se vilka skillnader och likheter som upptäckts mellan dem (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) menar att svaren från en besöksintervju ger högst grad av detaljrikedom med de negativa aspekterna av en begränsad urvalsgrupp. Vi anser därmed att denna typ av datainsamlingsmetod var att föredra för det valda syftet för undersökningen. Både ägare, chefer och anställda på service- respektive kökssidan intervjuades. Detta för att ta del av information från människor i olika roller i restaurangen som kan ha olika syn på recensions sajter (Chamberlain-Salaun, Mills och Usher, 2013). Intervjuguiden togs fram efter att tidigare teori som redogjorts för i den teoretiska ansatsen studerats. Ett antal propositioner togs fram och utifrån dessa skapades frågor som var anpassade till ägare och chefer och frågor som var anpassade till anställda. Dessa öppna huvudfrågor anpassades så att följdfrågor kunde ställas om sådana uppkom i och med den intervjuades svar. Detta för att få ut maximalt med information från intervjuerna. Valet av att utföra en besöksintervju möjliggjorde för de

intervjuade att utveckla och förtydliga sina svar utan att vara begränsade till den ursprungliga frågan (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014). Frågorna som tagits fram syftar till att besvara de propositioner som formulerats för att undersöka ifall det finns stöd för dessa eller inte. Då intervjuguiden är öppen för följdfrågor innebar även detta att det senare uppkom ytterligare följdfrågor efter genomgång av insamlad data i form av svar på frågorna. Detta medförde att en andra intervju av de intervjupersoner där sådana följdfrågor uppkommit ansågs nödvändig. Detta för att förstärka eller ge ytterligare förklaring till data som tagits fram vid första intervjun. Vi ville med en kvalitativ intervju undersöka de intervjuades erfarenheter, känslor och agerande. Beskrivningar som påvisade kvalitativa olikheter och variationer i fenomen som har med de intervjuades arbete med recensionssajter att göra undersöktes genom intervjun (Kvale, 2007).

Kompletterande kvalitativa och kvantitativa undersökningar gjordes även. Detta för att andra aspekter av hur restaurangerna arbetar med recensioner online än endast vad de intervjuade berättar i intervjuerna skulle kunna upptäckas. Den kompletterande kvalitativa undersökningen bestod av att studera hur de olika restaurangerna svarade på positiva respektive negativa kundrecensioner av restaurangen online, för att kunna se ifall det som sagts i besöksintervjun stämde överrens, alternativt att hitta nya infallsvinklar. TripAdvisor valdes här ut bland recensionssajterna eftersom samtliga studieobjekt finns listade på denna recensionssajt. Den kompletterande kvantitativa undersökningen bestod av insamling av data bestående av statistik på recensionssajter där de olika studieobjekten är listade. Här samlades in hur många kundrecensioner restaurangerna hade fått på de fyra nämnda recensionssajterna, TripAdvisor, Yelp, Opentable och Zomato, vilket medelbetyg respektive undersökt restaurang hade på respektive recensionssajt, och ifall de svarar på positiva respektive negativa recensioner. 10 stycken recensioner från varje studieobjekt studerades för att se mönster i restaurangernas svar på recensioner. Genom att använda oss av både kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder har vi möjlighet att uppnå ett resultat som har större grund än ifall vi endast hade använt oss av en av dem (Kvale, 2007).

### **2.3 Val av studieobjekt**

Fallstudierna har genomförts på tre restauranger i London, Shoreditch. Shoreditch är ett område i östra London där många yngre och trendmedvetna människor håller till. Dessa grupper är enligt Chen och Xie (2005) människor som är aktiva på sociala medier och som

därigenom har visat sig oftare tenderar att skriva recensioner på en restaurangrecensionssajt och även läsa dem. Shoreditch är ett restaurangtätt område som har både lokala besökare och människor från andra delar av London och världen. Living in London (2016) har uttalat sig om att London är en stad med en stor restaurangkultur där invånarna ofta går ut och äter. Då det visat sig att London och i synnerlighet Shoreditch är ställen där recensionssajter används till relativt stor grad redan ansåg vi att Shoreditch var bra område att koncentrera oss på i denna undersökning. Särskilt då vi utifrån ovan källor bedömde att det fanns möjlighet att hitta restauranger som arbetar aktivt med recensioner online (Living in London, 2016).

Vid utförandet av intervjuer och fallstudier krävs en djupare ingång i varje studieobjekt, vilket således kräver mer tid. I och med att arbetet har begränsad tid gjordes en bedömning att tre stycken studieobjekt var att föredra. Färre skulle inte ge lika stor tillförlitlighet och fler studieobjekt kräver mer tid. Intervjuer genomfördes dels av den som ansvarar för restaurangens kommunikation på recensionssajterna och den som ansvarar för träning av personal, och även av restauranganställda från både serveringspersonalen och kökspersonalen. Den här kombinationen togs fram för att ha möjlighet att undersöka de propositioner som togs fram efter teorisökningen. De intervjuade tillfrågades innan intervjun ifall de önskade vara anonyma vid undersökningen. Detta för att de intervjuade skulle känna sig bekväma i situationen och inte lämna sitt namn om de inte så önskade. Samtliga intervjuade bad om att vi skulle hålla deras namn utanför uppsatsen, men samtliga medgav att vi kunde delge deras position och i vilket företag de arbetade i.

Studieobjekten som undersöktes är:

**The Jones family project (benämns från och med nu JFP)** – The Jones family project är en restaurang och bar i Shoreditch som grundades av en ”modern familj” av vänner. Det speciella med JFP är de ständigt ändrar utseendet av restaurangen och baren. Under dagen fungerar JFP som ett kafé som kan fungera som en arbetsplats för kunderna, medan de på kvällen vänder på baren så att det blir en bar istället för att se ut som ett kafé. Även restaurangen som ligger på nedervåningen ändras ständigt då de har en privat hörna som ofta ändrar design och koncept (miventures, 2016). JFP project lägger stor vikt vid inköp av produkter som de använder sig av i restaurangen och baren. Deras kött kommer från bönder och slaktare de känner och litar på, och all deras fisk kommer från en hållbar källa. Stor vikt läggs även ner vid val av de drycker som säljs, deras öl- och gin-sortiment är ofta närproducerat (The Jones family project, 2016). Restaurangen har plats för 150 gäster och har

26 stycken anställda, de har budgeterat för en inkomst på £2m i år. JFP project grundades år 2013 (miventures, 2016). JFP faller in i prisklass ”hög” på recensionssajterna.

**Albion** – En brittisk restaurang och kafé med en liten angränsande livsmedelsbutik. Albions fokus är att erbjuda sina kunder brittiska och organiska råvaror, i och med att de även har ett bageri på plats är alla deras bröd och bakverk tillverkade på plats. Restaurangen har plats för 60 gäster och har 50 stycken anställda, de har budgeterat för en inkomst på £3.4m i år. Restaurangen faller inom prisklassen ”mellan” på recensionssajterna. Albion grundades år 2009. Utöver deras kafé i Shoreditch har de även öppnat upp restauranger vid Bankside, Clerkenwell och ytterligare en i Shoreditch. Albions ägare äger även ett hotell och en takterrassrestaurang i samma byggnad som Albion (Albion, 2016).

**Indigo street food (benämns från och med nu Indigo)** - En indisk restaurang som har som fokus att introducera indisk gatumat till Storbritanniens ”high street”. Deras rätter är baserade på mat som indier äter varje dag och deras kockar som alla härstammar från Indien introducerar ständigt nya rätter som representerar Indien. Restaurangen grundades år 2013, den har plats för 80 gäster och har 14 stycken anställda och faller in i prisklass ”låg” på recensionssajterna. Indigo har öppnat 5 restauranger i London, varav två av dem ligger i Shoreditch området. De erbjuder sina kunder både take-away alternativ och ett alternativ att äta inne i restaurangen. Vi har inte fått några uppgifter om restaurangens årliga inkomst (Indigo street food, 2016).

Dessa tre restauranger valdes ut av ett antal anledningar. Samtliga ligger i området för undersökningen, det vill säga Shoreditch, London. Samtliga arbetar på ett eller annat sätt med recensionssajter och UGC. Utöver detta erbjuder de tre restaurangerna olika mat och koncept och har även olika prisklasser. Detta har gett en bredd i undersökningen vilken författarna anser intressant då detta innebär att undersökningen inte begränsar sig till att endast undersöka en enskild typ av restaurang.

## 2.4 Tillvägagångssätt

För att samla in data till den empiriska delen kontaktade vi restauranger i Shoreditch-området tills det att vi fann tre stycken som hade tid och möjlighet att låta oss komma och genomföra en intervju. Vi började med att intervjua en av restaurangägarna och två stycken ur personalen hos restaurangen JFP. Efter det intervjuade vi restaurangchefen på Albion samt två stycken



från personalen. Slutligen intervjuade vi restaurangchefen för Indigo samt två från personalen. Intervjuerna genomfördes på personal inom olika positioner hos vardera restaurangerna, detta för att vi ville se om vi skulle få fram olika svar beroende på vilken position intervjupersonen hade inom restaurangen. Vi ämnade i och med detta att undersöka hur recensionssajterna kan användas som verktyg till förbättring. Vilken påverkan recensionerna har på chefers och ägares sätt att leda sina anställda, hur viktiga recensionerna är för chefer respektive anställda, samt hur de har förändrat kommunikationen med sina kunder och anställda. Intervjuerna spelades in av författarna, anteckningar gjordes även för att skriva ner uttalanden, reflektioner och idéer som kom när författarna läste, lyssnade och såg på materialet (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014). Vid de olika intervjuerna ställdes följdfrågor som grundades på de svar som framkom under intervjuerna, längden på intervjuerna kom därför att variera beroende på dels hur utförliga svaren var samt på hur många följdfrågor som ställdes (Kvale, 2007). Efter att en första intervju ägt rum och svaren analyserats utfördes en andra intervju med var och en av de intervjuade för att komplettera med ytterligare frågor som uppkom under bearbetningen av svaren. Intervjuerna finns i sin helhet i bilaga 1.

Efter intervjuerna har recensioner som har gjorts av kunder online på recensionssajten TripAdvisor och de svar som restaurangerna har skrivit till recensenten undersökts. I dessa recensioner har restaurangen även betygssatts av kunden. Betygen ligger på en skala från 1-5 där 1 är lägst och 5 högst. Vi har kollat på de 10 senaste recensionerna som har skrivits av kunder på TripAdvisor. Detta är de 10 senaste recensioner som fanns den 10 juni. Urvalet av de recensioner som följer utgick dels ifrån att restaurangen måst ha svarat på recensionen, och dels betyget. Både positiva och en negativa recensioner av restaurangerna som är besvarade har samlats in. För Indigo fanns det dock inga besvarade recensioner som är positiva. Vi ville undersöka detta för att se om de svar som restaurangerna angav vid intervjuerna angående hur de svarar på recensioner stämmer med vad man kan avläsa på recensionssidan.

## **2.5 Metodkritik**

En fallstudie passar sig då målet med undersökningen är att undersöka ett samtida problem ur ett verklighetsperspektiv (Yin, 2004), då det ännu inte undersökts hur recensionssajter påverkar en restaurangs arbetssätt. Fallstudien kommer att gå in på djupet i organisationerna och undersöka chefers, ägares och anställdas arbetssätt med recensioner online. Till skillnad från en enkätundersökning som har en stor bredd och som lätt skulle kunna generaliseras då

urvalet är större, kommer denna typ av undersökning innebära att resultatet inte kan generaliseras i samma grad då man inte kan dra en generell slutsats utifrån ett så litet urval (Kvale, 2007). Syftet är istället att ge en rik detaljerad beskrivning av en företeelse i dess kontext, en tolkning kommer även att göras utifrån den teori som samlats in om varför vissa händelser inträffade och varför vissa resultat och effekter uppstod (Kvale, 2007). Valet att ha mer än en organisation att undersöka innebär att det finns jämförelsemöjligheter mellan de olika organisationerna, dock kommer detta att innebära att mindre tid kan avsättas till varje enskilt fall (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014).

## **2.6 Analyismetod**

Efter insamling av data analyserades den. Detta gjordes i en rad olika steg som vi kommit fram till genom en kombination av den ursprungliga teorin vi fått fram och propositionerna samt insamlad empiri. I insamlad data från besöksintervjuerna letade vi efter tecken på uttalanden som gav stöd för propositionerna. Eller tecken som bekräftade att inget stöd fanns för propositionerna. I den kvalitativa datainsamlingen från recensionerna online analyserade vi hur restaurangerna hade svarat på recensionerna i förhållande till vad de intervjuade ägarna och cheferna svarat vid intervjun, då detta i de flesta fall var samma personer. I insamlad kvantitativ data i form av statistik som samlats in rörande studieobjektets medelbetyg på recensions sajterna, svarsfrekvens på positiva respektive negativa recensioner, samt antal recensioner som skrivits analyserades samband mellan dessa och de beteenden som de intervjuade visade, exempelvis ifall det var någon skillnad på svarsfrekvensen från restaurangen beroende på antal recensioner (negativa eller positiva). Vi sökte även efter citat som antingen gav stöd för eller som motsade propositionerna.

Analysen sker utifrån service recovery följt av dess aspekter i form av de servicefaktorer som har undersökts. Analysen fortsätter in på personalens utbildning och roll inom företaget i relation till recensioner online, för att sedan komma in på recensionerna online. Den insamlade empirin analyseras i dessa avsnitt utifrån de framtagna propositionerna och den teoretiska referensramen.

## **2.7 Validitet och reliabilitet**

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) definierar validitet som förmågan att mäta det som man avser att mäta. En undersöknings validitet beror alltså på om undersökningen i slutändan undersökte det som var planerat. Vi kan konstatera att undersökningen är valid då syftet med

undersökningen är att undersöka hur restauranger arbetar med recensioner online för att ta reda på om de används som en vägledare till förbättring av servicefaktorerna (matkvalitet, servicekvalitet, servicescape och värde för pengarna), och om det används som ett verktyg för att utöva service recovery. och det är detta som har tagits fram, undersökts och analyserats.

