

Tidigare i år öppnades restaurang Aquavit Grill & Raw Bar i det nybyggda Clarion Hotel Sign i Stockholm. BrandNews hade två utsända på plats för några smakprov och lite information. På plats fanns förstås vår svenska stjärnkock Marcus Samuelsson, och han fick slita hårt, om än med ett leende på läpparna, med att agera fotomodell och intervjuobjekt i samband med presslunchen. Lite i skymundan, men ändå tydligt presenterad, fanns en man vid namn Håkan Swahn som även sa några ord Håkan - vem?



Hälsningar
från
Aquavit
New York



Bygger märken bakom kulisserna

Christer Löfgren intervjuar Håkan Swahn

BrandNews intresse vaknade till liv; Swahn måste vara en intressant person. Att Samuelsson inte har drivit Aquavit själv i New York, vet vi väl lite till mans, men hur ser det egentligen ut bakom mediebilderna? Här kommer en del om Aquavit och dess huvudägare Håkan Swahn som inte är särskilt väl spritt. Intervjun med Håkan är gjord fyra månader efter att Aquavit öppnades i Stockholm.

Brinnande matintresse

Att det är en man med ett driv blir uppenbart direkt när han svarar på frågan hur han hamnade i restaurangbranschen. Swahn berättar om att han har ett brinnande matintresse. ”Jag hade det redan när jag gick på Handels. Kompisarna speckade på börsen, medan jag la alla mina pengar på mat”.

Swahn fortsätter att berätta hur han under sin tjänstgöring på Handelskontoret i USA, noterade att det inte fanns någon svensk restaurang i New York. Han fick även i uppdrag att skriva en rapport kring detta och hur man skulle kunna *promota* svensk mat i USA. En av dem som såg rapporten var Tore Wretman och Folke Hildestrand som hade bolaget AB Smörgåsbord och arbetade åt Exportrådet. Wretman och Hildestrand ville att Swahn skulle börja arbeta med dem och sprida svensk mat i USA. ”Jag var 27-28 år och åkte runt här i USA och arrangerade veckolånga matfestivaler. Jag arbetade med hotell som serverade svensk mat under en begränsad period. Vi skickade också runt svenska

kockar på gästspel.”

För den här verksamheten startade han Smorgasbord Inc, ett bolag som han fortfarande har kvar, om än vilande. ”Jag kan inte släppa bolaget. Rätt vad det är så får jag ett läge att börja använda det igen, och då vore det tråkigt att inte ha det kvar.”

Utböling måste ha lokal partner

BrandNews - Tittar man på er presentation av Townhouse Restaurant Group (TRG) så nämner ni uteslutande amerikanska projekt. Är Aquavit i Stockholm er första utlandsetablering?

Håkan Swahn – Först vill jag förklara att TRG huvudsakligen sysslar med management- och utvecklingsuppdrag utan att ha någon äganderätt till restaurangerna. TRG har inte heller något direkt med Aquavit i New York att göra. Den restaurangen drivs i ett eget bolag. Däremot arbetar vi för närvarande intensivt med förberedelserna för öppnandet av Aquavit i Tokyo i oktober.

Vad krävs för att lyckas med restaurangkoncept i länder där man inte är hemma till vardags?

– Grundförutsättningen är att ha en lokal partner. För Aquavit-restaurangerna i Stockholm och Tokyo har vi en licenslösning. Vi formar sedan konceptet tillsammans. Vår japanska partner har två man i köket i två månader och två man i matsalen lika länge hos oss på Aquavit i New York. Dessutom har vi daglig kontakt, och mängder av material skickas mellan oss

Fakta Håkan Swahn

- Född i Västerås
- Examinerad vid Handelshögskolan i Stockholm
- Har arbetat som brand manager vid Procter & Gamble i Sverige
- Styrelseledamot i Swedish-American Chamber of Commerce

och Tokyo.

Vi har inget driftsansvar, det är helt omöjligt. Då måste du vara på plats. I Stockholm drivs restaurangen av Clarion Hotel Sign och i Tokyo av WDI, ett börsnoterat restaurangbolag. Där har vi byggt en fristående byggnad för restaurangen i ett centralt läge.

