

STOPP I DÖRREN



En studie av mekanismerna bakom dörrpolicy

ABSTRACT

The notion of *door policy*, which can be seen as a measure to reject customers in a demarketing situation, has received little academic investigation. In the media this phenomenon has however received much attention and has been connected to allegations of discrimination. The authors of this thesis take another view in trying to identify the mechanisms behind door policy from an economic perspective.

Based on case studies in nightclubs in Stockholm the authors show how door policy is formed in a process consisting of formulation, interpretation and implementation. They conclude that there are two types of door policy: including and excluding. While including door policy aims to comply with regulations and commonly is part of a cost-leadership or focus strategy, excluding door policy is primarily a tool for attracting and selecting a certain audience in line with a product differentiation strategy. It thrives on the principles of exclusivity and reciprocity.

Forming the identity of a club, audience is of great importance and excluding door policy is found to be an important tool in creating the correct composition of audience, which ultimately aims to increase profitability.

Key words: door policy, demarketing, strategy, nightclubs

Examensuppsats inom marknadsföring vid Handelshögskolan i Stockholm

Författare: Erik Kahlin, Andreas Löfgren
Opponenterna: Erika Näslund, Ninni Westerlund
Handledare: Hans Kjellberg
Examinator: Björn Axelsson

Framläggning: 2009-06-05
kl 15.00-17.00
Sal C606

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning.....	2
Syfte, frågeställning och avgränsningar	3
Metodik	4
Teorier om att säga nej till kunder	8
Demarketing	8
Exklusivitet och knapphet	9
Förstudie: Dörrpolicy och dess omgivning	11
Stockholms nattliv	11
Typer av nattklubbar	13
Nattklubbens aktörer.....	15
En inledande modell för dörrpolicy	16
Fallstudie: Dörrpolicy i praktiken	17
Svennebananklubben	18
Nischklubben	21
Stureplansklubben.....	25
Mekanismerna bakom dörrpolicy.....	31
En utökad modell för dörrpolicy	32
Dörrpolicyens drivkrafter	35
Slutsatser	37
Avslutande diskussion och förslag till framtida forskning	38
Referenser	41
Appendix	44
A. Stockholms nattliv i ett historiskt perspektiv	44
B. Lagar och förordningar som styr nattklubbars verksamhet	47
C. Förteckning över intervjupersoner	49
D. Vägledande frågeprotokoll för fallstudieintervjuer.....	50

– Det handlar om en värld som speglar klassamhällets nya ansikte. Här släpps de in, de med pengar, de kända, de med koll och kontakter och ett fåtal utvalda kriminella. (Dagens Nyheter Debatt den 18 maj 2006)

INLEDNING

Vintern har just börjat släppa sitt grepp om Moskva. Medan solen sjunker ger föroreningarna himlen en skär nyans. Natten tar vid och med den vaknar en annan del av staden. En skara människor har samlats utanför Opera – en av stadens mer namnkunniga klubbar. Framför entrén löper ett metallstängsel och bakom det står fem storvuxna vakter i tjocka dunjackor, till synes oberörda av kylan. Kön av människor defilerar förbi ingången. En av vakterna står på andra sidan räcket och tittar tomt framför sig. Plötsligt fokuserar han blicken och tittar på ett par i kön. Med en kort gest och utan att röra en min öppnar han en liten grind och släpper in dem till entrén. Sen stänger han och kön rör sig vidare. Framför ingången stöter vi på Veronika. Hon huttrar i kylan där hon står i en tunn klänning. ”Jag fick inte komma in, så nu väntar jag ett tag och försöker lite senare”, berättar hon. Jackan har hon lämnat hemma, den gör det svårare att komma in. Vi går vidare och ställer oss i kön. Vårt sällskap går först och vi strax bakom. Den kvinnliga delen av sällskapet är nu i höjd med vakten, som fortfarande stirrar tomt framför sig. De dröjer kvar en sekund och fortsätter sen vidare, besvikna och arga. Vi försöker få ögonkontakt och frågar vakten om vi får komma in. Vakten sänker blicken och synar oss från topp till tå. Sen öppnar han grinden. Vi ropar på våra vänner som redan är på väg bort. Vakten sätter plötsligt upp högerarmen och spärrar vägen samtidigt som han lyfter vänster hand till munnen och med lågmäld, kontrollerad röst säger ”De är i sällskap.” Vi står kvar och väntar, våra vänner ställer sig bredvid. Plötsligt sänker vakten armen. Vi är inne.

Det vi upplevde den där Moskvannatten har ett namn. Det kallas *face control* och är ett välkänt begrepp i Moskvas nattliv. Bakom kulisserna samverkar flera personer för att välja ut rätt besökare. På ställen som tillämpar strikt *face control* måste man vara vacker, välklädd och självsäker för att komma in. Även om fenomenet inte är lika utstuderat i Sverige finns här en motsvarighet som brukar benämnas dörrpolicy. Den här uppsatsen handlar om just det.

Dörrpolicy är omskrivet. I en uppmärksamman debattartikel i Dagens Nyheter den 18 maj

2006 ger före detta vaktchefen på Spy Bar, Fadde Darwich, en mörk beskrivning av situationen på Stureplan. Diskriminering är ett genomgående tema. Vakter uppges ha fått instruktioner om att inte släppa in "människor som betraktas som fula, ... överviktiga eller fel klädda". Deras främsta uppgift sägs vara, inte att upprätthålla ordningen, utan att välja ut vem som släpps in och vem som får stanna utanför. Under senare år har det förekommit flera rapporter om diskriminering i samband med nattklubbsbesök.¹ Media har även lyft frågan om ordningsvakternas agerande.² Flera fall av misstänkt diskriminering har tagits upp av Diskrimineringsombudsmannen, men endast ett fåtal har lett till fällande domar.³

Det är beklagligt att människor diskrimineras på grund av kön, etnicitet, sexuell läggning eller andra orsaker. Detta, liksom krogvåldet, är ett samhällsproblem som måste uppmärksammas och motverkas. Denna uppsats anlägger emellertid ett annat synsätt på dörrpolicy än det som media i allmänhet förmedlar. Fenomenet dörrpolicy fascinerar, inte bara ur ett mänskligt perspektiv. Ur ett ekonomiskt perspektiv kan man ställa sig frågan: Finns det någon rationalitet bakom att säga nej till potentiella kunder?

En kund som genererar mer intäkter än kostnader är en bra kund för ett vinstdrivande företag. För nattklubbar som generellt har stora fasta kostnader i form av lokalhyra och personal är kostnaden för att ta emot ytterligare en kund som regel låg. Så länge kunden beställer något i baren utgör han eller hon ett positivt tillskott till verksamheten. Trots detta säger halvtomma klubbar nej till potentiella kunder som med pengar i hand vill komma in – kunder som av andra företag skulle välkomnats med öppna armar. Frågan är varför?

SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH AVGRÄNSNINGAR

Syftet med denna uppsats är att förklara logiken bakom dörrpolicy, vilken vi definierar som *de riktlinjer och åtgärder som avgör vem som släpps in på en viss nattklubb*. Vi vill undersöka varför nattklubbar som tillsynes drivs i vinstsyfte tackar nej till potentiella, intäktsbringande kunder. Att säga nej till kunder har tidigare berörts till viss del i akademiska kretsar, men stora delar av detta område är fortfarande outforskat och de teorier som finns är inte direkt applicerbara på nattklubbar. Genom denna studie önskar vi visa hur nattklubbars dörrpolicy kan förklaras ur ett marknadsföringsperspektiv, för att därigenom

¹ "Diskrimineringen på krogarna ökar kraftigt", Svenska Dagbladet den 6 juli 2004

² "Dörrvakter åtalas för diskriminering", Dagens Nyheter den 7 juni 2006

³ "Krog betalar stort skadestånd för diskriminering", Aftonbladet den 2 mars 2007

² "Kriminella anlitas som krogvakter", Dagens Nyheter den 2 oktober 2007

"Många anmälningar mot krogvakter", Dagens Nyheter den 12 november 2007

"Krogvakter måste få bättre utbildning", Dagens Nyheter den 10 november 2007

³ Hovrättens domar mot *Escape* i Malmö den 24 april 2007 (mål nr T 1358-06), mot *Honey* i Göteborg den 18 januari 2007 (mål nr T 2950-06) samt tingsrättens dom mot *Kicki's* den 2 mars 2007 (mål nr T 2688-05)

bidra till förståelsen av dörrpolicy och belysa detta fenomen ur en annan synvinkel än den som vanligtvis förekommer i media.

Frågeställningen som denna uppsats ska besvara kan sammanfattas på följande sätt

Vilka är mekanismerna bakom dörrpolicy?

där ”mekanismerna” syftar på de underliggande motiven för att välja ut människor som släpps in eller nekas inträde till en nattklubb samt de yttre faktorer som påverkar dess praktiska genomförande.

Ämnet dörrpolicy är omfattande. För att göra det mer hanterbart gör vi ett antal avgränsningar.

- Även om diskriminering kan kopplas till dörrpolicy och anses vara en mekanism kommer denna aspekt inte närmare behandlas i uppsatsen. Att gå in på detta område skulle kräva en annan teorigrund och mynna ut i en annan typ av undersökning.
- Studien har utförts i Stockholms nattliv eftersom fenomenet dörrpolicy är utbrett och det finns ett stort utbud av nattklubbar i Stockholm. Mycket av den mediala uppmärksamheten kring nattklubbssköer har också varit riktad mot just Stockholm.
- Vi kommer inte att värdera olika dörrpolicys, det vill säga undersöka om en viss policy är bättre än en annan.

Ett grundläggande antagande i denna uppsats är att nattklubbar drivs som kommersiella företag, alltså med syfte att tjäna pengar.

METODIK

Denna uppsats bygger på en abduktiv ansats vilket är en metodik som baseras på växelverkan mellan empirisk observation och teoretisk inspiration och lånar drag från såväl induktion som deduktion (Alvesson & Skoldberg, 1994). Valet motiveras av att vi vill belysa ett utforskat fenomen som i stort sett inte behandlats i akademiska texter. En rent deduktiv ansats skulle begränsa möjligheterna att förstå mekanismerna bakom dörrpolicy samtidigt som det saknas ett teoretiskt ramverk som är direkt applicerbart på detta ämne. Å andra sidan finns det generella teoretiska insikter som vi vill kunna utnyttja för att förstå dörrpolicy varför en rent induktiv ansats inte heller är lämplig. Valet av en abduktiv ansats faller sig således naturligt eftersom vi därigenom har kunnat jobba växelvis med teori och empiri, där empirin lett in oss på nya teoretiska spår. Det teoretiska stödet har på så sätt gradvis växt

fram allteftersom vår förståelse för fenomenet har ökat. Presentationen sker enligt en mer traditionell framställning för att underlätta för läsaren. Vi har dock låtit spår av det abduktiva arbetssättet kvarstå, vilket bland annat yttrar sig genom att vi presenterar teori på flera platser i uppsatsen i syfte att tydliggöra att vi utökat vår teoretiska bas under arbetets gång.

För att få en överblick över Stockholms nattliv och en inledande förståelse för dörrpolicy har vi genomfört en förstudie bestående av sex intervjuer med personer som rör sig inom nattklubbsvärlden (se appendix C). Vi har även konsulterat artiklar i dags- och fackpress, böcker, klubbguider och databaser för att göra en kartläggning av Stockholms klubbar och få en förståelse för deras historia. Förstudien har lett fram till en översiktlig modell för dörrpolicy samt en omfattande kartläggning av olika klubbtyper.

Förstudien har följts av en fallstudie som utgör grunden för denna uppsats. Valet av fallstudien som metod för den empiriska inhämtningen motiveras av att uppsatsen syftar till att beskriva och förstå ett ämne som tidigare inte behandlats i någon nämnvärd omfattning, vilket stöds av bland annat Yin (2003) och Merriam (1988). I syfte att förstå hur olika typer av klubbar tillämpar dörrpolicy har vi genomfört intervjuer och observationer på tre nattklubbar som representerar de tre generella klubbtyper vi identifierat i förstudien. Vi har intervjuat sex personer som representerar klubbarna. Vi har även talat igen med några personer som deltagit i förstudien – totalt har vi gjort tolv intervjuer.

Genom deltagande observationer och intervjuer har vi försökt tränga in på djupet av Stockholms klubbvärld. Medan de inledande intervjuerna var av öppen karaktär har vi för fallstudien jobbat med semistrukturerade intervjuer, alltså ett mellanting mellan öppna intervjuer som förespråkas av Fontana & Frey (1994) och strukturerade intervjuer som förespråkas av Yin (2003). Det faller sig som det naturliga valet eftersom vi känt till vad vi velat studera men inte exakt vilka frågor som skulle ställas samtidigt som vi eftersträvat ett viss mått av jämförbarhet och fasta ramar. För att uppnå det senare har vi använt ett frågeformulär med generella frågeställningar som stöd (appendix D). Vi har intervjuat olika intressenter för att få ett så brett perspektiv som möjligt: entrépersonal, klubbarrangörer och besökare.

För att undvika defensivt beteende från intervjupersonernas sida och få dem att förklara så tydligt som möjligt med egna begrepp har vi använt öppna frågeställningar enligt Beckers (1998) rekommendation, där frågorna inleds med "Hur skulle du beskriva...". Denna metod minskar också risken för vad Yin (2003) kallar för *reflexivity*, alltså att intervjupersonerna svarar det som intervjuaren förväntas vilja höra. Vi har också undvikit teoretiska begrepp och

egna uttryck som skulle kunna förvirra intervjupersonerna. Eftersom det ämne vi behandlar kan uppfattas som känsligt har intervjuerna inletts med generella frågor kring klubbverksamhet i syfte att skapa en avspänd atmosfär. Vi har också valt att inte spela in intervjuerna eftersom det kan leda till mindre öppna svar. Av samma skäl redovisar vi inte namnen på de personer vi intervjuat eller de klubbar vi studerat.

Samtliga intervjuer har genomförts av författarna gemensamt, där en av författarna lett intervjun medan den andra antecknat. På så sätt har en av oss kunnat ägna full uppmärksamhet åt intervjupersonen för att observera icke-verbala meningsbärare som till exempel kroppsspråk. Medvetna om att muntliga redogörelser av olika anledningar kan avvika från verkligheten har vi på detta sätt försökt observera om intervjupersoner medvetet anpassat sina svar eller upplevt en fråga som besvärlig. I förekommande fall har avvikelser utretts närmare via andra frågeställningar eller närliggande frågor. I möjligaste mån har vi låtit intervjupersonerna själva komma in på de områden som handlar om dörrpolicy och först då börjat ställa frågor kring dessa.

Vi har genomfört observationer vid tre tillfällen. Vid varje tillfälle har vi under i genomsnitt fyra timmar observerat entréerna till de tre nattklubbarna enligt ett roterande schema. Alla observationer har protokollförts och i efterhand stämts av mellan författarna. Observationerna har skett under en fredag och två lördagar i syfte att observera klubbarna på de veckodagar då som flest människor besöker dem och dörrpolicyn borde vara som mest synlig. Med samma syfte förlades två av observationerna till helgen efter löneutbetalning eftersom den helgen traditionellt lockar fler människor att gå ut.

Under de deltagande observationerna har vi spridit ut oss och intagit positioner med olika observationsmöjligheter, till exempel en författare i kön och en i närheten av entrépersonalen. Genom att stå bland de köande har vi fått möjlighet att följa samtal mellan entrépersonal och besökare. På grund av risken för att skapa osäkerhet och påverka beteendet hos dem vi velat observera har vi valt att inte anteckna under observationerna utan har istället fört ner anteckningar direkt efteråt. För att få en större överblick och föra löpande anteckningar utan att väcka uppmärksamhet har vi även gjort observationer på avstånd. Dessa observationer har i huvudsak genomförts från en parkerad bil i närheten av respektive klubbs entré där vi fokuserade på köns utformning, antal personer som släpptes in och huruvida de gick före i kön. Vi har även besökt klubbarna för att bilda oss en uppfattning av miljön på varje klubb.