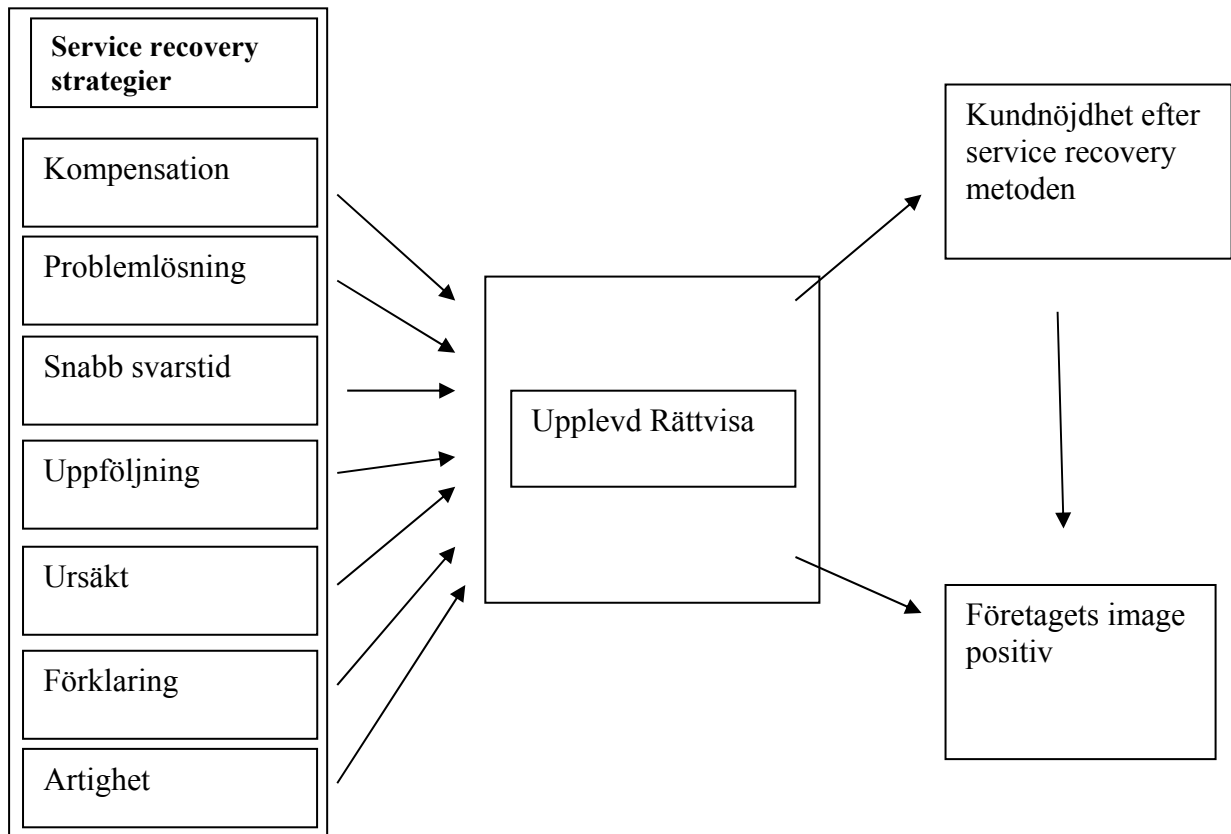
Vår undersökning ska kunna ge tillförlitliga svar och innebära att andra undersökare ska komma fram till samma svar vid en senare undersökning vid ett annat tillfälle och vid ett annat urval för att den ska anses vara reliabel (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014). En annan unik urvalsgrupp skulle möjligen kunna svara annorlunda än den urvalsgrupp som används i den här undersökningen då vi har använt oss av en så pass liten urvalsgrupp. Detta drar ner reliabiliteten på undersökningen. Dock har vi kunnat utföra en mer ingående empiriinsamling i och med att vi använt oss av bland annat besöksintervjuer. Detta gör att undersökningen kan anses hålla en viss grad av reliabilitet.

### **3. Teoretisk ansats**

#### **3.1 Service recovery**

Kunder som upplever dålig service är ett stort bekymmer för organisationen som utför tjänsten, detta på grund av den potentiella påverkan misslyckandet i servicen har. Sättet att hantera klagomål är därför kritiskt för att upprätthålla och utveckla kundrelationer. För att vända den negativa situationen till något positivt krävs en bra metod av service recovery. Service recovery handlar om hur organisationen reagerar vid ett misstag, och är ett verktyg för att vända en negativ situation till något positivt och lönsamt. När ett företag genomför service recovery på ett bra och framgångsrikt sätt, kommer det att få kunden att känna större förtroende och engagemang för företaget. Kunder som upplever denna positiva service recovery är mer benägna att dela med sig av sina positiva erfarenheter till andra (Gustafsson, 2009).

En framgångsrik service recovery strategi, omfattar tjänsteleverantörens åtgärder för att bemöta det upplevda servicemisslyckandet, det är också grundläggande för att utveckla, underhålla och förbättra relationerna med kunder. En framgångsrik metod för service recovery genererar också andra positiva resultat av marknadsföring utöver tillfredsställelse hos kunden, nämligen återköpsavsikter och word-of-mouth kommunikation. Eftersom dessa och flera andra resultat har studerats är service recovery nyckeln i konsumenternas utvärderingar av organisationen och deras service.



Figur 1. Koppling mellan service recovery strategier, företagets image och kundnöjdheten (Mostafa, Lages, Shabbir, och Thwaites, 2015).

Processen för service recovery kännetecknas ofta av genomförandet av service recovery strategier som syftar till att mildra effekten av service misslyckanden. Dessa återhämtningsstrategier innefattar normalt en ursäkt, en förklaring, en lösning för problemet, kompensation, en omedelbar åtgärd för att rätta till problemet, liksom artig och respektfull konversation med den onöjda kunden. Genomförandet av organisationens service recovery strategier påverkar direkt kundens uppfattning. I synnerhet när en tjänst har en negativ effekt som får kunder att klaga initieras en dialog mellan tjänsteleverantören och kunden, vilket resulterar i klagomålshanteringsbeslut och tillhandahållande av vissa ekonomiska, sociala eller psykologiska kompensationer till kunder. Varje steg i denna process är föremål för en rättvisebedömning av kunden och kan resultera i hans eller hennes känsla av rättvisa eller orättvisa. Man har i och med detta funnit att det finns en direkt koppling mellan en organisations image och service recovery.

En del service recovery strategier så som ersättning, problemlösning, snabb svarstid, uppföljning, ursäkt, förklaring och artighet, har en positiv inverkan på upplevd rättvisa hos

kunden. Med anledning av dessa strategiers relationer till graden av rättvisa kunden upplever efter service recovery-processen är det mycket viktigt för chefer att förstå det potentiella värdet för service recovery då det har konsekvenser som antingen kan skada eller förbättra organisationens image (Mostafa, Lages, Shabbir, och Thwaites, 2015).

Proposition 1: Restaurangen håller sig uppdaterade på de recensioner som kommer in och tror att det bestämmer om restaurangen har en positiv image, det vill säga om det är en populär restaurang för kunder att besöka.

Proposition 2: Restaurangen svarar på ALLA recensioner

### **3.2 Servicefaktorer**

Kundens syn på kvalitén av en restaurang kan utvärderas genom en jämförelse av kundens inledande förväntningar och dennes slutgiltiga upplevelse. Restaurangupplevelsen är därmed ett resultat av skillnaden mellan kundens tidigare förväntningar av restaurangen och kundens faktiska upplevelse vid besöket. Överskrider den upplevda kvalitén den förväntade kvalitén kommer kundnöjdheten vara hög. Är däremot den upplevda kvalitén sämre än vad kunden förväntat sig sedan innan besöket kommer detta resultera i låg kundnöjdhet och eventuella klagomål som leder till att service recovery måste användas. Detta medför att samma restaurang och dess kvalitét kan uppfattas olika för olika kunder beroende på vilka förväntningar kunden har haft sedan tidigare (Al-Tit, 2015).

Tidigare studier som har undersökt kvalitén på restaurangservice har använt sig av tre dimensioner; kundservice, kvalitén på maten, fysisk omgivning (eller servicescape) och värde för pengarna. Matkvalitén har visat sig ha en direkt, positiv påverkan på kundnöjdheten. Kundnöjdhet när det gäller service har definierats till vilken grad servicen uppnår eller överskrider kundens förväntningar. Servicescape har visat sig ha en inverkan på kundens syn av restaurangens image (Ryu, Lee och Kim, 2012). Om kunden har en hög grad av kundnöjdhet leder detta till en positiv inverkan på kundlojaliteten och även restaurangens image. De tre dimensionerna av restaurangens kvalitét har alltså en inverkan inte bara på kundnöjdheten, men även på kundlojaliteten (Al-Tit, 2015).

Proposition 3: Restaurangen använder recensionerna för att förbättra verksamheten genom att arbeta aktivt med att förbättra sådant som anmärkts i negativa recensioner.

### **3.2.1 Servicekvalitet**

De anställda är den viktigaste kontakten mellan restauranger och deras kunder, denna kontakt kan komma att avgöra kundens reaktioner och viljan att återbesöka restaurangen. Kunder som har en positiv erfarenhet av en restaurangs service kommer sannolikt att bedöma kvalitén på restaurangen på ett positivt sätt (Chen, 2012).

Faktorer som enligt Chen (2012) har visat sig spela roll när det kommer till personalens servicekvalitet har varit effektivitet, snabb service men även personalens förmåga att svara på kundernas frågor. Effektivitet spelar en stor roll när det kommer till kundens uppfattning av servicekvaliteten, att behöva vänta på antingen en måltid eller på att personalen ska ta emot en beställning påverkar kundens intryck negativt. De psykologiska aspekterna av väntetid är mycket viktiga i en restaurang, vissa restauranger har försökt fylla ut väntetider eller påverka dessa på ett positivt sätt genom att erbjuda kunder tidningar eller underhållning medan de väntar på maten (Chen, 2012).

Service innehåller en del egenskaper som produkter inte gör. Service kan inte ses som delbar, detta eftersom tjänsten inte kan separeras från sina leverantörer (serveringspersonal och kökspersonal). Eftersom kunden också är närvarande då tjänsten produceras innebär det att leverantör-kundinteraktion är en särskild funktion i tjänstens marknadsföring, både serveringspersonalen och kunden påverkar tjänsten. Service innebär stor variation, kvaliteten kan variera beroende på vem som utför servicen, när den utförs och hur den utförs. Exempelvis kan en restaurang som har bra rykte för service ha en anställd som inte ger lika bra service.

I företag med inriktning på tjänster och service samspelar kunder och serveringspersonalen för att skapa tjänsten. Effektivt samspel beror framförallt på serveringspersonalens färdigheter och vilka stödprocesser som finns bakom de anställda. Framgångsrika tjänsteinriktade företag fokuserar således sin uppmärksamhet både på kunderna och på sina anställda. De har förståelse för den vinstkedja som kan leda till ökad inkomst, den består av fem länkar; inre tjänstekvalitet, man anställer de som har mest färdigheter att utföra jobbet, man fokuserar på träning, och stöder de som ansvarar för interaktion med kunder detta leder till nöjda och produktiva anställda vilket resulterar i större värde i servicen. Effektivt och ändamålsenligt kundvärde och serviceleverans leder till nöjda och lojala kunder som kommer tillbaka och sprider positiv word of mouth, vilket leder till större inkomst och tillväxt (Kotler, Armstrong, Harris och Piercy, 2013).

Resultat av undersökningar har visat vikten av att restaurangchefer uppmärksammar korrekt resursfördelning för att höja nivån på servicen. Personalen måste vara utbildad i kundkontakt vilket måste övervakas och bedömas av cheferna i form av kompetens, kunskap och attityd. Personalen bör vara empatiska och omtänksamma, pålitliga och tillgängliga, samt tillmötesgående. De måste vara motiverade och känslomässigt stabila vid alla tidpunkter. Servicekvalitet påverkar direkt både det kundupplevda värdet och uppfattningen av restaurangen (Voon, 2012). Det är serveringspersonalen som spelar störst roll vid utförandet av service recovery, det är de som utför alla de strategier som får kunden att känna en upplevd rättvisa och slutligen också kommer att påverka restaurangens image på ett positivt sätt (Wong, Newton, och Newton, 2014).

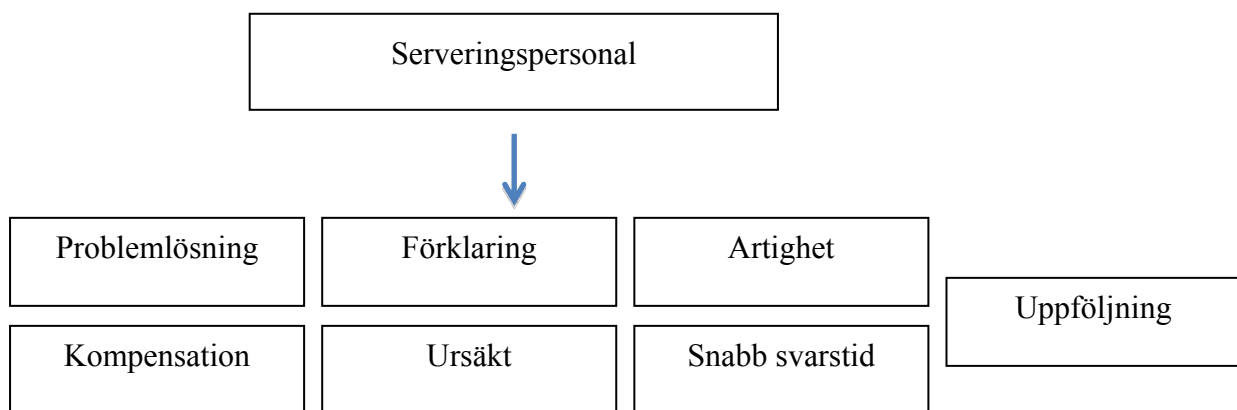


Fig. 2 koppling mellan serverings personal och service recovery

### 3.2.2 Matkvalitet

Kundens uppfattning av maten som serveras härleds av deras uppfattning om smaken av maten, vilken slags meny som erbjuds, mängden livsmedel, presentation, portionens storlek, om restaurangen kan hjälpa till att uppfylla vissa speciella kostönskemål, om det finns hälsosamma alternativ, hur färsk maten är, temperatur samt hygien. Kvalitén på maten är en viktig faktor i kundens bedömning av en restaurang, och en nödvändig faktor för att uppfylla kundens behov och förväntningar (Chen, 2012).