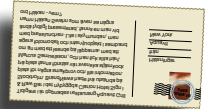
Swahn berättar vidare hur de två restaurangerna drivs på olika sätt. I Stockholm satte man en amerikansk prägel på restaurangen, därav namnet Aquavit Grill & Raw Bar, vilket inte liknar restaurangen i New York. Restaurangen i Tokyo är däremot i stort sett en direkt kopia av New York-restaurangen.

Han förklarar att en annan anledning till att ha en lokal partner är att man som utböling inte vet hur den lokala fastighetsmarknaden ser ut eller var, i vilken stadsdel och gata, som ett visst koncept kan fungera. ”Det här är ett minfält, och inget som man kan läsa in sig på under en eftermiddag. Man måste känna staden, det räcker att komma på fel sida ett gathörn för att ett koncept inte skall fungera”, betonar



**Interiörbilder från
Aquavit i New York.**





"Aquavit combines the age-old culinary traditions of Sweden with the ambitious creations of a young chef in America. The combination will take you on a journey you'll want to experience again and again."

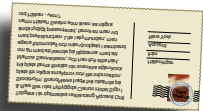
från www.aquavit.org



"always at the cutting edge of developments"
Clankers Global

**AFFÄRSJURIDIK
IMMATERIALRÄTT
SKATTERÄTT**

**RYDINCARLSTEN
ADVOKATBYRÅ**



Bakom kulisserna

Swahn och lägger till att "En lokal partner har också lättare med personalrekryteringen".

Utnyttja befintlig trafik – en fulträff

Har du ett drömland där du skulle vilja bygga upp ett restaurangkoncept?

– Drömlandet har för mig alltid varit USA, men jag antar att du menar utanför USA.

– Det är inte så mycket länder utan städer som lockar mig mest. Jag tänker då på London, Paris och Moskva. Det är världsmetropoler där man uppskattar ett bredare kulturutbud. Det var nära att jag startade upp i Paris en gång.

BN – Har du redan kunnat dra några särskilda slutsatser av Stockholmssatsningen?

– Att jobba i ett hotell var helrätt. Ett hotell har inbyggd trafik som gör det så mycket enklare, på Clarion Hotel Sign är det 1 000 personer om dagen. För oss var det ett lyckokast att samarbeta med ett stort hotell i en stor hotellkedja med bra resurser och smart personal.

Swahn fortsätter att berätta om fler exempel på bra *locations*. Nu i juli drar en hamburgerrestaurang igång med kvalitetshamburgare i ett Macy's-varuhus i Chicago. I augusti öppnas ett nytt AQ Kafé, ett koncept som radikalt har gjorts om, på Columbus Circle i New York, en plats där stora mängder människor passerar dagligen.

Vikten av restaurangkritik minskar

BN – Få, om ens någon bransch är så hårt granskad och betygsatt av kritiker som restaurangbranschen. Det är tufft om man får dålig kritik, men suveränt om man får bra kritik – man säger ju ofta att redaktionell uppmärksamhet är värt mycket mer än vanliga reklamåtgärder. Ser du granskningen som bra eller dålig?

– Det är kul om man får bra kritik, men det är inte så viktigt. Vikten av restaurangkritik minskar för varje år. När jag öppnade i New York (1987) kunde en sågning i New York Times leda till att restaurangen fick stänga. Idag ser det helt annorlunda ut. Internet och all informationsspridning där, samt ökningen av publikationer som ägnar sig åt restaurangkritik, gör att enskilda kritiker får minskad betydelse.

– Jag har sett flera exempel på när det inte har hjälpt med strålände kritik och motsatsen när restauranger har varit

enorma framgångar trots usel kritik. De som äter röstar med fötterna.

– Jag följer allt som skrivs, men blir inte förbannad om något jag arbetar med får dålig kritik; den vanlige restaurangbesökaren är ofta kunnigare än kritikerna.

Oavsett kritiken är det ekonomin som avgör restaurangens framtid. Har du kontroll på konceptet och håller ihop inredning, mat, personal, prisnivå och annat i den myriad av aspekter som påverkar så kan du lyckas, men bara om den finansiella lösningen håller. Du kan få hur bra kritik som helst, men om du aldrig kan få igen satsningen pga att den var för stor per stol, får du slå igen.