För att säkerställa en hög validitet i studien har vi använt flera grepp. Bland annat har intervjupersoner fått ta del av intervjuprotokoll för att räta ut eventuella oklarheter eller felaktigheter. Vi har genomgripande använt oss av triangulering (Mathison, 1988) vilket innebär att vi i analysen försökt hitta samstämmig data från flera källor. Vidare har båda författare gått igenom materialet för att nå samstämmighet om hur det ska tolkas. I de fall tvetydigheter uppstått eller alternativa tolkningar framkommit har vi diskuterat hur materialet ska hanteras och i vissa fall kontaktat intervjupersoner på nytt eller använt andra källor för att finna ytterligare information. Vi har därigenom minskat risken för felkällor såsom felaktiga tolkningar eller vinklad information och minnesbegränsningar i samband med intervjuer.

Genom att ägna tid åt att tränga in i nattklubbssvärlden och göra observationer under riktiga förhållanden har vi försökt att bli en del av de företeelser vi observerat. Observationerna har gett oss möjlighet att jämföra intervjueredogörelser med faktiskt handlande. För att inte påverka de personer och företeelser som studerats har observationerna i huvudsak skett dolt. Vi har även diskuterat möjliga, konkurrerande förklaringar till observationer och övriga data, för att undvika att fastna i förbestämda spår. På detta sätt har validiteten i analysen stärkts.

Även om det är svårt att dra generella slutsatser från en fallstudie har vi försökt att uppnå ett visst mått av generaliserbarhet genom att lägga tid på att kategorisera nattklubbar och studera en klubb inom varje kategori. Det bör dock noteras att ingen av de replikeringstekniker som Yin (2003) talar om för att säkerställa generaliserbarhet har tillämpats. Syftet med denna uppsats är inte att ta fram allmängiltiga slutsatser. Uppsatsens tänkta bidrag är en konceptualisering av ett tidigare utforskat område. Att generalisera detta bidrag blir en uppgift för framtida forskning.

När det gäller reliabilitet, alltså möjligheten att återskapa resultaten av denna studie, har vi upprättat ett vägledande frågeprotokoll för intervjuer samt dokumenterat resultat, tider och platser för alla intervjuer och observationer. Vi har också försökt att så tydligt som möjligt redogöra för vår undersökningsmetodik.

Vi har ovan gjort en genomgång av vår metodik, vilken bygger på en abduktiv ansats och består av förstudie och fallstudie. Förstudien har syftat till att kartlägga och välja ut klubbar för fallstudien, vilken utgör grunden för uppsatsen. Den har också mynnat ut i en inledande modell för dörrpolicy som vi kommer att utveckla genom uppsatsen. Härnäst går vi igenom de teorier som vi identifierat som relevanta för vår frågeställning.

TEORIER OM ATT SÄGA NEJ TILL KUNDER

Dörrpolicy handlar om att välja ut och säga nej till kunder. Som fenomen har dörrpolicy ägnats väldigt liten uppmärksamhet inom akademiska kretsar. En av få artiklar som nämner fenomenet och kommenterar det är Goulding et al (2009) som under en längre tid studerat raveklubbar i London. Artikeln handlar dock främst om hur nöje konsumeras och skapas i en klubbkontext och berör endast kortfattat ämnet dörrpolicy. Goulding et al noterar att ett urval sker vid inläppet men går inte djupare än så. Vi tar därför ett steg tillbaka och tittar på mer generella teorier om att säga nej till kunder.

Det finns relativt lite skrivet om att säga nej till kunder – marknadsföring handlar traditionellt om att utöka kundbasen, inte att göra den mindre. Det främsta arbetet är skrivet av Kotler & Levy (1971) som myntar begreppet *demarketing* vilket handlar om marknadsföringens roll i en situation när utbudet understiger efterfrågan. En nattklubbskö kan ses som ett exempel på en sådan situation.

På en mer grundläggande nivå kan fenomenet att säga nej till kunder belysas utifrån begreppen knapphet och exklusivitet. Knapphet, som behandlas av Cialdini & Rhoads (2001), kan förklara hur en begränsad tillgång påverkar en persons beteende och uppfattningar och hur det får konsekvenser för efterfrågan. Exklusivitet, som behandlas av bland annat Brock (1968) och Catry (2003), kan användas för att göra kopplingar mellan begränsad tillgång och ökad efterfrågan. Vi behandlar alla dessa teorier nedan.

Demarketing

Begreppet demarketing (Kotler & Levy, 1971) är den term som vanligtvis används för de åtgärder som leder till att företag säger nej till kunder. Det definieras som *den del av marknadsföringen som handlar om att motverka efterfrågan generellt eller inom ett visst segment när efterfrågan överstiger utbudet*.

Demarketingsituationer uppstår ofta till följd av felaktiga prognoser eller överskattad produktionskapacitet, till exempel vid produktlanseringar. Det finns otaliga exempel på detta, till exempel introduktionen av Sony Playstation 3 i november 2006 då det förekom rapporter om slagsmål om spelkonsolerna,⁴ biljetter till rockgruppen U2:s konserter sommaren 2009 som sålde slut på mindre än en dag⁵ och indiska Tatas minibil Nano som har förbokats i volymer som vida överstiger produktionskapaciteten.⁶ Om man inte hanterar

⁴ "Kravaller när spelkonsol släpptes", Dagens Nyheter den 18 november 2006

⁵ "U2 sålde ut Ullevi två gånger om", Svenska Dagbladet den 13 mars 2009

⁶ "Vild rusch efter billig bil", Dagens Industri den 5 maj 2009

den överskjutande efterfrågan är risken stor att missnöje skapas bland de kunder som vill köpa, men inte får möjlighet att göra det.

Vanliga sätt att hantera överskjutande efterfrågan är att minska marknadsföringen, justera priset eller göra förändringar i distribution och produktkvalitet. Förutom att minska efterfrågan måste man bestämma hur och till vem det befintliga utbudet ska fördelas. Kotler & Levy talar här om fyra fördelningsmetoder:

- Först till kvarn: Utbudet fördelas i den ordning som beställningar gjorts.
- Proportionell fördelning: Utbudet fördelas proportionellt till alla kunder efter orderstorlek.
- Favorisering: Utbudet fördelas bland de mest lönsamma kunderna.
- Högsta bud: Utbudet erbjuds till den som betalar bäst.

Företag riktar sig ofta mot ett visst segment. När de dessutom tar aktivt avstånd från andra segment talar Kotler & Levy om *selektiv demarketing*. Detta grepp används när vissa segment anses olönsamma eller på annat sätt oattraktiva, till exempel på grund av att de tros påverka efterfrågan inom mer önskvärda segment negativt.

Att utesluta vissa kundsegment kan vara problematiskt, dels från ett imageperspektiv, dels från ett juridiskt perspektiv. Prisjusteringar är sällan ett alternativ eftersom prisvariationer för särskilda segment anses som en diskriminerande åtgärd. Istället används alternativa metoder såsom minskad servicegrad, begränsad information eller försämrade distributionsmöjligheter.

Vissa demarketingåtgärder handlar inte om att reducera efterfrågan utan syftar till att faktiskt öka den totala efterfrågan. Genom att ge intryck av att inte önska ytterligare kunder kan man i själva verket locka fler. Kotler & Levy kallar denna typ av marknadsföringsåtgärd för *ostensible demarketing*, alltså skenbar demarketing. Genom detta grepp spelar man på fenomenet att det som är svåråtkomligt ofta blir mer åtråvärt, något som vi återkommer till då vi pratar om exklusivitet och knapphet nedan.

Exklusivitet och knapphet

Redan Aristoteles uppmärksammade fenomenet att en vara som är svår att få tag på blir åtråvärd: *"What is rare is a greater good than what is plentiful"*.⁷ Brock (1968) anses annars vara den som först visade på människans benägenhet att efterfråga objekt som är svåra att få

⁷ Citat från Ward, 2007

tag på. Varor som ägs av få, endast går att införskaffa på ett fåtal ställen eller är omgivna av andra begränsningar upplevs som mer attraktiva. Brock sträcker sitt resonemang inte bara till varor, utan även immateriella ting såsom upplevelser och information. Det ökade värdet visar sig genom att nyttan hos varan ökar, liksom dess åtråvärdhet. Det är den upplevda exklusiviteten hos varan som påverkar uppfattningen, inte den faktiska tillgången, vilket ger stöd för skenbar demarketing. Enligt Brock et al (1992) ges sällsynta produkter generellt ett högre monetärt värde än vanligare förekommande produkter. Detta stöds av ett flertal författare, däribland Snyder (1992) och Verhallen & Robben (1994) som menar att värdet drivs upp av känslan av självuppfyllelse och känslan av att vara unik till följd av konsumtionen.

Catry (2003) identifierar knapphet som en grund för exklusivitet. Knapphet kan bidra till exklusivitet på flera sätt. Traditionellt har exklusivitet uppstått genom användning av sällsynta råvaror, komponenter eller produktionskapacitet. Utöver dessa grunder nämner Catry bland annat begränsade upplagor och begränsad informationstillgång. Hennes & Mauritz har till exempel använt sig av det förra greppet med sina designerkollektioner.⁸ Att begränsa information om en vara eller dess distribution har använts vid lanseringen av åtskilliga produkter. Ett exempel är Harry Potter-böckerna där väsentlig information om en kommande bok såsom publiceringsdatum, omfång och var den skulle gå att få tag på undanhölls under en lång tid (Brown, 2001). Greppet resulterade i omfattande spekulationer och fick stor uppmärksamhet.

Cialdini & Rhoads (2001) konstaterar att föremål och möjligheter som är begränsade i sin tillgång tenderar att framstå som mer eftertraktade. De tar upp flera exempel på hur knapphet kan öka efterfrågan på en produkt. Omdömena om en kafeteria förbättrades till exempel avsevärt efter att den delvis brunnit ner och dess kapacitet begränsats, eftersom det blev svårare att få tillgång till dess mat. I ett annat fall bedömde personer som fick två chokladkex av en viss sort att de var väsentligt mer eftertraktade än de som erhöll tio kex av samma sort.

Med utgångspunkt i frågeställningen vilka mekanismerna bakom dörrpolicy är har vi sökt efter befintliga teorier som relaterar till ämnet. Då vi inte funnit några har vi tagit hjälp av mer generella förklaringar till varför man säger nej till kunder och vilka effekter det får. Från befintlig teori tar vi med oss att fördelning av en begränsad tillgång i en demarketingssituation kan vara ett sätt att se på dörrpolicy. Teorin har också visat att

⁸ "Rusning efter H&M:s märkeskläder", Aftonbladet den 10 november 2005
"Rusning igen efter H&M:s nya", Veckans Affärer den 9 november 2006

kunder ser på produkter som mer åtråvärda när de vet att de är svåra att få tag på och att de också ges ett högre monetärt värde. Härnäst redovisar vi resultaten av vår förstudie vilket ger en första bild av dörrpolicy och miljön som omger den.

FÖRSTUDIE: DÖRRPOLICY OCH DESS OMGIVNING

De flesta människor tycks ha en uppfattning om vad dörrpolicy är. Någon har blivit nekad inträde till synes utan anledning. En annan har nekats med motiveringen ”det är bara medlemmar ikväll”, medan en tredje nästan alltid tycks komma in – och inte sällan får gå före i kön.

För att få en inledande förståelse kring dörrpolicy har vi studerat Stockholms nattliv och genomfört ett antal intervjuer med initierade personer vilket resulterat i en övergripande bild av olika typer av nattklubbar och nattklubsaktörer. Låt oss dock börja med att ta ett steg tillbaka och betrakta Stockholms nattliv ur ett brett perspektiv.

Stockholms nattliv

Trots att Stockholm har en ganska blygsam storlek jämfört med många europeiska huvudstäder finns här ett omfattande nattliv. Det finns otaliga uteställen runt hela Stockholm, även om koncentrationen är betydligt högre innanför tullarna. Försäljning av alkohol är en central del av nattlivet och har så varit sedan lång tid tillbaka (se appendix A). När vi talar om uteställen syftar vi på tre typer av inrättningar som serverar alkohol: restauranger, barer och nattklubbar.

Restauranger är ofta lugnare mötesplatser där människor träffas för att äta mat eller dricka något under stillsammare former. **Barer** erbjuder lättare förtäring, men är främst ett ställe för att dricka och umgås. Stämningen är ofta livligare och medan man generellt sitter ner på en restaurang är det vanligt att man står upp på en bar, speciellt om baren är välfylld. Ibland förekommer spontan dans. **Nattklubbar** är en form av utökade barer. Att mötas och dricka är även här i fokus, men dansen är en integrerad och tydlig del av upplevelsen. Nattklubbar består av ett eller flera dansgolv och ett antal barer. Som regel finns det även restaurangverksamhet i samma lokal.⁹

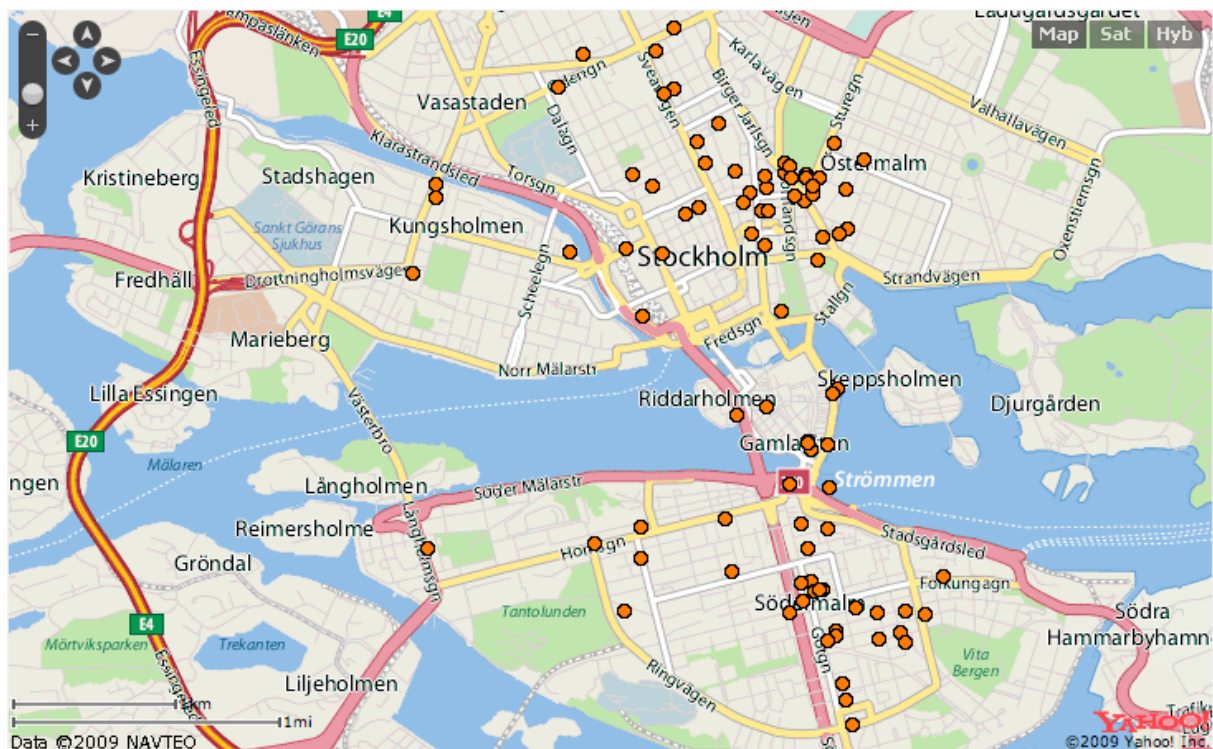
Dörrpolicy är i stort sett ett nattklubsfenomen. Det förekommer på vissa barer, men dessa kan anses ligga i gränslandet till att vara nattklubbar, trots att de inte har något tydligt dansgolv. Det förekommer också på vissa finare restauranger, men är då snarast att betrakta som en klädkod. Denna studie handlar därför om nattklubbar enligt den definition vi gett

⁹ Lagad mat är ett krav för att få serveringstillstånd (se appendix B).

ovan: en lokal med bar och dansgolv där människor träffas för att umgås och dricka.¹⁰

För att servera alkohol krävs ett serveringstillstånd (se appendix B). Totalt fanns 1 698 tillstånd i Stockholm i november 2008.¹¹ Det går inte med säkerhet att säga hur dessa fördelar sig mellan olika typer av inrättningar, men vår kartläggning av Stockholms klubbiv visar att det åtminstone fanns 104 nattklubbar i Stockholms innerstad.¹² Med klubb menar vi i detta fall lokaler som inhyser en fast klubb eller används för ambulerande klubbar, alltså klubbar som flyttar mellan olika lokaler. Antalet ambulerande klubbar uppgick till 131 stycken.