Resultat från tidigare studier har visat att livsmedelskvalitén faktiskt är den viktigaste faktorn som påverkar restaurangens image, vilket i sin tur påverkar kundens upplevda värde, kundnöjdhet och beteendemässiga avsikter så som avsikt att återvända och sprida positiva utlåtanden i form av word-of-mouth. Detta tyder på att en prioritering för att upprätthålla och förbättra livsmedel av hög kvalitet bör göras, snarare än att kostnadsbespara (Ryu, Lee och Kim, 2012). Chefer måste uppmärksamma maten eftersom det är en av de viktigaste delarna av restaurangen och i stor grad påverkar kundens upplevda värde. Om kvalitén på maten om



inte lever upp till kundens förväntningar kan det innebära att service recovery behöver ske för att upprätthålla en positiv image av restaurangen (Mostafa, Lages, Shabbir, och Thwaites, 2015).

Matkvalité under förväntan → Service recovery

Fig. 3 koppling mellan matkvalité och service recovery

### 3.2.3 Servicescape

Servicescape och atmosfär i restaurangen har visat sig påverka kundens bedömning av kvalitet samt beteende efter besöket i form av exempelvis rekommendationer och återbesök. Den fysiska miljön som kan påverka enskilda beteenden hos kunder inkluderar mått så som buller, musik, doft, belysning och temperatur. Fysisk layout som inkluderar arrangemang av möbler och utrustning, tecken, symboler och artefakter så som dekor och skyltar. Den fysiska miljön kan påverka kundernas fysiska komfort och rörlighet. Man har även funnit att en fullsatt restaurang tenderar att signalera hög kvalitet och förmedlar en gynnsam bild av restaurangen (Voon, 2012).

Den fysiska miljön gör mycket för att forma restaurangens varumärke. En restaurangs fysiska miljö kan effektivt utnyttjas för att stärka dess varumärke, förbättra kundnöjdheten samt stärka sin ställning gentemot konkurrenter. Komponenter i en restaurangs servicescape så som dekor, layout och atmosfär kan påverka en kunds värdesättande av restaurangen och även kundnöjdheten – vilket således blir en komponent som leder till kundlojalitet och positiva rekommendationer (Ryu, Lee och Kim, 2012).

Tilltalande miljö och bra service har en positiv påverkan på kundernas uppfattning av restaurangen, om kundens förväntningar utifrån den miljö han eller hon befinner sig i inte lever upp till förväntningar i form av matkvalitet och service kommer det ha en negativ effekt på kundnöjdhet, restaurangen måste alltså se till att alla dessa delar är i harmoni med varandra. Restaurangens servicescape kan associeras med restaurangens image, för att undvika att service recovery behöver upprättas gäller det att restaurangägare noggrant planerar restaurangens servicescape för att upprätthålla en positiv image av restaurangen (Ryu, Lee och Kim, 2012).

### 3.2.4 Värde för pengarna

Kundens val av restaurang är inte bara ett resultat av service, matkvalitet och servicescape, tidigare studier har även visat att värde så som pris och värde för pengarna kan påverka en

kunds val av restaurang (Chen, 2012). Prissättning eller det upplevda värdet av restaurangen har studerats i relation till kundens tillfredsställelse. Kostnader kan negativt påverka det upplevda värdet medan positivt upplevd servicekvalitet och matkvalitet leder till högre nivåer av upplevt värde för pengarna. Återbesök av restaurangen har visat sig påverkas starkt av upplevt värde. Priset är en viktig faktor för att locka kunder till restauranger (Voon, 2012). Enligt tidigare studier använder kunder pris som ett sätt att utvärdera sina förväntningar på service. Om den faktiska utkomsten är nära deras förväntningar av servicen kommer kundnöjdhet att uppstå, om däremot dess förväntningar inte uppnås kommer kunden ha en negativ upplevelse (Voss, Parasuraman och Grewal, 1998). Eftersom tjänster skiljer sig från produkter har förväntningar blivit en viktig del av tjänstens kvalitet. Priset är en viktig del i kundens förväntningar, människor har visat sig ha förväntningar på vad som är "adekvat service" med tanke på den prisklass man besöker (Toncar, Alon och Misati, 2010).

Endast kunden kan utvärdera huruvida en produkt eller tjänst skapar mervärde, begreppet kundens upplevda värde uppfattas som väldigt subjektiv och personlig. Tidigare studier har visat att varumärkesbilden har betydande inverkan på kundens upplevda värde, tillfredsställelse, och avsikt att återbesöka restaurangen. Om det upplevda värdet inte lever upp till kundens förväntningar kan det innebära att kunden känner en upplevd orättvisa, för att förhindra detta och förhindra att man behöver använda sig av service recovery gäller det att restaurangchefer sätter rätt pris för den produkt och den service de erbjuder. Detta för att restaurangens image ska vara enhetlig med vad som erbjuds dess kunder (Ryu, Lee och Kim, 2012).

### **3.3 Personalutbildning och anställdas roller inom restaurangen**

Restaurangbranschen är arbetsintensiv, arbetsvillkoren är långt ifrån perfekta, och de anställda kännetecknas ofta av betydande skillnader i nivå av utbildning, kvalifikationer och kulturella bakgrunder. Dessutom står de anställda för kärnan i restaurangens service och utgör en viktig källa till differentiering, och därmed är de även med och bestämmer, till stor utsträckning vilken upplevelse kunden kommer att ha vid sitt besök (Raub, Alvarez och Khanna, 2006). De anställda är den viktigaste faktorn för framgång och misslyckande i en organisation.

Arbetslivet har genomgått en dramatisk förändring under det senaste decenniet, företagen ställs mot internationella normer och krav på ökad transparens. I en restaurang kan därför den anställdes motivation vara den viktigaste faktorn för att nå kundnöjdhet. Personliga egenskaper och arbetsmiljö påverkar motivationen hos de anställda. Vid sidan av detta kan

incitament, belöningar samt servicebonusar medverka till att den anställda är motiverad att behålla sitt jobb och ge perfekt service till kunderna. Effektiviteten av motivation är mycket viktigt och avgörande för att motivera de anställda mot organisationens mål och den anställdas mål. Det finns en direkt och positiv relation mellan effektivitet, motivation och den anställdas produktivitet (Hazra, Pratim Sengupta och Ghosh, 2014).

En stark medvetenhet om vikten av ledarskapsutveckling och personalutbildning hos en restaurangs ledning leder till mer initiativ till att utbilda personalen. Restauranger som utför högre utbildning har enligt tidigare studier visat på en generell uppfattning hos ledningen om att utbildning leder till framgång. Dessa restauranger visade en tendens att integrera utbildning som en del av företagsstrategin. Utbildning av restaurangpersonal är ofta praktisk snarare än teoretisk och anammas ofta som en företagsstrategi. Det är framförallt en restaurangs tillväxtambitioner som är en logisk indikator på intresset för affärsutveckling och därmed initiativ att förbättra affärerna. Läger restaurangen stor vikt vid utbildningen är sannolikheten större att de utbildar personalen i kundservice. Enligt tidigare studier har kvalitetsgranskningar varit den största faktorn som bidragit till utbildning av restaurangpersonal (Butcher, Sparks, och McColl-Kennedy, 2009). Restaurangers tillväxt beror på deras förmåga att proaktivt och effektivt höja interaktionen mellan kund och personal från en enkel interaktion till en positiv och minnesvärd upplevelse (Bharwani och Jauhari, 2013).

Proposition 4: Anställda påverkas negativt av recensioner online genom disciplinära åtgärder, att deras ställning i restaurangen ändras eller att nya arbetssätt införs.

### **3.4 Recensioner på recensionssajter**

Vikten av personliga rekommendationer inom restaurangbranschen har länge varit etablerad och är inom marknadsföringen känd som ”word of mouth” (WOM) kommunikation. Onlinerecensioner och personliga bloggar online kallas vanligtvis användargenererat innehåll (UGC) eller elektronisk word of mouth (eWOM). Webbplatser som Yelp, TripAdvisor, Zomato och Opentable är framstående exempel på eWOM-plattformar för recensioner inom restaurangbranschen. Miljontals människor runt om i världen besöker dagligen restaurangrecensionssajter vilka fungerar som ett forum för restaurangbesökare där de kan dela sina personliga erfarenheter och åsikter om restauranger samtidigt som de kan läsa rekommendationer från andra restaurangbesökare (Proserpio och Zervas, 2015).

Restaurangrecensionssajternas mål med kundernas recensioner är att skapa en rankinglista för restaurangerna, så kallade popularitetsindex, som är ett tydligt numreringsystem som omedelbart signalerar en restaurangs nivå av kvalitet och service (Jeacle och Carter, 2001). Enligt Jeacle och Carter (2001) har restaurangbesökare visat mer och mer förtroende för detta system och det råder inga tvivel om att restaurangrecensionssajterna har haft en anmärkningsvärd kulturell och kommersiell framgång under en kort period. Att dessa sajter har fått en sådan framgång då det är en relativt ny utveckling, och varken innehar en långvarig goodwill eller är en del av en etablerad tradition, beror på att sajterna är ett resultat av sammansmältning av en rad faktorer. Dessa faktorer är teknik, möjligheter och nya restaurangvanor hos människor. De här sajterna kan betraktas som en digital manifestation av bredare och historiskt förankrade känslor hos människor: de uppfyller kriterierna för säkerhet, reglerbarhet, transparens och ordning. Detta gör att restaurangrecensionssajter utstrålar rationalitet och tillförlitlighet. Följaktligen som kommersiella företag är de otroligt bra på att skapa ”förtroende för nutiden”; i stor grad är hela deras affärsmodell baserad på den framgångsrika kommersialiseringen av förtroende. Restaurangrecensionssajter är ett illustrativt exempel på ett abstrakt system som bygger på beräkningsmetoder för att framkalla förtroende (Jeacle och Carter, 2001).

Information i form av UGC-recensioner har blivit allt viktigare när det gäller att hjälpa användare att göra den sortens köpbeslut som rekommendationssystem hoppas kunna påverka. I en värld av rekommendationssystem fungerar recensioner som en form av rekommendationsförklaring som hjälper användare att bedöma kvalitén på varor och tjänster så som restaurangbesök (O'Mahony och Smyth, 2010). Samtidigt som undersökningar som gjorts har visat på komplexiteten och tvetydigheten kring recensioner på sociala medier, har man trots detta kommit fram till slutsatsen att det mest kraftfulla PR-verktyget är word of mouth från en vän, där sociala medier är en förlängning av detta mänskliga nätverk och därmed resulterar i elektronisk word of mouth, det vill säga eWOM (Verma, Stock och McCarthy, 2012).

### **3.4.1 Klagomål**

Studier har visat att en betydande andel av klagomålen på restaurangrecensionssajter tenderar att innehålla övergripande negativa bedömningar med en till viss del positiv bedömning, och att en lika stor andel av dessa klagomål uttryckligen hänvisar till att besökarens förväntningar

inte uppfylldes. Tidigare studier har även visat att klagomål tenderar att innehålla varningar eller hot, men i Vásquez (2011) undersökning tenderade klagomål att till större utsträckning innehålla råd och rekommendationer.

Restaurangbranschen är väl medveten om att kundbetyg har en stark effekt på kundernas vilja att besöka en restaurang, likaså hotellbranschen, kundomdömen online har blivit ett nytt forum online som innebär att restaurangernas service recovery nu även måste sträcka sig dit. Verma, Stock och McCarthy (2012) försökte i sin undersökning av hotellbranschens påverkan av TripAdvisor kvantifiera denna effekt genom att be respondenterna att ange deras sannolikhet att välja ett hotell om de ser en negativ respektive en positiv kommentar om ett hotell som de övervägt att besöka. När ett hotell har negativa kommentarer, fann de att de svarande gav en sannolikhet på cirka 2 av 5 att de skulle besöka det hotellet. När respondenterna såg en positiv recension, beräknades en chans på 3,5 - 4 av 5 att de skulle boka det hotellet. Ett liknande resultat skulle kunna fås vid en undersökning av restaurangbranschen (Verma, Stock och McCarthy, 2012).

### **3.4.2 Kommunikation på recensionssajter**

Det är kritiskt för restauranger att lyssna och svara på recensioner online. Utöver detta bör restauranger bygga upp en process för att svara på recensioner genom att implementera en plan för ägare och chefer som bygger upp mål och strategier samt även visar på samband för ansvar. Potentiella mål skulle kunna involvera att aktivt arbeta med att få kunder att skriva mer positiva recensioner och därmed även få bättre betyg på recensionssajter, detta kommer i sin tur att leda till stark online marknadsföring av restaurangen och en förbättrad image (Levy, Duan och Boo, 2013).

Den allt högre frekvensen av recensioner och recensionssajter innebär att svårigheten att hinna med att svara på all feedback har ökat. Organisationen bör utse en person som de kan lita på och som innehar ett bra språkbruk för att svara på feedback från kunderna. Om man inte kan svara på alla recensioner bör man fundera på vikten och värdet av recensionerna och producera en generell svarsmall utifrån detta. Dessa beslut kan vara faktorer som värdet av kundbesöket (varför kunden besökte, och geografiskt läge av kunden), hur pålitlig kundens recension kommer verka för de som läser den, detta kan mätas genom exempelvis hur många recensioner kunden historiskt sett har lämnat på recensionssajten. Man bör även värdera hur allvarlig recensionen är. Den som svarar på recensionerna bör vara någon som är bekväm med

arbetet och känner till hur organisationen fungerar, därför är ägare eller chefer ofta de som svarar på recensioner (Levy, Duan och Boo, 2013).

Proposition 5: Restaurangen arbetar aktivt för att få kunder att lämna en recension online, genom att be kunder recensera dem personligen eller genom att någonstans annonsera att de finns på en recensionssida.

Proposition 6: Restaurangen använder sig av en förutbestämd svars mall när de svarar på recensioner.

## **4. Empiri**

### **4.1 Tillvägagångsätt**

Först kommer vi att gå igenom empirin som tagits fram genom besöksintervjuer, och efter det gå igenom empirin från recensioner som samlats in på recensionssajter online.

#### **4.1.1 Intervjuer**

Besöksintervjuer har gjorts med var och en av restaurangerna som introducerades i metoden. Vi började med en intervju av dels en ägare eller chef som ansvarar för träning av personal eller kommunikation på recensionssajter samt två ur personalen, varav en ur serveringspersonalen och en ur kökspersonalen. Efter genomgång och analys av samtliga intervjuer och kundrecensioner funna på TripAdvisor, uppkom ytterligare frågor som kompletterades med en andra intervju av ägare och chefer. De frågor som uppkom var huruvida restaurangerna varit beredda på UGC på recensionssajter och dess konsekvenser, om de har fått någon träning i hur de ska hantera recensioner och om de har en mall för hur de svarar till recensenterna.