"Grundkonceptet bakom Aquavit är idag detsamma som när jag startade 1987, men inget är detsamma på menyn, i lokalen osv."

I Sverige är kritikerna anonyma, hur ser det ut i USA?

– Här är de inte anonyma, de skriver under sina artiklar med namn, men de försöker hålla sig anonyma genom att det aldrig publiceras några bilder på dem. Vi vet förstås när stjärnkritikern från New York Times är i restaurangen.

– Effekten av att kritikerna är anonyma i Sverige är att tonen i artiklarna är mycket hårdare i Sverige. Svenska kritiker skriver ibland som värsta bloggarna. Det skulle aldrig hända i USA, här är kritiken mer saklig.

Upplevelsen är den tyngsta marknadsföringen

Ska man använda bra recensioner i sin egen marknadsföring, eller är det för mycket? Ska en recension bara få verka i bakgrunden genom att folk läser dem?

– Ja, man kan ju använda citat från kritik i marknadsföringen, men om den har någon större effekt? Nja.

– Vad som händer i matsalen är den tyngsta marknadsföringen. De som har fått en bra upplevelse i matsalen berättar det vidare till bekanta.

Ett av adelsmärkena hos många framgångsrika är att man lär sig av sina misstag. Hur har ni agerat efter att Aquavit i Stockholm fick dålig kritik i flera tidningar?

– Vi fick blandad kritik, Dagens Nyheter var mest kritiska, men som jag sa - kritiken är inte så viktig. Vi räknade med att vi skulle bli hårt ansatta i Sverige, *no matter what*. Aquavit i Stockholm går emellertid väldigt bra, vi har mycket folk och får jättepositiv feedback från både personal och besökare.

Vad handlar annars *damage control* oftast inom restaurangbranschen – maten, personalen eller lokalen?

– Oftast är det så att om det inte går bra så är det inte heller något bra koncept, och då är det svårt att åtgärda. Det gäller att ha gjort en bra metodisk analys av konceptet innan man drar igång.

Mystery eating

Swahn berättar hur de själva är sina hårdaste kritiker.

– Vi lär oss mer av vår egen granskning och våra kontakter med kunderna och vi tar alltid reda på vad som inte funkar. Vi anlitar också företag som gör anonyma besök och äter på våra restauranger, och de är verkligen anonyma för oss. De arbetar efter strikta kriterier som vi är med och sätter upp, och lämnar detaljerade rapporter kring allt på restaurangen. Det kan gälla temperaturen på maten, hur många signaler det tar innan personalen svarar i telefon och mycket mer.

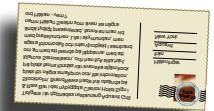
– Vårt mål är att vi alltid skall ha minst 90 procent "rätt" enligt vår egen kravlista, då går också restaurangen bra.

– När man driver en restaurang sker en löpande justering av alla detaljer. Grundkonceptet bakom Aquavit är idag detsamma som när jag startade 1987, men inget är detsamma på menyn, i lokalen osv. Det gäller att ständigt fråga sig vad vi kan göra bättre. Vi försöker själva vara kritiska.

Tiden – tyngst i märkesbyggandet

Bra märkesbyggande är normalt ett långsiktigt agerande. Gäller det även inom restaurangbranschen?

– Att bygga upp ett värde i ett varumärke tar tid, fem år räcker inte. När man väl har uppnått ett värde i varumärket, en viss punkt, kan man stå emot även negativa händelser. Ett exempel är 21Club i New York som under en period alltid totalså-



gades, men det höga renomméet i namnet finns kvar.

Swahn fortsätter med att beskriva hur starkt Aquavit har blivit, och det inte bara i New York. När han nyligen var i Singapore kände alla restaurangintresserade till Aquavit.

Vilken faktor är absolut mest väsentlig i märkesbyggandet av en restaurang?

– Det går inte att peka på en enda faktor, utom möjligtvis tidsaspekten. Jobba på bra så kommer det med tiden. Att vara bäst i New York räcker inte, det krävs tid för att folk skall lära känna restaurangen.