Medan restauranger och barer finns över i stort sett hela Stockholm samsas nattklubbarna på en betydligt mindre yta (se figur 1). Stureplan är Stockholms klubb tätaste område. Över tjugo klubbar ligger på eller i närheten av Stureplan. Andra klubb tätade områden är Medborgarplatsen, Götgatan och Kungsgatan. Utanför tullarna finns nattklubbar som främst riktar sig till en lokal publik, även om det finns undantag som till exempel *Landet* i Midsommarkransen, *Grand Garbo* i Sundbyberg eller *Tegelbruket* i Täby.



Figur 1. Karta över Stockholms nattklubbar innanför tullarna

¹⁰ Detta är författarnas definition, det finns även andra definitioner, till exempel Holtermanns (1997).

¹¹ Stockholm stads restaurangregister, november 2008

¹² Undersökningen utfördes i november 2008.

Koncentrationen av klubbar framgår tydligt av ovanstående karta som baserar sig på vår kartläggning. Tre kluster går att urskilja. Ett av dem är runt Stureplan där tjugo av klubbarna ligger. Ett annat är på eller i närheten av Kungsgatan där åtta av klubbarna ligger. Det tredje är på Södermalm där vi fann totalt fyrtio klubbar, främst vid Medborgarplatsen, längs Götgatan och nedanför Folkungagatan. Även om dessa klubbar generellt har samma yttre attribut skiljer de sig vad gäller inriktning och kundkrets vilket vi kommer in på nedan.

Typer av nattklubbar

Vår inledande undersökning visar att Stockholms nattklubbar kan delas in i fyra övergripande kategorier. Samstämmigheten bland dem vi intervjuat är stor kring vilka dessa kategorier är och vad de kallas. Vi har därför valt att använda deras ursprungsbegrepp: *stureplansklubbar*, *musikkklubbar*, *kreddklubbar* och *svennebananklubbar*. Även om dessa begrepp till viss del kan vara präglade av våra intervjupersoners bakgrund är samstämmigheten ändå så stor att vi väljer att använda dem.

Stureplansklubbar förekommer på och runt Stureplan. De är ofta lite mer påkostade än andra klubbtyper när det gäller inredning och utformning och byter också oftare skepnad. Stureplansklubbar har en högre prisnivå än övriga klubbar, både vad gäller barpriser och inträde. Restriktiv dörrpolicy är vanligt förekommande.

Omsättningen av klubbar runt Stureplan är stor. Ägar- och namnbyten sker med jämna mellanrum och vissa klubbar läggs ner medan andra dyker upp. Eller som en av våra intervjupersoner uttrycker det:

Det är stora svängningar i klubbvärlden. ... Trendcykler är kortare för klubbar. Varumärket bygger på de människor som är där. Man kan göra en liknelse med sociala nätverk på webben som kommer och går.
– ”B”, klubbarrangör

Faktum är att av de nattklubbar som finns idag är endast ett fåtal äldre än fem år. Speciellt tydligt blir det när man tittar på klubbarna runt Stureplan där över hälften av klubbarna är yngre än tre år. Det finns dock några klubbar med i sammanhanget långa anor. Bland dessa kan nämnas *Café Opera*, ett av åttiotalets inneställen och *Spy Bar*, dess motsvarighet på sena nittioalet och början av tjugohundratalet. Exempel på stureplansklubbar förutom ovan nämnda är *Sturecompagniet*, *White Room* och *Village*.

Den traditionella bilden av stureplansbesökaren som återges i intervjuerna är en välbeställd

person från Östermalm eller de rikare förorterna. Även om backslick, adliga namn och fina adresser är representerade finns det i verkligheten många besökare från helt andra bakgrunder. En intervjuperson kommenterar det hela såhär:

Utåt sett ska det vara kändisar och rika, men de som är där inne är ofta inte det, utan typ "Kalle" från Huddinge. Alla vill vara från Lidingö eller Danderyd men det är de inte.

– "E", dj och klubbarangör

Musikklubbar är nattklubbar där musiken står i fokus. Den utgör ett förenande kit som sammanför besökarna. Musikklubbar har en genomsnittlig prisnivå. Inträde förekommer vanligtvis endast i samband med livespelningar eller särskilda djs. Flertalet musikklubbar ligger söder om Stureplan, i Gamla stan eller på Söder. De tillämpar sällan en restriktiv dörrpolicy. Exempel på musikklubbar är *Debaser*, *Fasching* och *Marie Laveau*.

Kreddklubbar ligger i gränslandet mellan stureplansklubbar och musikklubbar. Liksom för stureplansklubbar ligger fokus mer på att umgås och visa upp sig, men i likhet med musikklubbar spelas ofta nischad musik som tilltalar musikfokuserade besökare. Kreddklubbar finns över hela Stockholm och prisnivån är något över genomsnittet. Inträde förekommer på vissa klubbar, särskilt när speciella artister eller djs uppträder. De flesta kreddklubbar har en öppen dörrpolicy, men restriktiv dörrpolicy förekommer. Exempel på kreddklubbar är *Berns*, *Riche* och *East*.

Några av dem vi intervjuat talar om musikklubbar och kreddklubbar som en och samma sak. Eftersom de delar mycket av sin karaktäristik kommer vi framöver behandla dem som en typ, härnäst kallad nischklubbar.

Svennebananklubbar är nöjesinrättningar som finns över hela Stockholm och riktar sig till en bred publik. De har oftast ett flertal dansgolv med olika stilar i syfte att erbjuda något för alla. Dörrpolicy på denna typ av klubbar är vanligtvis obefintlig, den som är tillräckligt nykter och har åldern inne kommer in. Svennebananklubbar inkluderar många ställen som vänder sig till en lite äldre publik. Prisnivån är generellt sett låg. Inträde förekommer på vissa klubbar. Exempel på svennebananklubbar är *Golden Hits*, *Patricia* och *Grand Garbo*.

Efter att ha gått igenom de typer av klubbar som de inledande intervjuerna lyft fram går vi härnäst in på vilka personer som påverkar dörrpolicy på de olika klubbarna.

Nattklubbens aktörer

Ett flertal personer samspelar på en nattklubb när det gäller dörrpolicy. Entrépersonalen är de personer som möter besökare vid entrén. Det är ordningsvakter, dörrvakter, entrévärdar och pointers. Därtill har krögare, klubbarrangör och nattklubbschef inflytande över dörrpolicy. Nedan ger vi en bild av vilka dessa är och vad deras olika roller innebär.

En **ordningsvakt** är en person som har ett särskilt förordnande från polismyndigheten med uppgift att säkerställa den allmänna ordningen. Det ger honom eller henne rätt att kontrollera ålder och nykterhet, samt avvisa och i vissa fall omhänderta fulla eller ordningsstörande personer (se appendix B). **Dörrvakter** är en variant av ordningsvakter utan polisiära befogenheter. Många klubbar har inga dörrvakter, utan arbetar enbart med ordningsvakter.

En **entrévärd** är en person som hanterar gästlistor och hälsar besökare välkomna. En entrévärd har inga befogenheter att kontrollera legitimation eller nykterhet, han eller hon får endast instruera ordningsvakterna om vilka personer som ska släppas in efter vederbörlig kontroll.

En **pointer** är en person som genom sitt kontaktnät och insyn i nattlivet anses veta vilka personer som ska prioriteras vid insläppet. Namnet pointer kommer av att denna person vanligen fysiskt pekar ut vilka personer som ska släppas in. De personer som släpps in är antingen kända sen tidigare eller personer som genom sitt utseende och klädsel signalerar att de kan tillföra något till klubben. Liksom en entrévärd saknar pointern befogenheter att kontrollera legitimation eller nykterhet.

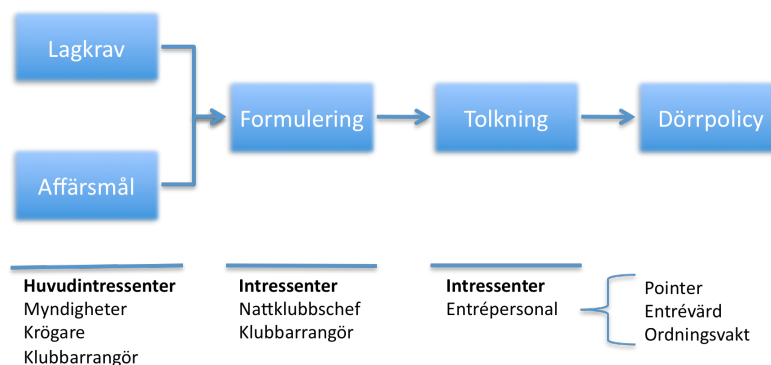
Krögaren är den som äger krogen, det vill säga den lokal bestående av matsal, bar och dansgolv, som klubben drivs i. Det är inte säkert att samtliga delar används för nattklubben. Krögaren har oftast ett rent kommersiellt intresse i verksamheten och hyr antingen ut lokalen till en extern klubbarrangör eller anställer själv en arrangör, vanligtvis kallad **nattklubbschef**.

En **klubbarrangör** hyr som regel in sig hos en krögare. Arrangören arbetar fram ett koncept, bokar djs och marknadsför klubben. Inom marknadsföringen ingår att identifiera och locka nyckelpersoner som passar in i klubbens koncept och väcker intresse bland den målgrupp som klubben har. En arrangör kan antingen hålla till på en och samma krog över en längre tid eller flytta mellan olika krogar. Det förekommer att krögare är arrangörer.

Ovannämnda personer samspelar när det gäller utformningen av dörrpolicy vilket vi förtydligar i nästa avsnitt.

En inledande modell för dörrpolicy

För att förstå mekanismerna bakom dörrpolicy och underlätta fallstudien gör vi ett försök att rita upp den process som formar dörrpolicy, baserat på vad vi lärt oss under förstudien. En enkel modell för dörrpolicy kan byggas upp i tre steg där huvudkomponenterna är formulering och tolkning (figur 2).



Figur 2. En inledande modell för dörrpolicy

Formulering syftar till att omsätta klubbens mål och andra krav till en samling instruktioner som kan kommuniceras till de personer som omsätter dörrpolicyn i praktiken. Vi ser främst två faktorer som påverkar formuleringen: klubbens affärsmål och de krav som lagen ställer.

Med affärsmål menas den vision som en klubbarrangör har om hur klubben ska se ut, vilka som ska besöka den och vilken profil den ska ha. Affärsmålen är ofta kopplade till krögarens mål eftersom arrangören antingen är anställd av eller betalar en avgift till krögaren. I vissa fall är arrangören och krögaren en och samma person.

Lagkraven handlar om krav på ålder, nykterhet och ordning men även antal personer som får vistas i lokalen (se appendix B). För servering av alkohol gäller en åldersgräns på 18 år vilket som regel kontrolleras av ordningsvakter vid entrén.

Lagkrav och affärsmål leder till en explicit eller implicit formulerad dörrpolicy.

Klubbarrangören eller nattklubbschefen formulerar som regel policyn som omsätts i praktiken av entrépersonalen. Dessa är ansvariga för att tolka uppställda direktiv och genomdriva dörrpolicyn. Direktiven tolkas och omsätts till en samling handlingar som i slutänden resulterar i att en besökare antingen släpps in eller nekas.

Vi har i detta avsnitt gett en bild av nattklubbsmiljön där vi bland annat behandlat olika klubbtyper och aktörer. Vi har också beskrivit en inledande modell för hur dörrpolicy formas. Med bilden av dörrpolicy som resultatet av en process formad av flera aktörer är nästa steg att se hur dörrpolicy fungerar i praktiken på de olika klubbtyperna.

FALLSTUDIE: DÖRRPOLICY I PRAKTIKEN

Vår genomgång av nattklubbar i Stockholm visar att det finns tre övergripande typer av klubbar. Dessa kan särskiljas utifrån inriktning och målgrupp, men vad är det egentligen som gör att dessa klubbar har valt så olika inriktning och attraherar olika typer av besökare? Det är knappast troligt att det är slumpen som gjort att klubbarna fått den inriktning de har. Svaret står snarare att finna i klubbarnas val av strategi.

Man kan se på ett nattklubsbesök som en form av produkt där produkten består av en ”nattklubsupplevelse” med komponenter som musikval, gäster och dryckeskonsumtion. Ett vanligt sätt att klassificera en produkts marknadsposition är utifrån begreppen produkt, pris, plats och promotion (Kotler, 2002). Dessa fyra element beskriver en produkts strategiska position på en viss marknad. De fyra klubbtyper vi identifierat skiljer sig på en eller flera av dessa punkter vilket tyder på att de tillämpar olika strategier. Vidare så tillämpar olika klubbtyper dörrpolicy på olika sätt vilket antyder att dörrpolicy är ett särskiljande drag mellan olika nattklubbars strategier. Vår ansats är därför att det finns en koppling mellan dörrpolicy och strategi, där strategi direkt påverkar klubbens dörrpolicy. Med den utgångspunkten tar vi ett steg tillbaka för att titta på strategiteori i syfte att utforska denna nya infallsvinkel och tillämpa den i vår fallstudie.

All verksamhet styrs av någon form av strategi vilket kan definieras som *det sätt på vilket en organisation skapar och tillgodogör sig värde på en specifik produktmarknad* (Raynor, 2007). Strategier för att skapa och tillgodogöra sig värde kan delas upp i tre typer (Porter, 1980). Dessa är *cost leadership* – att nå framgång genom att minska sina kostnader och erbjuda sin produkt billigare än konkurrenterna, *fokus* – att nå framgång genom att rikta sig mot en viss nischad målgrupp, och *produktdifferentiering* – att erbjuda en produkt som skiljer sig från liknande produkter genom att tillhandahålla något unikt. För att bli framgångsrikt måste ett företag anamma en av dessa strategier. Det krävs så omfattande anpassningar av organisationen för att tillämpa en strategi att det blir i stort sett omöjligt att följa flera strategier samtidigt. Det är därför rimligt att anta att en given klubb följer endast en av dessa strategier.

I följande avsnitt kommer vi utveckla dessa tankar och knyta dem till vad vi observerat på varje klubbtyp. Vi kommer ta fasta på de drag som pekar på att en klubb följer, eller inte följer, en viss strategi och koppla detta till hur dörrpolicy implementeras på varje klubbtyp.

Svennebananklubben

Det viktigaste är att människor som kommer hit har en skön inställning. Så länge man är klädd för att gå på nattklubb är man välkommen.

– ”I”, nattklubbschef

Citatet ovan ger en bra bild av svennebananklubbens dörrpolicy – det handlar om en klubb som accepterar och tilltalar en bred målgrupp. Begreppet svennebananklubb tycks utbrett bland människor som rör sig i klubbvärlden. Våra intervjupersoner ger en samstämmig bild av vad som tolkas in i detta begrepp. Det handlar om en klubb som är öppen för alla och där musiken tilltalar en bred publik. Barförsäljningen toppas av öl och välkända drinkar. Priserna är på en låg nivå.

Att rikta sig till en bred målgrupp med i huvudsak standardiserade produkter utgör kärnan i en cost leadership-strategi (Porter, 1980). Tack vare stor försäljningsvolym kan man minska kostnadsnivån vilket i sin tur möjliggör en attraktiv prisnivå. Strategin bygger på kostnadsmedvetenhet – förutom ett standardiserat utbud är det vanligt att verksamheten bedrivs i en stor anläggning och har pågått en längre tid. Alla dessa aspekter återfinns bland de klubbar som vi grupperar inom svennebanansegmentet. Nattklubbar som *Golden Hits*, *Patricia* och *Grand Garbo* har alla minst tre dansgolv och lika många barer. De har också många år på nacken – de nyss nämnda tillhör Stockholms allra äldsta klubbar.

Fredag kväll, 23:20. Kön utanför svennebananklubben löper i ett rakt led. Besökarna har en blandad könsfördelning. De flesta är i trettioårsåldern och välklädda. Tre vakter sköter insläppet, en av dem är försedd med en gästlista. Gästerna släpps in en efter en. Sällskap får gå in tillsammans. Vakterna verkar artiga och trevliga, de småpratar med flera av gästerna.