### **4.2 Service recovery**

Vi intervjuade en av ägarna som är den som har huvudansvaret på JFP för att gå igenom och svara på recensioner från kunder som kommer in online. Hon förklarar att de kollar sidorna TripAdvisor, Yelp, Zomato och Opentable dagligen. På sidorna TripAdvisor, Yelp och Zomato svarar hon på alla recensioner som kommer in, både bra och dåliga recensioner. Hon förklarar att Opentable inte har den funktionen att man kan svara på recensionerna, restaurangen använder Opentable som bokningssystem och kunder som bokar genom Opentable får notifikationer via mail om att lämna en recension på deras sida efter besöket. Hon tycker att det är viktigt att svara på alla recensioner som kunder lämnar, då de har tagit sig tid att skriva recensionen och för henne är det viktigt att visa dem att de lyssnar på alla, både positiva och negativa kommentarer. För henne är det en negativ aspekt att inte kunna svara på recensioner som kommer in på Opentable. Hon förklarar att de även har en intern enkät som kunderna kan fylla i angående service som de ger till kunderna när de får notan. Men hon förklarar att det inte är något tvång att fylla i den. De vill inte försöka tvinga sina kunder att recensera dem, varken online eller genom enkäten de erbjuder. När kunderna är hos dem är de där på sin fritid, och borde inte bli tvingade att lämna sina åsikter. Hon säger att restaurangen inte marknadsför att kunderna ska skriva recensioner, men att de har ett klistermärke på dörren som säger att de finns på TripAdvisor.

Vi intervjuade chefen på Albion. Han berättar att cheferna kollar recensioner på TripAdvisor dagligen, de bevakar inte recensioner på Zomato eller Yelp, trots att restaurangen är listad på dessa sajter, de använder sig inte av Opentable som bokningssystem därför har de inga recensioner där. Restaurangen har inget annat sätt att få feedback från kunder och de marknadsför inte på dörren eller ber kunder att ge recensioner online. Enligt honom har online recensioner på TripAdvisor haft en effekt på hur de behandlar klagomål, service och mat. Den som är ansvarig för att svara på recensionerna är restaurangens operations manager, men han svarar inte på alla recensioner, senast han svarade på en recension var i januari 2016. Om en negativ recension kommer in behandlas det genom att man först undersöker vad som har hänt.

Vi intervjuade chefen hos Indigo, som varit chef där i två år. Han berättar att de läser recensioner online på TripAdvisor när de får notifikationer, TripAdvisor sänder notifikationer via mail när någon skrivit en recension. De marknadsför att de finns på TripAdvisor och har ett system där de säger att kunder gärna får recensera restaurangen online. De följer inte några av recensionerna på någon av de andra recensionssajterna. Han tycker inte att recensionerna påverkar sättet de behandlar anställda. Han förklarar att de inte svarar på alla recensioner, de svarar bara om de är negativa eller missledande. Positiva recensioner svarar de inte alls på.

Ägaren från JFP tror inte att negativa recensioner har påverkat restaurangen i så stor grad, kunderna kollar oftast på helheten, och de har mestadels fått positiva recensioner. Hon förklarade även att vad man än gör nu för tiden så blir man recenserad. Hon tycker att det är något positivt då det gör det enklare att svara på kundernas synpunkter. Dock säger hon att TripAdvisor och Yelp har fått kritik när det kommer till att det är enkelt att manipulera recensioner. Chefen på Albion anser att recensioner online har en påverkan i hur de behandlar klagomål, standard på service och mat, men han tror inte att det har haft så stor effekt på huruvida kunder väljer att besöka Albion, detta eftersom Albion redan byggt upp ett så pass starkt varumärke. Enligt chefen från Indigo har recensionerna inte ändrat sättet han sköter restaurangen, men det har ändrat sättet de kommunicerar med kunder. Han anser att recensioner har en effekt på om kunder väljer att besöka dem eller inte. Alla ansåg att de tror att recensionerna spelar roll i huruvida kunder väljer att besöka dem, men de ansåg i olika hög grad att det påverkar dess image. Albion ansåg att deras varumärke redan var tillräckligt etablerat och starkt, ägaren hos JFP angav att de som tur var har överlag positiva recensioner



och att det leder till något positivt för dem, då de är relativt nya är det även ett sätt för dem att marknadsföra sig och för kunder att veta att de är där.

På den andra intervjun förklarade ägaren från JFP att arbete med recensioner online var något hon var beredd på då teknologi ändrat sättet kunder kommunicerar, och det är deras jobb att vara förberedda på det. I och med att hon arbetat med PR har arbetet med att hålla kontakt med kunder alltid spelat en stor roll i hennes arbete. Chefen från Albion angav på den andra intervjun att recensioner online är något som spelar en allt större roll på sistone, då ägare och chefer anser att det blir allt viktigare. Chefen på Indigo menar att han var beredd på arbete med recensioner online då det är något som blivit allt vanligare på senare år. Recensioner online har enligt ägaren hos JFP tillfört en till dimension i arbetet, hon förklarar att trots att IT enligt många är något som egentligen borde förenkla det dagliga arbetet tar det tid att gå igenom och svara på alla recensioner. Men hon tycker att det är ett jobb som är viktigt, det är en del av servicen man erbjuder sina kunder efter det att de lämnat restaurangen. Samtidigt är recensionssidorna ett sätt för restaurangen att synas, eftersom de är en relativt ny restaurang som öppnade slutet av 2013 och inte många vet att de finns där fungerar dessa sidor som en typ av marknadsföring.

Alla tre restauranger håller sig uppdaterade på recensioner som kommer in online men i olika grad, ägaren från JFP är den som arbetar mest med att hålla sig uppdaterad på UGC. Hon kollar alla olika recensionssajter, medan Albion endast kollar TripAdvisor dagligen. Indigos chef uppgav att han endast kollar recensioner online när han får notifikationer om att en recension har kommit upp, av recensionssajterna kollar han endast TripAdvisor.

### **4.3 Servicefaktorer**

Servicefaktorerna som vi har undersökt är servicekvalitet, matkvalitet, servicescape och värde för pengarna och utgår från den teoretiska referensramen.

Chefen på Albion anser att recensioner online har en påverkan i hur de behandlar klagomål, standard på service och mat.

Serveringspersonalen på JFP uppger att hon tycker att det påverkar sättet hon arbetar att vem som helst kan lägga upp en recension, men när det är mycket att göra är det svårt att alltid ge 100 procent service. Den intervjuade ur Albions serveringspersonal anger att hon tycker

recensioner är bra och att de ibland kan indikera på saker som behöver förbättras. Båda två uppger att recensioner online påverkar deras dagliga arbete. Den intervjuade ur Indigos serveringspersonal uppger att recensioner online inte påverkar deras service till kunderna, de försöker alltid ge kunderna bästa möjliga service och behandlar alla på samma sätt.

Kocken på JFP berättade att även om han är påverkad av recensioner ändå alltid försöker göra sitt bästa för att det ska vara konsistent kvalitet på maten. Den intervjuade kocken på Albion berättar att när det kommer till kritik av mat, undersöker man måltiden i fråga för att se om det ligger något i kritiken som kommit in, om det gör det försöker man omarbete rätten. Kocken uppger att det aldrig är kul om någon klagar på kvalitén på maten, speciellt om det är en recension som är orimlig. Han anger att recensionerna har en direkt effekt på hur han och hans kollegor arbetar. Den intervjuade ur Indigos kökspersonal menar att han inte blir påverkad av recensioner online utan försöker alltid att göra ett så bra jobb som möjligt oavsett.

Ägaren på JFP förklarar att värde för pengar är något som är vanligt hos kunder att påpeka, enligt henne är alla kunder olika, vissa tycker att det restaurangen erbjuder ger värde för pengar medan andra anser att deras priser är för höga. Hon går igenom allt som kommenterats i recensionerna, men i slutändan anser hon att de priser de sätter är rätt för den kvalitet av varor de köper in och de produkter de erbjuder kunderna. Chefen på Albion förklarar även han att de ofta får recensioner angående värde för pengar, detta leder alltid till att man ser över vilka priser man sätter och vad man erbjuder kunderna för priset. Om något bör ändras i båda dessa avseenden gör de det. Chefen på indigo berättade att de får in recensioner online som handlar om pris och portionsstorlek. Dock skulle de aldrig ändra dessa pris eller portionsstorlek efter sådana recensioner då han uppger att priserna har satts för en anledning.

#### **4.4 Personalutbildning och anställdas roller inom restaurangen**

Den intervjuade från JFPs serveringspersonal sa följande angående om sättet cheferna tar upp recensioner online som har kommit in om restaurangen för personalen *"We hear about it on a weekly basis, as we get the reviews in (both good and bad), both in daily meetings and in the staff email. Online reviews are definitely something that gets taken serious here compared to other places"*. Båda två av de intervjuade ur Albions personal uppger att de får reda på recensioner som kommer in, både bra och dåliga, men endast sådana recensioner som står ut

som något som behöver följas upp, det vill säga mycket bra recensioner eller mycket dåliga. I fallen med negativa recensioner följer man upp med de anställda vad som gick fel, och vad som kan förbättras. Båda två intervjuade ur Indigos personal kunde bekräfta att de hört från deras chef om både bra och dåliga recensioner. Kocken berättade också att av de positiva recensionerna tar cheferna bara upp de som är väldigt bra, medan de tar upp samtliga negativa recensioner med personalen. Vid positiva recensioner var det vanligt att man blev omnämnd, medan man vid negativa recensioner ofta hade ett samtal med chefen om vad som hände i just den situationen.

På frågan om vad som görs från chefer och anställda efter en bra eller dålig recension och om recensioner online påverkar de anställdas dagliga arbete svarade serveringspersonalen på JFP att *"If it is a good review we get mentioned and they let us know we've done a good job. If it is a negative review it does get taken quite serious, it gets investigated to find out what went wrong. The whole team is normally affected by bad reviews and suggestions of improvement are put in place"*. Kocken menar också att recensioner online har en påverkan på arbetet. Recensioner tas upp med de anställda när de kommer in, både bra och dåliga. *"When it is a good review they tell us we have done a good job, and when a bad review comes in it's always investigated to find out what happened. If something needs improving they would let us know"*. På Albion berättade den intervjuade ur serveringspersonalen att mötet med kunder påverkas av vetskapen att vem som helst kan skriva en recension online: *"Yes it has a direct effect on how we deal with customers, especially when there is a complaint"*. På Indigo angav de anställda att recensionerna inte spelade in hur de skötte sitt jobb, enligt dem försöker de alltid göra ett bra jobb. Serveringspersonalen ansåg att alla har ibland en dålig dag, och att det ibland kan framkalla negativa recensioner.

På frågan om recensioner online har ändrat sättet som personalen utbildas svarade ägaren för JFP att *"We check it every day, and we read everything ... We read all the comment cards and check online. And we look at everything and if someone has a valid issue then we definitely address it. It can be useful feedback for training. If there is a problem you would want to address it."* På frågan om restaurangen har något belöningsystem vid bra recensioner svarade chefen på Albion att *"No reward system in place just a simple acknowledgement to the staff member involved"*. Dock påverkas den anställdes position i företaget om denne nämns i en negativ recension menar Albions chef; *"Yes we investigate and put in place a disciplinary to the member of staff involved, either in writing or a meeting with the"*

employee“. Han fortsätter; *“If it's a major bad review and if it has ground it can lead to a dismissal of the employee”*. om det ligger något i den kritik som uppkom kan det leda till disciplinära åtgärder mot den anställda genom ett möte med managern där man går igenom vad som gick fel och vad som bör göras istället i samma situation, men det kan även leda till att den anställda avskedas. Den intervjuade chefen på Indigo tycker inte att recensionerna påverkar sättet de behandlar anställda. Chefen på Indigo berättar att de följer upp med anställda vad som hände vid den negativa recensioner, han gör detta för att försöka förstå vad som hände för att kunna förklara för kunden varför situationen uppstod vid den negativa upplevelsen. Enligt honom har aldrig recensionerna en effekt på en anställds position hos dem, förutom om det skulle visa sig vara ett problem som förekommer ofta. Enligt honom tränar de inte om personal efter en dålig recension, de går igenom vad som hände och vad som kan förbättras samt hur det kunde ha gått bättre. Enligt honom är det något som anses viktigt inom företaget, nya anställda får träning i hur de ska behandla recensioner och de uppmuntras i sitt dagliga arbete att be kunder skriva recensioner.

När det gäller ägarnas och chefernas utbildning i online recensioner svarar ägaren för JFP att det inte var något hon fick träning på och när hon först blev medlem på recensionssajterna fick hon hjälp att sätta upp ett konto. Chefen på Albion menar att i och med att recensioner online har blivit allt viktigare har det blivit en självklar del i arbetet att hålla koll på och att arbeta med recensioner online. Han uppger att det inte är något de fått träning inom, men att det är något han alltid funnit ganska enkelt. Chefen på Indigo menar att eftersom UGC har blivit allt vanligare på senare år inom restaurangbranschen var detta något som han var förberedd på skulle ingå i arbetsuppgifterna. Detta är något som nyanställda får träning inom.

#### **4.5 Recensioner på recensionssajter**

Ägaren av JFP angav att de inte har någon speciell layout för hur de svarar på recensioner, hur de svarar beror på vad kunden sagt. Chefen på Albion menar att det är beroende på vad kunden skriver i recensionen som avgör vad den som svarar på recensionen svarar, de har ingen mall för att svara på recensioner. Men den som svarar på recensionen uppmuntrar alltid kunden att kontakta dem på en privat mailadress för att kunna få reda på mer och hålla händelsen mer diskret. Chefen på Indigo anger också att de inte har någon särskild mall för att svara på recensioner online, men att de endast svarar på negativa recensioner.

## 5. Analys

### 5.1 Servicerecovery

Vi har sett stöd för Proposition 1 att restaurangen håller sig uppdaterade på de recensioner som kommer in och tror att det bestämmer om restaurangen har en positiv image, det vill säga om det är en populär restaurang för kunder att besöka. Detta då alla tre restaurangerna aktivt följer vad som skrivs om dem på recensionssajterna, de tror även alla att recensioner online kan komma att avgöra om en kund väljer att besöka dem. Detta innebär att restauranger idag har insett hur stor räckvidd och transparens UGC har och respekterar hur det kan påverka nya och befintliga kunders bild av restaurangen. Då miljontals människor dagligen besöker recensionssajter behöver restaurangerna aktivt arbeta med att hålla sig uppdaterade med vad kunder säger om dem online, då det är ett sätt för dem själva att marknadsföra sig (Jeacle och Carter, 2001). Att de håller sig uppdaterade på recensioner var för att det kan vara en indikation på vad som kan behöva förbättras, ägaren ho JFP uppgav även att hon ansåg att det är en del i den service de erbjuder sina kunder nu, om kunden lagt ner tid på att skriva en recension tycker hon att det är deras ansvar att läsa dem samt svara på dem, positiva som negativa.