Stjärnkock eller inte?

– Det beror på konceptet. Ser man utifrån New York Times mall med 1-4 stjärnor så krävs det en prominent kock för att fyra stjärnor skall bli aktuellt. Tar du August, som TRG driver på managementkontrakt sedan tre år tillbaka, så finns det ingen stjärnkock där och därför är det aldrig aktuellt med fyra stjärnor, utan två stjärnor är ett bra betyg.

– Det kan även bero på andra saker. I vårt koncept med kvalitetshamburgare använder vi Marcus [Samuelsson, reds anm] namn. En stjärnkock kan samtidigt inte vara associerad med fem olika restauranger. Det krävs viss närvaro av kocken för att det skall vara trovärdigt, även om han inte behöver vara på plats varje dag.

Vilken status hade Samuelsson när du lyfte upp honom till chefspositionen på Aquavit?

– Ingen, han var en vanlig linjekock och hade inte ens varit souschef [snäppet under kökschefen] någonstans.

Vid långsiktigt märkesbyggande är det ofta riskfyllt att låta en verklig person få för stor roll. Gör denne något dumt eller hoppar av

kan märkesbyggandet drabbas hårt. Hur skulle Aquavit och associationskraften i namnet påverkas om Samuelsson gick över till en konkurrent med buller och bång?

– Jag har sett flera exempel där en stjärnkock har stuckit, men inget har hänt mer än att man anställer en ny stjärnkock. På Aquavit är inte längre Marcus kökschef, utan Johan Svensson, och Marcus syns mindre och mindre med Aquavit. Idag är Aquavit starkare än en enskild kock.

– Marcus arbetar just nu mycket med en pan-afrikansk restaurang i New York.

Fakta Aquavit

- Öppnades i New York 1987.
- Aquavit-restauranger finns för närvarande i New York, Stockholm och snart i Tokyo.
- Efter 17 år på samma adress flyttades Aquavit i New York, samtidigt gjordes en större förändring i inredningen.
- Aquavit i New York har cirka 120.000 gäster per år.

Läs mer om inte minst kokkonsten på Aquavit på www.aquavit.org samt om TRG på www.townhouserg.com.

Idag mer restaurang än sprit

Hur har du arbetat vad det gäller namngivning av de ställen du har varit med och öppnat? Hur kom t.ex. Aquavit och Riingo till?

– I Aquavits fall ville jag ha ett skandinaviskt namn, inte ett svenskt, danskt eller norskt. Det skulle dessutom fungera språkligt, och inte bara på svenska och engelska. Jag ville också poängtera den dryckeskultur som ingår i Aquavit-konceptet.

Det var lite kontroversiellt till en början med ett spritnamn. Idag associeras Aquavit inte med drycken i USA utan med

restaurangen. Vi har nästan tagit över det generiska namnet.

När det gäller Riingo satte Marcus ihop en lista på ord som kunde fungera som namn på restaurangen. Därefter lät han japanska vänner översätta orden till japanska. Riingo betyder äpple, och det var förstas med tanke på bl a benämningen "The Big Apple". En rolig detalj är att felstavningen, Riingo skall stavs med ett i, som vi upptäckte först efter att restaurangen hade öppnat. En japansk gäst påpekade att vi hade stavat fel. Vi behöll namnet ändå, det har sin finess.

Finns det omöjliga restaurangnamn, utöver de verkligt omöjliga orden?

– Nej, jag vet inte om det finns det - möjligtvis adresser. Att välja namnet utifrån gatuadressen där restaurangen finns är en usel lösning. Andra typer av namn kan vara tontiga. Jag fick ett förslag på ett sådant när jag berättade för en prominent bekant att jag hade valt Aquavit som namn. Min bekant föreslog istället "Royal Scandinavian Chef". Vi hade blivit hänade om vi hade valt det namnet.

I vilken turordning arbetar man när man skall starta ett nytt ställe? Inriktning på mat? Nivå? Köksmästare inredning, namn osv?

– Du måste börja med konceptet. Steg ett är att bestämma konceptet vad gäller mat och dryck, upplevelsen, service- och prisnivå.