Utbudet på svennebananklubben är enklare än på nischklubben och stureplansklubben. Drinklistan uppgår till ett mindre antal drinkar och menyn består av några få rätter. Försäljningen är inriktad på ett fåtal produkter som lyfts fram genom prissättning och marknadsföring, på skyltar och i prislistor. Dessa högvolymprodukter utgör i praktiken ett standardiserat utbud. Enligt nattklubbschefen ”I” är storsäljarna Gin & Tonic, Vodka Redbull, öl och shots. Ur ett kostnadsperspektiv tycks det effektivt att sälja enkla produkter

som dessa. Kostnaderna för att köpa in råvarorna är liten och det går snabbt att tillreda och servera dem vilket ökar personaleffektiviteten.

Fredag kväll, 23:32. Ett gäng killar står längst fram i kön. De är inte speciellt uppklädda och utmärker sig därigenom lite mot dem som tidigare gått in. Vakten växlar några ord innan de släpps in utan problem.

Utöver enkla produkter är själva klubbupplevelsen okomplicerad på svennebananklubben. Till skillnad från vissa stureplansklubbar finns inga vip-rum eller särskilda avdelningar. Genom att sköta all selektering direkt vid entrén minskar behovet av säkerhetspersonal inne på klubben och genom att erbjuda samma servicenivå till alla – och inte särbehandla vissa kunder till exempel på en vip-avdelning – ser man till att hålla personalbehovet till ett minimum. Likabehandling av kunder innebär i praktiken en standardisering av utbudet i enlighet med en cost leadership-strategi.

Fredag kväll, 23:45. Fyra välklädda män passerar kön på utsidan och går fram till vakterna. Stämningen är uppsluppen, männen rör sig självsäkert. Några ord växlas. Vakten kollar sin lista och krockar därefter av det tjocka rep som ramar in ingången till klubben. Gästerna går in.

Samtliga klubbar vi varit i kontakt med har någon form av gästlista. De som står med på listan får gå före i kön. På svennebananklubben ansvarar nattklubbschefen för gästlistan. På denna finns dels stamgäster, dels personer som nattklubbschefen vill ha dit just denna kväll. Det är ofta kändisar eller andra typer av profiler eftersom dessa uppskattas av övriga gäster.

Svennebananklubben har flera dansgolv. Detta skulle kunna ses som en motsats till standardisering eftersom det krävs ytterligare djs och större lokaler. För många klubbbesökare är musikvalet en avgörande faktor för vilken klubb de går till. Musiken är i flera fall det som differentierar klubbar. På nischklubbar spelas som regel en smalare musik, okänd för den stora massan. På svennebananklubben spelas istället i huvudsak hits och *mainstream*, alltså musik som riktar sig mot den stora massan och förekommer på topplistor, musiktevekanaler och i radio. Valet av musik är således högst standardiserat. Att svennebananklubben har flera dansgolv handlar snarast om att tillfredsställa en bred målgrupp vilket är en grund för en cost leadership-strategi.

De flesta nattklubbar i Stockholm har ett dansgolv och en till två barer. Svennebananklubbarna har vanligtvis två eller tre dansgolv och minst lika många barer. De

utgör de största klubbarna i Stockholms nattliv. Klubben vi studerat kan ta in cirka tusen gäster vilket gör den till en av Stockholms största klubbar. Även om klubben i dess nuvarande utformning är relativt nyetablerad har olika klubbar huserat i samma lokal under en längre tid. Som regel har svennebananklubbarna funnits i många år och snittåldern är högre än för övriga klubbtyper. Många svennebananklubbar har också välkända varumärken till följd av att de funnits länge på marknaden vilket innebär att behovet av marknadsföring är lägre än för en nyetablerad klubb.

Lördag kväll, 00:54. Cirka fyrtio personer står i kö. Sällskapet om fyra personer som står längst fram släpps in. Strax därefter kommer ett sällskap som står med på gästlistan och får gå före kön. Något senare stannar en taxi till och fyra personer kliver ut. De står också på listan och efter ett par minuter kommer nästa sällskap – som även de går förbi kön.

Svennebananklubben har en i grunden väldigt öppen dörrpolicy. Den som är nykter, välklädd och har rätt ålder kommer in. Principen är först i kön, först in. I tillägg används gästlista för att premiera stamgäster och få in personer som kan höja stämningen. Därtill kan entrépersonalen släppa in personer de känner igen, något som verkar ske i mycket begränsad omfattning.

Lördag kväll, 01:32. Drygt femtio personer har släppts in direkt tack vare att de står med på gästlistan. Irritationen i kön är påtaglig. Mannen som står längst fram i den vanliga kön har väntat i över en halvtimme. Han börjar prata med vakterna. Efter ett tag skakar han på huvudet och lämnar kön. En ny taxi anländer. Nya gäster, koll på listan, insläpp. Kön rör sig inte.

Gästlistan på svennebananklubben sköts av en av vakterna. Totalt utgörs entrépersonalen av tre vakter. Även nattklubbschefen lägger en del av sin tid vid dörren och fungerar då som pointer. Urvalet är dock inte särskilt raffinerat:

*Är det någon man känner igen får de gå före.
– ”T”, nattklubbschef*

Klubben vi undersökt är inte en renodlad svennebananklubb – det finns inslag som vanligtvis förknippas med stureplansklubbar, till exempel drinkbord. Klubben är på så sätt något av en hybrid vilket kan förklara den omfattande användningen av gästlista – också det ett framträdande inslag på stureplansklubbar. Dörrpolicyn skiljer sig dock tydligt mot

stureplansklubbar och är helt i linje med andra klubbar inom svennebanansegmentet. Grundaren för en annan svennebananklubb beskriver sin klubbs dörrpolicy på följande sätt, vilket understryker svennebananklubbarnas öppna dörrpolicy:

”Vi har en demokratisk kö, vi visar hänsyn till våra gäster och om det är lång kö så bjuder vi på kaffe. ... Vår målsättning är att man ska bli sedd och uppskattad som gäst när man kommer till oss.”¹³

Våra observationer tyder sammanfattningsvis på att svennebananklubben följer en cost leadership-strategi eftersom produkten är standardiserad, klubben bedrivs i stor skala och verksamheten har pågått under en längre tid, om än tidvis i annan regi. Strategin stöds av en öppen dörrpolicy som syftar till att få in så många människor som möjligt på klubben. Vi ser de inslag som lånats från stureplansklubbarna som ett försök att flörta med en annan typ av besökare än de som traditionellt går till svennebananklubbar.

Nischklubben

Fredag kväll, 00:05. Utanför klubben finns två tydliga köer. Den ena leder in till den större nattklubben. Fem personer köar. Den andra leder till medlemsklubben. Cirka trettio personer står i kö här. De köande är i 25- till 30-årsåldern och trendigt klädda, men enskilda tjejgäng är mer åt 20-årshållet. Flera av dem är tunt klädda och står och huttrar i februarikylan.

Nischklubben är inriktad på ”media, mode och musik” enligt nattklubbschefen ”G”. Målgruppen är trendiga personer över 23 år. Klubben består egentligen av två klubbar med separata ingångar: en mindre medlemsklubb och en större klubb. Klubbarna inryms i en fastighet som även inhyser en restaurang i samma ägares regi.

Fredag kväll, 00:41. Kön ringlar lång till medlemsklubben. Även om många personer gått in, och ett flertal lämnat kön, har alltfler anslutit. Kön uppgår till cirka fyrtio personer och har förvandlats från ett rakt led till en oregelbunden massa kring repet som omgärdar entrén och de tre vakterna. Enskilda sällskap ansluter från sidan och släpps in direkt efter att en av vakterna stämt av mot en separat gästlista. Till den större klubben står ingen i kö.

¹³ ”Olle Tejde om nya Blue Moon Bar”, Finest.se den 17 oktober 2007

Det är en tydlig skillnad i dörrpolicy mellan medlemsklubben och den stora klubben. För medlemsklubben släppts endast personer på gästlistan in. Den större klubben har en generösare dörrpolicy och är öppen för alla. Nischklubben tillämpar på så sätt två helt olika typer av dörrpolicy.

Fredag kväll, 00:50. Ett sällskap på tre personer nekas inträde till medlemsklubben. Vakterna hänvisar dem till den större klubben, de går dit och släpps direkt in.

Medlemsklubben är inte en medlemsklubb i egentlig mening eftersom dess gäster inte är medlemmar i ordets riktiga bemärkelse. De har alltså inget officiellt medlemskap i någon förening utan är särskilt utvalda personer eller personer som på förhand anmälts och accepterats som gäster. Klubben har en stående gästlista med personer som man gärna ser som gäster. Därtill finns en flexibel gästlista som ständigt uppdateras. Totalt omfattar de båda gästlistorna cirka två tusen namn. Själva lokalen rymmer omkring tre hundra personer. Gästlistan uppdateras av personal på klubben, där nattklubbschefen har en betydande roll genom sitt nätverk som byggts upp under många år i branschen.

För att hamna på listan måste du vara rätt för klubben, ofta handlar det om att syssla med det som är intressant just nu. ... Det gäller att hela tiden uppdatera den. Nattklubbspubliken är den mest otrogna målgrupp som finns. – ”G”, nattklubbschef

Att försöka fylla en lokal som rymmer tre hundra personer tre dagar i veckan utifrån en lista på två tusen namn kan tyckas vara en svår uppgift, speciellt som många av namnen är de samma över tiden och knappast går ut varje kväll. Nattklubbschefen medger att det finns en risk att klubben ibland blir glest befolkad, men hävdar att intresset för klubben varierar över tiden och att det vissa dagar är helt fullt. Genom att endast släppa in personer som står på gästlistan vill nattklubbschefen skapa en familjär stämning. Klubben ska erbjuda en avslappnad, men samtidigt exklusiv atmosfär.

Lördag kväll, 23:45. Tre köer. Ikväll är det temaklubb i en mindre del av den stora klubben med eget insläpp. Uppskattningsvis hundra personer står i kö. Insläppet sker efter legkontroll. Kön till den större klubben är betydligt mindre och utanför medlemsklubben står bara ett fåtal personer.

Ur ett krasst ekonomiskt perspektiv ter sig medlemsklubbsmodellen mindre fördelaktig. Den huvudsakliga intäktskällan på en nattklubb är barförsäljning vilket i sin tur är direkt relaterat till hur många gäster klubben har. Så länge tillräckligt många medlemmar dyker upp för att fylla klubben är det inga problem. Men när så inte sker och det samtidigt finns andra personer som inte är med på gästlistan och vill komma in begränsar arrangören sina möjligheter till avkastning genom att tillämpa en restriktiv dörrpolicy. Nattklubbschefen är själv medveten om denna begränsning, men ser samtidigt klubben och dess dörrpolicy i ett större sammanhang:

Det enklaste jag skulle kunna göra för att tjäna pengar är att avskaffa allt vad gästlista heter. ... Men med hjälp av nattklubben kan jag dra upp standarden i huset.

– ”G”, nattklubbschef

Bakom den restriktiva dörrpolicyn finns en tanke om att utveckla klubbens anseende och öka intresset för hela dess verksamhet. Genom medlemsklubben hoppas nattklubbschefen dra till sig kändisar och trendsättare vars närvaro och status ska spilla över till resten av verksamheten.

Genom att definiera sin målgrupp till ”mode, musik och media” har nattklubbschefen valt en nisch baserat på en viss typ av besökare. En fokusstrategi går just ut på att tillgodose ett särskilt segment, exempelvis baserat på en viss typ av produkt eller en viss typ av konsumenter (Porter, 1980). För att förstå vilka nischer som finns i nattklubbsvärlden är det viktigt att förstå vilka delar ett nattklubbsbesök består av. Vi har varit inne på det tidigare, men en entydig beskrivning är inte helt enkel att ge. En utgångspunkt kan vara vad man faktiskt betalar för. En klubb som bedrivs i vinstdrivande syfte bör kapitalisera på det värde som den skapar för besökaren. Det finns i huvudsak tre saker som en klubbbesökare lägger pengar på och som därför bör vara det som genererar värde: bar, garderob och inträde.

För barförsäljning är det lätt att se vad som skapar värde för gästen eftersom betalning sker i utbyte mot en faktisk produkt. De flesta barer har ett liknande utbud, även om de finns nischade barer med inriktning på till exempel vodka eller tequila. Dessa är dock ovanliga, de exempel vi känner till är främst renodlade barer och alltså inga nattklubbar. Vår bedömning är att dessa segment är för smala för att ha ekonomisk bärighet. Att profilera en nattklubb och hitta en kundkrets genom att endast servera en viss typ av dryck är antagligen svårt. Likaså vad det gäller garderober är det svårt att förstå sig någon nischning – garderobstjänster är en typisk standardprodukt som inte går att anpassa i någon större

utsträckning. Efter att ha förkastat de första alternativen återstår endast inträdet. Detta kan ses som en betalning för vad det nu är som nattklubben erbjuder – alltså en ”nattklubbssupplevelse” – och häri verkar grunden för en nischning ligga.

Jag går bara till klubbar med skön stämning.

– ”D”, klubbbesökare

De flesta personer vi intervjuat hänvisar till begrepp som image och stämning som de viktigaste komponenterna för en lyckad nattklubbssupplevelse. Vi sammanfattar dessa uttryck med begreppet atmosfär. Atmosfär skapas av flera komponenter: själva lokalen och de människor som möts där, men även av personal och musikval. Det sistnämnda verkar vara en viktig särskiljande faktor mellan olika nischklubbar.

Lördag kväll, 00:14. En ung man i kön till temaklubben konverserar med sina vänner. ”Vi drar till ett femställe istället. Där är mindre kö nu. Vilka är för?” Sällskapet enas och går vidare. Kön rör sig sakta framåt. Den skiljer sig mot tidigare kvällar. Flera av de köande har en lite alternativ klädstil med palestinaschalar och dylika accessoarer som dock tycks noga avstämda mot de i övrigt påkostade kläderna. Från lokalen hörs reggaeton-toner.

Människor ingår i ett socialt sammanhang och relaterar till varandra genom gemensamma nämnare. I klubbssammanhang är musik en tydligt förenande faktor. Musikval kan således utgöra en segmenteringsfaktor som lägger grunden för en bäraktig nischning. Detta stöds av det faktum att musikvalet skiljer sig åt på många klubbar medan andra delar av klubbbesöket, såsom barutbud eller garderobstjänster, är tämligen lika.

När våra intervjupersoner talat om musiken på nischade klubbar är den som regel tydligt skild från mainstream-musik. Det som särskiljer den är att den inte exponeras för vanliga människor i samma utsträckning utan ofta är del av en subkultur där musiken tillsammans med klädstil, värderingar och synsätt bildar en enhet som gör att personer inom denna subkultur känner samhörighet. Urvalet till nischklubbar är därigenom till stor grad självreglerande. Personer som inte tillhör den subkultur som en viss klubb appellerar till känner sig inte hemma i denna miljö. Som ett resultat finns det inget behov av att använda dörrpolicy i segmenteringssyfte.

Lördag kväll, 00:36. Tre unga män med utländsk bakgrund står längst fram i kön till temaklubben. En och en visar de leg och släpps in, men den sista

mannen är yngre än den åldersgräns som gäller ikväll. Han dröjer sig kvar och tittar vädjande på vakten medan hans vänner argumenterar för att han ska få komma in. "Han fyller snart år." Efter ett tag ger vakten med sig och släpper in honom.

Eftersom entrépersonalen spelar en viktig roll när det gäller implementering av dörrpolicy jobbar nischklubben med samma vakter från kväll till kväll. Då temaklubbar och andra särskilda förutsättningar är vanliga har nattklubbschefen alltid en genomgång med vakterna i början av kvällen. Observationen ovan kan ses som ett exempel på en lyckad implementering av dörrpolicy där arrangören förmedlat klubbens inriktning och målgrupp till entrépersonalen, som i detta fall tycks ha låtit samhörighet gå före kvällens åldersgräns. Dörrvakter som inte är insatta i klubbens verksamhet och klientel kan annars ge upphov till komiska situationer, till exempel vakter "som inte tillåter keps eller baggy byxor – på ställen som profilerar sig med hiphopmusik".¹⁴

Våra observationer leder till slutsatsen att nischklubben följer en fokusstrategi eftersom den genom sitt musikval och utformning riktar sig mot ett visst segment. Genom sin verksamhetsbredd har nischklubben en intressant dörrpolicy som spänner från öppen till helt slutet. För den stora klubben och temaklubbar gäller att vem som helst kommer in så länge de har åldern inne, medan medlemsklubben jobbar med en strikt gästlista.