Levy, Duan och Boo (2013) menar att det är kritiskt att studera UGC och lyssna på recensioner online vilket stämmer med vad vi sett från undersökningen, de olika restaurangerna har olika grad av hur ofta och hur många sajter de kollar, men de försöker alla hålla sig uppdaterade på vad kunderna säger om dem online. Onlinerecensioner har även som framgick av undersökningen framkallat en ny dimension i arbetet för restaurangägare och chefer. Istället för att service recovery endast sker på plats i restaurangen när en kund klagar, så sker många klagomål nu istället online efter besöket. Detta gör att service recovery måste tillämpas även på recensionssajter. För att fullt ut kunna utnyttja fördelen med kundrecensioner online måste restaurangerna hålla sig uppdaterade på vad som sägs om dem online och faktiskt ta till sig vad kunderna anser för att en förbättring ska kunna ske. I annat fall fungerar de negativa recensionerna endast som ett sätt att avråda nya kunder från att komma in. De positiva recensionerna är lika viktiga då dessa kan delge restaurangen med information om vad kunder gillar då de kan satsa mer på detta. Detta är något som samtliga restauranger är bra på då undersökningen fann att samtliga restauranger höll sig uppdaterade på recensioner. Dock kan påpekas att restaurangerna bör hålla sig uppdaterade på samtliga recensionssajter där de finns listade för att undvika risken att missa viktiga recensioner. Detta

är något som endast JFP gör, vilket mycket väl kan påverka restaurangens rykte på ett positivt sätt och visar sig i deras betyg de har online.

Vi har inte sett något stöd för Proposition 2 att restaurangen svarar på ALLA recensioner. Detta då inte alla av restaurangerna svarar på recensioner, endast en av de restauranger som undersökts svarar på alla recensioner. Att denna kan förkastas innebär att inte alla restauranger använder sig av den ”förlängda” service recovery som nu finns, i och med att den kan tillämpas online i form av svar på recensioner. Precis som i Verma, Stock och McCarthys (2012) undersökning av hotellbranschen verkar även restaurangbranschen vara medvetna om effekten av UGC och recensioner online, Levy, Duan och Boo (2013) menar även att det är kritiskt att lyssna och svara på recensioner online. Trots att de olika restaurangerna har olika andel svarsfrekvens på recensioner som kommer in online, där JFP är de mest aktiva, Indigo svarar på negativa recensioner men endast recensionerna som lagts upp på TripAdvisor och Albion svarar endast på vissa recensioner, dock senast januari 2016, har de alla medgett att de läser dem. Ur en av recensionerna gjord på Albion på TripAdvisor framkom det att kunden antydde att de försökt tillämpa service recovery under vistelsen genom att erbjuda kunden en gratis dessert, trots detta har kunden lämnat en negativ recension på TripAdvisor. Klagomålet hade att göra med kvalitén på maten, kunden tyckte att servicen och Albions servicescape hade en positiv inverkan, Albion har inte svarat på denna recension deras försök till service recovery har endast skett på plats och inte följts upp online. Deras försök till service recovery på plats verkar heller inte ha lyckats så bra då kunden fortfarande känt att den ville ha rättvisa genom att lägga upp en negativ recension (Mostafa et al, 2015). Detta påvisar att Albion kan behöva tänka om sin service recovery samt kanske även fundera på om de borde följa upp med service recovery online genom att svara på recensionen.

Antalet recensioner på recensionssajter har på senare år ökat kraftigt. Ägaren hos JFP uttryckte att hon svarar på recensioner, men hon uttryckte även i linje med Levy, Duan och Boo (2013) att det kan vara svårt att svara på alla recensioner, trots att IT är menat att förenkla kommunikation, tar det tid att läsa alla recensioner och svara på dem. Men hon menar ändå att hon tycker att det är viktigt då kunden tagit sig tid att skriva recensionerna och hon anser då att restaurangen själv måste ta sig tid att svara på alla recensioner. Detta kan tyda på en del av den service recovery strategi som restaurangen använder sig av, vilket är tillmötesgående och god kommunikation med alla kunder. Indigos chef berättar att de endast svarar på negativa eller missledande recensioner, det kan bero på att de endast vill försöka försvara sig vid

recensioner de tycker är missledande eller vill ursäkta sig vid misstag som skett. Därmed vill de att de som läser recensionerna ska se att de försökt vända en negativ situation till en positiv. Albion är den enda av de tre intervjuade restaurangerna som inte aktivt svarar på recensioner längre trots att de håller sig uppdaterade på recensioner dagligen. Detta kan tänkas bero på att de inte längre har någon ansvarig för att svara på recensionerna och därmed inte har tid.

Sättet att hantera klagomål är kritiskt för att upprätthålla och utveckla kundrelationer, och en bra service recovery strategi krävs för att det ska ske framgångsrikt (Gustafsson, 2009), exempelvis har JFP och Indigo båda 4,5 av 5 poäng på TripAdvisor medan Albion endast har 3,5 av 5 poäng (se Bilaga 2). Detta kan tyda på att JFP och Indigos strategi av service recovery där de aktivt kommunicerar med kunder som lämnar recensioner har gjort en skillnad. Även om Albion aktivt följer uppdateringarna på recensionssajterna får inte kunderna reda på om de arbetat med att förbättra sig vid negativa recensioner då de inte svarar på dem.

## **5.2 Servicefaktorer**

Enligt tidigare studier är det en restaurangs tillväxtambitioner som indikerar intresset för affärsutveckling och därmed initiativ att förbättra affärerna (Butcher, Sparks och McColl-Kennedy, 2009), alla tre restauranger har uppgett att de använder sig av UGC för att förbättra sin verksamhet, och som en indikation på vad som behöver undersökas och förbättras. Vi har därmed sett stöd för Proposition 3, att restaurangen använder recensionerna för att förbättra verksamheten genom att arbeta aktivt med att förbättra sådant som anmärkts i negativa recensioner. Recensioner online har i och med detta blivit en vägledare för chefer och ägare att förbättra restaurangens image. Chefer och ägare har visat sig åtgärda negativa aspekter som kunder tagit upp i recensioner, men endast sådana som de anser är av vikt eller som de har möjlighet att göra någonting åt. Albion uppgav exempelvis att om klagomål kom in angående en maträtt utredde man vad som sagts i recensionen, hur maträtten just nu presenterades, och om en justering behövdes, både vad gällde pris och presentation. JFP och Indigo uppgav att de aldrig skulle ändra priser på maten de serverar på grund av recensioner online, men dock kunde kvalitetskontroller ske i och med negativa recensioner. JFP menade även att de råvaror de tar in är några av de bästa då de kommer från lokala producenter, och därmed är högre priser rätt för den kvalité som erbjuds. Detta är entydigt med teorin då pris

kan spela en stor roll på vilka förväntningar kunden har vid besöket, om dessa inte upplevs vara vad man förväntat måste man undersöka om den kvalitet som erbjuds stämmer överens med priset som satts (Toncar, Alon och Misati, 2010).

Samtliga restauranger angav att de använder negativa recensioner som en vägledare på vad som kan förbättras, men ingen av dem kunde tänka sig att göra drastiska förändringar på grund av negativa recensioner. Processen var alltid att undersöka händelsen innan de bestämde sig om förbättring var nödvändig. Den process som vi fann användes var att man först undersökte händelsen innan man bestämde sig för vilka åtgärder som bör vidtas. De aspekter som de tre restaurangerna var mest villiga att förbättra var de som hade med service eller kvalitet på maten att göra, priser verkade inte vara en aspekt som de ens övervägde att ändra då alla ansåg att de priser de satte var rätt för kvalitet av produkt. Chefen hos Albion angav i sin intervju att de ibland kunde vara villiga att ändra priserna, men utifrån svaren på recensionerna som undersöktes försvarades istället priserna de satt för kunden, där förklaringen kom att de sattes så pass högt då allt producerades på plats.

### **5.3 Personalutbildning och anställdas roller inom restaurangen**

Vi har sett stöd för Proposition 4, att anställda påverkas negativt av recensioner online genom disciplinära åtgärder, att deras ställning i restaurangen ändras eller att nya arbetsätt införs. Detta då all personal som intervjuades ansåg att recensioner kan komma att påverka antingen deras arbete eller ställning i företaget. Som både chefer, ägare och medarbetare har uttalat sig om så kan negativa recensioner av särskild vikt medföra att åtgärder vidtas inom restaurangen i olika former. Då en av de tre undersökta restaurangerna följde upp negativa recensioner med disciplinära åtgärder, medan de andra två följde upp händelsen, så har detta visat sig påverka de anställda på ett eller annat sätt till stor grad, särskilt negativa recensioner. Det här har innebär att en helt ny typ av transparens har tillförts till hur chefer och ägare får reda på hur kunderna uppfattar servicen och maten som erbjuds och de verkar ta kritiken på stort allvar. De anställda som verkade mest medvetna om UGC var de hos JFP och Albion. JFP anställda var mycket uppdaterade på recensioner då det var något som togs upp både i personal e-mailen och på deras dagliga möten, medan det hos Albion och Indigo endast togs upp om det var en allvarlig negativ recension eller en väldigt bra positiv recension. Alla anställda förklarade att negativa recensioner även kunde leda till kvalitetsgranskningar samt förslag på förbättringar. Kvalitetsgranskningar har enligt tidigare studier varit den största faktorn som bidragit till utbildning av restaurangpersonal (Butcher, Sparks och McColl-Kennedy, 2009).



Kommunikationssättet ägaren hos JFP använder sig av vid negativa recensioner verkar rikta sig mer till andra potentiella kunder då hon försöker försvara sig och få det att verka som att den som skrev den negativa recensionen avviker sig från mängden. Möjligen för att nya potentiella kunder inte ska avskräckas av recensionen och händelsen. Vid negativa recensioner vill hon alltid ta reda på exakt vilken dag och tid den som recenserar har varit inne. Antagligen vill hon i detta fall veta vem som har arbetat den dagen och exakt vilken kund och händelse det var så att de kan utreda händelsen. Detta verkar stämma överens med vad som framkom från intervjun med henne och de anställda då händelser alltid utreds. De anställda på samtliga restauranger verkar alla vara medvetna om att deras arbete och kontakt med kunderna har viktig inverkan på kundnöjdheten. De var alla medvetna om att de har en viktig inverkan på servicekvalitet och matkvalitet vilket stämmer överens med vad den teoretiska referensramen antyder angående servicekvalitet och matkvalitets vikt för kundnöjdhet. Hazra et al (2014) menar att det finns en positiv relation mellan effektivitet, motivation och den anställdas produktivitet, samt att belöningsystem kan vara bra incitament för motivering. Även Kotler m.fl (2013) menar att serveringspersonalen spelar en framträdande roll i kundens intryck av restaurangen, detta då den service som ges beror på ett samspel mellan serveringspersonalen och kunden. Detta tycks stämma med hur de anställda påverkas av recensionerna, när en positiv recension kommer in angav de anställda hos Albion att de fick beröm och att de blev uppmuntrade att hålla uppe ett bra arbete. Dock fanns inget annat belöningsystem, men det kan däremot innebära negativa konsekvenser vid negativa recensioner. Vid positiva recensioner ansågs motivering i form av beröm tillräckligt och fick de anställda att känna att de gjort bra ifrån sig. Samma framkom från både JFP och Indigo.

#### **5.4 Recensioner på recensionssajter**

Vi har inte sett stöd för Proposition 5, att restaurangen arbetar aktivt för att få kunder att lämna en recension online, genom att be kunder recensera dem personligen eller genom att någonstans annonsera att de finns på en recensionssida. Detta då endast en av restaurangerna arbetar aktivt med att få kunder att lämna recensioner. Att denna proposition kan förkastas innebär att detta inte anses viktigt men kan också tyda på att restaurangerna inte vill skylta med att de finns online, kanske för att de inte har så bra recensioner. Eller så kan det vara som ägaren på JFP skulle störa gästerna och kan även leda till fler klagomål online då man ger kunden ett forum att klaga på. Levy, Duan och Boo (2013) menade att en strategi organisationer kan ha med sitt arbete med recensionssajter är att arbeta aktivt med att få positiv UGC då det är ett sätt för dem att marknadsföra sig. Denna strategi är något som inte

visade sig stämna hos JFP och Albion, men visade sig stämna hos Indigo som förklarade att de uppmuntrade kunder att lämna en recension om dem. Att aktivt arbeta med att få kunder att recensera restaurangen kan även ha en negativ inverkan som ägaren hos JFP uppgav i sin intervju. Detta kan bero på att kunden är ute och äter på sin fritid och vill inte bli påtvingad något, kunden kan i detta fall få en negativ upplevelse istället för en positiv, vilket kan trigga till en negativ recension. Det kan däremot vara bra om kunderna vet om att restaurangen finns på en recensionssajt ifall de känner för att skriva en recension. En anledning till att restaurangen har ett klistermärke på dörren om att de finns på en recensionssajt kan vara att få kunder som går förbi att läsa recensionerna och ha det som underlag för att välja att besöka dem.