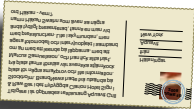
Utnyttjade ni Aquavit och allt det står för när ni byggde upp AQ Kafé i början av 2000-talet?

– Ja, när vi satte igång AQ Kafé i Scandinavian House. Idag drivs det i ett eget bolag och under ett eget namn. Vi använder absolut inte Aquavit som draghjälp idag. Aquavit är en high end-restaurang medan AQ Kafé skall erbjuda snabbmat till ett bra pris, något man kan ta i förbifarten.



www.gozzo.se
Stockholm +46 8 662 35 00
Göteborg +46 31 19 14 10





Restaurangen i Trollhättan som fick byta namn.

En kedja konceptrestauranger eller en enda restaurang? Jag tänker på att ni nu har två Aquavit (NY, och Sthlm) och snart en tredje.

– Det är väldigt personligt och upp till var och en. En del har passionen och kan arbeta hela sitt liv med en enda restaurang. Andra har vidare planer. Att fastna på ett ställe kan vara farligt. Ett hyreskontrakt för en restaurang kan vara på 10-15 år. När det sedan är dags för omförhandling så har hyrans femdubblats och en flytt blir aktuell.

– Själv vill jag ta koncept vidare till flera ställen; att låta andra få prova på upplevelsen. Jag känner hela tiden att jag vill expandera.

BN – Påverkas valet mellan att satsa på "konceptkedja – en enda restaurang" på vilken nisch man skall satsa på, alltså snabbmat, top cuisine osv?

– Egentligen inte. Det finns flera exempel på hur high end-restauranger har etablerats både i New York och Las Vegas eller Tokyo. Det spelar egentligen ingen roll om man etablerar på flera platser. Däremot är det få som marknadsför att de finns på flera ställen. Jag gick på Il Mulino i Greenwich Village och trodde att det var deras enda restaurang. Det visade sig att det fanns över 10 Il Mulino-restauranger runt om i

USA. Det påverkar ändå inte uppfattningen om restaurangen så mycket.

Lyckade snyltjakter

Du berättade en intressant detalj för mig vid öppnandet av Aquavit i Stockholm, nämligen att ett väsentligt skäl för att hitta en licenstagare i Sverige var för att uppfylla det varumärkesrättsliga användningstvånget. Ni riskerade alltså att få er EG-varumärkesregistrering hävd, men nu är det löst. Ni ansökte om EG-registrering redan 1999, varför aktualiserades det då?

– Det fanns någon annan registrering tidigare, men tyvärr kan jag inte detaljerna. Vi har i alla fall registrerat Aquavit i USA och som EG-varumärke.

Men amerikansk registrering söktes sent, först 1998?

– Exakt varför vet jag inte, men det amerikanska skyddet för varumärken som används är starkt. Vi har en amerikansk jurist som sysslar med dessa frågor.

I BrandNews har vi skrivit om en Aquavit-restaurang i Trollhättan som ni har agerat emot med framgång (läs mer i BN 5/05). Ni stoppade även en Aquavit på Skeppsbron i Stockholm. I båda fallen kom er reaktion relativt

snabbt. Hur bevakar ni sådana här detaljer?

– Det är olika. Vi har haft ett fall till, i Smögen. Vår varumärkesjurist har viss bevakning så att vi får reda på om någon försöker registrera Aquavit. Dessutom googlar vi regelbundet och får in tips från bekanta och från gäster.

Har ni stött på snyltare i andra länder också?

– Det har vi, men det brukar lösa sig relativt enkelt, som t ex i Marbella. Så fort vi kontaktade dem, fick vi svaret att de skulle stänga direkt. Men jag vet också att det finns Aquavit-restauranger i Melbourne, där vi inte har registrerat varumärket. Vi hade en segdragen tvist i London som visserligen inte gick till domstol, men som tog tid att lösa. Det fallet handlade även om domännamsregistrering.

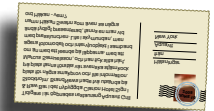
Om det nu oftast är lätt att lösa tvisterna så är det inte alltid som folk har förståelse för vårt agerande. Vi fick mycket lokal kritik i Trollhättan för att vi stoppade Aquavit där.