Stureplansklubben

Lördag kväll, 00:46. En ensam vakt i vinterjacka står utanför klubben. Det är kyligt. Inte en gäst är i sikte.

Stureplansklubben vi studerat tillhör ett av Stockholms mest populära ställen. Klubben har funnits i olika skepnader sedan nittioalet och är ett ofta omnämnt inslag i stadens nattliv. Flera av de personer vi intervjuat nämner just denna klubb som ett typiskt exempel på en stureplansklubb.

Lördag kväll, 01:55. Ett sällskap med tre killar anländer och ställer sig i den lilla kö på cirka femton personer som uppstått utanför entrén. Strax kommer två välklädda tjejer och ansluter samtidigt som en taxi stannar till och släpper av en herre som sällar sig till övriga köande.

¹⁴ Svenska Dagbladet den 2 januari 2009

Det är tydligt att klubbens publik har sena vanor. Klubben är öppen från midnatt till klockan fem, men före klockan ett går gästerna i princip att räkna på ena handens fingrar. Insläppet är vid denna tid liberalt och de besökare som kommer släpps som regel in utan problem.

Lördag kväll, 02:02. Nästan som på ett givet klockslag börjar människor att strömma till. Kön växer snabbt och övergår från en ordnad rak linje till en oformlig massa längs det tjocka röda rep som omgärdar klubbens entré. Runt hela repets längd trängs snart gäster i flera led. Innanför repet står tre vakter och släpper till synes slumpmässigt in gästerna.

Dynamiken i denna kö är helt annorlunda än övriga köer vi observerat. Många personer rör sig fram och tillbaka för att hitta en så bra plats som möjligt och det är ett ständigt tryck mot repet. Den fysiska kontakten mellan de köande är också betydligt större än på andra klubbar. Denna typ av kösystem är känt som *regnbågssystemet* och går ut på att någon regelrätt kö inte finns.¹⁵ Genom att skapa en hage som omgärdas av ett rep utan markerad ingång finns ingen tydlig turordning i kön. Detta ger entrépersonalen ett stort handlingsutrymme att välja vem som ska släppas in och i vilken ordning.

Lördag kväll, 02:15. "Han plus två. En gratis, resten betalar" säger pointern och pekar på en välklädd yngre man. "Du, ja, du" ropar en av vakterna och kallar på mannen samtidigt som han fixerar honom med blicken till dess att mannen trängt sig igenom den köande folkmassan. "Vilka är med dig?" frågar vakten och släpper sedan in mannen och de två vänner han pekat ut.

Eftersom det inte finns någon regelrätt kö till klubben sker insläppet på andra grunder. Den som dirigerar det hela är pointern. Han spanar ständigt av folkmassan framför entrén och instruerar vakterna vem som ska släppas in, hur många han eller hon får ta med sig och vilka av dem som ska betala. De utvalda verkar antingen vara kända sen tidigare, stamgäster och kändisar eller utmärka sig på något annat sätt, till exempel genom klädstil eller sällskap.

Lördag kväll, 02:23. En ung man, något berusad, ställer sig lite på sidan av den stora folkmassan framför entrén. Han lutar sig framåt, försöker påkalla pointerns uppmärksamhet och pekar med sitt ena långfinger i luften som för att säga "jag är själv, släpp in mig."

¹⁵ "Dörrvakten uppmanas stoppa alla fula, tjocka och fattiga", Dagens Nyheter den 18 maj 2006

Genom sin centrala roll blir pointern entréns huvudperson. Många som anländer till kön försöker fånga pointerns uppmärksamhet genom att vifta och peka på sig själva och sina kompisar. Det är många fingerknäppningar, tillrop och händer i luften. En del försöker ge intryck av att känna pointern. De som verkligen gör det tar det lugnare, förvissade om att pointern sköter sitt jobb och snart släpper in dem. Efter att ha blivit insläppta stannar de flesta till och tackar med en handskakning, ryggdunkning eller kindpuss. När pointern tillfälligt lämnar entrén verkar vakterna jobba på egen hand. De tar dock bara in personer som står långt fram vid repet medan pointern sällan pekar ut någon som står långt fram.

Lördag kväll 03:16. En ung man med minkrock, röda skor och håret bakåtslickat står längst fram i kön och pratar med vakten. "Släpp in mig 'rå." Men vakten är fast i sitt beslut. Mannen verkar känna pointern och vädjar om att få komma in. "Jag kan inte göra någonting, det är vakten som bestämmer", blir svaret.

Att känna pointern är ett ganska säkert kort för att komma in men det finns inga garantier. Vakterna har alltid sista ordet, det är de som har till uppgift att se till att kraven på ordning och nykterhet följs. Bedömningen är förstås subjektiv. Vi observerade en person som efter att ha pekats ut av pointern blev tillfrågad hur mycket han druckit. "Bara en öl" svarade den unge mannen med sluddrig stämma, varpå vakten nickade och mannen med ostadig gång försvann in på klubben. Vid ett annat tillfälle gick två personer fram till en vakt efter att ha blivit nekade och gått en vända för att klarna till. "Är det kört ikväll?" frågade den ena av dem, "Ja, han är för full", svarade vakten. I våra ögon såg denna person inte mer berusad ut än andra personer som släppts in.

Lördag kväll 03:21. Kön uppgår till cirka sextio personer. Allt fler ansluter och försöker förgäves hitta en lucka i folksamlingen som omger entrén. Ett par tjejer hoppar över ett staket på sidan av entrén och lyckas smita in genom att låtsas ha varit ute och rökt. Insläppet går långsamt och flera personer lämnar kön för att pröva lyckan någon annanstans.

De personer som väl tagit sig fram till repet och kan inleda en dialog med vakterna verkar i de flesta fall komma in. De som står i bakre leden och inte blir utpekade av pointern får vänta länge. Tidigt på kvällen tycks de flesta komma in, men senare görs ett tydligt urval av pointern. Dörrpolicyn på stureplansklubben skulle därför kunna beskrivas som restriktiv, men veckan innan vår observation har vi intervjuat "H", en företrädare för klubben, som gett oss en helt annan bild:

Alla våra klubbar är öppna för allmänheten. Är du nykter så kommer du in om det inte är fullt.

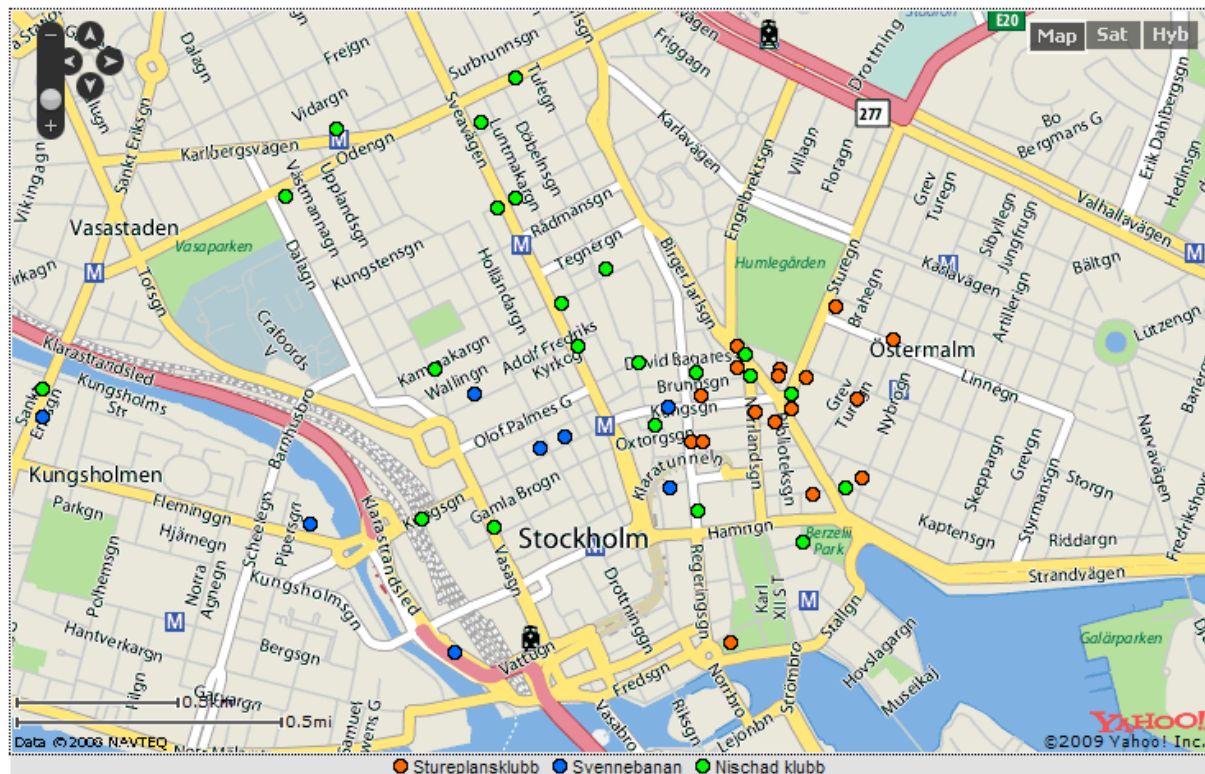
– ”H”, representant för stureplansklubben

Insläppet på stureplansklubben sker enligt vår mening allt annat än demokratiskt eller efter någon först-till-kvarnprincip. Istället är relationen till vakterna, eller ännu hellre pointern, av yttersta betydelse. Kösystemets utformning tycks ha en central roll i detta. ”H” har förvisso förklarat att kösystemets utformning beror på klubbens belägenhet. En rak kö skulle inte fungera eftersom den skulle ta upp för mycket plats på trottoaren. Efter att ha observerat insläppet och följt spelet mellan pointer och gäster avfärdar vi den förklaringen. Kösystemet är enligt oss helt och hållet anpassat efter den dörrpolicy som klubben tillämpar.

Förklaringen till vald dörrpolicy tycks stå att finna i den typ av klubb som stureplansklubben representerar. Den, av alla klubbtyper, definieras kanske mest av den image och mystik som omgärdar den. Image är ett ofta förekommande begrepp hos de personer vi intervjuat och de flesta menar att imagen är kopplad till vilka gäster klubben har och hur de uppfattas. Då en nattklubb ytterst sällan kan påverka gästernas beteende inne på klubben återstår att reglera vilka gäster som faktiskt befinner sig där. Regleringen av detta sker genom dörrpolicy vilket blir mycket tydligt för stureplansklubbar. Publiken skiljer sig markant från den publik vi observerat vid övriga klubbtyper. Detta tycks vara ett resultat av den urvalsprocess som sker vid entrén.

Vad är det då som driver människor till stureplansklubben, vad är det som gör denna typ av klubb så lockande? En stureplansklubbs layout skiljer sig sällan från övriga klubbtyper och musiken som spelas är inte sällan densamma som på svennebananklubbar. Ändå köar stora mängder människor till synes förgäves utanför dess entréer och betalar höga priser både för drinkar och inträde. Svaret tycks ligga i produktens, alltså klubbupplevelsens, utformning.

Stureplansklubben skiljer sig i huvudsak på två sätt från övriga klubbar, dels genom dess konceptuella utformning, dels genom hur gästerna behandlas. Båda dessa komponenter är tillpassade en kräsen målgrupp där image är en viktig faktor. Upplägget tycks följa en produktdifferentieringsstrategi med syfte att attrahera en viss kundgrupp. Att stureplansklubbar faktiskt attraherar en särskild, homogen målgrupp antyds av det faktum att denna typ av klubbar rent geografiskt befinner sig inom ett mycket begränsat område (se figur 3). Genom att klubbarna ligger så nära varandra är det lätt för stureplansbesökaren att gå från klubb till klubb.



Figur 3. Karta över Stockholms nattklubbar – Stureplan med omnejd

En differentieringsstrategi bygger på att erbjuda unikt eller överlägset värde med avseende på produktkvalitet, produktens egenskaper eller service (Porter, 1980). I fråga om kvalitet talar man dels om absolut, alltså mätbar, dels om upplevd kvalitet. Den senare är ett resultat av faktorer som inte är lika enkla att mäta, till exempel varumärke eller image.

Differentieringsstrategier lockar vanligen sofistikerade eller kunniga kunder som efterfrågar en unik produkt och är beredda att betala ett högre pris för denna än genomsnittliga kunder, en beskrivning som passar in på stureplansklubbens målgrupp.

Nattklubbar skiljer sig inte särskilt mycket i fråga om produktutbud eller produktkvalitet – skillnaderna är dock stora i fråga om service. Servering av alkohol på en bar sker normalt vid bardisken (det har dock inte alltid varit så, se appendix A). Denna typ av alkoholförsäljning är regel på svennebanan- och nischklubbar. På stureplansklubben förekommer även en annan typ av servering – bordsservering. Detta sker vanligen i form av drinkbord, alltså bord som reserverats för ett sällskap som förbokar en viss mängd alkohol. Prislappen är hög, likaså servicegraden. Sällskapet får tillgång till en personlig servitris och medan barbesökaren ofta får vänta på att göra en beställning går det betydligt snabbare för gäster som sitter vid ett drinkbord. Drinkborden är legio bland stureplansklubbar och något som tydligt särskiljer dem från andra typer av klubbar.

Fram till klockan ett har drinkbordsgäster själva möjlighet att blanda till sina drinkar, därefter har de endast rätt att hålla upp champagne och vin. Man kan argumentera att självserveringen egentligen innebär en lägre servicegrad, dock har man alltid möjlighet att bli serverad, om man så vill.

Hög servicegrad är ett exempel på absolut kvalitet. Att serveringen går snabbare vid ett drinkbord går att mäta i minuter. Därtill finns ett mått av upplevd, alltså subjektiv, kvalitet. Image är en viktig faktor på stureplansklubben vilket också återspeglas hos dess besökare. Känslan av att vara speciell och sticka ut från mängden verkar vara ett behov hos många gäster. Drinkbord verkar tillfredsställa det behovet eftersom det tydligt signalerar att bordets gäster har betalat för en högre servicegrad. Dörrpolicy tycks ha en liknande funktion – att gå före i kön eller bli insläppt till en klubb dit andra nekas handlar inte bara om praktiska fördelar, det handlar även om känslan att vara utvald och speciell. Till den subjektiva kvaliteten kan man även sälla klubbens konceptuella utformning. Stureplansklubben har en påkostad inredning som tagits fram i samarbete med en känd designer och skiljer sig tydligt från övriga klubbar.

Drinkborden på stureplansklubben har ett attraktivt läge i lokalen, avskilt från de övriga delarna av klubben. Det sker således en segmentering av gäster även inne på klubben baserat på hur mycket de betalar. En annan vanlig form av segmentering inne på en stureplansklubb sker utifrån delvis andra kriterier. Det handlar om så kallade vip-rum vilket är separata avdelningar, inte sällan med dansgolv och bar, dit särskilt utvalda personer har tillträde. Dessa avdelningar är som regel reserverade för stamgäster, kändisar och personer som på något annat sätt utmärker sig. ”Klubb i klubb”-koncept, som klubben V inne på Sturecompagniet, är att ta det hela ett steg längre. På V sker insläpp enbart utifrån gästlista, all servering sker från drinkbord och fotografering är förbjuden. ”Den intima känslan är viktig för oss, vi vill att det ska upplevas lite som ett privat cocktailparty”, har en av initiativtagarna berättat.¹⁶

Stureplansklubbar tycks likt ingen av de andra klubbtyperna ha ett behov av att förnya sig, antingen genom att klubben läggs ned och startar om under nytt namn eller genom att konceptet och inredningen förändras. Kanske ligger en förklaring i målgruppens natur. Besökarna är trendkänsliga och letar hela tiden efter nya upplevelser. Trendmedvetna klubbar sägs ha gjort sig intåg *en masse* i slutet på åttiotalet. Det stora utbudet gjorde emellertid publiken otrogen och fenomenet krogdöd fick fäste när nyhetens behag försvann,

¹⁶ “Premiär för nattklubben V”, Stureplan.se

klubbarna tappade sin publik och tvingades lägga ner (Holtermann, 1997). Fenomenet verkar till viss del leva kvar än idag.

Stureplansklubben tycks följa en produktdifferentieringsstrategi eftersom den erbjuder ett unikt värde i form av servicegrad och exklusiv produktkvalitet. Tillsammans med ett fokus på ständig förnyelse kan detta ses som ett sätt att hantera kraven från en kräsen publik.