Proposition 6 att restaurangen använder sig av en förutbestämd svarsmall när de svarar på recensioner. Har vi inte ett tillräckligt enhetligt svar för att kunna se stöd för eller säga att vi inte ser stöd för. Detta då vi analyserat detta utifrån de svar på recensioner vi utläst på recensionssajterna. De intervjuade cheferna och ägaren har alla sagt att de inte har en mall. Men vi har dock sett genom att studera deras svar på recensionssajter att det finns ett mönster mellan svaren på recensionerna. Dock kan dessa mönster inte verifieras som lika starka som en förutbestämd mall. Trots att ägaren hos JFP förnekar att de använder sig av en mall när de svarar på recensioner tycks alla deras svar på recensioner utgå från en mall då inledningen och avslutningen av svaren alla påvisar samma mönster. Detta är i enlighet med vad Levy, Duan och Boo (2013) angav, för att spara tid då de svarar på recensionerna underlättar det att utgå efter en mall. Mallen JFP verkar använda sig av gör att de sparar tid, men samtidigt försöker de ändå svara så personligt som möjligt vilket gör att man inte märker att det är en mall om man inte läser alla svar som finns på recensionssajten. Det verkar även som att de på Albion har en mall då de har svarat på negativa recensioner i och med att de alltid lägger till en mailadress kunden kan kommunicera med dem vidare angående händelsen. Kanske vill de ha mer information, men de vill nog helst hålla diskussionen mer privat. Indigos strategi påvisar samma mönster som Albion, de håller sig uppdaterade på recensionerna, men till skillnad från Albion svarar de endast på negativa och då alla negativa recensioner. Det bör dock tilläggas att de flesta av Indigos recensioner är positiva, därför har de inte många svar på recensioner. Även om Indigo menar att de inte har någon särskild mall när de svarar, så känns det som att de håller sig till ett särskilt mönster i och med att de alltid ber sina kunder skicka ett privat meddelande så att de får reda på mer. De svar de har är alla kortfattade, men uppmanar alltid kunden att kontakta chefen, för att diskutera händelsen utförligare. Endast då det är en

händelse som de tycker är missvisande svarar Indigos chef mer ingående. Detta möjligen för att han känner att det är en orättvis recension och vill försvara sig.

## 6. Slutsats

Utifrån den teoretiska ansatsen och den insamlade empirin har vi sett stöd för att restauranger håller sig uppdaterade på de recensioner som kommer in och tror att det kan komma att påverka deras image positivt. Även om restaurangerna håller sig uppdaterade på recensionerna så ser vi inget stöd för att de svarar på alla recensioner. Vi fann några mönster i hur restaurangerna svarar på recensioner, dock kan vi inte säkerställa att en mall används då de intervjuade hävdade motsatsen. Recensioner används i stor grad som vägledare för restaurangerna för att förbättra verksamheten genom att arbeta aktivt med att förbättra sådant som anmärkts i negativa recensioner. Vi har även sett stöd för att anställda påverkas negativt av recensioner online genom disciplinära åtgärder, att deras ställning i restaurangen ändras eller att nya arbetssätt införs. Det fanns inget stöd för att restaurangerna arbetar aktivt för att få kunder att lämna en recension online.

Recensioner används i stor grad som vägledare för restaurangerna för att förbättra verksamheten genom att arbeta aktivt med att förbättra sådant som anmärkts i negativa recensioner. Detta innebär att trots att recensioner som är negativa kan ha negativa effekter på en restaurangs image och rykte, faktiskt kan vändas till något positivt om restauranger håller sig uppdaterade på dem och förbättrar sin verksamhet utifrån aspekter som kan anses nödvändiga. Kundrecensionerna online innebär för restaurangen att ägarna och cheferna kan få reda på mer om hur de anställda sköter sig när det gäller kundservice och matkvalitet. Vi har sett utifrån empirin att negativa recensioner har större påverkan på de anställdas roller än positiva recensioner och detta innebär att de anställda påverkas mer negativt i form av disciplinära åtgärder vid negativa recensioner. Detta kan för restaurangbranschen innebära att det blir generellt bättre service- och matkvalitet då anställda gör ett bättre jobb även när inte chefen ser på, då de anställda kan riskera en negativ recension online annars.

En intressant aspekt som framkom av resultatet var att trots att JFP:s ägare var den som la ned störst arbete på att svara på recensioner, och detta lett till att de anställda var väldigt medvetna om vikten att få en positiv recension. Var det hos Albion en negativ recension ledde till allvarliga åtgärder hos personalen, antingen att man fick genomgå ett disciplinärt möte eller till och med bli avskedad. En slutsats som kan dras av detta är att Albion, trots att de håller sig uppdaterade på recensionerna men svarar inte på dem, tycker att det är viktigare att hålla sig uppdaterade på recensionerna för att upprätthålla sin image och göra förbättringar i sin

verksamhet. Vare sig det gäller kvalitetskontroll av de produkter de erbjuder eller personalen som erbjuder servicen. Detta gör att restaurangbranschen blir mer kundstyrd genom att restauranger nu i större utsträckning kan använda sig av kundernas synpunkter för att förbättra sin verksamhet och image.

Vi fann inget stöd för att restaurangerna arbetar aktivt för att få kunder att lämna en recension online. Efter intervjuerna kan vi dra slutsatsen att detta beror på att de inte vill störa sina kunder eller uppmuntra recensioner online då det trots att det kan vara en vägledare för förbättring även kan bidra till en negativ image av restaurangen om man ger sina kunder ett publikt forum att klaga på. Restauranger uppmuntrar hellre sina kunder att ge feedback direkt till dem i form av ett formulär de erbjuder eller genom att uppmuntra kommunikation via mail.

Utifrån teorin och resultatet kan man även dra kopplingar till nya arbetssätt som införts i och med att UGC i form av recensioner online har blivit allt vanligare. Service recovery sker nu inte bara på plats i restaurangen, kunder uttrycker nu allt mer klagomål online genom att lämna negativa recensioner där, dessa har större räckvidd och transparens än vanliga klagomål som sker på plats. Detta har lett till att chefer och ägare nu måste anpassa sin service recovery till att räckta även till recensionssajterna. Vad recensioner online har inneburit för restauranger är alltså att service recovery nu inte endast sker vid klagomål i restaurangen, restauranger måste nu även följa upp med service recovery online med.

Restaurangerna har haft olika svarsfrekvens på recensionssajterna. Trots att de håller sig uppdaterade så arbetar inte alla aktivt med att svara på recensionerna. Vi har genom empirin sett att detta har berott på dels brist på tid, och dels på att en del av restaurangerna inte såg någon vikt i att svara på positiva recensioner, utan endast använde recensionerna som ett sätt att kunna utföra förlängt service recovery vid negativa recensioner. Trots att svarsfrekvensen är låg hos de flesta restaurangerna har vi kunnat iaktta att de i hög grad används som vägledare för förbättring. Vid de svar på recensioner vi analyserade fann vi att det fanns ett tydligt mönster i hur svaren var uppbyggda, trots detta kan vi inte säkerställa att en mall används då de intervjuade hävdade motsatsen. Om en mall skulle användas av alla restaurangerna skulle man kunna dra slutsatsen att svarsfrekvensen vid positiva så väl som negativa recensioner skulle vara högre då detta skulle göra att problemet med tidsbrist försvinner.

## 7. Källkritik

Tillförlitligheten av besöksintervjuerna och graden av ärlighet i svaren bör man hålla sig delvis kritisk emot, särskilt då våra intervjuer handlar om de intervjuades arbete och positioner på arbetet. Det finns anledning att anta att en del svar kan ha besvarats med en tanke på att de intervjuades chefer kan få reda på dessa, trots att de intervjuade fått vara anonyma. Man kan ifrågasätta de intervjuade cheferna och ägarnas tillförlitlighet vid intervjuerna då det i vissa sammanhang har visat sig vara en försköning av verkligheten av det man sedan kunnat utläsa i annan empirisk data från till exempel recensionerna online. Det kan tänkas att de intervjuade har velat svara så positivt som möjligt när det gäller kundhantering samt hanteringen av personalen. Då de möjligen kan se en negativ påföljd vid för ärliga svar. Även när det gäller intervjuer av personal kan tillförlitligheten ifrågasättas då en risk finns att de inte vill vara allt för ärliga när det gäller svar som kan ses som negativa för företaget av deras chefer eller ägare. Då de möjligen förskönar svaren för att inte komma i dålig dager inför dessa. Detta är inte alltid fallet men måste hållas i åtanke vid undersökningar som denna.

## **8. Förslag till fortsatta studier**

Ett förslag till fortsatta studier kan vara att undersöka hur väl företags service recovery fungerar. Hur hanteringen av klagomål sker från företag, eller undersöka hur kunder har uppfattat händelsen och hur de ser på företaget efter händelsen av en negativ upplevelse och följande service recovery. Genom att utgå från olika scenarion kan man undersöka om kunden ser på företaget annorlunda efter deras arbete med service recovery, om de har en mer negativ eller kanske av en mer positiv bild av företaget. En studie med ännu fler studieobjekt och i något annat område skulle även kunna kompletteras med denna för att få ett resultat som är generaliserbart i en större utsträckning än denna.

## **9. Källförteckning**

### **9.1 Tryckt Litteratur**

Eriksson, L.T., och Wiedersheim-Paul, F., (2014) Att utreda, forska och rapportera, Upplaga 10, Liber, Stockholm

Glaser, B och Strauss, A. L., (1967), The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Adline, Chicago

Holme, I.M., Solvang, B.K., (1997), Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Uppl. 2, Studentlitteratur, Lund

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., Piercy, N., (2013) Principles of marketing, 6<sup>th</sup> Edition, Pearson, London

Kvale, S., (2007), Doing interviews, Sage Publications, Ltd, London

Reinecker, L., Stray Jørgensen, P., (2014), Att skriva en bra uppsats, Uppl. 3, Liber, Stockholm

### **9.2 Vetenskapliga artiklar**

Al-Tit, A, A., (2015), The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and Hence Customer Retention, *Asian Social Science; Vol. 11, No. 23, Published by Canadian Center of Science and Education*, ss. 129-139.

Anderson, M., och Magruder, J., (2011), Learning from the Crowd: Regression Discontinuity Estimates of the Effects of an Online Review Database, *The Economic Journal*, ss. 1-49

Bai, H., (2015), An Examination of Customers' Adoption of Restaurant Search Mobile Applications, Auckland, ss. 1-46

Bharwani, S., och Jauhari, V., (2013), An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 ss. 823–843



Butcher, K., Sparks, B., och McColl-Kennedy, J., (2009), Predictors of customer service training in hospitality firms, *International Journal of Hospitality Management*, ss. 389–396

Chamberlain-Salaun, J., Mills, J., Usher, K., (2013), Linking Symbolic Interactionism and Grounded Theory Methods in a Research Design: From Corbin and Strauss' Assumptions to Action, ss. 1-10

Chen, S., (2012), Fuzzy cognitive map for optimizing solutions for retaining full-service restaurant customer, *Procedia – Social behavioral sciences* 57, ss. 47 – 52

Chen, Y., Xie, J., (2005), Online Consumer Review: Word-Of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix, *Management Science*, ss. 477-491

Corbin, J., Strauss, A., (1990) *Grounded theory method: Procedures, canons, and evaluative criteria*, *Qualitative Sociology*, 13, ss. 3-21

Evans, D., Oviatt, J., Slaymaker, J., Topado, C., Doherty, P., Ball, A., Sáenz, D., och Wiley, E., (2012), An experimental study of how restaurant-owners' responses to negative reviews affect readers' intention to visit, *The Four Peaks Review*, 2, ss. 1-12.

Gustafsson, A., (2009), Customer satisfaction with service recovery, *Journal of Business Research* 62, ss.1220–1222

Hazra, K., Pratim Sengupta, P., och Ghosh, P., (2014), Role of Motivation on Employee's Performance in different Segments of Catering Sectors under Hospitality Industry: An Empirical study, *2nd International Conference on Business and Information Management (ICBIM)*, ss. 108-112

Howard-Payne, L., (2000), Glaser or Strauss? Considerations for selecting a grounded theory study, *Psychological Society of South Africa*, ss. 50-61

Huppertz, J.W., (2007), "Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing",

*Journal of Consumer Marketing, Vol. 24 Iss 7, ss. 428 – 437*

Jeacle, I., och Carter, C., (2011), In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems, *Accounting, Organizations and society*, ss. 293 – 309

Lawrence, B., och Perrigot, R., (2013), The influence of organizational form and customer type on customer satisfaction: Insights from TripAdvisor ratings, ss. 1-33

Lei, S., och Law, R., (2014), Content Analysis of TripAdvisor Reviews on Restaurants: A Case Study of Macau, ss. 1-5

Levy, S.E., Duan, W., och Boo, S., (2013), An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market, *Cornell Hospitality Quarterly* 54(1) ss. 49–63

Luca, M., (2016) Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com, *Harvard Business school*, ss. 2-41

Luca, M., och Zervas G., (2015), Fake It Till You Make It: Reputation, Competition, and Yelp Review Fraud, ss. 1-35

Mostafa, R.B., Lages, C.R., Shabbir, H.A., och Thwaites, D., (2015), Corporate Image: A Service Recovery Perspective, *Journal of service research* vol 18(4), ss. 468-483

O'Mahony, M.P., och Smyth, B., (2010), A classification-based review recommender, *Knowledge-based systems*, ss. 323 – 329

Proserpio, D., och Zervas, G., (2015) Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews, Boston, ss. 2-44

Raub, S., Alvarez, L., och Khanna, R., (2006), "The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 Iss 2 pp. 135 – 144

Ryu, K., Lee, H., och Kim, W.G., (2012), "The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, ss. 20 -223

Salshutz, E., (2014) Everyone's a Critic: An Exploration of Yelp.com and Food Media, ss. 4-56

Toncar, M., Alon, I., och Misati, E., (2010), "The importance of meeting price expectations: linking price to service quality", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss 4 pp. 295 - 305

Vásquez, C., (2011), Complaints online: The case of TripAdvisor, *Journal of Pragmatics*, ss. 1707–1717

Verma, R., Stock, D., och McCarthy, L., (2012), Customer Preferences for Online, Social Media, and Mobile Innovations in the Hospitality Industry, ss. 183–186

Voon, B.H., (2012), Role of Service Environment for Restaurants: The Youth Customers' Perspective, *Procedia – social behavioral sciences* 38, ss. 388–395

Voss, G., Parasuraman, A., och Grewal, D., (1998), *The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*, *Journal of marketing*, vol. 62, ss. 46-61

Wu, P., och Liao, J., (2016), Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry. *J. Applied Sci.*, 16, ss. 18-24.