Har ni registrerat Aquavit i fler länder än USA och som EG-varumärke?

– Ja, i Japan.

Jag borde ha viss credibility

När man läser om Aquavit så är det normalt



Samuelsson som är i fokus och den som folk förknippar med restaurangen. Hur känns det för dig när det egentligen var du som startade den?

– Jag har ju valt att inte vara den som står med namn och bild. En del gör tvärtom. Det är inte viktigt för mig. Jag vet att det var jag som startade Aquavit; det är jag som är huvudägare och chef, det räcker. Inget händer på Aquavit, ens på detaljnivå, utan att jag godkänner det. Jag är helt involverad i restaurangen. Så sent som i förra veckan var jag med på en provsmakning och hade synpunkter när kökschefen Johan Svensson presenterade några nya förrätter.

Du hamnade i ovanligt mycket fokus när Aquavit öppnade i Stockholm och du fick nyligen en "Outstanding Achievement Award" från American Swedish Historical Museum. För några år sedan utsågs du till årets medlem i svensk-amerikanska handelskammaren. Börjar alltför upptäcka att det finns någon bakom kulisserna också?

– Det var inte idealiskt som det las inför öppnandet av Aquavit i Stockholm; det blev för mycket fokus på Marcus. Han är inte där mer än några få gånger om året. Det är produkten som skall gälla och sättas i fokus; det handlar om teamwork. Samtidigt förstår jag att media vill ha ett ansikte.

En detalj som retar Swahn är svensk medias inställning till faktakontroll, vilket resulterade i faktafel i nästan alla artiklar i samband med öppningen i Stockholm. *"Normalt kräver jag att få faktakolla intervjuer, men vår PR-byrå ville inte pressa svenska media på detta. I USA säger jag nej till intervjuer om jag inte får faktakolla, men det är å andra sidan aldrig några problem där. Där är det snarare tvärtom. Blir man intervjuad av New York Times så får man senare ett telefonsamtal från "New York Times Fact Checking" innan artikeln publiceras.*

(Jodå, Swahn fick denna intervju på korr i enlighet med BrandNews policy. Det har hänt, men är extremt ovanligt, att en intervju i BrandNews inte är korrerad av intervjuföremålet.)

Efter denna utläggning om korrekturläsning/faktakoll kom Swahn in på den egentliga frågan och berättar att han dessutom blev invald i NRN Fine Dining Hall of Fame år 2000 [NRN - Nation's Restaurant News]. Han erkänner också att det är många som inte förstår vad han gör. När han var ute och åt lunch i Stockholm med en bekant

från branschen och de började diskutera restaurangkötsel, sa den bekanta *"Du är väl ingen branschman!"*. "Och det får man höra efter 20 år i branschen", säger Swahn och konstaterar att ingen i Sverige har frågat honom om restaurangdrift, trots att *"Jag borde ha viss credibility"*.

Vilken är din respektive Samuelssons roll?

– Marcus är den karismatiska mediakil- len som folk lyssnar på. När vi var i Chicago för öppnandet av fiskrestaurangen c-House pratade Marcus bara i ett par minuter, men folk var fångade. Han är väldigt känd här i USA.

– Marcus är mycket bra på att skapa kontakt med folk och vi har fått värdefulla kontakter tack vare honom. Ofta arbetar vi så att Marcus får en idé och skissar ner den, sedan går vi övriga in i detaljer och gör idén till fungerande lösning.

– I alla våra nya koncept tonar vi ner individen. Riskkapitalisterna vill nämligen inte stödja satsningar som baseras på en individ.

Swahns sista svar såväl vid intervju- tillfället som här i tryck visar sig passa utmärkt i BrandNews.

"Det är varumärket på restaurangen som skall vara det viktiga." ■


Intellectual Property Rights – A Business Opportunity

Your Preferred Partner in Sweden and Europe

Patents • Trademarks • Design
Domain Names • Legal Services
Post-grant / Enforcement • Strategic
Counselling • Annuities & Renewals
Since 1894



ANDREW HAMMOND
B. Eng. (Hons) Mech. Eng.
European Patent Attorney



valea
TECHNOLOGY & LAW

www.valea.se