Att erbjuda en unik produkt tycks vara ett viktigt inslag i kampen om att attrahera en trendkänslig publik. En del av konceptet är att publiken i sig ska vara unik och exklusiv, och i detta sammanhang spelar den restriktiva dörrpolicy en viktig roll. För dem som får gå före i kön blir upplevelsen exklusiv i dubbel bemärkelse – de får gå före och de får göra det till en klubb som tydligt är ”inne” eftersom den har ett stort antal köande.

Våra observationer visar att olika klubbtyper följer olika strategier: stureplansklubben följer en produktdifferentieringsstrategi, nischklubben följer en fokusstrategi och svennebananklubben följer en cost leadership-strategi. Vidare har vi observerat att dessa klubbtyper tillämpar dörrpolicy på olika sätt. Svennebananklubben har en väldigt bred målgrupp och tillsvarende öppen dörrpolicy som bygger på att alla som är skötsamma och tillräckligt nyktra släpps in. Nischklubben jobbar med två typer av dörrpolicy på varsin sida av skalan. Den ena är helt öppen i analogi med svennebananklubben medan den andra är nästintill helt slutet. I det första fallet fungerar klubbens inriktning självreglerande så till vida att personer som inte uppskattar musikalet och den publik det lockar inte besöker klubben. I det andra fallet handlar det om en medlemsklubb som har en väldigt restriktiv dörrpolicy per definition. Stureplansklubbens dörrpolicy rör sig över skalan och varierar under kvällen från öppen till väldigt restriktiv.

MEKANISMERNA BAKOM DÖRRPOLICY

Syftet med denna uppsats är att kartlägga mekanismerna bakom dörrpolicy. Genom förstudie och fallstudier har vi lagt grunden för en sådan kartläggning. Vi har gett en övergripande beskrivning av vilka aktörer som påverkar dörrpolicy och hur en inledande modell för dörrpolicy kan se ut. Vi har också visat att det finns en koppling mellan strategi, typ av klubb och dörrpolicy. Härnäst går vi in på hur dörrpolicy är kopplat till demarketing och lanserar, med utgångspunkt i våra fallstudier, en utökad modell för dörrpolicy. Vi går även igenom bakomliggande förklaringar till varför dörrpolicy används.

Med utgångspunkten att dörrpolicy har sitt ursprung i demarketing kan flera av dörrpolicyns mekanismer belysas. Under fallstudierna observerade vi två typer av kösystem: den raka kön

och regnbågssystemet. Den raka kön, där personer släpps in i den följd de kommer, kan ses som en motsvarighet till det som Kotler & Levy benämner först-till-kvarnprincipen. Denna tillämpas dock aldrig strikt utan kombineras alltid med gästlista, framförallt sent på kvällen.

Regnbågssystemet och det urval som det för med sig är ett exempel på fördelning enligt favoriseringsprincipen. Någon formell analys av vilka kunder som är mest lönsamma och borde favoriseras enligt denna modell har vi inte kunnat styrka. Flera av de nattklubbschefer vi intervjuat har dock uttryckt att de anser sig ha en känsla för vilka besökare som passar med klubbens inriktning. Fokus verkar inte vara på direkta intäkter utan urvalet sker snarare baserat på att gästerna jobbar inom områden som klubben vill förknippas med, att de bidrar till stämningen eller att de har ett brett kontaktnät och lockar till sig många personer. Det hela tycks bygga på ett vidare perspektiv där man utgår från en helhetssyn på de intäkter som en gäst genererar, både direkt och indirekt. En gäst kan ge upphov till mycket indirekta intäkter till exempel genom att andra gäster bjuder på alkohol eller genom att han eller hon uppmuntrar andra till att konsumera.

Vi har endast sett exempel på två av de fyra fördelningsmetoderna som tas upp av demarketingteorin – favorisering och först-till-kvarn. Proportionell fördelning faller dock på sin egen orimlighet eftersom en besökare antingen blir insläppt eller inte, något mellanting går inte att uppnå. En högsta budsprincip för insläpp vore kanske opraktisk men är inte helt otänkbar. Att kapitalisera på överskjutande efterfrågan genom att ta ett högre inträde vissa kvällar eller vid vissa tidpunkter är inte orimligt. Flera klubbar gör förvisso detta, men prisnivåerna följer då en i förväg fastslagen prislista och det är således inte fråga om en högsta budsprincip. Vi observerade till och med ett motsatt beteende på stureplansklubben. När det trängdes som flest besökare vid repet var andelen personer som gick in gratis som högst. Det finns dock en logik bakom detta. Beteendet kan förklaras av *reciprocitet*, alltså den sociala norm som stadgar att den som får något har en social skyldighet att återgälda detta (Cialdini & Rhoads, 2001). Denna ömsesidighet kan ses som en social skuldsättning vilket som regel resulterar i en mental skyldighet att återgälda skulden vid ett senare tillfälle. Att släppas in utan att betala borde i enlighet med reciprocitetsteorin vara ett kraftfullt redskap för att knyta viktiga besökare till en klubb. Värdet på det som klubben ger är extra stort eftersom de besökare som släpps in inte bara får gå före en lång kö – de får dessutom gå in gratis. Motprestationen, vilket i en klubbkontext kan vara barkonsumtion och lojalitet, borde i detta fall bli som allra störst.

En utökad modell för dörrpolicy

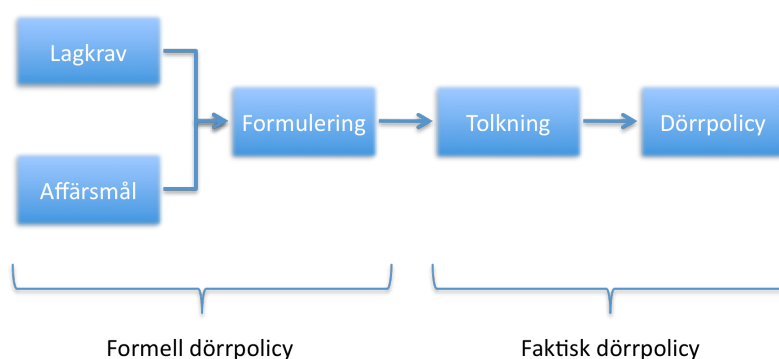
Våra observationer tycks ge stöd för den inledande modellen för dörrpolicy. Lagkrav och

affärsmål är de två grundstenar som formar dörrpolicy. Tolkningen har också en viktig funktion och vi har sett två typer av tolkningssituationer. Den ena handlar om en bedömning av nykterhet hos köande och förekommer på alla klubbtyper. Den andra situationen har vi endast observerat på stureplansklubbar och den handlar om överensstämmelse med klubbens inriktning. Hur en tolkning går till är mycket svårt att observera utifrån. Det står klart att regnbågssystemets utformning ger pointern stora frihetsgrader att välja ut gäster. En före detta pointer som vi intervjuat talar om ett mentalt ratingsystem som grund för denna urvalsprocess:

Som pointer jobbar man, om än kanske undermedvetet, med ett ratingsystem som är uppbyggt kring ett antal parametrar. Personer som är kända, har ”kredd”, har ett stort kontaktnät eller ingår i klubbsvängen har högre rating än andra personer.

– ”A”, före detta pointer

Det sker även en annan form av tolkning som avser själva dörrpolicyn. Dörrpolicyn utformas av klubbarrangören men omsätts i praktiken av entrépersonalen. I denna process sker en tolkning av dörrpolicyns faktiska innebörd. Det tycks finnas en särkoppling mellan den dörrpolicy som kommuniceras externt av klubbarrangören och den dörrpolicy som faktiskt gäller i dörren. Vi observerade till exempel en restriktiv dörrpolicy på stureplansklubben trots att en företrädare hävdade att klubben har en öppen dörrpolicy. Det tycks således finnas en formell dörrpolicy som bygger på de krav som lagen ställer och som kommuniceras utåt samt en faktisk dörrpolicy som ageras i dörren. Detta lägger till ytterligare en dimension till den modell vi inledningsvis föreslagit:



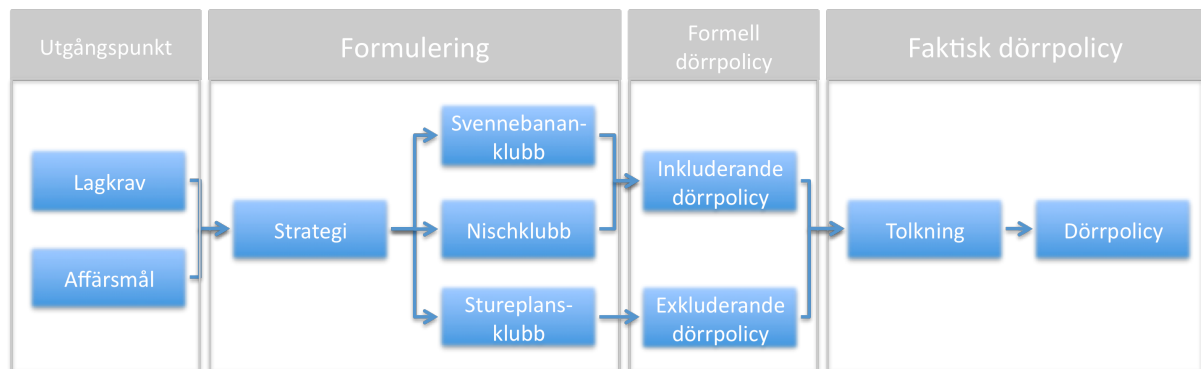
Figur 4. Formell och faktisk dörrpolicy

En formell dörrpolicy formuleras av klubbarrangören och baseras på klubbens affärsmål och

rådande lagkrav. En tolkning av den formella policyn görs av klubbens entrépersonal som omsätter den formella dörrpolicyn i en faktisk dörrpolicy. För svennebananklubben och nischklubben utgörs entrépersonalen av entrévårdar och ordningsvakter vars tolkningar som regel sträcker sig till en bedömning av nykterhet, uppförande och klädsel. För stureplansklubben sker tolkningen i stor utsträckning av pointern som har ett mycket större tolkningsutrymme. Pointerns uppgift är att få in en viss typ av besökare vilket är direkt relaterat till klubbens affärsmål. Pointern tolkar inte enbart den formella dörrpolicyn, han eller hon skapar en faktisk dörrpolicy genom att tolka klubbens affärsmål och de direktiv som klubbarrangören ger. Pointerns uppfattning av vem som är rätt eller fel för klubben verkar bygga på en uppfattning av subtila signaler som är svåra att uttrycka i en formell dörrpolicy.

För klubbar som inte jobbar enligt regnbågssystemet men ändå vill göra viss selektering uttrycks ofta den formella dörrpolicyn som en åldersgräns och krav på viss klädsel. Klubbens affärsmål tar sig i detta fall uttryck genom att klubbarrangören frivilligt höjer åldersgränsen och samtidigt lägger till ett krav på vårdad klädsel. Några av dem vi intervjuat menar att detta är vanligt eftersom äldre personer dels anses ha en starkare ekonomi och således kan generera större intäkter, dels anses vara mindre stökiga vilket minskar risken att de skrämmar bort andra kunder. Dessa klubbar stänger därigenom ute vissa andra segment vilket är ett exempel på selektiv demarketing.

Vi har konstaterat att dörrpolicy skiljer sig mellan olika klubbtyper. Vår inledande modell för dörrpolicy visar att lagkrav och affärsmål är ingående variabler som leder till en viss dörrpolicy. Eftersom lagkraven är de samma för samtliga klubbar måste skillnaden mellan olika klubbtyper och deras dörrpolicy ligga i deras affärsmål. Vi har vidare konstaterat att var och en av de klubbtyper vi studerat följer en viss strategi och vi har antytt att val av strategi har en koppling till val av dörrpolicy. Vi tar nu ett steg längre och hävdar att en given strategi alltid leder till en viss dörrpolicy. Detta åskådliggörs i följande utökade modell (figur 5) som visar hur dörrpolicy formas av affärsmål, strategi och val av klubbtyp. Vi introducerar även två nya begrepp, *inkluderande* och *exkluderande* dörrpolicy.



Figur 5. En utökad modell för dörrpolicy

Dörrpolicy tycks ofta vara baserad på stereotyper, där en viss typ av människor anses passa bättre in med en klubbs image än andra och därför inkluderas av dörrpolicyen. Istället för att prata om öppen och restriktiv dörrpolicy kan det vara mer beskrivande att tala om dörrpolicy som just inkluderande och exkluderande. En inkluderande dörrpolicy bygger på att alla är välkomna så länge de uppfyller vissa grundkrav i form av nykterhet, ålder etcetera. För att locka till sig personer som attraherar målgruppen kan vissa gäster ges förtur till exempel genom gästlista eller vip-kort. En exkluderande dörrpolicy bygger på principen att ingen är välkommen förutom vissa utvalda personer som klubben riktar sig till. Hur exkluderande policy kan formuleras i verkligheten ger nattklubbschefen på Hell's Kitchen exempel på när han svarar på frågan vilka människor han hoppas att klubben ska attrahera:

”Inte särskilt många människor alls, faktiskt.”¹⁷

En klubbs strategi är sällan nedskriven på papper – arrangören har istället arbetat utifrån en vision vilket ligger till grund för en viss strategi. Strategin avspeglas i valet av klubbtyp och formar klubbens identitet. Kopplingen är dock inte strikt. Vi har sett exempel på klubbar som tycks följa en viss strategi, men till utformningen ger sken av att följa en annan.

Svennebananklubben vi studerat är ett exempel på en sådan hybrid med inslag av stureplansklubb. Även i dörrpolicyen återspeglas denna dualism eftersom gästlista används flitigt på svennebananklubben, i likhet med de flesta stureplansklubbar.

Dörrpolicyens drivkrafter

Strategin för en vinstdrivande klubb kan se olika ut men handlar i slutänden om en och samma sak – lönsamhet. Vår studie har visat att en framgångsfaktor för en klubb är dess atmosfär och stämning. Det är dessa komponenter som gör att klubbupplevelsen blir positiv, att besökare trivs och konsumerar i baren. Det senare är det som direkt driver lönsamheten.

¹⁷ “Hell's Kitchen slår upp portarna”, Stureplan.se

Med rätt atmosfär attraheras önskvärda kunder och uppmuntras till konsumtion.

Atmosfär och stämning är kopplat till vald strategi och beror på flera faktorer, såsom klubbens utformning, personal och musikval. Detta är faktorer som klubbarrangören har direkt kontroll över och kan anpassa efter behov. Den i särklass viktigaste faktorn har dock arrangören i grunden liten påverkan över, nämligen de gäster som besöker klubben. Goulding et al (2009) talar om gästerna som en central komponent för en nattklubbssupplevelse. Vi menar att det sociala samspel som gästerna ger upphov till är en tydlig framgångsfaktor – klubbupplevelsen skapas av gästerna gemensamt. Det går inte att påverka hur gäster beter sig på klubben, men det går att påverka vilka gäster som befinner sig där. Indirekt kan arrangören således påverka det sociala samspelet. Detta kan antingen göras proaktivt genom att få rätt besökare att komma till klubben vilket till exempel kan uppnås genom riktad marknadsföring eller medlemsklubbar. Den kan även ske reaktivt genom att reglera insläppet och se till att endast önskvärda besökare släpps in medan övriga nekas. För klubbar som önskar en restriktiv selektering finns det i praktiken alltid ett behov av att reglera insläppet utöver eventuell riktad marknadsföring. Detta eftersom nästan alla klubbar ligger så centralt att de drar till sig spontana besökare.

Genom att släppa in en viss typ av gäster kan klubbarrangören skapa en atmosfär som lockar andra besökare och positivt påverkar försäljningen. Atmosfären är både en förutsättning för och ett resultat av gästernas närvaro. Dörrpolicyn spelar i detta sammanhang en viktig roll eftersom den är ett verktyg för att välja ut de gäster som arrangören bäst anser bidra till klubbens atmosfär. Dörrpolicy kan således ses som ett taktiskt verktyg för att genomdriva klubbens strategi.

Dörrpolicy har även en direkt effekt på lönsamhet vilket kan förklaras med två av de teorier som tidigare presenterats i denna studie: reciprocitet och exklusivitet.