Wong, J., Newton, J.D., och Fiona J. Newton F.J., (2014), Powerlessness following service failure and its implications for service recovery, Springer Science+Business Media, New York, ss. 63-75

Yin, R. K., (2004), Case study methods, COSMOS Corporation, Washington DC, USA

### **9.3 Webbssidor**

Opentable (2016): <http://www.opentable.co.uk/london-restaurants> (Hämtad 06/05/16)

TripAdvisor (2016): <https://www.tripadvisor.co.uk/> (Hämtad 08/05/16)

Watson, M., (2016), Living in London,  
<http://www.stuckinlondon.com/londonareaguide/shoreditch.php> (Hämtad 17/05/16)

Yelp (2016): <http://www.yelp.co.uk> (Hämtad 08/05/16)

Zomato (2016): <https://www.zomato.co.uk/> (Hämtad 08/05/16)

The Jones family Project (2016): <http://jonesfamilyproject.co.uk/> (Hämtad 30/05/2016)

Miventures (2016): <https://miventures.co.uk/news/83> (30/05/2016)

Indigo street food (2016): <http://www.indigostreetfood.com/> (Hämtad 30/05/2016)

Albion (2016): <http://albion-uk.london/> (Hämtad 30/05/2016)

## **Bilaga 1: Intervjuer**

**The Jones family project**

**Ägare**

**2016/05/03**

How long have you been the owner? We opened at the end of 2013

How many covers do you have? 150 covers

Do you check online reviews for the restaurant?

-Yes

If yes, how often? Which sites do you check?

-Daily, TripAdvisor, Yelp, Zomato and Opentable.

Do you promote to customers that you are on TripAdvisor, Zomato and Yelp (On the door for example)?

-We do have a sticker on the door.

Do you encourage them to post reviews online? If not, do you have an internal way of receiving feedback?

-No, we don't ask anyone for reviews, when they visit us they are here on their leisure time and I disapprove of doing that. We do however have our own internal questionnaire that customers can fill out regarding the service. Where customers can give comments on the bill, but it's very discrete, if you don't want to fill it out you don't have to. It doesn't get pushed on anyone.

Which do you prefer?

-Both systems are good, all feedback good and bad is good. Customers can in this way choose how they tell us. Opentable send customers messages asking them to review after a visit.

Do you feel that the fact that online reviews have become more common affects the way you train staff?

-Very aware, as I said we check it every day, and we read everything. And all the comments that are given to us. We read all the comment cards and check online. And we look at everything and if someone has a valid issue then we definitely address it. It can be useful feedback for training. If there is a problem you would want to address it.

Is this something that you have become aware of more these days since it has become more popular with online reviews?

-Yes, I think everyone is more aware of the internet. And it's probably the first thing that people do when they are looking to choose a restaurant or hotel or whatever they are going to do. Is you look online, and you google I'm going to London or I'm in London and looking to go out, you ask your friends, or post something on Facebook, you may look online for your search but you also look online for reassurance. And do I think that has changed, yes I do, now it's huge online.

Do you think it's more young people?

-No I think it's both. I think different people use different media. And as I said before we give everyone an opportunity to if you want to say something back to us, we try to make it as easy as possible. In the same way as some people like emails, some people like to call up, some people like Instagram whatever it is we, I hope listen to everyone's different mediums. Everyone is different, and we have to adapt and listen to everybody, it is part of service. And service is trying to read what the customer wants and deliver that. So that the experience that they have is as wonderful as it can be. Whatever way you want to say it, whether you want to blast it out on TripAdvisor or send me a discrete email or comment in the comment card.

Do you find it a concern that it is really open to the public?

-No I think that is the way it is, we have been very lucky and the majority of our reviews are very positive. And I think that will also give people reassurance as well, it's been hugely beneficial. The positive stuff is reassurance but also potential customers by having those reviews up there. And anything that is negative is something for us to learn from.

Do you respond to reviews posted online?

Yes

If yes, do you reply to both good and bad reviews?

Yes

If yes, how do you reply to negative reviews? For example do you offer free meals or other items of the menu or do you encourage them to come back or send more feedback about their visit?

-I always look into it, and reply what's appropriate, depending on what they are complaining about, what actually did happen, ask all the team what actually did happen.

Do you investigate with staff members what happened during the visit after receiving a bad review? Do you ever bring up reviews online with staff, and if so how often?

-Yes, we have a meeting every day before service, so it depends from time to time, that meeting always take up specials on tonight, any service points, any news and if something has come up in the reviews we kind of have to evaluate it before we bring it up, but this is where we would speak about it.

Do you have a rewards system for staff members who receive a good review?

-No we neither reward nor tell off. If we get a good review it is something good for the whole team.

How does a bad review affect a staff member's position in the company?

-It has never affected a team member's position.

Do you re-train staff members who receive bad reviews?

-If there was something that needed training, yes, but we would probably bring it up with everybody. It would never affect anyone's position.

Have you ever had a review about the value for money?

Has this if so made you re-think portion size or price for that item?

-We always get comments on value for money, we are pretty confident that what we offer are of value, we buy expensive and good quality products and they come at a higher price, so we are a bit more expensive then other places. We do get both good and bad reviews about the value for money, but its all coming back to the fact that every customer is different and every customer has different expectation. Yes I listen to everything and review it, but at the end of the day we are not planning to rip anybody off, we are trying to keep our prices as low as possible, for what we are offering.

Would you say that online reviews has changed the way you run a restaurant as well as communicating with customers?

-Yes it is a positive thing that it is easier to respond to customers. Whatever you do these days you will get reviewed. TripAdvisor and Yelp has responded to criticism that it is easy to manipulate reviews.

Do you think online reviews have an impact on customers deciding to visit your restaurant?

-Yes I do, but I think that customers look at the whole picture, if we get one bad review people will look down the page we have something like 280 review on TripAdvisor, and about 260 on Opentable, so yes if you get one bad review there's is an average, if its loads of bad ones it will probably bring it down, but if its just one once and a while people won't really care, it might have been the customer having a bad day, or us having a bad day. No one will make their decision based on one review.

Do you think it gives a positive image of you replying to the reviews rather than some only ignoring them?

-I think so, to me it's important to reply, because I think if people are taking the time to write a review then I'm saying thank you to people who has recognized things and I'm saying I'm addressing it to people who has written not so good things. I hope it makes a difference.

Do you think it has changed the way you are working?

-I don't think it's changed the way I'm working, I think it has added another layer, everyone talks about IT as being very time saving and actually it takes time, to write back to all of the reviews, but I think it is an important thing to do. So therefor I spend the time doing that. Because you learn stuff from it, peoples feedback is important.

Do you think the reviews have a bigger impact due to the fact that you are an independent restaurant, say if you are a chain you are already well known?

-Definitely I think the reviews are much more important to us as a small independent business, than for a well-known chain restaurant, who already has a name and a reputation, lots of people know that you are there cause you are very well established everybody goes there because they already knows it's there. People don't know that we are here, but hopefully more and more people do know that we are here.

We need to look in to Opentable too



-Opentable has to do with our booking system, we use it for bookings, Opentable automatically send out an email to any diner and ask them to give feedback in form of a review. Anyone can see the reviews there, but you can't reply to reviews. Personally I find it frustrating that you can't get back to them, there is a backoffice system so if people leave their emails we can get back to them. Prefer the system with TripAdvisor, yelp and Zomato where I can get back to customers. It's tricky because if there is a reason why something happened you can't explain it.

Opentable is not as important for other people, only for restaurants who use it. TripAdvisor, Yelp and Zomato are more important for restaurants in general. TripAdvisor is bigger here, Yelp bigger in America. Opentable is harder to manipulate since they send emails to the person who booked. I think TripAdvisor is the most widely used search engine in the UK, Yelp is bigger in the states.

How prepared were you for this part of the job?

-I think as times change and technology change, people's way of communicating also change with that, and it is our job to adapt to that.

Did you get any training in this?

-No, when I first signed up on the online review sites I think I got help with it, but it is nothing we've gotten training on. For me social media and PR has always played a big role in how I do business, and keeping up with new ways of communicating is a big part of this.

How did they figure out what way was more appropriate to communicate?

-For me it depends on what the review is about. If it is something that needs looking into I will let them know that is what we intend to do, then some reviews are a bit more silly than others, for example we got a review once when they told us our soap was too nice

### **Front of house team member The Jones family project**

Control question:

How long have you been employed at this site? 2 months

-Have you read a review of your restaurant online?

-Yes, I have read a fair few

-Does it affect your interaction with customers knowing that anyone can post a review online?  
-Yes I would definitely say it affects the way I interact with customers, however when it is busy it can be hard to give perfect service.

-How do you deal with customers complaining in the restaurant?  
-We notify the manager, who tries to resolve the situation.

Do you hear of the reviews posted online from your managers?  
-Yes

If yes:  
Do you hear of good reviews?  
-yes

Do you hear of bad reviews?  
-yes

-How often have you heard of it from your manager, and how do they bring it up?  
-We hear about it on a weekly basis, as we get the reviews in (both good and bad), both in daily meetings and in the staff email. Online reviews are definitely something that gets taken serious here compared to other places. We hear of reviews from both the managers and from Anna, Anna is the one who reply to all of the reviews. Only a few days ago I got notified that a review had come in that was positive regarding me, that always feels good.

-What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?  
-If it is a good review we get a mentioned and they let us know we've done a good job. If it is a negative review it does get taken quite serious, it gets investigated to find out what went wrong. The whole team is normally affected by bad reviews and suggestions of improvement are put in place.

-Would you say you get more affected or chefs get more affected by bad reviews?  
-I think chefs take it more personally since they get criticised on what they produce.

-What are your opinion on reviews being a guidance for improvement?  
-I think it is a good way of seeing what aspects needs improving, however when we are busy sometimes you cant help things going wrong.

### **Back of house The jones family project**

Control question:

How long have you been employed at this site? 1 year

-Have you read a review of your restaurant online?  
-yes

Does it affect the way you work knowing that anyone can post a review online?  
It does get taken seriously here, but I always try to do my best when working

Do you hear of the reviews posted online from your managers?

yes

If yes:

Do you hear of good reviews?

yes

Do you hear of bad reviews?

yes

How often have you heard of it from your manager, and how do they bring it up?

We hear about it on a regular basis, on the daily meeting and in emails when a review comes up.

What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?

When it is a good review they tell us we have done a good job, and when a bad review comes in it's always investigated to find out what happened. If something needs improving they would let us know.

How do you feel when someone criticise the food here?

It's never a good feeling, but it's also an indicator sometimes of what need to be improved.

**Albion**

**Chef**

**2016/05/04**

- How long have you been a manager? 4 years

- How many covers do you have? 60 covers

- How many employees do you have? 50 employees, 5 managers, 24 FOH, 21 BOH

Do you check online reviews for the restaurant?

-We check TripAdvisor on a daily basis.

Do you promote to customers that you are on TripAdvisor, Zomato and Yelp (On the door for example)?

-We do not mention TripAdvisor to customers.

Do you encourage them to post reviews online? If not do u have an internal way of receiving feedback?

-We never encourage customers to give feedback or produce a review online. We do not have an internal way of getting feedback.

Do you feel that the fact that online reviews have become more common affects the way you manage staff?

-Yes online reviews has an effect on how we deal with complaints, food and service issues.

Do you respond to reviews posted online?

-We do not respond to reviews, our operations manager is the one who has been in charge of replying to reviews, last he replied was in January.

Do you ever bring up reviews online with staff, and if so how often?

-Occasionally we bring up major bad and good reviews.

Do you have a rewards system for staff members who receive a good review?

-No reward system in place just a simple acknowledgement to the staff member involved.

Do you investigate with staff members what happened during the visit after receiving a bad review?

-Yes we investigate and put in place a disciplinary to the member of staff involved, either in writing or a meeting with the employee.

How does a bad review affect a staff member's position in the company?

-If it's a major bad review and if it has ground it can lead to the dismissal of the employee.

Have you ever had a review about the value for money? Has this if so made you re-think portion size or price for that item?

-Allot of reviews regarding value you for money; it has a direct effect and amendments made on our price points if we find it appropriate.

Would you say that online reviews has changed the way you run a restaurant as well as communicating with customers?

-Yes online reviews have an effect on how we deal with complaints, food and service issues.

Do you think online reviews have an impact on customers deciding to visit your restaurant?

-Yes it has an effect but in the context of the Albion brand it is very minimal. For other low profile restaurant it will have a more major effect.

How prepared were you for this part of the job?

-Social media in general is something that in the last few years has gotten a lot more attention from management and owners, with that comes online reviews, as the operations manager push more for us to pay attention to it, it also becomes an everyday thing for us to check the reviews.

Did you get any training in this?

-No, for me social media and how to respond to reviews has always been quite easy. I think it depends however how big of a thing it is for the owners, the more important they find it, the more important we will too.

How did they figure out what way was more appropriate to communicate?

-Depending on the review we reply what we think is appropriate, if something needs to be defended or looked in to we will let the customers know. We also like to keep the matter more discrete by encouraging the customer to contact us directly.

### **Front of house team member Albion**

Control question:

How long have you been employed at this site? 7 months

-Have you ever read a review of your restaurant online?

Yes

-Does it affect your interaction with customers knowing that anyone can post a review online?

Yes it has a direct affect on how we deal with customers, especially when there is a complaint.

-If a customer complains while in the restaurant, how is it dealt with?

We inform the manager who deals with the situation

-Do you hear of the reviews posted online from your managers?

Yes, we hear of major reviews both good and bad.

-How often have you heard of it from your manager, and how do they bring it up?  
. The manager brings it up with us if a major bad review comes up, but also when we get a really good one. Only when a review that stands out does it get brought up.

-What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?  
If it's a bad review we focus on improving what we missed on, if it is a good review we are encouraged to keep it up and push for more improvement.

-Would you say you get more affected or chefs get more affected by bad reviews?  
Both are affected equally

-What is your opinion on reviews being guidance for improvement?  
Reviews are a great tool for us to find areas where we need to improve.

### **Back of house team member Albion**

Control question:

How long have you been employed at this site? 1 year

-Have you read a review of your restaurant online?  
Yes

-Does it affect the way you work knowing that anyone can post a review online?  
Yes, we are more conscious on the consistency of food quality

-Do you hear of the reviews posted online from your managers?  
Yes both good and bad reviews.

-How often have you heard of it from your manager, and how do they bring it up?  
When a serious complaint comes in, or when we get a praise.

-What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?  
We would re-visit the particular dish, identify where the problem was and improve

-How do you feel when someone posts a negative review about the food here?  
Not good, especially if the review was unreasonable.

### **Indigo street food**

**Chef**

**2016/05/04**

How long have you been a manager? 2 years

How many covers do you have? - 80

How many employees do you have? - 8 (front) 6 Kitchen)

Do you check online reviews for the restaurant?

Yes

If yes, how often?

When I get notifications, TripAdvisor sends you notifications via email if anyone has put up a review.

Which sites do you check?

TridAdvisor, twitter, Facebook and Instagram

Do you promote to customers that you are on TripAdvisor, Zomato and Yelp (On the door for example), and encourage them to post reviews? Yes we promote that we are on TripAdvisor, and we encourage customers to give feedback.