Att bli utvald ur mängden skapar enligt reciprocitetsteorin en social skuldsättning, där den utvalde känner sig manad att ge något tillbaka. Ofta sker en form av motprestation direkt vid entrén. Våra observationer från stureplansklubben visar tydliga exempel på tacksamhet: kindpussande, ryggdunkningar och tacksamma ord, men även inne på klubben i form av barförsäljning. Den som släpps in på en klubb med restriktiv dörrpolicy känner sig sannolikt utvald, uppmärksam och på gott humör. Denna sinnestämning och den undermedvetna tacksamhetsskuld som uppstår kan leda till att motivationen för att konsumera inne på klubben ökar. Flera intervjupersoner har bekräftat detta beteende, vi har dock av praktiska skäl inte haft möjlighet att undersöka det närmare under våra observationer.

Exklusivitet bygger på begränsad tillgång, något som traditionellt skapas genom prissättning men i klubbvärlden skapas genom dörrpolicy. För att skapa en stark känsla av exklusivitet måste dörrpolicyn vara exkluderande. Genom att begränsa inläppet till ett fåtal personer kommer klubben att uppfattas som mer exklusiv. Som ett resultat kommer gästernas betalningsvilja att öka enligt principen om att det som är exklusivt uppfattas som mer värdefullt. En klubb med restriktiv dörrpolicy kan alltså ta ut ett högre inträde och hålla högre priser i baren vilket i sig ytterligare bidrar till exklusiviteten. Ett visst mått av exklusivitet uppnås också för dem som särbehandlas genom att gå före i kön när en inkluderande dörrpolicy används, även om upplevelsen av exklusivitet – och därmed betalningsviljan – antagligen inte blir lika stark eftersom övriga köande förr eller senare kommer in.

Syftet med exklusivitet kan vara mer genomtänkt än att kortsiktigt öka betalningsviljan hos gästerna. Trots att nischklubbens medlemsklubb har en ytterst restriktiv dörrpolicy, vilket gör den exklusiv, har den inte ett särskilt högt inträde eller märkvärdiga barpriser. Syftet är istället att medlemsklubbens exklusiva prägel ska smitta av sig på klubbens övriga verksamhet, som har en öppen dörrpolicy och kapacitet att ta emot stora mängder besökare. Faktum är att alla de medlemsklubbar vi kommit i kontakt med har varit del av en större klubb. Detta förfarande handlar om exklusivitet baserat på begränsad upplaga i likhet med till exempel Hennes & Mauritz' designerkollektioner. Syftet är att ge varumärkets övriga utbud en känsla av exklusivitet och att nå ut till nya målgrupper.

Reciprocitet och exklusivitet förklarar hur en restriktiv, exkluderande dörrpolicy kan bidra till en nattklubbs lönsamhet. Genom att dra nytta av dessa fenomen kan en klubbarrangör attrahera en viss typ av gäster som passar in med klubbens strategiska inriktning och är beredda att betala mer än andra gäster. Även en inkluderande dörrpolicy kan till viss del dra nytta av dessa fenomen genom att använda gästlista, men effekten är mycket mindre eftersom denna dörrpolicy i grunden bygger på icke-begränsad tillgång.

SLUTSATSER

Syftet med denna uppsats har varit att förklara mekanismerna bakom dörrpolicy, alltså "de underliggande motiven för att välja ut människor som släpps in eller nekas inträde till en nattklubb, samt de yttre faktorer som påverkar dess praktiska genomförande."

Vår slutsats är att den enskilt viktigaste mekanismen bakom utformandet av dörrpolicy är en nattklubbs strategiska inriktning. Dörrpolicy fungerar som ett taktiskt verktyg vars syfte är

att understödja klubbens affärsmål. För en exkluderande dörrpolicy spelar tolkning en central roll, medan en inkluderande dörrpolicy bygger på klara riktlinjer. Stureplansklubben är ensam om att tillämpa en exkluderande dörrpolicy för hela sin verksamhet. Genom att säga nej till vissa kunder och därigenom skapa en exklusiv produkt verkar den kunna öka lönsamheten hos andra kunder. Motivet för att säga nej till kunder är således ökad total lönsamhet.

Vi har visat att dörrpolicy formas av en process i flera led där huvudstegen är formulering, tolkning och utförande. De två första är faktorer som indirekt eller direkt påverkar utförandet. Utgångspunkten för dörrpolicy är en klubbs affärsmål vilket resulterar i en viss strategi. En klubbs strategiska inriktning formar i sin tur dess dörrpolicy inom de gränser som lagen ställer upp. Resultatet av detta är en formell dörrpolicy. Medan svennebananklubben och nischklubben har en inkluderande dörrpolicy – den förra riktar sig till en bred målgrupp och den senare har en utformning som bidrar till en självreglerande selektering – jobbar stureplansklubben med en exkluderande dörrpolicy.

Den formella dörrpolicyn utformas av klubbarrangören och nattklubbschefen och kommuniceras till entrépersonalen som ansvarar för dess praktiska genomförande. Den tolkning som uppstår då information skickas mellan dessa grupper ger upphov till en praktisk dörrpolicy som kan vara skild från den formella. Detta är fallet för stureplansklubben där vi observerat en mycket restriktiv dörrpolicy trots att den formella dörrpolicyn beskrivits som öppen. Pointern ges ett stort tolkningsutrymme och har en mycket central roll för utförandet av en exkluderande dörrpolicy.

Reciprocitet och exklusivitet förklarar varför en exkluderande dörrpolicy kan leda till ökad lönsamhet. Reciprocitet, till följd av att besökare släpps in på en klubb där andra nekas, kan leda till ökad konsumtion som ett undermedvetet sätt att återbetala den sociala skuld som uppstått. Den exklusivitet som en exkluderande dörrpolicy ger upphov till ökar det upplevda värdet av nattklubbsbesöket och ökar betalningsviljan hos gästerna vilket ger utrymme för en högre snittintäkt per kund. En exkluderande dörrpolicy ger även klubbarrangören möjlighet att välja ut de gäster han eller hon vill ha och därigenom skapa en publiksammansättning som ger upphov till hög trivsel, vilket skulle kunna leda till ökad försäljning.

AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Frågan om dörrpolicy aktualiserar frågan om det är okay att välja sina kunder. Dörrpolicy uppfattas av många som kontroversiellt på grund av det framträdande sättet urvalet sker. Faktum är att många branscher tillämpar liknande urvalsmekanismer, om än på ett

annorlunda sätt. Lojalitetsprogram, riktade erbjudanden och medlemskort är exempel på detta. Skillnaderna är dock att urvalet i de flesta fall är inkluderande, det vill säga att alla som vill får tillgång, men vissa personer uppmuntras framför andra genom ovan nämnda åtgärder. Även detta handlar ytterst om lönsamhet.

Exkluderande dörrpolicy bygger på selektering efter subjektiva kriterier. Selektiv demarketing sker annars vanligtvis på objektiva grunder, till exempel hur mycket en kund konsumerar eller vilken inkomst och/eller riskprofil han eller hon har. Vi har ännu inte observerat detta i klubbbranschen eftersom klubbarna saknar möjlighet att följa upp hur mycket enskilda individer handlar för. Vi håller det för troligt att utvecklingen kommer att gå mot detta håll och skulle inte bli förvånade om vi ser klubbar som börjar jobba mer aktivt med lojalitetsprogram och uppföljning av kunder med fokus på kundlönsamhet. Precis som vissa butiker har kundkort med betalning mot faktura skulle nattklubbar med restriktiv dörrpolicy kunna införa en liknande modell där betalning sker med vip-kort. Kundlönsamhet kan därefter analyseras och gästlistor uppdateras, drinkbord fördelas och servicegrad anpassas efter hur lönsam kunden är.

Vi har inte undersökt huruvida valet att en viss dörrpolicy som stöd för en given strategi är framgångsrikt. Vi har således inga belägg för att till exempel stureplansklubbar når sina affärsmål tack vare en exkluderande dörrpolicy. Vi har inte heller undersökt vilka dessa affärsmål är men har utgått från att vinstmaximering är ett av målen. Det vore intressant att undersöka om det faktiskt finns en korrelation mellan strategin bakom en viss dörrpolicy och en nattklubbs ekonomiska utfall. Ett förslag till vidare forskning är i så fall att kvantitativt undersöka vilken strategi och tillhörande dörrpolicy som ger bäst resultat.

Denna uppsats bygger på en relativt liten fallstudie och totalt tolv intervjuer. Det finns en risk att våra observationer är icke-representativa och att framställningen därmed har blivit skev. Vi tror dock att så inte är fallet eftersom vi lagt stor tid på förstudien och den kartläggning av klubbar som legat till grund för valet av studieobjekt. Vidare har de tolv intervjupersonerna oberoende av varandra gett en relativt samstämmig bild som tyder på att våra slutsatser är korrekta.

Det är intressant att resonera kring var dörrpolicy passar in i Kotlers (2002) marknadsföringsmix. Dörrpolicy handlar varken om pris eller plats men har en koppling till både promotion och produkt. I fråga om promotion signalerar restriktiv dörrpolicy exklusivitet och hög servicegrad vilket bidrar till en marknadsföringseffekt. För produkt finns kanske en ännu starkare koppling. För en besökare är dörrpolicy den första kontaktytan med

en klubb och således den första delen av en nattklubbsupplevelse. För den som lever upp till dörrpolicyn och släpps in på klubben finns en psykologisk effekt som bygger på känslan av att bli utvald. Denna effekt förhöjer nattklubbsupplevelsen och är på så sätt en del av själva upplevelsen. Man kan således argumentera för att dörrpolicy bör ses som en del av produkten.

Dörrpolicy är en fördelningsmetod för att hantera begränsad tillgång till nattklubbar. Det finns även andra policys som syftar till att fördela resurser med begränsad tillgång, till exempel för försäkringsprodukter, banktjänster och klubbmedlemskap. Resonemanget i föregående stycke är endast giltigt för dörrpolicy eftersom andra fördelningspolicys har annan karaktäristik. Försäkringsbolag lyfter till exempel inte fram vem som nekas tillgång till dess produkter och exklusivitet är som regel inte ett säljargument. Även om dörrpolicy kan ses som uttryck för både promotion och produkt i marknadsföringsmixen går det således inte att generalisera detta resultat till andra policys. En generalisering leder snarare till att se policy som en egen komponent av marknadsföringsmixen, ett femte P helt enkelt.

REFERENSER

- “Alexandra Charles – Stockholmsnattens drottning”, Glife.se den 27 februari 2004, <http://www.glife.se/content/29>
- Alvesson, M & Skoldberg, K. 1994. Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur
- Becker, H S. 1998. Tricks of the trade: How to think about your research while you’re doing it. Chicago: University of Chicago Press
- Brock, T C. 1968. Implications of commodity theory for value change, publicerad i A G Greenwald, T C Brock & T M Ostrom (red.), Psychological foundations of attitudes, s. 243-275. New York: Academic
- Brock, T C & Brannon, L A. 1992. ”Liberalization of commodity theory”. Basic and Applied Social Psychology, nr 13, s. 135-144
- Brown, S. 2001. ”Torment Your Customers (They’ll Love it)”. Harvard Business Review, okt 2001
- Catry, B. 2003. ”The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods”. Business Strategy Review, vol. 14, nr 3
- Cialdini, R B & Rhoads, K L. 2001. ”Human Behaviour in the Marketplace”. Marketing Research, hösten 2001
- ”Diskrimineringen på krogarna ökar kraftigt”, Svenska Dagbladet den 6 juli 2004, http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_153500.svd
- ”Dörrvakter åtalas för diskriminering”, Dagens Nyheter den 7 juni 2006, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=550669>
- ”Dörrvakten uppmanas stoppa alla fula, tjocka och fattiga”, Dagens Nyheter den 18 maj 2006, <http://www.dn.se/opinion/debatt/dorrvakten-uppmanas-stoppa-alla-fula-tjocka-och-fattiga-1.564104>
- Fontana, A & Frey, J H. 1994. Interviewing: The Art of Science, publicerad i N K Denzin & Y S Lincoln (red.), Handbook of Qualitative Research, s. 361-376. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications
- ”Fler, större och senare klubbar”, Dagens Nyheter På Stan den 17 juli 2008, <http://www.pastan.nu/merpastan/fler-storre-och-senare-klubbar-1.35991>
- Goulding, C, Shankar, A, Elliott, R & Canniford, R. 2009. ”The Marketplace Management of Illicit Pleasure”. Journal of Consumer Research, 35 (5), s. 759-771
- ”Gubbklubb”, Dagens Nyheter På Stan den 11 juli 2007, <http://www.dn.se/sthlm/gubbklubb-1.595269>
- ”Hell’s Kitchen slår upp portarna“, besökt 2009-02-10, <http://www.stureplan.se/frame.php?main=/articles/4538/>

- Holtermann, C F. 1997. Gå ut: en bok om diskotek, barer, dansgolv, scener och klubbar i Stockholm 1967-97. Kristianstad: Albert Bonniers Förlag
- Jarnhammar, L. 2004. Restaurangliv i Stockholm. Stockholm: Stockholms stadsmuseum
- Kotler, P, Armstrong, W, Saunders, J & Wong, V. 2002. Principles of Marketing. 3. europeiska utg. Harlow, England: Pearson Education
- Kotler, P & Levy, S J. 1971. "Demarketing, yes, demarketing". Harvard Business Review, nov-dec 1971, vol. 49, nr 6, s. 74-80
- "Kravaller när spelkonsol släpptes", Dagens Nyheter den 18 november 2006, <http://www.dn.se/spel/kravaller-nar-spelkonsol-slapptes-1.725307>
- "Kriminella anlitas som krogvakter", Dagens Nyheter den 2 oktober 2007, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=699843>
- "Krog betalar stort skadestånd för diskriminering", Aftonbladet den 2 mars 2007, http://www.aftonbladet.se/vss/telegram/0,1082,69241647_3033__2,00.html
- "Krogvakter måste få bättre utbildning", Dagens Nyheter den 10 november 2007, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=714329>
- Mathison, S. 1988. "Why Triangulate?" Educational Researcher, vol. 17, nr 2, s. 13-17
- Merriam, S B. 1994. Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur
- "Många anmälningar mot krogvakter", Dagens Nyheter den 12 november 2007, <http://www.dn.se/sthlm/manga-anmalningar-mot-krogvakter-1.685529>
- "Olle Tejle om nya Blue Moon Bar", Finest.se den 17 oktober 2007, <http://www.sthlmsfinest.com/articles/article.php?aid=468>
- Porter, M E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies. New York: Free Press
- "Premiär för nattklubben V", besökt 2009-01-23, <http://www.stureplan.se/frame.php?main=/articles/873/>
- Raynor, M E. 2007. "What is Corporate Strategy Really?" Ivey Business Journal, nov-dec 2007
- "Rusning efter H&M:s märkeskläder", Aftonbladet den 10 november 2005, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article328385.ab>
- "Rusning igen efter H&M:s nya", Veckans Affärer den 9 november 2006, http://www.va.se/magasinet/2006/45/hms_senaste_modekupp/
- Snyder, C R. 1992. "Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch-22 Carousel". Basic and Applied Social Psychology, 13(1), s. 9-24
- Stockholm stads restaurangregister, besökt 2008-11-20, <http://www.sot.stockholm.se/alktweb/>
- Svenska Dagbladet den 2 januari 2009, Ülkü Holago, Kulturdelen, s. 9

”U2 sålde ut Ullevi två gånger om”, Svenska Dagbladet den 13 mars 2009,
http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_2588183.svd

”Vild rusch efter billig bil”, Dagens Industri den 5 maj 2009,
<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2009%5Co5%5Co5%5C336023%26sectionid%3DEttan>

Verhallen, T M M & Robben, H S J. 1994. “Scarcity and Preference: An Experiment on Unavailability and Product Evaluation”. *Journal of Economic Psychology*, 15, s. 315-331

Ward, M. 2007. ”Developing a Deeper Understanding of Scarcity: Contextual and Individual Influences on Demand Scarcity”. *Advances in Consumer Research*, vol. 34, s. 384-388

Yin, R K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3. utg. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications

Intervjuer

”A”, före detta arrangör och pointer	2008-08-26
”B”, arrangör och dj	2008-09-11
”C”, arrangör och dj	2008-09-18
”D”, flitig klubbbesökare	2008-10-03
”E”, arrangör och dj	2009-01-23
”F”, nattklubbschef mindre kreddklubb	2009-02-02
”G”, nattklubbschef större kreddklubb	2009-02-04
”H”, företrädare stureplansklubb	2009-02-10
”I”, nattklubbschef svennebananklubb	2009-03-28
”J”, ordningsvakt på stureplansklubb	2009-02-27
”K”, entrévärd på svennebananklubb	2009-02-14
”L”, ordningsvakt på kreddklubb	2009-03-18

Observationer

Svennebananklubb	2009-02-27, 2009-02-28, 2009-03-21
Nischklubb	2009-02-27, 2009-02-28, 2009-03-21
Stureplansklubb	2009-02-27, 2009-02-28, 2009-03-21

APPENDIX

A. Stockholms nattliv i ett historiskt perspektiv

Inom litteraturen finns få goda beskrivningar av Stockholms nattliv och dess utveckling. Jarnhammar (2004) och Holtermann (1997) är två undantag som ligger till grund för detta avsnitt.

Att umgås, roa sig och dricka är en Stockholmstradition med gamla anor. Redan på medeltiden var uteställen i form av ölkrogar och vinkällare populära tillhåll bland Stockholms invånare. Försäljningen var redan då reglerad och den som ville driva krog rörelse var tvungen att söka speciella tillstånd. När brännvinet introducerades i slutet av 1400-talet blev den snabbt den populäraste rusdrycken. För populär, tyckte dåvarande riksföreståndaren och införde ett förbud mot att bränna eller sälja brännvin i Stockholm. Servering tilläts sedermera, men bara i samband med måltider.

På 1600-talet började Stockholm växa ordentligt. Antalet utskänkningstillstånd ökade också markant. På tjugio år, från 1624 till 1644, ökade antalet tillstånd från 14 till 130 stycken.¹⁸ Skråtillhörighet var viktigt vid denna tid och skrået hade en tydlig social funktion. I dyningarna av industrialiseringen förbjöds de gamla skråtraditionerna och med dem försvann en naturlig plats för människor att mötas. Krogarna blev istället en viktig mötesplats och växte kraftigt i antal. På mitten av 1700-talet hade antalet utskänkningstillstånd ökat till cirka 750 stycken.¹⁹

Under den gustavianska eran i slutet av 1700-talet strömmade franska influenser in till Stockholm och utelivet började förändras. Från den här tiden härstammar till exempel Operakällaren där kuskarna till operabesökare kunde värma sig med något i väntan på herrskapet.²⁰ För att leva upp till kravet om matservering bjöds det vanligtvis på en skorpa eller sockerkringla. Förändringarna fortsatte under 1800-talet och en modernisering skedde med kulmen i slutet av århundradet. I bräschan för det nya restaurang- och nöjeslivet gick storslagna hotell som Hôtel Rydberg, Grand Hôtel och Hôtel Anglais jämte inrättningar som Operakällaren, Berns och Riche. Varietéföreställningar var en vanlig form av underhållning i slutet av 1800-talet och dessa lockade stora skaror. På ställen som Berns kunde man även njuta av restaurangmusik såsom opera, operett och militärmusik. Det var först i början på

¹⁸ Jarnhammar, 2004

¹⁹ Ibid

²⁰ Idag inhyser Operakällaren den kända nattklubben Café Opera.

1900-talet som jazz introducerades, vilket ledde till den första restaurangdansen – ett embryo för nattlivet idag.

Supande som ett samhällsproblem uppmärksammandes allt mer under 1800-talet. År 1860 förbjöds husbränningen, vilken hade släppts helt fri i slutet på 1700-talet. Detta ledde till att fler köpte sin sprit på restauranger och krogar. 1896 införde myndigheterna ett spritförbud i samband med varietéföreställningar, något som drabbade utelivet hårt. Det följdes av införandet av bolagssystemet 1905, vilket innebar att privatpersoner såväl som restauranger var tvungna att köpa sprit i godkända bolagsbutiker. 1914 infördes individuell ransonering av sprit genom det så kallade motbokssystemet. Samma år infördes på nytt kravet på matservering vid spritutskänkning. Utelivet påverkades och utbudet minskade väsentligt, inte minst till följd av första och andra världskriget. Dansbanor, danssalonger och danspalats med levande orkestrar var vanliga inslag i det nattliv som fanns. Efter andra världskriget luckrades de stränga myndighetskraven successivt upp. 1955 släpptes försäljningen av alkohol på restauranger i stort sett fri, men serveringskravet fanns fortfarande kvar.

En ny tydlig förändring av utelivet inleddes i slutet av femtiotalet när de första efterkrigskullarna började växa upp. Med dem följde en ny ungdomskultur vars utveckling stöddes av de allt bättre ekonomiska förutsättningarna i samhället. Människor hade råd att gå ut och roa sig. Barer och källarklubbar med livemusik började dyka upp i framför allt Gamla stan, måhända i samma lokaler som fem hundra år tidigare huserat ölkrogar och vinkällare. Ungdomarna drev fram sin egen kultur där jazz och storbandsmusik ersattes av ”långhårspop”. Inte bara typen av musik, utan även hur den framfördes kom att ändras. Förändringarna började i sextiotalets Swinging London, dåtidens centrum för ungdomskultur, där diskjockeys fick fart på publiken genom att spela skivor. Den moderna nattklubben var född. Konceptet spred sig snart till Stockholm. Flera mindre klubbar kom och gick, men det skulle dröja till slutet av sextiotalet innan den första riktiga nattklubben slog upp sina portar.²¹ Klubben hette Alexandra's, efter dess grundare Alexandra Charles, och ansågs vara Stockholms främsta inneställe under en lång period fram till att den lades ner 1988.²² Frekventa gäster var innefolket med dåvarande prinsen Carl Gustaf i spetsen.

Under diskoeran på sjuttiotalet var det mesta av nattlivet koncentrerat kring Sturegatan med ställen som Cat Ballou, Phonograph och Tramps. Andra stora ställen på den tiden var Big Brother, Village, Shazam och 88:an. Gemensamt för flertalet var att de saknade sprittillstånd

²¹ ”Fler, större och senare klubbar”, Dagens Nyheter På Stan den 17 juli 2008

²² ”Alexandra Charles – Stockholmsnattens drottning”, Glife.se den 27 februari 2004
Holtermann, 1997

och endast fick servera lättöl. Ett klart underläge mot ställen som Victoria och Café Opera.²³ Victoria var på flera sätt förebild för Café Opera, ett av åttiotalets stora inneställen, och bildade skola när man i början av sjuttioalet gick stick i stäv mot rådande traditioner att alltid servera öl och drinkar direkt vid bordet. På "Vickan" kunde man hänga i baren och mingla runt med glaset i handen – ett då nytt fenomen i nattlivet.²⁴ Synen på alkoholservering liberaliserades under åttiotalet vilket ledde till en tydlig tillväxt i antalet krogar.²⁵ Förutom Café Opera och Vickan hette nattklubbarna på åttiotalet bland annat 1984, Garage, Daily News, Ritz, Bar Bar, Grand Garbo, Sturecompagniet, Riche och East.

I slutet av åttiotalet ändrades klubbscenen, eller kanske rättare sagt, uppstod. Flera mindre klubbar började dyka upp, i tillfälliga lokaler och med egenhändigt tillverkade flyers. I samma veva fick nattlivet sina egna "ekonomisidor" genom tidningar som Nöjesguiden, SVD City, Aftonbladet Plus och Expressen Fredag. Den första klubbboomen fick ett abrupt slut med polisrazzior mot misstänkta svartklubbar och knarkmarknader – Länsstyrelsen gick ut med varningsbrev till restauranger att inte hyra ut sina lokaler till klubbverksamhet. 1994 tog det fart igen med klubben Vegas som strax följdes av fler.²⁶ Klubbandet blev snart en industri, med influgna djs, marknadsföring, sponsorer och gästlistor.²⁷ Samtidigt ökade krogbranschen. Under perioden 1995-2005 ökade antalet serveringstillstånd per invånare med tio procent i Stockholm.²⁸ Antalet tillstånd uppgick i slutet på 2008 till cirka 1 700.²⁹

²³ "Gubbklubb", Dagens Nyheter På Stan den 11 juli 2007

²⁴ Holtermann, 1997

²⁵ Jarnhammar, 2004

²⁶ Holtermann, 1997

²⁷ Ibid

²⁸ Enligt uppgifter om antalet serveringstillstånd som Stockholms kommun rapporterat in till Folkhälsoinstitutet

²⁹ Stockholms stads restaurangregister, november 2008

B. Lagar och förordningar som styr nattklubbars verksamhet

Nattklubbars verksamhet regleras i ett antal lagar och förordningar, bland annat Alkohollagen (SFS 1994:1738), Lagen om ordningsvakter (SFS 1980:578) och Lagen om skydd mot olyckor (SFS 2003:778).

För att i vinstsyfte servera alkoholdrycker – drycker med 2,25 volymprocent alkohol eller mer – krävs enligt alkohollagen ett så kallat serveringstillstånd.³⁰ Serveringstillstånd utfärdas av kommunen som också är kontrollinstans. Lagen ställer flera krav för att serveringstillstånd ska utfärdas. Serveringstillståndet måste tilldelas en enskild person som står som ansvarig för verksamheten. Denna person ska ha kunskaper i svensk alkohollagstiftning och i övrigt vara skötsam och ha goda personliga och ekonomiska förutsättningar. Tillståndshavaren eller serveringsansvarig som denna utser ska ”utöva tillsyn över serveringen och vara närvarande under hela serveringstiden.”³¹ Tillståndet är kopplat till en viss lokal och denna måste också uppfylla särskilda krav. Det mest framträdande är att lokalen ska ha ett kök som är godkänt för allsidig matlagning av miljöförvaltningen och också används för att laga mat. Lokalen ska även ha erforderligt antal sittplatser och en eventuell bar får endast utgöra ”en mindre väsentlig del av stället”.³² Alla inrättningar som säljer alkohol ska alltså erbjuda lagad mat.

Serveringstillstånd kan ges för allmänheten eller för slutet sällskap, för viss tidsperiod eller året runt. För året runt-tillstånd för allmänheten gäller att polismyndigheten måste rådfrågas om verksamheten och den sökandes lämplighet. Tillstånd ges normalt fram till klockan ett, men kan ges för längre tid. Nattklubbar har som regel tillstånd till klockan två eller tre. Vissa klubbar har tillstånd till klockan fyra eller fem.

Enligt lagen får alkoholdrycker inte serveras till personer under 18 år eller till personer som är märkbart påverkade av alkohol eller annat berusningsmedel. Den som serverar alkoholdrycker ska förvissa sig om att den som blir serverad har rätt ålder. Den som inte beaktar detta gör sig skyldig till olovlig dryckeshantering, vilket kan resultera i böter eller fängelse i högst sex månader. För nattklubbar sker denna kontroll som regel vid entrén med hjälp av dörrvakter.

Enligt alkohollagen gäller att serveringen ”skall ske med återhållsamhet och får inte

³⁰ Ett undantag görs för öl, vilket får serveras på vanliga serveringar, till exempel lunchrestauranger, om försäljningen anmälts till kommunen.

³¹ Alkohollag (1994:1738), 6 kap. 3 §

³² Alkohollag (1994:1738), 7 kap. 8 §

föranleda olägenheter i fråga om ordning och nykterhet.”³³ Lagen säger även att kommunen har rätt att ”om det anses påkallat för ordningens upprätthållande” förbjuda eller inskränka försäljning av alkoholdrycker.³⁴

Serveringstillstånd för nattklubbar är ofta kopplade till krav på minst en ordningsvakt med uppgift att säkerställa den allmänna ordningen. Ordningsvaktens arbete regleras av flera lagar, däribland Lagen (1980:578) om ordningsvakter, Polislagen (1984:387) och Lagen (1976:511) om omhändertagande av berusade personer. En ordningsvakt ska vara en person som ”med hänsyn till laglydnad och övriga omständigheter är lämplig för uppdraget och har fyllt 20 men inte 65 år.”³⁵ Förordnande sker av Polismyndigheten, som årligen kontrollerar att alla ordningsvakter lever upp till dessa krav.

Ordningsvakter är myndighetsutövare med begränsade polisiära befogenheter. De lyder under polismyndigheten och ska hålla polisen informerad om väsentliga händelser. Utbildningen till ordningsvakt omfattar cirka två veckor och genomförs av polismyndigheten. Fokus ligger på juridik och konflikthantering. Ordningsvakter har rätt att avvisa eller avlägsna personer som ”genom sitt uppträdande stör den allmänna ordningen eller utgör en omedelbar fara för denna”³⁶. De har även rätt att, i väntan på polis, omhänderta den som är så berusade att han eller hon ”inte kan ta hand om sig själv eller annars utgör en fara för sig själv eller för någon annan”.³⁷

Lag (2003:778) om skydd mot olyckor påverkar nattklubbars verksamhet genom att brandmyndigheterna med stöd av denna lag fastslår maximalt antal gäster som får vistas i en viss lokal. Detta utgör en absolut begränsning för antalet gäster som släpps in.

³³ Alkohollag (1994:1738), 6 kap. 2 §

³⁴ Ibid

³⁵ Lag (1980:578) om ordningsvakter, 4 §

³⁶ Polislag (1984:387), 13 §

³⁷ Lag (1976:511) om omhändertagande av berusade personer, §§ 1 och 10

C. Förteckning över intervjupersoner

Förstudie	
"A"	27-årig man, före detta arrangör och pointer under åren 2002-2006. Har rört sig mycket bland kreddklubbar och musikklubbar. Går fortfarande ofta ut.
"B"	29-årig man, framgångsrik arrangör som drivit klubbar över hela Stockholm – på Södermalm, i city och på Stureplan. Inriktad på hip-hopmusik.
"C"	35-årig man, skivsammlare som drivit klubb sen 1996. Går sällan ut idag men umgås med flera personer som driver ambulerande klubbar och rör sig i nattlivet.
"D"	23-årig kvinna, klubbbesökare som rör sig mellan Stockholms alla klubbar: stureplansklubbar, svennebananklubbar och nischklubbar.
"E"	27-årig man, framgångsrik arrangör och internationell dj. Besöker främst musikklubbar.
"F"	31-årig man, nattklubbschef på mindre kreddklubb med erfarenhet från flera olika klubbar. Flitig klubbbesökare, främst nischklubbar.

Fallstudie	
"G"	30-årig man, nattklubbschef på nischklubben. Har jobbat tolv år i branschen och besöker regelbundet flera olika klubbar.
"H"	26-årig kvinna, företrädare för stureplansklubben. Tidigare ofta ute, numera sporadisk klubbbesökare.
"I"	33-årig man, nattklubbschef på svennebananklubben sedan ett och ett halvt år. Besöker sällan andra klubbar.
"J"	34-årig man, ordningsvakt på stureplansklubben. Verksam i över tio års tid på olika nattklubbar med varierande inriktning.
"K"	28-årig man, entrévärd på svennebananklubben, jobbar deltid och studerar. Besöker ofta andra klubbar, främst stureplansklubbar och nischklubbar.
"L"	32-årig man, ordningsvakt på nischklubben. Verksam i åtta år. Har jobbat på flera olika klubbar.

D. Vägledande frågeprotokoll för fallstudieintervjuer

Huvudämne	Underfrågor
Hur skulle du beskriva er klubb ur ett affärsmässigt perspektiv?	- Vilka är era intäktskällor? - Vad genererar mest intäkter? - Kan du beskriva hur kostnadssidan ser ut? - Hur påverkas kostnaderna av om det är mycket respektive lite folk på klubben? - Kan du nämna något om era marginaler? - Vilken organisationsform drivs klubben i?
Vilka är de viktigaste komponenterna för en framgångsrik klubb?	- Varför är dessa viktiga? - Hur interagerar de? - Hur jobbar ni med att utveckla dessa?
Hur jobbar ni med olika målgrupper?	- Riktat ni er mot någon särskild grupp? - Hur attraherar ni den? - Hur jobbar ni med marknadsföring? - Använder ni någon typ av gästlista eller medlemssystem? - Hur väljer ni ut de som hamnar på en gästlista? - Hur tror du andra klubbar arbetar med ovanstående åtgärder? - Finns det några besökare som ni försöker undvika?
Frågor kring dörrpolicy (efter att ämnet tagits upp av den intervjuade)	- Hur skulle du beskriva er dörrpolicy? - Skiljer den sig över tid? - Hur går utformningen av dörrpolicy till?
Hur ser du på andras dörrpolicy?	- Vilka dörrpolicys har du sett på andra klubbar? - Hur tror du de har kommit till? - Har du sett några förändringar i dessa?