Do you feel that the fact that online reviews have become more common affects the way you manage staff?

I think that manage is a bit too strong, so no.

Do you respond to reviews posted online?

It depends of the review, if it is bad, then yes and if I find it misleading yes!

If yes, do you reply to both good and bad reviews?

I only reply to bad reviews.

If yes, how do you reply to negative reviews? For example do you offer free meals or other items of the menu or do you encourage them to come back or send more feedback about their visit?

I try to understand what happened and investigate with the staff members involved.

Do you ever bring up reviews online with staff, and if so how often?

I bring it up with staff members when a review comes in that needs investigating.

Do you have a rewards system for staff members who receive a good review?

No we don't have a reward system in place.

How does a bad review affect a staff member's position in the company?

It wouldn't affect a staff members position, unless it's a regular problem.

Do you re-train staff members who receive bad reviews?

Retrain is too strong. We would discuss the matter and ways to handle it.

Have you ever had a review about the value for money? Yes

Has this if so made you re-think portion size or price for that item?

No, the prices that we set are set for a reason.

Would you say that online reviews has changed the way you run a restaurant as well as communicating with customers?

Not the way I run a restaurant, but maybe communication with customers.

Do you think online reviews have an impact on customers deciding to visit your restaurant?

Yes I do.

How prepared were you for this part of the job (having to keep updated on online reviews and social media)?

I was fully prepared for it as social media and user-generated content is something that has become more common in recent years.

Did you get any training in this?

Is it something that the company push for in general?



New joiners get training on it. We encourage staff to ask diners to leave a review when visiting.

How did you figure out what way was more appropriate to communicate on the online review sites, do you have a standard answer to the reviewers?

I don't have a standard replies, they are dealt with on a one by one basis. We usually only reply to the negative ones. Which as you may have notices have been just a few.

### **Front of house staff member Indigo street food**

How long have you been employed at this site? 5 years

Have you read a review of your restaurant online?

Yes I read the reviews sometimes

Does your restaurant promote to customers that you are on online review sites, for example TripAdvisor and Yelp (with stickers on the door etc.), and encourage them to post reviews?

Yes, we promote it and encourage them to post reviews.

Does it affect your interaction with customers knowing that anyone can post a review online?

No, we treat all customers the same way, and try to give the best service.

Do you hear of the reviews posted online from your managers?

Yes

If yes:

Do you hear of good reviews?

Yes

Do you hear of bad reviews?

Most definitely

How often have you heard of it from your manager?

When someone has put a review up.

What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?

Review the situation and then may put things in place so it won't happen again. But we all have off days!

### **Back of house Indigo street food**

How long have you been employed at this site? 2 years

Have you ever read a review of your restaurant online?

No

Does your restaurant promote to customers that you are on online review sites, for example TripAdvisor and Yelp (with stickers on the door etc.), and encourage them to post reviews?  
Yes, On the door and and encourage customers to review us.

Does it affect the way you work knowing that anyone can post a review online?  
No, I always try to work in the best way possible.

Do you hear of the reviews posted online from your managers?  
Yes

If yes:  
Do you hear of good reviews?  
The very good ones yes!

Do you hear of bad reviews?  
Always

How often have you heard of it from your manager?  
When they are very good and the odd time they were bad!

What actions are taken from management and employees after a good or a bad review?  
Talk to staff about the event if it's a bad review. If it is good –they compliment them on it!

## **Bilaga 2 Sammanfattning av recensioner på recensions sajter**

The Jones family project

	TripAdvisor	Yelp	Zomato	Opentable
Betyg	4,5 av 5	4 av 5	4,4 av 5	4,2 av 5
Antal recensioner	280	44	42	240
Läser de recensioner	Ja	Ja	Ja	Ja
Svarar de	Ja	Ja	Ja	Nej

### Albion

	TripAdvisor	Yelp	Zomato	Opentable
Betyg	3,5 av 5	3,5 av 5	3,2 av 5	N/A
Antal recensioner	297	86	60	N/A
Läser de recensioner	Ja	Nej	Nej	N/A
Svarar de	Ibland	Nej	Nej	N/A

### Indigo street food

	TripAdvisor	Yelp	Zomato	Opentable
Betyg	4,5 av 5	4 av 5	2,5 av 5	N/A
Antal recensioner	131	1	1	N/A
Läser de recensioner	Ja	Nej	Nej	N/A
Svarar de	Ja, negativa	Nej	Nej	N/A

(Fig. 2, TripAdvisor, 2016, Yelp, 2016, Zomato, 2016 och Opentable, 2016)

## Bilaga 3 Recensioner online

### The Jones Family Project

Recension 2016/05/13

Betyg: 5

“Surprisingly good”

*“Attentive and friendly service and an highlight overall: two cuts of Yorkshire Lamb with an extra tasty mint chutney which gives an extra boost to the dish! To come back soon”*

Svar:

*“Hi Mirtosardo, Our chefs are delighted that you enjoyed your Two cuts of Yorkshire lamb with us. Thank you very much for visiting us and for your lovely words about our food and service both on TripAdvisor and Google+. I hope that you have a fantastic weekend. We very much look forward to welcoming you again soon. With very best wishes from ~~Anna~~ and the whole team at The Jones Family Project”* (TripAdvisor, 2016).

Recension 2015/04/07

Betyg: 2

“Cocktails – Dead Boring”

*”We came to this bar on good friday! A big holiday in the UK calander (sic) - every other bar we had visited in shoreditch or camden were rammed. This place was terribly empty, and it was 10pm. Not suprising (sic) either.*

*The cocktails were average at best, they all tasted similar (fruit juice and booze)*

*The service was also pretty dreadful, considering the place was pretty much empty it still took a ridiclous (sic) amount of time to order then to actually get our drinks.*

*I wont be going back!”* (TripAdvisor, 2016).

Svar:

*“Hi Wherestay, ‘Cocktails - Dead Boring’ was a tough headline to read. I am sorry if we were quieter than you expected last Friday. Many of our regular clientele were out of town taking advantage of a stonkingly (sic) sunny Easter Bank Holiday Weekend. This is quite normal over Easter and we’d considered making a holiday of it ourselves too but we were glad that we remained open as normal as we found the evening busier than we had expected with groups in our bar booths all evening. I am sad to hear that you felt your cocktails were average. We’ve had lots of excellent feedback on our bar team and their cocktails. Booze, a bit of collaboration with our talented kitchen team, a few secret in-house ingredients and lots of love is our view of a great cocktail :-). We’re sorry to hear you won’t be coming back but if you do be sure to let us know so we can do our utmost to make your experience a fabulous one next time. Best wishes (sic) ~~Anna Watts~~”* (TripAdvisor, 2016).

## **Albion**

Recension 2015/01/05

Betyg: 5

“Highly recommended! Delicious food and cosy atmosphere (sic)”

*“I have had the occasion to have a great breakfast at Albion Cafe. The food - grapefruit juice, granola, yoghurt and fruit salad, and a tea - was fresh, homemade and generously served. The staff was helpful and friendly. The cafe is cosy (sic) and super well decorated. I would highly recommend Albion Cafe to anyone and I can't wait to try the rooftop and the hotel!”* (TripAdvisor, 2016).

Svar:

*“Dear Eleonore A,*

*Thank you so much for taking the time to write such a glowing review. I really hope you come by and visit us again soon, and that you feel as welcomed as you clearly have this time.*

*Gus”* (TripAdvisor, 2016).

Recension 2016/01/02:

Betyg: 2

“Lots of good intentions – woeful execution”

*“Went to Albion Café since our original destination further down the road was under construction. Placed looked nice from the outside and the atmosphere inside wasn't bad either.*

*The good adjectives end here since the experiences from that moment was disappointing. My wife ordered an omelette while I went for a bacon sandwich - both servings came as they were. The sandwich was a mediocre bun with 6-7 slices of randomly thrown bacon inside - no salad, no dressing, n-o-t-h-i-n-g. The dish itself have probably taken around 10-12 seconds to make. Same goes for my wifes omelette. Eggs, mushrooms. Period. Our waiter came with some complimentary salad that was charged only 0.50, but at prices between 7 and 8 pounds, you would expect just a little more from the cooking level than something that looked like it was made of 8-9 yr old kids.*

*Ordered a croissant (3.75£) and a Fruit Danish (4.50£). Both came late after our first servings and was just as dry and boring as an international break without Premier League-football.*

*Waiters seemed to try their best, so can't pull the review down to one star, but it's the tiniest two-star-review I've made yet. Hugely disappointing and nowhere near the 35£ spent.”*  
(TripAdvisor, 2016).

Svar:

*“Hi Benjamin L.*

*I'm really sorry to hear that your time with us was such a disappointment, though I would like to thank you nevertheless for taking the time to let us know your thoughts.*

*Just by way of response, I would like to point out that all our baked goods, including the bacon bap, are made in-house - and that all other ingredients are carefully sourced from only the most reputable suppliers. The eggs used in your wife's omelette, for example, would have been both organic and free-range. Inevitably there is a certain cost to this, and this therefore is reflected openly in the bill of fare.*

*Having said that, however, I do understand that responsibly sourcing quality ingredients is not much good if our guests do not enjoy the dish in front of them. Happily for us, this is not often the case, and therefore I once again heartily apologise (sic) for failing to meet standards on this occasion. To that end, I'd like to invite you to contact me directly at [gus@boundary.london](mailto:gus@boundary.london), so we may discuss the matter further.*

*Kind regards,*

*Gus”* (TripAdvisor, 2016).

Recension 2015/12/31

*“Great food/ Awful customer service”*

*Hi,*

*Hope you are well.*

*I am everyday customer who absolutely adore your brand Albion. Food is always cooked to perfection, fresh bread, cakes etc.*

*However customer service is not up to the standards at all. Its not the first time when waiters at Albion left me disappointed. So it was this time.*

*Me and my friend we arrived at half 6pm on the 22nd of December for a dinner before the Christmas. After being seated we have been giving a menu. Restaurant was not busy at all. On that day, it was very quiet, less then 10 guests.*

*After maybe 15 minutes I needed to call a waiter to take our order as no one was paying any attention what so ever. In fact when I finally got waiter attention he raised his shoulders to indicate that he forgot to take the order from us.*

*We have ordered soup as the starter and no bread was offered to us.*

*After main meal our plates were removed and no dessert menu was offered. Again, after 15-20 minutes I needed to ask for another menu to order some desserts. At the time, waiters were very chatty to each other – but not paying any attention at all.*

*After that – again – no one bothered to take order from us until our “call”.*

*My friend was very disappointed which left me very upset as I wanted to introduce her to Albion.*

*What happen next is simply unacceptable. When my friend, she went to wash her hands when a black male dressed in a suit – who looked like supervisor said out loud to her “wow” while she was passing by – clearly admiring her body – disgusting...*

*That night we meant to have a lovely dinner before Christmas and in fact it turned out to be a huge let down with a pervert behaviour from floor supervisor.*

*100% I won't be back ever again to your restaurant.*

*Good luck with your business.*

Svar från Albion 2016/01/06:

Dear THE ONE L,

*I cannot begin to apologise sufficiently for the lamentable level of service it seems you*

*received from us last month. You are absolutely right to say that such treatment, or lack of it, is entirely unacceptable and totally inexcusable. Please rest assured that we will be looking into this matter closely, and will ensure that the behaviour you describe is not repeated ever again, anywhere in our organisation.*

*I'd be grateful if you would pass my personal apologies on to your friend for the offence caused to her, and would invite you both to contact me directly, at gus@boundary.london, should you wish to discuss the matter further at any time.*

*Sincerely,*

*Gus Gallagher*

### **Indigo Street food**

Recension 2016/01/10

Betyg: 2 ½

”Nothing special at all”

*“The fact it was so quiet at 7:30 on a Saturday eve made the odd location, in the foyer of a cinema, seem even odder. To be fair, most places seemed to be suffering from post Christmas blues and nowhere was busy. I'd booked online earlier, had no confirmation or reply whatsoever, but needn't have worried.*

*Starters are all veggie, save meat samosas. Portions and prices should be reduced, as both are too much. Bhel Puri was good, with quite a chilli kick, meat samosas had a good filling, but the pastry was way too thick and stodgy. Papdi chat were good, nice potato/onion filling but nearly cold. The tamarind sauce was like green pond water and did nothing but make them soggy,*

*Mains portions were, again, large (including rice). Paneer makhani was deemed delish, my lamb jalfrezy had a good flavour, and a lot of green chilli (good heat) but the lamb was very poorly trimmed, fatty and chewy, which let the whole thing down. Likewise the Lamb korai, which looked and tasted exactly the same as the jalfrezy with less chilli. Tadka Dhal was declared rather lacking in taste. Bhindi fries was, again, a humongous portion, but very*



*greasy and lukewarm. Not much was eaten. Naan a very flat, dry affair.*

*The food is quite cheap, but no draft beer and 33cl bottles at £4.50 (they had no Indian beer at all) stuffs the bill right up. It came to £31 each, which, considering we didn't have much drink, and only one side dish, was not particularly cheap at all.*

*Service was great from the one super friendly waiter, less good from the surly ones. We were brought 4 very large glasses of port with the bill, which was odd but welcome. Not enough to make up for what was a pretty disappointing meal. We won't be rushing back any time soon. 2.1/2 stars.” (TripAdvisor, 2016).*

**Svar:**

*“Hello Trebgti, Thanks for your review on here. You have raised some very interesting points and we would like to have a chat with you about it. Please call me on +44 207 012 1287 - my name is Sham Mahabir. Thank you very much. Regards, Sham” (TripAdvisor, 2016).*

Recension 2015/04/15

*“Dry and Boring”*

*Came for dinner. It was very empty but decided to go with it.*

*Ordered a few starters like the pani puri and chaat, both of which were pretty decent.*

*For dinner went with the kebab platter and some naan. The meat in the platter was just bone dry and for some reason it came covered in a sweet chilli sauce which for me ruined absolutely everything.*

*The place is so close to Brick Lane I would have hoped that the food would at least compare to whats on offer there however I was mistaken.*

*Service is pretty good but I personally wouldn't go back.*

**Svar:**

2015/04/17:

*Hello Thank you for your feedback. I am very sorry your experience at Indigo was not what other customers have experienced. All food is cooked fresh and we take pride in that. I have spoken to the chef about this and we simply cant understand why this was the case. It's one of our most popular dish. If you are in the area again, please come in and I will happily see to it that you next meal is not disappointing. Thanks you, Sham*